

Heidi Kulola

HANKINTOJEN SEURANTA  
CASE: PORIN KAUPUNGIN HANKINTAPALVELUT

Liiketoiminta Rauma  
Liiketoiminnan Logistiikan koulutusohjelma  
2012

## HANKINTOJEN SEURANTA CASE: PORIN KAUPUNGIN HANKINTAPALVELUT

Kulola, Heidi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma  
marraskuu 2012  
Ohjaaja: Vahteristo, Ari  
Sivumäärä: 48  
Liitteitä: 2

Asiasanat: hankinnat, julkiset hankinnat, hankintojen seuranta, epäsuorat hankinnat, ohi ostaminen

---

### TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsitteli hankintojen seurantaa ja epäsuoria hankintoja. Tarkoituksena oli analysoida Porin kaupungin tekemiä epäsuoria hankintoja ja selvittää, kuinka paljon yhteishankintasopimusten ohi ostamista tapahtuu. Yhtenä tavoitteena oli tuoda esiin parannusehdotuksia siitä, miten ohi ostamista voitaisiin vähentää sekä tuoda esiin syitä, jotka johtavat ohi ostamiseen.

Tutkimus suoritettiin käyttämällä aiheeseen liittyvää teoria-aineistoa, sähköistä mielipidekyselyä ja hankintojen taulukkoa, josta kävi ilmi Porin kaupungin aineet, tavarat ja tarvikkeet hankinnat vuodelta 2010. Teoriaosuudessa perehdyttiin hankintoihin ja etenkin julkisiin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin ja ohi ostamiseen, sekä lopuksi käsiteltiin hankintojen analyysi- työkaluja. Tutkimusosin tarkoituksen oli analysoida Porin kaupungin epäsuoria hankintoja käyttäen spend- analyysia ja tunnistaa ohi ostaminen sekä siihen johtavat syyt.

Tulosten perusteella Porin kaupungin epäsuorissa hankinnoissa on huomattavan suuri tehostamisen potentiaali. Analysoitaessa epäsuoria hankintoja, tultiin tulokseen, että pieniä hankintoja tehdään määrällisesti paljon ja tulokset antoivat käsityksen, että hankintoja tekevät hallintokunnissa hankinnoista vastaavan lisäksi monet muut henkilöt. Sopimustoimittajaa ei aina käytetty vaikka kyseisestä tuoteryhmästä/tuotteesta oli yhteishankinta sopimus. Sopimustoimittajaa koettiin hankalaksi käyttää erikoistarvikkeissa ja tulosten perusteella uusille yhteishankinta kategorioille olisi myös tarvetta.

# PROCUREMENT MONITORING CASE: THE PROCUREMENT OFFICE IN THE CITY OF PORI

Kulola, Heidi  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Logistics  
November 2012  
Supervisor: Vahteristo, Ari  
Number of pages: 48  
Appendices: 2

Keywords: procurement, public procurement, procurement monitoring, indirect procurement, maverick buying

---

## ABSTRACT

This thesis was focused on procurement monitoring and indirect procurement. The purpose of this thesis was to analyse indirect procurement made by city of Pori and detect maverick buying. One of the objectives was to bring out proposal for improvements about how to reduce maverick buying and to come up causes that leads to maverick buying.

The research was carried out by using relevant theoretical material, e- opinion survey and table of procurements, which showed materials, goods and equipment purchases for the year 2010 made by the city of Pori. The theoretical part of the thesis was about procurement and especially public procurement, indirect procurement and maverick buying. In the last section of the theoretical part were presented different procurement analysis tools. The meaning of the exploratory part was to analyse indirect procurement using spend- analysis and to recognize maverick buying and the reasons leading to that.

Indirect procurement involves a significant potential for intensification in the city of Pori. This was based on the results of the research. Small purchases are made numerically a lot and the results give the impression that purchasing is made, not just the person responsible for purchasing, but also by many of the other employees. Contract supplier is not always used even if there were frame agreement for the product category / product. The contract supplier was seen difficult to use in special supplies and according to the results there is a need for new product categories for frame agreements.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	HANKINNAT JA JULKISET HANKINNAT .....	2
2.1	Hankinnan määritelmä .....	2
2.2	Julkiset hankinnat yleisesti .....	4
2.3	Hankintojen organisointi.....	7
2.4	Hankintastrategia .....	9
2.5	Hankintakategorioiden johtaminen.....	11
3	EPÄSUORAT HANKINNAT JA OHI OSTAMINEN .....	13
3.1	Epäsuorat hankinnat.....	13
3.2	Ohi ostamisen syyt.....	15
3.3	Epäsuorien hankintojen kehittäminen.....	17
4	HANKINTOJEN ANALYYSIT .....	20
4.1	ABC- analyysi.....	20
4.2	Hankinnan portfolioanalyysi.....	22
4.3	Spend- analyysi.....	24
5	TARCOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	27
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	28
6.1	Kohdeorganisaation esittely.....	28
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	28
6.3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	29
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
7.1	Spend- analyysin toteutus .....	29
7.2	Ostojen jakautuminen .....	30
7.3	Sopimustoimittajat .....	32
7.4	Kansallisen kynnsarvon ylittävät hankinnat .....	34
7.5	Ohi ostaminen ja mahdolliset yhteishankinnan kategoria tarpeet.....	35
7.6	Mielipidekyselyn tulokset.....	36
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
8.1	Tutkimuksen pohjalta nousseita johtopäätöksiä .....	42
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	45
8.3	Tutkimuksen pohdinta .....	45
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehdään Porin kaupungin hankintatoimelle. Aihe käsittelee epäsuoria hankintoja sekä sopimusten ohi ostamista julkisten hankintojen näkökulmasta tarkasteltuna. Tarve tutkimukseen syntyi hankintapäällikön kanssa käydyssä keskustelussa, josta kävi ilmi, että hankintojen seuranta oli puutteellista ja tehostamista tarvittaisiin. Myös henkilökohtainen kiinnostukseni julkisia hankintoja kohtaan on aihealinnan taustalla.

Tutkimus on jaettu teoria- ja tutkimusosaan. Opinnäyteyön teoriaosuus on jaettu kolmeen osioon, joista ensimmäinen alkaa toisesta luvusta. Ensimmäisessä teoriaosuudessa määritellään hankinnat yleisesti sekä selvitetään miten julkiset hankinnat eroavat yritysten hankinnoista. Tässä osioissa lukijalle esitetään myös perustietoa hankintastrategiasta, hankintojen organisoinnista ja kategoria johtamisesta. Kolmannessa luvussa paneudutaan syvemmälle hankintoihin ja tämä luku muodostuukin teoriaosuuden tärkeimmäksi, johon myös opinnäyteyön koko tutkimusosio nojaa. Ydin-käsitteitä ovat ohi ostaminen ja epäsuorat hankinnat. Neljännessä luvussa käsitellään hankintojen analyysityökaluja kuten ABC- analyysia, hankinnan portfolioanalyysia sekä spend- analyysia, jolla opinnäytetyön tutkimusosio on toteutettu.

Opinnäytetyön tutkimusosio pitää sisällään: opinnäyteyön tarkoituksen ja tavoitteet, teoreettisen viitekehyksen, kohdeorganisaation esittelyn, tutkimusmenetelmän ja toteuttamisen. Varsinainen tutkimusluku käsittelee spend- analyysin ja mielipidekyselyn tuloksia. Lopuksi tutkija esittelee tutkimuksesta saatuja johtopäätöksiä ja pohtii tutkimuksen suoritusta.

## 2 HANKINNAT JA JULKISET HANKINNAT

### 2.1 Hankinnan määritelmä

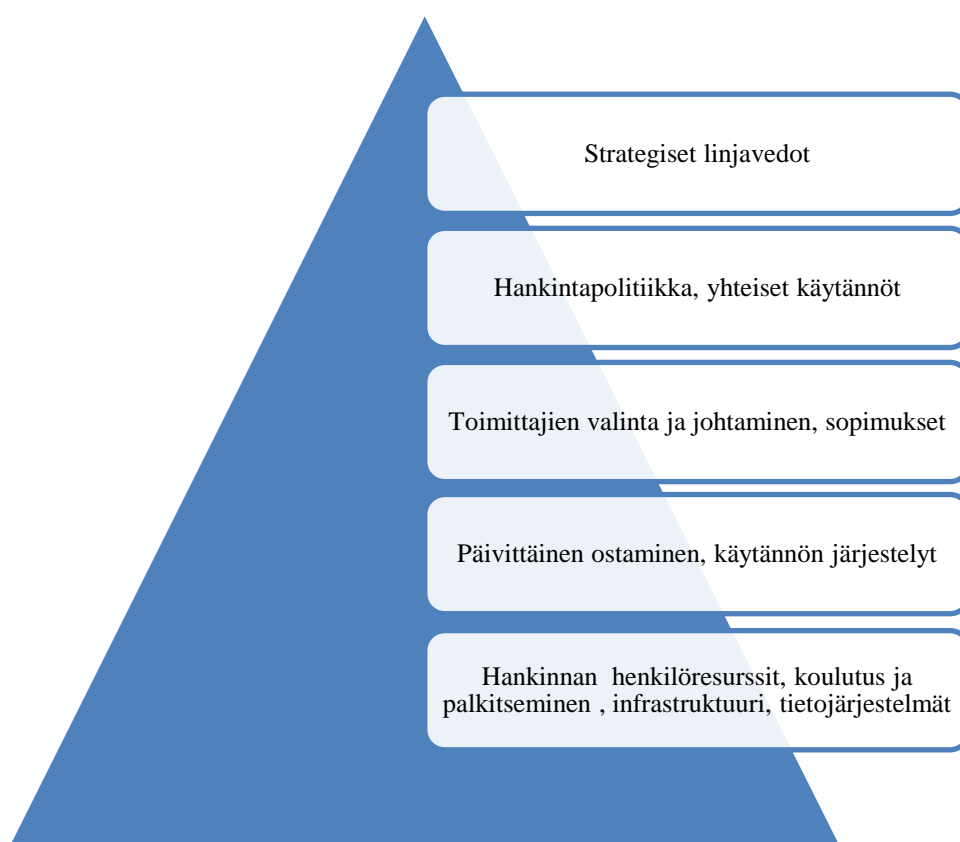
Ostamista tapahtuu kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä. Lista siitä, mitä organisaatiot nykyään ostavat on vaihteleva ja käytännössä lähes loputon. Ostaminen on tyypillisesti aihe, josta kaikilla on mielipide. Työntekijät uskovat, että he selviytyvät ostamisesta tehokkaasti itsenäisesti, sillä suurin osa ihmisistä tekee ostoksia päivittäin. (Karjalainen 2009, 1.) Perinteinen hankinnan määritelmä kuvaa sen tavoitteita. Määritelmän mukaan tavoitteena on ostaa oikea määrä oikeaa laatua oikeaan aikaan sekä oikealla hinnalla oikealta tarjoajalta oikeaan paikkaan toimitettuna. Tämä määritelmä antaa hankinnasta lähinnä passiivisen näkemyksen ja korostaa sen roolia tukitoimintona. Määritelmän pitäisi korostaa myös toiminnan pitkäjänteistä ohjaamista ja kehittämistä. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 61–62.)

Hankintojen tärkeys organisaation kilpailukyvyllä on alettu huomioimaan ja hankinnat käsittämään ydintoimintona. Hankinta voidaan siis suppeimmillaan ajatella arkitutiinien suorittamisena tai laajemmin koko toimitusketjun hallintana. Yksi käytännön keino hankintojen aseman nostamiseksi organisaatiossa on, että hankinnoista vastaava osallistuu johtoryhmätyöskentelyyn. Näin osoitetaan, että hankintatoimen näkökulma tulisi ottaa huomioon myös strategisessa päätöksenteossa. Tehokas hankinta edellyttää tietenkin myös panostusta osaamiseen ja riittäviin resursseihin. (Hankintatoimi.fi www-sivut 2012.)

Uudenlainen käsitys hankinnoista painottaa merkitystä monipuolisena yhteistyönä sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolella. Tehokas hankinta pyrkii luomaan kilpailuetua lisäämällä organisaation neuvotteluvoimaa ja kehittämällä toimittajia. Hankinnoissa korostuu yhteys strategiaan, laaja prosessi näkökulma ja keskitetty vastuu. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 64.) Ostotoiminta on osa logistista ketjua yhdistävänä rajapintana toimittajamarkkinoihin ja yhteistyökumppaneihin. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö, Vepsäläinen 1995, 17). Toimittajaverkoston osaamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen jää useasti käyttämättä, koska tiedonkulku

toimittajarajapinnasta organisaation eri toimintoihin on rajallista. Toimittajien osaamisen monipuolinen hyödyntäminen edellyttää hankintatoimen ja organisaation muiden toimintojen riittävää kommunikointia. (Hankintatoimi www-sivut 2012.)

IMDBusiness Schoolin Carlos Cordon (2011) toteaa, että hankinnat eivät ole milloinkaan neutraali tapahtuma, vaan niillä on joko myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia liiketoimintaan. Hankintatoimessa huomio kohdistuu useimmiten hinnoitteluun, toimintaketjun tehokkuuteen tai logistiikan kehittämiseen. Yhtä paljon kuitenkin merkittävät henkilösuhteet. (Manninen 2011, 10–11.)



Kuva 1. Hankinnan tehtävät jaotellaan pitkäjänteisyyden sekä vaikutuksen laaja-alaisuuden mukaan. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 169.)

Hankintatoimen tehtävät voidaan jakaa strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin. Kuva 1 kuvaa hankintojen tehtäviä operatiivisista tehtävistä aina strategisiin linjavetoihin asti. Strategisen hankintatoimen tehtävät liittyvät hankintojen laajempaan johtamiseen, toimittajien valintaan ja hallintaan, sekä hankintatoimen kehittämiseen ja toiminnan tehostamiseen. Operatiivinen hankinta pitää sisällään päivittäin suoritettavia

tehtäviä, esimerkiksi tilausten käsittelyä ja varastotasojen optimointia. (Hankintatoimi www-sivut 2012.)

## 2.2 Julkiset hankinnat yleisesti

Julkiiset hankinnat tarkoittaa tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. (Työ- ja elinkeinoministeriön www- sivut 2012). Valtio, kunnat ja seurakunnat hankkivat tarvikkeita, tavaroita ja erilaisia palveluja noin 22,5 miljardin euron arvosta. Julkisissa hankinnoissa pystyttäisiin parantamaan tehokkuutta ja säästämään kustannuksissa oikeilla menetelmillä ja tutkimusten mukaan esimerkiksi vain osa Suomen yli neljästä sadasta kunnasta osaa laatia tarjouspyynnöt oikein tai asettaa sopimuksiin järkevät ehdot. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 404.)

Julkisissa hankinnoissa noudatetaan hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja. Suomen hankintalainsäädäntö perustuu Euroopan yhteisöjen lainsäädäntöön. Sääntelyn tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja siksi hankinnat tulee kilpailuttaa avoimesti sekä tehokkaasti. Tarjousmenettelyyn osallistuvia yrityksiä tulee hankintalain mukaan kohdella tasapuolisesti ja syrjimättömästi. (Työ- ja elinkeinoministeriön www- sivut 2012.) Myös avoimuus, läpinäkyvyys ja suhteellisuus ovat julkisten hankintojen keskeisiä periaatteita. On myös otettava huomioon mahdollisuuksien mukaan kestävä kehityksen periaatteet sekä ekotehokkuus. (Porin kaupungin hankintatoimen luentomateriaali 2011.) Hallinto-organisaation tai kuntakonsernin sisäiset hankinnat eivät pidä sisällään kilpailuttamisvelvollisuutta. (Oksanen 2007, 23).

Hankintoja suoritettaessa on noudatettava seuraavaa lainsäädäntöä:

- Laki julkisista hankinnoista (348/2007)
- Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007)
- Asetus julkisista hankinnoista (614/2007)



- Tilaajavastuulaki (1233/2006)
- Kuntalaki (17.3.1995/365)
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (21.5.1999/621)
- Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (13/2003).

(Porin kaupungin hankintaohjeet 2007.)

Kynnysarvon eli tietyn euromäärän ylittävissä hankinnoissa on asetuksella säädettyjä erityisiä velvoitteita. Tällaiset EU- kynnysarvon ylittävät hankinnat tulee ilmoittaa EU- laajuisesti. Ilmoitukset julkaistaan HILMA:ssa, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sivusto. Sivustolla hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoista. HILMA:sta tiedot siirtyvät automaattisesti julkaistavaksi Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosaan sekä TED- tietokantaan. (Tenders Electronic Daily) (Porin hankintatoimen luentomateriaali 2011.)

<p><b>EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat</b></p> <p>200 000 € tavarat ja palvelut 5 000 000 € rakennusurakat</p> <p><small>Huomi EU-kynnysarvot muuttuivat 1.1.2012 alkaen</small></p>	<p>Direktiivien mukaiset kilpailuttamismenettelyt EU-laajuinen ilmoitusvelvoite Valitusoikeus markkinaoikeuteen</p>
<p><b>Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat</b></p> <p>30 000 € tavarat ja palvelut 100 000 € SOTE- ja eräät koulutuspalvelut 150 000 € rakennusurakat</p>	<p>Kilpailuttamisvelvoite, mutta menettelytjoustavampia kuin EU-hankinnoissa Kansallinen ilmoitusvelvoite Valitusoikeus markkinaoikeuteen</p>
<p><b>Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat</b></p>	<p>Hankintalain soveltamisalan ulkopuolella Hankintayksiköiden omat säännöt Ei valitusoikeutta markkinaoikeuteen Kunnallinen oikaisuvaatimus mahdollinen</p>

Kuva 2. Hankintojen kolmiportainen malli. (Porin hankintatoimen luentomateriaali 2012.)

Kuva 2 havainnollistaa hankintojen jakoa niiden rahallisen arvon mukaan kolmeen eri osioon. Kansalliset kynnysarvot alittaviin hankintoihin ei sovelleta hankintalakea, hankintaoikaisua lukuun ottamatta ja tällaisia hankintoja kutsutaan pienhankinnoiksi. Niihin sovelletaan hankintayksiköiden omaa ohjeistusta. Pienhankinnoissa tulee noudattaa hyvän hallinnon ja hallintolain yleisiä periaatteita ja on pyrittävä käyttä-

mään hyväksi olemassa olevat markkinat hankinnan kohteeseen ja arvoon nähden tarkoituksenmukaisella tavalla. (Porin hankintatoimen luentomateriaali 2012.)

Julkisten hankintojen hankintaprosessi on monivaiheinen menettely, joka alkaa suunnitteluvaiheesta. Prosessi koostuu seuraavista vaiheista:

- *Hankintasuunnitelma ja valmistelu*
- *Hankintaprosessin käynnistäminen:* hankintakohteen määrittely, tarveselvitys ja vaihtoehtojen arviointi
- *Hankinnan kilpailuttaminen:* tarjouspyynnön laatiminen ja hankintamenettelyn valinta, hankinnasta ilmoittaminen, tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen ja tarjousten sisällön tarkastaminen ja vertailu
- *Hankintapäätös ja sopimus:* hankintapäätöksen tekeminen sekä perustelut, tiedoksianto, hankintasopimuksen tekeminen ja toteutumisen seuranta. (Porin kaupungin hankintatoimen luentomateriaali 2011.)

Hankinnan sisällön määrittelyn lisäksi tulisi varmistua siitä, että hankinnan keskeiset osatekijät on suunniteltu valmiiksi ja, että ne eivät suosi tiettyä yritystä tai tuotetta. Markkinoilla olevien vaihtoehtojen kartoittaminen ja vuoropuhelu yrittäjien kanssa ennen tarjouskilpailua on sallittua ja suositeltavaa. Tämän on oltava kuitenkin tasa-puolista. Sopimusrikkomusten välttämiseksi ja päällekkäisen työn vähentämiseksi tulee hyödyntää yhteishankintoja, puitejärjestelyä sekä muita yhteistyömahdollisuuksia. (Porin hankintatoimen luentomateriaali 2011.)

Hankintojen kilpailuttaminen tapahtuu tarjouspyynnöllä. Tarjoukset on pyydettävä samansisältöisinä ja tarjouspyynnön tulee olla laadittu niin selväksi, että siihen perustuvat tarjoukset ovat keskenään vertailukelpoisia. Määräaikaan mennessä tulleet tarjoukset kirjataan tarkoittaen, että kuoreen merkitään saapumisaika ja vastaanottajan nimi. Tarjoukset säilytetään avaamattomina niiden avaamistilaisuuteen asti. (Porin hankintatoimen luentomateriaali 2011.)

Hankintapäätöksen tulee olla kirjallinen ja se on oltava perusteltavissa. Päätöksenteon valmistelemiseksi kelpoisuusehdot täyttävistä tarjouksista laaditaan tarjousvertailu etukäteen tarjouspyynnössä ilmoitettujen vertailukriteerien mukaisesti. Niin sano-

tut tinkimiskierrokset ovat kiellettyjä. Hankintapäätös annetaan tiedoksi tarjouksen tekijöille pöytäkirjanotteella kuntalain mukaisesti. Päätökseen on myös liitettävä asianmukaiset muutoksenhakuohjeet. Hankinnasta tulee tehdä kirjallinen hankintasopimus ja sen on oltava sopimusoikeudellisesti, taloudellisesti ja hankinnan kohteen kannalta tarkoituksenmukainen sekä kattava. (Porin hankintatoimen luentomateriaali 2011.)

### 2.3 Hankintojen organisointi

Organisaation ulkopuolelta ostetut tavarat ja palvelut muodostavat suuren osan kustannuksista, joten menestymisen kannalta on tärkeää, miten tämän kokonaisuuden hallinta organisoidaan. Hankintojen suunnittelu kulkee käsi kädessä hankintojen organisoinnin kanssa ja tästä ei ole olemassa erityisiä säädöksiä. Hankintayksikön tulisi järjestää hankintatoimensa hallinnollisesti siten, että hankintojen kokonaisuuksia olisi mahdollista toteuttaa taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti. (Eskola & Ruohoniemi 2007, 106.) Yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa resursoida ja organisoida hankintatoimi ei ole olemassa, sillä hankintaorganisaation toimivuus riippuu pitkälti hankintayksikön ja toimintaympäristön sen hetkisestä tilanteesta.

Organisointia suunniteltaessa pitää lähteä liikkeelle nykyisten hankintatoimen resursien, osaamisten ja kyvykkyyksien kartoittamisesta. Tästä seuraava vaihe on määrittellä organisaatioon kohdistuvat muutostarpeet sekä ydinosaamisen kehitystarpeet ja, jos tarve vaatii niin aivan kokonaan uudet resurssitarpeet. Hankinnan tehtävät voidaan järjestellä liiketoimintapohjaisesti, toimittajittain tai tuoteryhmittäin ja tulisikin pohtia, mikä näistä vaihtoehdoista on organisaatiolle sopivin. (Hankintatoimi.fi www-sivut 2012.)

Hankintoja organisoidessa vaihtoehtoina on pidetty keskitettyä, hajautettua tai niiden yhdistelmänä toimivaa organisaatiota. Vaihtoehdoilla on omat etunsa ja haittansa. Keskitettyä hankintaa käytetään yleensä silloin, kun hankinta on yhdenmukaista ja samankaltaista. Keskittämisellä saavutetaan hyötyjä, kuten alhaisempia kokonaiskustannuksia, volyyymi alennuksia, parempaa hankintaosaamista, neuvotteluetuja, parempia sopimusehtoja ja toiminnan tehostumista. Etujen saavuttaminen vaatii kui-

tenkin yhdistettävissä olevia hankintatarpeita. Keskittäminen mahdollistaa myös tarpeen vaatiessa hankintahenkilöstön erikoistumisen, tosin tämä voi vaatia erityisosaamista ja sitä kautta henkilötason osaamisten syventämistä. Keskittämällä arvioidaan tyypillisesti olevan 15- 20 % kustannussäästöt. Karjalaisen tekemässä tutkimuksessa todettiin, että kilpailutusprosessi hajautetussa mallissa maksaa 5460 euroa ja yhden keskitetyn kilpailutusprosessin toteuttaminen valtionhallinnossa tuo merkittäviä säästöjä hajautettuun malliin verrattuna. Prosessikustannussäästöt päällekkäisten kilpailutusprosessien välttämisestä voivat yksittäisessä kategoriassa olla jopa miljoona euroa. (Karjalainen 2009, 20- 22.)

Keskitetyn mallin ongelmia ovat:

- Etäisyys käyttäjistä
- Pienten/paikallisten toimittajien osallistuminen vaikeutuu
- Tiedonjakaminen yhdensuuntaista
- Yksiköiden erityistarpeiden havaitseminen on vaikeaa
- Yhteiset toimittajat käyttäytyvät eri tavoin eri alueilla

(Karjalainen, Kivioja & Pellava 2008, 19- 22.)

Sekä yksityiset että julkiset organisaatiot ovat alkaneet siirtyä kohti koko organisaation kehystäviä sopimuksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että käytetään organisaation laajuisia sopimuksia etuoikeutettujen toimittajien kanssa sen sijaan, että jokainen yksikkö päättäisi omat spesifikaationsa, toimittajansa ja sopimustoimittajansa. Joissain tapauksissa jopa yksityiset työntekijät ovat etsineet toimittajia, kun hankintojen tarve sitä vaatii. Pelkkä keskitettyjen sopimusten käyttöönotto ei tuo odotettuja keskittämisen hyötyjä ja säästöjä: sopimusten noudattaminen on ratkaisevaa. Jos yksityiset työntekijät ja yksiköt eivät käytä sopimuksia ja etuoikeutettuja toimittajia tai spesifioituja sopimussääntöjä päivittäisissä operatiivisissa hankinnoissaan, eivät potentiaaliset keskittämisen säästöt pääse toteutumaan. (Karjalainen 2009, 5.)

Hankinnan kohteet ryhmitellään yleensä luonteensa perusteella seuraaviin päätyyppeihin: raaka-aineet, tuotannon tarveaineet, puolivalmisteet, komponentit, valmistustuotteet sekä kauppa- ja välitystavara, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet sekä palvelut. Yllä mainitut tuo-

te- ja palveluhankinnat voidaan käyttötarkoituksensa perusteella jakaa kolmeen pääluokkaan:

1. *Suorat hankinnat* eli organisaation valmistamiin tuotteisiin tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit
2. *Epäsuorat hankinnat* esimerkiksi IT ja tiedonsiirto, energia, konttori- ja toimistotarvikkeet, henkilöresurssit sekä kiinteistöt ja infrastruktuuri
3. *Investointihankinnat*.

(Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 135–137.)

Hankintojen organisoinnissa keskeistä on koko hankintojen järkevä luokittelu ja ryhmittely sekä koko toimitusverkoston huomioon ottaminen. Organisoinnin ja johtamisen kehityssuuntauksina on viime aikoina ollut hankintojen keskittäminen, toimittajasuhteen hallinnan parantaminen ja hankintaosaamisen kasvattaminen. Hyvin organisoitu hankinta mahdollistaa myös toiminnan seurannan, joka toimii perustana toiminnan kehittämiseksi. (Porin hankintatoimen luentomateriaali 2011.)

## 2.4 Hankintastrategia

Hankintaohje ei sisällä suosituksia kunnan palvelustrategiaksi eikä toimintaohjeita kunnan hankintastrategiaa päätettäessä. (Oksanen 2007, 9). Hankintayksiköiden on kuitenkin kannattavaa laatia hankintastrategia, joka sisältäisi suunnitelman hankintojen organisoinnista sekä hankintojen toteuttamisesta yleensä. Hankintastrategiassa hankintayksikön tarpeet ja niiden toteuttamismahdollisuudet tulisi kartoittaa pitkällä aikavälillä sekä linkittää organisaation strategiseen ja taktiseen päätöksentekoon.

Yleisistä tavoitteista voidaan jalostaa tarkempia tavoitteita liittyen hankintaan ja suunnitella oma hankintastrategia. Tärkeimmät sisäiset sidosryhmät tulisi huomioida hankintastrategiaa laatiessa, jotta sen rooli koko organisaation toimintaan liittyvänä ymmärrettäisiin. Strategioissa tulisi pyrkiä riittävään tarkkuuteen, jotta ohjeilla olisi käytännössä merkitystä. Sovitut linjaukset tulisi kirjata ja viestittää koko organisaatiolle sekä myös valvoa, että linjauksia noudatetaan. (Hankintatoimi.fi www-sivut 2012.)

Strateginen ote hankintoihin vaatii ymmärrystä hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuuksista ja asiakkaiden tarpeista sekä kokonaistavoitteiden saavuttamisesta. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 117). Hankinnanstrategioihin voidaan tehdä jako kahteen eri osa-alueeseen; koko hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin. Koko hankintatoimenstrategia käsittää minkälaisia tuloksia hankintatoimen tulisi saavuttaa 3-5 vuoden ajanjaksolla sekä sen, miten hankintatoimea ja hankinnan osaamista voitaisiin kehittää vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Kategoriakohtaiset strategiat selvittävät minkälainen on tietyn kategorian markkinatilanne sekä tarve ja toimittajakenttä. Siinä määritellään myös miten kyseistä kategoriata voidaan kehittää eteenpäin. (Hankintatoimi.fi www-sivut 2012.)

Hankintayksikön tulisi kartoittaa seuraavat asiat:

1. Hankintojen tarve
2. Hankintojen tekemiseen käytettävät resurssit
3. Menettelytavat
4. Lakisääteiset vaatimukset
5. Palveluilta vaadittava laatu ja kustannustehokkuus
6. Palvelutarjonnan mahdollinen lisääntyminen
7. Uusien toimintatapojen käyttöönotto

(Eskola ym. 2007, 108.)

Hankintastrategioiden merkitys korostuu etenkin kansallisen kynnysarvon alittavissa hankinnoissa. Hankintastrategian luomisvaiheessa tulisi huomioida organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tämä voidaan tehdä soveltaen perinteistä SWOT-analyysia, jonka kuva 3 havainnollistaa. Analyysissa määritellään organisaation nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Bailey, Farmer, Jessop & Jones 2005, 48- 49.)

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 3. SWOT-analyysi, johon liitetään organisaation sisäiset sekä ulkoiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

## 2.5 Hankintakategorioiden johtaminen

Hankintakategoriajohtaminen on systemaattinen hankintojenjohtamisen prosessi, jossa organisaation kaikki ostot jaetaan hallittaviksi osakokonaisuuksiksi eli kategorioiksi. Hankinnan kategorisoinnilla voidaan:

- hyödyntää hankinnan mittakaava etuja
- selkeyttää hankinnan johtamistapaa
- kehittää hankintaosaamista
- helpottaa toimittajien ja nimikkeiden määrän vähentämistä ja päällekkäisyyksiä
- mahdollistaa yhtenäiset toimintatavat.

(Heikkilä, Juhantila & Kaipia 2009, 12.)

Kategoriajohtamisen käyttöönottoon vaikuttavia muutostilanteita ovat esimerkiksi; koko hankinnan ostokustannusten haltuunotto (SPEND- analyysi) sekä hankintakategorioiden muodostaminen liiketoimintaa hyvin tukeviksi kokonaisuuksiksi. Kategoriajako ja siihen liittyvä organisoituminen ohjaa hankintatoimen kehitystoimenpiteitä sekä hankintaa koskevia merkittäviä päätöksiä.

Uuden kategorian muodostamiskriteerit voivat esimerkiksi olla spendin eli ostokustannusten koko sekä toimittajatilanne. Uusien kategorioiden muodostamisesta haettavat hyödyt ovat hankintamäärien yhdistämisellä saatavissa olevat kustannussäästöt ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden parantaminen. (Heikkilä ym. 2009, 12–14.)

Hyvän kategoriajohtamisen tunnusmerkkeinä voidaan nähdä seuraavat kolme elementtiä: tarvelähtöisyys, hankinnan kohde ja siihen liittyvä osaaminen sekä hankintavolyymien hyödyntäminen. Hankintavolyymien hyödyntämisellä tarkoitetaan pyrkimystä yhdistää eri organisaation osissa tapahtuva saman ostokohteen hankinta suuremmiksi volyymeiksi. Spend-analyysin avulla on mahdollista kerätä ja analysoida hankintaa koskevat tiedot eri organisaation osista ja eri tietojärjestelmistä. Tämän tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman laajasti kattamaan koko ostovolyymi systemaattisesti. (Heikkilä ym. 2009, 12–14.)

Tarvelähtöisyys viittaa kategorioiden loogiseen jakoon ajatellen organisaation omaa tuote- ja palvelutarjontaa asiakkailleen. Oleellisinta on yhteistyö, joka ylittää organisaatorajat ja ulottuu organisaation omien toimintojen yli aina asiakkaisiin asti. Haastavinta kategoriajohtamisessa on muodostaa aidosti liiketoimintaa tukevia kategorioita. (Heikkilä ym. 2009, 12–14.)

Julkisissa hankinnoissa kategoriahallinnan kannalta merkittäviä erityispiirteitä ovat hankintojen kirjo, hankintojen jakautuminen eri virastoihin, ostajien lukumäärä ja hankintojen pakollisuus. Ostettavia asioita on paljon ja on työlästä löytää tästä hankintojen kirjosta selkeitä ja asiakaslähtöisiä kategorioita. Hankinnoissa tarvitaan erikoisosaamista, joka on jakautunut yksiköihin. Yleistä on, että paljon henkilöitä tekee ostoja osana työtään ja yhtenäisten toimintatapojen jakautuminen on hankalaa. Laki julkisista hankinnoista vaikuttaa taktiseen ja operatiiviseen hankintaan. Kategoriahallinta on keskeinen osa strategista hankintaa, jota pitää peilata suhteessa ostaviin yksiköihin. (Jankama 2010.)

Kategoriahallinnan prosessi julkisissa hankinnoissa sisältää kuusi kohtaa:

1. Kuluanalyysi ja kategoriajako
2. Analyysikategoriat vs. ostavat yksiköt
3. Kategoria analyysi ja kategorioiden priorisointi



4. Kategoriastrategiat ja kategoriakohtaiset toimintasuunnitelmat
  5. Suunnitelmien toteuttaminen ja seuranta kategoriakohtaisesti
  6. Tulosten mittaaminen ja arviointi kategoriakohtaisesti
- (Jankama 2010.)

Julkisissa hankinnoissa kategorianhallinta auttaa ymmärtämään koko pelikentän; Syntyy ymmärrys tarpeista, vaatimuksista ja ostavista yksiköistä. Tämä laaja kokonaiskuva auttaa hankkeiden priorisoinnissa ja resursoinnissa. Haastavin osa-alue edistyneessä kategoriajohtamisessa on muodostaa aidosti organisaation toimintaa tukevia kategorioita, joiden toimittajamarkkinoiden hallinta vaatii laajaa osaamista.

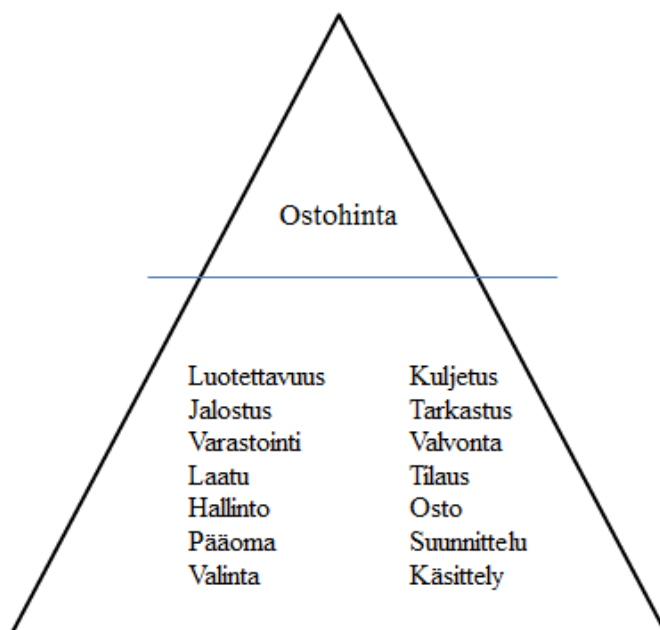
### 3 EPÄSUORAT HANKINNAT JA OHI OSTAMINEN

#### 3.1 Epäsuorat hankinnat

Tuotantoon liittymättömillä hankinnoilla eli epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan lopputuotteeseen liittymättömiä eli ei tuotantoon kuuluvia hankintoja sekä hankintoja, joita ei ole tarkoitettu jälleenmyyntiin. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 366).

Julkishankinnan yksiköt ovat palveluorganisaatioita ja valtaosa palveluorganisaation hankinnoista on tuotantoon liittymättömiä. Osaksi hankintojen aliarvioiminen tällaisissa palveluun keskittyneissä organisaatioissa johtuu siitä, että prosessiajattelutapaa ei ole sisäistetty. Hankintaa ei siis nähdä prosessina, koska varsinainen tuotantoprosessi on vaikea nähdä tai kuvata havainnollisesti. Tyypillinen tilanne on, kuten aiemmin todettu, että hankintoja tehdään hajanaisesti eri puolilla organisaatiota ja pääpaino on omiin tarpeisiin ostamisessa. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 366–370.) Julkishankinnan yksiköissä ohi ostaminen on merkittävä kustannuserä, joka tapahtuu veronmaksajien kustannuksella. Kuitenkaan ohi ostamisen karsimiseen ei olla valmiita panostamaan tarvittavaa määrää, vaikka säästöt olisivat huomattavat.

Karjalaisen väitös (Karjalainen 2009) sisältää teesin, että sopimusten ohi ostaminen lisää hankintakustannuksia jopa 20 %. Tyypillisesti epäsuorien hankintojen hallinta on ennen kehittämistoimenpiteitä jakautunut eri puolille organisaatiota eikä kenelläkään ole siitä kokonaisvastuuta. Ostaminen muodostuu kyseisessä tilanteessa helposti täysin tai osittain villiksi toiminnaksi. Jokainen organisaation osa tai käyttäjä toimii omien mieltymystensä ja omakseen kokemansa budjetin tai muun rahoituksen mukaan. Tämä lisää päällekkäistä työtä ja tehottomuutta. Hankinnat ovat usein kertaluontoisia tai harvoin toistuvia oman toimen ohella hoidettavia tehtäviä. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 370- 371.) Kokematon ostaja tekee yleensä päätöksen pelkän ostohinnan perusteella ymmärtämättä kokonaiskustannusajattelua, jossa ostohinta on vain jäävuoren huippu. Kuva 4 havainnollistaa, mitä muita kuluja ostohinnan lisäksi hankintaan mahdollisesti sisältyy.



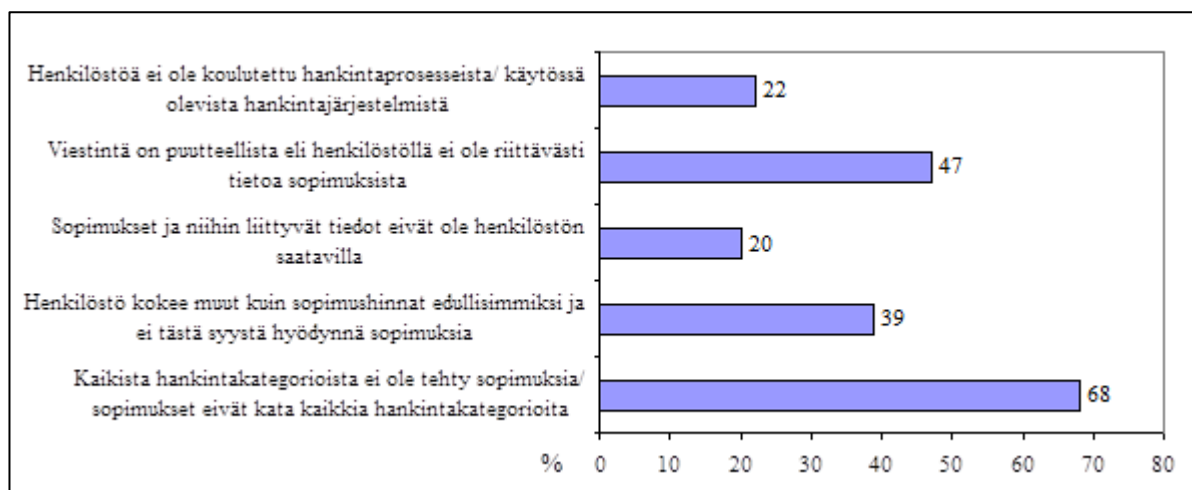
Kuva 4. Hankinnasta koituvat mahdolliset kustannukset ostohinnan lisäksi. (Karjalainen 2011).

Erytisesti keskisuurilla kunnilla ja hankintaorganisaatioilla on haasteita hallita hankintojansa. Toteutus on usein liian hajautettu, jolloin puitesopimuksia ei voida täysimääräisesti hyödyntää. Suomi on siirtynyt käyttämään keskitetysti neuvoteltuja sopimuksia valikoiduissa tavaroissa ja palveluissa. Valtio onkin painottanut, että sopi-

musten hyödyntäminen on suotavaa ja toivottua, mutta tästä huolimatta niiden käyttöaste on noin 20–80 % potentiaalista. (Karjalainen 2009, 32.)

### 3.2 Ohi ostamisen syyt

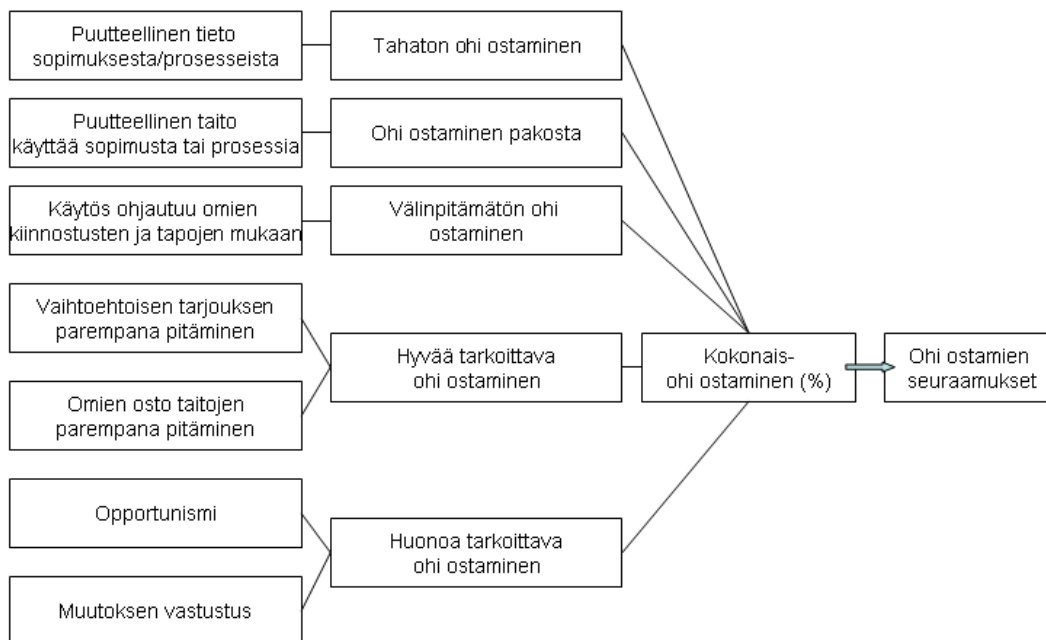
Baswaren (2011) laatimassa tutkimuksessa todettiin, että talouden ja hankinnan puolella 67–72 % asiakkaista hakee aktiivisesti uusia säästökohtia epäsuorista hankinnoista. Samassa tutkimuksessa todettiin, että organisaatioilla on tavoitteena kohdistaa yli 80 % epäsuorista ostoista toimittajille, joiden kanssa on sopimus. Näistä organisaatioista vain 47 % pystyy tähän. Mitkä sitten ovat syyt tavoitteen saavuttamisen epäonnistumiseen? Kuva 5 käsittelee organisaatioiden tunnistamat syyt kyseiseen ongelmaan. Jopa 68 % vastaajista kokee, ettei kaikista hankintakategorioista ole tehty sopimuksia tai sopimukset eivät kata kaikkia hankintakategorioita. 47 % taas kokee viestinnän puutteelliseksi eli henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa sopimuksista. (Baswaren webinaari materiaali 2011, 8- 12.)



Kuva 5. Organisaatioiden tunnistamat syyt ohi ostamiseen.(Basware webinaari materiaali 2011, 12).

Hankintoja tekevällä ei välttämättä ole vaadittavaa osaamista, rutiinia eikä tietoa hin- tatasosta: kenelläkään ei ole kokonaistietoa siitä, mitä organisaatioon todella hanki- taan ja kuinka paljon siihen käytetään rahaa. Oletettavasti tällöin ei ole myöskään tietoa sitoutuneista varoista tai ostohinnoista, mikä hankaloittaa rahoitussuunnittelua.

Organisaatioilla on myös usein vaikeuksia täsmäyttää laskut tilauksiin johtuen sähköisen hankintajärjestelmän puutteesta, eivätkä toimittajat lisää laskuihin tarvittavia tietoja ja ostoista ei välttämättä ole edes tehty tilausta.



Kuva 6. Ohi ostamisen eri muodot ja niihin johtavat syyt. (Karjalainen 2009, 39).

Hankintatoimen benchmark- tutkimusten mukaan ohioistaminen on yleistä ja organisaatiot menettävät 20- 40 % säästöjä sen vuoksi. Sopimusten ohi ostaminen liitetään yleensä epäsuoriin hankintoihin ja MRO- tuotteisiin (maintenance, repair, operation). Ohioistamisella on yleensä kahdenlaisia seurauksia; Korkeammat hinnat ja transaktio kustannukset sekä vähentynyt ostovoima ja neuvotteluvoiman heikkeneminen. Myös toimittajat voivat kärsiä taloudellisesti. Ohi ostamisella seurauksena sopimustoimittajalle ilmoitetut volyymit eivät pidäkään paikkaansa ja seurauksena tästä toimittaja ei enää lupaa hyviä ehtoja. Sopimusten ohi ostaminen vaikuttaa myös organisaation imagoon; ”Vaikean asiakkaan” ja ”huonon kumppanin” imago tuskin palvelee kehtään. (Karjalainen 2011.)

Kuvassa 6 on Karjalaisen (2009) esittämät syyt ohi ostamiseen. Hyvää tarkoittava ohi ostaminen tapahtuu, kun työntekijä on tietoinen etuoikeutetusta prosessista ja nimike on saatavilla sopimustoimittajalta. Tästä huolimatta työntekijä ajattelee, että on

organisaation parasta jättää etuoikeutettu prosessi huomioimatta. Syyt tähän ohi ostamisen muotoon tulee kahdesta suunnasta: omien osto taitojen tai vaihtoehtoisen tarjouksen parempana pitäminen. (Karjalainen 2009, 39.)

Tahatonta ostamista tapahtuu, kun työntekijä ei tiedä kehyssovimuksen olemassa oloa ja ostaa näin toimittajalta, joka ei ole sopimustoimittaja. Tämän kaltainen käyttäytyminen ei johdu työntekijän motivaatiosta, vaan oikean menettelytavan tietämättömyydestä. (Karjalainen 2009, 40.)

Ohi ostamista pakosta esiintyy, kun työntekijä on tietoinen etuoikeutetusta prosessista, mutta kohtaa esteitä tämän suorittamisessa. Tähän sopimusten noudattamatta jättämiseen johtavat yleensä käytännön syyt, kuten nimikkeestä ei ole tehty sopimusta tai sopimus ei ole vielä saatavilla. Myös puutteellinen koulutus ja/tai tukeminen voi johtaa tähän ohi ostamisen muotoon varsinkin uusien hankinta rutiinien käyttöönotossa. (Karjalainen 2009, 40.)

Välinpitämätön ohi ostaminen kuvaa tilannetta, kun työntekijä on tietoinen etuoikeutetusta prosessista, mutta jatkaa silti haluamallaan tavalla. Tässä ei ilmene aikomusta vahingoittaa organisaatiota: työntekijän käytöstä ohjaa itsekkyyys. Työntekijä ei tunne tarvetta muuttaa vanhoja ostamisen tapoja, työntekijä ei ymmärrä kokonaiskustannus ajattelua tai organisaatiolla ei ole kannustimia käyttämään etuoikeutettua prosessia ja toimittajia. (Karjalainen 2009, 40.)

Huonoa tarkoittava ohi ostaminen ilmenee, kun työntekijä on tietoinen etuoikeutetusta prosessista ja kykenevä käyttämään sitä, mutta aktiivisesti vastustaa tätä uutta prosessia. Kaksi motivaatio tekijää voi johtaa tähän: opportunisti ja muutoksen vastustus. (Karjalainen 2009, 40.)

### 3.3 Epäsuorien hankintojen kehittäminen

Muutosten läpivienti on aina haastavaa ja kehittämisen päämäärän on oltava selkeä ja ohjauksen tarpeeksi jämäkkää. Kehittämisvastuullisen tulisi varautua sekä muutos-

vastarintaan että hitaaseen kehitykseen. Hankintatoimen kehittäminen edellyttää koko organisaation ja varsinkin johdon sitoutumista uusiin käytäntöihin. Kuvasta 7 käy ilmi organisaation kolmivaiheinen prosessi toimintatapojen tehostamiseksi. Ensimmäinen vaihe on kerätä tietoa ja paikallistaa ongelmat. Tietoja analysoimalla voidaan löytää väriiden toimintatapojen syyt ja sitä kautta laatia kontrollijärjestelmä.



Kuva 7. Prosessin vaiheet toiminnan tehostamiseksi. (Karjalainen 2011).

Siirtymällä ohi ostamisesta hallittuun ja ohjattuun hankintaan voidaan parantaa sekä toiminnan tuloksellisuutta että laatua. Merkittävimmät kehittämiskeinot ovat:

1. Yhteisen hankintastrategian ja ohjeistuksen luominen
2. Hankintaprosessien ja toimintatapojen selkeyttäminen
3. Toimittajien keskitetty kilpailuttaminen
4. Asiakastarpeen hallinta
5. Siirtyminen sähköisiin hankintajärjestelmiin
6. Koulutuksen antaminen
7. Sisäisen viestinnän tehostaminen (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 373.)

Hankintastrategia on lähtökohtana toiminnan kehittämiseen myös tuotantoon liittyvässä hankinnoissa. Hankintastrategian laatiminen tällaisille hankinnoille ei eroa muiden hankintastrategioiden laatimisesta (kts.12). Yhteenvedon voidaan todeta, että tärkeintä on koko organisaation hankintavolyymien hyödyntäminen, tuote- ja

palveluvalikoiman karsiminen ja yhtenäistäminen, systemaattinen hakeminen tuote-ryhmäkohtaisia säästöjä sekä hankintahinnoissa että – prosesseissa.

Keskeinen tavoite on prosessi- ja kustannushallinnan tehokkuuden lisääminen. Yleensä lähtötilanne on se, että tuotantoon liittymättömät hankinnat tehdään hajautevasti yksiköissä, osastoilla ja ryhmissä. Tuotantoon liittymättömät hankinnat voidaan organisoida usealla tavalla, perusvaihtoehdot ovat kuitenkin:

- *hajautettu malli*, jossa ostot voidaan hajauttaa paikallisyksiköihin. Tätä käytetään varsinkin silloin, kun organisaation toiminta-alueet ovat keskenään erilaiset ja niiden tarvitsemat tavarat ja palvelut poikkeavat toisistaan.
- *osittain keskitetty ja osittain hajautettu malli* tarkoittaa, että tuotteiden ja palveluiden hankinnan strateginen prosessi ja ohjausprosessi keskitetään. Operaatiivinen prosessi toimii edelleen hajautetusti ja perustuu keskitetysti tehtyihin sopimuksiin.
- *täysin keskitetty malli*, jolloin kaikki prosessit hoidetaan keskitetysti. Sisäisten asiakkaiden vastuulle jää vain hankinta- ja tarve- ehdotusten tekeminen. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 374.)

Asiakkaan tarpeet on pystyttävä tyydyttämään hyvin ja jos tämä onnistuu, muutosten läpivienti helpottuu olennaisesti. Sisäisille asiakkaille hankittava tuote- ja palveluvalikoima ei saisi muodostua liian laajaksi. Tuotantoon liittymättömien hankintojen keskeinen tavoite on kustannustehokkuuden lisääminen, joten kehittämisvastuullisella on haastava työ tasapainotella kustannustehokkuuden ja asiakastarpeiden tyydyttämisen välillä. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 375–376.)

Sisäisen asiakkaan tavoitteet	Hankinnan tavoitteet
Haluttu tavara tai palvelu	Alhaiset kokonaiskustannukset
Haluttu toimittaja	Objektiivinen toimittajavalinta
Kattava tuote- ja palveluvalikoima	Riittävä tuote- ja palveluvalikoima
Omien tarpeiden täytyminen	Tarpeiden standardointi, rajaus
Hankintayksikön palvelun joustavuus	Kustannusten kurissa pitäminen
Sähköisen järjestelmän helppokäyttöisyys	Tehokkaat prosessit

Kuva 8. Tuotantoon liittymättömien hankintojen ristiriitaisuus tavoitteissa. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 376.)

Kuva 8 kuvastaa tavoitteita sisäisen asiakkaan lähtökohdista sekä hankinnan lähtökohdista. Tavoitteet ovat selvästi ristiriidassa ja siksi on tärkeää, että organisaatio panostaa informointiin, henkilöstön motivointiin ja johdon tukeen. On muistettava, että yksilöiden osaaminen ei muutu organisaation osaamiseksi itsestään. Juuri tavoite ristiriidat ja tiedon epäsymmetrisyys johtavat ohi ostamiseen. (Karjalainen 2011.)

Sähköinen hankinta on laajalti sidottu ohi ostamisen vähentämiseen varsinkin, kun halutaan menestyvästi toteuttaa hankinta keskitetysti koko organisaation kattavilla sopimuksilla. Se lisää kulutuksen näkyvyyttä ja tämä taas johtaa ohi ostamisen tunnistamiseen. Sähköisten hankintajärjestelmien avulla voidaan myös lisätä tehtävien ennalta määritettävyyttä, kontrollia ja mahdollistaa tulosten seurannan. (Karjalainen 2011.)

Sisäinen viestintä ja riittävän koulutuksen antaminen ovat tärkeässä asemassa, kun puhutaan kehittämisestä. Ohi ostamiseen johtaa myös sisäisen viestinnän puutteellisuus tai vääränlainen viestinnän kanava. Kuntapuolella voi jopa olla niin, että sisäiset asiakkaat eivät tiedä koko keskitetyn hankintayksikön olemassa oloa saati sopimustoimittajia. Riittävän koulutuksen takaaminen työntekijöille tehostaa ja kehittää hankintojen tekemistä. Jos hankinnan rooli koetaan organisaatiossa lähinnä pakolliseksi pahaksi ilman sen enempää suunnittelua, niin koulutuksessa tuskin kiinnitetään huomiota sen suuremmin hankintojen oikeaoppisiin menettelytapoihin. Myös erilaiset kannustimet ja valvonta auttavat rajoittamaan ohi ostamista.

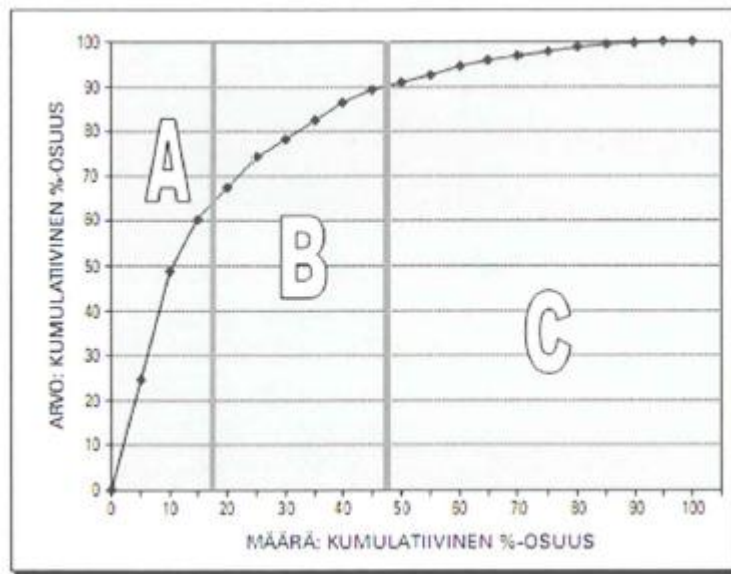
## 4 HANKINTOJEN ANALYYSIT

### 4.1 ABC- analyysi

ABC- analyysin avulla voidaan määrittää organisaation tärkeimmät asiakkaat, tuotteet ja tavarantoimittajat. ABC- analyysi on yksi hankinnan käytetyimpiä perustyökaluja. Perusidea analyysissa on, että hankittavat nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen ja sitten lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus kokonaisarvosta.



Analyysi pohjautuu Pareton 80/20 periaatteeseen, jonka mukaan 80 % seurauksista johtuu 20 % syistä. Sovellettuna hankintoihin tämä tarkoittaa esimerkiksi, että 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta tai 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 481-482). Ajanjakso luokitukselle on yleensä kalenterivuosi tai myyntisesonki.



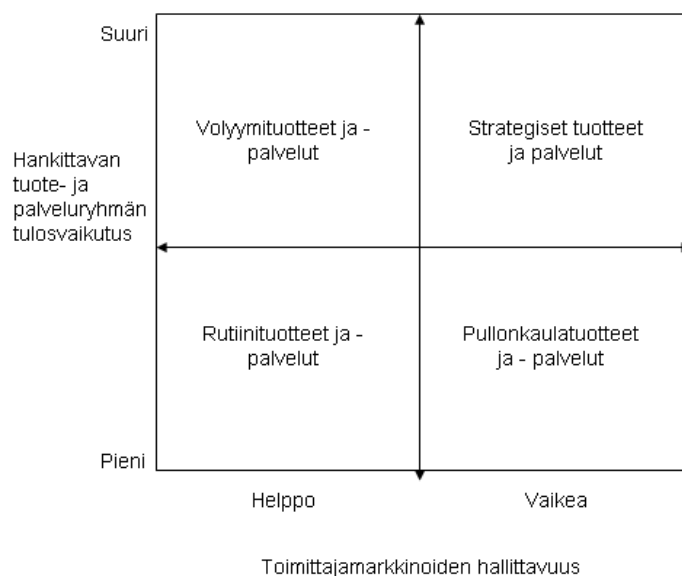
Kuva 9. Kumulaatiivinen ABC- kuvaus, josta käy ilmi hankinnan arvo suhteessa nimikkeisiin. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2009, 12.)

Kuvassa 9 on hahmoteltu ABC- analyysin jakautuminen prosentuaalisesti. A luokka on tärkein ja muodostaa suurimman osan hankinnan volyyymistä, vaikka siinä olevien nimikkeiden tai toimittajien määrä on vähäinen. Toiminta pyritään keskittämään tai ohjaamaan tarkimmin juuri tässä ryhmässä. B- ja C- ryhmille muodostetaan omat ohjausperiaatteet. Monesti kolmijakoa laajennetaan ABCD- analyysiksi, jotta analyysistä saataisiin täsmällisempi.

Hankintoja analysoidessa suhde voi olla jyrkempikin ja toimittajien osalta suhde on useimmiten 10/80, jossa 10 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta. Toimittajarajapinnassa sekä asiakasrajapinnassa on yleensä hyvinkin tärkeydeltään erilaisia ryhmiä, joita kannattaa ohjata eri menetelmillä. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 482.)

## 4.2 Hankinnan portfolioanalyysi

Alun perin hankinnan portfolioanalyysin esitteli Peter Kraljic. Siinä hankinnat luokitellaan neljään luokkaan niiden tärkeyden ja riskien perusteella. Analyysi ei ole pelkästään luokitteluväline, sillä se luo perustan myös ostostrategian kehittämiseksi. Lähtökohtana on, etteivät kaikki tuotteet ja palvelut ole strategisesti samanarvoisia. Analyysin avulla voidaan tämentää neljä hankinnan perusstrategiaa, joita voidaan muunnella erilaisten tilannetekijöiden pohjalta eri tilanteisiin sopiviksi.



Kuva 10. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden luokittelu portfolioanalyysissä. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 145.)

Kuva 10 ilmentää portfolioanalyysin matriisia. Portfolioanalyysin tekeminen kannattaa aloittaa valitsemalla pystyakselin asteikoksi hankittavan tuote- tai palveluryhmän vuosittainen volyymi euroissa. Toinen ulottuvuus on toimittajamarkkinoiden vaikeus ja siihen liittyvät riskit. Tähän vaikuttavat toimittajien lukumäärä, varasto riskit, kilpaileva kysyntä, lyhyen- ja pitkän aikavälin saatavuus, make- or- buy mahdollisuudet sekä korvaamisen mahdollisuudet. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 143–144.)

Volyymituotteiden ja palvelujen kulutus sekä hankintamäärät ovat suuria. Tuotteilla on suhteellisen iso vaikutus ostettavien tuotteiden aiheuttamaan kustannukseen, mutta ostoriski on kohtuullisen pieni. Pienikin hinnan muutos vaikuttaa melko paljon lopputuotteen hintaan. Hankintapolitiikkana Van Weelen mukaan on kilpailuttami-

nen ja pitkäaikaisien sopimusten välttäminen. Kilpailu on runsasta ja toimittajan vaihtamisesta koituvat kustannukset pienet niin kaikkia aggressiivisen kilpailuttamisen konsteja sekä neuvottelutaktiikoita voi käyttää. Strategiaa kehitellessä on hyvä vastata seuraaviin kysymyksiin:

- miltä toimittajilta ostamme?
- minkä aikajakson ajaksi teemme sopimuksen?
- miten kohdistamme hankinnan vaatimukset toimittajien kesken? (Van Weele 1998, 120–122.)

Rutiini tuotteet ja – palvelut koostuu hankinnoista, joiden arvo sinänsä ei ole suuri, mutta joiden markkinoilla on tarjolla runsaasti kilpailevia toimittajia. Esimerkkinä tähän ryhmään kuulumisesta voidaan mainita toimistotarvikkeet. Hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia hankinnan arvoon verrattuna. Hankintojen automatisointi ja delegointi käyttäjille ovat tehokkaita tapoja vähentää hankinnan kustannuksia. Perusstrategia pyrkii operatiivisen tehokkuuden varmistamiseen. (Van Weele 1998, 120–122.) Hankintojen muodostaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi kasvattaa toimittajien mielenkiintoa sekä ostajan neuvotteluasemaa. Tämä on tärkeää varsinkin julkishallinnon organisaatioissa ja epäsuorissa hankinnoissa.

Pullonkaulatuotteiden ja – palvelujen volyyymi on suhteellisen pieni ja mahdollisia toimittajia vähän. Näiden puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia ostavan organisaation toiminnassa ja muodostaa pullonkaulan. Suunniteltaessa strategiaa tulisi tehdä riskianalyysi ja varasuunnitelma. (Van Weele 1998, 120–122.)

Strategiset tuotteet ja – palvelut ovat arvoltaan suuria, organisaation kannalta kriittisiä ja niille on vain vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Strategiset hankinnat ovat organisaation vaikeimpia ja monimutkaisempia hankintoja, joissa vaaditaan teknillistä sekä kaupallista osaamista unohtamatta sosiaalisia valmiuksia. (Van Weele 1998, 120–122.)

### 4.3 Spend- analyysi

Hankintojen kartoitus eli spend- analyysi tarkoittaa organisaation kaikkien hankintojen analysointia. Analyysi on lähtökohtana strategiselle hankinnalle, hankintojen analysoinnille ja luokittelulle sekä seurannan että kehittämisen näkökulmasta. Analyysin tavoite on antaa kattava kuva siitä, mihin organisaation rahat kulutetaan. Analyysi luo perustan:

- kulutuksen läpinäkyvyydelle
- sääntöjen noudattamiselle
- ja sääntelylle.

Spend- analyysin on laskettu tuovan 2- 25 % säästöt. Analyysin avulla voidaan tunnistaa tuotteet, joilla on sama toimittajakenttä ja havaita uusien kategorioiden tarve. Spend- analyysin avulla organisaatio pystyy tunnistamaan sopimusten ohi ostamisen ja tätä kautta kehittämään sekä valvomaan hankintoja. Käytännössä lähes jokainen hankinnan kehittämisprojekti vaatii hankintojen kunnollista kartoittamista. Tarvittavan tiedon keruu on useimmiten melkoinen urakka, sillä usein tiedot ovat hajallaan eri paikoissa.

Hankintojen kartoituksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä me ostamme, mistä, keneltä ja kuinka paljon?
2. Kuka ostaa, miten usein ostetaan ja mihin tarkoitukseen ostetaan?
3. Millä hinnalla ja millä hintatasolla ostamme?
4. Millä periaatteilla ostetaan?
5. Kuinka määrittelemme hankintoihin käytetyt rahat?
6. Kuinka seuraamme hankintojen toteutumista ja kenelle raportoimme?
7. Mistä saamme hankintoihin liittyvät tiedot?
8. Miksi ostamme joitakin tuotteita tietyltä toimittajalta ja joitakin toisia toiselta? (Iloranta & Pajunen- Muhonen.)

Hanna Pajunen- Muhonen toteaa Tampereen Logistiikka lehdessä (Sokka 2011, 5), että analyysi on onnistunut silloin, kun sen pohjalta syntyy uusia oivalluksia ja ajatuksia menestyksellisen hankinnan kehittämiseksi. Kehittämisen kohteita analyysin avulla voi löytyä esimerkiksi hankintojen koordinoinnissa, hankintastrategioissa sekä

toimittajien että kustannusten hallinnassa. Se antaa myös kuvan menneestä ajanjaksoista ja toimii kannustimena toiminnan kehittämiseen. Lisäksi se mahdollistaa kehitystyöllä saavutettujen hyötyjen seuraamiseen ja mittaamiseen.

Supply and Demand Chain Magazine lehden laatimassa kyselyssä kävi ilmi, että 400 haastatellusta hankinta-alan ammattilaisesta vain 32 % käyttää yrityksessään jatkuvasti spend- analyysia hyödykseen hankintojen kehittämisessä ja johtamisessa. Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi, että vain 20 % kertoi käyttävänsä spend- analyysiin tarkoitettua ohjelmistoa. Vähäinen käyttöaste selittyy osaksi analyysin tekemiseen tarvittavalla tietomäärällä. Organisaation koosta ja ostonimikkeiden määrästä riippuen hankintaan liittyviä tapahtumia voi olla tietojärjestelmässä sadoista tapahtumista tuhansiin ja jopa miljooniin tapahtumiin. Tietojen läpikäynti vie aikaa ja resursseja, joita molempia organisaatiolla on harvoin antaa. Vastanneista 41 % kertoi spend- analyysin vaatiman kuluhistorian olevan vaikeasti saatavilla. Kyselystä kävi myös ilmi, että 31 %:lla vastaajista ei ole käytössään tarvittavia analyysityökaluja säästöpotentiaalien löytämiseksi. (Pandit & Marmaris 2008, 8-10.)

Spend- analyysin toteuttamisessa voidaan hyödyntää tietojärjestelmien perustietojen siirtoon käytettävää ETLA – prosessia, kuten Pandit ja Marmaris kiteyttävät. ETLA-prosessiin liittyy neljä vaihetta, jotka ovat extract, transform, load, analyze eli lataa, muokkaa, siirrä, analysoi. ETLA-prosessia ei voi suoraan kopioida spend- analyysin tekoon ilman erilaisia lisätarkennuksia prosessin kuvaukseen. (Pandit & Marmaris 2008, 10,15.)

Prosessin läpikäynti edellyttää alla olevia asioita:

- tiedon määrittämistä ja lataamista järjestelmästä/järjestelmistä
- tiedon siistimistä ja asemointia
- kuluhistorian analysointia
- analyysin ymmärtäminen ja tietämyksen lisääminen. (Pandit & Marmaris 2008, 15.)

Pandit ja Marmaris alkavat prosessin kuvaamisen tiedon määrittelemisestä sekä rajauksesta. Tietojärjestelmät sisältävät paljon myös epäolennaista tietoa ja analyysin alkuvaiheessa olisi hyvä suodattaa tämä tieto pois. Tiedon määrä riippuu siitä, kuinka

tarkalle tietotasolle analyysi tehdään ja siitä, mitkä ovat käytössä olevan tietojärjestelmän rajoitteet tiedonhankinnassa. (Pandit & Marmaris 2008, 15–16.)

Olenneiden tietojen valitsemisen jälkeen on, että tiedot käydään läpi virheellisten kirjausten varalta. Virheelliset tiedot voivat vääristää analyysin lopputuloksia. Tietojen tarkistuksessa yksi keino on taloushallinnon ja hankintahenkilöstön haastattelu, jossa kysytään henkilöiden arvioita analyysin tarkasteluajankohdan aikaisista kuluista. Tietojen paikkaansa pitävyyden voi myös tarkistaa laskujen perusteella. (Pandit & Marmaris 2008, 17.)

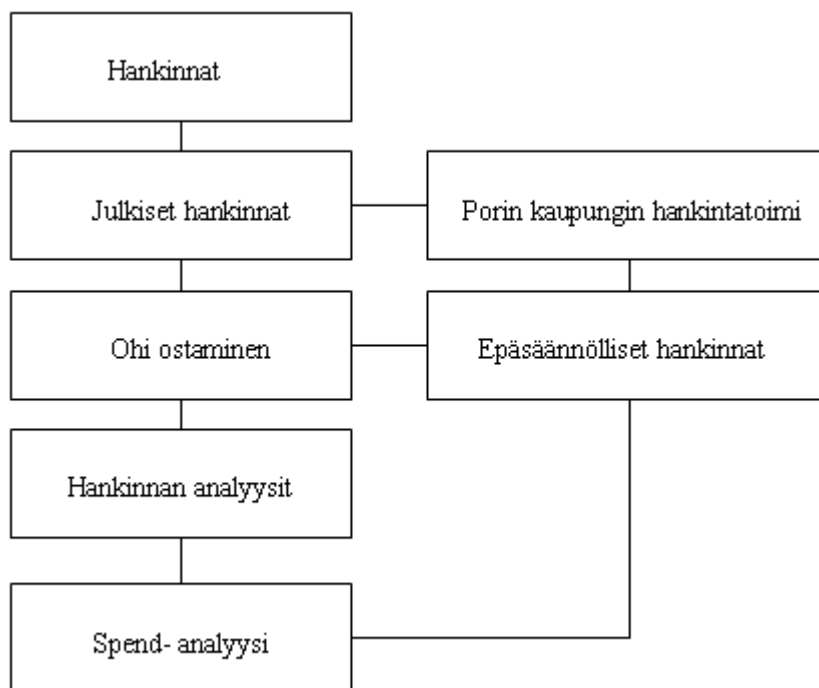
Hankitun tiedon analysointia helpottaa erilaisten kuvaajien ja taulukoiden käyttö. Erilaisten havainnointimenetelmien käyttö elävöittää saatuja tuloksia sekä pitää tulosten tulkitsemisen mielenkiintoisena. Näitä tietoja voivat olla muun muassa yksittäisen hankinnan tai kaikkien hankintojen suhde liikevaihtoon tai kokonaiskustannuksiin. Näillä tiedoilla päästään käsiksi sellaisiin loppupäätelmiin, joiden avulla jatkotoimenpiteitä voidaan tehdä asioiden edistämiseksi.

Analyysi pitäisi toistaa tietyin määräajoin, jotta voitaisiin seurata kulujen kehittymistä ja havaita uusia säästämisen mahdollisuuksia. Nykyiset resurssit tulisi ottaa huomioon ja, että näitä resursseja käytettäisiin mahdollisimman hyvin niin tarkalla kustannushistorialla kuin mahdollista. Todellisuudessa spend-analyysin toteuttaminen pienelläkin tietomäärällä on parempi kuin ei mitään. Analyysin kannalta on tärkeää kehittää tekniikkaa, jota sen tekoon käytetään. Myös tiedonkeruuta tulisi kehittää jatkuva prosessina tulevaisuudessa. (Pandit & Marmaris 2008, 17- 18.)

Hankintatoimeja tulisi pyrkiä tarkastelemaan laajalta näkökulmalta, jotta koko säästöpotentiaalin pystyttäisiin ymmärtämään. Operatiivisen työn vähentymisellä pystytään selvästi vähentämään kustannuksia. Kyseessä on kuitenkin sen kaltaisia kustannussäästöjä, jotka eivät varsinaisesti näy missään. Operatiivisen työn vähentyessä aikaa vapautuu muuhun työhön, jota voidaan käyttää esimerkiksi hankintojen kehittämiseen.

## 5 TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida Porin kaupungin epäsäännöllisiä hankintoja eri hallintokunnissa. Tavoitteena on tuoda esiin, parannusehdotuksia siitä, miten ohi ostamista voitaisiin vähentää sekä tuoda esiin syitä, jotka johtavat ohi ostamiseen. Tutkimusta katsotaan myös sopimustoimittajien silmin; miten ohi ostaminen vaikuttaa toimintaan ja mielipiteisiin? Tutkimuksessa käytettiin suurilta osin spend-analyysia, joka on tarkoitettu kustannusten analysointiin. Näiden tulosten pohjalta lähetettiin mielipidekysely sopimustoimittajille sekä hallintokuntiin. Tällä tavalla saadaan kattava kuva aiheesta ja kehittämisen aihepiirit selkeytyvät.



Kuva 11. Käsitteellinen viitekehys;

Käsitteellinen viitekehys on esiteltyä kuvassa 11. Siinä kuvataan hankintojen eri osa-alueita ja käsitteellistä suhdetta. Porin kaupungin hankintatoimi linkittyy julkisiin hankintoihin ja tutkimusaiheena on epäsäännölliset hankinnat. Epäsäännölliset hankinnat ja ohi ostaminen taas linkittyvät spend-analyysiin, joka on tutkimuksen ydin.

## 6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 6.1 Kohdeorganisaation esittely

Porin kaupungin hankintatoimi on kaupunginhallituksen alaisuudessa toimiva hallintokeskuksen palveluyksikkö. Porin kaupunginhallitus teki hankintojen keskittämistä koskevan päätöksen 17.5.1971. Hankintapalvelut yksikkö toimii hankintojen asiantuntijana sekä kilpailuttaa yhteishankinnat kokonaistaloudellisesti ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Lisäksi tehtävänä on toimia neuvonantajana hankinta-asioissa sekä antaa koulutusta ja konsultointia. Hankintatoimen henkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä hankintapäällikkö, hankintasuunnittelija, kaksi hankintavalmistelijaa sekä hankintasihteeri. Porin kaupungin hankintapalvelujen yhteistoimintatahoja ovat: Harjavalta, Honkajoki, Huittinen, Kiikoinen, Kokemäki, Lavia, Luvia, Merikarvia, Nakkila, Pomarkku, Siikainen ja Ulvila. Seudullista yhteistyötä ohjaa seudullinen hankinnan ohjausryhmä, joka koostuu sopijaosapuolten viran- ja toimenhaltijoista.

Yhteishankinnat ovat vuosittaisia sopimuksia eli puitesopimuksia. Ne ovat hankintoja, joiden tarve on suuri ja toistuva. Hankintatoimi kilpailuttaa yhteishankinnalla hankittavat tavarat ja palvelut sekä tekee hankintapäätöksen. Hankintayksiköiden tulisi noudattaa näitä puitesopimuksia. Yhteishankintoja on tällä hetkellä 60 tuoteryhmää. Erillishankinnoille tyypillistä on se, että ne ovat satunnaisia hankintoja. Erillishankinnat kilpailuttaa joko hankintatoimi tai hankinnan suorittava hallintokunta. Hankinnoista tulisi aina ilmoittaa hankintatoimelle, jonka hankinnan mukaan päätehtään hankintamenettelystä ja – ilmoitustavoista. Ostava hallintokunta tekee erillishankinnasta päätöksen itse.

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, koska se perustuu lähinnä laskennallisiin ja tilastollisiin analyysimenetelmiin. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin hyväksi mielitekijäkytelyä, joka tehtiin osalle Porin kaupungin yhteishankintatoimittajille sekä hal-



lintokunnille. Aihetta on myös tarkasteltu Porin hankintatoimen henkilökunnan havaintojen pohjalta.

Tutkimuksessa perehdytään Porin kaupungin hallintokuntien hankintoihin, joten kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapahtumasta, rajatusta kokonaisuudesta tai yksilöstä. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksella ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan sillä pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä.

### 6.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tiedonkeruu aloitettiin tarvittavan tiedon määrittelyllä ja rajauksella. Tavoitteena oli saada tietoa aineet, tarvikkeet ja tavarat hankinnoista vuodelta 2010. Nämä hankinnat ovat siis epäsuoria hankintoja. Spend- analyysissa tarvittavaa tietoa ovat muun muassa tiedot toimittajista, hankintojen loppusummista ja hankinnan tehneestä hallintokunnasta. Kaiken oleellisen tiedon yhdistäminen ja järjestäminen on sinänsä suuri ja aikaa vievä prosessi. Tarvittava tieto saatiin monesta eri Excel- taulukosta ja, koska Porin kaupungilla ei tällä hetkellä ole sähköistä hankintajärjestelmää, tietoja piti kerätä monista eri lähteistä. Hankintatoimiston henkilökunnalta saatava tieto nousi tutkimuksen kannalta ensisijaisen tärkeäksi. Tutkimuksessa käytettiin myös mielipidekyselyä, joka lähetettiin hallintokunnille sekä sopimustoimittajille.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Spend- analyysin toteutus

Tiedot spend- analyysin toteuttamiseen sain Porin kaupungin hankintatoimistolta sekä laskutuksesta. Analyysia varten saadut tiedot sain Excel- tiedoston muodossa, joista kävi ilmi aineet, tarvikkeet ja tavarat hankinnat hallintokunnittain sekä tiedot näiden tiliöinnistä. Taulukoista pystyi selvittämään millä summalla hallinto- organisaatio-

tiot olivat ostaneet ja mistä yrityksestä. Tietoja sopimustoimittajista, hankintakategorioista ja muista relevanteista tiedoista sain hankintatoimiston henkilökunnalta sekä arkistosta. Osa tiedosta oli sähköisessä muodossa ja näin helposti käsiteltävissä, kun taas esimerkiksi yhteishankintasopimukset olivat vain paperiversiona. Toteutin tutkimukseni käytännössä lähes kokonaan hankintatoimen toimistossa ja epäselvät tiedot sain tarkistettua hankintapäälliköltä. Vierailuni Porin kaupungin laskutuksessa varmisti oletukseni analyysissä käytettävien tietojen oikeellisuudesta ja selvensi tiedon kulkua kaupungin sisällä.

Saamastani tiedostosta ei käynyt ilmi yrityksen, mistä hallintokunnat olivat jotain ostaneet, toimialaa. Yrityksen nimi antoi joissain tapauksissa hieman osviittaa toimialasta, mutta varmistuksen tein jokaisen kohdalla menemällä yrityksen kotisivuille. Osalla yrityksistä ei kuitenkaan ollut kotisivuja, joten tarkistin toimialan siinä tapauksessa Fonectan internet- sivuilta. Yrityksen toimialan ja myytävien tuotteiden tietäminen oli kuitenkin tutkimuksen kannalta merkityksellistä, sillä ilman tätä tietoa, en voinut varmistaa ohi ostamisen muotoa tai huomata uusien tuotekategorioiden mahdollista tarvetta. Saamistani tiedostoista oli tarkoitus saada selville seuraavanlaiset tutkimukselle relevantit tiedot; ohi ostamisen summa, mahdolliset uudet yhteishankinnan kategoria tarpeet, pienten hankintojen summa ja määrä, ostot yksityisiltä henkilöiltä ja yhteishankintojen summa.

## 7.2 Ostojen jakautuminen

Tiliöinnin perusteella aineet, tarvikkeet ja tavarat voidaan jakaa 25 eri tiliin. Taulukossa 1 on esitettyinä hankinnat tiliöinnin perusteella. Yhteishankintoja on 60 tuoteryhmää esimerkiksi työvaatteet, maalit ja maalaustarvikkeet, puhelinluettelot, autot ja puutavara. Yhteishankintojen tuoteryhmät sisältyvät tiliöinnin perusteella tehtyyn kategorisointiin. Tuoteryhmät ovat siis enemmän yksilöityjä esimerkiksi tiettyjä tuotteita, jotka kuitenkin voidaan ryhmitellä tilien perusteella.

Taulukko 1. Hankintojen jakautuminen tiliöinnin perusteella.

Jakautuminen tiliöinnin perusteella	Hankinnat €	Toimittajia yhteensä
Sähkö	32 329 640 €	89
Lämmitys	4 710 397 €	19
Elintarvikkeet	4 249 856 €	321
Kalusto	4 136 089 €	766
Rakennusmateriaali	2 796 034 €	289
Lääkkeet	2 770 774 €	47
Hoitotarvikkeet	2 412 587 €	216
Muu materiaali	1 843 762 €	1375
Kirjallisuus	1 553 058 €	541
Siivoustarvikkeet	887 823 €	85
Energian hankinta	848 844 €	6
Toimisto-jakoulutarvikkeet yht.	805 226 €	391
Polttoaineet	743 025 €	70
Muut aineet, tavarat, tarvikkeet	515 267 €	76
Vaatteisto	504 650 €	264
Vesi	432 801 €	21
Puhdistustarvikkeet	410 610 €	85
ATK tarvikkeet	395 954 €	111
Kalust.korjausmateriaali	313 259 €	338
Lehdet	273 926 €	199
Sähköinen kirjallisuus	192 246 €	102
Laboratoriotarvikkeet	158 808 €	65
Auto- ja työkonetarvikkeet	144 587 €	118
Merkkipäivälahjat	115 476 €	76
Voiteluaineet	37 917 €	49

Hankintoja tekeviä hallinto- organisaatioita Porissa on 47 ja ostojen yhteissumma on 63 596 588 euroa. Ostot jakautuvat määrällisesti hallintokuntien kesken hyvinkin epätasaisesti. Tämä johtuu ainakin osittain hallintokuntien kokoluokasta ja on selvää, että kooltaan suuret hallintokunnat ostavat enemmän kuin pienet. Analysoitaessa hallintokuntien ostoja huomattiin, että kymmenen hallintokunnan ostot tekevät 86 % kaikkien hallintokuntien ostoista. Nämä hallintokunnat ovat myös samalla organisaatorakenteeltaan suurimpia ja merkittävimpiä hankintojen tekijöitä.

Taulukossa 2 on esitettyä hallintokuntien kaikki ostot euromääräisesti ja toimittajien yhteismäärä. Taulukossa on eroteltuna Erva (erityisvastuualue) ja muut kilpailutetut ostot, Porin sisäiset ostot ja yhteishankinnat, jotka ovat niin sanottuja oikeaoppisia hankintoja, joihin oletettavasti ei sisälly ohi ostamista.

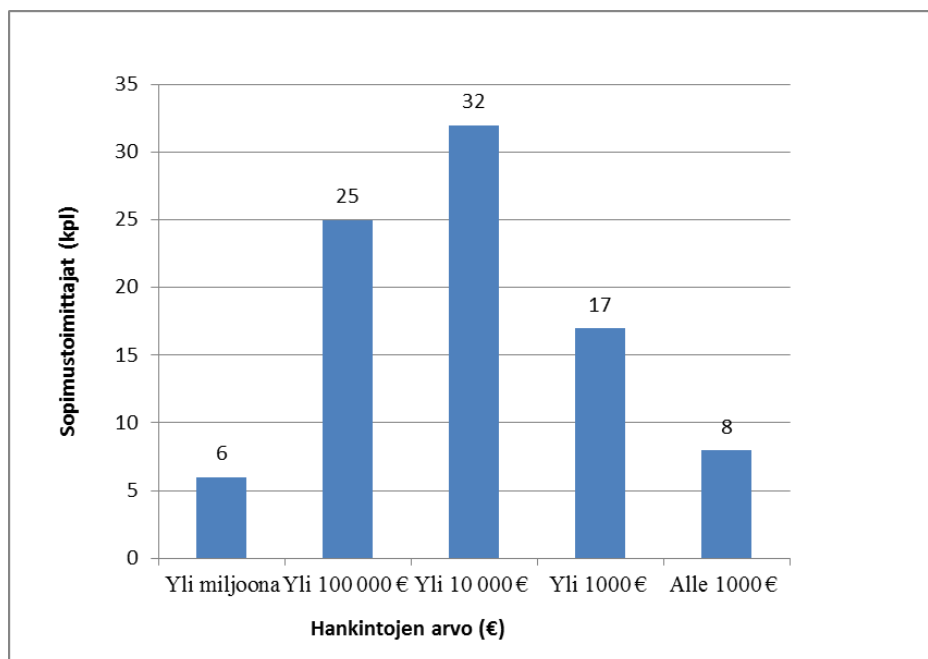
Taulukko 2. Hallintokuntien kokonaisostojen summa ja siitä eroteltuna sisäiset ostot, yhteishankinnat ja Erva sekä muut kilpailutetut hankinnat. Toimittajamäärät käyvät ilmi kolmannesta sarakkeesta.

Nimike	Ostot €	Toimittajat kpl
Hallintokuntien kaikki ostot	63 596 588 €	3282
Erva ja muut kilpailutetut ostot	1 922 490 €	49
Porin sisäiset ostot	4 351 171 €	6
Yhteishankinnat	22 268 480 €	88

Porin sisäiset ostot tarkoittavat hankintoja organisaation sisällä esimerkiksi hankintoja koulutusvirastolta. Analysointia vaativien hankintojen yhteissummaksi jää siis 7 539 563 euroa ja toimittajien lukumääräksi 3139 kappaletta.

### 7.3 Sopimustoimittajat

Sopimustoimittajia on 88 kappaletta ja jokaiselle yhteishankinnan tuoteryhmälle löytyy vähintään yksi sopimustoimittaja. Sopimustoimittajien määrä kaikista toimittajista on varsin vähäinen, vain noin 3 %. Euromääräisesti suurimmat hankinnat tehdään Porin energialta summalla 8 757 563.



Kuva 12. Sopimustoimittajien jakautuminen hankintojen kokonaisarvon mukaisesti.

Kuva 12 havainnollistaa sopimustoimittajilta tehtyjä hankintojen arvoa ja hankintojen jakautumista sopimustoimittajien kesken. Kuudelta sopimustoimittajalta tehtiin hankintoja yli miljoonan kokonaissummalla seuraavista tuoteryhmistä:

- Siivousaineet ja koneet, siivousvälineet, pehmopaperit
- Voiteluaineet, polttonesteet, polttonesteet säiliöihin
- Kuorittu peruna
- Elintarvikkeet
- Oppikirjat, kirjastoaineisto

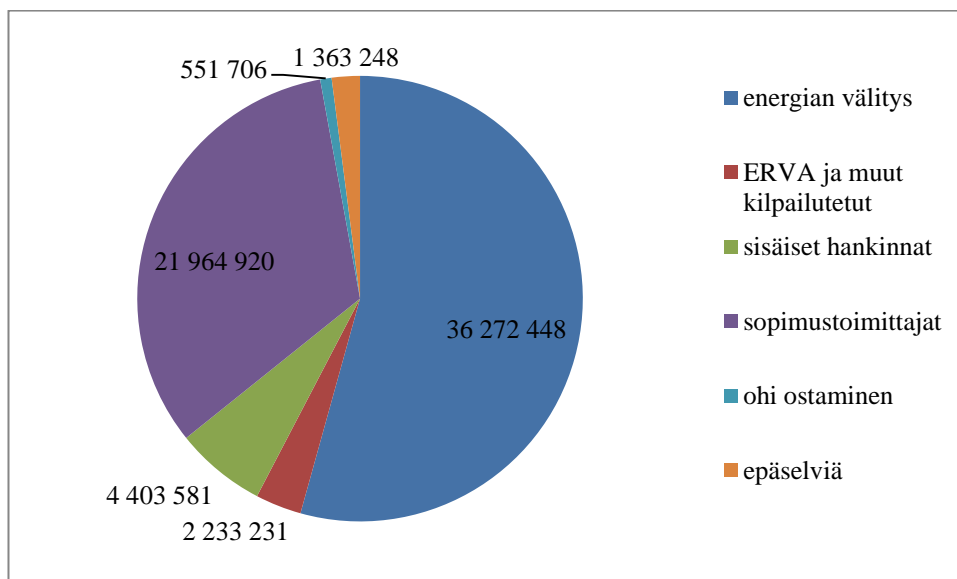
Kuvasta käy myös ilmi, että suurelta osalta sopimustoimittajista hankintoja tehdään 10 000- 100 000 euron kokonaisarvon välillä. Alle 1000 eurolla tehtiin hankintoja kahdeksalta sopimustoimittajalta. Pienin hankintojen kokonaisarvo oli 40 euroa matkatoimistopalvelujen toimialalta. Muut arvoltaan pienet hankinnat oli tehty seuraavista yhteishankinnan tuoteryhmistä:

- kopiointi- ja tulostuspalvelut
- puhelinluettelo
- toimistokalusteet
- tekniset pientarvikkeet
- elintarvikkeet
- ompelimo, työasuja, suoja-asuja

Sopimustoimittajat on kilpailutettu tiettyyn tuotteeseen tai tuoteryhmään, esimerkiksi kuorittu peruna pitää hankkia tietyltä sopimustoimittajalta. Sopimustoimittajalta ei siis pitäisi hankkia muuta kuin kilpailutettua tuoteryhmää, vaikka tarjonta yrityksellä olisi laajempikin. Valitettavasti analysoitavasta Exel- taulukosta ei käynyt ilmi, mitä sopimustoimittajilta oli ostettu, joten jää vain arvailtavaksi ostetaanko vain ja ainoastaan kilpailutettua tuoteryhmää/tuotetta.

#### 7.4 Kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat

Kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat tavaroissa ja palveluissa on 30 000 euroa ja tämän arvoisilla hankinnoilla on kilpailuttamisvelvoite. Tämän arvon ylittäviä hankintoja hallintokunnat olivat tehneet yhteensä 114 eri yritykseltä ja 49 479 805 euron kokonaissummalla. Osa tämän suuruusluokan hankinnoista koostui hallintokuntien monesta eri ostotapahtumasta ja laskettuna yksittäiset ostot yhteen, loppusumma ylitti 30 000 euroa. Kuva 13 esittää kansallisen kynnyksarvon ylittävien hankintojen kokonaissumman jakautumista toimittajien perusteella seuraaviin kategorioihin: energian välitys, ERVA ja muut kilpailutetut hankinnat, Porin sisäiset hankinnat, sopimustoimittajat, ohi ostaminen ja epäselvät hankinnat.



Kuvio 9. Kansallisen kynnyksarvon ylittävien hankintojen jakautuminen.

Kävimme hankintapäällikön kanssa kansallisen kynnyksarvon ylittävien hankintojen toimittajalistan läpi, ja nämä kaikki siis pitäisivät olla kilpailutettu. Osa yrityksistä, joilta hankintoja oli tehty, olivat epäselviä eli keneltäkään ei tuntunut löytyvän tietoa, mitä ja miksi kyseisistä yrityksistä oli ostettu. Kyseiset epäselvät hankinnat voivat olla erikoistuoteryhmän toimittajia, ainakin yrityksen toimiala antoi tämän käsityksen. Tällaisista erikoistavaran toimittajista ei välttämättä ole olemassa sopimustoimittajia, joten tästä ilmenee ohi ostamista pakosta. Suuren hankinnan tehnyt hallintokun-

ta on voinut myös kilpailuttaa yrityksen itse, mutta tieto ei ole siirtynyt hankintapalveluille.

Selvää ohi ostamista tehtiin, kun tarjolla olisi ollut kyseisestä tuoteryhmästä sopimustoimittaja, mutta hankittiinkin toisesta yrityksestä. Selvä ohi ostaminen voi johtua sopimusten tietämättömyydestä, toisen tarjouksen parempana pitämisestä, omista intresseistä tai muutoksen vastustamisesta. Ohi ostamisen luokittelun mukaan selvä ohi ostaminen voi olla siis tahatonta, välinpitämätöntä, hyvää tarkoittavaa tai huonoa tarkoittavaa ohi ostamista. Selvää ohi ostamista tapahtui etenkin IT- laitteissa, työkaluissa, sähkötarvikkeissa ja siivousaineissa sekä välineissä. Suurin osa hankinnoista oli tehty sopimustoimittajilta ja näin asian pitääkin olla tämän suuruusluokan hankinnoissa.

#### 7.5 Ohi ostaminen ja mahdolliset yhteishankinnan kategoriatarpeet

Tarkemmin analysoitavien hankintojen summaksi jäi siis 7 539 563 euroa. Tämä summa voidaan erotella seuraaviin tekijöihin:

- Yksittäisiä henkilön nimiä oli 641 kappaletta ja hankintojen yhteissumma 82 267 euroa
- Uusia yhteishankinnan tuotekategoriamahdollisuuksia oli 525 714 euron summalla
- Selvää ohi ostamista tehtiin 952 073 eurolla
- Epäselviä hankintoja 5 979 509

Yksittäisiä henkilön nimiä analysoitavassa taulukossa oli 641 kappaletta. Taulukosta ilmeni, että hallintokunta oli maksanut tietyn summan kyseiselle henkilölle. Osa henkilöistä oli kunnan työntekijöitä, osaan en löytänyt tarkennusta. Hankintoja tutkitessa löytyi tuoteryhmiä, joissa hankintoja tapahtui suuria määriä, mutta niistä ei kuitenkaan ollut yhteishankintasopimusta. Tällaisia tuoteryhmiä olivat;

- korut, liikelahjat
- lääkkeet, ensiapu tarvikkeet
- urheiluvälineet

- viherkasvit
- kuvaustuotteet esimerkiksi kamerat
- musiikkituotteet
- käsityöt, askartelu
- kankaat, kudonta

Kyseisille tuoteryhmille on mahdollinen yhteishankinnan tarve, sillä suurinta osaa tuotteista hankittiin enemmän kuin 50 000 eurolla. Yhteensä kyseisistä tuoteryhmistä ostettiin 525 714 eurolla.

Selvää ohi ostamista tehtiin 952 073 eurolla, joka on 13 % analysoitavien hankintojen summasta. Ohi ostaminen saatiin selville ainoastaan tarkistamalla yrityksen päätoimiala, jonka sain yleensä selville yrityksen kotisivuilta. Jos yrityksen toimialalta löytyi myös sopimustoimittaja, oli kyseessä selvä ohi ostaminen. Epäselviä hankintoja oli yhteensä 5 979 509 euroa. Epäselvät hankinnat sisälsivät yrityksiä, jotka selvästikin tuottivat erikoistavaraa. Osalla hallintokunnista on tarve tuotteille, jotka ovat kertaostoja esimerkiksi erikoiskirjat tai vain tietyille hallintokunnalle soveltuvia. Osa epäselvistä ostoista oli myös hankinnat erilaisilta yhdistyksiltä, liitoilta, säätiöiltä, yliopistoilta ja korkeakouluilta. Epäselvät hankinnat sisältävät varmasti myös muitakin ohi ostamisen muotoja kuin ohi ostamista pakosta, mutta saatavilla olevista tiedoista sitä ei voinut varmistaa.

## 7.6 Mieliopidekyselyn tulokset

Lähetin mieliopidekyselyn sekä sopimustoimittajille että hallintokunnissa hankinnoista vastaavalle henkilölle tai, jos hankinnoista vastaavaa ei ollut, niin päätösasemassa olevalle henkilölle. Kysely lähetettiin sähköisessä muodossa käyttäen ZEF- ohjelmaa ja vastaajilla oli noin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselyn lähetin 78:lle hallintokunnan työntekijälle ja 80:le sopimustoimittajalle. Ajankohta kyselylle heinäkuussa ei nähtävästi ollut otollisin, koska suurin osa vastaajista oli kesälomalla.



Kyselyn tarkoituksena oli hallintokuntien osalta selvittää ovatko he tietoisia yhteishankintasopimuksista ja mitkä ovat yleisimmät syyt käyttää hankinnoissa muuta kuin sopimustoimittajaa. Sopimustoimittajilta tiedusteltiin puolestaan sopimusten kannattavuudesta, yhteistyöstä niin hankintatoimiston kuin hallintokuntien kanssa sekä tulevasta tarjouskierrroksesta. Hallintokunnissa vastaus prosentti kyselylle oli 32 % ja sopimustoimittajien osalta 23 %. Tuloksia kyselystä voi käyttää suhteellisen huonon vastausprosentin vuoksi vain suuntaa antavana. Kyselylomake on esitettyä kohdassa Liitteet.

#### *Yhteenvedo hallintokuntien vastauksista*

Vastaukset on koottu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi niin, että niistä on helppo muodostaa suuntaa antavia johtopäätöksiä.

#### *Taustatiedot*

Tässä luvussa tiedusteltiin, mikä hallintokunta oli kyseessä ja käytetäänkö hallintokunnassa hyväksi hankintapalvelujen palveluita. Jatkokysymys sisältyen hankintapalvelujen palveluiden käyttöön, oli kuinka usein hallintokunnat palveluita omalta osaltaan käyttävät.

Vastauksista kävi ilmi, että kaikki vastanneista käyttävät ainakin satunnaisesti hankintapalveluita. Kysyttäessä kuinka usein he käyttivät palveluita, vastaukset vaihtelivat huomattavasti. Suurin osa vastanneista käyttää palveluita 3- 5 kertaa vuodessa ja pari vastanneista käyttää muutaman kerran kuukaudessa.

#### *Sopimuksen kattavat hankintapaikat*

Tämän luvun tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka hyvin yhteishankintasopimukset kattavat tuoteryhmät ja ovatko hallintokunnat tietoisia näistä tuoteryhmistä. Tiedusteltiin myös missä tuotteessa/tuoteryhmässä koetaan vaikeaksi käyttää sopimustoimittajia ja mikä on yleisin syy/syyt muun kuin yhteishankintapaikan käyttämiseen.

Kaikki vastanneista yhtä lukuun ottamatta ovat tietoisia yhteishankintapaikkojen kattavista tuoteryhmistä ja yksi vastasi tietävänsä vain osittain. Tiedon kyseisistä tuoteryhmistä vastaajat ovat löytäneet seuraavista tietolähteistä:

- extranetistä
- hankintatoimistosta
- patarummusta
- Internetistä ja ohjausryhmän kokouksista
- kollegoilta
- sähköpostitse

Yleisin syy/syyt muun kuin yhteishankintapaikan käyttämiseen olivat:

- erikoistavarat
- tuotetta ei ole saatavilla
- halvempi hinta
- pieni hankinta
- läheisyys/ helppous
- saatavuus/ toimitusaika

Osassa tuotteista/ tuoteryhmistä koettiin hankaluuksia käyttää yhteishankintapaikkaa esimerkiksi erityistarvikkeissa, varaosissa, kuvataide- ja käsityötuotteissa, liuotainneissa, terapiavälineissä ja työkaluissa. Suurin osa kysymykseen vastanneista kertoivat, että juuri erikoistarvikkeita on vaikea saada yhteishankintapaikoista, jolloin on pakko ostaa muualta. Joskus tarve voi olla vain yksittäinen tuote, jolloin toimitusaika ja hinta jostain muualta hankittuna voivat olla parempia kuin yhteishankintapaikoissa.

### *Tiedottaminen ja koulutus*

Tässä luvussa oli tarkoitus saada selville onko informaatio hankinnoista riittävää, helppoa löytää ja selkeässä muodossa. Tiedustelin myös hankinta koulutuksen tarvetta. Suurin osa tämän luvun kysymyksistä oli vastattavissa arvosanalla ja osassa oli vapaa kommenttiosio. Arvosana asteikko oli väliltä heikko 1 ja hyvä 5.

Hankintapalvelujen internet- sivujen sisältö ja käytettävyys koettiin keskivertoa paremmaksi arvosanalla 3,6. Tässä kysymys kohdassa oli myös avoin kommenttiosio, josta kävi ilmi osan kuitenkin haluavan internet- sivuista vieläkin selkeämmät. Hankintapäätösten ja sopimustiedotteiden löytyminen sai numeroksi 3,7 ja selkeys kyseisissä dokumenteissa oli 3,6 arvoinen. Hankintapalveluilta saatu tiedon määrä yhteishankinnoissa koettiin 3,6 arvoiseksi ja yleisesti 3,4 arvoiseksi. Saatavan koulutuksen määrä oli arvosanaltaan 3,1. Tiedusteltaessa lisäkoulutuksen tarvetta noin puolet vastaajista koki sen olevan tarpeellista.

### *Asiakaspalvelu*

Tässä luvussa haluttiin selvittää hankintapalveluiden henkilökunnan tavoitettavuutta, asiantuntemusta, palvelualltiutta sekä asioiden käsittelyn nopeutta. Kysymyksiin vastattiin arvosannalla, jonka asteikko oli sama kuin edeltävässä kohdassa. Henkilökunnan tavoitettavuus ja asiantuntemus olivat keskivertoa paremmat arvosanoilla 3,7 ja 3,8. Palvelualltius ylsi kiitettävään numeroon 4. Asioiden käsittely aika koettiin myös hyväksi.

Kyselyssä oli viimeinen luku ”muuta”, jossa kysyttiin ideoita uusiksi yhteishankinnoiksi ja hankintapalveluiden kehittämiseksi. Tässä luvussa tiedustelin kokonaisarvosanaa hankintapalveluiden onnistumisesta työssään ja se miellettiin kiitettäväksi. Uusiksi yhteishankintojen tuoteryhmiksi ehdotettiin urheiluvälineitä sekä taide- ja käsityöpalveluita.

### *Yhteenveto sopimustoimittajien vastauksista*

Myös sopimustoimittajien vastaukset on koottu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi niin, että niistä on helppo muodostaa suuntaa antavia johtopäätöksiä.

### *Taustatiedot ja sopimuksen kannattavuus*

Tässä luvussa kysyttiin sopimustoimittajien toimialaa, liikevaihtoa ja yrityksen referenssitietoja. Luvun tarkoituksena oli saada hiukan tietoa siitä, minkälaiset yritykset vastasivat kyselyyn, jotta johtopäätöksiä vastauksista voitiin tehdä.

Sopimuksen kannattavuus luvun avulla oli tarkoitus kartoittaa tuoko sopimus imagoetua yritykselle ja onko se hyvä lisä toiminnalle. Kysymykset olivat arvosana asteikolla heikko-1 ja hyvä-5 sekä osassa oli avoin kommentointiosio. Arvosanat olivat sopimuksen kannattavuudesta seuraavanlaiset:

- Sopimustoimittajuuden kannattavuus 3,4
- Imagoetu 3,6
- Hyvä lisä toiminnalle 3,9

Tiedustelin sopimusehtojen noudattamisesta ja se koettiin onnistuneeksi. Sopimustoimittajat toivoivat, että vuorovaikutusta osapuolien kesken pitäisi lisätä. Sopimustoimittajista muutama huomautti, että osa hallintokunnista ostaa sopimuksen ulkopuolisilta toimittajilta. Kysyttäessä, mitä kannusteita sopimustoimittajat toivoisivat yhteistyön kehittämiseksi, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- Avointa keskustelua tilaajan sekä toimittajan tarpeista sekä näkökulmista
- Enemmän kanssakäymistä, asioiden tiedottaminen hyvissä ajoin
- Palautetta tilaajalta yhteistyön toimivuudesta
- Sitovampi ote sopimuksen noudattamiselle

### *Sopimuksen sisältö ja tuleva tarjouskierros*

Tässä luvussa kysyttiin hankintasopimuksen toimivuudesta. Sopimustoimittajien mukaan hankintasopimus vastaa kiitettävästi tarjouspyyntöä ja on kattava sekä sel-

keä. Ostajien tarpeet vastaavat sopimuksen tuoteryhmää keskimääräistä paremmin arvosanalla 3,6. Sopimuskauden pituus todettiin myös toimivaksi. Yksi sopimustoimittaja kommentoi sopimuksen kattavuutta seuraavanlaisesti:” Sopimusten laajuus, vaikeuttaa sopimuksen saantimahdollisuuksia. Kun tarjoajana on pieni paikallinen tukku, jonka vahvuudet ovat muualla kuin hinnoissa ja valikoimanlaajuudessa.”

Tulevassa tarjouskierros kohdassa pyrittiin selvittämään sopimustoimittajien osallistumisesta tulevaan tarjouskierrokseen ja kuinka paljon nykyisellä sopimuksella on merkitystä tulevaan. Sopimustoimittajat totesivat, että nykyinen sopimus toimii osviittana tulevaan ja toimii pohjana seuraavalla tarjouskierroksella. Toimintaa on helppompaa lähteä kehittämään eteenpäin, kun tietää jo valmiiksi asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Eräs sopimustoimittaja totesi tässä luvussa, että pienempien toimittajien on jättäydyttävä pois tarjouskilvasta, jos hankintayhteistyö vielä paljonkin laajenee.

#### *Yhteistyö*

Tässä luvussa arvioitiin yhteistyön toimivuutta niin hankintapalveluiden kuin ostajienkin osalta. Sopimustoimittajat olivat hyvinkin tyytyväisiä toimintaan, koska arvosana oli molemmissa yli neljä. Palautteen antaminen ja sen johtaminen toimenpiteisiin koettiin myös onnistuneeksi. Suurin osa sopimustoimittajista toivoi yhteistyötä sekä molemminpuolista palautetta enemmän. Eräs sopimustoimittaja kiteyttää yhteistyön merkityksen toiminnalle hyvin: ” Mitä enemmän ollaan yhteydessä, sitä paremmin selviävät sekä tarpeet että kyky vastata niihin sekä myös tarjonnan mahdollisuudet.”

Viimeinen luku oli ”muuta”, jossa kysyttiin mielipidettä kyselystä sekä ajatuksia ja ideoita hankintapalveluiden kehittämiseksi. Toiminnan kehittämisideoita olivat muun muassa:

- Keskustelua tulevaisuuden tarpeista
- Eri osastojen todelliset ostajat ja yhteistyöhenkilöt mukaan hankintapuolen neuvottelujen valmisteluun
- Keskittämistä enemmän ja näin saataisiin suurempi hyöty
- Tiedottamista yhteistyöstä tilaajan edustajille eri tahoilla voisi tehostaa

- Sopimuskauden aikana tulevien ongelmien ja erilaisten tilanteiden läpikäynti yhteisesti
- Tuotteiston laajentaminen sekä kehittäminen sopimuskauden aikana. Yhteiset tapaamiset helpottavat kaikkia osapuolia tekemään oikeita, käyttäjälle mieleisiä valintoja

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä kappaleessa pyritään tekemään tutkimukseen nojaavia johtopäätöksiä epäsuorien hankintojen nykytilasta ja luomaan ehdotuksia, miten hankintoja voitaisiin tehostaa ja välttää ohi ostamisen tapahtumista. Kappaleessa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, mitä hyötyä tutkimuksesta on Porin kaupungin hankintatoimelle.

### 8.1 Tutkimuksen pohjalta nousseita johtopäätöksiä

Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Porin kaupungin epäsuorissa hankinnoissa on tehostamisen varaa. Epäsuoria hankintoja tekevät hallintokunnissa hankinnoista vastaavan lisäksi ilmiselvästi monet muutkin henkilöt, mikä lisää sopimusten noudattamatta jättämisestä johtuvia ongelmia esimerkiksi korkeampia hintoja sekä ylimääräisiä prosessikustannuksia.

Ymmärtääkseni Porin kaupungin laskutuksella on vaikeuksia täsmäyttää laskut tilauksiin. Täsmäytysongelmat johtuvat muun muassa sähköisen tilausjärjestelmän puutteesta sekä siitä, että toimittajat eivät lisää laskuihin tarvittavia tietoja. Ongelmaksi voi myös lukeutua se, ettei ostoista välttämättä ole tilausta. Tiliöinti on muutenkin enemmän tai vähemmän kaoottista taulukko 1 perusteella. Hankintapäällikkö kertoi,

että esimerkiksi tili ”muu materiaali” on käytännössä eräänlainen kaatopaikka, mihin kaikki epäselvät hankinnat tiliöidään. Laskujen täsmäytys vaatisikin hankinta- ja talousyksikön välistä tiivistä yhteistyötä. Täsmäytys lisää kontrollia ja hankintojen läpinäkyvyyttä. Jos suurin osa hankinnoista tehdään ilman selkeää ja reaaliaikaista tietoa rahavirroista, tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että käytetään puutteellista tietoa myös päätöksenteossa ja budjetoinnissa.

Toimittajien suuri määrä jo osaltaan kertoo jotain hankintojen kirjosta. Pieniä hankintoja tehdään suhteellisen paljon ja voidaankin pohtia, kuinka mielekäästä on toimia sopimustoimittajana, jos ostot tekevät vuodessa 1000 euroa tai vain 40 euroa. Toimittajien suuri määrä aiheuttaa lisätyötä varsinkin talousosastolla kuin myös itse hallintokunnissa. Kauppasuuhdekaan ei kehity samalla tavalla, kuin vakituisen toimittajan kanssa. Yksittäisten tavaroiden tilaajat eivät useinkaan pysty hahmottamaan organisaation hankintaketjun kokonaisuutta alusta loppuun. Yksi muualta hankittu hieman edullisempi tuote voi koko hankintaketjun mittakaavassa tulla huomattavasti kalliimmaksi, kuin sopimustoimittajalta tilattu tuote. Olisikin tärkeää, että työntekijät sisäistäisivät kokonaiskustannusajattelun, jossa ostohinta on vain yksi tekijä.

Ongelmana opinnäytetyössä oli selvittää onko ohi ostamista tapahtunut, sillä tiedostoista ei käynyt ilmi muuta kuin toimittajan nimi, hankinnan summa ja hallintokunta, joka oli toiminut ostajana. Epäselväksi jäi, mitä yrityksestä todella oli ostettu ja oliko kyseessä kertaostos vai koostuiko hankinnan summa monesta eri ostotapahtumasta. Toimittajana olevan yrityksen toimialaa en saanut muualta selville, kuin internetistä ja osassa tapauksista en sieltäkään. Epäselviä hankintoja, jotka jäivät vaille luokitte-  
lua, oli yhteensä 5 979 509 euroa. Epäselviä hankintoja oli myös kansallisen kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa.

Sopimuksien mukainen ostaminen on mahdollista järjestelmien avulla, mutta siihen tarvitaan myös koulutusta, viestintää ja yhteisiä toimintatapoja. Ohi ostamisen rajoittamiseen auttavat erilaiset kannustimet ja valvonta. Tärkeää olisi luoda tietoisuus puitesopimuksista työntekijöiden keskuudessa. Tietoisuutta voidaan lisätä muun muassa sisäisillä seminaareilla, sopimusinformaation keskeisellä sijainnilla hankintapalveluiden kotisivuilla ja järjestämällä sähköpostikampanjoita käyttäjille. Budjettihyvi-

tykset yksiköille, jos sopimushinta ei olisi halvin vaihtoehto, voitaisiin ottaa käyttöön.

Epäsuorien hankintojen kontrollointi ja seuranta, sekä sopimusten noudattaminen tuovat helposti merkittäviä säästöjä kuten on todettu. Saatavat säästöt maksaisivat esimerkiksi järjestelmiin tehtävät investoinnit takaisin. Ilman kunnollisia hankintajärjestelmiä seuranta on vain jälkeenpäin todettavaa. Sähköisen hankintajärjestelmän käyttöönotolla sopimustiedon jakaminen ja arkistointi minimoituisi. Sähköisen hankintajärjestelmän hankkiminen Porin kaupungille olisi yksi mahdollinen keino puuttua ohi ostamiseen.

Mielipidekyselyn avulla sain suuntaa antavaa tietoa siitä, miten hankinnat koetaan sopimustoimittajien ja hallintokuntien näkökulmasta. Tulosten perusteella voitaisiin todeta, että ongelmia molempien osallistujaryhmän mielestä on suhteellisen vähän. Hallintokuntien vastaajista huomattavan suuri osa tietävät mistä löytää sopimustiedot. Enemmistö ostajista vastasi syiksi käyttää jotakin muuta kuin sopimustoimittajaa: halvemmat hinnat sekä sen, että yhteishankinnat eivät kata kyseistä tuotetta. Teoriaosuudessa esiteltiin samanlaisia tutkimustuloksia ohi ostamiseen. Hallintokunnat kokevat koulutuksen ja informaation olevan hyvää, mutta kuitenkin ohi ostamista on 13 % hankintojen summasta ja epäselviä hankintoja on 79 % hankinnoista. Jos hankinta olisi yhtä selvää kuin hallintokuntien mielipidekyselyn tulokset antavat ymmärtää, ohi ostamista ei tapahtuisi.

Lopputulema sinänsä on jo se, että tämän hetkisistä hankinnan tiedostoista voi jalostaa vain suuntaa antavia tuloksia ohi ostamisesta tai siitä, mitä hallintokunnat yleensäkin ostavat. Osa sopimustoimittajista huomautti ostajien käyttävän hankinnoissaan muuta kuin yhteishankintapaikkaa ja tutkimuksen perusteella näin näyttäisi tapahtuvankin. Varsinkin suurissa hallintokunnissa hankintoja tehdään pienillä summilla ja monesta eri yrityksestä; Syntyy kuva ettei kenelläkään ole kokonaisvastuuta hankintojen toteutuksesta. Hallintokunnilla tulisi olla tietyt henkilöt, jotka vastaisivat hankinnoista ja joiden vastuulla olisi yhteishankintapaikkojen täysvaltainen hyödyntäminen.



## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen teoriaosuudessa on käytetty laajalti alan kirjallisuutta, sekä jonkun verran internetistä saatua tietoa kuitenkin aina luotettavasta ja ajan tasalla olevasta lähteestä. Tutkimusosiossa on analysoitu tiedosto aineet, tarvikkeet ja tavarat vuodelta 2010 ja tiedosto saatiin suoraan Porin kaupungin laskutuksesta. Lähes koko opinnäytetyön työstämisen ajan tarkistin epäselviä kohtia, niin hankintapalveluiden henkilökunnalta, että hallintokuntien ostajilta sekä laskutuksesta. Ohi ostamisen määrittelysuurella osassa hankintoja oli epävarmaa, sillä saadusta tiedostosta ei käynyt kaikkia tarvittavia tietoja ilmi.

Mielipidekyselyn luotettavuuden kannalta on tärkeää, että kyselylomake on selkeä ja johdonmukainen. Kysymykset pitää olla muotoiltuna niin, että niihin on helppo vastata. Kysymykset olivat sanallisessa muodossa ja niihin vastattiin arvosanalla ja osassa oli vapaa kommenttiosio. Osaan kysymyksistä vastattiin pelkällä kommentilla. Kyselylomake testattiin ennen lähettämistä hankintapäälliköllä, joka totesi kyselylomakkeen toimivaksi. Mielipidekyselyn tuloksia analysoitaessa havaitsin, että osa vastaajista ei ollut ymmärtänyt kysymyksiä oikein.

## 8.3 Tutkimuksen pohdinta

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat niin, että kohdeorganisaatiolla on selvempi käsitys epäsuorien hankintojen tilasta ja hankintojen kehittämisen tarpeista. Tutkimuksen johtopäätöksissä on esitelty ratkaisuja, miten epäsuoria hankintoja voitaisiin tehostaa ja ohi ostamista vähentää hallintokuntien keskuudessa.

Tutkimuksella ei ollut kunnollista toiminta- ja etenemissuunnitelmaa, joka käy ilmi tutkimuksen pitkästä valmistumisprosessista. Opinnäytetyötä oli helpompi työstää hankintatoimistolla, jossa epäselvät tiedot oli helppo tarkistaa henkilökunnalta ja hankintapäällikön asiantuntemus hankinnoista lähes koko ajan käytettävissä. Osataan tutkimuksen valmistumista venytti tutkimuksessa käytetyn tiedon suuri määrä ja

toimittajien toimialan tarkistaminen Internetistä oli erittäin aikaa vievää. Yhteensä tutkimusta varten tarkistin 3226 yrityksen toimialan.

Mielipidekyselyn lähettäminen hallintokunnille ja sopimustoimittajille olisi pitänyt ajoittaa ennen tai jälkeen kesälomakauden, jolloin vastauksien määrä olisi voinut olla huomattavasti suurempi. Myös sähköinen kyselylomake olisi pitänyt olla lyhyempi ja osa kysymyksistä paremmin muotoiltuja. Jatkotutkimuksen kohteina voisi olla esimerkiksi sisäisen viestinnän parantaminen hankinnoista ja miten hankintastrategia omaksuttaisiin koko organisaation sisällä.

## LÄHTEET

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. Purchasing Principles and Management. 9. Painos. Hampshire: Prentice Hall.

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2007. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOY.

Hankintatoimiston luentomateriaali. Julkiset hankinnat. 2011.

Heikkilä, J., Juhantila, O-P. & Kaipia, R. 2009. Hankintakategorioiden johtaminen. Logistiikka 1, 12-14.

Hankintatoimen www- sivut. 2012. Viitattu 14.7.2011.

<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat>

Hankintatoimen www- sivut. 2012. Viitattu 14.7.2011.

[http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen\\_strateginen\\_asema/](http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_strateginen_asema/)

Hankintatoimen www- sivut. 2012. Viitattu 18.7.2011.

[http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian\\_laatiminen](http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian_laatiminen)

Hankintatoimen www- sivut. 2012. Viitattu 18.7.2011.

<http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/>

Hankintatoimen www- sivut. 2012. Viitattu 22.7.2011.

[http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/strategisen\\_hankintatoimen\\_tehtavia/](http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/strategisen_hankintatoimen_tehtavia/)

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

Jankama, J. 2010. Kategoriahallinta julkisessa hankinnassa- hyödyt ja erityispiirteet. Luento hankinta- alan neuvottelupäivissä 9.- 10.6. 2011.

Karjalainen, A., Kivioja, T. & Pellava, S. 2008. Yhteishankintojen kustannusvaikutus- valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. HSE Print.

Karjalainen, K. 2011. Yhteishankinnat ja hankintatoimen keskittämisen haasteet. Luento hankinta-alan neuvottelupäivissä 9.- 10.6. 2011

Karjalainen, K. 2009. Challenges of Purchasing Centralization- Empirical Evidence from Public Procurement. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Koskinen, A.; Lankinen, M.; Sakki, J.; Kivistö, T. & Vepsäläinen A. P. J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY

Laurila, L. 2010. Hankintojen kokonaisvaltainen hallinta. Basware webinaari 8.12.2010

Manninen, O. Hankinnat kilpailukyvyyn ytimessä. Logistiikka 1, 10-11.

Marmaris, H. & Pandit, K. 2008. Spend analysis, the window into strategic sourcing. U.S.A.: Emptoris.

Oksanen, A. 2007. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Porin kaupungin hankintaohjeet. 29.10.2007

Sokka, A. 2011. Teema: Hankintojen johtaminen. Tampereen Logistiikka 1, 5.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Julkiset hankinnat. Viitattu 14.1.2012.  
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=102>

LIITE 1 MIELIPIDEKYSELY HALLINTOKUNNILLE  
LIITE 2 MIELIPIDEKYSELY SOPIMUSTOIMITTAJILLE

## MIELIPIDEKYSELY HALLINTOKUNNILLE

### **A. Taustatiedot**

1. Hallintokunta
2. Käytätkö hankintapalvelujen palveluja?

Hankintapalvelut kilpailuttaa yhteishankinnat, neuvoo erillishankinnoissa ja antaa koulutusta sekä konsultointia.

3. Kuinka usein käytät hankintapalvelujen palveluita?

### **B. Sopimuksen kattavat hankintapaikat**

1. Yhteishankintasopimukset kattavat 60 tuoteryhmää. Oletko tietoinen näistä?
2. Mistä olet saanut tiedon yhteishankinta paikoista?
3. Mikä on yleisin syy/syyt muun kuin yhteishankintapaikan käyttämiseen?
4. Yhteishankintasopimusten kattavuus hankittavissa tuotteissa
5. Missä tuoteryhmässä/tuotteessa koet hankaluuksia käyttää yhteishankintapaikkaa?

### **C. Tiedottaminen ja koulutus**

1. Hankintapalvelujen internet- sivujen sisältö ja käytettävyys
2. Hankintapäätösten ja sopimustiedotteiden löytyminen
3. Hankintapäätösten ja sopimustiedotteiden selkeys
4. Hankintapalveluilta saatu tiedottamisen määrä yhteishankinnoissa
5. Hankintapalveluilta saadun tiedotuksen määrä hankinnoista yleisesti
6. Saatavan koulutuksen määrä
7. Haluaisitko lisää koulutusta hankinnoista? Jos kyllä, niin missä osa-alueissa?

### **D. Asiakaspalvelu**

1. Hankintapalvelujen henkilökunnan tavoitettavuus

2. Hankintapalvelujen henkilökunnan asiantuntemus
3. Hankintapalvelujen henkilökunnan palvelualltius
4. Asioiden käsittely aika

#### **E. Muuta**

1. Hankintapalveluiden onnistuminen työssään
2. Ideoita uusiksi yhteishankinnoiksi
3. Ehdotuksia hankintapalvelujen kehittämiseksi
4. Oletko käynyt hankintapalvelujen internet- sivuilla?

<http://www.pori.fi/hankintapalvelut.html>

## MIELIPIDEKYSELY SOPIMUSTOIMITAJILLE

### **A. Taustatiedot**

1. Toimiala
2. Liikevaihto
3. Yrityksen referenssitiedot

### **B. Sopimuksen kannattavuus**

1. Sopimustoimittajuuden kannattavuus
2. Sopimustoimittajuudesta saa imagoetua
3. Sopimustoimittajuus on hyvä lisä toiminnalle
4. Sopimusehtojen noudattaminen
5. Mitä kannusteita toivoisit yhteistyön kehittämiseksi?

### **C. Sopimuksen sisältö**

1. Laadittu hankintasopimus vastaa tarjouspyyntöä
2. Hankintasopimuksen selkeys ja kattavuus
3. Ostajien tarpeet vastaavat sopimuksen tuoteryhmää
4. Sopimuskauden pituus
5. Sopimusten jakaminen suurimmissa tuoteryhmissä

### **D. Tuleva tarjouskierros**

1. Nykyisen sopimuskauden merkitys seuraavaan tarjouskierrokseen
2. Osallistun seuraavaan tarjouskierrokseen
3. Asioita, jotka vaikuttavat osallistumiseen tulevassa tarjouskierroksessa
4. Tarjouspyynnön valintakriteerien oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

### **E. Yhteistyö**



1. Yhteistyö hankintapalvelujen kanssa
2. Palautteen antaminen molemminpuolisesti
3. Palautteen saaminen hankintapalveluilta
4. Yrityksenne antaman palautteen johtaminen toimenpiteisiin
5. Yhteistyön määrä hankintapalvelujen kanssa
6. Yhteistyö ostajien kanssa
7. Yhteyshenkilöiden tavoitettavuus

## **F. Muuta**

1. Mielipide kyselystä
2. Ideoita ja ajatuksia hankintapalvelujen toimintojen kehittämiseksi