Pro gradu -tutkielma

Tero Jokela 2017

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT School of Business and Management

Hankintojen johtaminen

Tero Jokela

Hankintastrategian luonti ja kehittäminen julkisella sektorilla – Case Luke

Pro gradu -tutkielma 2017

Työn ohjaaja / tarkastaja	Professori Veli Matti Virolainen
2. Tarkastaja	Tutkijaopettaja Anni-Kaisa Kähkönen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Hankintojen johtaminen

Tero Jokela

Hankintastrategian luonti ja kehittäminen julkisella sektorilla – Case Luke

Pro gradu –tutkielma

2017

97 sivua, 12 kuvioita, 8 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Veli Matti Virolainen

Tutkijaopettaja Anni-Kaisa Kähkönen

Avainsanat: hankintastrategia, julkiset hankinnat, hankintastrategian elementit, benchmark

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mistä hankintastrategia muodostuu ja kuinka sitä pystytään kehittämään Suomessa julkisen hankinnan alaisissa tutkimuslaitoksissa. Tutkimusta lähestytään case-organisaation näkökulmasta ja sen tavoitteena on auttaa organisaatiota hankintastrategian kehittämisessä. Tutkimuksen teoreettinen osuus pohjautuu aikaisempaan tieteelliseen kirjallisuuteen aiheesta ja empiirinen osuus case-organisaatiolta saatuun aineistoon sekä tutkimusta varten teetetyn benchmarkkauksen tuloksiin.

Tulosten perusteella julkisen hankinnan alaiset organisaatiot näkevät hankintaprosessin kankeana ja raskaana. Hankintatoimen osalta julkinen sektori seuraa yksityisen sektorin jalanjälkiä ja suunta on kohti innovatiivista ja syvempää yhteistyötä korostavaa hankintatoimea. Tutkimuksessa tärkeässä osassa olevat hankintastrategian elementit, eli strategiset valinnat, ovat julkisella sektorilla suurimmaksi osaksi tuttuja ja käytössä. Päätös keskitetyn ja hajautetun hankinnan välillä nähtiin tärkeimpänä elementtinä. Keskitettyä hankintaa pidetään tehokkaana ja resursseja säästävänä tapana, vaikkakin sitä on välillä vaikea käyttää tutkimuslaitosten hankinnoissa. Myös päätös siitä, käytetäänkö toimittajien kanssa kilpailullista vai yhteistyöstrategiaa nähtiin tärkeänä elementtinä. Halu syvempään yhteistyöhön on tulosten perusteella selvästi nähtävissä. Lisäksi valtion julkisia hankintoja kilpailuttavan yrityksen teettämiä sopimuksia kannattaa kyseenalaistaa ja miettiä, ovatko ne oikeasti aina paras mahdollinen vaihtoehto.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Master's Degree Program in Supply Management

Tero Jokela

Creating and developing a supply strategy in public sector – Case Luke

Master's thesis

2017

97 pages, 12 figures, 8 tables and 1 appendice

Examiners: Professor Veli Matti Virolainen

Associate Professor Anni-Kaisa Kähkönen

Keywords: supply strategy, public procurement, elements of supply strategy, benchmark

The purpose of this research is to find how to create and develop a supply strategy in Finnish research institutes which are under the public procurement laws. The research is approached through a case-organization's point of view and the purpose of research is to help them develop their supply strategy. The theoretical part of this study is based on previous research about subject and the empirical part on material from case company and the benchmark.

Based on the results of research, the organizations under public sector experience procurement as an inflexible and heavy process. Public sector follows private sector's footsteps within procurement and ongoing trends are innovative procurement and deeper cooperation with suppliers. The important part of research is elements of supply strategy and based on the result or research, Finnish research institutes are aware of these elements. The most important element is decision between centralization and decentralization. Based on results of benchmark, centralized procurement is efficient and resource-friendly, even though it's sometimes hard to execute in research institute environment. Also, decision between competitive or cooperative strategy with suppliers is an important element. There is a great desire for deeper cooperation with suppliers. Furthermore, framework agreements of government's purchasing company should be questioned. They might not be always the best option for the buying organization.

ALKUSANAT

Reilut kuusi vuotta sitten olin umpikujassa sen suhteen, mitä alaa haluan lähteä opiskelemaan. Olin opiskellut Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tietotekniikkaa, joka kuulosti mielenkiintoiselta, mutta ei lopulta ollut itselleni se oikea ala. Lopulta päätin pyrkiä opiskelemaan kauppatieteitä ja kesällä 2012 sain postista mieluisan kirjeen. Minut oli hyväksytty opiskelemaan alaa. Nämä viisi vuotta kauppatieteiden opinnoissa ovat menneet vauhdilla, joten voidaan todeta ”alanvaihdoksen” olleen onnistunut. Opiskeluajasta on jäänyt käteen paljon kursseja sekä opintopisteitä, alan osaamista, kavereita ja ennen kaikkea perhe.

Haluan kiittää pro gradu -tutkielmani avustamisesta ohjaajia professori Veli Matti Virolaista ja tutkijaopettajaa Anni-Kaisa Kähköstä. Sain paljon hyödyllistä apua tutkielmani tekoon ja vältin varmasti paljon turhaa työtä neuvojenne ansiosta. Haluan kiittää case-organisaatiota Lukea tutkielman aiheesta sekä annetusta aineistosta työtä varten. Lisäksi haluan kiittää muita tutkimuslaitoksia, jotka osallistuivat työn benchmarkkaukseen. Ilman benchmarkkausta tutkielman tulokset eivät olisi olleet yhtä kattavat.

Lopuksi haluan kiittää kihlattuani Roosaa tsemppaamisesta työn kanssa. Välillä meinasi iskeä epätoivo tutkielman valmistumisen suhteen ja ilman apuasi työ ei varmasti olisi vielä valmis. Lisäksi haluan kiittää siitä, että olet hoitanut lastamme Senniä ne ajat kun minä olen istunut pitkiä päiviä yliopistolla tutkielman parissa. Vaikka olen itse työni kirjoittanut, on tämä viimeiset puoli vuotta ollut tiimipeliä ja minulle on siunautunut loistava tiimi!

Heinolassa 2.8.2017

Tero Jokela

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 8
1.1. Tutkimuksen tausta ja aiempi tutkimus 9
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 11
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet 13
1.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 16
1.5. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto 17
1.6. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset 18
2. JULKISET HANKINNAT 21
2.1. Julkisten hankintojen erityispiirteet 21
2.2. Julkisten hankintojen trendit, merkittävyys ja vaikuttavuus Suomessa 24
3. ORGANISAATION HANKINTASTRATEGIA 26
3.1. Hankintastrategian sisältö ja sen kehittäminen 28
3.1.1. Make or buy –päätöksenteko 30
3.1.2. Konsortiohankinta 33
3.1.3. Toimittajavalinta, toimittajakannan koko ja maantieteellinen sijainti 34
3.1.4. Hankintojen keskittäminen ja hajauttaminen 37
3.1.5. Kilpailullinen- vai yhteistyöstrategia hankintatoimessa 42
3.2. Hankintojen analysoinnissa käytettävät työkalut 46
3.2.1. Spend-analyysi 46
3.2.2. Benchmark 47
4. CASE ORGANISAATION HANKINTOJEN NYKYTILA 50
4.1. Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston keräys 50
4.2. Kohdeorganisaation esittely 51
4.3. Käytössä olevat hankintaperiaatteet ja –ohjeet 54
4.4. Kohdeorganisaation hankintojen nykytila 56
4.4.1. Kohdeorganisaation spend-analyysi 56
4.4.2. Hankintojen kategorisointi 59
4.5. Julkisten hankintojen vaikutus kohdeorganisaation toimintaan 64
5. VERTAILUANALYYSI MUIDEN TUTKIMUSLAITOSTEN KANSSA 66
5.1.1. Yleistä tietoa benchmarkkauksen toteutuksesta 66
5.1.2. Hankintatoimen ja hankintastrategian tila haastatteluun osallistuneissa organisaatioissa 68

5.1.3. Yhteenveto benchmarkkauksen tuloksista 74
6. KEHITYKOHTEET KOHDEORGANISAATIOLLE 77
7. YHTEENVETO 82
7.1. Tutkimustulosten yhteenveto 83
7.2. Tuloksen arviointia ja jatkotutkimusehdotukset 87
LÄHDELUETTELO 89

LIITEET

Liite 1: Benchmark kyselylomake

1. JOHDANTO

Yritysten mielenkiinto hankintastrategiaa kohtaan on kasvanut viime vuosikymmeninä. Suuret yritykset ovat toimineet tienraivaajina kehitystoiminnassa, kun taas pienemmät yritykset ja erilaiset voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät ole vielä täysin ymmärtäneet hankintastrategian tärkeyttä. Vielä nykyäänkin on kohtuullisen yleistä, että pk-yrityksiltä saattaa puuttua hankintastrategia, eikä hankintojen johtamiseen olla perehdytty syvällisemmin. Usein tähän on syynä hankinta- ja kehitystoiminnan vähäiset resurssit. Hankintakustannusten suhteellinen osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on usein merkittävä ja myös pienempien yritysten ja organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota hankintastrategiaan ja hankintojen johtamiseen. (Anttila et al. 2013, 3)

Panostuksilla hankintatoimen kehittämiseen on todettu olevan suuri positiivinen vaikutus yrityksen kustannussäästöihin. Yrityksen kilpailukyvyn parantaminen nykypäivän dynaamisilla ja globaaleilla markkinoilla on todettu olevan riippuvainen koko toimitusketjun kilpailukyvystä. Ei siis riitä, että pelkästään yrityksen sisäiset toiminnot ovat tehokkaita. Tapa jolla taloudellista arvoa luodaan yritykselle, on muutoksen alla. Muutosta ajaa eteenpäin kasvanut tiedon tärkeys, teknologinen monimutkaisuus, globaali kilpailu ja digitaalisen informaatioteknologian helppo saatavuus. (Möller et al. 2005)

Hankintastrategia on yrityksen pidemmän aikavälin suunnitelma, jonka tavoitteena on antaa oikea suunta hankintatoimelle (Anttila et al. 2013, 11). Watts et al. (1992) mukaan hankintastrategia sisältää joukon toimia, joiden avulla yritys pystyy hankkimaan tarvittavat materiaalit ja palvelut operatiiviseen toimintaan mahdollisimman tehokkaasti. Näiden toimien tulee olla yhdenmukaisia organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Hankintastrategian tulisi olla aina integroituna osaksi yrityksen liiketoimintaa. (Watts et al. 1992)

Hankintastrategian kehittämisen pohjana toimivat strategiset valinnat, eli elementit, joiden avulla saadaan räätälöityä oikeanlainen hankintastrategia kyseessä olevalla organisaatiolle. Jokainen hankintatilanne on uniikki ja strategian valintaan vaikuttaa muun muassa hankittava tuote, hankinnan ajankohta, aikaisempi hankintahistoria,

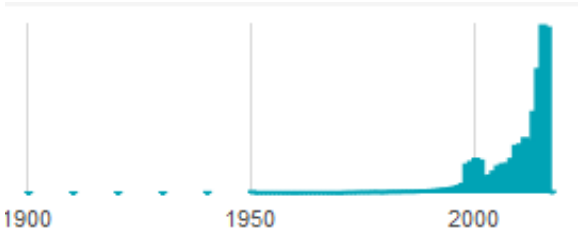
hankintaympäristön luonne ja ostajayrityksen resurssit, joita ovat esimerkiksi neuvotteluvoima sekä hankintaperiaatteet. (Corey, 1978)

Tutkielman case–organisaatio on suomalainen julkisten hankintojen alainen tutkimuslaitos, jonka takia tutkimuksessa otetaan esiin myös julkisen hankinnan erityispiirteet Suomessa. Julkisten hankintojen alaisia organisaatioita koskevat hankintojen osalta eri säännöt kuin yksityisiä yrityksiä. Julkisissa hankinnoissa noudatetaan hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja (HILMA, 2008). Suomessa toimii lisäksi julkisia hankintoja kilpailuttava yritys Hansel Oy (Hansel, 2017).

Seuraavaksi johdannossa käydään läpi tutkimuksen taustaa sekä aiempi tutkimus aiheesta, työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset, lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet, tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja aineisto sekä tutkimuksen rakenne ja rajaukset.

1.1. Tutkimuksen tausta ja aiempi tutkimus

Yritysten hankintatoimi on ollut tutkimuksen kohteena jo usean vuosikymmenen ajan ja aiempaa tutkimusta aiheesta löytyy runsaasti. Mielenkiinto sitä kohtaan on räjähtänyt viimeisen parin vuosikymmenen aikana, kuten kuviosta 1 voidaan todeta. (Finna 2017a)



Kuvio 1 Tieteellisten tutkimusten määrä Finnassa hakusanalla ”Procurement” (Finna 2017a)

Tämä tutkimus käsittelee hankintastrategiaa, jonka tärkeyteen liiketoimessa on tunnuttu heräävän myöhemmin (Finna, 2017b). Lisäksi julkisia hankintoja ja

käyttöoikeussopimuksia käsittelevään lakiin on tullut joulukuussa 2016 muutoksia koskien kynnysarvoja ja julkisen hankinnan tavoitteita.

Hankintastrategian voidaan katsoa syntyneen 1980-luvulla henkilöiden, kuten Peter Kraljic ja Michael Porter, ansiosta. He ymmärsivät, että hankinta on muutakin kuin toisarvoinen toiminto yritykselle, se on strateginen toiminto. Kyseiset henkilöt toivat yritysten käyttöön konsepteja, kuten Kraljicin matriisin ja Porterin viiden voiman mallin. Nykypäivän epävakaassa ja monimutkaisessa bisnesympäristössä vanhoja konsepteja on alettu kyseenalaistamaan, eivätkä ne ole enää yksinään riittäviä ja tehokkaita yritykselle. Nykypäivänä on tärkeää osata mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja tästä syystä myös hankintastrategiaa tulee tutkia, analysoida ja päivittää tasaisin väliajoin. Enää ei pärjää se joka on viisain vaan se, joka osaa sopeutua parhaiten. (Keith et al. 2015, 1-2)

Tämän päivän julkisen hankinnan arvot ovat muuttuneet aikaisemmasta kustannuksiin keskittyvästä hankinnasta kohti asiakaslähtöistä hankintaa, jossa painotetaan kumppanuutta ja arvontuotantoa verkostoissa (Kurvinen 2016). Asiakaslähtöisyyden kannalta on tärkeää lisätä kilpailutusta sekä hyödyntää yritysten tarjoamat mahdollisuudet tehokkaammin. Julkisen hankinnan kehittäminen lähtee liikkeelle sekä ostajan että toimittajan osaamisen kehittymisestä. Osapuolten on tärkeää keskittyä työkalujen käytön osaamiseen säännellyillä julkisilla markkinoilla. Kun osapuolet ovat hyvin perillä sääntelystä ja työkaluista, ostaja uskaltaa etsiä markkinoilta uusia innovatiivisia ratkaisuja hankintaan ja toimia yhteistyössä myyjäorganisaation kanssa kohti tehokkaampaa yhteistyösuhdetta. (EK 2017)

Aiemmin kumppanuuden ja julkisten hankintojen yhdistäminen on ollut hankalaa. Tätä on estänyt julkisen sektorin byrokraattinen kulttuuri, jossa halutaan välttää riskejä, vastustaa muutosta ja noudattaa sääntöjä kirjaimellisesti (Erridge et al. 2002). Julkisella hankinnalla on jatkuvasti kovemmat paineet suoriutua tehokkaammin ja innovatiivisemmin. Tavoitteena on, että julkisella rahalla pystytään maksimoimaan vaikuttavuus ja arvo asiakkaalle, yhteiskunnalle ja julkiselle organisaatiolle (Kurvinen 2016). Innovatiivisen hankinnan yleistymisen esteinä julkisen hankinnan alaisilla organisaatiolla on nähty resurssi- ja osaamisrajoitteet ostajaorganisaatiossa sekä sisäisen koordinaation puute ja mittaamisen ongelmat (Edler et al. 2013).

Julkinen hankinta on siirtymässä lähemmäksi yksityisen sektorin hankintaa (Tekes 2016). Lainsäädäntö asettaa edelleen tiettyjä rajoitteita ja vaatimuksia julkisille hankinnoille, vaikkakin nykyisillä globaaleilla markkinoilla julkiset organisaatiot yrittävät jäljitellä voittoa tavoittelevien yritysten hankintatapoja mahdollisuuksiensa rajoissa. Myös monet voittoa tavoittelevien yritysten hankintastrategian kehittämisen keinot voidaan ottaa tarkasteluun ja kokeilla niiden toimivuutta julkisissa organisaatioissa.

Tutkimuksen case-organisaatio, Suomen luonnonvarakeskus (Luke), toimii julkisten hankintojen alaisena. Luken talousjohtaja Jutta Petäjän mukaan Lukelta puuttuu kunnollinen hankintastrategia. Suurimpana syynä tähän on Petäjän mukaan se, että kunnollista hankintastrategiaa vaadittiin Lukelta ensimmäistä kertaa vasta vuonna 2015. Hankintastrategian luonti jäi puutteelliseksi, jonka johdosta hankintoja tekivät henkilöt joiden koulutus ei ollut siihen riittävä. Luken hankintatoimi ei ole toiminut tehokkaasti ja siihen kaivataan muutosta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on auttaa Lukea uuden tehokkaan hankintastrategian luonnissa.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on syventyä uuden hankintastrategian luontiin ja kehittämiseen, sekä tuoda case-organisaation ja muiden julkisten hankintojen alaisten tutkimuslaitosten tietoisuuteen teoreettisia näkökulmia hankintatoimesta ja -strategiasta. Julkisen sektorin kehittyminen mahdollistaa monien yksityisellä puolella käytössä olleiden toimintamallien ja strategioiden käyttämisen myös julkisella puolella. Tavoitteisiin pääseminen vaatii hankintastrategia käsitteen yksityiskohtaisempaa tarkastelua, minkä pohjana tässä työssä toimivat hankintastrategian elementit. Elementit antavat pohjan sille, mitä organisaation tulisi kehittää hankintastrategiassa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on avata hankintastrategian sisältöä ja vastata kysymykseen mikä on hankintastrategia.

Työn empiirisen osuuden tavoitteena on auttaa case-organisaatiota kehittämään tehokas hankintastrategia. Empiirisessä osuudessa käydään läpi case-organisaation hankintatoimen nykytila, joka toimii pohjana kehitysehdotuksille. Empiirisen osuuden tutkimustuloksista on varmasti hyötyä myös muille Suomessa toimiville julkisten

hankintojen alaisille tutkimuslaitoksille, koska tutkimuksessa avataan hankintojen analysoinnin ja hankintastrategian kehittämisen kannalta tärkeitä työkaluja ja julkisen hankinnan erityispiirteitä.

Tavoitteisiin pääsemisessä käytetään apuna tutkimuslaitosten välistä vertaisarviointia eli benchmarkkausta. Benchmarkkauksen tavoitteena on tuoda esille eri tutkimuslaitosten hankintastrategian sisällölliset erot ja koota niistä parhaat ominaisuudet, joiden pohjalta voidaan luoda ja kehittää uutta hankintastrategiaa. Pääpaino tuloksissa on räätälöidä benchmarkkauksen tulokset Lukelle sopiviksi. Spend-analyysia ja Kraljicin matriisia käytetään Luken hankintojen nykytilan tarkempaan analysointiin ja kategorisointiin. Tavoitteena on saada tarkempaa tietoa siitä minkälaisia hankintoja Lukella on ja miten nämä hankinnat tulisi suorittaa.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksillä vastataan tutkimusongelmaan, jonka tarkoitus on kiteyttää mitä aiheesta halutaan tietää. Tutkimuskysymysten asettelussa on tärkeää, että ne ovat relevantteja tutkimuksen kannalta. Näin vältytään tuottamasta tutkimus, jolla ei ole tieteellistä arvoa. Tutkimuskysymykset jaotellaan päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin. Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena on vastata tutkimuksen tärkeimpään tutkimusongelmaan. Se on tutkimuksen tavoite kysymysmuodossa. Alatutkimuskysymysten tehtävänä on tukea päätutkimuskysymykseen vastaamista. Ne on jäsennelty loogisesti ja usein tutkimuksen rakenteen mukaan. (KvaliMOTV 2017) Tutkielman päätutkimuskysymys on aseteltu seuraavasti:

Miten luoda ja kehittää hankintastrategia case-organisaatiolle?

Tutkimuksen päätutkimusongelma on luoda ja kehittää case–organisaatiolle uusi ja tehokas hankintastrategia. Tehokkaan hankintastrategian rakentaminen lähtee liikkeelle strategisten elementtien tutkimisesta ja empiirisessä osuudessa niiden analysoinnista case–organisaation näkökulmasta. Tulosten kannalta on tärkeää, mitkä elementit ovat case-organisaation kannalta olennaisimpia ja miten hankintastrategiaa pystytyään kehittämään niiden avulla. Hankintastrategian sisällön tutkiminen on tärkeää, koska case–organisaatiolta puuttuu kunnollinen hankintastrategia.

Työn alatutkimuskysymykset ovat:

Millainen on kohdeorganisaation hankintatoimen nykytila?

Millainen on Suomessa toimivien valtion tutkimuslaitosten hankintastrategian tila?

Mitkä hankintastrategian elementit ovat merkittäviä valtion tutkimuslaitoksissa ja miksi?

Miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintastrategiaan?

Neljän alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on auttaa vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään Luken hankintastrategian nykytila. Apuna käytetään Lukelta saatua aineistoa, jonka pohjalta tehdään spend-analyysi ja hankintojen kategorisointi Kraljicin matriisin avulla. Niillä selvitetään mitä Luke hankkii ja kuinka paljon sekä minkälaista strategiaa minkäkin hankinnan kohdalla tulisi toteuttaa. Toiseen kysymykseen saadaan vastauksia analysoimalla benchmarkkauksen tuloksia. Benchmarkin kysymykset on suunniteltu niin, että niillä selvitetään valtion alaisten tutkimuslaitosten hankintatoimen ja –strategian nykytilan. Lisäksi sen avulla saadaan selville mitä mieltä tutkimuslaitokset ovat nykytilastaan.

Kolmannessa alatutkimuskysymyksessä selvitetään, mitkä hankintastrategian elementeistä kannattaa implementoida case-organisaation hankintastrategiaan ja miksi. Kysymykseen vastaamisessa käytetään apuna case-organisaation nykytilan analysointia, benchmarkin tuloksia sekä teoriaosuutta. Saadun aineiston ja benchmarkkauksen perusteella pystytään selvittämään mitkä elementit ovat erityisen tärkeitä ja toimivia Lukelle. Viimeisessä alatutkimuskysymyksessä keskitytään julkisen hankinnan vaikutukseen hankintastrategiassa. Teoriaosuus ja benchmark auttavat ymmärtämään, kuinka julkinen hankinta eroaa yksityisten yritysten tekemästä hankinnasta, mitä rajoituksia ja ehkä myös mahdollisuuksia julkisesta hankinnasta seuraa.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Käsitteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta vältytään väärinymmärryksiltä ja lukija ymmärtää mitä

niillä tarkoitetaan. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat hankintastrategia, hankintastrategian elementit, julkinen hankinta, Kraljicin matriisi ja toimittajasuhteet.

Hankintastrategia

Hankintastrategia on yrityksen pidemmän aikavälin yksityiskohtainen suunnitelma, jonka tavoitteena on antaa suunta hankintatoimelle. Hankintastrategian tulee olla linjassa ja integroituna yrityksen liiketoimintastrategian kanssa (Watts et al. 1992). Hankintastrategiat vaihtelevat eri yritysten välillä, koska jokainen hankintaympäristö on erilainen. Strategiaan vaikuttaa muun muassa hankittava kohde, hankinta-ajankohta, hankintahistoria, hankintaympäristön luonne sekä itse hankkijayritys. (Corey 1978)

Hankintastrategian elementit

Hankintastrategian kannalta tärkeät elementit toimivat pohjana strategian rakentamiselle ja kehittämiselle. Ne kertovat mitä hankintastrategiassa pitää kehittää. Elementit ovat strategisia päätöksiä, joilla tähdätään tehokkaampaan hankintatoimeen. Se mitä elementtejä käytetään hyödyksi ja miten, riippuu muun muassa hankittavasta tuotteesta, hankinnan ajankohdasta, hankintaympäristöstä, hankintaperiaatteista ja neuvotteluvoimasta. Tutkimuksessa hankintastrategian elementit tarkoittavat seuraavia strategisia päätöksiä: make or buy –päätöksenteko, konsortiohankinta, toimittajavalinta, toimittajakannan koko ja maantieteellisen sijainti, hankintojen keskittäminen tai hajauttaminen sekä kilpailullinen tai yhteistyöstrategia toimittajien kanssa. (Ahtonen & Virolainen 2009, 264-265) Elementit esitellään tarkemmin luvussa 2.

Julkinen hankinta

Julkisia hankintoja tekevät valtio, kunnat, kuntayhtymät ja valtion liikelaitokset, kuten tutkimuslaitokset. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden-, palveluiden- ja rakennusurakkahankintojen sellaista hankintaa, joka tehdään oman organisaation ulkopuolelta. Julkisissa hankinnoissa noudatetaan hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja, joiden tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä. (HILMA 2008) Julkisen hankinnan lainsäädäntö asettaa tiettyjä velvoitteita ja rajoitteita hankintatoimelle.

Kraljicin matriisi

Kraljicin matriisi on yritysten hankintastrategian apuna paljon käyttämä hankintaportfolio, missä kategorisoidaan hankinnat neljään kategoriaan: volyymi-, rutiini-, pullonkaula- ja strategiset hankinnat. Kategorisointi tehdään sen mukaan, kuinka merkittäviä hankinnat ovat strategisesti yritykselle sekä kuinka monimutkaiset markkinat ovat (ostoriski). Matriisin avulla voidaan myös analysoida, miksi jokin tietty tuote on missäkin kategoriassa ja miten se saataisiin mahdollisesti siirrettyä toiseen kategoriaan tai pidettyä samassa kategoriassa. (Kraljic 1983, 112)

Benchmark

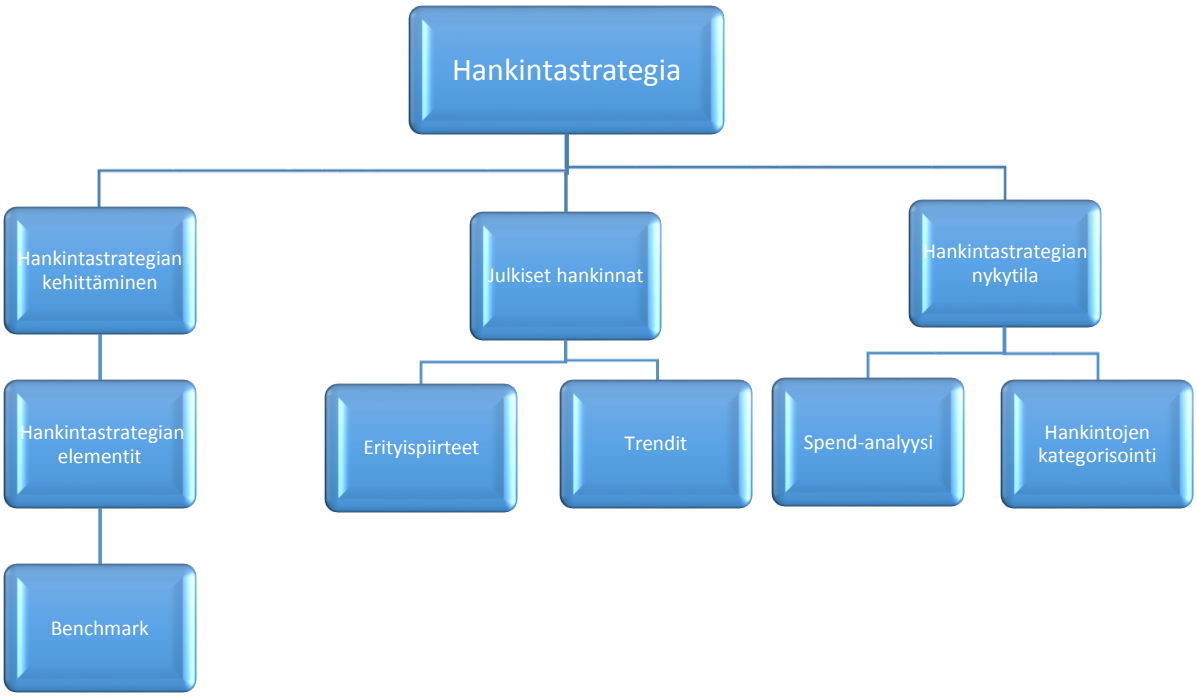
Hotanen et al. (2001) mukaan benchmark on analyysimenetelmä, jonka tavoitteena on tehdä vertailuanalyysiä. Vertailun pohjalta tavoitteena on oppia hyviltä ”esikuvilta” toimialasta riippumatta ja muuntaa oppi oman yrityksen tehokkaammaksi toiminnaksi. Menestyvät yritykset käyttävät benchmarkkausta apuna asettaessaan tavoitteita tulevaisuuteen (Vitasek et al. 2013, 115). Vertailuyrityksiksi valitaan yleensä jossakin suhteessa omaa yritystä parempia yrityksiä, joiden liiketoiminnasta halutaan implementoida toimintamalleja omaan toimintaan. (Uef 2017)

Toimittajasuhteet

Toimittajasuhteilla tarkoitetaan tutkimuksessa hankintaan liittyvää suhdetoimintaa tavarantoimittajien kanssa. Sen avulla pystytään tekemään oikeita ratkaisuja hankintatoimeen liittyen, kuten valitsemaan oikeat toimittajat, pitämään toimittajakannan koko optimaalisena ja tekemään päätös valittavasta strategiasta toimittajan kanssa. (Ahtonen & Virolainen 2009) Yrityksen ulkoistaessa tietyn tuotteen hankinnan, toimittajasuhteet määrittelevät kuinka tuottoisa hankinta on. Yritysten tarve löytää uusia tapoja luoda kilpailuetua ajaa ne muodostamaan suhteita muiden yritysten ja tavarantoimittajien kanssa. Näiden verkostojen avulla tähdätään kohti tehokkaampaa hankintatoimea (Cousins et al. 2003).

1.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvaa tutkimuksen teoreettista näkökulmaa, eli näkökulmaa josta tutkimuksen aihetta käsitellään (Alasuutari 1995,14,165).



Kuvio 2 Teoreettinen viitekehys

Kuvion 2 mukaan tutkimuksen pääideana on tutkia yrityksen hankintastrategiaa. Hankintastrategia jaetaan työssä kolmeen osaan: hankintastrategian nykytilan selvittämiseen, hankintastrategian kehittämiseen ja julkisten hankintojen vaikutukseen hankintastrategiassa. Hankintastrategian kehittäminen lähtee liikkeelle hankintastrategian elementtien, eli strategisten valintojen, määrittelystä. Niiden avulla saadaan räätälöityä juuri tietylle organisaatiolle oikea hankintastrategia. (Ahtonen & Virolainen 2009, 264-265) Tutkimuksessa määritellyt hankintastrategian kannalta tärkeät elementit ovat konsortiohankinta, hankintakannan koko ja sijainti, toimittajavalinta, make or buy -päätöksenteko, keskittäminen/hajauttaminen ja kilpailullinen-/yhteistyötoiminta toimittajien kanssa.

Empiirisessä osuudessa elementtien käytettävyyttä analysoidaan benchmarkkauksella case-organisaation näkökulmasta. Hankintastrategian nykytilaa lähdetään analysoimaan spend-analyysin avulla, jonka jälkeen kohdeorganisaation hankinnat kategorisoidaan Kraljicin matriisin avulla. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös julkisen hankinnan vaikutukset kohdeorganisaation hankintastrategiaan. Julkisista hankinnoista käydään läpi sen erityispiirteitä, kuten lainsäädäntöä, sekä Suomessa nykypäivänä vallalla olevat julkisen hankinnan trendit ja merkittävyys.

1.5. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus pohjautuu toimeksiantoon case-organisaatiolta, joten tutkimusmenetelmä on case-tutkimus. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Sen empiirinen osuus pohjautuu teoriaosuuteen, case-organisaatio Luken antamaan sisäiseen aineistoon organisaation hankinnoista sekä kyselyhaastattelun pohjalta tehtyyn kvalitatiiviseen benchmarkkaukseen, johon osallistui muita valtion tutkimuslaitoksia.

Kvalitatiivinen benchmarkkaus kuvaa parhaita alan käytäntöjä, joiden pohjalta empiirisessä osuudessa tehdään yhteenveto case-organisaatiolle parhaiten sopivista käytännöistä. Tehtäessä kvalitatiivista benchmarkkausta on tärkeää selvittää, mitkä tekijät vertailtavassa kohteessa ovat tärkeitä yritykselle. Lisäksi on päätettävä millä mittareilla tärkeyttä mitataan. (Vitasek et al. 2013, 115-121) Case-organisaatiolta saatiin tutkimusta varten yksi suullinen haastattelu talousjohtajalta ja sähköpostin välityksellä käytössä olleet hankintaohjeet, vuoden 2016 hankinnat, hankintasuunnitelma sekä yksi hankinta ja investointi-ryhmän kokouksen diaesitys. Näitä sisäisiä aineistoja käytettiin empiirisessä osuudessa sekundäärilähteinä.

Kyselyhaastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä ja se lähetettiin yhteensä kahdeksalle tutkimuslaitokselle. Siihen osallistui Luken lisäksi kolme muuta Suomessa toimivaa tutkimuslaitosta. Yksi kyselyyn osallistuneista tutkimuslaitoksista on Pohjois-Euroopan johtava soveltavaa tutkimusta tekevä tutkimuskeskus ja se on selvästi suurempi ja kokeneempi hankintatoimen osalta kuin muut vastanneet. Tämä on benchmarkkauksen tulosten kannalta hyvä asia, sillä sen tavoitteena on implementoida saman toimialan muilta organisaatioilta hyvät toimintatavat.

Kysely sisälsi 23 pääkysymystä, jotka käsittelivät organisaation yleistä kartoitusta, julkisen hankinnan vaikutusta organisaatioon, organisaation hankintaosastoa, -toimea ja –strategiaa. Hankintastrategiaa käsittelevät kysymykset oli luotu tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta, jotta tutkimustuloksia voidaan verrata paremmin aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Aineiston ja haastatteluiden analysoinnissa käytettiin benchmarkkauksen lisäksi apuna teoriaosuudessa määriteltyjä hankintastrategian elementtejä, spend-analyysia sekä Kraljicin matriisia.

1.6. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan, teoreettiseen ja empiiriseen osuuteen. Luvut 2 ja 3 ovat teoriaosuutta ja luvut 4,5 ja 6 empiiristä osuutta. Luku 7 on yhteenveto tutkimuksesta. Teoriaosuus koostuu aiheeseen liittyvästä kirjallisuuskatsauksesta, kun taas empiirinen osuus pohjautuu kirjallisuuskatsauksen lisäksi case –organisaatiolta saatuun aineistoon sekä benchmarkkauksen tuloksiin.

Teoriaosuudessa käydään aluksi läpi julkisen hankinnan erityispiirteitä, kuten lainsäädäntöä, sekä ajankohtaisia julkisen hankinnan trendejä. Tämän jälkeen esitellään hankintastrategiaa käsitteenä, sekä miten sitä voidaan kehittää. Ensiksi tuodaan esille hankintastrategian eri määritelmiä aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen. Hankintastrategian luonti lähtee liikkeelle strategisten päätösten, eli elementtien, tarkastelusta. Työssä käydään läpi hankintastrategian kannalta tärkeät elementit sekä miten niitä voidaan hyödyntää strategian kehittämisessä. Lopuksi kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi hankintastrategian sisältöä ja esitellään hankintojen nykytilan analysoinnissa käytettävät spend-analyysi ja benchmarkkaus, jotta lukija ymmärtää miksi näitä työkaluja hyödynnetään empiirisessä osuudessa.

Empiirisessä osuudessa tarkoituksena on saada selville Luken hankintastrategian ja -toimen nykytila ja miten siinä on onnistuttu verrattuna ”kilpailijoihin”. Tämän jälkeen pohditaan, mitä tehokas hankintastrategia Luken näkökulmasta sisältää. Empiirisen osuuden tarkoituksena on vastata tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ”*Miten luoda ja kehittää hankintastrategia case-organisaatiolle?*”. Tutkimusongelmaan saadaan vastaus vastaamalla alatutkimuskysymyksiin, jotka kokonaisuudessaan auttavat vastaamaan esitettyyn päätutkimuskysymykseen.

Luvussa 4 esitellään ensin tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston keräys sekä tarkemmin case-organisaatio Luke. Tämän jälkeen esitellään Luken nykyiset hankintaperiaatteet ja –ohjeet, minkä jälkeen selvitetään Luken hankintojen nykytila spend-analyysin ja Kraljicin matriisin avulla. Lisäksi luvussa esitellään julkisen hankinnan vaikutus kohdeorganisaation toimintaan.

Luku 5 keskittyy suoritettuun benchmarkkaukseen. Aluksi käydään läpi yleistä tietoa benchmarkkauksesta, jonka jälkeen analysoidaan ja esitellään sen tulokset. Luku 6 nitoo yhteen lukujen 4 ja 5 tulokset case-organisaation näkökulmasta. Siinä esitellään tulokset ja ehdotukset case-organisaatiolle tulosten pohjalta. Luvussa 7 tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista sekä tuodaan esiin tutkimuksen rajaukset ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

Vaikka teoriaosuudessa käsitellään aihetta hyvin laajasti ja monesta eri näkökulmasta, työn empiirinen osuus asettaa joitakin rajoitteita tutkimustuloksille. Tutkimuksen empiirinen osuus rajoittuu käsittelemään Suomessa julkisen hankinnan alaisia organisaatioita ja niiden hankintatoimea ja –strategiaa, erityisesti valtion tutkimuslaitoksia. Tutkimustuloksia ei pystytä suoraan yleistämään perinteisen yksityisen puolen yrityksiin, vaikka monet toimintamallit saattavat toimia myös sillä puolella.

Hankintastrategian kehittämistä tarkastellaan case-organisaation, eli julkisen hankinnan alaisen tutkimuslaitoksen, kannalta. Benchmark-kyselyyn saatiin vastaukset vain kolmelta kahdeksasta tutkimuslaitokselta, joten tutkimustulokset eivät anna täysin kattavaa kuvaa Suomen tutkimuslaitosten hankintatoimen ja –strategian tilasta. Huomioitavaa on, että Pohjois-Euroopan johtava tutkimuslaitos osallistui kyselyyn, mikä lisää huomattavasti tutkimustulosten merkittävyyttä.

Tutkimuksessa keskitytään organisaatioiden itse tekemiin hankintoihin, eli sen ulkopuolelle jätetään valtion hankintayhtiön Hanselin tekemät kilpailutukset. Luvussa 5 tehtävässä benchmarkkauksesta ilmenee, että Hansel tekee varsin pienen osan organisaatioiden hankinnoista. Tutkimusta varten käyttöön saatu aineisto asettaa myös tiettyjä rajoitetta sen suhteen, kuinka syvällisiä analyyseja pystytään tekemään. Case-organisaatiolta saatu aineisto on laaja, mutta joiltakin osin hieman yksinkertaistettu. Esimerkiksi aineisto vuoden 2016 hankinnoista ei anna tarkkaa kuvaa siitä, keneltä hankinnat on tehty ja kuinka monta hankintatransaktiota vuoden

aikana on ollut. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka yksityiskohtainen spend-analyysi ja hankintojen kategorisointi pystyttiin tekemään. Kyselylomakkeessa organisaatioiden edustajat eivät pystyneet tai osanneet vastata kaikkiin kysymyksiin, minkä takia osa tuloksista on vain vastanneiden organisaatioiden mielipiteitä.

2. JULKISET HANKINNAT

Tässä työssä hankintastrategiaa tutkitaan julkisten hankintojen näkökulmasta. Tutkielman case–organisaatio on suomalainen julkisten hankintojen alainen tutkimuslaitos, minkä takia tutkimuksessa esitellään myös julkisen hankinnan erityispiirteet Suomessa. Julkisten hankintojen alaisia organisaatioita koskevat hankintojen osalta osittain eri säännöt kuin yksityisiä yrityksiä. Julkisissa hankinnoissa noudatetaan hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja (HILMA, 2008).

Erityispiirteiden lisäksi luvussa käydään läpi julkisten hankintojen viimeaikaista kehitystä ja trendejä sekä sen merkittävyyttä ja vaikuttavuutta. Tutkimuksessa keskitytään julkisiin hankintoihin Suomessa, koska lainsäädäntö ja erityispiirteet vaihtelevat valtion asettamien lainsäädäntöjen mukaan ja globaalia näkemystä julkisten hankintojen vaikutuksista ei kannata suorittaa yhden tutkielman puitteissa. Tutkimuksessa suoritettavassa benchmarkkauksessa on tärkeää, että vertailtavat organisaatiot kuuluvat Suomen julkisten hankintojen piirin kuten case-organisaatiokin, jotta tuloksista saataisiin käyttökelpoisia case-organisaatiolle.

2.1. Julkisten hankintojen erityispiirteet

Julkinen hankinta vaikuttaa hankintastrategian muodostamiseen. Voittoa tavoittelevat yritykset vastaavat usein toimistaan osakkeenomistajille, kun taas julkisen hankinnan alaiset organisaatiot vastaavat toimistaan valtion edustajille ja veronmaksajille. Tämä asettaa tiettyjä rajoitteita ja vaatimuksia, kuten eettisyyden ja julkisten varojen tehokkaan käytön. Hankintastrategian sisällöstä on myös löydetty eroavaisuuksia julkisten ja yksityisten organisaatioiden välillä. Esimerkiksi Kraljicin matriisia on käytetty paljon enemmän hyödyksi hankintastrategiassa yksityisellä kuin julkisella sektorilla. (Hawkins et al. 2011)

Julkisia hankintoja Suomessa tekevät hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt. Niitä ovat valtio, kunnat, kuntayhtymät ja valtion liikelaitokset. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan hankintayksiköiden suorittamia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, jotka tehdään oman organisaation ulkopuolelta. Julkisissa

hankinnoissa noudatetaan hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja, joiden tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja parantaa yritysten kilpailukykyä. (HILMA 2008) Lainsäädäntöä toteutetaan vain sellaisiin järjestelyihin, jotka täyttävät määritelmän julkisesta hankintasopimuksesta. Hankintasopimus on kirjallinen sopimus, jonka osapuolina ovat hankintayksikkö ja yksi tai useampi toimittaja. (Hankinnat 2017a)

Julkisia hankintoja ja käyttöoikeussopimuksia koskeva lainsäädäntö päivitettiin joulukuussa 2016. Lakiin kohdistuvilla uudistuksilla tavoitellaan julkisten varojen tehokkaampaa käyttöä ja hankintamenettelyiden yksinkertaistamista. Lakiuudistus toi myös uudet kansalliset kynnysarvot hankinnoille. Julkisten hankintojen laki sisältää pääpiirteittäin yleiset säännökset, EU–kynnysarvon ylittävien hankintojen säännökset, kansallisia hankintoja koskevat menettelytavat sekä yhteiset säännökset hankintapäätöksestä, sopimuksesta, valvonnasta ja oikeussuojakeinoista. (Finlex 2016) Suomessa käytettävä julkisen hankinnan sääntely pohjautuu pääsääntöisesti EU:n määrittelemään julkisen hankinnan sääntelyyn. Suomessa sääntelystä on vastuussa työ- ja elinkeinoministeriö. (EK 2017)

Julkisten hankintojen laki kertoo, kuinka hankintoja tehdään ja suuressa osassa on lain periaatteet: avoimuus, suhteellisuus, syrjimättömyys ja tasapuolisuus. Syrjimättömyyttä ja tasapuolisuutta pidetään yllä menettelysäännöksillä. Menettelysääntely tarkoittaa määrittelyä siitä kuinka julkisen hankinnan menettely tapahtuu. Tarjoajia on kohdeltava yhdenvertaisesti ja valinta tarjouksen voittajasta on tehtävä alkuperäisten ilmoitettujen valintaperusteiden mukaan. Syrjiminen esimerkiksi tarjoajan kansallisuuden tai paikkakunnan mukaan on kiellettyä. Tasapuolisuus tarkoittaa, että tarjouksen vaatimukset koskevat kaikkia tarjoajia samalla tavoin. (EK 2017)

Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että hankintamenettelyä koskevia tietoja ei voi salata tietyiltä tarjoajilta, vaan tiedot on oltava julkisesti esillä kaikille tarjouskilpailuun osallistuville. (Hankinta 2017b) Avoimuutta toteutetaan avoimella kilpailutuksella HILMA–portaalin kautta, eli hankinnoista on ilmoitettava riittävän laajasti. Avoimuus tarjouskilpailussa parantaa kilpailua hankkeesta. (EK 2017) Suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, että hankinnan vaatimukset ovat oikeassa suhteessa päämäärien kanssa. Sillä saavutetaan kohtuullisuus tarjouskilpailussa, jonka johdosta esimerkiksi

pk-yrityksiä ei voida syrjiä tarjouskilpailusta ulos liian korkeiden liikevaihtovaatimusten nojalla. (Hankinnat 2017b)

Hankinnan menettelytapaan vaikuttaa hankintalainsäädäntö ja se, ylittääkö hankinnan ennakoitu arvo EU-kynnysarvon tai kansallisen kynnysarvon. Kynnysarvot ylittävistä hankinnoista on ilmoitettava Suomessa sähköisesti HILMAn kautta, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sähköinen ilmoituskanava. Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat voidaan suorittaa hankintayksikön oman ohjeistuksen mukaan. Kynnysarvot ovat hankinnan ennakoidun arvon laskelmia. Laskettaessa hankinnan ennakoitua arvoa perusteena käytetään suurinta maksettavaa kokonaiskorvausta ilman arvonlisäveroa. (HILMA 2008) Julkista hankintaa koskevan lainsäädännön uudistuksessa kansallisia kynnysarvoja nostettiin, EU–kynnysarvot säilyivät ennallaan. Uudet kansalliset ja EU–kynnysarvot valtion laitoksille ovat taulukossa 1. Kynnysarvot on laskettu ilman arvonlisäveroa. (Finlex 2016)

Taulukko 1 Kansalliset ja EU–kynnysarvot

Hankinnan laji	**Kansallinen kynnysarvo(€)**	**EU-kynnysarvo(€)**
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000	134 000
Rakennusurakat	150 000	5 186 000
Sosiaali- ja terveyspalvelut	400 000	
Muut erityiset palvelut	300 000	
Käyttöoikeussopimukset	500 000	

Jos julkisella organisaatiolla ei ole tarvittavia resursseja tai aikaa suorittaa itse julkisen hankinnan hallinnollisia tehtäviä, voi organisaatio ottaa avuksi puitejärjestelyt tai muut yhteistyömahdollisuudet (Hankinnat 2017c). Julkisia hankintoja voidaan tehdä yhteishankintoina. Valtion yhteishankinnoista on vastuussa Hansel Oy, joka on Suomen valtion omistama yhteishankintayhtiö. Hansel kilpailuttaa ja ylläpitää palveluita ja tuotteita koskevia puitejärjestelyjä valtion hankintayksiköille. (Hansel, 2017)

Yhteishankintoja tehdään käytännössä puitejärjestelyjen avulla. Se tarkoittaa valmiiksi kilpailutettua sopimuskokonaisuutta, jossa sovitaan hankinnan kohde, hinta ja osapuolten vastuut ja velvoitteet. Yhteishankinnan tekeminen on hyödyllistä, kun tuotteiden tai palveluiden ostomäärät ovat suuria. Yhteishankinnan kohteena voi olla esimerkiksi IT-laitteet, asiantuntijapalvelut, matkapuhelimet ja työterveyshuolto. (Hansel, 2017)

Hanselin puitesopimukset ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Puitesopimukset eivät välttämättä ole aina tehokkain ja paras ratkaisu suorittaa hankinta. Julkisilta laitoksilta on kuultu usein siitä, kuinka puitesopimukset ovat pituudeltaan aivan liian pitkiä, minkä seurauksena nopeasti kehittyvillä aloilla ne voivat muuttua epäedullisiksi ostajan kannalta. Hanselin puitesopimukset ovat pituudeltaan neljä vuotta, mikä saattaa olla esimerkiksi IT-hankinnoissa liian pitkä aika, sillä neljässä vuodessa IT-alalla voi tapahtua isoja muutoksia. Lisäksi Hanselin kilpailutus perustuu hintavetoisuuteen, eikä esimerkiksi palvelun laatuun. Suhteellinen menetys laadussa saattaa olla paljon suurempi mitä hankintahinnassa säästetään. Myös puitesopimuksien täysi läpinäkymättömyys ajaa palvelun ostajan huonoon asemaan riitatilanteissa, koska tarjouspyynnöt on laadittu pintapuolisesti. (Tolvanen 2016)

2.2. Julkisten hankintojen trendit, merkittävyys ja vaikuttavuus Suomessa

Julkisten hankintojen arvo Suomessa on jo lähes 30 miljardia euroa vuodessa. Kyse on siis hyvin merkittävästä toimesta, sillä julkinen hankinta muodostaa lähes viidenneksen Suomen bruttokansantuotteesta (BKT). (EK 2017) Julkiset hankinnat ovat tärkeä kehityksenkohde Suomessa sekä julkisissa organisaatioissa että yksityisen sektorin toimittajayrityksissä sen suuren ostovoiman ansiosta.

Julkisten hankintojen meneillään oleva trendi on innovatiiviset hankinnat. Innovatiivisella hankinnalla tarkoitetaan hankinnan kohteen tai hankintaprosessin innovatiivisuutta, joka voi näkyä hankinnassa esimerkiksi uudenlaisen tuotteen tai palvelun ostona tai uudenlaisena tapana toteuttaa hankinta. Suomessa on herätty strategisen hankintatoimen tärkeyteen ja sitä on lähdetty kehittämään myös julkisella sektorilla. Hallitusohjelmassa tavoitteeksi on asetettu, että viisi prosenttia julkisista hankinnoista olisi innovatiivisia hankintoja vuoteen 2019 mennessä. (Tekes 2016)

Suomalaisen työn liiton (2016) tutkimuksen mukaan kuntavaikuttajista 62 %:n mielestä heidän hankinnoista puuttuu innovatiivisuus, vaikkakin Euroopan tasolla Suomi nähdään innovatiivisena maana. Innovatiivisilla hankinnoilla pyritään vastaamaan julkisen sektorin resurssipulaan. (Tekes 2016)

Julkisen hankinnan arvot ovat muuttuneet aikaisemmasta kustannuksiin keskittyvästä hankinnasta kohti asiakaslähtöistä hankintaa, jossa painotetaan kumppanuutta ja arvontuotantoa verkostoissa. Julkisen hankinnan kehittyminen lähtee liikkeelle sekä ostaja- että myyjäorganisaation ammattitaidon kehittymisestä. Osapuolten on tärkeää keskittyä osaamiseen ja työkalujen käyttöön säännellyillä julkisilla markkinoilla. Kun osapuolet ovat hyvin perillä sääntelystä ja työkaluista, ostaja uskaltaa etsiä markkinoilta uusia innovatiivisempia ratkaisuja ja muodostaa myyjäorganisaatioiden kanssa yhteistyösuhteita kohti tehokkaampaa hankintatoimea. (Kurvinen 2016)

Vuorovaikutus ostaja- ja myyjäorganisaation välillä on todettu tärkeäksi osaksi nykyaikaista julkista hankintaa. Julkinen organisaatio saa vuorovaikutuksen seurauksena tarkempaa tietoa markkinoiden tilanteesta ja osaa räätälöidä hankintatarpeen paremmin. Samalla toimittaja saa tarkempaa tietoa julkisten organisaatioiden hankintatarpeista ja voi kehittää tuotteen tai palvelun, joka sopii paremmin hankintatarpeeseen. Vuorovaikutus osapuolten välillä mahdollistaa innovatiivisen julkisen hankinnan, koska osapuolten tarpeet kohtaavat paremmin keskenään. (Tekes 2016)

Innovatiivisella hankinnalla ja syvemmällä yhteistyöllä tavoitellaan positiivisia tuloksia sekä ostajaorganisaatiolle, toimittajalle että loppukäyttäjälle. Tekesin (2016) tutkimuksen mukaan hankkeissa, joissa käytettiin innovatiivista hankintaa 72 %:n mielestä palvelun laatu parani. Myös uusien toimittajien löytäminen parani lähes puolessa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista, 44 % osallistuneista sanoi löytäneensä uusia toimittajia. Toimittajat kokivat yrityksen maineen ja näkyvyyden parantuneen innovatiivisen julkisen hankinnan myötä. Syvempi yhteistyö julkisen organisaation kanssa paransi toimittajien ymmärrystä julkisesta hankintaprosessista, jonka myötä tilaajaorganisaation tarpeisiin pystyttiin vastaamaan paremmin. Vuorovaikutus hankintaprosessissa vähensi epäselvyyksiä ja lisäsi verkostoitumista.

3. ORGANISAATION HANKINTASTRATEGIA

Mielenkiinto yritysten hankintastrategiaa kohtaan on kasvanut suuresti viime vuosikymmeninä. Suurten yritysten resurssit ovat mahdollistaneet panostuksen hankintastrategian tutkimiseen ja kehittämiseen, kun taas pienemmillä yrityksillä resurssit ovat olleet vähäiset. (Anttila et al. 2013, 3-11) Yrityksen yleinen liiketoimintastrategia ei yksinään riitä ohjaamaan hankintatoimea, vaan sille on luotava oma laajempi ja yksityiskohtaisempi strategia, jotta se toimisi mahdollisimman tehokkaasti. Hankintastrategian tulee kuitenkin olla linjassa ja integroituna yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. (Watts et al. 1992)

Hankintastrategialla tarkoitetaan yrityksen pidemmän aikavälin toimintasuunnitelmaa, joka antaa oikean suunnan hankintatoimelle. Hankintastrategian määrittelyssä on käytetty aikaisemman tutkimuksen perusteella useita eri tapoja. Yhdysvaltaisen Fortune–talouslehden vuosittain julkaiseman Fortune 500 –listan yritykset käyttävät usein Kraljicin matriisista johdettuja strategisia hankintamatriiseja hankintojen kategorisoinnin apuna (Hawkins et al. 2011, 567-568). Hadeler et al. (1994) esittelevät näistä yhden, hankintastrategianeliön, jonka määritelmän mukaan hankintastrategiassa hankinnat kategorisoidaan neljään ryhmään tuotteen monimutkaisuuden ja rahallisen arvon mukaan. Jokaiseen ryhmän hankintoihin käytetään erilaista hankintastrategiaa. Kuviossa 3 on esitelty mallin kategoriat. (Hadeler et al. 1994, 3)

Kuvio 3 Mukaelma hankintastrategian kategorisoinnista (Hadeler et al. 1994, 3)

Yksinkertaiset sopimukset -kategorian tuotteet ovat yritykselle sekä monimutkaisuudeltaan että arvoltaan pieniä. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet ja niiden hankinta tulisi suorittaa mahdollisimman yksinkertaisesti ja nopeasti yhden hyvän ja luotettavan tavarantoimittajan avulla. Globaalin kaupankäynnin kategoriaan kuuluvat tuotteet, jotka eivät ole teknisesti monimutkaisia mutta rahallinen arvo on suuri. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi pakkausmateriaalit, metalli ja monet raakamateriaalit. Globaalin kaupankäynnin tuotteiden hankinnassa on tärkeää tutkia mahdollisuuksia maailmanlaajuisesti ja saada aikaan parhaat mahdolliset sopimukset hankkijan kannalta. Tuotteet ovat yleensä samanlaisia eri valmistajien kesken, joten neuvotteluvoima kaupankäynnissä on ostavalla yrityksellä. Neuvotteluissa tulee huomioida hankintahinta ja toimitusaika. (Hadeler et al. 1994, 3-4)

Läheisten suhteiden kategoriaan kuuluvat tuotteet ovat tekniseltä monimutkaisuudeltaan suuria, mutta rahallinen arvo ostajayritykselle on pieni. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi mittaristot, moottorit ja varaosat. Hankinnassa tärkeää on muodostaa läheinen suhde innovatiiviseen ja luotettavaan tavarantoimittajaan, joka on valmis työskentelemään ostajayrityksen tarpeiden mukaan. Tämän kategorian tuotteiden hankinnassa saavutetut edut näkyvät ostajayrityksen operaatio- ja käyttökustannusten alentumisena tai parempana tuottavuutena. (Hadeler et al. 1994, 3-4)

Viimeisen kategorian, strategisen kumppanuuden, alle kuuluvat tuotteet, jotka ovat teknologisesti monimutkaisia ja hankinta-arvoltaan suuria. Tähän kategoriaan kuuluu esimerkiksi rahallisesti arvokkaat sopimukset ja huipputeknologiset tuotantolaitteistot. Strategisessa kumppanuudessa on tärkeää muodostaa läheiset ja pitkäkestoiset suhteet kumppaniin, koska hankintojen kokonaisarvolla on suuri merkitys yrityksen tulokseen. (Hadeler et al. 1994, 3-4)

Spekmanin (1985) määritelmän mukaan strateginen hankinta jaetaan kolmeen tasoon: suoriteperusteiset strategiat, hankintasysteemiin liittyvät strategiat ja kilpailulliset hankintastrategiat. Suoriteperusteisessa strategiassa painotetaan hankintaresurssien hallintaa, kulujen kontrollointia ja käyttäjän palveluita. Hankintasysteemiin liittyvässä strategiassa paneudutaan organisaation informaatiokulkuun lähimpien yhteistyökumppaneiden kanssa, toimittajavalintaan,

sopimuksen kestoon ja arvo-analyyseihin. Kilpailulliset hankintastrategiat keskittyvät ostajan neuvotteluvoimaan, jonka avulla ostaja pystyy kehittämään kilpailuetuaan. (Spekman, 1985, 94-99)

Tässä tutkimuksessa hankintastrategian luontia ja kehittämistä tutkitaan hankintastrategian elementtien pohjalta. Ahtosen ja Virolaisen (2009) mukaan hankintastrategian elementit ovat yrityksen hankintaan liittyviä strategisia valintoja, joiden pohjalta saadaan kehitettyä juuri tietyn yrityksen hankintakantaan sopiva strategia. Niiden avulla saadaan selvitettyä, miten ja mitä hankintastrategiassa voidaan kehittää. Tutkimuksessa analysoitavat elementit ovat make or buy – päätöksenteko, konsortiohankinta, keskittäminen ja hajauttaminen, hankintakannan koko ja maantieteellinen sijainti sekä yhteistoiminta- ja kilpailullinen strategia.

Jokaisessa hankintastrategian mallissa on hyviä ja huonoja puolia. Tärkeää on oppia navigoimaan eri mallien välillä ja valitsemaan malleista tärkeimmät osat omaan hankintastrategiaan. Näin saavutetaan paremmat liiketoimintatulokset, ei vain hankintatulokset. (Keith et al. 2015, 32-37) Seuraavaksi luvussa esitellään tarkemmin hankintastrategian luontia ja sitä, miten hankintastrategian elementtejä käytetään apuna hankintastrategian kehittämisessä. Tämän jälkeen käydään läpi hankintastrategian sisältöä ja tutkimuksessa apuna käytettäviä spend-analyysi ja benchmark työkaluja.

3.1. Hankintastrategian sisältö ja sen kehittäminen

Sekä hankintajohtamisen että -strategian rooli on viime aikoina kasvanut yrityksissä (Ahtonen & Virolainen 2009). Hankinnan strateginen rooli on muuttunut ja tätä muutosta on ajanut eteenpäin informaation kasvanut tärkeys, teknologinen monimutkaisuus, globalisaatio ja digitaalinen informaatioteknologia (Möller et al. 2005). Strateginen lähestyminen on siirtymässä yrityskeskeisestä ajattelutavasta kohti laajempaa näkökulmaa, joka sisältää myös arvonluonti systeemit ja verkostot (Parolini, 1999).

Yritysten tarve löytää uusia tapoja luoda kilpailuetua ajaa yritykset muodostamaan verkostoja muiden yritysten kanssa. Näiden verkostojen avulla tähdätään kohti

tehokkaampaa hankintaa. (Cousins et al. 2003) Tenneseen yliopiston tutkimuksen mukaan yritykset etsivät nykyään perinteisen transaktiopohjaisen ostaja-myyjä suhteen sijaan korkeaa yhteistyötä sisältäviä hankkijasuhteita. Niiden tavoitteena on win-win tilanne, eli tilanne jossa sekä yritys että tavarantoimittaja hyötyvät suhteesta. (Vitasek et al. 2013, 2) Näin hankinnasta saadaan luotua tehokkaampi ja suhteen synergiaedut luovat arvoa, jota ei perinteisellä kilpailutetulla hankintasuhteella ole saavutettavissa.

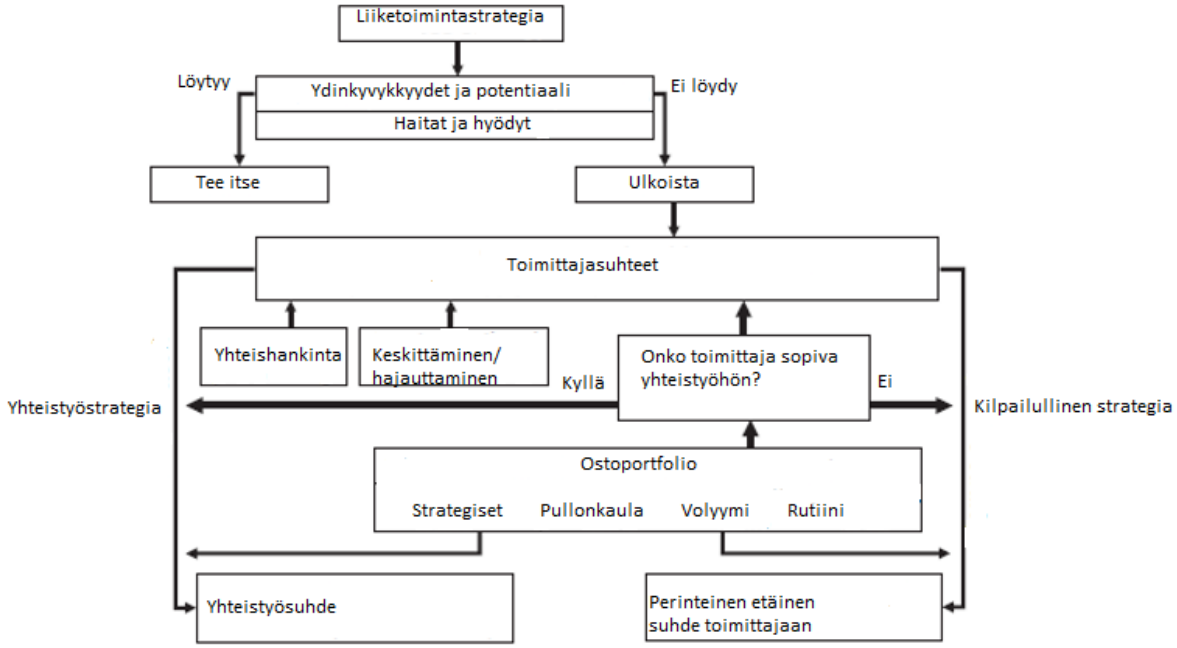
Hankintastrategian laatimisen, implementoinnin ja arvioinnin tavoitteena on ihanteellinen tasapaino yrityksen hankintaresurssien ja ympäristön asettamien rajoitteiden ja mahdollisuuksien välillä (Scheuing, 1989, 140). Hankintastrategiat vaihtelevat eri yritysten välillä, koska jokainen hankintaympäristö on erilainen. Strategiaan vaikuttaa muun muassa hankittava kohde, hankinta-ajankohta, hankintahistoria, hankintaympäristön luonne sekä itse hankkijayritys. Hankkijayrityksen resurssit, neuvotteluvoima ja hankintaperiaatteet ovat aina yksilöllisiä ja strategia tulisi räätälöidä juuri kyseessä olevalle yritykselle sopivaksi. (Corey, 1978)

Hankintastrategian sisällön tulee antaa hankintatoimelle oikea suunta ja tarkoitus (Pettigrew et al. 2002). Yrityksen hankittavat tuotteet eroavat yleensä merkittävästi toisistaan. Sen takia hankinnoille ei voida tehdä yhtä, kaikille tuotteille sopivaa strategiaa, vaan hankintastrategia koostuu joukosta eri strategioita eri tuoteryhmille. Hankintastrategia määrittelee muun muassa sopimustyypit, hankintariskit, sopimusten kestot, valintakriteerit, toimittajien määrän, kannustinjärjestelmän ja toimittajien johtamiseen liittyvät strategiat. (Hawkins et al. 2011, 567-568)

Hankintastrategian kannalta tärkeät elementit toimivat pohjana strategian rakentamiselle ja kehittämiselle. Niiden avulla selvitetään mitä hankintastrategiassa pitää kehittää. Kuvio 4 on esimerkki, kuinka hankintastrategiaa voi lähteä muodostamaan ja kehittämään. Esimerkissä kaikki lähtee liikkeelle make or buy –päätöksenteosta, mutta strategia voi lähteä liikkeelle myös muista hankintastrategian elementeistä (Ahtonen & Virolainen 2009).

Jos yritys päättää ulkoistaa tuotteen hankkimisen, seuraava strategiaan vaikuttava tekijä on toimittajasuhteet. Päätökset siitä, mikä on toimittajakannan koko ja maantieteellinen sijainti vaikuttavat siihen onko jokin tietty toimittaja oikea tietylle

tuotteelle. Myös yrityksen strategiset valinnat yhteishankinnan ja hankintatavan osalta vaikuttavat toimittajasuhteisiin. Toimittajavalinnassa apuna käytetään ostoportfoliota, jonka avulla hankittavat tuotteet pystytään kategorisoimaan. Eri kategorioiden kohdalla voidaan käyttää joko yhteistyöstrategiaa tai kilpailullista strategiaa.



Kuvio 4 Mukaelma hankintastrategian muodostamisesta (Ahtonen & Virolainen 2009, 270)

Tutkimuksessa seuraavaksi esiteltävät elementit ovat kuviosta 4 löytyvät make or buy –päätöksenteko, konsortiohankinta, keskittäminen ja hajauttaminen, toimittajavalinta, hankintakannan koko ja maantieteellinen sijainti sekä valinta yhteistoiminnallisen ja kilpailullisen strategian välillä.

3.1.1. Make or buy –päätöksenteko

Optimitilanteessa hankintastrategian luonti lähtee liikkeelle make or buy –päätöksenteolla (Ahtonen & Virolainen 2009). Make or buy -päätöksenteolla tarkoitetaan päätöstä siitä, suoritetaanko joku tietty toiminto yrityksessä itse vai ulkoistetaanko se (Schuh et al. 2012). Päätöksenteko jakautuu kahteen erilaiseen strategiseen lähestymistapaan, jotka oikein yhdistämällä tuovat yritykselle hyötyjä. Ensimmäisen lähestymistavan mukaan yritys keskittää resurssinsa ydinkykyihin ja –

toimintoihin, joiden avulla se pystyy luomaan asiakkaille uniikkia arvoa. Toisen strategisen lähestymistavan mukaan yritys ulkoistaa strategisesti ei-tärkeät toiminnot. (Quinn et al. 1995). Ydinkyvykkyydet ja -toiminnot ovat strategisesti tärkeitä yritykselle. Ne saattavat sisältää patentoitua teknologiaa tai tuottaa suurta arvoa asiakkaalle. Ydintoimintojen kohdalla yrityksen omat taidot suorittaa toiminto tulisi olla paremmat kuin muilla yrityksillä. (Schuh et al. 2012)

Ulkoistamisella tarkoitetaan aikaisemmin yrityksen itsensä valmistamien tuotteiden tai palveluiden hankkimista yrityksen ulkopuolisilta tekijöiltä (Ellram et al. 2001). Ulkoistaminen sai alkunsa 1970–luvulla, kun ulkopuoliset yritykset alkoivat alkoivat osallistua tuotantoon. Ulkoistamisen suosio kasvoi 1990–luvulla, koska yritykset halusivat keskittyä yhä enemmän ydintoimintoihinsa. Informaatioteknologian kehittyminen mahdollisti ulkoistamisen yleistymisen, koska sen johdosta yritykset pystyivät helposti kommunikoimaan suurien etäisyyksien päästä. (Vitasek et al. 2013, 17-19)

Ulkoistamisella tavoitellaan kustannusten, riskien ja kiinteiden investointien laskua, sekä kasvavaa joustavuutta, innovatiivisuutta ja tuottoja. Ulkoistamisessa on myös omat riskinsä. Opportunismi, eli oman edun tavoittelu, sekä riski menettää omat ydinkyvykkyydet ovat ulkoistamisen suurimpia riskejä. (Leavy, 2001) Melkein mitä tahansa tuotteita tai toimintoja pystytään nykypäivänä ulkoistamaan, kunhan kyseessä ei ole yrityksen ydintoiminto (Vitasek et al. 2013, 4).

Make or buy -päätöksentekoa voidaan havainnollistaa kuvion 5 mukaisella yksinkertaisella matriisilla, jossa toiminnot on jaoteltu niiden tärkeyden sekä yrityksen kyvykkyyden valmistaa tuote itse mukaan.

Kuvio 5 Make or buy –päätöksentekomatriisi (Anttila et al. 2013, 22)

Vasemman yläkulmassa yrityksen oma kyvykkyys suorittaa toiminto on alhainen, mutta se on yrityksen kannalta tärkeä. Tällöin yrityksen tulisi panostaa oman kyvykkyyden parantamiseen, jotta toiminto voitaisiin suorittaa itse. Jos se ei ole mahdollista, tulisi toiminto strategisesti ulkoistaa ja pitää mielessä toiminnon tärkeys koko liiketoiminnalle. Oikean yläkulman toiminnoissa oma kyvykkyys suorittaa toiminto on korkea kuten myös toiminnon tärkeys. Nämä toiminnot tulisi myös suorittaa itse yrityksen sisällä. (Anttila et al. 2013, 22-23)

Vasemman alakulman toiminnot ovat yritykselle vähemmän tärkeitä sekä kyvykkyys suorittaa itse toiminnot ovat alhaisia. Tässä tapauksessa toiminto tulisi ulkoistaa, koska potentiaaliset toimittajat ovat kyvykkäämpiä suorittamaan toiminnon. Ainoa syy jättää nämä toiminnot ulkoistamatta on liian korkeat toimittajamarkkinoiden riskit. Oikean alakulman toiminnot eivät ole yritykselle tärkeitä, mutta yrityksen omat kyvykkyydet suorittaa toiminto ovat korkeat. Optimiratkaisu on ulkoistaa toiminto ja antaa tukea toimittajayritykselle sen suorittamisessa. (Anttila et al. 2013, 23)

Transaktiokustannusteorian (TCE) mukaan markkinataloudessa menestyvä yritys pyrkii minimoimaan transaktiokustannukset. TCE asettaa perustan make or buy –päätöksenteon tutkimisille. Sen mukaan yrityksellä on olemassa kaksi hallinnointitapaa, hierarkia ja markkinat, joista yritys valitsee tehokkaamman (Williamson, 1975). Make–vaihtoehto viittaa hierarkiaan. Sitä käytetään, kun transaktiokustannukset ovat suuret ja hallinnointikustannukset pienet.

Hierarkiaa käytetään myös, kun markkinoilla on epävarmuutta, vaara opportunismille, monimutkaisuutta, luottamuspula kumppaniin tai pieni määrä potentiaalisia toimittajia. Buy–vaihtoehto viittaa markkinaan. Sitä suositellaan, kun transaktiokustannukset ovat pienet ja hallinnointikustannukset suuret, eli se on vastakohta hierarkialle. Markkinoiden alhainen epävarmuus ja monimutkaisuus sekä potentiaalisten toimittajien suuri määrä ovat syitä valita vaihtoehdoksi markkina.

Kun markkina- tai hierarkiavaihtoehto ei ole optimi yritykselle, valitaan vaihtoehto niiden väliltä, jota kutsutaan hybridiksi. (Coase, 1937, Ellram et al. 2001) Hybridimallissa voidaan myös ulkoistaa tuotteen hankinta markkinoille ja osallistua itse samalla tuotekehitykseen. Tällä varmistetaan se, että ostajayritys saa kustomoidun tuotteen tai palvelun, sillä toimittajat kehittävät tuotteita markkinoiden yleisen kysynnän mukaan eikä tietyn ostajan yksilöllisten toiveiden mukaan.

Yhteistyöllä tuotekehityksessä saavutetaan ainutlaatuista kilpailuetua ja mahdollisuus innovaatioon. (Keith et al. 2015, 51-56) Yritystoiminnassa eniten käytetty malli on useimmiten hybridi, koska yrityksen hankinnat ovat luonteeltaan niin erilaisia, että osa hankinnoista on kannattavampaa tehdä itse ja osa taas ulkoistaa.

3.1.2. Konsortiohankinta

Konsortiohankinta tarkoittaa tilannetta, missä toisistaan riippumattomat ostajayritykset yhdistävät hankintansa horisontaalisesti ja tekevät yhteistyötä hankinnan osalta saavuttaakseen hyötyjä, joita ei ole mahdollista saavuttaa toimimalla yksin. Konsortiohankinnalla tavoiteltavia hyötyjä ovat alhaisemmat kustannukset, niin alhaisempina hankintakustannuksina kuin myös alhaisempina hallinnointikuluina, inventaariokustannuksina ja logistiikkakustannuksina. (Tella et al. 2005).

Ostajayrityksen täytyy päättää, halutaanko hankintamarkkinoilla toimia yksin vai tehdä niin sanottu yhteenliittymä, eli konsortio, muiden hankkijoiden kanssa (Arnold, 1998). Yritysten fokus hankinnan osalta on aikaisemmin ollut vertikaalisissa suhteissa tavarantoimittajien kanssa, eli on keskitytty ostaja-myyjä suhteisiin eikä mahdolliseen horisontaaliseen yhteistyöhön ole kiinnitetty juurikaan huomiota (Patterson et al. 1999). Hankintastrategiassa tulisi päättää halutaanko konsortiohankintaa käyttää hyväksi vai ei. Monet yritykset valitsevat mallin, jossa hyödynnetään konsortiohankintaa tiettyjen hankintakohteiden kohdalla. (Tella et al. 2005)

Arnoldin (1996) mukaan transaktioiden määrän vähentäminen on yksi tapa perustella konsortiohankintaa. Jos esimerkiksi viisi erillistä ostajaa toimii itsenäisesti viiden erillisen toimittajan kanssa, transaktioita tapahtuu 25 kappaletta (5x5). Konsortiohankinnalla transaktiot vähenevät kymmeneen, kun transaktioita tapahtuu viisi ostajien ja viisi toimittajien toimesta. Yleensä transaktiomäärän vähentyessä myös transaktiokustannukset vähenevät.

Pitkä ja luottavainen suhde on välttämätön, jotta yhteistyöstä voidaan saavuttaa molemminpuolinen menestys. Käyttäytymistaloustiede on suuressa osassa yhteistyötä tutkittaessa. Siinä tutkikaan ihmisten välistä kilpailua ja yhteistyötä. Peliteorian avulla pystytään mallintamaan ihmisen käyttäytymistä tilanteissa missä on

kannustin tai palkinto. Se selittää kuinka yksilön menestyminen tietyssä tilanteessa on riippuvainen muiden päätöksistä. (Vitasek et al. 2013, 67) Myös konsortiohankinnan hyötyjä voidaan selittää peliteorian avulla. Peliteoriassa yritykset tekevät valintansa niin, että oma hyöty maksimoidaan. Maksimaalinen tulos saavutetaan luottamuksella pelin toiseen osapuoleen. (Tella et al. 2005)

Yksinkertaisella esimerkillä voidaan kuvata konsortiohankinnan hyötyjä. Oletetaan, että konsortio on löytänyt mahdollisen tavarantoimittajan, mutta toimittaja ei pysty tuottamaan koko konsortiolle tarvittavaa määrää tuotetta. Konsortion avulla tuotteen yksikköhinta on alhaisempi kuin mitä ostajayrityksillä on yksinään ollut ja näin ollen kaikki konsortion yritykset saavat aikaan hankintasäästöjä. Jos kuitenkin joku konsortion yrityksistä tekee tavarantoimittajalle tarjouksen ostaa kaikki tuotteet hieman korkeammalla hinnalla kuin konsortio, täytyy peliteorian mukaan myös muiden konsortiossa olevien yritysten yrittää samaa hankintaa konsortion ulkopuolelta. Tämä johtaa yritysten väliseen hintakilpailuun, kunnes hinta nousee samaan, mikä se oli aikaisemmin ennen konsortiota. Tästä esimerkistä voidaan päätellä, että luottamus konsortiohankinnassa kumppaneihin on tärkeää ja onnistuneella konsortiohankinnalla voidaan saada aikaan säästöjä verrattuna tilanteeseen, jossa jokainen yritys toimii hankkijamarkkinoilla yksityisesti. (Tella et al. 2005)

3.1.3. Toimittajavalinta, toimittajakannan koko ja maantieteellinen sijainti

Toimittajavalinta on yksi klassisista alueista, jota on tutkittu hankintojen johtamisessa (Arpan et al. 2014). Yritysten tarve pienentää toimittajakannan kokoa on lisännyt toimittajavalinnan tärkeyttä (Swift 1995). Toimittajavalinta koostuu uusien toimittajien etsimisestä sekä nykyisten toimittajien arvioinnista ja kehittämisestä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 127). Vitasekin (2013) mukaan yrityksellä on kaksi erilaista lähestymistapaa toimittajavalintaan. Yritys voi valita joko vanhan, hyväksi todetun toimittajan tai määritellä ensin hankintaprojektin ja kartoittaa tämän jälkeen potentiaaliset toimittajat.

Ensimmäisessä vaihtoehdossa on todennäköisesti pienemmät riskit, koska luottamuksen ja hyvien suhteiden rakentamiseen ei tarvitse käyttää aikaa. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa sen sijaan piilee suurempi potentiaali kehitykselle,

koska luottamalla vain vanhoihin toimittajiin näkökulma toimittajamarkkinoista on hyvin rajallinen. Menestyvän ostaja-toimittaja suhteen saavuttamiseksi on tärkeää kysyä seuraavat asiat: kuinka hyvin luotamme toisiimme, tehdäänkö bisnestä lyhyellä vai pitkällä aikatähtäimellä, miten ongelmista suhteessa keskustellaan ja kuinka ne ratkaistaan, kuinka avoin toimittajasuhde on, jakavatko kaikki osapuolet informaatiota ja kommunikoivatko ne keskenään, pelätäänkö muutosta vai rohkaistaanko siihen? (Vitasek et al. 2013, 95)

Proaktiivinen tutkimus on tärkeää toimittajavalinnan onnistumisen kannalta. Markkinatutkimuksella voidaan kartoittaa potentiaaliset toimittajat. Markkinatutkimuksessa pitää tehdä selkeä suunnitelma siitä, kuka tekee mitäkin ja millä aikataululla, jotta oikeita tutkimustapoja käyttämällä optimaaliset toimittajat löytyisivät. Toimittajiin on tärkeää tutustua etukäteen ja selvittää yrityksen toimintatavat, visio, tuki ja sitoutuminen suhteeseen.

Markkinatutkimuksessa täytyy keskittyä oikeisiin asioihin, kuten innovatiivisiin toimitustapoihin, toimialan parhaisiin käytäntöihin, toimittajan jo hyväksi toteamiin kannustinohjelmiin, toimittajan kyvykkyyksiin, laatulupauksiin ja taloudelliseen elinvoimaisuuteen. Kun markkinatutkimuksesta on kerätty kaikki tarpeellinen data, se pitää analysoida ja toimittajat vertailla esimerkiksi benchmarkkauksen avulla. Toimittaja kannattaa ottaa mukaan prosessiin mahdollisimman nopeasti, sillä toimittaja saattaa tietää siitä jotain mitä ostajayritys ei tiedä. (Vitasek et al. 2013, 103-105)

Yrityksen kannalta tärkeää on valita heidän kannaltaan oikeat kriteerit toimittajavalintaan. Tämä ei välttämättä ole aina helppoa, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa mainitaan yhteensä yli 60 eri kriteeriä toimittajavalintaan (Arpan et al. 2014). Toimittajavalinnassa valintakriteereitä vertaillaan potentiaalisten toimittajien kesken ja valittava toimittaja on se, joka pystyy täyttämään parhaiten valintakriteerit. Optimaalisin toimittaja ei välttämättä ole se, joka tarjoaa alhaisinta ostohintaa tai nopeinta toimitusta. (Swift 1995)

Buschin (1962) ja Dicksonin (1966) mukaan tärkeimpiä kriteerejä toimittajavalinnassa ovat muun muassa laatu, toimitusaika, takuut, hinta, tuotanto-, tekniset-, johtamiskyvyt, maine ja taloudellinen tilanne. (Busch 1962, Dickson 1966) Suurin osa kriteereistä oli kvantitatiivisia aina 1990–luvulle asti, kun taas nykyään mukaan on

otettu yhä enemmän myös kvalitatiivisia kriteereitä, kuten kulttuuri, suhteet, maantieteellinen sijainti, kaupparajoitteet ja ympäristökysymykset (Arpan et al. 2014). Nykyään uusien sähköisten järjestelmien yleistyessä hankintatoimessa, myös kriteerit kuten laadunvalvontasysteemit ja organisaatioiden välinen tiedonsiirtokyvykkyys ovat nousseet esiin (Bottani et al. 2005).

Valittavien kriteerien määrittelyssä on tärkeää myös huomioida, minkälaisia hankintoja tehdään. Cameron et al. (1985) ja Dempseyn (1978) mukaan esimerkiksi rutiinituotteille, kuten teollisuuden raaka-aineille, tärkeimpinä valintakriteereinä voidaan pitää hintaa, laatua ja luotettavaa toimitusta. Lisäksi toimittajavalinnan kriteereihin vaikuttavat yrityksen hankintamieltymykset. Yksittäishankintaa suosivat yritykset arvostavat toimittajassa eri ominaisuuksia kuin monihankintaa suosivat yritykset. Yksittäishankintaa suosivat yritykset arvostavat enemmän yhteistyötä ylläpitäviä kriteereitä kuten teknistä tukea ja tuotteen käyttövarmuutta. Monihankintaa suosivat yritykset taas arvostavat enemmän perinteisiä taloudellisia kriteereitä kuten hintaa, laatua ja toimitusaikaa. (Swift 1995)

Yrityksen tulisi miettiä kahta asiaa tehdessään päätöksiä toimittajakannan koon suhteen. Ensinnäkin, liian suuri hankintakannan koko aiheuttaa sen, etteivät toimittajat näe ostajayritystä tärkeänä asiakkaana. Tämä saattaa johtaa toimittajan motivaation laskuun palvella ostajayrityksen tarpeita. Sen sijaan liian pieni toimittajamäärä vähentää kilpailua toimittajien kesken, mikä saattaa kasvattaa toimittajan hintoja ostajayritykselle. (Corey, 1978)

Yleisesti käytetty argumentti on, että monissa yrityksissä toimittajien lukumäärää tulisi pienentää, koska iso toimittajakanta nähdään tehottomana (Cousins, 1999). Purchasing Magazinen teettämän tutkimuksen mukaan yli puolet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä haluaisi pienentää toimittajakantaansa (Purchasing 1989). Toimittajaverkoston pienentämisen hyötyjä ovat muun muassa parempi toimitusten laatu ja suurempi vaikutusvalta toimittajiin, vähentynyt epätietoisuus sekä parempi informaation jako (Ogden, 2006). Toimittajaverkoston oikean koon löytämisen kannalta tärkeä kysymys on, käytetäänkö yksittäishankintaa vai monihankintaa. (Sarkar et al. 2012)

Yksi tapa vähentää hankintakannan kokoa on käyttää yksittäishankintaa. Tämä tarkoittaa tilannetta, missä vain yksi toimittaja on vastuussa tietyn materiaalin tai

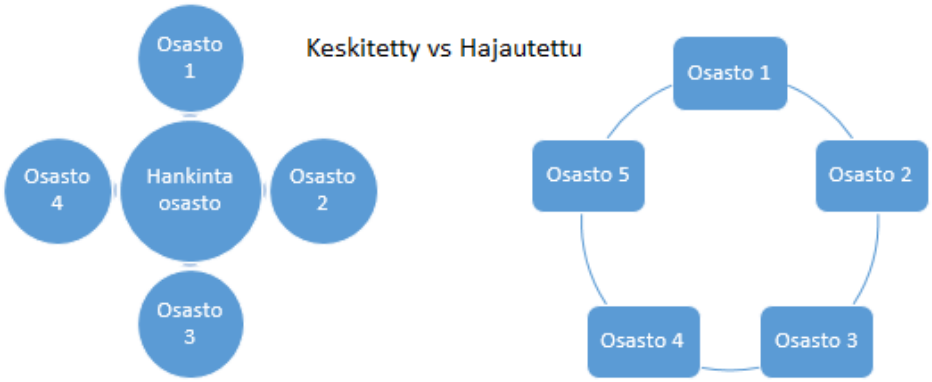
palvelun toimituksesta. (Arnold, 1998) Yksittäishankintaa käytettäessä on huomioitava, että toimittajasuhteet ovat kunnossa ja läheiset. Yksittäishankinnalla saavutettavat hyödyt ovat parempi laadunvalvonta, kustannussäästöt ja hintaedut. (Gadde et al. 2001) Yksittäishankinnassa ostajalla on aina varalla toinen toimittaja, jotta toimitusriskejä saadaan pienennettyä. Jos toista toimittajaa ei ole varalla, kutsutaan tilannetta soolohankinnaksi, mikä ei ole optimitilanne ostajayrityksen kannalta monopolivaaran takia. (Ahtonen & Virolainen 2009)

Yksittäishankinnan vastakohtaa kutsutaan monihankinnaksi. Monihankintaa käytetään enemmän läntisessä liiketoiminnassa (Sarkar et al. 2012). Monihankinnassa yritys voi välttyä hankintariskeiltä ja kilpailu toimittajien välillä on taattu. Siinä tietyn tuotteen tai palvelun hankintaan käytetään useita eri toimittajia. Yksittäis- ja monihankinnan yhdistelmää kutsutaan rinnakkaishankinnaksi. Siinä hankintatapa vaihtelee hankintakohteen mukaan ja sekä yksittäis- että monihankintaa käytetään. (Gadde et al. 2001)

Toinen hankintakantaan liittyvä asia jota hankintastrategiassa tulisi käsitellä, on toimittajien maantieteellinen sijainti. Hankintastrategian tulisi määritellä halutaanko käyttää kotimaisia vai ulkomaisia toimittajia. Päätöksenteko voi perustua esimerkiksi hintaan, laatuun tai hankittavaan tuotteeseen. Kotimaisten toimittajien hyötyjä ovat parempi toimitusvarmuus, lyhyempi toimitusaika, pienemmät toimituskustannukset sekä parempi kommunikaatio toimittajan kanssa. Sen sijaan, globaalien tavarantoimittajien käyttäminen saattaa avata yritykselle suuremmat mahdollisuudet. (Scheuing, 1989)

3.1.4. Hankintojen keskittäminen ja hajauttaminen

Yrityksen hankintatoimi voidaan jaotella kolmeen ryhmään sen mukaan, kuinka niiden hankintatoimi on organisoitu. Hankinta voi tapahtua joko keskitetysti, hajautetusti tai niiden yhdistelmänä, eli hybridinä (Trautmann et al. 2009a). Jokaisella tavalla on omat hyötynsä ja haittansa, jotka luetellaan myöhemmin. Ensin keskitytään tapojen ääripäihin, eli keskittämiseen ja hajauttamiseen. Kuviossa 6 on esitelty, miten keskitetty ja hajautettu hankinta eroaa toisistaan.



Kuvio 6 Keskitetty vs hajautettu hankinta

Hankintojen keskittämisellä tarkoitetaan sitä, että vastuu hankinnoista on jollakin tietyllä yrityksen osastolla. Se, onko hankinnat keskitetty vai hajautettu määritellään sen perusteella, kuinka valta ja vastuu hankinnoista on jaettu yrityksessä. (Stanley 1993) Kuvion 6 mukaan, keskitetyn hankintatoimen ideana on, että hankintatoimi on yhden ennalta määritellyn yksikön vastuulla, jossa hankinnoista vastaavat hankinnan ammattilaiset. Näin ollen hankintoja ei tehdä työntekijöiden toimesta, joiden koulutus ei ole riittävä hankintojen suorittamiseen (Joyce 2006). Keskittäminen on ollut suosittua isoissa globaaleissa yrityksissä, joiden toiminta on levittäytynyt maantieteellisesti laajalle alueelle. Sen sijaan, pienemmille yrityksille ja julkisille organisaatioille keskittäminen on vieraampi käsite. Vasta viime aikoina julkisten organisaatioiden paineet toimia tehokkaammin julkisilla varoilla on herättänyt niiden mielenkiinnon hankintojen keskittämiseen. (Keränen 2016)

Hajauttaminen on keskittämisen vastakohta (Brandes 1994). Kuvion 6 oikea puoli kuvaa hajautettua hankintaa. Hajautetussa hankinnassa yrityksen eri osastot hoitavat omat hankintansa itsenäisesti. (Joyce 2006). Hajautetussa hankinnassa jokainen osasto on itse vastuussa omien hankintojensa onnistumisesta ja kannattavuudesta. Erillistä hankintaosastoa ei käytetä ja jokaisen osaston johtaja on yrityksen hankintaedustaja. Näin ollen, osastot pystyvät kehittämään ratkaisuja hankintaongelmiinsa itsenäisesti. (McCue et al. 2000) Yrityksen tulee huolehtia, että jokaisen osaston hankintavastaavalla on tarvittava hankintaosaaminen.

Brandesin mukaan on olemassa kaksi vastakkaista voimaa, jotka ajavat yrityksiä kohti keskitettyä tai hajautettua hankintatoimea. Standardointi ja suorituskyky paineet ajavat hankintaa kohti keskittämistä, kun taas kustomointi ja reagointikyky paineet ajavat kohti hajautettua hankintatoimea. (Brandes 1994) Keskitetty hankinta toimii yrityksissä, jonka osastoilla on samanlaiset tarpeet; kyky standardoida on edellytys keskitetylle hankintatoimelle. Jos volyymi- ja skaalaeduilla on toimialalla suuri merkitys, on keskitetty hankinta usein parempi vaihtoehto. On todettu, että tietyn tyyliset hankintakategoriat sopivat paremmin keskitettyyn hankintaan kuin toiset. (Corey 1978) Esimerkiksi raakamateriaalin ja komponenttien hankinta voidaan keskittää helpommin, koska ne ovat yleensä samanlaisia eri osastojen välillä eivätkä ne ole sidottuja tiettyihin ihmisresursseihin. Myöhemmin tutkimuksessa esiteltävän Kraljicin matriisin rutiini- ja volyymihankinnat ovat yleensä parhaiten soveltuvia keskitettyyn hankintaan. (Karjalainen 2011)

Vastaavasti pullonkaula- ja strategiset hankinnat on usein parempi hajauttaa, koska niiden kohdalla saattaa olla suuria eroavaisuuksia osastojen välillä. Hajauttaminen on usein parempi vaihtoehto, jos asiakkaiden tarpeet vaikuttavat suuresti hankintapäätöksiin, yksiköiden tarpeita on vaikea standardoida tai hankintatehtävät ovat yksinkertaisia eivätkä vaadi jatkuvaa markkinoiden seurantaa. (Van Weele 2010) Alla olevaan taulukkoon 2 on kerätty keskitetyn hankinnan hyötyjä ja haittoja.

Taulukko 2 Keskitetyn ja hajautetun hankinnan hyödyt ja haitat

Keskitetty hankinta	
Hyödyt	Haitat
• Volyymietu • Synergia edut • Yhteinen hankintakanta • Markkinatietämys • Globaali näkemys • Standardointi mahdollisuus • Aikasäästöt • Resurssisäästöt • Varastojen parempi hallittavuus	• Asenneongelmat • Kontrollointiongelmat etänä • Korkeat yleiskustannukset • Hidas reagointikyky osastokohtaisiin ongelmiin • Erimielisyydet osastojen väleillä

Keskittämisen hyötyjä ovat pienemmät yksikkökustannukset volyymietujen seurauksena, synergiaedut, yhteinen hankintakanta, parempi tietämys markkinoista,

globaali näkemys hankinnoista, mahdollisuus standardoida hankintoja, varastojen parempi hallittavuus sekä säästöt resursseissa ja ajassa (Trautmann et al. 2009b, Karjalainen 2011, 89). Yksikkökustannuksia voidaan saada keskitetyssä hankinnassa pienemmiksi kuin hajautetussa hankinnassa, koska hankintavolyymi on suurempi, mistä seuraa usein volyymialennuksia (Joyce 2006). Synergiaedut voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: mittakaava-, informaatio- ja prosessiedut. Aikaisempien tutkimusten perusteella mittakaavaetua pidetään yhtenä tärkeimpänä keskittämisen etuna. Mittakaavaetu tarkoittaa kustannussäästöjä kasvaneen markkinavoiman ja standardoinnin johdosta. (Trautmann et al. 2009b)

Yhteinen hankintakanta mahdollistaa paremman varastojen hallinnoinnin, kun kaikki tieto hankinnoista on yhdellä osastolla. Markkinatietämys ja globaali näkemys hankinnoista on myös helpompi saavuttaa keskitetyllä hankintaosastolla. Tämä tulee parhaiten esiin toimialoilla, joissa hintaherkkyys ja hintavaihtelut ovat suuria ja vaativat jatkuvaa markkinoiden seurantaa globaalilla tasolla. (Van Weele 2010) Keskitetty hankinta mahdollistaa myös aika- ja resurssisäästöt hankintatoimessa, koska yksi osasto tekee hankinnat kaikkien muiden osastojen puolesta, eikä yrityksellä ole tarvetta kouluttaa monia eri osastoja hankintoihin.

Keskittämisen haittoja ovat asenneongelmat, kuten maverick buying (hankintaa ilman asianmukaista hankintaprosessia), kontrollointiongelmat etänä, kohtuuttomat yleiskustannukset, hidas reagointikyky osastokohtaisiin hankintaongelmiin sekä erimielisyydet osastojen välillä. (Cousins et al. 2008) Maverick buying voi johtaa keskittämisestä saavutettujen säästöjen menettämiseen. Jos keskittäminen aiheuttaa erimielisyyksiä osastojen välille, se voi johtaa sitoutumisen puutteeseen ja epäröintiin hankintaosastoa kohtaan. Erimielisyyksiä voi aiheutua, jos esimerkiksi osastojen strategisia tarpeita ei kuunnella riittävän tarkasti keskitetyllä hankintaosastolla. (Karjalainen et al. 2009) Keskitetyssä hankinnassa hankintaosasto yrittää kontrolloida muiden osastojen johtajia, mikä saattaa aiheuttaa erimielisyyksiä osastojen välille (McCue et al. 2000).

Taulukko 3 Hajautetun hankinnan hyödyt ja haitat

Hajautettu hankinta	
Hyödyt	Haitat
• Paikallisten hankintatarpeiden parempi ymmärtäminen • Nopeampi reagointikyky • Vähäinen byrokratia • Läheiset suhteet paikallisiin toimittajiin • Toimittajien parempi hyödyntäminen tuotekehityksessä	• Korruptiovaara • Volyymietu häviää • Ei neuvotteluvoimaa • Vähäinen tiedonjakaminen osastojen välillä • Standardoinnin vaikeus • Hankinta tehotonta • Epäpätevät henkilöt vastuussa hankinnoista • Osaoptimointi

Taulukkoon 3 on kerätty hajauttamisen hyödyt ja haitat. Hajautetun hankintatoimen etuja ovat paikallisten hankintatarpeiden parempi huomiointi ja nopeampi reagointi, vähäinen byrokratia, läheiset suhteet paikallisiin tavarantoimittajiin, säästöt rahtimaksuissa sekä mahdollinen toimittajien osallistuminen tuotekehitykseen. Kun hankkijat ovat välittömässä yhteydessä tavarantoimittajiin, on sen huomattu luovan hyväntahtoisuutta (goodwill) yhteisössä. (Joyce 2006) Hajautetussa hankintatoimessa on huomattu positiivisia vaikutuksia, kun osastojen hankintavastaavat ovat saaneet itse tehdä hankintansa. He pystyvät reagoimaan paremmin ja nopeammin hankintatarpeisiin, mikä tarkoittaa tehokkaampaa hankintaa kuin keskitetyn hankintaosaston kautta operoiva keskitetty hankinta. Hajautettu hankinta on motivoivaa hankintavastaavien kannalta, koska heillä itsellään on vastuu hankinnasta. Tämä voi lisätä motivaatiota koko osastossa. Osastot pystyvät kehittämään itselleen räätälöityjä ratkaisuja hankintaongelmiinsa.

Hajautetun hankinnan haittoja ovat vaara korruptiosta, volyymietujen häviäminen, vähäinen neuvotteluvoima ostotilanteessa sekä tiedonjako osastojen välillä, standardoinnin vähäisyys, tehoton resurssien käyttö ja epäpätevät henkilöt vastaamassa hankinnoista. Hankinnoista vastuussa olevat henkilöt eivät välttämättä ole täysin avoimia hankintojen kulurakenteista tai heillä ei vain ole tarvittavia taitoja suoriutua hankinnoista tehokkaasti. Volyymiedut häviävät, koska hankittavat määrät ovat pienempiä kuin keskitetyssä hankinnassa. Tämä johtaa myös neuvotteluvoiman vähenemiseen, sillä hankkija ei ole enää toimittajan näkökulmasta yhtä tärkeä asiakas pienemmän hankintamäärän johdosta. (McCue et al. 2000) Globaalien

hankintamahdollisuuksien hyödyntäminen on vaikeampaa, kun hankinnat tehdään paikallisilta toimittajilta, minkä takia hankintatoimi voi olla tehotonta.

Hajautettu hankinta voi aiheuttaa myös osaoptimointia (Aalto 2017). Osaoptimoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksittäinen osasto maksimoi hyötynsä ajattelematta koko yrityksen kannalta parasta ratkaisua (Alueuudistus 2017). Hankinta voi olla osaston kannalta edullinen, mutta koko yrityksen kannalta kallis, hankinta ei esimerkiksi ole sopiva yrityksen tietojärjestelmiin tai käyttö on vähäistä.

Keskittämisen ja hajauttamisen yhdistelmää kutsutaan hybridimalliksi. Hybridimallin suosio on ollut viime aikoina kovassa kasvussa. Hybridihankinnassa käytetään sekä keskitettyä että hajautettua hankintaa. Tavoitteena hybridihankinnassa on saada molempien ääritapausten hyödyt käyttöön. Yleensä hankintojen strategia ja taktiikka kannattaa keskittää. Yritys voi sallia yksittäisten osastojen tehdä hankintoja tiettyjen tuotteiden osalta, kun se samalla keskittää muut hankinnat. Esimerkiksi rahallisesti pienet ja kiireelliset hankinnat voidaan sallia suoritettavaksi osastojen toimesta paikallisesti hajautettuna, kun taas suuren volyymin ja taloudellisesti arvokkaat hankinnat suoritetaan keskitetysti erillisen hankintaosaston toimesta. (Joyce 2006)

3.1.5. Kilpailullinen- vai yhteistyöstrategia hankintatoimessa

Ostajayrityksen kannalta hankinnan kohdalla on tärkeää valita, käytetäänkö kilpailullista- vai yhteistyöstrategiaa toimittajien kanssa (Cox, 1996). Yhteiskumppanuutta muodostettaessa yrityksen tulisi kysyä, onko toimittaja sopiva partneriksi ja pitäisikö yhteistyötä tehdä kyseisen toimittajan kohdalla. Päätökseen strategiasta vaikuttaa kuviossa 4 esitetyt toimittajasuhteet. Toimittajasuhteet koostuvat toimittajakannan koosta ja maantieteellisestä sijainnista. Päätös keskitetäänkö vai hajautetaanko hankinnat sekä tehdäänkö konsortiohankintaa vaikuttavat toimittajasuhteisiin. Lisäksi apuna toimittajien valinnassa käytetään Kraljicin matriisia. Näiden hankintastrategian elementtien avulla tehdään päätös siitä, jatketaanko toimittajan kanssa yhteistyöstrategialla vai kilpailutetulla strategialla. (Ahtonen & Virolainen 2009)

Vitasek et al. (2013, 43-46) määrittelevät hankintatoimeen neljä erilaista strategista mallia. Ensimmäinen malli on perinteinen transaktioon pohjautuva malli, joka on ollut pitkään suosiossa ulkoistamisprosessissa. Transaktioon pohjautuvassa mallissa tärkeää on kilpailuttaa ostohinta ja muodostaa kilpailullinen strategia toimittajan kanssa. Toinen malli on lopputulokseen pohjautuva liiketoimintamalli, jossa riski lopputuloksesta siirtyy ostajalta toimittajalle. Toimittaja saa korvauksen vasta kun sopimuksessa ennalta määriteltyihin tavoitteisiin on päästy. Strategiana on edelleen muodostaa kilpailullinen strategia toimittajan kanssa.

Kolmas malli on investointipohjainen malli, jossa muodostetaan esimerkiksi osuuspohjainen suhde toimittajan kanssa. Malli edellyttää usein ostajan ja toimittajan infrastruktuurien strategista integrointia ja yhteisinvestointeja. Investointipohjainen malli otetaan yleensä käyttöön, kun hankittava kohde on ostajalle kriittinen ja riskit ovat suuret. Edellä mainitut kaksi mallia eivät ole tarpeeksi turvallisia kriittisille tuotteille. Tavoitteena on muodostaa toimittajan kanssa yhteistyöstrategia. Viimeinen malli on hybridiliiketoimintamalli (Vested), joka on lopputulospohjaisen mallin ja jaetun arvon yhdistelmä. Sen tavoitteena on luoda arvoa kaikille ja saavuttaa investointipohjaisen mallin edut ilman strategista integrointia toimittajan kanssa. Osapuolet ovat sidoksissa toisen osapuolen menestykseen. (Vitasek et al. 2013, 43-46)

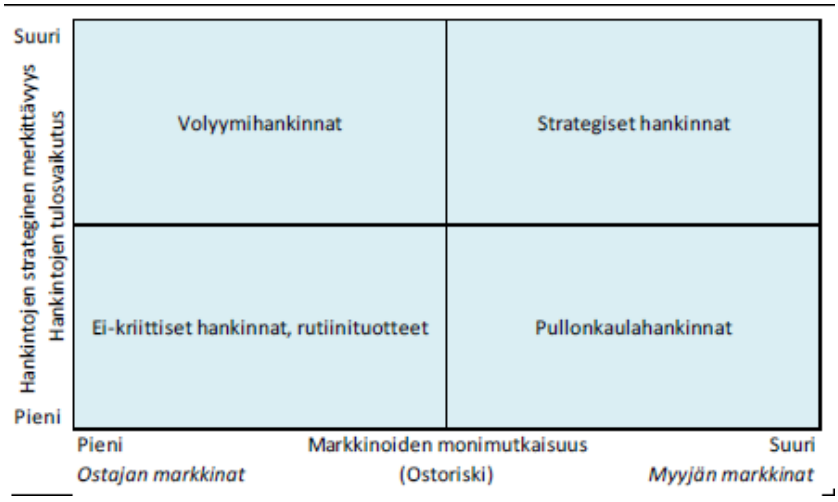
Yritykset jotka etsivät uusia ja innovatiivisia tapoja ulkoistamiseen ovat siirtyneet pois perinteisestä transaktioon perustuvasta ostaja-myyjä ulkoistamissuhteesta kohti korkeaa yhteistyösuhdetta. Perinteisessä kilpailullisessa strategiassa ostaja pyrkii alhaisimpaan mahdolliseen ostohintaan ja toimittaja korkeimpaan mahdolliseen voittoon. Kumpikin osapuoli koittaa maksimoida oman hyötynsä. Ongelmana on osapuolten toimiminen vastakkaisilla puolilla, eli toisen hyöty on toisen haitta. (Vitasek et al. 2013, 2)

Yhteistyöstrategiassa tavoitteena on luoda sopimus, joka kannustaa kumpaakin osapuolta panostamaan prosessiin, jotta se olisi mahdollisimman tehokas ja tuottoisa. Sopimuksen osapuolten pitää muuttaa ajattelutapaansa. ”Me vastaan he” –ajattelutavasta on siirryttävä kohti ”me” –ajattelutapaa. ”Me” –ajattelutavassa tulee keskittyä prosessin lopputulemiin, ei itse transaktioon. Tämä saavutetaan oikeanlaisilla palkitsemisjärjestelmillä, joissa toimittajalla pitää olla kannustin tehostaa prosessia ja alentaa myyntihintaa. Menestyvä yhteistyöstrategia hankintatoimessa

vaatii innovaatioita ja parempaa palvelun tasoa, alhaisempaa hintaa ostajalle sekä suurempaa voittoa toimittajalle. (Vitasek et al. 2013, 11-16, 46)

Mitä tehokkaampi prosessi on, sitä enemmän myös toimittaja saa voittoa. Osapuolten menestys on sidottava toisten osapuolten menestykseen. Tähän päästään poistamalla prosessista kaikki ei arvoa lisäävät toiminnot. Lean on prosessin tehostamistyökalu, jossa prosessista poistetaan kaikki turha. Leania voidaan käyttää hyväksi myös hankintaprosessin tehostamiseen. Kun eri osapuolet työskentelevät tehokkaan prosessin saavuttamiseksi, kaikki hyötyvät. Ei arvoa lisäävät toiminnot poistetaan prosessista riippumatta siitä kuka toiminnot suorittaa. Näin toimiakseen prosessissa pitää olla joustavat puitteet. Jokaisessa yhteistyösuhteessa tulee eteen esteitä, virheitä ja aukkokohtia. Joustavat puitteet edesauttavat selviämään niistä. Joustavassa sopimuksessa ei arvoa lisäävät toiminnot pystytään tunnistamaan, niihin pystytään reagoimaan ja poistamaan ne helpommin. (Vitasek et al. 2013, 11-16, 67)

Hankintayhteistyöstä päätettäessä voidaan käyttää apuna myös Kraljicin matriisia. Usein kaikki hankinnat eivät ole yritykselle yhtä tärkeitä. Peter Kraljicin vuonna 1983 julkaisema Kraljicin matriisi auttaa kategorisoimaan eri hankinnat. Hankinnat jaotellaan taloudellisen merkittävyyden ja hankintariskin avulla. Kuviossa 7 havainnollistetaan miten Kraljicin matriisi toimii. Pystyakselilla kategorisoinnin perusteena on hankintojen strateginen merkittävyys ja vaaka-akselilla hankintariski. Matriisin neljä ryhmää ovat volyymihankinnat, strategiset hankinnat, rutiinituotteet ja pullonkaulahankinnat. (Anttila et al. 2013, 13-14)



Kuvio 7 Kraljicin matriisi (Kraljic 1983)

Volyymihankintoihin kuuluvat tuotteet, joiden hankintavolyymi on suuri. Ne ovat taloudellisesti merkittäviä ja toimittajia on paljon markkinoilla. Volyymituotteiden kohdalla tärkeää on keskittyä hankintahintaan. Hinnat saadaan painettua alas vahvalla kilpailuttamisella. (Anttila et al. 2013, 13-14) Strategiset hankinnat ovat nimensä mukaisesti yritykselle strategisesti merkittäviä. Hankintariski on suuri, koska usein toimittajia tuotteen kohdalla on vain yksi. Näin ollen niiden kohdalla tulee rakentaa pitkäjänteisesti yhteistyösuhdetta toimittajan kanssa, koska sen avulla hankintariskiä saadaan pienennettyä. Toimittajavalinnassa pitää olla tarkkana ja toimittajat tulisi arvioida yksityiskohtaisesti (Kraljic 1983, Bevilacqua et al. 2002)

Rutiinituotteiden kohdalla sekä hankintariski että taloudellinen merkittävyys ostajayritykselle on matala. Näiden tuotteiden kohdalla tulisi panostaa hankintaprosessin tehostamiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Viimeisen ryhmän pullonkaulatuotteet eivät ole taloudellisesti merkittäviä, mutta hankintariski on korkea. Näiden tuotteiden kohdalla tulisi keskittyä saatavuuden varmentamiseen. Potentiaalisten toimittajien etsimiseen ja yhteistyöhön tulee panostaa. (Anttila et al. 2013, 13-14) Myös hankintaprosessin standardointi ja varalla olevien toimittajien löytäminen ovat tärkeitä pullonkaulatuotteille (Olsen et al. 1997)

Kraljicin matriisin ideana on maksimoida ostovoima ja minimoida hankintariski. Matriisi on erityisen hyödyllinen tutkittaessa oikeaa strategiaa toimittajien kanssa. Sen avulla pystytään tekemään päätös, pidetäänkö kilpailua yllä toimittajien kanssa vai rakennetaanko tietyn toimittajan kanssa yhteistyötä. Lähtökohtana voidaan pitää, että strategisten hankintojen kohdalla tulisi toimittajan kanssa tehdä yhteistyötä, kun taas rutiini- ja volyymihankinnat kannattaa kilpailuttaa. (Ahtonen & Virolainen 2009).

Nykypäivänä Kraljicin matriisi on saanut osakseen myös kritiikkiä. Sitä ei nähdä enää tehokkaana työkaluna nykyisessä monimutkaisessa hankintaympäristössä. Matriisi ei kannusta yhteistyöhön toimittajan kanssa vaan vallan hyväksikäyttöön, mikä ei ole linjassa nykypäivän yhteistyötrendin kanssa. Matriisi ei tunnista uudenmuotoista voimaa – strategisen hankintayhteistyön voimaa. Kraljic on itse kommentoinut vuonna 2008, että haluaisi lisätä malliin luottamuksen tärkeyden pitkäaikaisissa hankkijasuhteissa, sillä ilman luottamusta ei voida luoda win-win tilannetta. (Keith et al. 2015, 25-29)

Yhteistyösuhteet ovat tärkeitä nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa bisnesympäristössä. Kilpailu on siirtynyt yksittäisten yritysten välisestä kilpailusta kohti verkostojen välistä kilpailua. Yritykset muodostavat verkostoja pysyäkseen kilpailukykyisenä. Verkosto koostuu useammasta yrityksestä, jotka tekevät yhteistyötä hankinnan osalta. Verkostot keskittyvät nykyään enemmän asiakkaiden tarpeisiin ja näin ollen arvonluonnista asiakkaille on tullut erityisen tärkeää. (Ahtonen & Virolainen 2009)

3.2. Hankintojen analysoinnissa käytettävät työkalut

Seuraavaksi tutkimuksessa esitellään hankintastrategian sisällön ja kehittämisen kannalta tärkeitä työkaluja, joita käytetään myöhemmin työn empiirisessä osuudessa. Niiden avulla analysoidaan ja kategorisoidaan case-organisaation hankintoja sekä suoritetaan vertailua muiden suomalaisten tutkimuslaitosten hankintastrategioihin.

3.2.1. Spend-analyysi

Yritysten kasvava tarve pienentää kuluja on johtanut siihen, että kulujen analysointiin käytetään yhä enemmän aikaa. Tavoitteena on tunnistaa uusia mahdollisuuksia saada aikaan pitkäaikaisia kustannussäästöjä. Yksi tapa saavuttaa näitä säästöjä on spend-analyysi. (Partida 2012) Spend-analyysi antaa kokonaiskuvan yrityksen hankinnoista ja tavarantoimittajista. Sen avulla saadaan selville esimerkiksi hankintojen kokonaismäärä, toimittajien lukumäärä ja sopimususkollisuuden taso. Kun yritys haluaa tietää tarkasti mistä hankintakustannukset muodostuvat, on spend-analyysi oikea työkalu. (Visma, 2015) Se on prosessi, jossa selvitetään miten organisaation kulut muodostuvat. Organisaation tulisi selvittää vastaukset kolmeen kysymykseen; kuinka paljon kulutamme, kenen toimittajien kanssa ja saammeko sen mitä on luvattu. (Partida 2012)

Yksinkertaisimmillaan spend-analyysi voidaan määritellä syvällisenä ja todellisuuteen pohjautuvana tutkimuksena organisaation hankintakustannuksista. Vitasek et al. (2013, 124) mukaan spend-analyysin tekeminen koostuu neljästä tärkeästä päämäärästä. Ensinnä tulee kehittää koko organisaation kattava näkemys kuluista,

mikä on kokonaisvaltainen, yksityiskohtainen ja tarkka. Toiseksi tulee tunnistaa mahdollisuuksia vähentää kokonaiskustannuksia organisaatiossa. Kolmanneksi analyysissä tulee myös laatia kuluvertailutavoite, jonka avulla mitataan ja verrataan tulevaisuuden toimintaa. Viimeiseksi tulevat hankkeet tulee asettaa tärkeysjärjestykseen tulevia spend-analyyseja varten.

Spend-analyysi kannattaa toteuttaa seuraamalla 80/20 –sääntöä, mikä tarkoittaa hankintakustannusten yhteydessä, että noin 80 % hankintojen kokonaiskustannuksista muodostaa noin 20 % kokonaistransaktioista. Näin ollen spend-analyysin tulee keskittyä tärkeimpiin ja taloudellisesti isoimpiin hankintoihin. Osa datasta saattaa olla laadullisesti heikkoa ja ristiriitaista, joten analyysissa tulee keskittyä dataan, joka on saatavilla ja luotettavaa. (Vitasek et al. 2013, 124)

Spend-analyysi ohjelmat tuottavat yrityksille yksityiskohtaista tietoa hankintakuluista, minkä johdosta yritys pystyy hallitsemaan tehokkaammin toimittajia ja hankintakuluja. Voittoa tavoittelemattoman APQC:n tutkimuksen mukaan spend-analyysi ohjelmistoa käyttävien yritysten hankintatoimi on tehokkaampaa ja toimittajasuhteet ovat vakaampia kuin yrityksillä, jotka eivät ohjelmistoa käytä. Tutkimuksen mukaan ohjelmiston käytöstä saavutetut hyödyt olivat kasvanut kustannustehokkuus, prosessitehokkuus ja työntekijöiden tuottavuus. (Partida 2012)

3.2.2. Benchmark

Benchmark esiteltiin ensimmäisen kerran 1940–luvulla, jolloin se oli osana organisaation laadunvalvontaa (Moriarty 2011). Viime aikoina sen käyttö on levinnyt yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille ja pieniin yrityksiin (Ball 2000). Benchmarkingista on olemassa monia määritelmiä. Hotanen et al. (2001) mukaan benchmark on analyysimenetelmä, jonka tavoitteena on tehdä vertailuanalyysiä. Vertailun pohjalta tavoitteena on oppia hyviltä ”esikuvilta” toimialasta riippumatta ja muuntaa oppi oman yrityksen tehokkaammaksi toiminnaksi. Benchmarkingin avulla voidaan kyseenalaistaa ja poistaa omat tehottomat menettelytavat. (Hotanen et al. 2001, 6-7) Kulmala (1999) määrittelee benchmarkkauksen prosessiksi, jossa arvioidaan ja sovelletaan parhaat käytännöt, joiden avulla voidaan parantaa laatua

(Kulmala 1999). Ahmed et al. (1998) mielestä benchmarkingin tehtävänä on oppia, kuinka parantaa toimintoja, prosesseja ja johtamista (Ahmed et al. 1998).

Benchmarking voidaan tehdä yrityksen sisällä tai ulkoisesti. Sisäinen benchmarking tarkoittaa, että kaikki analysoitava data saadaan omasta yrityksestä. Ulkoinen benchmarking, jota tässä tutkimuksessa käytetään hyödyksi, tarkoittaa, että oman yrityksen toimintamalleja verrataan muiden yritysten vastaaviin toimintamalleihin. (Karlöf et al. 1993) Menestyvät yritykset käyttävät benchmarkkausta apuna asettaessaan tavoitteita tulevaisuuteen (Vitasek et al. 2013, 115). Vertailuyrityksiksi valitaan yleensä jossakin suhteessa omaa yritystä parempia yrityksiä, yrityksiä joiden liiketoiminnasta halutaan imeä toimintamalleja omaan toimintaan. (Uef 2017)

Watsonin (1993) mukaan benchmarking sisältää viisi eri kehitysvaihetta. Ensimmäistä vaihetta kutsutaan käänteiseksi benchmarkingiksi. Se on tuoteorientoitunut ja siinä vertailtiin tuoteominaisuuksia ja –toimivuutta eri tarjousten kesken. Toista vaihetta kutsutaan kilpailubenchmarkingiksi. Se sisältää vertailua kilpailijoiden prosesseihin. Kolmas kehitysvaihe on nimeltään prosessibenchmarking, jonka ideana on oppiminen yrityksiltä oman toimialan ulkopuolelta. Tiedonjakamisen yleistyminen mahdollisti kolmannen kehitysvaiheen synnyn. Neljäs kehitysvaihe on nimeltään strateginen benchmarkkaus. Strateginen benchmarkkaus sisältää järjestelmällisen prosessin vaihtoehtojen arvioinnin, strategioiden implementoinnin ja toiminnan kehittämisen vertaamalla omia toimintoja ulkopuolisten kumppaneiden onnistuneisiin strategioihin. Viides vaihe on nimeltään globaali benchmarkkaus, jossa tuli strategiseen benchmarkkaukseen lisänä globaali näkemys liiketoiminnasta. (Watson 1993)

Benchmark voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen benchmarkkaus on vähemmän käytetty. Kvantitatiivinen benchmarkkaus turvautuu numeroihin ja se kuvaa alan parhaita tuloksia. Kvalitatiivinen benchmarkkaus kuvaa taas parhaita alan käytäntöjä. Jos mahdollista, yritystä suositellaan käyttämään kumpaakin benchmarkkauksen muotoa, koska hyvistä käytännöistä seuraa hyvä tulos ja yhdessä ne antavat kokonaiskuvan vertailtavan toiminnon nykytilasta. (Vitasek et al. 2013, 115-121)

Benchmarkkaus on hyvä työkalu myös hankintastrategian kehittämisen apuvälineenä. Hankintastrategian kehittäminen lähtee liikkeelle aikaisemmin esiteltyjen elementtien toimesta analysoimalla mitkä käytännöt sopivat mihinkin hankintaympäristöön. Saman

toimialan eri yritysten hankintatarpeet muistuttavat usein toisiaan, minkä takia hankintastrategian benchmarkkaukseen kannattaa ottaa vertailuyrityksiksi ”kilpailijoita” samalta toimialalta. Tutkimuksessa suoritettava benchmarkkaus on kvalitatiivinen. Tehtäessä kvalitatiivista benchmarkkausta on tärkeää selvittää, mitkä tekijät vertailtavassa asiassa ovat tärkeitä yritykselle. Lisäksi on päätettävä millä mittareilla tärkeyttä mitataan. (Vitasek et al. 2013, 115-121)

4. CASE ORGANISAATION HANKINTOJEN NYKYTILA

Empiirisen osion aluksi esitellään lyhyesti tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston keräys, jonka jälkeen esitellään tarkemmin case-organisaatio Luke. Tämän jälkeen keskitytään tarkemmin case-organisaation hankinnan nykytilaan ja puuttuvaan hankintastrategiaan esittelemällä nykyiset hankintaperiaatteet ja -ohjeet. Luvussa kerrotaan myös, miten julkinen hankinta vaikuttaa Luken toimintaan. Luvussa vastataan analyysin perusteella alatutkimuskysymykseen ”*Millainen on kohdeorganisaation hankintatoimen nykytila?”.* Lisäksi luvussa otetaan kantaa alatutkimuskysymykseen ”*Miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintastrategiaan?”.* Nykytilaa analysoidaan teoriaosuudessa esitellyillä työkaluilla spend-analyysillä ja Kraljicin matriisilla. Luku toimii pohjustuksena luvulle 6, jossa vertaillaan Luken nykytilaa ja mahdollisia kehityskohteita liittyen hankintaan ja sen strategiaan.

4.1. Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston keräys

Tutkimuksen lähestymistapana on kuvaileva ja selittävä case-tutkimus, koska tutkimusta varten saatiin toimeksianto case-organisaatio Lukelta. Lukelta puuttuu kunnollinen hankintastrategia ja tästä syystä tutkimuksen kohteeksi on valittu juuri hankintastrategian luonti ja sen kehittämisen julkisen hankinnan alaisuudessa. Case-tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva todellisen maailman ilmiöstä (Yin, 2003). Tutkimuksen lähestymistapa on kuvaileva ja selittävä. Tavoitteena on kuvailla teoriaosuudessa hankintastrategian kehittämisen kannalta tärkeitä asioita, kuten elementtejä, ja selittää kuvailujen avulla empiirisessä osuudessa aiheiden yhteys reaalimaailman esimerkkiin, tässä tutkimuksessa case-organisaation hankintastrategiaan.

Aineiston keräys suoritettiin pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä, jonka kautta saatiin case-organisaatiolta hankintaohjeet, vuoden 2016 hankinnat, hankintasuunnitelma sekä yksi hankinta ja investointi ryhmän kokouksen diaesitys. Lisäksi tutkimuksen alussa oli yksi kasvotusten tehty haastattelu case-organisaation

talousjohtajan kanssa, jonka sisältö oli suurimmaksi osaksi tutkimusaiheen ja ongelman määrittelyä. Lisäksi sähköpostin välityksellä suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna toteutettu benchmark-kysely, johon vastasi case-organisaation lisäksi kolme muuta Suomessa toimivaa valtion tutkimuslaitosta.

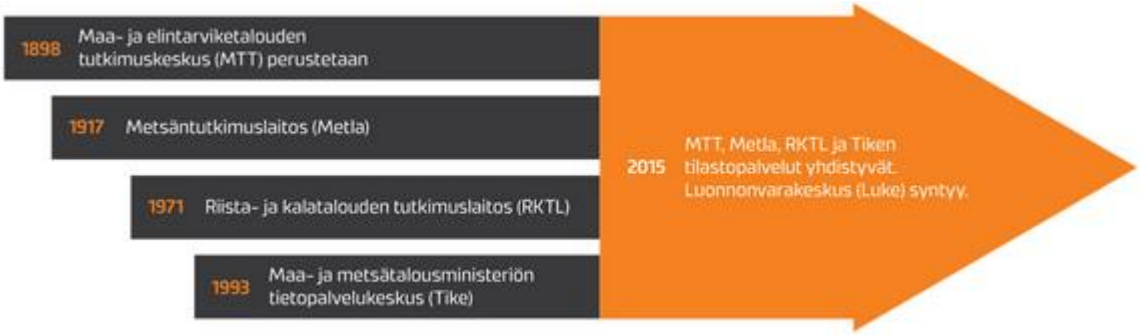
Puolistrukturoidussa haastattelussa osa kysymyksistä on tarkkaan ennalta määriteltyjä ja osa vapaamuotoisia. Puolistrukturoidun haastattelun hyvänä puolena on sen tarjoama joustavuus sekä haastattelijalle että vastaajalle. Lisäksi vapaamuotoisilla vastauksilla voidaan saada uutta tietoa, jota kyselyn laatija ei välttämättä ole etukäteen edes ajatellut. Teemahaastattelussa esiin nostetut teemat ovat tarkoin ennalta mietittyjä, jotta niillä saataisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelun etu on se, ettei kysymykset rajaa kertyvää aineistoa, vaan vastaukset ovat haastateltavan henkilön aitoja kokemuksia aiheesta. (Hisjärvi et al. 2009)

Kysely sisälsi ennalta määritellyt teemat, jotka olivat organisaation yleinen taloudellinen kartoitus, hankintastrategian nykytila ja hankintastrategian kehittäminen. Haastattelussa oli 23 kysymystä, joista osaan vastattiin Likert-asteikolla 1-5 ja osaan vapaamuotoisesti. Likert-asteikon käyttöönoton tarkoituksena oli saada vertailtavuutta eri hankintastrategian elementtien tärkeyksien välille sekä tuoda esiin vastaajien mielipiteitä oman organisaation hankintatoimesta vertailtavassa muodossa. Teemahaastattelukysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajille vapaamuotoinen mahdollisuus täydentää Likert-asteikon arvioita, jotta tutkimuksen laadullinen vaatimus täyttyy. Kyselylomake löytyy liitetiedostona työn lopusta.

4.2. Kohdeorganisaation esittely

Tutkielman case–organisaatio on vuonna 2015 perustettu Luonnonvarakeskus (Luke). Vuonna 2016 Luken kokonaiskustannukset olivat 118,2 miljoonaa euroa ja tuotot 38,9 miljoonaa euroa. Luke työllisti vuonna 2016 henkilötyövuosissa (htv) mitattuna 1317 htv:tä. (Luke 2017a) Vaikka Luke on vain kaksi vuotta vanha organisaatio, sen toiminnallinen historia on paljon pidempi. Kuvion 8 mukaan, Luke syntyi 1.1.2015 maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT), Metsäntutkimuslaitoksen (Metla) ja Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen (RTKL) ja Maa- ja metsätalousministeriön

tietopalvelukeskuksen (Tike) yhdistyessä. (Luke 2017b) Se on tällä hetkellä Suomen toiseksi suurin tutkimuslaitos (Yle 2014).



Kuvio 8 Luken historia (Luke 2017b)

Luke on tutkimus- ja asiantuntujaorganisaatio, jonka tehtävänä on biotalouden kestävä kehittäminen sekä uusien elinkeinojen edistäminen tutkijoiden ja asiantuntijoiden avulla. Lisäksi Luken vastuulla on lakisääteisiä viranomaistehtäviä kuten luonnonvarojen seuranta, taimituotannon varmennus, torjunta-aineiden tarkastus, geenivarojen säilytys, kasvihuonekaasujen laskenta, luonnonvarapolitiikan tukeminen ja virallisten ruoka- ja luonnonvaratilastojen tuottaminen. (Luke 2017b)

Kuviosta 9 näkyy Luken strategia, jossa esitellään missio, tutkimuksen painopisteet, strategiset tavoitteet ja arvot. Luken visiona on luoda biotaloudelle kestävästi rakentuva yhteiskunta. Tavoitteeseen pääsemiseksi Luke on määritellyt missionsa seuraavasti ”Luonnonvarakeskus on tutkija- ja asiantuntijaorganisaatio, joka tekee työtä luonnonvarojen kestävän käytön ja biotalouden edistämiseksi.” Tutkimuksen painopisteinä on pohjoinen vihreä talous, sininen biotalous, innovatiivinen elintarvikeketju, kestävä luonnonvaratalous yhteiskunnassa sekä pakolliset viranomais- ja asiantuntijapalvelut. Tutkimusohjelmia ohjaavat strategiset tavoitteet, joita ovat uudet biopohjaiset tuotteet ja liiketoiminta, tuottavuus digitaalisilla ratkaisuilla, kannattava ruoantuotanto terveellisesti, elinvoima alueille kiertotaloudesta sekä hyvinvointi aineettomista arvoista. Luken johtavia arvoja ovat luottamus ja avoimuus, voima yhteistyöstä ja työyhteisöstä, asiakasläheisyys ja älykäs tekeminen. (Luke 2017c)

Kuvio 9 Luken strategia (Luke 2017c)

Luken ensimmäinen toimintavuosi 2015 oli organisaatioille haasteellinen. Luken saama perusrahoitus pieneni runsaasti ja koko rahoitusrakennetta tuli uudistaa. Syynä perusrahoituksen leikkaamiseen oli julkisen talouden tasapainottaminen. Sopeutuakseen uudistuneeseen rahoitusrakenteeseen Luken tavoitteena oli kasvattaa ulkoista tutkimusrahoitusta. Tässä ei kuitenkaan vuonna 2015 onnistuttu yleisen talouslaman ja tutkimusrahoituksen koventuneen kilpailun takia. (Luke 2016a) Luke on joutunut vähentämään jatkuvasti myös henkilöstömääräänsä pysyäkseen kilpailukykyisenä ulkopuolisen tutkimusrahoituksen saannissa. Organisaatio on käynyt läpi jo kolmet yt-neuvottelut, joista viimeisimmän seurauksena 21 henkilöä irtisanottiin. (Luke 2017d) Vuonna 2015 henkilöstömäärä väheni 1665 htv:sta 1483 htv:een ja vuonna 2016 1317 htv:een (Luke 2016a, Luke 2017a).

Vaikkakin Luken alku on ollut haasteellinen, on organisaatiossa myönteinen ilme tulevaisuutta ajatellen. Luken monilla toimialoilla, kuten biotaloudessa, on nähty myönteisiä kasvusignaaleja. Suomen vahvuuksia on runsaat luonnonvarat ja puhdas ympäristö ja Lukella on suuri vastuu siinä, että nämä vahvuudet onnistutaan hyödyntämään. Lisäksi Luken tavoitteena on vuoden 2017 aikana kansainvälistyä ja olla globaalisti kiinnostava tutkimusrahoituskohde. (Luke 2017a) Lukessa on perustettu vuoden 2017 alussa hankinta- ja investointiryhmä, jonka tavoitteena on

kehittää organisaation hankintatoimintaa. Luken hankintakustannukset ovat noin 30 % kokonaisbudjetista, joten se on tärkeä panostettava osa-alue organisaatiossa.

4.3. Käytössä olevat hankintaperiaatteet ja –ohjeet

Luken yleisissä hankintaperiaatteissa hankinnalla tarkoitetaan ”tavaroiden ja palveluiden ostamista, urakalla teettämistä, vuokraamista ja siihen rinnastettavaa toimintaa”. Vastuu Luken hankintatoimesta on ollut tukipalvelut–yksiköllä, joka ohjaa, valvoo ja ohjeistaa hankinnoissa. Hankinnat tehdään taloussäännön ja hankintaohjeen mukaisesti. (Luke 2016b) Vastuu hankintatoimesta on siirretty talous- ja suunnittelupalveluryhmälle, jonka tavoitteena on kehittää organisaation hankintatoimintaa.

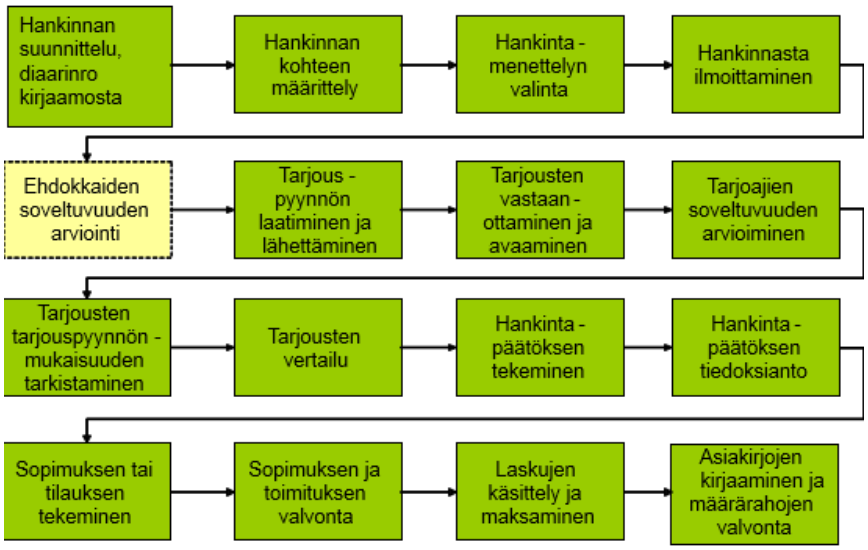
Lukella ei ole ollut käytössä kunnollista hankintastrategiaa vaan hankintatoimea ovat ohjanneet hankintaohjeet. Hankintatoimi on ollut hajautettua ja hankintoja ovat tehneet monet eri henkilöt. Luken hankintaohjeet sisältävät kilpailutuksen, hankintaprosessin kuvauksen ja julkisissa hankinnoissa huomioitavat asiat. Kynnysarvot ylittävissä hankinoissa noudatetaan aikaisemmin esiteltyä hankintalakia julkisista hankinnoista sekä Luken hankintaohjeita. Hankinnan suorittamiseen täytyy osallistua hankinnan kohteen asiantuntija ja hankintamenettelyn asiantuntija, eli Luken hankintatuki.

Kynnysarvon ylittävät hankinnat voidaan kilpailuttaa itse tai suorittaa Hanselin puitejärjestelyillä. Omassa kilpailutuksessa tulee noudattaa hankintalakia, eli hankinnasta tehdään avoin julkaisemalla se HILMAssa. Kilpailutus voidaan tehdä joko Luken kilpailutuslomakkeella tai sähköisen kilpailutusjärjestelmän kautta. Kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa voidaan käyttää konsulttia apuna.

Kynnysarvon alittaville hankinnoille sovelletaan Luken hankintaohjetta ja avoimuuden sekä syrjimättömyyden periaatteita. Alle 20 000 euron hankinnoissa suositellaan käyttämään ensisijaisesti Hanselin puitejärjestelyä. Jos kuitenkin päädytään omaan kilpailutukseen, hankinnasta suositellaan tekemään ensin markkinatiedusteluja ennen kuin lähetetään tarjouspyyntöjä mahdollisille toimittajille. Arvoltaan vähäisissä hankinnoissa voidaan tehdä hintatiedusteluja myös suoraan kaupan hyllyltä tai luetteloista.

Hankinnoissa, joiden arvo on 20 000-60 000 euroa ensisijaisena ohjeena on käyttää Hanselin puitejärjestelyjä. Jos sopimus kilpailutetaan itse, on tarjous pyydettävä vähintään kolmelta eri toimittajalta. Tarjouspyynnöstä on jäätävä dokumentti. Tarjouspyyntö pitää olla yksityiskohtaisempi kuin alle 20 000 euron hankinnoissa. Hankintayksikkö saa päättää mitä ominaisuuksia hankinnassa painotetaan ja se tulee käydä selvästi ilmi myös tarjouspyynnöstä, jotta valinta oikeasta toimittajasta on helpompi tehdä.

Luken hankintaprosessi on kuviossa 10. Kaikki lähtee liikkeelle hankinnan suunnittelusta ja kohteen määrittelystä, jonka jälkeen käydään läpi yksityiskohtaisesti hankintamenettely, hankinnasta ilmoittaminen, tarjouspyyntöjen laatiminen ja toimittajien arviointi. Arvioinnin jälkeen tehdään hankintapäätös ja sopimus tarjouskilpailun voittajan kanssa. Sopimuksen teon jälkeen prosessi siirtyy valvontaan, laskujen maksamiseen sekä kirjaamiseen.



Kuvio 10 Luken hankintaprosessi

Seuraavaksi hankintaohjeissa käydään läpi tarkemmin hankinnan suunnittelua, menettelyä ja ilmoittamista. Suunnittelussa tärkeitä asioita ovat hankinnan tarkoitus, hankinnan arvo (ylittääkö kynnysarvoja), onko hankinta tavara- vai palveluhankinta, rahoitus, riskien arviointi, aikataulu, markkinatiedustelu ja vuoropuhelu toimittajien kanssa. Menettelyn valinnassa vaihtoehtoina on aikaisemmin mainitut Hanselin puitejärjestely tai oma kilpailutus. Tarjousten käsittelystä käydään läpi tarjouspyynnön laatiminen, lähettäminen ja tarjousten vastaanottaminen. Tarjoukset käsitellään

soveltuvuuden arvioinnilla, tarjouspyynnön mukaisuuden tarkistamisella ja tarjousten vertailulla. Lopuksi kerrotaan tarkemmin hankintapäätöksen tekemisestä ja tiedoksiannosta, tilauksen tekemisestä ja valvonnasta, laskujen käsittelystä ja asiakirjojen kirjaamisesta.

4.4. Kohdeorganisaation hankintojen nykytila

Seuraavaksi esittelemme Luken vuoden 2016 hankinnat spend-analyysin ja Kraljicin matriisin avulla. Ensiksi selvitämme spend-analyysissa mitä hankintoja ja kuinka paljon Luke on tehnyt vuonna 2016. Saadut tiedot hankinnoista perustuvat Lukelta saatuun aineistoon. Tämän jälkeen kategorisoimme hankinnat Kraljicin matriisin avulla neljään eri kategoriaan: volyymihankinnat, strategiset hankinnat, rutiinihankinnat ja pullonkaulahankinnat.

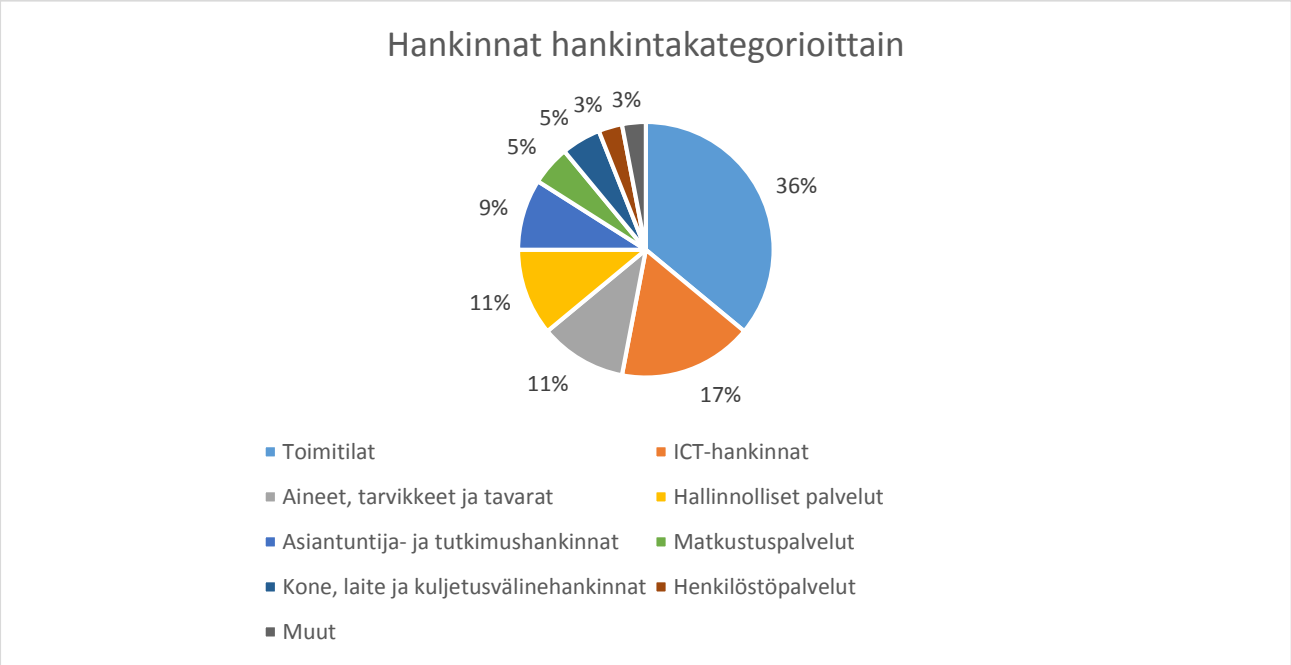
4.4.1. Kohdeorganisaation spend-analyysi

Spend-analyysin tulokset pohjautuvat Lukelta saatuun hankintasuunnitelma 2017 – aineistoon. Hankinnasta on ilmoitettu hankinnan kohde, prioriteetti, hankintakategoria, valtion tilikartan liikekirjanpidon tili, sopimuksen voimassaolo, toteutusvaihtoehto, hankinnan arvo ja salassapitotieto. Hankinnan kohde tarkoittaa, että kaikki saman tuoteryhmän hankinnat kirjataan samaan kohteeseen, esimerkiksi kaikki organisaation lämmitys, sähkö ja vesi kustannukset kirjataan ”lämmitys, sähkö ja vesi” kohteeseen. Hankinnan kohteet on priorisoitu joko pakollisiksi, eli prioriteetilta tärkeimmiksi, tai harkinnanvaraisiksi. Hankintakategorioiden avulla hankintakohteet jaotellaan suurempiin kokonaisuuksiin, esimerkiksi sekä lämmitys, sähkö ja vesi hankinnat, että siivouspalvelut kuuluvat toimitilat–kategoriaan.

Sekä hankintakategoriat että liikekirjanpidon tilit on määritelty valtion hankintatoimen kehittämishankkeessa eli Hanko–hankkeessa (Valtiovarainministeriö 2017). Hankinnan toteutusvaihtoehdolla tarkoitetaan sitä, onko sopimus kyseisestä hankinnasta voimassa ja miten sopimus on järjestelty. Vaihtoehtoina on joko itse kilpailutettu oma sopimus tai ulkoisen tahon kilpailuttama sopimus tai puitejärjestely.

Jos sopimus ei ole voimassa ilmoitetaan lisäksi siitä, kilpailutetaanko sopimus vai ei. Hankinnan kohteen kokonaisarvo kertoo, paljonko saman tuoteryhmän hankintoihin on vuoden aikana käytetty rahaa.

Vuodelta 2016 Lukelta löytyy 76 erillistä hankinnan kohdetta, jotka on kategorisoitu kahdeksaan eri hankintakategoriaan. Prioriteetiltaan pakollisia hankintoja on 18 ja loput 58 on harkinnanvaraisia hankintoja. Voimassa olevia sopimuksia löytyy 28 ja ilman sopimusta on 45 kohdetta, kolmen kohteen sopimuksen tilaa ei ole määritelty. Voimassa olevista sopimuksista kahdeksan on itse kilpailutettuja sopimuksia ja 20 ulkoisen tahon kilpailuttamia sopimuksia. Sopimuksen toteutustapa hankinnan kohteille joilla ei ole voimassa olevaa sopimusta voi olla joko kilpailutus, ei kilpailutus tai sitä ei vielä tiedetä. Ei voimassa olevista Luken on tarkoitus kilpailuttaa 28, seitsemän ei kilpailuteta ja lopuista kymmenestä sopimuksesta ei osata vielä sanoa miten ne toteutetaan.



Kuvio 11 Luken 2016 hankinnat hankintakategorioittain

Luken hankinnat vuodelta 2016 on kategorisoitu kuvioon 11. Kuviosta selviää kuinka suuren prosentuaalisen osuuden kukin kategoria muodostaa kokonaishankinnoista. Hankintakategorioita ovat toimitilat, aineet, tarvikkeet ja tavarat, asiantuntija- ja tutkimuspalvelut, hallinnolliset palvelut, matkustuspalvelut, koneet, laitteet ja

kuljetusvälineet, henkilöstöpalvelut ja muut hankinnat. Luken hankinnat olivat vuonna 2016 yhteensä noin 37 miljoonaa euroa, joka on noin 30 % liikevaihdosta.

Suurin hankintakategoria oli toimitilat, joka oli arvoltaan noin 13,4 miljoonaa euroa. Toimitilakategoria sisältää vuokrat, lämmityksen, sähköt, veden, siivouksen, vartioinnin ja turvallisuuspalvelut, ympäristön hoito- ja ylläpidon sekä eri toimipisteiden kunnostus- ja korjaustöitä. Toimipisteiden kunnostus- ja korjaustyöt on priorisoitu harkinnan varaisiksi hankinnoiksi, loput hankinnat ovat prioriteetiltaan pakollisia.

Seuraavaksi suurin hankintakategoria on ICT–hankinnat, joka sisältää tietotekniset tavarat, palvelut ja ohjelmistot. ICT-hankintoja tehtiin noin 6,1 miljoonalla eurolla. ICT–hankinnoista prioriteetiltaan pakollisia hankintakohteita ovat olleet valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksen- (Valtori), posti-, puhelin-, tietoliikenne-, atk-käyttöpalvelut ja ohjelmistojen käyttöoikeusmaksut.

Näiden hankintojen kohdalla Luken tulisi miettiä tarkasti, missä ICT-hankinnoissa kannattaa käyttää Hanselin puitesopimuksia, sillä puitesopimukset ovat pituudeltaan neljä vuotta. Tämä saattaa aiheuttaa nopeasti kehittyvällä ICT-alalla tehottomia hankintoja kun laitteet kehittyvät, ja Luke on sidottu vanhoihin sopimuksiin (Tolvanen 2016).

Kolmanneksi suurimpia hankintakategorioita ovat aine-, tarvike- ja tavarahankinnat sekä hallinnolliset palveluhankinnat, jotka ovat olleet kummatkin arvoltaan noin 4,1 miljoonaa euroa. Aine, tarvike ja tavarakategoriassa kaikki muut on priorisoitu harkinnanvaraisiksi paitsi suojavaatteet. Hanselin kilpailuttamia sopimuksia ovat tarvike ja tavaravuokrat, toimistotarvikkeet, julkaisuhankinnat, suojavaatteet ja polttoaineet. Monilla kategorian hankinnoista ei ole voimassa olevaa sopimusta, joten uutta hankintastrategiaa päästään soveltamaan näihin hankintoihin.

Hallinnollisista palveluista pakollisia ovat valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut sekä muut pakolliset maksut. Hanselin kilpailuttamia ovat painatuspalvelut, ilmoitus-, mainos-, ja markkinointipalvelut sekä muut vahinkovakuutusmaksut. Edellä mainitut neljä hankintakategoriaa muodostavat noin 80 % hankintakustannuksista, jonka takia tulisi keskittyä löytämään säästöjä juuri näistä kategorioista.

4.4.2. Hankintojen kategorisointi

Edellä tehdyn spend-analyysin pohjalta tehdään hankintakohteiden kategorisointi, joka pohjautuu Kraljicin matriisiin. Matriisin avulla saadaan kategorisoitua Luken hankintakohteet. Tätä tietoa voidaan käyttää myöhemmin hyväksi tehdessä päätöksiä esimerkiksi siitä mitä hankintoja tulisi keskittää ja mitä ei, sekä milloin hankintojen kohdalla tulee suosia yhteistyöstrategiaa toimittajan kanssa ja milloin kilpailullista strategiaa.

Hankinnan kohteet jaotellaan volyymituotteisiin, strategisiin tuotteisiin, rutiinituotteisiin ja pullonkaulatuotteisiin. Jaottelu suoritetaan taloudellisen merkittävyyden ja ostoriskin avulla. Taloudellisella merkittävyydellä tarkoitetaan hankinnan tulosvaikutusta, joka voi syntyä joko hankinnan suurista kustannuksista tai hankinnan avulla saavutettavista suurista tuloista. Ostoriskillä tarkoitetaan tässä yhteydessä toimittajien määrää markkinoilla.

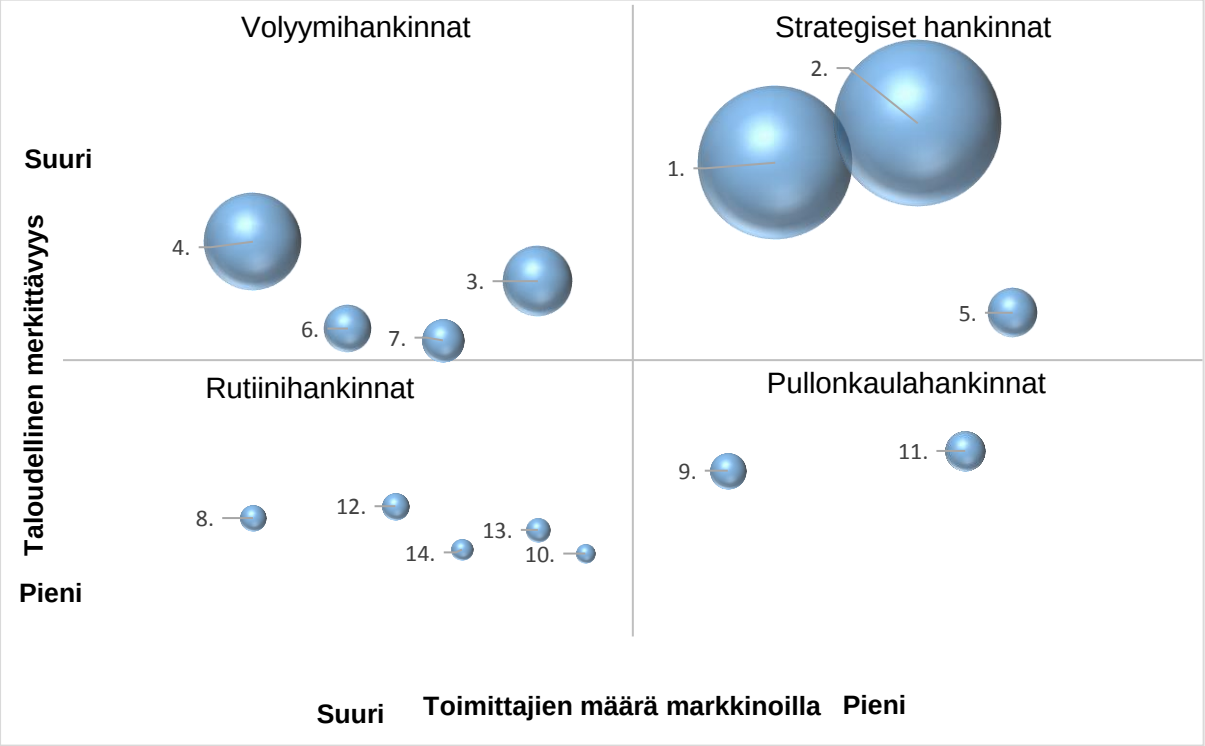
Jotta matriisista tulisi helpommin ymmärrettävä, on joitakin hankinnan kohteita yhdistelty isommiksi kokonaisuuksiksi. Kokonaisuuksien muodostamisessa on otettu huomioon hankintakohteiden samanlaisuus ja matriisissa sijoittuminen. Tämä tarkoittaa, että samaan kokonaisuuteen ei voida ottaa esimerkiksi kaikkia palveluita, koska osa palveluista on rutiinihankintoja ja osa pullonkaulahankintoja.

Lisäksi kategorisoinnista on jätetty ulkopuolelle hankinta-arvoltaan pieniä hankintoja, joiden tarkemmasta sisällöstä ei ole tietoa ja näin ollen niiden kategorisointi ei ole mielekästä vähäisen kohteen informaation takia. Myös kertaluontoisia palveluiden käyttöönottoon liittyviä kuluja ei ole huomioitu matriisissa. Matriisin mukaan tulevat hankinnat muodostavat yhteensä noin 88 % Luken hankintamenoista, joten hankintamatriisia voidaan pitää kattavana. Matriisissa olevat kokonaisuudet on numeroitu ja selitetty taulukossa 4, jotta itse matriisin tulkitseminen olisi helpompaa.

Taulukko 4 Luken hankintakokonaisuudet Kraljicin matriisia varten

Hankintakokonaisuuden numero matriisissa	Hankintakokonaisuuden sisältö	Hankinta-arvo yhteensä
1. Strateginen hankinta	Tilavuokrat	9 985 000 euroa
2. Strateginen hankinta	Valtion laitoksilta ostetut palvelut, asiantuntija- ja tutkimuspalvelut ja muut ulkopuoliset palvelut, ATK ohjelmistojen käyttöoikeus ja palvelu maksut	11 704 000 euroa
3. Volyymihankinta	Lämmitys, sähkö ja vesi	2 052 000 euroa
4. Volyymihankinta	Matkustuskulut, polttoaineet, työterveys- ja siivouspalvelut	3 946 000 euroa
5. Strateginen hankinta	Tutkimusmetsä käyttöoikeusmaksu	1 000 000 euroa
6. Volyymihankinta	Rehut, kemikaalit, lannoitteet	910 000 euroa
7. Volyymihankinta	Julkaisuhankinnat, painatuspalvelut, puhelinpalvelut	739 000 euroa
8. Rutiinihankinta	Toimistotarvikkeet, torjunta-aineet, suojavaatteet, siemenet, säilöntäaineet, kuivikkeet	281 000 euroa
9. Pullonkaulahankinta	Kuljetusvälineiden, koneiden ja muiden laitteiden kunnossapito, korjaus ja huolto	537 000 euroa
10. Rutiinihankinta	Tietoliikennepalvelut, kustannuslaskennan järjestelmä, ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	150 000 euroa
11. Pullonkaulahankinta	Postipalvelut, johdon tietojärjestelmä, intra, patentti-, jäsen- ja lisenssimaksut	644 000 euroa
12. Rutiinihankinta	Ravitsemuspalvelut, elintarvikkeet	305 000 euroa
13. Rutiinihankinta	Kuljetusvälineiden vuokrat ja leasing autot	230 000 euroa
14. Rutiinihankinta	Ympäristön hoito- ja ylläpito, vartiointi ja turvallisuuspalvelut, vahinkovakuutusmaksut	188 000 euroa

Kuviossa 12 on esitelty Luken hankintaportfolio. Mitä vasempana hankintakokonaisuus on, sitä enemmän toimittajia on markkinoilla. Vastaavasti mitä oikeammalla hankintakokonaisuus on, sitä vähemmän on toimittajia. Ylempänä olevat hankintakokonaisuudet ovat Lukelle taloudellisesti merkittävämpiä, pääsääntöisesti niiden hankintakustannusten takia. Alhaalla olevat hankintakokonaisuudet ovat hankintakustannuksiltaan pienempiä. Jokaisen hankintakokonaisuuden koko kuviossa 12 korreloi sen hankintakustannuksiin. Mitä isompi pallo on, sitä isommat ovat hankittavien kohteiden kustannukset Lukelle.



Kuvio 12 Luken vuoden 2016 hankintojen Kraljicin matriisi

Ensimmäinen kategoria on volyymituotteet, jotka ovat taloudellisesti Lukelle merkittäviä ja toimittajia on markkinoilla paljon. Kategorian hankintakustannukset ovat yhteensä noin 7,6 miljoonaa euroa. Tähän kategoriaan kuuluvat hankintakokonaisuudet 3, 4, 6 ja 7, jotka sisältävät lämmityksen, sähkön, veden, matkustuskulut, polttoaineet, työterveys- ja siivouspalvelut, rehut, kemikaalit ja lannoitteet sekä julkaisuhankinnat, painatuspalvelut ja puhelinpalvelut. Volyymihankinnoista selvästi suurin hankintakokonaisuus on numero 4, johon kuuluu

matkustuskulut, polttoaineet, työterveys- ja siivouspalvelut. Ne muodostavat yhteensä noin 3,95 miljoonan euron kustannukset Lukelle.

Volyymituotteiden kohdalla tärkeää on keskittyä hankintahintaan ja koittaa minimoida se. Kategorian hankintoihin, erityisesti hankintakokonaisuuksiin 3 ja 4, tulee käyttää kilpailutus-strategiaa, jonka avulla hinnat saadaan painettua alas. (Anttila et al. 2013, 13-14) Kuten teoriaosuudessa todettiin, volyymihankinnat ovat hyvin soveltuvia keskitettyyn hankintaan. Koska hankintakohteiden ostovolyymit ovat suuret, halutaan saavuttaa volyymi- ja skaalaetuja, jotka auttavat pienentämään yksikköhintoja ja kasvattamaan markkinavoimaa ja standardointia. (Trautmann et al. 2009b) Toimittajavalinnassa tulee valita oikeat kriteerit volyymituotteille. Volyymituotteissa tulisi suosia valintakriteereinä perinteisiä taloudellisia kriteereitä kuten hintaa, laatua, toimitusaikaa ja luotettavaa toimitusta, koska hankittavia tuotteita on määrällisesti paljon ja hankintahinnat halutaan mahdollisimman pieniksi. (Cameron et al. 1985, Dempsey 1978)

Strategiset hankinnat ovat Lukelle taloudellisesti tärkeitä, mutta toimittajia on vähän markkinoilla. Kategorian hankintakustannukset ovat yhteensä noin 22,7 miljoonaa euroa, eli selvästi suurimmat kaikista kategorioista muodostaen melkein 70 % matriisin kokonaiskustannuksista. Strategisiin hankintoihin kuuluvat hankintakokonaisuudet 1, 2 ja 5, jotka sisältävät tilavuokrat, valtion laitoksilta ostetut palvelut, asiantuntija- ja tutkimuspalvelut ja muut ulkopuoliset palvelut, ATK-ohjelmistojen käyttöoikeus ja palvelumaksut sekä tutkimusmetsän käyttöoikeusmaksun. Suurin osa kategorian hankinnoista, kuten tilavuokrat ja valtion laitoksilta ostetut palvelut, ovat luonteeltaan pakollisia hankintoja Lukelle. Jos strategisissa hankinnoissa on mahdollisuus ulkoistaa, esimerkiksi joitakin tilavuokria, tulisi sitä harkita. Tilavuokrien ulkoistamisella myös henkilökustannukset pienentyvät, koska tilojen ylläpitoon ei tarvita enää Luken työvoimaa.

Strategisissa hankinnoissa hankintariski on suuri, koska usein toimittajia on hyvin vähän tai toimittajavalinta ei ole mahdollinen. Luken on pakko hankkia tietyt palvelut valtion kautta. Tärkeää on rakentaa pitkäjänteisesti yhteistyösuhdetta toimittajan kanssa, silloin kun toimittaja pystytään itse valitsemaan. (Kraljic 1983, Bevilacqua et al. 2002) Yleisesti strategisiin hankintoihin suositellaan hajautettua hankintaa, koska hajautetussa hankinnassa osastokohtaisiin tarpeisiin pystytään reagoimaan

paremmin ja yhteistyösuhteet toimittajiin pysyvät parempina. (Van Weele 2010) Tämä väite ei kuitenkaan päde kaikkiin Luken strategisiin hankintoihin, koska Lukella ei ole joidenkin hankintojen kohdalla valinnan varaa toimittajan suhteen. Toimittajavalinnassa pitää suosia kriteereinä yhteistyötä ylläpitäviä kriteereitä kuten teknistä tukea ja tuotteen käyttövarmuutta, koska hankinnat ovat taloudellisesti merkittäviä ja usein niiden kohdalla tehdään yksittäishankintaa, eli toimittajia on vain yksi. Tällöin on erityisen tärkeää panostaa pitkäjänteiseen yhteistyöhön. (Swift 1995)

Rutiinihankinnat ovat Lukelle taloudellisesti pieniä ja toimittajia on markkinoilla paljon. Kategoriaan kuuluvat hankintakokonaisuudet 8, 10, 12, 13 ja 14, jotka sisältävät toimistotarvikkeet, torjunta-aineet, suojavaatteet, siemenet, säilöntäaineet, kuivikkeet, tietoliikennepalvelut, kustannuslaskennan järjestelmän, ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut, ravitsemuspalvelut, elintarvikkeet, kuljetusvälineiden vuokrat ja leasing-autot, ympäristön hoito- ja ylläpidon, vartiointi ja turvallisuuspalvelut sekä vahinkovakuutusmaksut.

Näiden tuotteiden kohdalla tulisi panostaa hankintaprosessin tehostamiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen eikä hankintoihin saa käyttää liikaa resursseja, koska kategorian hankintojen kokonaiskustannukset ovat vain reilun 1,1 miljoonaa euroa (Anttila et al. 2013, 13-14). Kuten volyymituotteiden kohdalla, myös rutiinihankinnat tulisi keskittää, jotta saavutetaan kustannus- ja resurssisäästöjä. Toimittajavalinnassa suositaan taloudellisia kriteereitä kuten volyymihankintojenkin kohdalla. (Cameron et al. 1985, Dempsey 1978)

Viimeinen kategoria on pullonkaulatuotteet, joiden taloudellinen merkittävyys Lukelle on pieni ja mahdollisia toimittajia on markkinoilla vähän. Kategorian hankintakustannukset ovat yhteensä noin 1,2 miljoonaa euroa. Tähän kategoriaan kuuluvat hankintakokonaisuudet 9 ja 11, jotka pitävät sisällään kuljetusvälineiden, koneiden ja muiden laitteiden kunnossapidon, korjaukset ja huollon, postipalvelut, johdon tietojärjestelmän, intran sekä patentti-, jäsen- ja lisenssimaksut. Kategorian hankinnat ovat Lukelle pakollisia vaikkakin hankintakustannuksiltaan vähäisiä.

Kategorian hankintojen kohdalla tulisi keskittyä saatavuuden varmentamiseen. Potentiaalisten toimittajien etsiminen ja yhteistyöhön panostaminen on tärkeää, erityisesti organisaation tietojärjestelmien kanssa. (Anttila et al. 2013, 13-14) Mahdollisilla yhteistyösuhteilla voidaan saavuttaa Lukelle kustomoituja tuotteita tai

palveluita, mikä parantaa hankinnan kannattavuutta. Toimittajavalinnassa tärkeät kriteerit ovat yhteistyötä korostavat kriteerit, koska saatavuuden varmistamiseksi ja toimittajien vähäisyyden vuoksi halutaan muodostaa pitkiä yhteistyösuhteita toimittajan kanssa. (Swift 1995)

4.5. Julkisten hankintojen vaikutus kohdeorganisaation toimintaan

Tutkimuksen case-organisaatio on julkisten hankintojen alainen tutkimuslaitos. Kynnysarvon ylittävät julkiset hankinnat on tehtävä julkisen hankinnan lainsäädännön puitteissa joko Hanselin puitejärjestelyillä tai omalla kilpailutuksella. Hankintojen pilkkominen pienemmiksi kokonaisuuksiksi tavoitteena alittaa kynnysarvo on kiellettyä. Lain periaatteet ovat avoimuus, suhteellisuus, syrjimättömyys ja tasapuolisuus, joita tulee noudattaa hankintaprosessin aikana. (EK 2017) Luken itse kilpailuttama hankinta voi olla joko avoin tai rajoitettu riippuen hankintakohteesta.

Seuraavassa luvussa läpikäytävässä benchmarkkauksesta käy ilmi, että tutkimuslaitos C:n vastaaja näkee julkisen hankinnan kilpailutusprosessin muodollisena ja pitkäkestoisena sekä neuvottelumahdollisuudet jäykkinä. Myös tutkimuslaitos B:n vastaaja näkee kilpailutusprosessin raskaana, johon pienten tarjoajien on vaikea päästä mukaan. Vastaajan mielestä hankintaprosessia tulisi edelleen kehittää ja keventää, jotta mahdollistettaisiin myös uusia tapoja hankkia.

Tähän ongelmaan on tunnuttu heräävän lakia säätävien taholta, sillä lakiuudistuksessa yksi tavoitteista on hankintamenettelyiden yksinkertaistaminen. Vastaaja näkee julkisen hankinnan säätelyssä kuitenkin myös positiivisia vaikutuksia. Lain vaatima säätely tuo hankintoihin läpinäkyvyyttä, kilpailua ja avoimuutta, mikä aikaansaa vastaajan mielestä säästöjä hankintaprosessissa. Hän myös mainitsee, että julkisten hankintojen osalta tulisi mahdollistaa paremmin yhteistyö muiden hankintayksiköiden kanssa ja tavoitella tätä kautta nykyistä suurempia säästöjä hankintaprosessissa.

Luken hankintaohjeissa kehotetaan käyttämään aina ensisijaisesti Hansel-puitejärjestelyitä. Osaan hankinnoista julkisen hankinnan alaisilla organisaatiolla ei ole vaihtoehtoa, vaan hankinnat on tehtävä valtion palveluiden kautta. Tämä voi vaikuttaa

hankintatoimen tehokkuuteen negatiivisesti, sillä Hanselin puitesopimukset eivät välttämättä ole aina tehokkain tai paras ratkaisu suorittaa hankinta (Tolvanen 2016). Luken kannalta olisi tärkeää miettiä tarkkaan mahdollisuuksien rajoissa voiko kilpailutuksen hoitaa myös itse, sillä sen avulla voidaan joissain tilanteissa parantaa hankintojen tuottavuutta ja olla varmoja siitä mitä hankintaan, sekä onko hankintahinta ja sopimuksen kesto sopivia hankintakohteelle.

Luken vuoden 2016 hankinnoista noin 8,6 miljoonaa euroa, eli noin 23 % oli Hanselin kilpailuttamia hankintoja. Selvästi isoin hankintakategoria oli juuri ICT-hankinnat noin 3,7 miljoonan euron hankintahinnalla. Tolvanen (2016) otti kantaa juuri ICT-hankintojen liian pitkiin puitesopimuksiin, joten Luken kannattaa perehtyä erityisesti tähän kategoriaan ja selvittää ovatko puitesopimukset tehokkain vaihtoehto ja ovatko hinnat kilpailukykyisiä sekä laatu tarvittavalla tasolla. Jos edes osan ICT-hankinnoista pystyttäisiin tekemään itse tehokkaammin ja lyhyemmillä sopimuksilla, kannattaa Hanselin tekemistä puitesopimuksista luopua. Kappaleen tarkoituksena ei ole sanoa, että Hanselin palveluista kannattaa luopua kokonaan vaan tuoda esiin myös muita vaihtoehtoja ja kyseenalaistaa ehdoton Hanselin puitesopimusten käyttö tietyissä hankintakategorioissa.

Luken kannalta tärkeää on myös huomioida julkisten hankintojen meneillään olevat trendit, jotka ovat innovatiiviset hankinnat sekä kumppanuutta ja arvontuotantoa painottava hankinta. Suomessa on huomattu strategisen hankintatoimen tärkeys ja alettu kehittämään sitä myös julkisella sektorilla. (Tekes 2016) Julkisen hankinnan kehittyminen lähtee liikkeelle sekä ostaja- että myyjäorganisaation hankintaosaamisen kehittymisestä. (Kurvinen 2016) Tekesin (2016) tuottaman kyselyn mukaan 72 %:n mielestä laatu parani innovatiivista hankintaa käytetyissä hankkeissa. Syvempi yhteistyö julkisten organisaatioiden kanssa paransi toimittajien ymmärrystä julkisesta hankintaprosessista, jonka myötä tilaajaorganisaation tarpeisiin pystyttiin vastaamaan paremmin.

5. VERTAILUANALYYSI MUIDEN TUTKIMUSLAITOSTEN KANSSA

Tässä luvussa käydään läpi tehdyn benchmarkkauksen tuloksia. Ensiksi kerrotaan miten benchmarkkaus toteutettiin ja ketä siihen osallistui. Osallistuneista organisaatioista esitellään yleisiä taloudellisia tietoja. Tämän jälkeen luvussa keskitytään tutkimuksen kannalta tärkeisiin hankintaan ja hankintastrategiaan liittyviin vertailuihin. Luvun lopussa on vielä yhteenveto benchmarkkauksen tuloksista. Luvussa vastataan alatutkimuskysymykseen ”*Millainen on Suomessa toimivien valtion tutkimuslaitosten hankintastrategian tila?”.* Lisäksi luku auttaa vastaamaan luvun 4 kanssa alatutkimuskysymykseen ”*Miten julkinen hankinta vaikuttaa hankintastrategiaan?”.*

5.1.1. Yleistä tietoa benchmarkkauksen toteutuksesta

Tutkimusta varten teetetty benchmarkkaus suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna sähköpostin välityksellä vastaamalla ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Kysymykset on esitelty liitetiedostossa. Benchmark voi olla joko sisäinen tai ulkoinen benchmark. Tämä benchmark toteutettiin ulkoisesti, sillä kohdeorganisaation toimintamalleja verrataan vastaavien organisaatioiden toimintamalleihin. (Karlöf et al. 1993) Haastattelupyyntö lähetettiin Luken lisäksi yhteensä kahdeksaan suomalaiseen valtion tutkimuslaitokseen. Haastatteluun osallistui kolme tutkimuslaitosta. Benchmarkkauksen tavoitteena oli kartoittaa Luken kanssa samanlaisten organisaatioiden hankintatoimen ja –strategian tilannetta ja poimia niistä parhaimmat käytännöt Luken tulevaan hankintastrategiaan. Taloudelliset luvut benchmarkkauksessa pohjautuvat vuoden 2015 tuloksiin.

Nimeämme haastatteluun osallistuneet organisaatiot tutkimuslaitos A, tutkimuslaitos B ja tutkimuslaitos C. Taulukosta 5 näkyy osallistuneiden tutkimuslaitosten yleisiä tietoja ja vastaajan asema organisaatiossa. Kyselyyn vastasi eri tehtävissä toimivia henkilöitä. Tutkimuslaitos A:n puolesta kyselyyn vastasi yhteensä kolme henkilöä: kiinteistöpäällikkö, taloussuunnittelija ja controller. Kiinteistöpäällikön työnkuva on

toimitilojen ja hankintojen koordinointi, taloussuunnittelijan yleisten talousasioiden hoitaminen ja controllerin sisäinen tarkastus. Tutkimuslaitos B:n puolesta kyselyyn vastasi organisaation talouspäällikkö, joka vastaa talouden suunnittelusta ja seurannasta sekä siihen liittyvistä järjestelmistä. Lisäksi hänen vastuullaan on operatiiviset taloushallinnon tehtävät ja hankintatoimi. Tutkimuslaitos C:n puolesta tutkimukseen vastasi hankintapäällikkö, joka vastaa koko organisaation hankintatoimesta. Tutkimuslaitoksissa A ja B ei ole erikseen määriteltyä hankintaosastoa, kun taas tutkimuslaitos C:ssa se löytyy. Tämän takia tutkimuslaitos C on ainut, josta löytyy erikseen nimetty hankintapäällikkö. Heidän hankintatiimi koostuu 15 henkilöstä.

Tutkimuslaitokset A ja B ovat liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään (henkilötyövuosi) melkein samankokoisia, tutkimuslaitos C on noin neljä kertaa suurempi sekä liikevaihdoltaan että henkilöstömäärältään. Kaikki kyselyyn vastanneet organisaatiot kuuluvat julkisten hankintojen alaisiin organisaatioihin, kuten Lukekin. Julkisia hankintoja kilpailuttava Hansel kilpailuttaa jokaisessa tutkimuslaitoksessa vain pienen osan hankinnoista, osuus vaihtelee 10 % ja 20 % välillä kaikista hankinnoista. Tämä on tutkimuksen kannalta hyvä tietää, koska Hanselin kilpailuttamissa hankinnoissa itse tutkimuslaitoksen hankintastrategialla ei ole juurikaan merkitystä, koska ulkoinen taho suorittaa hankintaprosessin.

Taulukko 5 Kyselyyn vastanneiden organisaatioiden yleistä tietoa

	Tutkimuslaitos A	**Tutkimuslaitos B**	**Tutkimuslaitos C**
Vastaajan asema	Kiinteistöpäällikkö, taloussuunnittelija & controller	Talouspäällikkö	Hankintapäällikkö
Liikevaihto (Milj. €)	69,4	48,7	260
Henkilöstömäärä (htv)	586	530	2400
Hanselin osuus kilpailutuksista	n.10%	15%	n.20%
Kokonaiskustannukset (Milj. €)	63,97	48,4	200
Hankintakustannukset (Milj €)	28,5	18,4	119

Kokonaiskustannukset vaihtelevat kyselyyn osallistuneilla tutkimuslaitos B:n 48,4 miljoonasta eurosta tutkimuslaitos C:n 200 miljoonaan euroon. Suhteellisesti liikevaihtoon verrattuna kaikkien organisaatioiden kokonaiskustannukset ovat samaa luokkaa, tutkimuslaitos C:lla hieman pienemmät. Hankintakustannuksista huomataan, että ne muodostavat jokaisella organisaatiolla suuren osuuden kokonaiskustannuksista.

5.1.2. Hankintatoimen ja hankintastrategian tila haastatteluun osallistuneissa organisaatioissa

Taulukosta 6 selviää, että tutkimuslaitos A:n hankintakustannusten osuus kokonaiskustannuksista on noin 45 %, tutkimuslaitos B:n noin 38 % ja tutkimuslaitos C:n noin 60 %. Tutkimuslaitos C:n hankintakustannusten osuus kokonaiskustannuksista on selvästi suurin, mikä selittää osin miksi heidän organisaation hankintatoimeen on panostettu selvästi enemmän ja heiltä löytyy erillinen hankintaosasto.

Taulukko 6 Tutkimuslaitosten hankintatoimen nykytila

	Tutkimuslaitos A	**Tutkimuslaitos B**	**Tutkimuslaitos C**
Hankintakustannusten osuus kokonaiskustannuksista	45%	38%	60%
Hankintatoimeen panostamisen tärkeys	4	4	5
Hankintatoimen tehokkuus organisaatiossa	2	2	4
Parantamisen varaa hankintatoimessa	4	4	2

Tätä näkemystä tukee haastattelun kysymykset koskien hankintatoimen nykytilaa. Haastattelussa oli kysymys ”Asteikolla 1-5 (1=ei tärkeä, 5=erittäin tärkeä) Miten tärkeänä näet panostamisen hankintatoimeen?”. Tutkimuslaitokset A ja B vastasit 4 ja tutkimuslaitos C vastasi 5. Tutkimuslaitoksen A:n mukaan panostaminen on tärkeää,

koska hankintojen osuus toiminnan kuluista on suuri. Tutkimuslaitos B:n mukaan hankintoihin tulee ja tullaan panostamaan tulevaisuudessa, koska valtionhallinnossa on tällä hetkellä meneillään kattava hankintatoimen kehittämishanke (Handi), johon organisaatio on osallistunut aktiivisesti. Tutkimuslaitokset A ja B näkevät oman hankintatoimen varsin tehottomana (1=tehoton, 5=tehokas) sekä siinä nähdään paljon parantamisen varaa (1=ei parantamisen varaa, 5=paljon parannettavaa). Tutkimuslaitoksen B:n mukaan organisaation keskitetyt hankinnat toimivat oikein ja tehokkaasti, mutta ne muodostavat vain pienen osan kokonaishankinnoista. Sen sijaan tutkimuslaitos C näkee hankintatoimen organisaatiossa tehokkaana ja parantamisen varaa löytyy ainoastaan proaktiivisuuden lisäämisessä projektiostojen tuessa.

Tutkimuksen kannalta tärkeä aihe vertailulle on hankintastrategia. Kyselyyn osallistuneista kolmesta tutkimuslaitoksesta ainoastaan tutkimuslaitos C:llä on käytössään erikseen määritelty hankintastrategia. Hankintastrategia on ollut käytössä useita vuosia ja sitä päivitetään muutaman vuoden välein, viimeksi vuonna 2015. Organisaation edustajan mukaan hankintastrategian tehtävänä on antaa päälinjaukset ja suunta hankintatoimen kehittämiselle ja panostuksille. Organisaatioiden A ja B mukaan hankintastrategia on ”ulkoisten resurssien johtamista” ja ”toimintaa tukeva, tehokas ja kestävällä pohjalla oleva hankintatoimi”. Tutkimuslaitos C:n mukaan hankintastrategian tärkeimmät tehtävät ovat antaa selkeät painopisteet hankintatoimen ohjauksessa, nostaa yrityksen kannalta tärkeimmät asiat esiin ja toimenpiteiden konkretisoiminen strategisten määrittelyiden mukaisesti.

Tutkimuslaitos A:n mukaan hankintastrategian tehtävinä ovat tehokkaan hankintaprosessin varmistaminen selkeällä ohjauksella ja organisoinnilla, hankintaprosessin seuraaminen suunnitelmallisuudella ja seurannalla sekä hankintaosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Tutkimuslaitos B:n mukaan hankintastrategia tehostaa resurssien (aika, raha) käyttöä ja niiden tietoista suuntaamista, luo tavoitteiden saavuttamisen kannalta parhaan mahdollisen toimittajaportfolion sekä kehittää toimittajayhteistyötä merkittävissä strategisissa hankinnoissa. Kyselyssä haluttiin selvittää organisaatioiden tyytyväisyys nykyiseen hankintastrategiaansa. Tutkimuslaitos C oli ainut, mistä hankintastrategia löytyi ja vastaajan mukaan organisaatio on hyvin tyytyväinen nykyiseen strategiaansa (arvosana 4 asteikolla 1=en ole tyytyväinen, 5= erittäin tyytyväinen).

Kyselyn loppuosa keskittyi teoriaosuudessa esiteltyihin hankintastrategian elementteihin. Elementit olivat käsitteenä tuttuja tutkimuslaitoksille A ja C. Tutkimuslaitos A:n mukaan elementit tarkoittavat hankintatoimen lähtökohtia ja periaatteita ja niiden avulla pystytään tuottamaan oikeat tuotteet ja palvelut oikealla hinnalla, oikeaan aikaan ja paikkaan. Elementtien esittelyn jälkeen kävi ilmi, että myös tutkimuslaitos B käyttää joitakin niistä. Kyselyssä haluttiin selvittää mitä elementtejä mikäkin organisaatio käyttää hyödyksi hankintatoimessaan ja miten vastaajat arvostavat eri elementtien tärkeyden. Käsiteltävät elementit ovat make or buy – päätöksenteko, konsortiohankinta, toimittajakannan koko & sijainti, keskittäminen/hajauttaminen sekä kilpailullinen-/yhteistyöstrategia hankinnoissa. Taulukkoon 7 on kerätty informaatio saaduista vastauksista.

Taulukko 7 Hankintastrategian elementtien käyttö vertailtavissa organisaatioissa

Mitkä elementit käytössä? (vaikutus hankintatoimen kehittymiseen)	**Tutkimuslaitos A**	**Tutkimuslaitos B**	**Tutkimuslaitos C**
Make or buy (**2**)	Käytössä	Käytössä	Käytössä
Konsortiohankinta (**2**)	Käytössä	Ei käytössä	Käytössä
Toimittajakannan koko & sijainti (**1,7**)	Osittain käytössä	Käytössä	Käytössä
Keskittäminen/hajauttaminen (**4**)	Käytössä	Käytössä	Käytössä
Kilpailullinen-/yhteistyöstrategia (**3,5**)	Ei käytössä	Käytössä	Käytössä

Tutkimuslaitos C:llä on käytössään jokainen esitelty elementti. Tutkimuslaitoksella A ei ole käytössä kilpailullisen- ja yhteistyöstrategian elementtiä ja toimittajakannan koko & sijainti on vain osittain käytössä. Tutkimuslaitos B:llä ei ole käytössä konsortiohankintaa. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää vastaajien näkemys käytettyjen elementtien vaikutuksesta organisaation hankintatoimen kehittymiseen (asteikolla 1-5, 1=vaikuttanut erittäin vähän, 5=vaikuttanut erittäin paljon). Taulukosta löytyy elementtien vaikuttavuuden keskiarvot vastanneiden kesken. Keskiarvot on

laskettu saatujen vastausten keskiarvoina, eli jos joku vastaajista ei ole vastannut kysymykseen, on keskiarvo muiden vastanneiden keskiarvo.

Keskiarvoista käy ilmi, että keskittäminen/hajauttaminen nähdään eniten vaikuttavana elementtinä hankintatoimen kehittymiseen. Seuraavaksi tärkeimpänä nähdään kilpailullinen-/yhteistyöstrategian käyttö. Nämä kaksi elementtiä ovat vastaajien mielestä selvästi tärkeimmät elementit. Vähiten tärkeimpänä nähdään toimittajakannan koko & sijainti.

Kaikki vastanneet organisaatiot käyttävät hybridimallia, joka on keskitetyn ja hajautetun hankinnan välimuoto. Tavoitteena hybridihankinnassa on saada molempien ääritapausten hyödyt käyttöön. Tulos korreloi hyvin teoriaosuuden ja Lukelta saamieni vastausten kanssa, koska hybridimallin suosio on ollut viime aikoina kovassa kasvussa (Joyce 2006). Julkisten organisaatioiden paineet toimia tehokkaammin julkisilla varoilla on herättänyt niiden mielenkiinnon hankintojen keskittämiseen ja hajauttamiseen (Keränen, 2016).

Tutkimuslaitoksen C vastaaja tuo esiin vielä teoriaosuudessa esitellyn näkökulman, jonka mukaan hankintojen strategia ja taktiikka kannattaa keskittää. Yritys voi sallia yksittäisten osastojen tehdä hankintoja tiettyjen tuotteiden osalta, kun se samalla keskittää muut hankinnat. (Joyce 2006) Tutkimuslaitos C:n vastaaja toteaa, että ohjeistus, asiantuntijapalvelut, kilpailutukset, hankintamenettelyjen valinta sekä hankintasopimusten hallinta ovat organisaatiossa keskitettyä, kun taas hankintaehdotukset ja menopäätökset hyväksytään hajautetusti projektipäälliköiden toimesta. Kaikkia toimintoja ei ole hajautettu, koska tutkijoiden ja muiden henkilöiden ei tarvitse tuntea syvällisesti muun muassa hankintamenettelysäädöksiä ja kilpailutusjärjestelmää. Keskitetyillä toiminnoilla varmistetaan resurssien tehokas ja ammattimainen käyttö sekä vältytään liiallisilta virheilta ja puutteellisilta hankintamenettelyiltä. Resurssien liiallinen satsaus erikoisosaamiseen vaativaan koulutukseen nähdään tehottomana organisaatiossa C.

Tutkimuslaitos A:n vastaaja toteaa, että kaikkien organisaation hankintojen keskittäminen on vaikeaa, koska hankintatarpeen määrittelyn voi tehdä vain kyseisen aiheen asiantuntija. Täysin hajautettu malli nähdään tehottomana ja kustannuksilta kalliina, jonka takia tutkimuslaitos A käyttää hybridimallia. Tutkimuslaitos B:n vastaaja toteaa hybridimallin parhaaksi, koska hankintatilanteet vaihtelevat ja

tutkimuslaitosympäristön hankinnoissa tarvitaan usein erikoisosaamista yhdistettynä hankintaosaamiseen.

Päätös kilpailullisesta- tai yhteistyöstrategiasta hankinnoissa nähdään kehittymiseen vaikuttavana elementtinä tutkimuslaitoksissa B ja C. Tutkimuslaitoksessa B käytetään pääsääntöisesti kilpailullista strategiaa, vaikka vastaajan mukaan joissain tilanteissa yhteistyöstrategia olisi hyödyllisempi. Organisaation tavoitteena on saada yhteistyöstrategia käyttöön kriittisten ostopalveluiden, kuten tutkimusanalytiikan, kohdalla. Tutkimuslaitos C käyttää kumpaakin strategiaa hyödyksi riippuen hankittavasta kohteesta, mutta pääosin käytössä on kilpailullinen strategia. Yhteistyöstä päätettäessä organisaatio on jakanut hankinnat salkkuihin ja niiden sisällä kohteen perusteella sopiviin hankintakohteisiin. Tämän tavoitteena on aikaansaada mahdollisimman kattavia ja laajoja toimittajayhteistyöverkostoja. Yhteistyötä suositaan erityisesti niin sanottujen käyttäjäpalveluiden, kuten IT-laitteiden hankinta ja asennuspalveluiden, sekä tutkimuslaitteiden ja tutkimusprojektien palveluiden kohdalla.

Yllämainitut kaksi elementtiä nähtiin pääsääntöisinä kehitykseen vaikuttavina elementteinä kaikissa organisaatioissa ja toimittajakannan koko & sijainti nähtiin kaikissa vähiten merkittävänä. Sen sijaan make or buy –päätöksenteon ja konsortiohankinnan vaikutus jakoi mielipiteitä vastanneiden kesken. Tutkimuslaitos B:n mielestä make or buy –päätöksenteko on vaikuttanut hankintatoimen kehittymiseen (arvosana 3), koska sen avulla on saatu paljon kiinteitä kustannuksia muuttuviksi, volyymiltaan ja suuntautumiseltaan tarvelähtöisiksi hankinnoiksi. Palveluita on ulkoistettu merkittävästi. Organisaatio on käyttänyt monimutkaisissa tutkimuslaitehankinnoissaan hybridimallia, jossa hankinnan suunnittelussa ja tuotannossa on ollut mukana sekä toimittaja että oma tutkimushenkilöstö. Kummankin osapuolen osaaminen on pystytty yhdistämään, mistä on seurannut lisäarvoa hankinnalle uuden huippuluokan tutkimuskaluston muodossa. Tutkimuslaitokset A ja C eivät näe make or buy –päätöksenteko elementtiä vaikuttavana hankintatoimensa kehittymiseen, koska suurin osa hankinnoista ostetaan eikä näin ollen make-vaihtoehto ole juurikaan käytössä.

Konsortiohankinnan vaikuttavuus nähdään tutkimuslaitoksessa A kohtuullisen suurena (arvonsana 3). Organisaatio käyttää pääsääntöisesti valtion pakollista

konsortiohankintaa, mutta myös omaehtoista tutkimuslaitosten yhteishankintaa löytyy jonkin verran. Hankintatoimen kehittymiseen vaikuttava konsortiohankinta on kuitenkin suurimmalta osin pakollista konsortiohankintaa. Se sisältää Valtorin ja Palkeen palvelut, Hanselin puitesopimukset osittain sekä HAUS-kehittämiskeskuksen koulutukset. Tutkimuslaitokset B ja C näkevät konsortiohankinnan vaikutuksen vähäisenä, C:ssä konsortiohankintaa tehdään lähinnä suurissa projektikokonaisuuksissa, joissa hoidetaan yhteiset alihankkijat konsortiosopimukseen perustuen.

Vaikkakaan elementtiä toimittajakannan koko ja sijainti ei nähdä missään organisaatiossa erityisen vaikuttavana elementtinä, kaikkien vastaajien mielestä organisaatioiden toimittajakannan koko on liian suuri ja sitä pitäisi vähentää. Tutkimuslaitos C valitsee toimittajansa kilpailutusten ja vähimmäisvaatimusten perusteella. Toimittajat ovat sekä kotimaisia että ulkomaalaisia, koska pelkästään kotimaisten toimittajien valikoimalla ei pystytä hankkimaan tarpeeksi tehokkaasti. Tutkimuslaitokset A ja B hankkivat myös sekä kotimaisilta että ulkomaalaisilta toimittajilta. Suurin osa hankinnoista on kuitenkin Suomen markkinoilta, koska hankinnat ovat kansallisia eikä niitä tarvitse kilpailuttaa EU-alueella. EU-hankinnoissa toimittajavalinta tapahtuu kilpailutustulosten perusteella.

Taulukko 8 Elementtien tärkeysjärjestys

Elementtien tärkeysjärjestys	**Tutkimuslaitos A**	**Tutkimuslaitos B**	**Tutkimuslaitos C**
Make or buy	5.	1.	5.
Konsortiohankinta	2.	4.	3.
Toimittajakannan koko & sijainti	3.	5.	4.
Keskittäminen/hajauttaminen	1.	3.	1.
Kilpailullinen-/yhteistyöstrategia	4.	2.	2.

Benchmarkkauksessa haluttiin selvittää vastaajien mielipide elementtien tärkeysjärjestyksestä. Järjestyksissä oli pieniä ristiriitaisuuksia aikaisemmin esitettyjen

tulosten kanssa. Tärkeysjärjestykset esitellään taulukossa 8, 1. on tärkein elementti ja 5. on vähiten tärkeä elementti.

Tutkimuslaitoksen C vastaukset ovat hyvin linjassa aikaisemmin annettujen vastausten kanssa. Keskittäminen ja valittu strategia ovat organisaation mielestä tärkeimmät elementit, minkä jälkeen tulee konsortiohankinta. Toimittajakannan kokoa ja make or buy:ta ei nähdä erityisen tärkeiksi elementeiksi heidän toimintaympäristössään. Myös tutkimuslaitoksen A vastaukset ovat hyvin linjassa aikaisempiin vastauksiin. Kilpailullinen/yhteistyöstrategian huono sijoitus organisaation kohdalla johtuu siitä, ettei vastaajalla ollut tarkempaa tietoa, miten organisaatiossa toimitaan elementin kohdalla.

Tutkimuslaitoksen B järjestyksessä löytyy pientä ristiriitaisuutta. Vaikka vastaajan mielestä elementit keskittäminen ja kilpailuttaminen/yhteistyöstrategia ovat vaikuttaneet eniten organisaation hankintastrategian kehittymiseen, on make or buy –päätöksenteko laitettu tärkeimmäksi elementiksi. Lisäksi konsortiohankinta on arvostettu tärkeämmäksi kuin toimittajakannan koko, vaikka toimittajakannan koko on vaikuttanut enemmän strategian kehittymiseen. Todennäköisesti syynä make or buy –päätöksenteon tärkeyteen on ollut aikaisemmin mainittu kiinteiden kustannusten muuttaminen muuttuviksi, eli merkittävät ulkoistukset omasta työstä palvelujen ostajaksi. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta, että keskiarvollisesti (ka=1,67) päätös hankintojen keskittämisestä tai hajauttamisesta nähdään tärkeimpänä elementtinä valtion tutkimuslaitosten hankintastrategiassa.

5.1.3. Yhteenveto benchmarkkauksen tuloksista

Tässä alaluvussa esitellään benchmarkkauksen tulosten yhteenveto ja etsitään yhteyksiä aikaisempaan tutkimukseen teoriaosuuden pohjalta. Alaluvun tarkoituksena on selvittää, miten teoriaosuudessa esitelty pääsääntöisesti yksityiseen sektoriin pohjautuva kirjallisuuskatsaus toimii julkisen hankinnan alaisissa suomalaisissa tutkimuslaitoksissa.

Julkisen hankinnan asettamat erityispiirteet ja tulevaisuuden näkymät käytiin tarkemmin läpi alaluvussa 4.5. Yhteenvetona niistä voidaan mainita, että

benchmarkkauksessa kävi ilmi julkisen hankinnan hankintaprosessin kankeus ja raskaus. Innovatiivinen hankinta ja syvempi yhteistyö toimittajien kanssa on vielä vaiheessa, mutta vastaajien mukaan suuntaus on näitä trendejä kohti ja halu toteuttaa niitä käytännössä on suuri. Vastaajien keskuudessa suurin osa organisaatioiden hankinnoista tehdään itse ja Hanselin tekemä osuus on 10 %-20 %.

Benchmarkkauksen tuloksista käy selvästi ilmi teoriaosuudessa esitelty väite, että julkisella sektorilla hankintatoimi ei ole yhtä ammattimainen kuin yksityisellä, sillä vain yhdellä kolmesta vastanneesta organisaatiosta on erikseen määritelty hankintastrategia. Lisäksi organisaatiot, joilta strategia puuttui, näkivät hankintatoimen organisaatiossa varsin tehottomana ja varaa parantaa oli paljon. Hankintastrategian määrittelyssä esiin nousseet määritelmät olivat ”toimintaa tukeva, tehokas ja kestävällä pohjalla oleva hankintatoimi”, ”ulkoisten resurssien johtaminen” sekä ”päälinjaukset ja suunta hankintatoimen kehittämiselle ja panostuksille”.

Hankintastrategian elementit olivat käsitteenä jokaiselle vastaajalle edes jollakin asteella tuttu. Elementtejä kuvailtiin ”hankinatoimen lähtökohdiksi ja periaatteiksi”. Make or buy –päätöksenteko oli kaikissa organisaatioissa käytetty, tosin suurin osa tuotteista ja palveluista ulkoistetaan, joten make-vaihtoehdon käyttö oli hyvin vähäistä. Tulos on looginen, sillä tutkimuslaitokset eivät itse valmista juuri mitään, paitsi tuottavat tutkimuksia. Pääsääntöisesti elementtiä ei pidetty tärkeänä hankintatoimen kehityksen kannalta. Strategisella ulkoistamisella oli kuitenkin saavutettu teoriaosuudessa määritellyistä ulkoistamisen hyödyistä kiinteiden investointien pieneneminen. Melkein mitä vain pystytään nykypäivänä ulkoistamaan, kunhan kyseessä ei ole yrityksen ydintoiminto (Vitasek et al. 2013, 4).

Myös konsortiohankinnan käyttö oli organisaatioissa vähäistä. Elementtiä oli käytetty kahdessa vastaaja organisaatiossa, mutta käyttö oli ollut pääsääntöisesti valtion pakottamaa konsortiotoimittajien käyttöä. Elementin vaikutus hankintatoimen kehitykseen nähtiin tärkeänä vain tutkimuslaitos A:ssa, ja sielläkin vain pakollisten konsortiohankintojen osalta. Teoriaosuudessa määritellään konsortiohankinnan onnistumisen kriteereiksi pitkä ja luottavainen suhde, jotta yhteistyöstä voidaan saavuttaa menestys (Vitasek et al. 2013, 67). Vastaajat olivat aiheesta samaa mieltä, lisäksi esiin nousi neuvottelutaidot, selkeä sopimus, vastuiden määrittely ja raportointi.

Toimittajavalinta, toimittajakannan koko ja sijainti elementti oli käytössä kaikissa vastanneissa organisaatioissa. Teoriaosuuden mukaan monissa yrityksissä toimittajakannan koko nähdään liian suurena (Purchasing 1989). Tämä korreloi hyvin benchmarkkauksen havaintojen kanssa, sillä kaikki vastanneet näkivät oman toimittajakannan liian suurena. Toimittajavalinnasta ei tullut paljon tietoa, mutta valinnan kriteereinä toimii muun muassa ammattitaito paikallisten yritysten osalta. Tolvasen (2016) mukaan julkisessa hankinnassa suuri valintakriteeri on hinta, eikä esimerkiksi palvelun laatuun panosteta suuresti. Hankintoja tehdään myös Suomen rajojen ulkopuolelta, koska kotimaisten toimittajien valikoimilla ei pärjää. Suurin osa hankinnoista tehdään kuitenkin kotimaisilta toimittajilta. Vaikkakin elementti oli käytössä kaikissa organisaatioissa, ei sen vaikutusta hankintatoimen kehittymiseen nähty suurena.

Päätös keskitetystä tai hajautetusta hankinnasta nähtiin tärkeimpänä vaikuttavana elementtinä hankintatoimen kehitykseen. Kaikissa vastanneissa organisaatioissa oli käytössä hybridimalli, jossa käytetään sekä keskitettyä että hajautettua hankintaa ja tavoitteena on saada kummankin mallin parhaat puolet käyttöön (Joyce 2006). Syynä valitulle mallille nähtiin hankintakohteiden erilaisuus. Osaa hankinnoista on vaikea keskittää, mutta täysin hajautettu malli on tehoton ja aiheuttaa kustannusten nousua. Tutkimuslaitosympäristössä osa hankintakohteista vaatii alan erikoisosaamista ja hankintatarpeen määrittelyn voi tehdä vain kyseisen aiheen asiantuntuja, joten ne on pakko hajauttaa. Keskittämisen eduista nousi esiin volyymiedut, resurssi- ja aikasäästöt sekä markkinatietämys. Reagointikyky osastokohtaisiin ongelmiin nähtiin keskittämisen haittana ja samalla syynä, miksi osa hankinnoista hajautetaan. Hajauttamisen haitoista nousi esiin epäpätevien henkilöiden tekemät hankinnat ja hankinnan tehottomuus.

Elementti kilpailullinen vai yhteistyöstrategia oli käytössä kahdessa organisaatiossa. Näissä organisaatiossa elementin vaikutus hankintatoimen kehitykseen nähtiin suurena. Pääosin käytettiin kilpailullista strategiaa, mutta yhteistyötä löytyy kriittisissä ostopalveluissa, esimerkiksi toimitilan hallinnointiin liittyvissä kategorioissa, tutkimuslaitteiden kehitystyössä ja tutkimusprojektien palveluissa. Teoriaosuuden mukaan kriittisten hankintojen kohdalla tavoitteena on muodostaa toimittajan kanssa yhteistyötä, koska hankittava kohde on kriittinen ostajalle ja riskit ovat suuret (Vitasek et al. 2013, 43-46).

6. KEHITYKOHTEET KOHDEORGANISAATIOLLE

Tässä luvussa analysoidaan empiiristä osuutta case-organisaatio Luken näkökulmasta ja esitetään, miten Luken kannattaa lähteä kehittämään hankintastrategiaa. Luku vastaa alatutkimuskysymykseen ”*Mitkä hankintastrategian elementit ovat merkittäviä valtion tutkimuslaitoksissa ja miksi?”*. Kirjallisuuskatsausta ja luvun 5 benchmark tuloksia hyödyntämällä esitetään kehityskohteet kohdeorganisaatiolle. Lukelta benchmarkkiin vastasi talousjohtaja Jutta Petäjä.

Lukella ei ole ollut käytössä kunnollista hankintastrategiaa vaan hankintoja ovat ohjanneet hankintaohjeet. Hankintatoimi on ollut hajautettua ja hankintoja ovat tehneet monet eri henkilöt, joiden ammattitaito ei ole välttämättä ollut siihen riittävää. Luken hankintaohjeet sisältävät hankintatoimen kannalta tärkeitä asioita kuten kilpailutuksen, hankintaprosessin kuvauksen ja julkisissa hankinnoissa huomioitavat asiat, mutta ohjeet keskittyvät enemmän operatiiviseen puoleen ja strateginen hankintatoimen suunnittelu puuttuu. Tässä luvussa keskitytään hankintatoimen strategiseen puoleen sekä julkisen hankinnan vaikutukseen.

Luke sijoittuu kooltaan tutkimuslaitoksen B ja C väliin. Lukella on erillinen hankintatiimi, jossa työskentelee kolme henkilöä kokoaikaisesti. Kokonaiskustannukset olivat vuonna 2016 118,2 miljoona euroa, joista hankintakustannukset olivat noin 37 miljoonaa euroa, eli noin 31%. Hankintojen osuus on huomattava, vaikkakin osuus kokonaiskustannuksista on pienempi kuin muilla vertailtavilla tutkimuslaitoksilla.

Luke on julkisen hankinnan alainen organisaatio. Luken haastateltavan mukaan julkinen hankinta keventää hankintaprosessia, vaikkakaan laatu ei aina ole odotetun kaltainen. Vertailuanalyysin tuloksien mukaan julkinen hankinta nähtiin kankeana ja raskaana prosessina. Tulevaisuuden suunta on kuitenkin kohti joustavampaa julkista hankintaa innovatiivisten hankintojen ja toimittajien kanssa tehtävän syvemmän yhteistyön johdosta. Julkinen hankinta on muuttumassa lähemmäksi yksityisen sektorin hankintaa, ja näin ollen yksityisellä sektorilla käytössä olleet työkalut hankintastrategian kehittämiseen ovat tulevaisuudessa paremmin sovellettavissa myös julkiselle sektorille.

Työssä esitellyt hankintastrategian elementit make or buy -päätöksenteko, konsortiohankinta, toimittajavalinta & toimittajakannan koko, hankintojen keskittäminen ja valittu strategia toimittajien kanssa ovat tuttuja haastateltavalle. Lukella on ollut elementeistä käytössä jollakin asteella make or buy -päätöksenteko, konsortiohankinta, keskittäminen/hajauttaminen ja strategia toimittajien kanssa.

Haastateltavan mukaan make or buy –päätöksenteko ei ole Luken kannalta tärkeä elementti, koska tutkimuslaitosympäristössä suurin osa tuotteista ja toiminnoista on jo ulkoistettu. Elementtiä on käytetty pääsääntöisesti niiden palveluiden ulkoistamiseen, jotka eivät ole Luken ydinosaamista. Vaikkakaan elementtiä ei pidetä tärkeänä, haastateltavan mukaan elementti on vaikuttanut Luken hankintatoimen kehittymiseen paljon, koska palveluhankintojen määrää on pystytty lisäämään ulkoistamalla.

Teemahaastattelusta kävi ilmi, että yksi tutkimuslaitos on saanut pienennettyä kiinteitä kustannuksia huomattavasti ulkoistamalla palveluitaan. Luken kannattaa jatkaa tehottomasti toimivien palveluiden seurantaa, jotka voitaisiin hoitaa ulkoistamisen avulla pienemmillä riskeillä ja kustannuksilla sekä muuntaa volyymiltaan ja suuntautumiseltaan tarvelähtöisiksi hankinnoiksi. Tiettyjen tuotteiden ulkoistamisessa tulisi punnita mahdollisuutta osallistua itse tuotekehitykseen, esimerkiksi tutkimuslaitehankinnoissa. Tutkimuslaitehankinnat vaativat toimialaosaamista, jota toimittajalla ei välttämättä ole. Yhteistyöllä tuotekehityksessä saavutetaan ainutlaatuista kilpailuetua ja varmistetaan, että tuote on valmistettu ostajan uniikkien toiveiden mukaan (Keith et al. 2015, 51-56).

Make or buy -päätöksentekoa voidaan käyttää Lukessa hyväksi myös hieman eri tarkoituksessa. Luken hankintaohjeet painottavat Hanselin puitesopimusten ensisijaista käyttöä. Hanselin puitesopimukset ovat saaneet osakseen kritiikkiä niiden tehottomuuden ja pitkien kestojen takia (Tolvanen 2016). Luken kannattaa miettiä, missä hankintakohteissa puitesopimukset ovat oikeasti kannattavin vaihtoehto ja missä hankintakohteissa kannattaa hankinnat kilpailuttaa itse. Make-vaihtoehto tarkottaisi itse kilpailuttamista ja buy-vaihtoehto Hanselin puitesopimusta. Kategorisoimalla hankintakohteet matriisiin, jossa kategorisoinnin perusteena ovat esimerkiksi sopimuksen kesto ja hankittavan kohteen hintakehitys tai kohteen tuotekehitys, voidaan selvittää minkälaisten tuotteiden hankintasopimukset tulisi olla lyhyempiä kuin Hanselin puitesopimusten ja minkälaisten tuotteiden kohdalla Hanselin

puitesopimukset ovat paras vaihtoehto. Kohteilla, joilla hinnat laskevat nopeasti markkinoille tulon jälkeen tai tuotteiden kehitysnopeus on suuri, on järkevämpää tehdä lyhyempiä hankintasopimuksia. Sen sijaan tuotteille joiden kehitys ja hinta ovat stabiloituneet, voidaan käyttää Hanselin kilpailuttamia puitesopimuksia.

Konsortiohankinta tarkoittaa tilannetta, missä toisistaan riippumattomat ostajayritykset yhdistävät hankintansa horisontaalisesti ja tekevät yhteistyötä hankinnan osalta saavuttaakseen hyötyjä, joita ei ole mahdollista saavuttaa toimimalla yksin hankkijamarkkinoilla. (Tella et al. 2005) Konsortiohankinta on ollut valtion tutkimuslaitoksilla käytössä pääsääntöisesti vain pakollisissa tilanteissa. Konsortiohankintaa voi olla vaikea hyödyntää tutkimuslaitosten tapauksessa, koska jokaisella tutkimuslaitoksella on paljon yksilöllisiä hankintakohteita, kuten raaka-aineet, tutkimuslaitehankinnat, ja kemikaalit. Tästä syystä konsortiohankinta on ollut tutkimuslaitosten käytössä pääsääntöisesti vain valtion konsortiotoimittajien osalta. Mahdollisissa suurissa projektikokonaisuuksia konsortiohankinnan käyttöä kannattaa harkita esimerkiksi yhteisten alihankkijoiden hankkimisessa.

Lukella on paljon yhteistyötä Suomalaisten yliopistojen kanssa. Tulevaisuudessa konsortiohankintaa voidaan hyödyntää esimerkiksi kampusyhteistyössä. Luken vastaajan mukaan konsortiohankinnassa tärkeää ovat joustavuus hankintojen tarvemäärittelyssä ja omien toimintamallien kehittämisessä. Parantamalla yhteistyötä muiden konsortioon kuuluvien hankkijoiden kanssa, voidaan saavuttaa enemmän hyötyjä hankintaprosessissa kuin yksin toimimalla. Väite pystytään todistamaan oikeaksi teoriaosuudessa esitellyn peliteorian avulla, jossa yksilön menestyminen tietyssä tilanteessa on riippuvainen myös muiden tilanteeseen osallistuvien päätöksistä (Vitasek et al. 2013, 67).

Toimittajavalintaa, toimittajakannan kokoa ja maantieteellistä sijaintia ei pidetty vertailuanalyysin pohjalta tärkeänä elementtinä tutkimuslaitoksissa. Kuitenkin kaikki vastaajat pitivät omaa toimittajakantaansa liian suurena, joten todennäköisesti myös Luken tulisi pienentää sitä, vaikka vastaaja ei osannut sanoa onko se liian iso vai pieni. Monissa yrityksissä toimittajien lukumäärää tulisi pienentää, koska iso toimittajakanta nähdään tehottomana (Cousins, 1999). Yksi tapa vähentää hankintakannan kokoa on käyttää yksittäishankintaa. Tämä tarkoittaa tilannetta, missä vain yksi toimittaja on vastuussa tietyn materiaalin tai palvelun toimituksesta. (Arnold, 1998)

Yksittäishankinnan kohdalla Luken tulee huomioida, että toimittajasuhteet ovat kunnossa ja läheiset. Yksittäishankinnassa on oltava myös varatoimittaja, jotta toimitusriskejä saadaan pienennettyä. (Gadde et al. 2001) Lukelle tärkeää on valita heidän kannaltaan oikeat kriteerit toimittajavalintaan. Menestyvän ostaja-toimittaja suhteen saavuttamiseksi on tärkeää selvittää etukäteen mikä on luottamuksen taso osapuolten välillä, tehdäänkö liiketoimintaa lyhyellä vai pitkällä aikatähtäimellä, miten ongelmista suhteessa keskustellaan ja kuinka ne ratkaistaan, kuinka avoin toimittajasuhde on, jakavatko kaikki osapuolet informaatiota ja kommunikoivatko ne keskenään sekä pelätäänkö muutosta vai rohkaistaanko siihen? (Vitasek et al. 2013, 95) Optimaalisin toimittaja ei välttämättä ole se, joka tarjoaa alhaisinta ostohintaa tai nopeinta toimitusta vaan myös edellä mainitut kriteerit on otettava huomioon, erityisesti pitkäkestoisissa ja yhteistyötä vaativissa hankinnoissa (Swift 1995).

Luken tavoitteena on keskittää hankintatoimea. Keskitetyn hankintatoimen ideana on, että hankintatoimi on yhden ennalta määritellyn yksikön vastuulla, jossa hankinnoista vastaavat hankinnan ammattilaiset. Hajautettu hankinta on keskittämisen vastakohta, jossa hankinnat tehdään osastokohtaisesti. Hybridimallista löytyy sekä keskitettyä että hajautettua hankintaa. (Joyce 2006) Lukella on käytössä hybridimalli, eli sama malli joka on käytössä myös muissa kyselyyn osallistuneissa tutkimuslaitoksissa. Petäjän mukaan hajautettujen hankintojen haasteena on se, että hankintoja voivat joutua tekemään henkilöt, joilla voi olla hyvin vähän kokemusta ja erityisosaamista hankintojen tekemisestä. Tästä syystä taloudellisesti arvokkaat hankinnat tulisi keskittää. Vertailuanalyysin mukaan oikean hankintamallin käyttö on vaikuttanut selvästi eniten läpikäydyistä elementeistä organisaatioiden hankintatoimen kehittymiseen, joten myös Luken kannattaa panostaa erityisesti tämän elementin käyttöön.

Päätös siitä keskitetäänkö vai hajautetaanko jonkun kohteen hankinta, on tehtävä tapauskohtaisesti. Keskittämisen ja hajauttamisen hyödyt ja haitat on lueteltu teoriaosuudessa taulukossa 2. Niitä vertailemalla Luken on helpompi katsoa, kumpi muoto on tietylle hankinnalle kannattavampi. Keskittämisen hyödyistä vertailuanalyysissa nousi esiin volyymiedut, resurssi- ja aikasäästöt sekä markkinatietämys. Myös Luken kannalta tärkeää on panostaa volyymin tuomiin etuihin ja säästöihin taloudellisesti suurissa hankintakokonaisuuksissa, sekä markkinatietämykseen, jotta hankinnat ovat varmasti suoritettu tehokkaimmalla

mahdollisella tavalla ja ammattilaisten toimesta. Keskittämisen haitoista nousi vertailuanalyysissa esiin reagointikyky osastokohtaisiin ongelmiin, jonka takia osa hankinnoista hajautetaan. Erityisesti projektikohtaisissa hankinnoissa, joissa tarvitaan hankintakohteen sisällöllistä erityisosaamista ja tietoa hajauttaminen on järkevämpi vaihtoehto. Kraljicin matriisin rutiini- ja volyymihankinnat ovat yleensä parhaiten soveltuvia keskitettyyn hankintaan ja strategiset- sekä pullonkaulahankinnat hajautettuun hankintaan (Karjalainen 2011).

Päätös siitä, käytetäänkö kilpailullista vai yhteistyöstrategiaa tulee tehdä tapauskohtaisesti. Yhteistyötä tulisi suosia erityisesti niin sanottujen käyttäjäpalveluiden, kuten IT-laitteiden hankinta ja asennuspalveluiden, sekä tutkimuslaitteiden ja tutkimusprojektien palveluiden kohdalla. Yhteistyöstrategiassa tavoitteena on luoda sopimus, joka kannustaa kumpaakin osapuolta panostamaan prosessiin, jotta se olisi mahdollisimman tehokas ja tuottoisa. (Vitasek et al. 2013, 11-16, 46). Luken kannattaa panostaa sopimuksiin, joissa hankinnassa käytetään yhteistyöstrategiaa ja luoda palkintojärjestelmä, joka motivoisi toimittajaa laadukkaaseen yhteistyöhön.

Päätökseen käytettävästä strategiasta voidaan käyttää apuna luvussa 4 tehtyä hankintojen kategorisointia Kraljicin matriisin avulla. Volyymituotteiden kohdalla tärkeää on keskittyä hankintahintaan ja koittaa minimoida se. Hankintoihin tulee käyttää kilpailutettua strategiaa, jonka avulla hinnat saadaan painettua alas. Strategisissa hankinnoissa hankintariski on suuri, koska usein mahdollisia toimittajia on vähän tai toimittajavalinta ei ole mahdollinen. Luken täytyy hankkia tietyt palvelut valtion kautta. Tilanteissa, joissa toimittaja pystytään itse valitsemaan, on tärkeää rakentaa ja kehittää pitkäjänteisesti yhteistyösuhdetta. (Kraljic 1983, Bevilacqua et al. 2002)

Rutiinihankinnoissa Luken tulisi panostaa hankintaprosessin tehostamiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen kilpailuttamalla. Hankintoihin ei saa käyttää liikaa resursseja, koska kategorian kokonaiskustannukset ovat vain reilu 1,1 miljoonaa euroa. Pullonkaulahankinnoissa mahdollisilla yhteistyösuhteilla voidaan saavuttaa Lukelle kustomoituja tuotteita tai palveluita. Tämä parantaa hankinnan kannattavuutta.

7. YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa keskityttiin hankintastrategian luontiin ja kehittämiseen vaikuttaviin elementteihin Suomessa toimivissa julkisen hankinnan alaisissa organisaatiossa. Aiheesta löytyy hyvin vähän aikaisempaa tutkimusta julkisen sektorin näkökulmasta, joten tutkimusongelma on relevantti. Aihetta tutkittiin hankintastrategian elementtien eli strategisten päätösten näkökulmasta. Hankintastrategian elementit ovat yrityksen hankintaan liittyviä strategisia valintoja, joiden avulla voidaan kehitettää juuri tietyn yrityksen hankintakantaan sopiva strategia (Ahtonen & Virolainen 2009). Lisäksi tutkimuksessa otettiin kantaa julkisen hankinnan vaikuttavuuteen, lainsäädäntöön ja vallalla oleviin trendeihin.

Läpikäydyt hankintastrategian elementit olivat make or buy –päätöksenteko, konsortiohankinta, toimittajavalinta, toimittajakannan koko & sijainti, hankintojen keskittäminen ja kilpailullinen tai yhteistyöstrategia toimittajien kanssa. Julkisen hankinnan laista tuotiin esiin sen periaatteet, jotka ovat avoimuus, suhteellisuus, syrjimättömyys ja tasapuolisuus. Niitä tulee noudattaa hankinnoissa, jotka ovat lain alaisuudessa. Hankinnoissa, jotka ylittävät kansalliset tai EU-kynnysarvot täytyy noudattaa julkisen hankinnan lainsäädäntöä (Finlex 2016). Julkinen hankinta on arvoltaan lähes viidennes Suomen bruttokansantuotteesta, joten kyseessä on hyvin merkittävä tehostamisen kohde (EK 2017). Meneillään olevat trendit julkisessa hankinnassa ovat innovatiiviset hankinnat sekä kumppanuutta ja arvontuotantoa painottava hankinta (Tekes 2016).

Empiirinen osuus pohjautui case-organisaatiolta saatuihin aineistoihin, joiden pohjalta analysoitiin organisaation hankintojen nykytila. Analysointi suoritettiin spend-analyysin ja Kraljicin matriisin avulla, joiden tuloksia käytettiin hyväksi hankintastrategian elementtien analysoinnissa Luken näkökulmasta. Empiirisessä osuudessa suoritettiin benchmarkkaus kolmen muun Suomessa toimivan tutkimuslaitoksen avulla, joista saatiin kasattua vertailuanalyysi Luken hankintastrategian luontia varten. Benchmarkkaus suoritettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa teemat olivat määritelty etukäteen vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teoriaosuuden kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osuuden analyysien pohjalta case-organisaatiolle

esitettiin ehdotuksia, kuinka heidän tulisi luoda oma hankintastrategia ja mitä sen tulisi sisältää.

Tässä luvussa esitellään seuraavaksi yhteenveto tuloksista tutkimuskysymyksiin vastaten ja verrataan niitä kirjallisuuskatsauksen aikaisempaan tutkimukseen. Myös tutkimuksen rajaukset ja mahdolliset jatkotutkimus mahdollisuudet aiheeseen liittyen käydään luvussa läpi.

7.1. Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ”*Miten luoda ja kehittää hankintastrategia case-organisaatiolle?”* vastataan kappaleen lopussa. Ensin käydään läpi alatutkimuskysymykset, jotka auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksen alatutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Millainen on kohdeorganisaation hankintatoimen nykytila?

Millainen on Suomessa toimivien valtion tutkimuslaitosten hankintastrategian tila?

Mitkä hankintastrategian elementit ovat merkittäviä valtion tutkimuslaitoksissa ja miksi?

Miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintastrategiaan?

Tutkielman case–organisaatio on vuonna 2015 perustettu Suomen Luonnonvarakeskus (Luke). Luke on julkisen hankinnan alainen valtion tutkimus- ja asiantuntujaorganisaatio, jonka tehtävänä on biotalouden kestävä kehittäminen sekä uusien elinkeinojen edistäminen tutkijoiden ja asiantuntijoiden avulla. (Luke 2017b) Tutkimusta varten tehdyn haastattelun ja kohdeorganisaation aineiston perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation hankintatoimen nykytilassa on parannettavaa. Lukelta puuttuu kunnollinen hankintastrategia ja sen luonti sekä kehittäminen olivat tämän tutkimuksen lähtökohtana.

Teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että yritys tarvitsee erillisen laajan ja yksityiskohtaisen hankintastrategian, jotta hankintatoimi olisi mahdollisimman tehokas (Watts et al. 1992). Sekä hankintajohtamisen että hankintastrategian rooli on viime aikoina kasvanut yrityksissä (Ahtonen & Virolainen 2009). Hankinnan strateginen rooli on muuttunut ja tätä muutosta on ajanut eteenpäin informaation kasvanut tärkeys,

teknologinen monimutkaisuus, globalisaatio ja digitaalinen informaatioteknologia. (Möller et al. 2005) Hankintastrategian luontiin tulisi sitouttaa yrityksen koko henkilökunta sekä tärkeimmät sidosryhmät. (Anttila et al. 2013, 3-11)

Suunta hankintojen kehittämiseen Lukessa on oikea, sillä organisaatiossa perustettiin vuoden 2017 alussa hankinta- ja investointiryhmä, jonka tavoitteena on kehittää organisaation hankintatoimintaa. Luken hankintakustannukset ovat noin 30 % kokonaiskustannuksista, joten hankinnat on tärkeä panostettava osa-alue organisaatiossa. Neljä suurinta hankintakategoriaa: toimitilat, ICT-hankinnat, aineet, tarvikkeet ja tavarat sekä hallinnolliset palvelut muodostavat noin 80 % Luken hankintakustannuksista. Kuviossa 12 esitellystä hankintojen kategorisoinnista nähdään, että Lukelta löytyy hankintakokonaisuuksia jokaisesta Kraljicin matriisin kategoriasta. Eniten hankintakokonaisuuksia löytyy volyymi- ja rutiinihankinnoista, joiden kanssa Luken tulisi suosia keskitettyä hankintaa ja kilpailullista strategiaa, kun taas strategisten ja pullonkaulahankintojen kanssa tulisi käyttää hajautettua hankintaa ja yhteistyöstrategiaa toimittajien kanssa.

Suomessa toimivien valtion tutkimuslaitosten hankintatoimen nykytilaa analysoitiin benchmark kyselyllä, johon osallistui kolme tutkimuslaitosta. Vastauksista kävi ilmi teoriaosuudessa esitetty väite, että julkisella puolella hankintatoimen kehittämiseen on herätty myöhemmin kuin yksityisellä sektorilla (Tekes 2016). Vastaajien mukaan halu hankintatoimen ja –strategian kehitykselle on suuri, mutta itse toimet sen edistämiseen ovat vasta alussa. Yksi benchmarkkaukseen osallistuneista tutkimuslaitoksista on Pohjois-Euroopan johtava tutkimuslaitos ja sen hankintatoimi ja –strategia vaikuttavat jo nykyiseltään kohtuullisen tehokkailta. Tutkimuslaitoksen vastauksia voidaan käyttää hyvänä vertailukohtana myös case-organisaatiolle. Sama tutkimuslaitos oli myös ainut vertailluista tutkimuslaitoksista, jolta löytyi erikseen määritelty hankintaosasto. Organisaation vastaajan mukaan heidän hankintatoimi on tehokas eikä siinä ole suuremmin parantamisen varaa. Kaksi muuta vastannutta organisaatiota näki organisaatioidensa hankintatoimen varsin tehottomana ja parantamisen varaa löytyi paljon.

Teoriaosuudessa määritelty termi hankintastrategian elementit oli tuttu kahdelle vastaajalle. Tästä huolimatta jokaisessa vastaajaorganisaatiossa useimmat määritellyistä elementeistä olivat jo käytössä. Yhdessä organisaatiossa oli käytössä

kaikki esitellyt elementit ja muista organisaatiosta puuttui käytöstä vain yksi elementti. Benchmarkkauksen mukaan tärkeimpänä elementtinä pidettiin päätöstä siitä, onko hankinta keskitettyä vai hajautettua. Kaikki organisaatiot käyttivät hybridimallia, joka on sekoitus molempia edellämainittuja. Tämä on linjassa teoriaosuuden väitteen kanssa siitä, että hybridimalli on yleisimmin käytetty malli hankintakohteiden erilaisuuden johdosta. Tavoitteena hybridihankinnassa on saada molempien ääritapausten parhaat puolet käyttöön (Joyce 2006). Täysin keskitetty malli nähtiin mahdottomana ja täysin hajautettu malli tehottomana. Teoriaosuudessa esitellyistä keskittämisen hyödyistä nousi esiin volyymiedut, resurssi- ja aikasäästöt sekä kasvanut markkinatietämys. Haitoista sen sijaan nousi esiin reagointikyky osastokohtaisiin ongelmiin, minkä takia täysin keskitettyä mallia ei nähty parhaana vaihtoehtona. Hajauttamisen haitoista nousi esiin epäpätevien henkilöiden tekemät hankinnat ja tehottomuus.

Seuraavaksi tärkeimpänä elementtinä pidettiin päätöstä valittavasta strategiasta toimittajien suhteen. Pääosin vastaajaorganisaatioissa käytettiin kilpailullista strategiaa. Yhteistyötä löytyi muun muassa kriittisissä ostopalveluissa, kuten toimitilan hallinnointiin liittyvissä kategorioissa, tutkimuslaitteiden kehitystyössä ja tutkimusprojektien palveluissa. Myös loput esitellyt elementit olivat vastaajille tuttuja, mutta niiden vaikutus hankintatoimen kehittymiseen nähtiin organisaatioissa vähäisenä.

Case-organisaation kannalta tärkeimpinä elementteinä voidaan pitää edellä esiteltyjä päätöstä keskittämisen ja hajauttamisen välillä ja valittua strategiaa toimittajien kanssa. Niitä pidettiin tärkeänä sekä benchmarkkauksessa että case-organisaation haastattelussa. Benchmarkkaukseen otettiin tarkoituksella mukaan Luken ”kilpailijoita”, jotta tuloksista saataisiin vertailukelpoisia. Myös Luken suunnalta haluttiin keskittyä tulevaisuudessa erityisesti keskittämiseen, koska se yhdistetään usein tehokkaaseen hankintatoimeen.

Julkisen hankinnan vaikutukset hankintatoimeen ja –strategiaan ovat ilmeiset, vaikkakin julkisen sektorin toiminta lähenee yhä enemmän yksityistä sektoria (Kurvinen 2016). Julkisen hankinnan lakiin joulukuussa 2016 tulleella uudistuksella tavoitellaan julkisten varojen tehokkaampaa käyttöä ja hankintamenettelyiden yksinkertaistamista. (EK 2017) Silti julkisen hankinnan kilpailutusprosessi nähdään

edelleen raskaana ja pitkäkestoisena sekä neuvottelumahdollisuudet jäykkinä. Hankintaprosessia tulisi edelleen kehittää ja keventää. Julkisten hankintojen osalta tulisi mahdollistaa paremmin yhteistyö muiden hankintayksiköiden kanssa ja tavoitella tätä kautta nykyistä suurempia säästöjä hankintaprosessissa. Syvempi yhteistyö julkisten organisaatioiden kanssa parantaa myös toimittajien ymmärrystä julkisesta hankintaprosessista, jonka myötä tilaajaorganisaation tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin. (Tekes 2016)

Päätutkimuskysymykseen ”*Miten luoda ja kehittää hankintastrategia case-organisaatiolle?”* vastattaessa on otettava huomioon monta asiaa. Kaikki lähtee liikkeelle hankintastrategian luonnista, jonka tulee olla linjassa yrityksen yleisen liiketoimintastrategian kanssa. Hankintastrategia pitää muokata kohdeyritykselle sopivaan muotoon ja siinä tulee keskittyä erityisesti juuri kohdeyritykselle tärkeisiin elementteihin. Tutkimuksen tulosten perusteella Lukella pääpaino tulee olla keskittämisessä ja strategiassa toimittajien kanssa.

Monet yksityisellä sektorilla käytössä olleet työkalut toimivat myös julkisella puolella, kunhan kiinnitetään huomiota julkisen hankinnan lainsäädännön noudattamiseen. Julkinen sektori seuraa jäljessä yksityisen sektorin kehitystä, mutta ero näiden kahden välillä tuntuu koko ajan pienenevän. Vanhemmat hankintastrategian työkalut, kuten Kraljicin matriisi, ovat edelleen käyttökelpoisia välineitä strategian kehitykseen, mutta nykyisillä globaaleilla ja dynaamisilla markkinoilla ne eivät enää yksinään riitä (Keith et al. 2015, 25-29). Yhteistyösuhteet ovat tärkeitä nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja kilpailu on siirtynyt yksittäisten yritysten välisestä kilpailusta kohti verkostojen välistä kilpailua (Ahtonen & Virolainen 2009). Hankintastrategiasta on olemassa monia eri määritelmiä ja sen kehittämiseen on monia eri työkaluja. Tärkeää on oppia navigoimaan määritelmien ja työkalujen joukossa ja yhdistellä niitä oikealla tavalla, jotta löydetään juuri omalle organisaatiolle toimiva kokonaisuus. Tällä saavutetaan kokonaisuudessaan paremmat liiketoimintatulokset, ei pelkästään hankintatulokset.

7.2. Tuloksen arviointia ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy julkisen sektorin hankintatoimeen ja –strategiaan, joten sen tuloksia ei voida yleistää yksityiselle sektorille. Lisäksi tutkimuksen benchmark toteutettiin valtion tutkimuslaitoksille, joten kaikki tulokset eivät välttämättä toimi muissa julkisen sektorin laitoksissa.

Tulokset on suunniteltu auttamaan case-organisaatio Lukea rakentamaan ja kehittämään hankintastrategiaansa, joten osassa empiiristä osuutta on keskitytty antamaan vastauksia heidän ongelmiinsa. Vain kolme muuta valtion tutkimuslaitosta osallistui tutkimukseen, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia Suomessa toimivia valtion tutkimuslaitoksia. Huolimatta alhaisesta vastausprosentista, yksi vastanneista oli alan johtava tutkimuslaitos Pohjois-Euroopassa, jonka toimintatavoista muut tutkimuslaitokset pystyvät ammentamaan hyödyllistä tietoa omaan organisaatioonsa.

Tutkimuksessa keskitytään organisaatioiden itse tekemiin hankintoihin ja siitä on rajattu ulos valtion hankintayhtiön Hanselin tekemät kilpailutukset. Hanselin osuus osallistuneiden organisaatioiden hankinnoista on kuitenkin varsin pieni, minkä takia tuloksia voidaan pitää tutkimuslaitoksille merkittävinä.

Saatu aineisto asetti joitain rajoitteita sille, kuinka syvällisiä analyyseja pystyttiin tekemään. Vastaajat eivät pystyneet tai halunneet vastata kaikkiin teemahaastattelun kysymyksiin ja kohdeorganisaatiolta ei saatu kaikkea pyydettyä aineistoa. Lukelta saatu aineisto on laaja, mutta joiltakin osin hieman yksinkertaistettu. Esimerkiksi aineisto vuoden 2016 hankinnoista ei anna tarkkaa kuvaa siitä, keneltä hankinnat on tehty ja kuinka monta hankintatransaktiota vuoden aikana on ollut. Tämä vaikutti siihen, kuinka yksityiskohtainen spend-analyysi ja hankintojen kategorisointi pystyttiin tekemään.

Hankintastrategia yksityisellä sektorilla on varsin laajasti tutkittu aihe, mutta julkisen sektorin näkökulmasta ei niinkään. Tämä työ rajoittui julkisen sektorin tutkimuslaitoksiin ja jatkotutkimusaiheena voisi olla yleisemmällä tasolla julkisen sektorin hankintatoimi- ja strategia. Työ keskittyi pääsääntöisesti strategiseen puoleen ja operatiivinen puoli jäi vähemmälle. Jatkotutkimus voisi keskittyä hankinnan

operatiivisiin toimintoihin, kuten sopimusten sisältöön tai tarkemmin hankintaprosessiin julkisella sektorilla.

Lisäksi mielenkiintoa herätti julkisen sektorin meneillään olevat trendit: innovatiiviset hankinnat ja syvempi yhteistyö toimittajien kanssa. Tästä aiheesta löytyy Suomessa ainakin Tekesin (2016) teettämä tutkimus, mutta aihetta voisi käsitellä myös syvemmin pro gradu –tutkielman muodossa. Yleisellä tasolla hankintatoimessa vallalla oleva trendi, jossa siirrytään perinteisestä transaktiopohjaisesta ostaja-myyjä suhteesta kohti korkeaa yhteistyötä sisältävää hankintasuhdetta olisi myös hyvä jatkotutkimuskohde. Tulevaisuudessa hankkijasuhteiden tavoitteena pitäisi olla win-win tilanteen saavuttaminen, jossa sekä ostaja että toimittaja hyötyvät suhteesta (Vitasek et al. 2013, 2).

LÄHDELUETTELO

Aalto Yliopisto (2017) Hankintojen johtaminen, iltakurssi. Luento 7, Ostojen organisointi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/401938/mod_resource/content/1/Luento%2007%20-%20kalvot.pdf

Ahmed P., Rafiq M. (1998) Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis, Benchmarking for Quality Management and Technology, 5 (3), pp. 225-42.

Ahtonen A., Virolainen V. (2009) Supply strategy in the food industry – value net perspective. International Journal of Logistics: Research and Applications. Vol. 12, No. 4, August 2009, s.263-279

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.

Alueuudistus (2017) Sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitukseen liittyvä sanasto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla http://alueuudistus.fi/rahoitussanasto#12

Anttila J., Jussila A., Mikkola M. (2013) Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT Technology 81. Espoo 2013. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.3.2017]. Saatavilla http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf

Arnold U. (1996) Purchasing consortia: Theoretical framework and empirical data. Revista de Economia e Direito, 1 (2) (1996), pp. 5–26

Arnold U. (1998) A specifity-based typology of sourcing concepts: design of an information-oriented supply strategy approach. Proceedings of the 7th international annual IPSERA conference, 5-7 April 1998 London.

Arpan K., Ashis K. (2014) "Exploring the importance of different supplier selection criteria", Management Research Review, Vol. 37 Issue: 1, pp.89-105

Ball A. (2000) “Benchmarking in local government under a central government agenda”, Benchmarking: An International Journal, 7 (1), pp. 20-34.

Bevilacqua M., Petroni A. (2002) From traditional purchasing to supplier management: a fuzzy logic-based approach to supplier selection. International Journal of Logistics: Research and Applications, 5 (3), 235–255.

Bottani E., Rizzi A. (2005), “A fuzzy multi-attribute framework for supplier selection in an e-procurement environment”, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 8 No. 3, pp. 249-266.

Bovet D., Martha J. (2000) Value nets: breaking the supply chain to unlock hidden profits. New York: Wiley and Sons.

Brandes H. (1994) Strategic changes in purchasing: two main tracks, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 12, pp. 77-87.

Busch G. (1962) “New twist on supplier evaluation”, Journal of Purchasing, Vol. 55, pp. 102-103.

Cameron S., Shipley D. (1985) A Discretionary Model of Industrial Buying. Managerial and Decision Economics 6, March/April 1985, pp.102-111.

Coase R. (1937). The nature of the firm. Economica, 4 (4), 386-405.

Corey E. (1978) Procurement management: strategy, organization, and decision-making. Boston: CBI Publishing Company

Cousins P. (1999) Supply base rationalization: myth or reality? European Journal of Purchasing and supply Management, 5(3-4), s.143-155.

Cousins P., Spekman R. (2003) Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships. Journal of Purchasing and Supply Management, 9 (1), 19–29.

Cousins P., Lamming,R., Lawson,B., Squire,B. (2008) Strategic Supply Management Principles, Theories and Practice. Prentice Hall, Essex, England

Cox A. (1996) Relational competence and strategic procurement management. European Journal of Purchasing and Supply Management, 2 (1), 57–70.

Dempsey W. (1978) Vendor Selection and the Buying Process. Industrial Marketing Management 7, August 1978, pp.257-267.

Dickson G. (1966) “An analysis of vendor selection systems and decisions”, Journal of Purchasing, Vol. 2, pp. 5-17.

Edler J., Uyarra E. (2013). Public procurement of innovation. Osborne, S.P & Brown, L. Handbook of Innovation in Public Services, s. 224–237 Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA: Edward Elgar

EK (2017) Julkiset hankinnat. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2017]. Saatavilla https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat/

Ellram L., Billington C. (2001) Purchasing leverage consideration in the outsourcing decision. European Journal of Purchasing and Supply Management, 7 (1), 15-27.

Erridge A., Greer J. (2002). Partnership and Public Procurement: Building Social Capital Through Supply Relations. Public Administration, 80 (3), 503–522

Finlex (2016) Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.5.2017]. Saatavilla http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397

Finna (2017a) ”Procurement” [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2017]. Saatavilla https://wilma.finna.fi/lut/Primo/Search?lookfor=procurement+&type=AllFields&filter[]=creationdate:%22[2012%20TO%202100]%22

Finna (2017b) ”Procurement strategy” [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2017]. Saatavilla https://wilma.finna.fi/lut/Primo/Search?lookfor=procurement+strategy&type=AllFields&filter[]=creationdate:%22[2000%20TO%202100]%22

Finna (2017c) ”Procurement strategy AND public” [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2017]. Saatavilla https://wilma.finna.fi/lut/Primo/Search?join=AND&bool0[]=AND&op0[]=contains_all&lookfor0[]=procurement+strategy&type0[]=AllFields&op0[]=contains_all&lookfor0[]=public&type0[]=AllFields&op0[]=contains_all&lookfor0[]=&type0[]=AllFields&submit=Hae&sort=relevance

Gadde L., Håkansson H. (2001) Supply network strategies. Strategic direction through purchasing portfolio management: a case study. Journal of Supply Chain Management, 38 (2), 30–37.

Hankinnat (2017a) Hankintasopimuksen tunnusmerkit. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.5.2017]. Saatavilla http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta/soveltamisala

Hankinnat (2017b) Hankintojen periaatteet [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.5.2017]. Saatavilla http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet

Hankinnat (2017c) Mikä on julkinen hankinta? [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.5.2017]. Saatavilla http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta

Hansel (2017) Yhteishankinnat [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.4.2017]. Saatavilla https://www.hansel.fi/hansel/yhteishankinnat/

Hawkins T., Gravier M., Powley E. (2011) Public Versus Private Sector Procurement Ethics and Strategy: What Each Sector can Learn from the Other. Journal of Business Ethics, vol. 103, s.567-568

HILMA (2008) Yleistä julkisista hankinnoista [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.4.2017]. Saatavilla https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista/

Hirsjärvi S., Remes, P., Sajavaara P. (2009) 15. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hotanen J., Laine R., Pietiläinen S. (2001) Benchmarking-opas: opi hyviltä esikuvilta. Helsinki, Laatukeskus.

Iloranta K., Pajunen-Muhonen H. (2008) Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2nd, Jyväskylä. Tietosanoma Oy

Jarillo J. (1998) Strategic networks: creating the borderless organization. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Joyce W. (2006) Accounting, purchasing and supply chain management. Supply Chain Management: An International Journal 11 (3), s.202–207

Karjalainen K., Kemppainen K., van Raaij E. (2009) Non-compliant work behavior in purchasing:an exploration of reasons behind maverick buying. Journal of Business Ethics 85 (2), 245–261.

Karjalainen K. (2011) Estimating the cost effects of purchasing centralization – Empirical evidence from framework agreements in the public sector. Journal of Purchasing & Supply Management 17, s.87-97

Karlöf B., Östblom S. (1993) Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Weiling+Göös.

Keränen O. (2016) Roles for developing public-private partnerships in centralized public procurement. Industrial Marketing Management. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.3.2017]. Saatavilla http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.003

Keith B., Vitasek K., Manrodt K., Kling J. (2015) Strategic Sourcing in the New Economy - Harnessing the Potential of Sourcing Business Models for Modern Procurement. Palgrave Macmillan US.

Kraljic P. (1983) Purchasing must become supply management. Harvard business review, 61(5), 109-117.

Kulmala J. (1999) Benchmarkingin ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen välineenä, Acta Universitatis Tamperensis 663, Tampere.

Kurvinen A. (2016) Näkökulma innovatiivisten julkisten hankintojen johtamiseen. Pro gradu –tutkielma, Tampereen yliopisto, toukokuu 2016.

KvaliMOTV (2017) Tutkimusongelmat. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.4.2017]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html

Leavy B. (2001) Supply strategy – what to outsource and where. Irish Marketing Review, 14 (2), 46-52.

Luke (2016a) Luonnonvarakeskuksen tilinpäätös vuodelta 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2017]. Saatavilla https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2016/03/netra_Luke-tp-2015.pdf

Luke (2016b) Luken taloussäännöt. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.5.2017]. Saatavilla https://www.luke.fi/luke/raportointi-ja-seuranta/

Luke (2017a) Luonnonvarakeskuksen tilinpäätös vuodelta 2016. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2017]. Saatavilla https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/03/netra_Luke_tp_2016_www.pdf

Luke (2017b) Luke. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2017]. Saatavilla https://www.luke.fi/luke/

Luke (2017c) Luken missio. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2017]. Saatavilla https://www.luke.fi/luke/strategia/

Luke (2017d) Luke on irtisanonut yt-neuvotteluiden seurauksena 21 henkilöä tutkimuksen tukipalveluista. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2017]. Saatavilla https://www.luke.fi/uutiset/luke-irtisanonut-yt-neuvotteluiden-seurauksena-21-henkiloa-tutkimuksen-tukipalveluista/

McCue, Clifford P., Pitzer. (2000) Centralized vs. decentralized purchasing: Current trends in governmental procurement practices. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management; Fall 2000; 12, 3, s.400-420.

Moriarty J. (2011) "A theory of benchmarking", Benchmarking: An International Journal, 18 (4), pp. 588-611

Möller K., Rajala A., Svahn S. (2005) Strategic business nets – their type and management. Journal of Business Research, 58 (9), 1274–1284

Ogden J. (2006) Benefits of supply base reduction efforts: an empirical investigation. Proceedings of the 15th international annual IPSERA conference, 6–8 April 2006 San Diego, CA, USA.

Olsen R., Ellram L. (1997) A portfolio approach to supplier relationships. Industrial Marketing Management, 26, 101–113.

Parolini, C., 1999. The value net: a tool for competitive strategy. Chichester:Wiley and Sons.

Partida B. (2012) Spend analysis delivers big benefits. Supply Chain Management Review, Jan/Feb 2012, 16(1), s. 54-56.

Patterson J., Forker L., Hanna J. (1999) Supply chain consortia: the rise of transcendental buyer-supplier relationships. European Journal of Purchasing and Supply Management, 5 (2), s.85-93

Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (2002) Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington, eds. Handbook of strategy and management. London: Sage, 3–30.

Purchasing Magazine (1989) Buyers keep trimming supplier base despite tight supplies. February 23, 1989, p. 18.

Quinn J., Hilmer F. (1995) Strategic outsourcing. The McKinsey Quarterly, 1 , 48-70.

Sarkar A., Mohapatra P., Chaudhary A., Agrawal A., Mandal A., Padhi S. (2012) Single or multiple sourcing: A method for determining the optimal size of the supply base. International Journal of Production Economics, 119(1), s.17-31.

Scheuing, E. (1989) Purchasing management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schuh C., Raudabaugh J., Kromoser R., Strohmer M., Triplat A. (2012) The purchasing chessboard - 64 methods to reduce costs and increase value with suppliers. Springer, Second edition.

Spekman R. (1985) Competitive procurement strategies. Building strength and reducing vulnerability. Long Range Planning 18 (1), s.94-99

Stanley L. (1993) Linking purchasing department structure and performance – toward a contingency model. Journal of Strategic Marketing 1 (3), s.211–219.

Suomalainen työn liitto (2016) Kunnilta puuttuu innovatiivisuus julkisista hankinnoista. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.5.2017]. Saatavilla http://suomalainentyo.fi/2016/09/14/kunnilta-puuttuu-innovatiivisuus-julkisista-hankinnoista/

Swift C. (1995) Preferences for single sourcing and supplier selection criteria. Journal of Business Research 32 (2), s.105-111

Tekes (2016) Selvitys innovatiivisen julkisten hankintojen hankkeista. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2017]. Saatavilla https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/huippuostajat/selvitys_innovatiivisten_julkisten_hankintojen_hankkeista.pdf

Tella E., Virolainen V. (2005) Motives behind purchasing consortia. International Journal of Production Economics, 93-94, s.161-168.

Tolvanen P. (2016) Julkishallinnon IT-ostaja: Harkitse tarkkaan Hanselin puitesopimuksia. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.6.2017]. Saatavilla https://web-ostajanopas.fi/2016/01/27/julkishallinnon-it-ostaja-harkitse-tarkkaan-hanselin-puitesopimuksia/

Trautmann G., Turkulainen V., Hartmann E., Bals L. (2009a) Integration in the global sourcing organization – an information processing perspective. Journal of Supply Chain Management 45 (2), s.57-74.

Trautmann G., Bals L., Hartmann E. (2009b) Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations. Journal of International Management 15 (2), s.194-208.

Uef (2017) Benchmarking [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2017]. Saatavilla https://www.uef.fi/benchmarking

Valtionvarainministeriö (2017) Hanko-hanke [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2017]. Saatavilla http://vm.fi/hanko-hanke

Van Weele A. (2010) Purchasing & Supply Chain Management – Analysis, Straten, Planning and Practice. Fifth edition. Cengage Learning EMEA. Seng Lee Press, Singapore.

Visma (2017) Tervetuloa, spend-analyysi! [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.4.2017]. Saatavilla https://www.visma.fi/globalassets/documents/fi/visma-commerce/spendanalyysi-whitepaper.pdf

Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. (2013) Vested Outsourcing. Palgrave Macmillan, 2nd edition.

Watson G. (1993) Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance against the World's Best, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY

Watts,C.A.,Kim,K.Y. and Hahn,C.K. (1992) "Linking purchasing to corporate competitive strategy", International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 28 No. 4, s.2-8.

Williamson O. (1975) Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: Free press.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks.

Yle (2014) Luonnonvarakeskus sulkee toimipaikkoja ja vähentää väkeä [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2017]. Saatavilla http://yle.fi/uutiset/3-7059184

Zokaei K., Simons D. (2006) Value chain analysis in consumer focus improvement – a case study of the UK red meat industry. The International Journal of Logistics Management, 17(2), 141-162.

LIITE 1. Benchmark kyselylomake

YLEINEN KARTOITUS:

1. Missä organisaatiossa työskentelet ja mikä on työnkuvasi?
2. Organisaation koko:

a) Mikä oli organisaationne liikevaihto vuonna 2015?
b) Mikä oli organisaationne henkilöstömäärä vuonna 2015?

3. Onko organisaationne julkisten hankintojen alaisena?

Jos on:

a) Teettekö hankintayhteistyötä Hanselin tai muun vastaavan yrityksen kanssa?
b) Prosentuaalisesti (%), kuinka suuren osuuden hankinnoista teette Hanselin (tai muun yrityksen) kanssa ja kuinka suuren osuuden hankinnoista teette itse?
c) Mitkä ovat mielestäsi julkisten hankintojen tuomat hyödyt ja haitat hankintatoimessa?

4. Onko organisaatiossanne erikseen määritelty hankintaosasto? (Jos on, montako ihmistä siellä työskentelee?)
5. Asteikolla 1-5, miten tärkeänä näet panostamisen hankintatoimeen? (1=ei tärkeä, 5=erittäin tärkeä)
6. Mikä oli organisaationne vuoden 2015 hankintakustannusten kokonaismäärä (€)?
7. Mikä oli hankintakustannusten prosentuaalinen (%) osuus kokonaiskustannuksista?
8. Asteikolla 1-5, miten tehokkaasti hankintatoimenne mielestäsi toimii? (1=huonosti, 5=erinomaisesti)
9. Asteikoilla 1-5, kuinka paljon mielestäsi hankintatoimessanne olisi vielä parantamisen varaa? (1=ei yhtään, 5=paljon)

HANKINTASTRATEGIA YLEISESTI:

10. Onko organisaatiossanne määritelty erillinen hankintastrategia? (Jos on, kauanko on ollut käytössä ja milloin viimeksi päivitetty?)
11. Miten määrittelisit termin ”hankintastrategia” yhdellä lauseella?
12. Nimeä mielestäsi kolme (3) tärkeintä syytä, miksi yrityksellä tulisi olla erikseen määritelty hankintastrategia?
13. Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olet nykyiseen hankintastrategiaanne? (1=en ole tyytyväinen, 5=olen erittäin tyytyväinen)

HANKINTASTRATEGIAN KEHITTÄMISESSÄ KÄYTETTÄVÄT ELEMENTIT:

14. Onko hankintastrategian elementit käsitteenä tuttu? Jos on, kerro lyhyesti mitä käsite mielestäsi tarkoittaa.
15. Mitä seuraavista hankintastrategian kehittämiseen käytettävistä elementeistä (strategisista työkaluista) käytätte organisaatiossanne hyödyksi:

a) Make or buy –päätöksenteko

b) Konsortiohankinta (Yhdistetty hankinta muiden organisaatioiden kanssa)

c) Toimittajakannan optimaalinen koko & maantieteellinen sijainti

d) Keskittäminen/hajauttaminen/hybridihankinta

e) Kilpailullinen-/yhteistyöstrategia hankinnoissa

16. Mikä on mielestäsi yllä mainittujen elementtien tärkeysjärjestys hankintastrategian kehittämisessä? (1=tärkein, 5=vähiten tärkeä)

17. Onko organisaatiossanne vielä joitain muita hankintastrategian kehittämiseen käytettäviä elementtejä, jos on niin mitä ja kuinka arvostat ne yllämainittuihin viiteen elementtiin verrattuna?
18. Jos käytätte make or buy –päätöksentekoa:
a) Asteikolla 1-5, kuinka paljon organisaationne hankintatoimen kehittymiseen elementin käyttö on vaikuttanut? (1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon)
b) Mitkä ovat mielestäsi elementin suurimmat hyödyt ja haitat/riskit?
19. Jos käytätte konsortiohankintaa:
a) Asteikolla 1-5, kuinka paljon organisaationne hankintatoimen kehittymiseen elementin käyttö on vaikuttanut? (1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon
b) Mitä onnistunut konsortiohankinta mielestäsi vaatii organisaatiolta?
20. Jos kiinnitätte huomiota toimittajakannan kokoon ja maantieteelliseen sijaintiin:
a) Asteikolla 1-5, kuinka paljon organisaationne hankintatoimen kehittymiseen elementin käyttö on vaikuttanut? (1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon)
b) Onko mielestäsi organisaationne toimittajakannan koko tällä hetkellä optimaalinen, liian pieni vai liian suuri?
c) Käyttääkö organisaationne kotimaisia vai ulkomaalaisia tavarantoimittajia? Miksi olette päätyneet valitsemaanne ratkaisuun?
21. Onko hankintatoimenne keskitetty, hajautettu vai hybridimalli?
a) Asteikolla 1-5, kuinka paljon organisaationne hankintatoimen kehittymiseen valittu hankintatapa on vaikuttanut? (1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon)
b) Miksi valittu hankintatapa on mielestäsi paras teidän organisaatiollenne? (tärkeimmät hyödyt ja haitat/uhat muihin vaihtoehtoihin verrattuna)
22. Käytetäänkö organisaationne hankintatoimessa kilpailullista vai yhteistyöstrategiaa, tai kumpaakin riippuen hankittavasta kohteesta?
a) Asteikolla 1-5, kuinka paljon organisaationne hankintatoimen kehittymiseen valittu strateginen lähestymistapa on vaikuttanut? (1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon)
b) Käytättekö hankintayhteistyöstä päätettäessä apuna esim. Kraljicin määrittelemää ostoportfoliota tai jotain muuta vastaavaa työkalua? Jos käytätte ostoportfoliota, minkä kategorioiden kohdalla tavoitteena on yhteistyö toimittajan kanssa ja minkä kategorioiden kohdalla suositaan kilpailullista strategiaa?
23. Lopuksi vapaa sana, jos mielestäsi jotain tärkeää hankintastrategiaan tai sen kehittämiseen liittyvää jäi sanomatta. Kiitos kyselyyn vastaamisesta!