



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppateieteellinen tiedekunta

Hankintojen johtaminen

Kandidaatintutkielma

01.02.2011

Hankintasopimusten merkitys ja ohjostaminen julkisessa organisaatiossa - The significance of supply contracts and the maveric buying in public organization

Sisällysluettelo

Johdanto	1
1. Työn tausta	2
1.1 Tutkielman tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkielman rakenne.....	3
1.2.1 Teoreettinen viitekehys	4
1.3 Käsitteet	5
2 Hankintastrategia.....	6
2.1 Hankintastrategian eri muodot.....	7
2.1.1 Yhden toimittajan tilanne.....	7
2.1.2 Usean toimittajan tapaus	7
2.1.3 Delegointi.....	8
2.1.4 Rinnakkaiset toimittajat	8
2.2 Make or Buy	9
3 Kokonaiskustannusajattelu.....	10
3.1 Rahapohjainen menetelmä.....	10
3.2 Arvopohjainen menetelmä.....	11
3.3 Kokonaiskustannusajattelun hyödyt	11
4 Ohioistaminen	14
4.1 Ohioistamisen syyt.....	15
4.3 Ohioistamisen vaikutukset.....	17
4.4 Ohioistamisen vähentäminen.....	17
5 Julkiset hankinnat.....	19
5.1 Valtiovarainministeriön ohjeistus julkisissa hankinnoissa	19
5.2 Julkisten hankintojen ongelmia	21

5.3 Hankintojen organisointi julkisessa organisaatiossa	22
6 Empiria	23
6.1 Hankintojen organisointi	23
6.1.1 Toimittajien valinta.....	24
6.1.2 Valvonta.....	24
6.2 Atk- ja toimistotarvikkeet.....	24
6.2.1 Ohiestojen jakautuminen osastoittain	26
6.3 Matkustuspalvelut.....	26
6.3.1 Ohiestojen jakautuminen osastoittain	27
6.4 Ohiestojen syiden vertailu käytännön ja teorian välillä	28
6.4.1 Atk- ja toimistotarvikkeiden ohiestojen syyt: käytäntö - teoria.....	28
6.4.2 Matkustuspalveluiden ohiestojen syyt: käytäntö - teoria.....	29
7 Johtopäätökset	30
LÄHDELUETTELO	32

Johdanto

Hankintojen osuus liikevaihdosta on lähes yrityksestä riippumatta hyvin merkittävää luokkaa ja näin ollen tärkeä osa yrityksen tuloksellisuutta. Hankinnat muodostavat suuren osan yrityksen kustannuksista ja hyvin hallittuina voidaan tätä kautta saavuttaa merkittävää etua kilpailijoihin nähden. Yritykset ovat tässä suhteessa kehityksen keihäänkärkenä, mutta samat lainalaisuudet pätevät myös julkisiin toimijoihin, joiden tulee suoriutua annetuilla resursseilla mahdollisimman tehokkaasti.

Julkisten organisaatioiden hankintoja säätelee suuressa määrin lainsäädäntö ja tämä on pyritty myös työssä huomioimaan. Lainsäädäntö vaikuttaa myös oleellisesti hankintojen organisoimiseen ja käytännön hankintatoimintaan, varsinkin rahamäärältään merkittävässä hankinnoissa. Lainsäädännön rooli korostuu erityisesti hankintojen virallisessa osuudessa, eli tarjouskilpailun järjestämisessä ja tarjouspyynnön laatimisessa. Byrokraattinen osuus on varsin säädeltyä riitatilanteiden varalta, ja julkisten hankintojen tapauksessa tätä tapahtuukin hyvin runsaasti kun joku tarjouksen esittäjästä kokee tulleen väärin kohdelluksi. Hankintojen byrokratiaa sivutaan työn teoriaosuudessa, mutta ei niinkään empirian osalta, koska työn aiheena olevat hankinnat ovat rahamäärältään verraten vähäisiä ja näin ollen myös sääntely on kevyempää.

Hankintojen johtaminen on hankintojen tehokkaan toteuttamisen kannalta prosessin kulmakiviä ja yksittäisiä tärkeimpiä tehtäviä. Hankintojen johtaminen liittyy hankintojen organisoimiseen ja niiden ohjaamiseen haluttuun suuntaan sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Näin ollen hankintaprosessi ja hankintaorganisaatio ovat yhtenäinen yksikkö, jolla on selkeät toimintatavat ja yksi yhtenäinen päämäärä. Selkeät suuntaviivat hankintojen toteuttamisen ja johtamisen suhteen ehkäisevät ennen kaikkea turhia ostoja ja päällekkäishankintoja sekä ohioistoja, joiden ehkäiseminen on havaittu olevan yksi suurimmista hankintojen johtamisen haasteista. Ohioistot ja löysä hankintakuri tai sääntely helposti rampauttaa hankintajärjestelmää, tuottaa ylimääräisiä kustannuksia ja aiheuttaa sekaannusta hankintojen sovittujen toimintatapojen noudattamisessa.

1. Työn tausta

Lappeenrannan teknillinen yliopisto on kiinnostunut selvittämään hankintojensa toteuttamista käytännön tasolla, tarkastelemalla muutamaa puitesopimusta ja näihin liittyviä hankintoja. Työn tarkoituksena on tarkastella kahta puitesopimusta ja näiden pohjalta tehtyjä hankintoja. Tarkastelun kohteena ovat hankitut atk- ja toimistotarvikkeet sekä matkustuspalvelut. Atk- ja toimistotarvikkeet on sovittu keskitettävän Lindell Oy:lle ja matkustuspalvelut vuoden 2008 alun jälkeen Kaleva Travelille. Matkustuspalveluista vastasi ennen Kaleva Travelia HRG, eli Hogg Robinson Group, yrityspalveluiden tuottaja.

Lappeenrannan teknillisen yliopisto on kiinnostunut tutkielman pohjalta saamaan selville hieman hankintojen kulurakennetta ohjostojen ja sopimustenmukaisten ostojen osalta sekä missä määrin eri tiedekunnat ja osastot suorittavat ostoja omaan lukuun.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkielman tavoitteena on teorian avulla luoda pohjaa empiriassa selvityksen alaisille kohteille ja tätä kautta tuoda myös yliopistolle katsantokantoja toimintansa kehittämiseen. Tavoitteena on myös tuottaa kelpoista aineistoa muodostamaan yleiskuvaa yliopiston koko hankintajärjestelmästä, ja sitä kautta myös välineet mahdollisten puutteiden paikantamiseen, analysoimiseen ja paikkaamiseen. Teorian pohjalta pyritään luomaan empiriaa varten kattava tietopankki ja tätä kautta tuottaa mahdollisimman kattava vastaus tutkimusongelmiin.

Empirian osalta yliopiston talousosasto on kiinnostunut erityisesti volyymitiedoista niin matkustuspalveluiden kuin atk- ja toimistotarvikkeidenkin osalta, eli lähinnä siitä missä määrin tapahtuu ohjostamista verrattuna sopimuksen mukaiseen ostamiseen. Yliopiston mielenkiinnon kohteena on myös kohdistaa ohjostot osastoittain, eli selvittää kunkin osaston osuus ohjostojen aiheuttamiseen. Tätä kautta on myös mahdollista suoraan kontrolloida ohjostoja, kun päästään ongelman alkulähteille.

Tutkielman päätutkimusongelmana on:

- Missä määrin ohjostamista esiintyy atk- ja toimitustarvikkeiden sekä matkustuspalveluiden osalta?

Osaongelmana on:

- Miten ohjostot jakautuvat tiedekuntien ja osastojen kesken?
- Miten ohjostaminen näkyy hankintojen johtamisessa?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkielman rakenne

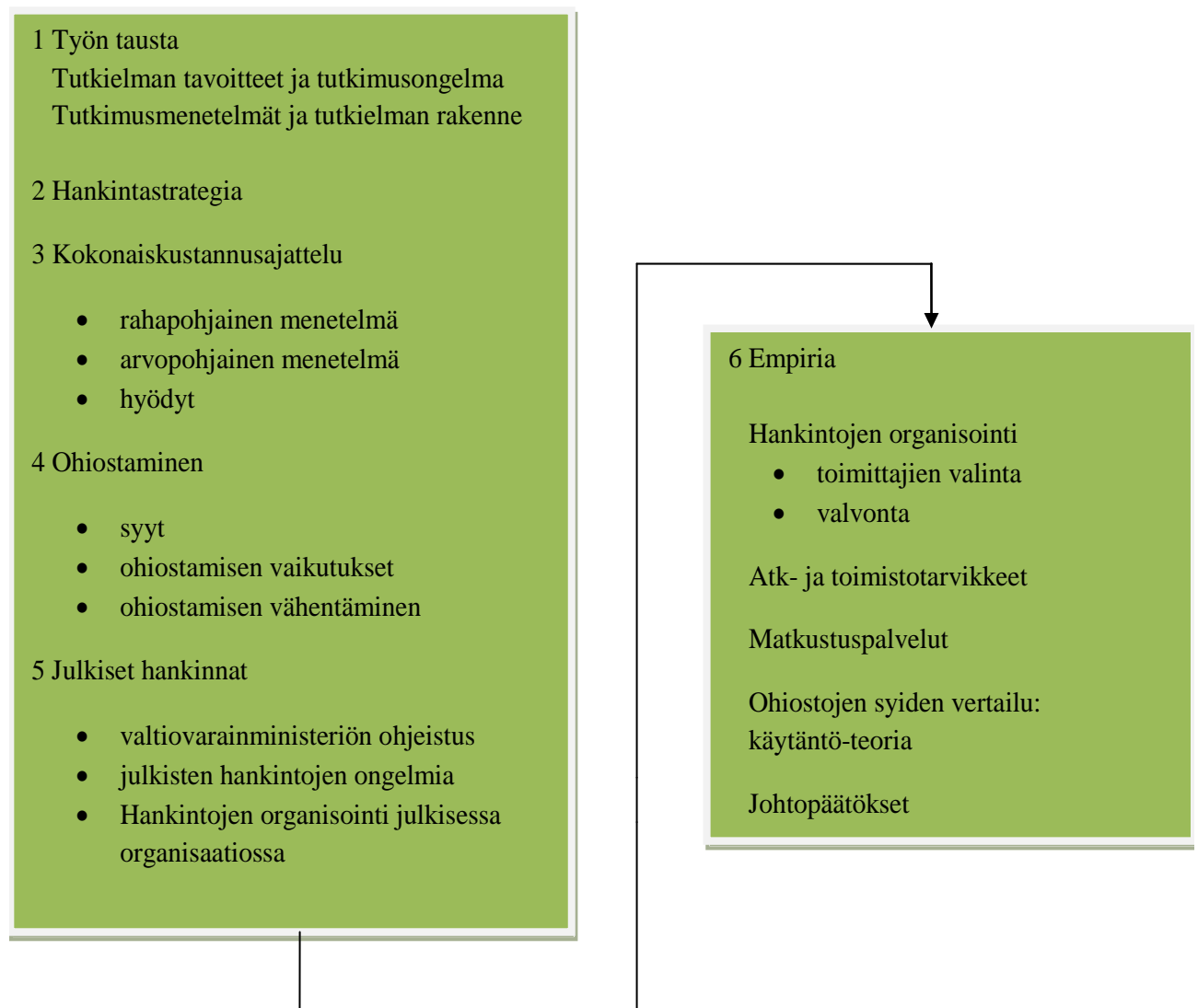
Työssä käytetään tutkimuksen osalta laadullisia menetelmiä, joskin aineiston osalta on käytettävissä myös kvantitatiiviseen aineistoon viittaavia lähteitä. Työ toteutetaan tapaustutkimuksena ja esimerkkitapahtumana on hankintojen johtaminen, edellä mainittujen atk- ja toimistotarvikkeiden sekä matkustuspalveluiden osalta. Aineistoa tutkimukseen on kerätty Lappeenrannan teknillisen yliopiston talousjohtaja Minna Sutelan suosiollisella avustuksella. Aineistoina toimivat lisäksi Minna Sutelan haastattelun kautta kerätyt materiaalit ja tiedot.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tutkittavaa asiaa kokonaisuuden kautta ja pyritään muodostamaan tutkittavasta asiasta mahdollisimman kokonaisvaltainen ja eheä kuvaus. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana *todellisen elämän* kuvaaminen, joka tarkoittaa ymmärrystä siitä, että todellisuus on hyvin monitahoinen ja tapahtumat vaikuttavat toisiinsa monin eri tavoin. Näin ollen ei voida erottaa asioita toisistaan ilman, että huomioidaan toista. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara. 1997. s. 161)

Tapaustutkimus on yksi yleisimmistä laadullisista tutkimusmenetelmistä liiketaloustieteen osalta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai muutamaa erityisellä tarkoituksella valittua yrityksen osaa tai osastoa. Tapaustutkimus ei sinällään ole puhtaasti menetelmän määritelmät täyttävä käsite vaan pikemminkin katsantokannan kaltainen ote tehtävään tutkimukseen. Keskeinen osa on tapaustutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointitapa. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen. 2005. s. 154)

Tutkielma etenee työn kannalta keskeisimpiin teorioihin syventymisen jälkeen empiiriseen osuuteen ja varsinaisten tulosten esittelyyn. Työn teoriaosuudessa tarkastellaan hankintastrategian teoriaa ja edetään kokonaiskustannusajattelun kautta työn merkittävimpään teemaan, eli ohjostamiseen. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään vielä tutkielman kohteen julkisen aseman vuoksi myös julkisia hankintoja ja sen ominaispiirteitä niin teorian kuin käytännön tasolla.

1.2.1 Teoreettinen viitekehys



1.3 Käsitteet

Käsitteet on pyritty valitsemaan työn kannalta oleellisimman perusteella, eli keskittyä ennen kaikkea työtä palvelevaan käsitteistöön. Käsitteistöä on siis pyritty rajaamaan ainoastaan muutamaan oleelliseen käsitteeseen ja niihin, mitkä olennaisesti liittyvät työhön. Käsitteiden valinnassa on huomioitu myös Lappeenrannan teknillisen yliopiston asema julkisena toimijana, joka tältä osin luo omat erityispiirteensä työn sisältöön.

Ohessa tiivistetysti oleellisimpia käsitteitä tutkimuksen varrelta:

Hankintastrategia on yrityksen suunnitelma ja kivijalka hankintojen organisoimiseen.

Kokonaiskustannusajattelu perustuu kustannusten selvittämiseen laaja-alaisesti koko tuotteen elinkaaren ajalta ja näin pyritään saamaan selville kaikki mahdollinen tieto tuotteen tai palvelun aiheuttamista kustannuksista.

Ohiostaminen on tutkielman keskeinen teema ja sen kautta myös keskeisin käsite. Ohiostaminen kuvaa toimintatapaa, jossa työntekijä hankkii yrityksen laskuun yrityksen tarvitsemia tuotteita tai palveluita ohi virallisten sopimusten tai sovittujen toimintatapojen vastaisesti.

2 Hankintastrategia

Strategia on suunnitelma tai toimintamalli jonka mukaan yritys toimii päästäkseen haluamiinsa tavoitteisiin. Yrityksen omistajat asettavat tuotto-odotuksen, jonka he odottavat saavuttavansa ja yhtiön johto linjaa tavoitteet niihin pääsemiseksi. (Iloranta, Pajunen-Muhonen. 2008, 114)

Strategian määritelmiä on lukuisia ja vaihtelevat aina jonkin verran toisistaan, käytännössä kirjoittajien erilaisten painotusten mukaan. Lisäksi strategian alapuolella on useita alastrategioita. Esimerkiksi yrityksen liiketoimintastrategia koostuu useasta eri osasta, kuten markkinointistrategiasta, hankintastrategiasta ja erilaisista logistisista valinnoista. Näiden osastrategioiden tulisi muodostaa yhdessä tiivis kokonaisuus, joka palvelee toimintaa ja luo kilpailuetua.

Hankintastrategiaa mietittäessä on punnittavana monia vaihtoehtoja, joista tulisi kyetä valitsemaan se oman toiminnan ja toimintaympäristön kannalta kaikkein toimivin vaihtoehto. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa on hankintastrategian suhteen tehty linjaus muutaman hankintaprosessin ulkoistamisesta. Yliopistolla on linjattu, että matkatoimistopalvelut keskitetään Kaleva Travelille ja atk- ja toimistotarvikkeet hankitaan Lindell Oy:n kautta. Matkatoimistopalvelut käsittävät kaikenlaisen matkustustoiminnan, jota henkilökunta tarvitsee työnsä suhteen samoin atk- ja toimistotarvikkeiden hankinnoissa.

Hankintastrategia ei ole pelkästään suunnitelman laatimista tai ohjeistuksen uusimista ja implementointia. Hankintastrategia muodostuu useista strategisista päätöksistä ja valinnoista, joita hankinnan harjoittaja joutuu pohtimaan. Valintoihin vaikuttaa monesti suurimmissa määrin hankkijaorganisaation keskeisimmät motiivit hankintojensa organisointiin, eli kuinka he haluavat omat hankintansa toteutettavan. Omien motiivien lisäksi tulisi avartaa näkemystä myös yrityksen toimintakentän kannalta ja pohtia kuinka yrityksen hankintaprosessi peilautuu tähän ympäristöön. Seuraavassa esitellään työn kannalta keskeisimpiä hankintastrategioita ja periaatteita, joita on jouduttu tai joudutaan pohtimaan hankintoja organisoitaessa.

2.1 Hankintastrategian eri muodot

Cousins, Lamming, Lawson & Squire erittelevät neljä pääasiallista ratkaisua, jonka puitteissa hankinta voidaan organisoida. Nämä ovat yhden toimittajan tapaus, usean toimittajan tapaus, delegointi ja rinnakkaisten toimittajien tapaus. Keinot vastaavat kysymykseen ennen kaikkea kysymykseen: miten ja millä keinoin hankintaprosessi toteutetaan? Ensinnäkin on hyvin tärkeää valita ratkaisu, joka palvelee myös yrityksen strategiaa ja ennen kaikkea hankintastrategiaa. Toisaalta yrityksen tulee toimintamallin valinnassa painottaa myös tuotekategoriaansa ja toimintaympäristöään. (Cousins, Lamming, Lawson & Squire. 2008, s. 52–57)

2.1.1 Yhden toimittajan tilanne

Yhden toimittajan tilanteessa yrityksellä on ainoastaan yksi toimittaja tuotteelleen tai palvelulleen. Tähän voi olla syynä strateginen päätös, johon yritys nojaa ja varmistaa esim. tätä kautta tärkeän tuotteen saatavuuden lopputuotetta ajatellen. Syynä voi olla myös tekniset vaatimukset, jolloin toimittajan tuotteet ovat niin ainutlaatuisia, että markkinoilla ei ole vastaavia muilla tarjolla. Etuna yhden toimittajan tapauksessa on helppo toimittajasuhteen tarkkailu ja kehittäminen, koska ollaan tekemisissä ainoastaan yhden toimittajan kanssa. Myös kuluja on helppo seurata kun ne eivät muodostu useiden lähteiden välityksellä. (Cousins ym. 2008, 52–53)

2.1.2 Usean toimittajan tapaus

Usean toimittajan tapauksessa toimittajia on samalla tuotteelle useampi, jolloin varmistetaan tuotteen saatavuus kaikissa tapauksissa ja ennen kaikkea kilpailukykyinen hinta. Yritys kilpailuttaa yrityksiä aktiivisesti toisiaan vastaan ja varmistaa näin aina kilpailukykyisen hinnan. Menetelmää on usein kuvattu vanhalla sanonnalla, että ”ei kannata laittaa kaikkia munia samaan koriin”, näin ollen yrityksen oma toiminta ei keskeydy vaikka yhdelle toimittajalle tulisikin toimitusvaikeuksia. Menetelmän etuna on vakaa tuotteiden tai

palveluiden saatavuus, mutta haittana on hinnan liiallinen korostaminen toimittajan valintaprosessissa, jolloin kokonaiskustannukset saattavat jäädä turhan vähälle huomiolle. (Cousins ym. 2008, 53–54)

2.1.3 Delegointi

Delegointi hankintastrategiana tarkoittaa tietyn osakokonaisuuden ulkoistamista, jolloin toimittaja vastaa jonkun tietyn osakokonaisuuden hankinnasta ja toimittamisesta sitten tilaajalle. Yrityksellä on tavoitteena toimia yhden toimittajan kanssa ja antaa toimittajan toimia sitten muiden toimittajien kanssa. Näin ollen yritys pystyy hyödyntämään yhden toimittajan ja usean toimittajan toimittajasuhteiden parhaat puolet. Etuna ovat mm. pienemmät kulut useaan toimittajaan verrattuna ja tiedonvaihto sekä kommunikointi helpottuvat. Haittapuolena on sen sijaan vaara siitä, että toimittajasta saattaa tulla liian vahva ja merkittävä yrityksen kannalta ja toimittajalle saattaa tulla kiusaus nostaa hintoja, huomattaessaan tilaajan riippuvuusaseman. (Cousins ym. 2008, 54–55)

2.1.4 Rinnakkaiset toimittajat

Rinnakkaisten toimittajien tapaus kuvaa yrityksen hankintajärjestelmää, jossa sovelletaan peliteoreettista näkemystä hankintojen organisoimisessa. Rinnakkaisten toimittajien malli sopii esimerkiksi tilanteeseen, jossa yritys valmistaa autoja kahta eri mallia, joihin molempiin tarvitaan komponentit A (vaihdelaatikko) ja B (jarrujärjestelmä). Näin ollen yritys tilaa yhteensä neljältä toimittajalta kaksi vaihdelaatikkoa ja kaksi jarrujärjestelmää. Kummallekin komponentille tulee siis kaksi toimittajaa. Yritys voi näin vaivattomasti vertailla hintoja ja toimitusaikaa eri toimittajien välillä, kun kyseessä on samanlaiset tuotteet. (Cousins ym. 2008, 55–57)

2.2 Make or Buy

Hankinnanharjoittajilla on lisäksi pohdittavanaan hankintoihin liittyvä perustavanlaatuinen kysymys, eli: ”make or buy?”-päätöksen tekeminen.

Make or buy –päätös, eli tilanne jossa yritys ratkaisee sen valmistaako itse vai ostaako tuotteen tai palvelun markkinoilta on hankinnan ja hankintojen johtamisen näkökulmasta erittäin merkittävä päätös. Se ennen kaikkea määrittelee hankinnan roolin yrityksessä ja on myös hyvin strateginen päätös. Hankinnan rooli muuttuu hyvin olennaisesti sen mukaan millä asteella toimintaa ulkoistetaan, eli ulkoistetaanko esimerkiksi ainoastaan raaka-ainehankinta vai myös kokoonpano. (Cousins ym. 2008, 27-29)

Make or buy päätöksellä on myös hyvin strateginen merkitys siinä mielessä missä vaiheessa prosessia toiminta ulkoistetaan ja missä vaiheessa tehdään itse. Yritys päättää ulkoistamalla mihin osa-alueeseen se panostaa osaamisensa tai minkä kokee erityiseksi osaamisalueekseen. Näin luodaan myös tietynlaista rajaa siihen mikä on yrityksen varsinainen ydinosaamisalue ja mikä pystytään tuottamaan paremmin ulkopuolella. (Cousins ym. 2008, 27-29)

Make or Buy – päätökseen liittyy myös olennaisesti yhteistyökumppanin valinta, joka saattaa olla jopa ratkaiseva tekijä päätöksen onnistumisen kannalta, pitkällä tähtäimellä. Hyvän yhteistyökumppanin piirteitä ovat mm. ajallaan tulevat toimitukset, tasainen laatu, korkea hinta- ja laatusuhde, luotettavuus ja lisäksi taloudelliset tunnusluvut, jotka kertovat yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja vakavaraisuudesta. Eräs tärkeimmistä tekijöistä on myös toimittajan potentiaalisuus. Eikä ainoastaan taloudelliselta kannalta vaan myös toimittajasuhteen kehittämisen kannalta ja kuinka valmis toimittaja on sitoutumaan yhteistyöhön pitkällä tähtäimellä. (Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D. 2005, s. 177-180)

3 Kokonaiskustannusajattelu

Puhuttaessa kustannuksista usein mielletään, että tuotteesta kertyvät kustannukset katetaan ostohetkellä, jolloin hinta muodostuu merkittävimmäksi parametriksi. Tämä oletamus ontuu alusta lähtien, koska hinta on usein vain jäävuoren huippu kustannuksia laskettaessa. Halvan tuotteen korjauksiin ja välillisiin kustannuksiin saattaa helposti upota se summa, joka säästettiin valitsemalla kahdesta tuotteesta halvempi, mutta laaduttomampi. Kokonaiskustannusajattelun taustalla vaikuttaa ABC -toimintolaskenta (Activity Based Costing), joka määrittelee jokaiselle yrityksen pienimmällekkin toiminnolle ja tehtävälle ajan ja kustannuksen. Tätä kautta saadaan selville tuotteen kokonaiskustannukset summaamalla kaikkien toimintojen aiheuttamat kustannukset yhteen. Kokonaiskustannuslaskentaan on käytännössä tarjolla kaksi eri vaihtoehtoa: rahapohjainen menetelmä ja arvopohjainen menetelmä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen.2008. s. 185–186)

”Total Cost of Ownership eli omistamisen kokonaiskustannukset määritellään kokonaiskustannuksiksi, jotka hankittavasta tuotteesta, palvelusta tai pääomahyödykkeestä aiheutuu sen oletetun elinkaaren aikana.” (Iloranta, Pajunen-Muhonen. 2008. s. 186). Tuotteen elinkaareksi määritellään aina suunnitteluvaiheesta itse tuotteen käyttöaikaan tuotteena ja käytöstä poistamiseen saakka. Tätä kautta voidaan siis tarkastella tuotteen koko elinkaaren kustannuksia ja mahdollisuuksien mukaan vaikuttaa niihin. Hankintojen näkökulmasta kokonaiskustannusajattelu keskittyy usein suorien ja epäsuorien kustannusten tarkasteluun. Tarkoitus on saada kattava käsitys kaikista hankintaan liittyvistä kustannuksista ja arvioida miten ne asettuvat vertailussa toisiin tuotteisiin ja palveluihin tai vaihtoehtoisiin toimittajiin. Sen lisäksi pyritään ymmärtämään tuotteen tai palvelun vaatimat käytön kustannukset. (Iloranta, Pajunen-Muhonen. 2008. s. 186)

3.1 Rahapohjainen menetelmä

Rahapohjainen menetelmä on kahdesta käytössä olevasta tunnetumpi ja siinä laskenta perustuu vaihtoehtoisten tuote- ja palveluvaihtoehtojen kustannuskomponenttien vertailuun. Rahapohjainen menetelmä vaatii usein tarkkaa toimintokohtaista kustannusdataa, joka on aikaa vievä prosessi, mutta sen perusteella saadaan ykstyiskohtaista ja helposti tulkittavaa tietoa.

Toimintokohtaisten kustannusten yksityiskohtainen analysointi helpottaa myös muita kokonaiskustannuslaskelmia, koska niitä voidaan käyttää pohjana muissakin laskelmissa.

Rahapohjaisessa menetelmässä voidaan vertailla vaihtoehtoja sekä tuottojen että aiheutuneiden kustannusten perusteella. Tuottoja voidaan saavuttaa mallin mukaan lisääntyneen myynnin sekä toimittajan tuotekehitysoasaamisen kautta. Menetelmän etuna pidetään yleisesti sitä, että laskenta voidaan suorittaa hyvin tapauskohtaisesti ja joustavasti useilla vaihtuvilla tekijöillä. Myös yleinen kustannustietämys parantuu ja toistuvat uudelleenostot hoituvat hyvin tehokkaasti. Menetelmän heikkoutena voidaan sen sijaan pitää aikaa vievää suunnitteluvaihetta sekä kustannustehokkuutta rahamäärältään vähempiarvoisten hankintojen tapauksessa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen. 2008. s. 192)

3.2 Arvopohjainen menetelmä

Arvopohjaisessa menetelmässä pääosassa on rahapohjaisen arvioinnin lisäksi toimittajan suorituskyvyn laadullinen arviointi. Arvopohjamenetelmässä vertailu tapahtuu siis suhdelukujen perusteella ja laskennan tulos ei kuvaa todellisia kustannuksia. Menetelmä soveltuu parhaiten kahden tai useamman vaihtoehdon suhteelliseen vertailuun.

Arvopohjaisen menetelmän hyviä puolia on muun muassa se, että se on verraten yksinkertainen ja laadullisten tekijöiden tarkasteluun erinomaisesti soveltuva. Myös arvopohjaisen menetelmän suunnittelu ja käyttöönotto vievät aikaa, mutta suurin haaste liittyy painoarvojen ja kertoimien järkevään määrittelyyn, eli kuinka onnistutaan määrittämään mahdollisimman objektiiviset painoarvot eri tekijöille. (Iloranta, Pajunen-Muhonenl. 2008. s. 194–196)

3.3 Kokonaiskustannusajattelun hyödyt

Kokonaiskustannusajattelussa tulee ottaa huomioon myös itse laskennasta saadut hyödyt, koska on tuotteita ja komponentteja joihin kokonaiskustannusajattelu ei välttämättä sovellu. On esimerkiksi tapauksia, jolloin kokonaiskustannuslaskenta ei välttämättä tuota merkittävää arvon lisäystä laskentaan käytettyyn työmäärään nähden. Ongelmaksi saattaa muodostua

myös kustannusten vaikea kohdistettavuus. Tällainen tilanne saattaa esiintyä joidenkin puolivalmisteiden tapauksessa, joita käytetään usean eri lopputuotteen valmistuksessa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen. 2008. s. 196–197)

Kokonaiskustannusajattelun on nähty olevan erityisen hyödyllinen seuraavissa tapauksissa:

Taloudellisesti merkittävät hankinnat:

Rahamäärältään suuret hankinnat vaikuttavat usein merkittävästi yrityksen tulokseen jo pelkästään niihin uhrattujen panosten vuoksi, mutta myös niihin kohdistuvien tulonodotusten vuoksi. Yritys saattaa odottaa hankinnaltaan merkittäviä tuottoja tulevaisuudessa, jolloin hankinnan kustannusten tarkka tunteminen entisestään korostuu.

Hankinnat, joihin liittyy runsaasti epäsuoria kustannuksia:

Tällaiset hankinnat ovat arvoltaan suhteellisen vähäisiä, mutta tuottavat paljon hallinnollista työtä. Esimerkiksi tuotannolliset koneet ja IT- laitteet aiheuttavat runsaasti huolto- ja kunnossapitokustannuksia.

Laajaa suunnittelua ja räätälöityjä asiakasratkaisuja sisältävät hankinnat:

Tällaisiksi hankinnoiksi voidaan luetella mm. monimutkaiset tietojärjestelmät ja laajamittaiset palveluhankinnat. (Iloranta, Pajunen-Muhonen. 2008. s. 196–197)

Hankintatilanteissa tulisikin hinnan sijasta kiinnittää huomiota kokonaiskustannuksiin. Pitkän aikavälin kustannuksia tarkasteltaessa ja arvioitaessa saadaan huomattavasti tarkempi arvio tuotteeseen liittyvistä kustannuksista. Ongelmana on se, että kokonaiskustannuksia on usein hankala määrittää ja arvioida. Näin saattaa muodostua kiusaus tarkastella ainoastaan hankintahintaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen. 2008. s. 185)

Hankkeen kustannuksia määriteltäessä lähdetään usein siitä, että yritys kartoittaa ominaisuuksia tai kustannuskomponentteja, jotka ovat sille tärkeitä ja tavoiteltavia. Tämän jälkeen kartoitetaan tuotteita, jotka sopivat näiden ehtojen sisään ja tarkastellaan tuotteesta tai palvelusta maksettua hintaa ja kuinka se sopii yhtiön tavoitteisiin. Tämän lisäksi tulee ottaa huomioon tuotteen tai palvelun käytön vaatimat kustannukset, jos esim. raaka-ainekustannukset kasvavat tai muut muuttuvat kustannukset kasvavat.

Kokonaiskustannusajattelussa pyritään siis huomioimaan kaikki tuotteesta johtuvat kustannukset ja valitsemaan tältä pohjalta yhtiön kannalta paras tuote.

Kokonaiskustannuksia tarkasteltaessa kustannukset voidaan jaotella kolmeen luokkaan. 1. Ennen hankintaa kustannuksia aiheuttavat tekijät. 2. Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavat tekijät. ja 3. Hankinnan jälkeen kustannuksia aiheuttavat tekijät. Jaottelu auttaa hahmottamaan palvelun tai tuotteen vaatimat kustannukset kokonaisuudessaan. Tätä kautta pystytään myös paremmin varautumaan niihin ja tunnistamaan komponentit, jotka erityisesti aiheuttavat kustannuksia.

Kokonaiskustannusajattelu sopii ajatusmaailmaltaan hyvin julkisten hankintojen suorittamiseen, koska huomio ei kiinnity niinkään puhtaan voiton tavoitteluun ja kustannusten maksimaaliseen karsimiseen, vaan parhaaseen mahdolliseen kokonaisratkaisuun. Julkisilla organisaatioilla on käytettävissään rajallisemmat resurssit ja ohjenuorana tiukat säädökset, joten toiminnan kustannustehokkuus on koko toiminnan avainasioita. Näin ollen julkisten hankintojen tulee olla kokonaisratkaisuiltaan laadukkaita ja pitkällä tähtäimellä suunniteltuja. Virrehankintoihin on tästä syystä ehkä vielä vähemmän varaa juuri julkisella sektorilla, koska lisärahoitus on monesti paljon hankalampaa.

Kokonaiskustannusajattelun haasteena ovat monesti laskentaan käytetyn panoksen ja siitä saadun hyödyn kohtaaminen. Laskenta on usein raskasta ja aikaa vievää monine komponentteineen. Tärkeintä olisi löytää tasapaino kokonaiskustannusajattelun hyötyjen ja siihen uhrattujen panosten kannalta. Yksi keino on arvioida jo etukäteen mitä laskennalla halutaan saavuttaa. Olisi syytä valita sellainen laskentatapa, joka parhaiten sopii yrityksen omiin tarpeisiin. Ei ole syytä väkisin yrittää selvittää kaikkia kustannuksia, jos se ei palvele yrityksen lopullisia tavoitteita. Huomioitavaa on myös, että laskelmat perustuvat todellisiin ja nyt käsillä oleviin lukuihin ja mahdolliset yllättävät muutokset kustannusrakenteessa eivät välttämättä automaattisesti välity laskelmiin.

4 Ohioistaminen

Ohioistaminen tai Maverick Buying, kuten sitä myös kutsutaan, on usein määritelty seuraavasti: Ohioistaminen on tavaroiden tai palveluiden hankintaa yhtiön tai organisaation sopimusten ulkopuolella. Kati Karjalainen ym. ovat artikkelissaan (Karjalainen K. ym. 2009 s.4) määritelleet ohioistamisen seuraavasti:

“The off-contract buying of goods and services for which an established procurement process is in place based on pre-negotiated contracts with selected suppliers.”

Eli tuotteiden tai palveluiden ostamista ohi yhtiön virallisen hankintaprosessin ja valikoitujen toimittajien ulkopuolelta.

Ohioistamiseksi voidaan lukea esimerkiksi tapaus; jos työntekijä varaa itselleen työmatkaa varten hotellin ja lennot suoraan Internetistä, vaikka yhtiöllä olisi matkatoimiston kanssa solmittu sopimus juuri vastaavia palveluita varten. Tai jos hankitaan esim. atk-tarvikkeita lähellä olevasta tietokonekaupasta sen sijaan, että tilataan tuote yhtiön akkreditoimalta toimittajalta sopimuksen mukaisesti. (Karjalainen K., Kemppainen K. & van Raaij E.M. 2008. s. 162)

Ohioistaminen on nykyään yksi hankintojen johtamisen suurimmista haasteista, koska hankinta-alan ammattilaisten mukaan edelleen osa hankinnoista hankitaan virallisten sopimusten ulkopuolelta. Koska hankintojen osuus yhtiön liikevaihdosta lähenee paikoin jopa 80 %, on tämän komponentin kustannussäästöillä merkittävä vaikutus yhtiön tulokseen. Usein mainitaan, että prosentin vähennys hankintojen kustannuksissa vastaa 10 %:n myynnin lisäystä. Luku kertoo olennaisesti kuinka suuri merkitys hankintojen tehostamisella on yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Kustannusten vähentäminen ei välttämättä tule halvempia tuotteita ostamalla tai vaihtamalla edullisempaan toimittajaan. Kustannussäästöjen kertyminen tulisi olla seuraus koko hankintaprosessin tehostamisesta.

4.1 Ohioistamisen syyt

Syitä on monenlaisia ja usein ne liittyvät tietämättömyyteen tai harkitsemattomuuteen enemmän kuin tarkoitukselliseen toimintaan yhtiötä vastaan. Usein voi olla niinkin, että työntekijät uskovat toimivansa parhaalla mahdollisella tavalla ja jopa säästävänä rahaa hankkimalla läheisestä liikkeestä vastaavan tuotteen halvemmalla, mutta eivät kuitenkaan ota huomioon tuotteen elinkaarikustannuksia tai kokonaiskustannusajattelua. Monesti on myös niin, että yhtiön harjoittama hankintapolitiikka saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa houkuttelevin vaihtoehto on hankkia tuote tai palvelu ulkopuolisesta lähteestä. Yrityksellä saattaa olla esimerkiksi hyvin sekava hankintapolitiikka, tai sitä ei ole ollenkaan. Myös hankintaprosessin mahdollinen byrokratia voi vaikuttaa ohioistoihin lisäävästi. Ohessa on muutamia syitä, joiden on nähty liittyvän ohioistamiseen.

- Sisäisen informaation puute: Yhtiön sisäinen tiedonkulku ei toimi ja työntekijät toimivat vanhojen tottumusten mukaisesti hyvässä uskossa.
- Toimittajan puutetilanteet: Toimittajalla saattaa olla ajoittain puutetilanteita, jolloin tilattua tavaraa tai palvelua ei ole saatavilla virallista reittiä pitkin. Näin ollen saattaa esiintyä tilanteita, että hankinta täytyy suorittaa sopimusten ulkopuolelta toisesta lähteestä.
- Sopimusepäselvyydet: Toimitettu tavara ei vastaa hinnaltaan tai laadultaan sovittua, joten hankinta suoritetaan toista kautta.
- Henkilökohtaiset mieltymykset: Työntekijöillä tai hankintayksikön jäsenillä saattaa olla henkilökohtaisia mieltymyksiä tiettyä toimittajaa kohtaan, joka ei kuitenkaan ole sopimuksen alainen toimittaja.
- Henkilökohtaiset suhteet: Työntekijöillä saattaa olla ystäviä toimittajien joukossa tai muita kontakteja, jotka aiheuttavat ohioistamista esim. toimittajavaihdon yhteydessä.

Edellä mainitut syyt ovat enemmän tai vähemmän hyvässä uskossa tehtyjä ratkaisuja ja päätarkoituksena kumminkin yhtiön ja työntekijän itsensä kannalta edullisin lopputulos, mutta päinvastaisiakin syitä on artikkelin mukaan tunnistettu. Näitä ovat tarkoituksellinen toiminta yrityksen edun vastaisesti erinäisistä syistä. Näitä syitä voivat olla mm. voimattomuuden tunne, turhautuminen, työympäristön fasiliteetit, kyllästyminen, huvittelu tai

epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset. Edellä mainituilla tuntemuksilla on erilaisia ilmentymiä, mutta pääasiassa ne ovat yritykselle vahingollisia ja vaikeuttavat hankintayksikön toimintaa ja kehittämistä. (Karjalainen K. ym. 2008. s. 162-164)

Artikkelissa mainitaan myös kuinka erityisesti toimistotarvikkeiden ja matkapalveluiden hankinnassa on havaittu ohioistamista. Syinä ovat olleet mm. hankinnan prosessin monimutkaisuus manuaalisine paperitöineen ja, koska niihin kiinnitetään vähän huomiota, ne nähdään jollain tapaa merkityksettöminä. Ongelmana on myös ollut henkilöstön tietämättömyys akreditoituista toimittajista, mikä johtuu osaltaan yhtiöiden jatkuvasta kasvusta ja sen mukanaan tuomasta tiedon välityksen vaikeudesta. Ohioistaminen nähdään muutenkin ongelmaksi tuotteiden tai palveluiden kohdalla, jotka eivät kuulu yhtiön varsinaiseen ydiosaamiseen. (Karjalainen K. ym. 2008. s.164)

Karjalainen K., Kemppainen K., vaan Raaij E.M. ovat kirjallisuuden pohjalta tunnistaneet viisi ohioistamisen muotoa ja syyt näiden takana. Ohioistamisen muodot ovat: tahaton-, pakko-, satunnainen, hyvää tarkoittava ja tahallinen ohioistaminen. Syyt johtuvat usein työntekijöiden henkilökohtaisista ratkaisuista ja ovat siten hyvin erilaisia. (Karjalainen K. ym. 2008. s. 165-166)

- **Tahaton ohioistaminen** johtuu usein siitä että työntekijät ostavat ohi varsinaisten sopimusten tietämättään, koska eivät ole täysin selvillä yrityksen käytännöistä.
- **Pakon alainen ohioistaminen on** kyseessä kun työntekijä on tietoinen yhtiön virallisista käytännöistä, mutta ei ohittamattoman esteen vuoksi pysty toimimaan varsinaisen protokollan mukaan.
- **Satunnainen ohioistaminen** on kyseessä kun työntekijä on tietoinen yrityksen käytännöistä, mutta jatkaa toimintaansa, omalla tavallaan. Aikomuksena ei ole vahingoittaa yhtiötä vaan työntekijä toimii omien intressiensä mukaan ja ei ehkä saa riittävää ohjausta oikeisiin menetelmiin siirtyäkseen.

- **Hyvää tarkoittava ohioistaminen** on työntekijän oman toiminnan seurausta, jossa hän toimii hyvässä uskossa, hyvää tarkoittaen vastoin virallisia ohjeita. Työntekijällä on käsitys siitä, että yhtiö hyötyy enemmän hänen toimintansa seurauksena.
- **Tahallinen ohioistaminen** on ikävin ohioistamisen muoto, koska työntekijä on selvillä yhtiön ohjeistuksista hankintojen suhteen, mutta toimii silti tarkoituksella vastoin ohjeistusta. Syynä saattaa olla mm. oman edun tavoittelu juonittelun avulla, tai muutosvastarinta esimerkiksi uutta järjestelmää vastaan.

4.3 Ohioistamisen vaikutukset

Ohioistaminen vaikuttaa kahtalaisesti yhtiön kustannusrakenteeseen. Ensinnäkin se nostaa hankintakustannuksia ja toisekseen koko hankintaprosessin kustannuksia. Ohioistaminen vaikuttaa koko hankintaprosessiin vaikeuttaen sen toimintaa ja luomalla hyvin pirstaleisen kuvan yhtiön hankintatoiminnasta. Hankintaosaston epäyhtenäinen toiminta vaikuttaa lisäksi yhtiön neuvotteluvoimaan heikentävästi. Jatkuvat ohioistot vaikeuttavat yrityksen neuvotteluja parempien sopimusten puolesta ja korottavat näin myös hankintakustannuksia.

Ohioistamisen on nähty vaikuttavan myös toimittajasuhteisiin heikentävästi. Tätä on tapahtunut erityisesti silloin kun toimittajalla on ollut yhtiön puolesta hyväksytyt toimittajan asema ja on käynyt ilmi, että yhtiö on vastoin odotuksia hankkinut osan hyödykkeistään kolmannelta osapuolelta. Lopputuloksena on ollut yhtiön saama ”ikävän asiakkaan” – leima. (Karjalainen K. ym. 2008. s. 164–165)

4.4 Ohioistamisen vähentäminen

Ohioistamisen vähentämiseksi on usein esitetty siirtymistä sähköiseen hankintajärjestelmään, jolloin kaikki tehtävät hankinnat kulkevat hankintajärjestelmän kautta ja näin ollen ohioistaminen ainakin vaikeutuu huomattavasti. Haasteena sähköisessä hankintajärjestelmässä on työntekijöiden sitouttaminen siihen ja saada heidät näkemään sen kautta saavutettavia

etuja ja säästöjä. Sähköiset järjestelmät vaativat usein koulutusta ja pidempää perehtymistä, jotta hyödyt päästään mittaamaan täysimääräisesti. Uuden järjestelmän implementoinnissa tulee pitää huolta siitä, että järjestelmää käyttävä henkilöstö on alusta asti mukana uuden järjestelmän käyttöönotossa. Näin varmistetaan siitä, että saavutetaan riittävä sitoutumisen taso ja vältytään esim. muutosvastarinnalta uuden asian opettelussa.

Sähköisten hankintajärjestelmien on ohioistamisen vähentämisen ohella todettu myös selkeyttävän koko hankintaprosessia ja hankintajärjestelmää. Järjestelmän avulla hankintaa voidaan organisoida huomattavasti tehokkaammin ja tietoa saadaan liikutettua eteenpäin entistä enemmän ja lyhyemmässä ajassa.

5 Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat ovat periaatteessa hankintaa siinä missä yksityiselläkin sektorilla, mutta siinä on myös omat erityispiirteensä. Yksi huomioonotettava asia on julkisia hankintoja rajoittava ja valvova lainsäädännöllinen normisto. Lainsäädäntö varmistaa, että julkiset hankinnat tehdään tasapuolisen menettelyn mukaan. ”*Hankintalain päätarkoitus on kilpailun aikaansaaminen sekä tarjousmenettelyyn osallistuvien syrjimätön kohtelu*” (Iloranta et al.2008, 406). Lisäksi hankinnoissa on noudatettava erityisiä velvoitteita tietyn euromäärän ylittyessä. Kyseiset kynnyksarvot ovat tavaroiden ja palveluiden osalta 15 000 euroa, sosiaali- ja terveyspalveluiden ja työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen osalta 50 000 euroa ja rakennusurakoiden osalta 100 000 euroa. Hankinnan toteuttamisen perusedellytyksenä on todellinen tarve hankittavalle tuotteelle tai palvelulle. Lisäksi hankintasuunnitelmassa tulee olla edes alustava suunnitelma hankintaan käytettävistä varoista.

Työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee julkiset hankinnat seuraavasti:

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=102>

Tärkeimmät julkisissa hankinnoissa sovellettavat lait ovat *laki julkisista hankinnoista (348/07) eli hankintalaki* sekä *laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/07) eli erityisalojen hankintalaki* (Iloranta et al.2008, 407)

5.1 Valtiovarainministeriön ohjeistus julkisissa hankinnoissa

Valtiovarainministeriö on julkaissut Tomi Hytösen ja Liisa Lehtomäen tekemän valtion hankintakäsikirjan oppaaksi valtion virastoille ja laitoksille hankintojensa suunnitteluun ja toteutukseen. Käsikirjan tarkoituksena on toimia oppaana ja tukena hankintatoimen järjestämisessä, julkisten hankintojen suunnittelussa ja kilpailuttamisessa. Käsikirja tarjoaa

neuvoja myös hankinnan sopimusvaiheeseen ja jälkitoimiin. Valtionavarainministeriö pyrkii oppaan avulla myös yhtenäistämään hankintakäytäntöjä ja – menettelyjä.

Hankintalain mukaista menettelyä oletetaan noudatettavan erityisesti silloin kun kyseessä on em. kynnysarvot ylittävä hankintaprojekti. Muussa tapauksessa hankintaprojekti saatetaan viedä markkinaoikeuden käsiteltäväksi, joka määrää virheellisestä menettelystä aiheutuvan seuraamuksen hankinnan suorittaneelle yksikölle. Kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on tarkoitus noudattaa valtion hankintakäsikirjan ohjeistamia toimintaperiaatteita. [Valtion hankintakäsikirja 2007 netti.pdf](#)

Julkisen organisaation tai laitoksen toteuttamassa hankintaprojektissa tulee ottaa huomioon useita säädöksiä ja asetuksia, joita tulee noudattaa onnistuneen projektin aikaansaamiseksi. Valtion hankintakäsikirjan mukaan julkisten hankintojen osalta hankinnan tärkein vaihe on tarjouspyynnön laadinta. Tarjouspyynnössä on määriteltävä riittävällä tarkkuudella hankinnan valinta ja vertailuperusteet. Tarjouksen vastaanottamisen jälkeen tulee tarkistaa, että tarjous on vaaditunlainen ja täyttää siten vaaditut kriteerit. Tarjousten vertailu ja mahdollinen pisteytys on perusteltava yksityiskohtaisesti. Jokaisesta hankinnasta on tehtävä hankintapäätös, joka tulee ilmoittaa jokaiselle tarjouskilpailuun osallistuneelle. Kansallisia kynnysarvoja ylittäneitä hankintoja koskee ilmoitusvelvollisuus, joka varmistaa yritysten riittävän ja tasapuolisen tiedonsaannin meneillään olevista kilpailutuksista. Ilmoitusmenettely myös takaa aidon kilpailun ja antaa myös hankkijalle mahdollisuuden hankintojen taloudelliseen toteutukseen. Hankintaorganisaatioilla itselläänkään ei aina ole tietoa kaikista mahdollisista tarjoajista, joten ilmoitusmenettely toimii tässä suhteessa myös tiedonantokanavana. <http://hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista>

Ilmoitusvelvollisuus määritellään seuraavasti:

”Ilmoitusvelvoite koskee hankintalain ja erityisalojen hankintalain mukaisia hankintayksikköjä. Hankintalaissa tarkoitettuja hankintayksiköitä ovat valtion, kuntien- ja kuntayhtymien viranomaiset, evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset, valtion liikelaitokset ja julkisoikeudelliset laitokset tai mikä tahansa hankinnan tekijä kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta edellä mainituilta yksiköiltä.”

<http://hankintailmoitukset.fi/fi/docs/ilmoitusmenettely>

Erityislaitosten hankintayksiköiksi määritellään valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset, liikelaitokset, julkisoikeudelliset laitokset ja edellä mainittujen tahojen muodostamat yhteenliittymät, jotka toimivat energihuollon, veden, liikenteen tai postipalvelujen piirissä. <http://hankintailmoitukset.fi/fi/docs/ilmoitusmenettely>

5.2 Julkisten hankintojen ongelmia

Julkisten hankintojen menettelytapasäädösten pääasiallinen tarkoitus on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja lisätä hankintojen avoimuutta. Avoimuuden periaate tarkoittaa käytännössä sitä, että hankinnoista ilmoitetaan riittävän laajasti ja hankintapäätösten tekemistä ennalta ilmoitetun valintaperusteiden mukaisesti. Julkisia hankintoja säätelevät asetukset koskevat molempia osapuolia niin hankkijaa kuin toimittajaa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös toimittajan tulee noudattaa tarkkoja ohjeita mm. tarjouspyyntöön vastaamisessa, jotta toimittaja on ylipäättään valitsemiskelpoinen.

Lainsäädännön rooli hankinnoissa aiheuttaa omat haasteensa julkisella sektorilla. Tämä näkyy erityisesti valitusten määränä vuosittain. Markkinaoikeus vastaanottaa vuosittain satoja valituksia koskien julkisia hankintoja. Ylensä kyse on tarjouskilpailun hävinneestä osapuolesta, joka kokee tulleen väärin kohdelluksi tarjouspyyntöjä arvioitaessa. Hankintaprosessien keskeytymisestä ja oikeudenkäynneistä ja uusien tarjouskilpailujen järjestämisestä on arvioitu kertyvän miljoonien eurojen kustannukset vuosittain. Valitusten suuri määrä johtuu osaltaan siitä, että kuka tahansa voi halutessaan valittaa päätöksestä ja usein näin menetellään pelkästään hävityn tarjouskilpailun seurauksena, vaikka hylkäämissyytessään olisikin ollut täysin pätevä. (Sihvola I. 2006)

Toimittajaehdokkaista hylätään paljon myös siitä syystä, että tarjous ei ole vaaditunlainen, eli se ei täytä kaikkia vaadittuja kriteereitä. Ajoittain saattaa tosin olla niinkin, että itse tarjouspyyntö on sekava ja aiheuttaa hämmennystä. Näin voi olla esimerkiksi siinä tapauksessa jos hankkija ei omaa kattavaa käsitystä hankittavan tuotteen markkinoista ja ymmärrä alalla vallitsevia käytäntöjä tai tiedä alalla vallitsevaa tarjontaa. Tämä saattaa johtaa siihen, että tarjouspyyntö käsittelee tuotetta tai palvelua, joka ei edusta laadultaan tai muilta ratkaisuiltaan alan kärkeä tai edes kustannustehokkainta ratkaisua. Hankintaosaston tulisikin

kiinnittää huomiota omaan asiantuntemukseensa ja varmistaa omaavansa riittävän kattavat tiedot hankittavan tuotteen tai palvelun markkinoilta. (Sihvola I. 2006)

5.3 Hankintojen organisointi julkisessa organisaatiossa

Julkinen organisaatio joutuu yritysten tapaan ratkaista hankintojen organisoimiseen liittyvän problematiikan. Eli missä määrin hankinta suoritetaan itse ja missä kohtaa ulkoistus on järkevämpi vaihtoehto? Julkisilla organisaatioilla on lisäksi valittavanaan valtion yhtiöiden toimittajien kilpailuttajana toimivan Hansel Oy:n kilpailuttamat sopimukset, josta lisää myöhemmin.

Katri Karjalainen on artikkelissaan (2009) ”*Estimating the cost effects of purchasing centralization—Empirical evidence from framework agreements in the public sector*” käsitellyt ja tutkinut hankintojen keskittämiseen liittyviä haasteita, erityisesti julkisen organisaation tapauksessa. Artikkelin keskiössä ovat kustannuksiin liittyvät tekijät ja selvityksen alla on ollut muun muassa kustannusvaikutukset keskitetyn ja hajautetun hankinnan välillä. Karjalainen on tutkinut saavutettavia kustannusetuja keskitetyn hankinnan kautta hankittujen lentolippujen ja toimistotarvikkeiden osalta ja tulokset viittaavat vahvasti keskitetyn hankinnan edullisuuden puolesta. Keskitetyn hankintaprosessin tehokkuus on Karjalaisen mukaan juuri volyymissä, eli keskittämisen kautta saavutettavat skaalaedut peilautuvat myös hintoihin, muun muassa paljousalennusten muodossa. Lisäksi ottaen huomioon kilpailuttamiseen uppoavat kustannukset on keskitetty hankinta vieläkin kannattavampi vaihtoehto.

Artikkelissa on paljon yhtymäkohtia myös käsissä olevan tutkimuksen kanssa. Karjalainen toteaa, että organisaatioiden on hyvin tärkeää viestiä koko organisaatiolle saavutettavista eduista ja säästetyistä kustannuksista, esimerkiksi siirryttäessä keskitettyyn hankintajärjestelmään. Tämä edesauttaa henkilöstön sitoutumista uuteen toimintamalliin ja siten saavuttamaan keskitetyn hankintaprosessin kokonaisvaltaisen hyödyntämisen tuomat edut. Tämä on nähtävissä myös Lappeenrannan teknillisen yliopiston osalta, koska erityisesti atk- ja toimistotarvikkeiden osalta sovitut ja ohjeistetut toimintamallit eivät ole olleet käytössä odotetulla tavalla.

6 Empiria

Työn empiria – osiossa tarkastellaan lukuja teorian takana, eli kuinka paljon Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa hankitaan sovittujen puitesopimusten mukaisesti ja kuinka paljon tapahtuu ohioistamista. Volyymitietojen ohella päämääränä oli myös selvittää eri osastojen vaikutus kulurakenteeseen, eli kuinka paljon ohioistamista esiintyy osastoittain. Suurin mielenkiinto on erityisesti puitesopimusten ulkopuolisissa hankinnoissa, niin sanotuissa ohioistamisissa. Huomiota kiinnitetään myös teorian ja käytännön vertailuun erityisesti ohioistamisen syihin liittyen. Tarkoitus on vertailla olemassa olevaa teoriaa ja siinä esiintyviä syitä Lappeenrannan teknillisen yliopiston hankintoihin liittyvien ohioistojen syihin.

Atk- ja toimistotarvikkeiden hankinta on siis keskitetty Lindell Oy:lle ja matkustuspalvelut Kaleva Travelille. Aineistona oli talousjohtaja Minna Sutelalta saadut raportit kirjanpidon tapahtumista vuosilta 2008 ja 2009 sekä kustannuspaikkataulukko ja tilikartta. Lisäksi aineistona toimivat keskustelut sekä puhelinhaastattelut.

6.1 Hankintojen organisointi

Yliopiston hankinnat on organisoitu yhteisessä käytössä olevien hankittavien, kuten esimerkiksi työn kohteina olevat atk- ja toimistotarvikkeet sekä matkustuspalvelut, suhteen talousosastolle. Itse hankinnasta päätetään osastoittain ja rajoituksena ovat vuosittaiset budjetilliset rajoitukset. Yksiköiden sisällä päätetään myös siitä kenellä on oikeus tehdä hankintoja. Yleinen käytäntö on, että hankinnat on keskitetty yksiköiden sisällä muutamalle vastuunalaiselle henkilölle.

6.1.1 Toimittajien valinta

Toimittajien valinnassa oli valittavana kaksi mahdollisuutta. Yksi: kilpailuttaa toimittajat itse tai kaksi: käyttää valmiiksi kilpailutettuja toimittajia. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa kilpailutuksen on suorittanut Hansel Oy.

”Hansel Oy on valtion yhteishankintayksikkö ja 55 henkilön asiantuntijaorganisaatio, joka kilpailuttaa ja ylläpitää palveluita ja tuotteita koskevia puitejärjestelyjä valtion hankintayksiköille.” <http://www.hansel.fi/fi/yhtio>

Lappeenrannan teknillinen yliopisto on päätenyt jälkimmäiseen vaihtoehtoon, aikaisempien hyvien kokemusten vuoksi. Hansell Oy on aikaisemmin pystynyt kilpailuttamaan hyvin kilpailukykyiset hinnat muiden hankintojen osalta ja tällöin säästyy myös aikaa ja vaivaa kun kilpailutusta ei tarvitse suorittaa itse.

6.1.2 Valvonta

Hankintojen valvonta on ulkoistettu Auditor Oy:lle. Auditor Oy on Suomen johtava tilintarkastus- ja sisäisten tarkastuspalveluiden tuottaja. Valvontaa suoritetaan aktiivisesti vuosittain ja tämän vuoden puolella on jo yksi tarkastus pidetty.

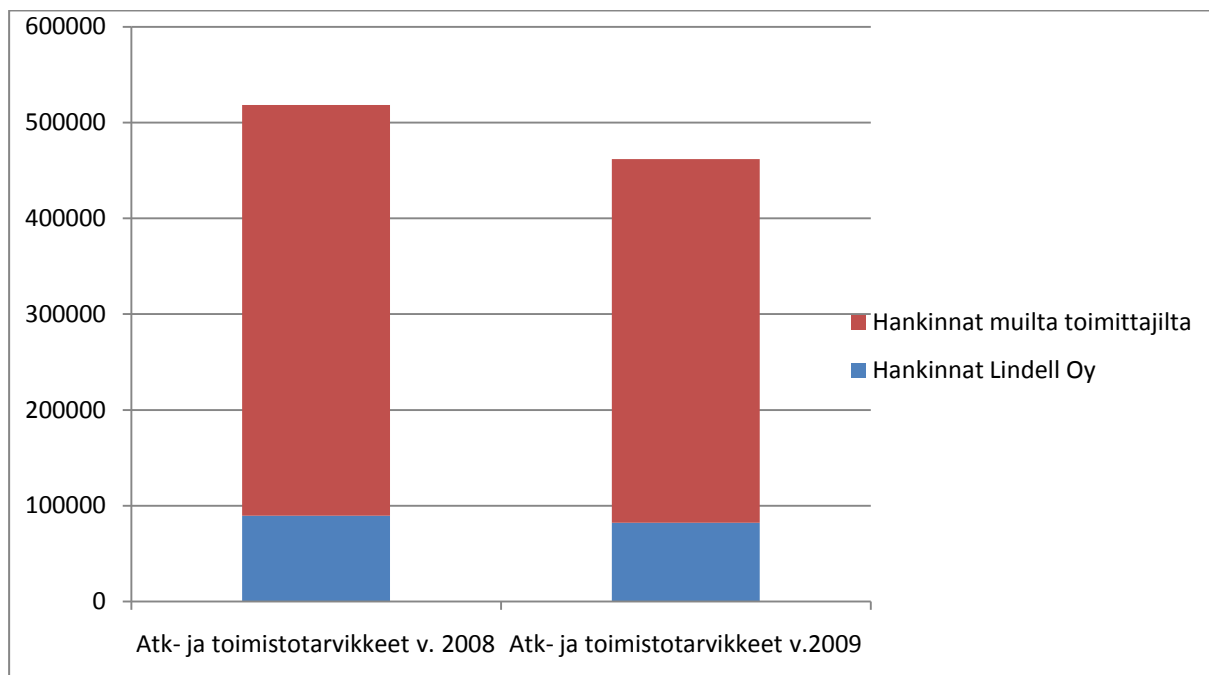
Yliopistolla on myös itsellään oma ohjeistuksensa tehtävistä hankinnoista. Yliopiston sisäisessä verkossa on ohjeistettu hankinnoista päättäviä käyttämään molempien puitesopimusten piirissä sopimuksen alaisia toimittajia, eli tässä tapauksessa matkustuspalvelujen suhteen Kaleva Travelia ja atk- ja toimistotarvikkeiden osalta Lindell Oy:tä.

6.2 Atk- ja toimistotarvikkeet

Vuoden 2008 kirjanpidon mukaan atk- ja toimistotarvikkeita oli kaikkiaan hankittu n. 518 000 eurolla, eri lähteistä. Sopimuksen mukaisia ostoja, eli Lindellin kautta hankittuja tarvikkeita oli n. 89 500 koko summasta. Atk- ja toimistotarvikkeiden tapauksessa

sopimuksen mukaisia ostoja oli siis n. 17 % kaikista hankintakustannuksista. Loput 83 % oli hankittu lukuisilta eri toimittajilta ilmeisen vapaasti, kunkin työntekijän mielihalun mukaan.

Vuoden 2009 osalta luvut olivat melko yhdensuuntaiset edellisen vuoden kanssa. Kaikkiaan hankinnoista kertyneitä kustannuksia atk- ja toimistotarvikkeiden osalta v. 2009 kertyi n. 461 900 euroa ja näistä n. 82 100 euroa oli sopimuksen mukaisia ostoja.



Kuva 1 Atk- ja toimistotarvikkeiden hankintojen jakautuminen

6.2.1 Ohiostojen jakautuminen osastoittain

Vuonna 2008 ohiostot jakautuivat atk- ja toimistotarvikkeiden osalta osastoittain seuraavasti:

Osasto	Ohiostot €/vuosi	% -kaikista ohiostoista
1	125 684 €	50 %
2	31 731 €	13 %
3	20 348 €	8 %
4	15 569 €	6 %
5	10 689 €	4 %
6	10 484 €	4 %
7	9 415 €	4 %
8	8 801 €	4 %
9	8 280 €	3 %
10	8 210 €	3 %
Yhteensä	249 210 €	

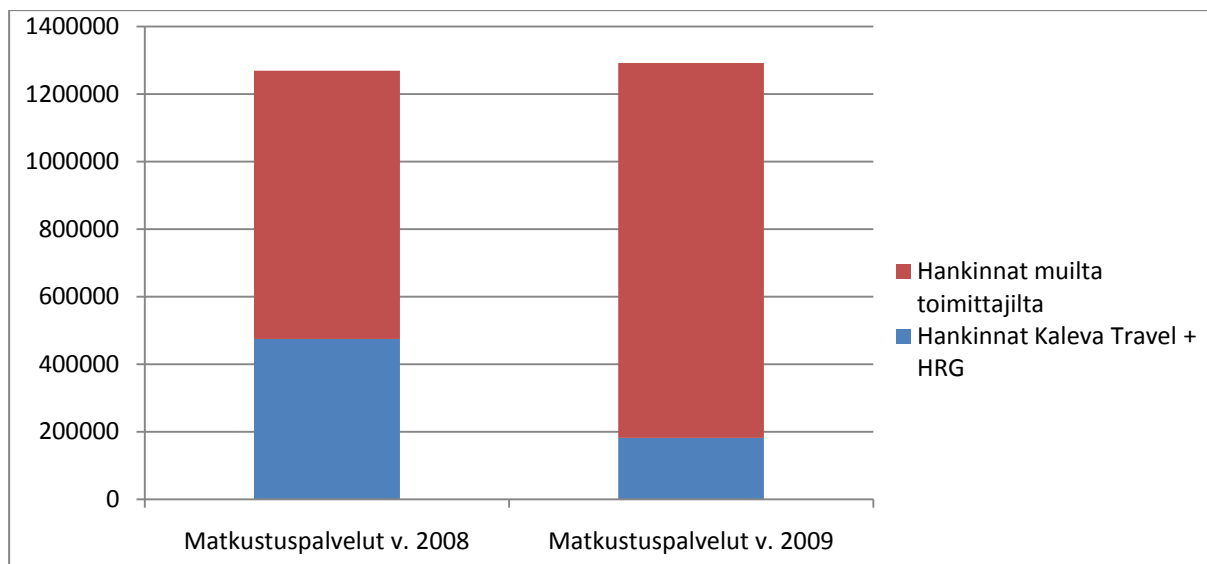
Huomionarvoista on, että tarkasteltaessa ohiostoja osastoittain erottuu yksi suuruusluokaltaan selvästi muista. Suurin ohiostaja on aiheuttanut puolet kaikista ohiostoista atk- ja toimistotarvikkeiden osalta, joten keskittymällä jo pelkästään yhteen osastoon, voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä.

6.3 Matkustuspalvelut

Matkustuspalvelut keskitettiin v. 2008 alun jälkeen HRG:ltä Kaleva Travelille. Tarkasteltavana on edelliseen tapaan ohiostojen osuus kaikista kustannuksista sekä ohiostojen jakaantuminen osastoittain kymmenen suurimman osalta.

Vuoden 2008 kirjanpidon mukaan matkustuspalveluista kertyneitä kustannuksia oli kaikkiaan n. 1 268 600 ja näistä n. 474 700 oli sopimuksen mukaisia ostoja, eli n. 37 % kaikista hankinnoista.

Vuoden 2009 kirjanpidon mukaan matkustuspalveluista kertyneitä kustannuksia oli kaikkiaan n. 1 292 200 euroa ja näistä n. 182 100 euroa oli sopimuksen mukaisia ostoja, eli n. 14 % kaikista hankinnoista.



Kuva 2 Matkustuspalveluiden hankintojen jakautuminen

6.3.1 Ohioistojen jakautuminen osastoittain

Vuonna 2008 ohioistot jakautuivat matkustuspalveluiden osalta osastoittain seuraavasti:

Osasto	Ohioistot €/vuosi	% -kaikista ohioistoista
1	38 783 €	17 %
2	32 611 €	14 %
3	27 261 €	12 %
4	23 075 €	10 %
5	22 369 €	10 %
6	19 272 €	8 %
7	18 120 €	8 %
8	17 973 €	8 %
9	16 851 €	7 %
10	16 112 €	7 %
Yhteensä	232 427 €	

Ohioistot ovat matkustuspalveluiden osalta jakautuneet hyvin tasaisesti verrattuna atk- ja toimistotarvikkeisiin, joten niiden vähentäminen vaatii laaja-alaisempaa vaikuttamista koko organisaatioon. Matkustuspalveluiden osalta tulisi erityisesti ottaa huomioon yliopiston

julkisen toimijan rooli, koska esimerkiksi junalippujen osalta voidaan suoraan hyödyntää valtion alennuksia, kun hankinnat tehdään sovitun toimittajan kautta.

Huomiota tulisi kiinnittää myös palveluntarjoajaan ja erityisesti heidän tarjontakapasiteettiinsa, jotta puutetilanteita esiintyisi mahdollisimman vähän. Lisäksi olisi syytä tarkastella nykyisiä toimintatapoja ja olisiko niissä jotain kehitettävää. Tässä kohtaa olisi mahdollista miettiä vaihtoehtoista ratkaisua yhdessä palveluntarjoajan kanssa, jotta hankintaprosessi olisi entistä vaivattomampi.

6.4 Ohioistojen syiden vertailu käytännön ja teorian välillä

Ohioistoihin liittyviä syitä on teorian osalta esitetty lukuisia eri katsantokannoilta ja niistä muutamia on esitelty myös tässä tutkimuksessa. Tutkielman perusteella voidaan todeta tutkimuksen kohteena olevan Lappeenrannan teknillisen yliopiston hankintoihin liittyvien ohioistojen syiden liittyvän hyvin kiinteästi myös teoriaosuudessa esitettyihin syihin, ohioistojen aiheutumisesta.

Varsin usein syyt liittyvät työntekijän tietämättömyyteen tai ajattelemattomuuteen, vaikka talousjohtaja Minna Sutelan mukaan yliopiston hankintapolitiikka ja sovitut toimintamallit olivat kaikkien ulottuvilla sisäisen verkon kautta ja hankinnasta vastaavat henkilöt ohjeistettuja noudattamaan näitä ohjeita. Syyt vaihtelivat myös tuotteiden mukaan, koska matkustuspalveluiden osalta esiintyi myös teoriassa esiintynyt ”pakon alainen ohioistaminen”, joka liittyi nimenomaan hankittavan palvelun luonteeseen. Syiden vertailu on jaettu kahtia atk- ja toimistotarvikkeisiin sekä matkustuspalveluihin. Vertailu etenee ensin atk- ja toimistotarvikkeiden ohioistoihin liittyvien syiden analysoinnista matkustuspalveluiden vastaaviin.

6.4.1 Atk- ja toimistotarvikkeiden ohioistojen syyt: käytäntö - teoria

Atk- ja toimistotarvikkeiden osalta syyt ohioistoihin olivat myös yliopistolta itseltään enemmän tai vähemmän pimennossa. Tutkijan mukaan ohioistot saattavat johtua osaksi hankittavan materiaalin luonteesta, koska usein ei ajatella, että yksittäisillä tulostuspapereilla

tai tulostimen väripatruunoilla yms. ei ole juurikaan merkitystä kokonaisuuden kannalta. Osansa on myös sillä, että hankinnasta vastaavia henkilöitä on melko monta, tarkasteltaessa koko yliopistoa, koska jokainen osasto on valinnut muutaman vastuunalaisen henkilön suorittamaan hankintoja. Näin ollen voi helposti esiintyä päällekkäisostamista kun ostajia on useampia.

Syyt ovat siis hyvin pitkälti samoja kuin teoriaosuudessa pohditut esimerkit, kuten huono sisäinen tiedonkulku, tahaton ohioistaminen, hyvää tarkoittava ohioistaminen jne. Tarkoitus on ollut toimia hyvää tarkoittaen, mutta tietämättömänä sopimuksenalaisista toimittajista tai yleisesti sovitusta toimintatavoista. Loppujen lopuksi vaikuttaa siltä, että hankinnasta vastaavat henkilöt eivät välttämättä vain osanneet ajatella ohioistojen kokonaisvaikutusta yliopiston koko hankintaprosessiin, koska hankittavat tuotteet eivät olleet mitenkään uniikkeja tai muuten vaikeasti saatavilla, joten pakon alaista ohioistamista tuskin esiintyi.

6.4.2 Matkustuspalveluiden ohioistojen syyt: käytäntö - teoria

Matkustuspalveluiden osalta voidaan tehdä hyvin pitkälle samoja johtopäätöksiä teoriassa esitettyjen syiden ja käytännössä esiintyvien syiden välillä. Merkittävimpiä syitä matkustuspalveluiden ohioistoihin olivat palveluntarjoajan puutetilanteet, jolloin hankinta oli pakko suorittaa muun kuin sopimuksenalaisen toimittajan kautta, eli kyseessä oli teoriassakin esiintynyt pakon alainen ohioistaminen. Toinen esiin tullut syy on matkustuspalveluiden osalta palvelun hankintaan liittyvä byrokraattisuus ja hankalat toimintamallit, joten monesti on helpompi hoitaa hotellien ja lentojen varaukset suoraan itse.

7 Johtopäätökset

Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa hankintojen ensisijainen ongelma on ohiestojen määrä kaikista hankinnoista. Ohiestojen määrä on sekä atk- ja toimistotarvikkeiden että matkustuspalveluiden hankinnoissa merkittävää luokkaa. Kummassakin tapauksessa yli neljä viidestä tehtävästä hankinnasta hankittiin ohi varsinaisen sopimustoimittajan lukuun ottamatta matkustuspalveluja vuoden 2008 osalta, joka oli paras vuosi 37 %:n sopimuksen mukaisilla ostoilla.

Ohiestojen myötä hankaloituu koko hankintaprosessi, koska on epäselvää mistä hankitaan ja minkä vuoksi. Ohiestamiset lisäävät osaltaan myös kustannuksia, koska hankittaessa materiaaleja tai palveluita varsinaisen sopimustoimittajan ulkopuolelta jää tällöin käyttämättä mahdolliset paljousalennukset sekä valtion alennukset. Valtion alennuksiin kuuluu mm. matkustuspalveluiden osalta VR:n junalipuista saatavat alennukset. Ohiestojen myötä siis kasvavat suoraan myös hankintakustannukset ja selvittämällä alennuksen määrät voidaan suoraan nähdä millainen rahamäärä menetettiin ohiestamisen seurauksena.

Yliopiston suurin ongelma lukujen valossa on ehdottomasti hankintakurin puute, eli pitäytyminen sopimuksen alaisten toimittajien kanssa solmituissa sopimuksissa. Hankintakurin puute näkyy tällöin suoraan ohiestojen määrässä. Hankintakurin puutteen syitä on varmasti yhtä monta kuin on ohiestajiakin, mutta näin merkittävien määrien puitteissa on selvää, että esimerkiksi selkeämmällä ja aktiivisemmalla ohjeistuksella hankintojen organisoinnista saadaan ohiestamisia vähennettyä.

Jotta voidaan paneutua hankintoihin liittyviin ongelmiin, täytyy tietää mistä ne johtuu, eli selvittää ohiestamisen syyt. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi nimettömällä kyselyllä, jossa vastaaja voi anonyymisti kertoa oman mielipiteensä syistä, jotka aiheuttavat ostoja ulkopuolisista lähteistä. Toinen vaihtoehto on mennä kysymään suoraan asianosaisilta miksi he hankkivat tuotteita vastoin ohjeistusta ulkopuolisista lähteistä. Jälkimmäiseen keinoon tukena ovat esimerkiksi kirjanpitoaineistoista poimitut tiedot. Ongelmiin pureutumisessa on omat haasteensa, jos vaikka tarkastellaan vuoden 2008 atk- toimistopalveluiden ohiestojen osastoittaista jakautumista. Niin huomataan, että vaikuttamalla jo määriltään kahteen suurimpaan osastoon, saadaan ohiestoja vähennettyä merkittävästi, kun taas vastaavissa tilastoissa matkustuspalvelujen osalta ohiestot ovat jakautuneet paljon tasaisemmin, joten korjattavat ongelmatkin ovat laajemmin jakautuneet.

Yleisesti ottaen hankintojen uudelleen organisoimiseksi ja tehostamiseksi tarjotaan usein siirtymistä sähköisen hankintajärjestelmän käyttöön. Sähköinen hankintajärjestelmän etuja ovat mm. hankintaprosessin selkiytyminen ja tehostuminen sekä ennen kaikkea kustannusten pieneneminen. Haasteena sen sijaan ovat sen aikaa ja rahaa vievä vaativa implementointiprosessi ja kuinka henkilöstö saadaan sitoutettua uuteen järjestelmään. Sähköinen hankintajärjestelmä vaatii toimiakseen kattavat ja ajantasaiset tiedot yrityksen toiminnasta. Lisäksi tulee sopeuttaa hankintojen ohella myös yrityksen muut toiminnot tukemaan järjestelmää, kuten laskutus, toimitus ja kirjanpito. Sähköiseen hankintajärjestelmään siirtyminen vaatii tarkkaa harkintaa erityisesti sen suhteen kattaako järjestelmästä saadut hyödyt siihen uponneet kustannukset.

Loppujen lopuksi sanoisin tutkimusten pohjalta, että lisäämällä omatoimista valvontaa ja ohjeistusta esimerkiksi lyhyillä koulutuksilla yrityksen sisällä, on mahdollista saavuttaa jo huomattavia säästöjä ohjelmien osalta.

LÄHDELUETTELO

Baily P., Farmer D., Jessop D. & Jones D. 1968. 9. painos. Purchasing Principles and Management. Essex: Pearson Education Limited

Cousins P., Lamming R., Lawson B. & Squire B. 2008. Strategic Supply Management. Essex: Pearson Education Limited

Hirsijärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. 15 painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi

Iloranta K., Pajuoja-Muhonen H. 2008. 2 painos. Hankintojen johtaminen. Helsinki, Tietosanoma Oy

Karjalainen K., Kempainen K. & van Raaij E.M. 2008, IPSERA Conference. Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.4.2010]. Saatavilla [Proceedings of 17th IPSERA Conference March 2008.pdf](#)

Karjalainen K. 2009. Estimating the cost effects of purchasing centralization—Empirical evidence from framework agreements in the public sector. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 31.1.2011]. Saatavilla

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B7579-5137BJH-1-3&_cdi=12893&_user=949867&_pii=S1478409210000658&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=09%2F24%2F2010&_sk=999999999&_wchp=dGLzVlz-zSkWb&_md5=67f9877360eba9682cade15eefd07b30&_ie=

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino

Sihvola I. 2006. Onnistunut julkinen ICT-hankintaprosessi. Helsinki. LTT-Tutkimus Oy. Helsingin kauppakorkeakoulu

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.4.2010]. Saatavilla: [Onnistunut julkinen ICT hankinta.pdf](#)

Valtion hankintakäsikirja

[verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2010].

Saatavilla: [Valtion hankintakäsikirja 2007 netti.pdf](#)

<http://www.hankintoimi.fi/>

<http://hankintailmoitukset.fi/fi/>

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=102>