

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Logistiikka



**HANKINTAYKSIKÖN LISÄARVO JA KUSTANNUSHYÖTY  
KESKITETYISSÄ HANKINNOISSA**

**Valtion hankintatoimi ja Hansel Oy**

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

10131

Pro gradu -tutkielma  
Katri Karjalainen  
18.05.2006

Hyväksytty liiketoiminnan teknologian laitoksella 24.05.2006 arvosanalla

Erinomainen, 90p

Katariina Kempainen

Ari P.J. Vepsäläinen

Helsingin kauppakorkeakoulu  
Liiketoiminnan teknologian laitos  
Logistiikan pro gradu -tutkielma  
Katri Karjalainen

# Hankintayksikön lisäarvo ja kustannushyöty keskitetyissä hankinnoissa - Valtion hankintatoimi ja Hansel Oy

## TIIVISTELMÄ

Hankintatoimen keskittämisen tavoitteena on volyymietuja ja pyritään mahdollistamaan kunkin yksikön keskittyminen ydintoimintaansa. Keskittämisen etuja analysoitaessa sisäisen asiakkaan näkökulma ja hankintatoimen keskittämisen niille tuottama lisäarvo jää usein vähemmälle huomiolle kuin esimerkiksi toimittajasuhteet. Tämä hankintatoimen sisäisiä palvelusuhteita tarkasteleva tutkimus analysoi erityisesti hankintayksikön roolia keskitetyissä hankinnoissa ja keskittämisen etuja verrattuna hajautettuun toimintamalliin.

Tutkimus täsmentää hankintayksikön tuottaman lisäarvon eri muodot. Koska lisäarvon tuottaminen edellyttää tehokasta resurssien käyttöä, esitellään myös hankintatehtävien tavoitteellinen luokittelu, hankintayksikkömatriisi. Se määrittelee tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset hankintatavat niille hankintaluokille, jotka on määritelty sisäisten asiakkaiden tarpeiden ja hankintojen strategisen merkityksen perusteella. Näiden mallien lisäksi tutkimuksessa arvioidaan hankintatoimen keskittämisen potentiaalisia kustannussäästöjä simuloimalla. Simulointitulosten perusteella keskitetyn mallin tuottama keskimääräinen kokonaissäästö on noin 14 % hajautettuun malliin verrattuna. Tarkastelussa kokonaissäästöihin vaikuttaa eniten markkinahinta, joka saattaa yksittäisissä tapauksissa nostaa keskitetyn mallin kustannuksia hajautettua korkeammaksi. Myös hankinnan alennusprosentilla ja prosessikustannussäästöillä on merkittävä vaikutus säästöjen suuruusluokkaan.

Tutkimuksessa kehitettyjä malleja käytettiin valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n toiminnan analysointiin. Valtion yksiköiden käyttöön puitesopimuksia kilpailuttavan ja asian tuntijapalveluja tarjoavan Hanselin täytyy tuottaa lisäarvoa sisäisille asiakkailleen muun muassa resurssien oikean allokoinnin kautta. Se on edellytyksenä hankintavolyymien kokoamiselle, joka puolestaan edesauttaa merkittävien kustannussäästöjen saavuttamista valtion hankintatoimessa. Näitä johtopäätöksiä tukee myös Hanselin asiakaskunnalle toteutettu laaja kyselytutkimus.

Työ tiivistää keskitetyn toimintamallin etujen toteutumisen viitekehukseen, joka pohjautuu hankintatoimen kirjallisuuteen ja tehtyihin käsitteellisiin analyysihin. Sen mukaan hankintatoimen keskittäminen voi tuottaa kaikki teoriassa esitetyt edut koko organisaatiolle, ja on näin tarkoituksenmukaista ja taloudellisesti kannattavaa. Edut ja kustannussäästöt eivät kuitenkaan realisoidu aina tai yhtä nopeasti yksittäiselle sisäiselle asiakkaalle, mikä vaikeuttaa keskitetyn toimintamallin siirtymistä ja voi hidastaa etujen realisoitumista koko organisaatiolle. Eri osapuolien eturistiriidat ja intressit keskitetyn hankintatoimen suhteen jätetään jatkotutkimusaiheeksi.

**Avainsanat:** hankintatoimi, keskittäminen, lisäarvo, sisäinen asiakaspalvelu, kokonaiskustannukset

**Sivujen lukumäärä (liitteineen):** 126

## **The value of centralized purchasing to internal customers – case Governmental purchasing and Hansel Ltd.**

### **Abstract**

Centralized purchasing is gaining ground, as organizations try to achieve economies of scale and enable other units to concentrate on their core functions. Analyses on the benefits of centralization have concentrated on supplier relations while the value-added to internal customers has received little attention. This study analyzes centralized purchasing and internal service relationships, focusing especially on the role of the centralized purchasing unit and on the benefits of centralization.

This study defines the different ways in which a centralized purchasing unit can provide added value. A centralized procurement unit needs to optimize its use of resources to be able to provide added value. The procurement unit matrix, a goal-oriented categorization of purchasing tasks, is constructed to define efficient and purposeful purchasing methods in different product categories, which are classified based on the needs of the internal customers and the strategic significance of the purchase for the organization. In addition to these frameworks, this study uses simulation to analyze the cost effects of centralized purchasing. Based on the simulation, the total cost savings in centralized purchasing are approximately 14 % compared to decentralized purchasing. In this analysis market price is the main determinant of the magnitude of the savings, and in isolated cases it can increase purchasing costs in the centralized model. The achieved discounts and savings in process costs also appear to have significant effects.

The theoretical frameworks developed in this study were used to analyze the Government's collective procurement unit, Hansel Ltd., which tenders framework agreements for governmental units to use, and offers consulting services. Governmental purchasing volumes need to be collected to achieve significant cost savings. This requires for Hansel to provide added value to its clientele and to allocate its resources optimally among different purchases. These findings are also supported by a large survey that was conducted among Hansel's clientele.

The materialization of the benefits of centralized purchasing is summed up in a framework that combines purchasing literature and the analyses conducted in this study. According to this framework, centralized purchasing can provide the organization all the benefits introduced in purchasing literature, and is thus purposeful and financially rational. The benefits and cost savings do not, however, materialize equally and as fast to the individual internal customer units, which complicates the transition to the centralized operating model and can delay the benefits for the whole organization. These conflicts of interests of the different parties in centralized purchasing is left for future research.

**Key words:** procurement, centralization, value added, internal customer service, total costs  
**Number of pages (including appendices):** 126

## **Alkusanat**

Tämä tutkimus on tarjonnut mielenkiintoisen mahdollisuuden tutkia muuttuvaa ja haasteellista valtion hankintatointa ja sen toimintaympäristöä ja tarkastella keskittämisen haasteita sekä vaikutuksia ja seurata keskitetyn toimintamallin etenemistä. Lämpimät kiitokset Hanselin toimitusjohtaja Anssi Pihkalalle ja Hanselin viestintäpäällikkö Eeva Kokille työn aktiivisesta kommentoimisesta projektin edetessä sekä jatkuvasta kannustuksesta. Kiitokset myös Hanselin palveluyksiköiden päälliköille ja avainasiakaspäälliköille tuesta kyselytutkimuksen suunnittelussa. Erityiskiitokset Hanselin markkinointisuunnittelija Miguel Perez Rosenströmille avusta sähköisen kyselylomakkeen toteuttamisessa. Tämän mielenkiintoisen ja haastavan projektin toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista ilman Kirsti Lehtovaara-Kolun tukea, joka toimiessaan Hanselin toimitusjohtajana käynnisti tämän hankkeen.

Suuret kiitokset työni ohjaajille Helsingin kauppakorkeakoulun logistiikan laitoksella. Professori Katariina Kemppainen on aktiivisesti kommentoinut työtä sen edetessä, neuvonut, sekä kannustanut ja motivoinut minua parantamaan omaa työtäni. Hänen kanssaan kirjoitimme yhteistyössä tästä aiheesta lisäksi opetuscasen. Yhteistyömme on opettanut minulle paljon, niin tutkimuksellisesti kuin muutenkin, ja toivon sen jatkuvan tulevaisuudessa. Professori Ari P.J. Vepsäläisen kanssa tutkimusaiheestani käydyt keskustelut ovat auttaneet minua laajentamaan näkökantojani. Hän on kannustanut minua tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista ja pohtimaan laajempia asiayhteyksiä.

Tämä graduprosessi on ollut paitsi haastava myös palkitseva ja se tarjoaa hyvän pohjan jatkaessani akateemisia opintojani.

Helsingissä, toukokuu 2006

Katri Karjalainen

# Hankintayksikön lisäarvo ja kustannushyöty keskitetyissä hankinnoissa – Valtion hankintatoimi ja Hansel Oy

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

Kuvaluettelo

Taulukkoluetelo

Liiteluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
1.1	Motivointi.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	3
1.3	Tutkimuksen rajaukset, tarkastelutapa ja aineisto.....	4
1.4	Tutkimuksen sisältö .....	7
<b>2</b>	<b>Keskitetty hankintatoimi ja hankintastrategiat</b> .....	<b>8</b>
2.1	Hankintatoimen organisointi.....	8
2.2	Keskitetyn hankintatoimen ominaispiirteet.....	11
2.3	Hankintojen luokittelu ja hankintastrategiat .....	14
2.3.1	Kraljicin ostoportfolio: 4 tuoteluokkaa.....	15
2.3.2	Vaihtoehtoisia portfolioita .....	19
2.3.3	RFW-malli.....	20
2.3.4	Luokittelu tuotteiden elinkaaren mukaan .....	21
2.3.5	Luokittelujen ongelma .....	23
2.4	Hankinnan kokonaiskustannukset .....	24
<b>3</b>	<b>Sisäiset palvelusuhteet</b> .....	<b>27</b>
3.1	Sisäiseen palveluun vaikuttavat tekijät .....	28
3.2	Palvelustrategiamalli suhteessa hankintayksikön toimintaan .....	32
3.3	Lisäarvo hankinnoissa.....	37
<b>4</b>	<b>Hankintayksikön lisäarvo ja keskitetyn toimintamallin kustannussäästöt</b> . 41	
4.1	Hankintayksikön mahdolliset roolit .....	41
4.2	Hankintayksikön tuottama lisäarvo.....	44
4.3	Hankintojen luokittelu ja hankintayksikön tehtävät.....	46
4.3.1	Hankintojen luokittelu sisäisten asiakkaiden tarpeiden perusteella.....	47
4.3.2	Hankintayksikön rooli eri hankintaluokissa - hankintayksikkömatriisi .....	49
4.3.3	Prosessit eri hankinnoissa .....	52
4.4	Hankintaluokat ja lisäarvo.....	55
4.5	Keskitetyn hankintatoimen kustannussäästöt.....	57
4.5.1	Simulaatiomallin parametrit .....	57
4.5.2	Kustannussäästöt rutiinihankinnoissa.....	59

4.5.3	Kustannussäästöt modifioitavissa hankinnoissa .....	65
4.5.4	Kustannussäästöt erikoishankinnoissa .....	68
4.5.5	Kokonaissäästöt .....	68
4.5.6	Simulaatiomallin herkkyyshanalyysi .....	69
4.6	Keskitetyn hankintatoimen etujen realisoituminen .....	70
<b>5</b>	<b>Hansel Oy:n rooli valtion hankintatoimessa .....</b>	<b>73</b>
5.1	Valtion hankintatoimen erityispiirteet .....	73
5.1.1	Organisointi .....	73
5.1.2	Prosessikustannukset valtion hankintatoimessa .....	74
5.1.3	Kilpailuttamisveloitteet .....	74
5.2	Hansel Oy .....	76
5.2.1	Nykyinen toimintamalli .....	76
5.2.2	Hansel Oy:n haasteet valtion hankintatoimessa .....	78
5.3	Kyselytutkimus Hansel Oy:n roolista valtion hankintatoimessa .....	80
5.3.1	Yleiset tulokset .....	81
5.3.2	Hanselin roolia ja toimintaa koskevat tulokset .....	84
5.4	Viitekehysten soveltaminen Hansel Oy:n toimintaan .....	85
5.4.1	Hanselin rooli hankintayksikkönä .....	86
5.4.2	Lisäarvomalli ja Hansel Oy .....	87
5.4.3	Hankintojen luokittelu suhteessa Hansel Oy:n palveluyksiköihin .....	92
5.4.4	Hansel Oy:n rooli eri hankinnoissa – hankintayksikkömatriisiin soveltaminen .....	93
5.4.5	Valtion hankintatoimen kustannussäästöpotentiaali Hansel Oy:n avulla .....	96
5.5	Keskitetyn hankintatoimen etujen realisoituminen valtion hankintatoimessa .....	98
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>100</b>
6.1	Yhteenveto .....	100
6.2	Keskeiset tulokset .....	103
6.3	Jatkotutkimuksen aiheet .....	105

Lähteet

Liitteet

## Kuvaluettelo

Kuva 2-1:	Keskitetyn toimintamallin yleistyminen hankintatoimessa (Porter, 1999) .....	10
Kuva 2-2:	Kraljicin ostoportfolio (Kraljic, 1983) .....	16
Kuva 2-3:	Siirtymät Kraljicin ostoportfolioissa (mukaillen Gelderman ja van Weele, 2002)	18
Kuva 2-4:	Vaihtoehtoinen ostoportfolio (Koskinen ym., 1995).....	19
Kuva 2-5:	RFW-malli (Anderson ym., 1987) .....	21
Kuva 2-6:	Hankinnan kokonaiskustannukset .....	24
Kuva 3-1:	Oston laajeneva toimenkuva (Ahola, 2004) .....	27
Kuva 3-2:	Oston sisäiseen palvelukykyyn vaikuttavat tekijät (Goebel ym., 2003).....	30
Kuva 3-3:	Tehokkaat generiset palvelut palvelustrategiamallissa (Haapanen ja Vepsäläinen, 1999) .....	33
Kuva 3-4:	Yleispalvelu palvelustrategiamallissa (mukaillen Haapanen ja Vepsäläinen, 1999).....	34
Kuva 3-5:	Hankintayksikkö ja ulkoisten resurssien hyödyntäminen palvelustrategiamallissa .....	36
Kuva 3-6:	Väätäisen (2005) lisäarvomalli (lisäarvoattribuutit, joita välikäsi voi tuottaa osana toimitusketjua) .....	38
Kuva 4-1:	Yksinkertaistettu hankintaprosessi .....	42
Kuva 4-2:	Eri toimijoiden rooli hankintaprosessissa .....	43
Kuva 4-3:	Lisäarvomalli .....	44
Kuva 4-4:	Hankintayksikkömatriisi: hankintatehtävien tavoitteellinen luokittelu .....	50
Kuva 4-5:	Tehokas tuoteasettelu hankintayksikkömatriisissa .....	52
Kuva 4-6:	Rutiinihankintojen prosessi.....	53
Kuva 4-7:	Modifioitavien hankintojen prosessi .....	54
Kuva 4-8:	Erikoishankintojen prosessi .....	55
Kuva 4-9:	Lisäarvon vähimmäistasot hankintayksikkömatriisissa .....	56
Kuva 4-10:	Simulaatiomallin kokonaiskustannussäästöjen jakaumat toimistotarvikehankinnoissa (n= 1000 kpl).....	60
Kuva 4-11:	Simulaatiomallin kokonaiskustannussäästöjen jakaumat sähkö- ja siivouspalveluhankinnoissa (n = 1000 kpl).....	61
Kuva 4-12:	Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästön suuruuteen toimistotarvikehankinnoissa (toimistotarvike A) .....	62
Kuva 4-13:	Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästön suuruuteen sähköhankinnassa.....	63
Kuva 4-14:	Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästön suuruuteen siivouspalvelujen hankinnoissa .....	64
Kuva 4-15:	Simulaatiomallin kokonaiskustannussäästöjen jakaumat tietokone- ja konsultointipalveluhankinnoissa (n=1000kpl).....	65
Kuva 4-16:	Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästön suuruuteen tietokonehankinnassa.....	66

Kuva 4-17:	Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästön suuruuteen konsultointipalveluiden hankinnassa .....	67
Kuva 4-18:	Keskitetyn hankintatoimen etujen realisoituminen .....	72
Kuva 5-1:	Vastaajien jakauma hallinnonaloittain (n=70) .....	81
Kuva 5-2:	Vastaajien toimenkuva hankintatoimessa (n=68).....	82
Kuva 5-3:	Hansel Oy:n puitesopimusten käyttö tulevaisuudessa (n=71).....	84
Kuva 5-4:	Suurimmat haasteet ja ongelmat Hansel Oy:n toiminnassa (n=65).....	85
Kuva 5-5:	Hanselin osaamisen alue hankintaprosessissa .....	86
Kuva 5-6:	Lisäarvomalli sovellettuna Hansel Oy:öön .....	88
Kuva 5-7:	Hanselin avulla valtion hankintatoimessa saavutettavissa oleva suurin hyöty (n=69) .....	91
Kuva 5-8:	Hansel Oy hankintayksikkömatriisissa.....	93
Kuva 5-9:	Keskitetyn hankintatoimen etujen realisoituminen valtion hankintatoimessa...	99



## Taulukkoluetelo

Taulukko 2-1: Ostoportfolioiden vertailu (Gelderman ja van Weele, 2005).....	20
Taulukko 2-2: Tuotemarkkina-elinkaarimalli (Koskinen ym. 1995, 29).....	23
Taulukko 4-1: Hankintojen luokittelu sisäisen asiakkaan näkökulma huomioiden .....	47
Taulukko 4-2: Rutiinihankintojen kokonaissäästö.....	64
Taulukko 4-3: Modifioitavien hankintojen kokonaissäästö.....	67
Taulukko 4-4: Erikoishankintojen kokonaissäästö.....	68
Taulukko 4-5: Kokonaissäästöt keskitetyssä mallissa .....	68
Taulukko 5-1: Hansel Oy:n osuus valtion hankinnoista (Hansel Oy) .....	77
Taulukko 5-2: Syyt Hansel Oy:n puitesopimusten käyttöön.....	83
Taulukko 5-3: Syyt olla käyttämättä Hansel Oy:n puitesopimuksia.....	83
Taulukko 5-4: Syyt Hanselin valintaan ja/tai omaan kilpailutukseen (n=44) .....	88
Taulukko 5-5: Hankintojen luokittelu sovellettuna Hansel Oy:n palveluyksiköihin.....	92
Taulukko 5-6: Valtion hankintatoimen säästöpotentiaali.....	97

## **Liiteluettelo**

Liite 1: Simulaatiomallin parametrit

Liite 2: Simulaatiomallin kokonaiskustannussäästöjen keskiarvot ja luottamusvälit

Liite 3: Julkisten hankintojen kynnysarvot 1.1.2006 alkaen

Liite 4: Kyselylomakkeen perusmalli

# 1 Johdanto

Hankintatoimi on noussut organisaatioissa entistä keskeisemmäksi viime vuosien aikana, kun sen vaikutus taloudelliseen kilpailukykyyn on ymmärretty. Hankintojen merkittävyys kilpailukyvyille on suoraan johdettavissa niiden suuresta arvosta. Toisaalta hankintojen rooli on noussut esiin kasvaneen toimintojen ulkoistamisen ja verkostoitumisen kautta. Organisaatiot eivät hanki enää yksittäisiä osia ja raaka-aineita, vaan tekevät yhteistyötä toimittajien kanssa, ja jopa kokonaisia toimintoja ulkoistetaan yhteistyökumppaneille. Kukin organisaatio keskittyy omaan ydintoimintaansa ja pyrkii verkostoitumaan siten, että toiminnot on verkostossa jaettu niille, jotka pystyvät ne tehokkaimmin toteuttamaan.

Hankintojen määrällinen kasvu ja verkostoitumisen luoma monimutkaisuus ovat luoneet kasvavia paineita hankintojen koordinoimiselle ja hallinnalle. Tämä on motivoinut organisaatioita siirtymään keskitettyyn hankintamalliin, jolloin yksi erikoistunut yksikkö ottaa vastuun hankintojen tehokkuudesta. Keskitetyltä toimintamallilta odotetaan yleensä myös merkittäviä kustannussäästöjä päällekkäisten prosessivaiheiden vähentyessä. Purchasing-lehden tekemän tutkimuksen mukaan keskittäminen oli selvästi yleisin suuntaus organisaatioiden hankintatoimen kehittämisessä (Porter, 1999). Pelkkä hankintatoimen keskittäminen ei kuitenkaan ratkaise edellä mainittuja taloudellisia ja koordinointiin liittyviä paineita. Keskitettyjen hankintayksiköiden resurssit jakautuvat entistä vaihtelevampien ja vaativampien hankintojen kesken pyrittäessä palvelemaan sisäisiä asiakkaita eli yrityksen muita toimintoja. Hankintayksikön odotetaan tuottavan lisäarvoa hankintaprosessiin, esimerkiksi pelkkä oikea tuote oikeaan aikaan ei ole enää riittävää tyydyttämään hankintayksikölle sisäisiltä asiakkailta kohdistuvia odotuksia. Olennaisessa asemassa keskitettyä hankintamallia kehitettäessä ja toteutettaessa onkin kysymys siitä, milloin ja miten keskitetyn toimintamallin, ja erityisesti keskitetyn hankintayksikön hyödyntäminen on kannattavaa. Tähän liittyy kysymys siitä, mikä on keskitetyn hankintayksikön rooli organisaation hankinnoissa.

## 1.1 Motivointi

Tarjotakseen hyvää palvelua ja luodakseen sisäistä asiakastyytyväisyyttä keskitetyn hankintayksikön on entistä tärkeämpää allokoita resurssinsa oikein eri hankintojen suhteen. Tällöin hankintayksikkö pystyy myös edistämään koko organisaation toimintaa ja kilpailukykyä.

Hankintatoimea käsittelevässä kirjallisuudessa tarjotaan käsitteitä ja työkaluja hankintojen kehittämiseen, joiden avulla hankintayksiköt voivat pyrkiä tehostamaan toimintaansa. Nämä työkalut on usein rakennettu tuotantoyritysten näkökulmasta, joten niiden hyöty on suurin tuotantohyödykkeiden ja raaka-aineiden hankinnoissa. Palveluyritysten ja vastaavien organisaatioiden määrä on kuitenkin jatkuvasti nousussa, ja tällaisten yritysten hankinnoille näistä käsitteistä ei ole samankaltaista apua. Palveluorganisaatioissa hankintayksiköt palvelevat yrityksen muita yksiköitä, hankinnat eivät ole keskittyneet ainoastaan valmistustoimintaan, jolla palvellaan loppuasiakkaita. Hankintatoimen kehittämisen työkaluja, jotka ottaisivat huomioon hankintayksikön tehtävän palvella sisäisiä asiakkaitaan, ei ole kirjallisuudessa käsitelty laajasti. Vaikka tällaisille viitekehyksille onkin mahdollisesti suurin tarve palveluorganisaatioissa, niiden soveltuvuus ulottuu myös tuotantoyritysten hankintoihin, sillä myös tuotantoyksiköt ovat sisäisiä asiakkaita hankintayksikölle.

Yleisimmät hankintatoimen käsitteet ja työkalut tarjoavat lisäksi suuntaviivoja ja ohjeita lähinnä siihen, kuinka hankintayksikön tulisi toimia optimaalisesti suhteessa toimittajiinsa. Esimerkiksi Geldermanin ja van Weelen (2005) kokoama yhteenveto eri ostoportfoliosta ja niiden suosituksista havainnollistaa sen, että nämä työkalut on suunniteltu toimittajakentän hallinnan tehostamiseksi. Keskitetyssä toimintamallissa hankintayksikön sisäisille asiakkailleen tuottama palvelu ja erityisesti lisäarvo ovat jääneet alan kirjallisuudessa vähäiselle huomiolle. Lisäarvoa hankinnoissa tarkastellaan hankintatoimen perusteoksissa (esimerkiksi Cavinato ja Kauffman 2000, Leenders ym. 2005 ja Monczka ym. 2005) yleensä ainoastaan arvoanalyysin (value-analysis) kautta, mutta sisäiselle asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa ei tarkastella. Esimerkiksi van Weele (2005, 96) viittaa hankintastrategiasta ja arvosta kertoessaan siihen, että tärkeintä menestykselle on arvon tuottaminen ulkoiselle asiakkaalle. Kuitenkin esimerkiksi palveluorganisaatioissa hankintatoimen päätehtävä on tyypillisesti palvella sisäisiä asiakkaita, jotta he voivat tehokkaasti hoitaa omat ydintehtävänsä ja palvella organisaation ulkoisia asiakkaita. Palveluorganisaatioiden määrä on jatkuvassa kasvussa, joten tätä tehtävää tukeville työkaluille on lisääntyvää tarvetta. Koska sisäisen asiakkaan näkökulmaa ja hankintatoimen sisäistä lisäarvoa ei ole laajalti tarkasteltu, tässä tutkimuksessa otetaan tavoitteeksi tarkastella keskitetyn hankintatoimen kehittämistä nimenomaan näistä lähtökohdista.

Myös kustannussäästöjen tuottaminen on keskeinen tavoite siirryttäessä keskitettyyn toimintamalliin. Yleisesti hankintatoimen kirjallisuudessa arvioidaan keskitetyn toimintamallin tuovan noin 15–20 % kustannussäästöt hajautettuun malliin verrattuna. Näiden

säästöjen tarkempaa muodostumista ei ole kuitenkaan laajemmalti raportoitu akateemisessa kirjallisuudessa. Tässä yhteydessä pyritään havainnollistamaan kokonaiskustannussäästöjen muodostumista keskitetyssä toimintamallissa, ja sitä kuinka herkkiä säästöt ovat suhteessa muutoksille eri hankinnan kokonaiskustannuskomponenteissa.

Palveluyritysten tapaan myös valtion hankintatoimessa hankinnat toteutetaan sisäisten asiakkaiden tarpeista lähtien, pyrkimyksenä luoda näille puitteet palvella omia, ulkoisia asiakkaitaan. Valtion hankintatoimessakin pyritään enenevässä määrin siirtymään keskitettyyn toimintamalliin. Valtion konsernitason hankintastrategia (2004) kertoo, että valtion talousarviotalouden hankinnat vuonna 2001 olivat 3.354 milj. euroa ja vuonna 2002 3.657 milj. euroa, mikä on noin 10 % valtion talousarvion kokonaismäärästä. Hankintastrategian mukaan tämän lisäksi aiheutuu hallinnollisia kustannuksia, jotka ovat arviolta 25–30 % hankintojen arvosta. Valtiontalouden tarkastusviraston käsityksen mukaan valtio kuitenkin jää kokoonsa ja yhteenlaskettuihin hankintamääriinsä nähden heikoksi ja taitamattomaksi ostajaksi, jos se ei tarkoituksenmukaisella tavalla pysty keskitetysti kilpailuttamaan ja hankkimaan tarvitsemiaan tuotteita (Tarkastuskertomus 73/2004). Valtion hankintatoimen neuvottelukunta onkin hankintatoimen kehittämisohjelmassaan nimennyt yhdeksi neljästä kehittämisalueesta hankintayhteistyön vahvistamisen (Hankintatoimen kehittämisohjelman hankesuunnitelma, 2004). Valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy on valtion hankintatoimen kannalta keskeinen toimija kehitettäessä valtion hankintatoimen prosesseja ja hallintaa sekä pyrittäessä saavuttamaan säästöjä hankintatoimen kokonaiskustannuksissa.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet**

Keskitetty toimintamalli on viime vuosina selkeästi lisääntynyt hankintatoimessa (Porter 1999). Hankintayksiköt joutuvat usein luomaan omat toimintatapansa tyhjästä ja toisinaan nopeastikin. Tällaisessa tilanteessa on helppoa ajautua kaavamaiseen toimintaan jokaisessa hankinnassa, riippumatta hankinnan merkittävydestä. Tämä aiheuttaa ongelmia sekä resursien että sisäisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen suhteen, kun hankintamäärät kasvavat. Lisäksi, mikäli hankintayksikön käyttöä ei tehdä pakolliseksi, hankintayksikön haasteena on sisäisten asiakkaiden luottamuksen saavuttaminen, jotta se saisi näiden hankinnat hoidettavakseen. Riittävä volyyymi keskitetyissä hankinnoissa on edellytys skaalaetujen saavuttamiselle. Kummassakin edellä mainitussa asiassa on kyse siitä, kuinka hankintayksikkö palvelee sisäistä asiakasta ja luo lisäarvoa niin, että sisäiset asiakkaatkin kokevat hyötyvänsä keskitetystä toimintamallista. Vaikka hankintayksikön käyttö olisi pakollista, on lisäarvoa tuotettava,

jotta sisäinen asiakastyytyväisyys saavutetaan ja ylläpidetään. Silloin toiminta on koko organisaation kannalta tehokasta, muut yksiköt voivat keskittyä omaan ydintoimintaansa, ja keskitetty hankintamalli on organisaatiotasolla taloudellisesti rationaalinen. Tämä rationaalisuus tarkoittaa sitä, että keskitetyllä toimintamallilla eli esimerkiksi keskitetyllä hankintaprosessilla ja yhteisillä sopimuksilla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä verrattuna hajautettuun malliin.

Tutkimusongelma on, miten hankintayksikön tulisi toimia sekä tavaroiden että palvelujen hankinnoissa tuottaakseen lisäarvoa sisäisille asiakkailleen ja kustannussäästöjä koko organisaatiolle. Tutkimuksella on seuraavat tavoitteet:

1. Kehittää malleja hankintatoimen keskittämisen tuottaman lisäarvon ja kustannussäästöjen arviointiin.
2. Arvioida keskitetyn hankintayksikön roolia erilaisten tuotteiden hankinnoissa.
3. Analysoida kehitettyjen mallien avulla valtion yhteishankintayksikön Hansel Oy:n toimintaa ja antaa toimenpidesuosituksia Hanselin toiminnan kehittämiseksi.

Tavoitteiden saavuttamiseksi käydään läpi olemassa olevaa hankintatoimen kirjallisuutta, erityisesti keskitetyn hankintatoimen ja hankintatoimen kehittämisen alalta. Tämän jälkeen pyritään määrittelemään ja täsmentämään omia luokitteluja ja viitekehyksiä sekä niiden perusteella toimintasuosituksia. Kustannussäästöjen arviointia varten rakennetaan simulaatiomalli, jolla testataan erilaisten tuotehankintojen kokonaiskustannuksia keskitetyssä toimintamallissa verrattuna hajautettuun malliin. Myös esimerkkiyrityksen Hansel Oy:n tarkastelun avulla on saatu lähtökohtia viitekehysten rakentamiseen. Viitekehyksiä sovelletaankin tutkimuksen empiria-osuudessa Hansel Oy:öön. Tässä käytetään apuna tutkimusta varten toteutetun sähköisen kyselytutkimuksen avulla kerättyä aineistoa Hansel Oy:n roolista valtion hankintatoimessa.

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset, tarkastelutapa ja aineisto**

Tutkimuksessa tarkastellaan ensisijaisesti hankintatoimen keskitettyä toimintamallia, ja erityisesti hankintayksikön roolia hankintaprosessissa. Keskitetyn toimintamallin ominaispiirteet ovat tässä yhteydessä seuraavat. Hankintapäätökset esimerkiksi toimittajavalinnan suhteen tehdään keskitetysti, ja hankintaprosessi toteutetaan kerralla koko organisaatiolle, jolloin kaikki yksiköt ovat saman hankintasopimuksen alaisia. Tietyt, hankintaan liittyvät operatiiviset toimet, kuten tilaaminen toteutetaan kuitenkin tarveperusteisesti erillisissä yksiköissä itsenäisesti. Hankintayksiköllä viitataan yrityksen erilliseen osastoon/yksikköön, jonka tehtävänä

on toteuttaa hankintaprosessi ja muut keskitetyt toimenpiteet, ja jonka henkilökunta on erikoistunut hankintatoimeen. Valtionhallinnossa tämän tutkielman määritelmän mukaisella hankintayksiköllä viitataan valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:öön.

Tutkimuksessa tarkastellaan hankintayksikön toimintaa suhteessa sisäisiin asiakkaisiin. Viitekehysten käsittelyn yhteydessä viitataan esimerkein etupäässä palveluorganisaatioiden hankintoihin. Mallit ovat kuitenkin sovellettavissa myös tuotantoyritysten hankintoihin ja niiden hankintayksiköiden toiminnan tehostamiseen. Sisäinen asiakas hankintayksikölle voi olla asiakaspalvelupiste, laskentaosasto tai tuotantoyksikkö. Tuotantotarvikkeiden ja materiaalien ym. hankinnoissa tulee kuitenkin ottaa huomioon tietyt erityispiirteet kuten toimitusaikojen kriittisyyden huomiointi, logistiset vaatimukset ja erilaiset tarkat laadunvalvontamenettelyt, joihin ei tässä työssä oteta kantaa. Näistä erityispiirteistä huolimatta viitekehysten periaatteet ovat hyödynnettävissä myös tuotantotarvikkeiden hankinnoissa.

Termejä asiakas ja sisäinen asiakas käytetään tässä tutkielmassa samassa merkityksessä, sillä puhuttaessa hankintayksiköstä, viitataan organisaation sisäiseen yksikköön, joka suorittaa hankintoja ainoastaan organisaation muille yksiköille, ei ulkopuolisille tahoille. Tällöin hankintayksikön asiakkaat ovat siis sisäisiä asiakkaita. Mikäli viitataan organisaation ulkoisiin asiakkaisiin, käytetään erikseen termiä ulkoinen asiakas. Hankinnoista puhuttaessa viitataan tuotehankintoihin. Tuotteella tarkoitetaan tässä mitä tahansa mahdollista hankinnan kohteena olevaa tavaraa, palvelua tai muuta immateriaalista hankintaa.

Tutkimuksessa viitataan organisaation sisäiseen hankintayksikköön, mutta periaatteessa tilanne on vastaavanlainen kuin toimintamallissa, jossa hankinnat on ulkoistettu erilliselle toimijalle, joka hoitaa organisaation hankinnat. Tämä on tilanne myös valtion hankintatoimessa, jossa Hansel Oy in-house-yksikön roolistaan huolimatta on oma erillinen yritys.

Tutkimuksen tarkastelukohteena on hankintayksikön tuottama lisäarvo ja palvelu sisäisille asiakkailleen. Tutkimuksessa ei erityisesti oteta kantaa siihen, miten hankintayksikön tuottama palvelu välittyy organisaation ulkoisille asiakkaille. Tässä yhteydessä lähtökohtana on, että sisäisille asiakkaille tarjottu hyvä palvelu mahdollistaa näitä paremmin hoitamaan ydin toimintaansa ja palvelemaan ulkoisia asiakkaita tehokkaammin.

Tutkimus sisältää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista analyysia. Kvalitatiivisessa tarkastelussa pyritään tunnistamaan nykyisen hankintatoimea käsittelevän kirjallisuuden mahdollisia vähällä huomiolle jääneitä аспекteja, ja kehittämään näihin liittyviä viitekehyksiä.

Pyrkimyksenä on luoda viitekehyksiä, joita keskitetyt hankintayksiköt voivat käyttää toimintansa muokkaamiseksi paremmin sisäisten asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Hankintayksikön suhteita toimittajakantaan tarkastellaan siinä yhteydessä, kuinka hankintayksikkö toimii tehokkaimmin erilaisissa hankinnoissa hyödyntäen omia resurssejaan ja ulkoisia, toimittajakentän resursseja. Tutkimuksen kvantitatiivinen osio pohjautuu laadittavaan simulaatiomalliin, jonka avulla arvioidaan keskitetyn toimintamallin kustannussäästöjä hankintatoimessa hajautettuun toimintamalliin verrattuna.

Tutkimusongelman aiheesta saatiin lisätietoa myös tarkastelemalla yksityiskohtaisesti esimerkkiyrityksen, valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n toimintaa ja suhteita sisäisiin asiakkaisiinsa. Hansel Oy:llä on nykyisessä asemassaan mahdollisuus tuottaa huomattavia etuja valtion hankintatoimessa. Keskitetyt kilpailutukset esimerkiksi vähentävät päällekkäistä työtä eri yksiköissä luoden säästöjä prosessikustannuksissa. Keräämällä yhteen hankintavolyymeja on myös mahdollista päästä alhaisempiin hankintahintoihin. Hansel Oy ei kuitenkaan ole vielä saavuttanut tavoitteitaan valtion hankintavolyymeista. Se onnistui vuonna 2004 saamaan noin 10 % osuuden niistä hankinnoista, jotka sen tarjoamat puitesopimukset kattavat ([www.hansel.fi](http://www.hansel.fi)). Ongelmana on, että asiakkaat eivät ole löytäneet Hansel Oy:n uutta toimintamallia, tai eivät koe saavansa etua käyttäessään Hansel Oy:tä hankinnoissaan. Hansel Oy:n tavoitteena tuleville vuosille onkin asiakkaan sitouttaminen. Tästä syystä sisäisen asiakkaan huomioiminen ja lisäarvon tuottaminen hankinnoilla ovat siis olennaisia haasteita myös Hansel Oy:n ja koko valtion hankintatoimen tulevaisuuden kannalta. Vain tyydyttämällä sisäisten asiakkaidensa tarpeet ja tuottamalla näille lisäarvoa, Hansel Oy voi saavuttaa tavoiteltavat volyymit ja realisoida valtionhallinnon hankintojen mittavan säästöpotentiaalin.

Tätä tutkimusta varten toteutettiin myös sähköinen kyselytutkimus Hansel Oy:n nykyisen ja potentiaalisen asiakaskunnan parissa. Kysely toteutettiin 28.9.–14.10.2005 ja se lähetettiin 142 hankintojen parissa toimivalle valtionhallinnon työntekijälle, vastausprosentti oli 50 %. Kyselytutkimus sisälsi kolme osiota: taustakysymykset, palveluyksikkökohtaiset kysymykset sekä yleisesti Hanselin toimintaa ja roolia käsittelevät kysymykset. Kyselyn rakennetta kuvataan tarkemmin luvussa 5, jossa myös analysoidaan kyselystä saatuja tuloksia. Tämän kyselytutkimuksen tuloksista on lisäksi laadittu laajempi raportti Hansel Oy:lle (Karjalainen, 2005).



## 1.4 Tutkimuksen sisältö

Tutkimus etenee kirjallisuuskatsauksesta omien viitekehysten luomiseen ja niiden soveltamiseen esimerkkiyritykseen. Luvussa 2 käsitellään ja arvioidaan hankintatoimen keskittämiseen liittyvää tutkimusta. Tarkastelussa ovat hankintatoimen organisointi, hankintojen luokitteluun perustuvat hankintastrategiat ja hankintojen kokonaiskustannuksiin liittyvät määritelmät. Luku 3 sisältää katsauksen hankintatoimen sisäistä palvelua ja lisäarvoa käsittelevästä kirjallisuudesta. Luvussa 4 tarkastellaan hankintayksikön roolia ja lisäarvoa keskitetyissä hankinnoissa. Tähän sisältyy hankintayksikön roolin tarkastelu organisaation hankintatoimessa. Luvussa määritellään viitekehys hankintayksikön roolista perustuen uudelle hankintojen luokittelulle sisäisten asiakkaiden tarpeista lähtien. Samassa tarkastellaan hankintayksikön mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa erilaisissa hankinnoissa. Luvussa arvioidaan myös keskitetyn hankintamallin kautta saavutettavissa olevia kustannussäästöjä tässä tutkimuksessa kehitetyn simulaatiomallin avulla. Lopuksi määritellään viitekehys, joka kirjallisuuteen ja tehtyihin analyyseihin pohjautuen kuvaa hankintatoimen etujen realisoitumista. Luvussa 5 esitellään esimerkkiyritys Hansel Oy ja sen toimintaympäristö valtion hankintatoimessa. Aiemmissä luvuissa esiteltyjen viitekehysten avulla analysoidaan Hansel Oy:n toimintaa ja pyritään tarjoamaan Hansel Oy:lle työkaluja toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa. Luku 6 määrittelee johtopäätökset, tutkimuksen keskeiset tulokset ja jatkotutkimusaiheet.

## 2 Keskitetty hankintatoimi ja hankintastrategiat

Tässä luvussa tarkastellaan tyypillisiä kirjallisuudessa esitettyjä hankintatoimen kehittämiseen ja organisointiin liittyviä teorioita. Ensimmäisenä analysoidaan erilaisia hankintatoimen organisointitapoja, keskittyen erityisesti keskitettyyn toimintamalliin hankintatoimessa. Toiseksi tutkitaan hankintatoimen tehostamiseen suunnattuja hankintaluokitteluja ja niihin perustuvia hankintastrategioita. Lopuksi tehdään lyhyt katsaus teoriaan hankinnan kokonaiskustannuksista, ja analysoidaan keskitetyn toimintamallin roolia hankinnan kokonaiskustannusten alentamisessa.

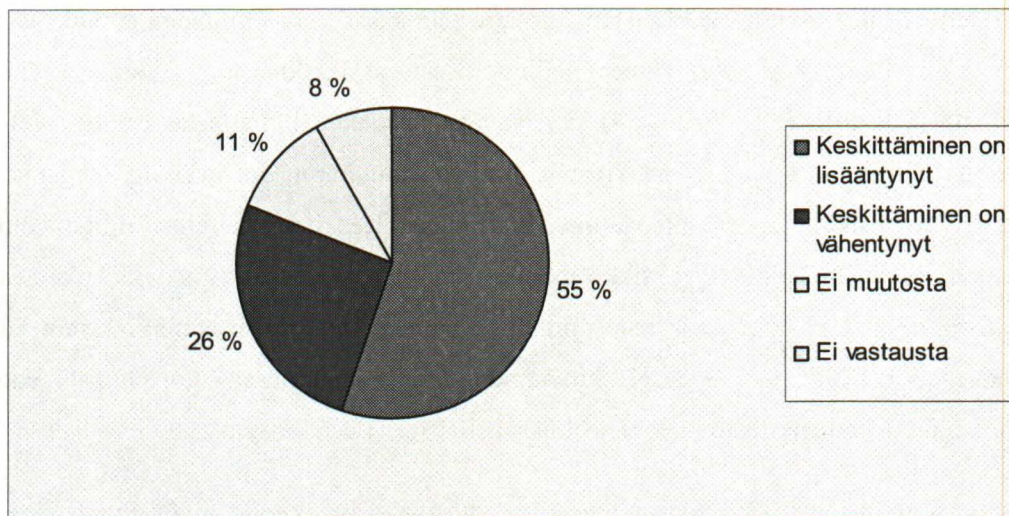
### 2.1 Hankintatoimen organisointi

Haapasen ym. (2005, 223) mukaan hankintatoimen organisointi voidaan tehdä monella tavalla. Yksinkertaisimmin ajateltuna kaikki hankinnat voidaan keskittää yhdelle yrityksen hankintaosastolle, joka suorittaa kaikki hankinnat. Hajautetussa mallissa taas eri osastot ja yksiköt huolehtivat kukin omista hankinnoistaan. Todellisuudessa useimmissa yrityksissä hankintojen organisointi sijoittuu johonkin näiden vaihtoehtojen väliin. Yrityksillä saattaa olla oma hankintaosasto, joka vastaa suurimmista ja strategisimmista yhteishankinnoista, ja sen lisäksi eri yksiköt huolehtivat pienimpien osa-alueiden, tavaroiden ja palveluiden, hankkimisesta. Kolme yleistä organisaatorakennetta hankintatoimessa ovat siis (Leenders ym., 2005, 36):

1. Keskitetty
  2. Hybridi
  3. Hajautettu
- × Hybridissä rakenteessa määräysvalta osaan toimista on keskitetyllä yksiköllä, osaan taas operationaalisella tasolla (Monczka ym., 2005, 149) Muodollinen organisaatorakenne hankintatoimessa on tärkeä useasta syystä. Toisaalta se selventää työnjaon, ja sitä seuraavan toimivallan ja vastuun (Monczka ym., 2005, 137). Toisaalta muodollinen rakenne auttaa kommunikoimaan ja integroimaan hankintatoimen päätöksentekoa organisaatiotasolla.
- × Päätettäessä hankintojen keskittämisen ja hajauttamisen välillä, kriteereinä käytetään yleisesti ostotarpeiden samankaltaisuutta, maantieteellistä sijaintia, toimittajamarkkinoiden rakennetta, säästöpotentiaalia hankinnoissa, vaadittavaa asiantuntemusta, hintojen vaihtelua sekä asiakkaiden vaatimuksia (van Weele, 2005, 239-240).

Keskitetty hankintatoimi määritellään ostojärjestelmäksi, jossa toimivalta, vastuu ja toimintojen kontrolli on keskitetty yhteen hallinnolliseen yksikköön (<http://www.tea.state.tx.us>). Cavinato ja Kauffman (2000, 1054) laajentavat tätä toteamalla, että keskitetty ostotoiminto esiintyy silloin, kun kaikki hankintaan liittyvät toiminnot on määrätty organisaatiossa keskitetylle yksikölle ja hankintapäällikön alaisuuteen. Keskitetty hankintatoimi ei välttämättä tarkoita, että jokin keskitetty yksikkö toteuttaa hankinnat. Keskitetty yksikkö voi sen sijaan valita toimittajat ja neuvotella ostosopimukset, joita muut organisaation yksiköt käyttävät (Monczka ym., 2005, 145–148). Keskittäminen viittaa siihen, missä ostopäätökset tehdään, ei siihen, missä ostohenkilöstö maantieteellisesti sijaitsee (Leenders ym., 2005, 36).

Keskitetty malli on lisääntynyt eniten viime vuosina. Tästä kertoo myös Purchasing-lehden vuonna 1999 tekemä selvitys (Kuva 2-1) (Porter, 1999). Tutkimuksessa 55 % vastaajista arvioi, että hankintatoimi on muuttunut entistä keskitetyimmäksi kuluneen 5 vuoden aikana. Lisäksi 43 % vastaajista on kokenut muutoksen omassa yrityksessään kohti keskitetympää organisaatiomallia hankintatoimessa. Tähän verrattuna ainoastaan 17 % vastaajista ilmoitti oman organisaationsa hajauttaneen hankintojen hoitamista. Vastaajista 32 % ei ole kokenut minkäänlaista muutosta organisaationsa hankintatoimen rakenteessa, mutta näistä vastaajista 20 % työskentelee jo täysin keskitetyssä hankintaorganisaatiossa. Ylipäänsä, hankintatoimen ammattilaiset vaikuttaisivat suosivan keskitettyä organisaatiomuotoa, erityisesti yleisten kulutushyödykkeiden, matkojen, ajoneuvojen, MRO-nimikkeiden, toimistotarvikkeiden ja – x laitteiden (erityisesti tietokoneiden) hankinnoissa. Vastaajista 70 % oli tyytyväisiä oman organisaationsa hankintamalliin, tyytymättömistä vastaajista lähes kaikki uskoivat, että siirtyminen keskitetympään hankintatoimeen parantaisi heidän kyvykkyyksiään.



**Kuva 2-1:** Keskitetyn toimintamallin yleistyminen hankintatoimessa (Porter, 1999)

Myös uudemmat tutkimukset tukevat keskitämisen suosiota (Jacoby, 2005). Laajan kyselyn mukaan ostopäälliköt valitsivat 13 toimitusketjun hallinnan työkalun joukosta hankintaorganisaation keskitämisen toimittajakannan pienentämisen ohella tärkeimmäksi kohteeksi seuraavalle vuodelle.

× Keskitettyjä toimenpiteitä ovat Lysons ja Gillinghamin (2003, 156) mukaan tyypillisesti:

- hankintastrategian määrittely
- standardien määrittely koko yrityksen hankintatoimelle
- sopimusneuvottelut massatuotteista
- toimistotarvikkeiden ja tietojärjestelmien hankinta
- markkinatutkimus
- varastonhallinta

× Tehokkuussyistä osa hankintoihin liittyvistä toimenpiteistä pidetään keskitetystä toimintamallista huolimatta hajautettuna. Lysons ja Gillinghamin (2003, 157) mukaan näitä hajautettuja toimenpiteitä ovat:

- pienet tilaukset ja MRO-nimikkeet
- vain kyseisen yksikön käyttämät tuotteet
- kiireelliset hankinnat
- paikalliset hankinnat kuljetuskuluissa säästämiseksi
- sosiaalisista syistä toteutetut paikalliset ostot

Leendersin ym. (2005, 38) mukaan näiden lisäksi keskitetty hankintayksikkö toimii yhteistyössä paikallisten yksikköjen kanssa muun muassa seuraavissa asioissa: toimintaperiaatteiden, menettelytapojen ja valvonnan asettamisessa, henkilöstön hankinnassa ja koulutuksessa, toimitusten suorituskyvyn mittaamisessa ja organisaationlaajuisten toimitusstrategioiden laadinnassa. Monczkan ym. (2005, 139) mukaan osto-osastot yrityksissä rakentuvat yleensä tukemaan erikoistuneita ostotoimintoja, jotka on jaettu neljään alueeseen: sourcing ja neuvottelut, ostotutkimus, operationaalinen tuki ja tilausten seuranta, ja hallinto ja tukitoiminnot.

Reck ja Long (1988) esittävät hankintayksikön toiminnan kehityksellä olevan seuraavat neljä vaihetta: passiivinen, itsenäinen, tukea antava ja yhdistävä vaihe. Passiivisessa vaiheessa ostoyksikkö normaalisti ainoastaan reagoi toisten yksikköjen pyyntöihin. Muut yksiköt hoitavat yhä monia ostoyksikölle kuuluvia toimenpiteitä. Itsenäisessä vaiheessa ostoyksikkö käyttää huomattavasti aikaa pyrkiessään tekemään hankintatoimesta ammattimaista. Tähän sisältyy muun muassa tietojärjestelmien hyödyntäminen, muodolliset menettelyt toimittajien kanssa ja kommunikaatio teknisten yksikköjen kanssa. Tukea antavassa vaiheessa ylin johto näkee ostoyksikön merkittävyyden liiketoiminnalle. Hankintatoimen odotetaan tukevan ja vahvistavan organisaation kilpailukykyä tuottamalla muille yksiköille oikeanaikaista informaatiota, esimerkiksi materiaalien hinnasta ja saatavuudesta, millä voi olla vaikutusta organisaation strategiaan tavoitteisiin. Yhdistävässä vaiheessa organisaation menestys on pitkälti kiinni ostoyksikön henkilöstön kyvykkyydestä. Hankintatoimen rooli organisaatiossa muuttuu edistäjästä toiminnalliseksi kumppaniksi. Tämän kehitysprosessin implementointi vaatii johdon ohjausta pitkällä aikavälillä. Tästä kehityskuvauksesta on havaittavissa, että hankintatoimi nousee yrityksissä enenevässä määrin merkittävään asemaan. Ostoyksiköllä on sitä kautta erittäin suuret paineet, paitsi kustannuksista, myös sisäisten asiakkaiden – ja sitä kautta ulkoisten asiakkaiden - onnistumisesta.

## **2.2 Keskitetyn hankintatoimen ominaispiirteet**

Onnistuneen keskitetyn hankintatoimen aikaansaaminen edellyttää Richterin (2003) mukaan kahta asiaa: ylimmän johdon täydellisestä uskoa siihen, että keskitetty hankintatoimi on paras tapa optimoida hankintojen tehokkuus, ja taitavaa ja tiimityöskentelykykyistä ostotoimen johtajaa. Lisäksi Leendersin ym. (2005, 39) mukaan keskitettyyn toimintamallin siirryttäessä kaksi huolenaihetta ovat tyypillisesti informaatioteknologia ja hankintaosaaminen. Dobler ja Burt (1996, 122) taas ovat määritelleet kolme tekijää, jotka määrittävät keskittämisen käyttö-

kelpoisuuden ja kannattavuuden kussakin tilanteessa. Nämä tekijät ovat hankittavien tuotteiden samankaltaisuus kussakin yksikössä, kunkin yksikön hankintaosaston koko ja yksikköjen/tehtaiden maantieteellinen etäisyys.

Keskitetyllä hankintatoimella on kirjallisuudessa tunnistettu olevan monia etuja. Hankintatoimen asiantuntijat uskovat, että materiaalien ja palveluiden hankinnoissa voidaan saavuttaa 15–20 % säästöt keskittämällä hankintatoimi ja kokoamalla yhteen yhtiön eri yksiköihin hajautunut ostovoima (Richter, 2003). Muun muassa Monczka ym. (2005, 145–148), Leenders ym. (2005, 37 ja 411) sekä Lysons ja Gillingham (2003, 157) ovat esittäneet etuja, joita yritykset voivat saavuttaa keskitetyllä hankintatoimella. Cavinaton ym. (2000, 155) mukaan suurin osa hankintatoimen keskittämisen puolesta puhuvista argumenteista voidaan jakaa neljään kategoriaan:

1. Erikoistuminen
2. Vastuunalaisuus
3. Näkökulman puolueettomuus
4. Hallinnollinen tarkoituksenmukaisuus

x Cavinaton ym. (2000, 155) esittämä luokittelu ei kuitenkaan täysin sovellu kaikkiin näihin argumentteihin. Seuraavassa esitetään vaihtoehtoinen luokittelu kyseisistä lähteistä löytyneille keskitetyn hankintatoimen eduille:

1. Kustannussäästöt
2. Hallinnollisella tarkoituksenmukaisuudella saavutettavat edut
3. Erikoistumisella saavutettavat edut
4. Vastuunalaisuudella saavutettavat edut

Kun ostovolyymit kootaan yhteen, saavutetaan helpommin kriittinen massa, ja päästään määrälennuksiin ja yleisesti alempaan hintatasoon. Halvempia hintoja saadaan myös sitä kautta, että annetaan toimittajille mahdollisuus suurempiin toimituseriin, jolloin he voivat jakaa yleiskustannukset suuremmille erille. Keskitetyt hankinnat mahdollistavat myös alemmat hankintakustannukset, sekä alemmat hallinnolliset kulut, sillä on esimerkiksi halvempaa prosessoida yksi 10 000 €:n arvoisen tilaus kuin kymmenen 1000 €:n arvoista tilausta. Tarjouskilpailuun saadaan lisäksi todennäköisesti enemmän toimittajia, sillä toimittajilla on enemmän kannustetta pyrkiä saamaan itselleen koko yrityksen hankintojen volyyymi, kuin yhden yksittäisen yksikön ostovolyyymi. Hankintatoimen tarkoituksenmukaisuus saavu-

tetaan, kun päällekkäiset toimenpiteet voidaan karsia. Arkistointi on parempaa, ja hankintojen politiikkaa ja toimintatapoja on helpompi koordinoita ja kontrolloida. Lisäksi yhteisten toimittajien käyttö helpottaa yrityksen toimintaa. Hankintayksikön henkilöstön erikoistuminen mahdollistaa tehokkaammin asiantuntemuksen jatkuvan kehittämisen. Lisäksi on mahdollisuus palkata hankittavien tuotekategorioiden alaan erikoistunutta henkilöstöä ja hankintatoimeen erikoistunutta tukihenkilöstöä. Keskitetty hankintayksikkö ottaa vastuun hankintatoimen suunnitelmien ja hankintastrategian koordinoinnista. Lisäksi se voi koordinoita ja johtaa koko yrityksen kattavia hankintatoimen järjestelmiä, sekä johtaa mahdollisia muutostoimenpiteitä hankintatoimessa koko yrityksen tasolla. Hankintayksiköllä on myös mahdollisesti paremmat resurssit valvoa hankittujen tuotteiden laatua ja toimittajien valintaa, jolloin saadaan paremman laatuista tuotteita.

Keskittämisen vastakohtana, hajauttamisen haittapuolien vastakohtina voidaan saada esille lisää etuja keskitetyn hankintatoimen tueksi. Leenders ym. (2005, 37) esittävät hajauttamisella olevan seuraavanlaisia ongelmia: se tuo hankintatoimeen operationaalisen, ei strategista fokusta, se ei kannusta etukäteissuunnittelua, se vaikeuttaa yksiköiden välistä kommunikointia ja saa aikaan ei-optimaalista käytöstä. Van Weele (2005, 240) lisäsi hajauttamisen haittoihin myös hajanaisen markkinatutkimuksen ja epäyhtenäisen asenteen toimittajia kohtaan. Käänteisesti voidaan siis ajatella, että keskittämisestä on etua siinä, että se auttaa hankintatoimen strategisemmassa ohjauksessa, jolloin ei vain reagoida organisaatiossa ilmeneviin tarpeisiin operatiivisesti, vaan myös suunnitellaan etukäteen hankintoja, ja sitä, kuinka hankintatoimella voidaan tulevaisuudessa parantaa yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan. Yhteiset toimittajat ja tarpeiden koordinointi parantavat yksiköiden välistä kommunikaatiota, ja myös toimittajat hyötyvät hankintayksikön tarjoamasta yksittäisestä rajapinnasta asiakkaaseensa. Markkinatutkimusta, toimialan kehitystä ja hintojen kehittymistä voidaan myös seurata paremmin resurssein.

Keskitetyllä hankintatoimella on kirjallisuudessa esitetty kuitenkin olevan myös haittapuolia. Leendersin ym. (2005, 37 ja 411) esittämät haitat ovat seuraavanlaisia:

- keskitetyn yksikön ja hankintatoimen kustannukset ovat erittäin näkyviä ja henkilökuntamäärä vaikuttaa liialliselta
- yksittäisten osastojen perusteltuja eroja tarpeissa hankintojen suhteen ei huomioida, ja hankintatoimi on etäällä käyttäjistä
- tiedon siirto ja jakaminen on yksipuolista
- toimitusajat pitenevät välikäden käyttöönoton takia

- yhtenäistämisen takia tuotevalikoima pienenee, mikä voi heikentää tuotteiden sopivuutta
- pienet toimittajat eivät kykene kilpailemaan kootuista volyyymeista
- dokumentaatio lisääntyy

× Leenders ym. (2005, 37) ja Van Weele (2005, 240) esittävät hankintojen hajauttamisella olevan seuraavia etuja: henkilöstöllä on laaja toimenkuva, paikallisia resursseja voidaan hyödyntää tehokkaasti, hankintatoimi on lähempänä käyttäjää ja vähemmän byrokraattista, sisäistä koordinaatiota ei tarvita samassa mittakaavassa ja käyttäjillä on suora kommunikaatio toimittajiin. Näistä voidaan vastakkaisesti johtaa keskitetyille hankintatoimelle tiettyjä ongelmia. Hankintahenkilöstön työ keskitetyssä yksikössä voi käydä monotoniseksi, jolloin työn mielekkyys ja motivaatio vähenevät. Toimitusajat voivat pidentyä, kun ei käytetä enää paikallisia toimittajia. Hankintatoimi voi muodostua byrokraattiseksi ja käyttäjät etäännyvät paitsi hankinnoista myös toimittajista.

Keskitetyllä hankintatoimella on ongelmansa, ja sitä seuraavaa kehitysvaihetta etsitään jatkuvasti. Stephensin (2005) mukaan keskijohtoinen hankintatoimi (center-led procurement, CLP) luo suurta kiinnostusta hankintatoimen ammattilaisten joukossa, koska sen odotetaan mahdollistavan seuraavan suuren säästökeinon. CLP soveltaa erilaisia hankintatoimintatapoja – keskitettyä palvelua, hajautettuja toimintoja ja hybridimuotoista ostamista – riippuen siitä mitä tuotetta ostetaan, kuka sitä tarvitsee ja milloin sitä tullaan käyttämään. Ostaminen toteutetaan kulloinkin tehokkaimmalla tavalla, ja ostopäällikö tarjoaa prosesseille rakenteen, asiantuntemuksen ja mittauksen. CLP laajentaa hankintayksikön otetta johtaa ja parantaa hankintaprosesseja riippumatta siitä toteutetaanko hankinnat keskitetysti vai hajautetusti. Säästöjen maksimointi tällä tavoin edellyttää ostopäälliköiltä uudenlaista ajattelutapaa kolmella avainalueella: toimintaperiaatteissa, toimintamalleissa ja mittaamisessa.

### **2.3 Hankintojen luokittelu ja hankintastrategiat**

× Hankintatoimen kehittämisessä tärkeä työkalu on tyypillisesti hankintojen luokittelu eri kriteerien perusteella. Luokittelun avulla pyritään tunnistamaan organisaation kannalta kriittiset hankinnat, yhtenäistämään toimintatapoja samankaltaisissa hankinnoissa, selkeyttämään toimittajasuhteita ja kohdentamaan resurssit oikein hankintojen kesken. Hankintojen luokittelu auttaa siis hankintastrategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Hankintojen luokittelun voidaan nähdä olevan sidoksissa keskitettyyn toimintamalliin hankintatoimessa. Keskitetyn



yksikön on esimerkiksi helpompi noudattaa yhtenäistä linjaa yrityksen toimittajasuhteissa ja luoda yhtenäiset hankintatoimenpiteet koko organisaatiolle.

Hankintoja voidaan luokitella hankittavien tuotteiden tyyppin mukaan, esimerkiksi raaka-aineisiin, erikoistuotteisiin, standardeihin tuotantohyödykkeisiin, pieniarvoisiin tuotteisiin, palveluihin ja jälleenmyytäviin tuotteisiin (Leenders ym., 2005, 203–204). Pitkään ABC-analyysi (Pareto-analyysi) oli ainoa tapa erotella tärkeät ja vähemmän tärkeät hankinnat. Geldermanin ja van Weelen (2005) mukaan ABC-analyysi kuitenkin keskittyy ainoastaan nimikkeiden rahalliseen arvoon, eikä ota huomioon esimerkiksi huonosta laadusta aiheutuvia kustannuksia, suoritusriskiä tai muita komponentteja. Lisäksi ABC-analyysi ei tuota strategisia suosituksia siitä, kuinka eri kategorioita tulisi hallita. Se ainoastaan tuottaa informaatiota hankintojen rahallisesta jakautumisesta.

Haapasen ym. (2005, 231) mukaan ostosalkkuanalyysi määrittelee, miten erilaisissa yhteistyösuhteissa toimitaan, esimerkiksi miten kriittisten hankintojen saatavuus varmistetaan sopivalla yhteistyösuhteella. Ostosalkkuanalyysi pyrkii kehittämään erilaisia osto- ja toimittaja-strategioita, sillä kaikkia ostaja-toimittaja-suhteita ei tulisi käsitellä ja hallita samalla tavoin. Tämä johtuu siitä, että ostoprosessiin vaikuttavat useat muuttujat, kuten (van Weele, 2005, 35):

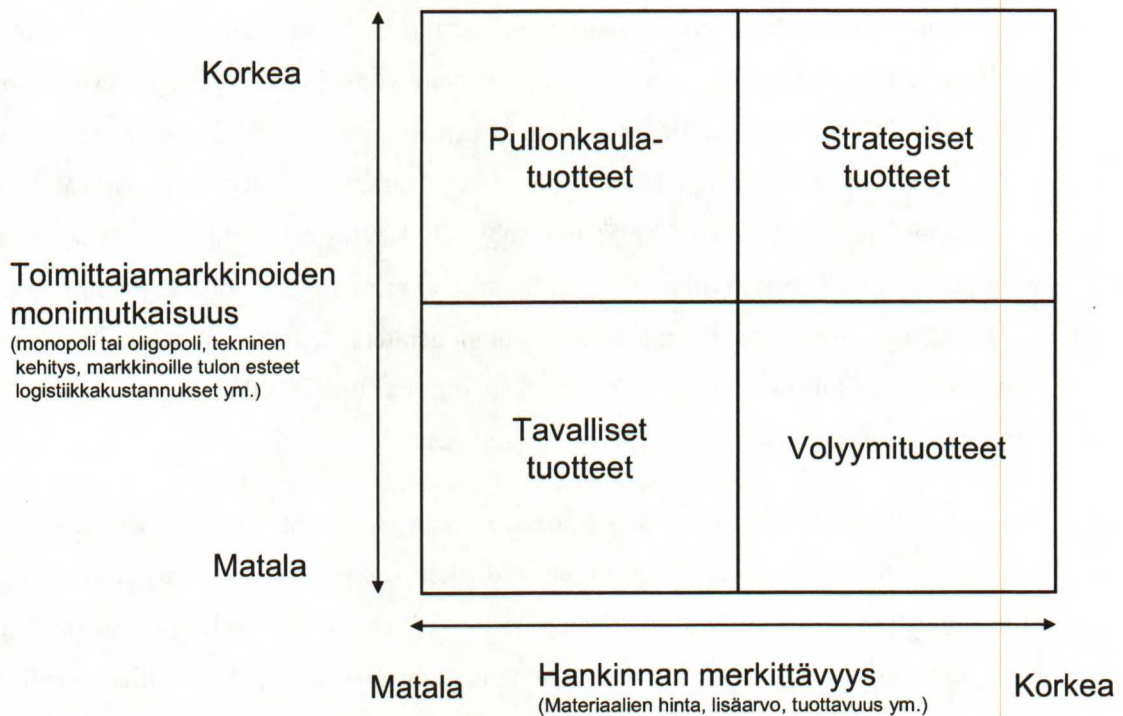
- tuotteen ominaisuudet
- hankinnan strateginen merkitys
- hankinnan rahallinen arvo
- markkinoiden ominaisuudet
- hankinnan riskisyys
- osto-osaston rooli organisaatiossa
- tuotteen vaikutus organisaation olemassa oleviin rutiineihin

Ostosalkkuanalyysin avulla voidaan auttaa kohdentamaan niukat resurssit oikeiden tuotteiden hankintaan ja kriittisten toimittajasuhteiden hoitamiseen. Portfolioanalyysi onkin käytetty oston työkalu, myös monissa suuryrityksissä (Gelderman ja van Weele, 2002).

### 2.3.1 Kraljicin ostoportfolio: 4 tuoteluokkaa

Jo 80-luvulla Kraljic (1983) korosti, että ostamisen on muututtava toimittajien hallinnaksi. Tätä varten hän ehdotti nelikentän, jossa tuotteet luokitellaan ja niiden ostostrategia määräytyy toimittajamarkkinoiden ominaisuuksien ja hankinnan merkittävyyden perusteella (Kuva 2-

2). Näin saadaan neljä tuoteluokkaa: tavalliset tuotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet.



**Kuva 2-2:** Kraljicin ostoportfolio (Kraljic, 1983)

Haapasen ym. (2005, 232) mukaan Kraljicin ostosalkkuanalyysin perusajatuksena on pyrkiä parhaaseen mahdolliseen ostostrategiaan minimoimalla tarjontaan liittyvää riskiä ja hyödyntämällä mahdollisimman paljon organisaation ostovoimaa. Tarkoitus on, että yritys luokittelee hankittavat tuotteensa, tekee markkina-analyysin, sijoittaa tuotteensa matriisiin ja tekee toimintasuunnitelmat kunkin tuotteen hankintoja varten (Kraljic, 1983). Seuraavassa esitellään lyhyesti kunkin tuoteluokan ominaispiirteet ja niihin sopivat hankintatoimenpiteet, kuten Kraljic (1983) on niitä kuvaillut.

Tavalliset tuotteet ovat tyypillisesti kulutushyödykkeitä kuten toimistotarvikkeita. Niiden aikajänne on rajattu, tyypillisesti alle 12 kuukautta. Tärkein suorituskyvyn mittari on toiminnallinen tehokkuus, ja tuotteita on yleensä saatavissa markkinoilta rajattomasti. Päätösvalta näiden tuotteiden hankinnoissa on hajautettu, ja toimittajat ovat usein paikallisia. Ostosalkun päätehtäviä tässä tuoteluokassa on tuotteiden standardisointi, tilausvolyymien optimointi, tehokas prosessointi ja varaston optimointi. Tämä vaatii tietoa markkinoista, lyhyen ajan ennusteiden tekemistä ja oikeiden varastotasojen määrittämistä.

Volyymituotteet ovat joko kulutushyödykkeitä tai määriteltyjä materiaaleja, kuten sähkömoottoreita, lämmitysöljyä tai erilaisia komponentteja. Aikajänne vaihtelee 12 ja 24 kuukauden välillä, ja tärkeimmät suorituskyvyn mittarit ovat kustannukset ja materiaalivirran hallinta. Saatavuus markkinoilta on käytännössä rajatonta, päätöksenteko on yleensä hajautettua ja toimittajia on useita, ja ne ovat pääasiassa paikallisia. Oston tavoitteena on täyden ostovoiman hyödyntäminen. Toimittajien valinta ja tuotteiden keskinäinen korvaavuus ovat tärkeitä, kuten myös hintaneuvottelut, sopimusten ja kertaostojen tasapainottaminen ja tilausmäärien optimointi. Hyvä markkinatieto, ja erityisesti hintakehityksen seuraaminen on olennaista.

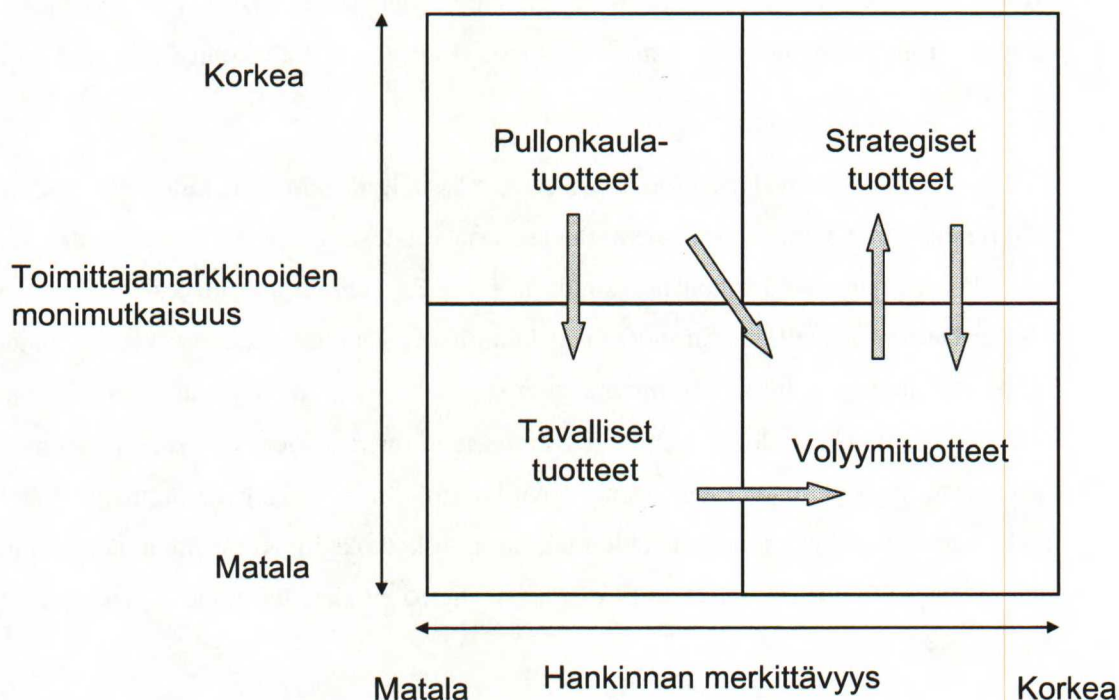
Pullonkaulatuotteet ovat pääasiassa erikseen määriteltyjä tuotteita, kuten elektroniikkaa tai ulkopuolisia palveluita. Aikajänne vaihtelee saatavuudesta riippuen. Niiden saatavuus markkinoilla on rajattua tuotannon niukkuudesta johtuen. Tärkein suorituskyvyn mittari kustannusten hallinnan ohella onkin luotettavat toimitukset. Päätöksenteko on yleensä hajautettua, mutta keskitetysti hallittua. Toimittajakanta on globaali, ja koostuu pääasiassa toimittajista, joilla on uusinta teknologiaa. Oston pyrkimyksenä on riittävien volyymien varmistaminen, tarvittaessa jopa ylihintaan, sekä toimittajien kontrolloiminen. Tärkeää on myös ylläpitää riittävää varastotasoa ja varautua mahdollisiin toimituskatkoksiin. Keskipitkän tähtäimen ennusteet ja varaston kustannukset ovat olennaista tietoa näiden tuotteiden hankintastrategioita laadittaessa.

Strategiset tuotteet ovat joko erittäin vaikeasti saatavia tai korkea-arvoisia materiaaleja, kuten eräät metallit tai kalliit komponentit. Niiden saatavuus markkinoilla on rajattua luonnollisesta niukkuudesta johtuen. Aikajänne voi olla useita vuosia, ja tärkeä suorituskyvyn mittari onkin pitkäaikaisen saatavuuden turvaaminen. Päätöksenteko on tyypillisesti keskitettyä ja toimittajakanta globaali. Tuotteiden strategisesta luonteesta ja saatavuusongelmista johtuen oston tehtävät ovat merkittäviä. Kysynnän ennustaminen, markkinatutkimus, sopimusten porrastaminen ja varasuunnitelmat ovat perustyökaluja. Erittäin olennaista on pitkäaikaisten toimittajasuhteiden luominen. Lisäksi oston tulee harkita, onko tuotteita kannattavampi ostaa vai valmistaa itse.

### **Tuotteiden siirrot ja siirtymät luokasta toiseen**

Geldermanin ja van Weelen (2002) mukaan Kraljicin malli ei tarjoa ohjeita tuotteiden strategisille muutoksille mallin luokista toiseen. Kraljicin antamat yleisluontoiset ohjeet kullekin

kategorialle vain reagoivat vallitseviin olosuhteisiin, ja ottavat sen hetkiset valta- ja riippuvuussuhteet annettuina. Heidän mielestään tuotteille jokaisessa Kraljicin tuotekategoriassa voidaan erottaa kaksi strategista suuntausta: toimet, joilla pidetään sama positio matriisissa ja toimet, joilla tavoitellaan toista asemaa matriisissa. Lisäksi asema voi luonnollisesti muuttua ulkoisista tekijöistä johtuen. Ostoportfoliossa tapahtuu siis siirtymiä tuotteiden asemassa (Kuva 2-3).



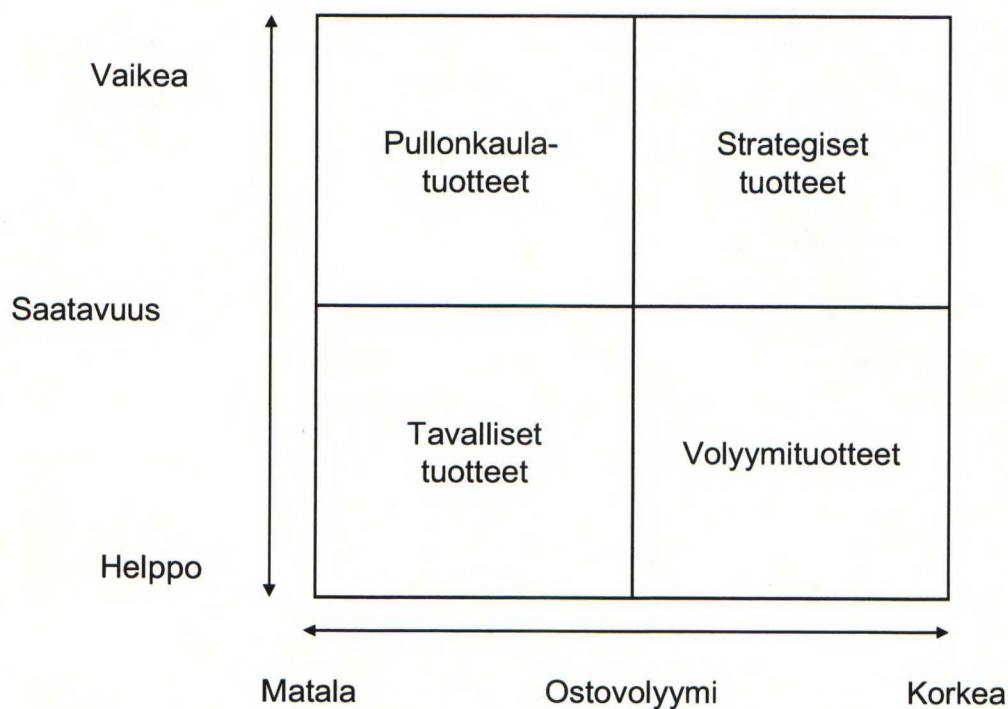
**Kuva 2-3:** Siirtymät Kraljicin ostoportfoliossa (mukaillen Gelderman ja van Weele, 2002)

Pullonkaulatuet osalta tyypillistä on tuotteiden niukka saatavuus, joten hankintastrategiat keskittyvät saatavuuden varmistamiseen. Geldermanin ja van Weelen (2002) mukaan toisena vaihtoehtona on pyrkiä siirtämään pullonkaulatuet tavallisiksi tuotteiksi tai volyymituotteiksi. Pullonkaulatuetta voidaan saada tavallisia, mikäli ostospesifikaatioita pystytään väljentämään riittävästi. Lisästandardoinnilla ja hajautettujen ostojen yhteen keräämisellä voidaan saavuttaa volyymituotteita. Tavallisissa tuotteissa organisaatio voi Geldermanin ja van Weelen (2002) mukaan pyrkiä siirtymään volyymituotekategoriaan, jolloin olisi mahdollisuutta saavuttaa parempia skaalatuotteita. Keinona tähän on eri yksiköiden hankintojen yhteen kerääminen, esimerkiksi sähköisen hankinnan tai hankintakorttien avulla. Volyyymi- ja strategiatuotteiden välille Gelderman ja van Weele (2002) esittivät mahdollisiksi siirtymiksi vaihdot näiden kahden kategorian välillä. Siirto volyymituotteesta strategiseen tapahtuu käytännössä vain, mikäli ainoastaan rajatulla toimittajakannalla on mahdolli-

suus tarjota vaadittavat spesifikaatiot ja kapasiteetti. Yritys taas voi pyrkiä siirtämään tuotteen strategisesta kategoriasta volyymituotteeksi, jos se kokee, että toimittajasuhde on epäoptimaalinen johtuen esimerkiksi monopolista tai oligopolista. Tällöin yritys voi joko pyrkiä vähentämään tuotteen kompleksisuutta tai kehittää toimittajiaan.

### 2.3.2 Vaihtoehtoisia portfolioita

Erilaisilla portfoliomalleilla on yleensä kaikilla kolme yhteistä vaihetta (Nellore ja Söderqvist, 2000). Ensiksi analysoidaan tuotteet ja niiden luokittelu. Toiseksi, analysoidaan tuotteiden toimituksiin tarpeelliset toimittajasuhteet. Kolmanneksi tehdään toimintasuunnitelmat tuotevaatimusten ja toimittajasuhteiden yhteensovittamiseksi. Kraljicin portfoliomallin (1983) jälkeen kirjallisuudessa on esitetty useita vaihtoehtoisia tapoja luokitella hankintoja ja sitä kautta valita niille oikeanlaisia hankintastrategioita. Esimerkiksi Koskinen ym. (1995) esittävät uuden version, jossa ulottuvuudet ovat helpommin tulkittavissa ja yksiselitteisempiä (Kuva 2-4).



**Kuva 2-4:** Vaihtoehtoinen ostoportfolio (Koskinen ym., 1995)

Geldermanin ja van Weelen (2005) kokoamasta katsauksesta voi nähdä useiden, vaihtoehtoisten ostoportfolioiden pääpiirteet (Taulukko 2-1).

× **Taulukko 2-1:** Ostoportfolioiden vertailu (Gelderman ja van Weele, 2005)

	Elliot-Shircore ja Steele (1985)	Hadeler ja Evans (1994)	Lilliecreutz ja Ydreskog (1999)	Olsen ja Ellram (1997)	Van Weele (2002)
Mallin nimi	Yleiskatsaus ostojen positointiin	Toimitus-strategianeli- kenttä	Luokittelumalli	Portfoliomalli	Ostoportfolio
Matriisin ulottuvuudet	Tuotto/arvo- potentiaali ja Toimittajien haavoittuvuus	Tuotteen arvopotentiaali ja Monimutkaisuus	Taloudellinen profiili ja Monimutkaisuus & riskiprofiili	Strateginen merkitys ja Hallinnan vaikeus	Tuottovaikutus ja toimitusriski
Kategoriat	Strateginen kriittinen Taktinen tuotto Strateginen turvallisuus Taktinen hankinta	Ei määritelty	Strateginen Volyymi Pullonkaula Tavallinen	Strateginen Volyymi Pullonkaula Tavallinen	Strateginen Volyymi Pullonkaula Tavallinen
Suosituks:					
strategisille tuotteille	Hallitse toimittajia	Strategiset kumppanuudet		Läheinen suhde	Kumppanuus
volyymituotteille	Keskity tuottoihin	Globaali vaihdanta	Ei määritelty (riippuu halutusta yhteistyöstä toimittajien kanssa)	Ostovolyymien hyödyntäminen	Vallankäyttö
pullonkaulat tuotteille	Varmista saatavuus	Läheiset suhteet		Standardisointi ja korvaavien tuotteiden etsiminen	Saatavuuden varmistaminen
tavallisille tuotteille	Minimoi työmäärä	Yksinkertaiset sopimukset		Standardisointi ja yhdistäminen	Systeemisopimukset

Geldermanin ja van Weelen (2005) mukaan kaikki vaihtoehtoiset matriisit ovat erittäin samankaltaisia suhteessa Kraljicin matriisiin vuodelta 1983, sillä ne käyttävät käytännössä samoja ulottuvuuksia ja kategorioita ja ehdottavat osin samoja suosituksia tuotteiden hankintaan. Voidaan siis hyvin todeta, että Kraljicin ostoportfoliosta on tullut standardimuoto.

### 2.3.3 RFW-malli

Robinson, Faris ja Wind esittivät vuonna 1967 hankintaluokittelun (RFW-mallin), jota pidetään yhtenä hyödyllisimmistä konsepteista organisaatioiden hankintakäyttötymisessä (Anderson ym., 1987). Mallin suosio perustuu sen yksityiskohtaisiin, testattuihin ehdotuksiin, mutta toisaalta myös sen yksinkertaisuuteen. RFW-malli rakentuu kolmelle ulottuvuudelle (Anderson ym., 1987):

1. Kuinka paljon informaatiota ostajan täytyy kerätä voidakseen tehdä hyvän päätöksen.
2. Kuinka vakavasti ostaja harkitsee kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja.
3. Kuinka tuntematon ostotilanne on ostajalle.

Kaikille ulottuvuuksille on mahdollista ajatella kolme tasoa, jolloin syntyisi yhteensä 27 kombinaatiota. Ulottuvuudet ovat kuitenkin pitkälti korreloituneita, esimerkiksi korkea ongelman uutuusaste aiheuttaa suuren informaatiotarpeen, kun taas tutuissa, rutiinimuotoisissa hankinnoissa uusien vaihtoehtojen harkintaa ei tarvitse suorittaa. Tästä syystä ainoastaan

kolmea kombinaatiota voidaan pitää relevanttina. Näistä kombinaatioista muodostuvat mallin ostotilanteet (Kuva 2-5).

		Ongelman uutuusaste	Informaatio- tarve	Uusien vaihtoehtojen harkinta
Ostotilanne	Uusi päätöksentekotilanne	Korkea	Maksimi	Oleennaista
	Harkittu uusintaosto	Keskitaso	Kohtalainen	Rajattu
	Uusintaosto/ rutiiniosto	Matala	Minimi	Ei lainkaan

**Kuva 2-5:** RFW-malli (Anderson ym., 1987)

Andersonin ym. (1987) mukaan uusi päätöksentekotilanne, jolla on korkein aste kaikissa ulottuvuuksissa, on melko harvinainen. Hankinta on kuitenkin usein rahamäärältään merkittävä, ja antaa suuntaviivaa tuleville rutiinihankinnoille. Uudet päätöksentekotilanteet nähdään usein riskitilanteina. Tämän takia ostajat ovat valmiita harkitsemaan useita vaihtoehtoja. Toimittajien täytyy vakuuttaa ostajat tuotteiden toimivuudesta, he eivät voi tarjota pelkästään halpaa hintaa. Rutiiniosto saa alhaisimman tason kaikissa ulottuvuuksissa (Anderson ym., 1987). Hankinta on rutiinia, ja se halutaan myös säilyttää sellaisena. Toimitusvarmuus ja riittävä suorituskyky ovat tärkeitä attribuutteja, mutta myös hinnalla on tärkeä rooli. Nykyisen toimittajan asema on vahva, ja uusille toimittajille avautuu usein mahdollisuus ainoastaan virheiden myötä. Harkittu uusintaosto on rutiinioston ja uuden päätöksentekotilanteen välimuoto. Se on joko päivitetty rutiiniosto tai aikaisempi uusi päätöksentekotilanne, joka on nyt muodostunut tutummaksi (Anderson ym., 1987).

### 2.3.4 Luokittelu tuotteiden elinkaaren mukaan

Portfoliomallit luokittelevat tuotteita hankittavien tuotteiden ja toimittajakentän ominaisuuksien mukaan. Vaihtoehtoinen tapa luokitella ostostrategioita liittyy tuotteen elin-

kaareen. Tämä luokittelu liittyy pääasiassa tuotantotarvikkeiden ja raaka-aineiden hankintaan. Tällöin on kyse siitä, että hankintastrategia valitaan sen mukaan, missä vaiheessa elinkaartaan yrityksen valmistama tuote on. Birou ym. (1997) esittävät yhteenvedon siitä, miten yritysten hankintastrategia muuttuu tuotteen elinkaaren mukaan. He katsovat tuotteen elinkaareissa olevan viisi vaihetta:

1. Suunnittelu
2. Markkinoille tulo
3. Kasvu
4. Kypsyys
5. Lasku

Suunnitteluvaiheessa ostostrategioiden tarkoituksena on mahdollistaa paitsi osto-osaston, myös toimittajien osallistuminen tuotekehitysprosessiin. Hajautettu hankintastrategia mahdollistaa nopeat reaktiot, mutta yhteisten komponenttien käyttöä pidetään tärkeänä tulevien päällekkäisten operaatioiden ja varastojen minimoimiseksi.

Markkinoille tulon yhteydessä toimiviksi hankintastrategioiksi katsottiin kuusi eri vaihtoehtoa: laatujohtaminen (Total Quality Management), yhden toimittajan käyttö (single sourcing), toimittajakehitys, alayksiköiden hankkiminen, Common part number system (CPNS) ja Minority supplier -ohjelmat. Kasvuvaiheessa on tunnistettavissa useita mahdollisia ostostrategioita. Tämä johtuu siitä, että oston pitää pystyä samanaikaisesti tukemaan useita tuotteelle tärkeitä kilpailukyvykkyksiä, kuten nopeaa vasteaikaa, joustavaa tuotantoa, luotettavia toimituksia, innovaatioita ja korkeaa laatua. Tuotteen ja markkinoiden saavuttaessa kypsyyden voittomarginaalit kapenevat kiristyvän kilpailun vuoksi. Tällöin hankintatoimessa tulevat olennaisiksi erilaiset kustannusten alentamiseen pyrkivät strategiat, kuten esimerkiksi volyymien hyödyntäminen ja toimittajakannan pienentäminen. Laskuvaiheessa ainoaksi hankintastrategiaksi tunnistettiin hankintojen hajauttaminen. Tässä vaiheessa hankintatoimen suurimpia huolenaiheita ovat vanhentuva varasto, palvelutasojen määrittely ja positiivisten toimittajasuhteiden ylläpito.

Koskinen ym. (1995) esittävät Deloitten tuote-markkina elinkaarimallin, josta voidaan havaita samansuuntaista ostotoiminnan painopisteen muutosta tuotteen elinkaaren mukana kuin Biroun ym. tutkimuksesta (Taulukko 2-2). Ostotoiminnan painopiste muuttuu tuotteen elinkaaren edetessä uusien innovatiivisten teknologioiden etsinnästä hankintaprosessien



tehokkaaseen järjestelyyn ja aina kustannusten minimointiin toimittajaverkon supistamisen kautta.

**Taulukko 2-2:** Tuotemarkkina-elinkaarimalli (Koskinen ym. 1995, 29)

Vaihe	Kehitys	Kasvu	Ravistelu	Kypsyys	Lasku
Markkinan kasvuvauhti	Lievä	Erittäin suuri	Suuri	Bkt-kasvu	Negatiivinen
Tuoteteknologian muutos	Hyvin merkittävä	Merkittävä	Kohtuullinen	Lievä	Lievä
Prosessiteknologian muutos	Lievä	Lievä/ Kohtuullinen	Erittäin merkittävä	Merkittävä/ Kohtuullinen	Lievä
Toiminnallinen huomio	R&D	Engineering	Tuotanto	Markkinointi/ Jakelu/Rahoitus	Rahoitus
Ostotoiminnan painopiste	Teknologian sourcing	Kasvun turvaaminen	Oston prosessien kehittäminen	Volyymien hyväksikäyttö	Toimittajaverkon rationointi

### 2.3.5 Luokittelujen ongelma

Ostosalkkuanalyysi toimii parhaimmillaan tehokkaana kehittämistyökaluna, jonka avulla organisaatio voi siirtyä perinteisestä ostotoiminnasta strategisempaan hankintatoimeen (Haapanen ym., 2005, 231). Nellore ja Söderquist (2000) ovat kuitenkin kritisoineet portfoliomalleja siitä, että ne tarjoavat erittäin rajatusti selityksiä siihen, kuinka kategorioita pitää tosiasiaassa hallita luokittelujen tekemisen jälkeen. Mahdolliseksi syyksi he esittävät, että yritykset keskittyvät liikaa kehittämään liian monimutkaisia ulottuvuuksia komponenttien ja toimittajien luokitteluun ja portfolion todellinen tarkoitus unohtuu. Luokittelu ei ole itsetarkoituksellinen, vaan keino sopivien toimintamallien kehittämiseen. Lisäksi portfoliomallien on todistettu olevan herkkiä ulottuvuuksien, tekijöiden ja painotusten valinnan suhteen. Oikeanlaisten mittarien kehittäminen on usein ongelma, miten esimerkiksi voidaan mitata toimittajariskiä tai tulosvaikutusta käytännössä (Gelderman ja van Weele, 2003). Ongelmana on myös, että yksinkertaistaessaan ostaja-toimittajasuhteet portfoliomallit eivät ota huomioon kaikkia tärkeitä näkökohtia, kuten toimittajaverkkojen merkitystä, tuotteiden välisiä yhteyksiä ja kestäväää kilpailukykyä (Gelderman ja van Weele, 2005). Tutkimusten mukaan ostoportfolioanalyysin käytöllä on kuitenkin yhteys hankintatoimen hienostuneisuuteen/oppineisuuteen (Gelderman ja van Weele, 2005).

Hankintaluokittelut ja niihin liittyvät strategiat on suunnattu pääasiassa tuotantoon käytettävien materiaalien, raaka-aineiden ja tuotantotarvikkeiden ostamisen työkaluiksi. Lisäksi ne keskittyvät etupäässä ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen sekä toimittajien hallintaan.

Hankintayksikön tulee kuitenkin ylläpitää suhteita myös sisäisiin asiakkaisiinsa, olivat ne sitten tuotanto-osastoja tai palveluorganisaation sisäisiä asiakkaita. Malleja ja ostoportfolioita, jotka ottavat tuotteiden luokittelussa huomioon sisäisen asiakkaan näkökulman, ei ole kirjallisuudessa paljoa käsitelty. Kuitenkin esimerkiksi palveluyrityksillä ja julkisilla organisaatioilla, jotka eivät harjoita valmistustoimintaa on myös tarpeita oston ohjaamiseen, ja juuri siitä näkökulmasta, miten tuotetaan lisäarvoa sisäisille asiakkaille ja omalle organisaatiolle.

## 2.4 Hankinnan kokonaiskustannukset

Yksi keskeisiä hankintatoimen kehittämiskeinoja on hankinnan kokonaiskustannusten arviointi pelkän ostohinnan sijaan. Tätä menettelytapaa kutsutaan yleisesti nimellä Total Cost of Ownership (TCO). Sen mukaan ostopäätöksiä tehdessä otetaan huomioon muutkin kustannuskomponentit kuin ainoastaan tuotteen hinta (Kuva 2-6). Näiden komponenttien määrittely riippuu hankittavan tuotteen laadusta ja siitä, kuinka merkittäviä kyseiset komponentit hankinnan kustannusten kannalta ovat (Ellram, 1994). Erilaiset itse hankintaprosessiin liittyvät kustannukset muodostavat tosiasiaassa suuren osan kokonaiskustannuksista. Ostohinta muodostaa siis useimmiten vain pienen osan hankinnan kokonaiskustannuksista, vaikka siihen toisinaan keskitytään eniten, kun halutaan kustannussäästöjä.



**Kuva 2-6:** Hankinnan kokonaiskustannukset

TCO-ajattelulla katsotaan olevan useita etuja hankintatoimessa (Ellram, 1994):

1. *Tulosmittaus:* TCO on hyvä viitekehys toimittajien arviointiin ja benchmarkkaukseen.

2. *Päätöksenteko*: TCO tekee päätöksenteosta informoidumpaa ja pakottaa ostajat ottamaan huomioon erilaiset kompromissit kustannusrakenteissa.
3. *Kommunikaatio*: TCO on hyvä väline kommunikaatioon oston ja toimittajien välillä, ja tapa saada muut yksiköt mukaan ostopäätöksiin.
4. *Käsitys/Ymmärtäminen*: TCO tuottaa erinomaista dataa toimittajavertailuihin ja neuvotteluihin, ja edellyttää ostoa muodostamaan käsityksen tärkeimmistä kustannustekijöistä hankinnoissa.
5. *Tukee jatkuvaa kehittämistä*: TCO:n avulla on helpompi tunnistaa ne alueet, joissa toimittajien tulee kehittyä, sekä tunnistaa säästöpotentiaali. Lisäksi organisaation täytyy tarkastella myös omaa hankintakäytöstään, ja sitä kuinka heidän vaatimuksensa ja spesifikaationsa voivat vaikuttaa hankinnan kokonaiskustannuksiin.

TCO-ajattelun käyttöönotossa organisaation hankintatoimeen on kuitenkin tunnistettu kolmenlaisia esteitä (Ellram, 1994). Ensinnäkin, organisaation kulttuuriin liittyvät tekijät voivat vaikeuttaa TCO-menettelytapojen käyttöönottoa. Hintasuuntautumista hankintatoimessa voi olla vaikeaa muuttaa, ja muutosvastarinta uutta lähestymistapaa vastaan voi olla suurta. Lisäksi osa oston sisäisistä asiakkaista ei välitä kustannuksista lainkaan, sillä heidän suoritus- taan ei mitata niiden mukaan. Toiseksi, koulutukseen liittyvillä seikoilla on vaikutusta TCO- menettelytapojen kannalta. TCO:n käsitettä ei ymmärretä tai osata käyttää oikein, eikä tunnisteta, mitkä kustannukset ovat relevantteja hankintojen kannalta. Kolmanneksi, resurssien puute vaikeuttaa uuden toimintatavan implementointia. Käytössä ei ole riittävästi dataa, jotta voitaisiin selvittää, mitkä kustannukset ovat relevantteja, eivätkä resurssit riitä myöskään toimintatavan ylläpitoon ja kehittämiseen. Usein resurssien puute näkyy juuri puutteellisina tietojärjestelminä.

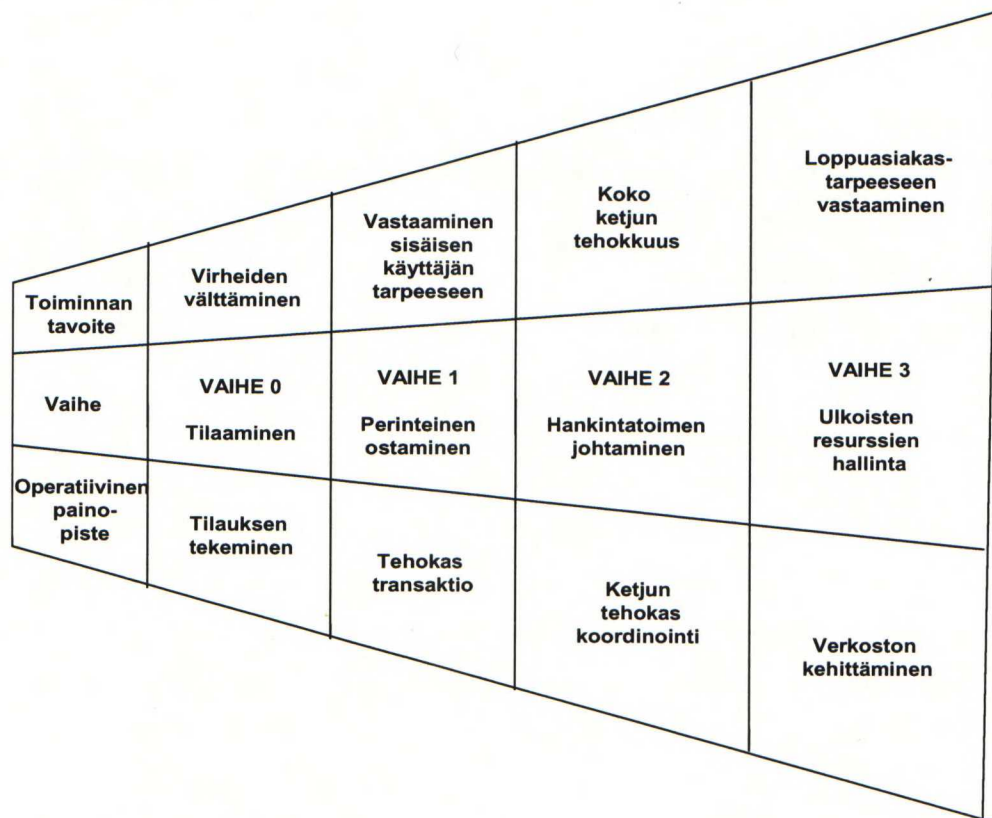
Kun ajatellaan kaikkia niitä komponentteja, joista hankintatoimen kokonaiskustannukset muodostuvat, keskitetyn hankintatoimen suosio on helposti ymmärrettävissä. Hajautetussa toimintamallissa monet kustannuksia aiheuttavat operaatiot, kuten hallinto, valinta ja valvonta, tehdään erikseen kaikissa yksiköissä, mistä aiheutuu moninkertaisia kustannuksia. Keskitetty toimintamalli auttaa välttämään päällekkäisiä toimenpiteitä ja vähentämään siten hankintojen kokonaiskustannuksia. Lisäksi Ellramin (1994) esittämät esteet TCO- toimintatavan implementoinnillekin (kulttuuriin ja koulutukseen liittyvät tekijät ja resurssien puute) ovat todennäköisesti helpommin vältettävissä keskitetyssä toimintamallissa. Keskitetyssä hankintayksikössä kulttuuri on erilainen kuin yksikössä, joka hoitaa hankintatoimea muiden tehtävien ohessa. Kustannuskomponentit pystytään paremmin ymmärtämään, kun seurataan koko toimitusketjua, eikä orientaatio hankintatoimessa ole välttämättä pelkästään hinnassa. Lisäksi muutosvastarintaa ajatellen on helpompi implementoida uusi toimintamalli

yhteen, keskitettyyn yksikköön kuin useisiin yksiköihin. Keskitetyn hankintayksikön työntekijät ovat todennäköisesti hankintatoimen ammattilaisia, myös koulutustaustaltaan, joten he pystyvät omaksumaan TCO-käsitteen ja soveltamaan sitä työssään helpommin, kuin muiden yksikköjen työntekijät, jotka hoitavat hankintatoimea vain oman työnsä ohella. Keskitetyllä hankintayksiköllä on lisäksi paremmin resursseja seurata hankintoja ja kerätä dataa kaikista niihin liittyvistä kustannuskomponenteista.

### 3 Sisäiset palvelusuhteet

Portfoliomallit ohjeistavat hankintayksikköä toimittajasuhteiden hoidossa. Palvelusuhteet sisäisiin asiakkaisiin ovat kuitenkin yhtä olennaisessa asemassa hankintayksikön toiminnan kannalta, sillä niiden tehokas koordinointi aikaansaa sisäisen asiakastyytyväisyyden ja tuottaa lisäarvoa. Tässä luvussa tarkastellaan sisäisistä palvelusuhteista esitettyjä teorioita ja arvioidaan niitä suhteessa hankintayksiköjen toimintaan sekä tutkitaan, miten hankintojen lisäarvoa on kirjallisuudessa määritelty.

Ahola (2004) kehitti edelleen Koskisen ym. (1995) esittämää mallia ostotoiminnan kehityksestä, jossa oston tavoite ja painopiste muuttuvat kun siirrytään tilaamisesta ulkoisten resurssien hallintaan (Kuva 3-1).



**Kuva 3-1:** Oston laajeneva toimenkuva (Ahola, 2004)

Lähtötilanteessa pyritään ainoastaan välttämään virheitä ja hoitamaan tilaukset mekaanisesti. Perinteisessä ostamisessa tärkeää on operatiivisuus ja oman tehokkuuden kehittäminen. Tavoitteena on sisäisen käyttäjän tarpeeseen vastaaminen tehokkaasti, mutta vasta sitten kun

tarve ilmoitetaan ostolle. Kolmannessa vaiheessa osto pyrkii hallitsemaan ulkoisia resursseja, eli sitä arvoketjun osaa, joka ei kuulu yrityksen omistukseen, mutta on välttämätön osa loppuasiakkaalle toimitettavaa tuotetta. Tavoite on loppuasiakkaan tarpeeseen vastaamisessa.

Loppuasiakkaan tarpeeseen vastaaminen on luonnollisesti yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennaista. Ja yllä oleva malli oston laajenevasta toimenkuvasta pätee erityisen hyvin tuotantoyrityksiin, jossa ostettavat komponentit, raaka-aineet ynnä muut vaikuttavat suoraan siihen, mitä yritys tarjoaa loppuasiakkaalleen. Mutta kaikki hankittavat tavarat ja palvelut eivät mene tuotantoon, eivätkä kaikki yritykset harjoita tuotantoa ja tavaroiden myyntitoimintaa. Tällaisissa tilanteissa sisäisten asiakkaiden palveleminen täytyy muistaa pitää keskeisenä tavoitteena. Hankintatoimen ensisijainen tavoite on tällöin tuottaa lisäarvoa sisäisille asiakkaille ja pyrkiä edesauttamaan näiden toimintaa. Hankintatoimen sujuvuus toki auttaa sisäisiä asiakkaita palvelemaan paremmin ulkoisia asiakkaita, mutta oston vaikutus ulkoisiin asiakkaisiin säilyy epäsuorana.

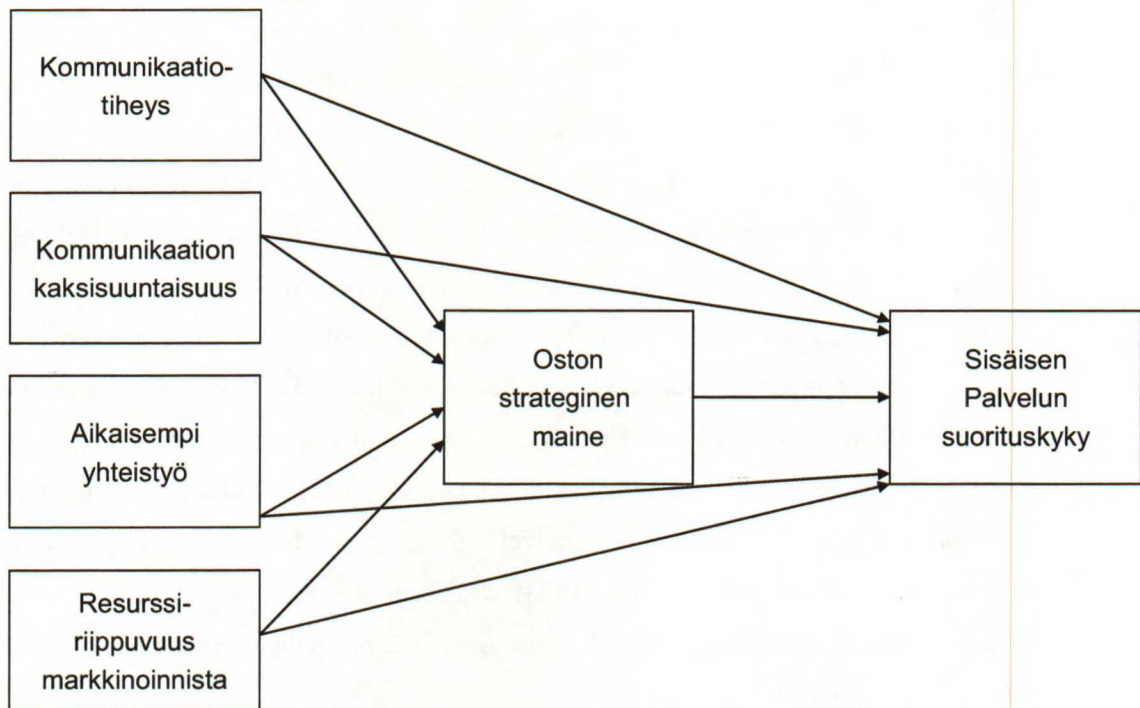
Gremlerin ym. (1994) mukaan seikat, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä oston sisäisissä asiakkaissa, ovat samoja kuin ne, jotka yleensä aiheuttavat ulkoisten asiakkaiden tyytymättömyyttä. Toisin kuin ulkoiset asiakkaat, jotka käyttävät sekä tavaroita että palveluita, sisäiset asiakkaat käyttävät tyypillisesti ainoastaan toisten osastojen tuottamia palveluja (Marshall ym., 1998). Heidän mukaansa ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden välillä on löydettävissä myös toinen ero. Ulkoisilla asiakkailla on valinta siitä, kenen kanssa he asioivat, kun taas sisäisillä asiakkailla on usein vain vähän tai ei lainkaan valinnanvaraa. Sisäiset asiakkaat voivat kuitenkin olla mukautumatta määrättyihin menettelytapoihin ja standardeihin, ne voivat päättää toimivatko ne yhteistyössä ja miten, ja ne saattavat jopa pystyä ohittamaan ostoyksikön tekemällä kaupan suoraan toimittajan kanssa. Tämän vuoksi sisäisen palvelun taso ja lisäarvon tuottaminen sisäisille asiakkaille on erittäin tärkeää, jotta heidät saadaan alusta asti mukaan keskitettyihin sopimuksiin. Näin olemassa olevasta hankintatoimen rakenteesta saadaan sen potentiaalinen hyöty irti ja koko yritys hyötyy, paitsi kustannusten alenemisen, myös paremman kilpailukyvyn kautta.

### **3.1 Sisäiseen palveluun vaikuttavat tekijät**

Goebelin ym. (2003) mukaan sisäisen palvelun suorituskyky tarkoittaa sitä, kuinka kattavasti osto suorittaa vaadittavat tehtävät nopeasti, oikein, kokonaan ja sisäistä asiakasta tyydyttäen. Sisäisen palvelun suorituskyvyn tulisi olla tärkeä tekijä toimittajien hallinnassa, sillä se mittaa

kuinka tehokkaasti osto tyydyttää sisäisten asiakkaiden tarpeet (Fredendall ym., 2005). Sisäinen asiakaspalvelu eroaa sisäisestä markkinoinnista siinä, että edellinen keskittyy siihen, kuinka työntekijät palvelevat toisia työntekijöitä, kun taas jälkimmäinen keskittyy siihen, kuinka yritys palvelee työntekijöitä (Marshall ym., 1998). Sisäinen palvelu nähdään kaksisuuntaisena vaihtoprosessina kahden eri yksikön työntekijöiden välillä. Palvelun tuottava osapuoli on vastuussa siitä, että hän vastaa asiakkaan tarpeisiin niin, että asiakastyytyväisyys saavutetaan. Vaikka Marshall ym. (1998) erottelevatkin sisäisen asiakaspalvelun ja sisäisen markkinoinnin toisistaan, heidän mukaansa tietty markkinoinnin konsepti soveltuu kuitenkin oston käytettäväksi sisäisen asiakaspalvelun parantamisessa. Sisäiset käyttäjät voidaan segmentoida ryhmiin, joilla on samankaltaiset tarpeet palvelun suhteen. Lisäksi Gremlerin ym. (1994) mukaan sisäinen asiakaspalvelu vaatii markkinatutkimusta asiakastarpeiden ymmärtämiseksi. Stanley ja Wisner (1998) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että vahva orientaatio sisäiseen asiakaspalveluun vaatii siirtymää pois päin teknisestä tehokkuudesta ja kohti sisäisen asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä.

Goebelin ym. (2003) tutkimuksen mukaan oston strateginen maine sen sisäisten asiakkaiden keskuudessa vaikuttaa sen tarjoamaan sisäiseen palveluun. Oston strategisella maineella viitataan siihen, kuinka pitkälti ostajat tuntevat pystyvänsä antamaan strategista, lisäarvoa tuottavaa kontribuutiota yrityksen toiminnalle. Tähän strategiseen maineeseen vaikuttavat neljä tekijää: kommunikaatioyhteys sisäisiin asiakkaisiin, kommunikaation kaksisuuntaisuuden aste, aikaisempi yhteistyö ja oston resurssi riippuvuus markkinoinnista. Nämä seikat vaikuttavat sekä oston strategiseen maineeseen että suoraan oston palvelukykyyn (Kuva 3-2).



**Kuva 3-2:** Oston sisäiseen palvelukykyyn vaikuttavat tekijät (Goebel ym., 2003)

Yhteistyösuhteiden kehittäminen toimittajien kanssa on tehokas työkalu parantamaan toimitusketjun suorituskykyä, oston sisäistä palvelua muille yksiköille ja yrityksen kilpailukykyä (Fredendall ym., 2005). Ulkoisten yhteistyösuhteiden lisäksi hyvä sisäinen asiakaspalvelu vaatii kuitenkin yhteistyötä myös asiakkaiden kanssa. Sisäinen yhteistyö viittaa oston kykyyn toimia hyvin sisäisten asiakkaidensa kanssa ja se määrittellään organisaation taipumuksena ryhtyä ei-kilpailullisiin aktiviteetteihin sisäisesti työntekijöiden välillä (Fredendall ym., 2005). Goebel ym. (2003) havaitsivat, että mikäli taustalla on pitkä yhteistyö, se vaikuttaa positiivisesti oston sisäiseen palvelukykyyn. Lisäksi on löydetty positiivinen yhteys sisäisen ja ulkoisen yhteistyön ja prosessien hallinnan välillä, mikä viittaa siihen, että sisäisellä yhteistyöllä on merkitystä koko yrityksen suorituskyvyn kannalta (Fredendall ym., 2005). Hultin ym. (2000) mukaan vallitseva asenne on, että hyvä yhteistyösuhde saavutetaan pelkästään sillä, että tyydytetään käyttäjien tarpeet. Tämä voi tyydyttää käyttäjät yhden transaktion suhteen, mutta ei auta pitkäaikaisen suhteen ja sitoumuksen rakentamisessa, mitä suurin osa sisäisistä ostajista kuitenkin etsii. Hult ym. (2000) jatkavatkin, että olisi suositeltavaa, että ostajat ja käyttäjät tapaisivat keskenään ja keskustelisivat pitkän tähtäimen tavoitteista ja pyrkisivät rakentamaan arvoja ja yhteistyösuhdetta.



Stanleyn ja Wisnerin (2002) mukaan hankintatoimen sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksia kehiteltiin ensimmäisen kerran Cavinaton toimesta (1987). Tällöin asiaa lähestyttiin muiden kuin hankintahenkilöstön näkökulmasta, ja oston asiakkaiksi laskettiin esimerkiksi suunnittelu, tuotanto ja kirjanpito. Oston suorituskyvyn tärkeimmäksi mittariksi nousi asiakaspalvelu, joka sisältää tavaroiden ja palvelujen saannin nopeuden, niiden luotettavuuden, hinnan sekä laadun, ennakkotiedot ongelmista laadussa, määrissä ja toimituksessa ja hankintapyyntöjen käsittelyn sujuvuuden.

Sisäisten toimittajien ja sisäisten asiakkaiden välisten palvelujen laadun parantamiseksi sekä muodolliset että epämuodolliset ohjelmat ja aktiviteetit ovat Stanleyn ja Wisnerin (1998) mukaan usein tarpeen. Heidän tutkimuksensa perusteella käytetyin aktiviteetti sisäisen palvelun parantamiseksi oli yksikköjen välisten tapaamisten järjestäminen kysymysten ja konfliktien ratkomiseksi. Muutamat heidän tarkastelemansa yritykset myös käyttivät yksikkörajat ylittäviä tiimejä, joissa oli jäsenenä ostoyksikön edustaja. Yli puolet tutkimuksen firmoista oli myös ottanut sisäisen laadun osaksi ohjekirjojaan ja koulutusmateriaaliaan. Harvat yritykset kuitenkin käyttivät tutkimuksia mitatakseen sisäisen palvelun laatua tai implementoivat muodollisia ohjelmia poistamaan laadun tuottamiseen liittyviä ongelmia. Toisissa tutkimuksissa on lisäksi osoittautunut, että visionäärinen johtajuus edistää oston sisäistä ja ulkoista yhteistyötä, mikä vuorostaan parantaa oston sisäistä palvelukykyä (Fredendall ym., 2005).

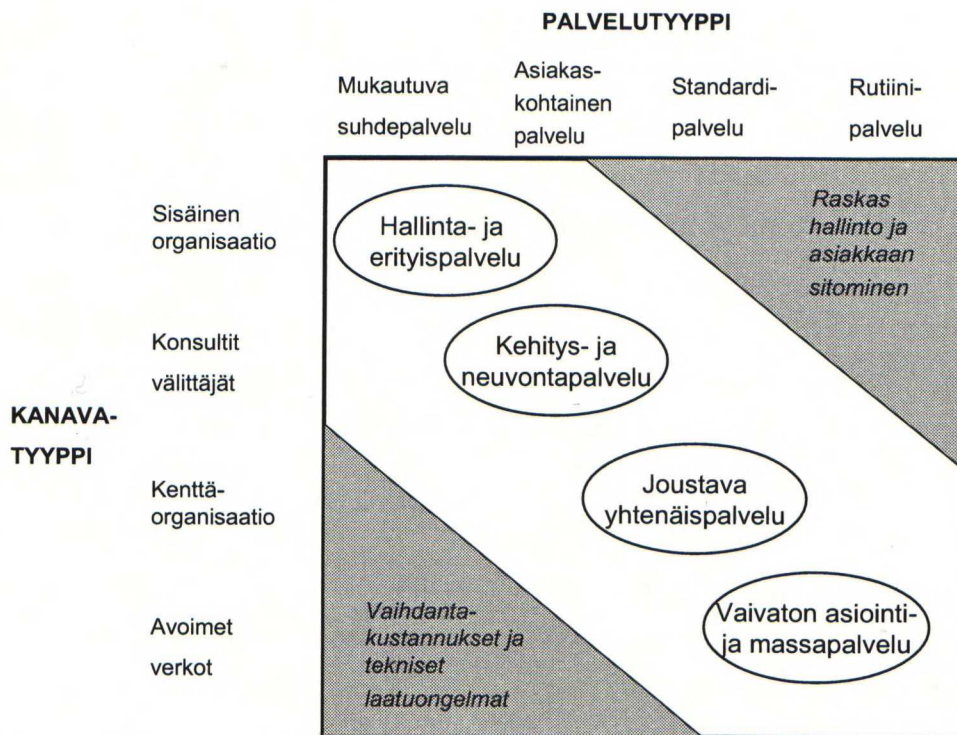
Hankintapäällikköjen, jotka haluavat tarjota korkealaatuista palvelua, täytyy ensin ymmärtää, mitkä palvelun elementit ovat tärkeitä heidän asiakkailleen, sillä asiakkaat arvioivat palvelun laatua sillä perusteella, kuinka hyvin näihin tärkeisiin tarpeisiin vastataan (Marshall ym., 1998). Young ja Varble (1997) esittivät 12 elementtiä, jotka ostajien käsityksen mukaan ovat tärkeitä sisäisille asiakkaille. Nämä kriteerit ovat: toimitukset, laatu, kustannukset, tilausten käsittelyaika, tuotteiden vastaavuus tarpeisiin, varasto, kommunikaatio, jatkuvuus, henkilöstöasiat, toimittajakysymykset, tilaustenkäsittelystatistiikka ja suunnittelu ja budjetointi. Riskinhallinta on todennäköisesti myös sisäisten asiakkaiden tärkeänä pitämä kriteeri, sillä Schielen (2005) mukaan hankintapäätökseen liittyvä riski vaikutti positiivisesti muiden yksiköiden halukkuuteen ottaa ostoyksikkö osalliseksi kyseiseen hankintaan.

Yritykset ulkoistavat enenevässä määrin palveluja, joita ennen tuottivat sisäiset yksiköt. Gremlerin ym. (1994) mielestä sisäisten palveluyksiköiden tulee mitata sisäisen palvelun laatua varmistaakseen, että sisäiset palveluntuottajat tuottavat tyydyttävää palvelua

asiakkailleen. Osto ei tyypillisesti ole ollut ensimmäisenä ulkoistettavien toimintojen listalla, mutta se ei tarkoita, ettei sisäisen palvelun suorituskykyä tulisi valvoa ja pitää yllä jatkuvasti.

### **3.2 Palvelustrategiamalli suhteessa hankintayksikön toimintaan**

Vepsäläinen ja Apte (1987 ja 1993) ovat kehittäneet palvelustrategiamallin, jossa palvelukyvykkyyttä arvioidaan sen mukaan, minkälaisen kanavan kautta palvelua tarjotaan. Haapanen ja Vepsäläinen (1999) ovat esittäneet palvelustrategiamallista päivitetyn version (Kuva 3-3). Haapasen ym. (2005) mukaan palvelujen arvioinnin lähtökohtana on palvelutapahtumien kokonaistehokkuus, jolloin tuotanto- ja vaihdantakustannusten summa on minimissään. Esimerkiksi yksinkertaisten massapalvelujen tuottaminen tulee kalliiksi, jos niiden toimittamiseen osallistuu useita kenttäorganisaatioita ja vielä asiantuntija- ja välittäjäportaita. Tuotantokustannusten ohella ongelmaksi muodostuu asiakkaiden turha holhous. Toisaalta monimutkaiset asiakaskohtaiset palvelut edellyttävät asiantuntemusta ja vastuunjakoa, jonka puuttuessa, ja toimittaessa kenttäorganisaation kautta, vaaroina ovat erilaisten virheiden ja asiakkaalle sopimattoman palvelun aiheuttamat riskit ja vaihdantakustannukset. Hallinta- ja erityispalveluissa kiinteä palvelusuhde toteutetaan asiakasorganisaation sisällä. Kehitys- ja neuvontapalveluissa asiakaskohtaisia palveluja tarjoavat erikoistuneet ammattilaiset, joustavissa yhtenäispalveluissa taas kenttäorganisaatio toimittaa standardoituja palveluja. Vaivattomat asiointi- ja massapalvelut ovat suhteellisen yksinkertaisia rutiinipalveluja, joita tarjotaan avointen tietoverkkojen kautta.

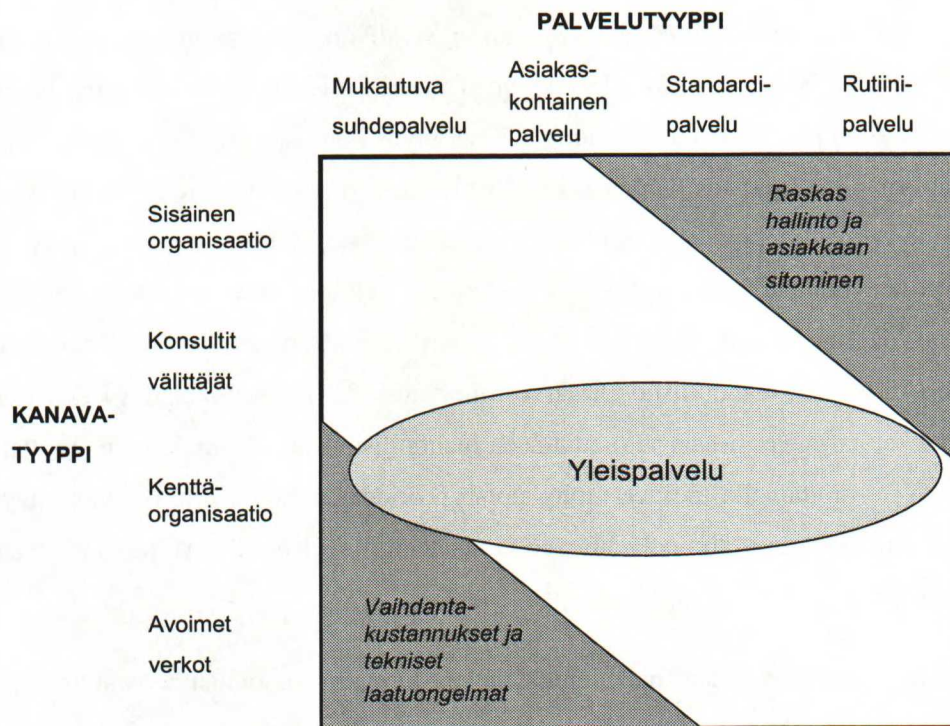


**Kuva 3-3:** Tehokkaat generiset palvelut palvelustrategiamallissa (Haapanen ja Vepsäläinen, 1999)

Jos hankintayksikkö pitäisi sijoittaa tähän malliin, se olisi organisaation sisäisenä osana mallin ylälaudassa. Toisaalta hankintayksikön voisi ajatella olevan myös välittäjä, sillä sehän toimii toimittajien ja sisäisten asiakkaiden välissä, myös konsultoiden muita yksiköitä, vaikka onkin osa organisaatiota. Jos hankintayksikön oletetaan omaksuneen jompikumpi kyseisistä rooleista, se ei pysty tehokkaasti tuottamaan kuin ainoastaan hallinta- ja erityispalveluita tai kehitys- ja neuvontapalveluita sisäisille asiakkailleen. Tällöin se ei myöskään pysty tuottamaan lisäarvoa muissa kuin näissä palveluissa. Tietysti voidaan ajatella, että tämänkaltaisissa palveluissa on suurin mahdollisuus lisäarvon tuottamiselle, mutta yhtäläillä kaksi muutakin palveluluokkaa tarjoavat lisäarvon tuottamisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi neuvottelemalla sopimuksen ja hoitamalla puitteet toimistotarvikkeiden täyttöpäiväpalvelulle hankintayksikkö edesauttaa vaivattoman rutiinipalvelun tuottamista muille yksiköille ja tuo lisäarvoa ajansäästön muodossa.

Palvelustrategiamallin mukaan palvelujen tehokas tuottaminen onnistuu vain kun palvelutyyppi ja kanavatyypit ovat yhteensopivia. Erittäin asiakaskohtaista palvelua varten täytyy laatia mukautuva kanava, jotta vältetään laatuongelmat. Rutiinipalvelusuorituksissa taas toimintojen yksinkertaistaminen auttaa välttämään raskasta hallintoa. Usein organisaatio ei

kuitenkaan pysty tuottamaan palveluja tehokkaasti ja ajautuu niin sanottuun yleispalvelun ongelmaan (Kuva 3-4). Yleispalvelu perustuu kaikenkattavaan palvelu- ja tuotetarjontaan. Koskisen ym. (1995) mukaan palvelujen organisointia siten, että yhden kenttäorganisaation kautta pyritään toimittamaan mahdollisimman useita erilaisia palveluja, voidaan kutsua universaalipalveluksi eli yleispalveluksi. Sen ongelma on tehottomuus, vaikka sen tavoitteena on ollut laaja asiakaskunta ja mittakaavaedut. Raskas keskitetty organisaatio ei pysty palvelemaan tehokkaasti erilaisia asiakkaita, koska heitä ei tunneta eikä segmentoida kustannusten tai kannattavuuden mukaan. Laaja valikoima tuo paljon erilaisia asiakkaita, joiden tarpeita ei voida tyydyttää standardipalveluilla, mihin kuitenkin mittakaavaetujen vuoksi pyritään. Yritys on passiivinen, asiakas ottaa yhteyden, ja tarjottu palvelu sopii yhä harvemmille asiakkaille. Organisaatio on kyvytön kehittämään uudentyypisiä palveluja. Usein tällaiseen tilanteeseen on ajautettu siten, että on aloitettu tarjoamalla yhtä palvelutyyppiä yhden kanavan, usein kenttäorganisaation, kautta ja vähitellen laajennettu palvelutarjontaa muokkaamatta organisaatorakennetta ja kanavia sen mukaisesti. Tyypillinen esimerkki tällaisesta tilanteesta on pankkien toiminta 90-luvulla. Koskisen ym. (1995) mukaan yrityksen täytyy keskittyä ydinosaamiseen, jotta voidaan päästä eroon yleispalvelun ongelmasta.



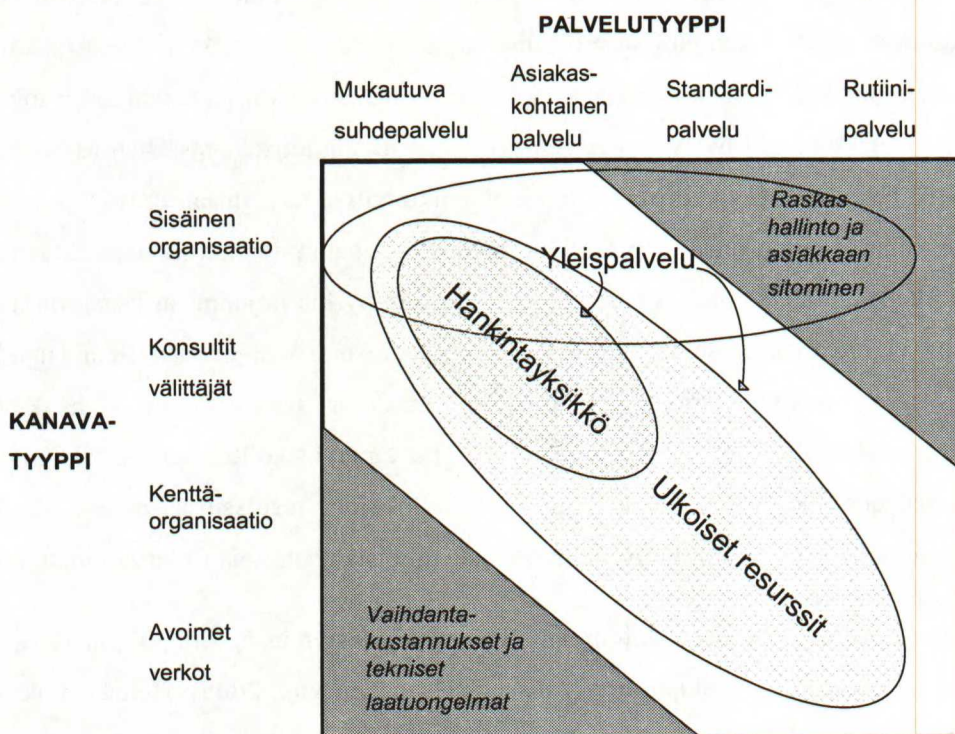
**Kuva 3-4:** Yleispalvelu palvelustrategiamallissa (mukaillen Haapanen ja Vepsäläinen, 1999)

Normaalisti yleispalvelun ongelma siis ilmenee, kun yritys pyrkii tarjoamaan ulkoisille asiakkailleen kaikenkattavia palveluja yhden kanavan eli kenttäorganisaation kautta. Mutta myös hankintayksikkö voi yhtä lailla ajautua yleispalvelun ongelmaan. Hankintayksikön voi palvelustrategiamallissa ajatella sijoittuvan johonkin sisäisen organisaation ja konsultin/välittäjän välimaastoon. Tällöin sen olisi tehokkainta tuottaa mukautuvaa suhdepalvelua tai asiakaskohtaista palvelua. Usein kun yritykset keskittävät hankinnat yhteen yksikköön, tämän yksikön odotetaan kuitenkin olevan mukana useissa erilaisissa hankinnoissa, niin rutiinihankinnoissa kuin erityishankinnoissa, ja kaikessa siltä väliltä. Ja kaikissa näissä hankinnoissa sen tulisi tarjota hyvää palvelua sisäisille asiakkailleen, ja myös lisäarvoa. Mikäli hankintayksikkö kuitenkin omaksuu vain yhdenkaltaisen toimintamallin, se ei todennäköisesti pysty vastaamaan riittävän monipuolisesti sisäisten asiakkaiden tarpeisiin. Mikäli hankintayksikkö pyrkii kaikissa hankinnoissa tarjoamaan erityis- ja kehityspalveluita, se kuluttaa resurssinsa loppuun liian helposti, ja hankintojen kokonaiskustannukset nousevat korkeiksi. Vähäpätöisissä hankinnoissa voidaan pyrkiä tarjoamaan lisäarvoa tilanteissa, jossa sitä ei ole tosiasiaa tarjottavissa, ja koska resurssit hajotetaan liian laajalle alueelle, ei lisäarvoa pystytä tarjoamaan tarpeeksi kaikkein strategisimmissa hankinnoissa. Tämä toimintakulttuuri ei ole optimaalinen hankintayksikölle, sen asiakkaille, eikä koko organisaatiolle. Hankintayksikön pitää allokoita resurssinsa oikein ja toimitusketjun hallinnalla ja verkostoitumisella hyödyntää ulkoisia resursseja lisäarvon tuottamisessa.

Kaikenkattavat yleiset toimintamallit ovat väistymässä, mikä johtaa asiakaskanavien erottumiseen ja palvelujen eriytymiseen (Haapanen ym., 2005). Heidän mukaansa palvelunjohtamisen kohtalonkysymys onkin, milloin tulee panostaa henkilökohtaisiin asiakassuhteisiin ja milloin automaatioon kustannusten hillitsemiseksi. Palvelujen asiakaskohtainen koordinaatio edellyttää, että rakennetaan pysyviä ja yksittäisistä asiakkaista tai toimittajista riippumattomia palvelujärjestelmiä.

Myös hankintayksikön pitää pystyä käyttämään rajalliset resurssinsa oikein. On tunnistettava, missä hankinnoissa tarvitaan erityistä konsultointia ja niin sanottua jatkuvaa läsnäoloa, ja missä taas riittää pelkkä puitteiden luominen muiden yksiköiden tilauskanavalle. Koska hankinnat on keskitetty, hankintayksikkö on mukana kaikenlaisissa hankinnoissa, mutta se ei tarkoita, että sen rooli on aina samanlainen riippumatta siitä hankitaanko toimistopaperia, atk-järjestelmiä vai markkinatutkimuspalveluja. Hankintayksikön pitää tunnistaa oma ydinosaamisensa, ja se, missä se voi eniten tuottaa lisäarvoa hankinnoissa, ja keskittää omat resurssinsa tähän. Sen lisäksi tulee pyrkiä toimimaan yhteistyössä ja hyödyntämään toimitta-

javerkon resursseja. Luonnollisesti myös sisäisille asiakkaille jää hankinnan luonteesta riippuen usein oma roolinsa, esimerkiksi rutiinihankinnoissa tilaajan rooli. Tällöin voi palvelustrategiamallia käyttäen ajatella, että hankintayksikkö tuottaa itse etupäässä konsulttina ja välittäjänä mukautuvaa suhdepalvelua ja asiakaskohtaista palvelua, ja käyttää ulkoisten resurssien (toimittajien) kenttäorganisaatiota ja avoimia verkkoja apuna standardi- ja rutiinipalveluiden toimittamisessa (Kuva 3-5). Näin hankintayksikkö välttää yleispalvelun ongelman.



**Kuva 3-5:** Hankintayksikkö ja ulkoisten resurssien hyödyntäminen palvelustrategiamallissa

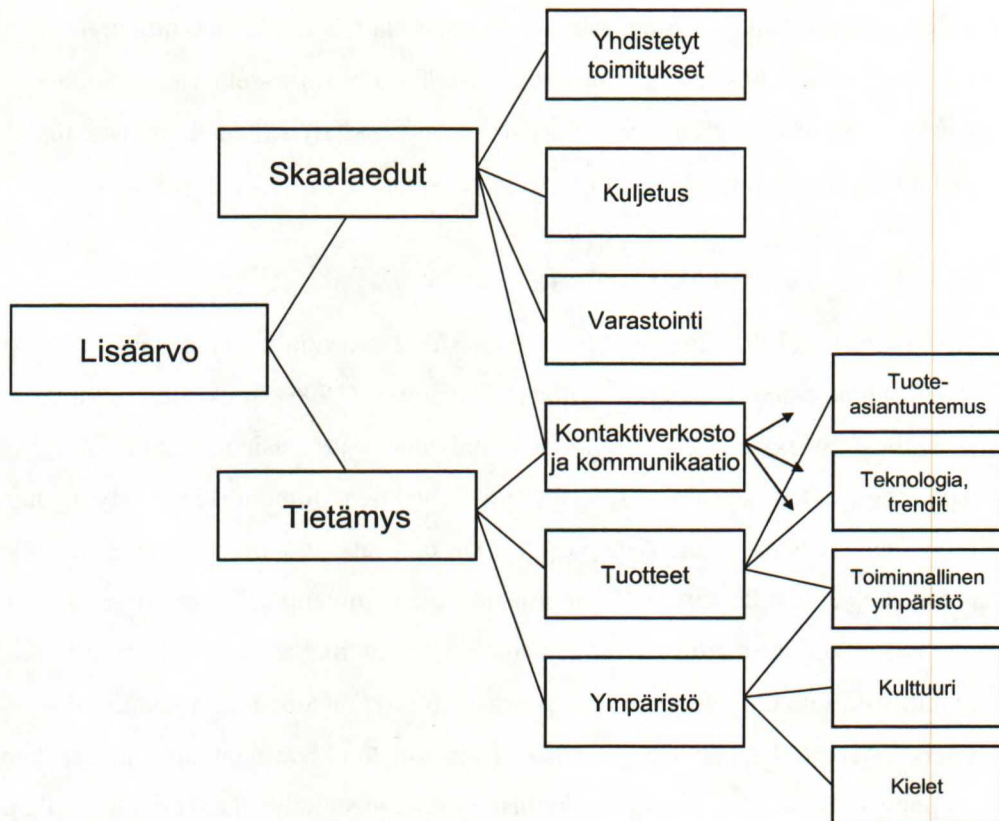
Hankintayksikkö siis toimii omien resurssiensa puitteissa sisäisen organisaation ja konsultin/välittäjän roolien välimaastossa. Sisäisille asiakkaille tarjotaan kuitenkin kanavina myös kenttäorganisaatio sekä avoimet verkot. Näiden käyttöön ei kuitenkaan käytetä omia resursseja, vaan kyseisiä kanavia ja niihin kuuluvia toimintoja tarjoavat ja ylläpitävät ostoyksikön sopimuskumppanit ja toimittajat. Näin hankintayksikkö pystyy tarjoamaan sisäisille asiakkailleen eritasoisia palveluja, aina mukautuvasta suhdepalvelusta rutiinipalveluun joutumatta kuitenkaan tilanteeseen, jossa omia resursseja joudutaan käyttämään epäoptimaalisesti pyrittäessä tarjoamaan kaikkea kaikille. Näin hankintayksikkö ei kohtaa yleispalvelun ongelmia tehottomuuden suhteen, sillä sen tarkoitus ei ole samalla tavoin omilla resursseilla

tarjota kaikille kaikkea. Asiakaskohtaista palvelua räätälöidään, mutta myös standardipalvelut voidaan hoitaa tehokkaasti, sillä niitä ei tehdä omin resurssein vaan toimittajien ja sopimus-kumppanien avulla. Näin hankintayksikön on keskitetyissä hankinnoissa mahdollista tarjota paitsi volyymietuja myös osaamisesta saatavia etuja.

### 3.3 Lisäarvo hankinnoissa

Koskisen ym. (1995, 26) mukaan osto-osasto ei ole vain kustannuspaikka tai kustannussäästöjen tuoja, vaan lisäarvon tuottaja. Cannonin (1995) mukaan hankintayksikkö tuottaa sisäisille asiakkailleen lisäarvoa, palvelua ja asiantuntemusta. Asiantuntemusta hankintayksikkö käyttää lisäarvon ja palvelujen tuottamiseen. Myös hankintayksikön tuottamat säästöt ovat lisäarvo. Lisäarvon jatkuva parantaminen edellyttää läheistä työskentelysuhdetta. Lisäksi Cannon esittää, että tuotetulle lisäarvolle pitäisi asettaa tavoite, mielellään organisaation tilivuoden ajalle. Hänen mukaansa sisäistä palvelua tulisi mitata rahallisesti, kuten myös sen tuottamia kustannuksia, ja ainoastaan mikäli tulos on positiivinen, sisäistä palvelua kannattaa ylläpitää. Tämä on konkreettinen tapa mitata hankintayksikön tuottamaa lisäarvoa, mutta vaikuttaa kovin yksipuoliselta varsinkin tilanteissa, joissa hankintayksikkö ei osta tuotantotarvikkeita, vaan tukee muita yksiköitä näiden omien tehtävien hoidossa. Tällöin myös suora rahallinen mittaaminen voi olla ongelmallista. Miten esimerkiksi yksiselitteisesti mitataan, onko hankintayksikön käyttö konsultointipalvelujen hankinnassa ollut rahallisesti kannattavaa?

Periaatteessa hankintayksikön roolin voidaan ajatella olevan monella tapaa samankaltainen kuin ostoagentin. Molemmat toimivat välikätenä hankintaketjussa toimittajan ja asiakkaan välillä. Tästä syystä teoriaa, joka käsittelee välikäden tuottamaa lisäarvoa hankintatoimessa, voi osin soveltaa myös hankintayksiköihin. Väättäinen (2005) on luonut mallin ostoagentin tuottamasta lisäarvosta hankinnoissa. Hänen mukaansa ostoagentilla on tietämystä tuotteista sekä ympäristöstä, ja näistä molemmista voi olla hyötyä toimitusketjun hallinnassa (Kuva 3-6).



**Kuva 3-6:** Väätäisen (2005) lisäarvomalli (lisäarvoattribuutit, joita välikäsi voi tuottaa osana toimitusketjua)

Väätäinen (2005) kuvailee, että tuntemalla erilaiset ympäristöt, joissa toimittajat operoivat, välikäsi voi parantaa koko ketjun suorituskykyä. Kulttuuritoimintaympäristö sisältää myös lait ja säännökset. Tietämys on lisäksi käännteistä, paitsi että välikäsi tuntee toimintaympäristönsä, välikäsi myös tunnetaan toimintaympäristössä ja sillä voi jo olla valmiita suhteita toimittajiin. Tuotetietämys tarkoittaa asiantuntemusta jossakin tuotekategoriassa, siten että välikäsi tuntee tuotevaihtoehtot, laadun ja muut ominaisuudet. Erikoistumisella tai skaalaeduilla välikäsi voi toimia kilpailukykyisesti eri asiakaskanavissa. Jos välikäsi erikoistuu johonkin tiettyyn alueeseen, se hoitaa siihen alueeseen liittyviä tehtäviä suuremmissa määrissä kuin asiakkaansa ja voi siten saavuttaa suuremman tehokkuuden. Skaalaetuja voi ilmetä neljällä eri tavalla: kommunikaatiossa, suurissa ostoerissä ja toimituksissa, kuljetuksessa ja varastoinnissa. Välikäsi, tai tässä tapauksessa ostoyksikkö, on suurempi asiakas toimittajille kuin yksittäiset yksiköt. Välikäsi voi yhdistää ostoja ja neuvotella määräalennuksia. Sama liittyy kuljetusten yhdistämiseen. Kaikki nämä mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa ovat sovellettavissa myös hankintayksikköön. Osa niistä on tietysti käyttökelpoisempia kuin toiset. Esimerkiksi hankintayksikön voi useissa tapauksissa olla turha pyrkiä tuottamaan lisäarvoa esimerkiksi



kuljetuksilla tai varastoinnilla, sillä näihin erikoistuneita toimijoita on jo olemassa markkinoilla.

Tapoja, joilla hankintayksikkö voi pyrkiä tuottamaan lisäarvoa, vaikuttaisi olevan tutkittu melko vähän. Schiele (2005) esitti case-tutkimuksessaan kolme tähän asiaan liittyvää kysymystä: Kuinka merkitsevää osallistumista tapahtuu suhteessa hankintayksikön suorittamiin tehtäviin hankintaprosessiin eri vaiheissa? Mitkä tekijät vaikuttavat tähän osallistumiseen? Mitä lisäarvoa seuraa tästä osallistumisesta? Schiele käytti merkitsevän osallistumisen määritelmänä Stuartin (1991) määritelmää. Merkitsevä osallistuminen tarkoittaa hankintayksikön tietämyksen ja asiantuntemuksen oikea-aikaista ja hyödyllistä yhteistyötä hankintaprosessin kaikissa vaiheissa, mukaan lukien päätöksentekovaiheen, siten että tehdään paras mahdollinen hankintapäätös, jossa tavoitteena on hankintamäärittelyn laatijan välittömien tarpeiden ja organisaation pitkäaikaisten strategisten tarpeiden ja tavoitteiden tyydyttäminen. Tällöin voidaan varmasti ajatella, että lisäarvo tulee siitä, että organisaation pitkäaikaiset strategiset tavoitteet voidaan tyydyttää hankintatoimen avulla. Schielen mukaan hankintayksikön katsottiin osallistuvan merkitsevästi, kun se tuotti merkittävää kontribuutiota edellisen määritelmän mukaisesti neljällä osa-alueella: toimittajien panos, toiminnalliset ja tekniset spesifikaatiot, konsultointipalveluiden hyödyntäminen ja ajalliset säästöt. Myös osallistumista voi Schielen mukaan olla neljää eritasoista: ei lainkaan, dokumentaarista, ammattimaista ja merkitsevää. Näiden määritelmien mukaan voidaan ehkä ajatella, että hankintayksikön osallistumisen täytyy olla vähintään ammattimaista, jotta se tuottaisi lisäarvoa sisäisille asiakkaille. Jos hankintayksikkö on kokonaan ohitettu, se ei luonnollisesti osallistu lainkaan. Dokumentaarinen osallistuminen tarkoittaa, että hankintayksikkö suorittaa hyvin perustavanlaatuisia hallinnollisia tehtäviä asiakkaidensa puolesta. Ammattimaisessa osallistumisessa hankintayksikkö hoitaa vaativampia tehtäviä, kuten tapaa asiakasyksiköitä keskustellakseen näiden tarpeista ja tuottaa informaatiota, jota asiakasyksikkö ei ole edes osannut vaatia helpottaakseen hankintaprosessia.

Cannon (1995) toteaa, että tärkeä edellytys lisäarvon tuottamiselle hankinnoissa on hankintayksikön suhde sisäisiin asiakkaisiin. Monissa tapauksissa hankintayksikkö muodostaa tiimejä asiakkaidensa kanssa, jotta se pystyy paremmin vastaamaan näiden tarpeisiin. Cannonin mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa on tuotu esille useita seikkoja, joihin hankintayksikön tulee keskittyä maksimoidakseen roolinsa lisäarvon tuottajana. Hankintayksikön tulee määritellä arvo, jota se voi tuottaa, parantaa omaa muutosasennettaan ja joustavuuttaan, ja ottaa tavoitteeksensa sisäisen asiakkaan palveleminen. Hankintayksikön

tulee määritellä tavoitteensa siten, että niiden saavuttamista voidaan mitata, ja sen tuleekin jatkuvasti pyrkiä mittaamaan suoritustaan. Lisäksi sen tulee korostaa kommunikaation ja koulutuksen merkitystä pyrkiessään alentamaan kustannuksiaan. Hult ym. (2000) lisäävät, että hankintaprosessin menestyksekkäs suorittaminen edellyttää lisäarvon tuottamiseen sitoutunutta johtajuutta. Ostajien täytyy osoittaa johtajuutta suhteessa sisäisiin asiakkaisiin ja osin myös suhteessa toimittajiin. Koskisen ym. (1995) mukaan Monczka ehdottaa, että kehittäessään oston strategista roolia kilpailuedun rakentamisessa, yritysten tulisi ottaa käyttöön lisäarvolähtöisiä toimintamalleja kuten toimittajahallinta ja Vendor Management. Lisäarvo tulee siis paitsi toiminnasta suhteessa asiakkaisiin, myös siitä, miten koordinoidaan toimittajien toimintaa.

Jotta hankintayksikkö voi keskittyä siihen, missä se pystyy tuottamaan lisäarvoa, organisaation hankintatarpeet täytyy segmentoida (Cannon, 1995). Tällöin hankintatarpeet voidaan jaotella kolmeen kategoriaan:

1. Sisäisten asiakkaiden hankinnat, hankintayksikön osallistuminen minimaalista.
2. Hankintayksikön hankinnat, sisäisten asiakkaiden osallistuminen minimaalista.
3. Yhteiset hankinnat.

Tässä jaottelussa lähtökohtana on siis, että hankintayksikkö ei pysty tuottamaan lisäarvoa kaikissa hankinnoissa, sen osallistuminen näihin hankintoihin on kannattavaa minimoida. Schielen (2005) mukaan esimerkiksi konsultointipalvelut ovat alue, joita ei tyypillisesti ole katsottu kuuluvaksi oston osaamisalueeseen, vaikka ostajat pitävätkin yksikköään kykenevänä tuottamaan lisäarvoa perinteisissä hankinnoissa. Esimerkiksi julkisen sektorin hankinnoissa hankintayksiköt ovat olleet hyvin vähän mukana konsultointipalvelujen hankinnoissa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että hankintayksikön mukanaolo tyypillisesti auttaa varmistamaan, että rahat käytetään oikein, tavarat ja palvelut ovat hyvälaatuisia ja aikaa ja rahaa säästyy (Schiele, 2005).

Haapanen ym. (2005) toteavat, että asiakaskanaviin tarvitaan palvelun yhdentäjiä eli palveluintegraattoreita, jotka muodostavat erilaisista palveluista toimitusketjuja ja -verkostoja. Hankintayksikön voidaan ajatella tuottavan lisäarvoa myös tällä tavalla. Se koordinoi eri toimittajien palveluita, ja muodostaa niistä lisäarvoa tuottavan kokonaisuuden Näin eri yksiköiden ei tarvitse pitää yhteyttä useisiin toimittajiin, vaan he voivat hankintayksikön kautta saada kokonaisvaltaisen palvelun.

## **4 Hankintayksikön lisäarvo ja keskitetyn toimintamallin kustannussäästöt**

Sisäisillä yksiköillä on muiden palveluorganisaatioiden tapaan yhtäläinen riski ajautua yleis- palvelun ongelmaan, jossa yhden toimintamallin kautta pyritään tarjoamaan kaikkea kaikille. Tästä syystä hankintayksikön on olennaista tunnistaa, missä vaiheissa hankintaprosessia sen on kannattavaa toimia aktiivisesti, jotta hankintaprosessi on kaikkein osapuolien kannalta mahdollisimman tehokas. Tähän liittyy olennaisena se, missä vaiheissa ja minkälaisissa hankinnoissa hankintayksikön on mahdollista tuottaa lisäarvoa. Lisäarvoa tarkasteltaessa tulee lisäksi muistaa, että lisäarvo ei usein ole yksiselitteinen käsite, vaan hankinnoilla tuotettava lisäarvo on riippuvainen sekä hankittavista tuotteista että sisäisten asiakkaiden käsityksistä, tarpeista ja toiveista.

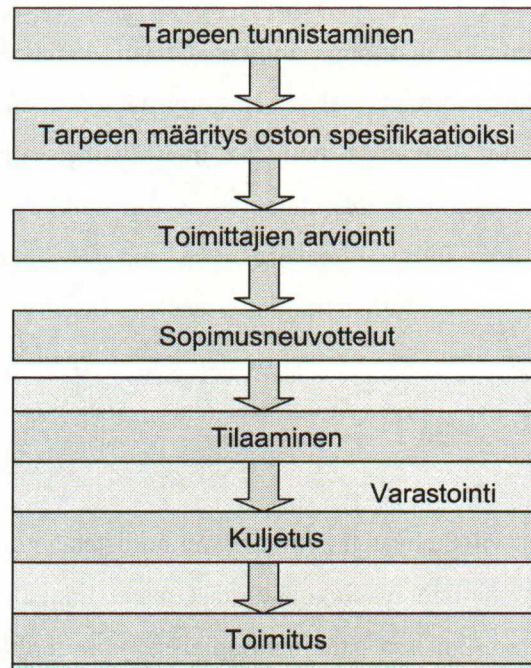
Tässä kappaleessa esiteltävien viitekehysten avulla havainnollistetaan hankintayksikön roolia hankintaprosessissa ja autetaan hankintayksiköjä tunnistamaan, minkälaisista lisäarvoa sisäiset asiakkaat näiltä voivat odottaa erilaisissa hankintatilanteissa, ja miten tämä pystytään tehokkaasti tuottamaan. Lisäarvoa tarkastellaan myös kvantitatiivisessa yhteydessä arvioimalla niitä kustannussäästöjä, joita keskitetyn hankintamallin avulla on mahdollista saavuttaa. Lopuksi kootaan yhteen viitekehukseen teorian ja analyysin perusteella saatu informaation keskitetyn hankintatoimen eduista ja niiden realisoitumisesta.

### **4.1 Hankintayksikön mahdolliset roolit**

Edellä todettiin, että hankintayksikön tulee keskittyä ydinosaamiseensa ja hyödyntää myös ulkoisia resursseja, jotta se ei yrittäisi jakaa resurssejaan liian laajalle alueelle. Tällöin se ei pystyisi tarjoamaan riittävän yksilöllistä palvelua merkittävässä ja vaikeissa hankinnoissa, ja toisaalta kuluttaisi liikaa resursseja rutiinihankinnoissa avustamiseen. Kysymyksenä on tällöin resurssien oikea kohdistaminen siihen osaan hankintaprosessia, jossa hankintayksikkö voi tuottaa eniten lisäarvoa omalla osaamisellaan. Kuvassa 4-1 on esitetty yksinkertaistettu versio yleisestä hankintaprosessista, tarpeen ilmenemisestä aina sen tyydyttämiseen asti.

Ensimmäisenä vaiheena on luonnollisesti hankintatarpeen tunnistaminen. Tämän jälkeen tulee määrittellä spesifikaatiot hankittavalle tuotteelle tämän tarpeen mukaisesti. Seuraava vaihe on toimittajien arviointi näiden spesifikaatioiden perusteella, minkä jälkeen seuraavat sopimus-

neuvottelut valitun toimittajan/toimittajien kanssa. Tämän jälkeen tuotetta tilataan tarpeen mukaan, ja se kuljetetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Useat tuotteet ovat luonteeltaan sen kaltaisia, että niitä pidetään jatkuvasti varastossa, jotta tilauksiin voidaan vastata nopeasti.

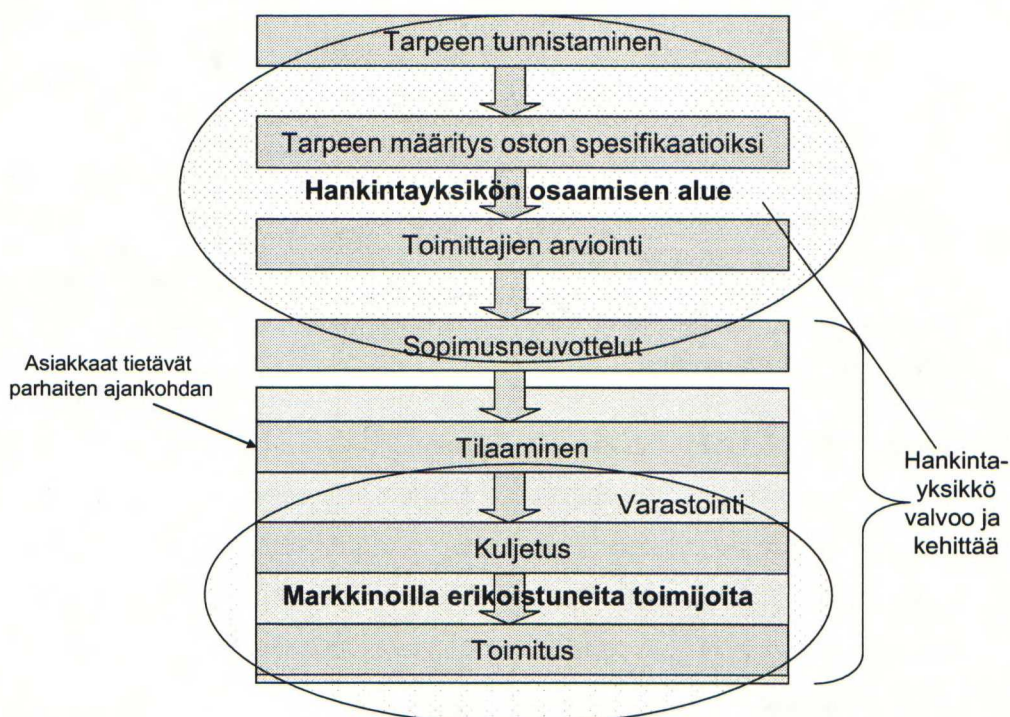


**Kuva 4-1:** Yksinkertaistettu hankintaprosessi

Mikä tahansa (tai vaikka kaikki) kuvassa 4-1 esitellyistä hankintaprosessin vaiheista on sen kaltainen, että hankintayksikkö voi periaatteessa ottaa sen hoidettavakseen. Hankintayksikön yhteyteen voidaan esimerkiksi perustaa varasto, ja hankintayksikkö voi koordinoida tavaroiden kuljetusta muille yksiköille. Markkinoilla on kuitenkin olemassa näihin osiin hankintaprosessia erikoistuneita ulkopuolisia osapuolia. Useilla toimittajilla on jakeluverkot valmiina tavaroilleen ja palveluilleen. Lisäksi on pelkästään näihin logistisiin tehtäviin erikoistuneita yrityksiä. Myös varastopalveluja tarjotaan markkinoilla. Tilaaminen taas tapahtuu useimmiten reaktionä havaittuun tarpeeseen, paikanpäällä asiakasyksikössä. Koska hankintayksiköllä ei tyypillisesti ole edustusta asiakasyksiköiden tiloissa, ja tilaaminen voidaan hoitaa helposti esimerkiksi sähköisten järjestelmien avulla, hankintayksikön ei kannata kuluttaa resurssejaan siihen.

Hankintaprosessin alkuvaiheet sen sijaan ovat niitä, jotka kuuluvat hankintayksikön osaamisen alueeseen (Kuva 4-2). Tarpeen tunnistaminen näistä vaiheista tapahtuu luonnollisesti usein sisäisen asiakkaan aloitteesta, mutta myös hankintayksikkö voi havaita puutteita organisaatiossa, joita voidaan tehokkaammalla hankintatoimella tai uusilla markkinoilla

tarjolla olevilla tuotteilla täyttää. Tarpeen määrittäminen hankinnassa ja toimittajien arvioinnissa käytettäviksi spesifikaatioiksi, toimittajien arviointi ja sopimusneuvottelut ovat hankintayksikön osaamisen ydinaluetta. Siksi sen olisikin kannattavinta keskittyä näihin tehtäviin. Näin hankintayksikkö voi parhaiten palvella sisäisiä asiakkaita, vastata näiden tarpeisiin ja tuottaa lisäarvoa. Eri tuotteiden hankintoihin liittyen hankintayksikkö tarjoaa mahdollisesti myös tuote- ja markkinatuntemusta. Muissa hankintaprosessin vaiheissa hankintayksikkö voi toimia valvovana osapuolena. Lisäksi hankintayksikkö voi tarvittaessa neuvoa yksiköitä tilausten tekemisessä ja ylläpitää ja jatkuvasti kehittää tilauskanavia. Tämä on hankintayksikön rooli keskitetyissä hankinnoissa.

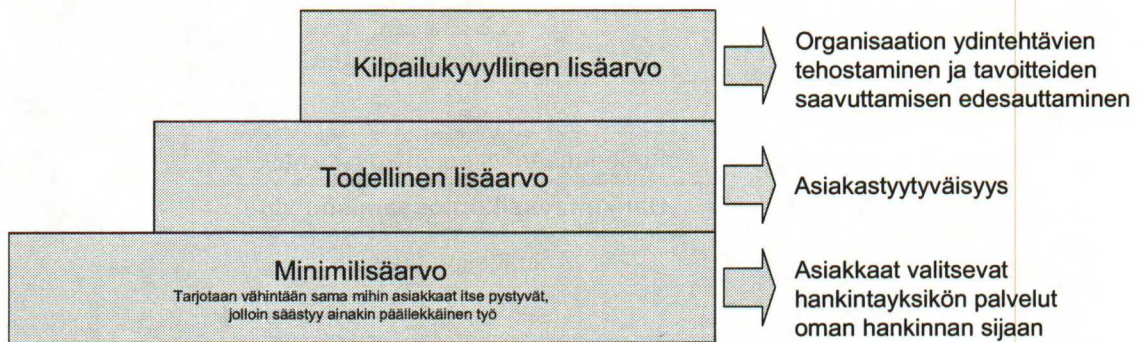


**Kuva 4-2:** Eri toimijoiden rooli hankintaprosessissa

Hankintayksikön osallistumisen aste ja resurssien käyttö riippuu luonnollisesti myös hankittavien tuotteiden ominaisuuksista ja strategisesta merkityksestä. Pieniarvoisissa, rutiiniluonteisissa hankinnoissa, kuten MRO-nimikkeissä hankintayksikön ydinosaamisen tarve on oletettavasti vähäisempi kuin esimerkiksi konsultointipalveluiden hankinnassa. Tähän palataan uudelleen edempänä, kun otetaan tarkemmin kantaa hankintayksikön rooliin eri tuoteluokkien hankinnoissa.

## 4.2 Hankintayksikön tuottama lisäarvo

Yhden yksiselitteisen lisäarvokäsitteen määrittäminen hankintatoimen käyttöön on vaikeaa, ellei mahdotonta. Lisäarvon tuottamiseen ja kokemiseen vaikuttavat monet seikat, esimerkiksi hankittava tuote, asiakkaan näkökulma, ja organisaation tarpeet. Tästä syystä tässä tutkielmassa ei ehdoteta yhtä, joustamatonta käsitettä hankintayksikön tuottamalle lisäarvolle. Esi-teltävä viitekehys jakaa hankintayksikön tuottaman lisäarvon kolmeen tasoon. Nämä tasot ovat: minimilisäarvo, todellinen lisäarvo ja kilpailukyvyllinen lisäarvo. Jokainen taso raken-tuu edellisen luomalle pohjalle, eli ilman aiemman tason lisäarvon saavuttamista on vaikea saavuttaa seuraavaa tasoa. Lisäarvomalli on havainnollistettu kuvassa 4-3.



**Kuva 4-3:** Lisäarvomalli

hyötyä tilanteesta, jossa tuote olisi hankittu itse. Tätä voidaan pitää minimilisäarvona keskitetyissä hankinnoissa. Ilman minimilisäarvon tuottamista muilla yksiköillä ei ole kannustetta, tai edes pätevää syytä, käyttää hankintayksikköä välikätenä hankintaprosessissa. Mikäli hankintayksikön käyttö on organisaatiossa pakollista muille yksiköille, hankintayksikön on pystyttävä tuottamaan minimilisäarvo, jotta kyseinen toimintamalli on puolustettavissa.

Todellisen lisäarvon avulla saavutetaan sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys. Todellista lisäarvoa tuottaessaan hankintayksikkö pystyy lisäämään hankintoihin ja sisäiselle asiakkaalle tuottamaansa palveluun jonkin elementin, jota yksikkö ei oman hankinnan avulla olisi voinut saavuttaa. Tyypillinen esimerkki todellisesta lisäarvosta on näin ollen esimerkiksi suurten volyymien kautta saavutetut määrälennukset hinnoissa, kuten myös mahdollisesti kuljetuksissa. Todellinen lisäarvo liittyy siis läheisesti skaalaetuihin. Hankintayksikkö voi tuottaa todellista lisäarvoa myös hankintaosaamisensa kautta, esimerkiksi siten, että asiakasyksikön käyttöön saadaan entistä paremmin heidän tarpeitaan vastaava tavara tai palvelu, koska hankinnan ammattilaiset osaavat paremmin muuttaa käyttäjien tarpeet oston spesifikaatioiksi. Lisäksi etuja voidaan saada myös paremmin neuvotelluista sopimuksista, asiantuntevasta toimittaja-arvioinnista ja virheiden välttämistä hankinnoissa.

Lisäarvomallin kolmas taso on kilpailukyvyllinen lisäarvo. Sen saavuttaminen hankinnoissa edellyttää sitä, että hankintayksikkö pystyy tarjoamaan tuotteita ja palveluita, jotka todella tukevat organisaation ydintoimintaa ja strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä lisäävät organisaation kilpailukykyä. Tämän tason hankintoja muut yksiköt eivät pystyisi hoitamaan riittävän ammattimaisesti, sillä tuotteiden strategisen luonteen vuoksi ne vaativat korkeatasoista hankintaosaamista ja huomiota, ja veisivät tällöin liikaa yksikön resursseja sen omalta ydintoiminnalta. Tämän tason lisäarvo liittyy strategisesti merkittäviin tuotteisiin, ei tyypillisesti esimerkiksi MRO-nimikkeisiin. Monet palveluhankinnat voivat kuulua tähän kategoriaan, sillä yritykset ulkoistavat yhä enemmän toimintoja, jolloin palveluhankinnoista tulee strategisesti merkittäviä. Lisäksi palvelujen hankkiminen on niiden erityispiirteistä johtuen usein haasteellisempaa kuin tavaroiden, jolloin hankintayksiköllä on asiantuntemuksensa avulla edellytykset tuottaa lisäarvoa, johon oman toimen ohella hankintoja hoitavat eivät pystyisi.

Kun pyritään tuottamaan lisäarvoa sisäisille asiakkaille, täytyy huomioida se, että kaikilla eri tuotteilla ei ehkä ole mahdollista, tai edes kannattavaa pyrkiä saavuttamaan kilpailukyvyllisen

lisäarvon tasoa. On punnittava tuotteen strategista merkittävyyttä hankinnan kokonaiskustannuksiin. Kilpailukyvyllistä lisäarvoa ei luonnollisesti ole saavutettavissa kaikkien tuotteiden hankinnoissa, vaan ainoastaan organisaatiolle strategisesti merkittävässä hankinnoissa. Lisäksi on olennaista muistaa, että sisäisillä asiakkailta voi olla eri preferenssejä hankintojen suhteen. Kaikki eivät koe samoja hankintaan liittyviä seikkoja samantasoisena lisäarvona. Toisille volyyimiedut voivat esimerkiksi olla jo kilpailukyvyllistä lisäarvoa, kun taas toiset kokevat ne minimilisiäarvona. Hankintayksikön on tärkeää kommunikoida jatkuvasti paitsi sisäisten asiakkaiden, myös yrityksen strategisen johdon kanssa siitä, mitkä hankintayksikön sisäisen palvelun aspektit ovat tärkeitä, ja mitä eri lisäarvon tasot tarkoittavat eri tuotteiden hankinnoissa. Luonnollisesti on otettava huomioon myös se, että lisäarvon taso voi muuttua, ja todennäköisesti muuttuukin, ajan myötä. Seikka, jonka sisäiset asiakkaat aiemmin kokivat todellisena lisäarvona voi jonkin ajan kuluttua olla näiden silmissä minimilisiäarvo, jota hankintayksikön vähintään on tuotettava, ja todellista lisäarvoa kokeakseen ne odottavat hankintayksiköltä lisätoimenpiteitä. Vaatimukset kasvavat toimintaympäristön kehittyessä, ja hankintayksikön tulee jatkuvasti mitata asiakastytyväisyyttä ja pyrkiä kehittämään sisäisille asiakkaille tarjoamia palveluja.

### **4.3 Hankintojen luokittelu ja hankintayksikön tehtävät**

Hankintojen luokittelusta on esitetty monenlaisia teorioita ja vaihtoehtoisia malleja. Luvussa 2 esiteltiin muutamia yleisimpiä luokittelutapoja. Kyseiset mallit ovat hyödyllisiä, sillä ne antavat ostajille ohjeita siinä, miten eri hankinnoissa tulee toimia sekä työkaluja hankintojen kehittämiseen. Mallit eivät kuitenkaan tarkastelussaan ota kaikkia hankintayksikön sidosryhmiä huomioon. Useat niistä luokittelevat tuotteet sen perusteella, mitkä ovat tuotteiden ominaisuudet ja toimittajakentän piirteet. Myös ohjeet eri tuotekategorioiden hallintaan keskittyvät paljolti siihen, miten oston tulee käyttäytyä suhteessa toimittajiin ja markkinoihin. Mallit eivät suuressa määrin ota huomioon sisäisiä asiakkaita, näiden tarpeita ja sitä, kuinka oston tulee käyttäytyä suhteessa asiakkaisiinsa. Hankintayksikkö toimii välikätenä kahteen suuntaan. Toisaalta sen tulee pystyä solmimaan kestävästi toimittajasuhteet ja -verkostot, ja hyödyntää markkinoilla vallitsevia tilanteita. Toisaalta sen tulee myös luoda suhde sisäisiin asiakkaisiinsa, ja vastata näiden vaihteleviin tarpeisiin eri tuoteluokissa. Tämä edellyttää luonnollisesti myös sen suunnittelua, miten toimittajien kanssa toimitaan yhdessä, jotta sisäisen asiakkaan hyöty maksimoituu. Toinen ongelma useissa tuoteluokitteluisissa on se, että ne liittyvät vahvasti tuotantoon käytettävien materiaalien, hyödykkeiden, komponenttien ynnä muiden hankintoihin. Esimerkiksi hankintoja tuotteiden elinkaaren perusteella ohjaava malli



on vahvasti sidoksissa yrityksen omaan valmistustoimintaan, mutta myös esimerkiksi Kraljicin mallista voidaan havaita, että monet sen oletuksista ja suosituksista ovat vahvasti liitettävissä juuri tuotantohyödykkeiden ja raaka-aineiden hankintaan. Sen sijaan mallia, joka keskittyisi luokittelemaan tuotteita sisäisten asiakkaiden tarpeiden mukaan, oli kyse sitten las-kentaosastolle, asiakaspalveluosastolle tai tuotanto-osastolle tehtävistä hankinnoista, ei ole esitetty. On kuitenkin olemassa huomattava määrä yrityksiä, jotka eivät harjoita omaa valmistustoimintaa, esimerkiksi palveluyritykset ja julkinen sektori. Näiden organisaatioiden hankintayksiköille kyseisistä luokitteluista ja niihin liittyvistä ohjeista on siis vain rajatusti ja epäsuorasti apua. Näistä syistä johtuen tässä kappaleessa täsmennetään vaihtoehtoinen luokittelu hankintoja varten, joka on rakennettu erityisesti sisäisen asiakkaan näkökulma ja tarpeet huomioon ottaen. Lisäksi määritellään viitekehys hankintayksikön roolille eri tuoteluokissa ja niiden hankintaprosessissa. Lopuksi edellä määritelty viitekehys lisäarvosta yhdistetään hankintojen luokitteluun.

#### 4.3.1 Hankintojen luokittelu sisäisten asiakkaiden tarpeiden perusteella

Kun hankitaan tuotteita, joita ei käytetä omaan valmistustoimintaan vaan omien ydintoimintojen tukemiseen (joka tosin valmistusorganisaatiossa voi olla tuotantotoiminta) ja siten ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, hankinnassa tulee ensisijaisesti pitää mielessä sisäisen asiakkaan tarve. Tästä syystä esitettävässä hankintojen luokittelussa sisäisen asiakkaan tarve on otettu toiseksi hankinnan tyyppiä määritteleväksi tekijäksi. Määritellyt hankintatypit näkyvät taulukossa 4-1. Hankintatypit ovat nimeltään: rutiinihankinnat, modifioitavat hankinnat sekä erikoishankinnat. Hankinnat on määritelty kahden tekijän mukaan: edellä mainitun asiakastarpeen, sekä hankinnan strategisen merkityksen mukaan.

**Taulukko 4-1:** Hankintojen luokittelu sisäisen asiakkaan näkökulma huomioiden

Hankinnan tyyppi	Rutiinihankinnat	Modifioitavat hankinnat	Erikoishankinnat
Sisäisten asiakkaiden tarve	Muuttumaton	Muokkautuva perustarve	Hankintakohtainen
Hankinnan strateginen merkitys	Pieni	Kohtalainen	Suuri

Asiakstarve on tässä jaoteltu sen mukaan, kuinka vaihtuva se on määrältään, laadultaan ja ajan myötä. *Muuttumaton tarve* pysyy ajan myötä samana, sekä määrällisesti että spesifikaatioiltaan, ja on myös luonteeltaan jatkuva. *Muokkautuva perustarve* on jatkuva, mutta ei jatkuvasti identtinen. Tarvittava määrä voi vaihdella, tai kyseessä voi olla tuote, jota täytyy jatkuvasti hieman muokata kulloiseenkin asiakastarpeeseen. *Hankintakohtainen tarve* taas on merkittävä kertaluonteinen hankinta. Samanlaista tuotetta on tosin voitu hankkia ennenkin, mutta hankinnat tehdään ja spesifikaatiot määritetään aina erikseen.

Toiseksi hankinnan tyyppiä määrittäväksi tekijäksi nostetaan hankinnan strateginen merkitys. Tätä voidaan ajatella sekä asiakasyksikön, että koko yrityksen näkökulmasta. Kyse on siis siitä, kuinka merkittävä hankinta on organisaatiolle suhteessa sen oman ydintoiminnan menestyksekkääseen hoitamiseen. Tälläkin tekijällä on kolme tasoa: pieni, kohtalainen ja merkittävä.

Kraljicin ostoportfolion suhteen on esitetty erilaisia teorioita siitä, että oston tulisi pyrkiä toiminnallaan siirtämään tuotteita hankintakategoriasta toiseen, jotta saavutettaisiin parempi tilanne esimerkiksi alentuneiden hankintakustannusten tai helpomman saatavuuden kannalta. Tässä tutkimuksessa esitetyssä luokittelussa tilanne ei ole samankaltainen. Tämä johtuu siitä, että tuotteiden luokittelu perustuu hankintayksikön asiakkaiden tarpeisiin. Hankintayksikön ei siksi tule toimillaan pyrkiä siirtämään tuotteita luokasta toiseen, sillä tällöin näiden vastaavuus asiakastarpeisiin voisi heikentyä, tai hankintayksikkö käyttäisi liikaa tai liian vähän resursseja kyseiseen tuotteeseen. Sen sijaan hankintayksikön tulee ottaa huomioon se, että muutokset sisäisten asiakkaiden tarpeissa voivat aiheuttaa tuotteiden siirtymisen kategoriasta toiseen. Hankintayksikön tulee seurata tällaisia tilanteita, ja olla valmis muuttamaan omaa rooliaan hankinnoissa tarvittaessa. Mutta siirtymä lähtee siis aina asiakkaan tilanteen muutoksesta, ei hankintayksikön toimenpiteistä.

Tässä tutkimuksessa rakennettavan hankintojen luokittelun tarkoituksena on antaa yleisiä suuntaviivoja ja ohjeistuksia luokkien sisällöstä. Tämä johtuu siitä, että luokittelun tarkoituksena on olla viitekehys, jonka avulla hankintayksikkö voi paremmin pyrkiä huomioimaan oman sisäisen asiakkaansa tarpeita hankinnoissa, ja siten vastata niihin paremmin. Siksi hankintayksikkö päättää lopullisesti tuotteiden luokittelun kommunikoituaan omien asiakkaidensa kanssa.

*Rutiinihankinnoissa* ostettava tuote on käytännössä aina sama, ja toimittaja ei muokkaa tuotetta erityisesti asiakkaalle. Tuotteesta voi kuitenkin olla tarjolla suuri valikoima, mutta tästä asiakas voi ainoastaan valita mitkä standardituotteet hän tarvitsee. Asiakastarve on jatkuva eikä juuri muutu määrältään tai laadultaan. Rutiinihankintojen tuotteita tarvitaan normaalin työn hoitamisen avuksi, mutta ne eivät liity organisaation ydintoimintaan suorasti. Esimerkkinä rutiinihankinnoista voidaan antaa toimistotarvikkeet tai sähkö.

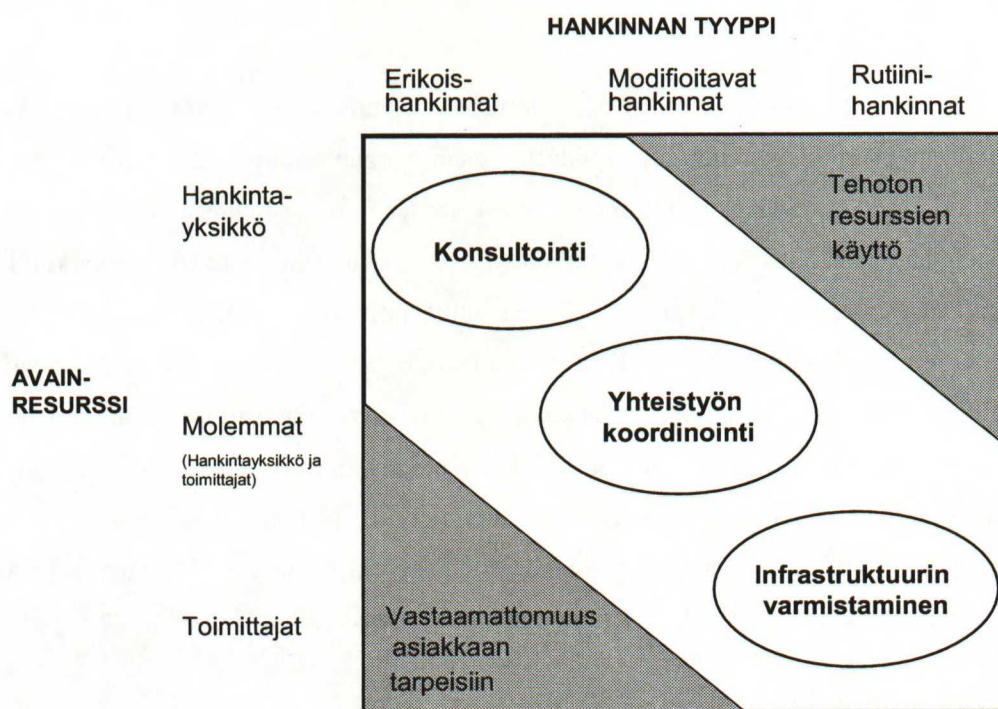
*Modifioitavat hankinnat* ovat usein sinällään perustuotteita, mutta niitä muokataan asiakas-kohtaisesti. Ero rutiinihankintoihin voidaan nähdä, jos verrataan esimerkiksi toimistotarvikehankintoja ja tietokonehankintoja. Toimistotarvikkeissa asiakas saa valita valikoimasta, mitkä tarvikkeet hän haluaa, mutta nämä ovat standardimalleja. Tietokonehankinnoissa asiakas saa valita laitteeseensa erilaisia lisäominaisuuksia, eli tietokone modifioidaan hänen tarpeidensa mukaan. Asiakastarve on jatkuva, ja modifioitavat hankinnat liittyvät jo rutiinihankintoja läheisemmin organisaation ydintehtävien hoitamiseen. Esimerkkejä modifioitavista hankinnoista voivat olla ajoneuvohankinnat, muut järjestelmät, markkinatutkimus (joka voi organisaation luonteesta riippuen olla myös erikoishankinta) ja taloushallinnolliset palvelut. Tähän kategoriaan kuuluu todennäköisesti enemmän palveluhankintoja kuin rutiinihankintoihin.

*Erikoishankinnat* ovat tyypillisesti kriittisiä organisaation ydintoiminnan kannalta. Esimerkkinä erikoishankinnasta voidaan pitää organisaation toimitilojen hankintaa, ydintoimintaa koskevan konsultoinnin ostamista tai koko organisaation kattavaa ATK-järjestelmää. Hankinta on siis kertaluonteinen ja kustannuksiltaan ja vaikutukseltaan merkittävä. Kyseessä ei ole pitkä sopimus, jonka puitteissa ostetaan jatkuvasti tilaamalla pienissä erissä. Hankinnalla itsellään on kuitenkin pitkäaikainen vaikutus organisaation kilpailukykyyn, ehkä jopa organisaation selviämiseen markkinoilla. Vaikka kyse on kertaluonteisesta tilanteesta, se ei silti joka kerta ole täysin uusi, ennen kohtaamaton tilanne. Näitä tilanteita kohdataan kuitenkin vain tietyin väliajoin, ja niiden strategisen merkittävyyden takia hankintaa ei voi tehdä edelliskerran rutiinin avulla, vaan joka kerta on huomioitava asiakastarve ja käytävä koko hankintaprosessi tarkasti läpi.

#### 4.3.2 Hankintayksikön rooli eri hankintaluokissa - hankintayksikkömatriisi

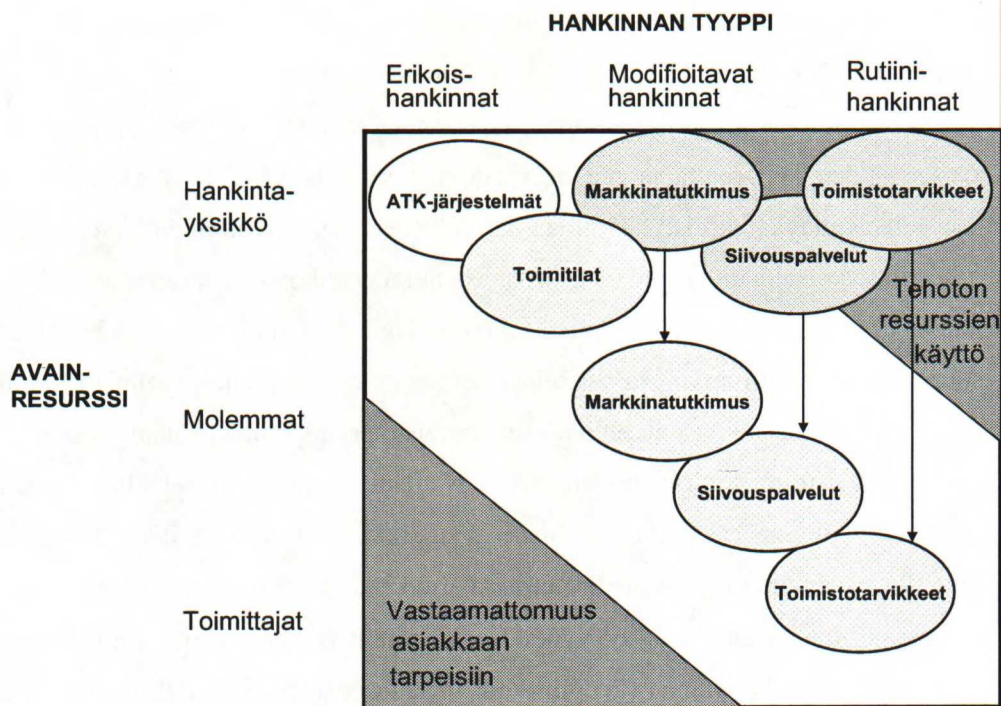
Kolme hankintaluokkaa vaativat hankintayksiköltä erilaisten roolien omaksumista, jotta voidaan parhaiten palvella sisäisiä asiakkaita, ja toimia myös resurssien suhteen tehokkaasti.

Seuraavaksi määritellään hankintayksikkömatriisi (Kuva 4-4), joka on tavoitteellinen luokittelu hankintayksikön roolista kussakin hankintaluokassa. Matriisin toisella akselilla ovat hankintatyypit: rutiinihankinnat, modifioitavat hankinnat ja erikoishankinnat. Toisen akselin nimikkeenä on avainresurssi. Tässä vaihtoehdot ovat: hankintayksikkö, toimittajat tai molemmat. Tällä tarkoitetaan sitä, kenen tai keiden työpanos on merkittävin, jotta koko hankintaprosessi ja hankintojen toteuttaminen sujuu optimaalisesti. Tehokkaimmat toiminnan muodot löytyvät matriisin halkaisijalta. Halkaisijalla on myös esitetty hankintayksikön kolme toimintaperiaatetta. Rutiinihankinnoissa toimittajien verkot ovat olennaisessa osassa, sillä tavoitteena on tilaamisen helppous ja työmäärän minimointi. Hankintayksikön tehtävänä on tällöin tämän sallivan infrastruktuurin varmistaminen. Modifioitavissa hankinnoissa olennaista on yhteistyö, sillä tuotteita täytyy muokata asiakastarpeen mukaan. Tällöin hankintayksikön keskeisin tehtävä on yhteistyön koordinointi ja kommunikaation varmistaminen sekä toimittajien että asiakkaiden suuntaan. Erikoishankinnat ovat strategisesti merkittäviä, ja siksi hankintayksikön henkilöstön tulee ottaa aktiivinen konsultoiva rooli, ja tuoda sisäisen asiakkaan ja koko organisaation käyttöön hankintaosaamisensa ja varmistettava hankinnan sujuvuus.



**Kuva 4-4:** Hankintayksikkömatriisi: hankintatehtävien tavoitteellinen luokittelu

Kaikki yhdistelmät matriisissa eivät ole tehokkaita resurssien hyödyntämisen tai asiakastarpeisiin vastaamisen kannalta (Kuva 4-5). Mikäli toimittajan verkkojen avulla pyritään toteuttamaan tärkeät strategiset erikoishankinnat, on vaarana se, että hankittava tuote tai palvelu ei vastaa asiakkaiden ja tarpeita ja tue organisaation kilpailukykyä ja strategisia tavoitteita. Mikäli taas hankintayksikkö käyttää omaa henkilöstöään liiaksi rutiinihankintojen operatiiviseen toteutukseen, ollaan tilanteessa, jossa hankintayksikön resursseja ei ole allokoitu tehokkaasti ja ne kulutetaan liian helposti loppuun. Hankintahenkilöstö ottaa hankintaprosessissa suurimman vastuun koko prosessin läpiviemisestä niin ATK-järjestelmien, toimitilojen, markkinatutkimuksen, siivouspalvelujen kuin toimistotarvikkeidenkin hankinnassa. Yksikkö hoitaa esimerkiksi toimistotarvikkeiden täydennystilaukset ja siivouspalvelujen aikataulutuksen. Tämä kuluttaa yksikön rajallisia resursseja. Vaikka yksikkö sitten ottaakin asiaankuuluvaa vastuuta myös strategisemmissä erikoishankinnoissa, se ei mahdollisesti pysty paneutumaan näihin tarvittavalla syvyydellä, sillä rajalliset resurssit on jaettu liian laajalle toimenkuvulle. Mikäli hankinnan tyyppiin yhdistetään oikea resurssien allokointi, ja kiinnitetään huomiota siihen, kenen toiminta on olennaista hankinnan tehokkaan sujuvuuden edellytykseksi, voidaan parhaiten vastata sisäisten asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa lisäarvoa ja kustannussäästöjä alhaisemmilla prosessikustannuksilla. Diagonaalilla voidaan saavuttaa tehokkain hankintatoimi, joka nimenomaan myös vastaa parhaiten asiakkaiden tarpeisiin. Tämä on tavoitteellinen hankintatehtävien luokittelu.



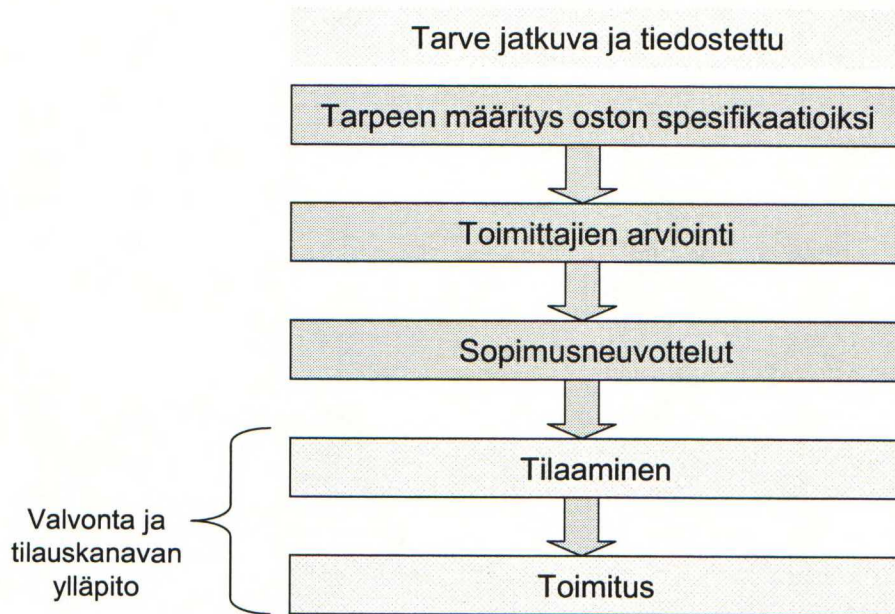
**Kuva 4-5:** Tehokas tuoteasettelu hankintayksikkömatriisissa

Tuoteluokittelu on tehty sisäisen asiakkaan tarpeista lähtien, mutta tehokas toiminta eri tuotteiden hankintaprosesseissa edellyttää luonnollisesti myös yhteistyötä toimittajien kanssa, kuten hankintayksikkömatriisikin osoittaa. Toimittajillakin on kuitenkin useissa tapauksissa kannusteita toimia matriisin ehdotusten mukaisesti eri tuoteluokissa. Rutiinihankinnoissa markkinat ovat tyypillisesti hyvin kilpaillut, ja eri toimittajien tuotteet eivät juuri eroa toisistaan. Toimittajat tavoittelevat tällöin pitkää yhteistyötä asiakkaidensa kanssa, jolloin he ovat valmiita panostamaan tilaus- ja toimitusinfrastruktuuriin, sillä tämä takaa pidemmät sopimusjaksot. Modifioitavien tuotteiden markkinoilla kilpailu ei tyypillisesti ole toimittajamäärien osalta yhtä suurta, mutta toimittajat pyrkivät erottumaan tuoteominaisuuksilla ja lisäarvopalveluilla. Tällöin heille on tärkeää asiakastyytyväisyys, joka edellyttää, että asiakkaat osaavat valita itselleen sopivimmat tuotteet ja käyttää niitä oikein. Tämän vuoksi toimittajat ovat varmasti valmiita panostamaan yhteistyöhön ja kommunikaatioon.

#### 4.3.3 Prosessit eri hankinnoissa

Hankintayksikkömatriisi määrittelee, että hankintayksikön tulee kohdistaa resurssinsa eri tavalla eri hankinnoissa. Tämä tarkoittaa, että sen tavoitteellinen rooli hankintaprosessissa on erilainen hankinnan tyyppistä riippuen. Hankintayksikön ei tarvitse ottaa aktiivista roolia kaikissa prosessin vaiheissa jokaisen hankinnan kohdalla. Kuvassa 4-6 on esitetty

yksinkertaistettu hankintaprosessi rutiinihankinnoille. Kaaviossa tummemmalla merkityt vaiheet ovat niitä, joissa hankintayksikön rooli on aktiivinen.

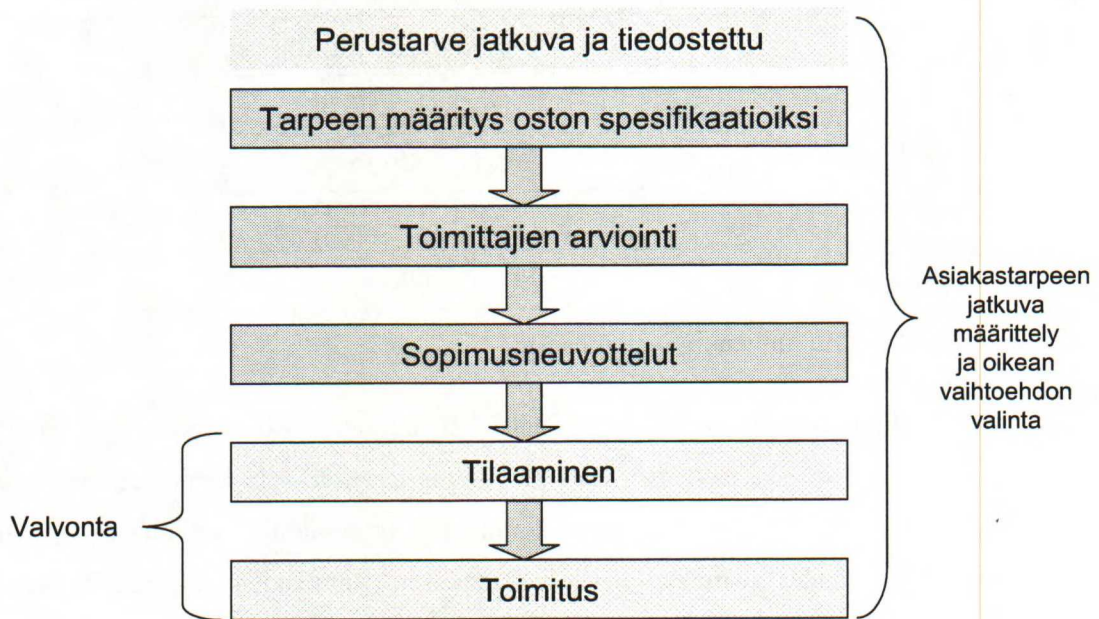


**Kuva 4-6:** Rutiinihankintojen prosessi

Rutiinihankintojen tarve on jatkuva, ja kaikki organisaatiossa tiedostavat sen. Tarve on myös muuttumaton, joten periaatteessa hankintayksikön tarvitsee vain kertaalleen määrittellä oston spesifikaatiot. Hankintayksikkö hoitaa toimittajien arvioinnin ja sopimusneuvottelut. Pyrkimyksenä ovat mahdollisimman pienet kustannukset, mutta ennen kaikkea tilauksen helppous ja saatavuuden jatkuvuus sisäiselle asiakkaalle. Tätä palvelee pitkäaikainen yhteistyö muutamien toimittajien kanssa, jolloin voidaan rakentaa helppo tilaus- ja toimitusjärjestely. Tätä ylläpitää etupäässä toimittaja sopimuskauden aikana. Hankintayksikkö valvoo toimintaa, ja puuttuu käytännössä tilauksiin tai vastaaviin vain, jos ongelmia tai puutteita ilmenee. Tavoitteena on työmäärän minimointi, paitsi sisäisiltä asiakkailta, myös hankintayksikön osalta, jotta resursseja voidaan käyttää strategisesti merkittävimpiin hankintoihin.

Kuva 4-7 esittää perusmuotoisen modifioitavien hankintojen prosessi, johon on tummennettu vaiheet, joissa hankintayksikön rooli on olennainen. Prosessin alkuvaihe on hankintayksikön kannalta melko samankaltainen kuin rutiinihankinnoissa. Mutta koska asiakkaan tarve on vaihtelevampi, joko määrältään, laadultaan tai molempien osalta, asiakastarpeen määrittelyssä oston spesifikaatioiksi ja toimittajien arvioinnissa tarvitaan enemmän huomiota ja resursseja. Hankintayksikön pitää siis laatia sopimus, joka mahdollistaa tilattavien tuotteiden muokkauksen. Lisäksi hankintayksikön tulee tukea asiakasta ja koordinoita asiakkaan ja

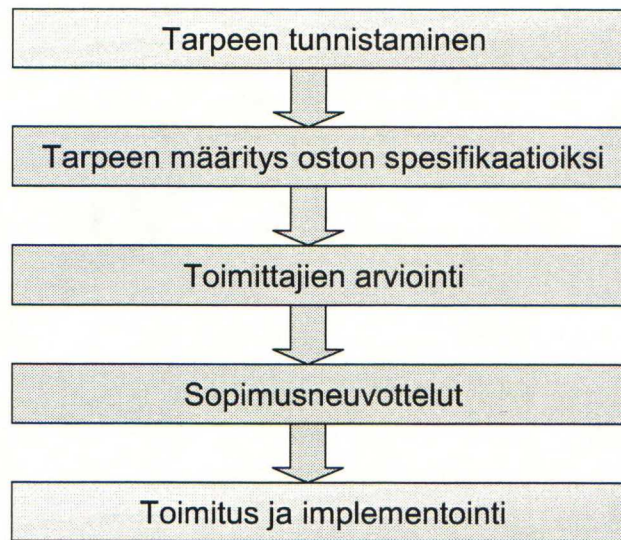
toimittajan välistä yhteistyötä, jotta asiakkaat osaavat aina valita sopivimman vaihtoehdon. Asiakastarvetta ja sen kehitystä tulee jatkuvasti seurata ja varmistaa, että toimittajilla on valmiudet vastata tähän kehitykseen. Pitkäaikaiset suhteet toimittajien kanssa ovat luonnollisesti kannattavia, mutta koska pidemmällä (ja lyhyemmälläkin) aikavälillä asiakkaiden tarpeet voivat muuttua paljon, hankintayksikön on jatkuvasti pyrittävä varmistamaan, että nykyiset toimittajat voivat vastata näihin tarpeisiin, ja mikäli näin ei tapahdu, oltava myös valmis vaihtamaan toimittajaa. Tämä edellyttää jatkuvaa kommunikaatiota toimittajien ja asiakkaiden suuntaan, mutta myös aktiivista markkinatilanteen seuraamista.



**Kuva 4-7:** Modifioitavien hankintojen prosessi

Erikoishankintojen prosessikaavioon (Kuva 4-8) ei sisälly tilausvaihetta, sillä oletuksena on, että erikoishankinnat ovat tyypillisesti suuria kertaluonteisia hankintoja. Hankintayksikön rooli on aktiivinen prosessin kaikissa osissa.



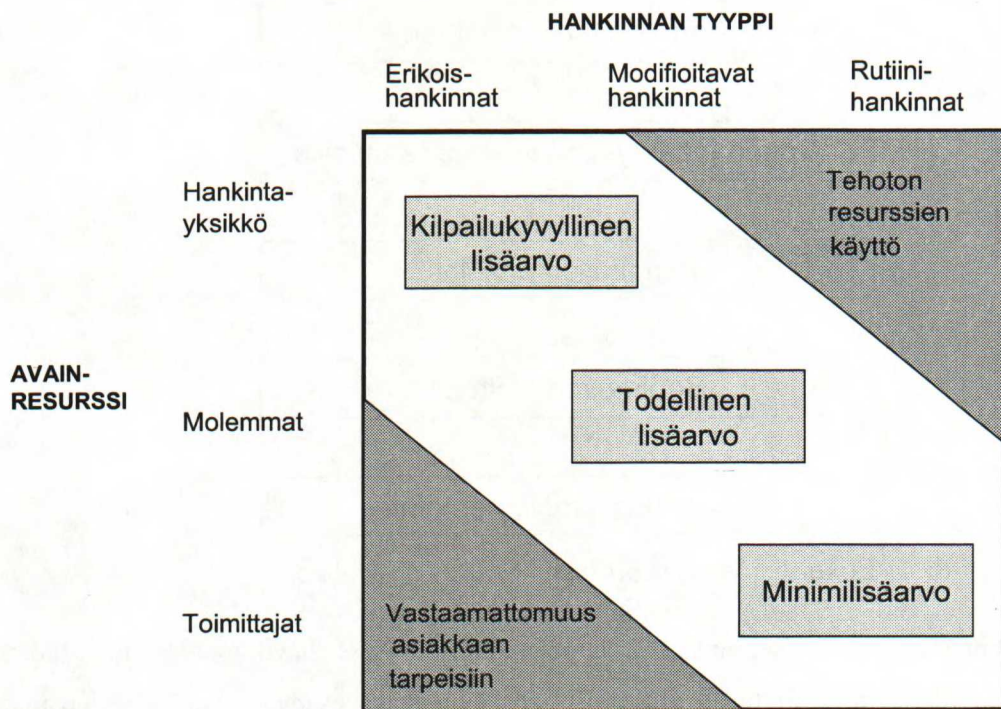


**Kuva 4-8:** Erikoishankintojen prosessi

Hankintayksikkö on osin mukana jo tarpeen tunnistamisessa ja voi jopa itse toimittajamarkkinoiden tilannetta seurattuaan olla prosessin käynnistävä osapuoli, mikäli se havaitsee, että markkinoilla on tarjolla tuote, joka voisi tyydyttää sisäisten asiakkaiden tarpeita ja erityisesti parantaa organisaation kilpailukykyä. Hankintaprosessin kaikki vaiheet vaativat hankintayksiköltä selkeästi enemmän resursseja kuin muiden hankintatyyppien vastaavat vaiheet, ja hankintayksikön ammatillinen osaaminen on merkittävässä roolissa. Varmistaakseen sisäisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen, hankintayksikön tulisi valvoa myös toimitusta ja hankinnan implementointia organisaation ydintoimintaan.

#### **4.4 Hankintaluokat ja lisäarvo**

Hankintayksikölle täsmennettiin kolme tasoa tuottaa lisäarvoa. Kaikille kolmelle hankintatyyppille voidaan tässä määrittää lisäarvotaso, joka hankintayksikön olisi niissä pystyttävä saavuttamaan. Nämä vähimmäistasot kunkin hankintatyyppin kohdalla on esitetty hankintayksikkömatriisissa (Kuva 4-9).



**Kuva 4-9:** Lisäarvon vähimmäistasot hankintayksikkömatriisissa

Rutiinihankinnoissa hankintayksikön tulisi pystyä tarjoamaan vähintään minimilisarvoa sisäisille asiakkailleen. Hankintayksikön on siis tarjottava vähintään vastaavat tuotteet kuin yksikkö pystyisi itse hankkimaan, säästäten näin yksikön työtä ja aikaa. Käytännössä suositeltavaa olisi kuitenkin pyrkiä todelliseen lisäarvoon, joka rutiinituotteiden tapauksissa useimmiten tarkoittaisi koottujen volyymien kautta saatavia kustannussäästöjä. Mikäli kustannussäästöt rutiinihankinnoissa ovat merkittäviä, voidaan niissäkin tuottaa kilpailukyvyllistä lisäarvoa koko organisaatiolle. Modifioitavissa hankinnoissa hankintayksikön tulisi vähintään pystyä tarjoamaan sisäisille asiakkailleen todellista lisäarvoa. Tämä voi näkyä määrälennuksina, mutta erityisesti siinä, että hankintayksikkö pystyy toteuttamaan hankinnat niin, että vaihtelevaan asiakastarpeeseen pystytään vastaamaan, ja tekemään tämä tehokkaammin kuin yksikkö olisi itse pystynyt. Hankintayksikkö voi siis ammatillisella osaamisellaan saada paremmin asiakastarpeita vastaavat sopimukset, ja välttää virheet ja puutteet sopimuksissa. Erikoishankinnoissa hankintayksikön tulee pystyä tarjoamaan kilpailukyvyllistä lisäarvoa. Tuotteet ovat strategisesti merkittäviä ja hankintayksikön pitää pystyä varmistamaan hankinta, joka todella tukee organisaation ydintoimintaa. Mikäli hankintayksikkö allokoii resurssinsa oikein eri hankintatyyppeihin mukaan, kilpailukyvyllinen lisäarvo on mahdollista saavuttaa erikoishankinnoissa, ja myös osassa modifioitavia hankintoja.

## 4.5 Keskitetyn hankintatoimen kustannussäästöt

Hankintayksikön tuottamalle lisäarvolle määriteltiin kolme mahdollista tasoa. Keskitetyssä mallissa hankintayksikkö tuottaa kuitenkin myös kustannussäästöjä, ja usein ne ovat yrityksille tärkein syy siirtyä keskitettyyn toimintamalliin hankintatoimessa. Lisäarvomalliin suhteutettuna kustannussäästöt voivat periaatteessa sopia mille lisäarvon tasolle tahansa. Yksittäiselle yksikölle keskitetty malli tuottaa säästöä työssä (mikä aikaisemmin määriteltiin minimilisäarvoksi) ja sen kustannuksissa, ja näin koko yritys saa säästöjä prosessikustannuksissa. Eri yksikköjen hankinnat yhteen kokoamalla saavutetaan volyymietuja, joita voi organisaatiotasolla pitää todellisena lisäarvona. Mikäli keskitetyn toimintamallin kautta saadaan todella merkittäviä kustannussäästöjä aikaiseksi, voidaan puhua jo kilpailukyvyllisestä lisäarvosta. Kaikki hankinnoissa säästetty raha voidaan ohjata muualle, yrityksen ydintoimintoihin, jolloin kilpailukyky paranee. Keskitetyllä hankintamallilla saatavien kustannussäästöjen arvioimiseksi on tätä tutkimusta varten suunniteltu ja toteutettu Excel-simulaatiomalli. Simulaatiomallin avulla voidaan erilaisten esimerkkihankintojen avulla vertailla hankintojen kokonaiskustannusten eroja hajautetun ja keskitetyn toimintamallin välillä.

### 4.5.1 Simulaatiomallin parametrit

Simuloinnissa käytetyt tarkat jakaumat ja parametrien arvot ovat nähtävissä liitteessä 1. Simulaatiossa parametrien arvot määritellään seuraaville muuttujille:

- tuotteen hinta
- hankintavolyymi
- alennusprosentti
- hankinnan prosessikustannukset
- hankinnan virhekustannukset
- soveltumattomuuskustannukset

Tuotteen hinnassa on markkinoiden käyttäytymisestä ja tilanteesta aiheutuvaa vaihtelua määrätyn prosenttiosuuden mukaan sekä ylös- että alaspäin. Hajautetussa mallissa kaikki yksiköt tekevät oman sopimuksen, ja kaikkiin sopimuksiin generoidaan tällöin oma hinta, joka vastaa markkinoiden sen hetkistä tilannetta. Keskitetyssä mallissa tehdään yksi sopimus, ja sen hetkinen markkinahinta pätee tällöin kaikkien yksiköiden hankintoihin. Simulointimallissa hajautetussa mallissa tarkastellaan 15 yksikköä, joilla jokaisella on omat sopimukset. Yksikkökohtaisen hankintavolyymien annetaan myös vaihdella kolmen eri volyymitason välillä

jokaisen yksikön kohdalla. Alennus on prosentuaalinen osuus tuotteen hinnasta. Alennus saavutetaan ainoastaan keskitetyssä mallissa, eli se on toimittajien vastine suurivolyymisiin sopimuksiin. Alennusprosentti lasketaan siitä markkinahinnasta, jolla keskitetty hankintayksikkö solmii hankintasopimuksen. Ainoastaan konsultointipalvelujen kohdalla alennusprosentti riippuu suoraan siitä, kuinka suuri volyymi keskitettyyn sopimukseen saadaan. Muuten alennusprosentin suuruuden annetaan simuloinnissa vaihdella annettujen parametrien mukaisesti.

Hankinnan prosessikustannukset ovat tietty prosentuaalinen osuus hankintahinnasta. Hajautetussa mallissa niiden oletetaan aina olevan vakio, 25 % hankintahinnasta. Keskitetyssä mallissa pystytään hankintatoimen asiantuntemuksen, tehokkaan toimintamallin ja päällekkäisen työn vähentämisen kautta alentamaan prosessikustannuksia, jolloin ne ovat joko 20 %, 15 % tai 10 % hankintahinnasta.

Hajautetussa mallissa lisäkustannuskomponenttina ovat virhekustannukset, joiden suuruus on 5 % hankintahinnasta. Tämä komponentti on otettu mukaan, sillä oletuksena on, että hajautetussa mallissa useat yksiköt hoitavat hankintatehtäviä oman toimen ohella. Tällöin hankintaosaaminen ei ole korkeinta mahdollista, ja esimerkiksi markkinatutkimukseen ja sopimusten laadintaan ei ole riittävästi aikaa käytettävissä, jolloin syntyy virheitä, jotka nostavat hankinnan kokonaiskustannuksia. Keskitetyssä mallissa virhekustannuksia ei esiinny. Oletuksena on, että hankintayksikön henkilöstö pystyy ammattitaidollaan hoitamaan hankinnat niin, että sopimusvirheitä tai vastaavia ei synny, tai niiden vaikutus on minimaalinen.

Soveltumattomuuskustannukset esiintyvät ainoastaan keskitetyssä mallissa. Nämä johtuvat siitä, että keskitettäessä kaikkien yksiköiden hankinnat, voidaan joutua tekemään kompromisseja tuotespesifikaatioissa, jolloin tuote ei ole kaikille yksiköille yhtä soveltuva kuin oma hankinta.

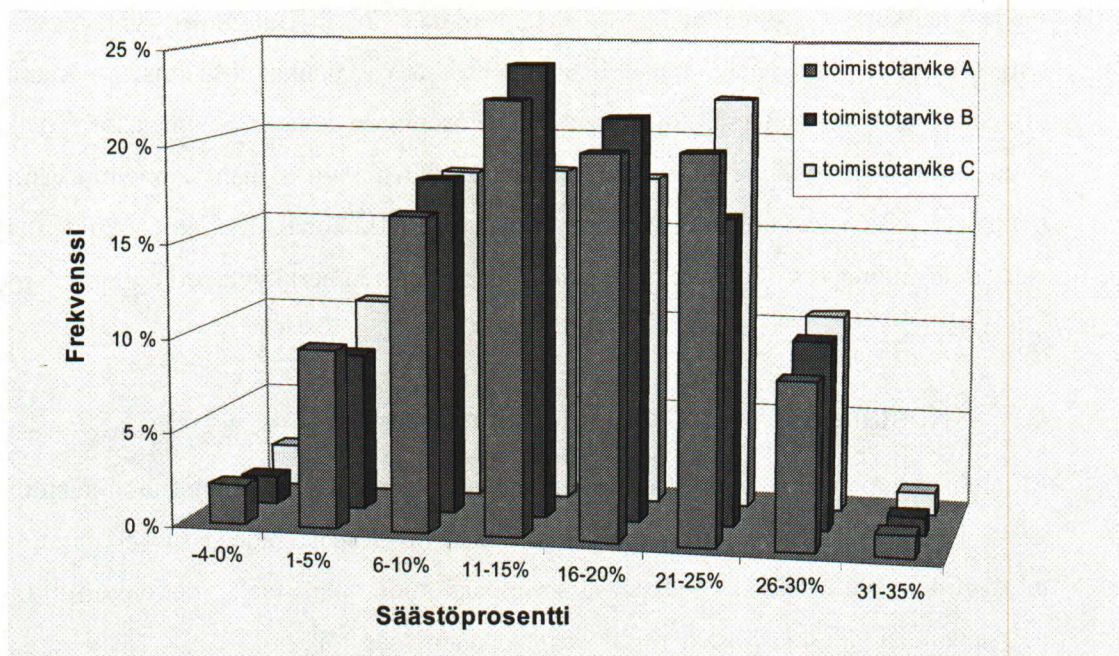
Simulointimallissa käytettiin hyväksi jaottelua rutiinihankintoihin, modifioitaviin hankintoihin ja erikoishankintoihin. Rutiinihankintojen osalta simuloitiin 5 erityyppisen tuotteen hankintoja, modifioitavissa hankinnoissa 2 eri tuotteen. Erikoishankinnoista ei laadittu simulaatiomallia, koska ne ovat kertaluonteisia ja erittäin arvokkaita. Tyypillisesti ne hankintaan yhden tahon toimesta koko organisaation käyttöön, oli kyseinen taho sitten hankintayksikkö tai joku muu yksikkö. Täten hajautetun ja keskitetyn toimintamallin vertailu

näiden hankintojen yhteydessä ei ole relevanttia. Erikoishankintojen yhteydessä tehtiin ainoastaan analyysia siitä, kuinka hankintayksikkö voi hankintaosaamisensa kautta tuoda organisaatiolle kustannussäästöjä prosessin tehostamisen kautta. Seuraavassa käydään läpi simulaatioista ja analyyseista saadut tulokset kaikkien kolmen hankintatyyppin esimerkkien kohdalla. Lisäksi arvioidaan organisaation mahdollisia kokonaissäästöjä hankinnan tyypeistä laaditun hankintaportfolion avulla ja analysoidaan tulosten herkkyyttä eri parametrien arvojen muutoksille.

#### 4.5.2 Kustannussäästöt rutiinihankinnoissa

Rutiinihankintojen simulaatioissa esimerkkinä käytettiin kolmea erihintaista toimistotarviketta (A, B ja C), sähköä sekä siivouspalvelua. Seuraavassa analysoidaan suoritetun simulaation tulokset näiden tuotteiden kohdalta, ja arvioidaan niiden perusteella, paljonko rutiinihankinnoissa voitaisiin keskitetyssä mallissa saada kustannussäästöjä.

Toimistotarvikkeet ovat melko suurivolyymisia ja matalahintaisia. A-tuote on erittäin matalahintainen perustuote, kuten erilaiset kirjoitusvälineet. Toisena esimerkkituotteena rutiinihankinnoissa oli toimistotarvike B, jonka volyymit olivat samankaltaiset kuin A:n, mutta hinta hieman korkeampi. Toimistotarvikkeista testattiin vielä kolmatta tyyppiä, hieman kalliimpaa toimistotarvike C:tä. Tähän luokkaan voidaan ajatella kuuluvan esimerkiksi erilaiset toimiston pienkoneet. Generoimalla eri tekijöitä satunnaisesti 1000 kertaa, pystyttiin vertaamaan hajautetun mallin kustannuksia keskitettyyn malliin, ja saatiin jakauma kokonaiskustannussäästöistä keskitetyssä mallissa (kuva 4-10).

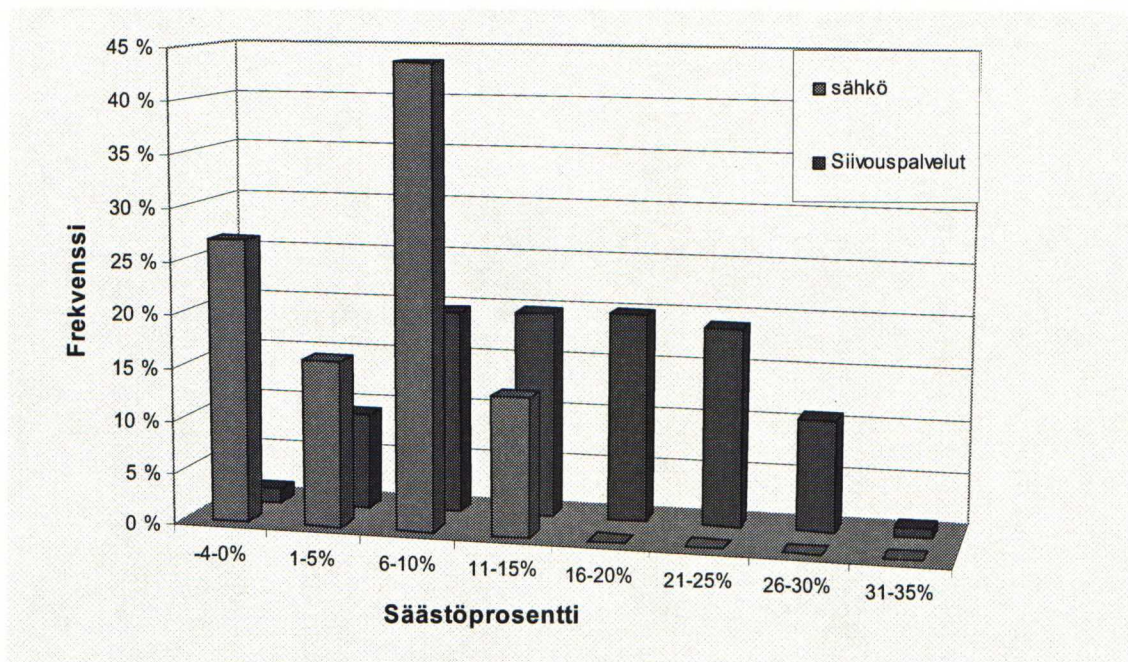


**Kuva 4-10:** Simulaatiomallin kokonaiskustannussäästöjen jakaumat toimistotarvikehankinnoissa (n= 1000 kpl)

Toimistotarvikkeet käyttäytyvät kokonaissäästöjen jakauman suhteen keskenään erittäin samankaltaisesti. Tämä oli olettavissa tuotteiden ominaisuuksien ja parametrien samankaltaisuuden takia. Kokonaissäästön keskiarvot tuotteille ovat seuraavat: toimistotarvike A 15,9 %, toimistotarvike B 15,9 % ja toimistotarvike C 15,63 %. Näistä kokonaissäästöjen keskiarvoista tehdyt 1000 kerran simuloinnit ja sen perusteella saadut 95 %:n luottamusvälit näkyvät liitteessä 2. Kuvasta voidaan havaita, että keskitetty malli saattaa poikkeuksellisesti tuottaa myös suuremmat kokonaiskustannukset verrattuna hajautetun mallin kustannuksiin. Tällainen tilanne voi syntyä, mikäli kaikki hajautetusti hankintoja suorittavat yksiköt solmisivat sopimuksensa alhaisen markkinatilanteen vallitessa, mutta keskitetty yksikkö solmisi sopimuksen korkean markkinahinnan vallitessa, ja säästöt muissa komponenteissa jäisivät alhaisimmalle tasolle.

Rutiinihankinnoista sähkölle määriteltiin hieman toimistotarvikkeista poikkeavat parametrit (Liite 1). Prosessikustannukset ovat pienempiä, sillä sopimuksen teon jälkeen hankintaprosessi ei käytännössä vaadi laajalti toimenpiteitä asiakasyrityksen puolelta. Soveltumattomuuskustannuksia ei sähköhankinnan ollessa kyseessä ole otettu mallissa huomioon, sillä tuotteen voidaan olettaa olevan täysin homogeeninen. Myöskään hajautetussa mallissa ei ole huomioitu virhekustannuksia. Näistä hankinnan poikkeavista parametreistä johtuen sähköhankinnoissa ei keskitetyssä mallissa pystytä saavuttamaan samansuuruisia

kustannussäästöjä kuin muissa tuotteissa (Kuva 4-11). Viimeisenä esimerkkituotteena rutiinihankinnoissa testattiin siivouspalveluja. Näissä hankintahinta muodostuu siivouspalvelun tuntikorvauksesta ja sopimuksen vuosimaksusta (Liite 1). Oletuksena on siivousten kokonaismäärän säilyminen samana sekä hajautetussa että keskitetyssä mallissa. Keskimääräiseksi säästöprosentiksi saatiin simulaatiomallin avulla 16,46 %.

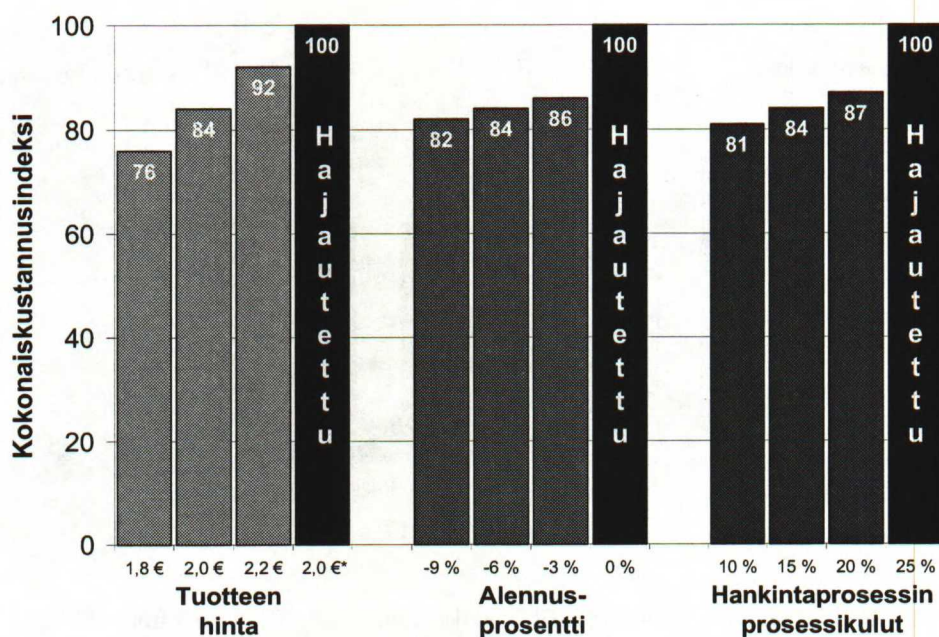


**Kuva 4-11:** Simulaatiomallin kokonaiskustannussäästöjen jakaumat sähkö- ja siivouspalveluhankinnoissa (n = 1000 kpl)

Sähköhankintojen kohdalla riski siitä, että keskitetty malli aiheuttaa hajautettua mallia suuremmat kokonaiskustannukset, on selvästi muita tuotteita korkeampi. Tämä johtuu siitä, että hinta on kustannuskomponenteista merkittävin prosessikustannusten jäädessä tämänkaltaisessa energiahankinnassa pieneksi. Lisäksi tuote on luonteeltaan sen kaltainen, että markkinahinta voi vaihdella merkittävästi, jolloin sopimuksen tekohetki on hinnan suhteen ratkaiseva. Tämänkaltaiset tuotteet erityisesti edellyttävät siis hankintayksiköiltä tiivistä markkinatilanteen seuranta, ja hinta tulee nostaa keskeiseksi toimittajan valintakriteeriksi.

Keskitetty malli yleisesti antaa kustannussäästöjä hajautettuun malliin verrattuna. Kokonais-säästöistä voidaan kuitenkin havaita ainoastaan kaikkien kustannustekijöiden yhteisvaikutus.

Tarkemman kuvan saamiseksi tarkastellaan myös muutamien yksittäisten tekijöiden arvojen muutosten vaikutusta kokonaissäästöön keskimääräiseen suuruusluokkaan. Vertailu suoritetaan indeksien avulla, jossa hajautetun mallin keskimääräiselle kokonaiskustannukselle on annettu arvo 100, ja keskitetyn mallin kokonaiskustannukset suhteutetaan tähän (kuva 4-12). Toimistotarvikkeiden kohdalla suurimmat yksittäiset kustannuskomponentit olivat tuotteen hinta, tuotteen hinnasta saatava alennusprosentti sekä hankinnan prosessikustannukset. Tarkasteluun on valittu tuote A, muiden toimistotarvikkeiden kohdalla yksittäisten kustannuskomponenttien vaikutukset olivat lähes vastaavia.



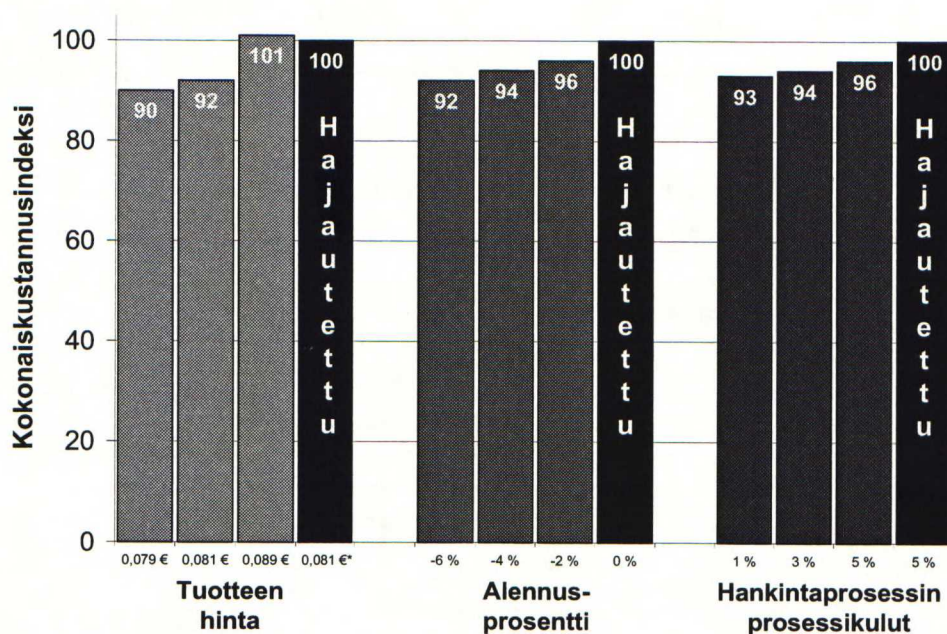
**Kuva 4-12:** Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästöön suuruuteen toimistotarvikehankinnoissa (toimistotarvike A)

Tuotteen markkinahinnasta saatavan alennusprosentin ja prosessikustannusten suuruudella ei ole yhtä merkittävää yksittäistä vaikutusta kokonaissäästöön kuin tuotteen markkinahinnalla keskitetyn sopimuksen tekohetkellä. Tietysti esimerkiksi jo 6 % säästö voi suurten määrien kyseessä ollessa olla merkittävä rahamääräisesti, joten luonnollisesti on syytä pyrkiä laskemaan prosessikustannukset 10 %:n tasolle 20 %:n tason sijaan. Tarkasteltaessa tuotteen markkinahinnan merkitystä ei yhtä vertailukohtaa hajautetusta mallista ole mahdollista saada, sillä hajautetussa mallissa jokaisella 15 yksiköllä on oma sopimuksen tekohetken aikainen markkinahinta käytössään. Tuotteen hinta on siis hajautetussa mallissa hinnan odotusarvo. Sopimustekohetken markkinahinnalla on suuri vaikutus kokonaissäästöön. Alhaisen markkinahinnan aikana tehdyt keskitetyt sopimukset tuottavat keskimäärin 24 %



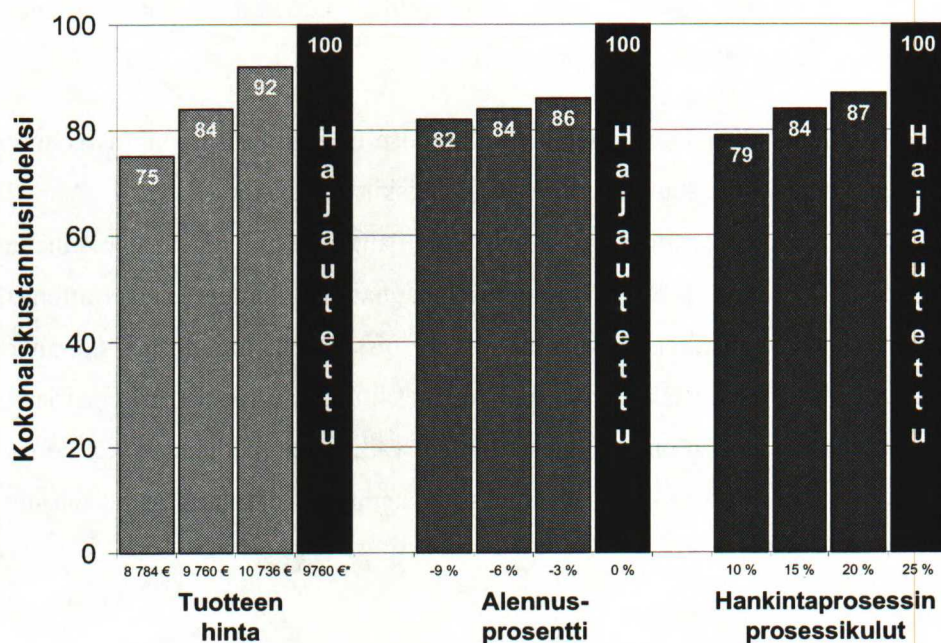
kokonaissäästöt verrattuna hajautettuun malliin, korkean markkinahinnan aikana tehdyt sopimukset tuottavat säästöä keskimäärin 8 %.

Sähköhankinnan kustannuskomponenttikohtaisesta analyysistä on myös havaittavissa, että tuotteen hinnalla on suuri merkitys kokonaiskustannuksiin (Kuva 4-13). Mikäli keskitetty sopimus tehdään epäoptimaalisessa markkinatilanteessa hinnan suhteen, aiheutuu keskitetystä mallista keskimäärin 1 % lisäkustannus hajautettuun tilanteeseen verrattuna. Sähköhankinnoissa ja vastaavankaltaisissa hankinnoissa, joissa hinta muodostaa suuren osan kokonaiskustannuksista, tulee keskitetyssä mallissa keskittyä erityisesti markkinatilanteen seurantaan ja tavoitella mahdollisimman alhaista hintaa, vaikka tämä aiheuttaisikin nousua prosessikustannuksissa, koska ne vaikuttavat suhteessa vähemmän kokonaissäästön suuruuteen.



**Kuva 4-13:** Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästön suuruuteen sähköhankinnassa

Myös siivouspalveluiden hankinnoissa tuotteen hinta on merkittävin yksittäinen tekijä kokonaissäästön kannalta, mutta näissä palveluhankinnoissa prosessikustannusten taso vaikuttaa lähes yhtä selvästi kokonaissäästön muodostumiseen (Kuva 4-14).



**Kuva 4-14:** Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissästön suuruuteen siivouspalvelujen hankinnoissa

Näiden esimerkituotteiden simulointien perusteella voidaan arvioida rutiinihankinnoissa saavutettavia kokonaiskustannussäästöjä keskitetyssä hankintamallissa, kun estimoidaan organisaation rutiinihankintojen mahdollista kokonaiskoostumusta. Tällainen arvio on nähtävillä taulukossa 4-2.

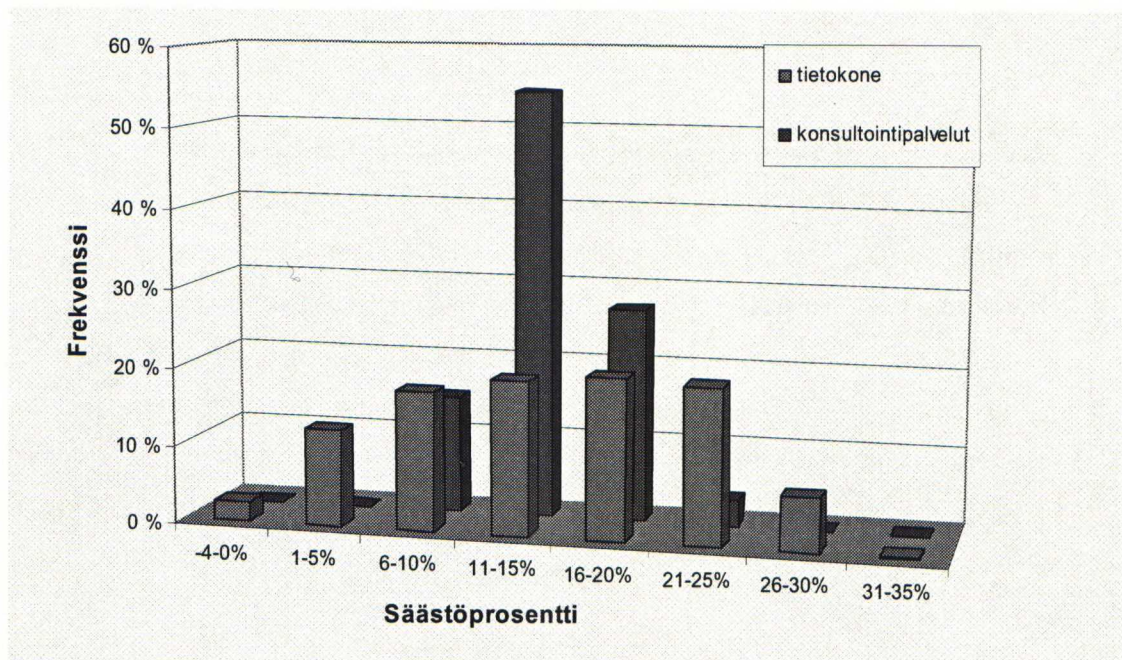
**Taulukko 4-2:** Rutiinihankintojen kokonaissästö

Rutiinihankinnat	Osuus	Säästö
Toimistotarvike A	20 %	15,9 %
Toimistotarvike B	20 %	15,9 %
Toimistotarvike C	20 %	15,5 %
Siivouspalvelu	30 %	16,5 %
Sähkö	10 %	5,5 %
<b>Kokonaissästö</b>		<b>15,0 %</b>

Keskimäärin organisaatiot voivat siis saavuttaa noin 15 % säästöt keskittämällä rutiinihankintojaan. Tämä arvio ei ole kovin herkkä muutoksille rutiinihankintojen kokoonpanon suhteen, sillä sähkön hankintaa lukuun ottamatta kaikkien tuotteiden säästöprosentit ovat melko samassa suuruusluokassa.

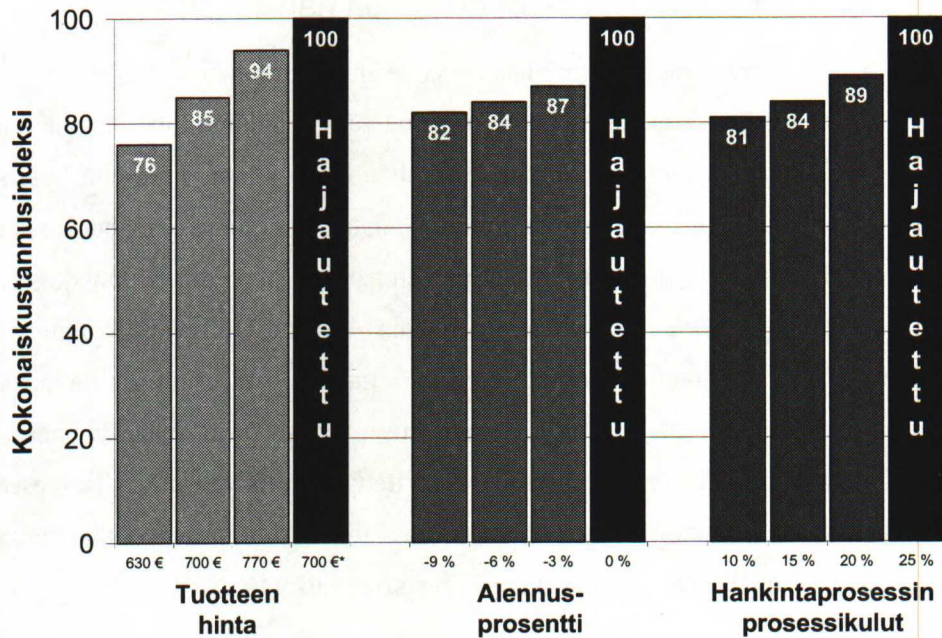
### 4.5.3 Kustannussäästöt modifioitavissa hankinnoissa

Modifioitavien hankintojen simulaatioissa esimerkkituotteina käytettiin tietokonetta ja konsultointipalvelua. Tietokonehankinnoissa on rutiinihankintoihin verrattuna nostettu soveltumattomuuskustannukset korkeammalle tasolle. Tämä johtuu siitä, että kyseisen kaltaisissa tuotteissa on suurempi riski, että hankintoja yhdistettäessä tuote ei mahdollisesti vastaa täysin kaikkien käyttäjien tarpeita. Konsultointipalveluhankinnan parametrit poikkesivat muista siinä suhteessa, että kaikkien yksiköiden ei aina oletettu liittyvän keskitetysti solmittuun sopimukseen. Tämä johtuu siitä, että konsultointialueet ovat usein sen kaltaisia, että niille ei ole tarvetta kaikissa yksiköissä. Alennusprosentti asetettiin määräytymään sopimukseen liittyvien yksiköiden määrän perusteella. Keskitettyä mallia verrattiin tilanteeseen, jossa sama määrä yksiköitä toteuttaisi kukin oman, vastaavan konsultointipalveluhankinnan. Tuotteiden kokonaissäästön jakaumat ovat keskenään melko erilaiset (Kuva 4-15).



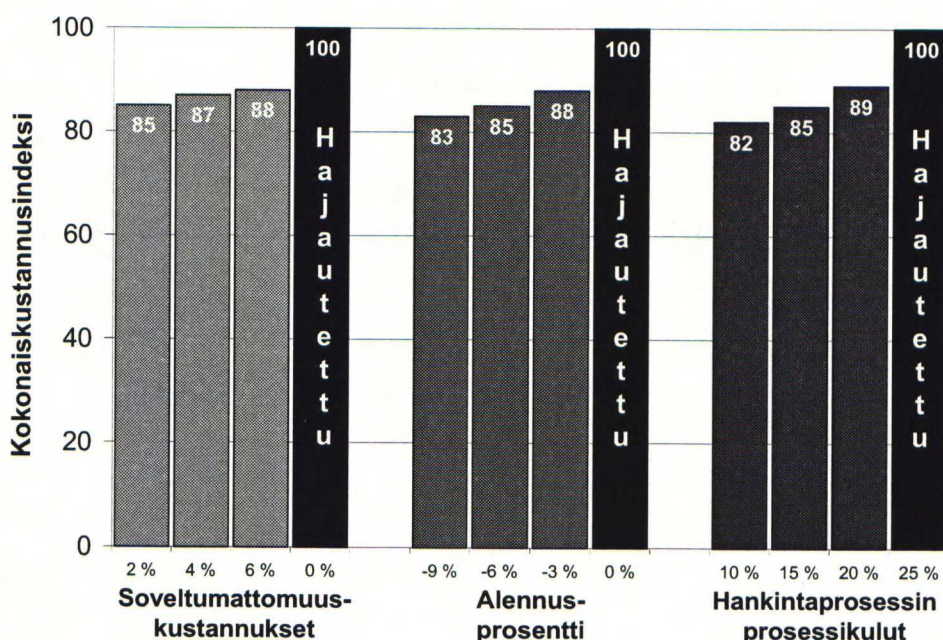
**Kuva 4-15:** Simulaatiomallin kokonaiskustannussäästöjen jakaumat tietokone- ja konsultointipalveluhankinnoissa (n=1000kpl)

Kokonaissäästöjen hajontojen erilaisuudesta huolimatta keskimääräiset kustannussäästöt molemmilla tuotteilla ovat lähes samansuuruiset: tietokonehankinnat 14,9 % ja konsultointipalveluiden hankinnat 14,5 %. Myös modifioitavien hankintojen osalta tarkasteltiin yksittäisten kustannustekijöiden vaikutusta kokonaiskustannussäästön suuruuteen (Kuvat 4-16 ja 4-17).



**Kuva 4-16:** Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästön suuruuteen tietokonehankinnassa

Tietokonehankinnan kokonaissäästön jakauma oli selvästi hajautuneempi kuin konsultointipalveluhankintojen, ja myös yksittäisten tekijöiden kohdalla voidaan havaita suurempaa hajontaa vaikutuksessa kokonaissäästöihin. Konsultointipalveluhankintojen kohdalla yksittäiset tekijät aiheuttavat ainoastaan muutaman prosenttiyksikön muutoksia kokonaissäästöissä, eli kokonaissäästö vaikuttaisi muodostuvan tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tähän suurimpana syynä on todennäköisesti se, että palvelun markkinahinta on sama sekä hajautetussa että keskitetyssä mallissa. Tämä on tyypillistä konsultointipalveluille, sillä hinta määräytyy vasta palvelun spesifikaatioiden ja projektin laajuuden mukaan, ei niinkään sopimustekohetkellä vallitsevan markkinahinnan mukaan, sillä tuote räätälöidään asiakas-kohtaisesti.



**Kuva 4-17:** Eri kustannuskomponenttien vaikutus kokonaissäästön suuruuteen konsultointipalveluiden hankinnassa

Modifioitaviin hankintoihin kuuluu oletettavasti sekä tavaroita että palveluita. Mikäli näiden osuus organisaation hankinnoista oletetaan keskimäärin yhtä suureksi, kokonaissäästöt muodostuvat noin 14,7 % suuruisiksi (Taulukko 4-3).

**Taulukko 4-3:** Modifioitavien hankintojen kokonaissäästö

Modifioitavat hankinnat	Osuus	Säästö
Tietokone	50 %	14,9 %
Konsultointipalvelu	50 %	14,5 %
<b>Kokonaissäästö</b>		<b>14,7 %</b>

Modifioitavissa hankinnoissa päästään siis testatuilla parametrien arvoilla ja jakaumille lähes yhtä suuriin kokonaiskustannussäästöihin kuin rutiinihankinnoissa. Koska tavaroiden ja palvelujen keskimääräiset säästöprosentit ovat lähes samansuuruiset, ei modifioitavien hankintojen kokonaissäästö periaatteessa ole kovin herkkä muutoksille hankittavien tuotteiden portfolioissa. Koska tavaroiden hankinnoissa hajonta säästöjen suhteen vaikuttaisi simulaatiotulosten perusteella olevan merkittävästi suurempi kuin palveluissa niiden suhteellisesti suurempi osuus tuoteportfolioissa voi kuitenkin aiheuttaa muutoksia kokonaissäästöprosentissa ylös- tai alaspäin.

#### 4.5.4 Kustannussäästöt erikoishankinnoissa

Kuten edellä mainittiin, erikoishankinnoista ei laadittu simulaatiomallia, sillä kyseisen kaltaiset strategiset ja kertaluontoiset hankinnat toteutetaan tyypillisesti organisaatiossa yhden vastuullisen tahon kautta. Hankinnan kokonaiskustannuksiin voi kuitenkin olla merkitystä sillä, onko toteuttava taho hankintayksikkö vai muu yksikkö. Oletettavaa on, että hankintayksikön osaamisesta on näidenkin hankintojen yhteydessä hyötyä virhekustannusten eliminoimiseksi ja prosessikustannusten alentamiseksi. Taulukossa 4-4 on esitetty mahdollinen skenaario siitä, minkälaisia kustannussäästöjä hankintayksikkö voisi erikoishankintojen yhteydessä tuottaa. Taulukon hinnat ovat indeksejä.

**Taulukko 4-4:** Erikoishankintojen kokonaissäästö

	Hinta	Prosessikustannus	Virhekustannus	Kokonaiskustannus
Hajautettu malli	100	25 %	5 %	130
Keskitetty malli	100	15 %	0 %	115
			<b>Säästö</b>	<b>11,5 %</b>

Erikoishankinnoissakin hankintayksikkö voisi siis pystyä tuottamaan esimerkiksi noin 12 % kustannussäästöt tehostamalla prosessia ja varmistamalla sen oikeellisuuden.

#### 4.5.5 Kokonaissäästöt

Edellä saatujen eri hankinnan tyyppien kokonaissäästöjen avulla voidaan arvioida, minkä suuruisia säästöjä organisaatio voisi keskimäärin saavuttaa siirtymällä keskitettyyn malliin, jossa hankintayksikkö ottaisi vastuun kaikkien hankintojen toteuttamisesta. Tätä varten estimoidaan, että tyypillisen organisaation hankintojen rakenne rutiinihankintojen, modifioitavien hankintojen ja erikoishankintojen suhteen on jakautunut seuraavasti: rutiinihankinnat 20 %, modifioitavat hankinnat 60 % ja erikoishankinnat 20 % organisaation hankinnoista. Tällä oletuksella voidaan organisaatiotasolla saavuttaa keskitetyn hankintamallin avulla noin 14 % kokonaiskustannussäästöt (Taulukko 4-5).

**Taulukko 4-5:** Kokonaissäästöt keskitetyssä mallissa

	Säästö	Osuus
Rutiinihankinnat	20 %	15,0 %
Modifioitavat hankinnat	60 %	14,7 %
Erikoishankinnat	20 %	12 %
<b>Kokonaissäästö</b>		<b>14 %</b>

Aiemmin mainittiin, että asiantuntija uskovat yleisesti, että keskitetyllä hankintamallilla voidaan saavuttaa noin 15–20 % säästöt. Tässä tutkimuksessa tehty simulaatiomalli tukee tätä

olettamusta. Edellä saatu kokonaissäästöprosentti jää noin 14 % suuriseksi, mutta tulos olisi lähes 15 % ilman erikoishankintojen säästöjen huomioimista. Todennäköisesti yleisissä arvioinneissakaan ei huomioida tämäntyylisten hankintojen säästöprosenttia, sillä kyseiset hankinnat toteutetaan aina keskitetysti koko organisaatiolle. Niissä saavutettu 12 % säästö voidaan mahdollisesti ajatella lisäsäästönä. Lisäksi simulaatiomallissa käytetyt alennusprosentit olivat melko hillittyjä, ison organisaation hankintojen ollessa kyseessä alennusprosentit voivat usein nousta yli 10 %:iin.

#### 4.5.6 Simulaatiomallin herkkyyshanalyysi

Tuotteen markkinahinta vaikutti yksittäisenä tekijänä eniten kokonaiskustannussäästön suuruuteen. Tämä oli osin oletettavissa, sillä muut kustannuskomponentit määritellään nimenomaan osuutena tuotteen hinnasta. Myös markkinahinnasta keskitetyssä mallissa saatavalla alennuksella on vaikutusta säästöihin. Liitteestä 2 voidaan nähdä, että mikäli keskitetyssä hankintamallissa saavutettiin 9 % alennus, kokonaiskustannussäästöt nousivat useilla tuotteilla 18–19 %:iin.

Kokonaiskustannussäästöt eivät vaikuttaisi olevan kovin herkkiä muutoksille hankintaportfolion koostumuksen suhteen. Tämä pätee sekä portfolioihin eri hankintojen tyyppien, että koko organisaation portfolion suhteen, sillä eri tuotteilla (sähköhankinta lukuun ottamatta) säästöjen keskiarvo vaihtelee ainoastaan 14 % ja 16 % välillä. Sen sijaan prosessikustannusten koko vaikuttaa saavutettavaan kokonaissäästöön. Mikäli keskitetyn mallin prosessikustannukset ovat 20 % hankintojen arvosta (20 % parannus suhteessa hajautettuun malliin, jossa vastaava yksikkökohtainen luku on 25 % hankintojen arvosta), kokonaissäästöprosentit vaihtelevat keskimäärin 12–13 % välillä (Liite 2). Prosessikustannusten ollessa 10 % hankintojen arvosta (60 % parannus suhteessa hajautettuun malliin), kokonaissäästöt saavat arvoja 19–20 % välillä. Tällöin keskitetyn mallin kokonaissäästöt ovat siis pitkälti riippuvaisia hankintayksikön tehokkuudesta hankintojen toteuttamisessa ja hankintainfrastruktuurin ylläpidossa. Hankintayksikkömatriisin yhteydessä korostettu resurssien oikea allokointi on siis tärkeää mahdollisimman korkeiden kokonaissäästöjen saavuttamiseksi.

Tässä simulaatiomallissa oletuksena oli, että prosessikustannukset ovat keskitetyssä mallissa aina alhaisemmat kuin hajautetussa mallissa. Tämä perustuu siihen, että hankintayksikön osto-osaaminen ja markkinatuntemus, sekä hankintayksikön yhteyteen rakennettava infra-

struktuuri hankinnoille tehostavat prosessia. Toisaalta on mahdollista, että keskitetty malli tuo mukanaan lisää byrokratiaa ja välivaiheita hankintaprosessiin, jolloin prosessikustannukset voivat yksittäisten tuotteiden kohdalla nousta.

Tässä simulaatiomallissa kaikki vertailut keskitetyn ja hajautetun mallin välillä tehtiin kiinteällä yksikkömäärällä, hajautetussa mallissa oli aina 15 yksikköä. Sillä, kuinka monesta hajautetusta sopimuksesta siirrytään yhteen keskitettyyn sopimukseen, on kuitenkin myös merkitystä kokonaiskustannussäästön suuruuteen. Mitä useampi yksikkö hajautetussa mallissa toteuttaa erikseen saman hankinnan, sitä suuremmat ovat todennäköisesti keskitetyn mallin tarjoamat kustannussäästöt, sillä päällekkäinen työ ja prosessikustannukset vähenevät suhteessa enemmän. Riskinä on toisaalta tällöin se, että soveltumattomuuskustannukset nousevat, kun yhä suuremman asiakaskunnan tarpeet pyritään kattamaan yhdellä sopimuksella.

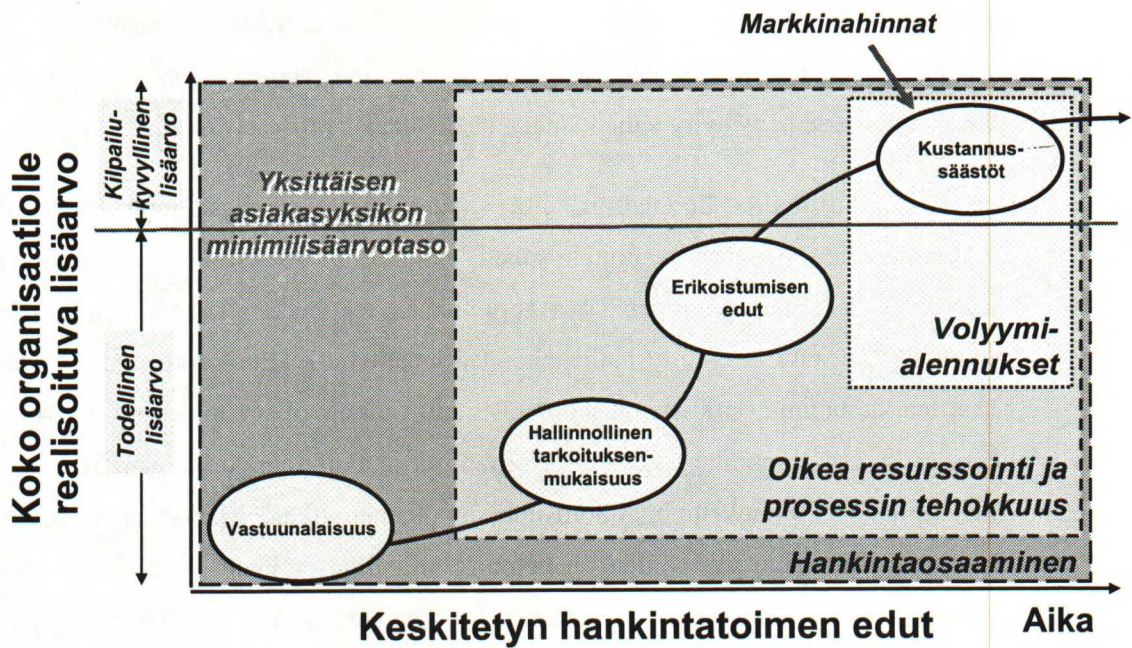
#### **4.6 Keskitetyn hankintatoimen etujen realisoituminen**

Hankintatoimen kirjallisuuden perusteella voitiin tunnistaa neljä erilaista etua, joita keskitetyn hankintatoimen kautta on mahdollista saavuttaa. Nämä edut ovat: kustannussäästöt, erikoistumisella saavutettavat edut, hallinnollinen tarkoituksenmukaisuus sekä vastuunalaisuus. Tässä tutkimuksessa määriteltiin, että hankintayksikkö voi tuottaa koko organisaatiolle sekä yksittäisille sisäisille asiakkaille kolmentasoista lisäarvoa: minimilisarvoa, todellista lisäarvoa ja kilpailukyvyllistä lisäarvoa. Erikoistumisella saavutettavat edut, hallinnollinen tarkoituksenmukaisuus sekä vastuunalaisuus voidaan näistä luokitella todelliseksi lisäarvoksi, sillä ne ovat elementtejä, joita yksittäiset yksiköt eivät hajautetussa mallissa pystyisi saavuttamaan. Merkittävät kustannussäästöt ovat kilpailukyvyllistä lisäarvoa, sillä hankinnoissa säästetyt varat voidaan ohjata organisaation ydintoimintojen kehittämiseen. Näiden etujen ja lisäarvon tuottaminen edellyttää kuitenkin hankintayksiköltä tehokasta toimintaa. Keskeisenä tekijänä on luonnollisesti yksikön työntekijöiden hankintaosaaminen. Hankintaprosessin tehokas hoitaminen ja hankintayksikön resurssien oikea allokointi eri hankintojen suhteen ovat myös avainasemassa. Tutkimuksessa määritelty hankintayksikkömatriisi antaa ohjeistusta hankintayksikön toiminnalle erilaisissa asiakkaiden tarpeen mukaan luokitelluissa hankinnoissa. Kokonaiskustannussäästöjen realisoitumiseen vaikuttavat erilaiset kustannuskomponentit, joita arvioitiin tätä tutkimusta varten rakennetussa simulaatiomallissa. Hankintayksikön tulee pyrkiä alentamaan prosessikustannuksia, ja saada koottujen volyymien avulla merkittäviä volyymialennuksia tuotteen markkinahinnasta. Tyypillisesti voidaan



ajatella, että kustannussäästöt realisoituvat kaikista eduista vasta viimeisenä, kun on saatu kaikkien sisäisten yksiköiden volyymit mukaan sopimukseen volyymialennusten mahdollistamiseksi ja pystytty vähentämään päällekkäisiä prosessivaiheita.

Simulaatiomallin avulla huomattiin, että yksittäisistä kustannuskomponenteista tuotteen markkinahinnalla on suurin vaikutus siihen, minkä suuruisiksi kokonaiskustannussäästöt muodostuvat. Yksittäisissä tapauksissa sopimuksen tekohetken korkea markkinahinta voi aikaansaada sen, että keskitetty malli aiheuttaa hajautettu mallia korkeammat kustannukset. Lisäksi markkinahinta on kustannuskomponenteista ulkopuolisin, siihen on hankintayksikön vaikein vaikuttaa. Hankintayksikön tulee osaamisensa avulla tarkkailla markkinatilannetta, ja pyrkiä saamaan sopimukseen mahdollisimman alhainen hinta. Markkinahinta on myös se tekijä, jota yksittäisten yksiköiden on helpoin tarkkailla, ja jonka perusteella ne arvioivat, onko keskitetty toimintamalli niiden kannaltaan kannattava. Yksittäiset yksiköt, joilla usein on oma tulosvastuu, arvioivat keskitettyä mallia nimenomaan sen niille tuottamien kustannussäästöjen kannalta. Kustannussäästöjen vaikutus on suora, ja siten helpoiten arvioitavissa. Erikoistumisen, hallinnollisen tarkoituksenmukaisuuden ja vastuunalaisuuden edut ovat epäsuoria, ja varsinkin muissa yksiköissä oman toimen ohella toimivien ostajien on näiden etujen realisoitumista vaikea arvioida. Nämä yksiköt pitävät minimilisäarvona todennäköisesti juuri kustannussäästöjä omalle yksikölleen. Jos näitä ei koeta saavutettavan, keskitetty hankintamalli ei vaikuta heidän kannaltaan houkuttelevalta, vaikka se onkin koko organisaation toiminnan kannalta rationaalinen. Ongelmana on siten se, että kustannussäästöt realisoituvat usein vasta viimeisenä keskitetyn toimintamallin eduista, ja juuri niiden perusteella asiakasyksiköt kuitenkin ensi vaiheessa arvioivat keskitettyä hankintamallia ja päättävät sen sopimusten hyödyntämisestä (Kuva 4-18).



**Kuva 4-18:** Keskitetyn hankintatoimen etujen realisoituminen

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että keskittäminen voi tuottaa kaikki teoriassa esitetyt edut koko organisaatiolle, ja on näin tarkoituksenmukaista ja taloudellisesti kannattavaa. Yksittäisen sisäisen yksikön näkökulmasta edut eivät kuitenkaan realisoidu yhtä näkyvästi ja nopeasti, ja tämä vaikeuttaa keskitettyyn toimintamallin siirtymistä ja voi hidastaa kustannussäästöjen realisoitumista koko organisaatiolle.

## **5 Hansel Oy:n rooli valtion hankintatoimessa**

Tässä luvussa esitellään ensin lyhyesti Hansel Oy ja sen toimintaympäristö, eli valtion hankintatoimi ja sen erityispiirteet. Tämän jälkeen analysoidaan Hansel Oy:n haasteita valtion hankintatoimen keskeisenä toimijana.

Aikaisemmissa luvuissa määritellyt viitekehykset rakennettiin paitsi täydentämään hankintatoimen kirjallisuudessa vähemmällä huomiolla jääneitä alueita, myös auttamaan Hansel Oy:tä kehittämään toimintaansa tulevaisuudessa, jotta se voisi saavuttaa tavoitteensa valtion hankintatoimen tehostamisesta. Seuraavassa näiden viitekehysten avulla tarkastellaan Hanselin nykyistä toimintaa ja annetaan suosituksia tulevaan. Lisäksi simulaatiomallin tulosten avulla arvioidaan Hanselin käytön kautta saavutettavia säästöjä valtion hankintatoimessa.

### **5.1 Valtion hankintatoimen erityispiirteet**

Järkevän hankintatoimen periaatteet ovat julkisen sektorin puolella käytännössä samat kuin yksityiselläkin sektorilla: tehokas kontribuutio organisaation tavoitteiden tukemiseen ja varmistus siitä, että käytetylle rahalle saadaan vastinetta (Leenders ym., 2005, 399–400). Heidän mukaansa julkisen hankintatoimen erikoispiirteitä ovat auktoriteetin lähde, budjettirajoitteet, ulkopuoliset paineet, hallinnolliset ohjelmat, korkokustannukset, tarkastukset, läpinäkyvyys ja luottamuksellisuus sekä määritykset. Myös Cavinato ym. (2000, 1044) mainitsevat ulkopuoliset voimat tärkeänä julkista hankintaa erottavana seikkana. Lisäksi he pitävät erityispiirteenä myös organisaation kulttuurista nousevia sisäisiä voimia. Tähän listaan voidaan tärkeänä lisätä vielä kilpailuttamisvelvollisuus.

#### **5.1.1 Organisointi**

Suomen valtion hankintatoimi on organisoitu seuraavasti. Valtiovarainministeriö hoitaa valtion konsernitason hankintatoimen strategista ohjausta ja koordinointia. Kauppa- ja teollisuusministeriö vastaa hankintatoimen normiohjauksesta, säädöksistä ja tiedotuksesta. Kukin ministeriö vastaa hallinnonalansa hankintatoimen strategisesta ohjauksesta, ja hankintayksiköt tekevät hankintapäätökset käytössään olevien määrärahojen ja hallinnonalansa ministeriön antamissa puitteissa (Valtion konsernitason hankintastrategia, 2004, 9). Valtiovarainministeriön asettaman asiantuntijaelimen, hankintatoimen neuvottelukunnan tehtävänä on määrittellä valtion hankintatoimen strategisia tavoitteita ja käytännön

hankintatoimen kehittämiskeinoja. Näihin liittyen neuvottelukunta pyrkii esimerkiksi kehittämään ministeriöiden ja virastojen hankintayhteistyötä, edistämään keskitettyä kilpailuttamista sekä kehittämään hankintatoimen infrastruktuuria (Valtion konsernitason hankintastrategia, 2004, 9-10). Lisäksi valtion hankintatoimea pyritään tehostamaan valtion yhteishankintayksikön Hansel Oy:n toiminnalla. Hanselin toiminta-alueita ovat

- × valtionhallinnon kattavat tuotteita ja palveluja koskevat puitesopimukset, kilpailuttamispalvelut ja hankintaprosessien yhtenäistäminen (Valtion konsernitason hankintastrategia, 2004, 10). Hansel Oy:n avulla pyritään saavuttamaan volyymietuja ja kustannussäästöjä hankintatoimessa.

### 5.1.2 Prosessikustannukset valtion hankintatoimessa

Valtionhallinnon hankintatoimen vuosittaiset kokonaiskustannukset ovat huomattavasti verrattuna yksityisten yritysten hankintoihin. Valtion konsernitason hankintastrategian mukaan (2004, 5) valtion talousarvion hankinnat vuonna 2001 olivat 3,354 miljoonaa euroa ja vuonna 2002 3,657 miljoonaa euroa, mikä on noin 10 % valtion talousarvion kokonaismäärästä.

- × Tämän lisäksi valtionhallinnolle aiheutuu prosessi- ja hallinnollisia kustannuksia, jotka ovat arviolta 25 – 30 % hankintojen arvosta.

Tarve menojen supistamiseen ja prosessikustannusten alentamiseen on huomattu paitsi konsernitason myös valtion eri organisaatioissa. Esimerkiksi valtionvarainministeriössä (Hytönen ja Vasiljeff, 2004, 1) on todettu, että keskittämällä hallinnonalan hankintoja ja hyödyntämällä mittakaavaetuja on mahdollista vähentää hankintaan liittyviä ostomenoja jopa

- × 25 %:lla, ja lisäksi erityisesti tehostamalla hankintamenettelyjä on mahdollista vähentää hankintatoimen prosessikustannuksia jopa 60 %:lla. Myös Valtion hankintatoimen neuvottelukunta on nimennyt hankintatoimen lähiajan keskeisiksi kehittämiskohteiksi mm. keskitettyjen hankintojen edistämisen, hankintatoimen ohjauksen ja organisoinnin kehittämisen, tietotekniikan hyödyntämisen sekä hankintaosaamisen kehittämisen (Hytönen, 2004, 23). Valtiontalouden tarkastusviraston mukaan valtio säästäisi huomattavia summia kilpailuttamalla hankintansa aiempaa keskitetympin (Helsingin Sanomat, 12.5.2004).

### 5.1.3 Kilpailuttamisvelvoitteet

Suomen hankintalainsäädäntö perustuu Euroopan yhteisöjen lainsäädäntöön. EY:n lainsäädännöllä tarkoitetaan sekä EY:n perustamissopimusta että direktiivejä. Lainsäädännön soveltamisalasta, keskeisistä menettelyyn liittyvistä periaatteista sekä oikeusturvakeinoista on

säädetty julkisista hankinnoista annetussa laissa. Hankintalakia sovelletaan hankinnan arvosta riippumatta kaikkiin hankintoihin. Hankintalakia sovelletaan viranomaisyksiköinä valtion ja kuntien viranomaisiin sekä eräisiin julkishallintoon kuuluviin oikeushenkilöihin. Hankintalakia noudattavat myös valtion liikelaitokset, vesi- ja energiahuolto sekä liikenneyksiköt ellei muuta ole säädetty. Hankintalakia sovelletaan myös sellaisiin minkä tahansa yksikön tekemiin hankintoihin, joihin valtio tai kunnat tai jokin muu hankintayksikkö on antanut tukea yli 50 % hankkeen arvosta. Hankintalain soveltamisalaan kuuluvien hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa. Hankintalain päätavoitteet ovat kilpailun aikaansaaminen sekä tarjousmenettelyyn osallistuvien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. Kynnysarvon eli tietyn euromäärän ylittävässä hankinnoissa on noudatettava asetuksella säädettyjä erityisiä velvoitteita. Julkisia hankintoja koskevissa asioissa kansallisena valitusviranomaisena toimii markkinaoikeus. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 13.1.2006) Julkisten hankintojen kynnysarvot 1.1.2006 alkaen löytyvät liitteestä 3.

Julkisyhteisöjen hankinnoille asetettu kilpailuttamisvelvollisuus tuli osaksi valtion hankintatoimen prosesseja Euroopan yhteisöjen jäsenyyden mukana. Tätä ennen valtion hankintatoimi oli pitkälti protektionistista (Lindfors, 2004, 11). Kilpailuttamisvelvollisuus on pakottanut ja ohjannut valtion hankintatoimen etsimään enemmän potentiaalisia toimittajaehdokkaita ja kokonaistaloudellisesti edullisempia vaihtoehtoja. Kilpailuttamisvelvollisuudella haetaan siis tehokkuutta valtion hankintatoimeen, mutta siitä on seurannut myös ongelmia. Hankintalainsäädännön soveltamisesta saadut kokemukset eivät ole olleet vain positiivisia. Kilpailuttamisen mukanaan tuomat haittavaikutukset on usein koettu saavutettuja hyötyjä suuremmiksi (Lindfors, 2004, 12). Valtiontalouden tarkastusviraston ylitarkastaja Vesa Koivusen mukaan etenkin pieniltä valtion yksiköiltä puuttuu asiantuntemusta monista kilpailuttamissäännöistä, ja siksi osa kilpailuttamisprosesseista päättyy markkinaoikeuteen, mikä osaltaan lisää hankinnoista koituvia kustannuksia (Helsingin Sanomat, 12.5.2004). Ongelma ei kuitenkaan koske ainoastaan pieniä valtionyksiköitä. Esimerkiksi Valtiovarainministeriö joutui maksamaan lentoyhtiö SAS:lle ja sen suomalaiselle tytäryhtiölle Blue1:lle 300 000 euroa hyvitysmaksua, koska valtio ei kilpailuttanut oikein virkamiesten ulkomaan lentomatkoja vuonna 2003 (Kauppalehti, 22.2.2005).

## 5.2 Hansel Oy

Valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy on muuttanut toimintamalliaan merkittävästi kaksi kertaa historiansa aikana. Seuraavassa esitellään ensin lyhyesti Hansel Oy:n historia ja nykyinen toimintamalli, jonka jälkeen tuodaan esille Hansel Oy:n tämänhetkisiä haasteita.

Hansel Oy:n edeltäjä oli Valtion hankintakeskus (VHK). Se perustettiin vuonna 1943 turvaamaan tavaroiden ja palvelujen saatavuus pula-aikana. Enimmillään VHK työllisti 400 henkilöä, ja virastoilla oli tuolloin määräys ostaa tarvitsemansa tavarat ja palvelut sen kautta. VHK:n työtä jatkoi Kauppatalo Hansel Oy, joka perustettiin vuonna 1995 julkishallinnon tarpeisiin erikoistuneeksi hankinta- ja jakeluorganisaatioksi (Hallinto 5/2004). Kauppatalo Hansel Oy:n toiminta-ajatuksena oli mahdollistaa asiakkaan toiminnan tehostuminen tarjoamalla kannattava vaihtoehto materiaali- ja hankintatoimintojen ratkaisuksi. Päämääränä oli tarjota asiakkaalle parhaan lisäarvon tuottava sähköinen hankintatoimen ratkaisu (Tarkastuskertomus, 2004, 53–54). Hansel toimi tuolloin myös tukkukauppana ylläpitäen omaa varastoa muun muassa toimistotarvikkeissa. Asiakaskuntaa pyrittiin saamaan myös julkisen sektorin ulkopuolelta. Tukku kaupan kustannusrakenne oli kuitenkin kannattamaton, ja sähköiset järjestelmät eivät lähteneet toivotulla tavalla käyntiin. Hansel Oy:ssä luovuttiinkin kokonaan tukku kaupasta ja järjestelmien kehittämisestä (Hallinto 5/2005), ja sähköiset hankintaratkaisut myytiin Suomen Posti Oyj:lle. Yhtiö siirrettiin kauppa- ja teollisuusministeriön alalta valtiovarainministeriön hallinnonalalle ja sen omistajaohjaukseen vuoden 2002 alussa. Samalla yritys luopui kuntakaupasta ja yksityisasiakkaista keskittyen ainoastaan valtioasiakkaisiin.

### 5.2.1 Nykyinen toimintamalli

Hansel aloitti nyky muotoisen toimintansa vuonna 2003. Hansel Oy on EU-hankintalainsäädännön mukainen Suomen valtion yhteishankintayksikkö ja hankintatoimen palveluyritys ([www.hansel.fi](http://www.hansel.fi), 16.8.2005). Hansel Oy:n toiminta on muutettu systeemisuuntautuneesta järjestelmämyyjästä asiakassuuntautuneeksi palveluyritykseksi (Tarkastuskertomus 2004, 14).

Valtion konsernitason hankintastrategian (2004, 10) mukaan Hansel Oy:n ydintoimintalueita ovat valtionhallinnon kattavat tuotteita ja palveluja koskevat puitesopimukset, kilpailuttamispalvelut sekä hankintaprosessien yhtenäistäminen. Koska Hansel Oy on valtion yhteishankintayksikkö, valtion virastot ja laitokset voivat tehdä Hansel Oy:ltä hankintoja ilman, että niiden tarvitsee järjestää lain edellyttämiä tarjouskilpailuja, koska Hansel Oy on ne

jo suorittanut. Hanselilla ei kuitenkaan ole miltään osin yksinoikeutta valtion hankintoihin, vaan valtion virastot ja laitokset voivat vapaasti valita, käyttävätkö ne Hanselin sopimuksia ja palveluja hankinnoissaan vai eivät. Taulukosta 5-1 voidaan havaita Hansel Oy:n osuus valtion hankinnoista vuonna 2005 Hansel Oy:n palvelukategorioiden mukaan jaoteltuna. Hallintopalvelut-yksikköä ei ole taulukossa mukana, sillä sen sopimusten alla ei tehty myyntiä vuonna 2005.

**Taulukko 5-1:** Hansel Oy:n osuus valtion hankinnoista (Hansel Oy)

Yksikkö	Valtion volyymi yhteensä 2004 milj. €	Hanselin sopimusmyynti 2005 milj. €	%-osuus vuonna 2005
Ajoneuvot ja työkoneet	100	25,3	25 %
ICT	444	33,3	8 %
Materiaalipalvelut*	670	26,7	4 %
Matkustus	145	54,8	38 %
Toimisto	131	21,5	16 %
Polttoaineet ja energia	92	29,2	32 %
Rahoitus **	n/a	20,5	n/a
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>1 582,00</b>	<b>211,30</b>	<b>13 %</b>

\*) Materiaalipalvelut pitää sisällään aiemmat Kulutus- ja investointihyödykkeet ja Toimitilapalvelut

\*\*\*) Vuoden 2005 lukuun sisältyy Hansel-korttistoja 14 m€.

Hansel Oy toimii non profit -yksikkönä ja pyrkii kehittämään tarjoamiensa palvelujen hinnoittelua läpinäkyväksi (Valtion konsernitason hankintastrategia, 2004, 10). Valtioomistajan hakema hyöty tai tuotto Hansel Oy:stä ei siis perustu voiton maksimointiin vaan siihen, että yhtiötä käyttämällä voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä valtionhallinnon hankinnoissa ja materiaalitoiminnoissa. Voittoa tavoittelematon toimintaperiaate antaa myös mahdollisuudet palvella laajaa asiakaspiiriä paremmin, sillä voittoa tavoittelevan liikeyrityksen olisi suunnattava ponnistelunsa kannattavimpiin asiakkaisiin (Tarkastuskertomus, 2004, 9 ja 19). Hansel Oy rahoittaa toimintansa yhtiön sopimusten käytöstä laskuttamallaan palvelumaksulla.

Hansel Oy tarjoaa asiakkailleen palveluja kahdeksan eri palveluyksikön kautta. Seuraavassa on lueteltu kaikki Hansel Oy:n palveluyksiköt ja niiden voimassa olevat sopimukset tammi-kuussa 2006:

1. *Ajoneuvot ja työkoneet*: autot, autonvuokraus, renkaat, työkoneet, moottorikelkat ja mönkijät.
2. *ICT-palvelut*: IT-laitteet, kopiokoneet ja monitoimilaitteet, matkapuhelimet, Adobe- ja Microsoft-ohjelmistot, palvelimet, skannauspalvelu, verkkotunnistautuminen, verkkomaksaminen ja VIRVE-päätelaitteet.
3. *Materiaalipalvelut*: elintarvikkeet, ensihoidon välineet, hissien ja nosto-ovien huolto ja tarkastus, kaasut, kulutustuotteet, lukot, LVIS-tarvikkeet, metalliovet, pienet sähkösuunnittelutyöt, siivouspalvelut, turvatekniikan laitteistot.
4. *Matkustuspalvelut*: reittilennot, junaliikenne, kotimaan majoitus- ja kokouspalvelut, laivat, matkahallinta, matkatoimistot, taksit, ulkomaan hotellit.
5. *Polttoaineet ja energia*: polttoaineet (huoltoasematankkaukset sekä laiva- ja säiliötoimitukset), sähkö ja voiteluaineet ja auto- ja teollisuuskemikaalit.
6. *Rahoituspalvelut*: ICT-laitteiden, muiden koneiden ja laitteiden sekä kalusteiden leasingpalvelut, valtion maksuaikakortti, matkavakuutus, ajoneuvojen vapaaehtoinen vakuutus (Kasko) ja ajoneuvojen ja koneiden leasingpalvelut.
7. *Toimistopalvelut*: toimisto ja ATK-tarvikkeet (suoratoimitus tai täyttöpalvelu), toimistokalusteet, toimiston pienkoneet, toimistopaperit, turvakaapit, asiakirjatuhoajat, AV-esitystekniikka, AV-kulutuselektroniikka, kalenterit, koti- ja ulkomaiset lehdet, liikelahjat ja muistamistuotteet.
8. *Hallintopalvelut*: johdon asiantuntijapalvelut, työterveyshuolto.

Lisäksi Hansel Oy tarjoaa kilpailuttamiskonsultointia ja kansainvälisiä hankintapalveluja.

### 5.2.2 Hansel Oy:n haasteet valtion hankintatoimessa

Hansel Oy:n kovimpana haasteena on suurempien hankintavolyymien saavuttaminen. Hansel Oy on toistaiseksi onnistunut keräämään vain runsaat 10 % niistä hankinnoista, jotka kuuluvat sen sopimusten piiriin. Ilman riittäviä volyymeja Hansel Oy ei pysty realisoimaan valtion hallinnon tavoittelemia säästöpotentiaaleja valtion hankintatoimessa. Hansel Oy:n tulee siis pystyä vakuuttamaan valtion yksiköt toimintamallinsa tehokkuudesta ja saada asiakkaat sitoutumaan sopimusten ja palvelujen käyttöön pitkällä aikavälillä.

Hallituksen esitys 20/2006 eduskunnalle laiksi valtion talousarviosta annetun lain muuttamisesta hyväksyttiin 31.3.2006. Talousarviolakiin ehdotetaan lisättäväksi uusi 22a-pykälä valtionhallinnon hankintojen keskittämisestä. Tämä muutos antaa valtiovarainministeriölle mahdollisuuden ohjata virastoja ja laitoksia keskitetyn kilpailutuksen piiriin valtionhallinnon



käyttöön tarvittavien tavanomaisten tavaroiden ja palvelujen tai valtionhallinnossa laajaan käyttöön tarkoitettujen ja yhteensopivuutta edellyttävien tietoteknisten sovellusohjelmien ja tietojärjestelmien hankinnoissa. Toimintojen kehittämisen ja markkinoinnin avulla saavutettava volyyymi edellyttää lisäarvon ja hyvän palvelun osoittamista asiakkaille, mutta myös lakiuudistuksen myötä tulevat asiakkaat ovat yhtä lailla oikeutettuja lisäarvoon hankinnoissaan. Saavutetaanpa volyymit oman toiminnan jatkuvan kehittämisen ja markkinoinnin tai sääntelyn avulla, on haasteena Hansel Oy:n kannalta myös luonnollisesti varautua kasvavan volyymin mukanaan tuomiin resursseihin kohdistuviin paineisiin.

Yksi Hansel Oy:n haasteista on saada asiakkaat löytämään uusi toimintamalli ja ymmärtämään sen edut. Hansel Oy on läpikäynyt suuren toiminnallisen muutoksen, mutta koko asiakaskunta ei ole vielä sisäistänyt uutta mallia. Valtiontalouden tarkastusviraston raportin (2004) mukaan Hanselia vierastetaan muun muassa takavuosilta tarttuneen huonon julkisuuskuvan vuoksi. Tämä koituu kuitenkin kaikkien tappioksi, sillä Hansel ei yksinään pysty viemään alas hankintojen kustannuksia toimintaa tehostamalla (STT, 12.5.2004). Hansel Oy:llä on siis suuri haaste paitsi oman toimintansa kasvattamisessa, myös säästöjen tuottamisessa valtion hallinnolle. Ja haastetta kasvattaa siis se, että Hansel ei saa täyttä tukea asiakkailtaan, vaan joutuu kohtaamaan eriasteista muutosvastarintaa. Valtiontalouden tarkastusvirasto katsookin, että vaikka Hansel Oy:n nykyisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyden mittausta on tärkeää, kiireellisimminkin on tarvetta mahdollisimman laajasti potentiaalsiin valtioasiakkaisiin kohdistuvaan kyselyyn niistä syistä, miksi Hansel Oy:n palveluja ei käytetä tai miksi niiden käyttö on vähäistä (Tarkastuskertomus 2004, 20). Tarkastusvirasto toteaa myös, että Hansel Oy:n osalta asiakkaiden odotuksiin vastaamista vaikeuttaa se, että lopullinen ostaja on varsin pitkän ketjun päässä. Tätä tutkimusta varten tehtiin kysely Hansel Oy:n nykyisen ja potentiaalisen asiakaskunnan parissa siitä, miten nämä kokevat Hansel Oy:n roolin ja mitkä ovat syyt Hansel Oy:n puitesopimusten käyttöön ja käyttämättömyyteen.

Edellä mainitun VTV:n tarkastuskertomuksen mukaan Hansel Oy:n voittoa tavoittelematon periaate antaa mahdollisuudet palvella laajaa asiakaspiiriä paremmin, koska tällöin ei tarvitse keskittyä ainoastaan tuottaviin asiakkaisiin. Vaikka voittoa ei tavoitella, on kuitenkin vältettävä tappiot. Tämä aiheuttaa paineita kustannusrakenteelle ja resurssien oikealle allokoinnille. Hansel Oy:n toiminta on ollut tappiollista vuosina 2003–2004, ja vuoden 2005 tappioiden arvellaan olevan noin 1,5 miljoonaa euroa. Myös vuodesta 2006 odotetaan tappiollista (www.hansel.fi, 18.11.2005). Hansel Oy:ssä on lisäksi saatu päätökseen YT-neuvottelut, joiden tuloksena irtisanottiin 10 henkilöä (www.hansel.fi, 10.1.2006). Henkilöresurssien

pienenemisestä huolimatta Hanselin kautta kulkevien hankintojen volyymia on tavoitteena kasvattaa huomattavasti, ja uusille alueille ollaan suunnittelemassa kilpailutuksia. Yrityksen haasteen ytimessä on siis paitsi resurssien oikea allokointi kustannusrakenteen optimoimiseksi, erityisesti lisäarvon tuottaminen asiakkaille, jotta saadaan suurempi osa heidän hankinnoistaan kulkemaan Hansel Oy:n kautta. Näin pystytään kattamaan toiminnan kulut ja luomaan mittavia säästöjä valtion hankintatoimessa.

Valtion lähivuosien suuri eläköityminen ja toisaalta käynnissä oleva tuottavuusohjelma pakottavat valtion virastot ja laitokset etsimään taloushallintoonsa ja hankintatoimeensa uusia ulkoisia ratkaisuja, joilla henkilöstöpoistuma korvataan, koska uusien rekrytointien määrä on lähes puolitettava (Valtiovarainministeriö, 2006). Hanselin haasteena on saada uudistuva toimintamallinsa auttamaan juuri tässä virastojen taloushallinnon ja hankintatoimen uudistuksessa. Kyseessä on Hanselille paitsi haaste myös mahdollisuus. Jotta tämä mahdollisuus voitaisiin hyödyntää, on kuitenkin toimittava riittävän nopeasti, ennen kuin yksiköt löytävät muita keinoja ratkaista tilanteensa.

### **5.3 Kyselytutkimus Hansel Oy:n roolista valtion hankintatoimessa**

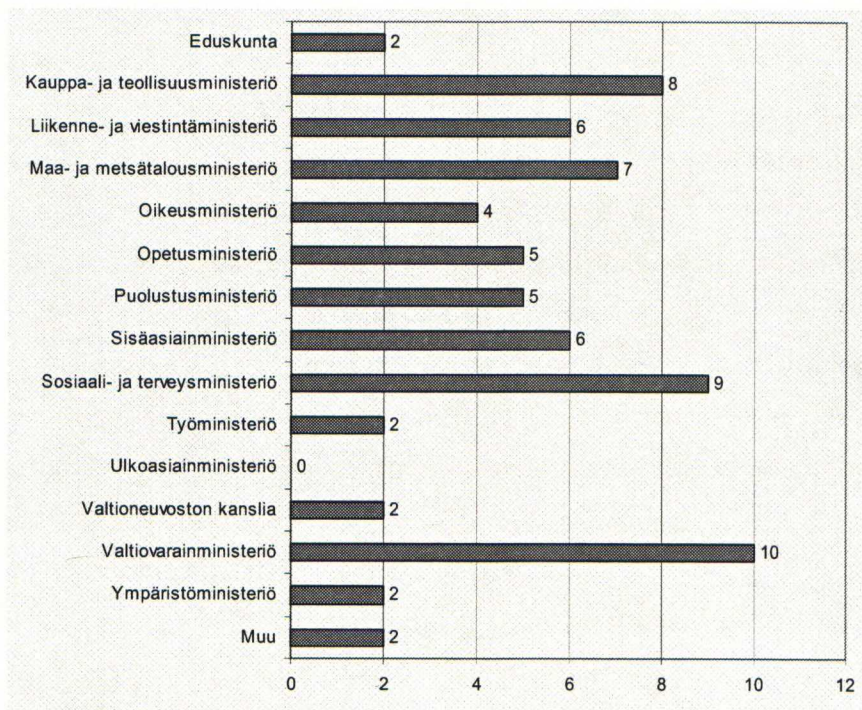
Tätä tutkimusta varten toteutettiin sähköinen kyselytutkimus Hansel Oy:n nykyisen ja potentiaalisen asiakaskunnan parissa. Kysely toteutettiin 28.9.–14.10.2005 ja se lähetettiin 142 hankintojen parissa toimivalle valtionhallinnon työntekijälle. Kyselytutkimus sisälsi 3 osiota: taustakysymykset, palveluyksikkökohtaiset kysymykset sekä yleisesti Hanselin toimintaa ja roolia käsittelevät kysymykset. Kysymystyyppinä käytettiin sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Perusmalli kyselylomakkeesta on liitteessä 4. Siinä näkyvät ensimmäisenä taustakysymykset, tämän jälkeen esimerkkinä Hanselin ajoneuvot ja työkoneet –yksikköä ja sen puitesopimuksia koskevat kysymykset. Muita palveluyksiköitä ja niiden puitesopimuksia koskevat kysymysosiot noudattivat samaa runkoa kuin ajoneuvot ja työkoneet –yksikön kysymykset. Osassa palveluyksiköitä lomake oli jaettu kahteen tai kolmeen osioon keskenään samankaltaisilta alueilta olevien puitesopimusten kesken, jotta puitesopimusten erilainen luonne ei liikaa vaikuttaisi vastausten tulkittavuuteen. Viimeisenä liitteessä 3 on nähtävissä yleisesti Hanselin toimintaa ja roolia koskevat kysymykset.

Sähköinen kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmistolla. Lomake muokkautui vastaaja-kohtaisesti kyselyn edetessä, eli kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Taustakysymykset ja lopun yleiset kysymykset esitettiin kaikille vastaajille. Eri palveluyksik-

köjä ja niiden puitesopimuksia koskevat kysymykset esitettiin vastaajille vain, mikäli vastaajat ilmoittivat työssään hoitavansa sen palveluyksikön alaan kuuluvia hankintoja. Palveluyksikköjä ja niiden puitesopimuksia koskevissa kysymyksissä kyselylomake muotoutui vastaajakohtaisesti riippuen siitä, käyttivätkö vastaajat osaa, kaikkia tai ei mitään kyselyssä mainituista Hansel Oy:n puitesopimuksista.

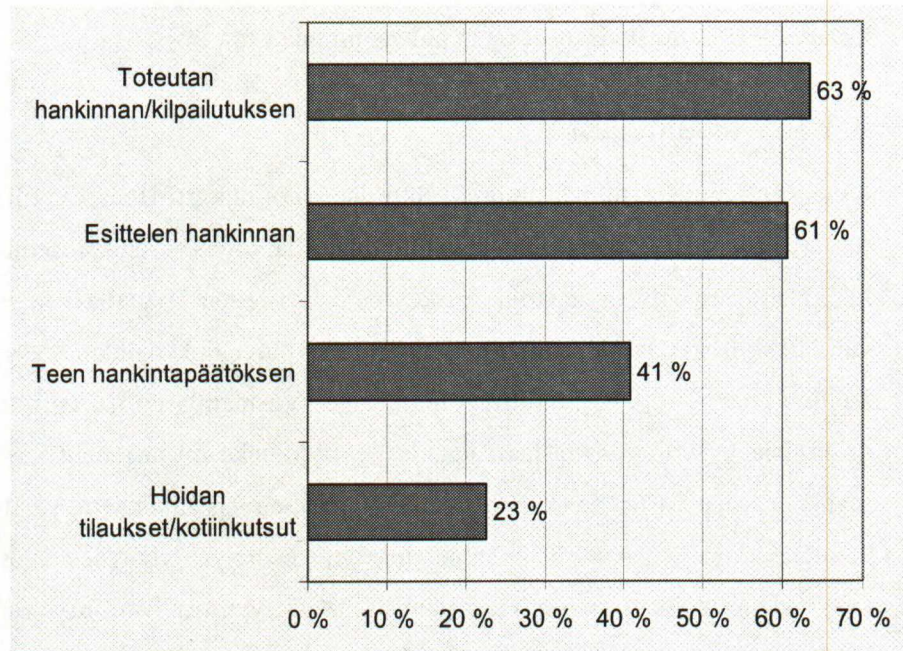
### 5.3.1 Yleiset tulokset

Kyselytutkimuksen tuloksista on laadittu laajempi raportti Hansel Oy:lle (Karjalainen, 2005). Kyselyyn vastasi 71 henkilöä eri hallinnonaloilta, joten vastausprosentti oli 50 %. Vastaajien lukumäärä eri palveluyksiköitä koskevien kysymysten kohdalla vaihteli 19 ja 46 vastaajan välillä, sillä vastaajille esitettiin vain niiden palveluyksiköiden kysymykset, joiden alaan kuuluvia hankintoja he ilmoittivat hoitavansa. Vastaajilla on lisäksi ollut mahdollisuus jättää yksittäisiä kysymyksiä vastaamatta, ja kyselylomake on tarjonnut vastaajille eri jatkokysymyksiä heidän vastaustensa perusteella. Näin ollen vastaajamäärät yksittäisissä kysymyksissä vaihtelevat. Tästä syystä kyselyn tulosten esittelyn yhteydessä esitetään aina kunkin kysymyksen kohdalla myös vastaajamäärä. Kyselyyn osallistui ulkoasianministeriötä lukuun ottamatta vastaajia kaikilta hallinnonaloilta. Kyselyyn vastanneiden jakauma hallinnonaloittain näkyy kuvasta 5-1.



**Kuva 5-1:** Vastaajien jakauma hallinnonaloittain (n=70)

Vastaajien toimenkuvat hankintatoimessa olivat monipuolisia (Kuva 5-2). Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi kuin yksi toimenkuva tarjotuista vaihtoehdoista parhaiten kuvaamaan omia tehtäviään yksikkönsä hankinnoissa.



**Kuva 5-2:** Vastaajien toimenkuva hankintatoimessa (n=68)

Palveluyksikkökohtaisia ja puitesopimuksia käsitteleviä vastauksia on analysoitu tarkemmin jokaisen palveluyksikön kohdalla Hansel Oy:lle toimitetussa raportissa (Karjalainen, 2005). Tässä yhteydessä esitetään ainoastaan yhteenveto niistä tekijöistä, jotka vastaajat eri palveluyksiköiden kohdalla antoivat syyksi käyttää (Taulukko 5-2) ja olla käyttämättä (Taulukko 5-3) Hansel Oy:n tarjoamia puitesopimuksia. Vastaajilla oli näissä kysymyksissä mahdollisuus valita 1-3 vaihtoehtoa tarjotuista. Palveluyksiköstä riippumatta selvästi suosituimmaksi syyksi ottaa Hanselin tarjoama sopimus käyttöön nousi Hanselin tarjoama valmis kilpailutettu sopimus. Esimerkiksi 90 % vastaajista piti Hanselin ajoneuvot ja työkoneet – yksikön tarjoamia valmiita kilpailutettuja sopimuksia keskeisenä syynä liittyä sopimukseen. Jos kilpailutustyö on jo tehty, vastaajat eivät koe tarpeelliseksi toistaa sitä omissa yksiköissään. Toimistopalvelut-yksikön lehtisopimusten kohdalla 80 % vastaajista piti prosessikustannus-säästöjä tärkeänä syynä liittyä sopimukseen. Mielenkiintoista on, että esimerkiksi säästöt henkilöstöresursseissa eivät nousseet laajalti syyksi Hanselin käyttöön. Tulos on ristiriidassa valtion tuottavuusohjelman tavoitteiden, kuten henkilöstöpoistumaa korvaavien uusien rekrytointien puolittamisen kanssa. Nämä säästöt ovat toisaalta erittäin vaikeasti arvioitavissa.

**Taulukko 5-2:** Syyt Hansel Oy:n puitesopimusten käyttöön

Syyt käyttöön		Säästöt tuotteen hinnassa	Säästöt prosessi-kustannuksissa	Säästöt henkilöstö-resurssissa	Kilpailutus-osaamisen varmistus	Alan asiantunte-muksen varmistus	Hanselin tarjoama sopimuksen-hallinta	Hanselin tarjoama valmis kilpailutettu sopimus
Palveluyksikkö								
Ajoneuvot ja työkoneet n=29		45 %	55 %	28 %	38 %	10 %	14 %	90 %
Polttoaineet ja Energia n=17		50 %	50 %	31 %	31 %	19 %	31 %	94 %
ICT	Laitteet n=23	26 %	70 %	48 %	39 %	17 %	30 %	83 %
	Ohjelmistot n=12	25 %	58 %	42 %	25 %	8 %	50 %	75 %
	Skannauspalvelu n=1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Materiaalipalvelut n=20		35 %	45 %	20 %	40 %	25 %	45 %	80 %
Matkustus n=28		36 %	57 %	29 %	43 %	21 %	36 %	89 %
Toimisto	Toimistotarvikkeet n=40	40 %	53 %	28 %	33 %	10 %	28 %	83 %
	Lehtisopimukset n=10	50 %	80 %	10 %	30 %	30 %	50 %	n/a
	Kalusteet n=36	33 %	47 %	17 %	42 %	14 %	39 %	78 %
Hallinto-palvelut	Johdon asiantuntijapalvelut n=14	21 %	43 %	21 %	29 %	14 %	14 %	86 %
	Työterveyshuolto n=14	29 %	29 %	21 %	21 %	29 %	21 %	86 %
Rahoitus n=13		46 %	31 %	23 %	38 %	8 %	38 %	92 %

**Taulukko 5-3:** Syyt olla käyttämättä Hansel Oy:n puitesopimuksia

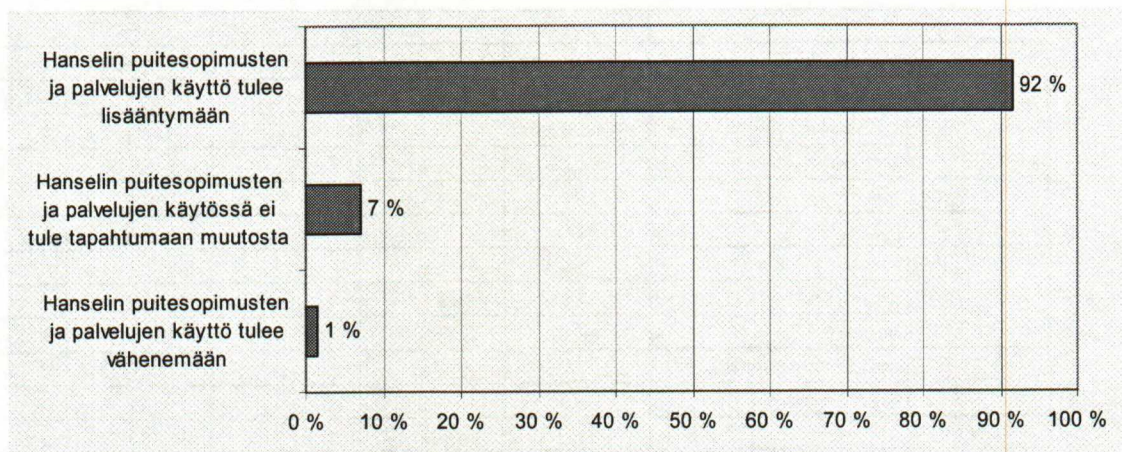
Syyt olla käyttämättä		Sopimus- ja palvelutarjonta puutteellista	Oma hankintatoimi taloudellisesti kannattavampaa	Oman kilpailutuksen toteutus tarkoituksen-mukaisempaa	Oma voimassaoleva sopimus	Muu syy
Palveluyksikkö						
Ajoneuvot ja työkoneet n=20		5 %	15 %	0 %	15 %	60 %
Polttoaineet ja Energia n=15		0 %	7 %	20 %	13 %	33 %
ICT	Laitteet n=12	33 %	8 %	17 %	17 %	25 %
	Ohjelmistot n=12	8 %	17 %	8 %	17 %	33 %
	Skannauspalvelu n=19	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Materiaalipalvelut n=29		10 %	3 %	17 %	41 %	38 %
Matkustus n=15		33 %	7 %	0 %	27 %	33 %
Toimisto	Toimistotarvikkeet n=17	12 %	0 %	12 %	12 %	65 %
	Lehtisopimukset n=28	11 %	4 %	0 %	14 %	71 %
	Kalusteet n=9	n/a	n/a	n/a	11 %	89 %
Hallintopalvelut	Johdon asiantuntijapalvelut n=9	11 %	n/a	n/a	n/a	89 %
	Työterveyshuolto n=5	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Rahoitus n=6		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Syyksi Hanselin tarjoamien puitesopimusten käyttämättä jättämiselle suurin osa vastaajista antoi oman, tarjottujen vaihtoehtojen ulkopuolisen syyn (Taulukko 5-3). Nämä syyt vaihtelivat palveluyksiköistä riippuen, mutta yleisimpinä mainittiin, että vastaajien yksiköillä ei ole tarvetta sopimuksille tai tietoa niistä, tai heidän hankintansa ovat niin tapauskohtaisia, että oma kilpailutus on parempi vaihtoehto. ICT-palvelut -yksikön laitesopimusten sekä matkustuspalvelujen kohdalla Hanselin sopimustarjonta koettiin puutteelliseksi omiin tarpeisiin nähden. Näiden yksiköiden sopimusten alaan kuuluvissa tuotteissa on paljon modifioitavia hankintoja, joka aiheuttaa sen, että kaikille asiakasyksiköille ei välttämättä aina löydy täysin tarpeita vastaavaa tuotetta, esimerkiksi jotain erityistä matkustusreittivalintaa.

Materiaalipalvelujen alaan kuuluvista tuotteista taas yli 40 % oli oma, voimassaoleva sopimus. Tämä viittaisi siihen, että yksikön tarjoamille tuotteille kuitenkin olisi tarvetta valtion yksiköissä. Monet vastaajista ilmoittivatkin liittyvänsä Hanselin sopimukseen oman sopimuskauden päätyttyä. Ohjelmistopalveluissa 17 % vastaajista koki oman hankintatoimen taloudellisesti kannattavana. Vastaajien joukossa oli yliopistojen hankintatoimen edustajia, nämä tahot saavat erilaiset ohjelmistot tyypillisesti alhaisemmilla korkeakoululisensseillä.

### 5.3.2 Hanselin roolia ja toimintaa koskevat tulokset

Kyselyn tulosten mukaan Hansel Oy:n sopimusten käytön voidaan olettaa lisääntyvän merkittävästi tulevaisuudessa (Kuva 5-3). Yli 90 % vastaajista uskoi, että Hanselin sopimusten käyttö tulee lisääntymään heidän hallinnonalallaan. Tästä syystä tehokas resurssien suunnittelu ja allokointi on olennaista, jotta yhtiön kustannusrakenne pystytään pitämään kurissa ja voidaan vastata kasvavan asiakasmäärän tarpeisiin. Tätä tarkastellaan edellä tarkemmin, kun hankintayksikkömatrisia sovelletaan Hansel Oy:n toimintaan.

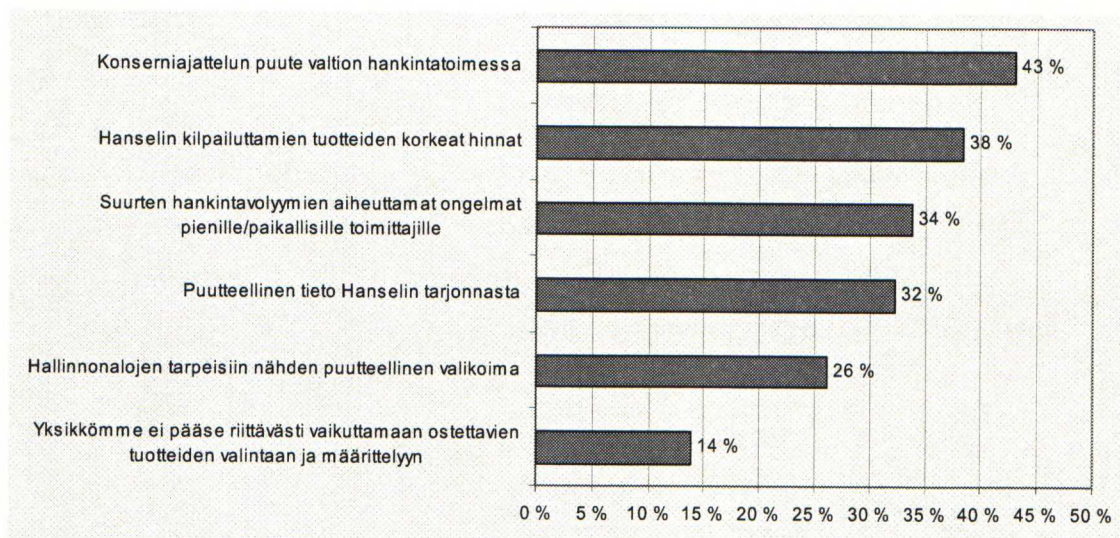


**Kuva 5-3:** Hansel Oy:n puitesopimusten käyttö tulevaisuudessa (n=71)

Vastaajilla oli myös mahdollisuus antaa vapaita kommentteja liittyen hallinnonalansa ja yksikkönsä yhteistyöhön Hanselin kanssa. Tämän mahdollisuuden käytti 21 vastaajaa. Suurin osa kysymykseen vastanneista piti Hanselin yhteistyötä hallinnonalansa ja yksikkönsä kanssa hyvänä ja toimivana. Lisäksi Hanselin toiminnan koettiin kehittyvän jatkuvasti. Yhteistyössä Hanselin ja hallinnonalojen osalla nostettiin esille myös muutama haaste. Toivottiin, että Hansel pystyisi parantamaan uskottavuuttaan, ja erityisesti saamaan hintansa kilpailukykyisemmiksi. Lisäksi kommentoitiin sitä, että vaikka lakiosaaminen Hanselissa on

hyvää, se ei saisi korvata sisällöllistä osaamista, ja Hanselin pitäisi tarjota lisäarvoa asiakkailleen.

Vastaajien kokemat suurimmat hyödyt Hanselistä valtion hankintatoimessa esitetään luvussa 5.4.2. Vastaajien kokemat suurimmat haasteet ja ongelmat Hanselin toiminnassa näkyvät kuvassa 5-4.



**Kuva 5-4:** Suurimmat haasteet ja ongelmat Hansel Oy:n toiminnassa (n=65)

Suurimpina haasteina ja ongelmina Hanselin toiminnassa vastaajat kokivat konserniajattelun puutteen valtion hankintatoimessa ja Hanselin kilpailuttamien tuotteiden korkeat hinnat.

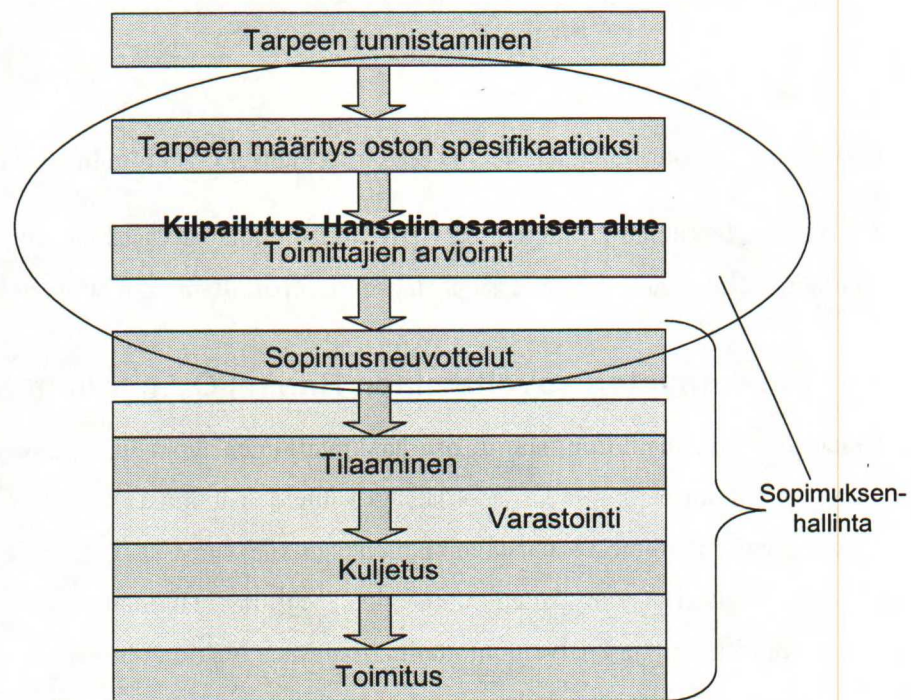
#### 5.4 Viitekehysten soveltaminen Hansel Oy:n toimintaan

Kuten aiemmin mainittiin, suurin osa hankintatoimen työkaluista, kuten tuoteluokittelut, on tehty helpottamaan toimintaa ja erilaisten suhteiden luomista yrityksen toimittajien kanssa. Valtion hankintatoimessa näistä ei kuitenkaan ole samassa määrin hyötyä kuin yritysten ostoissa. Hansel Oy:n, kuten muidenkin valtion hankintatoimen toimijoiden suhteita tavarantoimittajiin ja palveluntuottajiin rajoittaa valtion hankintatoimen lakisääteisyys. Valtion ostajat eivät voi vaihtaa hankintastrategioita ja toimittajia samoin kuin yritykset. Lisäksi pitkien toimittaja- ja kumppanuussuhteiden luominen ei usein ole mahdollista, sillä tuotteet ja palvelut kilpailutetaan määräajoin uudestaan. Jatkuva kilpailuttaminen ei välttämättä kannusta toimittajakumppania panostamaan asiakassuhteeseen win-win-periaatteen pohjalta riittävästi, kun vaarana on menettää kumppani seuraavassa kilpailutuksessa. Hansel Oy:n kannalta olennaisempaa onkin se, miten se hallitsee ja ylläpitää suhteita asiakkaisiinsa,

eri ministeriöihin ja yksiköihin. Tästä syystä seuraavassa sovelletaan lisäarvoviitekehystä ja muita määriteltyjä malleja Hansel Oy:n toimintaan, tavoitteena antaa Hansel Oy:lle työkaluja toiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen tulevaisuudessa.

#### 5.4.1 Hanselin rooli hankintayksikkönä

Edellä on käsitelty hankintayksikön mahdollisia rooleja hankintaprosessissa. Tässä yhteydessä todettiin, että hankintayksikön osaamisen alue, ja siten myös rooli, löytyy hankintaprosessin alkupäästä, tarpeen määrittämisestä oston spesifikaatioksi, toimittajien arvioinnista ja sopimusneuvotteluista. Hanselin tapauksessa nämä kaikki kuuluvat kilpailuttamisen alle (Kuva 5-5). Se onkin Hanselin ydinosasta, ja siihen Hansel pyrkii keskittymään. Kauppatalo Hansel Oy kokeili tukkukaupan roolia eli varastointia ja toimituksia, mutta kustannusrakenne ei ollut kilpailukykyinen, sillä markkinoilla oli jo pelkästään tähän toimintoon erikoistuneita toimijoita. Lainsäädännön muutokset ja valtion hankintatoimen tiukasta lakisääteisydestä johtuvat erityispiirteet mahdollistivat uuden roolin löytymisen.



× **Kuva 5-5:** Hanselin osaamisen alue hankintaprosessissa

Kyselytutkimuksessa vastaajilla oli mahdollisuus sanallisesti kommentoida minkälaisena he näkevät Hanselin roolin valtion hankintatoimessa tulevaisuudessa. 35 % vastaajista (n=53) näki Hanselin roolin tarpeellisena, vahvana ja kasvavana. Suuri osa vastaajista koki, että Hanselin rooli valtion hankintatoimessa tulee jatkossa olemaan keskeinen, ja nykyistä



voimakkaampi. Hanselin rooli koettiin positiivisena, ja keskitetyt hankinnat olennaisena valtion hankintatoimen tehokkuuden kannalta. Toimintatapojen kehittyessä Hanselin käytön uskotaan lisääntyvän, ja asenteiden Hanselia kohtaan muuttuvan myönteisemmiksi. Ns. konkreettisista rooleista mainituimmaksi nousi Hanselin rooli kilpailuttajana, mikä tukee Hanselin toimintamallia. Hanselilta odotetaan siis vahvaa hankintaosaamista erityisesti hankintalainsäädännöllisestä näkökulmasta. Osa vastaajista koki Hanselin roolin tulevaisuudessa jakautuneena. Toisaalta Hanselilta odotetaan kilpailutuksia ja sopimuksia volyymituotteista, toisaalta Hanselin odotetaan toimivan konsulttina yksiköiden omissa kilpailutuksissa ja asiantuntijana kehittämässä valtion hankintatoimea.

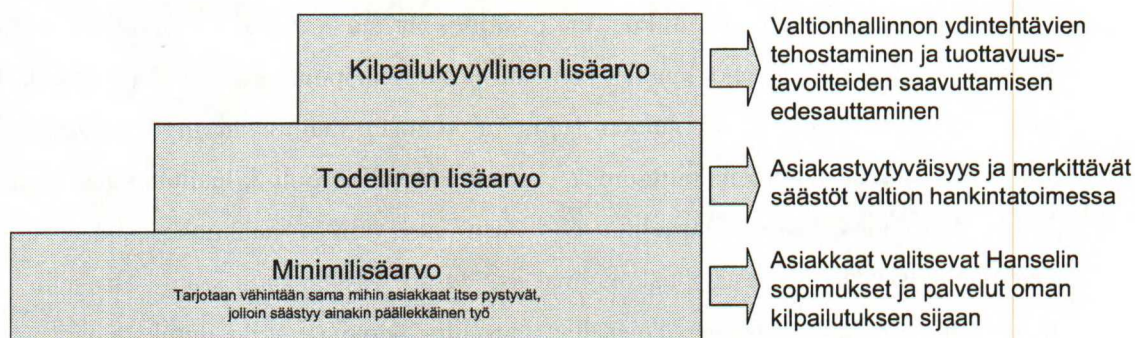
Vastaajien (n=34) yleiset odotukset Hanselia kohtaan tulevaisuudessa olivat luokiteltavissa kuuteen kategoriaan:

1. Edullisemmat hinnat
2. Asiakaslähtöisyys ja palvelu
3. Laaja tarjonta
4. Rääätälöidyt kilpailutukset
5. Tehokas tiedottaminen
6. Henkilökunnan pysyvyys

Seuraavassa esitettävät viitekehykset pyrkivät juuri asiakaslähtöisyyden ja palvelun parantamiseen, sekä resurssien oikeaan allokointiin, jolloin myös rääätälöidyt kilpailutukset ovat mahdollisia. Asiakaslähtöisyys kasvattaa asiakaskuntaa, joka puolestaan lisää volyymia ja siten edesauttaa edullisempien hintojen saavuttamista sopimuksissa.

#### 5.4.2 Lisäarvomalli ja Hansel Oy

Saadakseen valtion yksiköt käyttämään sopimuksiaan, Hansel Oy:n tulee pystyä tarjoamaan heille minimilisäarvoa. Todellisen asiakastyytyvyyden Hansel Oy pystyy saavuttamaan todellisen lisäarvon avulla, eli tarjoamalla jotain, mihin asiakkaan omat resurssit eivät riittäisi. Kilpailukyvyllistä lisäarvoa Hansel Oy on pystynyt tuottamaan, kun se toiminnallaan on edesauttanut valtion tuottavuustavoitteiden saavuttamista ja tehostaa valtion ydintoimintojen hoitamista (Kuva 5-6). Seuraavassa käydään tarkemmin läpi eri lisäarvon tasoja ja niiden saavuttamista Hansel Oy:n toiminnassa. Apuna käytetään Hansel Oy:n nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kommentteja kyselytutkimuksessa.



**Kuva 5-6:** Lisäarvomalli sovellettuna Hansel Oy:öön

Tehdyssä kyselytutkimuksessa vastaajille esitettiin seuraavanlainen kysymys: ” Miten arvioitte hankinnan ja hankintaprosessin taloudellisuutta ja tehokkuutta päättäessänne oman kilpailutuksen ja Hanselin sopimusten ja palveluiden hyödyntämisen välillä?”. Vastaajat saattoivat vastata kysymykseen avoimesti. Vastauksia analysoimalla voidaan havaita muutamia tekijöitä, jotka vaikuttavat valintaan oman kilpailutuksen ja Hanselin sopimusten käytön välillä (Taulukko 5-4). Osa vastaajista esitti selkeästi Hanselin toimintaan liittyvän tekijän, joka on syynä siihen, että he valitsevat yleensä aina Hanselin käytön oman kilpailutuksen sijaan. Osa vastaajista taas ilmoitti tietyt kriteerit ja vaikuttavat tekijät, joita he arvioivat, ja joiden perusteella he ilmeisesti tapauskohtaisesti valitsevat joko Hanselin käytön tai oman kilpailutuksen välillä. Tältä pohjalta on tunnistettavissa tekijöitä, joissa Hansel Oy:n katsotaan olevan selvästi pystyvämpi kuin oman yksikön, ja tekijöitä, joissa asiakkaat joutuvat arvioimaan, pystyykö Hansel Oy samaan kuin he itse pystyisivät.

× **Taulukko 5-4:** Syyt Hanselin valintaan ja/tai omaan kilpailutukseen (n=44)

	Syy Hanselin valintaan	Syy omaan hankintaan/kilpailutukseen
Lakiosaaminen	X	
Hanselin helppous/nopeus	X	
Hanselilta tuotteesta/palvelusta sopimus valmiina	X	
Hankinnan kokonaistaloudellisuus	X	X
Kilpailutettavaan tuotealueeseen liittyvä osaaminen	X	X
Hankinnan kohde	X	X

× Vastaukset liittyvät olennaisesti minimilisarvon ja todellisen lisäarvon käsitteeseen. Minimilisarvo määriteltiin tässä tutkimuksessa tasona, joka on saavutettava, jotta sisäiset asiakkaat valitsisivat hankintayksikön sopimusten ja palvelujen käytön oman hankinnan sijaan. Todellinen lisäarvo taas tarkoittaa, että hankintayksikkö pystyy lisäämään hankintoihin jonkin elementin, jota asiakas ei itse pystyisi saavuttamaan. Minimilisarvo on tässä tapauksessa ne seikat, jotka saattavat kallistaa valinnan joko Hansel Oy:n sopimusten tai oman kilpailutuksen

kannalle. Näissä seikoissa Hansel Oy ei välttämättä aina pysty samaan kuin asiakasyksikkö, ja asiakkaat joutuvat siksi arvioimaan, kannattaako Hansel Oy:n sopimuksia käyttää. Seikat, jotka annetaan ainoastaan syinä Hansel Oy:n valintaan, mutta ei syynä omaan kilpailutukseen, ovat todellista lisäarvoa, näissä yksikkö ei itse pysty samaan kuin Hansel Oy. Mutta vaikka asiakkaat näissä seikoissa ymmärtävät Hansel Oy:n todellisen lisäarvon, he eivät välttämättä siirry Hansel Oy:n sopimusten käyttäjäksi, jos minimilisäarvon kynnyks ei ylity. Näihin seikkoihin panostamalla Hansel Oy voi siis tulevaisuudessa ylittää laajemman asiakaskunnan minimilisäarvokynnyksen ja saada heidät sopimustensa pariin.

Miksi sitten samat seikat riittävät osan asiakkaista kohdalla ylittämään minimilisäarvokynnyksen ja saavat siirtymään käyttämään Hansel Oy:n sopimuksia, mutta osalla eivät? Tämä johtuu siitä, että Hansel Oy:n asiakkailta, valtion yksiköillä, on eri tasoja omassa hankintatoimessaan. Toisten hankintatoimi voi olla hyvinkin kehittyntä, toisilla taas hankintainta hoidetaan vain oman toimen ohella ilman riittävää alan asiantuntemusta. Myös asiakasyksikön koko voi vaikuttaa siihen, minkä kaltaisia volyymietuja he pystyvät jo omilla hankinnoillaan saavuttamaan. Hansel Oy:n on pystyttävä ylittämään kaikkien minimilisäarvokynnyks tulevaisuudessa. Seuraavassa analysoidaan tarkemmin yllä olevassa taulukossa mainittuja tekijöitä ja sitä, mitä Hansel Oy:n tulee tehdä ylittääkseen kaikkien minimilisäarvokynnyksen. Lisäksi käydään läpi sitä, mikä on Hansel Oy:n tuottama todellinen lisäarvo, samoin kuin kilpailukyvyllinen lisäarvo.

Minimilisäarvona pidettävät tekijät ovat taulukon 5-4 mukaan hankinnan kokonaistaloudellisuus, kilpailutettavaan tuotealueeseen liittyvä osaaminen ja hankinnan kohde.

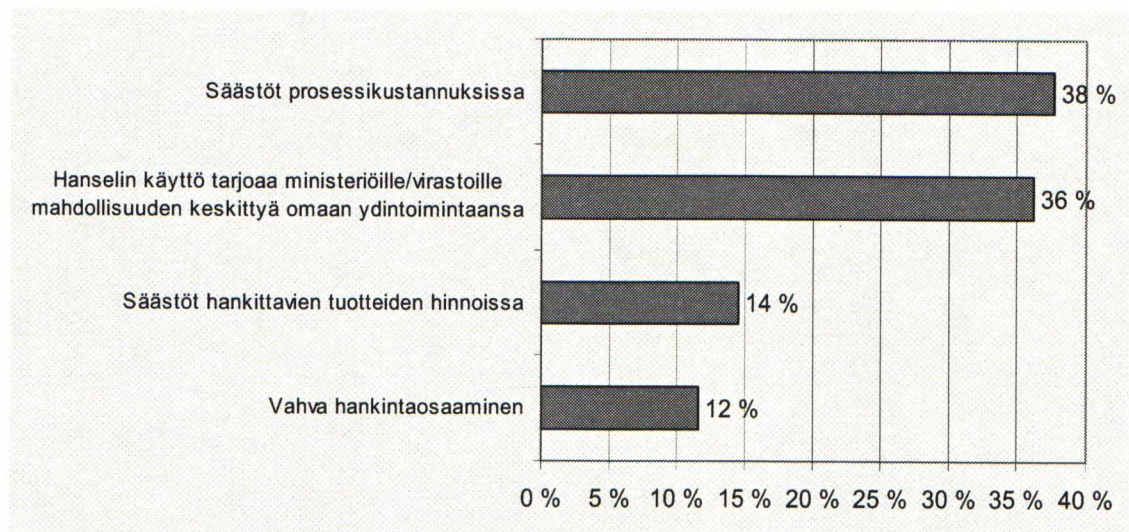
Erittäin moni vastaaja ilmoitti, että valitsee Hansel Oy:n sopimusten ja oman kilpailutuksen välillä tarkastellen taloudellisuutta kokonaisvaltaisesti, mm. tuotteen hinnan, henkilöstökustannusten ja muiden prosessikustannusten kannalta. Tämä arviointi ei kuitenkaan aina johda Hanselin valintaan, vaan osassa tapauksista vastaajat arvioivat, että oma kilpailutus on kokonaistaloudellisesti heille kannattavampaa. Vastaajat kokivat, että Hanselin tuomia etuja kokonaistaloudellisesta näkökulmasta olivat säästöt henkilöstökuluissa ja ajassa ja lakiosaamisen kautta vähenevä riski ja säästetyt kustannukset, sillä oma kilpailutus saattaisi olla virheellinen. Toisaalta koettiin, että Hanselin tarjoama hintataso on korkea suhteessa omilla kilpailutuksilla saavutettuun hintatasoon. Tämä vaikutti siihen, että monet vastaajat kokivat oman kilpailutuksen olevan lopulta kokonaistaloudellisesti edullisempaa. Kokonaistaloudellisuus on selvästi usean vastaajan käyttämä kriteeri tehtäessä valintaa oman kilpailutuksen ja Hanselin

sopimusten välillä. Toistaiseksi koko asiakaskunta ei vielä koe, että Hansel pystyy kaikissa tapauksissa tarjoamaan paremman vaihtoehdon. Minimilisarvokynnys ei siis ylity. Hansel Oy:ssä on tällä hetkellä meneillään merkittävä asiakashankintavaihe ja pyrkimys toiminnan laajentamiseen. Näissä onnistuakseen Hanselin tulisi korostaa hintaa kilpailutuksissaan arviointikriteerinä, jotta sen sopimukset ylittäisivät suuremman asiakaskunnan minimilisarvokynnyksen.

\* Kilpailutettavaan tuotealueeseen ja/tai tuotetyyppiin liittyvät tekijät ovat toinen minimilisarvotekijä. Vastaajat kokivat, että yksinkertaisissa hankinnoissa Hanselin käyttö on kannattavampaa, kun taas erikoistuotteiden hankinnassa omasta yksiköstä löytyy parempi substanssiosaaminen. Samaan asiaan liittyy läheisesti hankinnan kohteen käyttö kriteerinä oman kilpailutuksen ja Hanselin käytön välillä, ratkaisevaa on tällöin se, koetaanko Hanselin kilpailutetun ratkaisun vastaavan yksikön tarpeita. Hanselin tulisi siis entistä enemmän kommunikoida asiakkaiden kanssa ennen kilpailuttamisprosessin käynnistämistä varmistaakseen että kilpailutettavat tuotteet vastaavat asiakatarpeeseen, ja että kilpailutuksen arviointikriteerit on määritelty asiakastarpeen mukaisesti. Lisäksi tulee panostaa tuoteosaamisen kehittämiseen ja markkinoiden seurantaan kussakin palveluyksikössä. Näillä toimenpiteillä pystytään ylittämään taas useamman asiakkaan minimilisarvokynnys, ja saadaan suurempia volyymeja sopimuksiin.

\* Hanselin tuottamana todellisenä lisäarvona voidaan kyselyvastausten perusteella katsoa koetun seuraavat seikat: lakiosaaminen, Hanselin käytön helppous/nopeus ja valmiit sopimukset. Kilpailutus on selkeästi Hanselin vahvin todellinen lisäarvo. Asiakasyksiköt kokevat oman kilpailutuksen työlääksi. Lisäksi kilpailutukseen liittyvät juridiset riskit, kuten pelko markkinaoikeuteen joutumisesta, koetaan suureksi. Hanselin lakiosaaminen taas koetaan vahvaksi ja sitä arvostetaan. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että päädytään käyttämään Hanselin sopimuksia. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ilmoittanut oman yksikön lakiosaimista tekijänä, joka vaikuttaisi siihen, että päädytään omaan kilpailutukseen. Hanselin lakiosaaminen on siis todellista lisäarvoa, sillä asiakkaat eivät koe pystyvänsä samantasoiseen kilpailutukseen itse. Tätä tukee myös Karjalaisen (2004) jatkoanalyysi valtion hankintahenkilöstön osaamiskartoituksesta. Tässä analyysissä havaittiin, että 36 % valtion hankintoja hoitavista tekee tätä työtä oman toimen ohella, ilman riittävää hankintakoulutusta. Tällä ryhmällä, kuten muillakin ryhmillä havaittiin osaamispuutteita hankintatoimen eri osa-alueissa, mukaan lukien lainsäädäntö. Hanselin tarjoama kilpailutusosaaminen on siis todellinen lisäarvo, ja myös erittäin tarpeellista valtion hankintatoimen tehostamiseksi.

Muutama vastaaja ilmoitti käyttävänsä Hanselin sopimuksia yksikertaisesti niiden käytön helppouden vuoksi. Usealle vastaajalla se seikka, että Hanselilla on olemassa oleva sopimus joltakin tuotealueelta, oli riittävä kriteeri Hanselin valintaan. Näissä tapauksissa omaa kilpailutusta ei ilmeisesti edes harkita. Molemmista heijastuu se, että Hanselin tuoma nopeus hankintaan verrattuna omaan erilliseen kilpailutukseen joka kerta kun tarve hankinnoille havaitaan, on myös todellista lisäarvoa. Tulevaisuudessa Hansel Oy:n tulisi pyrkiä tuottamaan myös kilpailukyvyllistä lisäarvoa, paitsi asiakkailleen, myös omistajalleen. Kyselytutkimuksessa kysyttiin, mikä on suurin hyöty, joka Hanselin avulla voidaan saavuttaa valtion hankintatoimissa. Vastaajat saattoivat valita neljästä valmiista vaihtoehdosta (Kuva 5-7).



**Kuva 5-7:** Hanselin avulla valtion hankintatoimissa saavutettavissa oleva suurin hyöty (n=69)

Näistä vastauksista voidaan saada viitettä siitä, mikä on Hanselin kilpailukyvyllinen lisäarvo valtion hankintatoimissa. Hanselin käyttö mahdollistaa merkittävät prosessikustannussäästöt valtion tasolla, ja vapauttaa muut yksiköt oman ydintoimintansa tehokkaaseen hoitamiseen. Valtiolla ei luonnollisesti ole kilpailijoita, mutta kilpailukyvyllinen lisäarvo tulee tässä siitä, että kaikki hankintatoimissa, mahdollisesti juuri prosessikustannuksissa, säästetty raha voidaan suunnata valtion ydintoimintaan, ja siten tukea hyvinvointipalvelujen ja infrastruktuurin ylläpitoa.

### 5.4.3 Hankintojen luokittelu suhteessa Hansel Oy:n palveluyksiköihin

Hansel Oy on luokittellut tarjoamansa puitesopimukset 8 kategoriaan: Ajoneuvot ja työkoneet, ICT, Hallintopalvelut, Materiaalipalvelut, Matkustus, Polttoaineet ja energia, Rahoitus ja Toimisto. Kunkin palveluyksikön sisältämät sopimukset on esitelty edellä. Palveluyksiköiden sisältämät sopimukset ovat keskenään samankaltaisia suhteessa luokittelun ulottuvuuksiin, joten Hansel Oy:n sopimusten kautta hankittuja tuotteita ei tässä sijoiteta kaikkia erikseen viitekehykseen, vaan ainoastaan palveluyksikkökokonaisuudet. Kuhunkin palveluyksikköön kuuluvat tuotteet edellyttävät pääpiirteittäin keskenään samankaltaisia toimenpiteitä ja samanlaista roolia Hansel Oy:ltä. Kahdeksan palveluyksikköä on sijoitettu hankintojen luokittelua esittävään malliin (Kuva 5-8).

× **Taulukko 5-5:** Hankintojen luokittelu sovellettuna Hansel Oy:n palveluyksiköihin

Rutiinihankinnat	Modifioitavat hankinnat	Erikoishankinnat
Ajoneuvot ja työkoneet Toimisto Materiaalipalvelut Polttoaineet ja energia	Rahoitus Matkustus Hallintopalvelut ICT	Kilpailutuskonsultoinnit

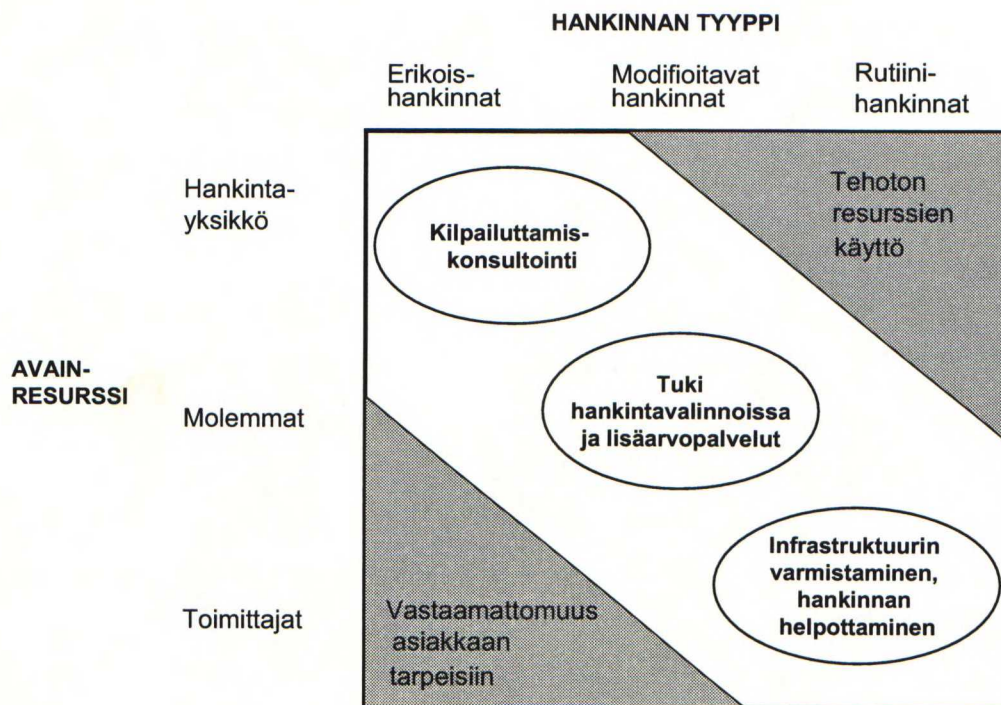
- × Ajoneuvot ja työkoneet, toimisto, materiaalipalvelut ja polttoaineet ja energia kuuluvat rutiinihankintoihin. Kyseisen luokan määritelmän mukaisesti niitä tarvitaan jatkuvasti, ja käytännössä tarve on melko stabiili määrältään ja laadultaan. Asiakkaat valitsevat valmiista valikoimasta ja tuotteita ei juuri tarvitse muokata asiakaskohtaisesti, muutamia poikkeustapauksia lukuun ottamatta.
- × Modifioitaviin hankintoihin kuuluvat seuraavien palveluyksiköiden sopimukset: matkustus, ICT, rahoitus ja hallintopalvelut. Periaatteessa kaikki tuotteet näissä ovat sellaisia, että niille on pidemmällä aikavälillä jatkuvasti kysyntää. Kysyntä ei kuitenkaan ole tasaista, vaan se esiintyy erissä. Lisäksi tuotteita täytyy muokata asiakastarpeen mukaisesti. Esimerkiksi tietokoneissa tulee valita uusinta teknologiaa edustavat oikeat mallit ja yhteensopivat sovellukset ja konsultointipalvelut tuotetaan projekteina.

Hanselin palveluyksiköt eivät varsinaisesti suorita erikoishankintoja. Niihin Hansel voi antaa kilpailutusasiantuntemusta. Näitä strategisesti merkittäviä hankintoja voivat olla esimerkiksi

jäänmurtajat, mittavat tiehankkeet, substanssiohjelmat tai asiakkaille räätälöidyt ohjelmistostrategiat.

#### 5.4.4 Hansel Oy:n rooli eri hankinnoissa – hankintayksikkömatriisin soveltaminen

Tässä tutkimuksessa määritelty hankintayksikkömatriisi havainnollistaa hankintayksikön, ja muidenkin toimijoiden, roolia erilaisissa hankinnoissa. Seuraavassa tätä matriisia sovelletaan Hanselin tilanteeseen (Kuva 5-9). Halkaisijalla olevat ympyrät kertovat Hanselin roolista kussakin hankintaluokassa. Rutiinihankinnoissa Hanselin tulee varmistaa, että toimittajien infrastruktuuri on tehokas, ja asiakkaat saavat jatkuvasti tarvittavat tuotteet ja palvelut mahdollisimman helposti ja vähällä vaivalla. Modifioitavissa hankinnoissa yhteistyö on tärkeää. Hanselin tulee tukea asiakkaita oikean valinnan löytymisessä ja varmistaa, että asiakkaat saavat hankinnoista todellista lisäarvoa. Hanselin tulee varmistaa, että kommunikaatio toimittajien ja asiakkaiden välillä on sujuvaa, ja kommunikoida itsekin aktiivisesti molempiin suuntiin. Erikoishankinnoissa Hanselin tulee tarjota kilpailuttamiskonsultointia valtion yksiköille, jotta strategisesti merkittävät kilpailutukset hoidetaan lainopillisesti varmasti oikein.



**Kuva 5-8:** Hansel Oy hankintayksikkömatriisissa

Hankintayksikkömatriisi auttaa resurssien oikeassa allokoinnissa. Hanselin tulee keskittyä hyödyntämään omaa henkilöstöään, osaamistaan ja resurssejaan niissä prosessin vaiheissa, jotka ovat sen ydinosaamisen aluetta, muut toiminnot taas tulee toteuttaa toimittajayhteistyön avulla. Kyse on siis paitsi omien resurssien oikeanlaisesta allokoinnista, myös ulkoisten resurssien hyödyntämisestä. Myös Ahola (2004) on valtion palveluhankintoja analysoidessaan todennut, että tavoitteena on eri hankintatoimen kehitysvaiheiden kautta edetä ulkoisten resurssien hallintaan.

Hansel Oy on jo osin toteuttanutkin tämän matriisin ehdottamia rooleja. Esimerkiksi Toimistopalvelut-yksikön tarjoama sopimus toimistotarvikkeiden täyttöpalvelusta on malliesimerkki rutiinihankintojen hoitamisesta. Sekä hankintayksikön että asiakkaan työ on minimoitu kun toimittaja hoitaa palvelun kentällä. Lisäksi kokoamalla yhteen valtion volyymeja pystytään myös tuottamaan todellista lisäarvoa kustannussäästöissä. Modifioitavat hankinnat ovat todennäköisesti ne, joissa Hanselin rooli on eniten vasta muotoutumassa, Esimerkiksi hallintopalvelut-yksikkö on verraten uusi ja on siten vasta hakemassa rooliaan. Seuraavassa käydään muutamien esimerkkien avulla tarkemmin läpi, miten Hanselin tulisi toimia eri hankintaluokissa ja niihin kuuluvissa sopimuksissa. Tässä hyödynnetään myös sähköisen kyselytutkimuksen tuloksia asiakkaille eri palvelusalkuista ja niiden sopimuksista esitettyjen kysymyksien osalta.

Ajoneuvot ja työkoneet -yksikön sopimuksille on valtion tasolla määrällisesti vähemmän kiinnostusta kuin monien muiden yksikköjen kohdalla. Tuotteisiin voidaan luonnollisesti valita paljon erilaisia lisälaitteita, mutta näiden valinta on suhteellisen vaivatonta toteuttaa mekaanisesti tilauksen yhteydessä. Tärkeää onkin lähinnä varmistaa, että asiakkaat ovat tietoisia kaikista mahdollisista lisäpalveluista. Toimistopalvelut-yksikkö vaikuttaisi olevan yksiköistä pisimmällä hankintayksikkömatriisin ehdottaman roolin luomisessa. Esimerkiksi toimistotarvikkeiden täyttöpalvelu on erinomainen esimerkki siitä, kuinka toimittajaverkoilla vähennetään hankintayksikön ja asiakkaiden työmäärää. Yksikön tuotteissa useiden asiakkaiden minimilisäarvokynnys todennäköisesti ylittyy, ja yksikön tulisikin tulevaisuudessa keskittyä todellisen lisäarvon luomiseen suurempien volyymialennusten muodossa. Materiaalipalveluissa esimerkiksi elintarvikkeissa on Meira Novan kanssa saatu hyvä toimittajaverkkoyhteistyö käyntiin. Kyselyssä asiakkaat toivoivat selvyttä palveluyksikön sisältöön. Lisäksi toivottiin Hansel Oy:ltä selvitystä siitä, missä keskitetty hankintaetu realisoituu. Yksikön olisi kannattavaa tulevaisuudessa vielä tarkemmin pyrkiä selvittämään asiakkaiden tarpeita materiaalipalveluissa. Erityisesti tulisi selvittää, mikä on asiakkaiden



minimilisarvokynnys, jolla heidät näissä tuotteissa saadaan käyttämään Hansel Oy:n sopimuksia. Polttoaineet ja energia –yksikön tuotteiden osalta kysyntä on erittäin ennakoita-  
vissa olevaa. Asiakkaat tarvitsevat tuotetta jatkuvasti, ja tuotteiden hankinta, mahdollinen  
tilaaminen ja laskutus tulisi tehdä asiakkaille mahdollisimman vähätöiseksi. Yksi keino tähän  
on asiakkaiden kyselyssä toivoma sähkön, veden ja lämmityksen yhteiskilpailutus, joka  
vähentäisi asiakkaiden kontaktirajapintoja. Rutiinihankinnoissa Hanselin kannattaa yleisesti  
suosia suhteellisen pitkiä sopimuksia, koska asiakastarve on myös pitkällä aikavälillä lähes  
muuttumaton. Tällöin saadaan minimoitua työmäärä ja toimittajat saavat luotua ja ylläpidettyä  
infrastruktuuria, joka mahdollistaa tilaamisen helppouden ja sujuvat toimitukset asiakkaille.

ICT-palvelut -yksikössä oleellista on keskittyä tarjoamaan todellista lisäarvoa asiakkaille.  
Tämä saavutetaan auttamalla asiakkaita hankkimaan heidän tarpeitaan hyvin tyydyttävät IT-  
installaatiot ja yhteen toimivat järjestelmät. Lisäksi on tärkeää erittäin aktiivisesti seurata  
markkinoiden kehitystä, jotta voidaan jatkuvasti tarjota asiakkaille parhaat mahdolliset  
tuotteet. Myös hintojen kilpailukykyisyys on erittäin tärkeää, koska kyselyssä tämän yksikön  
sopimusten kohdalla asiakkaat antoivat muita yksiköitä harvemmin syyksi sopimusten  
käytölle säästöt tuotteen hinnassa. Hallintopalvelut-yksikkö on Hanselin uusi yksikkö. Se  
tarjoaa sopimusta muun muassa johdon asiantuntijapalveluista. Tällainen hankinta on erittäin  
modifioitava, sillä sehan suunnitellaan ja toteutetaan aina asiakaskohtaiseen tarpeeseen.  
Kyselyssä osa asiakkaista epäröi liittymistä tähän Hanselin sopimukseen juuri siitä syystä, että  
pelättiin, että se ei vastaisi omia tarpeita. Hanselin olisikin tärkeää olla mukana jo asiakkaan  
tarpeen tunnistamisessa, ja koko hankintaprosessissa, varmistaen, että asiakas valitsee oikean  
osa-alueen sopimuksesta ja saa maksimaalisen hyödyn asiantuntijapalveluista.  
Matkustuspalvelut-yksikkö tarjoaa kattavan valikoiman sopimuksia asiakkaiden tarpeisiin.  
Asiakkaiden kannalta tärkeintä olisi jatkossa varmistaa, että kaikki nämä komponentit saadaan  
muokattua yhteen vaihtelevia asiakastarpeita varten. Eri matkustusmuotojen yhteensopivuus  
ja tuki oikeiden vaihtoehtojen valinnassa ovat olennaista asiakaspalvelussa. Esimerkiksi tulee  
varmistaa, että myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelta tuleville asiakkaille on tarjolla koko-  
naisvaltainen matkustuspaketti. Rahoituspalvelut-yksikön tuotteissa asiakkaat itse toivoivat  
kyselyssä Hanselilta lisäarvopalveluja, esimerkiksi auttamista oikean rahoitusvaihtoehdon  
valinnassa. Hanselin tulisi paitsi auttaa asiakkaita oikean vaihtoehdon valinnassa, myös opas-  
taa asiakkaita tunnistamaan todelliset tarpeensa kyseisten palveluiden suhteen. Kaikki asiak-  
kaista eivät välttämättä ole tietoisia siitä, minkä kaltaista hyötyä he voisivat saada Hanselin  
tarjoamista rahoitussopimuksista. Modifioitavissa hankinnoissa Hanselin ei todennäköisesti

kannata solmia yhtä pitkiä sopimuskausia kuin rutiinihankinnoissa. Tämä johtuu siitä, että asiakastarpeet muuttuvat ja kehittyvät, ja Hanselin pitää pystyä pysymään muutoksissa mukana. Puitesopimuksissa on toki kannattavaa pitää jatko-optio, mutta jos alan kehitystä seurattaessa havaitaan, että sopimus ei enää vastaa asiakkaiden tarpeita, siitä pitää olla valmis luopumaan.

Valtion budjetista vuotuiset hankinnat ovat noin 4,5 miljardia euroa, josta kaksi miljardia on strategisia hankintoja, kuten väylähankkeita, jäänmurtaajia ja puolustusvoimien hankintoja. Nämä ovat hankintoja, jotka liittyvät ministeriöiden ydintoimintoihin (Hallinto 5/2004). Nämä ja muutkin strategisesti merkittävät hankinnat ovat sellaisia, joissa Hansel voisi, ja joissa sen tulisi tarjota asiantuntijapalveluita ja kilpailutuskonsultointia asiakkailleen. Hansel on valtion hankintatoimen osaamiskeskus, ja tätä osaamista on tietenkin syytä hyödyntää paitsi kaikkia yksiköitä koskevissa hankinnoissa, myös yksikkö- tai ministeriökohtaisissa merkittävässä hankinnoissa. Hanselin tulisi ottaa aktiivinen rooli asiakkaiden avustamisessa strategisissa hankinnoissa, ja tuoda todellista ja kilpailukyvyllistä lisäarvoa kilpailuttamisosaamisellaan.

#### 5.4.5 Valtion hankintatoimen kustannussäästöpotentiaali Hansel Oy:n avulla

Tätä tutkimusta varten toteutetun simulaatiomallin tulosten avulla voidaan saada arvioita myös valtion hankintatoimessa keskitetyn toimintamallin kautta saavutettavista kustannussäästöistä. Luvut ovat tässä yhteydessä suuntaa-antavia, sillä simulaatiomallin parametrien arvot ja jakaumat eivät ole laadittu spesifisti Hansel Oy:n tilannetta vastaaviksi, vaan kuvaamaan yleisesti organisaatioiden hankintoja. Edellä on jaoteltu Hanselin palveluyksiköt rutiinihankintoihin ja modifioitaviin hankintoihin. Kun tämä jaottelu yhdistetään simulaation avulla näille luokille saataviin keskimääräisiin kustannussäästöihin, voidaan arvioida valtion hallinnossa saavutettavan noin 15 % kokonaiskustannussäästöt keskitettäessä kaikki Hanselin palveluyksiköiden alueisiin kuuluvat hankinnat Hanselin kautta toteutettaviksi (Taulukko 5-6). Tässä taulukossa ei ole mukana rahoitushankintoja tai hallintopalveluja, sillä näistä ei ollut saatavilla tietoa vuoden 2004 valtion hankintojen volyyymista. Voidaan kuitenkin olettaa, että näistä modifioitaviksi hankinnoiksi luokiteltavista hankinnoista pystytään myös saavuttamaan noin 15 % kokonaiskustannussäästöt.

**Taulukko 5-6:** Valtion hankintatoimen säästöpotentiaali

x

Yksikkö	Valtion volyymi yhteensä 2004 milj. €	%-osuus	Säästö-%
Ajoneuvot ja työkoneet	100	6 %	15,0 %
ICT	444	28 %	14,7 %
Materiaalipalvelut	670	42 %	15,0 %
Matkustus	145	9 %	14,7 %
Toimisto	131	8 %	15,0 %
Polttoaineet ja energia	92	6 %	15,0 %
<b>Kokonaissäästö</b>			<b>15 %</b>

Taulukossa 5-5 esitetty 15 % säästöpotentiaali vastaa näiden hankintojen yhteydessä noin 235 miljoonaa euroa. Kyseinen 15 % säästöpotentiaali sisältää sekä tuotteiden hintojen laskun että prosessikustannusten alentamisen kautta saavutettavat säästöt.

Erittäin todennäköisesti Hanselin toiminnan ja puitesopimusten kautta saavutettavat kokonaissäästöt ovat kuitenkin vielä tätä 15 %:a korkeammat. Kuten simulaatiomallin herkkyyksianalyysin yhteydessä todettiin, hankintojen kokonaissäästöprosentti suurenee merkittävästi keskitetyn mallin alennusprosentin kasvaessa. Koska valtion volyymit ovat hankintoja yhteen kerättäessä erittäin suuret, tämä nostaa todennäköisesti myös valtion hankintatoimen alennusprosenttia simulaatiomallissa käytettyjä lukuja suuremmaksi, jolloin kokonaiskustannussäästöt voivat olla yli 20 %. Yksittäisissä tuotekategorioissa Hanselin saavuttamat hinnanalennukset ovat nimittäin voineet nousta jopa 40 %:iin (Karjalainen ja Kemppainen, 2005). Lisäksi on oletettavaa, että prosessikustannukset saadaan Hanselin avulla tasolle, jossa ne ovat noin 10 % hankintojen arvosta, verrattuna 25 % hankintojen arvosta hajautetussa mallissa (60 % parannus prosessikustannuksissa). Näin ovat arvioineet esimerkiksi Hytönen ja Vasiljeff (2004). Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että Hansel luo jatkuvasti parempaa infrastruktuuria hankintojen toteuttamiseen ja sopimusten hallintaan sekä tilaamiseen, jolloin etu prosessikustannuksissa on merkittävä siihen verrattuna, että kaikki sadat valtion yksiköt toteuttaisivat hankintansa itsenäisesti hajautetusti. Tällöin Hanselin avulla saavutettavat kokonaissäästöt voivat nousta 25 %:iin tai tietyissä tuoteryhmissä jopa sen yli.

Näiden säästöjen lisäksi Hanselin on mahdollista valtion erikoishankintojen kilpailutuksissa avustamalla tuottaa kustannussäästöjä tehostamalla prosessia ja auttamalla välttämään virheellisistä kilpailutusmenettelyistä aiheutuvat kustannukset.

## **5.5 Keskitetyn hankintatoimen etujen realisoituminen valtion hankintatoimessa**

Myös valtion hankintatoimessa on saavutettavissa samat keskittämisen edut, joihin hankintatoimen kirjallisuudessa viitataan: vastuunalaisuudella, hallinnollisella tarkoituksenmukaisuudella ja erikoistumisella saavutettavat edut sekä kustannussäästöt. Hanselin kilpailutusosaaminen ja tuotealuetietämys luovat pohjaa etujen saavuttamiselle. Oikeanlaiset toimintamallit ja resurssien allokointi eri tuoteluokkien hankinnoissa tehostavat prosessia. Tästä esimerkkinä ovat esimerkiksi toimittajien verkkojen hyödyntäminen rutiinihankinnoissa. Tilaaminen on usein tehokkainta jättää asiakasyksiköiden hoidettavaksi.

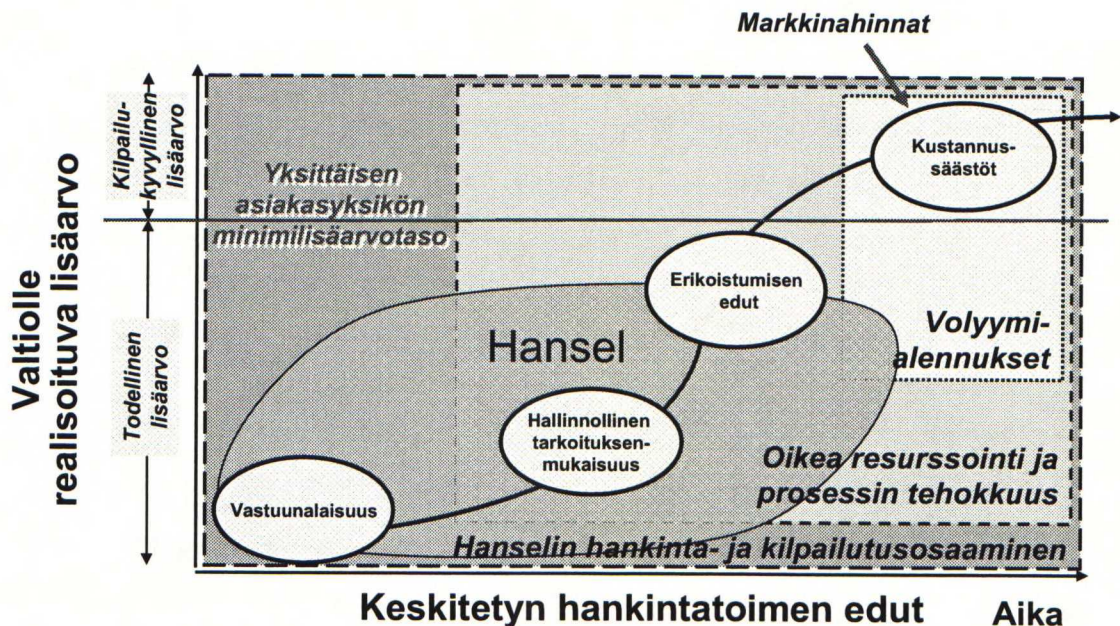
✕ Hanselin käyttö mahdollistaa todellisen lisäarvon saavuttamisen valtion hankintatoimessa: Hansel pystyy tarjoamaan osaamista ja elementtejä, joihin sen asiakkaat eivät itse pystyisi hoitaessaan hankintatoimea mahdollisesti oman työnsä ohella. Hanselin asiakaskunnan parissa toteutetusta kyselystä esimerkiksi voitiin havaita, että Hanselin laki- ja kilpailutusosaaminen koettiin merkittävänä hyötynä, ja yksiköt eivät itse yllä samalle tasolla.

✕ Hansel pystyy tuottamaan valtiolle myös kilpailukyvyllistä lisäarvoa. Kyselyssä Hanselin suurimpina hyötynä koettiin kyky tuottaa säästöä prosessikustannuksissa sekä Hanselin ministeriöille ja virastoille tarjoama mahdollisuus keskittyä omaan ydintoimintaansa. Tutkimuksen simulaatiomallin parametrit eivät olleet Hanselin tilannetta vastaavia, mutta simulaation tuloksista voitiin saada viitteitä myös Hanselin mahdollisuuksista tuottaa säästöä valtion hankintatoimessa. Keskitetty toimintamalli tarjoaa merkittävät säästömahdollisuudet, niin prosessikustannusten kuin volyymialennusten muodossa.

Vaikka Hanselin osaaminen ja mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa tunnistettiin, Hansel ei ole vielä saanut sopimuksiinsa koko niiden potentiaalista volyymia. Tämä johtuu siitä, että asiakkailla on tietty minimilisarvon taso, jonka perusteella ne arvioivat Hanselin sopimusten käytön kannattavuutta, ja päättävät mahdollisesta liittymisestä sopimukseen. Useille asiakkailla minimilisarvokynnys liittyy tuotteen hintaan ja hankinnan kustannuksiin. Tässä suhteessa Hanselin sopimuksia ei aina nähdä kannattavana ratkaisuna, jolloin minimilisarvokynnys ei ylitä. Tällöin yksiköt eivät liity sopimuksiin, ja kilpailukyvyllisen lisäarvon

saavuttaminen koko valtion tasolla, ja myös yksittäisten yksiköiden kohdalla hidastuu. Epäsuorat edut realisoituvat nopeammin kuin suorat kustannussäästöt, mutta niitä on vaikeampi havaita.

- × Keskitetty toimintamalli on valtiolla nyky muodossaan suhteellisen uusi, ja kaikki edut eivät ole vielä realisoituneet (Kuva 5-9). Hanselin hankinta- ja kilpailutusosaaminen ja päällekkäistä työtä ja kilpailutuksia karsiva prosessi tuottavat jo vastuunalaisuudella ja hallinnollisella tarkoituksenmukaisuudella saavutettavia etuja, ja tuotealakohtainen osaaminen alkaa luoda erikoistumisetuja. Kustannussäästöt eivät ole vielä suurelta osin realisoituneet. Tätä hidastaa osaltaan se, että asiakkaat eivät vielä tunnista Hanselin niille tarjoamia etuja, eivätkä ole liittyneet sopimuksiin.



**Kuva 5-9:** Keskitetyn hankintatoimen etujen realisoituminen valtion hankintatoimessa

Keskittämisen edut ovat kuitenkin selkeät myös valtion hankintatoimessa. Jotta kaikki edut ja erityisesti kustannussäästöt saadaan realisoitumaan, on toimintamalleja kehitettävä edelleen. Asiakasyksiköille tulee korostaa jo nyt realisoituvia etuja, ja niille on osoitettava myös kustannussäästöjen realisoituminen sekä niiden, että koko valtion näkökulmasta.

## 6 Johtopäätökset

Hankintatoimen kirjallisuuskatsauksen yhteydessä havaittiin, että sisäisen asiakkaan näkökulma on jäänyt vaille laajempaa tarkastelua. Lisäksi hankintatoimella, erityisesti sisäisille asiakkaille, tuotettavaan lisäarvoon viitataan myös vähän alan kirjallisuudessa. Hankintatoimen kehittämiseksi on työkaluja, kuten tuoteluokitteluja, mutta ne antavat suuntaviivoja lähinnä toimittajasuhteisiin. Lisäksi ne on tyypillisesti laadittu lähinnä tuotantoyritysten hankintojen näkökulmasta. Palveluorganisaatioille (joista tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimerkkinä julkista sektoria), jotka hankkivat tuotteita lähinnä sisäisten asiakkaidensa käyttöön näistä työkaluista ei ole samankaltaista apua. Sekä palvelu- että tuotanto-organisaatioissa hankintayksiköillä on kuitenkin yhtäläinen tehtävä: pyrkiä tukemaan yrityksen muita yksiköitä omien ydintehtäviensä toteuttamisessa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tähän sisäisen palvelun näkökulmaan hankintatoimessa ja rakennettiin sen tehostamiseen suunnattuja viitekehyksiä. Lisäksi tarkastelussa analysoitiin erityisesti keskitettyä hankintatoimea koska sen mahdolliset edut nostetaan usein esille niin käytännössä kuin kirjallisuudessakin. Siitä huolimatta, että keskittämistä perustellaan usein juuri sen tuottamalla kustannussäästöillä, niiden suuruusluokasta on vain vähän arvioita. Tästä syystä tässä tutkimuksessa arvioitiin myös keskitetyn toimintamallin tuottamia kustannussäästöjä hankintatoimessa.

### 6.1 Yhteenveto

Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi niitä teorioita, jotka käsittelevät keskitettyä hankintatoimea, hankintojen luokitteluja ja niihin perustuvia hankintastrategioita, hankintatoimen tuottamaa sisäistä palvelua ja lisäarvoa sekä hankintojen kokonaiskustannuksia.

Sisäistä palvelua ei hankintatoimen tutkimuksessa ole käsitelty merkittävässä määrin erikseen kuten ei hankintayksikön tuottamaa lisäarvoakaan. Keskeisiksi seikoiksi ovat nousseet asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen, sekä oikeanlaisen toimintamallin yhdistäminen erilaisiin hankintoihin. Hankintojen luokittelujen ja niihin perustuvien hankintastrategioiden katsaus paljasti näkökulmassa tiettyä yksipuolisuutta. Hankintastrategiat neuvovat toimittajahallintaa eri tuotekategorioissa, mutta sisäisen asiakkaan huomiointi ja näkökulma on pitkälti sivuutettu.

Näihin kirjallisuuskatsauksessa vähemmälle huomiolle jääneisiin seikkoihin vastaamiseksi esiteltiin ensimmäisenä lisäarvomalli. Se määrittelee kolme lisäarvon tasoa, joita hankintayksikkö voi (ja joita sen tulisi) tuottaa keskitetyssä hankintatoimessa. Nämä tasot ovat minimilisarvo, todellinen lisäarvo ja kilpailukyvyllinen lisäarvo. Minimilisarvo viittaa siihen, että hankintayksikön tulee pystyä kustannuksiltaan ja muutoinkin täysin vastaavaan hankintaan kuin sisäiset asiakkaat itse, jolloin sisäiset asiakkaat voivat keskittyä omiin ydintehtäviinsä ja päällekkäinen työ poistuu. Mikäli hankintayksikkö ei pysty tuottamaan tätä lisäarvoa, niin sen palvelujen käyttö ei ole rationaalista sisäisille asiakkaille tai organisaatiolle kokonaisuutena. Todellista lisäarvoa, joka on mallin toinen taso, tuottaessaan hankintayksikkö pystyy lisäämään tarjoamaansa hankintapalveluun sellaisen elementin, jota sisäiset asiakkaat eivät voi itse tuottaa. Tämä voi olla esimerkiksi kustannussäästö, joka saavutetaan yhteen koottujen hankintavolyymien ansiosta. Kilpailukyvyllistä lisäarvoa tuottaessaan hankintayksikkö tukee organisaation ydintehtävien tehostamista ja edesauttaa sisäisiä asiakkaita ja organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Esimerkiksi keskitetyn hankintatoimen kautta saavutetut merkittävät kokonaiskustannussäästöt voidaan kanavoida organisaation ydintoimintojen kehittämiseen.

Lisäarvomallin lisäksi esiteltiin sisäisen asiakkaan näkökulman huomioiva malli hankittavien tuotteiden luokitteluun. Luokittelussa käytettävät tekijät ovat hankinnan strateginen merkitys ja sisäisen asiakkaan tarve. Näiden perusteella muodostuu kolme hankintaluokkaa: rutiinihankinnat, modifioitavat hankinnat ja erikoishankinnat. Mallia sovellettaessa hankintayksikköjen on muistettava rakentaa luokittelu nimenomaan omien sisäisten asiakkaidensa tilanne huomioiden, vaikka luokittelun yhteydessä on annettu suuntaviivat siitä, minkä kaltaisia tuotteita hankintaluokkiin kuuluu. Mikäli eri tuotteet vakioidaan tiettyihin luokkiin organisaation tilanteesta riippumatta, palataan lähtötilanteeseen, jossa omien sisäisten asiakkaiden näkökulma unohtuu.

Hankintojen luokittelun pohjalta kehitettiin hankintayksikkömatriisi, joka esittää hankintayksikön tehtävien tavoitteellisen luokittelun. Tämän viitekehyksen tavoitteena on ohjata hankintayksiköitä toimimaan kunkin hankintaluokan osalta siten, että sisäisen asiakkaan tarpeet tyydytetään ja toiminta on tehokasta käytössä olevien resurssien puitteissa. Avainresurssina on hankinnan tyypistä riippuen joko hankintayksikkö, toimittajat tai molemmat osapuolet. Rutiinihankinnoissa olennaisinta on toimittajan verkkojen kautta varmistaa hankintoihin ja tilaamiseen vaadittava infrastruktuuri, jotta hankinnat ovat mahdollisimman vaivattomia sisäisille asiakkaille. Modifioitavissa hankinnoissa tärkeintä on

yhteistyö. Sisäisille asiakkaille tulee tarjota lisäarvopalveluja ja heitä tulee tukea oikeissa hankintavalinnoissa. Erikoishankinnoissa hankintayksikön tärkein tehtävä on konsultoida hankintaprosessissa, ja varmistaa hankinnan sujuvuus. Yhdistämällä lisäarvomalli ja hankintayksikkömatriisi voitiin antaa viitteitä siitä, mikä lisäarvotaso vähintään kussakin hankintaluokassa olisi pystyttävä tarjoamaan.

Käsitteellisen ja kvalitatiivisen tarkastelun lisäksi arvioitiin myös kvantitatiivisesti hankintayksikön mahdollisuuksia tuottaa kustannussäästöjä koko organisaatiolle. Tätä varten tutkimuksen yhteydessä laadittiin simulaatiomalli. Mallilla voidaan arvioida keskitetyn hankintamallin avulla saavutettavissa olevia kokonaissäästöjä hajautettuun toimintamalliin verrattuna tarkastelemalla erityyppisiä tuotteita. Sen keskeisiä muuttujia ovat tuotteen hankintahinta, hankinnan prosessikustannus ja tuotteen alennusprosentti. Mallissa simuloitiin kokonaiskustannusten eroja hankittaessa tuotteet hajautetusti 15 eri yksikössä tai yhteisellä sopimuksella kaikille yksiköille.

Kehitettyjä malleja ja käsitteitä hyödynnettiin valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n toiminnan tarkastelussa. Analyysin tavoitteena oli arvioida Hansel Oy:n toimintaa keskitetynä hankintayksikkönä ja antaa suosituksia toiminnan kehittämiseen. Hansel Oy:n haasteena on saada suurempi osuus valtion hankinnoista tehdyksi sen tarjoamien puitesopimusten kautta, jotta se voi saavuttaa tavoitteensa säästöjen tuottamisesta valtion hankintatoimessa. Volyymien kasvattaminen edellyttää, että Hanselin asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa Hanselin sopimukseen liittymisestä. Tästä syystä tutkimuksessa esitellyt viitekehukset lisäarvosta ja asiakasnäkökulman huomioivasta tuoteluokittelusta ovat hyödyllisiä myös Hanselille sen kehittäessä toimintaansa. Kasvavat volyymit taas edellyttävät Hanselilta tehokasta resurssien käyttöä ja allokointia. Hankintayksikkömatriisin soveltaminen Hanseliin antaa viitteitä siitä, minkälainen rooli Hanselin tulee ottaa eri hankinnoissa, jotta toisaalta tyydytetään asiakkaiden tarpeet ja toisaalta toimitaan optimaalisesti käytössä olevien resurssien puitteissa. Kustannussäästöjä arvioivan simulaatiomallin parametreja ei laadittu spesifisti valtion hankintatoimen ja Hanselin tilannetta vastaaviksi, mutta mallin avulla voitiin saada viitteitä siitä, kuinka merkittäviin kustannussäästöihin valtion hankintatoimessa on mahdollisuuksia keskitetyn toimintamallin kautta.

Kirjallisuuskatsauksen, viitekehysten määrittelyn, simulaatiomallin ja empiria-aineiston perusteella luotiin vielä yleinen viitekehys siitä, miten keskitetyn hankintamallin edut ja lisäarvo realisoituvat. Teorian perusteella tunnistettiin neljä erilaista etua, joita keskitetyn



hankintatoimen avulla voidaan saavuttaa: erikoistumisella saavutettavat edut, hallinnollinen tarkoituksenmukaisuus, vastuunalaisuus ja kustannussäästöt. Näistä kolme ensimmäistä voidaan luokitella todelliseksi lisäarvoksi koko organisaation kannalta, sillä ne ovat elementtejä, joita hajautettu toimintamalli ei pysty tarjoamaan. Kustannussäästöt voidaan organisaation näkökulmasta luokitella kilpailukyvylliseksi lisäarvoksi, säästetyt varat voidaan suunnata organisaation ydintoimintojen kehittämiseen. Kustannussäästöt realisoituvat tyypillisesti viimeisenä, ja niihin vaikuttaa ulkopuolisena tekijänä myös markkinahinta. Kustannussäästöt ovat kuitenkin tekijä, joita yksittäiset asiakasyksiköt pääsääntöisesti arvioivat päättäessään keskitetyn toimintamallin kannattavuudesta omalla kohdallaan, sillä muita etuja on niiden epäsuoran luonteen vuoksi vaikeampi arvioida.

## 6.2 Keskeiset tulokset

Tutkimusongelmana oli, miten hankintayksikkö voi toimia tehokkaasti erilaisten tavaroiden ja palvelujen hankinnoissa tuottaen hyvää palvelua ja lisäarvoa sisäisille asiakkailleen, sekä kustannussäästöjä koko organisaatiolle. Asian tarkasteluksi suoritettiin kirjallisuuskatsaus, jonka jälkeen luotiin omia viitekehyksiä hankintayksikön toimintaa tehostamaan, sekä rakennettiin simulaatiomalli osoittamaan keskitetyllä toimintamallilla saavutettavissa olevia kustannussäästöjä. Lopuksi määriteltiin teoriaa, analyysia, simuloinnin tuloksia ja empiria-aineistoa yhteen kokoava viitekehys. Tutkimuksen keskeiset tulokset analysoidaan suhteessa johdannossa esitettyihin tavoitteisiin.

Ensimmäisen tavoitteena oli kehittää malleja hankintatoimen keskittämisen tuottaman lisäarvon ja kustannussäästöjen arviointiin. Hankintayksikön todettiin pystyvän kolmen eritasoisen lisäarvon tuottamiseen sisäisille asiakkaille, tätä havainnollistettiin esitellyssä lisäarvomallissa. Mallilla on uutuusarvoa, koska se tarjoaa joustavan näkökulman hankinnoilla tuotettavaan lisäarvoon, ja nimenomaisesti huomioi sen, että lisäarvo ei ole yksiselitteinen käsite, vaan riippuu esimerkiksi hankittavasta tuotteesta ja sisäisten asiakkaiden tarpeista ja arviointikriteereistä. Kustannussäästöjen tarkasteluun luodun simulaatiomallin avulla pystyttiin osoittamaan, että keskitetty hankintamalli tuo noin 14 % kustannussäästöt hajautettuun toimintamalliin verrattuna (määrättyjen parametrien arvojen vallitessa). Kustannussäästöt eivät ole herkkiä muutoksille tuoteportfolion suhteen, mutta sen sijaan erityisesti markkinahinnan suuruudella vaikuttaisi olevan selkeä vaikutus saavutettavien kokonaissäästöjen suuruuteen. Myös prosessikustannusten alentamisella todettiin olevan merkittävää vaikutusta kokonaissäästöjen kokoon.

Toisena tavoitteena oli arvioida keskitetyn hankintayksikön roolia eri tuotteiden hankinnoissa. Tätä tavoitetta varten täsmennettiin jaottelu rutiiniahankintoihin, modifioitaviin hankintoihin ja erikoishankintoihin. Luokittelu eroaa perinteisistä ostoportfolioista siinä, että sen lähtökohdat ja toimintasuositukset keskittyvät sisäisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, eivät toimittajien hallintaan. Luokitteluun yhdistettävä hankintayksikkömatriisi antaa hankintayksiköille kuvaa siitä, mikä on hankinnan sujuvuuden edellytys erilaisissa hankinnoissa, ja minkälaisin toimin sisäisen asiakkaan tyytyväisyys varmistetaan, ja pystytään tuottamaan lisäarvoa hankinnoissa. Matriisi ohjeistaa resurssien tavoitteellisessa allokoinnissa eri hankinnan tyyppien suhteen, jolloin hankinnat voidaan organisaatiotasolla toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti.

Kolmantena tavoitteena oli analysoida kehitettyjen käsitteiden ja viitekehysten avulla Hansel Oy:n toimintaa ja antaa toimenpidesuosituksia Hanselille. Hanselin potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden parissa toteutetun sähköisen kyselyn sekä lisäarvomallin avulla pystyttiin tunnistamaan eri lisäarvotasot joita Hanselin tulee tuottaa valtion hankintatoimessa. Hanselin tuottamaksi todelliseksi lisäarvoksi tunnistettiin erityisesti kilpailutusosaaminen ja juridiset palvelut. Hankinnan kokonaistaloudellisuus on kuitenkin usealle asiakkaalle minimilisarvo. Jos Hansel ei pääse samantasoisin hankintahintoihin kuin yksiköt itse pystyvät, minimilisarvokynnys ei ylity, ja yksiköt eivät siirry käyttämään Hanselin palveluja. Tämä on tärkeä havainto suhteessa Hanselin tavoitteeseen lisätä sopimustensa volyyymia. Kilpailukyvyllistä lisäarvoa Hansel voi tuottaa saavuttaessaan tavoitteet mittavista säästöistä valtion hankintatoimessa ja hallinnon tuottavuuden kohottamisessa. Sisäisen asiakkaan näkökulman huomioiva tuoteluokittelu ja oikeanlaisen roolin omaksuminen eri hankinnoissa hankintayksikkömatriisin mukaisesti parantavat asiakaspalvelua. Tällä lisätään Hanselin käyttöä ja kasvatetaan volyymeja, mikä johtaa väijäämättä kilpailukyvyllisen lisäarvon tuottamiseen tulevaisuudessa. Vaikka kustannussäästöjen simulaatiomallia ei laadittu Hansel Oy:n parametrien mukaiseksi, sen avulla pystyttiin saamaan viitteitä siitä, että myös valtion hankintatoimessa Hanselin käytön kautta tavoiteltavat kustannussäästöt on realistista saavuttaa.

Lopuksi teorian, viitekehysten, simulointimallin ja empirian kautta saadut tiedot koottiin yhteen yleiseksi viitekehykseksi keskittämisen etujen realisoitumisesta. Tämä viitekehys osoittaa, miten keskittämisen eri edut realisoituvat, ja mitkä hankintayksikön toimet niihin vaikuttavat. Epäsuorat edut, eli vastuunalaisuuteen, hallinnolliseen tarkoituksenmukaisuuteen ja erikoistumiseen liittyvät edut, jotka ovat hankintayksikön tuottamaa todellista lisäarvoa,

realisoituvat ensimmäisenä. Kustannussäästöt, jotka tuottavat kilpailukyvyllistä lisäarvoa, realisoituvat kaikkein hitaimmin, sillä tämä edellyttää volyymien keräämistä ja toimittajayhteistyön rakentamista. Lisäksi ulkoinen tekijä eli markkinahinta vaikuttaa kustannussäästöjen muodostumiseen. Kustannussäästöt ja markkinahinta ovat kuitenkin ne tekijät, joiden perusteella sisäiset asiakkaat arvioivat keskitettyyn hankintaan liittymistä. Koska nämä edut realisoituvat hitaimmin, sisäiset asiakkaat eivät aina näe keskitetyn hankintatoimen etuja, sillä epäsuorien etujen realisoitumista ja niistä saatavaa lisäarvoa on vaikea arvioida. Tähän liittyykin keskitetyn hankintamallin suurin ongelma. Kustannussäästöt, jotka realisoituvat vasta keskitetyn hankintamallin kehityksen myötä, ovat ne tekijät, joiden perusteella keskitettyä hankintamallia arvioidaan sen käynnistymisvaiheessa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että keskittäminen tuottaa kaikki teoriassa esitetyt edut koko organisaatiolle, ja on näin tarkoituksenmukaista ja taloudellisesti kannattavaa. Yksittäisen sisäisen yksikön näkökulmasta edut eivät kuitenkaan realisoidu yhtä näkyvästi ja nopeasti, ja tämä vaikeuttaa keskitettyyn toimintamallin siirtymistä ja voi hidastaa kustannussäästöjen realisoitumista koko organisaatiolle.

### **6.3 Jatkotutkimuksen aiheet**

Tässä tutkimuksessa laadittiin viitekehyksiä, joiden avulla hankintayksikkö voi luokitella tuotehankintoja sisäisen asiakkaan näkökulmasta, analysoida sisäiselle asiakkaalle hankinnoilla tuotettavaa lisäarvoa ja asemoida rooliaan paremmin erilaisten tuotteiden hankinnoissa. Tutkimuksessa tuotteilla tarkoitettiin määritelmän mukaisesti sekä tavaroita että palveluita. Palveluhankinnat ovat kuitenkin jatkuvasti yleistymässä, ja eroavat palvelujen ominaispiirteiden vuoksi tavarahankinnoista. Tästä syystä voisi olla hyödyllistä pyrkiä kehittämään luoduista viitekehysistä rajatummalla viitekehysillä ainoastaan palveluhankintoja varten.

Mielenkiintoista olisi myös testata lisäarvomallia ja hankintayksikkömatriisia useiden organisaatioiden sekä hankintayksiköiden työntekijöiden että heidän sisäisten asiakkaidensa keskuudessa. Kummaltakin ryhmältä voitaisiin lisäarvomallin suhteen kysyä, mitä eri attribuutteja he sijoittavat kullekin lisäarvon tasolle. Näin voitaisiin selvittää, vastaavatko ostajien ja sisäisten asiakkaiden käsitteet ja toiveet hankintayksikön tuottamasta lisäarvosta toisiaan. Hankintayksikkömatriisin, ja hankintatyyppien luokittelun osalta voisi laatia samanlaisen tutkimuksen, jossa testattaisiin, sijoittavatko ostajat ja sisäiset asiakkaat samoja tuotteita samoihin hankintatyyppihin ja samanlaiseen asemaan matriisissa.

Simulaatiomallia olisi mahdollista laajentaa siten, että kustannuskomponenteiksi otettaisiin mukaan myös organisaation ulkopuoliset hankintaan liittyvät kustannuskomponentit. Tällöin voitaisiin tarkastella, mihin hankintayksikön tulee ulkoisten resurssien hallinnassa keskittyä, jotta saavutettaisiin suurimmat mahdolliset kokonaiskustannussäästöt. Kustannussäästöihin liittyen olisi hyödyllistä myös tarkastella, miten eri organisaatioissa on tosiasiaassa mitattu kustannussäästöjä keskitettyyn toimintamalliin siirtymisen yhteydessä ja minkälaisiin todellisiin säästöprosentteihin on keskimäärin päästy kun verrataan kokonaiskustannuksia hajautettuun toimintamalliin.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että keskittäminen voi tuottaa kaikki teoriassa esitetyt edut koko organisaatiolle, ja on näin tarkoituksenmukaista ja taloudellisesti kannattavaa. Yksittäisen sisäisen yksikön näkökulmasta edut eivät kuitenkaan realisoidu yhtä näkyvästi ja nopeasti, ja tämä vaikeuttaa keskitettyyn toimintamallin siirtymistä ja voi hidastaa kustannussäästöjen realisoitumista koko organisaatiolle. Tutkimuksesta on siis havaittavissa, että kun kaikilla yksiköillä omat intressit ja tavoitteet, joita ei tyypillisesti yhteisesti kontrolloida, on vaikea toteuttaa keskitetyn hankintatoimen toimintamallia, sillä yksittäisille yksiköille tuleva hyötyfunktio ei ole sama kuin koko organisaation hyötyfunktio. Keskitettyyn hankintatoimeen liittyy tätä kautta erilaisia eturistiriitoja. Tätä ongelmaa tulisi tarkastella analyyttisillä malleilla, esimerkiksi päämies-agentti teorian kautta, ja pyrkiä etsimään sopivaa keskitettyä hankintamallia, joka tuottaa kaikkien osapuolten kannalta parhaan edun.

## Lähteet

- Ahola, Hanna (2004): *Valtion palveluhankintojen kehittäminen*, Logistiikan pro gradu-tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, 114 s.
- Anderson, Erin, Wujin, Chu ja Weitz, Barton (1987) "Industrial Purchasing, An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", *Journal of Marketing*, Vol.51, No.3, ss.71-86
- Apte, U.M. and Vepsäläinen, A.P.J. (1993), "High tech or High touch? Efficient Channel Strategies for Delivering Financial Services", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 2 No. 1, ss. 39-54
- Birou, Laura, Fawcett, Stanley E. ja Magnan, Gregory M.(1997) "Integrating Product Life Cycle and Purchasing Strategies", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.33, No.1, ss.23-31
- Cannon, Stephen (1995) "Adding value – The Purchasing Mission", *Purchasing and Supply Management*, heinäkuu, ss. 38-41
- Cavinato, Joseph L ja Kauffman, Ralph G. (2000) *The Purchasing Handbook – A Guide for The Purchasing and Supply Professional*, National Association of Purchasing Management, McGraw-Hill, USA, 1082 s.
- Dobler, Donald W ja Burt, David N. (1996) *Purchasing and Supply Management, Text and Cases*, 6<sup>th</sup> edition, International Edition, The McGraw-Hill Companies, 864 s.
- Ellram, Lisa (1994) "A Taxonomy of Total Cost of Ownership Models", *Journal of Business Logistics*, Vol.15, No.1, ss.171-191
- Fredendall, Lawrence D., Hokins, Cristopher D. ja Bhonsle, Amit (2005) "Purchasing's Internal Service Performance: Critical External and Internal Determinants", *The Journal of Supply Chain Management*, Vol.41, No.2, ss.26-38
- Gelderman, Cees J. ja Van Weele, Arjan J. (2002) "Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study", *Journal of Supply Chain Management*, Vol.38, No.2, ss.30-37
- Gelderman, Cees J. ja Van Weele, Arjan J. (2003) "Handling Measurement Issues and Strategic Directions in Kraljic's Purchasing Portfolio Model", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.9, No.5/6, ss.207-216
- Gelderman, Cees J. ja Van Weele, Arjan J. (2005) "Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update", *Journal of Supply Chain Management*, Vol.41, No.3, ss.19-28
- Goebel, Daniel J., Marshall, Greg W. ja Locander, William B. (2003) "Enhancing Purchasing's Strategic Reputation: Evidence and Recommendations for Future Research", *Journal of Supply Chain Management*, Vol.39, No.2, ss. 4-13

Gremler, Dwayne D, Bitner, Mary Jo ja Evans, Kenneth R. (1994) "The Internal Service Encounter", *International Journal of Service Industry Management*, 1994, Vol.5, No.2, ss.34-56

Haapanen, M. ja Vepsäläinen, A. (1999) *Jakelu 2020 – Asiakkaan läpimurto*, toim. A. Bask, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä, 279 s.

Haapanen, Mikko, Vepsäläinen, Ari P.J. ja Lindeman, Taru (2005) *Logistiikka osana strategista johtamista*, WSOY, Porvoo, 311 s.

Hallinto-lehti, "Hansel Oy tarjoaa nyt asiantuntijapalveluja", 5/2004

Hallituksen esitys 20/2006 [www.eduskunta.fi](http://www.eduskunta.fi), 12.5.2006

Hansel Oy, "Hansel Oy:n organisaatiota tarkennetaan uuden toimintamallin mukaiseksi", [www.hansel.fi](http://www.hansel.fi), 18.11.2005.

Hansel Oy, "Hanselin YT-neuvottelut päätökseen", [www.hansel.fi](http://www.hansel.fi), 10.1.2006

Helsingin Sanomat, "Tarkastusvirasto: Hajanaiset hankinnat tuhlaavat valtion varoja", 12.5.2004

Hult, G. Tomas M., Ferrell, O.C., Hurley, Robert F. ja Guinipero, Larry C. (2000) "Leadership and Relationship Commitment – A Focus on the Supplier-Buyer-User Linkage", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No.2, ss.111-119

Hytönen, Tomi, 16.4.2004, Valtion konsernitason hankintastrategia hyväksytty, *Tiukka linja*, Valtionvarainministeriön sisäinen lehti, s.23

Hytönen, Tomi ja Vasiljeff, Miliza, 1.9.2004, Valtionvarainministeriön hallinnonalan hankintatoimi osana hallinnonalan tuottavuuden lisäämistä – hankkeen nykyvaihe sekä ehdotus jatkotoimenpiteiksi, Valtiovarainministeriö

Jacoby, David (2005) "Focus on the right suppliers", *Purchasing*, Vol.134, No.3, s.64

Karjalainen, Katri: "Kartoitus: Hansel Oy:n rooli valtion yhteishankintayksikkönä ja Hansel Oy:n puitesopimusten käyttö julkisissa hankinnoissa", marraskuu 2005, 58 s.

Karjalainen, Katri: "Valtion hankintatoimen kustannusten alentaminen hankintaosaamista tehostamalla", Logistiikan kandidaattitutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, joulukuu 2004, 43 s.

Karjalainen, Katri ja Kemppainen, Katariina (2005) *Hansel LTD – The collective procurement unit of Finnish government*, HSE case collection, Opetuscase 305-522-1

Kauppa- ja teollisuusministeriö, 13.1.2006, <http://www.ktm.fi/index.phtml?s=423>

Kauppalehti, "Finnairin suosimisesta iso lasku valtiolle", 22.2.2005

- Koskinen, Aki, Lankinen, Matti, Sakki, Jouni, Kivistö, Timo ja Vepsäläinen, Ari .P.J.(1995) *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä*, Suomen materiaalitaloudellinen yhdistys ry. ja Weilin+Göös, Espoo, 333 s.
- Leenders, Michiel R., Johnson, P. Frasier, Flynn, Anna E. ja Fearon, Harold E. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management with 50 supply chain cases*, 13<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, 564 s.
- Lindfors, Teemu S., 2004, *Oikeudellisia näkökohtia julkisyhteisöjen hankintatoimen kustannustehokkuudesta*, Valtiovarainministeriö, Edita Prima Oy, 110s
- Lysons, Kenneth ja Gillingham, Michael (2003) *Purchasing and Supply Chain Management*, 6<sup>th</sup> edition, The Chartered Institute of Purchasing & Supply, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Iso-Britannia, 780 s.
- Marshall, Greg W., Baker, Jule ja Finn, David W. (1998) "Exploring internal customer service quality", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13, No.4, ss.381-392
- Monczka, Robert E., Trent, Robert ja Handfield, Robert (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*, Thomson South-Western, 744 s.
- Nellore, Rajesh ja Söderquist, Klas (2000) "Portfolio approaches to procurement – Analyzing the Missing Link to Specifications", *Long Range Planning*, Vol.33, No.2, ss.245-267
- Porter, Anne Millem (1999) "Purchasing survey – Firms give purchasing more central control", *Purchasing*, Vol.127, No.1, ss.34-35
- Porter, Anne Millem (2003) "Containing Total Spend", *Purchasing*, Vol.132, No.17, ss.31-38
- Reck, Robert F. ja Long, Brian G. (1988) "Purchasing: A Competitive Weapon", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.24, No.3, ss.3-8
- Richter, Gene (2003) "Centralize!", *Purchasing*, Vol.132, No.2, ss.37-38
- Schiele, Joseph R. (2005) "Meaningful involvement of municipal purchasing departments in the procurement of consulting services: Case studies from Ontario, Canada", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.11, No.1, ss.14-27
- Stanley, Linda L. ja Wisner, Joel D.(1998) "Internal Service Quality in Purchasing: An Empirical Study", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.34, No.3, ss.50-60
- Stanley, Linda L. ja Wisner, Joel D. (2002) "The Determinants of service quality: issues for purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.8, No.2, ss.97-109
- Stephens, David (2005) *Strategic View: Why center-led procurement is gaining in purchasing popularity*, *Purchasing*, Vol.134, No.2, ss.26-27
- STT, "Hankintayhtiö Hanselista hallinnon säästöpossu", 12.5.2004

Texas educational agency 26.12.2005

<http://www.tea.state.tx.us/school.finance/audit/resguide8/purchase/pur-40.html>

Valtion hankintatoimen neuvottelukunta: Hankintatoimen kehittämissuunnitelma – hankesuunnitelma, 8.10.2004 (<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/89793.pdf>) 14.7.2005

Valtion konsernitason hankintastrategia, Valtion hankintatoimen neuvottelukunta, Valtiovarainministeriö, 26.1.2004, julkinen

Valtiontalouden tarkastusvirasto: *Hansel Oy:n rakennejärjestelyt ja yhtiö osana valtion hankintatoimen strategiaa*, Tarkastuskertomus 73/2004, 21.4.2004

Valtiovarainministeriö: Lausuntopyyntö, Hallituksen esitys laiksi valtion talousarviosta annetun lain muuttamisesta, 30.11.2005, Valtiovarainministeriö, budjettiosasto, VM078:00/2005

Valtiovarainministeriö: Lausuntopyyntö, Tietohallinnon koordinoinnin edellyttämä toimivalta, 20.6.2005, (<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/95232.pdf>) (VM1010:02/2004)

Valtiovarainministeriö: ValtIt-hanke Yhteiset IT-palvelut osahanke, lausuntopyyntö 22.6.2005. (<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/95504.pdf>) 14.7.2005 (VM101:03/2004)

Valtiovarainministeriön tiedote 26/2006, 23.3.2006: Hallitus päätti tuottavuuden lisäämisestä ja henkilöstömäärän vähentämistavoitteista, (<http://www.vm.fi/vm/liston/page.lsp?r=100784&l=fi>) 5.4.2006

Van Weele, Arjan J.(2005) *Purchasing and Supply Chain Management – Analysis, Strategy and Practice*, 4<sup>th</sup> edition, Thomson Learning, Lontoo, 364 s.

Vepsäläinen, A.P.J and Apte, U.M. (1987), “The Impact of Information Technology on Financial Services Delivery”, Department of Decision Sciences working article, University of Pennsylvania, 12 January.

Väättäinen, Turo (2005): *The Role of Intermediaries in Procurement – Case Isku Furniture*”, Master’s thesis, Helsinki School of Economics, 114 s.

Young, Joice A. ja Varble, Dale L. (1997) “Purchasing’s Performance as Seen By Its Internal Customers: A Study in a Service Organization”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*; Vol.33, No.3, ss.36-41



## Simulaatiomallin parametrit

Tuote	tn.	hinta (€)	tn.	volyymi (per yksikkö)	tn.	alennus-%	tn.	prosessi- kustannukset	tn.	soveltu- mattomuus- kustannukset	
Rutiini- hankinnat	Toimistotarvike A	33,3 %	1,8	33,3 %	70 kpl	40 %	20 %	10 %	70 %	0 %	
		33,3 %	2	33,3 %	100 kpl	40 %	6 %	15 %	20 %	0,1 %	
		33,3 %	2,2	33,3 %	130 kpl	20 %	9 %	20 %	10 %	0,5 %	
	Toimistotarvike B	33,3 %	9	33,3 %	70 kpl	40 %	3 %	20 %	10 %	70 %	0 %
		33,3 %	10	33,3 %	100 kpl	40 %	6 %	50 %	15 %	20 %	0,1 %
		33,3 %	11	33,3 %	130 kpl	20 %	9 %	30 %	20 %	10 %	0,5 %
	Toimistotarvike C	33,3 %	90	33,3 %	50 kpl	40 %	3 %	20 %	10 %	50 %	0,1 %
		33,3 %	100	33,3 %	70 kpl	40 %	6 %	50 %	15 %	30 %	0,5 %
		33,3 %	110	33,3 %	100 kpl	20 %	9 %	30 %	20 %	20 %	1,0 %
	Sähkö*	33,3 %	0,079	n/a	n/a	40 %	2 %	20 %	1 %	n/a	n/a
		33,3 %	0,081	n/a	n/a	40 %	4 %	50 %	3 %	n/a	n/a
		33,3 %	0,089	n/a	n/a	20 %	6 %	30 %	5 %	n/a	n/a
Silvouspalvelut**	33,3 %	8784	n/a	n/a	33,3 %	3 %	20 %	10 %	n/a	n/a	
	33,3 %	9760	n/a	n/a	33,3 %	6 %	50 %	15 %	n/a	n/a	
	33,3 %	10736	n/a	n/a	33,3 %	9 %	30 %	20 %	n/a	n/a	
Tietokone	33,3 %	630	33,3 %	50 kpl	40 %	3 %	20 %	10 %	70 %	1 %	
	33,3 %	700	33,3 %	100 kpl	40 %	6 %	50 %	15 %	20 %	2 %	
	33,3 %	770	33,3 %	150 kpl	20 %	9 %	30 %	20 %	10 %	3 %	
Konsultointipalvelu***	n/a	n/a	33,3 %	5	n/a	n/a	20 %	10 %	70 %	2 %	
	n/a	n/a	33,3 %	10	n/a	n/a	50 %	15 %	20 %	4 %	
	n/a	n/a	33,3 %	15	n/a	n/a	30 %	20 %	10 %	6 %	

\*Sähkön hinta muodostuu perusmaksusta 40€/kk per sopimus ja sähkön hinnasta (€/kWh). Oletuksena on, että yhdessä yksikössä on 150 työntekijää, ja sähkönkulutus per työntekijä on 1297,6 kWh, eli per yksikkö 194550 kWh.

\*\*Silvouspalvelun hinta muodostuu sopimuksen vuosimaksusta, 400 €, sekä silvouksen hinnasta, joka on 15 €/h. Silvouksen kesto on 3 h, ja se suoritetaan joka yksikössä 3 kertaa viikossa, eli 156 kertaa vuodessa.

\*\*\*Konsultointipalvelun hinta yhdelle yksikölle on 20 000 €. Volyymi viittaa siihen, kuinka moni yksikkö liittyy sopimukseen. Konsultointipalvelujen kohdalla alennusprosentti määräytyy sopimukseen liittyvien yksiköiden määrän perusteella seuraavasti: 5 yksikköä -> alennus 3%, 10 yksikköä -> alennus 6%, 15 yksikköä -> alennus 9%

## Simulaatiomallin kokonaiskustannussäästöjen keskiarvot ja luottamusvälit

Toimistotarvike A	Yleinen	Prosessikustannukset			Alennus			Hinta		
		10 %	15 %	20 %	3 %	6 %	9 %	1,8 €	2 €	2,2 €
Kokonaissäästön keskiarvo	15,86 %	19,87 %	16,21 %	12,60 %	13,74 %	16,39 %	19,07 %	24,28 %	15,87 %	7,45 %
95% luottamusväli	15,84%-15,87%	19,84%-19,90%	16,19%-16,23%	12,57%-12,62%	13,71%-13,76%	16,37%-16,41%	19,03%-19,10%	24,27%-24,29%	15,85%-15,88%	7,44%-7,47%

Toimistotarvike B	Yleinen	Prosessikustannukset			Alennus			Hinta		
		10 %	15 %	20 %	3 %	6 %	9 %	9 €	10 €	11 €
Kokonaissäästön keskiarvo	15,86 %	19,87 %	16,24 %	12,58 %	13,73 %	16,37 %	19,06 %	24,28 %	15,87 %	7,45 %
95% luottamusväli	15,84%-15,88%	19,84%-19,90%	16,22%-16,26%	12,55%-12,60%	13,71%-13,75%	16,35%-16,39%	19,03%-19,09%	24,27%-24,29%	15,86%-15,88%	7,44%-7,47%

Toimistotarvike C	Yleinen	Prosessikustannukset			Alennus			Hinta		
		10 %	15 %	20 %	3 %	6 %	9 %	90 €	100 €	110 €
Kokonaissäästön keskiarvo	15,63 %	19,63 %	15,95 %	12,35 %	13,47 %	16,17 %	18,84 %	24,05 %	15,61 %	7,19 %
95% luottamusväli	15,61%-15,64%	19,59%-19,66%	15,93%-15,97%	12,32%-12,37%	13,45%-13,50%	16,145-16,19%	18,81%-18,87%	24,04%-24,06%	15,60%-15,63%	7,17%-7,20%

Sähkö	Yleinen	Prosessikustannukset			Alennus			Hinta		
		1 %	3 %	5 %	2 %	4 %	6 %	0,079 €/kWh	0,081 €/kWh	0,089 €/kWh
Kokonaissäästön keskiarvo	5,44 %	7,46 %	5,63 %	3,78 %	3,88 %	5,83 %	7,81 %	9,72 %	7,88 %	-1,33 %
95% luottamusväli	5,43%-5,45%	7,44%-7,48%	5,61%-5,64%	3,76%-3,80%	3,86%-3,90%	5,82%-5,85%	7,79%-7,84%	9,71%-9,73%	7,87%-7,89%	-1,34%(-1,33%)

Siivouspalvelu	Yleinen	Prosessikustannukset			Alennus			Hinta		
		10 %	15 %	20 %	3 %	6 %	9 %	8784€	9760€	10736 €
Kokonaissäästön keskiarvo	16,46 %	20,43 %	16,81 %	13,18 %	13,77 %	16,44 %	19,10 %	24,81 %	16,46 %	8,09 %
95% luottamusväli	16,44%-16,47%	20,40%-20,46%	16,79%-16,83%	13,15%-13,21%	13,74%-13,80%	16,42%-16,47%	19,08%-19,13%	24,80%-24,82%	16,44%-16,47%	8,08%-8,11%

Tietokone	Yleinen	Prosessikustannukset			Alennus			Hinta		
		10 %	15 %	20 %	3 %	6 %	9 %	630€	700€	770 €
Kokonaissäästön keskiarvo	14,89 %	7,46 %	5,64 %	3,79 %	3,87 %	5,85 %	7,80 %	9,72 %	7,88 %	-1,33 %
95% luottamusväli	14,87%-14,91%	7,44%-7,48%	5,63%-5,65%	3,77%-3,81%	3,85%-3,88%	5,83%-5,86%	7,78%-7,82%	9,71%-9,73%	7,87%-7,89%	-1,33%(-1,32%)

Konsultointipalvelu	Yleinen	Prosessikustannukset			Alennus			Soveltumattomuuskustannukset		
		10 %	15 %	20 %	3 %	6 %	9 %	2 %	4 %	6 %
Kokonaissäästön keskiarvo	14,46 %	18,44 %	14,82 %	11,21 %	11,73 %	14,47 %	17,19 %	15,04 %	13,60 %	12,14 %
95% luottamusväli	14,45%-14,47%	18,43%-18,45%	14,81%-14,83%	11,20%-11,22%	11,72%-11,74%	14,46%-14,48%	17,18%-17,20%	15,03%-15,05%	13,58%-13,61%	12,12%-12,16%

**Julkisten hankintojen kynnysarvot 1.1.2006 alkaen**

**VIRANOMAISYKSIKÖT**

**Valtion keskushallinto**

Tavara- ja palveluhankinnat: 137.234 euroa

Rakennusurakat: 5.278.227 euroa

**Ennakkoilmoitus**

Tavara- ja palveluhankinnat: 750.000 euroa

Rakennusurakat: 5.278.227 euroa

**Muut valtion viranomaiset, alue- ja paikallishallinnon viranomaiset (mm. kunnat),  
muut julkishallinnon oikeushenkilöt**

Tavara- ja palveluhankinnat: 211.129 euroa

Rakennusurakat: 5.278.227 euroa

**Ennakkoilmoitus**

Tavara- ja palveluhankinnat: 750.000 euroa

Rakennusurakat: 5.278.227 euroa

**PERUSPALVELUSEKTORIN YKSIKÖT**

Peruspalvelusektorin yksiköillä tarkoitetaan vesi-, energiahuolto sekä liikenteen alalla toimivia hankintayksiköitä.

**Kaasun tai lämmön kuljetusta ja jakelua, kiinteiden polttoaineiden talteenottoa tai  
rautateitse tapahtuvia kuljetuspalveluja harjoittavat yksiköt**

Tavara- ja palveluhankinnat 400.000 euroa

Rakennusurakat: 5.000.000 euroa

**Kausi-ilmoitus:**

Tavara- ja palveluhankinnat 750.000 euroa

Rakennusurakat 5.000.000 euroa

**Muut vesi-, energia- ja liikennealan yksiköt**

Tavara- ja palveluhankinnat: 422.258 euroa

Rakennusurakat: 5.278.227 euroa

**Kausi-ilmoitus**

Tavara- ja palveluhankinnat: 750.000 euroa

Rakennusurakat 5.278.227 euroa

Lähde: Kauppa- ja teollisuusministeriö (<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=104>, 12.1.2006)

**Kyselylomakkeen perusmalli**Taustakysymykset

## Hallinnonala:

- a) Eduskunta
- b) Kauppa- ja teollisuusministeriö
- c) Liikenne- ja viestintäministeriö
- d) Maa- ja metsätalousministeriö
- e) Oikeusministeriö
- f) Opetusministeriö
- g) Puolustusministeriö
- h) Sisäasiainministeriö
- i) Sosiaali- ja terveysministeriö
- j) Työministeriö
- k) Ulkoasiainministeriö
- l) Valtioneuvoston kanslia
- m) Valtiovarainministeriö
- n) Ympäristöministeriö

## Yksikköni on:

- a) Tilivirasto
- b) Liikelaitos

## Yksikkö:

## Toimenkuva:

- a) Hoidan tilaukset/kotiinkutsut
- b) Toteutan hankinnan/kilpailutuksen
- c) Esittelen hankinnan
- d) Teen hankintapäätöksen

Lyhyt kuvaus siitä, kuinka hankinnat hoidetaan yksikössänne:

---

---

---

Hoidan työssäni seuraavien Hanselin palveluyksiköiden aloihin liittyviä hankintoja:

- a) Ajoneuvot ja työkoneet
- b) Polttoaineet ja energia
- c) ICT
- d) Materiaalipalvelut
- e) Matkustus
- f) Toimisto
- g) Hallintopalvelut
- h) Rahoitus

Ajoneuvot ja työkoneet

Hankintojen vuosivolyymi

- a) alle 100 000 euroa
- b) 100 000 – 500 000 euroa
- c) 500 000 – 1 000 000 euroa
- d) yli 1 000 000 euroa

Missä seuraavista tuotteista käytätte Hanselin tekemiä sopimuksia?

- a) Autot
- b) Autovuokraus (lyhytaikainen)
- c) Työkoneet
- d) Mönkijät
- e) Moottorikelkat

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että käytätte edellä mainitsemissanne tuotteissa Hanselin laatimia sopimuksia ja Hanselin palveluja? Voitte valita alla olevista 1-3 tekijää:

- a) Säästöt tuotteen hinnassa
- b) Säästöt prosessikustannuksissa
- c) Säästö henkilöstöresursseissa
- d) Haluamme varmistaa riittävän kilpailutusosaamisen
- e) Haluamme varmistaa riittävän alan asiantuntemuksen
- f) Hanselin tarjoama sopimushallinta
- g) Hansel Oy tarjoaa valmiin kilpailutetun sopimuksen
- h) muu syy:

Miksi ette käytä edellä mainitsemissanne tuotteissa Hanselin laatimia sopimuksia ja Hanselin palveluja? Voitte valita alla olevista 1-3 tekijää:

- a) Hanselin sopimus- ja palvelutarjonta on puutteellista, koska \_\_\_\_\_
- b) Oma hankintatoimemme on taloudellisesti kannattavampaa, koska \_\_\_\_\_
- c) Oma hankintatoimemme on tehokkaampaa, koska \_\_\_\_\_
- d) oma voimassaoleva sopimus, joka päättyy \_\_\_\_\_
  - i) liitymme sopimuksen päätyttyä Hanselin laatimaan sopimukseen  
 kyllä  ei
- e) Muu syy \_\_\_\_\_

Alla on lueteltu tavaroita ja palveluita, joita Ajoneuvot ja työkoneet – palveluyksikkö on suunnitellut kilpailuttavansa vuosina 2006–2007. Missä kyseisistä tavaroista ja palveluista uskoisitte yksikkönne käyttävän Hanselin sopimuksia?

- a) Linja-autojen tilausliikenne
- b) Edustusautojen tilausliikenne
- c) Katsastukset
- d) Perävaunut
- e) Kontit
- f) Kuorma-autot
- g) Maastomoottoripyörät

Mahdolliset kommentit koskien tavaroita ja palveluja joista olette/ette ole kiinnostuneita:

---



---



---

### HANSELIN TOIMINTA JA ROOLI VALTION HANKINTATOIMESSA

Minkälaisena näette Hanselin roolin valtion hankintatoimessa tulevaisuudessa?

---



---



---

Minkälaista kehitystä uskotte tapahtuvan hallinnonalan ja Hanselin välisessä yhteistyössä?

- a) Hanselin puitesopimusten ja palvelujen käyttö tulee lisääntymään
- b) Hanselin puitesopimusten ja palvelujen käytössä ei tule tapahtumaan muutosta
- c) Hanselin puitesopimusten ja palvelujen käyttö tulee vähenemään

Minkälaista kehitystä uskotte tapahtuvan oman yksikkönne ja Hanselin välisessä yhteistyössä?

- a) Hanselin puitesopimusten ja palvelujen käyttö tulee lisääntymään
- b) Hanselin puitesopimusten ja palvelujen käytössä ei tule tapahtumaan muutosta
- c) Hanselin puitesopimusten ja palvelujen käyttö tulee vähenemään

Muut kommentit liittyen hallinnonalan ja yksikkönne ja Hanselin väliseen yhteistyöhön:

---



---



---

Päätös Hanselin sopimusten ja palvelujen käytöstä tehdään

- a) hallinnonalatasolla
- b) yksikössämme

Päätöksentekijä(taso)?

---

Miten yksikössänne valvotaan Hanselin käyttöä koskevan päätöksen noudattamista?

- a) Hankinnoille on etukäteen saatava hyväksyntä
- b) Hankinnat tarkastetaan jälkikäteen
- c) Ei valvontaa

Miten arvioitte hankinnan ja hankintaprosessin taloudellisuutta ja tehokkuutta päättäessänne oman kilpailutuksen ja Hanselin sopimusten ja palveluiden hyödyntämisen välillä?

---



---



---

Mikä on mielestänne suurin hyöty, joka Hanselin avulla voidaan saavuttaa valtion hankintatoimessa?

- a) Säästöt hankittavien tuotteiden hinnoissa
- b) Säästöt prosessikustannuksissa
- c) Hanselin käyttö tarjoaa ministeriöille/virastoille mahdollisuuden keskittyä omaan ydintoimintaansa
- d) Vahva hankintaosaaminen

Mitkä ovat mielestänne suurimmat Hanselin toimintaan liittyvät ongelmat? Voitte valita alla olevista 1-3 vaihtoehtoa:

- a) Hallinnonalojen tarpeisiin nähden puutteellinen valikoima
- b) Puutteellinen tieto Hanselin tarjonnasta
- c) Hanselin kilpailuttamien tuotteiden korkeat hinnat
- d) Konserniajattelun puute valtion hankintatoimessa
- e) Yksikkömme ei pääse riittävästi vaikuttamaan ostettavien tuotteiden valintaan ja määrittelyyn
- f) Suurten hankintavolyymien aiheuttamat ongelmat pienille/paikallisille toimittajille

Mitä odotatte Hansel Oy:ltä tulevaisuudessa?

---

---

---

Muita kommentteja:

---

---

---