

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2022

Tinja Backlund

HANKINTOJEN KATEGORISOINTI

– Turun kaupunki



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

2022 | 42 sivua

Tinja Backlund

Hankintojen kategorisointi

- Turun kaupunki

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten hankintojen kategorisointi edistää sekä vaikuttaa Turun kaupungin hankintatoimen strategisessa kehittämisessä. Hankintatoimelle tehdyllä hankintojen kategorisoinnilla saadaan selkeämpi käsitys siitä, mistä kaupungin hankinnat koostuvat. Koska hankintojen kategorisointiin liittyvää tietoa on erittäin rajallisesti, työn teoreettinen viitekehys on rakennettu aiheisiin liittyvistä teemoista, kuten kategoriajohtamisesta, hankintakategorioiden määrittelystä ja niiden analysoinnista sekä hankintojen luokittelusta. Tässä apuna on käytetty Kraljicin portfoliomallia.

Opinnäytetyö on toteutettu määrällisenä tutkimuksena, jossa tietojärjestelmistä on kerätty kustannustietoa. Tutkimusaineisto koostui Turun kaupungin omista hankinnoista. Tässä työssä on linkitetty vastavalmistunutta Turun kaupungin hankintastrategiaa, jossa se on tuotu kategoriatasolle ja poimittu strategisella tiedolla johtaminen osaksi työtä. Teoreettisessa viitekehyksessä hankintoja on analysoitu, luotu uudet hankintakategoriat ja jaoteltu hankinnat niiden strategisuuden mukaan.

Asiasanat:

julkiset hankinnat, kategorisointi, kraljicin portfolioanalyysi, spend-analyysi

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business logistics

2022 | 42 pages

Tinja Backlund

Categorization of procurement

- city of Turku

The purpose of this thesis is to study how the categorization of procurement promotes and influences the strategic development of the procurement activities of the City of Turku. The categorization of procurement for a procurement operation provides a clear picture of what the city's procurement consist of. Because information on procurement categorization is very limited, the theoretical framework of the work is built on themes related to the topics, such as category management, the definition and analysis of procurement categories and the classification of the procurement. The Kraljic portfolio model has been used in this thesis.

This thesis has been implemented as a quantitative study and the cost data has been collected from information system. The research material consists of the City of Turku's own procurement. In this work the recently completed procurement strategy of the City of Turku is linked. It is brought to the category level and picked up with strategic knowledge management into the work. In the theoretical framework, procurement has been analyzed, new categories are made, and procurement has been broken down according to their strategy.

Keywords:

public procurement, categorization, kraljic's portfolio analysis, spend analysis

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Julkiset hankinnat	8
2.1 Hankinta yleisesti	8
2.2 Julkiset hankinnat	9
2.2.1 Julkisten hankintojen lainsäädäntö	9
2.2.2 Hankintalain kynnyksarvot	11
3 Kategorisoidut hankinnat	13
3.1 Hankintastrategia kategoriatasolla	13
3.1.1 Kategoriajohtaminen	14
3.1.2 Hankintakategorioiden määrittäminen	15
3.1.3 Hankintojen analysointi	16
3.2 Hankintojen luokittelu	18
3.2.1 Hankintojen luokittelu luonteen mukaan	18
3.2.2 Hankintojen luokittelu strategisuuden mukaan	19
4 Kategorisointityö Turun kaupungille	22
4.1 Turun kaupungin hankinnat	22
4.1.1 Hankintastrategia kategoriatasolle	23
4.1.2 Strateginen tiedolla johtaminen	24
4.2 Spend-analyysi	25
4.2.1 Hankintakustannukset kategoriatasolla	27
4.2.2 Hankintakategorioiden analyysi	29
4.2.3 Aineet, tavarat ja tarvikkeet	29
4.2.4 ICT-hankinnat	30
4.2.5 Asiantuntija-, konsultointi- ja hallintopalvelut	30
4.2.6 Matkustus- ja kuljetuspalvelut ja ajoneuvot	31
4.2.7 Ruokapalvelut ja elintarvikkeet	32
4.2.8 Kaupunkiympäristöpalvelut	32

4.2.9 Sosiaali- ja terveystalvet	33
4.3 Hankintakategorioiden strategisuus	33
5 Yhteenveto	38
Lähteet	40

Kuvat

Kuva 1 Kraljicin matriisi	20
Kuva 2, Turun kaupungin hankinnat 2012–2020 (Turun kaupungin hankintastrategia, 2021)	23
Kuva 3, Hankintakategoriat portfolioanalyysissa	35

Taulukot

Taulukko 1, Kansalliset kynnyssarvot 1.1.2020 alkaen (hankintalain 25§)	12
Taulukko 2, EU-kynnyssarvot 1.1.2020 alkaen (hankintalain 26§)	12
Taulukko 3, Hankintakategoriat	28

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia Turun kaupungille hankintojen kategorisointi. Kategorisoinnilla pyritään siihen, että hankintojen johtaminen ja analysointi olisivat helpompaa, sekä siihen, että kaikilla hankintojen parissa työskentelevillä olisi käytössä samat kategoriat. Turun kaupungille ei ole aikaisemmin tehty hankintojen kategorisointia, ja siksi kyseiselle työlle oli tarvetta. Turun kaupungille valmistui hankintastrategia syksyllä 2021, jonka yhtenä osana oli hankinta kategorisoiden määrittelemine, jotta hankintastrategian asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Tämä opinnäytetyö pääsee valmistuttuaan osaksi Turun kaupungin hankintatyötä.

Hankintojen kategorisoinnin avulla pyritään saamaan selkeämpi kuva siitä, mistä kaupungin hankinnat koostuvat. Valmiilla kategorioilla pystytään hahmottamaan paremmin kuinka suuret hankintaeurot kuhunkin kategoriaan kuuluvat, sekä kuinka strategisia hankinnat ovat. Seuraavana kehitystyönä on valmiiden kategorioiden pohjalta luoda kategoriakohtaisia strategioita.

Työ on suunnattu Turun kaupungin hankintapalveluille. Turun kaupungin konsernihallinnon hankintapalveluissa hankitaan erilaisia tuotteita ja palveluita sisäiseen sekä ulkoiseen käyttöön. Hankintapalvelut kilpailuttavat kaikki Turun kaupungin kynnysarvon ylittävät hankinnat julkisesti, jotka on kilpailutettava hankintalain mukaan. Hankintapalveluissa työskentelee hankinta-alan ammattilaisia, jotka pyrkivät edistämään tervettä kilpailua ja kestävää kehitystä meneillä olevissa sekä tulevaisuudessa hankinnoissa. Tässä opinnäytetyössä tehty kategorisointi on toteutettu yhteistyössä Turun kaupungin hankintojen parissa työskentelevien kanssa. Koska kategoriat tulevat hankintapalveluiden käyttöön, on erittäin tärkeää, että hankinta-asiantuntijat ovat saaneet antaa omia näkemyksiään luoduista kategorioista.

Opinnäytetyö on toteutettu määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa tietojärjestelmistä on kerätty kustannustietoa. Opinnäytetyötä voidaan käyttää esimerkiksi suuntaa antavana ohjeena siitä, kuinka hankintoihin tulisi panostaa juuri hankintakategorioiden näkökulmasta. Kuitenkin on muistettava, että Turun

kaupungin kokoisella toimijalla on valtavasti erilaisia hankintoja, ja luonnollisesti kaikkia näitä ei voida kategorisoida erikseen. Toteutetussa kategorisoinnissa on pyritty huomioimaan suurempi kokonaisuus ja sen mukanaan tuoma informaatio. Kategorisointi on tehty julkisia hankintoja silmällä pitäen ja siksi myös tämän työn teoriaosuus näyttää julkisen hankinnan valossa.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu muutamasta eri osiosta. Aluksi käsitellään julkista hankintaa yleisellä tasolla ja sitä, kuinka se vaikuttaa kategorioiden sisältöön, kuten hankinta-arvoon. Tämän jälkeen käsitellään hankintojen erilaisia jaottelutapoja sekä hankintojen analysointia muun muassa spend-analyysin avulla. Analyysin avulla organisaatio saa tärkeää tietoa liittyen hankintojen kustannuksiin. Tämän avulla voidaan tunnistaa eniten varoja käyttävät organisaation osat. Toisena menetelmänä tässä työssä toimii Kraljicin portfolioanalyysi, jonka avulla näkemään hankintoja niiden strategisesta näkökulmasta.

Käytännönsuudessa käydään läpi toimeksiantajaa, eli Turun kaupunkia ja sen hankintoja, sekä analysoidaan aikaisemmin käsiteltyjä tutkimusmenetelmiä kategoriakohtaisesti. Lopussa esitetään tutkimusaineiston avulla Turun kaupungille luotu valmis kategorisointi ja pohditaan työn tuloksia sekä mahdollisia jatkokehityskohteita.

Opinnäytetyössä on käytetty sekä kirjallisia lähteitä että netistä löytyviä artikkeleita ja esimerkiksi julkiseen hankintaan liittyviä sivustoja. Yleisesti ottaen kategorisoinnista liittyen hankintoihin tietoa on suhteellisen vähän tarjolla. Myöskään Turun kaupungin hankinnoista ei ole kovin julkista tietoa saatavilla, joten osa tiedoista on saatu henkilökohtaisena tiedonantona. Työskentelin Turun kaupungin hankintapalveluissa kesällä 2021, joten omaa tietoa olen ammentanut myös paljon, joka näkyy käytännönsuuden kategorisointityössä.

2 Julkiset hankinnat

2.1 Hankinta yleisesti

Nykypäivänä suurin osa organisaatioiden resursseista on ulkoisia. Ulkopuolelta hankitut resurssit, eli hankittavat tavarat ja palvelut muodostavat ison osan toimialasta ja liiketoimintamallista suhteessa kokonaiskustannuksiin. Ne voivat olla jopa 50–80 prosenttia kokonaiskustannuksista. Hankinnalla on iso vaikutus kannattavuuteen ja menestykseen. Kun hankintaan tavaroita ja palveluita järkevästi, voidaan vaikuttaa erilaisiin kannattavuuden osiin, kuten kustannuksiin, liikevaihtoon, katteisiin, joustavuuteen, maineeseen sekä pääomaan. Kaikki hyvässä hankintatoimessa pohjautuu ammattitaitoon, luotuun strategiaan ja liiketoimintamallien mukautuvuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21–25.)

Hankintojen merkitys on korostunut viimeisien vuosien aikana valtavasti. Hankinta voidaan karkeasti jaotella hankinta- ja ostotoimintaan. Hankintatoimintaa kuvaa kaksi eri kokonaisuutta, jotka ovat strateginen ja taktinen hankinta. Strategista hankintaa on esimerkiksi toimittajien arviointi sekä toiminnan suunnittelu ja kehittäminen. Budjetointi ja toimittajien valinta ovat taktista hankintaa. Operatiivista toimintaa voidaan kuvata ostotoimintana. Se sisältää arkirutiinit, kuten tilaamisen, toimitusvalvonnan ja laskujen tarkastamisen. Kaikki nämä ovat tärkeässä osassa hankintojen kokonaisuutta ajatellessa. (Tikka 2016, 32.)

Julkiset hankinnat avautuivat vuonna 1994 vapaasti kilpailtaviksi, jonka jälkeen voimaan tuli laki julkista hankinnoista. (1505/92.) Laki koski tavara- ja palveluiden ostamista, vuokraamista ja siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä silloin, kun mainittuja hankintoja ei tehdä kunnan omana työnä. Kun ensimmäinen hankintalaki astui voimaan vuonna 1994, Suomen Kuntaliitto uudisti aikaisemmat suositushjeensa yleisiksi kunnan hankintaohjeiksi. Näitä ohjeita on vuosien varrella päivitetty lainsäädännön muutoksien mukaan. (Oksanen 2010, 7.)

2.2 Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat eroavat yksityisien organisaatioiden ja yritysten hankinnoista muutamalla eri tavalla. Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita ovat valtio, kunnat, kuntayhtymät, valtion liikelaitokset, julkisoikeudelliset laitokset ja kaikki ne, jotka ovat hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt. Julkiset hankinnat on toteutettava niin, että ne noudattavat kansallisia hankintalakeja ja EU:n hankintadirektiivejä. (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila 2007, 20–25.) Julkisessa hankinnassa osapuolina toimivat hankinnan tekevät hankintayksiköt, tarjoajat, ehdokkaat sekä toimijat (Määttä & Voutilainen 2017, 19).

Julkisissa hankinnoissa tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja parantaa kilpailukykyä. Hankintamenettelyssä on noudatettava tiettyjä oikeusperiaatteita, kuten tasapuolisuutta ja syrjimättömyyttä hankinnan osallistujia kohtaan, toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen sekä käytettävä hyväksi jo olemassa olevia kilpailuolosuhteita. (Hyvönen ym. 2007, 20–25.) Julkiset hankinnat perustuvat niin sanotusti yhteisten varojen käyttöön ja ovat budjettisidonnaisia. Tästä syystä on katsottu, että päätöksenteossa ei ole ilman sääntelyä samanlaista painetta toimia liikeloudellisin perustein, kuten yksityisessä elinkeinotoiminnassa (Kaarresalo 2007, 2).

2.2.1 Julkisten hankintojen lainsäädäntö

Julkisissa hankinnoissa lainsäädäntö on keskeisessä osassa ja sen tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä lisäämällä kilpailua ja tuoda julkisten hankintojen sisämarkkinat avoimeksi kaikille eurooppalaisille yrityksille. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 19–20.) Julkisen sektorin ulkoisten hankintojen osuus Suomessa on noin 47 miljardia euroa. Tästä summasta yli puolet kuuluu julkisten hankintojen lainsäädännön soveltamiseen piiriin. Suomessa julkisista hankinnoista kaksi kolmasosaa tekee kunnat ja kuntayhtymät, ja loput yksi kolmasosaa valtio. Erityisen tärkeää on, että julkisen

sektorin toiminta vauhdittaa sekä talouden että yhteiskunnan kasvua matkalla kohti kestävämpää tulevaisuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021).

Hankintalain avulla pyritään julkisten varojen käytön tehostamiseen, laadukkaiden ja innovatiivisten hankintojen edistämiseen ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioiden, sekä yrityksiä ja muiden yhteisöjen tasapuolisiin osallistumismahdollisuuksiin julkisissa hankinnoissa. Kun eri yritykset ja yhteisöt pääsevät mukaan julkisiin kilpailutuksiin, luodaan talouskasvua niin alueellisella kuin kansallisellakin tasolla. Vaikka hankintalaki vaikuttaa eri hankintayksiköiden hankintaan, se ei kuitenkaan sisällä mitään konkreettisia tavoitteita ja velvoitteita. Hankintayksiköt suunnittelevat ja päättävät itse ostettavasta tavarasta, palvelusta tai urakasta sekä hankinnan määrittelyistä, sopimusehdoista ja hinnoittelusta. (Eskola ym. 2017, 23–24.)

Hankinnat on myös lain mukaan pyrittävä toteuttamaan tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankinnat tulisi järjestää niin, että pienet sekä keski- ja suuret yritykset sekä muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti osallistumaan tarjouskilpailuihin. Kansallisen kynnyksarvot alittavissa hankinnoissa on huomioitava hankinnan laajuuteen ja kokoon nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2021.) Avoimuuden periaatteella tarkoitetaan muun muassa sitä, että hankinnoista ilmoitetaan riittävän laajasti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021; Huuhka 2017, 23–24).

Kilpailun toteutumiseksi julkisissa hankinnoissa tärkeää on se, että yritykset saavat tasapuolisesti ja riittävästi tietoa meneillä olevista tarjouskilpailuista. Kilpailu julkisista hankinnoista antaa hankintayksikölle mahdollisuuden tehdä hankinnasta mahdollisimman taloudellinen. Tarjouksista tulee hyväksyä se, joka on kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin. Se, että tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti ja syrjimättömyyden periaatteiden mukaan edellyttää yhdenvertaista kohtelua sekä sitä, että hankintapäätös tehdään ennalta ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021; Huuhka 2017, 23–24.)

2.2.2 Hankintalain kynnyсарvot

Kynnyсарvo on euromääräinen raja-arvo, jonka mukaan määräytyy hankintalain säännökset ja mitä säännöksiä kilpailuttamiseen on sovellettava. Se, että sovelletaanko hankintaan kansallista vai EU-hankintojen ilmoitusmenettelyt, määräytyy kynnyсарvon mukaan. (Lähde & Puolusmäki 2017, 33.) Hankinnan kohteen ja arvon perusteella määräytyvät julkisten hankintojen toteutusmenettelyt. Alle kansallisen kynnyсарvon jäävät hankinnat voidaan tehdä ilman hankintalain menettelytapavaatimuksia ja noudattaa näin hankintayksikön omia menettelyohjeita. Kansallisten säännösten mukaan tulee kilpailuttaa hankinnat, jotka ylittävät kansallisen kynnyсарvon sekä hankinnat, jotka ylittävät korkeammat EU-kynnyсарvot kilpailutetaan säännösten mukaan, jotka koskevat EU-hankintoja (Huuhka 2017, 249; Eskola ym. 2017, 177).

Lain julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (139/2016) 27§ mukaan hankinnan ennakoitua arvoa laskettaessa perusteena on käytettävä suurinta maksettavaa kokonaiskorvausta ilman arvonlisäveroa. Arvioinnin on perustuttava ilmoittamisajankohdan tai muun hankintamenettelyn alkamisajankohdan arvoon. Arvoa laskettaessa on otettava huomioon myös hankinnan mahdolliset vaihtoehtoiset toteuttamistavat, ja hankintasopimukseen sisältyvät optio- ja pidennysehdot sekä ehdokkaille tai tarjoajille maksettavat palkkiot tai maksut. Kynnyсарvot, on esitetty seuraavasti taulukkomuodossa;

Taulukko 1, Kansalliset kynnsarvot 1.1.2020 alkaen (hankintalain 25§)

Hankintalaji	Kynnsarvo (euroa)
1. Tavara- ja palveluhankinnat ja suunnittelukilpailut, jollei kohdissa 3–4 toisin säädetä	60 000
2. Rakennusurakat	150 000
3. Liitteet E 1–4 Sosiaali- ja terveyspalveluhankinnat	400 000
4. Liitteen E 5–15 muut erityiset palveluhankinnat	300 000
5. Käyttöoikeussopimukset	500 000

Taulukko 2, EU-kynnsarvot 1.1.2020 alkaen (hankintalain 26§)

Hankintalaji	Kynnsarvo (euroa)	
	Hankintalaki	Erityisalojen hankintalaki
Tavara- ja palveluhankinnat	214 000	428 000
Rakennusurakat	5 350 000	5 350 000
Käyttöoikeussopimukset	-	5 350 000
Terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut	-	1 000 000
Muut erityiset palvelut	-	1 000 000
Suunnittelukilpailut	214 000	428 000

Hankintalakia (1397/2020) ei sovelleta hankintoihin, joiden ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa laskettuna alittaa kansalliset kynnsarvot (ensimmäinen taulukko). Hankinnat, jotka alittavat kansallisen kynnsarvon ei tarvitse julkaista hankintailmoitusta eikä markkinaoikeuteen voi valittaa näistä hankinnoista. Huomion arvoista on myös se, että EU-kynnsarvot tarkastetaan kahden vuoden välein (Huuhka 2017, 250).

3 Kategorisoidut hankinnat

3.1 Hankintastrategia kategoriatasolla

Se, että eri organisaatiot haluavat menestyä muuttuvassa kilpailuympäristössä, tarvitsee strategiaa ja sen johtamista. Strategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka voidaan saavuttaa halutut tavoitteet ja millä keinoilla missio, visio ja arvot toteutuvat. Strategian avulla pyritään myös kohdentamaan organisaation resurssit oikein, vähentämään riskejä ja hyödyntämään erilaisia mahdollisuuksia. (Huuhka 2017, 59.)

Organisaation tarkoitus on saada aikaan haluttuja tuloksia ja hyötyjä. Tuloksilla tarkoitetaan loppupeleissä johtamista ja sitä, kuinka siinä on onnistuttu. Se, että varmistetaan haluttujen tavoitteiden saavuttaminen, tarvitaan osaamista. Oikeat tavoitteet ovat iso osa strategiaa ja siihen liittyvää strategista johtamista. (Huuhka 2017, 61.)

Hankinnan strategiat voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Näitä ovat hankintatoimen strategia ja kategoriakohtaiset strategiat. Ensimmäinen näistä kuvaa sitä, millaisia tuloksia pidemmällä aikavälillä hankintatoimen tulee saavuttaa, jotta päästäisiin haluttuihin tavoitteisiin. Hankintastrategialla tarkoitetaan taas yleensä strategisia linjauksia, joita eri kategorioille on luotu. Kategoriakohtainen hankintastrategia tarkoittaa taas sitä, kuinka kategorioita kehitetään eteenpäin sekä minkälainen on kyseisien kategorioiden markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä. (Huuhka 2017, 63.)

Organisaatioiden tulisi määritellä erilaisia strategioita eri hankintakategorioille. Myös hankintatoimen rakenne olisi hyvä määritellä erikseen hankintojen eri kategoriatasolle. (Karjalainen 2011, 89–93.) Koska hankittavien tuotteiden ja palveluiden kirjo on laaja, tulisi niitä hallita kategoriatasolla, jossa suunnitellaan ja implementoidaan eri kategoriastrategioita. Kategorioiden strategista suunnittelua, hallintaa ja implementointia kutsutaan kategoriajohtamiseksi (Olsen & Ellram, 1997; Caniels & Geldeman 2007).

3.1.1 Kategoriajohtaminen

Category management, eli kategoriajohtamisella pyritään hallitsemaan organisaation kaikkia hankintoja, niin suoria kuin epäsuoriaakin. Näiden hallitsemisella tavoitellaan voiton kasvattamista. Kategoriajohtamisen avulla pyritään hankittavien tuotteiden ja palveluiden lisäarvon tuottamiseen toimitusketjussa. Kustannuksia laskemalla ja innovaatioiden avulla voidaan saada kilpailuetua ja myynnin lisääntymistä. (Huuhka 2017, 66.)

Hankinnat olisi hyvä jakaa erilaisiin kategorioihin, eli ryhmiin, jolloin hankintoja voidaan tarkastella kategoriakohtaisesti. Hankintakategoriolla tarkoitetaan tuotteiden, materiaalien ja palveluiden ryhmää, jota hankintaan organisaation ulkopuolelta. Hankinnat pyritään ryhmittelemään niin, että näitä kokonaisuuksia olisi helpompi hallita ja johtaa. (Nieminen 2016, kappale 2.)

Jokaisella kategoriolla on omat erityisluonteensa. Esimerkiksi terveys- ja kuljetuspalvelut toimivat eri tavoin, joten ne olisivat luontevaa myös erotella hankintoina toisistaan. Hankinnat tulisi kategorisoida niiden hallinnan kannalta yksinkertaisiin ja luonteviin osa-alueisiin. Tällä pyritään myös siihen, että hankintojen parissa työskentelevät voivat keskittyä tiettyyn osa-alueeseen ja sen kehittämiseen. (Nieminen 2016, kappale 2.)

Hankintojen kategoriajohtamisessa jokaisella kategoriolla on oma vastuhenkilö, joka huolehtii kyseisen osa-alueen hankinnoista ja kehitystyöstä. Jokaisella hankintakategoriolla on omat tavoitteet, jotka ovat kytköksissä yrityksen liiketoimintastrategiaan ja niihin asetettuihin tavoitteisiin. Kategoriatyössä on erityisen tärkeä tuntee toimittajamarkkinat ja tehdä tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Jatkuva toimittajien analysointi ja oman tuotannon kehittäminen ovat tärkeässä osassa. (Nieminen 2016, kappale 2.)

Kategoriajohtaminen voidaan määritellä vaiheittaiseen kategoriaprosessin muotoon, jossa tutkijoiden mukaan kategoriastrategian työstämisprosessi jaetaan seitsemään erilaiseen vaiheeseen. Keskitymme näistä tarkemmin

ensimmäiseen vaiheeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 146–147.)
Vaiheita ovat Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012, 146–147) mukaan:

1. Määrittele kategoriat
2. Analysoi hankintahistoria
3. Tunnista toimittajamarkkinat
4. Mieti tarve uudelleen
5. Tunnista mahdollisuuksia, ideoi ja innovoi
6. Tee kategoriastrategian hahmotelma
7. Etsi toimittajia, tutustu ja arvioi
8. Toteuta, seuraa, arvioi ja mieti uudelleen

3.1.2 Hankintakategorioiden määrittäminen

Kategoriaprosessin ensimmäinen ja haastavakin vaihe on hankintakategorioiden määrittely. Olennaista on, että kategorioiden määrittelyssä rajoitukset asetetaan niin, että jaottelu tuo voimakkaan kilpailuun toimittajien kesken – kuitenkin liian laajoja kokonaisuuksia muodostaen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 147.)

Organisaation hankintakustannukset jaetaan erillisiksi tuote- ja palveluryhmiksi eli hankintakategorioiksi kategoriaprosessin aikana. Jakaminen perustuu eri hankintakohteiden eroavaisuuksiin eli siihen, miten tuotteen tai palvelun markkinat on järjestetty, mihin hankintaa käytetään ja minkälaisia toimittajia kyseisillä hankinnoilla on. Hankintakategoria voidaan siis määritellä valikoimaksi hankintoja, jotka ovat yhtenäisiä keskenään. (O'Brien 2009, 2.)

Yleisin ja toisaalta yksinkertainen tapa jakaa hankinnat kategorioihin on jakaa hankinnat suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat ovat suoraan lopputuotteeseen liittyviä hankintoja ja epäsuorat taas ei tuotteisiin liittyviä, mutta yritystoiminnan mahdollistaviin hankintoihin. (O'Brien 2009, 2.) Hankinnat voidaan myös luokitella Van Weelen (2005, 18) mukaan yksityiskohtaisemmin kahdeksaan eri kategoriaan, joita ovat:

1. Raaka-aineet

2. Tuotannon lisämateriaalit
3. Puolivalmisteet
4. Komponentit
5. Valmiit tuotteet
6. Investoinnit
7. Kunnossapitomateriaalit
8. Palvelut

Nämä luetellut kategoriat voivat toimia lähtökohtana hankintojen kategoriajohtamiselle, mutta eivät ole jaottelun varsinainen tulos. Kategoriajohtamisessa hankinnat tulisi jaotella eri hierarkkisiin tasoihin. Siinä ylin hierarkia koostuu muutamasta kategoriasta, ja ne jakautuvat tarkempiin kategorioihin. Huomattavaa on, että organisaatiosta ja yrityksestä riippuen kategorioita muodostetaan ja hallitaan hyvin eri tavoin. Tärkeää on ymmärtää kategorioiden muodostamisen logiikka ja kategorioiden väliset suhteet. (Heikkilä & Kaipila 2009,1.)

3.1.3 Hankintojen analysointi

Kategoriajohtamisprosessin olennainen osa on hankintojen nykytilan analysointi ja hankintojen jaottelu, jossa prosessin edellytyksenä on riittävä tieto hankinnoista. Tieto pelkästään siitä keneltä hankintoja tehdään ei riitä, vaan tarvitaan syvällisempää analyysia. Tiedot on kytkettävä toimituksiin ja tarpeeseen, kuten onko hinta vaihdellut, koska ja kuinka paljon sekä ovatko hinnat suhteessa tilauksien määrään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 148.)

Organisaatiot, jotka koostuvat monesta eri toimijasta kohtaavat usein tilanteen, jossa siellä on usein hankintatieto hyvin hajallaan eri henkilöillä. Kun halutaan kehittää hankintatietoa kokonaisvaltaisesti, tarvitaan jonkunlainen analysointityökalu tähän. Kustannusten analysointityökaluna toimii spend-analyysi. Kohti strategisempaa hankintatoimintaa spend-analyysin avulla voidaan saada kokonaiskuva rahavirroista ja hankintojen suhteista. Olennaista on osata hahmottaa eri hankintojen suhteellinen tärkeys organisaatiossa. Spend-

analyysin avulla saadaan siis kuva toimittajista, toimittajamarkkinoista, hankintavolyymeistä ja keskinäisistä suuruus suhteista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 104–105.)

Spend-analyysissä hankinnat organisoidaan tuotteiden, toimittajien ja käytetyn rahan suhteen. Analyysin avulla on mahdollisuus saada selville kategoriakohtaiset kulut, huomata jos kysyntää voidaan yhdistää, parantaa sisäistä valvontaa ja pysyä budjetissa huomattavasti paremmin. Analyysin avulla pyritään saamaan vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Näitä ovat esimerkiksi rahan käyttöön liittyvät, tärkeimpien hyödykkeiden löytäminen, kustannustrendin suunta viime vuosina, tärkeimpien toimittajien löytäminen sekä kustannuksien liittyminen solmittuihin sopimuksiin. (Pandit & Marmanis 2008, 5.)

Spend-analyysissä tarkastellaan ostotrendejä ja pyritään löytämään mahdollisia lyhyt- sekä pitkäaikaisia kustannussäästöjä. Spend-analyysissä tuli analysoida organisaation rahan käyttöä, kenen toimittajien kanssa toimitaan sekä saadaanko sitä mitä on haluttu, esimerkiksi laadullisesti. (Partida 2012, 54–56.) Spend-analyysin avulla organisaatio saa tietoa mitä, milloin ja miten se ostaa käytettävissä olevilla varoilla hankinnassa (Reese A. 2005, 31–32).

Spend-analyysin idea voidaan ajatella koostuvan neljästä eri vaiheesta; datan määrittäminen, datan siistiminen ja lajittelu, spend-datan analyysi sekä spend-tietokannan hallinta. Tässä tulisi huomioida toimittaja datan laatua ja liiketoiminnallisen datan laatua, eli sitä kohtaa, jossa on oikein määritellyt kategoriat ja tuotekoodit. Joskus analyysissä voi olla hyödyllistä huomioida niin sanottu toimittajatiedon rikastuttaminen, kuten toimittajien laatuarvioinnit. (Pandit & Marmanis 2008, 5.)

Analyysin avulla organisaatio saa paljon tärkeää tietoa liittyen hankintojen kustannuksiin. Kategorisoinnissa on tärkeä tiedostaa kuitenkin se, että kaikkiin kustannuksiin ei pysty vaikuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi verot, viranomais toiminta ja mahdolliset kolmannelle osapuolelle maksetut maksut. (O'Brien 2009, 11.)

3.2 Hankintojen luokittelu

Hankintojen kokonaisuus muodostuu monesta erilaisista tuotteista ja palveluista. Hankintojen luonne ja kirjo on erilainen, sillä ne voivat olla kaikkea yksinkertaisista raaka-aineista monimutkaisiin palveluihin. Niitä hankintaan erilaisilta markkinoilta, ja taloudellinen merkitys voi olla suurikin. Erilaisien segmentoitujen kategorioiden kautta seuraaminen, suunnittelu ja johtaminen helpottuvat. Jokaiselle kategorialle voidaan myös laatia omat kategoriakohtaiset strategiat, jotka toimivat hankintastrategian tukena. (Huuhka 2017, 44.)

3.2.1 Hankintojen luokittelu luonteen mukaan

Hankittavat tavarat ja palvelut voidaan luokitella niiden luonteen perusteella muun muassa seuraavalla tavalla: raaka-aineet, komponentit, puolivalmisteet, tuotannon tarveaineet, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet ja palvelut. Tämä jaottelu antaa hyvän yleiskäsityksen, mutta on hyvin pehmeärajainen, sillä luokitteluiden määrittelyt ovat osittain päällekkäisiä. Palveluhankintojen raja on usein hyvin epämääräinen, sillä moni hankinta sisältää erilaisia palveluita jossain määrin. Jaottelu hankinnan luonteen mukaan kuvaa hyvin hankintojen sisältöä, mutta se ei välttämättä auta tunnistamaan oikeiden toimintatapojen löytämistä erilaisien tuote- ja palveluryhmien hankinnoissa. (Huuhka 2017, 40–41.)

Raaka-aineet ovat tuotantoprosessiin tarvittavia valmistusaineita, joita ei ole muokattu ennen hankintaa olleenkaan tai hyvin vähän; esimerkiksi metallit, puu ja öljy. Komponentit ovat tuotantovalmisteisia tuotteita, jotka niiden kokoonpanovaiheessa liitetään lopputuotteeseen sellaisenaan, kuten elektroniset osat ja sylinterit. Yhden tai useamman tuotantovaiheen läpi käyneet tuotteet ovat puolivalmisteita. Tuotannon tarveaineet ovat materiaaleja, joita ei yrityksen valmistusprosesseissa liitetä valmistettaviin tuotteisiin, kuten erilaiset käsittelyaineet ja teollisuuskaasut. Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeita tarvitaan tuotannon toiminnan sekä ylipäätään yrityksen tai organisaation ylläpitämiseen. Investointihankinnat ja pääomahyödykkeet ovat

hankintoja, joita ei kuluteta heti, ja niiden arvoa on vaikea määrittää. Tämänlaisia hankintoja ovat yleensä rakennukset ja tuotannon koneet ja laitteet. Viimeisenä ovat palvelut, jotka ovat usein kolmannen osapuolen tarjoamia toimintoja. (Huuhka 2017, 40–41; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55–57.)

3.2.2 Hankintojen luokittelu strategisuuden mukaan

Hankinnan kohteiden kategorisoinnista ei voida puhua mainitsematta erilaisia portfoliomalleja. Portfoliot ovat erilaisia työkaluja, joiden tarkoituksena on jakaa hankinnan kohteet järkevästi hallittaviin luokkiin. Tunnetuin malli on Kraljicin portfolio, jonka tutkija on esittänyt vuonna 1983 mallin ”Purchasing must become supply management”. Tämän mallin mukaan se, minkälaista strategiaa tietylle hankinnalle tulisi käyttää riippuu kahdesta ulottuvuudesta; hankintariski ja taloudellinen merkitys. (Kraljic P. 1983; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 114.) Tämä portfolioanalyysi soveltuu työkaluksi hankinnan suunnittelu- ja strategiaproessiin. Hankintastrategia tarkoittaa usein eri strategisia linjauksia, joita eri tuoteryhmille on luotu. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 14).

Portfolioanalyysissä vaaka-akselilla kuvataan toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Liikuttaessa akselilla vasemmalta oikealle hallittavuus vaikeutuu. Tähän voi vaikuttaa se, että toimittajia on vähän saatavilla, tai jopa markkinoilla on monopolinen tai oligopolinen tilanne. Myös kustannukset ja saatavuus vaikuttavat suuresti siihen, onko toimittajamarkkinoiden hallittavuus helppoa. Hankinnan tärkeyttä kuvataan pystyakselilla. Tässä tarkastellaan hankintavolyymia, eli mittarina toimii raha. Jos hankinnat ovat edullisia ja niiden tulosvaikutus on pieni, ne sijoitetaan alas, ja taas yläpuolelle ne hankinnat, joiden tulosvaikutus on suuri. Visuaalinen kuvaus nähtävissä kuvassa 3. (Nieminen 2016, kappale 4.)



Kuva 1 Kraljicin matriisi

Malli jakaa hankinnat neljään kategoriaan; rutiinihankinnat, volyymihankinnat, pullonkaulahankinnat ja strategiset hankinnat. Rutiinihankintojen merkitys on vähäinen, ja tarjontaa näille hankinnoille on runsaasti saatavilla. Nämä hankinnat eivät ole hankinta-arvoiltaan kovin suuria, ja tulosvaikutus näissä hankinnoissa on pieni. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus on helppoa, sillä toimittajia on markkinoilla paljon. Kyseiset hankinnat kannattaa hoitaa mahdollisimman kustannustehokkaasti, koska suora tulosvaikutus on vähäinen. Esimerkiksi yksinkertaiset ja edulliset raaka-aineet, toimistotarvikkeet ja työkalut ovat tyypillisesti rutiinituotteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119; Huuhka 2017, 53.)

Volyymihankinnat ovat kategorialtaan merkitykseltään suuria. Näitä hankintoja ostetaan paljon ja ne muodostavat usein rahamääräisesti suurimman osan hankinnoista, vaikka nimekemäärät voivat olla vähäiset. Kuten rutiinihankinnoissa, myös tässä kategoriassa on niin sanotut ostajan markkinat; tuotteita ja palveluita on paljon saatavilla. Näissä hankinnoissa kilpailuttaminen nousee hyvin tärkeäksi, joten ammattitaito korostuu. Edullinen hinta on usein tärkeässä roolissa ja valintaperuste onkin usein halpuus. Volyymihankinnoissa strategia onkin kilpailuttaminen, joissa tavoite on vähentää toimittajien määrää ja

pyrkii hyviin sopimuksiin, kuten kausisopimuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119; Huuhka 2017, 53.)

Pullonkaulahankinnoilla on vähäisempi taloudellinen merkitys, mutta ne ovat silti välttämättömiä hankintoja. Tarjonta on vähäistä, ja tietyillä toimittajilla on enemmän päätäntävaltaa. Näiden hankintojen arvo ei ole suuri, mutta niiden puuttuminen voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. Esimerkiksi tietyt komponentit tai korjaus- ja huoltopalvelut ovat tämän kategorian hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121; Huuhka 2017, 52.) Pullonkaulahankintojen kohdalla tulisi pyrkiä hankintojen standardisointiin tai etsiä vaihtoehtoisia hankintoja hankinnan kohteelle (Olsen & Ellram 1997, 105).

Strategiset hankinnat ovat usein hankinnoista suurimpia ja merkittävimpiä sekä liiketoiminnan kannalta kriittisiä. Toimittajamarkkinoita pystytään hallitsemaan hyvin vähän, ja yleisesti näiden hankintojen kohdalla toimittajan vaihtaminen ei ole suotavaa, ainakaan nopealla aikavälillä. Toimittajia voi olla markkinoilla vain muutamia. Tärkeiksi avainasioiksi nousee yhteistyön jatkuva kehittäminen, joka vaikuttaa molempien osapuolien liiketoiminnan kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122; Huuhka 2017, 51.)

Hankintojen portfolioanalyysi auttaa hahmottamaan yrityksen hankintastrategiaa eri kategorioissa. Tämän analyysin avulla voidaan hahmottaa miten yrityksen hankinnat jakautuvat eri kategorioiden välillä ja huomata, että hankitaan hyvinkin erilaisia tuotteita ja palveluita. Analyysin avulla voidaan myös kehittää liiketoimintaa ja priorisoida eri hankintoja. Usein jo nopeastikin tehdyllä portfolioanalyysillä voi saada hyvän käsityksen yrityksen nykytilanteesta hankintojen osalta ja pienillä muutoksilla parantaa liiketoimintaa. (Nieminen 2016, kappale 4.)

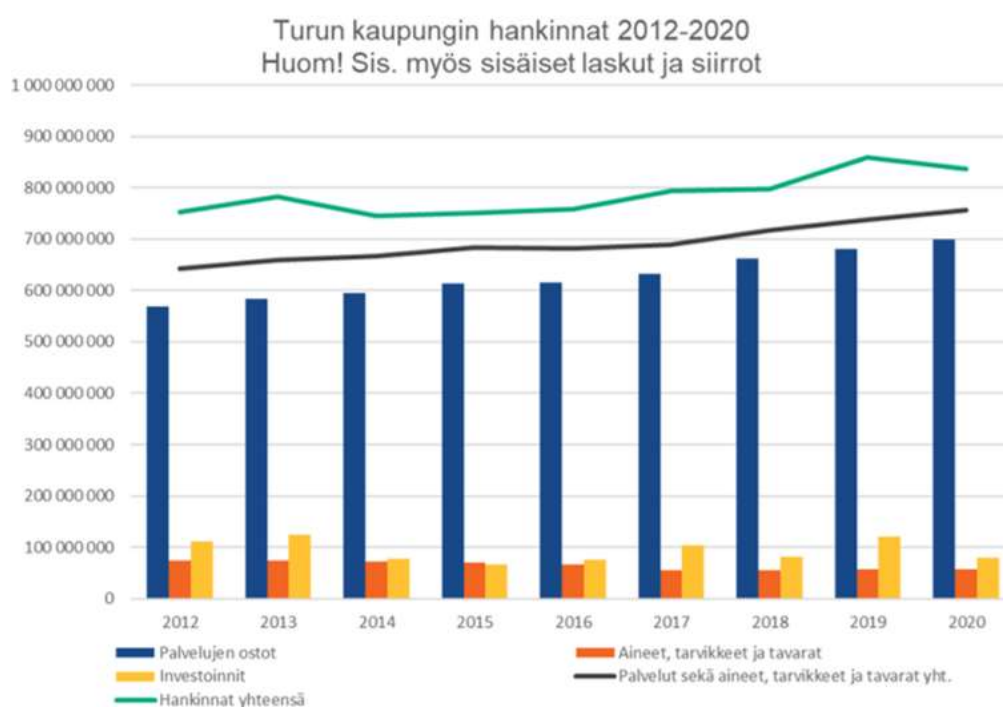
4 Kategorisointityö Turun kaupungille

4.1 Turun kaupungin hankinnat

Turun kaupungin hankintapalvelut kilpailuttavat julkisesti kaikki Turun kaupungin kansallisen kynnyksarvon ylittävät tavara- ja palveluhankinnat, jotka ovat kilpailutettava hankintalain mukaisesti. Hankintapalveluissa hankitaan tuotteita ja palveluita niin kaupunkilaisille kuin kaupunkikonserninkin käyttöön. Hankintapalvelu vastaa myös hyvinvointitoimialan kuljetuspalveluista, kaupungin ajoneuvohallinnasta sekä koulukuljetusten hallinnoinnista. Kaupunkiympäristötoimialalla ja Tilapalvelukeskuksessa kilpailutetaan urakka- ja rakennushankkeisiin liittyvät palveluhankinnat. (Turku 2021.)

Turun kaupunki pyrkii edistämään hankinnoissa tervettä kilpailua viestimällä tulevista hankinnoista kilpailutuskalenterissa. Kansallisen ja EU-kynnyksarvot ylittävät hankinnat julkaistaan HILMA:ssa, joka on julkisten hankintojen ilmoituskanava. HILMA:ssa julkisen sektorin ostajat voivat kilpailuttaa hankintojaan, ilmoittaa tulevista hankinnoistaan, käynnissä olevista kilpailutuksista sekä päätyneiden kilpailutuksien tuloksista. Kaupungin hankintapalvelut toteuttivat 120 tavara- ja palveluhankintaa vuonna 2020. Kilpailutuksista suurin osa oli korvaavia hankintoja (77) ja uushankintoja (35), sekä muita kilpailutuksia (8) tehtiin loput. Turun kaupungin vuosittaisten hankintojen euromääräinen volyymi oli noin 837 miljoonaa euroa vuonna 2020. (Turku 2021; Hilma 2021.)

Turun kaupunki on Suomen tasolla iso kaupunki, joten hankintojen määrä on myös sen mukainen. Hankintojen arvosta iso osa oli palveluiden ostoja – noin 699 miljoonaa euroa. Aineiden, tavaroiden ja aineiden osuus oli noin 58 miljoonaa euroa ja investointeja tehtiin noin 80 miljoonalla eurolla. Palveluhankinnat ovat olleet selvässä kasvussa, joka näkyy alla olevasta kuvaajasta. Yhtenä syynä tähän on se, että hankinnat toteutetaan isompina kokonaisuuksina, ja moni tavarahankinta sisältää palvelun itsessään. (Turku 2021.)



Kuva 2, Turun kaupungin hankinnat 2012–2020 (Turun kaupungin hankintastrategia, 2021)

4.1.1 Hankintastrategia kategoriatasolle

Turun kaupungin julkaistussa Hankintastrategiassa 2020 tuodaan esille hankintastrategiaan liittyviä tärkeitä asioita. Turun kaupunki pyrkii painottamaan hankinnoissaan vastuullisia sekä taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia asioita. Hankintaprosessien eri vaiheissa voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen kaupungintasolla. Vaikuttavuuteen mahdollistavia tekijöitä on esimerkiksi strateginen johtaminen, hankintaosaamisen vahvistaminen, sopimusten elinkaarihallinnan onnistuminen, toimittajayhteistyön kehittäminen sekä kyky innovatiivisiin hankintoihin. (Turku 2021.)

Hankintastrategiassa 2020 on kahdeksan pääteemaa, joita sovelletaan palveluiden, aineiden, tarvikkeiden, tavaroiden hankintoihin sekä investointeihin ja käyttöoikeussopimuksiin. Valmistuneet teemat ovat strateginen tiedolla johtaminen, hankintojen vaikuttavuus, hankintataitojen kehittäminen, terve kilpailu ja toimivat hankinnat, innovaatiot, sekä taloudellinen, sosiaalinen ja

ekologinen kestävyys. Jokaisella hankintastrategian teemalla on omat tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet. Jotta hankintastrategian tavoitteisiin voidaan päästä, tarvitaan hankintakategorioiden määrittely sekä kategoriakohtaisia linjauksia ja tavoitteita. Linjauksien avulla luodaan tavoitteita hankintoihin, joissa on suurin mahdollisuus saada aikaan positiivisia vaikutuksia. (Turku 2021.)

Hankintakategoriat on luotava niin, että ne tukevat ja ovat linjassa Turun kaupungin hankintastrategian 2020 kanssa. Asetettuihin tavoitteisiin päästään hankintojen seuraamisella, jossa tiedolla johtamisen perustana olevia järjestelmiä käytetään, strategisesti merkittävimmät hankinnat on tunnistettu sekä hankinnat on kategorisoitu. Tärkeää on myös se, että strategiat ovat tehty kategoriakohtaisesti. Kategoriakohtaisien strategioiden avulla voidaan seurata hankintoja kustannustehokkaasti. (Turku 2021.)

4.1.2 Strateginen tiedolla johtaminen

Yhtenä osana Turun kaupungin uudesta hankintastrategiasta on strateginen tiedolla johtaminen. Vaikka kaikki hankintastrategian kahdeksan pääteemaa ovat tärkeitä, keskitymme ensimmäiseen osaan, eli strategiseen tiedolla johtamiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että päätöksenteko perustuu oikeaan ja ajantasaiseen tietoon, ja saatua tietoa analysoidaan oikein. Tiedolla johtamisen päätavoite on se, että varmistetaan Turun kaupungin strategiset tavoitteet hankinnoissa ja niiden onnistumisessa. (Turku 2021.)

Jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään, on johdettava linjauksia, laatukriteereitä, vähimmäisvaatimuksia ja sopimusehtoja tuleviin hankintoihin. Hankintojen suunnittelun tulee olla osana toiminnan- ja talouden vuosisuunnitteluprosessia, jotta hankintoja voidaan ennakoida ja valmistella paremmin. Normaaleissa hankinnoissa niiden aikajänne on noin vuoden, ja taas innovatiivisissa ja investointi hankinnoissa jopa useita vuosia. Strategisesti merkittävät hankinnat pyritään tunnistamaan vuosisuunnittelussa. (Turku 2021.)

Strategisen tiedolla johtamisen yksi vaiheista on se, että hankintakokonaisuudet kategorisoidaan ja niille luodaan kategoriastategiat. Tällä voidaan parantaa

hankintojen vaikuttavuuspotentiaalin arviointia sekä hankintakohtaisia tavoitteiden ja seurattavien mittareiden luontia. Lisäksi tärkeää on, että hankintasopimuksia seurataan ja strategisesti merkittävien hankintojen sopimuksien osalta tehdään toimittajayhteistyötä tiiviimmin. Strategisen tiedolla johtamisen yhtenä toimenpiteenä on hankintakokonaisuuksien kategorisointi ja niille luotavat strategiat. Aikatauluksi näihin on määritelty 2022–2023. Asetettua aikataulua edesauttaa se, että hankintakategoriat on tämän opinnäytetyön pohjalta luotu, ja kategoriakohtaiselle strategioiden luomiselle on näin enemmän aikaa. (Turku 2021.)

4.2 Spend-analyysi

Hankintojen kuluanalyysi eli spend-analyysi kertoo, kuinka paljon hankintoihin käytetään määrärahoja vuoden aikana organisaatiossa. Analyysin avulla saadaan myös tietoa toimittajien ja laskujen lukumäärästä halutuilla erottelutekijöillä. Hankintojen jakautuminen saadaan selville kirjanpidon mukaisella tilijaottelulla. Kuluanalyysin avulla voidaan tarkastella merkittävimmät hankinnan kohteet eli tuoteryhmät. Analyysi on tärkeä tehdä, sillä sen avulla hankintastrategiatyössä voitaisiin liittää strategisia tavoitteita organisaation ja vaikuttavuuden kannalta tärkeisiin kategorioihin ja tuoteryhmiin. (Hankintakeino 2020.)

Spend-analyysi toimii hyvänä pohjana muille analyyseille, kuten portfolioanalyysille. Hankinnan kehittämisen kannalta organisaatiossa on hyvä pohtia hankintojen kokonaiskustannuksia sekä hankintavolyymeista mahdollisesti saatavia hyötyjä ja selvittää hinnanvaihtelut ainakin tärkeimpien hankintojen osalta sekä hankintojen määrää toimittajatasolla. (Nieminen 2016, kappale 4.)

Turun kaupungin hankintapalveluilla on käytössä Excel-pohjainen kilpailutuskalenteri, johon kirjataan kaikki meneillä olevat sekä tulevat hankinnat, jotka ovat jo hyväksytyt kilpailutettaviksi. Taulukkoon kirjataan kilpailutuksen nimi, eli se mitä kilpailutetaan, hankinnan tyyppi, eli se onko kyseessä esimerkiksi

yhteis- vai erillishankinta, toimeksiantaja (toimiala), hankintamenettelyn käynnistämisaikankohda, sopimuskauden kesto (sis. aloitus- ja lopetuspäivä), sopimuksen arvo vuodessa ja hankinnan päätöksenarvo yhteensä. Kilpailutuskalenterista eivät ilmene todellisten ostojen arvot, sidosyksiköiltä tehdyt hankinnat, kuten tietyt IT-hankinnat eivätkä puitejärjestelyjen pohjalta tehtyjen minikilpailutuksien arvot. (Henkilökohtainen tiedonanto, 10.1.2022.)

Turun kaupungin hankintojen ostovolyymi oli vuonna 2020 noin 837 miljoonaa euroa. Tästä summasta ostolaskujen osuus oli yli 239 000 kappaletta yli 10 000 toimittajalta. Hankintavolyymit ovat Turun kokoisella kaupungilla suuret, ja siksi toimittajia on myös paljon. Käytännössä tämä näkyy jo päivittäisessä työssä, sillä hankinta-asiantuntijoita, ostolaskujen käsittelijöitä ja muuta hankintahenkilöstöä on paljon. Hankinta-asiantuntijoilla on ajankohdasta riippuen monta eri kilpailutusta käynnissä samanaikaisesti. Pääsääntöisesti tietyt hankinta-asiantuntijat kilpailuttavat tiettyjä saman aihepiirin hankintoja, johtuen myös siitä, että kyseiset hankinnat toimivat samoilla periaatteilla kuten kuljetuspalvelut tai sosiaali- ja terveystyöpalvelut.

Turun kaupungin tasoisella toimijalla hankintojen ostovolyymi on suuri. Turun kaupunki pyrkii edistämään sosiaalista yhteiskuntavastuuta julkishallinnon ja kolmannen sektorin yhteistyönä. Hankinnoista pyritään tunnistamaan ne hankinnat, joiden avulla voidaan edistää vaikuttavuutta hankintastrategian ekologin, kestävän kehityksen ja kustannustehokkuuden tavoitteisiin. Koska kaupungille hankittavat tuotteet ja palvelut hankitaan usein isoilla volyyymeilla, niiden hankkimiseen voidaan asettaa tiettyjä ehtoja. Nämä ehdot voivat liittyä tavoitteisiin, joita hankintastrategiaan on asetettu esimerkiksi kestävän kehityksen kannalta.

Toimittajien on helpompi sekä varmempi lähteä muokkaamaan toimintatapojaan, jos tilaajana on Turun kaupungin kokoinen hankkija. Julkisilla varoilla hankittavat tuotteet ja palvelut edistävät sekä tukevat kaupunkilaisten toimintaa. Kaupungit ovat myös toimittajien näkökulmasta usein luotettava maksaja ja tilaaja. Juuri näiden suurien ostovolyymien sekä usein pitkien hankinta-aikojen takia palvelua tai tuotteita voidaan hankkia moneksi vuodeksi kerrallaan.

4.2.1 Hankintakustannukset kategoriatasolla

Hankintoihin käytetään hyvin erisuuruisia euromääriä. Esimerkiksi kynnsarvot alittavia hankintoja voidaan hankkia parilla tuhannella eurolla, kun taas EU-kynnsarvot ylittäviä hankintoja voidaan tehdä monella miljoonalla vuositasolla. Hankinnat voivat olla yksittäisiä taikka monivuotisia hankintasopimuksia. Tämän vuoksi hankinnat on hyvä jaotella eri kategorioihin, jolloin niitä voidaan tarkastella kategoria tasolla.

Hankintojen kategorisointityö aloitettiin yhdessä hankinta asiantuntijoiden kanssa kesällä 2021. Hankinnat, jotka oli toteutettu, tai niille oli annettu tietty hankinta-arvo, jota pystyttiin tarkkailemaan, otettiin mukaan kategorisointiin. Kategorisointityön pohjana toimi kilpailutuskalenteri. Excel-pohjaisessa kalenterissa on helppoa sortteerata eri hankintoja toisistaan. Hankintoja läpikäymällä alkoi nopeastikin syntyä erilaisia kategorioita. Hankinnat, jotka eivät sopineet hahmoteltuihin kategorioihin, saivat lopuksi omat kategoriansa tai asettuivat luontevasti pääkategorian alle tehtyyn alakategoriaan.

Lopullisia pääkategorioita muodostui seitsemän (7) kappaletta; (1) aineet, tavarat ja tarvikkeet, (2) ICT-hankinnat, (3) asiantuntija-, konsultointi- ja hallintopalvelut, (4) matkustus- ja kuljetuspalvelut ja ajoneuvot, (5) ruokapalvelut ja elintarvikkeet, (6) kaupunkiympäristöpalvelut sekä (7) sosiaali- ja terveysterveystarvikkeet. Näiden alakategoriat muokkautuivat hieman myöhemmin, mutta ne ovat myös valmiit. Hahmoteltuja kategorioita on helppo muokata jatkossa. Se on myös luontevaa, sillä erilaisia hankintoja tulee lisää ja hankinnat muuttuvat ajan myötä. Kategoriat on jaoteltu niiden sisällön mukaan. Ajatuksena oli saada aluksi eriteltyä tavarahankinnat muista hankinnoista, huomioiden kuitenkin, että toiset kategoriat saavat sisältää erilaisia tuotehankintoja.

Ensimmäisenä kategoriana syntyi materiaalihankintoja sisältävä kategoria. Jaottelussa loput hankinnat jaettiin niiden luonteen ja käyttötarkoituksen sekä toimialan mukaan. Kuten taulukosta 1 näkyy, hankintojen euromääräiset osuudet kaikista hankinnoista jakautuvat hyvin eri tavalla. Nämä arvot on laskettu vuosien 2019–2020 tehtyjen hankintojen perusteella, jotka Turun kaupungin

konsernihallinnon hankintapalvelut ovat toteuttaneet. Arvot ovat siis suuntaa antavia, sillä esimerkiksi taulukossa ei näy kaikki kaupunkiympäristöpalveluhankinnat (toteutetaan toimialakohtaisesti). Hankinta-arvot perustuvat hankintojen ennakoituun hankinta-arvoon eli todellinen toteutuma voi poiketa, jokaisen kategorian kohdalla. Toinen huomioitava asia on se, että Turun kaupungilla tehdyt hankinnat kilpailutetaan usein moneksi vuodeksi kerralla, joten jos vuosien 2019–2020 aikana ei olla tehty kategoriaan kuuluvaa hankintaa tai uusittu hankintasopimusta, se ei näy tässä taulukossa. Vuosien 2019–2020 aikana ei esimerkiksi hankittu niin paljon matkustus- ja kuljetuspalveluita kuin vuonna 2021, joten luku on siksi pieni.

Taulukko 3, Hankintakategoriat

Kategoria	Osuus kaikista hankinnoista (2019–2020) (arvot pyöristetty 1 % tarkkuudella)
Aineet, tavarat ja tarvikkeet	6 %
ICT-hankinnat	1 %
Asiantuntija-, konsultointi- ja hallintopalvelut	4 %
Matkustus- ja kuljetuspalvelut ja ajoneuvot	16 %
Ruokapalvelut ja elintarvikkeet	23 %
Kaupunkiympäristöpalvelut	12 %
Sosiaali- ja terveystalvet	38 %

Hankintakustannukset jakautuvat hyvin selkeästi. Sosiaali- ja terveystalvet ovat hankinta-arvoiltaan suurin kategoria. Matkustus- ja kuljetuspalvelut ja ajoneuvot, ruokapalvelut ja elintarvikkeet sekä kaupunkiympäristöpalvelut ovat seuraavaksi merkittävimmät kategoriat kustannuksia katsoen. Loput hankintakategoriat ovat kustannuksiltaan huomattavasti vähemmän merkittäviä – yhteenlaskettujen hankinta-arvojen osuus on noin 11 %.

4.2.2 Hankintakategorioiden analyysi

Kuten aikaisemmin tuli ilmi, kategoriat muodostuvat seitsemästä pääkategoriasta. Jokaiselle kategorialle on luotu tarkentavia alakategorioita, joiden tarkemmalla analyysillä saadaan kategorisoinnista vielä enemmän irti. Seuraavaksi käsitellään luotuja hankintakategorioita hieman tarkemmin. Kaikki analyysin tiedot pohjautuvat henkilökohtaisiin epävirallisiin haastatteluihin ja ryhmässä työskentelyyn. Henkilökohtaisilla keskusteluilla oli mahdollisuus saada enemmän tietoa irti, ja vastaukset olivat spontaaneja.

Työskennellessäni kesällä 2021 Turun kaupungin hankintapalveluissa sain kerättyä tietoa oppimastani. Tiettyjä materiaaleja, kuten hankintatietoa, pystyy hyödyntämään vain ne, jotka pääsevät käsiksi näihin. Yhdessä ryhmässä työskentelyt, avoimet keskustelut sekä itse oppimani tieto ovat pääosassa hankintakategorioiden analyysissä teoriaosuuden rinnalla. Näistä saatu tieto on otettu ylös ja pyritty yhdistämään tähän opinnäytetyöhön. Ryhmätyöskentelyt ovat osa tutkimusmenetelmää, sillä siinä päästiin jakamaan erilaisia kommentteja, mielipiteitä ja ideoita. Koska kategorisointi on tulossa pääasiassa hankintapalveluiden käyttöön, on erityisen tärkeää, että asianomaiset henkilöt saivat olla mukana tässä kategorisointityössä. Kaikki kategoriat on luotu yhteistyössä ja hyväksytysti hankintapalveluiden kanssa.

4.2.3 Aineet, tavarat ja tarvikkeet

Tämän kategorian tuotteet pitävät sisällään erilaisia materiaalihankintoja. Pääsääntöisesti näitä hankintoja on yksinkertaista hankkia, ja kustannussäästöjä on mahdollista saada isoimmilla tilausmäärillä. Näiden hankintojen sopimuksien arvo vuodessa vaihtelee paljon, sillä mukana kategoriassa on pieniä toimistotarvikehankintoja, joiden hankinta-arvo voi olla vuodessa alle 10 000 euroa, sekä kalliimpia välineitä esimerkiksi koulujen käyttöön, joiden vuositasoinen hankinta-arvo nousee yli miljoonaan euroon. Aineet, tavarat ja tarvikkeet -pääkategoria jaettiin seitsemään (7) eri alakategoriaan, jotka esitän seuraavana:

1. Tavarat ja tarvikkeet
2. Välineet ja varusteet
3. Koneet ja laitteet
4. Muut aineet ja materiaalit
5. Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet
6. Toimisto- ja koulutarvikkeet
7. Vaatteet ja tekstiilit

4.2.4 ICT-hankinnat

Kategoria ICT-hankinnat sisältää nimensä mukaisesti kaikki Turun kaupungin tieto- ja viestintäteknikkaan liittyvät hankinnat. Näitä hankintoja ei nimellisesti ole kovin paljoa, johtuen myös siitä, että kategorian hankintoja ei tarvitse hankkia joka vuosi uudestaan. Esimerkiksi tekstinkäsittelypalveluita tai matkapuhelimia ei tarvitse uusia samalla tavalla kuin muita hankintoja. ICT-hankintojen ostamiseen tarvitaan paljon tietoa ja ammattilaisten apua. ICT-hankinnat ovat usein sopimuskausiltaan muutaman vuoden mittaisia, jossa hankintaan sisältyy usein tuki ja ylläpito. ICT-hankinnat on uuden kategorisointityön perusteella jaettu kuuteen (6) alakategoriaan:

1. Järjestelmät, sovellukset ja valmisohjelmistot
2. Konsultointi- ja asiantuntijapalvelut
3. Laittehankinnat
4. Lisenssit
5. Tietoliikenne
6. Tuki, ylläpito ja jatkokehitys

4.2.5 Asiantuntija-, konsultointi- ja hallintopalvelut

Kolmas pääkategoria sisältää asiantuntemusta, konsultointia ja koulutusta sekä erilaisia hallinnollisia palveluita. Kategorian kirjo on hyvin laaja, sillä asiantuntemusta tarvitaan hyvinkin moneen eri asiaan ja niiden hoitamiseen.

Nämä palvelut voivat liittyä salkunhoitoon, median seurantaan, johdon koulutuksiin tai vaikka erilaisiin asiakastytyväisyyskyselyihin ja -mittauksiin. Kattegoria sisältää osittain myös ne palvelut, mitkä eivät sijoitu mihinkään muihin kattegorioihin, mutta vaativat asiantuntijuutta ja ammattitaitoa siinä missä muutkin hankinnat. Tämän kattegorian palveluita hankitaan suhteellisen paljon ja se sisältää viisi (5) alakattegoriaa:

1. Talous- ja rahoituspalvelut ja vakuutukset
2. Markkinointi ja viestintä
3. Käännös- ja tulkkaukspalvelut
4. Muut asiantuntija-, konsultointi- ja tutkimuspalvelut
5. Muut henkilöstö- ja hallinnointipalvelut

4.2.6 Matkustus- ja kuljetuspalvelut ja ajoneuvot

Tässä kattegoriassa on Turun kaupungin hankkimat matkustus- ja kuljetuspalvelut sekä erilaiset ajoneuvohankinnat. Matkustus- ja kuljetuspalvelut pitävät sisällään niin postijakelut, jätehuollot, koulukuljetukset sekä ison kokonaisuuden eli joukkoliikenteen. Kattegoria liittyy siis vahvasti liikenteeseen ja liikkumiseen. Ajoneuvot ovat myös osa kyseistä kattegoriaa, sillä kaupungille ostetaan eri tarpeisiin erilaisia ajoneuvoja kuten ambulansseja, henkilöautoja, kaupunkipyöriä ja muita erikoiskuljetusvälineitä. Muihin kattegorioihin verrattuna nämä hankinnat ovat sopimuskausiltaan pitkiä. Esimerkiksi joukkoliikenteen linjat kilpailutetaan moneksi, jopa kahdeksaksi vuodeksi kerralla.

Matkustus- ja kuljetuspalvelut ja ajoneuvot ovat sopimuskausiltaan pitkiä, mutta sen lisäksi ne ovat keskiarvoltaan myös isoja ja kalliita hankintoja. Nämä hankinnat on jaettu kuuteen (6) alakattegoriaan. Matkustus- ja kuljetuspalvelut on jaettu viiteen osaan ja ajoneuvot yhdeksi kokonaisuudeksi:

1. Joukkoliikenne
2. Logistiikka ja jakelupalvelut
3. Ruokakuljetukset
4. Henkilökuljetukset

5. Hyton kuljetukset (hyvinvointitoimiala)
6. Kuljetusvälineet

4.2.7 Ruokapalvelut ja elintarvikkeet

Ruokapalvelut ja elintarvikkeet sisältävät nimensä mukaisia hankintoja. Nämä ovat myös arvollisesti samaa luokkaa keskenään vaikka ruokapalveluita on hankintoina hieman enemmän. Ruokapalveluita on esimerkiksi kotiruokapalvelut, koulujen ja kampuksien ruokapalvelut, kahvila- ja kioskipalvelut sekä erilaiset hyvinvointitoimialan ruokapalvelut. Ruokapalvelut ovat isoja hankintakokonaisuuksia. Elintarvikkeita hankitaan esimerkiksi koulujen käyttöön. Elintarvikkeiden lisäksi hankitaan lihoja ja kaloja ravintolakäyttöön, konditoriatuotteita ja panimopalveluita sekä tuotteita. Katteoria pitää siis sisällään kaksi edellä mainittua kategoriaa:

1. Ruokapalvelut
2. Elintarvikkeet

4.2.8 Kaupunkiympäristöpalvelut

Kaupunkiympäristöpalvelut ovat iso kokonaisuus, joka pitää sisällään hyvinkin laajan kirjon kaupungin rakennus-, korjaus-, kiinteistö-, ylläpito- sekä monesta muusta kokonaisuudesta. Ettei kyseinen kategoria olisi liian suuri, niin esimerkiksi joukkoliikenne sijoitettiin kategorian sisältä pois. Joukkoliikenne kuuluu kaupunkiympäristötoimialan piiriin. Katteoria on jaettu seitsemään (7) eri alakategoriaan:

1. Kaupunkirakentaminen
2. Kiinteistöhoitopalvelut
3. Rakennuksien ja alueiden ylläpito
4. Korjaus- ja kunnossapitopalvelut
5. Selvitys-, valvonta- ja mittaukset
6. Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut

7. Tekstiilipalvelut

4.2.9 Sosiaali- ja terveysterveyspalvelut

Sosiaali- ja terveysterveyspalveluita hankitaan paljon. Sosiaali- ja terveysterveyspalvelut jakautuvat perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon. Sosiaali- ja terveysterveyspalveluita hankitaan kaupungissa paljon merkittäväillä summilla vuositasolla. Kyseiset hankinnat ovat laissakin määrätty kuntien toteuttavaksi. Kategoriana tämä on kaikista suurin kategoria, ainakin kun tarkastellaan vuosia 2019–2020. Sosiaali- ja terveysterveyspalvelut on jaettu seitsemään (7) eri alakategoriaan:

1. Laitteet ja tavarat
2. Konsultaatiot, tutkimukset ja tarkastukset
3. Lääkäri- ja terveydenhoitopalvelut
4. Sosiaali-, psykologi- ja terapiapalvelut
5. Asumis- ja tilapalvelut
6. Laitoshuollot
7. Vammaispalvelut ja kotihoito

4.3 Hankintakategorioiden strategisuus

Kun hankinnat on jaettu eri kategorioihin, pystytään tarkastelemaan niiden strategisuutta ja sitä mitä kategorisointityö pitää sisällään. On tärkeä ymmärtää, mitkä asiat tekevät hankinnasta strategisen ja minkälaisilla mittareilla tätä mitataan. Kaikki arvokkaat ja suuret hankinnat arvollisesti eivät välttämättä ole niitä kaikista strategisempia hankintoja. Jakamalla hankinnat keskenään pystytään näkemään jo hieman syvempää kokonaiskuvaa.

Hankintojen kategorisointi portfolioanalyysin avulla auttaa hahmottamaan sekä näkemään selkeämmin jokaisen kategoriaryhmän asemasta ja nykyisestä roolista. Hankintakategorioiden luokittelu matriisiin avulla soveltuu työkaluksi niin suunnittelu- kuin strategiaprosessiin. Kategorisointityöllä pyritään helpottamaan

toiminnan suunnittelua ja seuraamista, resurssien kohdentamista, toimittaja- ja sopimushallintaa sekä vastuun ja työnjaon määräytymistä.

Koska portfolioanalyysi on ennen kaikkea arviointityökalu, eikä sen tuoma lopputulos ole lopullisessa muodossa, on kehitystyö jatkuvaa. Kategoriat ovat luokiteltu yksinkertaiseen muotoon, ja niiden muotoutuminen näkyy ajan kuluessa.

Hankintojen kategorioita alettiin jakamaan Kraljicin matriisiin mukaan pienryhmissä. Ryhmät koostuivat projektipäälliköistä, joista kaikki tekivät omat näkemyksensä siitä, miten kategoriat tulisi jakaa. Kaikki hankinnat olivat jakautuneet jo omiin kategorioihinsa ja jokaisella kategoriolla oli suuntaa antavat hankintojen sopimusarvot. Suuntaa antavilla tarkoitetaan tässä kohdassa sitä, että kaikki kategorian sisällä olevat sopimukset ovat arvoiltaan ja pituuksiltaan erilaisia, jonka vuoksi tarkkaa yhteisarvoa ei voida käyttää. Näiden pohjalta kategoriat sijoitettiin Kraljicin matriisiin.

Henkilöt, jotka työskentelevät päivittäin hankintojen parissa pääasiassa kilpailuttajina tietävät jo ilman suurempaa taustatietoa mikä heidän näkemyksensä mukaan on esimerkiksi strategista hankintaa, mitkä hankinnat ovat haastavia, hankinta-arvoltaan suuria, mitkä hankinnat tehdään rutiinin omaisesti sekä minkälainen toimittaja- ja markkinatilanne tällä hetkellä on. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen kokosimme yhteisessä palaverissa kolme erilaista hahmotelmaa yhdeksi yhteiseksi näkemykseksi. Seuraavassa kuvassa on esitetty luodut kategoriat Kraljicin portfolioanalyysin mukaan.

Volyymituotteet ja -palvelut		Strategiset tuotteet ja -palvelut	
Ruokapalvelut ja elintarvikkeet Ruokapalvelu Elintarvikkeet	Aineet, tavarat ja tarvikkeet (materiaalit) Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet (oppikirjat)	Asiantuntija-, konsultointi- ja hallintopalvelut Talous- ja rahoituspalvelut ja vakuutukset Muut asiantuntija-, konsultointi- ja tutkimuspalvelut	Sosiaali- ja terveyspalvelut Laitteet ja tavarat Konsultaatiot, tutkimukset ja tarkastukset Lääkäri- ja terveydenhuoltopalvelut Sosiaali- psykologi- ja terapiapalvelut Asumis- ja tilapalvelut Vammaispalvelut ja kotihoito
Kaupunkiympäristöpalvelut Kiinteistöjenhoitopalvelut Rakennusten ja alueiden ylläpito Korjaus- ja kunnossapitopalvelut Tekstiilipalvelut		ICT-Hankinnat Järjestelmät, sovellukset ja valmisohjelmistot Tietoliikenne Konsultointi- ja asiantuntijapalvelut Tuki, ylläpito ja jatkokehitys	
Matkustus- kuljetuspalvelut ja ajoneuvot Henkilökuljetukset Logistiikka ja jakelupalvelut		Matkustus- kuljetuspalvelut ja ajoneuvot Joukkoliikenne HYPAn kuljetukset Kuljetusvälineet (pelastuskalusto)	Kaupunkiympäristöpalvelut Kaupunkirakentaminen Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut
Rutiinituotteet ja -palvelut		Pullonkaulat tuotteet ja -palvelut	
Aineet, tavarat ja tarvikkeet (materiaalit) Toimisto ja koulutarvikkeet Tavarat ja tarvikkeet Välineet ja varusteet Koneet ja laitteet Muut aineet ja materiaalit Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet (pl. oppikirjat) Vaatteet ja tekstiilit	Matkustus- kuljetuspalvelut ja ajoneuvot Kuljetusvälineet (pl. pelastuskalusto) Asiantuntija-, konsultointi- ja hallintopalvelut Markkinointi ja viestintä Muut henkilöstö- ja hallintopalvelut ICT-Hankinnat Laittehankinnat	Asiantuntija-, konsultointi- ja hallintopalvelut Käännös- ja tulkkaukset ICT-Hankinnat Lisenssit Kaupunkiympäristöpalvelut Selvitys-, valvonta- ja mittaustyöt Sosiaali- ja terveyspalvelut Laitoshuollot	Matkustus- kuljetuspalvelut ja ajoneuvot Ruokakuljetukset Aineet, tavarat ja tarvikkeet (materiaalit) Tavarat ja tarvikkeet (esim. opetusvälineet) Koneet ja laitteet (esim. opetusvälineet)

Kuva 3, Hankintakategoriat portfolioanalyysissä

Ensimmäisenä on todettava, että vaikka hankinnat ovat keskenään erilaisia, niin kaikki ovat tärkeitä hankintoja tietystä näkökulmasta. Jaottelu strategisuuden mukaan ei ollut helppo, sillä raja on häilyvä ajatellen ”mikä on tärkeä tai hankinta arvoltaan suuri”. Pääsääntöisesti strateginen ja iso hankinta on kyseessä, jos se ylittää hankinta arvoltaan yli miljoona euroa. Portfolioanalyysiin hankintojen eurot on otettu kilpailutuskalenterista, jotka on toteutettu vuosien 2019–2020 aikana.

Rutiinituotteet ja -palvelut sisältävät hankinnat, joiden arvo ei ole kovin suuri, ne eivät ole haastava hankkia ja toimittajia on paljon. Suurin osa materiaalihankinnoista sijoittuu tähän kategoriaan. Esimerkiksi kategoria ”tavarat ja tarvikkeet” sisältää hankintoja, joita on suhteellisen yksinkertaista hankkia, kuten ensiapu- ja toimistotarvikkeet. ICT-hankinnoista tähän lokeroon on sijoitettu laitehankinnat, sillä niitä on suhteellisen edullista hankkia. Asiantuntijapalveluryhmän hankinnoista markkinointiin ja viestintään liittyvät sekä erilaiset muut henkilöstöpalvelut sisältyvät tähän kategoriaan strategisen hankinnan näkökulmasta. Myös kuljetusvälinehankinnat on sijoitettu tähän lokeroon.

Volyymituote- ja palveluhankinnat ovat edellisen tavoin suhteellisen helppo hankkia, mutta niiden hankinta arvo on suurempi. Turun kaupungilla

volyyminhankinnoiksi kategorisoinnin myötä sijoittui ruokapalvelut ja elintarvikkeet, osa kaupunkiympäristöpalveluista sekä matkustus- ja kuljetuspalveluista sekä ajoneuvohankinnoista ja materiaali kategorian ”kirjat, lehdet ja muut painotuotteet”.

Ruokapalvelut ja elintarvikkeet ovat volyyminhankintoja. Kyseisiä hankintoja ovat esimerkiksi elintarvikkeiden ostot ravintola- ja kahvilakäyttöön sekä ruokapalveluiden ostot eri ikäluokille. Kaupunkiympäristöpalveluista vähemmän vaikeammin hankittavia hankintoja ovat volyyminhankinnat, kuten alueiden ja rakennuksien ylläpito-, korjaus- ja kunnossapitopalvelut, kiinteistöhoito- ja tekstiilipalvelut. Henkilökuljetukset ja logistiikka- ja jakelupalvelut ovat arvokkaita hankintoja, mutta niiden kilpailuttaminen on suhteellisen helppoa johtuen usein hankintasopimuksien verrattain pienten muutoksien vuoksi, esimerkiksi jätepalveluhankinnat.

Pullonkaulahankinnat ovat Turun kaupungilla vähäisiä, sillä näistä hankinnoista pyritään pääsemään eroon. Näissä hankinnoissa tärkeää on varmistaa saatavuus. Ne hankinnat, jotka sijoittuvat kyseiseen lohkoon ovat hankalia hankkia tai saatavuutta on vähän, mutta silti hankinta-arvot eivät ole kovin suuria. Hyvä esimerkki on kaupunkiympäristöhankintojen korjaus-, mittaus-, ja selvitystyöt, jotka ovat kilpailutettava, jotta ne tukevat itse päähankintaa, mutta eivät tuota arvoa sinällään. Pullonkaulahankintoja on vähäisen saatavuuden vuoksi myös tulkkaus- ja käännöspalvelut, ICT-hankintojen lisenssit sekä sosiaali- ja terveystalouden laitoshuollot. Materiaalihankinnoista taas niiden tavaroiden, jotka on suunnattu opetukseen, toimittajia on rajoitetusti.

Strategisia hankintoja on Turun kaupungilla paljon. Monet hankinnat ovat hankinta-arvoiltaan suuria ja vaikuttavat kaupungin toimintaan, ja siksi ovat hyvin strategisia. Perusajatuksena on, että kaikki hankinnat, jotka tehdään verovarjoilla ovat tärkeitä ja strategisia hankintoja. Hankinnat, jotka ovat kategorisoinnin mukaan luokiteltu strategisiksi hankinnoiksi ovat enemmän strategisia kuin toiset, ja niiden hankintariski sekä taloudellinen arvo ovat suuremmat.

Portfolioanalyysiin sijoitetut strategiset hankinnat sisältävät pääasiassa kaikki sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut. Nämä hankinnat on laissa kaupungin toteutettava ja ovat palveluita, joita kaupungin asukkaat tarvitsevat välttämättöminä. Kaupunkiympäristöpalveluista strategisia hankintoja ovat kaupunkirakentaminen ja vartiointi- ja turvallisuuspalvelut. Asiantuntijapalveluista taloudellinen arvo on suurempi tietyissä talous- ja rahoituspalveluissa ja vakuutuksissa sekä tarkempaa asiantuntijuutta vaativissa hankinnoissa, kuten tutkimuspalveluissa. Strategisia ovat myös joukkoliikenne ja tietyt kuljetusvälineet, kuten ambulanssit.

Turun kaupungin hankinnat ovat peruserätyiltään kaikki strategisia, joten vielä erikseen kyseiseen kategoriaan sijoitetut hankinnat pääsevät tarkemman analyysin alle. Koska strategiset hankinnat ovat todella tärkeitä, kalliita ja isoja kokonaisuuksia hankkia, tulisi niihin panostaa vielä enemmän. Strategiset hankinnat, kuten muutkin kaupungin hankinnat vaikuttavat toimintaan ja siihen, kuinka Suomessa ostetaan ja kehitetään hankintoja. Hankintastrategian mukaan hankintoja tulisi johtaa toimintoina ja hyödyntää niiden potentiaali. Eri kestävyyskohdat, kuten sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys tulisi huomioida ja kehittää hankintoja näiden ympärillä.

Strategiset hankinnat ovat siksi nostettava esille, sillä jos niihin pyritään entistä enemmän vaikuttamaan, voidaan haluttuja strategia käsitteitä viedä eteenpäin. Esimerkiksi julkinen liikenne on iso strateginen kokonaisuus, niin hankkimalla se mahdollisimman ekologisesti ja taloudellisesti voidaan kaupunkitasolla vaikuttaa kustannuksiin ja ekologisuuteen. Myös kaupunkiympäristöpalveluista kaupunkirakentaminen on valtava kokonaisuus, johon voidaan vaikuttaa eri kestävyysnäkökulmien kannalta, ja tehdä niistä toimivia ja laadukkaita hankintoja edistämällä markkinoiden elinvoimaisuutta. On luultavammin helpompi hankkia kouluihin luomu- ja lähituloilta tuotuja raaka-aineita, kuin muuttaa liikennepalveluita kattavasti edullisiksi ja samalla ekologisiksi.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimivat hankintakategoriat, joiden avulla hankintoja voisi tutkia erilaisina kokonaisuuksina tarkemmin. Koska vastaavanlaisia kategorioita ei ollut aikaisemmin tehty, startattiin projekti oikeastaan alusta alkaen. Uudessa Turun kaupungin hankintastrategiassa kategorisointi oli nostettu yhdeksi vuosien 2022–2023 välisen ajan tavoitteeksi. Koska kategorisointi aloitettiin jo vuonna 2021, aikataulun suhteen on hyvät näkemykset ja tavoitteet.

Hankintakategorioiden luonti aloitettiin hankintakustannuksien tarkemmalla tutkimisella. Hankintakustannuksia analysoimalla hahmoteltiin kategoriarakenne. Tähän apuna käytettiin spend-analyysia, joka havainnollistaa nykytilaa hankintatoimessa sekä avaa hankintakustannuksia. Kategorioiden luomisessa pyrittiin noudattamaan ajatusta hierarkkisesta kategoriarakenteesta. Pääkategorioiksi muodostui seitsemän hyvin erilaista, osittain toimialakohtaista kategoriaa, jotka jakoutuivat tarkemmiksi alakategorioiksi. Kategoriat pyrkivät toimimaan keskenään samalla tavalla – joko hankintatavaltaan tai sisällöltään.

Spend-analyysin ohella tietoa tuli kerättyä yksittäisillä keskusteluilla ja kysymällä suoraan hankintahenkilöstöltä eri hankinnoista ja niiden sisällöistä. Keskustelut auttoivat kategoriakohtaisten haasteiden selvittämiseen ja niiden sisältöihin tehtävää tarkempaa tutustumista. Keskustelut tukivat spend-analyysia.

Valmiit hankintakategoriat pyrittiin hahmottamaan Kraljicin matriisin avulla strategiisiin hankintoihin niiden hankintariskin ja hankintojen vaikuttavuuden mukaan. Tämän analysointi antoi tarkempaa näkymää siitä, mihin kaikista suurimmat hankintaeurot menevät, sekä mitkä hankinnoista ovat kaikista strategisimpia. Koska strategisuutta voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta, tähän opinnäytetyöhön valikoitui kustannukset, joita tarkkailtiin vuosilta 2019–2021 kilpailutuskalenterista sekä haastattelemalla ja kyselemällä asiantuntijoilta, kuinka haastava kunkin kategorian hankinnat ovat hankkia. Haastatteluja ei ole dokumentoitu, sillä ne eivät ole olleet virallisia. Tähän olisi myös kulunut todella paljon resursseja ja tilaa tästä opinnäytetyöstä, joten se

päätettiin jättää vain keskustelutasolle. Tässä työssä tärkeämmässä roolissa on hankintojen kustannukset.

Hankintakategorioiden johtaminen aiheena oli toimeksiantajalle vielä kovin uusi asia. Kategoriakohtaiseen johtamiseen edellytykset ovat hyvät, sillä organisaation osaaminen on hyvällä tasolla ja vahvaa ammattitaitoa löytyy. Myös hankinnat tapahtuvat usein toimiala- ja aluekohtaisesti. Tämän takia olisikin hyvin luontevaa, että se kuka pääsääntöisesti hoitaa tietyn tyyllisiä hankintoja, voisi toimia myös niiden hankintojen pääkategorian johtajana. Näin jokaisella kategorialla olisi oma yhteyshenkilö, joka osaisi seurata kategoriakohtaisia hankintoja tulevaisuudessa paljon paremmin. Pääasiassa tämä on kiinni siitä, kuinka pitkälle toimeksiantaja haluaa kategorisointia viedä eteenpäin ja mitkä käytettävissä olevat resurssit ovat.

Strategiatasolla hankintojen mittaaminen ja nimenomaan kategoriatasolle viety mittaaminen olisi tulevaisuudessa hyvä toteuttaa. Sen voisi yhdistää kategoriajohtamiseen ja luoda jokaiselle kategorialle omat mittarit. Mittareiden avulla kategorioita olisi helpompi analysoida ja viedä niitä haluttuun suuntaan. Mittarit on luotava yhdessä asian yhteydessä toimivien henkilöiden kautta ja osallistuttaa henkilökunta mukaan seuraavan tason prosessiin. Mittareita on helpompi lähteä luomaan, koska kategoriat on luotu ja niiden kustannuksia pystytään analysoimaan nykyään tarkemmin. Hankinnan suorituskyvyn kannalta järkevintä olisi luoda kriittisimmät mittarit kategoriakohtaisesti.

Toimeksiantaja voisi mahdollisesti tulevaisuudessa miettiä jokaisen kategorian kohdalla erikseen mitkä ovat halutut tavoitteet, minkälaisia strategioita luodaan ja kuinka niihin päästään. Kategoriakohtaisiin strategioihin on hyvä yhdistää jo valmistunutta hankintastrategiaa, jolloin ne tukevat toisiaan ja seuraavan projektin suhteen on helpompi lähteä liikkeelle. Hankintakategorioiden syvällisemmällä analyysillä toimeksiantajan olisi mahdollista tunnistaa mahdollisia kehityskohteita hankintatoiminnasta ja lähteä kehittämään toimintatapoja niiden suhteen. Jatkotutkimuskohteena voisikin olla aihe kategoriajohtamisesta ja sen suorituskyvyn mittaamisesta.

Lähteet

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT Technology. Viitattu 10.10.2021. Saatavilla: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T81.pdf>

Caniels, M. C. J., & Gelderman, C. J. 2007. Power and interdependence in buyer supplier relationship: A purchasing portfolio approach. Faculty of Management Sciences, The Netherlands.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Kraukau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. Alma Talent Oy ja tekijät.

Hankintakeino. 2021. Johtaminen ja kehittäminen; kategorisoidut hankinnat. Viitattu 11.11.2021. Osoitteessa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/johtaminen-ja-kehittaminen/hankintojen-johtamisen-mallit/kategorisoidut-hankinnat>

HILMA. 2021. Hankintailmoitukset. Viitattu 15.11.2021. Saatavilla: <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD - Book on Demand, Helsinki

Heikkilä, J., Kaipila, R. 2009. Purchasing Category Management -From analysing to Costs to a Proactive Management Practice.

Hyvönen, O., Kess, K., Piisi, T., Tuomela, H. & Uotila, J. 2007. Julkiset hankinnat hankintayksikössä. Edita Publishing Oy, Helsinki

Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen; ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen; ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2021. Mikä on julkinen hankinta? Saatavilla: <https://www.hankinnat.fi/> Viitattu: 7.10.2021

Kaarresalo T. 2007. Kilpailuttamisvelvollisuus julkisissa hankinnoissa. Edita Publishing Oy.

Karjalainen K. 2011. Estimating the cost effects of purchasing centralization - Empirical evidence from framework agreements in the public sector. Manchester Business School, UK.

Kauppalaki 29.12.2016/1397. Annettu Helsingissä 29.12.2016. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Kraljic. P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review.

Lähde, J. & Puolusmäki, N. 2017. Julkisten hankintojen ilmoittaminen; Käsikirja ilmoitusmenettelyistä. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Määttä, K. & Voutilainen, T. 2017. Julkisten hankintojen sääntely. Kauppakamari.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta -parempi bisnes. Alma Talent Oy.

O'Brien, J. 2009. Category management in purchasing – A strategic approach to maximize business profitability. London: Kogan page.

Olsen, R. F., & Ellram, L. M. 1997. A portfolio approach to supplier relationships. Technical University of Denmark.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Kuntaliitto

Pandit, K., & Marmanis, H. 2008. Spend analysis: the window into strategic sourcing. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.

Partida B. 2012. Spend Analysis Delivers Big Benefits. Supply Chain Management Review.

Reese, A. K. 2005. Supercharging Spend Analytics, Supply & Demand Chain Executive 6, 3, pp. 30-34.

Tikka, J. 2016. Logistiikan perusteet; Avaa ovi logistiikan maailmaan. Books on Demand, Helsinki, Suomi.

Turku. 2021. Hankinnat. Viitattu 15.11.2021. Saatavilla: <https://www.turku.fi/hankinnat>

Turun kaupunki. 2021. Turun kaupungin hankintastrategia. Viitattu 1.12.2021. Saatavilla: <https://ah.turku.fi/kh/2021/1025026x/Images/2029019.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä. Viitattu 7.10.2021. Saatavilla: <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Van Weele, A. J. 2005. Purchasing & Supply Chain Management; analysis, strategy, planning and practice. London: Thomas Learning.