

Kati Suhonen

Hankintojen kehittäminen Tampereen Infrassa

Tuote- ja palveluryhmien luominen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (ylempi AMK)

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

22.9.2018

Tekijä(t) Otsikko	Kati Suhonen Hankintojen kehittäminen Tampereen Infrassa
Sivumäärä Aika	48 sivua + 9 liitettä 22.9.2018
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	hankintavastaava Petra Kurki Lehtori Esa Väänänen
<p>Tampereen Infra on Tampereen kaupungin liikelaitos, joka rakentaa ja ylläpitää katuja ja muita yleisiä alueita. Tällä hetkellä Tampereen Infralla on menossa kehittämishanke, jonka pääajatuksena on hankintojen keskittäminen. Tähän kehittämishankkeeseen sisältyy monia yksittäisiä kokonaisuuksia ja tämä opinnäytetyö on yksi osa tätä kokonaisuutta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Tampereen Infran hankintatoimea luomalla Tampereen Infralle ydintoimintoja tukeva hankintojen kategoriarakenne ja niille perusstrategiat.</p> <p>Työ aloitettiin nykytilan analysoinnilla, jossa työkaluina käytettiin henkilökohtaisia haastatteluita, spend-analyysia, ABC-analyysiä ja portfolioanalyysiä. Sisältöä kategoriatyöskentelylle antoi kaksi benchmarking-vierailua yrityksiin, joissa hankintatoiminta on edistynyt ja järjestelmällistä.</p> <p>Nykytila-analyysin jälkeen työ eteni Tampereen Infran hankintastrategian ja organisoinnin luonnosesityksen valmisteluun ja siitä edelleen hankintakategorioiden luomiseen ja yksittäisten kategorioiden perusstrategioiden määrittämiseen. Nämä toimivat myöhemmin pohjana yksittäisten kategorioiden toimintamallien kehittämisessä. Työn aikana Tampereen Infralle luotiin myös ohjeistus pääkirjatilien ja tavararyhmien käytöstä. Kehittämistyön etenemistä hidasti Tampereen Infran lähitulevaisuuden mahdolliset isot organisaatiomuutokset.</p>	
Avainsanat	Hankintatoimi, kategoriamalli,

Author(s) Title	Kati Suhonen Development of Purchasing in Tampereen Infra
Number of Pages Date	48 pages + 9 appendices 22 September 2018
Degree	Master of Engineering
Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Petra Kurki, Procurement Manager Esa Väänänen, Senior Lecturer
<p>Tampereen Infra is a company responsible for building and maintaining streets and other common areas owned by the City of Tampere. Currently Tampereen Infra has been running a development the main idea is to centralize procurement. This development project includes several individual entities and this thesis is also part of the project. The purpose of this thesis is to develop the procurement of Tampereen Infra by creating a category structure for purchasing and basic strategies.</p> <p>The project work started with analysing and evaluating the current situation, using tools such as personal interviews, spend analysis, ABC analysis and portfolio analysis. The content for the category work was obtained by making two benchmarking visits to companies where procurement is advanced and systematic.</p> <p>During the development project, a useful category structure was created for Tampereen Infra. The objective was to provide a basis for defining the responsibilities of product managers and cross-organizational teams. At the same time, the basic strategies for each product and service group were created, which serve as a basis for the development of operating models for different product and service groups. During the project, instructions for the use of accounts and product groups were established at Tampereen Infra. The development progress, however, was slowed down by the uncertain situation of the company.</p>	
Keywords	Procurement, category strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely	1
2.1	Tampereen Infra	1
2.1.1	Tampereen Infran strategia lyhyesti	2
2.1.2	Hankintastrategia	3
3	Ongelman määrittely ja tutkimuskysymys	6
3.1	Ongelman määrittely ja hankintatoiminnan nykytila	6
3.2	Tutkimuskysymykset	6
3.3	Kehittämistyön tavoite	7
3.4	Kehittämistyön rajaus	8
3.5	Kehittämistyön mittarit	8
4	Teoreettinen viitekehys	9
4.1	Strategia	9
4.2	Hankintastrategia ja sen yhteys yritysstrategiaan	10
4.3	Hankintojen kategorisointi	10
4.3.1	Kategorioiden muodostuminen	11
4.3.2	Kategoriaprosessi	12
4.4	Hankintojen organisointi	15
4.5	Kohti aktiivisempaa hankintatoimintaa	16
4.6	Julkiset hankinnat	18
4.7	Julkisen hankintaprosessin vaiheet	20
5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	22
5.1	Toimintatutkimus	22
5.2	Voimakenttäanalyysi	23
5.3	Benchmarking-haastattelut	23
5.4	Demingin ympyrä	24
5.5	Kehittämistyön onnistumisen varmistaminen	25
6	Nykytila-analyysi	25
6.1	Spend-analyysi	25
6.2	ABC-analyysi	26

6.3	Portfolioanalyysi	26
7	Mittarit	28
8	Nykytilan analysointi	29
8.1	Spend-analyysistä saadut tulokset	29
8.2	Hankintojen jakautuminen ABC-analyysin avulla	31
8.3	Tampereen Infran hankinnat aseteltuna portfolioanalyysiin	32
8.4	Haastatteluiden tulokset	33
8.5	Yhteenveto Benchmarking -vierailuista	36
8.5.1	Teknisen alan suomalainen pörssiyhtiö	36
8.5.2	Liikennevirasto	36
9	Hankintatoimen kehittäminen	38
9.1	Hankintojen tavoitetila Tampereen Infrassa	38
9.2	Suorat ja epäsuorat hankinnat	41
9.3	Hankintojen kategorisointi	42
9.3.1	Hankintakategorioiden rakenne tuote- ja palveluryhmittäin	42
9.3.2	Jaottelu toimittajien mukaan	43
9.4	Väliraportointi ja seminaari Tampereen Infran johdolle	43
10	Pääkirjatilien ja tavararyhmien käyttö	44
11	Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi	45
12	Jatkotoimenpiteet	46
	Lähteet	47
	Liitteet (Vain työn tilaajan käyttöön)	
	Liite 1. Kategoriaprosessin vaiheet	
	Liite 2. Tampereen Infran kustannukset toimittajittain vuoden 2016 osalta	
	Liite 3. Tampereen Infran kustannukset toimittajittain vuoden 2017 osalta	
	Liite 4. Tampereen Infran kustannukset pääkirjatileittäin	
	Liite 5. Hankinnat vietyinä kuplakaavioihin tuote- ja palveluryhmittäin	
	Liite 6. Eri tuote- ja palveluryhmät yhdistettynä portfolioanalyysiin	
	Liite 7. Tampereen Infran hankinnat jaettuna kategorioihin	
	Liite 8. Suurimmat tuote- ja palveluryhmät jaoteltuna toimittajittain	
	Liite 9. Ohje pääkirjatilien ja tavararyhmien käytöstä.	

1 Johdanto

Tampereen Infra on Tampereen kaupungin oma liikelaitos, joka rakentaa, ylläpitää ja korjaa Tampereen kaupungin yleisiä alueita. Tampereen kaupunki on asettanut Tampereen Infralle tavoitteen vähentää hankintakustannuksiaan 300 000 € seuraavan kolmen vuoden aikana. Niinpä Tampereen Infralla on paine kehittää toimintaansa hankintojen osalta ja tällä hetkellä Infrassa on käynnissä kehittämishanke, jonka pääajatuksena on hankintojen keskittäminen. Kehittämishanke koostuu monista pienistä kehittämistoimenpiteistä ja tämä työ on yksi osa tätä isoa kokonaisuutta. Tämän työn tarkoituksena on hahmottaa Tampereen Infran hankintastrategia pääpiirteissään ja luoda Tampereen Infralle käyttökelpoiset kategoriat, joiden avulla hankintoja lähdetään kehittämään. Kehitystyö lähtee liikkeelle nykytilannekartoituksella ja etenee lopulta eri kategorioiden päästrategioiden määrittämiseen. Päästrategiat eri kategorioille saadaan portfolioanalyysin tietoihin perustuen ja näiden pohjalta eri kategorioita on helppo lähteä kehittämään edelleen.

2 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

2.1 Tampereen Infra

Tampereen Infra on Tampereen kaupungin oma liikelaitos, joka rakentaa ja kunnossapitää katuja, yhdyskuntatekniikkaa, puistoja ja kaikkia muita Tampereen kaupungin yleisiä alueita. Tampereen Infra on Tampereen alueella erittäin suuri ja monipuolinen Infra-alan toimija, jonka suurimpina asiakkaina mainittakoon konsernihallinto, Tampereen Vesi, Liikuntapalvelut sekä Tilapalvelut. Tampereen Infrassa on tällä hetkellä neljä eri tulosyksikköä: rakentamispalvelut, kunnossapitopalvelut, kalustopalvelut sekä paikkatietopalvelut. Näiden yksiköiden yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2017 oli noin 58 milj. € ja hankintojen osuus on noin 30 milj. €. (Tampereen Infra 2017, 2-5.)

Tällä hetkellä Tampereen alueella rakennetaan erittäin paljon ja muun muassa viimeksi alkanut raitiotien rakentaminen lisää Tampereen Infran nopean toiminnan tarvetta valmiiksi suunnitellun työohjelman lisäksi, niinpä hankintojen järkevä organisointi, johtaminen ja näiden kehittäminen on nyt erittäin tärkeässä roolissa, jotta Tampereen Infra pys-

tyy nyt ja tulevaisuudessa käyttämään ulkoisia resursseja joustavasti omien resursiensä lisänä. Aikataulujen ja hinta-laatusuhteen hallinta nopeissa toimituksissa on mahdollista toteuttaa ainoastaan omaa toimintaa täydentävällä tehokkaalla alihankinnalla (Kurki, 2017). Jatkuvasti muuttuva ympäristö asettaa paineita muutokselle ja tässä muutoksessa ja oman toiminnan kehittämisessä Tampereen Infra haluaa olla edelläkävijä ja suunnannäyttävä.

Tampereen Infrassa hankinnat on hajautettu tällä hetkellä tulosityksiköiden vastuulle, mutta toimintaa ollaan kehittämässä ja järjestelemässä uudelleen ja käynnissä on kehittämishanke, jonka pääajatuksena on hankintatoimen keskittäminen. Tämän etuna on hankinnan osaamisen keskittäminen ja sitä kautta myös osaamisen parantaminen ja kehittäminen. Samalla Tampereen Infran kaikille yksiköille luodaan yhteinen hankintastrategia- sekä ohjeistus. Tampereen Infran hankinnat tehdään julkisten hankintojen pelisääntöjä ja lakeja noudattaen ja tämä antaa omat rajoitteensa hankintatoiminnalle.

Tampereen kaupungilla on aloitettu talouden tasapainottamisohjelma, joka pitää sisälleen erilaisia säästökohteita, jotta Tampereen kaupungin talous saataisiin tasapainoon. Tampereen infran osalta tähän ohjelmaan on nostettu Tampereen Infran toiminnan uudelleen organisointi ja Tampereen Infran hankintojen tehostaminen 3 vuoden aikana 300 000 €:lla. (Aamulehti 23.4.2018.) Aamulehti kirjoitti artikkelissaan 20.6.2018, että Tampereen Infran tulevaisuutta pohditaan ja vaihtoehtoisia organisaatiosuosittehtoksia ovat Tampereen Infran ja Tampereen Tilapalvelut Oy:n yhdistyminen tai Tampereen Infrasta muodostettava erillinen osakeyhtiö (Aamulehti 20.6.2018). Tämä kehittämistyön aikana vahvistettu päätös vaikuttaa tämän kehittämistyön etenemiseen niin, että muodostettavien kategorioiden käyttöönottoa täytyy jarruttaa, kunnes tiedetään, miten Tampereen Infra tulevaisuudessa on organisoitunut.

2.1.1 Tampereen Infran strategia lyhyesti

Tähän olen koonnut Tampereen Infran strategiasta muutamia hankintoihin vaikuttavia asiakohtia yhdeksi kokonaisuudeksi. Strategia ohjaa myös suurelta osin tämän työn tekemistä, sillä strategian linjaukset tulee ottaa huomioon kaikessa Tampereen Infran toiminnassa, sen suunnittelussa ja johtamisessa (Tietäväinen 2015).

Strategia on johtamisen ja viestinnän väline, jolla voidaan kertoa omalle henkilökunnalle, päättäjille ja muille keskeisille sidosryhmille, mikä on Tampereen Infran päämäärä ja tavoite ja mitä Tampereen Infra pitää tärkeänä asiana oman toimintansa kannalta (Tietäväinen, 4).

Tampereen Infran missiona on suunnitella, kehittää, ylläpitää ja kohentaa Tampereen ja lähiseudun asukkaiden elinolosuhteita ja visiona on olla haluttu ja arvostettu Infra-alan toimija (Tampereen Infra).

Tampereen Infran strategian neljä näkökulmaa ovat asiakas ja kuntalaiset, toimintatavat, liiketalous sekä henkilöstö ja resurssit (Tietäväinen, 6). Tampereen Infra tuottaa palveluita pääasiassa Tampereen kaupunkikonsernin toimeksiannosta ja sen asiakkaita ovat palveluiden käyttäjät, sopimuskumppanit sekä omat yksiköt. Alalla, jossa Tampereen Infra toimii, on kova kilpailu. Näin ollen palveluiden laadun ja hinnan täytyy olla kilpailukykyinen, jotta asiakkaat hyväksyvät sen tilatessaan palveluita Tampereen Infralta. Myös liiketoiminnan vaatimukset tuloksen osalta on täytettävä asetetut vaatimukset. (Tietäväinen, 3-4.)

Tampereen Infra käyttää oman henkilöstön ja kaluston lisäksi laajaa alihankintaverkostoa toteuttaessaan kunnossapitopalveluita ja rakentamispalveluita. Verkostoa käytetään myös materiaalien hankinnassa, konetöissä, ammattitöissä ja asiantuntijapalveluissa (Tietäväinen, 12). Näitä palveluita toteuttaessaan Tampereen Infra pyrkii sopimuksiin, joiden sisältö vastaa mahdollisimman hyvin käyttäjien tarpeita ja ehdot kannustavat lisäarvon tuottamiseen eri osapuolille (Tietäväinen, 7).

2.1.2 Hankintastrategia

Tampereen Infralla ei ole omaa hankintastrategiaa, mutta Tampereen Infran strategiassa sivutaan hankintoja korostaen kustannustehokkaita ratkaisuita ja toimintatapoja. Tampereen Infran liiketoimintastrategiassa, joka on tehty vuosille 2016-2020 kuvataan hankintojen roolia näin:

“Tampereen Infra liikelaitos on merkittävä hankintayksikkö, joka käyttää palveluiden tuottamisessa lukuisia alihankkijoita, kalusto- ja materiaalityöntekijöitä. Hankintojen suunnittelu, toteuttaminen ja jatkuva hallinta ovat kaikki hyvän lopputuloksen kannalta erittäin tärkeitä tehtäviä.

Hankintatoimen tehtävä on hankkia palveluiden toteuttamiseen mahdollisimman hyvät yhteistyökumppanit, joiden toimintatapa ja kustannusrakenne tukevat parhaalla tavalla Tampereen Infran tavoitteiden saavuttamista.” (Tietäväinen.)

Tämän lisäksi Tampereen kaupunki on asettanut kaikille yksiköilleen yhteisiä hankinnan periaatteita, joita ovat:

- Tampereen kaupunki käyttää julkisia varoja tehokkaasti ja parantaa hankintojen vaikuttavuutta
- Tampereen kaupunki edistää hankintatoiminnallaan innovaatioiden ja uuden liiketoiminnan syntymistä sekä vahvistaa alueen elinvoimaa
- Tampereen kaupunki tekee hankintoja vastuullisesti ja kestävän kehityksen näkökulmat huomioiden
- Tampereen kaupunki parantaa hankintatoimen tuloksellisuutta panostamalla osaamisen kehittämiseen
- Tampereen kaupunki järjestää palvelut tehokkaasti ja vaikuttavasti

Tampereen kaupunki on asettanut hankintojen tavoitteekseen käyttää julkisia varoja tehokkaasti samalla parantaen hankintojen vaikuttavuutta. Hankintojen tehostamista kehitetään parantamalla tavoitteellista hankintatoimen johtamista ja tämä edellyttää panostamista hankintojen ja hankintatoimen mittaamiseen ja seurantaan sekä seurannan kytkemistä osaksi johtoryhmien toimintaa. Vaikuttavuutta parannetaan ennakoivalla vaikutusten arvioinnilla ja uudistamalla hankinnan käytäntöjä. Hankintoja yhtenäistämällä ja selkeyttämällä saadaan vähennettyä prosessikustannuksia erityisesti pienhankintoja tehtäessä.

Toinen Tampereen kaupungin esittämä tavoite on lisätä innovaatioiden ja uusien liiketoimintojen syntymistä sekä vahvistaa alueen elinvoimaa. Tätä lähdetään tavoittelemaan käyttämällä enemmän toimittajien asiantuntemusta hankinnan suunnitteluvaiheessa ja hankintatoimintaa kehitetään siten, että ei aseteta tarpeettomia rajoituksia ja vaatimuksia kilpailuun osallistumiselle, että kaikilla olisi yhtäläiset mahdollisuuden osallistua tarjouskilpailuun. Lisäksi hankinta määritellään enemmän tavoiteltavien tuloksien ja vaikutusten kautta.

Kolmas tavoite on tehdä hankintoja vastuullisesti ottamalla huomioon kestävän kehityksen periaatteet. Tämä tehdään kartoittamalla hankintasuunnitelman avulla työllistämispotentiaalia ja ympäristövaikutuksia. Lisäksi markkinoiden valmiutta, kehityspotentiaalia ja kustannusvaikutuksia selvitetään vuoropuhelulla ja yhteistyöllä sekä kehitetään hankintaa tekevien ihmisten osaamista, jotta nämä asiat osataan huomioida hankintaa tehtäessä.

Neljäntenä tavoitteena Tampereen kaupunki on määritellyt parantaa hankintatoimen tuoksellisuutta panostamalla osaamisen kehittämiseen. Jokaisella esimiehellä pitää olla riittävä perusosaaminen hankinnasta.

Viides tavoite on järjestää palvelut tehokkaasti ja vaikuttavasti kehittämällä omaa palvelutoimintaa ja kilpailukykyä suhteessa vertailukaupunkeihin ja turvaamalla oman palvelutoiminnan säilyminen alueilla, joilla palvelumarkkinoita ei ole tai oma palvelutoiminta on laadullisesti kilpailukykyistä ja kustannustehokasta. (Kurki 2018.)

Näihin tavoitteisiin Tampereen Infran tulee tulevina vuosina vastata kehittämällä omaa toimintaansa. Tällä hetkellä Tampereen Infrassa on käynnissä suunnittelutyö, jonka ydinajatus on hankintatoimen keskittäminen. Siinä ajatuksena on, että Infraan luodaan keskitetty hankintayksikkö ja yhteinen hankintastrategia- sekä ohjeistus. Jotta laadittuja ohjeita aletaan noudattamaan, täytyy perustettavan hankintayksikön seurata, että hankinnat toteutetaan sovittujen ohjeiden mukaisesti. Lisäksi hankintayksikkö tekee hankinnoista kategorialuokittelun ja seuraa sopimuksia, tilauksia ja hankintamenoja sekä hyödyntää näistä saamaansa tietoa kehittääkseen hankintoja edelleen. Olennaisena osana seurantaan kuuluvat mittarit, joilla pystytään seuraamaan hankintojen kehittymistä toivottuun suuntaan. Nämä mittarit täytyy hankintayksikön määrittää siten, että ne tukevat laadittua strategiaa. Hankintaosaamisen lisääminen sekä hankintayksikössä, että esimiestasolla varmistavat hankintojen kehittymisen oikeaan suuntaan. Hankintayksikkö raportoi hankintojen tilasta säännöllisesti johtoryhmälle ja yksiköiden päälliköille. Yksiköiden vastuulle tässä uudessa toimintamallissa jää kehittää edelleen yksikön omaa hankintatoimintaa määriteltyjen vastuiden puitteissa sekä vastata erikseen määritellyistä yksikön hankinnoista. (Kurki 2017.)

3 Ongelman määrittely ja tutkimuskysymys

3.1 Ongelman määrittely ja hankintatoiminnan nykytila

Ongelman määrittely aloitettiin syksyllä 2017 pienryhmässä, johon osallistui ihmisiä eri yksiköistä. Ennen ryhmän kokoontumista kaikille oli annettu tehtäväksi miettiä kehitettäviä aiheita. Aiheet käytiin läpi ryhmän kesken ja pohdimme yhdessä, mitä tässä kehittämistyössä kannattaisi lähteä parantamaan. Oma toiveeni oli, että kehittämistyö olisi jostain hankintoihin liittyvää, sillä halusin, että suorittamani opinnot tukevat tämän työn tekemistä ja vastaavasti tämä työ tukee koulussa oppimiani asioita. Tämä linjaus sopi kaikille, ja päätimme keskittyä hankintatoiminnan ongelmien määrittelyyn ja siitä edelleen tutkimuskysymyksen valintaan.

Hankintatoiminnan ongelmana Infrassa nähtiin se, että kaikki liiketoimintayksiköt tekevät omat hankintansa omien käytäntöjensä mukaisesti. Näin ollen Tampereen Infralla ei ole yhteistä hankintojen johtamisjärjestelmää, joten käytännön hankintatoiminta on monivaihteista. Lisäksi kaikkia hankintoja lähestytään ja käsitellään samalla tavalla ja niitä ei ole kategorisoitu mitenkään. Yhteistyö Infran eri yksiköiden välillä on ollut vähäistä tai sitä ei ole ollut ollenkaan, joten on saatettu hankkia samalta toimittajalta materiaaleja tai palveluita omilla hankintasopimuksilla ja hankintaehdoilla. Tässä menetetään volyyymietu sekä tuhlataan hankinnan resursseja. Lisäksi ongelmana nähtiin myös se, että eri yksiköissä hankitut tuote- ja palvelusopimukset olisivat kaikkien hankintayksiköiden saatavilla ja käytettävissä eikä ne jäisi lepäämään ihmisten sähköposteihin ja työpöydille. Myös sopimuksen aikainen toiminta yksiköissä on puutteellista ja hankittujen toimitusten seuranta ei tehdä toivotulla tavalla.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tampereen Infrassa on tällä hetkellä meneillään suurempi kehittämishanke, jossa perusajatuksena on hankintojen jonkin asteinen keskittäminen. Tähän kehittämishankkeeseen kuuluu paljon yksittäisiä kehittämiskohteita ja asiakokonaisuuksia, joista yksi asiakokonaisuus on Tampereen Infran hankintakategorioiden luominen. Ongelmanmäärittelyn jälkeen päädyimme valitsemaan tähän työhön tutkimuskysymykseksi:

- Miten Tampereen Infran hankinnat kategorisoidaan, jotta se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla Tampereen Infran perustoimintoja?

Tampereen Infralla kategorialuokittelu olisi tullut eteen kehittämishankkeen edetessä joka tapauksessa, joten se oli luonnollinen valinta tähän työhön. Lisäksi koettiin, että kun tämän asian kehittäminen tehdään osana opinnäytetyötä ja siihen asiaan on aikaa perehtyä, se tulee tehtyä huolellisemmin kuin silloin, jos se tehtäisiin muiden töiden ohessa.

Toinen tutkimuskysymys valikoitui tähän vasta tehdessäni nykytilanne kartoitusta, sillä huomasin, että eteeni tulee pieniä kehittämiskohteita, jotka tämän työn ohessa olisi helppo saada kuntoon, mutta ilman tätä työtä ne ehkä muuten jäisi huomaamatta. Toinen tutkimuskysymys on näin ollen:

- Miten Tampereen Infran hankintatoimintaa kehitetään?

Tähän tutkimuskysymykseen voisi sisällyttää laajasti hankintatoimen kehittämistä, mutta tässä työssä sisällytän tähän ainoastaan ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäkin esille tulleen kategorialuokittelun ympärille kuuluvia asioita.

3.3 Kehittämistyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda osaltaan järjestelmällisyyttä ja selkeyttä Tampereen Infran hankintatoimintaan sekä yhtenäistää hankinnan toimintatapoja ja yhdistää Tampereen Infran eri yksiköt yhteiseen hankintajärjestelmään. Yhtenä tärkeänä tavoitteena pidän myös hankintatoiminnan tärkeyden ja sen kehittämismahdollisuuksien tietoisuuden lisäämistä Tampereen Infrassa.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on myös luoda Tampereen Infran hankinnoista käyttökelpoiset hankintakategoriat. Kategorioiden luokittelussa on tarkoitus edetä pienin askelin ja tehdä hankintakategorioista yksinkertaiset ja helposti käyttöön otettavat. Kun hankintakategoriat on saatu muodostettua, jokaiselle kategorialle muodostetaan omat tavoitteensa ja tavoitteen saavuttamista kuvaavat mittarit. Työn tavoitteena on myös löytää muita pienempiä hankintatoimen kehittämiskohteita.

Tärkein tavoite, mihin myös nämä edellä mainitut tavoitteet tähtäävät on löytää säästökohteita. Säästöt voivat syntyä joko resursseista tai hankintahinnoista. Yksi mainitsemisen arvoinen tavoite on myös hankinnoista saatavan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

3.4 Kehittämistyön rajaus

Työssä luodaan Tampereen Infran hankinnoista kategorialuokittelu, joka rajataan koskemaan ainoastaan suoria hankintoja. Tämä rajaus tehdään sen takia, että osa Tampereen Infran hankinnoista tehdään koko Tampereen kaupungin yhteissopimuksilla, joita hoitaa Tampereen kaupungin oma hankintayksikkö Tuomi Logistiikka. Nämä yhteishankittavat tuotteet ovat pitkälti Tampereen Infran kannalta epäsuoria hankintoja, joten niihin emme niin paljon pysty vaikuttamaan. Lisäksi epäsuoriin hankintoihin kuuluu rakennusten vuokrat, sähköt, lämmitykset ym. yleiskustannukset, joihin ei ole mielekästä tämän työn puitteissa ottaa kantaa. Nykytilakartoituksessa tekemäni spend-analyysi antoi osaltaan myös osviittaa siitä, että nämä suorat hankinnat ovat erittäin iso kustannuserä Tampereen Infran kaikista kustannuksista, joten sen säästöpotentiaali on merkittävä.

3.5 Kehittämistyön mittarit

Tämän kehittämistyön todelliset hyödyt voidaan mitata vasta pidemmän aikajakson päästä ja toivon tässä työssä löytäväni jokaiselle käsittelemälleni kategorialle mittarit, jotka omalta osaltaan vievät kohti kustannussäästötavoitetta.

Tämän kehittämistyön onnistumista voidaan lyhyellä aikavälillä kuitenkin mitata muutamilla yksittäisillä mittareilla, jotka eivät taas ole käytännöllisiä pidemmän aikavälin tarkastelussa. Tämän kehittämishankkeen onnistumisen mittariksi valitsin:

- Hankintakategoriat on luotu
- Yhden tai useamman pienemmän hankinnan osa-alueen kehitystyö ja sen käyttöönotto
- Ihmisten kokemus hankintatoiminnan tiedon ja ymmärryksen lisäämisestä

4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten valitsin sen pohjalta, mitkä kaikki asiat vaikuttavat tämän kehittämishankkeen kulkuun ja vaikka pääosin työ käsittelee kategoriojohtamista ja kategorioiden luomisprosessia niin siihen vaikuttavat monet asiat yritysstrategiasta lähtien. Samalla teoreettisen viitekehysten valintaan vaikuttivat myös se, mitä tietoa haluan levittää organisaatioon, jossa työskentelen ja jonne myös tätä kehittämishanketta olen tekemässä.

4.1 Strategia

Strateginen johtaminen lähtee strategian rakentamisesta, tavoitteiden asettamisesta ja toteuttamisesta ja siihen kuuluu olennaisena osana toiminnan arviointi ja kehittäminen (Huuhka 2017,59). Organisaatio tarvitsee strategiaa erottuakseen ja menestyäkseen markkinoilla. Strategia on johtamisen väline, jossa organisaatio valitsee itselleen sopivat keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Tavoitteiden lisäksi strategiassa otetaan kantaa siihen, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Strategiassa tehdään valinnat sen suhteen, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä. Yhtä tärkeää on myös miettiä mitä on järkevää tehdä itse ja mitä teetetään ulkopuolisilla toimijoilla. (Nieminen 2016, 23-25.) Mikäli hankintojen osuus liikevaihdosta on merkittävää, kannattaa organisaation laajentaa strategiaansa koskemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Tämä laajennettu strategiakäsitys huomioi yrityksen ulkopuoliset resurssit paremmin ja näin ollen auttaa organisaatioita saavuttamaan kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittämistavoitteensa entistä paremmin. (Nieminen 2016, 23-25; Huuhka 2017, 59.)

Strategiasta puhuttaessa siihen liittyy olennaisena osana yrityksen missio, visio ja arvot. Missio kertoo, miksi organisaatio on olemassa, visio tarkoittaa sitä, millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla ja arvot määrittelevät sen, mikä organisaatiolle on tärkeää. Strategian tehtävänä on antaa vastauksia siihen, miten visio toteutetaan. Strategia on siis pitkän aikavälin suunnitelma siitä, millä tavoitteilla ja keinoilla missio, visio ja arvot toteutuvat. Strategia voidaan ajatella myös toimintatapana, jonka avulla kohdennetaan organisaation resurssit oikeisiin kohteisiin. Strategisen johtamisen avulla varmistetaan organisaation pitkän aikavälin menestyminen. (Huuhka 2017, 59.)

4.2 Hankintastrategia ja sen yhteys yritysstrategiaan

Hankintojen johtaminen lähtee strategiatasolta, jossa määritellään suuntaviivat hankinnoille (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 146). Liiketoimintatason strategiasta johdetaan hankintaa koskevat tarkemmat strategiat ja tavoitteet ja hankinnan kannalta on tärkeää ymmärtää, että liiketoimintatason tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita (Huuha 2017, 63). Hankintastrategian pitää tukea yrityksen strategiaa ja hankintojen pitää auttaa yritystä saavuttamaan asettamansa liiketoiminnalliset tavoitteet, tämän voidaan sanoa siis olevan yksi hankintastrategian päämääristä. Haasteelliseksi hankintastrategian tekemisen tekee se, että eri liiketoimintayksiköt hankkivat toisistaan niin erilaisia tuotteita niin eri toimijoilta. Tätä haasteellisuutta voidaan vähentää jakamalla tuotteet ja palvelut eri kategorioihin niiden merkittävyyden ja saatavuuden mukaan. Kun jokaiselle kategorialle luodaan tarkoin mietitty toimintamalli, joka on linjassa liiketoimintastrategian kanssa, syntyy eheä kokonaiskuva hankintastrategiasta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 146.)

Hankinnan strategia jakautuu kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäinen on hankintatoimen strategia. Tämä antaa vastaukset siihen, millaisia tuloksia hankintatoimen odotetaan saavuttavan pidemmällä ajanjaksolla ja miten toimintaa kehitetään, jotta tavoitteet saavutetaan. Hankintastrategialla tarkoitetaan usein eri kategorioiden linjauksia. Kategoriakohtainen hankintastrategia pitää sisällään kategoriakohtaisia tavoitteita ja kehityskohteita. Hankintastrategioiden suunnittelutyössä tulee ottaa huomioon yrityksen kiinnostavuus markkinoilla. (Huuha 2017, 63-64.)

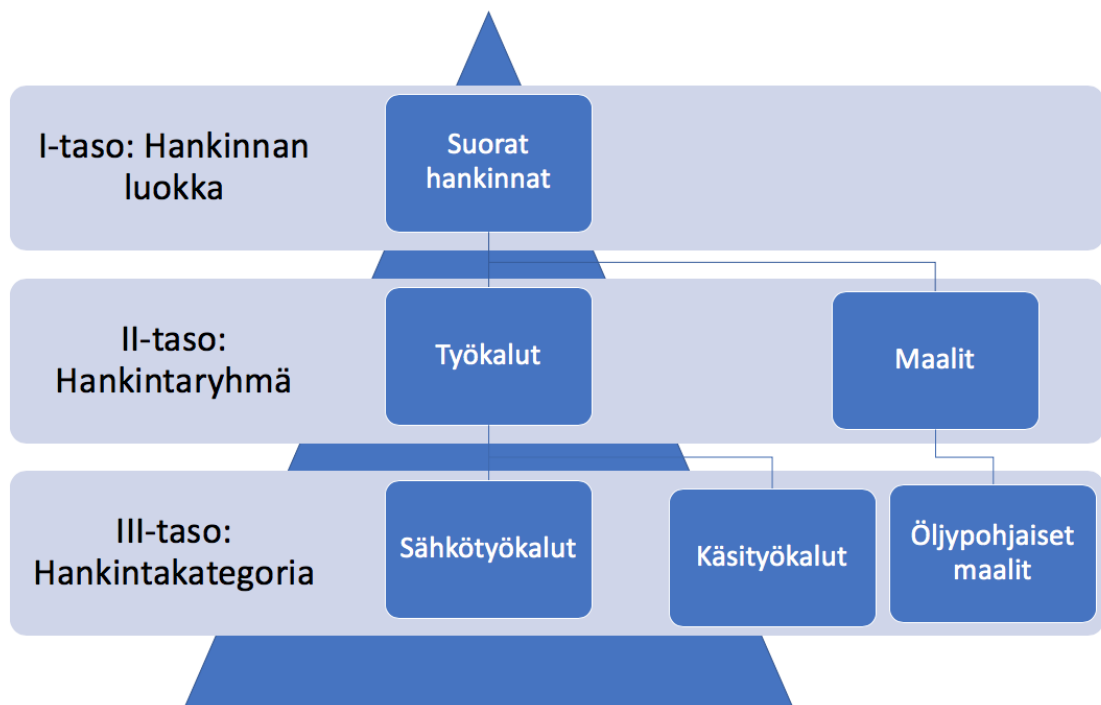
4.3 Hankintojen kategorisointi

Hankintakategoria tarkoittaa yhtenäistä organisaation ulkopuolelta hankittavien tuotteiden, materiaalien tai palveluiden ryhmää (Nieminen 2016, 48; Huuha 2017, 55). Samaa kategoriaan kuuluvia tuotteita tai palveluita voi yhdistää esimerkiksi yhteiset toimittajamarkkinat tai käyttötarkoitus (Huuha 2017, 55). Tällainen ryhmittely on perusteltua, jotta saadaan helpommin hallittavia, johdettavia ja kehitettäviä kokonaisuuksia. Kategoriainhallinnassa jokaisella kategorialla on oma vastuhenkilönsä, joka kehittää oman vastualueensa hankintoja kokonaisvaltaisesti organisaation liiketoimintastrategian tavoitteiden mukaisesti. Kategoriatyössä korostuu toimittajamarkkinoiden tuntemus ja tiivis vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa. Hankintakategoriassa pyritään samaan aikaan

ymmärtämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet, asiakkaan tarpeet ja oman toiminnan kehittämisen mahdollisuudet. (Nieminen 2016, 48.)

4.3.1 Kategorioiden muodostuminen

Hankintojen jaottelu kategorioihin riippuu ostavan yrityksen hankinnoista. Siihen, miten kategoriat muodostuvat, ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Hankintakategoriat muodostavat yleensä hierarkkisen rakenteen ja sen tasojen määrä riippuu ostavan organisaation hankinnoista. Kuviossa 1 on Terttu Huuhkan kirjan mukainen esimerkki siitä, miten hankinnat voivat kategoriahierarkiassa asettua. (Huuhka 2017, 55-57.)



Kuvio 1. Kategoriahierarkia (Huuhka 2017, 55)

Ensimmäisellä tasolla hankinnat jaetaan hankinnan tärkeyden mukaan suoriin-, epäsuoriin- ja investointihankintoihin. Suorat hankinnat ovat hankintoja, jotka myydään eteenpäin asiakkaalle joko suoraan tai osana isompaa kokonaisuutta. Epäsuorat hankinnat ovat taas hankintoja, jotka eivät ole suoraan yhteydessä loppuasiakkaaseen. Investointihankintoja ovat esimerkiksi rakennukset ja työkoneet. (Huuhka 2017, 56.)

Toisella hankinnan tasolla aletaan muodostamaan hankintaryhmiä. Hankintaryhmiä muodostettaessa on kyettävä tunnistamaan sen alle tulevia hankintakategorioita sillä tämän tason ryhmät kuvaavat sen alle tulevia hankintakategorioita. Hankintaryhmien määrä on pidettävä vähäisenä, jotta alempien tasojen kategoriat eivät jäisi liian pieniksi kokonaisuuksiksi. (Huuhka 2017, 56.)

Kolmannella tasolla aletaan muodostamaan hankintakategorioita. Hankintakategorioita perustettaessa kategorioiden täytyy muodostaa selkeitä kokonaisuuksia ja niiden tulee olla sopivan kokoisia työstettäväksi, mutta tarjotakseen tarpeeksi kuitenkin kehittämispotentiaalia. Kategorisoinnin hyödyt toteutuvat, kun tällä tasolla olevat kategoriat luodaan niin, että samaan kategoriaan laitetaan saman toimittajakentän piiriin kuuluvia nimikkeitä eli huomioidaan toimittajamarkkinoiden soveltuminen kategorioiden tarpeisiin. (Huuhka 2017, 56.)

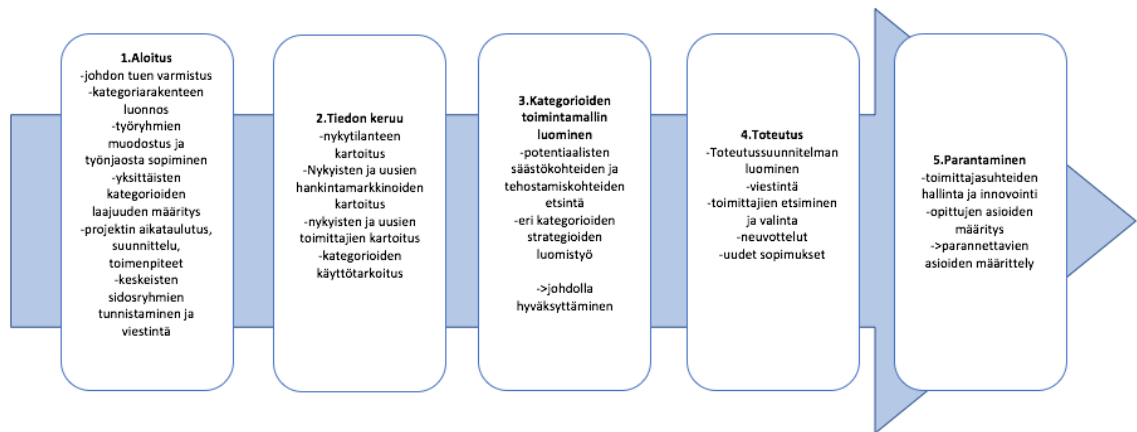
Terttu Huuhkan esimerkissä on vielä neljäs taso, jota nimitetään alakategoriatasoksi tai nimikeryhmätasoksi, mutta tämä edellyttää jo että nimikeryhmien määrittelyt ovat kuvaavia ja tarkkoja (Huuhka 2017, 57).

4.3.2 Kategoriaprosessi

Sen jälkeen kun organisaatio on saanut muodostettua hankinnan kategoriat, alkaa kategoriaprosessi, jonka tarkoituksena on luoda hankintastrategia ja käytettävät toimintatavat, kehitystiimi ja vastuuhenkilöt jokaiselle kategorialle.

Kategoriastrategiat luodaan sopivan kokoisilla tiimeillä, jossa on edustus kaikista niistä yksiköistä, jotka hankintakategorian tuotteita ja palveluita käyttävät. Tässä prosessissa on tärkeää sovittaa yhteen erilaiset toimittajamarkkinat sekä erilaisiin hankintoihin liittyvät tarpeet ja näistä valitaan parhaiten yrityksen strategiaa tukevat ratkaisut. Nämä kategoriastrategian luomisvaiheessa kerätyt tiimit voivat luontevasti toimia myös kyseisen kategorian onnistumisen mittaamisessa ja arvioinnissa sekä jatkuvassa kehittämisessä. Uutta ja huomisarvoista tässä kehitystyössä on nimenomaan se, että erilaisille hankinnoille kehitetään tietoisesti erilaiset tavat toimia. Huolellisesti mietitty kategoriastrategia kertoo meille sen, minkälaista suhdetta organisaatio tavoittelee erilaisiin toimittajamarkkinoihin nähden ja miten se aikoo toimia kyseisellä toimittajakentällä. Tärkeää kategorioiden määrittelyssä on se, että rajauksen tulisi ohjata toimittajia mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2017, 146-147.)

Kategoriaprosessi koostuu toisiaan seuraavista vaiheista sekä yksittäisistä tehtävistä ja tästä prosessista on olemassa monia erilaisia muunnoksia (Huuha 2017, 70). Kuvioon 2 olen koonnut Terttu Huuhkan sekä Ilorannan ja Pajusen-Muhosen kirjoista yhteenvedon, jolla Tampereen Infra lähtee kategoriaprosessiansa viemään eteenpäin. Samaan kuvaan voi tutustua paremmin vielä liitteessä 1.



Kuvio 2. Kategoriaprosessin vaiheet (mukaillen Huuhka 2017, 71; Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 147-149)

Kategoriaprosessin aloitusvaiheessa on erittäin tärkeää varmistaa johdon tuki ja saada aikaan luonnos kategoriarakenteesta. Muita aloitusvaiheessa tavoiteltavia asioita ovat:

- eri yksiköistä koostuvan työryhmän muodostaminen, mukaan voidaan ottaa myös toimittajia ja muita sidosryhmiä
- yksittäisten kategorioiden laajuuden määrittäminen
- nopeasti näkyvien hyötyjen tunnistaminen
- työryhmän toimintatavoista ja työnjaosta sopiminen
- keskeisten sidosryhmien tunnistaminen ja viestintä
- projektin aikataulutus, suunnittelu ja toimenpiteet (Huuha 2017, 71.)

Kategoriaprosessin toisessa vaiheessa on kaiken historiaan, tarpeisiin, ennusteisiin ja käyttökokemuksiin liittyvän tiedon kerääminen, jotta saadaan käsitys projektin kohteena olevan kategorian nykytilasta ja sen mahdollisuuksista. Tämän toisen vaiheen tavoitteina voidaan pitää sitä, että saadaan kerättyä tietoa:

- nykyisistä ja mahdollisista uusista hankintamarkkinoista
 - nykyisistä ja mahdollisista tulevista toimittajista
 - kategoriasta ja siitä, miten organisaatio aikoo sitä käyttää.
- (Huuhka 2017, 87; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 148.)

Kun tarvittava tieto ollaan saatu kerättyä, alkaa ideointi ja innovointi. Tässä vaiheessa mietitään, missä on potentiaalia tehostamiselle ja säästämiseksi, mikä voisi olla paremmin ja miten voidaan saavuttaa uusia mahdollisuuksia ja uusia ratkaisuita. Tässä vaiheessa myös luodaan strategiat eri kategorioille ja näiden strategioiden määrittelyssä ja hahmottamisessa perustyökaluna voidaan käyttää portfolioanalyysia. Portfolioanalyysi antaa meille tietoa tuote- tai palveluryhmän merkittävyydestä sekä toimittajamarkkinoista ja sen avulla saadaan luotua kategorialle perusstrategia. Perusstrategiaa täydentäviä tyypillisiä strategiavaihtoehtoja ovat ulkoistaminen, aiemmin ulkoistetun toiminnon palautus, toimittajan vaihtaminen, uusille hankintamarkkinoille siirtyminen, keskittäminen, hajauttaminen, hankintojen yhdistäminen, yhteistyön kehittäminen tai toimittajasuhteiden parantaminen. Aina nykyistä toimintamallia ei kannata lähteä muuttamaan strategiana voi olla myös se, että ei tehdä mitään eli jatketaan samalla tavalla kun aikaisemminkin on toimittu. Strategiaa luodessa on tärkeää miettiä niitä mahdollisuuksia, mitä sillä voidaan saavuttaa sekä missä olisi tehostamisen varaa ja mistä saataisiin enemmän lisäarvoa. Johto kannattaa pitää koko ajan tietoisena strategiatyön vaiheista, jotta he voivat sitoutua toteutettavaan muutokseen. Kun hankintastrategia on viimeistely, se hyväksytetään johdolla. (Huuhka 2017, 113, 118 ja 123; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 148-149.)

Suunnitteluvaiheiden jälkeen alkaa toteutusvaihe, joka on yleensä pitkäkestoisin kategoriaprosessin vaihe. Tässä vaiheessa kategoriatyössä mukana olleet ihmiset tekevät toteuttamissuunnitelman sekä osallistuvat muutoksen hallintaan, muutosvastarinnan voittamiseen ja tehokkaaseen viestintään. (Huuhka 2017, 124.) Menestyksellinen muutoksen toteuttaminen tarvitsee vahvan johdon tuen. Tuen tulee näkyä vahvasti kaikessa viestinnässä ja varsinkin niille, joita muutos koskee. Myös ihmisten osallistaminen läpi

kategoriaprosessin on tärkeää, jotta ihmiset kokevat olevansa mukana muutoksen toteuttamisessa ja voivat vaikuttaa siihen. Kolmas tärkeä asia muutoksen toteuttamisessa on tarvittavien resurssien tarjoaminen, sillä muutoksen aikaansaaminen ilman resursseja on vaikeaa ja kategoriatyö voi epäonnistua. Resurssien määrittely tehdään jo kategoriatyön alussa toteutussuunnitelmassa, johon haetaan tuki myös johdolta, näin tarvittavat resurssit on varmistettu jo työn aloitusvaiheessa. Neljäs tärkeä asia muutosta tehdessä on tarpeen tunteen luominen, sillä jos ihmiset eivät ymmärrä muutoksen syytä ja osaa nähdä sen hyötyjä, on heidän vaikea sitoutua muutokseen. Näin ollen heitä täytyy auttaa näkemään visio ja se, miksi muutos on tehtävä ja mihin sillä pyritään. (Huuhka 2017, 127-128.) Toteutusvaiheen konkreettisia tehtäviä ovat toimittajien etsiminen ja valinta sekä neuvottelut ja uudet sopimukset. (Huuhka 2017, 124).

Toteutusvaiheen jälkeen tulee vielä parantamisvaihe, jossa mietitään mitä opittiin ja saatiin aikaiseksi sekä miten vielä voitaisiin parantaa toimintaa, jotta saataisiin maksimoitua lisäarvo. Samalla keskitytään toimittajasuhteiden hallintaan ja innovointiin. Tässä vaiheessa myös määritellään, milloin prosessi aloitetaan alusta. Tämä ajatusmalli perustuu jatkuvaan seurantaan ja parantamiseen, sillä maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti ja tänään valittu strategia saattaa hetken päästä olla jo vanhentunut ja sitä pitää taas hieman muuttaa. (Huuhka 2017, 140 ja 147.)

4.4 Hankintojen organisointi

Hankintojen organisointia mietittäessä yksi keskeinen asia on se, toimitaanko keskitetysti vai hajautetusti. Keskitetyssä hankinnassa organisaatiolla on yksi hankinnoista vastaava henkilö, joka johtaa hankintojen tekemistä ja jonka kautta suurin osa hankintoihin liittyvistä päätöksistä kulkee. Hajautetussa hankinnassa päätöksenteko kuuluu liiketoimintayksiköille tai vastaaville riippuen organisaatorakenteesta. Hankintojen keskittäminen on hankintatoimen tyypillinen kehitysvaihe ja sillä saadaan organisaatiolle yhtenäisempää hankintatoimintaa ja kustannustehokkuutta. Hankintojen organisointia mietittäessä kannattaa silti tarkoin miettiä, mitä kannattaa keskittää ja mitä kannattaa edelleen hoitaa hajautetusti. Keskittämisen hyöty kannattaa hakea sen kautta, että tuetaan ja koordinoidaan yhteisiä hankinnan toimintoja ja samalla mietitään, mitä toimintoja jätetään edelleen yksiköiden hoidettavaksi, jotta hankintatoiminnasta ei tule liian byrokraattista. (Nieminen 2016, 41.) Hankintoja organisoitaessa päädytään usein yhdistelemään keskitettyä ja hajautettua mallia, jolloin saadaan hyödynnettyä molempien näiden mallien

etuja. Tällöin kyseessä on hybridimalli, jossa keskitetysti ohjataan hankintojen tekemistä. (Nieminen 2016, 44.)

4.5 Kohti aktiivisempaa hankintatoimintaa

Monia organisaatioita leimaa passiivisuus hankintojen osalta ja he hyödyntävät heikosti toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 83). Tuloksikköajattelussa hankinnat on hajautettu eri tulosityksiköihin. Tämän heikkous on siinä, että monet eri ihmiset etsivät ja valitsevat toimittajia sekä käyvät neuvotteluita ja sopivat hankinnoista. Ihmiset tekevät tätä sivutoimisesti ja päällekkäistä työtä saatetaan tehdä isoja määriä. Tämän huono puoli on se, että kukaan ei ehdi kehittää hankintaosaamistaan tai tietämystään toimittajamarkkinoiden suhteen. Monissa yrityksissä on huomattu, että esimerkiksi yrityskauppojen jälkeisissä yhdistymisissä hankintojen keskittäminen on suurin yksittäinen tulonparannuskeino. Perinteinen ostoajattelu keskittyy hankintaprosessiin, kilpailutukseen ja hintojen alas painamiseen. Ongelmana on, että kaikkia hankintoja käsitellään samalla tavalla ja niissä on käytössä samanlaiset toimintatavat. Vaikka euromääräisesti suurimpiin hankintoihin on kiinnitetty enemmän huomiota, eri tyyppisten hankintojen erilaiset toimittajamarkkinat on jäänyt hyödyntämättä. Kaikkien hankintojen ryhmittely käyttökelpoisiksi kategorioiksi ja kullekin sopivien toimintatapojen muodostaminen organisaation strategian pohjalta auttaa paremmin tunnistamaan erilaiset hankinnat ja niiden toimittajamarkkinat toisistaan ja hyödyntämään eri toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 84-86.)

Hankintatoiminnan kehityskaari muodostuu Reckin ja Longin mukaan neljästä eri vaiheesta: passiivinen, itsenäinen, tukeva ja integroitu hankinnan kehityskaaren vaihe. Passiivisessa vaiheessa hankintatoimella ei ole strategista suuntaa, vaan sen pääasiallinen tehtävä on reagoida muiden tarpeisiin. Hankinta tehdään pääasiassa hinnan ja saatavuuden perusteella ja suurin osa ostajien ajasta kuluu nopeasti tehtävissä rutiinotoiminnissa. Passiivisessa hankinnan kehitysvaiheessa ostotoiminnan arvostus on vähäistä. Itsenäisessä hankinnan kehityskaaren vaiheessa yritysjohto ymmärtää jo hankinnan vaikutusmahdollisuudet yritystoiminnan kannattavuuteen ja he alkavat pitää ostajien ammattitaidon parantamista tärkeänä. Samalla hankintatoimi omaksuu jo joitakin hankinnan menetelmiä, mutta sen strategia on vielä erillään yrityksen strategiasta. Tämän vaiheen päämäärä on kustannusten alentaminen ja tehokkuuden parantaminen. Tukevassa vaiheessa hankintatoimi tukee yrityksen strategiaa omaksumalla hankinnan menetelmiä ja

tekniikoita vahvistaakseen kilpailuasemaansa markkinoilla. Samalla ostajien ammattitaidon arvostus lisääntyy ja toimittajat osataan nähdä jo resursseina ja niiden motivoimiseen panostetaan. Tässä vaiheessa myös markkinoita, tuotteita ja toimittajia analysoidaan jatkuvasti. Viimeisessä hankinnan kehityskaaren vaiheessa hankintastrategia on täysin integroitunut yrityksen strategiaan, ja hankintatoimi tukee osaltaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Hankintahenkilöstölle annetaan koulutusta jokaiselta organisaation ydintoiminnon alueelta ja hankinnalla on pysyvät yhteydenpitokanavat muiden toimintojen kanssa. Hankinnan suorituskyvyn mittaaminen tapahtuu vertailemalla hankinnan vaikutuksia yrityksen tuloksenteleeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 90.) Saman tyyliä hankintaa koskevia ajattelutavan kehitysvaiheita ovat kuvanneet muutkin hankinnan asiantuntijat, mutta en näe tarpeellisena tässä käydä kaikkia eri malleja läpi, sillä suuntaviivat ovat kaikilla hyvin samanlaisia.

Perinteisesti ajatellaan, että hankinnan tavoite on ostaa oikea määrä oikeaan aikaan ja mahdollisimman alhaisella hinnalla. Kun hankintatoiminta on kehittyntä, hankinnan ammattilaisen työajasta menee vai pieni osa päivittäisten rutiiniasioiden hoitamiseen. Muu aika työajasta käytetään toimittajien etsintään, valintaan, hallintaan ja toimittajayhteistyön kehittämiseen. Hankinnan tarkoitus on siis pyrkiä hyödyntämään toimittajamarkkinoiden muuttuvia mahdollisuuksia eikä vain passiivisesti sopeutua tapahtuneisiin muutoksiin. Hankinnan keskeisimmät kehitysaskeleet tutkimusten mukaan ovat hankinnan sopeuttaminen yritysstrategiaan, hankintaosaamisen ja resurssien vahvistaminen, hankintojen jaottelu erilaisiin kategorioihin, poikkiorganisatorisen yhteistyön lisääminen sekä innovaatioiden uuden lisäarvon etsiminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95.) Alla olevan taulukon olen lainannut lähes suoraan Ilorannan ja Pajusen-Muhosen kirjasta Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan, sillä siitä saa hyvän käsityksen siitä, miten erilainen ote hankintatoimintaan ja hankintoihin on passiivisella ja aktiivisella hankinnalla.

Taulukko 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 96).

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on pelkkä kustannusyksikkö	Hankinta tuottaa lisäarvoa
Hajautettu hankinta koetaan parempana	Keskitetty hankinta tuottaa lisäarvoa
Hankinta ei osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen
Hankinta palauttaa huonolaatuiset toimitukset	Hankinta eliminoi ennakolta laatuongelmia
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle	Hankinta raportoi johdolle
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista
Hankinnan painotus rutiinotoiminnoissa	Hankinnan painotus pitkäjänteisessä hankinnan kehittämisessä
Hinta on tärkein	Kokonaiskustannukset ovat tärkeimmät
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa.
Suuri määrä toimittajia varmistaa saataavuuden	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia
Suuret varastot luovat varmuutta	Suuret varastot ovat tuhlausta
Toisen voitto on toisen häviö	Pyritään aina win-win tilanteeseen
Hankinta on eriytynyt toiminto	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen kanssa
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä

Hankintatoiminta on usein alussa reaktiivista, mutta kun hankintatoimintaa kehitetään, sitä halutaan saada kohti proaktiivisempaa toimintamallia.

4.6 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia julkisen hankintayksikön tekemiä palvelu- ja tavarahankintoja, jotka tehdään oman organisaation ulkopuolelta julkisia varoja käyttäen (Huuhka 2017, 248). Julkisen sektorin hankinnat eroavat yksityisen sektorin hankintatoimista siten, että julkisissa hankinnoissa toimittajanvalintaa ohjaa säätely, joka perustuu

hankintalakiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 377). Julkiset hankinnat on tehtävä mahdollisimman avoimesti ja julkisesti, joten julkisyhteisöjen tulee tiedottaa etukäteen tulevista hankinnoista ja heillä on kilpailuttamisvelvollisuus. EU:n alueella hankintalait perustuvat EU:n lainsäädäntöön ja hankinnan menettelytavoista on säädetty yhteinen hankintadirektiivi. Tämän lisäksi jokaisella maalla on oma hankintalaki, jonka tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä. Julkisissa hankinnoissa hankinnat tulee toteuttaa paras mahdollinen hinta-laatusuhde huomioon ottaen ja hankintojen kilpailuttamisella pyritään saavuttamaan tavoite julkisten varojen tehokkaasta käytöstä. (Huuhka 2017, 248.)

Hankintalaissa on määritelty kynnyksarvot, jotka määrittävät sen, kuinka laajasti missäkin hankinnassa pitää hankintamenettelyitä noudattaa. Alle kansallisen kynnyksarvon olevissa hankinnoissa hankintayksikkö saa määritellä vapaasti tarjoajien valintaprosessin. Tässä on kuitenkin muistettava hankintahain neljä periaatetta, jotka ovat syrjimättömyys, avoimuus, tasapuolisuus ja suhteellisuus. Kansallinen kynnyksarvo, jossa sovelletaan kansallisten hankintojen säätelyä on tavara- ja palveluhankinnoille 60 000 € ja rakennusurakoille 150 000 €. EU-kynnyksarvot tavara- ja palveluhankinnoille ovat 144 000 € ja rakennusurakoille 5 548 000 €. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 382.)

Hankintalaki säätelee julkisissa hankinnoissa toimittajavalintaa ja hankinnan avoimuutta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 381). Tämä on johtanut siihen, että julkisissa hankinnoissa on perinteisesti keskitytty pitkälti kilpailutusvaiheeseen ja hankintalain noudattamiseen, jolloin ollaan saatu tehtyä muodollisesti oikeanlainen hankinta, mutta se ei sisällöltään aina ole paras ratkaisu (Hankinnan toimintalinjat, 20-21; Nieminen 2016, 205). Hankintalaki ulottuu myös sopimuskaudelle siten, että sopimusta ei saa oleellisesti muuttaa sopimuskauden aikana. Näin ollen sopimuksen sisältö on valmisteltava samaan aikaan tarjouspyynnön kanssa, joten tämä korostaa suunnitteluvaiheen merkitystä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 382). Toinen asia, johon julkisen sektorin tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota on sopimuskauden aikainen toiminta. Julkisen sektorin yksi tyypillisimmistä ongelmista on, että toimittajavalinnan jälkeen tulevaan käyttöönotto- ja siirtymävaiheeseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Tähän vaiheeseen tulisi sijoittaa resursseja, sillä se on kriittinen vaihe koko sopimuskauden aikaisen vuorovaikutuksen kannalta. Julkisen sektorin olisi syytä kiinnittää yhä enemmän huomiota sopimuskauteen ja siihen, millaisen vuorovaikutussuhteen he toimittajien kanssa luovat.

Julkisen sektorin hankintojen painopiste on pikkuhiljaa muuttumassa kilpailuttamisprosessin sijaan sopimusohjaukseen, jonka tarkoituksena on hallita sopimusten avulla laajaa toimittajakenttää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 379-380.) Kilpailutusvaihe on vain yksi osa hankintaa ja sen lisäksi hankintaan kuuluu hankintojen valmistelu ja suunnittelu sekä sopimuskausi. (Nieminen 2016, 2015.)

4.7 Julkisen hankintaprosessin vaiheet

Onnistuneet hankinnat lähtevät toimintaa ohjaavista ohjeista ja strategioista, joita voivat olla esimerkiksi kunnan strategia, liiketoimintastrategia, hankintastrategia ja hankintaohjeet. Ensimmäisenä vaiheena yksittäisissä hankinnoissa on hankinnan suunnittelu ja valmistelu. Siinä tiedottaminen on tärkeässä roolissa ja sen tavoitteena on varmistaa potentiaalisten sopimusosapuolien löytyminen. Tiedottamista kannattaa tehdä sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnitelmista, jotta toimittajat osaavat varautua tuleviin hankintoihin. Hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa myös tiedon keruu on tärkeää ja sitä tarvitaan ainakin onnistuneista määrittelyistä, palvelukuvauksista ja toimivista menettelytavoista. Myös aikaisempien sopimuskausien kokemukset kannattaa kerätä ja dokumentoida, jotta niistä saatavaa tietoa voidaan käyttää tulevia hankintoja suunniteltaessa. Hankinnan valmistelussa oleellista on myös kartoittaa toimittajamarkkinoita ja kerätä tietoa siitä, mitä toimittajamarkkinoilla on saatavilla ja mitä erilaisia vaihtoehtoja on olemassa. Kun tiedetään, mitä markkinoilla on saatavilla, on helpompi määrittellä hankinnan kohde ja valinta vertailuperusteineen. Hankinnan suunnitteluvaiheessa pidettävä vuoropuhelu potentiaalisten tarjoajien kanssa ja perehtyminen tarjontaan auttaa myös osaltaan hankinnan tekemisessä. Hankinnan suunnittelu- ja valmistelu vaatii sopimusosaamista, joka käsittää sekä sisältöosaamisen, että sopimusosaamisen. Hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheen olennaisia kysymyksiä ovat:

- Mitä tavoitteita hankinnalle asetetaan?
- Mikä laatu on riittävä?
- Millaista kumppanuutta tavoitellaan?
- Mitä ostetaan?
- Miten varmistetaan onnistuminen?
- Miten varaudutaan ongelmiin? (Nieminen 2016,206-208.)

Kun hankinnan valmistelu ja suunnittelu on ensin tehty huolella, voidaan siirtyä kilpailutusvaiheeseen, jota hankintalaki säätelee. Tämä vaihe käynnistyy hankintailmoituksen julkaisemisesta, sillä tieto hankinnan käynnistymisestä pitää olla toimittajien saatavilla. Kilpailutusvaiheessa hankintayksikön tulee valita tarkoituksenmukaisin hankintamenettely kuhunkin hankintaan. Erilaisia menettelyitä ovat avoin menettely, dynaaminen hankintajärjestelmä, sähköinen huutokauppa, kilpailullinen neuvottelumenettely, neuvottelumenettely, rajoitettu menettely ja suorahankinta. (Nieminen 2016, 208-211.) Näitä en avaa tässä työssä tämän enempää, sillä tämän työn pääasiallinen tarkoitus on perehtyä hankinnan valmistelu- ja suunnitteluvaiheen sekä sopimuksen aikaisen toiminnan kehittämiseen.

EU kynnysarvon ylittävät hankinnat julkaistaan HILMAssa, josta ne siirtyvät automaattisesti myös EU:n laajuiseen TED-tietokantaan. Kansallisen kynnysarvon ylittävän hankinnat julkaistaan vain HILMAssa ja sen alittavat hankinnat julkaistaan hankintayksikön määrittämällä tavalla. Tarjouspyyntöön tulee vastata tarjouksella, jossa tarjotaan täsmällisesti sitä, mitä on pyydetty ja kaikki tarjouspyynnössä esitetyt vaatimukset tulee täyttää. Tarjousvertailuun otetaan mukaan vain soveltuvat tarjoajat ja valintaperusteena voidaan käyttää halvinta hintaa tai kokonaistaloudellista edullisuutta. Vertailu- ja valintaperusteet tulee ilmoittaa selkeästi tarjouspyynnössä ja niiden pohjalta tehdään lopullinen toimittajavalinta. Kun toimittaja on valittu, hankinnasta tehdään hankintapäätös, joka toimitetaan tiedoksi tarjouskilpailuun osallistuneille. Kilpailutusvaihe päättyy sopimusneuvotteluun ja sopimuksen allekirjoittamiseen. (Nieminen 2016, 209-213.)

Kun sopimus on allekirjoitettu alkaa sopimuskausi, jolloin molempien osapuolien täytyy huolehtia siitä, että sopimusvelvollisuuden täytetään. Uusi sopimuskausi tuo usein mukanaan uusia käytäntöjä, joten sopimuksen sisällön läpikäynti ja sen jalkauttaminen on tärkeä hoitaa kuntoon sopimuskauden alussa. Silloin tulee myös sopia uuden toimittajan kanssa yhteistyön käytänteet, jotta esim. reklamaatiotilanteissa tiedetään, miten toimitaan. Sopimuskauden aikainen seuranta tulee olla erikseen nimettyjen henkilöiden vastuulla ja se tulee dokumentoida mahdollisimman systemaattisesti. (Nieminen 2016, 214-215.)

5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

5.1 Toimintatutkimus

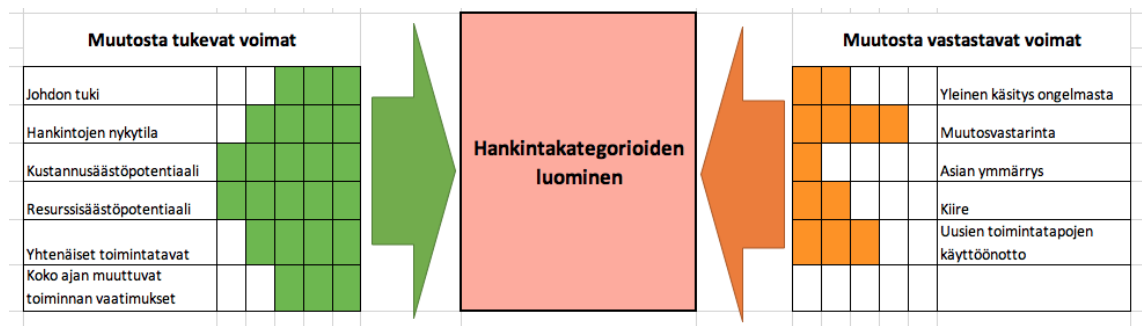
Toimintatutkimuksen pyrkimys on ratkaista käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä ja se on saman aikaisesti tehtävää toimintaa ja tutkimusta. Tutkimus tehdään aidossa ympäristössä ja siihen osallistuvat yhteistyössä ne henkilöt, joita ongelma koskee. (Kananen, 11.) Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa ja sen päämääränä on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevan organisaation käytännön kehittämiseksi (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16). Toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön ja sen tavoite on kehittää käytäntöjä entistä paremmaksi. Toimintatutkimuksen ideaa voidaan käyttää oman työn kehittämiseen, mutta usein se kuitenkin kohdistetaan kokonaiseen ryhmään ja sen toimintaan. (Kananen 2014, 15.) Toimintatutkimuksella tavoitellaan pysyvää muutosta ja käytännön hyötyä koko organisaatiolle eikä pelkästään itse tutkijalle (Kananen 2014, 11).

Toimintatutkimus etenee jaksoittain vaihe vaiheelta: Toimintatutkimus käynnistyy tilannekartoituksella, jossa tavoitteena on etsiä kehitettäviä kohteita. Näistä esille tulleista kohteista valitaan yksi, jota lähdetään viemään eteenpäin. Jos kehittämiskohteita tulee nykytilanteen määrittelyssä esille useampia, ne voidaan toteuttaa tärkeysjärjestyksessä toimintatutkimuksen eri sykleissä. Yksi toimintatutkimuksen sykli pitää sisällään ongelmatilanteen analyysin ja siihen vaikuttavien tekijöiden määrittelyn, parannusehdotuksen, uuden toimintamallin kokeilun ja sen arvioinnin sekä seurannan. Kehittämisen kohde muutetaan tutkimuskysymykseksi, johon pitää sisällyttää sekä toiminta, että muutos. Tutkimuskysymyksessä kysytäänkin asiakohtaisesti, miten jotakin toimintaa pitää muuttaa, että saavutetaan parempi lopputulos? Ennen muutosvaiheeseen pääsyä selvitetään syyt, mistä toimintatutkimuksen kohteena oleva ongelma on muodostunut. Tämän jälkeen kehittämiskohteelle luodaan toimintasuunnitelma, jossa määritellään se, kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee, missä tekee ja miten tekee. Toimintatutkimuksen vaiheet dokumentoidaan hyvin, jotta siitä saadaan aikaan muutoksen lisäksi myös tutkimus. Jotta tiedetään, mitä toimintatutkimuksella halutaan saada aikaiseksi, on sille asetettava tavoitteet ja tavoitteita tukevat mittarit. Ilman mitattavia tavoitteita on vaikeaa mitata onnistumista ja muutosta. Tiedottaminen on tärkeä muistaa toimintatutkimuksen eri vaiheissa. Jo toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa on tärkeä tiedottaa ihmisille mitä ollaan tekemässä ja osallistaa heidät mukaan toimintaan. Tulosten arviointivaiheessa

verrataan tuloksia asetettuihin tavoitteisiin ja todetaan, ollaanko toiminnassa onnistuttu. Jos kehittämisen tulos ei ole tuottanut tarpeeksi hyvää tulosta, tehdään parannusehdotukset ja toistetaan prosessi muutoksen jälkeen. Mikäli ollaan tyytyväisiä tuloksiin, voidaan edetä seuraavan asian kehittämiseen. (Kananen 2014, 5-53.)

5.2 Voimakenttäanalyysi

Voimakenttäanalyysi on strateginen työkalu ja sillä analysoidaan toimintaa edistäviä ja vastustavia tekijöitä. Voimakenttäanalyysi toteutetaan asettamalla keskelle tavoite ja sen vasemmalle puolelle listataan tavoitetta myötäileviä voimia ja oikealle puolelle tavoitetta vastustavia voimia. Kaikille voimille annetaan myös painoarvo ja kun asiat on listattu ylös, punnitaan se, kannattaako muutosta lähteä toteuttamaan suunnitellulla tavalla.



Kuvio 3. Voimakenttäanalyysi Tampereen Infran hankintaprosessin kehittämiseksi

Yllä olevaan kuvioon 3 olen kerännyt asioita, jotka myötäilevät ja vastustavat tässä kehittämistyössä käsiteltävää hankintojen kehittämisen kokonaisuutta. Nämä asiat ja painotukset olen koontanut oman näkemykseni mukaan pohjautuen työn aikana tekemiini havaintoihin. Tästä voimakenttäanalyysistä nähdään, että muutosta myötäileviä voimia on enemmän kuin sitä vastustavia voimia, joten muutosta kannattaa tämän perusteella lähteä toteuttamaan. Asian läpi vieminen vaatii kuitenkin hankintojen kehittämisen ja sen hyötyjen ymmärtämistä, jotta ihmiset voivat sitoutua tähän muutokseen.

5.3 Benchmarking-haastattelut

Benchmarkingin ideana on parhaiden käytäntöjen jakaminen. Se on myös vertaiskehittämistä, jossa organisaatio vertaa toimintojaan toisen organisaation kanssa. Vertailu-

kumppaniksi kannattaa valita itseään jossakin suhteessa parempi organisaatio, jotta voidaan oppia hyviltä esikuvilta heidän parhaita käytäntöjään. Benchmarking auttaa tunnistamaan omasta toiminnasta heikkouksia ja auttaa asettamaan näiden heikkouksien parantamiseen tähtääviä tavoitteita. (UEF.)

5.4 Demingin ympyrä

PDCA eli Demingin ympyrä on maailmassa yleisesti käytetty kehittämismenetelmä, jossa on neljä vaihetta: Suunnittele ja aseta tavoitteet, toteuta ja kokeile, tarkista sekä korjaa ja paranna. Kolme ensimmäistä vaihetta toteutuvat kaikessa toiminnassa automaattisesti ilman ponnisteluja, mutta neljäs vaihe, jossa toimintaa korjataan, toteutuu harvoin ilman, että siihen tietoisesti keskittyy. (Laamanen, 209.) Kuviossa 4 on havainnollistettu Demingin ympyrän vaiheet.



Kuvio 4. Demingin laatuymyrä (Laamanen, 210)

Demingin laatuymyrä sopii lähes kaikenlaiseen toimintaan ja kehittämiseen. Tässä tehtävässä käytän sitä hankintojen kategoriaprosessin kehittämisen menetelmänä.

5.5 Kehittämistyön onnistumisen varmistaminen

Kehittämistyötä suunniteltaessa on tärkeää miettiä tavoite, mitä kohti ollaan menossa, sillä ilman tavoitetta voidaan saada aikaan muutos, mutta ei välttämättä paranneta toimintaa. Tavoitetta asetettaessa sitä pitää pystyä mittaamaan, jotta tiedetään, ollaanko menty oikeaan suuntaan. Hyvän tavoitteen tunnusmerkkejä ovat myös se, että kehittämisryhmä on itse kirjallisesti asettanut tavoitteen ja että siitä on tehty sopivan haastava, mutta realistinen. Tavoite tulee aina olla sidottu aikaan ja aika pitää olla määritelty tarkoituksenmukaisen kauan, jotta muutoksen hyödyt voidaan konkreettisesti nähdä. Kehittämisryhmän lisäksi myös muun organisaation on hyväksyttävä tavoite, jotta sitä on mielekästä tavoitella ja siihen sitoudutaan. (Laamanen, 203.) Kun tavoite ja mittarit on asetettu, alkaa prosessin laatiminen. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää osallistaa prosessin kehittämiseen työntekijöitä, joiden työlle prosessilla on merkitystä. Ihmisten mahdollisimman varhaisella osallistamisella ja vaikuttamisella saadaan ihmiset sitoutettua kehitettävään muutokseen. Sitoutumiseen tarvitaan lisäksi muutoksen tiedostaminen, sen ymmärtäminen ja hyväksyminen. Ymmärrystä yritetään usein hakea kouluttamalla ihmisiä ja järjestämällä asiasta tiedotustilaisuuksia, mutta tämä ei pelkästään riitä vaan lisäksi tarvitaan omakohtaisia analyysejä ja kokemuksia. Parhaisiin tuloksiin varmasti päästään, jos työntekijä saa osallistua muutoksen kaikkiin vaiheisiin muutostarpeen tunnistamisesta tavoitteen saavuttamiseen. (Laamanen, 261.) Myös johtajuudella on tärkeä merkitys muutosta läpi viettäessä. Siinä vaiheessa, kun muutosvastarintaa rupeaa esiintymään, on johtajilla ja esimiehillä suuri vastuu siitä, että muutos saadaan tapahtumaan organisaatiossa. Jos ei ihmisiltä vaadita muutosta, ei sitä myöskään ikinä voi tapahtua sillä muutos ei tapahdu sattumalta vaan se tehdään.

6 Nykytila-analyysi

6.1 Spend-analyysi

Spend-analyysi on hankintojen kokonaiskuvan hahmottamiseen käytetty työkalu, jossa kerätään kaikki yrityksen hankinnat yhteen ja selvitetään, mitä on ostettu ja kuinka paljon kustannuksia on kertynyt. Analyysiin otetaan mukaan sekä suorat- että epäsuorat hankinnat eli siihen kerätään kaikki, mistä yritykselle on tullut lasku maksettavaksi. Tällainen järjestelmän tietoihin perustuva analyysi on harvoin täysin kattava, koska harvassa yrityksessä kaikki hankinnat tehdään toiminnanohjaus- ja ostotilausjärjestelmän kautta.

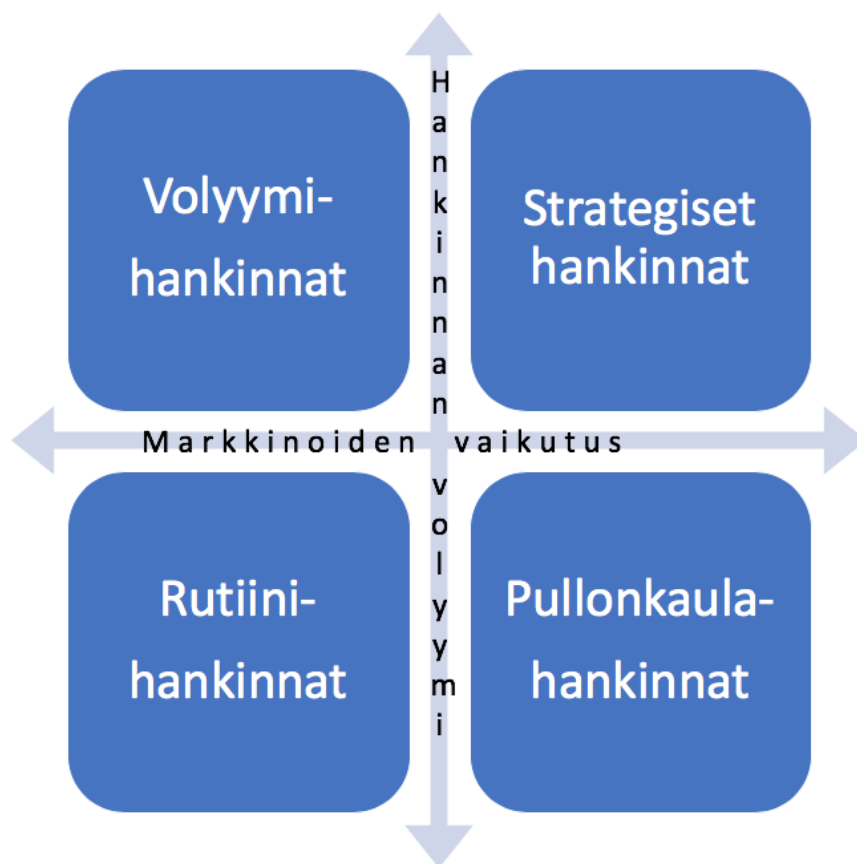
Spend-analyysi on kuitenkin hankintojen kehittämisen perusanalyysi ja se toimii hyvänä pohjana muille analyyseille. (Nieminen 2016, 82)

6.2 ABC-analyysi

ABC-analyysin avulla suuresta tietomassasta löydetään tärkeä ja merkityksellinen osa. Hankintoihin liittyy usein paljon toimittajia, nimikkeitä, laskuja ja ostotilauksia ja jotta suuresta tietomäärästä löydetään merkityksellinen osa, täytyy siitä karsia paljon asioita pois, jotta tietomäärää on helpompi hallita. ABC-analyysissä valitut asiat asetetaan ostovolyymin mukaiseen suuruusjärjestykseen. Pareton periaatteen mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Tämä sääntö pätee missä tahansa ilmiössä, niin myös hankintojen analysoinnissa ja ABC-analyysin ideana on etsiä tätä pientä joukkoa, joka muodostaa suurimman osan organisaation hankinnoista. ABC-analyysin avulla voi löytää kehittämisen kohteita organisaation hankintatoiminnasta. (Nieminen 2016, 83-85.)

6.3 Portfolioanalyysi

Hankintojen ryhmittelyyn käytettävä portfolioanalyysi tarkastelee hankintoja hankinnan volyymin lisäksi toimittajamarkkinoiden näkökulmasta. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus on helppoa silloin, kun markkinoilla on paljon potentiaalisia toimittajia ja toimittajan vaihtaminen ei aiheuta erityisiä haasteita kummallekaan osapuolelle. Portfolioanalyysissä tuote- ja palveluhankinnat jaetaan neljään eri pääryhmään hankinnan volyymin ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden mukaan. Nämä neljä pääryhmää ovat volyymituotteet, rutiinituotteet, strategiset tuotteet ja pullonkaulatuotteet. Kuviossa 5 on esitetty, miten eri pääryhmät portfolioanalyysiin sijoittuvat. Jokaiselle neljälle ryhmälle on olemassa perusstrategia, joka ohjaa organisaation hankintatoimintaa oikeaan suuntaan. (Nieminen 2016, 85-87.) Portfolioanalyysi on yksi hankinnan perustyökaluista, jolla voidaan samalla analysoida nykytilaa ja toisaalta hahmotella jo uuden toimintamallin peruslinjoja (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 149).



Kuvio 5. Portfolioanalyysi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 118)

Volyymihankinnat sijoittuvat analyysissä vasempaan ylälohkoon, sillä näiden tuotteiden ja palveluiden kohdalla hankinnan merkitys on tuloksen kannalta suuri ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus melko helppoa. Tässä kategoriassa hinnalla on suuri merkitys, sillä potentiaalisia toimittajia on paljon ja toimittajan vaihtaminen käy helposti ilman suurta riskiä. Volyymihankintojen strategiaksi suositellaan siis kilpailuttamista ja hintojen alas painamista. (Nieminen 2016, 88-89; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Rutiinihankinnat sijoittuvat analyysissä vasempaan alalohkoon, sillä näiden nimikeryhmien osalta hankinnan kustannukset eivät nouse kovin korkealle ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus on melko helppoa, sillä toimittajia on markkinoilla paljon. Rutiinihankintoja voidaan tarvita usein määrällisesti paljon ja niiden hankkimiseen voi liittyä paljon työtä. Rutiinihankinnoille tyypillistä onkin usein se, että nimikkeen tilaus-toimitusprosessi muodostaa usein isomman kustannuksen kuin itse hankintahinta. Niinpä näiden hankintojen osalta strategiaksi muodostuu volyymin ja tarpeiden yhdistäminen sekä toiminnan

tehostaminen virtaviivaistamalla hankintaprosessia. (Nieminen 2016, 88; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119-120.)

Strategiset hankinnat sijoittuvat analyysin oikeaan ylälohkoon. Näiden tuotteiden toimittajamarkkinoiden hallittavuus on vaikeaa ja samalla niillä on iso merkitys yrityksen tuloksentulon kannalta. Tämän hankintakategorian tuotteilla ja palveluilla ei ole montaa toimittajaa tai toimittajan vaihtaminen on työlästä ja kallista ja saattaa sisältää riskejä. Hankinnan perustrategiana on yhteistyösuhteen rakentaminen ja liiketoiminnan kehittäminen molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Toimittajan kilpailukykyä ei tässä kategoriassa kannata varmistaa kilpailutuksen kautta vaan se tehdään yhteisellä pitkäjänteisellä kehitystyöllä. (Nieminen 2016, 90; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122.)

Pullonkaulahankinnat sijoittuvat analyysin oikeaan alalohkoon, sillä näiden hankinnalla ei ole suurta tulosvaikutusta yrityksen liiketoiminnan kannalta, mutta toimittajamarkkinat ovat haastavat. Tällöin hankintahinnan merkitys ei ole kovin suuri, mutta tuotteen tai palvelun saatavuus on varmistettava. Ensisijainen strategia pullonkaulatuotteiden kohdalla on pyrkiä niistä eroon esimerkiksi käyttämällä erikoistuotteiden sijaan standardituotteita, joiden saatavuus on parempi ja näin ne saadaan siirrettyä rutiinituotteiden ryhmään. Mikäli tämä ei ole mahdollista, on pullonkaulatuotteiden saatavuus varmistettava esimerkiksi pienellä varmuusvarastolla tai hyvän sopimusneuvottelun avulla. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa tämän kaltainen tilanne. Mikäli tässä kategoriassa lähdetään puhtaaseen kilpailuttamiseen, saatetaan vaarantaa tuotteen saatavuus pitkäksi ajaksi. (Nieminen 2016, 89-90; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121.)

7 Mittarit

Tässä työssä on käytössä kaksi eritasoista mittaristoa, joista toinen mittaa lyhyellä aikavälillä tämän kehittämistyön onnistumista ja toinen mittaristo on tarkoitus luoda tämän kehittämistyön tuloksena, kun jokaiselle luodulle kategorialle määritellään omat tavoitteet ja sitä tukevat mittarit.

Kun muutosta lähdetään tekemään, on tärkeää asettaa tavoite, mitä muutoksella pyritään saamaan aikaiseksi. Myös muutoksen mittareiden asettaminen ja mittaaminen ovat erittäin tärkeitä ja keskeisiä asioita kehitettäessä toimintaa. Mittareiden avulla voidaan todeta, ollaanko päästy toivottuihin tuloksiin ja toimimmeko strategian mukaisesti. Hyvän

mittarin tunnusmerkkejä (SMART) ovat yksinkertaisuus, mitattavuus, soveltuvuus, realtisuus ja relevanttisuus. Lisäksi se on aikaan sidottu ja läpinäkyvä. (Järvensivu 2018.)

Hyvät mittarit antavat selkeän ja ymmärrettävän kuvan toivotuista tavoitteista ja sen pohjalta on helppo seurata sitä, ollaanko toimintaa saatu muutettua haluttuun suuntaan (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 361). Mittareiksi kannattaa valita semmoisia asioita, joihin voimme aidosti omalla toiminnallamme vaikuttaa oman vallan ja vastuun puitteissa (Järvensivu; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 360). Mittarin on oltava myös tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen ja sitä tulee käyttää jatkuvan kehittämisen välineenä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 360).

Yksinkertainen mittariston rakentamisen polku voisi olla Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan esimerkiksi seuraavanlainen:

- 1 Tavoitteiden määrittäminen organisaation strategian pohjalta
- 2 Tavoitteita kuvaavien mittareiden ja tiedonlähteiden tunnistaminen
- 3 Mittareita ja tiedonlähteitä vastaavien raporttien kehittäminen
- 4 Mittaus
- 5 Palautteen anto
- 6 Tiedon ja kokemuksen keräys mittauksen onnistumisesta
- 7 Mittausjärjestelmän kehittäminen

Mittaristo pitää kehittää jokaiseen organisaatioon sen erityispiirteet ja hankintojen tarpeet huomioon ottaen, joten hankinnan mittaristoa on vaikea kopioida muualta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 361-362).

8 Nykytilan analysointi

8.1 Spend-analyysistä saadut tulokset

Aloitin nykytilan analysoinnin kartoittamalla Tampereen Infran hankintoja spend-analyysin avulla. Spend-analyysiin tarvittavat tiedot sain Tampereen kaupungin ostoreskont-rasta, johon lähetimme yhdessä Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa pyynnön

tiedoista, joita hankintojen kulurakenteen selvittämiseen tarvitsin. Tiedot kerättiin vuoden 2016 ja 2017 osalta kaikista Tampereen Infran hankinnoista. Tiedot tulivat minulle neljässä erillisessä excel -tiedostossa, molemmilta vuosilta oli kaksi erillistä tiedostoa: toinen sähköisen ostotilauksen kautta tehdyistä ostoista ja toinen ilman sähköistä ostotilausta tehdyistä ostoista. Tiedot olivat hieman erilaisissa muodoissa, joten aloitin spend-analyysin tekemisen synkronoimalla nämä tiedot yhdeksi tiedostoksi. Kun tiedot oli saatu yhdisteltyä, alkoi tietojen täydentäminen. Tietoja jouduin täydentämään pääkirjatilien, tavararyhmien ja yksiköiden osalta, jotta saan analyysistä tätä kehittämistyötä ajatellen tarpeelliset tiedot koottua. Näiden tietojen täydentäminen oli melko työläs toimenpide ja vei paljon aikaa ennen kuin tietoja pääsi hyödyntämään ja jatkojalostamaan. Aloitin tietojen täydentämisen vuoden 2017 osalta ja lopulta päädyin ratkaisuun, jossa vuoden 2016 osalta en täydentänyt tietoja ollenkaan, vaan käytin tietoja siltä osin kuin se täydentämättömänä oli mahdollista. Vuoden 2016 osalta siis tutkin pääasiassa toimittajarakennetta, joka vastasi melko lailla vuoden 2017 toimittajarakennetta. Tämä tuki ajatusta, että vuoden 2017 tietojen analysointi riittää antamaan työn kannalta tarvittavan määrän tietoa.

Käsittelin tietoja excelissä, jossa vuoden 2017 täydennetyistä tiedoista tein erilaisia pivot-taulukkoita. Näistä sain tietoa muun muassa toimittajarakenteesta, eri yksiköiden ostoista, tavara- ja palveluryhmistä ja näiden keskinäisistä suhteista. Sitä tietoa sen sijaan ei tästä kuluanalyysistä selvinnyt, millä hinnoilla mikäkin tuote ja palvelu on Tampereen Infralle hankittu. Tämä spend analyysi toimii samalla myös pohjana myöhemmin tehtävälle ABC-analyysille sekä portfolioanalyysille.

Spend-analyysia tehdessäni esille nousi muutamia kehitettäviä asioita, joista yksi oli pääkirjatilien ja tavararyhmien käyttö. Niiden tekemiseen täytyy kiinnittää huomiota, jotta järjestelmistä saatava data antaisi meille mahdollisimman oikean kuvan kulujen jakautumisesta eri pääkirjatileille ja tuote- ja palveluryhmille. Niinpä sovin Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa, että teen tämän työn puitteissa käsiteltävistä suorista hankinnoista selkeän listauksen siitä, mihin pääkirjatileille ja tavararyhmille mikäkin asiakokonaisuus kuuluu.

8.2 Hankintojen jakautuminen ABC-analyysin avulla

Spend analyysin jälkeen tein ABC-analyysin Tampereen Infran hankinnoista. Tämän tarkastelun tein vuoden 2016 ja 2017 osalta toimittajittain. Tästä kahden peräkkäisen vuoden tarkastelusta näkee hyvin toimittajarakennetta ja voidaan todeta, että Infran isoimmat toimittajat ovat pitkälti samoja näiden vuosien osalta. Tästä tein johtopäätöksen, että toimittajarakenne pysyy pitkälti samanlaisena eri vuosien välillä, joten vuoden 2017 hankintojen analysointi riittää tarvittavan tiedon saamiseen. Vuoden 2016 osalta en tämän enempää lähtenyt hankintoja tutkimaan. Liitteessä 2 on listattuna Tampereen Infran merkittävimmät toimittajat vuoden 2016 osalta ja liitteessä 3 on vuoden 2017 Tampereen Infran merkittävimmät toimittajat. Nämä liitteissä esiintyvät merkittävimmät toimittajat kattavat 80 % Tampereen Infran koko vuoden hankintakustannuksista.

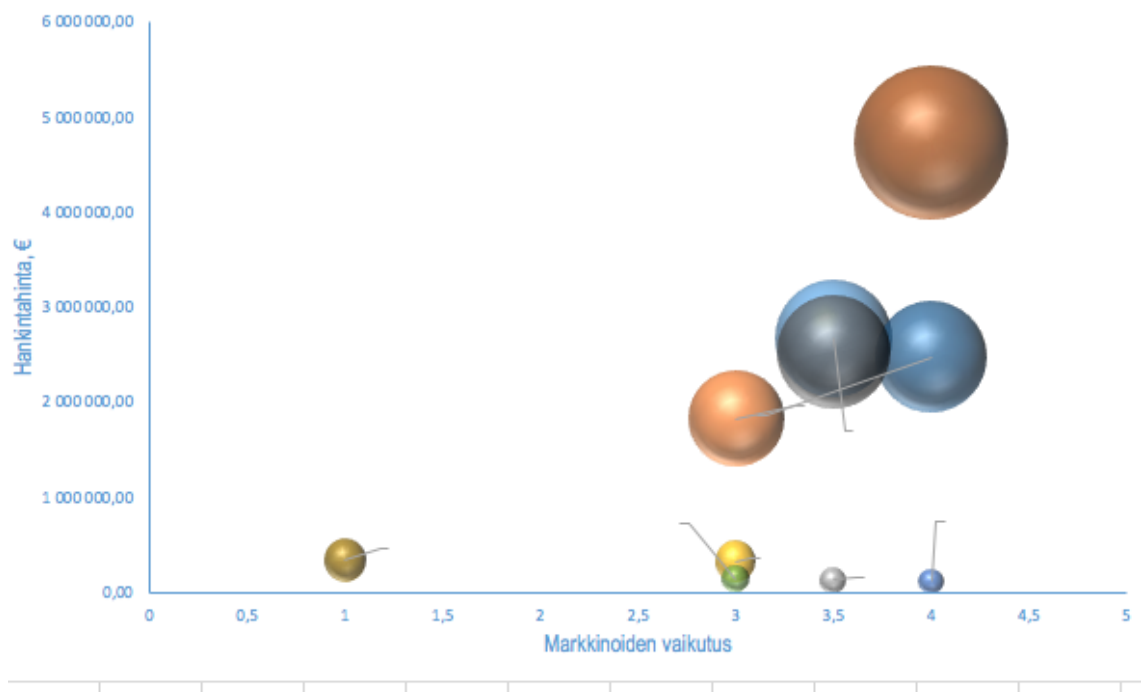
Liitteessä 4 tein ABC analyysin vielä vuoden 2017 pääkirjatilien osalta, jotta saisimme käsityksen tuoteryhmittäin siitä, mihin Tampereen Infrassa hankinnoissa kannattaisi kiinnittää isointa huomiota. Tässä tarkastelussa 80 % hankinnan kustannuksista muodostuu muutamasta tuote- ja palvelukokonaisuudesta, joita ovat:

- Rakennusten ja alueiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut
- Rakennusmateriaalien ostot
- Maansiirto- ja työkonepalvelut
- Matkustus- ja kuljetuspalvelut
- Muun materiaalin ostot

Tämän perusteella päätimme, että neljän ensimmäisen tuote- ja palveluryhmien kategoriat tai osa kategorioista ovat tämän kehittämistyön aikana tarkastelun kohteena. Työn alkuvaiheilla jo sovimme Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa, että kategoriarakenne tehdään vain koskien Tampereen Infran suorita hankintoja ja abc analyysin tulokset tukevat ajatusta, että erittäin suuri säästöpotentiaali on juuri näissä suorissa hankinnoissa, joten tässä työssä keskitytään näiden tuote- ja palveluryhmien kehittämiseen. Viides tarkastelussa esiin nousseista ryhmistä on ”Muun materiaalin ostot” -ryhmä, joka kertoo aika vähän siitä, mitä on ostettu. Tätä ryhmää pitäisi saada pienennettyä ja löydettävä hankinnoille pääkirjatili ja tavararyhmä, joka parhaiten kuvaa kyseistä hankintaa. Aiemmin kerroin ohjeistuksesta, jonka tein tämän kehittämistyön puitteissa Tampereen Infran pääkirjatileistä ja tavararyhmistä ja tämän ohjeistuksen avulla tämän ryhmän euromääräinen volyyymi pitäisi pienentyä ohjeistuksen ja sen käyttöönoton myötä.

8.3 Tampereen Infran hankinnat aseteltuna portfolioanalyyysiin

Portfolioanalyyysiin vein tiedot Tampereen Infran hankinnoista tuote- ja palveluryhmittäin, jotka olimme ennen portfolioanalyyysiin sijoittamista saaneet aikaiseksi yhdessä Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa. Portfolioanalyyysiin halusin viedä kaikki tuote- ja palveluryhmäkokonaisuudet, jotta saadaan kaikille kategorioille perusstrategiat aikaiseksi. Vaikka näistä vain osaa jalostetaan enemmän tämän työn puitteissa, näistä tiedoista saattaa olla hyötyä hankintoja johdettaessa ja kehitettäessä edelleen. Portfolioanalyyysipohjan sain Tampereen kaupungin strategiselta hankintaosastolta. He olivat kehittäneet Tampereen kaupungin eri yksiköiden käyttöön excell -pohjan, johon tarvittavat tiedot syöttämällä sai graafisen esityksen siitä, miten hankinnat portfolioanalyyysiin sijoittuu. Kuviossa 6 on jaoteltu portfolioanalyyysiin esimerkkinä palveluhankintaryhmä Rakennusten ja alueiden rakentamispalvelut. Tämä antaa käsityksen siitä, miltä graafinen esitys näyttää. Liitteessä 5 näkyy kaikkien tuoteryhmien portfolioanalyyysit erillisinä kokonaisuuksina.



Kuvio 6. Portfolioanalyyysi: Rakennusten ja alueiden rakentamispalvelut

Portfolioanalyyysiin suurimman osan tiedoista sain aiemmin tehdystä spend- analyysistä, josta sain hankintaryhmät ja eurot. Markkinoiden vaikutuksen kuhunkin tuote- ja palve-

lukokonaisuuteen liittyen kyselin yksiköiden päälliköiltä, joilla on paras tuntuma siitä, miten markkinat kussakin tuote- ja palveluryhmässä käyttäytyvät. Jokainen yksikön päällikkö sai kuvata oman yksikkönsä osalta tuote- ja palveluryhmien käyttäytymistä numeroilla 1-5. Tällöin 1 tarkoittaa sitä, että toimittajia on paljon ja näin ollen myös kilpailu on kovaa asiakkaista ja 5 taas puolestaan tarkoittaa sitä, että toimittajia on yksi tai vain muutama ja toimittajan vaihtaminen on kallista tai työlästä, jolloin vallitsee myyjän markkinat. Tällä hetkellä Tampereen kaupungin alueella rakennetaan erittäin paljon ja vaikka joissakin kategorioissa toimittajia on paljon, saattaa tuote- ja palvelukokonaisuus silti olla pullonkaulahankintojen ja strategisen hankinnan puolella, sillä toimittajien saaminen on välillä erittäin työlästä. Kun tiedot oli syötetty ja graafinen esitys valmiina, piti itse hakea pystyakselilta se rajapinta minkä euromäärän ylittävät hankinnat ovat taloudellisesti merkittäviä ja mitkä eivät ole niin merkittäviä. Sovimme Tampereen Infran hankintavastavaan kanssa rajaksi 1 000 000 € ja jaoin eri kategoriat tämän mukaan volyyminhankintoihin, strategisiin hankintoihin, pullonkaulahankintoihin ja rutiinihankintoihin. Tämä volyymin rajapinnan hakeminen ei ollut kovin helppoa, sillä Tampereen Infran eri yksiköillä on niin eri suuruinen liikevaihto. Liitteessä 5 olen jakanut kaikki eri kategoriat näihin neljään portfolioanalyysin eri lohkoon. Tästä saa selkeän kuvan Tampereen Infran tämän hetkisistä hankinnoista ja tämän pohjalta saamme perusstrategiat eri kokonaisuuksille.

8.4 Haastatteluiden tulokset

Haastattelut tehtiin jokaiselle Tampereen Infran yksikönpäällikölle henkilökohtaisina haastatteluina. Päädyin tekemään haastattelut kasvotusten, koska näin sen tärkeänä työni onnistumisen kannalta. Henkilökohtaisten haastatteluiden ajatus oli paitsi saada tietoa eri yksiköiden hankinnoista ja hankintatoiminnasta, myös lisätä työni vaikuttavuutta ja tietoa siitä mitä työssä ollaan tekemässä ja mitä hyötyjä siitä voidaan saada. On erittäin tärkeää pitää yksikönpäälliköt ja toimitusjohtaja tietoisina koko ajan siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitä tällä voidaan saavuttaa, sillä jos he eivät ymmärrä työn sisältöä ja sillä mahdollisesti saavutettavia hyötyjä, ei työllä ole mahdollisuuksia onnistua.

Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää Tampereen Infran ja sen eri yksiköiden hankintatoimen nykytilannetta ja kehittämistarpeita sekä tulevaisuuden odotuksia. Haastattelut aloitin käymällä henkilökohtaiset haastattelut jokaisen Tampereen Infran yksikönpäällikön kanssa.

Ennen haastattelua olin käynyt spend-analyysin avulla Tampereen Infran hankintoja läpi vuoden 2016 ja 2017 osalta. Yksikön päälliköitä haastatellessani kävin heidän kanssaan läpi hankintojen kulujen jakautumista yksikkökohtaisesti ja osa haastattelukysymyksistä valikoitui sen mukaisesti, mitä spend-analyysissä jäi epäselväksi ja haastattelun ensimmäinen osa käsitteli tietojen täydentämistä ja niiden tulevaa jatkojalostamista. Haastattelukysymykset, joita yksiköiden päälliköille tein spend-analyysin pohjalta olivat:

- Onko kertaluontoisia kulueriä, mitä ei kannata ottaa tietojen jatkojalostamisessa huomioon?
- Kunnossapidon ja Rakentamispalveluiden osalta kuljetus- ja kiviainekustannuksien jakautuminen? Voidaanko näitä tarkentaa?
- Suurimmat pääkirjatilit: Mitä tuote- ja palveluryhmiä mihinkin kuuluu?
- Miten jaottelisit kategorioihin yksikön isoimmat tuote- ja palveluryhmät?
- Missä kategorioissa on eniten tehostamisen potentiaalia?

Haastattelun toisen osan kysymykset valikoituivat sen mukaisesti, että saan niistä selville hankintojen nykytilannetta eri yksiköissä, mutta samalla kartoitin toiveita jo tulevaisuutta ja kehittämistoiveita ajatellen. Kysymykset, joita yksiköiden päälliköille tein, olivat:

- Mitä ongelmia hankinnoissa on ilmennyt?
- Mikä hankintatoimen osalta toimii hyvin?
- Tunnetko tai tunteeko hankintoja tekevä henkilöstö tuote- ja palveluryhmät hyvin, joista hankintoja tekevät?
- Millä perusteella teet hankintoja? Mitkä kolme asiaa nostaisit tärkeimmiksi asioiksi hankintoja tehdessä?
- Miten ennakkosuunnittelu hoidetaan? Miten se toimii? Kuka sen tekee?
- Miten kilpailutus hoidetaan? Miten se toimii? Kuka sen tekee?
- Tuleeko tarpeeksi tarjouksia? Mihin tuote- ja palveluryhmään saisi tulla enemmän?
- Miten sopimuksen aikainen toiminta on hoidettu? Kenelle mikäkin tehtävä kuuluu?
- Onko tehdyt hankintasopimukset ja hankintapaikat helposti löydettävissä? Käytetäänkö niitä?
- Mitä parannettavaa hankinnoissa on?

Kun ajatellaan, että hankinta jakautuu ennakkosuunnitteluun, kilpailutukseen ja sopimuksen aikaiseen toimintaan, niin itselle jäi haastatteluiden perusteella käsitys, että kilpailutusvaiheeseen panostetaan ja siihen, että hankinta tulee tehtyä hankintalain mukaisesti, mutta ennakkosuunnitteluun ja sopimuksenaikaiseen toimintaan pitäisi panostaa enemmän.

Jokainen yksikönpäällikkö oli haastatteluissa sitä mieltä, että ennakkosuunnitteluun pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Uskon tämän työn ja Tampereen Infrassa olevan suuremman kehittämishankkeen tuovat tähän asiaan selkeyttä ja järjestelmällisyyttä. Jo pelkästään se, että hankinnat kategorisoidaan ja jokaista kategorialle johdetaan kullekin tuote- ja palvelukokonaisuudelle parhaalla tavalla, auttaa osaltaan tähän asiaan. Lisäksi kun jokaiselle kategorialle on nimetty henkilö, joka kategorialle ja sen toimittajamarkkinoita seuraa ja aktiivisesti miettii uusia käyttökelpoisia ratkaisuita yhdessä toimittajien kanssa, tuo varmasti sisältöä ennakkosuunnitteluun. Ongelmallisena nähtiin myös se, että kaikkiin tuote- ja palvelukokonaisuuksiin tulee vain vähän tarjouksia. Uskon tähänkin asiaan ainakin osittain auttavan sen, että markkinoita seurataan ja toimittajien kanssa ollaan tiiviissä yhteistyössä ja heitä informoidaan ja heidän avullaan suunnitellaan tulevia hankintoja.

Tampereen Infra hoitaa hankinnan kilpailutukset osittain yhteistyössä Tuomi Logistiikan kanssa. Osalla yksiköistä tämä yhteistyö toimii hyvin ja hankinnat etenevät suunnitellulla tavalla, mutta osa oli myös sitä mieltä, että tähän järjestelyyn pitäisi saada selkeyttä. Tämä prosessi olisi hyvä kuvata prosessikaavioon ja sopia yhteistyöhenkilöt, joiden kanssa Tampereen Infran eri yksiköt voisivat sujuvasti hankintansa hoitaa. Tämän prosessin kuvaamisen kuitenkin rajaan tämän työn ulkopuolelle.

Jokainen yksikönpäällikkö oli myös sitä mieltä, että sopimuksen aikaiseen toimintaan olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota. Tästä sopimuksen aikaisesta toiminnasta yhtenä yksittäisenä asiana esille nousi reklamaatiot ja niiden vähäinen käyttö tai dokumentointi. Tähän asiaan kiinnitetään Tampereen infran muissa kehittämishankkeissa enemmän huomiota, mutta tässä työssä en tähän asiaan tai sopimuksen aikaiseen toimintaan muutenkaan ota kantaa sen enempää kuin että se on hyvä tiedostaa, että sitä on kehitettävä.

8.5 Yhteenveto Benchmarking -vierailuista

Benchmarking-vierailut tein kahteen eri yritykseen. Molempien vierailujen pääasiallinen tarkoitus oli tutustua heidän kategoriarakenteeseen ja siihen, miten kategoriat olivat muotoutuneet, mutta samalla käytiin kohdeyritysten hankintatoimintaa ja hankinnan organisaatorakennetta läpi.

8.5.1 Teknisen alan suomalainen pörssiyritys

Ensimmäisen vierailun tein yhdessä Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa suomalaiseen pörssiyritykseen, joka toimii teknillisellä toimialalla. Liitteessä 7 on listattuna asioita, joita tällä vierailulla tuli esille. Tästä vierailusta päällimmäisenä jäi mieleen se, että kategoriat olivat muodostettu tuoteryhmittäin, mutta samalla myös toimittajat oli kategorisoitu. Kaikilla kategorioilla on oma vastaava, joka saa tehdä kyseisessä kategoriassa halutessaan itsenäisiä päätöksiä. Yhdellä ihmisellä voi olla vastattavanaan useita kategorioita ja nämä kategoriat toimivat yli yksikkörajojen. Kohdeyrityksessä hankinnan ja oston vastuut ovat selkeät eli tiedetään, kenellä on oikeus tehdä mitään ratkaisuita ja kenellä on oikeus ostaa tai hankkia eri tuotteita tai palveluita. Ostotoiminta on pitkälle automatisoitua ja sen onnistumista mitataan monin eri tavoin. Esille tulleita mittareita olivat muun muassa hintaindeksi monesta eri näkökulmasta katsottuna (esim. toimittajittain, kategorioittain) toimitusaika ja palvelutaso. Kohdeyrityksen edustaja piti toimivaa toiminnanohjausjärjestelmää perusedellytyksenä hankinnan kehittymiselle ja sen mittaukselle. Parannettavaa tällä kohdeyrityksellä on edelleen siinä, että toimittajamäärää ja tilausrivejä saataisiin vähennettyä.

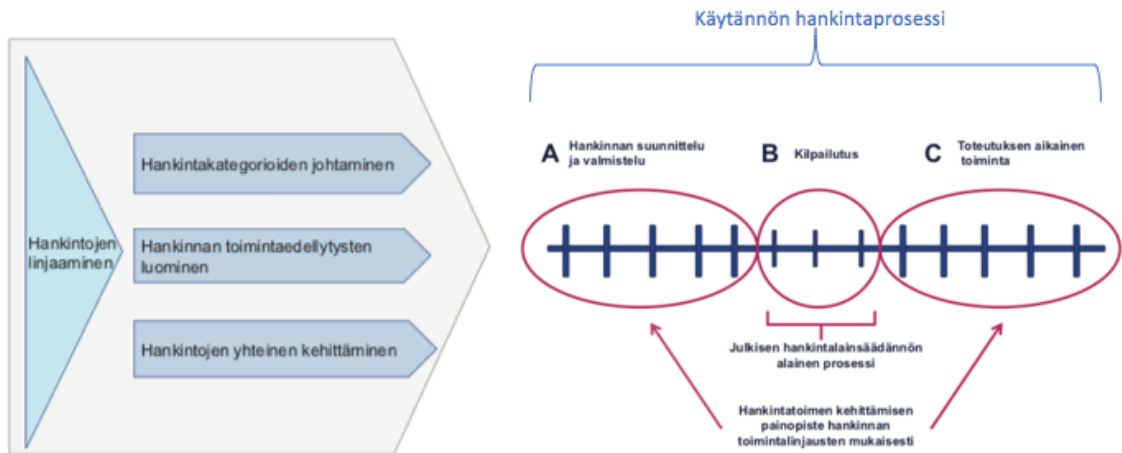
8.5.2 Liikennevirasto

Toisen vierailun tein Liikennevirastoon. Liikennevirasto on valtion virasto, joka vastaa valtion liikenneverkosta ja heidän hankintojen kokonaisvolyymi on 1,6 mrd euroa, joten he ovat erittäin suuri vaikuttaja infra-alalla (Liikennevirasto 1 ja 2). Tästä vierailusta en tehnyt erillisiä muistiinpanoja, koska Liikenneviraston sivuilla on kattava esitys heidän kategorioiden luomisprosessista ja kategorioiden rakenteesta. Vierailulla kävimme asioita läpi näiden materiaalien pohjalta. Vierailu liikennevirastoon oli erittäin havainnollinen ja antoi erittäin hyvän käsityksen hankintatoimen kehittämisestä, kategorioiden luomisprosessista sekä kategoriatyöskentelystä.

Liikennevirasto on jakanut tuote- ja palveluhankintansa sekä toimittajamarkkinoiden mukaan, että sen mukaan kuinka iso rooli tilaajana ja asiakkaana Liikennevirastolla on toimittajamarkkinoilla (Liikennevirasto 2). Kategoriaprosessi aloitettiin määrittämällä hankinnan strategiset painopistealueet. Näitä ovat loppukäyttäjänäkökulman huomioiminen läpi toimitusketjun, toimittajamarkkinoiden hallinta ja suunnitelmallinen hyödyntäminen, tehokkuus ja yhteistyö toimitusketjussa, turvalliset ja kestävät toimitusketjut sekä monipuoliset resurssit ja osaaminen. Näiden suuntaviivojen mukaan Liikennevirasto lähti kategoriaprosessia viemään eteenpäin ja luomaan kategorioita (Hankinnan toimintalinjat, 15).

Hankinnat on ryhmitelty koordinoinnin ja ohjauksen näkökulmasta tuote- ja palveluryhmiin ja hankintakategorioihin. Tarkoituksena on, että hankintakategoria on joukko tuotetai palveluryhmiä, joita koordinoidaan ja ohjataan yhtenä kokonaisuutena. Yhden hankintakategorian tuote- ja palveluryhmiä voi yhdistää esimerkiksi yhteiset toimittajamarkkinat. Samaan hankintaryhmään kuuluvat tuote- ja palveluryhmiä taas puolestaan yhdistää hankinnan tavoitteet, painotukset ja toimintatavat. Hankintojen ryhmittelyn tarkoituksena on hankintojen yhtenäisen koordinoinnin ja kehittämisen varmistaminen, yhtenäisten toimintaperiaatteiden ja -tapojen luominen sekä halu varmistaa erilaisten toimittajamarkkinoiden aiheuttamien haasteiden huomioon ottaminen. (Hankinnan toimintalinjat, 18-19.)

Käytännön hankintaprosessi kuvaa yksittäisen hankinnan läpiviennin eri vaiheet muodostuen kolmesta päävaiheesta, jotka ovat hankinnan suunnittelu ja valmistelu, hankinnan kilpailutus ja toteutuksen aikainen toiminta. Julkisen sektorin organisaatioissa kilpailutusvaihetta säätelee hankintalaki ja pääpaino on perinteisesti ollut julkisen hankintalainsäädännön noudattamisessa. Mikäli keskitytään liikaa kilpailutusprosessin määrämuotoisuuteen, saatetaan saada tehtyä muodollisesti oikea hankinta, mutta se ei välttämättä ole aina sisällöltään paras ratkaisu. Liikennevirasto tavoittelee hankintaprosessien hallinnan kehittämisellä suunnitelmallista ja ennakoivaa otetta toimittajamarkkinoiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä toimittajien sopimuksenaikaiseen ohjaamiseen. Alla olevaan kuvioon 7 olen yhdistänyt kaksi Liikenneviraston julkaisussa ”Hankintojen toimintalinjat” olevaa kuvaa, josta näkee mielestäni havainnollisesti hankintojen ohjausprosessin kokonaisuuden hankintatoimen linjaamisesta käytännön hankintaprosessiin. (Hankinnan toimintalinjat, 20-21.)



Kuvio 7. Hankinnanohjaus -prosessi hankintatoimen kokonaisuuden linjaamisesta käytännön hankintaprosessiin (Hankinnan toimintalinjat, 21-22)

Liikennevirastossa tapaamani henkilö täydensi edellä mainittua kuvaa käytännön hankintaprosessin osalta sanomalla, että ennakkosuunnitteluvaiheessa mietitään hankinnan tavoitteet ja toimintatavat, joita hankinnan viimeisessä vaiheessa toteutetaan. Välissä oleva kilpailutusvaihe on julkisen hankintalain alainen prosessi, johon on annettu ohjeet miten toimia. Hän myös kiteytti hankintatoiminnan hyvin sanomalla, että hankintatoiminta on ulkoisten resurssien ohjaamista ja hyödyntämistä. (Laakso.)

9 Hankintatoimen kehittäminen

9.1 Hankintojen tavoitetila Tampereen Infrassa

Hankintatoimen kehittäminen alkaa hankintastrategian luomisesta ja koska Tampereen Infralla ei ole hankintastrategiaa, pidän tässä työssä pohjana aiemmin tässä työssä esille tulleita Tampereen kaupungin määrittämiä hankinnan periaatteita ja mietin siltä pohjalta, miltä Tampereen Infran hankintastrategia voisi karkeasti näyttää.

Tampereen Infran hankintakustannukset kattavat noin puolet organisaation kokonaiskustannuksista, joten niiden merkitys liiketoiminnalle ja sen kannattavuudelle on suuri. Mielestäni Tampereen Infran hankinnat pitäisi saada reaktiivisesta hankinnasta kohti proaktiivisempaa hankintaa, jossa ennakointi ja aktiivinen ote toimittajamarkkinoihin päin

ovat avainasemassa. Tampereen Infran pitäisi päästä kohti ajatusta, jossa se hankintojen määrätietoisella johtamisella ja kehittämisellä saa ulkoisten resurssien hallinnan osaksi omaa toimintaa. Ensin täytyy miettiä, mikä on Tampereen Infran hankintatoimen visio siitä, mikä sen rooli tulevaisuudessa on. Missio taas puolestaan kertoo sen, miksi hankintatoimi tai hankintayksikkö on olemassa. Näiden asioiden pohjalta haastattelin Tampereen Infran hankintavastaavaa ja tutustuin hänen suunnitelmiinsa Tampereen Infran hankintatoimen tulevaisuudesta ja koostin näistä tähän Tampereen Infran hankintastrategian luonnoksen:

Visio: Keskitetty hankintatoimi, joka palvelee ydintoimintoja tehokkaasti ja häiriöttömästi (Kurki 2018).

Missio: Hankintayksikkö auttaa ydintoimintoja kustannustehokkaiden hankintojen tekemisessä.

Tampereen kaupungin määrittelemät hankinnan periaatteet:

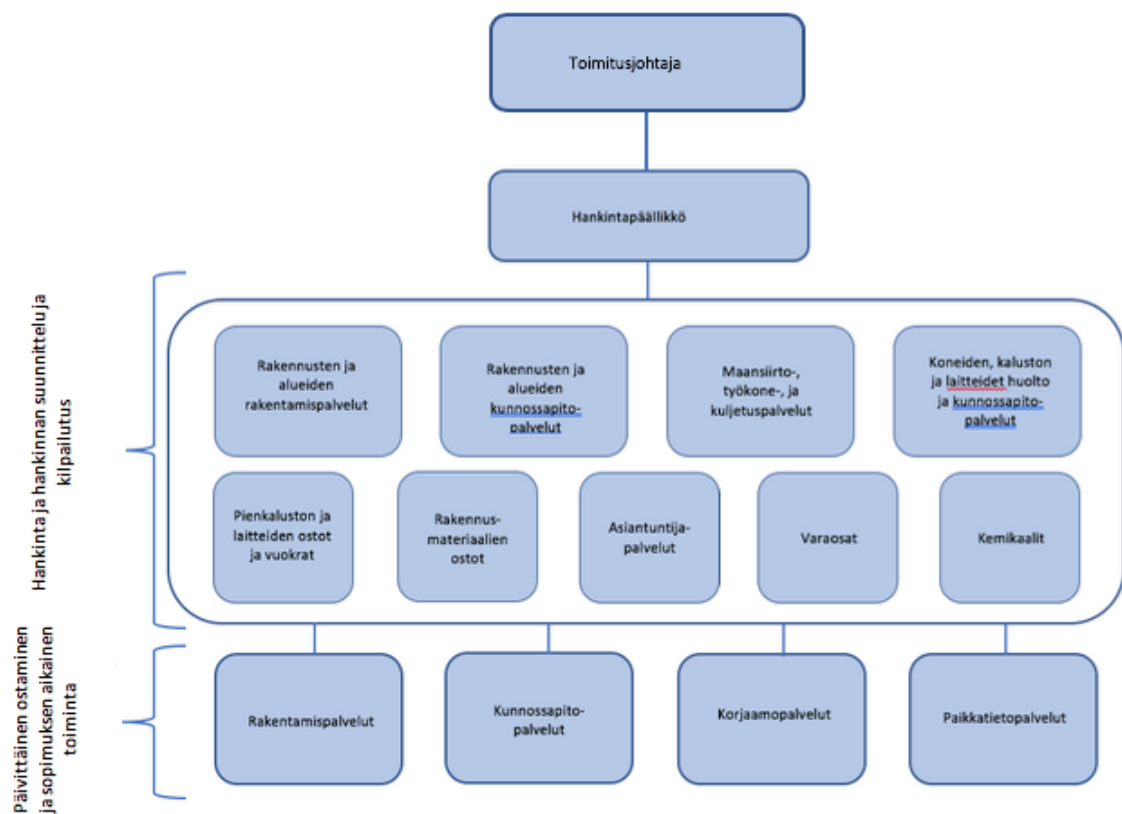
- Julkisten varojen tehokas käyttö
- Innovaatioiden ja uuden liiketoiminnan syntyminen edistäminen
- Vastuulliset ja kestävät hankinnat
- Osaamisen kehittäminen
- Tehokkaasti järjestetyt palvelut (Kurki 2017).

Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi jokaiselle vuodelle luodaan vuosittaiset tavoitteet, käytännön toimenpiteet ja mittarit, jotta tiedetään, mitä mihin asioihin kiinnitetään huomiota ja mitä kehitetään, jotta päästään lähemmäksi visiota.

Kun hankintatoimelle on luotu strategia ja ymmärretty miten eri tavoin erilaiset hankinnat käyttäytyvät, otetaan käyttöön kategoriastategiamalli, jossa hankinnat jaetaan kategorioihin. Jokaiselle kategorialle luodaan omat toimintamallit, joissa mietitään kyseisen kategorian nykytilannetta ja mahdollisuuksia, asetetaan tavoitteet ja niiden saavuttamista tukevat mittarit. Tärkeää on myös miettiä, mitä toimenpiteitä täytyy tehdä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Jokaisella kategorialla täytyy myös olla tuoteryhmävastaava, joka vastaa kategorian tavoitteista, seurannasta ja kehittämisestä. Tätä ajatusta ovat Tampereen Infran toimitusjohtaja ja korjaamopalveluiden yksikönpäällikkö hahmotelleet jo kokouksessaan vuonna 2013 ja tässä työssä pidän suunnannäyttäjänä myös tätä hahmo-

telmaa. Tässä muistiossa on puhuttu tuoteryhmävastaava -mallista, mutta tulevien organisaatiosuutoksien jälkeen varmasti selviää, miten hankintatoimi tulevaisuudessa tulee organisoitumaan. (Suominen ja Aaltonen)

Tampereen Infrassa on tällä hetkellä menossa kehittämishanke, joka tavoittelee hankintatoimen keskittämistä. Alla olevaan kuvioon 8 olen piirtänyt itse yhden vaihtoehdon, miten hankintojen organisointi voitaisiin hoitaa. Tämä organisaatorakenne on määritelty tämän hetken resurssien mukaisesti, jolloin hankinnassa ei vielä ole erillistä henkilöstöä erillisen hankintatoimen yksikön organisaatorakenteen muodostamiseksi. Alkuun kun erillistä hankintayksikköä ei ole, niin tuoteryhmävastaavat hoitavat tehtävänsä oman työn ohessa ja tiimit kerätään eri yksiköistä.



Kuvio 8. Esimerkki hankintojen organisoimisesta Tampereen Infrassa

Selkeä organisaatorakenne on tärkeä selvittää hankintoja johtaessa, jotta tiedetään vastuut ja tavoitteet. Hankintoja johtaa hankintapäällikkö, joka vastaa kaikkien hankintojen johtamisesta. Hankintapäällikön alaisuudessa toimii määritellyt kategoriat esimerkiksi poikkiorganisatorisissa tiimeissä, joille on nimetty yksi vastuhenkilö, joka vastaa kyseisestä kategoriasta ja johtaa tiimiä saavuttaakseen kategorialle asetetut tavoitteet. Näissä

kategoriatiimeissä tehdään hankinnan suunnittelutyö, kilpailutus, sopimushallinta ja toimittajien etsiminen sekä valinta. Tämä mahdollistaa hankinnan osaamisen kasvattamisen sekä toimittajamarkkinoiden laajan tunnistamisen. Yksiköiden vastuulle jää päivittäinen ostaminen sopimustoimittajilta sekä sopimuksen aikainen toiminta. Kun hankinnat toteutetaan tiimeissä, kategoriatyöryhmässä on henkilöitä niistä yksiköistä, jotka eniten käyttävät kyseisen kategorian tuotteita ja palveluita. Myöhemmin kun erillinen hankintayksikkö on olemassa, tuoteryhmävastaavat hoitavat päätyönään yhtä tai useampaa hankintaryhmää. Tällöin organisaatorakenne pitää miettiä uudelleen.

9.2 Suorat ja epäsuorat hankinnat

Spend- analyysin pohjalta jaoinme Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa Tampereen Infran hankinnat pääkirjatileittäin suoriin-, epäsuoriin ja investointihankintoihin taulukossa 2.

Taulukko 2. Tampereen Infran hankinnat jaoteltuna suoriin-, epäsuoriin- ja investointihankintoihin

Suorat hankinnat	Epäsuorat hankinnat	Investoinnit
Rakennusten ja alueiden kunnossapito- ja rakentamispalvelut	ICT -palvelut	Kaluston ostot
Koneiden, kaluston ja laitteiden kunnossapito- ja rakentamispalvelut	ICT -asiantuntijapalvelut	
Matkustus- ja kuljetuspalvelut	ICT -tietoliikenne- ja televiestintäpalvelut (puhelut)	
Maansiirto- ja työkonepalvelut	Toimisto-, pankki- ja asiantuntijapalvelut	
Poltto- ja voiteluaineiden ostot	Työvoiman vuokraus	
Rakennusmateriaalin ostot	Painatukset ja ilmoitukset	
Muun materiaalin ostot	Posti- ja telepalvelut	
	Vakuutukset	
	Puhtaanapito- ja pesulapalvelut	
	Majoitus- ja ravitsemispalvelut	
	Majoitus- ja ravitsemispalvelut, oma henkilöstö	
	Opetus- ja kulttuuripalvelut	
	Muut palvelut	
	Toimisto- ja koulutarvikkeiden ostot	
	Kirjallisuuden ostot	
	Elintarvikkeiden ostot	
	Vaatteiston ostot	
	Lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden ostot	
	ICT -kaluston ostot	
	Siivous- ja puhdistusaineiden ostot	
	Lämmityksen ostot	
	Sähkön ostot	
	Veden ostot	
	Rakennusten ja huoneistojen vuokrat	
	Koneiden ja laitteiden vuokrat	
	ICT -laittevuokrat	
	Muut vuokrat	

Suorien hankintojen kustannusten osuus kaikista Tampereen Infran hankinnoista on 28,3 milj. € ja kattaa näin ollen 90 % kaikista Tampereen Infran hankinnoista. Tässä työssä keskitytään vain suoriin hankintoihin.

9.3 Hankintojen kategorisointi

Kun olin saanut tarpeeksi tietoa hankintojen nykytilasta, aloitin kategorioiden muodostamisen yhdessä Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa. Kategoriat muodostuivat spend-analyysistä sekä yksikön päälliköiden haastatteluista saatujen tietojen pohjalta. Päädyimme jaottelemaan kategoriat erilaisiin tuote- ja palvelukokonaisuuksiin ja samalla jaoimme noin 200 volyymiltaan suurinta toimittajaa näiden kategorioiden alle. ABC-analyysin mukaan 10 % toimittajista kattaa 80 % hankinnan kustannuksista, mutta halusin ottaa tähän työhön tarkastelun ja jaottelun alle hieman suuremman määrän toimittajia. Päädyin siis tekemään valinnan sen perusteella, että kaikki yli 20 000 € laskuttaneet toimittajat ovat tarkastelussa mukana. Näin ollen mukana tarkastelussa on kaikista 841 toimittajasta 189 toimittajaa ja heidän laskutuksensa kattaa 29,1 milj. € (94 %) koko infran hankinnoista. Tähän toimittajamäärän hallintaan kannattaa kiinnittää huomiota kategorioiden tavoitteita mietittäessä. Joissain kategorioissa on perusteltuakin olla iso toimittajakirjo, mutta ainakin volyymi- ja rutiinihankintojen toimittajamäärään kannattaa kiinnittää huomiota niiden toimintamalleja ja tavoitteita laatiessa.

Jokaiselle kategorialle luotiin perusstrategia portfolioanalyysin antamiin tietoihin perustuen. Näiden linjausten perusteella kategorioiden tavoitteita, mahdollisuuksia ja mittareita lähdetään kehittämään pidemmälle erillisissä tiimeissä kullekin kategorialle nimetyn henkilön johdolla. Samalla näissä tiimeissä tulee miettiä käytännön toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

9.3.1 Hankintakategorioiden rakenne tuote- ja palveluryhmittäin

Hankintakategoriat päätimme yhdessä Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa jaotella tuote- ja palveluryhmittäin, sillä se oli luonnollinen jaottelutapa nykytila-analyysin tietoihin perustuen. Erilaisia tuote- ja palveluryhmiä meille muodostui yhdeksän ja niiden alle syntyneitä kategorioita yhteensä 54. Kuviosta 10 voidaan nähdä, miten Tampereen Infran hankinnat jakoutuivat eri tuote- ja palveluryhmiin ja edelleen kategorioihin.



Kuvio 9. Tampereen Infran tuote- ja palveluryhmät ja niiden alla olevat kategoriat.

Liitteessä 7 on tämä sama kuvio kuvattuna hieman suurempana. Näille määritellyille tuote- ja palveluryhmille valitsimme vielä alustavat tuoteryhmävastaavat ja tiimit, joilla näitä kyseisiä ryhmiä lähdetään jatkossa kehittämään.

9.3.2 Jaottelu toimittajien mukaan

Kun hankinnat oli ensin jaettu tuote- ja palveluryhmittäin kategorioihin, jaoin vielä nykyisistä toimittajista merkittävimmät näiden kategorioiden ja tuote- ja palveluryhmien alle, jotta tästä saisi käsitystä jo tulevista toimittajista ja niiden määrästä. Liitteestä 8 voi nähdä tämän toimittajakohtaisen lajittelun.

9.4 Väliraportointi ja seminaari Tampereen Infran johdolle

Tässä vaiheessa, kun olimme saaneet hankintavastaavan kanssa muodostettua tuote- ja palveluryhmät sekä kategoriat ja jokaiselle kategorialle oltiin saatu portfolioanalyysin

perusteella aikaiseksi perusstrategia, esittelin yhdessä Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa tekemäni suunnitelman Tampereen Infran toimitusjohtajalle. Tätä väliraportointia pidin erittäin tärkeänä vaiheena, jotta osaisin viedä työtäni oikeaan suuntaan. Samalla esittelin työtä myös muutamille yksikönpäälliköille. Tässä vaiheessa tätä kehitystyötä joudun kuitenkin toteamaan, että tämän työn kehittämistä kannattaa jatkaa vasta vuoden 2019 puolella, sillä Tampereen Infrassa odotellaan tällä hetkellä sitä tietoa, mikä Tampereen Infralle tapahtuu vuoden 2019 alussa. Vaihtoehtoina on aiemmin kerrotut vaihtoehdot, joissa toinen on yhdistyä Tilapalveluiden kanssa osakeyhtiöksi ja toinen on se vaihtoehto, että Tampereen Infrasta tehdään oma osakeyhtiö. Tämä päätös saattaa vielä muuttaa nyt aloitettua kategoriaprosessia, joten sen jatkaminen on järkevää vasta kun uusi organisaatorakenne on tiedossa ja käyttöön otettu. Näiden työn aikana tulleiden muutosten takia sekä oman aiemmin määrittämäni valmistumisaikatauluni vuoksi en saa näitä nyt kehitettyjä asioita vietyä käytäntöön, joten näiden kategorioiden suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto jää myöhemmäksi. Johto on kuitenkin vahvistanut, että tämä tuoteryhmäajattelumalli tullaan Tampereen Infralle viemään käytäntöön myöhemmin, kun nämä aiemmin kertomani organisaatorakenteen muutokset ovat selvinneet ja uusi organisaatorakenne ja yhtiömuoto käytössä.

10 Pääkirjatilien ja tavararyhmien käyttö

Spend-analyysiä tehdessäni huomasin, että pääkirjatilin ja tavararyhmien käytössä on jonkun verran kirjavaa käytäntöä ja jouduin näitä aika paljon käsin korjailemaan. Lisäksi ”muut materiaalit” -ryhmä oli todella iso kattaen 2,7 milj. € Tampereen Infran hankinnoista. Jotta spend-analyysin tekeminen jatkossa olisi sujuvampaa ja jotta voisimme käyttää järjestelmistä saatavia tietoja toiminnan mittaamiseen ja kehittämiseen, siihen täytyy olla selkeä ohjeistus mitkä tuotteet ja palvelut kuuluvat minkäkin pääkirjatilin ja tavararyhmän alle. Niinpä päätimme yhdessä Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa, että teen tässä työssä ohjeistuksen pääkirjatilien ja tavararyhmien käytöstä niiden tuote- ja palveluryhmien osalta, joita muutenkin tässä työssä käsittelen. Tarkoituksena on löytää pääkirjatili ja tavararyhmä jokaiselle muodostettavalle kategorialle ja sen alla oleville eri tuote- ja palveluryhmille, johon nämä voidaan tiliöintivaiheessa sijoittaa. Näin saadaan koko henkilöstö käyttämään pääkirjatilejä ja tavararyhmiä samalla tavalla ja järjestelmän tietoja voidaan paremmin hyödyntää esimerkiksi eri kategorioiden kehittämiseen ja seuraamiseen. Liitteessä 9 on laadittu ohjeistus pääkirjatileistä ja tavararyhmistä. Tätä ohjetta jalostetaan vielä ennen sen käyttöönottoa, kun tiedetään, miten tu-

leva mahdollinen yhtiöittäminen vaikuttaa laskujen tiliöintimenettelyihin. Tämän käyttöönoton onnistumisen mittariksi valitsin ”Muut materiaalit” -pääkirjatilin eurot suhteutettuna liikevaihtoon. Tämän prosenttilukeman pitäisi laskea, kun tuotteet ja palvelut tiliöidään niille tileille, joihin ne oikeastikin kuuluvat. Seuranta kannattaa tehdä kerran vuodessa.

11 Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi

Työn alussa määrittelin tähän työhön kaksi tutkimuskysymystä, joiden johdattelemana kehittämishankkeen tavoitteita lähdettiin saavuttamaan. Nämä tutkimuskysymykset olivat:

- Miten Tampereen Infran hankinnat kategorisoidaan, jotta se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla Tampereen Infran perustoimintoja?
- Miten Tampereen Infran hankintatoimintaa kehitetään?

Näiden tutkimuskysymysten avulla sain kehitettyä Tampereen Infran hankintoja toivottuun suuntaan, joten siltä osin voin osittain sanoa onnistuneeni tämän työn tekemisessä. Tämän kehittämistyön aikana sain luotua yhdessä Tampereen Infran hankintavastaavan kanssa Tampereen Infralle käyttökelpoiset kategoriat ja perusstrategiat näille kategorioille. Olisin kuitenkin toivonut, että saan tämän työn aikana kehitettyä yhtä tai kahta kategoriata eteenpäin yhdessä kategoriatiimin kanssa ja vietyä sen käytäntöön asti. Se oli kuitenkin mahdoton tavoite tässä aikataulussa ja toimintaympäristössä, jossa Tampereen Infra kokee isoja muutoksia lähitulevaisuudessa. En näe myöskään mielekkäänä pitkittää tämän opinnäytetyön valmistumista näiden ulkoisten seikkojen takia, joten tein tietoisesti päätöksen lopettaa tämän kehittämistyön tekeminen tähän pisteeseen, jossa kategoriat on luotu ja niille ollaan saatu muodostettua perusstrategiat. Kehittämistyön tekeminen jatkuu tästä sen jälkeen, kun Tampereen Infran tulevaisuus on selvinnyt. Lisäksi sain kehitettyä Tampereen Infran hankintatoimintaa laatimalla ohjeistuksen pääkirjatilien ja tavararyhmien käytöstä. Niinpä molemmat tutkimuskysymykset, jotka työn alussa määrittelin, tuli toteutettua. Myös laadullisten mittareiden mukaan, jotka tähän työhön valitsin voidaan huomata, että asiat ovat kehittyneet työn aikana toivottuun suuntaan, mutta käytäntöön asti näitä kehitettyjä toimintamalleja ei olla saatu vietyä.

12 Jatkotoimenpiteet

Kehittämistyö jatkuu sopivan ajan tullessa siten, että muodostettuja kategorioita lähdetään kehittämään kunkin kategorian tuoteryhmävastaavan johdolla perusstrategian pohjalta eteenpäin. Ensin selvitetään kategoriakohtainen nykytilanne ja sen ongelmat. Sen jälkeen mietitään tavoitteet, mitä kategorian hankinnoilta odotetaan. Samalla on myös määriteltävä konkreettiset käytännön toimenpiteet, joiden avulla tavoitteet saavutetaan ja jotta tavoitteet kunkin kategorian osalta tulee saavutettua, on tärkeää myös määritellä käyttökelpoiset mittarit, joiden avulla saadaan seurattua, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Lisäksi hankintaprosessit tulee tarkastella uudelleen, jotta ne tukevat kategoriatyöskentelyä ja tuovat omalta osaltaan etuja hankintatoimintaan ja sen sujuvuuteen.

Lähteet

Aamulehti 23.4.2018. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/lue-koko-lista-nailla-keinoilla-tampere-saastaa-ja-hankkii-lisatuloja-yli-40-miljoonaa-euroa-200857571/>.

Aamulehti 20.6.2018. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/tampereen-infran-tulevaisuutta-pohditaan-vaihtoehtoina-fuusio-tai-erillinen-osakeyhtio-201025709/>. Luettu 14.7.2018.

Liikennevirasto 1. <https://www.liikennevirasto.fi/liikenneverkko>. Luettu 12.7.2018.

Liikennevirasto 2. <https://www.liikennevirasto.fi/palveluntuottajat/hankinnat#.W0cki1Dx7M>. Luettu 12.7.2018.

Liikennevirasto 3. <https://www.liikennevirasto.fi/palveluntuottajat/hankinnat/hankinnan-lahtokohdat#.W0dHdC1Dx7M>. Luettu 12.7.2018.

Tampereen Infra. <https://www.tampere.fi/tampereeninfra/yleista/missiojavisio.html>. Luettu 13.7.2018

Tampereen Infra. <http://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7B5ba3290a-a1a0-4008-8302-fe60b0c8e522%7D/2350554>. Luettu 20.9.2018.

University of Eastern Finland. <https://www.uef.fi/benchmarking>. Luettu 1.3.2018

Tietäväinen, Milko 2015. Toimitusjohtaja. Tampereen Infra Liikelaitos Strategia 2016-2020.

Laamanen, Kai 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 4. painos. Suomen laatu keskus Oy.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4., tarkistettu painos. Tietosanoma Oy.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5., tarkistettu painos. Tietosanoma Oy.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro. Helsinki.

Laakso, Kristiina 2018. Hankepääällikkö. Liikennevirasto, Helsinki. Haastattelu 18.6.2018.

Järvensivu, Pauli 2018. Lehtori. Metropolian ammattikorkeakoulu, Vantaa. Luento 3/2018.

Suominen, Sakari ja Aaltonen, Timo 2013. Tampereen Infra. Muistio ”Ehdotus Tampereen Infran hankintojen järjestämiseksi” 2.10.2013.

Kurki, Petra 2018. Hankintavastaava. Tampereen Infra. Haastattelu 8.8.2018.

Kurki, Petra 2017. Hankintavastaava. Tampereen Infra. Esitys 12/2017.

