



HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN JULKISELLA SEKTORILLA

Kari Gröndahl

**Opinnäytetyö
YLEMPI AMK-TUTKINTO**

1/2009

Tekniikka ja liikenne



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) Kari Gröndahl	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 66	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Hankintatoimen kehittäminen julkisella sektorilla		
Koulutusohjelma Logistiikan johtaminen, ylempi ammattikorkeakouluohjelma		
Työn ohjaaja(t) Lehtori Sanna Nieminen, Yliopettaja Simo Hokkanen		
Toimeksiantaja(t) Helsingin kaupungin hankintakeskus, hankintajohtaja Jorma Lamminmäki		
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyön tavoitteen on tutkia Helsingin kaupungin hankintatoimen nykytilaa ja hakea keinoja hankintojen ohjattavuuden ja johtamisen kehittämiseen. Helsingin kaupungin organisaation koko ja toimialojen hajanaisuus tekevät hankintatoimen kehittämisen haasteelliseksi.</p> <p>Työn teoriaosassa on käsitelty hankintatoimen määritelmiä ja kuvattu eri tapoja ryhmitellä hankintoja. Yrityksen hankintojen johtamista on käsitelty hankintastrategian ja hankintakäytäntöjen osalta. Luvussa on esitetty myös hankinnan keskittämisen ja hajauttamisen peruseriaatteet. Hankintojen organisoinnin osalta on esitetty eri tapoja jaotella hankintoihin liittyviä tehtäviä.</p> <p>Helsingin kaupungin hankintojen nykytilaa käsittelevässä luvussa on kuvattu hankintastrategia, organisoinnin nykytila ja tietojärjestelmät.</p> <p>Työn tutkimusosiossa on analysoitu hankintojen nykytilaa kokonaisuutena sekä ostotilausjärjestelmän käyttöä. Analyysissa on käytetty eri tapoja luokitella hankintoja. Analyysin perusteella on tehty johtopäätöksiä nykytilanteesta.</p> <p>Opinnäytetyön lopuksi on esitetty kehittämissuhteita hankintojen analysoinnin tehostamiseksi ja tietojärjestelmien kehittämiseksi sekä hankintojen johtamiseen ja organisointiin liittyen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankintastrategia, hankinta, ostaminen, hankinnan tietojärjestelmät, ostoportfoliomalli,		
Muut tiedot		

Author(s) Kari Gröndahl	Type of Publication Master's thesis	
	Pages 66	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Developing Procurement in the Public Sector		
Degree Programme Degree Programme in Logistics Management		
Tutor(s) Lecturer Sanna Nieminen, Senior Lecturer Simo Hokkanen		
Assigned by Procurement Centre of the City of Helsinki, Procurement Director Jorma Lamminmäki		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this master's thesis was to research the present state of procurement in the City of Helsinki and to find ways to develop the controllability and management of procurement. The size of the organization and quality of the sectors make the development work very challenging.</p> <p>In the theoretic part of this thesis, the definitions of procurement and different ways of grouping procurement are described. In the part which deals with the procurement management there are descriptions of the procurement strategy and policy. In that part also the basic principles of procurement centralization and decentralization are presented.</p> <p>In a chapter dealing with the present state of procurement in the City of Helsinki, the procurement strategy and the current state of organization of procurement and the information systems used in procurement in Helsinki are described.</p> <p>In the research part of this thesis the present state of procurement and the usage of the Purchase Management software have been analyzed. In this analysis different ways to categorize procurement have been used. Conclusions are made on the basis of the analysis.</p> <p>At the end of this master's thesis proposals are presented for how to develop procurement analysis, information systems and how to develop procurement management and organization.</p>		
Keywords procurement, strategy, buying, information systems of procurement, portfolio model		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	TUTKIMUSONGELMA	5
3	HANKINTATOIMI	5
3.1	TIEDOLLA TULOKSIIN	5
3.2	MÄÄRITELMIÄ	6
3.3	HANKINTOJEN RYHMITTELYJÄ	9
3.3.1	<i>Hankinnan kohteen mukainen ryhmittely</i>	9
3.3.2	<i>Hankinnan käyttötarkoituksen mukainen ryhmittely</i>	9
3.3.3	<i>Epäsuorat hankinnat</i>	10
3.3.4	<i>UNSPSC tuoteryhmittely</i>	11
3.4	ANALYSOINTIA	12
3.4.1	<i>ABC – analyysi</i>	12
3.4.2	<i>Hankinnan portfolioanalyysi</i>	14
4	HANKINTOJEN JOHTAMINEN	18
4.1	HANKINTASTRATEGIA	18
4.2	HANKINTAPOLITIIKKA JA HANKINTAKÄYTÄNNÖT	19
4.3	TOIMITTAJIEN VALINTA JA HALLINTA	19
4.4	HANKINTAPROSESSI	20
4.5	HANKINNAN RESURSSIT JA JÄRJESTELMÄT	20
4.6	KESKITTÄMINEN JA HAJAUTTAMINEN	20
5	HANKINTOJEN ORGANISOINTI	22
6	HELSINGIN KAUPUNGIN HANKINTATOIMI	24
6.1	HANKINTASTRATEGIA	24
6.2	HANKINTOJEN ORGANISOINTI	26
6.3	HANKINTAKESKUS	27
6.4	PÄÄKAUPUNKISEUDUN HANKINTAYHTEISTYÖ	28
6.5	HANKINNAN TIETOJÄRJESTELMÄT	30
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	33

8 HANKINTOJEN ANALYYSI.....	34
8.1 KULUTUSANALYYSI	34
8.2 OSTOPORTFOLIOANALYYSI	36
8.3 OSTOTILAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTÖN ANALYYSI	38
8.3.1 Tilausten ja toimittajien määrä.....	38
8.3.2 Katalogi- ja vapaatekstitylausten määrä	40
8.3.3 Tilausvolyymi UNSPSC tuoteryhmittelyn mukaan.....	42
8.3.4 Tilausvolyymi kirjanpidon tilien mukaan.....	42
8.3.5 Ostotilausjärjestelmän kattavuus.....	44
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
9.1 HANKINTOJEN ANALYYSI.....	47
9.2 HANKINTOJEN JOHTAMINEN	49
10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	51
10.1 HANKINTOJEN ANALYSOINNIN KEHITTÄMINEN.....	51
10.2 HANKINNAN TIETOJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN.....	53
10.3 HANKINTOJEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.....	55
10.4 HANKINTAKESKUKSEN ORGANISAATION KEHITTÄMINEN.....	58
11 YHTEENVETO	60
LIITTEET.....	61
Liite 1. Helsingin kaupungin organisaatio.....	65
Liite 2. Hankintakeskuksen organisaatio.....	66
KUVIOT	
KUVIO 1. Hankintatoimen terminologia	8
KUVIO 2. Tuotteiden ja palveluiden kuvaaminen hankinnan portfolioanalyysissa.....	15
KUVIO 3. Hankinnan organisoinnin peruseriaatteet.....	20
KUVIO 4. Hankinnasta maksuun prosessi.....	31
KUVIO 5. Hankinnan tietojärjestelmien kehittämisspolku.....	32
KUVIO 6. Tarvikkeiden hankinnat Kraljicin matriisissa.....	38
KUVIO 7. Ostotilausten jakautuminen kuukausittain.....	40

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Helsingin kaupungin hankinnat vuonna 2007 kirjanpidon ylimmän tiliryhmätason mukaan.....	34
TAULUKKO 2. Toimittajien lukumäärä ostovolyymien mukaan.....	35
TAULUKKO 3. Kaksikymmentä suurinta toimittajaa vuonna 2007.....	36
TAULUKKO 4. Palveluiden hankinnat vuonna 2007.....	37
TAULUKKO 5. Tarvikkeiden hankinnat vuonna 2007.....	37
TAULUKKO 6. Katalogi- ja vapaatekstilaukset.....	41
TAULUKKO 7. Katalogitilausten 10 suurinta toimittajaa.....	41
TAULUKKO 8. Käytetyt UNSPSC ryhmät.....	42
TAULUKKO 9. UNSPSC tuoteryhmät, joiden ostot ylittivät miljoona euroa.....	42
TAULUKKO 10. Kaksikymmentä euroissa suurinta tiliä.....	43
TAULUKKO 11. Ostolaskujen jakautuminen tilausten mukaan.....	44
TAULUKKO 12. Toimittajat, joiden ostot yli miljoonan euroa.....	45
TAULUKKO 13. Ostolaskujen jakaantuminen kolmen suurimman viraston osalta.....	46
TAULUKKO 14. Ostotilausten määrä 2008 kuukausittain kolmen suurimman viraston osalta.....	46

1 Johdanto

Hankintojen johtaminen on haasteellinen tehtävä Helsingin kaupungin kaltaisessa suuressa ja monia toimialoja sisältävässä organisaatiossa. Kaupungin liikelaitosten hankintoja lukuun ottamatta lähes kaikki hankinnat ovat ns. epäsuoria hankintoja. Epäsuorille hankinnoille on tyypillistä se, että ne ovat hajaantuneet laajasti organisaation eri osiin ja niistä on vaikea saada luotettavaa tietoa johtamisen ja ohjaamisen tueksi.

Hankintojen johtamisen tueksi tarvitaan tietopohjaa. Tietopohjaa syntyy Helsingin kaupungilla sekä ostotilausjärjestelmään että ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Haasteena on tiedon analysointi ja raportointi muodossa, jota voidaan hyödyntää hankintojen ohjaamisessa. Tässä opinnäytetyössä on tehty kehittämissuhteita analyysien ja raportoinnin tehostamiseksi tietojärjestelmillä. Lisäksi työssä on tehty kehittämissuhteita muiden hankinnan järjestelmien kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä on tutkittu hankintojen nykytilaa analysoimalla ostotilausjärjestelmästä ja ostolaskujen käsittelyjärjestelmästä poimituja tilausten ja laskujen tietoja. Aineistosta tehdyt eri analyysit tukevat epäsuorista hankinnoista esitettyjä yleisiä väittämiä. Analyysien pohjalta on tehty johtopäätöksiä epäsuorien hankintojen tehostamiseksi.

Helsingin kaupungin hankintastrategiassa vuodelta 2006 on linjauksia kaupungin hankintojen organisoinnin kehittämiseksi sekä joukko kehittämissuhteita hankinnan yleisestä kehittämisestä. Ehdotusten mukaisiin toimenpiteisiin on ryhdytty, mutta niiden loppuunsaattaminen vaatii useamman vuoden määrätietoista työskentelyä. Opinnäytetyössä on tutkittu kaupungin hankintojen organisointia verrattuna hankintojen organisoinnin peruseräkkeisiin. Nykytilan pohjalta on tehty kehittämissuhteita hankintastrategiassa

esitettyjen linjausten edelleen toimeenpanemiseksi. Lopuksi on tehty ehdotuksia miten hankintakeskuksen organisaatiota tulisi kehittää vastaamaan paremmin esitettyihin tavoitteisiin.

2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Helsingin kaupungin hankintojen nykytilaa ja hakea keinoja hankintojen ohjattavuuden ja johtamisen tehostamiseksi.

Tutkimusongelmaa kuvaavat seuraavat kysymykset:

Miten osittain hajautettua hankintaorganisaatiota voidaan kehittää? Kuinka hankintojen ohjattavuutta voidaan parantaa kehittämällä tietojärjestelmiä? Miten tietojärjestelmien tuottamaa informaatiota voidaan hyödyntää hankintojen johtamisessa?

Tutkimusta varten poimittiin ostolaskujen käsittelyjärjestelmän ja ostotilausjärjestelmän tietokannoista lasku- ja tilaustietoja. Tietojen pohjalta analysoitiin hankintojen kokonaiskuvaa sekä ostotilausjärjestelmän käyttöä. Analysoitujen tietojen pohjalta arvioitiin hankintojen hajanaisuutta ja jakautumista eri luokkiin ostoportfolioanalyysissä. Tehtyjen havaintojen perusteella arvioitiin tiedon analysointiin tarvittavien järjestelmien toiminnallisuutta.

3 Hankintatoimi

3.1 Tiedolla tuloksiin

UPM-Kymmene Oyj:n entinen hankintajohtaja Jouni Malmivaara kirjoittaa kolumnissaan Logistiikka-lehdessä (7/2008) kuinka strateginen hankinta perustuu tietoon, sen keruuseen, hyödyntämiseen ja muokkaukseen päätösinformaatioksi.

Malmivaaran mukaan strategisen hankinnan prosessin pääkohtia ovat kategoriatiimien perustaminen ja niiden jäsenten kouluttaminen. Kategoriatiimeihin kerääntyy tarvittava tieto hankinnoista. Tiimien sisällä myös vastuu tiedon hankinnasta ja analysoinnista tulee olla määriteltynä. Kaikki relevantti tieto hankinnoista tulee kerätä systemaattisesti. Analysoidun tietopohjan perusteella kehitetään ja hyväksytään hankintastrategiat. Markkina- ja toimittajatietoa käytetään hyväksi neuvotteluissa ja sopimusten laadinnassa. Prosessin ja logistiikan tiedon perusteella kehitetään toimintasuunnitelmat. Tämän jälkeen seurannalla ja raportoinnilla mahdollistetaan korjaavat toimenpiteet.

Tietovirtojen keruu, ohjaaminen ja tuottava käyttö edellyttävät myös rahallisia panostuksia ohjelmistoihin ja informaatioteknologiaan sekä analytikkopalvelujen hankkimista. Tietopohjan tulee olla kaikkien käytössä riittävän hyvänä informaationa, selkeästi koottuna ja esitettynä, jotta tiimityö ja hankintaprosessit pystytään hoitamaan tehokkaasti. Tietostrategiaan panostaminen tuo hyötyjä nopeasti. (Malmivaara 2008).

3.2 Määritelmiä

Tilaaminen (ordering) tarkoittaa ostotilauksen tekemistä toimittajalle aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti. Termiä käytetään ostamisen rinnalla usein myös silloin, kun toimittajalta tehdään tilaus ilman tarjouspyyntöjä tai sopimuksia. Suppeampi termi on kotiinkutsu, jossa etukäteen tilatulle tavaralle ilmoitetaan toimitusajankohta. (Weele, 2005, 14.)

Ostaminen merkitsee yleensä hankinnan toteuttamiseen liittyviä transaktioita: tilaamista, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa. Suppeimmillaan termi suomenkielessä tarkoittaa samaa kuin tilaaminen ja laajimmillaan täyttää vastuuta hankinnoista (vertaa englannin procurement). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58.)

Englanninkielistä termiä purchasing käytetään tavallisesti silloin, kun katsotaan olevan osavastuu spesifikaatioiden määrittelystä ja toimittajan valinnasta. Englanninkielinen termi procurement käsittää kaikki toiminnot, jotka vaaditaan tuotteet tai palvelun saamiseksi ulkopuoliselta toimittajalta lopulliseen kohteeseen. Termi on yleistynyt etenkin ammattinimikkeissä kuten CPO (Chief Procurement Office). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58.)

Suomen kielessä purchasing ja procurement voidaan laajasti tulkittuna korvata sanalla hankinta. Hankinta sisältää kaikki ne toiminnot jonka seurauksen yritys saa laskun ulkopuoliselta toimittajalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 59.)

Hankintoja tehdään organisaation eri osissa. Termi hankinta kattaa laajemman alueen kuin mistä hankintaorganisaatio vastaa. Puhuttaessa hankinnasta funktiona käytetään yleensä termiä hankintatoimi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 59.)

Hankinta eroaa ostamisesta ja tilaamisesta kahdella tavalla. Hankinta lähtee tarpeiden määrittelystä, kun taas ostamisessa ja tilaamisessa joku muu on jo määritellyt tarpeen. Toinen ero on, että hankintaan sisältyy toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta (supplier management, supply management). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 59.)

Termillä supply on Euroopassa ja Yhdysvalloissa eri merkitys. Amerikkalaisen näkemyksen mukaan termi sisältää epäsuoriin hankintoihin liittyvän varastoinnin. Euroopassa termillä tarkoitetaan laajasti hankinnan, toimitusten ja varastoinnin hallintaan. (Weele 2005, 15.)

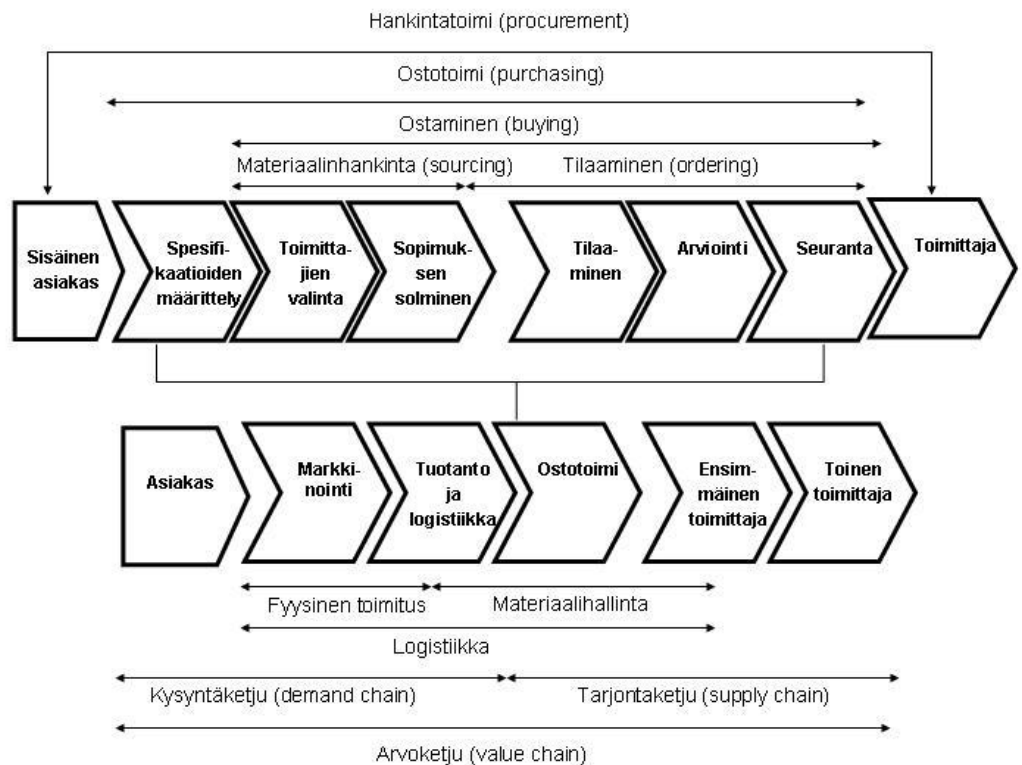
Toimitusketjun hallinta (supply chain management) laajentaa hankinnan näkökulman koko toimitusketjuun. Termi sisältää kaikkien-

toimintojen, informaation, tiedon ja osaamisen sekä taloudellisten resurssien hallinnan. Rinnakkainen ilmaus demand chain management korostaa asiakasnäkökulmaa. Toimitusketjun hallinta sisältää koko ketjun raaka-ainelähteistä loppuasiakkaalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 60.)

Arvoketju (value chain) tarkoittaa lähes samaa kuin toimitusketju, mutta painopiste on lisäarvon tuottamisessa ketjun eri osien välillä. Tärkein lisäarvon mittari on tekemisen tehokkuus ja syntyneiden kustannusten ja kustannusvaikutusten pienuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 60.)

Termillä sourcing tarkoitetaan hankintalähteiden kartoitusta, saatavuuden, toimitusten jatkuvuuden ja vaihtoehtoisten tarjontalähteiden varmistamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 60.)

Laura Remes on kuvannut osto- ja hankintatoimen terminologian eroavaisuuksia kuviossa 1.



Kuvio 1. Hankintatoimen terminologiaa (Remes 2005).

3.3 Hankintojen ryhmittelyjä

3.3.1 Hankinnan kohteen mukainen ryhmittely

Hankinnan kohteet voidaan ryhmitellä luonteensa perusteella eri päätyyppeihin. *Raaka-aineet* ovat tuotantoprosessiin tarvittavia valmistusaineita. Niiden hankinta tapahtuu suoraan alkutuotannosta, raaka-ainepörsseistä tai prosessiteollisuudesta. *Tuotannon tarveaineet* ovat valmistusprosesseissa tarvittavia materiaaleja, joita ei liitetä valmistettaviin tuotteisiin. *Puolivalmisteet* ovat käyneet läpi vähintään yhden tuotantovaiheen. *Komponentit* liitetään kokoonpanovaiheessa sellaisenaan tuotteeseen. *Valmistuotteilla* sekä kauppa- ja välitystavaralla tarkoitetaan kaikkia lopputuotteita, jotka hankitaan myytäväksi sellaisenaan. Tukku- ja vähittäiskaupan tuotteet kuuluvat tähän ryhmään. *Investointihankinnat* ja *pääomahyödykkeet* ovat hankintoja joita ei kuluteta heti. Niiden arvo laskee ajan kuluessa. *Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeita* tarvitaan tuotannon toimintojen ylläpitämiseen. Ryhmästä käytetään myös termiä epäsuorat hankinnat, kulutustavarahankinnat ja MRO-hankinnat (maintenance, repair and operating materials). *Palvelut* ovat kolmannen osapuolen tuottamia toimintoja tai toimintaprosessien osia. (Weele 2005, 20.)

3.3.2 Hankinnan käyttötarkoituksen mukainen ryhmittely

Hankinnat voidaan ryhmitellä käyttötarkoituksen mukaan kolmeen ryhmään. *Suoria hankintoja* ovat tuotantoon käytettävät raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit. Ryhmästä käytetään myös nimitystä tuotannolliset hankinnat (direct, product related). Näille hankinnoille ominaista on niiden jatkuvuus. *Epäsuoria hankintoja* (indirect, non product related) ovat esimerkiksi tuotannon tarvikkeet, energia ja toimistotarvikkeet. Hankinnoille tyypillistä on niiden hajanaisuus. *Investointihankintoja* ovat esimerkiksi rakennukset ja tuotannon koneet ja laitteet. Ominaista hankinnoille on kertaluonteisuus ja suhteellinen suuruus.

Käyttötarkoituksen mukainen ryhmittely vaikuttaa siihen millaisia tavoitteita hankinnoille asetetaan. Myös hankintaorganisaation rooli määräytyy usein tämän ryhmittelyn mukaan. Perinteisesti hankintaorganisaatio on keskittynyt suoriin hankintoihin, jolloin muiden hankintojen tekeminen on hajautunut organisaatioissa muiden kuin hankinnan ammattilaisten hoidettavaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137.)

3.3.3 Epäsuorat hankinnat

Hankintoja, jotka eivät suoraan liity organisaation lopputuotteeseen tai palveluun, kutsutaan epäsuoriksi hankinnoiksi. Näistä käytetään usein myös nimitystä tuotantoon liittymättömät hankinnat tai ei-tuotannolliset hankinnat. Epäsuorien hankintojen osuus hankintojen kokonaisarvosta on toimialasta riippuen 20-99 %. Teollisuusyrityksissä epäsuorien hankintojen osuus on 20-40 %, kun taas julkisen sektorin yksiköissä niiden osuus hankintojen kokonaisarvosta on lähellä 100 %. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 368.)

Julkisen sektorin yksiköt ovat palveluorganisaatioita, joissa hankintojen merkitystä on perinteisesti pidetty vähäisenä, koska niiden osuus liikevaihdosta on alhaisempi. Kuitenkin esimerkiksi palveluiden ulkoistamisen lisääntymisen myötä hankintojen osuus on kasvamassa. Palveluorganisaatioissa varsinainen tuotantoprosessi on löyhä ja hankintaa ei nähdä useinkaan prosessina. Hankintoja tehdään hajautetusti eri puolilla organisaatioita, keskitetty ohjaus puuttuu ja pääpaino on omien yksiköiden tarpeisiin ostamisessa. Epäsuorien hankintojen kehittämiseen liittyy merkittävä säästöpotentiaali. Kehittämistoimenpiteillä on saavutettavissa 10- 20 %:n säästöt hankintojen kokonaisarvosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 370.)

Epäsuorien hankintojen hallinta on tyypillisesti jakaantunut eri puolille organisaatioita eikä kenelläkään ole siitä kokonaisvastuuta. Ostaminen muuttuu helposti villiksi toiminnaksi, jossa jokainen organisaation osa tai käyttäjä toimii omien mieltymystensä ja omakseen kokemansa budjetin mukaisesti. Yrityksen on vaikea saada vastauksia hankintojen kehittämisen kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Esimerkiksi mistä, keneltä, kuinka paljon ja millä hinnalla ostetaan? Mistä saadaan hankintoihin liittyvät tiedot, ja miten hankintojen toteutumista seurataan? Villistä ostamisesta seuraa yleensä päällekkäistä työtä ja tehottomuutta. Hankinnat ovat usein kertaluontoisia, ja oman toimen ohella hoidettavia tehtäviä. Hankintoja tekeville henkilöillä ei ole niiden vaatimaa osaamista ja rutiinia. Kun hankintoja ei yhdistellä, ei niitä voida keskittää ja kilpailuttaa suurempina kokonaisuuksina. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 371.)

Kun ammattimainen hankintaosaaminen ulotetaan epäsuoriin hankintoihin, on saavutettavissa merkittäviä kustannussäästöjä sekä toiminnallisissa kustannuksissa että hankintahinnoissa. Merkittävimmät kehittämiskeinot ovat yhtenäisen hankintastrategian ja ohjeistuksen luominen, prosessien ja toimintatapojen selkeyttäminen, toimittajien keskitetty kilpailuttaminen ja siirtyminen sähköisiin hankintajärjestelmiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 373.)

3.3.4 UNSPSC tuoteryhmittely

UNSPSC (United Nations Standard Products and Services Code) on toimialariippumaton kansainvälisesti hyväksytty tuoteluokitusstandardi. UNSPSC on maailmanlaajuinen, avoin ja ilman lisenssiä käytettävä luokittelustandardi, joka on käännetty useille eri kielille. Sen käyttö ei vaadi minkään organisaation jäsenyyttä. Yhtenäisen koodiston laaja käyttö helpottaa merkittävästi toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä. (GS1 Finland 2008).

UNSPSC:n rakenne kattaa kaikki toimialat ja tuotealueet. Tästä on etua yrityksille, jotka toimivat usealla alalla, kuten esimerkiksi julkinen sektori, päivittäistavarakauppa ja rakennusala. UNSPSC koodiston ylläpidosta vastaa kansainvälisesti GS1 (US) ja Suomessa ylläpidosta vastaa GS1 Finland. (GS1 Finland 2008).

UNSPSC tuoteluokittelu muodostuu neljästä hierarkkisesta tasosta. Luokittelu muodostuu numerokoodista (8 numeroa) ja koodin selitteestä. Kullakin tasolla on kaksi merkitsevää numeroa (Zycus).

Tasojen englanninkieliset nimet ovat

Segment

Family

Class

Commodity.

Esimerkki koodiston käytöstä

44000000 Toimistolaitteet, -tarvikkeet ja -varusteet

44100000 Toimistokoneet sekä niiden varusteet ja tarvikkeet

44101500 Kopiokoneet

44101503 Monitoimilaitteet.

3.4 Analysointia

3.4.1 ABC – analyysi

Yksi keskeisimmistä ja yleisemmin käytetyistä työkaluista hankintojen luokitteluun on ABC-analyysi. ABC-analyysi pohjautuu italialaisen tilastotieteilijän Vilfredo Pareton kehittämään 20/80-sääntöön. Analyysin avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen. Sen avulla pyritään tunnistamaan myös samalla tavalla käyttäytyviä nimike-, toimittaja- ja tuoteryhmiä. Eri ryhmät painottuvat toiminnassa eri tavoin, joten niiden ohjaus tulee myös olla erilaista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 481.)

Ostotoiminnan kuvaamisessa yleinen tapa on analysoida ostolaskujen lukumäärän jakautumista laskujen kokonaisarvon mukaan. Analyysissä selvitetään kuinka monta prosenttia kukin luokka muodostaa ostovolyymistä. (Koskinen ym.1995, 227.)

Analyysin lopputulos voi olla esimerkiksi seuraava

- 2 % laskuista sisältää 60 % vuoden ostovolyymistä (A)
- 30 % laskuista sisältää 30 % vuoden ostovolyymistä (B)
- 68 % laskuista sisältää 10 % vuoden ostovolyymistä (C).

Ostolaskujen jakaantumisen lisäksi tulee analysoida ostovolyymien jakautumista toimittajittain. Analyysissä selvitetään kuinka monta prosenttia toimittajista kattaa kussakin luokassa ostovolyymistä. (Koskinen ym.1995, 227.)

Analyysin lopputulos voi olla esimerkiksi seuraava

- 60 % ostovolyymistä hankitaan 2 %:lta toimittajista (A)
- 30 % ostovolyymistä hankitaan 20 %:lta toimittajista (B)
- 10 % ostovolyymistä hankitaan 78 %:lta toimittajista (C).

A-luokka on tärkein luokka ja muodostaa suurimman osan hankinnan volyyymistä. Toimintaa tulee ohjata tarkimmin A-luokassa. B- ja C-ryhmille asetetaan omat ohjausperiaatteet. Ryhmittelyä voidaan myös laajentaa ABCD- analyysiksi, jos tarvitaan tarkempaa analyysia. Käytettävää jakautumaa tulee aina tarkastella tapauskohtaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 481.)

ABC – analyysissa hankinnat luokitellaan ryhmiin niiden ostovolyymien mukaan. Tuotteen ostoarvo ei ole kuitenkaan aina sama kuin tuotteen tai palvelun tarpeellisuus organisaatiolle. (Sakki 1997, 90)

3.4.2 Hankinnan portfolioanalyysi

Hankinnan portfolioanalyysissä hankinnan ryhmitellään niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perustella. Yrityksen näkökulmasta kaikki ostettavat tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia. Niitä tuleekin tämän takia ohjata ja käsitellä eri tavoin. Portfolioanalyysi on tapa peilata hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä sen toimittajamarkkinoiden riskeihin ja vaikeuteen. (Iloranta & Muhonen 2008, 142.)

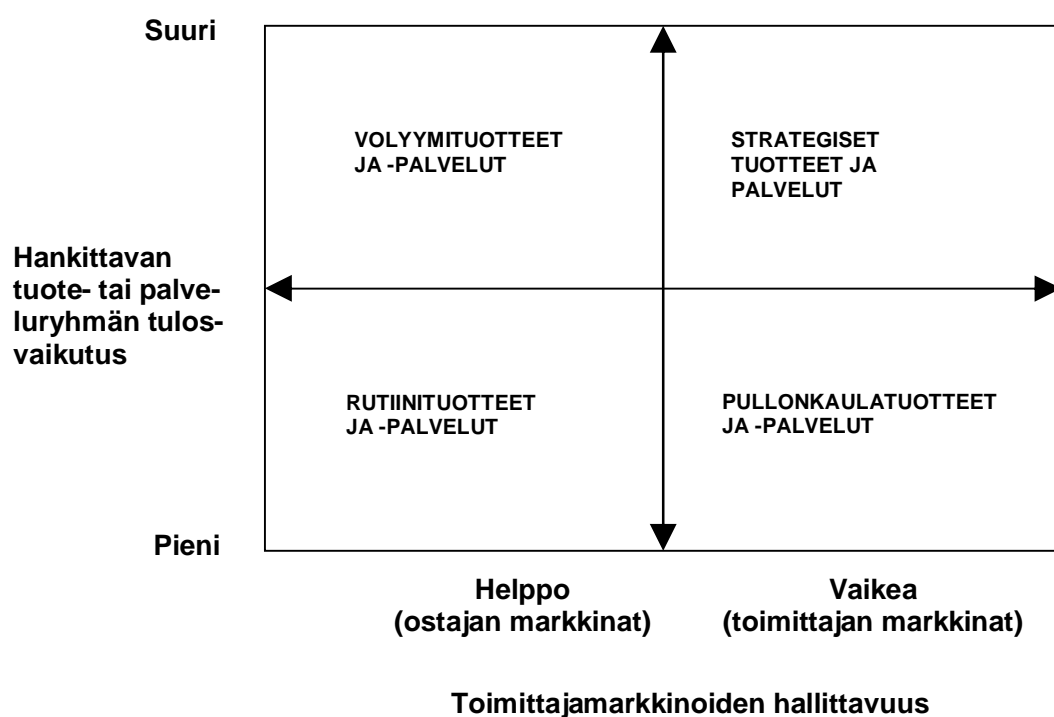
Portfolimalleista Peter Kraljicin vuonna 1983 kuvaama malli on edelleen hallitsevin työkalu tuote- ja palveluryhmiä luokitellessa (Gelderman & Weele, 2002). Kraljic jaottelee ostomateriaalin neljään kategoriaan, jonka avulla hankinnat voidaan luokitella. Nämä neljä kategoriaa ovat strategiset tuotteet, pullonkaulatuotteet, tavalliset tuotteet ja ei-kriittiset tuotteet (Kraljic, 1983, 111).

Hankinnan portfolioanalyysi sopii hyvin työkaluksi suunnittelu- ja strategiaprosessiin. Pelkkä oivallus kunkin tuoteryhmän asemasta ja roolista riittää tuomaan uusia ajatuksia. Sen käyttö muodostaa hyvän pohjan kehittämistyölle, koska se pakottaa yrityksen myös siirtymään taloushallinnon raportointiin perustuvasta reaktiivisesta mallista hankinnan proaktiiviseen, strategisuutta korostavaan malliin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 150.)

Matriisin pystyakselin määrittelyssä voi käyttää apuna ABC - analyysiä. Olennaista on saada aikaan selkeä ero merkittävien ja vähemmän merkittävien hankintojen välillä. Toimittajamarkkinoiden vaikeutta voidaan arvioida riittävällä tarkkuudella subjektiivisilla mitareilla, esimerkiksi onko käytettävissä vaihtoehtoisia toimittajia. Koska toimittajan asema markkinoilla voi määrän lisäksi perustua esimerkiksi teknologiavaatimuksiin, toimittajan vaihtamisen vaikeuteen tai logistiikkakustannusten merkitykseen, voi olla tarpeen tar-

kastella vaaka-akselin asteikkoa syvällisemmin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 151.)

Kuhunkin matriisiin ruudukkoon sijoittuvalle hankinnalle voidaan määritellä perustoimintamalli, jonka mukaan hankintoja ohjataan. Tämä muodostaa pohjan yksityiskohtaisimpien tuote- ja palveluryhmäkohtaisten strategioiden laatimiselle. Paras toimintamalli kuhunkin ryhmän kohdalla riippuu ennen kaikkea toimittajamarkkinoiden tilanteesta ja ostajan asemasta suhteessa niihin. Suurella ostajalla on enemmän vaihtoehtoja kuin pienellä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 151.)



KUVIO 2. Tuotteiden ja palveluiden kuvaaminen hankinnan portfolioanalyysissä (Kraljic 1983, 111).

Volyymituotteet ja -palvelut

Volyymituotteiden ja – palveluiden hankintavolyymi ja kulutus ovat suuria. Nämä muodostavat usein rahamääräisesti suurimman osan organisaation hankinnoista, vaikka niiden osuus nimikkeistä voi olla

vähäinen. Lähtökohtaisesti tässä ryhmässä kilpailu on runsasta ja toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat alhaiset. Kaikkia kilpailuttamisen keinoja voidaan huoletta käyttää. Pienetkin säästöt hankintakustannuksissa merkitsevät rahamääräisesti suuria säästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145.)

Volyymituotteiden perusstrategia on vahva kilpailuttaminen ja osto-voiman hyödyntäminen. Tarvitaan hyvää markkinatuntemusta ja toimittajien toiminnan seuraamista. Menekin ennakointi lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä on tärkeää. Kilpailuttamisen heikkous on toimittajan huono motivaatio yhteistyöhön ja toiminnan kehittämiseen. Ongelmaa voidaan vähentää kehittämällä yhteistyötä yhden toimittajan kanssa, joka taas voi johtaa liian suureen riippuvuuteen toimittajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 153.)

Rutiinituotteet ja -palvelut

Ryhmän hankintavolyymi on tyypillisesti melko pieni ja markkinoilla on paljon kilpailevia toimittajia. Hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia hankinnan arvon verrattuna. Hankintaan käytetty työaika voi tulla yritykselle kalliimmaksi kuin itse tavara. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146.)

Rutiinituotteiden perusstrategia on operatiivisen tehokkuuden parantaminen. Hajallaan olevia hankintoja tulee keskittää isommiksi kokonaisuuksiksi, jolloin myös toimittajien mielenkiinto kasvaa ja ostajan neuvotteluvoima lisääntyy. Tämä on erityisen tärkeää julkishallinnon hankinnoissa ja epäsuorissa hankinnoissa. Isommilla hankintakokonaisuuksilla saadaan usein hankintahintoja alaspäin merkittäväksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 153.)

Pullonkaulatuotteet ja -palvelut

Tähän ryhmään kuuluvien tuote- ja palvelunimikkeiden määrä on suhteellisen pieni ja toimittajien määrä vähäinen. Vaikka niiden arvo

on vähäinen, niiden puuttuminen aiheuttaa merkittävää haittaa ostavan yrityksen toiminnalle, ja muodostaa näin toiminnan pullonkaulan. Pullonkaulatilanteita saattaa syntyä yritykseen tahattomasti. Tyypillisesti tilanteisiin joudutaan tietojärjestelmähankkeissa, joissa ajaututaan riippuvaiseksi toimittajan tarjoamista palveluista ja ohjelman lisäominaisuuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148.)

Pullonkaulatuotteiden perusstrategia on saatavuuden varmistaminen. Vaihtoehtoisia toimittajia tulee etsiä aktiivisesti ja järjestelmällisesti. Tuote- ja palvelukehityksen avulla pyritään löytämään jokaiselle komponentille vähintään kaksi toimittajaa. Saatavuuden laati- miseksi tulee laatia suunnitelmat ja esimerkiksi kriittisistä kom- ponenteista voidaan pitää varmuusvarastoja. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 154.)

Strategiset tuotteet ja palvelut

Tämän ryhmän tuotteet ovat ja palvelut ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä, ja niillä on vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Ää- rimmillään toimittajia voi olla vain yksi. Ryhmän tuotteet ovat lisäksi usein monimutkaisia osakokonaisuuksia. Toimittajan vaihtaminen, jos se on ylipäänsä mahdollista, on työläs ja aikaa vievä prosessi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149.)

Ryhmän hallinta on hankintaorganisaatiolle haastavaa. Vaihtoehtoisia toimittajia ei yleensä ole tarjolla, joten on pyrittävä rakenta- maan tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa. Riippuvuus yhdestä toimittajasta on kuitenkin harvoin toivottava tilanne. Vaihtoehtojen hakeminen ja kilpailutilanteen luominen ovat keinoja vähentää riip- puvuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 155.)

4 Hankintojen johtaminen

4.1 Hankintastrategia

Hankintojen taloudellisen merkityksen kasvun seurauksena yritysten liiketoimintastrategioissa pitäisi huomioida myös toimittajamarkkinat. Hankinta- ja toimitusketjunäkökulman pohtiminen strategiatyön yhteydessä auttaa löytämään oikeantasoisien strategisten otteen hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin. Yleispätevää hankintojen toimintaohjeeksi käypää hankintastrategiamallia on vaikea laatia, koska yritykset ostavat erilaisia palveluita ja tarvikkeita erilaisilta toimittajamarkkinoilta ja erilaisiin asiakastarpeisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 117.)

Strateginen ote hankinnoissa merkitsee ennen kaikkea sitä, että ymmärretään hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuudet ja vaikutukset kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. Kullekin ryhmälle on viisainta valita oma toimintamallinsa, jota voidaan kutsua vaikka kategoriastrategiaksi tai tuote- tai palvelualueen toimintasuunnitelmaksi. Nämä linjaukset sopivat osaksi liiketoiminta- ja yritystason yhteenvetoa, jota voidaan nimittää hankintastrategiaksi. Hankinnan ammattilaisille menettely ei tuo välttämättä mitään uutta. Tärkeää on kuitenkin tehdä yhteistä suunnittelua ja dokumentointia, jolla koko organisaatioita ohjataan yhteiseen suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 117.)

Hankintojen keskeisiä strategisia linjanvetoja ovat päätökset siitä mitä yritys tekee itse ja mitä se ostaa yrityksen ulkopuolelta (ulkoistamispäätökset). Strategissa hankinnoissa korostuu myös tärkeimpien avaintoimittajien valinta. Strategisia päätöksiä ovat myös hankinnan ja toimittajamarkkinoinnin rajapinnan organisoimisen periaatteet ja vastuut. Lisäksi strategiassa linjataan tietojärjestelmien ja raportoinnin periaatteet. Hankinnan ja toimittajamarkkinoiden aktiivisen johtamisen tärkeyden korostuminen yrityksen toiminnassa li-

sää edellä lueteltujen asioiden painoarvoa johtoryhmän päätöksenteossa. Johtoryhmän tulee olla tietoinen toimittajamarkkinoihin liittyvistä asioista ja päättää keskeisistä linjanvedoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 170.)

4.2 Hankintapolitiikka ja hankintakäytännöt

Yrityksen strategioiden tulkinta ja yhteiset linjanvedot kuuluvat keskipitkän aikavälin ohjauspäätöksiin. Näitä ohjauspäätöksiä ovat esimerkiksi hankintapolitiikka ja sopimuskäytännöt. Ohjauspäätöksiin liittyy myös toiminnan ohjaaminen ja tehtävien organisointi. Tuote- ja palveluryhmäkohtaiset hankintastrategiaprosessit pitää suunnitella. Toimittajien ohjauksen ja johtamisen pelisäännöt tulee laatia osana hankintapolitiikkaa. Nämä päätökset voidaan tehdä ja organisoida esimerkiksi hankintatoimen johtoryhmässä tai vastaavassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 171.)

4.3 Toimittajien valinta ja hallinta

Yhä useammin hankintatehtävät pyritään jakamaan selkeästi kahtia kehittämisluonteisiin strategisiin oston tehtäviin ja päivittäisten rutiinien hoitamiseen. Strategisen oston tehtävät ovat tyypillisesti tuoter ryhmäkohtaisia ja käsittävät esimerkiksi uusien toimittajien etsimisen ja toimittajamarkkinoiden muutosten seuraamisen. Toimittajien valintaan liittyvät toimenpiteet, kuten kilpailuttaminen ja toimittajien analyysit, luokittelut, arvioinnit ja auditoinnit ovat myös strategisen oston tehtäviä. Strateginen osto huolehtii myös toimittajien kanssa neuvotteluista ja sopimusten laadinnasta sekä toimittajien suorituksen mittauksesta ja seurannasta. Tärkeä osa-alue on myös toimittajien kehittämiseen liittyvät toimet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 171.)

Tämän koko tehtäväalueen tärkeys ja painoarvo lisääntyy koko ajan hankintatoimen kehittämisessä. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja

kehittäminen edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa uusien potentiaalisten markkinoiden, toimittajien ja yhteistyökumppaneiden kartoittamista ja valintaa. Tarvitaan lisäksi hyvien valmisteltuja neuvotteluja ja yhteisiä toimintasuunnitelmia. Toimittajia täytyy ohjata myös aktiivisesti parantamaan suoritustaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 171.)

4.4 Hankintaprosessi

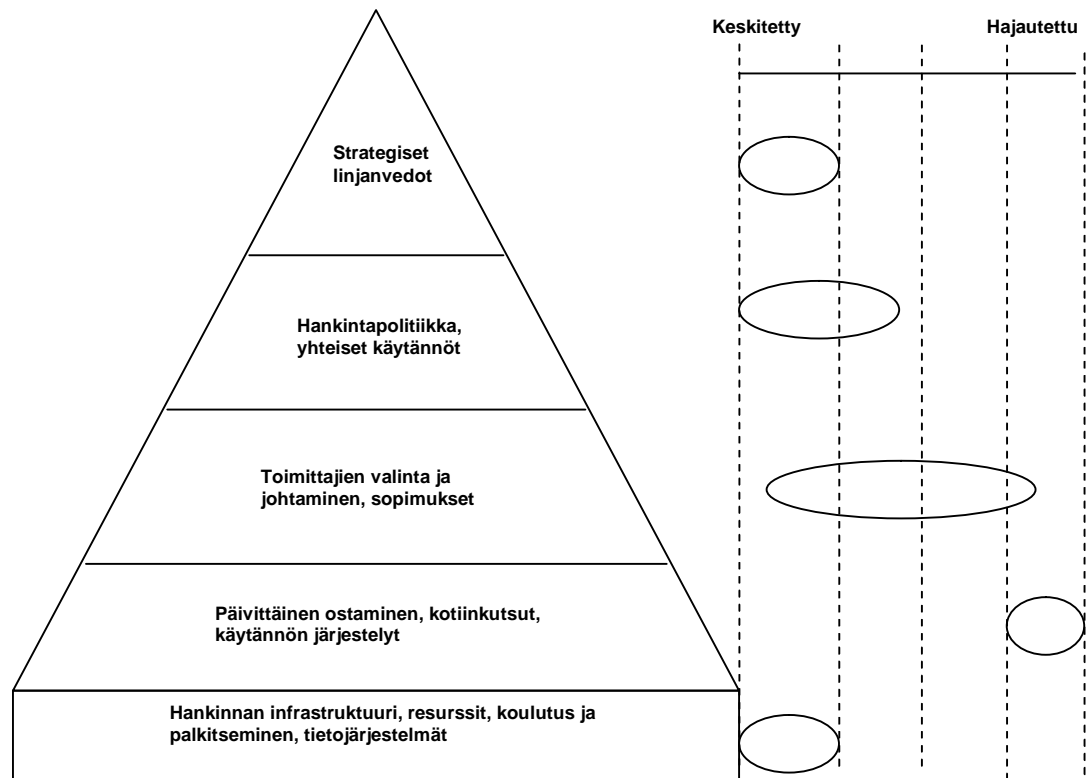
Päivittäisiä tehtäviä ovat varsinaiset tilaukset sekä sopiminen toimitusajoista ja käytännön järjestelyt. Tehtävät keskittyvät tehtyjen sopimusten puitteissa toimimiseen, kun kehittämisluonteisissa strategisissa tehtävissä painopiste on toimittajien valinnassa ja sopimusten laadinnassa. Toiminta keskittyy valittujen toimittajien kanssa toimimiseen. Päivittäisiin tehtäviin kuuluvat ostamistehtävät ja toimitusvalvontatehtävät on mielekästä yleensä hoitaa hajautetusti. Tilaaminen tulee pyrkiä myös automatisoimaan mahdollisimman tehokkaasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 173.)

4.5 Hankinnan resurssit ja järjestelmät

Hankinnan tietojärjestelmät, raportointi ja mittausjärjestelmät muodostavat hankintatoimen rungon. Niiden on tehokkainta olla yhteiset koko yrityksessä. Hankinnan koulutus henkilöstölle on tehokkainta järjestää itse, jolloin voidaan keskittyä yrityksen omiin ajankohtaisiin tarpeisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 173.)

4.6 Keskittäminen ja hajauttaminen

Hankintatehtävien jaottelu vaikutusten laaja-alaisuuden ja pitkäjänteisyyden mukaan antaa mahdollisuuden pohtia keskittämistä ja hajauttamista uudesta näkökulmasta. Seuraavassa kuvassa on karkeasti hahmoteltu, miten eritasoiset tehtävät on luontevaa jakaa useamman yksikön organisaatiossa.



KUVIO 3. Hankinnan organisoinnin perusperiaatteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145).

Strategiset linjaukset ja hankintapolitiikka ovat lähes poikkeuksetta ylimmän johdon vastuulle kuuluvia asioita. Vastuu tietojärjestelmästä, raportoinnista, kehitys- ja koulutushankkeista ja henkilöstöpolitiikasta kuuluu ylimmälle johdolle. Tuoteryhmittäiset hankintastrategiat ja niiden toteuttaminen on usein poikkiorganisatorisissa tiimeissä. Lähtökohtana on eri tuoteryhmiä ostavien yksiköiden intressit ja etsiä niistä lähtien tapoja maksimoida yhteinen hyöty. Päivittäisiin hankintoihin liittyvät rutiinit kannattaa hoitaa mahdollisimman lähellä tuotantoa, asiakasta tai loppukäyttäjää kuin mahdollista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 174.)

5 Hankintojen organisointi

Yksi osa toimitusketjun ja – verkoston optimointia on sisäinen toimittajarajapinnan organisointi. Miten hankintaan liittyvät tehtävät kannattaisi organisoida, jotta toimittajaverkosta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä ja kokonaiskustannukset optimoitua? Yritysjohdon keskeinen kysymys onkin miten hyödyntää hankintatoimen synergiaedut rajoittamatta liikaa liiketoimintojen vapausastetta. Eri-laisissa tilanteissa täydellinen keskittäminen tai täydellinen hajauttaminen voi olla paras organisaation kannalta paras tapa toimia. Useimmiten kuitenkin parhaiten toimii hajakeskitetty malli, jossa osaa tehtäviä hoidetaan keskitetysti ja osaa hajautetusti. Seuraavassa on esitetty eri tapoja jaotella hankintoihin liittyviä tehtäviä organisoinnin näkökulmasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 162.)

Liiketoiminnoittain tai yksiköittäin

Malli on vallitseva joustaviin ja itsenäisiin yksiköihin hajautetuissa organisaatioissa. Jos yksiköt käsittelevät täysin erilaisia materiaaleja ja palveluita, on malli toimiva. Harvoin kuitenkaan näin on, koska yksiköt käyttävät paljonkin samankaltaisia tavaroita ja palveluita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 163.)

Toimittajittain

Ostotehtäviä hoitava henkilö on yhteydessä yhteen tai useampaan toimittajaan. Yhteistyökumppanit tulevat tutuiksi ja kommunikointi on yksinkertaista ja tehokasta. Kiinnittyminen yhteen toimittajaan saattaa haitata objektiivista toimittajavaihtoehtojen tarkastelua sopimustilanteissa että päivittäisissä ostotehtävissä. Ostajasta saattaa tulla toimittajan edustaja, joka ei välttämättä ole täysin objektiivinen päätöksissään. Riskit tulevat eteen etenkin jos sama henkilö hoitaa sekä sopimuksia että tilauksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 163.)

Key supplier manager -konsepti

Avaintoimittajapäällikkö malli toimii suurissa yrityksissä, missä organisaation rakenne on hajautunut, ja missä yhdeltä toimittajalta saatetaan ostaa laajoja tuote- tai palveluvalikoimia. Avaintoimittajapäällikkö toimii koordinoivana yhdyshenkilönä toimittajan ja ostavan organisaation yksiköiden välillä. Hänen tehtävänä on hyödyntää koko yrityksen yhteenlaskettu kokonaisvolyymi ja optimoida hankinnat konsernitasolla sekä neuvotella kokonaisuudesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 164.)

Tuoteryhmittäin

Nykyaikaisessa hankinta-ajattelussa toimittajamarkkinoiden piirteet ovat keskeinen organisointiperuste. Näin päästään parhaiten hyödyntämään ja kehittämään ostajien osaamista. Keskittymällä yhteen tai rajoitettuun määrään tuoteryhmiä oppii ostaja tuntemaan alan kustannusrakenteet, teknologiat ja yritykset. Toimittajamarkkinoiden hyvä tuntemus mahdollistaa viisaan hankintastrategian kyseisessä tuoteryhmässä. Eri Kraljicin matriisiin sijoittuvat tuoteryhmät sisältävät erilaisia tehtäviä ja vaativat erilaista osaamista. Yhteen tuoteryhmään paneutuva hankinnan ammattilainen pystyy paneutumaan siihen millaisia toimijoita alalla on, minkälaisia teknologioita nämä käyttävät ja mikä on niiden kustannustaso. Samoin hän pystyy analysoimaan toimittajien keskinäisen kilpailun logiikkaa ja toimittajavalintoihin liittyviä riskejä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 164.)

Lead buyer -konsepti

Tuoteryhmäkohtaisen organisointitavan sovellus on lead buyer – konsepti, jossa hankittavan tuote- tai palveluryhmän ostajista ja asiantuntijoista muodostetaan poikkiorganisatorinen tiimi. Tiimi laatii vastuullaan olevan tuoteryhmän hankintastrategiat ja hankintoja koskevat päätökset. Tiimi valitsee toimittajat ja neuvottelee niiden kanssa. Ryhmälle on nimetty vetäjä, lead buyer tai category mana-

ger. Tämä edustaa usein yksikköä, jossa tuotetta tai palvelua käytetään eniten. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 165.)

Hyvän hankintatiimin ominaisuuksia on, että tiimi vastaa yhden kohtuullisen kokoisen tuote- tai palveluryhmäkokonaisuuden hankinnoista, ja tiimillä on vahva vetäjä. Tiimin jäsenet ovat osaavia ja edustavat kaikkia niitä yksiköitä, jotka kyseessä olevia tuote- ja palveluryhmiä käyttävät. Tiimin tuote- ja palveluryhmät on määriteltävä täsmällisesti, ja tiimillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia työhönsä. Lisäksi tiimillä on selkeät tavoitteet ja riittävät päätöksentekovoimaisuudet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 167.)

Tiimi tuottaa nopeasti hyviä tuloksia volyymietujen ja ensimmäisten helppojen standardoimistomenpiteiden tuloksena. Kilpailukykyyn parantumisen seurauksena tuleva hyöty tulee vasta myöhemmin, yhdessä oppimisen ja määrätietoisuuden kehittämisen myötä. Ne taas vaativat selkeää tukea ylimmältä johdolta. Tiimiä tulee kehittää ja kouluttaa. Lisäksi sen toimintaa tulee mitata ja palkita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 168.)

6 Helsingin kaupungin hankintatoimi

6.1 Hankintastrategia

Helsingin hankintastrategia on laadittu vuonna 2006. Hankintastrategia laadittiin työryhmässä, jossa oli edustus suurimmista virastoista ja laitoksista. Työryhmän puheenjohtajana toimi apulaiskaupunginjohtaja Pekka Sauri.

Hankintastrategian keskeiset ehdotukset

Palveluiden hankinta

Palvelujen hankinnan lähtökohdaksi on, että kaupunki hoitaa itse ydintoimintonsa. Niihin liittyviä tehtäviä voi hankkia ulkopuolelta silloin, kun se ei vaaranna palvelujen laatua ja kustannustehok-

kuutta. Kaupunki hankkii tukitoimintoja ulkopuolisilta organisaatioilta silloin, kun se on kaupungin kokonaistaloudellisuuden kannalta edullista. Kaupungin omien toimintojen saattamisesta kilpailutuksen piiriin päättää kaupunginvaltuusto.

Hallintokuntatason hankintojen kehittäminen

Kunkin hallintokunnan tulee talousarvioesitykseensä sisältyvissä strategioissaan määrittää se, mitkä palvelut tuotetaan itse ja mitkä hankitaan ulkopuolisilta tuottajilta. Hallintokunta määrittää omassa hankintastrategiassaan, mitä hankintoja se itse kilpailuttaa niiden hankintojen osalta, joita yhteishankintaelin ei ole jo kilpailuttanut. Yhteishankintaelimen tekemät hankintapäätökset sitovat kaupungin virastoja ja laitoksia, ellei asiasta ole toisin päätetty.

Hankintojen johtaminen

Hankintojen johtaminen perustuu raportoinnin kautta tapahtuvaan tieto-ohjaukseen, sekä hankintastrategian ja talousarvion kautta tapahtuvaan tavoitteidenasetteluun.

Organisoituminen

Hankintakeskuksen asemaa vahvistetaan keskittämällä kaupungin yhteishankinnat nykyistä laajemmin sen tehtäväksi. Myös kaupungin hankintastrategian valmistelu kuuluu jatkossa hankintakeskuksen tehtäviin. Hankintakeskus vastaa hankintojen tiedon tuottamisesta ja raportoinnista.

Markkinoiden toimivuus

Hankinnoissa on kiinnitettävä huomiota toimivien markkinoiden ja terveen kilpailun ylläpitoon siten, että markkinoilla on riittävä määrä toimittajia.

Kehittämisen painopisteet

Hankintojen kehittämisen painopisteitä ovat sähköisen hankinnan kehittäminen, palvelujen hankintaprosessien kehittäminen, hankintoihin liittyvä koulutus sekä Pääkaupunkiseudun hankintayhteistyön kehittäminen.

Lisäksi työryhmä ehdotti erillisiä hankintoihin liittyviä kehittämistoimenpiteistä. Hankintakeskuksen vastuulle ehdotettiin yhteishankintaa koskevien päätösten tarkastaminen, koko kaupungin tason hankintojen raportoinnin kehittäminen, hankintoihin liittyvää kustan-

nuslaskennan kehittäminen sekä yhdenmukaistaa ja kehittää hankintoihin liittyvää osaamista, prosesseja ja sopimus- ja tarjouspyyntökäytäntöjä. Lisäksi työryhmän mukaan tärkein hankintoihin liittyvä kehittämistoimenpide on sähköisen hankinnan kehittämisen jatkaminen, jonka vastuutahoksi ehdotettiin hankintakeskusta.

Kaupunginjohtaja hyväksyi 18.8.2007 työryhmän ehdotuksen kaupungin hankintastrategiaksi.

6.2 Hankintojen organisointi

Helsingin kaupungin organisaatio koostuu 36 virastosta ja liikelaitoksesta (liite 1). Kaupungin palveluksessa on noin 38 000 työntekijää, joka tekee Helsingistä suomen suurimman työntekijän (Helsingin kaupungin kotisivut 2008.)

Suurimmat liikelaitokset ovat Helsingin Satama, Helsingin Energia ja Helsingin Vesi. Vuoden 2009 alusta liikelaitokseksi siirtyy talous- ja suunnittelukeskuksen alaisuudesta taloushallintopalvelut (Talpa), joka tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnan palveluita Helsingin kaupungin virastoille.

Helsingin kaupungin hankinnat ovat hajakeskittyneet, kilpailuttaminen on pääosin keskittynyt ja ostaminen hajautunut. Kilpailuttamista tehdään suurimmissa virastoissa ja laitoksissa päätoimisen henkilöstön toimesta. Pienissä ja keskisuurissa virastoissa kilpailuttamista tehdään oman toimen ohella.

Helsingin kaupungin hankinnat voidaan kilpailuttamisen näkökulmasta jakaa yhteishankintoihin ja erillishankintoihin. Kaupunginhalitus on päättänyt 8.1.1996 ja 3.2.1997 kaupungin yhteishankintaelimistä sekä yhteishankittavista tuotteista ja palveluista. Yhteishankinnan periaatteena on, että jos useampi virasto tarvitsee samaa tuotetta, hankinnat on voitu järjestää yhteishankintoina. Varsi-

naisia yhteishankintaelimiä Helsingin kaupungissa ovat hankintakeskus ja rakennusvirasto (HKR- tekniikka). Hankintakeskus kilpailuttaa käytännössä kaikki muut palvelu- ja tuoteryhmät paitsi auto- ja työkonehankinnat sekä kuljetuspalvelut ja rakennusmateriaalit, joiden kilpailutuksesta vastaa HKR- tekniikka. Hankintakeskus ja HKR- tekniikka voivat yhteishankintayksikkönä solmia sopimuksia, joita voidaan hyödyntää kaikissa kaupungin virastoissa ja laitoksissa. (Hankintastrategia 2006, 6)

Erillishankintoja ovat kaikki muut kilpailutukset paitsi yhteishankinnat. Virastot kilpailuttavat omaan toimintaansa liittyviä palveluita ja tarvikkeita itse tai hankintakeskuksen avustuksella. Hankintakeskus antaa erillishankinnoissa juridista apua sekä vastaa kilpailuprosessin läpiviennistä. Hankintapäätökset ja sopimukset tehdään virastoissa. Samoin sopimuksen seuranta on pääosin virastojen vastuulla.

6.3 Hankintakeskus

Hankintakeskuksen tavoitteena on kaupungin hankintastrategian tavoitteiden mukaisesti kehittyä kaupungin hankintojen osaamis- ja kilpailuttamiskeskukseksi, jonka tehtävänä on johtaa ja ohjata kaupungin hankintoja sekä tuottaa yhteisiä hankintapalveluja kaupungin virastoille ja laitoksille.

Hankintakeskuksen toiminta jakaantuu kilpailuttamispalveluihin ja logistiikkatoimintoihin (liite 2). Kilpailuttamispalvelujen piirissä olevien yhteishankintojen sopimusten arvo vuositasona on noin 100 - 150 milj. euroa. Kilpailutuksia tehdään vuosittain noin 150 kappaletta.

Hankintakeskuksen kilpailuttamistoiminta on jakaantunut seuraaviin palvelu- ja tuotealueisiin

- elintarvikkeet ja toimistotarvikkeet
- kalusteet, tekstiilit ja hallintopalvelut
- ICT, AV-laitteet ja talouskoneet
- painatuspalvelut
- terveystarvikkeet ja sosiaalipuolen tarvikkeet ja palvelut.

Kilpailuttamistoimintoja johtaa hankintapäällikkö. Palvelu- ja tuotealueista vastaavissa tiimeissä työskentelee 2-4 henkilöä. Kunkin tuoteryhmän kilpailuttamisesta vastaa palvelu- tai tuoteryhmäpäällikkö. Hänen kanssaan yhteistyössä toimii tuoteryhmään perehtynyt hankintasihteeri.

Hankintakeskuksen yhteydessä toimii logistiikkakeskus, joka varastoi ja toimittaa tarvikkeita noin 2 500 kaupungin toimipisteeseen. Varaston toimitusten arvo vuonna 2006 oli noin 5,6 milj. euroa. Kaupungin tavarahankinnat ilman energiaa, sähköä ja vettä ovat noin 60 milj. euroa, joten varaston kautta kulkee tästä tavaravirrasta noin 10 %. Varaston toiminnasta vastaa logistiikkapäällikkö.

6.4 Pääkaupunkiseudun hankintayhteistyö

Pääkaupunkiseudun kaupunkien (Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen) PKS- neuvottelukunta asetti vuonna 2006 työryhmän pääkaupunkiseudun hankintayhteistyön kehittämiseksi. Työryhmän tehtävänä oli laatia selvitys yhteishankintayksikön perustamisen edellytyksistä ja vaihtoehtoisista organisointimalleista. Työryhmä sai työnsä valmiiksi marraskuussa 2006. (PKS -hankintatyöryhmän loppuraportti 2006.)

Kaupunginjohtajat käsitelivät kokouksessaan 22.2.2007 PKS- valmistelusihteeristön valmistelemaa esitystä jatkotoimenpiteiksi raportin pohjalta. Valmistelusihteeristön esityksessä yhteisellä hankintaorganisaatiolla tarkoitetaan yhteishankintayksikköä, jonka toi-

minta olisi pääasiassa kilpailutukseen liittyvää. Kaupunkien tehtäviksi jäisivät edelleen strategiseen hankintaprosessiin liittyvät tehtävät ja päätösvalta. Kaupunginjohtajat päättivät kokouksessa hyväksyä loppuraportin toimeksiannon mukaisena. Kaupunginjohtajat päättivät lisäksi, että kaupungit tekevät periaatepäätöksen yhteisen hankintaorganisaation perustamisesta siten, että toiminta voi käynnistyä vuoden 2010 alusta. Yhteisen hankintaorganisaation perustamisen edellytyksenä on, että hankintatyöryhmän esittämät käytännön hankintatoimen kaupunkikohtaiset ja yhteiset kehittämistoimenpiteet on toteutettu. Kehittämistoimenpiteiden toteutusta ohjaamaan ja valvomaan asetetaan erillinen työryhmä, joka muodostuu kaupunkien edustajista ja hankinta-asiantuntijoista. Työryhmä raportoi puolivuositain pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien kokoukselle. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta vastaavat hankintajohtajat.

Kaupunkikohtaisista ja yhteisistä kehittämiskohteista voidaan mainita seuraavat keskeisimmät kohteet. Kaupunkien hankintakeskukset ja muut yhteishankintayksiköt huolehtivat virastojen tai toimialojen ja niiden tulosityksiköiden ja liikelaitosten yhteisten hankintojen ja hankintaprosessin ohjauksesta. Ohjaukseen luetaan hankintojen suunnittelu sekä ostojen ja tilaamisen ohjaus. Lisäksi ohjaukseen kuuluu sopimusten ohi ostojen ja sopimuksettomien ostojen eliminointi, sopimusten seurannan ohjaus ja tilaustoiminnan ohjauksen tehostaminen. Hankintakeskusten osaamista vahvistetaan edellä mainittujen asioiden toteuttamiseksi. Lisäksi toimittajaportfolion ja toimittajasuhteiden hallintaa kehitetään. Kaupungit ottavat käyttöön yhteistä hankintadokumentaatiota hankinnan eri osalualueilla. Lisäksi kaupungit yhtenäistävät hankintaohjeistustaan ja menettelyitään.

Pääkaupunkiseudun hankintayhteistyön käytännön toteuttamiseksi on perustettu kuusi tuote- ja palvelualueittain toimivaa työryhmää.

Työryhmät ovat: tekniset hankinnat ja kiinteistönhoito; elintarvikkeet; kalusteet ja sisustus; koulu, toimisto ja kirjasto; ICT; sosiaali- ja terveystoimi. Työryhmien alla toimii kilpailutuskohtaisia työryhmiä. (Lamminmäki 2008.)

Pääkaupunkiseudun hankintojen kehittämiseksi on lisäksi meneillään konsulttiselvitys, jonka on tarkoitus valmistua 27.2.2009 mennessä. Tarkoituksena on selvittää mitkä hankinnat olisi tarkoituksenmukaista tehdä yhteishankintoina ja kuinka nämä hankinnat olisi käytännöllisintä toteuttaa. Lisäksi konsulttiselvityksessä tulee ottaa kantaa mikä olisi tarkoituksenmukaisin organisaatiomalli mahdollisesti yhdistettävissä toiminnoissa. Selvityksen tarkoituksena on kuvata PKS -yhteishankintojen toimintamallin mahdolliset vaikutukset pääkaupunkiseudun kaupunkien organisaatioon. (Lamminmäki 2008.)

6.5 Hankinnan tietojärjestelmät

Ostotilausjärjestelmä

Helsingin kaupungin hankinnat ovat lähes täysin ns. epäsuoria hankintoja. Niiden hallinta on organisaatiolle työlästä, koska toimittajia on paljon ja ostovolyymit per toimittaja ovat usein pieniä. Ostosta syntyy paljon tilauksia ja ostolaskuja, joten transaktiokustannukset ovat merkittäviä ostovolyymiin suhteutettuna. Alentaakseen hankinnasta – maksuun prosessin kustannuksia Helsingin kaupunki käynnisti hankkeen prosessin tehostamiseksi. Hankkeen yhtenä tuloksena Helsingin kaupunki otti käyttöön vuoden 2007 alussa ostotilausjärjestelmän. Järjestelmän on ostettu kaupungin käyttöön niin kutsuttuna Saas (Software As a Service) -palveluna. Palvelun toimittajana on Basware Oyj.

Ratkaisu kattaa Baswaren kehittämät sähköisen tilaamisen ohjelmiston (PM, Purchase Management) sekä järjestelmän ja käyttäjätietojen hallintaan ja sähköisten tuoteluetteloiden ylläpitämiseen liittyvät palvelut. Käyttäjätietojen hallinta on erityisen merkittävä osa palvelua, koska käyttäjiä on noin 5 500. Järjestelmää käytetään kaikissa taloushallintopalvelun (Talpa) 27 asiakasvirastoissa.

Ostotilausjärjestelmä on osa Helsingin kaupungin käytössä olevaa Baswaren toimittamaa laskuautomaation kokonaisratkaisua. Ratkaisu mahdollistaa hankintaehdotusten laadinnan ja hyväksymisen sähköisesti, sekä tilausten perusteella syntyvien laskujen automaattisen käsittelyn, kierrätyksen ja hyväksynnän. Tilausten täsmäytys ohjelmisto käsittelee automaattisesti ostolaskut, jotka vastaavat niihin liittyviä hyväksytyjä ostotilauksia. Automaatio vähentää ostolaskujen käsittelyyn käytettyä aikaa sekä tehostaa ja yhdenmukaisuttaa hankintaan liittyviä toimintatapoja.

Hankinnasta - maksuun prosessi on yksinkertaistettuna oheisen kaavion mukainen.



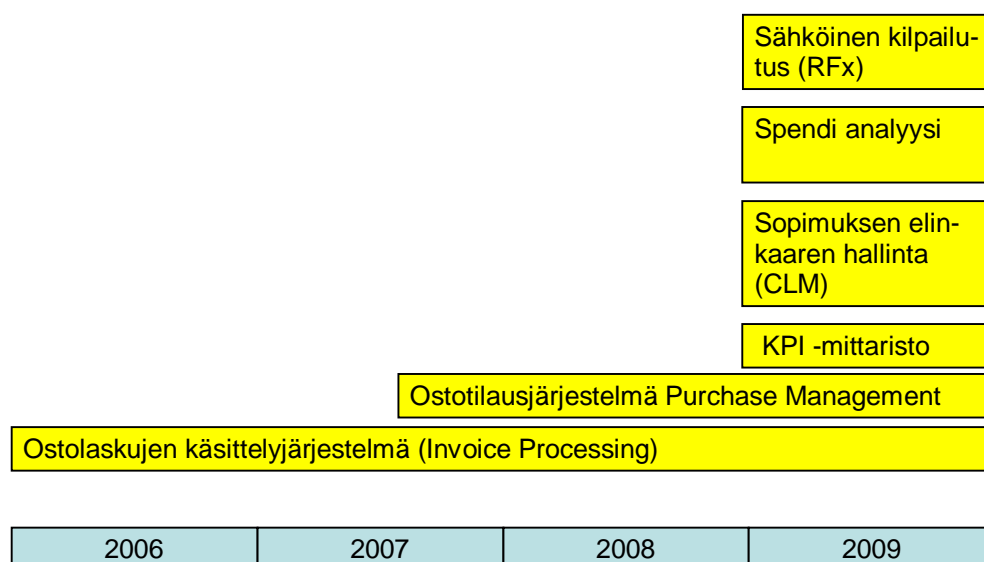
KUVIO 4. Hankinnasta maksuun prosessi

Hankintaehdotuksia voidaan tehdä tuoteluetteloista tuotteita valitsemalla tai vapaateksti-tilauksina. Mikäli ehdotuksen tekijällä ei itsellään ole hankintavaltuutusta, tulee hankintaehdotus hyväksyttävä hankintavaltuuden omaavalla henkilöllä. Hyväksynnän jälkeen syntyy ostotilaus, joka voidaan lähettää automaattisesti toimittajalle tai se voidaan esimerkiksi tulostaa. Kun tavarat tai palvelut on vastaanotettu, tehdään järjestelmään vastaanottokuittaus. Kun tilausta vastaava ostolasku saapuu toimittajalta taloushallintopalveluun, vertaa järjestelmä sitä automaattisesti tehtyyn ostotilaukseen. Jos

tilauksen ja laskun summat vastaavat toisiaan ja vastaanottokuittaus on tehty, voidaan lasku siirtää ilman erillistä hyväksyntää maksutukseen.

Muut hankinnan järjestelmät

Hankinnan tietojärjestelmille on tunnistettu Hankintakeskuksessa kehittämisspolku, jonka avulla pyritään priorisoimaan ja aikataulutamaan tulevien vuosien tietojärjestelmähankeita. Oheisessa kuvassa on kuvattu olemassa olevat järjestelmät ja suunnittelut hankkeet tuleville vuosille.



KUVIO 5. Hankinnan tietojärjestelmien kehittämisspolku

Keskeinen hankinnan tietojärjestelmä tulee vielä pitkän olemaan ostolaskujen käsittelyjärjestelmä (BIP), jonka tietoja hyödynnetään kulutusanalyysien (spendi analyysien) teossa. Hankintakeskus on tuottanut järjestelmästä vuosittain analyysit taloushallintapalvelun asiakasvirastojen käyttöön toteutuneista ostoista. Haasteena analyysien teossa on kaupungin yhteisen sopimustenhallintajärjestelmän puute, jonka takia ostojen kohdistumista sopimukseen ei voida analysoida tarkasti.

Vuoden 2009 alusta on tavoitteena ottaa käyttöön KPI (Key Performance Indicator) raportointijärjestelmä. Sen avulla voidaan valmiiksi asetettujen mittareiden avulla analysoida hankinnasta -maksuun prosessin tehokkuutta.

Vuoden 2009 aikana on tarkoitus käynnistää hankkeet sopimusten elinkaaren hallinnan (CLM = Contract Lifecycle Management) järjestelmän ja kulutusanalyysien (spendi analyysien) raportointivälineen hankkimiseksi.

Helsingin kaupunki on myös mukana Valtiovarainministeriön KuntalIT -yksikön hankkeessa, missä haetaan kunnille ja valtion yksiköille sähköisen kilpailutuksen välinettä (RFx =Request for Information or Quotation).

7 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Opinnäytetyössä tutkittiin Helsingin kaupungin hankintojen nykytilaan kahdesta eri näkökulmasta

1. Taloushallintapalvelun (Talpan) asiakasvirastojen hankintojen kokonaiskuvaa ostolaskujen käsittelyjärjestelmän tietojen perusteella.
2. Ostotilausjärjestelmän käyttöä ja sen kautta tehtyjen tilausten kattavuutta kaikista hankinnoista.

Ostotilausjärjestelmästä ja ostolaskujen käsittelyjärjestelmästä poimittiin niiden tietokantoihin kertyneitä tilaus- ja laskutietoja. Tietojen ryhmittely tapahtui Microsoft Access tietokannassa. Ryhmittelyn ja summauksen jälkeen tietoja analysoitiin Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmassa.

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmän tietokannasta poimittiin tiedot vuodelta 2007, joita käytettiin hankintojen kokonaisanalyysin tekemiseen. Lisäksi poimittiin ostolaskujen käsittelyjärjestelmästä tapahtumat ajanjaksolta 1.1.2007- 31.5.2008. Tämä analyysi rajoitettiin koskemaan käyttötalouden tarviketileille kirjattuja kustannuksia. Tarviketileistä rajattiin pois sähkö, lämpö ja kaasut. Virastoista rajattiin pois Pelastuslaitos ja Hankintakeskus, joiden ostotilaukset tehdään niiden omista toiminnanohjaus- ja varastojärjestelmistä. Analyysissä selvitettiin ostotilausjärjestelmän kautta tehtyjen tilauksellisten laskujen osuutta kaikista ostolaskuista.

Ostotilausjärjestelmästä poimittiin kaikki tilaus- ja tilausrivikohtaiset tiedot ajanjaksolta 1.8.2007–31.05.2008. Tietojen hakua ei rajattu pelkästään tarviketileihin, koska haluttiin selvittää tilausten jakautumista palvelu- ja tarvikeostojen välillä, UNSPSC tuoteryhmittelyn käyttöä sekä katalogitilausten osuutta tilauksista.

8 Hankintojen analyysi

8.1 Kulutusanalyysi

Kulutusanalyysissä käytettiin vuoden 2007 ostolaskujen käsittelyjärjestelmästä poimittuja tietoja. Analyysin avulla voitiin tehdä kokonaisanalyysi Helsingin kaupungin taloushallintopalvelun asiakasvirastojen (ei sisällä kaupungin liikelaitoksia) hankinnoista.

TAULUKKO 1. Helsingin kaupungin hankinnat vuonna 2007 kirjapidon ylimmän tiliryhmätason mukaan

Aineet, tarvikkeet ja tavarat	95 436 000 €
Asiakaspalvelujen ostot	655 079 000 €
Muiden palvelujen ostot	323 437 000 €
Investoinnit	286 025 000 €
Yhteensä	1 359 977 000 €

Asiakaspalveluiden ostojen suuri osuus hankinnoista selittyy erikoissairaanhoidon ostoista Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä.

TAULUKKO 2. Toimittajien lukumäärä ostovolyymien mukaan

Ostot	Toimittajien lukumäärä
yli 1 milj. €	133
100 000 € - 1 milj. €	599
15 000 € - 100 000 €	1 474
1 000 € - 15 000 €	4 769
alle 1 000 €	5 404
	12 379

Hankintojen kokonaisvolyymistä 119 toimittajaa (1 %) muodostivat 80 %. Kaksikymmentä (20) suurinta toimittajaa muodostivat noin 65 % kokonaisarvosta. Ilman Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin ostoja (451 074 000 €) hankintojen kokonaisvolyymi oli noin 909 miljoonaa euroa ja vastaavat luvut olivat

- 1 947 toimittajaa (16 % toimittajista) muodostivat 80 % hankintojen kokonaisarvosta
- 20 suurinta toimittajaa muodostivat 46 % hankintojen kokonaisarvosta.

Kahdenkymmenen suurimman toimittajan joukossa on 5 kaupungin virastoa ja laitosta, 1 tytäryhtiö ja 1 säätiö. Näiltä toimittajilta Helsingin kaupunki voi ostaa palveluita ja tarvikkeita kilpailuttamatta. Hankinnat kuntayhtymältä (HUS) voidaan tehdä myös ilman kilpailutusta.

TAULUKKO 3. Kaksikymmentä suurinta toimittajaa vuonna 2007

Toimittaja	Hankinnat €
HUS	451 074 000
HKR	88 447 000
PALMIA	78 274 000
HELSINGIN SENIORISÄÄTIÖ	28 754 000
SKANSKA	28 269 000
HGIN ENERGIA	26 453 000
LUJATALO OY	13 246 000
SEURE HENKILÖSTÖPALVELUT OY	25 619 000
HGIN DIAKONISSALAITOKSEN SÄÄTIÖ	18 640 000
HKL	17 227 000
GAIUS-SÄÄTIÖ	13 024 000
YIT	12 770 000
WM-DATA OY	11 633 000
UUDENMAAN MESTARIRAKENTAJAT OY	17 498 000
RAKENNUSLIIKE REPONEN OY	17 431 000
RINNEKOTI-SÄÄTIÖ	9 650 000
RUSKEASUON VARIKKOKIINTEISTÖ OY	5 382 000
ELISA OYJ	4 202 000
RAKENNUSTOIMISTO RENO-RAKENNUS	5 511 000
HANKINTAKESKUS	5 505 000
Yhteensä	878 609 000

Kokonaismateriaalista ei voitu erottaa kaupungin sisäisten ostojen ja kaupungin omistamilta yksiköiltä tehtyjen ostojen osuutta kaikista hankinnoista.

8.2 Ostoportfolioanalyysi

Tarkasteltaessa kaupungin hankintoja Kraljicin ostoportfolioanalyysin avulla, missä hankinnat jaotellaan ostovolyymien ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden mukaisesti eri ryhmiin, on tarkoituksenmukaista tarkastella tarvikkeiden ja palveluiden ostoja erikseen.

Oheisissa taulukoissa on laskettu erikseen palveluiden ja tarvikkeiden osalta hankintojen kokonaisarvo, toimittajien lukumäärä, ja alle

1 000 euroa vuodessa laskuttaneiden toimittajien lukumäärä. Tiliryhmä 2 jakaantuu kirjanpidossa vielä varsinaiseen tilitasoon, jolle kirjaukset tehdään.

TAULUKKO 4. Palveluiden hankinnat vuonna 2007

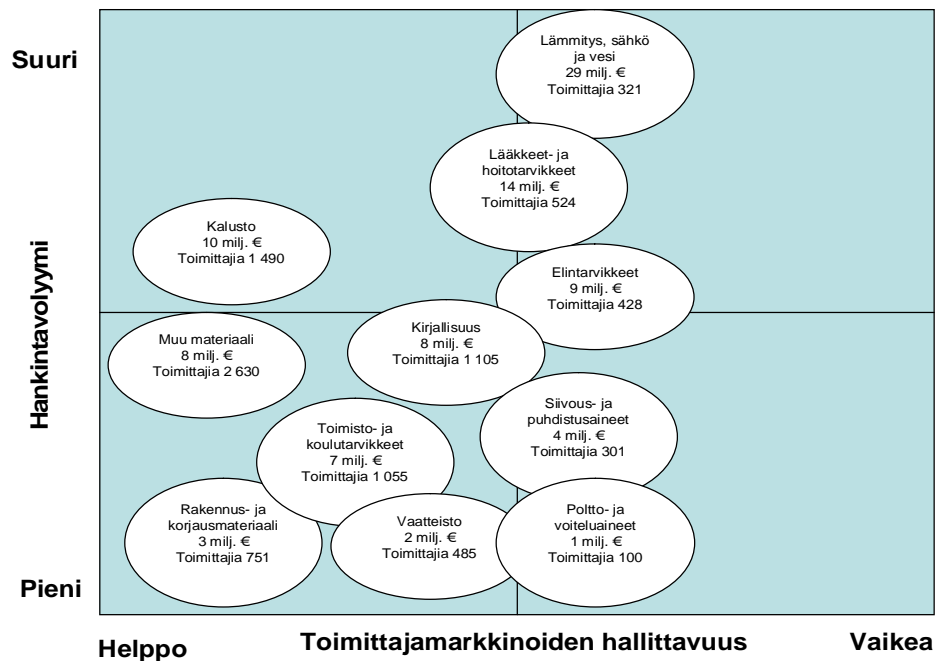
Tiliryhmä 2	Hankinnat €	Toimittajien lkm	< 1000 € toimittajien lkm
Toimisto-, pankki- ja asiantuntija-palvelut	81 920 887	2 381	926
Majoitus- ja ravitsemuspalvelut	43 892 545	1 051	763
Sosiaali- ja terveyspalvelut	37 181 167	450	297
Puhtaanapito- ja pesulapalvelut	31 491 618	312	153
Rakennusten ja alueiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut	29 278 912	988	479
Matkustus- ja kuljetuspalvelut	27 558 505	884	578
Muut palvelut	22 687 372	616	411
Koulutus- ja kulttuuripalvelut	19 511 973	2 875	1 621
Posti- ja telepalvelut	12 375 902	276	211
Painatukset ja ilmoitukset	6 528 084	690	369
Koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut	5 410 236	1 172	761
Muut yhteistoimintaosuudet	5 334 863	15	3
Vakuutukset ja vakuutusrahastomaksut	263 832	25	16

TAULUKKO 5. Tarvikkeiden hankinnat vuonna 2007

Tiliryhmä	Netto €	Toimittajien lkm	< 1000 € toimittajien lkm
Lämmitys, sähkö ja vesi	29 315 260	321	200
Lääkkeet ja hoitotarvikkeet	14 411 681	524	312
Kalusto	10 005 344	1 490	762
Elintarvikkeet	9 098 102	428	298
Kirjallisuus	8 492 448	1 105	855
Muu materiaali	8 377 161	2 630	1 779
Toimisto- ja koulutarvikkeet	6 770 083	1 055	717
Siivous- ja puhdistusaineet	3 587 820	301	214
Rakennus- ja korjausmateriaali	2 978 809	751	511
Vaatteisto	1 563 164	485	321
Poltto- ja voiteluaineet	835 848	100	80

Toimittajia on kaikissa ryhmissä paljon, joten kaupungin tasolla on vaikea arvioida hankintojen jakautumista pullonkaula- tai strategiisiin palveluihin ja tuotteisiin.

Seuraavassa kuviossa 6 on materiaalihankinnat kuvattu graafisesti Kraljicin portfolioanalyysin mukaisesti. Matriisin pystyakselilla on hankintojen volyyymi euroissa ja vaaka-akselilla on toimittajamarkkinoiden hallittavuus, käytännössä toimittajien lukumäärä.



KUVIO 6. Tarvikkeiden hankinnat Kraljicin matriisissa

8.3 Ostotilausjärjestelmän käytön analyysi

8.3.1 Tilausten ja toimittajien määrä

Ostotilausjärjestelmään tehtiin elokuu 2007- toukokuu 2008 välisenä aikana tilauksia yhteensä 59,5 miljoonan euron edestä. Yksittäisiä tilauksia tehtiin 77 533 kappaletta.

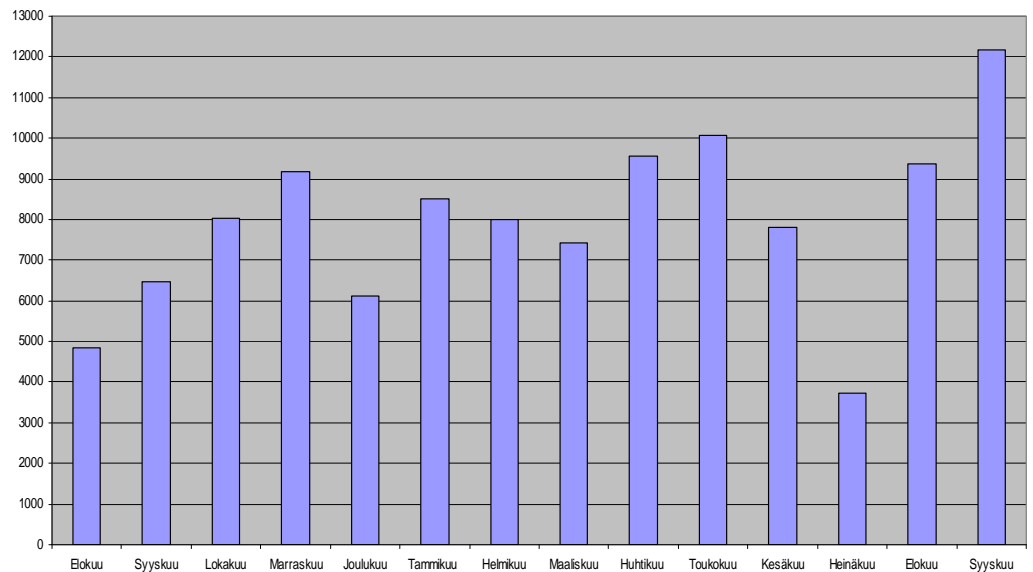
Ostotilausjärjestelmässä on mahdollista tehdä tilauksia valitsemalla oikea toimittaja valintalistasta, tai kirjoittamalla toimittajan nimen ti-

laukselle (ns. kertatoimittaja). Tarkastelujaksolla tehtiin tilauksia ostotilausjärjestelmään 12 511 eri toimittajalle. Näistä toimittajista 3 504 oli valittu valintalistalta ja kertatoimittajia oli 9 007. Kertatoimittajien tilausvolyymi oli noin 11,5 miljoonaa euroa ja tilauksia oli 17 834 kappaletta. Kertatoimittajien joukossa oli lukuisia toimittajia joiden nimi on kirjoitettu eri tavoin. Esimerkiksi Akateeminen kirjakauppa, jonka tunnus reskontrassa on STOCKMANN OYJ/AKATEEMINEN KIRJAK, löytyy tilauksilta ainakin seuraavilla tavoilla kirjoitettuna

- Akaateeminen kirjakauppa
- Akaateminen kirjakauppa
- Akademiska bokhandeln
- Akateeminen kirjakauppa
- Akateeminen kirjakauppa Oy
- Akateeminen Kirjakauppa, Helsinki
- Akateeminen kirjakauppa, Keskusta
- Akateeminen kirjakauppa/keskusta
- Akateeminen kirjakauppa/Pohjoisesplanadi 39
- Akateeminen kirjakuappa
- Akateeminen kirjakuappa Helsinki
- Akateeminen kirjakuppa
- Akatereminen Kirjakauppa Oy
- Stockmann / Akateeminen kirjakauppa
- Stockmann Akateeminen kirjakauppa.

Akateeminen kirjakauppa on ääriesimerkki, mutta usein sama toimittaja esiintyy monilla eri tavoilla kirjoitettuna. Tarkkaa arviota toimittajien lukumäärästä suoraan järjestelmästä poimittuna on mahdotonta tehdä. Voidaan kuitenkin arvioida, että toimittajia on noin 6 000 – 7000.

Ostotilausten lukumäärissä on selkeitä vaihteluita kuukausittain. Lomakuukaudet ja pyhäpäivät vaikuttavat tilausten kuukausittaisiin määriin. Esimerkiksi opetusvirastossa kesä- heinäkuu on hiljaista aikaa tilausten osalta. Seuraavassa kuviossa on tilausten kuukausittainen jakautuminen elokuusta 2007- syyskuuhun 2008. Kuvioon on poimittu myös analyysijakson ulkopuolisia kuukausia.



KUVIO 7. Ostotilausten jakautuminen kuukausittain

8.3.2 Katalogi- ja vapaatekstitalausten määrä

Tarkastelujakson 59,5 miljoonan tilausvolyymista tehtiin katalogitilauksia 3,4 miljoonalla eurolla ja vapaatekstitalauksia 56,1 miljoonalla eurolla. Katalogitilauksia oli yhteensä 10 994 kappaletta ja niiden keskimääräinen arvo oli 309 euroa. Vapaatekstitalauksia tehtiin vastaavana aikana 66 539 kappaletta, keskimääräisen arvon ollessa 843 euroa.

Tilauksrivejä tilauksilla oli yhteensä 197 974 kappaletta, joista katalogitilauksilla oli 91 474 riviä ja vapaatekstitalauksilla 106 510 riviä. Katalogitilauksilla oli keskimäärin 8,3 riviä tilauksella ja rivin keskimääräinen arvo oli 37,3 euroa. Vapaatekstitalauksilla oli keskimäärin 1,6 riviä, rivin keskimääräisen arvon ollessa 527 euroa. Katalogeilta tehdyistä tilauksiveistä kohdistu Hankintakeskuksen logistiikkakeskuksen varastoon 86 %.

TAULUKKO 6. Katalogi- ja vapaatekstitalaukset

Tilausvolyymi	59,5 milj. €
* katalogitalauksia	3,4 milj. €
* vapaatekstitalauksia	56,1 milj. €
Tilausten lukumäärä	77 533 kpl
* katalogitalauksia	10 994 kpl
* vapaatekstitalauksia	66 539 kpl
Tilausrivien lukumäärä	197 974 kpl
* katalogitalausrivejä	91 473 kpl
* vapaatekstitalausrivejä	106 501 kpl

Katalogitalauksia tehtiin 31 toimittajalle. Järjestelmässä oli katalogeja tarkastelujaksolla noin 45 toimittajalta. Katalogitalauksista 83 % tehtiin Hankintakeskuksen logistiikkakeskuksen varastoon. Hankintakeskuksen varastotilausten lisäksi katalogitalauksia tehtiin suuremmassa määrin kolmelle hammashuollon tarviketoimittajalle. Lopuille toimittajille tehtiin kullekin alle sata katalogitalausta, joista kymmenelle toimittajalle tehtiin alle 10 katalogitalausta. Hankintakeskusta lukuun ottamatta näille toimittajille tehtiin tarkastelujaksolla enemmän vapaatekstitalauksia kuin katalogitalauksia. Vasta tarkastelujakson loppupuolella hammashuollon toimittajien osalta katalogitalaamisen määrä ylitti selvästi vapaatekstitalausten määrän.

TAULUKKO 7. Katalogitalausten 10 suurinta toimittajaa

Toimittaja	Eurot	Tilaukset
HANKINTAKESKUS	2 285 996	9 100
PLANDENT OYJ	545 577	638
HAMMASVÄLINE OY	260 379	286
ORTOMAT HERPOLA OY	68 124	169
ONNINEN OY	39 326	81
MÖLNLYCKE HEALTH CARE OY	22 568	31
ENDOTEC OY	20 151	90
ISKU INTERIOR OY	19 772	22
JOHNSON DIVERSE	17 578	39
ORIOLA OY	14 501	81

8.3.3 Tilausvolyymi UNSPSC tuoteryhmittelyn mukaan

UNSPSC ryhmistä oli käytetty 3 117 erilaista ryhmää. Hankintakeskuksen logistiikkakeskuksella (katalogitilauksia) on käytössä oma tuoteryhmittelynsä. UNSPSC koodin käyttö kohdistuukin pääasiallisesti vapaatekstitalauksiin. Käyttäjä voi valita vapaatekstitalauksella haluamansa ryhmän miltä tahansa tasolta.

TAULUKKO 8. Käytetyt UNSPSC ryhmät

	Ryhmien määrä	Tilausrivit	Eurot
Segment	54	60 063	35 019 172
Family	222	18 485	8 202 362
Class	574	13 464	4 874 273
Commodity	2 267	26 337	8 972 521
	3 117	118 349	57 068 328

TAULUKKO 9. UNSPSC tuoteryhmät, joiden ostot ylittivät miljoona euroa

Tietotekniikka, yleislähetystoiminta ja tietoliikenne	9 580 185
Ympäristöpalvelut	9 267 858
Lääkintälaitteet, -tarvikkeet ja – varusteet	4 649 550
Huonekalut ja kalustus	4 376 203
Julkaisut	3 475 692
Rakennus- ja huoltopalvelut	3 036 071
Koulutus- ja valmennuspalvelut	2 508 432
Matkustus-, ruokailu-, majoitus- ja viihdepalvelut	2 381 982
Paino-, valokuvaus- ja AV-laitteet ja varusteet	1 874 402
Tekstintuotanto-, suunnittelu-, grafiikka- ja kuvataidepalvelut	1 374 775
Toimistolaitteet, -tarvikkeet ja – varusteet	1 095 182
Työkalut ja koneet	1 062 127

8.3.4 Tilausvolyymi kirjanpidon tilien mukaan

Tilauksia oli tarkeastelujaksolla kirjattu noin 250 kirjanpidon tilille. Kirjausvirheitä oli tehty noin 40 tilille 147 000 euron edestä. Kirjausvirheet johtuivat useimmiten siitä, että ostotilausjärjestelmän tililis-

tasta löytyi alkuvaiheessa myös tulotilit ja tasetilit, joille ostolaskuja ei kirjata. Tililistaan supistettiin tarkastelujakson loppupuolella, jotta kirjausvirheitä saataisiin vähennettyä. Kirjausvirheiden kokonaisvolyymi kaikista tilauksista oli noin 0,2 %.

Kymmenelle eniten käytetylle tilille kirjattiin tilauksia noin 34 miljoonalla eurolla (56 % kokonaisvolyymista) ja kahdellekymmenelle eniten käytetylle 44 miljoonalla eurolla (74 % kokonaisvolyymista). Tasetileille kirjattiin kokonaisvolyymista 42 % (25 miljoonaan euroa).

TAULUKKO 10. Kaksikymmentä euroissa suurinta tiliä

Tili	Tilinnimi	Eurot	Tilausrivit	€ tilausrivi
1125	Keskeneräiset hankinnat	10 850 999	1 603	6 769
1109	Muut koneet ja kalusto	5 930 256	3 172	1 870
1101	Atk-laitteet	3 880 487	4 119	942
1001	Tietokoneohjelmistot	2 400 055	400	6 000
4569	Muut hoitotarvikkeet	2 149 986	33 641	64
4341	Asiantuntijapalvelut	1 941 097	1 194	1 626
4532	Kirjat	1 893 546	4 480	423
4403	Rakennusten kunnossapito	1 522 789	601	2 534
4608	Muu kalusto	1 494 858	5 974	250
4471	Henkilöstön koulutus	1 475 993	1 153	1 280
4511	Toimisto- ja opetustarvikkeet	1 453 321	38 117	38
1105	Sairaala- ja terveydenhuoltolaitteet	1 448 134	612	2 366
4627	Työaineet ja tarvikkeet	1 329 624	10 294	129
4373	Painatukset	1 164 484	2 049	568
4433	Ravitsemuspalvelut	997 147	6 646	150
4574	Siivous- ja puhdistusaineet ja -tarvikkeet	924 546	17 160	54
4604	Toimistokoneet ja -kalusto	877 644	1 859	472
4501	Atk-tarvikkeet	759 975	4 569	166
4600	Koulukalusto sekä opetustarvikkeet	748 867	2 687	279
4629	Muu materiaali	719 260	7 266	99

8.3.5 Ostotilausjärjestelmän kattavuus

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmästä poimittuja laskuja tarkastelemalla voidaan analysoida tilausjärjestelmän kattavuutta kaikista tehdyistä tilauksista. Ostolaskulle kirjataan laskun käsittelyvaiheessa ostolaskun numero, jonka avulla lasku kohdistetaan tilaukseen. Tarkastelu rajattiin laskuihin, joille oli kirjattu kustannuksia käyttötulouden tarviketileille.

Laskut voidaan jakaa kolmeen ryhmään

- laskut, joilla on kohdistettu ostotilausjärjestelmässä tehty tilaus. Nämä tilaukset voidaan erottaa muista tilauksista PM – alkuisen tilausnumeron perusteella.
- laskut, joille on kohdistettu joku muu tilaus
- laskut, joille ei ole kohdistettu tilausnumeroa.

TAULUKKO 11. Ostolaskujen jakautuminen tilausten mukaan

	Toimittajat	Laskujen lukumäärä	Maksetut eurot
Laskut, joihin löytyy ostotilausjärjestelmällä tehty tilaus	1 974	22 651	7 578 122
Laskut, joihin löytyy muu tilaus	1 162	11 666	3 959 653
Laskut, joihin ei löydy tilausta	1 687	37 119	11 232 066
		71 436	22 769 841

Haettaessa syytä tilauksen puuttumiseen on syytä tarkastella laskuja toimittajittain. Toimittajia, joilta oli ostettu tarvikkeita viiden kuukauden aikana yli miljoonalla eurolla, oli 19. Näiden toimittajien osuus ilman tilausta tehdystä laskuista eurovolyymien mukaan laskettuna oli 68 % ja laskujen lukumäärästä laskettuna 69 %.

TAULUKKO 12. Toimittajat, joiden ostot yli miljoonan euroa

Toimittaja	Maksetut eurot	Laskujen lukumäärä	€/lasku
WIHURI OY	1 333 731	6 510	205
VALIO OY	830 987	5 851	142
SAP-TERVEYSKESKUS	795 117	420	1 893
WESTLOG OY	674 731	2 266	298
BTJ FINLAND OY	652 375	493	1 323
LEHTIMARKET OY	584 777	341	1 715
PALMIA/HGIN KAUPUNGIN PALVELUKESK	535 535	2 961	181
MEIRA NOVA OY	435 987	1 311	333
FENNO MEDICAL OY	340 632	2 218	154
HANKINTAKESKUS/TALPA LASKUTUS	284 785	1 544	184
ASTRA TECH OY	196 747	81	2 429
MEDIVERKKO OY+REMEDIX TERVEYSPALV	142 508	3	47 503
HKR-TEKNIikka, KONEPAJA	138 912	213	652
SONERA PISTE OY	130 975	612	214
KIRJAVÄLITYS OY	123 448	214	577
ARLA INGMAN OY AB	117 760	144	818
HEINON TUKKU OY	107 586	311	346
ALGOL-TREHAB OY	106 718	49	2 178
MARTELA OYJ	106 553	21	5 074
Yhteensä	7 639 866	25 563	66 218

Toimittajista kuusi on elintarvikkeiden toimittajaa, kolme oppikirjojen toimittajaa, ja neljä terveydenhuollon omahoitotarvikejakelun toimittajaa. Näiltä toimittajilta tilaukset tehdään toimittajien omilla järjestelmillä, jolloin tilausta ei tehdä erikseen ostotilausjärjestelmään.

Kolme suurinta virastoa, sosiaalivirasto, terveyskeskus ja opetusvirasto kattavat ostotilauksen määrästä $\frac{3}{4}$ -osaa. Tarkastelemalla näiden virastojen laskujen ja ostotilauksen kohdistumista, voidaan päätellä potentiaaliset kehittämiskohteet.

TAULUKKO 13. Ostolaskujen jakaantuminen kolmen suurimman viraston osalta

	Laskujen lukumäärä	%ryhmän kaikista laskuista	Maksetut eurot
Laskut, joihin löytyy ostotilausjärjestelmällä tehty tilaus			
* Sosiaalivirasto	5 733	25 %	1 192 331
* Terveyskeskus	6 173	27 %	2 209 086
* Opetusvirasto	5 659	25 %	1 939 652
Laskut, joihin löytyy muu tilaus			
* Sosiaalivirasto	3 657	31 %	950 766
* Terveyskeskus	4 015	34 %	1 652 233
* Opetusvirasto	2 268	19 %	754 383
Laskut, joihin ei löydy tilausta			
* Sosiaalivirasto	21 556	58 %	5 411 850
* Terveyskeskus	5 859	16 %	1 732 798
* Opetusvirasto	2 159	6 %	582 872

Tarkastelu on tehty ajanjaksolta 1.1 – 31.5.2008. Tämän jälkeen ostotilausjärjestelmän käyttö on lisääntynyt edelleen.

TAULUKKO 14. Ostotilausten määrä 2008 kuukausittain kolmen suurimman viraston osalta

	Sosiaalivirasto	Terveyskeskus	Opetusvirasto
Tammikuu	1 841	2 192	2 322
Helmikuu	1 856	2 062	1 870
Maaliskuu	1 930	1 506	2 034
Huhtikuu	2 581	1 910	2 487
Toukokuu	2 965	1 943	2 503
Kesäkuu	2 809	1 661	1 309
Heinäkuu	1 865	787	158
Elokuu	3 126	1 607	2 621
Syyskuu	3 966	2 077	3 461
Lokakuu	4 418	2 408	3 283
Tammi-toukokuu	11 173	9 613	11 216
Kesä- lokakuu	16 184	8 540	10 832
Heinäkuu korvattu kuukausittaisella keskiarvolla	17 899	9 691	13 343
Tilausten lisääntyminen tammi-toukokuu -> kesä- lokakuu	6 726	78	2 127

9 Johtopäätökset

9.1 Hankintojen analyysi

Toimittajien lukumäärä

Helsingin kaupungin hankintavolyymi on suuri. Ilman liikelaitosten hankintoja tarvikkeita hankittiin vuonna 2007 noin 95 miljoonalla eurolla ja palveluita 323 miljoonalla eurolla. Vaikka hankinnat ovat voimakkaasti keskittyneitä, 16 % toimittajista (ilman HUS) muodosti 80 % hankinnoista, on toimittajien lukumäärä huomattavan suuri (12 379). Kaikissa tiliryhmissä toimittajia on paljon, ja etenkin pienten (alle 1 000 vuodessa laskuttaneiden) toimittajien määrä on erittäin suuri. Näitä toimittajia oli 44 % kaikista toimittajista. Lisäksi alle 15 000 euron toimittajia oli 10 173, joka vastaa 82 % kaikista toimittajista.

Toimittajien suuresta määrästä voidaan päätellä, että kaikilta osin hankinnat eivät perustu hankintasopimuksiin. Rutiiniluonteisissa hankinnoissa, kuten siivous- ja puhdistusaineissa, on satoja alle 1 000 euron toimittajia. Sopimusten ohi ostaminen aiheuttaa kustannuksia korkeimpina hankintahintoina sekä runsaasti kustannuksia tilaus- ja ostolaskuprosessissa. Pienten toimittajien määrän vähentäminen vaatii parempaa tiedottamista hankintasopimuksista ja katalogien määrän lisäämistä ostotilausjärjestelmään. Hankintojen analysoinnissa virastoissa tulee kiinnittää myös huomioita toimittajien määrään.

Ostotilausjärjestelmän käyttö

Ostotilausjärjestelmän tilausmäärät ovat lisääntyneet jatkuvasti. Ostotilausjärjestelmän käytössä on tapahtunut selkeää kasvua vuoden 2008 toisella vuosipuoliskolla etenkin sosiaalivirastossa ja opetusvirastossa. Kaikista hankinnoista ei aina tehdä tilauksia. Esimerkiksi palveluiden hankinnat perustuvat yleensä sopimuksiin, joista ei

tehdä erikseen ostotilausta. Tarkkaan ei voida arvioida kuinka monta ostotilausta järjestelmään tulisi tehdä, jotta ne kattaisivat kaikki tilaukset.

Ostotilausjärjestelmän selkein kasvupotentiaali löytyy tilauksista, jotka on tehty manuaalisesti tilauslomakkeella. Näiden korvaaminen ostotilausjärjestelmän tilauksella ei ole ongelmallista. Näitä tilauksia oli tammi- toukokuun aikana yhteensä 11 666. Osalle toimittajista tilaus tehdään toimittajan omilla tilausjärjestelmillä (elintarvikkeet, omahoitotarvikkeiden suorajakelut). Näiden saaminen tilausjärjestelmän kautta tehdyiksi vaatii toimintatapojen muutoksia ja investointeja järjestelmien välisiin integrointeihin. Esimerkiksi elintarvikkeet tilataan päiväkoteihin päivittäin puhelimella tai toimittajan tilausjärjestelmällä.

Tärkeää on seurata tilausten lukumäärän kehittymistä ja puuttua aktiivisesti tapauksiin, joissa tilausta ei ole tehty ilman hyväksyttävää syytä. Taloushallintopalvelulla on keskeinen rooli tilauskäyttämisen tarkkailussa ja ohjauksessa. Ostolaskujen käsittelijä huomaa tilauksen puuttumisen ostolaskua käsitellessään ja voi ohjata tilaajaa tekemään tilauksen.

Katalogitilausten osuus hankintavolyymista on suhteellisen pieni. Katalogeilla on käytännössä vain tarvikkeita, joten katalogitilausten toteutumaa (vuositasolla noin 5 miljoonaan euroa) voidaan verrata tarviketilien toteutumaa (noin 100 miljoonaa euroa). Katalogien määrä on lisääntynyt asteittain, mutta ainoastaan noin viiden toimittajan kohdalla voidaan puhua merkittävästä katalogien hyödyntämisestä tilaustoiminnassa. Tilaaminen katalogeista lisää sopimusten käyttöastetta ja parempaa kontrollia hankinnoista. Toimittajien asenne tuoteluetteloiden tekemiseen on vaihtelevaa. Pienten ja keskisuurten yritysten asenne on usein positiivisempaa katalogien tekemiseen kuin suurten. Suuret yritykset haluavat tehdä tuoteluet-

telon mahdollisimman automaattisesti omista järjestelmistään, joka on usein haasteellista. Suurilla toimittajilla on myös omia tilausjärjestelmiään, joiden kautta ne haluavat tilaukset tehtäviksi. Toimittajien tilausjärjestelmiin tehdyistä tilauksista ei kuitenkaan jää mitään tilausdokumenttia, joten näiden järjestelmien käytöstä halutaan luopua. Toimenpiteitä katalogien saamiseksi ostotilausjärjestelmään tulee edelleen jatkaa. Yhä useampi julkisen sektorin organisaatio ottaa lähitulevaisuudessa käyttöön ostotilausjärjestelmän. Tämän seurauksena katalogien käyttö tulee lisääntymään voimakkaasti. Käytön lisääntyminen tulee lisäämään toimittajien halua ja valmiuksia tehdä katalogeja.

UNSPSC ryhmittelyn käyttö painottuu eurovolyymin mukaan ylimmän tason (segment) käyttöön, jota oli käytetty pääsääntöisesti vapaatekstitalauksilla. Ryhmittely tuo erilaisen ulottuvuuden tilausten raportointiin kuin tilikartan tilien mukainen seuranta. Tilikartan tilien mukainen tarkastelu on UNSPSC ryhmittelyä karkeampi. Tasetilien eurovolyymi on suuri verrattu kulutileihin. Niiden osuus tilausrivien lukumäärästä oli 6 % ja eurovolyymistä 42 %. Kulutileille kirjataan määrällisesti suurin osa ostoista, ja ne kuvaavatkin paremmin ostojen toteutumista kuin tasetilit. Tilikartan tilien kautta saadaan hyvä kokonaisnäkemys siitä, miten ostot jakaantuvat esimerkiksi tarvikkeiden ja palveluiden välillä. Vaikka UNSPSC koodin käyttö painottuukin ylimmälle tasolle, tuottaa se hankinnoista tietoa jota voidaan hyödyntää raportoinnissa. Koodiston käytön laajentuminen julkisella sektorilla tulee mahdollistamaan tulevaisuudessa hankintojen yhdenmukaisemman raportoinnin organisaatioiden kesken.

9.2 Hankintojen johtaminen

Helsingin kaupungin hankintatoimen organisointi noudattaa hyvin tarkkaan luvussa 5.6 Keskittäminen tai hajauttaminen, esitettyä hankintojen organisoinnin perusperiaatteita. Hankinnan strategiset linjanvedot määritellään kaupungin yhteisissä strategioissa tai vi-

rastojen omissa palvelustrategioissa. Tässä yhteydessä strategisilla linjanvedoilla tarkoitetaan lähinnä sitä, mitä palveluita ja toimintoja kaupunki tuottaa omana toimintana ja mitä ostaa ulkopuolisilta toimittajilta. Kaupungin omien toimintojen tuottamisesta kilpailutuksen piiriin päättää kaupunginhallitus.

Hankintapolitiikasta ja yhteisistä käytännöistä vastaa talous- ja suunnittelukeskus yhdessä hankintakeskuksen kanssa. Hankintastrategiassa talous- ja suunnittelukeskuksen tehtäväksi on määritetty kilpailuttamisen ja tilaaja-tuottaja -mallin käyttöön liittyviä periaatteiden kehittäminen sekä kilpailun käytön periaatteiden tarkistaminen. Hankintakeskus toimii vastuutahona hallintokuntakohtaisten hankintastrategioiden luomisessa. Lisäksi hankintakeskukselle on vastuu markkinoiden hallinnan toimintamallien kehittämisestä ja yhteishankintoja koskevien pelisääntöjen tarkistamisesta.

Toimittajien valinta ja sopimusten tekeminen on Helsingin kaupungilla osin keskittynyt ja osin hajautunut, kuten esitetystä mallistaakin. Yhteishankintayksiköt huolehtivat yhteishankintojen osalta toimittajien valinnasta, kuunnellen kuitenkin suurimpia käyttäjävirastoja ja kilpailutuksia tehdessään. Erillishankintojen osalta toimittajien valinnat, eli hankintapäätökset tehdään virastoissa. Sopimuksenhallinta on hankintapäätöksen tehneen viraston tai laitoksen vastuulla.

Päivittäinen ostaminen ja kotiinkutsut ovat hajautuneet Helsingin kaupungilla. Hajautumisen asteesta kertoo ostotilausjärjestelmän liki 6 000 käyttäjän määrä. Kaikilla henkilöillä ei kuitenkaan ole hankintavaltuutta, vaan suurin osa järjestelmän käyttäjistä voi tehdä vain hankintaehdotuksia, jotka hankintavaltuuden omaava henkilö hyväksyy. Samoin toimitusten valvonta ja vastaanotto on hajautunut. Kaupungilla on noin 2 000 toimipistettä, joten hajautettu malli on käytännössä ainut mahdollinen.

Hankinnan infrastruktuuri, koulutus ja tietojärjestelmät ovat keskitetty, kuten hankinnan organisoinnin peruseriaatteita kuvaavassa mallissa on kuvattu. Hankintastrategian yhtenä kehittämiskohteena on yhdenmukaistaa ja kehittää hankintoihin liittyvää osaamista, prosesseja sekä sopimus- ja tarjouspyyntökäytäntöjä. Näiden tavoitteiden vastuutahona on hankintakeskus, kuten sähköisen hankinnan kehittämisessäkin. Hankintakeskus toimii ostotilauksjärjestelmän omistajana ja vastaa sen kehittämisestä ja kehittämiskustannuksista.

Helsingin kaupungin hankintojen johtamisen ja organisoinnin perusrakenteet ovat kunnossa. Kaupungin organisaation suuri koko ja virastojen erilaiset tarpeet eivät mahdollista hankintojen ja kilpailuttamisen täydellistä keskittämistä. Hankintojen hajanaisuus aiheuttaa kuitenkin ongelmia, joita on kuvattu epäsuoria hankintoja käsittelevässä luvussa. Hankinnoista ei ole nykytilanteessa kuitenkaan saatavilla riittävästi analysoitua tietoa tiedolla johtamisen tueksi. Myös oikeiden johtopäätösten tekemiseen tiedon perusteella tulee kiinnittää huomioita.

10 Kehittämisehdotukset

10.1 Hankintojen analysoinnin kehittäminen

Helsingin kaupungin hankintastrategiassa todetaan että, hankintojen johtaminen perustuu raportoinnin kautta tapahtuvaan tietohjaukseen. Hankintakeskus on tuottanut vuosittain virastojen käyttöön kulutusanalyysseja. Kerran vuodessa tapahtuvan analyysin sijaan on kehittävä ajantasaisempaa, rullaavaa raportointia. Analysoinnin tekemisen tueksi on hankittava hankintojen analysointiin ja raportointiin kehitetty tietojärjestelmä. Pelkkä järjestelmän hankinta ei riitä, vaan samalla tulee kehittää myös hankinnan tietosisältöä ja tunnistaa mittarit, joilla hankintatoimen tehokkuutta halutaan mitata.

Kaupungin hankintojen analyysissä on keskeistä erottaa toimittajien lukumäärän ja hankintavolyymien lisäksi miten hankinnat jakautuminen kaupungin virastojen ja omistamien yhtiöiden sekä ulkopuolisten toimittajien kesken. Luokittelun avulla voidaan tuottaa tietoa kysymyksiin miten kaupunki hyödyntää eri alueilla markkinoiden tarjontaa oman toiminnan ja tuotannon rinnalla.

Kaupunkitason analysointi ei riitä tunnistamaan ostoportfolioanalyysissä pullonkaula- ja strategisia palveluita ja tuotteita. Analyysi tulee ulottaa virastotasolle ja alimmalle tilitasolle. Järjestelmän tuottaman raportoinnin avulla virastot voivat tunnistaa millä hankinnan osa-alueilla on mahdollista esimerkiksi vähentää toimittajia. Tehokas raportointi vaatii analyysityökalulta hyviä porautumisominaisuuksia ja eri näkymien (dimensioiden) hallintaa. Tietoja pitää pystyä tarkastelemaan suurempina kokonaisuuksina ja tarvittaessa on kyettävä porautumaan yksityiskohtiin.

Ostotilausjärjestelmällä tehtyjen tilausten osuus sekä sopimusten mukaisten hankintojen osuus virastojen hankinnoista on saatava ajantasaisesti raportoitua. Ostotilausjärjestelmän käyttö vähentää hankinnasta - maksuun prosessissa kustannuksia. Sopimusten mukainen ostaminen taas vähentää hankintakustannuksia. Nykyisillä välineillä näiden asioiden yhdistäminen kulutustietojen kanssa on työlästä ja osin mahdotonta. Raportointi tulee yhdistää samaan työkaluun, jolloin käyttäjälle voidaan saman käyttöliittymän kautta tuottaa kaikki tarpeellinen tieto.

Analyysityökalun avulla voidaan tuottaa virastojen johdolle ja hankinnoista vastaaville tunnuslukuja ja mittareita hankinnoista. Tuomalla hankinnoista tietoa virastoihin päästään keskustelemaan keinoista tehostaa hankintatoimintaa. Esimerkiksi toimittajien lukumäärän vähentäminen edellyttää virastojen sitoutumista ja oman hankinta-

toimen prosessien tehostamista. Ilman ajantasaista ja analysoitavaa tietoa tehostaminen ei onnistu. Pelkän tiedon tuottaminen ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan myös ohjeistusta ja koulutusta miten tuotetusta tiedosta tehdään oikeita johtopäätöksiä ja mitkä toimenpiteet parantavat hankintatoimen tehokkuutta.

Hankintakeskuksen tulee aloittaa vuoden 2009 aikana analysointi- ja raportointityökalun hankinta hankintojen kulutustietojen, tilausten ja sopimusten käytön seurannan ja hankintatoimen mittareiden kehittämiseen.

10.2 Hankinnan tietojärjestelmien kehittäminen

Sopimuksenhallinta

Hankintastrategiassa on määritelty hankintojen kehittämisen painopisteiksi myös sähköisen hankinnan kehittäminen. Keskeinen kehittämiskohde on keskitetyn sopimuksenhallinnan järjestelmän hankinta. Virastoilla on omia sopimusrekistereitään eri tallennusmuodoissa. Näiden rekisterien tietosisältö poikkeaa toisistaan ja niiden konsolidointi ei onnistu. Hankittava järjestelmän tulee tukea koko sopimuksen elinkaaren aikaista toimintaa ja seurantaa, pelkkä sopimusten arkistointi ei riitä. Järjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia on sopimusten toteutumisen seuranta. Järjestelmä tulee integroida ostolaskujen käsittelyjärjestelmään niin, että sopimukseen täsmätty ostolasku kerryttää sopimuksen toteutumatietoja. Järjestelmästä tulee saada myös kattavaa raportointia sopimuksista.

Visiona järjestelmien välistä integraatiosta on ostotilausjärjestelmän ja sopimustenhallinnan järjestelmien integrointi niin, että käyttäjää ohjataan hankintasopimusten käyttöön. Käyttäjän aloittaessa tilauksen tekemistä järjestelmä kysyy käyttäjän tarvetta. Käyttäjä syöttää tarpeensa, esimerkiksi konsulttipalvelu, jonka jälkeen järjestelmä hakee katalogeista mahdolliset tuotteistetut konsulttipalvelut ja samalla hakusanan perusteella kaikki konsulttipalveluita sisältävät

sopimukset. Näistä käyttäjä voi valita tarkoitukseensa sopivimman. Mikäli sopimusta ei löydy, niin käyttäjä tekee tilauksen ilman kyt-kentää sopimukseen. Raportoinnista saataisiin tilaukset joihin ei ole kiinnitetty sopimusta. Näiden perusteella voitaisiin tunnistaa hankinnat jotka tulisi keskitetysti kilpailuttaa.

Hankintakeskuksen tulee aloittaa vuoden 2009 aikana sopimuk-senhallinnan järjestelmien kartoitus ja hankinta, mikäli tarpeita vastaavia järjestelmiä markkinoilta löytyy

Muut sähköisen hankinnan järjestelmät

Sähköisen hankinnan yksi osa-alue on sähköisten hankintasanomien välittäminen. Niiden välittämiseen on syntymässä vastaavaa palveluntarjontaa kuten sähköisten laskujen välittämiseen ja vastaanottamiseen. Yhtenä esteenä kaupallisten palvelujen kehittymiselle on ollut esitystapastandardien puuttuminen. Helsingin kaupunki on lähdössä pilotoimaan sähköisten hankintasanomien välitystä käyttäen esitystapana UBL standardia (Universal Business Language) ja tilausten välittämiseen operaattoria. Käyttämällä standardimuotoista sanomaa ja operaattoria ei kaupungin tarvitse itse ottaa kantaa sanomavälitykseen tekniseen toteutukseen. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa toimittajat joiden kanssa koko tilaus- toimitusketjun sähköistämistä kannattaa kehittää. Tavoitteena on selkeä win- win tilanne, jossa kumpikin osapuoli saavuttaa hyötyjä.

Sähköistä kilpailuttamista Helsingin kaupunki kehittää olemalla mukana valtiovarainministeriön KuntalIT- yksikön hankkeessa, jossa haetaan sähköisen kilpailutuksen ohjelmistoa julkisen sektorin organisaatioille. Hanke käynnistyy vuoden 2009 alussa määrittelyvaiheella, johon hankintakeskus osallistuu.

10.3 Hankintojen johtamisen kehittäminen

Helsingin kaupungin hankintojen johtaminen on peruseriaatteiltaan kunnossa. Hankintojen keskittämisen ja hajauttamisen aste sekä tehtävien jaottelu noudattaa hankintojen organisoinnin yleisiä peruseriaatteita. Kaupungin hankintastrategiassa on määritelty muutamia kehittämiskohteita, joiden kehittäminen on vielä kesken.

Kaupungin hankintastrategian kehittäminen

Hankintastrategiassa on määritelty hankintakeskuksen jatkokehittämisestä seuraavaa

Hankintakeskus huolehtisi jatkossa 1) hankinnan strategisista tehtävistä, 2) sille määrätyistä yhteishankinnoista sekä 3) tuottaisi hankintapalveluja niille hallintokunnille, jotka haluavat käyttää hankintakeskuksen hankintaosaamista tai joilla ei ole omia kilpailuttamisresursseja. Hankintakeskukseen keskitetään tämän vuoksi näihin tehtäviin liittyvää erikoisosaamista. Kaupungin hankintojen kehittämisen kannalta on olennaista, että yksi taho ottaa kokonaisvastuun hankintojen kehittämisestä.

Hankintakeskus päivittää hankintastrategian vuoden 2009 ensimmäisellä vuosineljänneksellä. Tämän lisäksi uuden kaupunginvaltuuston valtuustostrategiaan kiinnitetään hankintaa koskevat pääteemat yleisellä tasolla ja hankintastrategiassa näitä pääteemoja syvennetään ja tarkennetaan. Hankintaa koskeva tavoitelause kiinnitetään valtuustostrategiassa ”Tuottavuuden parantaminen” – alakohtaan. Tavoitelause kuuluu: ”Hankintoja kehitetään kaupungin kokonaisedun parantamiseksi, ympäristövaikutusten vähentämiseksi ja elinkeinoelämän edellytysten parantamiseksi”. Näille pääteemoille tullaan laatimaan hankintastrategian yhteyteen keskeiset toimenpiteen ja mittarit.

Hankintakeskus päivittää kaupungin hankintastrategian vuoden 2009 ensimmäisen neljänneksen aikana. Valtuustostrategiaan kiinnitettäviä hankintaa koskevia pääteemoja tarkennetaan hankintastrategiassa.

Yhteishankintaa koskevien päätösten tarkistaminen

Yhteishankintojen osuutta on edelleen lisättävä kaupungin hankinnoissa. Hankintakeskuksen tehtävänä on kaupungin hankintastrategian mukaan tarkistaa yhteishankintaa koskevat päätökset. Vanha kaupunginhallituksen vahvistama listaus on vuodelta 1997. Listauksen uudelleen määrittely kertatyönä on haasteellista, koska pelkän kulutusanalyysin perusteella on vaikea tunnistaa alueet joissa yhteishankintaa ei ole tehty. Tuote- ja palveluryhmäkohtainen määrittely ei josta toimintaympäristön muutosten mukaan. Etenkin palveluissa syntyy uusia innovaatioita joita ei listauksessa pystytä huomioimaan. Onkin luotava joustavampi tapa tunnistaa palvelu- ja tuoteryhmät, joissa yhteisellä hankinnalla (kilpailutuksella) on säästettävissä kustannushyötyjä.

Tehokas keino hankintatarpeiden kokoamiseen on keskittää suurempi osa virastojen erillishankinnoista hankintakeskuksessa tehtäviksi. Päätöksenteko ja sopimustenhallinta näistä erillishankinnoista on keskitettävä hankintakeskukseen, jotta sopimuksia voidaan hyödyntää kaikissa kaupungin virastoissa. Samalla syntyy kattavampi kuva kaupungin sopimuksista. Selvästi tiettyyn toimintaan liittyvät hankinnat, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon palveluhankinnat, voidaan jättää tämän järjestelyn ulkopuolelle

Yhteishankintaa koskevat päätökset on muotoiltava nykyistä väljemmäksi, jotta ne joustavat toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Lähtökohtaisesti kaikki hankinnat tulee tehdä kaupungintason yhteishankintoina hankintakeskuksen toimesta.

Erillishankintojen kehittäminen

Kaupungin hankintastrategia tukee kilpailutusten suurempaa keskittämistä hankintakeskukseen yhteishankintojen osalta. Erillishankintojen keskittämistä hankintakeskukseen suositeltiin pienten virastojen osalta, joilla ei ole omia hankintaresursseja. Uuden hankintalain tultua voimaan on hankintakeskuksen tekemien ja konsulttoimien erillishankintojen määrä lisääntynyt. Tarkastusvirasto laati loppuvuodesta 2008 muistion Helsingin palveluhankinnoista. Sen mukaan hankintakeskuksen roolia toivottiin vahvistettavan ja hankintoja keskitettävän aiempaa enemmän hankintakeskukseen. Muistio perustui haastatteluihin ja kyselyyn, johon vastaisi 35 oman virastonsa hankintastrategian laadintaan osallistunutta henkilöä. Hankintakeskukselta odotettiin myös koordinoijan roolia ja konkreetista konsulttiapua hankintojen tekemiseen. Hankintakeskuksen toivottiin myös kilpailuttavan palveluita puitesopimusten piiriin, jotta virastojen ei tarvitsisi kilpailuttaa niitä itse.

Keskittämällä erillishankintojen tekeminen hankintakeskukseen kilpailutusten laatu paranee. Hankintakeskuksessa on hankintalain juridista osaamista sekä hankintaprosessin hallinnan osaamista. Samantasoisien osaamisen kehittäminen kaikkiin pieniin ja keskisuurisiin virastoihin on kallista ja tehotonta sekä osin jopa mahdotonta. Kustannustehokkaampaa on vahvistaa hankintakeskuksen resursseja kysyntää vastaavasti.

Erillishankintojen keskittämistä hankintakeskukseen tulee jatkaa. Etenkin pienten ja keskisuurten virastojen kilpailuttamiset tulee tehdä hankintakeskuksessa. Hankinnan luonteesta riippuen hankintapäätös tehdään hankintakeskuksessa tai asianomaisessa virastossa.

Virastokohtaisten hankintastrategioiden kehittäminen

Kaupungin hankintastrategiassa kehoitettiin virastoja luomaan hallintokunta-kohtaiset hankintastrategiat. Viraston hankintastrategian tulee perustua hallintokunnan strategiaan sekä tuoteluokitteluun volyymin ja hankinnan kriittisyyden mukaan. Vastuutahoksi hankintastrategioiden laatimiseksi määrättiin hankintakeskus. Virastojen ja laitosten kanssa on käyty ensimmäinen kierros vuonna 2007 strategioiden laatimisen käynnistämiseksi. Virastot ovat laatineet strategioita hyvin eritasoisesti. Tuoteluokitteluun perustuvia strategioita volyymin ja hankinnan kriittisyyden mukaan ei ole tehty. Kraljicin ostoportfolion mukainen luokittelu soveltuu hyvin strategia- ja suunnitteluprosessiin, koska sen tekeminen luo uusia ajatuksia hankintojen jakautumisesta ja tarvittavista kehittämistoimista.

Hankintakeskuksen tulee laatia virastokohtaisten hankintastrategioiden tekemisen tueksi riittävä ohjeistus ostoportfolion mukaisen luokittelun tekemiseksi ja tuotettava riittävä tietopohja hankinnoista analyysin pohjaksi.

10.4 Hankintakeskuksen organisaation kehittäminen

Hankintakeskuksen kilpailutustoimintaa on jaettu viiteen palvelu- ja tuotealuekohtaiseen tiimiin. Tiimeissä on 2-5 henkilöä kussakin, jota voidaan tiimin toiminnan kannalta pitää liian pienenä. Tiimien määrää tulisivat vähentää kahteen. Toinen tiimi vastaisi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluhankinnoista, terveydenhuollon tarvike- ja laitehankinnoista sekä kalustehankinnoista. Toinen tiimi vastaisi elintarvike-, toimistotarvike- ja tietotekniikan hankinnoista. Toisessa tiimissä olisi alkuvaiheessa 9 henkilöä ja toisessa 7 henkilöä. Tiimien koon kasvattaminen mahdollistaisi joustavan töiden järjestelyn ja resurssien käytön. Tiimien vähentäminen mahdollistaisi myös uusien rekrytointien kohdistamisen tiimeihin nykytilanne paremmin. Mikäli tiimit perustetaan, voidaan niiden perustamista ja alkuvaiheen toimintaa tukea koulutuksella. Tiimien toiminnalle ja johtamiselle on

luotava selkeät säännöt. Suurempi tiimikoko mahdollistaisi paremmin myös tiimien itseohjautuvuuden, koska resurssien käyttö on joustavampaa.

Erillishankintojen lisääntyminen vaatii hankintakeskuksen organisaatiolta joustoa. Asiakasviraston edustaja tulisi pystyä ohjaamaan suoraan kilpailutustyön suorittavan tiimin asiakkaaksi. Tiimien vähentäminen tekisi erillishankintojen työnjaosta nykytilanteeseen verrattuna luontevampaa.

Uusi keskitetympi tiimijako ei muuttaisi tuoteryhmäkohtaista organisoitua. Henkilöillä on vahva toimittajamarkkinoiden ja tuotteiden tuntemus. Se mahdollistaa jatkossa myös tuoteryhmäkohtaisten hankintastrategioiden laatimisen. Eri Kraljicin matriisiin sijoittuvat tuoteryhmät sisältävät erilaisia tehtäviä ja vaativat erilaista osaamista. Tiimijaon muuttamisen yhteydessä tuleekin käynnistää tuoteryhmäkohtaisten hankintastrategioiden laadinta.

Hankintastrategiaan on kirjattu hankintakeskuksen vastuulle hankintoihin liittyvän vuorovaikutuksen kehittäminen hallintokuntien kanssa. Keinoina ovat muun muassa hankintoihin liittyvän viestinnän kehittäminen sekä eri hallintokuntien hankintojen vastuuhenkilöverkoston perustaminen. Yhtenä keinona on perustaa palvelu- ja tuotealakohtaisia hankintatyöryhmiä. Näiden hankintatyöryhmien alla on yksi tai useampi varsinainen tuoteryhmä (kilpailutusryhmä). Työryhmien perustamisen tavoitteena on sitouttaa virastojen edustajat paremmin hankintapäätöksiin ja saada heidät määrittelemään yhteisiä tavoitteita kilpailutuskohtaisille työryhmille.

Hankintakeskuksen organisaation kehittämisen haasteena on samaan aikaan tehtävä pääkaupunkiseudun yhteishankintojen kehittäminen. Organisaation kehittämisen tulee olla yhdensuuntaista PKS-yhteistyön kehittämisen kanssa. Oman toiminnan kehittämistä

ei kuitenkaan voida jäädyttää odottamaan päätöksiä mahdollisesta yhteisestä organisaatiosta tai yhteistyömuodosta.

*Hankintakeskuksen tiimijakoa muutetaan vähentämällä tiimien määrää kahteen. Tiimijaon muutokset yhteydessä käynnistetään tuoteryhmäkohtaisten hankintastrategioiden laatiminen. Vuorovai-
kutusta hallintokuntien kanssa tehostetaan perustamalla palvelu- ja tuotealakohtaiset hankintatyöryhmät.*

11 Yhteenveto

Helsingin kaupungin organisaation koko ja toimialojen hajanaisuus tekevät hankintatoimen kehittämisen haasteelliseksi. Hankinnat ovat hajakeskittyneet, kilpailuttaminen on pääosin keskittynyt ja ostaminen hajautunut. Kaupungin hankinnan ovat pääosin ns. epäsuoria hankintoja, joille tyypillä on niiden jakaantuminen eri puolille organisaatiota ja kokonaisvastuun puuttuminen. Ostaminen muuttuu helposti villiksi toiminnaksi, josta seuraa päällekkäistä työtä ja tehottomuutta. Myös hankintojen kokonaisuudesta on vaikea saada selvää kuvaa.

Tässä opinnäytetyössä analysoitiin Helsingin kaupungin hankintoja taloushallintopalvelun (Talpa) asiakasvirastojen osalta. Tarkastelun ulkopuolelle jäivät kaupungin liikelaitokset. Hankintojen kokonaisarvo vuonna 2007 oli 1 360 miljoonaa euroa ja toimittajia oli noin 12 400. Vaikka hankinnat olivat voimakkaasti keskittyneet, voidaan toimittajien lukumäärää pitää huomattavan suurena. Suuresta toimittajamäärästä voidaan päätellä, että kaikilta osin hankinnat eivät perustu sopimuksiin. Sopimusten ohi ostaminen aiheuttaa kustannuksia korkeampina hankintahintoina sekä runsaasti kustannuksia tilaus- ja ostolaskuprosesseissa.

Helsingin kaupunki otti vuoden 2007 alussa käyttöön ostotilausjärjestelmän. Järjestelmän käyttö on edennyt suunnitelmallisesti. Kuitenkin kasvupotentiaalia on edelleen tilausten sekä tuotekatalogien määrän lisäämisessä.

Helsingin kaupungin hankintastrategian mukaan hankintojen johtaminen perustuu raportoinnin kautta tapahtuvaan tieto-ohjaukseen. Hankintakeskus on tuottanut vuosittain virastojen käyttöön kulutusanalyyssejä. Analyysien tietosisältöä ja ajantasaisuutta on kehitettävä vastaamaan paremmin virastojen tarpeita. Helsingin kaupungilta puuttuu keskitetty sopimushallinnan tietojärjestelmä. Ilman keskitettyä ja ostolaskujen käsittelyjärjestelmään integroitua järjestelmää ei hankintasopimusten toteutumista voida seurata kattavasti. Hankintakeskuksen tulee aloittaa näiden järjestelmien kartoitus ja hankinta vuoden 2009 aikana.

Hankintastrategiassa on määritelty hankintakeskuksen jatkokehittämisestä. Sen mukaan hankintakeskus huolehtisi jatkossa hankinnan strategisista tehtävistä, sille määrätyistä yhteishankinnoista sekä tuottaisi hankintapalveluja niille hallintokunnille, jotka haluavat käyttää hankintakeskuksen hankintaosaamista tai joilla ei ole omia kilpailuttamisresursseja. Hankintakeskuksen tulee päivittää kaupungin hankintastrategia vuoden 2009 alkupuolella. Hankintakeskuksen on myös muotoiltava yhteishankintaa koskevat päätökset uudelleen. Pienten ja keskisuurten virastojen hankintojen keskittämistä hankintakeskukseen tulee jatkaa.

Hankintakeskuksen organisaatiota tulee kehittää vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Erillishankintojen määrä ja kilpailutusten konsultointi tulee lisääntymään. Hankintakeskuksen tiimijakoa tulee muuttaa vähentämällä tiimien määrää kahteen. Nykyistä suurempi tiimikoko mahdollistaa paremmin resurssien tehokkaan käytön sekä tehtävien vaatiman jouston.

Hankintojen kehittäminen suuressa organisaatiossa vaatii määrätietoista ja pitkäjänteistä työntekoa. Hankintojen merkitys kuntataloudelle tulee edelleen kasvamaan. Hyvin organisoidulla ja toimivalla hankintatoimella saavutetaan kustannussäästöjä ja se on edellytys hankintojen hallitulle kasvulle.

LÄHTEET

Gelderman, C.J. & Weele, A.J., 2002, Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing Portfolio Model, The Journal of Supply Chain Management, 9 2003,s. 207-219.

GS1 Finland. 2008. GS1 Finlandin sivusto. Viitattu 10.4.2008.

[Http://www.gs1.fi/](http://www.gs1.fi/).

Iloranta Kari, Pajunen- Muhonen Hanna. 2008. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä. Gummerus

Helsingin kaupungin hankintastrategia. 2006.

Helsingin kaupungin kotisivut 2008, www.hel.fi (luettu 11/2008)

Koskinen Aki, Lankinen Matti, Sakki Jouni, Kivistö Timo, Vepsäläinen Ari P.J. 1995. Ostotoiminta Yrityksen kehittämisessä.

Kraljic Peter 1983. Purchasing Must Become Supply Management, Harvard Business Review. September-October 1983.

Kähkönen Liisa 2008. Hankinta- ja kilpailuttamisosaamistarpeet Helsingin kaupungin virastojen palveluhankoinnoissa.

Lamminmäki Jorma 2008. Pääkaupunkiseudun hankintayhteistyö. Seminaariesitys.

Malmivaara Jouni. 2008. Tiedolla tuloksiin. Logistiikka lehti 7/2008

Pääkaupunkiseudun hankintatyöryhmän loppuraportti 2006.

Pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien kokouksen pöytäkirjanote 3/2009. 2007.

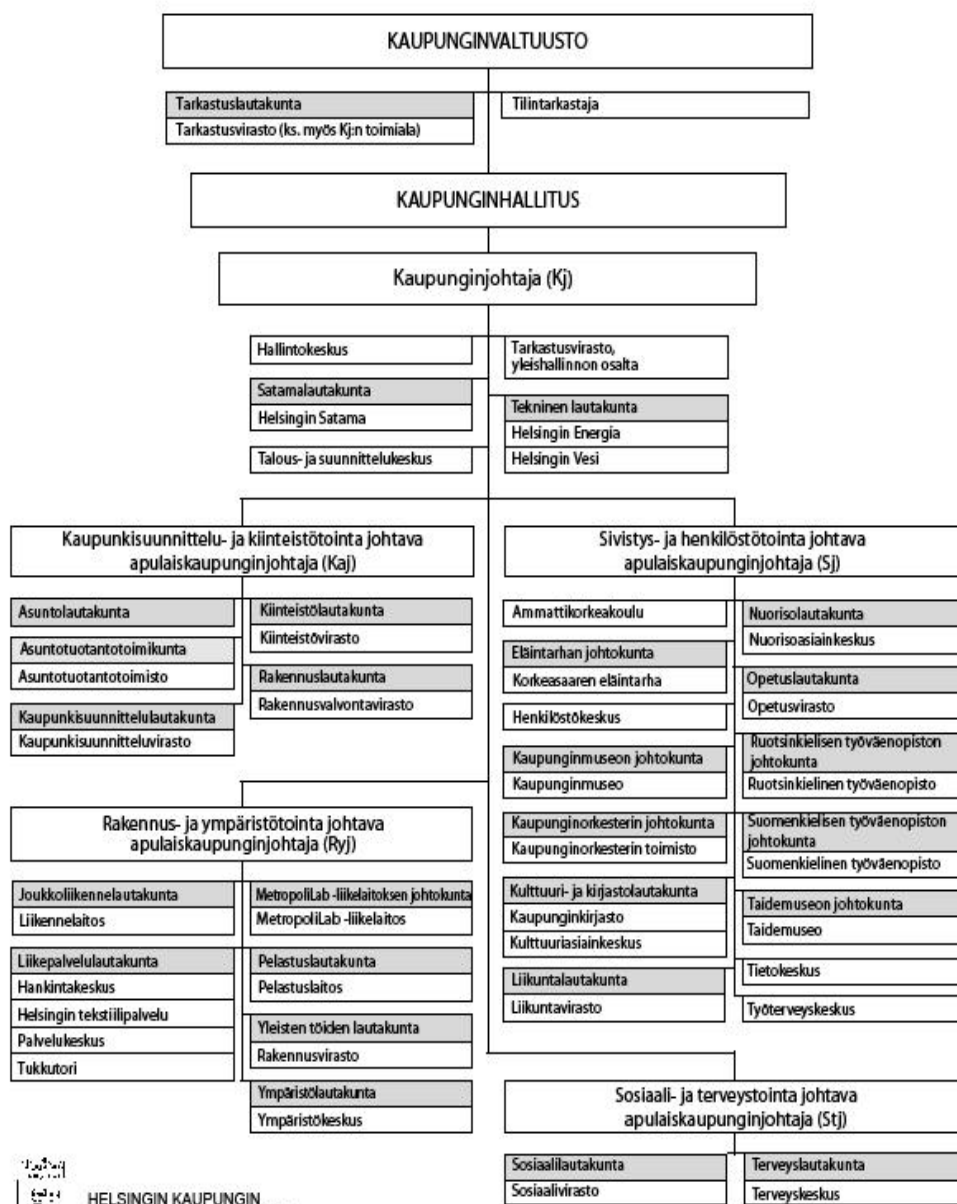
Remes Laura. 2005. Hankintatoimen kehittäminen julkisessa terveydenhuollossa. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto.

Sakki Jouni. 1997. Logistinen prosessi, ohjaus, yhteistyö, lisäarvo, toinen painos. Jouni Sakki Oy.

Van Weele Arjan. 2005. Purchasing & supply chain management., analysis, strategy, planning and practice, fourth edition. Thomson Learning.

Zycus. UNSPSC for better spend analysis. 2008.
[Http://www.unspsc.org/](http://www.unspsc.org/).

Liite 1. Helsingin kaupungin organisaatio



Liite 2. Hankintakeskuksen organisaatio

Helsingin kaupungin hankintakeskus

