



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Minna-Riitta Järvinen

# Sopimustoimittajien kategorisointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

29.11.2019

Tekijä(t) Otsikko	Minna-Riitta Järvinen Sopimustoimittajien kategorisointi
Sivumäärä Aika	92 sivua + 7 liitettä 29.11.2019
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Tutkintavastaava Hanna Harilainen
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja tehostaa Espoon kaupungin sopimusten ja sopimustoimittajien hallintaa luomalla kriteerit sopimustoimittajien luokitteluksi. Kriteeristön luonnilla tehostetaan sopimustoimittajienhallintaa kohdistamalla Espoon hankintakeskuksen käytössä olevat niukat resurssit tärkeimpiin sopimustoimittajiin sekä pyritään kehittämään sopimusten hallintaan reaktiivisesta proaktiivisemmaksi. Kehittämisen avulla on tarkoitus saada suurempi hyöty irti kilpailutetuista sopimuksista sekä tehostaa niiden valvontaa ja näin säästää kaupungin rahoja.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli Spend-analyysiä, ABC-analyysiä, Kraljicin portfolioanalyysiä, toimittajien kategorisointia sekä toimittajasuhteiden hallintaa. Viitekehystä peilattiin Espoon kaupungin nykytilaan sekä käytettiin luomaan luokittelukriteeristöä. Toimintatutkimuksessa kerättiin taustamateriaalia omilla havainnoilla, haastattelulla, benchmarkingilla sekä käyttämällä valmista materiaalia.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuloksia eli luotua luokittelukriteeriä testattiin luokittamalla niiden mukaan hankintakeskuksessa vuonna 2018 kilpailutettujen sopimusten sopimustoimittajat. Testauksessa jokaiselle näistä sopimustoimittajista määriteltiin kategoria kriteeristön mukaan. Testauksen jälkeen selvitettiin myös kriteerien soveltuvuutta Espoon kaupungin hankintakeskuksen käyttöön sekä sen tavoitteisiin haastatella hankintakeskuksen kehittämispäällikköä sekä toimittajienhallinnan hankintapäällikköä. Testausten perusteella kriteeristö soveltui suurimman osan 2018 kilpailutettujen sopimusten sopimustoimittajista luokitteluun ja haastattelujen perusteella luokittelukriteeristö soveltui Espoon kaupungin hankintakeskuksen käyttöön sekä sen tavoitteisiin.</p> <p>Espoon kaupungin hankintakeskuksen seuraavia toiminnan kehittämiskohteita on sopimustenhallinnan kehittäminen. Tämä on vuoden 2019-2020 tavoite ja siihen keskitytään hankintakeskuksessa seuraavien vuosien aikana. Sopimustoimittajien luokitteluun sopivan kriteeristön luominen on osa tätä kehittämistä sekä sopimustenhallinnan kehittämistä jatkossa. Sopimustoimittajien kategorisointi otetaan osaksi Espoon kaupungin hankintakeskuksen uusia prosesseja.</p>	
Avainsanat	Sopimustoimittajien kategorisointi, sopimustenhallinta, toimintaprosessien kehittäminen, julkinen hankinta, Spend-analyysi, ABCD-analyysi

Author(s) Title	Minna-Riitta Järvinen Categorizing contracted suppliers
Number of Pages Date	92 pages + 7 appendices 29.11.2019
Degree	Master of Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Hanna Harilainen, Head of Degree Programme
<p>The purpose of this Master's thesis is to improve City of Espoo's management of contracts and contracted suppliers by creating criteria for categorizing them. Creation of these criteria improves contract supplier management by allocating the scarce resources available to City of Espoo's Procurement Center to key contract suppliers and strives to develop contract management from reactive to pro-active. The purpose of the criteria development is to gain greater benefit from tendered contracts and to improve their management, thus saving money.</p> <p>The theoretical framework of the study focuses on Spend-analysis, ABC-analysis, Kraljic's portfolio analysis, knowledge of categorizing suppliers and supplier relationship management (SRM). The theoretical framework was contrasted to the current state of procurement in City of Espoo and utilized in creating the criteria for categorizing contracted suppliers. During the research project, the information was gathered from the researcher's personal observations, interviews, benchmarking and existing materials.</p> <p>The results of the action research, i.e the categorization criteria created, were tested by classifying suppliers of contracts that were tendered in 2018 by the City of Espoo's Procurement Center. Each of these contract suppliers was given a category according to the created criteria. After testing the suitability of the criteria for the use of the City of Espoo Procurement Center, its objectives were also examined by interviewing the development manager of the purchasing center and the procurement manager for supplier management. Based on the testing, the criteria were found to be suitable for classifying most of the contracted suppliers and, based on the interviews, the classification criteria were suitable for the use of City of Espoo and its objectives.</p> <p>One of the next objectives of City of Espoo's Procurement Center is developing their contract management. This is one of the targets for years 2019-2020 and will be focused on in the following years. Creating a suitable set of criteria for classifying contract suppliers is part of this development and will make further development of contract management easier. The categorization of contract suppliers will be incorporated into the new processes of City of Espoo's Procurement Center.</p>	
Keywords	Categorizing contracted suppliers, contract management, improvement of working processes, public procurement, Spend-analysis, ABCD-analysis

## Sisällys

Johdanto	1
1. Kohdeorganisaatio ja toiminta ympäristön esittely	1
1.1 Espoon kaupunki	2
1.1.1 Kaupungin valtuuston vaalien vaaliteemat 2017 vuoden vaaleissa	3
1.1.2 Espoo-tarina	3
1.2 Hankintakeskus	4
1.2.1 Prosessien uudistus hankintakeskuksessa	6
1.2.2 Hankinnan hallinnan järjestelmä HanSa	7
1.2.3 Muut hankintakeskuksen käyttämät järjestelmät	8
1.3 Julkiset hankinnat ja hankintayksikkö	8
1.4 Toimittajahallinnan ja sopimusseurannan nykytila Espoon kaupungissa	10
2 Tutkimusasetelma	12
2.1 Toimintatutkimus	12
2.2 Tutkimusongelma	14
2.3 Toimintatutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	16
2.4 Tietoperustan hankinta ja työkalut	17
2.5 Tulosten mittaus	20
3 Toimittajien kategorisoinnin ja toimittajasuhteiden hallinnan tietoperusta	21
3.1 Spend-analyysi	22
3.2 ABC-analyysi	24
3.3 Kraljicin portfolioanalyysi	26
3.4 Toimittajien kategorisointi ja resurssien kohdentaminen	28
3.4.1 Segmentoinnin tarkoitus	28
3.4.2 Kraljicin matriisin soveltaminen toimittajien luokittelussa	30
3.4.3 Segmentoinnin pelkistetty malli	31
3.4.4 Toimittajamarkkinoihin perustuva toimittajasuhdejako	32
3.4.5 Vaikutusmahdollisuuden merkitys luokittelussa	33
3.5 Toimittajasuhteiden hallinta (SMR, Supplier Relationship Management)	34
3.5.1 Sopimusseuranta ja toimittajahallinta sopimuskaudella	36
3.5.2 Toimittaja pintaan liittyvät tehtävät	37
3.5.3 Toimittajien suorituskyvyn arvioiminen	41
3.5.4 Toimittajan ohjaaminen kohti parempaa suorituskykyä	42
3.5.5 Suorituskyvyn mittaaminen ja mittarit	43
3.5.6 Toimittajan näkemys yhteistyösuhteessa	47

3.6	Eri yritysten käyttämät luokitteluperusteet ja niiden sopimusseuranta	50
3.6.1	Esimerkkejä käytössä olevista toimittajaluokitteluista	50
3.6.2	Esimerkkejä sopimustoimittajien hallinnan toteuttamisesta	52
3.7	Hankinnan kehittäminen julkisella sektorilla ja julkisen hankinnan haasteet	53
4	Kehittämistehtävän toteutus	56
4.1	Espoon kaupungin Spend-analyysi	56
4.2	Espoon kaupungin ABCD-analyysi	58
4.3	Visio tavoitetilasta sopimusten ja sopimustoimittajien hallinnassa	60
4.4	Tulevaisuuden haasteet	61
5	Kehittämistehtävän tulokset	62
5.1	Sopimustoimittajien luokittelu hankintakeskuksessa	63
5.2	Eri luokittelujen toimittajien huomiointi sopimusseurannassa	69
5.2.1	Sopimuskauden aikaiset tehtävät luokitteluryhmittäin	69
5.2.2	Sopimuskauden aikana käytettävät mittarit luokitteluryhmittäin	72
5.3	Luokittelemisen testaaminen osaan nykyisistä sopimustoimittajista	75
5.4	Luokittelun helppokäyttöisyys	77
5.5	Luokittelun sopivuus hankintakeskuksen käyttöön	78
5.6	Luokittelun muokkaukset testauksen ja haastattelujen perusteella	79
5.7	Luokittelun käyttöönotto	84
5.8	Peiton mittaus	85
5.9	Jatkotoimenpide -ehdotukset	86
5.10	Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus	86
6	Lähteet	88

## Liitteet

Liite 1. Hankintakeskuksen uudet prosessit

Liite 2. Espoon kaupungin sopimus- ja toimittajahallinnasta vastaavan hankintapäällikön haastattelu

Liite 3. Hansel OY:n Skype for Business -haastattelu

Liite 4. KOHA:n toimialahankintapäällikön haastattelu

Liite 5, SITO:n toimialahankintapäällikön haastattelu

Liite 6, Espoon kaupungin kehittämispäällikön haastattelu

Liite 7, Espoon kaupungin sopimus- ja toimittajahallinnasta vastaavan hankintapäällikön haastattelu

## Johdanto

Julkisena hankintayksikkönä Espoon kaupungin hankintoja seurataan tarkkaan ja kaupungilla on paine säästää, toimia tehokkaasti sekä tehdä kestäviä hankintoja. Kaupungin tulee kuitenkin samalla tehdä hankintansa niin, että kuntalaisten kokema palveluiden laatu ei laske. Lisäksi Espoota sitoo julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö, joka tuo omat vaatimuksensa hankintoihin. Espoon kaupungin internet-sivuilla on kerrottu seuraavaa: ”Espoon kaupunki on vastuullinen edelläkävijä, joka toteuttaa kuntalaisten eduksi laadukkaita ja taloudellisia hankintoja, joilla on laajat ja myönteiset yhteiskunnalliset vaikutukset. Espoo edistää hankintojen kautta tervettä kilpailua, yritysystävällisiä ja innovatiivisia hankintoja sekä kestävää kehitystä.” (Espoon kaupunki 2017a.)

Koska Espoon kuntalaisille tarjottavien palveluiden kirjo on hyvin moninainen, kaupungilla on myös paljon eri kokoisia ja eri aloilla toimivia sopimustoimittajia sekä useita erilaisia sopimuksia. Viime vuosina kaupungissa vahvasti kiinnitetty huomioita tehokkaiden, kannattavien ja kestävien hankintojen tekemiseen. Hankinta prosessia on kehitetty huomattavasti, mutta sopimusseurantaan ei ole vielä kiinnitetty samalla tasolla huomiota. Yhteydenpito näihin sopimustoimittajiin tapahtuu pääasiassa reklamaatioiden yhteydessä. Kehittämällä toimittajien hallintaa sekä sopimusseurantaa, on mahdollista huomattavasti parantaa kuntalaisille tarjottavaa palvelua.

Espoon kaupungilla ja sen hankintakeskuksella on kuitenkin rajallinen määrä resursseja käytössään, joten on oleellista, että ne pyritään kohdistamaan kaupungin kannalta tärkeimpiin toimittajiin. Tärkeimpien toimittajien kanssa tehtävällä yhteistyöllä on mahdollista parantaa tarjottavien palveluiden laatua sekä saada aikaan säästöjä. Resurssien ja ajankäytön järkevän kohdistamisen takia toimittajat kannattaakin luokitella muutamalle eri tasolla ja määritellä ohjeet siihen kuinka eri toimittaja luokkien kanssa toimitaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312-313.)

### 1. Kohdeorganisaatio ja toiminta ympäristön esittely

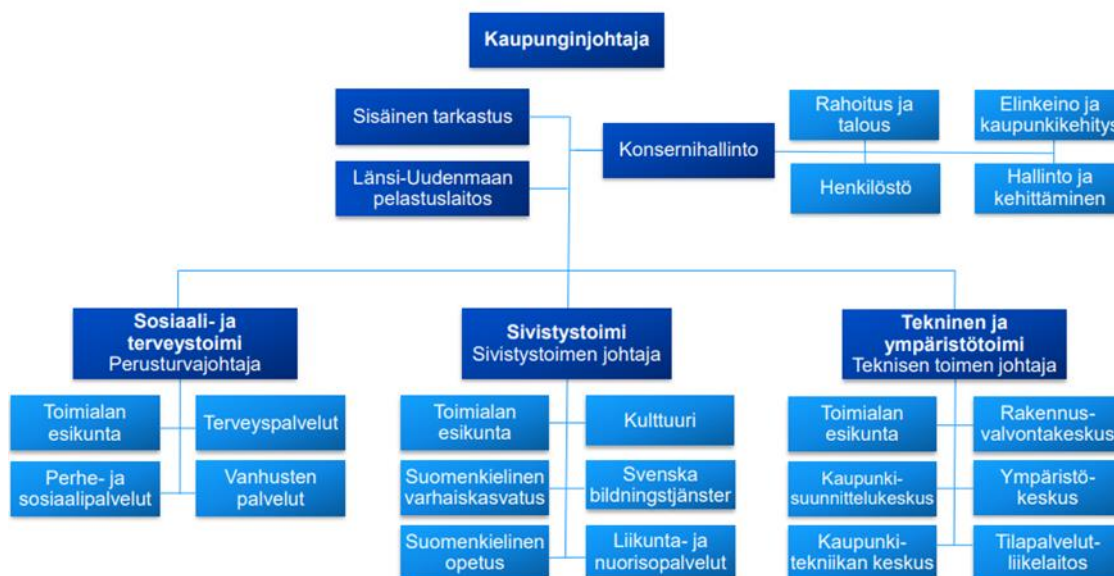
Kappaleessa ensiksi esitellään Espoon kaupunki toimijana ja sen hankintakeskus. Tämän jälkeen käydään lävitse julkisia hankintoja yleisellä tasolla sekä Espoo kaupungin toimittajahallinnan ja sopimusseurannan nykytilaa.

## 1.1 Espoon kaupunki

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki ja sillä on viiteen eri keskukseseen, jotka ovat Espoon keskus, Espoonlahti, Leppävaara, Matinkylä ja Tapiola, tukeutuva kaupunkirakenne. Espoo on kaksikielinen kaupunki, jonka asukasmäärä oli 31.7.2018 tilaston mukaan 281 742. (Espoon kaupunki 2018a.) Espoon kaupungin asukasmäärä kasvaa keskimäärin 4500 asukkaalla vuodessa, johtuen mm. syntyvyydestä sekä maahanmuutosta. Väestön ikääntyminen ja asukasmäärän kasvu luovat omat paineensa Espoon kaupungin palveluille (Espoon kaupunki 2017c). Espoon kaupungin henkilöstömäärä oli vuonna 2017 n. 14 000 ja henkilöstö menot n. 620 miljoonaa (Espoon kaupunki 2017d).

Espoon kaupungissa ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto, jonka jäsenet valitaan vaaleilla joka neljäs vuosi. Valtuusto vastaa kaupungin taloudesta ja toiminnasta sekä päättää Espoon strategiasta eli Espoo-tarinasta. Valtuusto myös nimittää kaupunginhallituksen, joka vastaa kaupungin hallinnon ja taloudenhoidon käytännön sujumisesta. (Espoon kaupunki 2017b.)

Espoon kaupunki koostuu neljästä toimialasta, joita ovat konsernihallinta (KOHA), sosiaali- ja terveystoimi (SOTET), sivistystoimi (SITO) sekä tekninen ja ympäristötoimi (TYT). (Espoon kaupunki 2018c.) Toimialat taas koostuvat eri yksiköistä kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Espoon kaupungin viranhaltijaorganisaatio. (Espoon kaupunki 2018c.)

### 1.1.1 Kaupungin valtuuston vaalien vaaliteemat 2017 vuoden vaaleissa

Kuntavaalit, joilla valittiin myös Espoon kaupungin valtuusto, pidettiin vuonna 2017. Kunnallisalan kehittämissääntiön (kaks) vaaleista tekemän tutkimuksen mukaan esille nousseita kampanjojen teemoja olivat varsinkin seuraavat:

- Sote-uudistus ja sen valinnanvapausmalli, erikoissairaanhoido, sosiaalipalvelut, yksityistäminen
- Maakuntauudistus
- Subjektiiivinen päivähoito, maksuton varhaiskasvatus, ryhmäkoot ja tilat
- Sivistys ja koulutus: peruskoulu, lukio, ammatillinen koulutus
- Nuorten syrjäytyminen (erityisesti nuoret pojat ja miehet), koulutustakuu, harrastustakuu
- Vanhustenhoito ja kotihoito
- Verotus ja työllisyys
- Kielikysymys (etenkin ruotsinkielisten palvelujen saatavuus)
- Kuntien julkisten rakennusten homeongelmat, kohtuuhintaiset vuokra-asunnot, asuminen
- Joukkoliikenne
- Nuorten osallistuminen politiikkaan (äänestysikä kuntavaaleissa)
- Maahanmuuttopolitiikka, maahanmuuttajat ja kunnat, pakkopalautukset
- Lapsiperheiden palvelut (esim. neuvolat)

Nämä teemat olivat tutkimuksen mukaan median aloitteesta nostettuja teemoja.

(Borg, Sami 2017, 42-43)

Media kuitenkin nostaa esille sellaisia teemoja, joista lukijoiden eli kuntalaisten oletetaan olevan kiinnostuneita. Teemat ovat oleellisia hankintakeskuksen toiminnalle, koska niihin usein liittyy hankintoja, jotka kiinnostavat loppukäyttäjiä eli kuntalaisia. Jos näissä hankittavissa palveluissa tai tuotteissa esiintyy ongelmia, siitä tehdään helposti uutisaihe, joka mahdollisesti vaikuttaa kaupungin imagoon. Esimerkiksi elokuussa 2018 mm. länsiväylä uutisoi koulukuljetusten sujumattomuudesta ja tällöin uutisartikkeli, johtui siitä, että kyseisen palvelun palveluntuottajista oli reklamoinut 0,63 prosenttia palvelua käyttävistä eli ongelmat koskivat artikkelin mukaan 5 koululaista (Vähämäki 2018).

### 1.1.2 Espoo-tarina



Espoon kaupungin strategia eli Espoo-tarinaa on valmisteltu vuosille 2017 - 2021 yhteistyössä espoolaisten, henkilöstön ja luottamushenkilöiden kesken. Kaupungin talousarvio ja taloussuunnitelma sekä toimialojen ja yksiköiden omat tarinat ja tavoitteet johdetaan Espoo-tarinasta. (Espoon kaupunki 2017c.)

Espoon kaupungin Espoo-tarinan mukaan kaupungin visio on olla ”verkostomainen viiden kaupunkikeskuksen Espoo on vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa” (Espoon kaupunki 2017c).

Espoo-tarinassa määritetyt Espoon arvot ja toimintaperiaatteet ovat 1) Espoo on asukas- ja asiakaslähtöinen, 2) Espoo on vastuullinen edelläkävijä sekä 3) Espoo on oikeudenmukainen. (Espoon kaupunki 2017c.)

Espoo-tarinan pohjalta johdetaan myös Espoon kaupungin hankinnan pääpainopisteet. (Espoon kaupunki 2017c.)

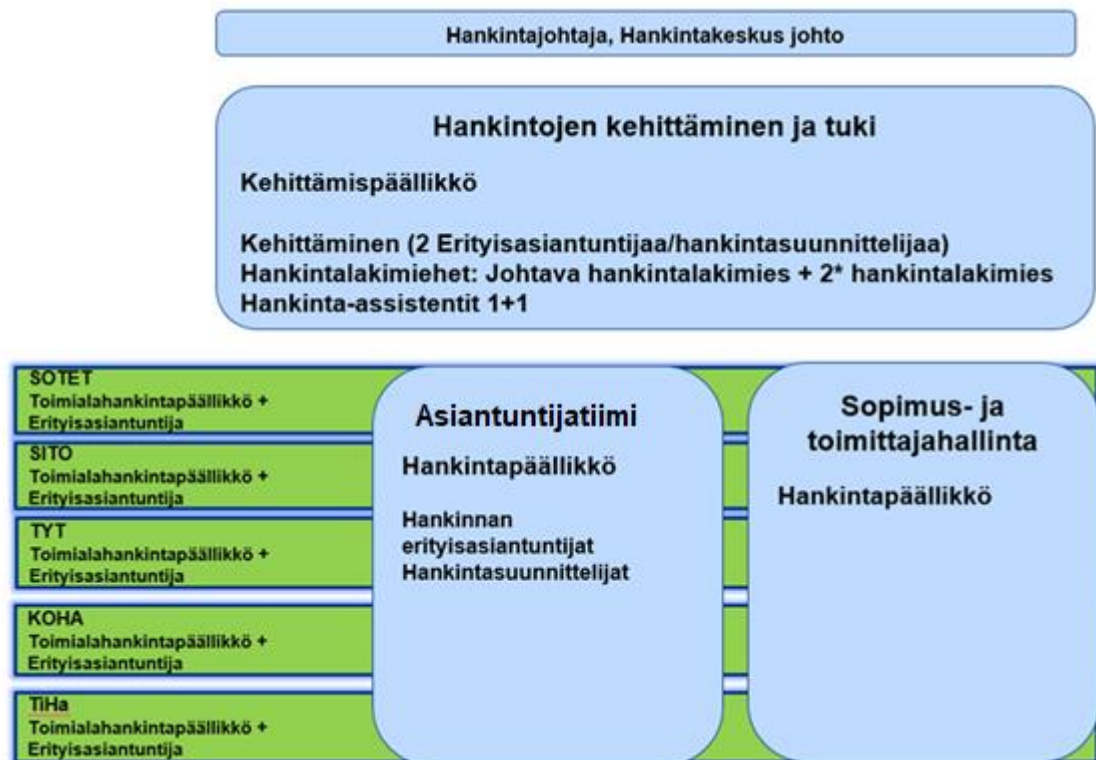
Espoo-tarinalla halutaan kertoa kuntalaisille Espoon kaupungin tavoitteita sekä arvoja, jonka perusteella kaupunki toimii. Suuri osa Espoon kuntalaisille tuotettavista palveluista tuotetaan käyttäen ulkopuolisilta toimittajilta hankittavien palveluiden ja tuotteiden avulla. Kuntalainen ei välttämättä tiedä toimittaako kyseisen palvelun Espoon kaupungin oma yksikkö vai hankitaanko palvelu ulkopuolelta, joten on myös oleellista, että hankintoja tehtäessä Espoo tarina huomioidaan sekä ulkopuolinen toimittaja myös toimii niiden mukaan. Vaikka olisikin selvää, että palveluntuottaja on ulkopuolinen toimija se silti usein tilanteessa kuitenkin edustaa Espoon kaupunkia loppukäyttäjälle eli kuntalaiselle.

## 1.2 Hankintakeskus

Espoon kaupungin hankintakeskus on perustettu 2004 ja se on vuoden 2019 alusta asti kuulunut Hallinto ja kehittäminen -yksikön alaisuuteen. Hallinto ja kehittäminen -yksikköä johtaa hallinto- ja kehittämisjohtaja ja hankinta keskusta hankintajohtaja.

Espoon kaupungissa on hankinnat pääosin keskitetty hankintakeskukseen. Hankintakeskus kilpailuttaa kaikki muut hankinnat, jotka ylittävät kansalliset tai EU -kynnysarvot paitsi rakennustuotannon ja ylläpidon suunnittelu- ja urakkahankinnat. Hankintakeskus myös vastaa Espoon kaupungin hankintakokonaisuuden koordinoinnista, hankintaprosesseista ja työkaluista sekä hankintoihin liittyvästä neuvonnasta. Näiden lisäksi hankintakeskus hallinnoi ja ylläpitää kaupungin hankintasuunnitelmaa, valmistelee kaupungin hankintaohjeen sekä neuvoo muita yksiköitä ja heidän tilaajiaan hankintoihin liittyvissä

asioissa kuten pienhankinnoissa sekä kilpailutettujen sopimusten käyttämisessä. Hankintakeskus tehtäviin kuuluu myös Espoon kaupungin hankintatoimen kehittäminen. (Espoon kaupunki 2018d.)



Kuvio 2. Hankintakeskuksen toimintamalli. (Espoon kaupunki 2018e.)

Hankintakeskuksessa on vuoden vaihteessa 2018-2019 otettu käyttöön uusi toimintamalli (kuvio 2). Uudessa toimintamallissa jokaiselle toimialalle eli sosiaalitoimelle (SOTET), sivistystoimelle (SITO), tekninen ja ympäristötoimi (TYT), konsernihallinta (KOHA) ja tietohallinto (TiHa) on nimetty toimialahankintapäällikkö, joka on vastuussa toimialan hankintojen seuraamisesta sekä on hankintakeskuksen yhteyshenkilö kyseiselle toimialalle. Näiden lisäksi hankintakeskus koostuu kahdesta tiimistä, jotka ovat hankintojen kehittäminen ja tuki-tiimi sekä asiantuntijatiimi. Hankintojen kehittäminen on hankintojen kehittäminen ja tuki-tiimin vastuulla ja hankintojen kilpailutus taas asiantuntijatiimin vastuulla. Hankintakeskukseen myös kuuluu edellä mainittujen tiimien lisäksi sopimus- ja toimittajahallinnasta vastuussa oleva hankintapäällikkö. Sopimus- ja toimittajahallinnasta vastaavalle hankintapäällikölle on myös vuoden 2019 aikana tarkoitus mahdollisesti rekrytoida 3 henkilöä auttamaan kyseisissä tehtävissä. (Espoon kaupunki 2018e.)

Toimialahankintapäälliköiden lisäksi hankintakeskuksesta löytyy seuraavat tehtävämikheet:

- Hankintajohtaja: tehtävänä vastata koko hankintakeskuksen toiminnasta
- Hankintapäällikkö: hankintapäällikkö on hankintakeskuksen tiimin vetäjä, johon kuuluvat erityisasiantuntijat ja suunnittelijat. Hän vastaa siitä, että erityisasiantuntijoiden ja suunnittelijoiden työkuorma on tasapuolinen
- Erityisasiantuntijat: erityisasiantuntijat vastaavat pääasiassa tarjouspyynnön laatimisesta ja kilpailutusprosessista
- Suunnittelija: suunnittelija on erityisasiantuntijan työpari, joka avustaa erityisasiantuntijaa markkinakartoituksessa ja kilpailutusprosessissa sekä hoitaa sopimusten allekirjoitukseen liittyvät tehtävät
- Juristi: juristit avustavat tarvittaessa asioissa, joissa tarvitaan heidän osaamistaan sekä kommentoivat tarjouspyynnöt ja hankintapäätökset ennen niiden julkaisua
- Hankinta-assistentti: hankinta-assistentille kuuluu hankintakeskuksen asiakaspalveluun, kuten tilaajien neuvontaan, liittyvät tehtävät ja he myös tarvittaessa avustavat erityisasiantuntijoita ja suunnittelijoita.

(Espoon kaupunki 2018e.)

Hankintakeskuksen henkilökuntamäärä on 29, joka koostuu hankintakeskuksen johtajasta, 7 hankintapäälliköstä, 15 erityisasiantuntijasta, 2 hankintasuunnittelijasta, 2 hankinta-assistentista sekä 2 hankintalakimiehestä. Hankintakeskuksessa on tällä hetkellä muutamia paikkoja auki. (Espoon kaupunki 2018e.)

Hankintakeskuksesta löytyy myös erikseen kehittämistiimi, jonka vastuulla hankintoihin liittyvän kehittämisen suunnittelu ja jalkauttaminen. (Espoon kaupunki 2018e.) Sopimustoimittajien hallinnan kehittäminen on kehittämistiimin seuraavien vuosien tavoite.

### 1.2.1 Prosessien uudistus hankintakeskuksessa

Hankintakeskuksessa on parhaillaan menossa hankintaprosessien mallintamiseen ja uudistamiseen keskittyvä kehittämisprojekti. Siinä vuonna 2018 kartoitettiin konsulttien avulla, mitä kaikkea kuuluu hankintakeskuksen kilpailutusprosessiin. Tämän avulla mietittiin prosessit uudelleen ja kehittämisprojektin tarkoitus on tehdä niistä tehokkaampia. (Espoon kaupunki 2019c)

Hankinnan prosessi on uudessa mallissa jaettu seuraaviin vaiheisiin:

- Kysyntäkuvasta Tarpeeseen (vaihe 0): vaiheessa kartoitetaan asiakkaiden eli Espoon kaupungin eri toimialojen tarpeita seuraavaksi vuodeksi
  - Tarpeesta Työmääräykseen (vaihe 1): selvitetään tarpeet ja muut taustatiedot yksittäisen hankinnan osalta
  - Työmääräyksestä Kilpailutukseen (vaihe 2): sisältää kilpailutukseen liittyvän markkinakartoitus vaiheen sekä tarjouspyynnön luonnostelun
  - Kilpailutuksesta sopimukseen (vaihe 3): vaiheessa käydään läpi saapuneet tarjoukset, tehdään tarjousten vertailu ja päätös valinnasta sekä allekirjoitetaan sopimus
  - Sopimuksesta Ostoon (vaihe 4): sisältää palvelun tai toimitusten käynnistämisen sekä tilaajien ohjeistamisen
  - Sopimuksen hallinta (vaihe 5): vaiheeseen kuuluu sopimuksen hallintaan liittyvät tehtävät kuten toimittajien tapaaminen ja reklamointi
- (Espoon kaupunki 2019c)

Uudessa prosessimallissa on aikaisempaa tarkemmin jaettu kenelle mikäkin tehtävä kuuluu ja sitä ollaan parhaillaan ajamassa hankintakeskuksessa sisään. Uusien kilpailutusten valmistelu on vuoden alusta aloitettu mallin mukaan. Tässä vaiheessa kehittämissuunnitelmaa fokus on kuitenkin ollut pääasiassa vaiheissa 0-4 ja tarkoitus on jatkossa miettiä vaihetta 5 sopimuksen hallinta vielä tarkemmin. Sopimustoimittajien kategorisointi on osa prosessimallin vaiheen 5 kehittämistä. Uuden prosessimallin eri vaiheista löytyy kaavio liitteeltä 1. (Espoon kaupunki 2019c)

### 1.2.2 Hankinnan hallinnan järjestelmä HanSa

Osana prosessien uudistusta hankintakeskukseen hankittiin hankinnan hallinnan järjestelmä, joka on nimetty HanSaksi. Järjestelmä kilpailutettiin hankintakeskukseen 2018-2019 vuoden vaihteessa ja se on tarkoitus ottaa käyttöön toukokuun lopusta 2019. HanSaan viedään tieto mm. tulevista ja meneillään olevista kilpailutuksista sekä voimassa olevista sopimuksista. Tietoa käytetään hankintojen, sopimusten ja sopimustoimittajien hallinnan apuna. Hankinnan hallinnan järjestelmällä on keskeisinä tavoitteina sekä luoda näkyvyyttä Espoon kaupungin kaikkiin hankintoihin reaaliaikaisesti sekä käyttää järjestelmää hankintojen toteuttamisen suunnittelun työkaluna. Hankittu järjestelmä sisältää toiminnallisuudet hankintojen hallintaan, toimittajahallintaan sekä sopimushallintaan. Toimittajahallinnan osalta järjestelmän on tarkoitus auttaa erityisesti yhteistyön jatkuvassa johtamisessa sekä proaktiivisessa riskien ja toimittajamarkkinoissa tapahtuvien muutosten ja kehityksen tunnistamisessa.

Järjestelmä on myös tarkoitus integroida Espoon kaupungin käytössä olevaan ERP:n vuoden 2019 lopusta. Järjestelmään on mahdollista merkitä mm. toimintatutkimuksessa kehitettävät sopimustoimittajien luokitukset sekä niihin liittyvät sopimusseurannan tehtävät. (Espoon kaupunki 2018f)

### 1.2.3 Muut hankintakeskuksen käyttämät järjestelmät

Espoon kaupungin hankintakeskuksella on käytössään sisäistä laskutusta varten Grindstone-työkalu. Jokainen erityisasiantuntija ja suunnittelija kirjaa tähän työkaluun, kilpailutuksiin ja siihen liittyvään sopimusseurantaan käyttämänsä työtunnit. Nämä työtunnit sitten laskutetaan sopimusta käyttävältä tai käyttäviltä Espoon kaupungin yksiköiltä. Grindstone työkalusta saa haettua raporttia mm. sen mukaan kuinka paljon yksittäiseen kilpailutukseen tai sopimusseurantaan on käytetty työtunteja. Grindstonea käytetään toimintatutkimuksessa lähtötilanteen selvittämiseksi sen osalta, kuinka paljon resursseja käytetään sopimusseurantaan.

Espoon kaupungin hankintakeskuksen kilpailutuksiin liittyvät asiakirjat viedään SharePoint – työryhmän yhteistyöohjelmistotyökaluun. SharePointista pääsääntöisesti siis löytyy kilpailutuksen sekä sopimuskauden aikaiset dokumentit jokaisesta Espoon kaupungin hankintakeskuksen tekemästä kilpailutuksesta. Sharepointista löytyy tietoja tehdyistä kilpailutuksista ja näitä tietoja käytetään toimintatutkimuksessa apuna luokituksen testaamisessa.

Vuoden 2018 lopusta hankintakeskuksen käyttöön otettiin myös PowerBi-työkalu. Kyseinen työkalu kerää tietoa SharePointista, kaupungin tilausjärjestelmistä, laskutusdatasta sekä Grindstone-työkalusta. PowerBi:stä saa raportteja mm. hankintakeskuksen tekemien kilpailutusten tilasta ja määrästä, ostodatasta kaupungin yksiköittäin ja sopimustoimittajittain sekä käytetyistä työtunneista kilpailutuksittain. PowerBi työkalussa on Spend-analyysiin liittyvää tietoa ja sitä käytetään apuna toimintatutkimuksessa ABCD-analyysin tekemisessä.

### 1.3 Julkiset hankinnat ja hankintayksikkö

Julkiseksi hankinnaksi katsotaan kansallisen kynnsarvon ylittävä hankinta. Kansalliset kynnsarvot ovat tavara- ja palveluhankinnoissa 60 000 €, urakoissa 150 000 € ja sosi-aali- ja terveydenhoitopalveluissa 400 000 €. EU-kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa

eli tavara- ja palveluhankinnoissa, jotka ovat yli 209 000 € ja urakoissa, jotka ovat yli 5 225 000 €, noudatetaan EU-direktiiveistä johtuvia yksityiskohtaisempia menettelyjä. (Pekkala & Pohjonen & Huikko & Ukkola 2017, 19.)

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennushankintoja, joita erilaiset julkiset hankintayksiköt kuten kunnat tai valtio tekevät julkisilla varoilla oman organisaationsa ulkopuolella. Näistä hankinnoissa noudatetaan hankintalakia, joka perustuu EU:n lainsäädäntöön. Julkisten hankintojen peruseriaatteet ovat syrjimättömyys, tasapuolinen kohtelu, avoimuus ja suhteellisuusperiaate. (Huuha 2017, 247-249.)

Hankintojen kilpailuttamisella tarkoitetaan menettelyä, jossa hankintayksikkö ilmoittaa hankinnasta julkisessa ilmoituskanavassa eli HILMA-ilmoitusjärjestelmässä. Ilmoituksessa ja sitä tarkentavassa tarjouspyynnössä kerrotaan mm. mitä hankitaan ja millä perusteilla tarjous valitaan sekä vähimmäisvaatimukset tarjoajalle, jos niitä on. Hankinnassa voidaan käyttää useita vaihtoehtoisia menettelyjä kuten avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely tai kilpailullinen neuvottelumenettely. Hankintamenettelyn valintaan vaikuttaa hankinnan arvo, luonne ja hankinnan kohde. (Pekkala & Pohjonen & Huikko & Ukkola 2017, 19.)

Eri hankintamenettelyissä on hieman toisistaan poikkeava hankintaprosessi, mutta hankintaprosessi kuitenkin lähes poikkeuksetta sisältää ainakin tarjouspyynnön tai osallistumispyynnön laatimisen, hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön tai osallistumispyynnön julkaisun HILMA-järjestelmässä, tarjousten vertailun, hankintapäätöksen tekemisen ja sen infomoinnin tarjoajille sekä hankintasopimuksen tekemisen. (Pekkala & Pohjonen & Huikko & Ukkola 2017, 21-23.)

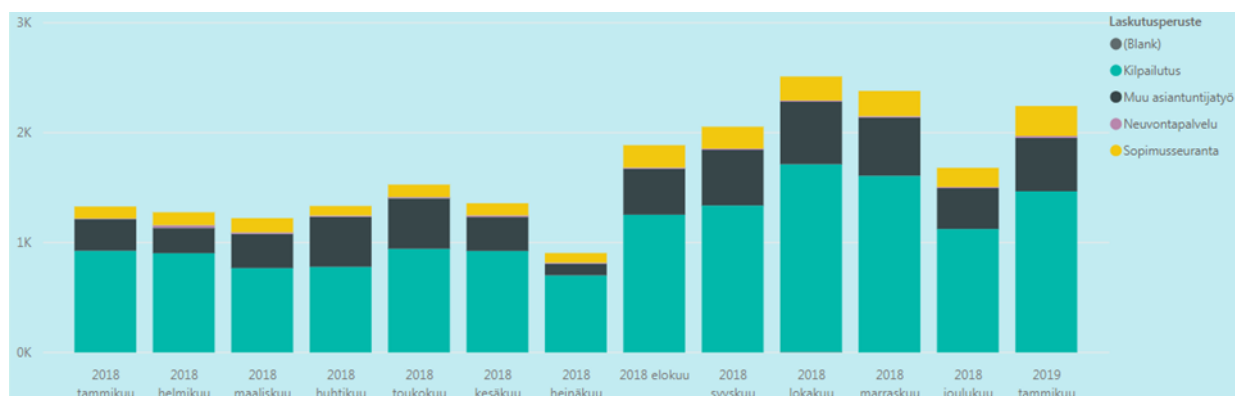
Sopimuskaudesta hankintalaki määrittää, että hankintasopimusta ei saa olennaisesti muuttaa sopimuskaudella ilman uutta hankintamenettelyä, ellei mahdollista sopimuskauden aikaista muutosta ole ilmoitettu jo kilpailutuksen yhteydessä. Hankintalaissa on myös määritelty, mitä pidetään olennaisena muutoksena ja milloin muutoksen perusteella on tehtävä uusi kilpailutus. Olennaiseksi muutokseksi lasketaan esimerkiksi sellainen muutos, jonka takia sopimuksesta tulee toimittajalle muutoksen jälkeen taloudellisesti edullisempi kuin ennen sopimusmuutosta tai muutos, jossa sopimuksen soveltamisalaa laajennetaan huomattavasti. Tässä ajatuksena on se, että jos muutokset olisi huomioitu jo kilpailutuksessa, sen olisi saattanut voittaa joku toinen tarjoaja tai siihen olisi voinut osallistua sellaisia tarjoajia, jotka eivät voineet osallistua kilpailuun alkuperäisten ehtojen vuoksi. (Huuha 2017, 283.)

Julkisissakaan hankinnoissa tämä ei kuitenkaan tarkoita, sitä etteikö yhteistyötä tule kehittää sopimuskauden aikana. Kehittäminen on kuitenkin pääasiassa tehtävä sopimuksen puitteissa. Toimittajahallinta on myös julkisissa hankinnoissa oleellista mm. yhteistyön kehittämisen ja sopimuksen toteutumisen seurannan takia.

#### 1.4 Toimittajahallinnan ja sopimuseurannan nykytila Espoon kaupungissa

Espoon kaupungilla on käytössään PowerBi- työkalu, joka kerää tietoa Espoon laskutusjärjestelmästä. PowerBi:n ja samalla Espoon kaupungin sähköisen laskutuksen tietojen mukaan Espoon kaupunki on vuoden 2018 aikana ostanut palveluita ja tavaroita noin 6100 eri toimittajalta. Näiden hankintojen arvo oli työkalun mukaan samana vuonna yli 1 miljardi. Espoon kaupungilla on sopimustoimittajia, joiden kanssa on tehty sopimus yli kansalliset kynnyksarvot ylittävissä kilpailutuksissa, noin 1150 kappaletta. Laskutuksen tietojen mukaan vuonna 2018 kaikista tehdyistä hankinnoista n. 80 % tehtiin 139 toimittajalta. (Espoon kaupunki 2019a.)

Espoon kaupungissa on sopimuseurannassa tällä hetkellä hajautettu vastuu hankintakeskuksella ja kyseisen sopimuksen palveluita ja/tai tavaroita tilaavalla toimialalla. Hankintakeskuksen kilpailuttamissa sopimuksissa on suurimmassa osassa määritelty sopimuksen vastuuhenkilöksi hankintakeskuksen erityisasiantuntija ja toimialavastuuhenkilöksi työntekijä tilaavasta yksiköstä. Usein toimialavastuuhenkilö on itse yhteydessä toimittajiin ja kääntyy hankintakeskuksen puoleen vasta kun ongelmia tulee vastaan. Hankintakeskus on usein yhteydessä sopimustoimittajiin ainoastaan ongelmatilanteissa tai kun sopimuksissa tulee vastaan reklamoitavaa tai tarkennettavaa. Yhteydenotto sopimustoimittajiin tapahtuu usein tilauksien yhteydessä joko toimialan puolelta tai jälkikäteen ongelmatilanteissa.



Kuvio 3, Espoon kaupungin laskutetut tunnit tyypeittäin. (Espoon kaupunki 2019a.)

Kuten aikaisemmin onkin jo mainittu, hankintakeskuksessa kehittämisessä keskitytään pääasiassa kilpailutusprosessin parantamiseen ja toimittajahallinnan kehittäminen on vasta seuraavien vuosien tavoite. Hankintakeskuksen tunti kirjauksen mukaan vuonna 2018 kilpailutuksiin käytettiin yhteensä noin 11 643 tuntia, kun taas sopimuseurantaan käytettiin 1 440 tuntia. Näiden lisäksi laskutettiin muuta asiantuntijatyötä n. 4284 tuntia, joka on pääasiassa toimialahankintapäälliköiden toimialan hankinta tarpeiden selvittämiseen käytettyä työaika. Sopimuseurantaan käytettyjen tuntien vähyys selittyy osittain resurssipulalla. Hankintakeskuksessa on vuoden 2019 helmikuun alussa 36 kilpailutusta aloittamatta ja valmistelussa 109 kilpailutusta, joista 16 on myöhässä. Hankintakeskuksen sisäisten tilastojen mukaan yhteen kilpailutukseen menee keskimäärin 110 tuntia ja tämän perusteella keskeneräisiin sekä aloittamattomiin pitäisi mennä vielä tänä vuonna noin 15 950 tuntia. Hankintakeskukseen on tullut lisää työntekijöitä vuoden 2018 aikana ja vuoden 2019 alussa. Nykyisessä tilanteessa kuitenkin sopimuseurannalle jää huomattavasti vähemmän työtunteja kuin kilpailutuksille. Jos sopimuseurannan tilannetta halutaan parantaa, tarvitsee joko käyttää sopimuseurannalle jäävä työaika tehokkaammin, palkata lisää henkilökuntaa tai tehostaa kilpailutusprosessia. (Espoon kaupunki 2019b.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 95) mukaan kehittyneissä yrityksissä hankinnan ammattilaisten työajasta pääosa menee toimittajien etsintään, valintaan, hallintaan ja toimittajayhteistyön kehittämiseen. Kehittynyt hankinta pyrkii siis proaktiivisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden muuttuvia mahdollisuuksia, kun taas perinteinen osto reaktiivisesti sopeutuu jo tapahtuneisiin muutoksiin. Reaktiivinen hankinta pyrkii reagoimaan muutoksiin niiden tapahduttua, kun taas proaktiivinen pyrkii vaikuttamaan muutoksiin ennakolta ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. Organisaation ulkopuolisten resurssien lisääntyvä hyödyntäminen vaatii avoimempaa yhteistyötä sekä yrityksen sisällä että yritysten välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95.)

Espoon kaupungilla tulee aina välillä vastaan tilanne, että sopimus loppuu esimerkiksi sopimustoimittajan taloudellisen tilanteen takia ja se joudutaan kiireellä kilpailuttamaan uudelleen. Tällaisessa tilanteessa toimittajien ja markkinoiden aktiivinen seuraaminen auttaisi muutokseen ennakkoon varautumisessa.



Lisäksi vaikka sopimuksissa on usein irtisanomisaika, hankinnat kilpailutetaan uudelleen vasta kun sopimuskausi loppuu tai palvelussa on isoja ongelmia. Sopimukset kuitenkin mahdollisesti kannattaisi kilpailuttaa markkinoiden tilanteen mukaan eli sen perusteella löytyykö parempia vaihtoehtoisia toimittajia tai ratkaisuja.

Toimittajien kanssa sopimuskauden aikana tehtävällä yhteistyöllä voitaisiin muutenkin potentiaalisesti parantaa palvelun tai toimitusten laatu. Esimerkiksi ajoittaisilla tapaamisilla, joissa kerrotaan sopimustoimittajalle tulevaisuuden hankkeet ja projektit, autetaan toimittajaa varautumaan toimitusmäärien äkilliseen muutokseen. Tiiviimmällä ja aktiivisemmalla sopimusten toteutumisen seuraamisella ja yhteistyöllä nykyisistä sopimuksista saataisiin enemmän irti. Kuitenkin kuten aikaisemmin onkin jo mainittu, hankintakeskuksella on käytössään rajallinen määrä resursseja ja nämä pitäisi kohdistaa sopimusseurannan osalta niihin toimittajiin ja sopimuksiin, joista on mahdollista saada irti suurin hyöty.

## **2 Tutkimusasetelma**

Tutkimusasetelman kohdalla aluksi esitellään toimintatutkimus tutkimustapana sekä tehtävän toimintatutkimuksen taustat eli tutkimusongelma ja toimintatutkimuksen tavoite. Tämän jälkeen kuvataan aineiston hankinta ja loppuun, miten tulokset on tarkoitus mitata.

### **2.1 Toimintatutkimus**

Kanasen (2014, 9) mukaan toimintatutkimuksessa toteutuvat samalla kertaa työelämän kehittäminen ja tutkimus. Muutos ja sen johtaminen kuuluvat toimintatutkimukseen siltä osin, kuin se koskee tutkimustulosten toivoman muutoksen viemistä käytäntöön. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus tutkia ja kehittää eli siinä toteutuvat tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toimintatutkimus liittyy olennaisesti työelämän käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä ja se on jatkuvaa toiminnan parantamista. Lisäksi toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen, joten sen tulokset pitävät paikkansa pelkästään tämän tapauksen suhteen. (Kananen 2014, 9-11.)

Toimintatutkimus on jatkuva ja syklinen prosessi, joka tähtää muutokseen ja kehittämiseen. Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen eli muutos, yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessimaista ja siinä, toisiaan seuraavien syklien avulla, yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Kananen 2014, 12-14.). Toimintatutkimuksen vaiheita ovat ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi (Kananen 2014, 34).

Toimintatutkimuksessa kehittämistyö vaatii kehitettävän kohteen määrittelemisen ja nimeämisen. Tämän lisäksi ongelman paikantaminen ei vielä riitä, sillä ongelmien syyt täytyy myös selvittää. (Kananen 2014, 36.) Toimintatutkimuksessa oleellista on oikein muotoiltu tutkimuskysymys tai -kysymykset, jotka johdetaan tutkimusongelmasta. Ilman tutkimuskysymystä ja sen määrittelyä toimintatutkimusta ei voida tehdä. Tutkimuskysymykset muuttuvat ja täsmentyvät usein tutkimusprosessin edetessä. (Kananen 2014, 44).

Kanasen (2014, 45-46) mukaan hyvälle tutkimuskysymykselle voi esittää seuraavat vaatimukset ja kysymykset:

- Älä käytä dikotomisia kysymyksiä, joihin voi vastata "kyllä" tai "ei".
- Kysymykseen itseensä ei pidä liittää vastausta.
- Kysymyksen pitää olla laajuudeltaan sopiva.
- Onko tutkimuskysymykseen liittyvää kirjallisuutta?
- Onko tutkimuskysymykseen saatavissa vastaus eli onko se tutkittava?
- Tutkimuskysymyksen pitää olla riittävän selvä ja yksiselitteinen
- Onko toiminnan ja tuloksen välillä riittävä syy-seuraussuhde?
- Onko tutkimusvaivan arvioinen?
- Onko tutkimuskysymys ratkaistavissa?

(Kananen 2014, 45-46).

Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohde eivät voi olla passiivisia toimijoita ja sen tutkimuksen läpivieminen vaatii toimijoita, jotka ovat tutkijan ja toimintatutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön kuuluvat ihmiset (Kananen 2014, 67). Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ja tiedonlähteet riippuvat aina ongelmasta ja sen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kirjalliset lähteet ja kyselyt (Kananen 2014, 78).

Toimintatutkimuksen tavoitteena on aina muutos ja muutoksen kohteena ovat yleensä ihmisiin ja/tai työntekijöihin liittyvät prosessit ja toimenpiteet, joilla pyritään parantamaan kohteeksi valitun ilmiön tilaa. Tämän lisäksi toimintatutkimus edellyttää ongelman ratkaisun käytäntöönpanoa (Kananen 2014, 117.)

Luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on aina tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Ilman tätä ulkopuolisen arvioitsijan on mahdotonta päätellä tutkimuksen luotettavuudesta mitään. Lisäksi toimintatutkimuksen tulosten yleistettävyyks perustuu myös dokumentaatioon, sillä tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan tarkastella tutkimuksen lähtökohtatilanteen ja kuvauksen pohjalta. Tulosten voidaan olettaa olevan siirrettävissä, jos lähtökohtaoletukset vastaavat uutta tilannetta. (Kananen 2014, 134.)

Toimintatutkimuksessa toiminnan kehittämishanketta tai ongelman poistamista ei voida arvioida toteutettavan tutkimuksen kriteerein vaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen sykli on onnistunut, jos ongelman onnistutaan poistamaan tai sen vaikutuksia pienentämään. Tärkeää tuloksellisuuden kannalta on, että mittarit ovat yksiselitteisiä sekä mittaavat oikeaa asiaa eli nimenomaan muutosta ja tulosten arviointi usein edellyttää ennen-jälkeen-mittausta. (Kananen 2014, 137.)

## 2.2 Tutkimusongelma

Kuten aikaisemmissa kappaleissa on jo mainittu, Espoon kaupungin hankintakeskuksessa yhteydenotto toimittajiin tapahtuu pääasiassa jälkikäteisen ongelmatilanteissa. Tämän lisäksi työaikaa ei edes mahdollisesti käytetä toiminnan kannalta ”tärkeimpiin toimittajiin”.



Kuvio 4, tutkimusongelma

Sopimustoimittajien hallintaa ja sopimusseurantaan parantamalla on mahdollista saada enemmän irti Espoon kaupungin nykyisistä kilpailutetuista sopimuksista. Vaikka hankintakeskukseen onkin vuoden 2019 alusta palkattu sopimusseurannasta ja toimittajahallinnasta vastaava hankintapäällikkö, niiden kehittäminen on hyvin alku vaiheessa. Kehittäminen on keskittynyt pääasiassa tarpeen määrittelyyn ja kilpailutusprosessiin.

### 2.3 Toimintatutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää hankintakeskuksen käyttöön toimintatapa toimittajien kategorisointia varten. Kategorisoinnin avulla voidaan mahdollisesti nykyistä paremmin kohdistaa hankintakeskuksen sopimustoimittajahallintaa ja sopimusseurantaa varten käytössä olevat niukat resurssit. Tavoitteena on myös kehittää hankintakeskuksen sopimustoimittajahallintaa ja sopimusseurantaa muutoksiin reagoivasta lähemmäksi proaktiivista toimintaa. Sopimusseurannassa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että reklamointiin keskittyvästä toiminnasta päätään enemmän yhteistyötä kehittävään toimintaan.

Edellä mainitun pohjalta opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten toimittajat kannattaa luokitella Espoon kaupungin hankintakeskuksessa? Tutkimuskysymyksen kohdalla on tarkoitus selvittää ja tutkia, millä kriteereillä sopimustoimittajat kannattaa lajitella hankintakeskuksessa.
- 2) Miten eri luokittelujen toimittajat kannattaa huomioida sopimusseurannassa sen tehostamiseksi? Tämän tutkimuskysymyksen kohdalla on tarkoitus luoda ohjeistusta ja toimintatapaa sille, miten eri kategorioiden toimittajia mahdollisesti kannattaa yleisellä tasolla huomioida arjen työssä ja mikä on eri kategorioiden tärkeysjärjestys.

Toimintatutkimuksessa luotavan kategorisoinnin mallin ja toimintatavan perusteella lajitellaan Espoon kaupungin jo olemassa olevat sopimustoimittajat sekä tehdään ohjeistus kategorisoinnista uusien sopimusten solmimisen yhteydessä. Tämän lisäksi kategorian sopimustoimittajia hallinnoidaan tehdyn ohjeistuksen ja toimintatavan perusteella.

Espoon kaupungissa ollaan ottamassa käyttöön 2019 vuoden aikana hankinnan hallinnan järjestelmä (HanSa), joka kerää ja jonne kerätään tietoa tehdyistä kilpailutuksista ja sopimuksista. Tähän järjestelmään on myös tarkoitus viedä sopimustoimittajien luokitus (kategoria) ja kyseistä työkalua on tarkoitus jatkossa käyttää myös sopimustoimittajien hallinnan apuvälineenä.

Toimintatutkimuksen rajaamiseksi tutkimuksessa keskitytään sopimustoimittajien kategorisointiin ja suljetaan ulkopuolelle potentiaalisten markkinoilta löytyvien toimittajien kategorisointi. Tämän lisäksi toimintatutkimus keskittyy hankintakeskuksen vastuulla oleviin sopimuksiin. Espoon kaupungin eri toimialat tekevät tällä hetkellä itsenäisesti alle kynnysarvojen jääviä kilpailutuksia ja sopimuksia, eikä näiden hallinta tapahdu hankintakeskuksen kautta. Toimintatutkimuksen yksi rajauksista on myös, että kategorisointia tullaan alkuun tekemään hankintakeskuksen kilpailuttamien sopimustoimittajien osalta ja rajaamaan ulkopuolelle toimialojen itse tekemät kilpailutukset sekä sopimukset.

#### 2.4 Tietoperustan hankinta ja työkalut

Tietoperustan kerääminen ja analysointi tapahtuu käyttäen tutkijan omia havainnoiteja, haastattelua, aiheesta löytyvää valmista aineistoa sekä benchmarkingia. Tietoa hankintakeskuksen ostodatasta ja kilpailutusten tilanteesta saadaan sen käytössä olevasta PowerBi -työkalusta. Tietoa työntekijöiden kilpailutuksiin ja sopimusseurantaan käyttämistä työtunneista saadaan tunti kirjauksessa käytössä olevasta Grindstone -työkalusta.

Aikaisemmassa toimintatutkimuksesta kertovassa kappaleessa mainittiin, että toimintatutkimuksen vaiheita ovat ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi.

Sopimustoimittajien hallinnan ja sopimusseurannan lähtötilanteen ja kehittämisen vision kartoittamiseksi sekä varmistamiseksi, toimintatutkimuksessa tullaan tietoperustan keräämisessä käyttämään tutkijan omia havaintoja ja haastattelua. Tässä vaiheessa haastatellaan hankintakeskuksen sopimusseurannasta ja toimittajahallinnasta vastaava hankintapäällikköä. Omien havainnoitien taustalla käytetään PowerBi- ja Grindstone-työkaluja. Tämän tietoperustan avulla on tarkoitus mahdollisesti täsmentää sekä ongelmaa että toimintatutkimuksen tavoitetta.

Ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamiseksi ja esittelemisen tueksi tietoperustaa kerätään kirjallisuudesta sekä benchmarkingin avulla. Toimintatutkimuksessa benchmarkataan haastattelemalla kahta suurta suomalaista yksityisen puolen yritystä sekä julkisella puolella toimivaa Hansel Oy:tä. Haastatteluissa on tarkoitus selvittää miten yritykset hoitavat sopimustoimittajahallintansa sekä tekevät sopimustoimittajien kategorisoinnin.

Benchmarking tehdään käyttäen yksilöhaastatteluja, jotka ovat puolistrukturoituja. Ne tehdään mahdollisuuksien mukaan haastatteluina Skypea kautta tai paikan päällä. Haastatteluja varten luonnosteltuihin avoimiin kysymyksiin tullaan haastattelujen aikana tekemään tarvittaessa lisäkysymyksiä. Haastatteluissa yrityksiltä kysytään seuraavista asioista:

- Miten yritys hoitaa toimittajahallintaansa
- Kenen vastuulla toimittajahallinta on yrityksessä (yksikkö tai henkilö)
- Mitä tehtäviä toimittajahallintaan kuuluu
- Miten yritys hoitaa sopimuseurantaansa
- Kenen vastuulla sopimuseuranta on yrityksessä (yksikkö tai henkilö)
- Mitä tehtäviä sopimuseurantaan kuuluu
- Luokittelee tai kategorisoiko yritys sopimustoimittajiaan jotenkin tai asettaa heidät jollain tavalla tärkeysjärjestykseen
- Mitä kriteerejä sopimustoimittajien luokittelussa käytetään sekä miten niihin on päädytty
- Onko yrityksessä jotenkin aktiivisesti viime vuosina kehitetty toimittajahallintaa tai sopimuseurantaa

Ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamisessa benchmarkkauksessa käytetään tietoperustan keräämismenetelmänä haastattelua, koska halutaan hyötyä haastattelun joustavuudesta tietoperustan keräysmenetelmänä. Haastateltavalla ei ole etukäteen tietoa haastateltavien vastauksien suunnasta ja vastauksia halutaan mahdollisesti haastattelujen aikana selventää. Lisäksi haastattelujen aikana haastateltavilta halutaan kysyä syventäviä tietoja eli miksi jotain valintoja on tehty yrityksissä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara & 2010, 205) Haastatteluilla halutaan selvittää mahdollisimman laajasti, miten haastateltavat hoitavat sopimustoimittajahallintaansa sekä niiden kategorisointia ja samalla Espoon kaupungille kattavasti ideoita, jotka saattaisivat toimia myös sen sopimustoimittajien hallinnassa ja kategorisoinnissa.

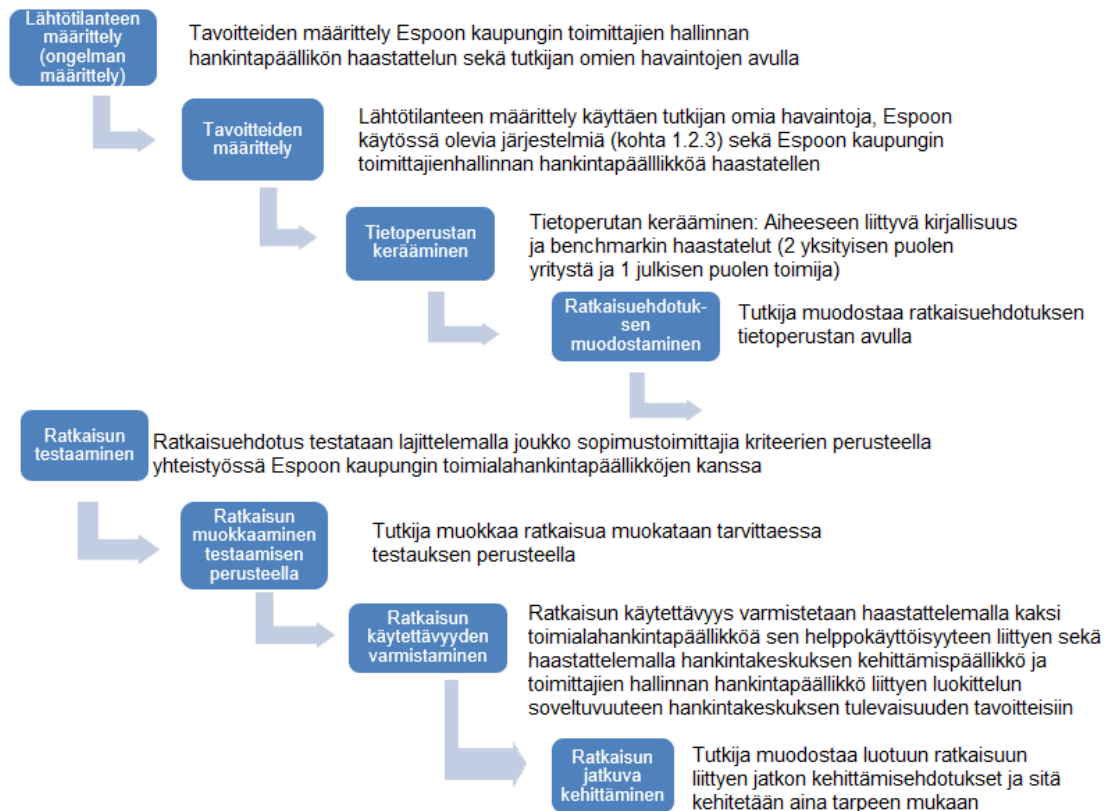
Ratkaisun kokeilemiseksi kategorisointia testataan joukkoon sopimustoimittajia sekä sen toimivuutta selvitetään haastattelemalla noin kahta hankintakeskuksen sopimuseurantaa hoitavaa työntekijää. Näiden haastatteluiden perusteella tarvittaessa muokataan versiota sekä selvitetään nykyisen mallin sopivuutta Espoon kaupungin hankintakeskuksen käyttöön. Työntekijöiden haastattelussa kysytään sekä kategorioiden toimivuudesta heidän sopimustensa toimittajiensa kohdalla,

parannusehdotuksista kategorisoinnissa sekä niiden helppokäyttöisyydestä eli kuinka helppo sopimustoimittajille oli löytää kategoria. Hankintakeskuksessa on sopimusseuranta jaettu toimialapäälliköiden vastuulle ja koska heitä on vain viisi, on tarkoituksen mukaisempaa haastatella muutamaa kuin tehdä kaikille kysely, vastaajien määrän vähyden vuoksi.

Mallin arvioinnissa tullaan keräämään tietoperustan hankinnan hallinnan järjestelmästä sekä haastattelemaan hankintakeskuksen kehittämispäällikköä sekä sopimusseurannasta ja toimittajahallinnasta vastaava hankintapäällikköä. Haastattelujen perusteella on tarkoitus vielä selvittää heidän näkemyksensä kategorisoinnin ehdotuksen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä hankintakeskuksen käytössä. Hankinnan hallinnan järjestelmää käytetään tilanteen muuttumisen selvittämiseen (tulosten mittaus).

Mallin helppokäyttöisyys ja toimivuus Espoon kaupungin käytössä selvitetään haastattelujen avulla, koska haastattelijalla ei ole etukäteen käsitystä vastausten suunnasta ja niistä halutaan tarvittaessa kysyä selvennyksiä. Lisäksi vastaajien joukko on määrältään hyvin rajallinen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 205)





Kuvio 5. Toimintatutkimuksen eteneminen

## 2.5 Tulosten mittaaminen

Tulosten mittaamisessa lyhyellä aikavälillä selvitetään sekä kategorisoinnin sopivuus hankintakeskuksen käyttöön että sen käyttöönoton aste eli kuinka suuri osa sopimustoimittajista on toiminnan muutoksen piirissä. Käyttöasteen mittaamisessa verrataan lopputulosta tilanteeseen, joka oli ennen toimintatutkimuksen tekemistä. Tässä myös selvitetään se, kuinka suuri osa sopimustoimittajista jää vielä pois toimintatavan piiristä. Kun sopimustoimittajien hallintaa ja sopimusseurantaa toteutetaan luodun mallin taivoin, sen pitäisi pidemmällä aikavälillä vaikuttaa esimerkiksi palvelun laadun parantamiseen. Eli pidemmän aikavälin tuloksia, voitaisiin mitata mm. palvelun parantumisen mittareilla.

Kategorisoinnin sopivuutta hankintakeskuksen käyttöön selvitetään haastattelemalla sekä kehittämisspäällikköä että sopimusseurannasta ja toimittajahallinnasta vastaava

hankintapäällikköä. Haastatteluissa kysytään, vastaako kategorisointi heidän visiotaan kehittämisen suunnasta sekä sitä, onko kategorisointi heidän mielestään tarpeeksi selkeä ja helppokäyttöinen.

Lyhyellä aikavälillä mitataan myös sitä, kuinka suuri osa hankintakeskuksen kilpailuttamien kilpailutusten ja seuraamien sopimusten sopimustoimittajista on toimintamallin piirissä. Mittarin kohdalla verrataan alkutilannetta, ennen toimintatutkimuksen toteuttamista, toimintatutkimuksen lopputilanteeseen. Alkutilanne mittarin kohdalla on se, ettei sopimustoimittajia vielä kategorisoida eli yksikään ei kuulu toimintamallin piiriin.

Tämän mittarin kohdalla myös huomioidaan ja mitataan se, kuinka suuri osa sopimustoimittajista jää toimintamallin ulkopuolelle sekä mahdollisuuksien mukaan, miksi näin käy.

Pidemmällä aikavälillä kun toimittajia kategorisoidaan kehitetyn toimintamallin mukaan, kategorisoinnin pitäisi parantaa sopimustoimittajilta saatavan palvelun sekä toimitusten laatua. Pidemmällä aikavälillä tuloksia siis voidaan mitata sellaisilla mittareilla kuin esimerkiksi reklamaatioiden määrän laskeminen, tärkeimpien toimittajien toimitusaikojen lyheneminen tai kuntalaisten tyytyväisyyden kasvu.

### **3 Toimittajien kategorisoinnin ja toimittajasuhteiden hallinnan tietoperusta**

Globalissa liiketoiminta ympäristössä kilpailu on kovaa ja toimittajien kanssa tehtävä strateginen yhteistyö on keskeisessä asemassa oman yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Lisäksi toimittaessa verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä, kyse ei ole pelkästään yhden yrityksen kilpailuedun varmistamisesta ja kehittämisestä, vaan verkoston kilpailukyky on toimijoiden yhteinen intressi. Hankintojen johtamisessa yksi tärkeä tehtävä on toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö sekä sen kehittäminen. Hyvässä yhteistyösuhteessa molemmat osapuolet ovat sitoutuneet työskentelemään aktiivisesti pitkällä tähtäimellä siten, että molempien osapuolien tarpeet ja odotukset täyttyvät. Tämän takaavia tekijöitä ovat mm. luottamus, yhteiset tavoitteet, joustavuus, suhteen oletettu jatkuvuus ja potentiaalinen uusi liiketoimi. (Nieminen 2016, 16)

Toimittajayhteistyöllä voi olla tärkeä merkitys esim. uusien tuotteiden kehittämisessä ja uusien innovaatioiden hyödyntämisessä. Toimittajat ovat merkittävä resurssi yrityksen kannata, ja toimittajien suorituskyvyn varmistaminen on tärkeä osa hankintatoimea.

Espoon kaupungin osalta toimittajilta hankittavista palveluista osa näkyy suoraan asiakkaille eli kuntalaisille. Esimerkiksi kouluissa on kaupungille kilpailutettu kouluruokailu, josta heti ongelmien sattuessa helposti kirjoitetaan lehdessä. Varsinkin tällaisten sopimustoimittajien kohdalla yhteistyö ja sen kehittäminen on kaupungin kannalta tärkeää.

Yrityksen hankinnan ja toimittajien välinen yhteistyö mahdollistaa joustavuuden. Hyvä hankinta pystyy yhdessä toimittajan kanssa reagoimaan yllättävään kysynnän kasvuun tai muuten muuttuneeseen tilanteeseen. (Nieminen 2016, 19). Yritykselle on myös tärkeää tarkkailla toimittajan taloudellista tilannetta, sillä toimittaja, jonka taloudellinen tilanne on heikko, on erittäin todennäköisesti riski toimitusketjussa. (Nieminen 2016, 37).

### 3.1 Spend-analyysi

Huuhkan (2017) mukaan Spend-analyysi on tärkeä lähtökohta koko hankintaprosessin kehittämiseksi ja sitä voidaan hyödyntää esim. hankintojen luokittelussa, kategorioiden ohjauksessa, hankintojen kokonaismenojen tarkastelussa, kustannusten hallinnoinnissa, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa sekä osana toimittajien hallinnointia. Spend-analyysissä analysoidaan kaikki yrityksen hankintoihin käyttämät eurot ja tämän hankintahistorian analysointi havainnollistaa, mitä on hankittu sekä mihin yksiköihin, mihin tarpeisiin, kuinka paljon, kuinka usein ja minkälaisilta toimittajilta on hankittu. Analyysissä saadaan hankintatietojen kartoituksessa kuva erilaisten hankintojen suhteellisesta tärkeydestä organisaatiossa, toimittajista, ostovolyymeista, hankintamarkkinoista ja keskinäisistä suuruussuhteista. (Huuhka 2017, 47) Espoon kaupungilla Spend-analyysi on tarpeen tehdä kaupunkitasoisesti mutta tämän lisäksi myös tutkia sitä, miten hankinnat jakautuvat eri toimialojen ja yksiköiden välillä sekä hankintoja ja käytettyjä sopimustoimittajia toimialoittain. Näin saadaan oleellista tietoa tärkeimmistä toimittajista sekä kaupungille että eri yksiköille. Jokin sopimustoimittaja saattaa olla siltä hankittavilta ostovolyymeilta pieni, mutta silti merkittävä yksittäiselle toimialalle tai yksikölle ja näin vaikuttaa suuresti kaupungin tarjoamiin palveluihin.

Spend-analyysiä varten tarvitaan tietoa kaikista yrityksen ostoista tuotteittain, tuoteryhmittäin, toimittajittain, yksiköittäin ja alueittain. Tämä tieto voi olla hajallaan monessa eri järjestelmässä sekä paikassa ja sen kerääminen voi osoittautua

haasteelliseksi. Suorien hankintojen kustannukset ovat yleensä yrityksillä hyvin tiedossa, mutta epäsuorissa hankinnoissa tilanne on toinen. Epäsuorien hankintojen osalta yrityksillä on harvoin tarkkaa tietoa. Tämä johtuu siitä, että epäsuorata hankinnat tehdään usein toiminnanohjaus- ja ostotilausjärjestelmien ohi. Tällöin kulutiedot on tarpeellista koota ostoreskontrasta. Lisäksi tavallinen kirjanpito antaa tiedot toimittajien kokonaislaskutuksesta, mutta se ei liitä tietoja hankintojen sisältöön tai käytön jakautumiseen. Kootut tiedot voivat myös olla epäyhtenäisiä, muuten puutteellisia, virheellisiä tai sirpaloituneita ja ne on puhdistettava virheistä, täydennettävä lisätiedoilla ja jatkojalostettava yhdeksi eheäksi kokonaisuudeksi. (Huuha 2017, 49).

Espoon kaupungin ostotiimillä on useamman vuoden ollut meneillään projekti ostodatan rikastamiseksi, jotta datassa huomioitaisiin myös epäsuorat hankinnat. Epäsuorien hankintojen selvittäminen on kuitenkin edelleen haastavaa. Lisäksi kaupungilla on käytössään useampi tilausjärjestelmä, josta tietoa kerätään analyysia varten.

Kun tiedot hankinnoista on yhdenmukaistettu ja koottu yhteen tietokantaan, voidaan siitä tuottaa haluttuja analyyseja ja raportteja. Spend-analyysi auttaa pohtimaan monia toiminnan parantamisen kannalta tärkeitä asioita, kuten mitkä ovat yrityksen kustannukset eri yksiköittäin tai yrityksen tärkeimmät toimittajat ja hankitut päätuotteet ja palvelut. (Huuha 2017, 49) Spend-analyysi auttaa pohtimaan mm. seuraavia hankinnan kehittämisen kannalta tärkeitä kysymyksiä:

- Mitkä olivat yrityksen hankintojen kokonaiskustannukset sekä kustannukset yksiköittäin viime vuonna?
  - Mahdollistavatko hankintavolyymit tiiviimmän yhteistyön tai alhaisemmat yksikköhinnat toimittajien kanssa?
  - Mitkä ovat olleet päätuotteet ja palvelut, joita hankitaan? Ovatko näiden hankintojen hinnat vaihdelleet? Onko näissä mahdollisuuksia kulujen vähentämiseen?
  - Mitkä toimittajat ovat tärkeimpiä yritykselle?
  - Kuinka paljon hankintoja tehtiin hyväksytyiltä toimittajilta? Kuinka paljon hankintoja tehtiin satunnaisilta toimittajilta?
  - Kuinka paljon hankintoja tehtiin ostosopimusten ohi?
- (Nieminen 2016, 83)

Espoon kaupungin ostotiedot on kerätty useammasta tilausjärjestelmästä PowerBi-työkaluun. Työkalusta saa otettua ostodataa raporteina mm. hankintojen jakautuminen toimialoittain. Tätä tietoa käsitellään myöhemmässä kappaleessa.

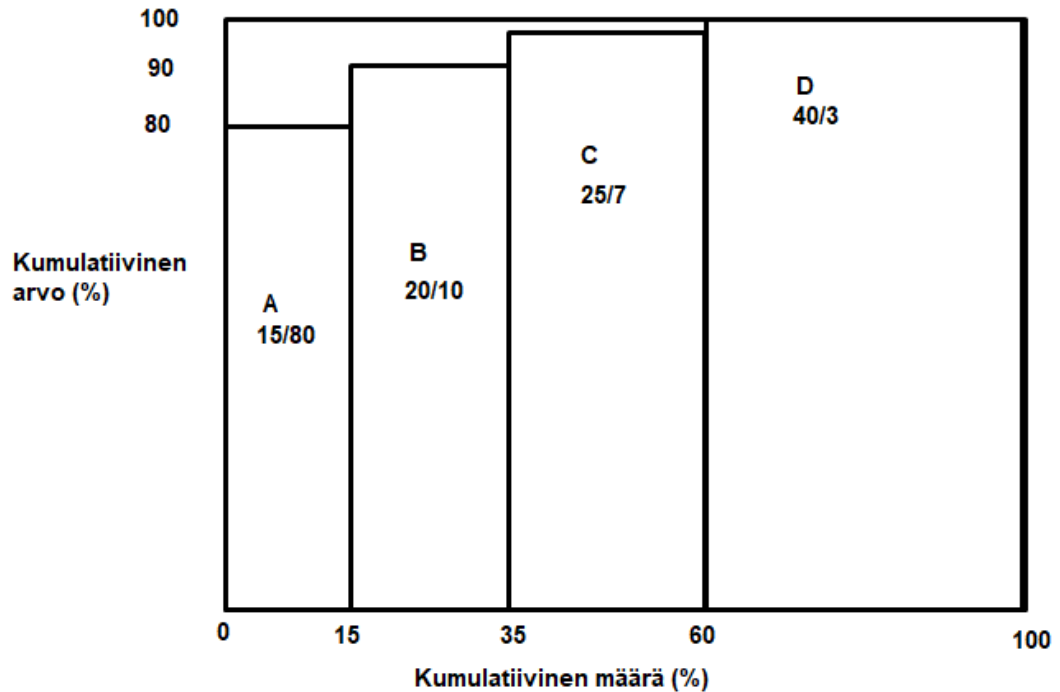
Spend-analyysi on hyvä työkalu hankintojen kokonaiskuvan hahmottamiseksi sekä toimii hyvänä pohjana muille analyyseille kuten ABC- ja portfolioanalyyseille (Nieminen 2016, 82). Toimintatutkimuksessa myös käytetään Spend-analyysiä ABC-analyysin pohjana.

### 3.2 ABC-analyysi

ABC-analyysi on menetelmä, jonka avulla yrityksen hankinnat voidaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen niiden taloudellisen merkityksen mukaan. Sen avulla voidaan myös tunnistaa mahdollisesti samalla tavoin käyttäytyviä toimittaja-, nimike-, tuote- tai palveluryhmiä. ABC-analyysi pohjautuu Pareton 20/80-sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä ja sovellettuna hankintoihin tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että 20 prosenttia hankituista nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankintojen arvosta tai 20 prosenttia toimittajista muodostaa 80 prosenttia ostovolyymista. Suhde voi kuitenkin olla myös jyrkempikin esim. 10/80. (Huuhka 2017, 44-45).

ABC-analyysissa valitut asiat, kuten esimerkiksi sopimustoimittajat, lajitellaan suuruusjärjestykseen siten, että ostovolyymiltaan suurin on listan kärjessä ja loput seuraavat listalla suuruusjärjestyksessä. Listan perusteella etsitään ne toimittajat, joiden ostovolyymien yhteenlaskettu summa saavuttaa 80 prosenttia koko volyyymista ja tarkastelu rajata näihin suurimpiin toimittajiin. Analyysin avulla siis kartoitetaan osto volyymin perusteella yritykselle tärkeimmät toimittajat, joihin panostamalla voidaan saavuttaa eniten lisäarvoa. (Huuhka 2017, 44-45). ABC-analyysillä voidaan etsiä kehittämisen kohteita ja sen perustarkoitus on priorisoida panostuksen ja kehittämisen kohteita (Nieminen 2016, 83-85).

ABC-analyysissä toimittajat tai esimerkiksi hankittavat tuotteet voidaan lajitella A, B tai C-ryhmiin niiden osto volyymin perusteella, joista jokaista käsitellään eri lailla. Jos on tarve tarkemmalle analyysille, voidaan lajittelu laajentaa ABCD-analyysiksi ja joskus luokittelu saattaa kannattaa tehdä vieläkin tarkemmin. Kuviossa 6 on esimerkki ABCD-luokittelusta ja niiden jakautumisesta (prosentteista). (Huuhka 2017, 45)



Kuvio 6. ABCD-analyysin kumulatiivinen kuvaaja (Huuha 2017, 45)

Kehittämisen kohteita etsittäessä ABC-analyysin avulla, aluksi kannattaa panostaa niiden luokkien kehittämiseen, joihin yritys käyttää eniten rahaa ja joissa oletetaan olevan eniten kustannussäästöpotentiaalia. Tällä tarkoitetaan A-luokkaa, koska suurin osa hankinnan rahavirroista liikkuu sen ympärillä. C- tai D-ryhmää (riippuen luokittelujaoista) on hyvä tarkastella kriittisesti, sillä mahdollisuuksien mukaan turhat nimikkeet ja toimittajat olisi hyvä poistaa. Tarpeettomien ja rinnakkaistuotenimikkeiden karsiminen vähentää automaattisesti toimitus-, varastointi ja laskunkäsittelykustannuksia. (Huuha 2017, 46). C-ryhmä on tyypillisesti pitkä lista toimittajia tai tuotteita eli se esimerkiksi muodostuu 80 prosentista toimittajista, jotka vastaavat 20 prosentista hankinnan arvosta. Joukosta voi löytyä toimittajia, joilta hankitaan tiettyä tuotetta tai palvelua ja joiden hankintaan ei ole koskaan kiinnitetty varsinaista huomiota. Näitä tarkastelemalla on mahdollista löytää huomattavia kustannussäästöjä sekä hankintahinnoissa että prosenttikustannuksissa, kun keskitetään kyseisiä hankintoja muutamille valituille toimittajille. Näiden tarkastelulla voidaan myös tuoda esille mitä hankintoja tehdään ohioistoina. (Nieminen 2016, 93). Espoon kaupungilla on hyvin laaja määrä sekä sopimustoimittajia että muita toimittajia, joilta ostetaan. ABC-analyysin tekeminen auttaa oleellisimpien toimittajien kartoittamisessa sekä sen löytämisessä, tehdäänkö kaupungilla ohioistoja.

Kuitenkin ABC-analyysin heikkoutena voidaan pitää sen yksipuoleisuutta. Vaikka analyysia voidaan soveltaa monipuolisesti eri käyttötarkoituksiin, se saattaa antaa liian yksipuolisia tietoja sekä johtaa ilman muunlaista hankintojen segmentointia liian yksinkertaisiin johtopäätöksiin ja ohjausperiaatteisiin esimerkiksi turhien toimittajien karsimisen kohdalla. ABC-analyysissa hankittavat tuotteet tai toimittajat luokitellaan niiden rahallisen arvon perusteella, jolloin valtaosa niistä saattaa näyttää turhilta. Näistä toimittajista ei kuitenkaan välttämättä todellisuudessa voida luopua, sillä niiden toimittamiin tuotteisiin saattaa kuulua yrityksen toiminnan kannalta hyvin oleellisia tuotteita. (Huuhka 2017, 46). Kunnilla on paljon palveluita, joita niiden täytyy esim. lainmääritysten perusteella tarjota kuntalaisille ja niiden tuottamisesta ei voida luopua, vaikka kysyntä olisikin pientä.

Lisäksi arvioitaessa yksittäisen hankinnan pitkäaikaista arvoa yrityksen tulokseen, voi olla hyödyllistä miettiä myös loppuasiakkaan näkökulmaa, käytön kustannuksia ja palvelun kokonaiskustannuksia. (Huuhka 2017, 47)

Ajatusmallina tällainen suuruusluokittelu kuitenkin auttaa havaitsemaan hankintojen tärkeysjärjestyksiä ja johtaa usein myös käsittelemään erisuuruisia hankintoja eri tavoin. Yksinkertainen hankinnan arvon kuvaaminen rahassa on myös hyödyllistä siinä mielessä, että summa auttaa suoraan arvioimaan mahdollisten kehittämistoimien kannattavuuden. (Huuhka 2017, 47) Kunnilla on usein suuria paineita käyttää varansa mahdollisimman tehokkaasti. Niiden toimittajien, joilta ostetaan joko määrällisesti tai summallisesti eniten tavaroita tai palveluita, kanssa yhteistyön parantamisessa on mahdollisesti myös suurin säästöpotentiaali.

### 3.3 Kraljicin portfolioanalyysi

Hankintojen yksi käytetyimmistä työkaluista on portfolioanalyysi, jonka on esitellyt Peter Kraljic vuonna 1983 julkaisussa *Purchasing must become supply management* (Kraljic 1983). Työkalu korostaa hankintojen kehittämisen yhtä tärkeää periaatetta eli kaikki tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti saman arvoisia. Tämän takia niitä tulee käsitellä ja johtaa eri tavoin. Portfolioanalyysi antaa edellytyksen arvioida hankittavia kokonaisuuksia suhteessa niiden tulosvaikutukseen sekä hankkimisen vaikeuteen ja riskeihin. (Huuhka 2017, 50)

Portfolioanalyysissä hankittavat tuotteet lajitellaan 4 eri kategoriaan eli strategisiin, volyyymi-, pullonkaula- ja rutiinituotteisiin:

**Strategisilla tuotteilla** tarkoitetaan korkean teknologian ja suuren hankintavolyymin tuotteita, jotka ovat usein erikseen asiakkaalle räätälöityjä. Kyseisille tuotteille voi olla hankala löytää toista toimittajaa, ilman että vaihdosta tulee huomattavat kustannukset. Tällaiset tuotteet edustavat usein suurta osuutta yrityksen lopputuotteen kustannuksista. Strategisissa tuotteissa yrityksen ja toimittajan välillä tehdään usein tiivistä yhteistyötä. Kategorian osalta voimasuhteet osapuolien välillä voidaan jakaa kolmeen erilaiseen segmenttiin:

- Ostajan dominoima segmentti: Vaatimukset määrätään toimittajalle ostajan tai valmistajan puolelta. Suhde osapuolien välillä ei ole tasapainossa ja lopputuotteen valmistaja sanelee määräykset toimittajalleen, jonka on täytettävä ne.
- Toimittajan dominoima segmentti: Toimittaja on saanut asiakkaan "lukittua" toimitussuhteeseen, sen tuottaman teknologian tai tarkkaan harkitun markkinointi strategian kautta.
- Tasapainoinen suhde: tilanne, jossa kumpikaan osapuoli ei dominoi toista. Osapuolilla on yhteinen kiinnostus pitää suhde vakaana.

**Volyymituotteet** ovat tuotteita, joita voidaan hankkia useilta eri toimittajilta samantasoisella laadulla. Ne edustavat suhteessa isoa osuutta lopputuotteen kustannuksista. Pieni hinnan muutos tuotteessa voi tehdä ison muutoksen lopputuotteen kustannuksiin. Tämän takia tässä kategoriassa on tyypillistä ostajan tekemä aggressiivinen hankinta ja tarjousten pyynti pienen ryhmän valmiiksi valittuja toimittajia kesken. Toimittajia on useita ja vaihtokustannukset toimittajasta toiseen ovat pieniä.

**Pullonkaulat tuotteet** edustavat suhteellisen pientä osaa hankittavien tuotteiden arvosta, mutta ovat hankalasti hankittavia. Niitä voidaan hankkia yhdeltä toimittajalta. Kyseessä on toimittajan dominoivat markkinat suhteessa asiakkaaseen ja tämä voi johtaa mm. korkeisiin hintoihin, pitkiin toimitusaikoihin sekä huonoon asiakaspalveluun asiakkaan näkökulmasta.

**Rutiinituotteissa** ei ole pahemmin teknisiä tai kaupallisia ongelmia hankkijan näkökulmasta. Niillä on usein pieni hankinta-arvo tuotetta kohden ja markkinoilta löytyy useita eri vaihtoehtoisia toimittajia. Tämän kategorian ongelma usein on, että hankintojen käsittelyn kustannukset ovat usein korkeampia kuin tuote itse. Usein 80 % yrityksen hankinnan ajasta ja energiasta käytetään näihin tuotteisiin. Rutiinituotteiden hankinta pitäisi mahdollisimman tehokkaasti, jotta aikaa voidaan käyttää muiden kategorian tuotteiden hankintaan.

(van Weele 2009, 196-198)



### 3.4 Toimittajien kategorisointi ja resurssien kohdentaminen

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) mukaan perinteisen oston ja hankinnan tyypillinen ongelma on pula resursseista ja varsinkin osaavista resursseista. Hankintayksiköissä hankinnan ammattilaisten työajasta suuri osa kuluu mm. yksityiskohtien neuvottelemiseen, operatiivisten ongelmien hoitamiseen, ongelmien ratkomiseen ja toimitusten valvontaa. Olemassa oleviin toimittajiin ollaan tyytyväisiä, jos suurempia häiriöitä ei esiinny, vaikka heitä pitäisi verrata markkinoilta mahdollisesti löytyviin parempiin vaihtoehtoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 85) Espoon kaupungin hankintakeskuksissa usein niukkoja resursseja kohdistetaan helposti enemmän kilpailutusten tekemiseen, sillä näillä on usein kiire ja sopimusseuranta jää tämän takia pienemmälle huomiolle. Silloinkin kun sopimusseurantaan käytetään aikaa, se on usein reaktiivista proaktiivisen sijaan eli esimerkiksi ongelmien selvittelyä (Moilanen, Anniina 2019a). Sopimustoimittajia ei myöskään usein kilpailuteta kesken sopimuskauden, ellei vastaan ole tullut isoja ongelmia toimittajan kanssa, vaikka tähän kannattaisi mahdollisesti ryhtyä muistakin syistä kuten esimerkiksi hintataso.

Intensiivinen toimittajien johtaminen ja laaja mittaaminen sitovat aikaa ja resursseja, joten varsinkin jos tätä varten ei ole paljo resursseja käytössä, tiiviimpi ohjaus ja tarkempi mittaus kannattaa kohdistaa tärkeimpiin toimittajiin eli niihin toimittajiin, joiden kohdalla panostus tuottaa suurinta hyötyä. Resurssien järkevää kohdistamista varten toimittajat kannattaa luokitella muutamalle eri tasolle ja määritellä omalle organisaatiolla yhteiset pelisäännöt ja ohjeet siitä, miten kunkin toimittajaluokan kanssa toimitaan. Luokittelun tulee olla yksinkertainen ja käyttökelpoinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312)

#### 3.4.1 Segmentoinnin tarkoitus

Toimittajien segmentoinnilla varmistetaan, että yrityksellä on sopiva määrä oikeanlaisia toimittajia, jotka tuottavat merkittävää taloudellista lisäarvoa ja ylläpitävät yrityksen kilpailukykyä. On olemassa erilaisia tekijöitä, jotka auttavat tunnistamaan toimittajasuhteen sopivuuden kuten esimerkiksi hankittavan tuotekokonaisuuden monimutkaisuuteen ja toimittajaan liittyvät riskit, kategorian markkinariskit, hankintojen kustannukset, toimittajan suorituskyky ja innovaatiot. (Huuha 2017, 144)

Yrityksellä pitäisi tyypillisesti olla muutamia toiminnan kannalta strategisia toimittajia ja näiden lisäksi suurempi määrä ensisijaisia toimittajia sekä säänneltäviä toimittajia. Strategisien toimittajien arvo on yrityksen kannalta merkittävä ja siihen tuleekin panostaa. Strategisille toimittajille on tyypillistä tarpeen luoda oma toimittajastrategia. Myös ensisijaisia toimittajia ovat yrityksen kannalta hyviä toimittajia ja niitä tulee hallinnoida, mitata sekä tarkastella suhteen laatua säännöllisesti. Säänneltävien toimittajien arvo on yritykselle vähiten merkittävä ja niistä voidaan tarpeen mukaan luopua. Näihin myös käytetään vähiten huomiota. (Huuhka 2017, 144) Kunnilla sopimustoimittajien määrää helposti nostaa kuntalaisille tarjottavien palveluiden ja tuotteiden kirjon monipuolisuus. Lisäksi tarjottavien palveluiden monipuolisuus aiheuttaa myös sen, että toimittajia tarvitaan eri toimialoilta. Sopimustoimittajien monipuolisuuden ja määrän takia on varsinkin tärkeää löytää toiminnan kannalta strategiset toimijat, sillä kaikkien toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön panostaminen sitoisi hyvin runsaasti resursseja.



Kuvio 7. Toimittajasegmentointi (O'Brien 2009). (Huuhka 2017, 144)

Huonosti johdettu toimittaja saattaa vaikuttaa yrityksen arvoketjuun. Eri toimittajat vaativat erilaisia vuorovaikutusmalleja. Kuitenkin suurin osa yrityksistä kohtelee niiden kaikkia toimittajia samanlailla. Yhteistyösuhteiden ylläpitämiseksi toimittajien kanssa toimittajien segmentointi on tärkeää. Keskittymällä oleellisiin toimittajiin voidaan auttaa nopeutta-

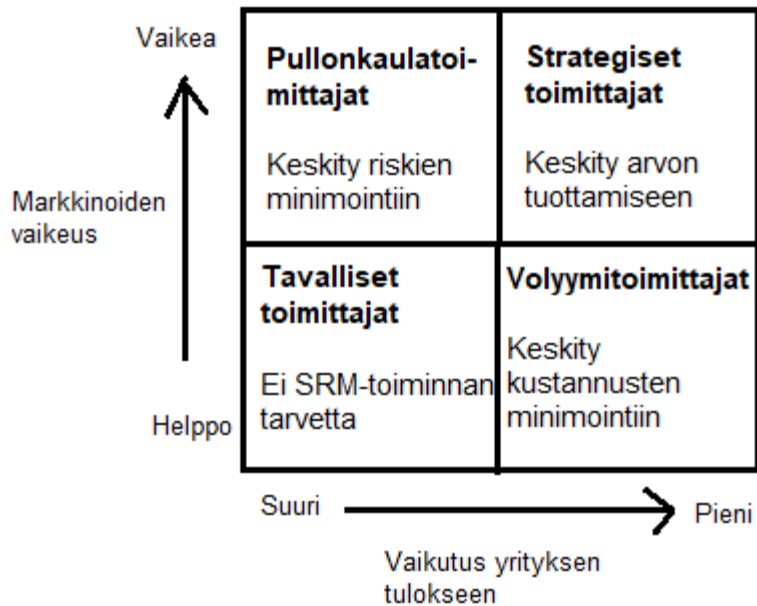
maan toimintojen kehittämistä ja toteutusta yrityksessä sekä mahdollisesti niihin vaikuttavien muuttujien määrää. Erilaisia toimittajien kategorisointi tekniikoita löytyy kirjallisuudesta useita. (Kuo & Potti & Zulvia 2018) Espoon kaupungilla ei ole lähtötilanteessa toimintamallia toimittajien luokitteluksi ja pääosin sopimustoimittajia kohdellaankin samalla tavoin.

#### 3.4.2 Kraljicin matriisin soveltaminen toimittajien luokittelussa

Yksi tapa luokitella toimittajia on käyttää Kraljicin portfolioanalyysia. Tässä on kuitenkin tärkeä huomata, että SRM:ssä on kyse toimittajista, ei kategorioista. Jokaista toimittajaa, joka toimittaa yritykselle useita eri kategorioita, tulee tarkastella niiden kokonaisuutena. (Huuhka 2017, 141)

Toimittajien luokittelu voi olla seuraavanlainen Kraljicin matriisin perusteella:

- **Tilapäistoimittajat ja pienten rutiiniostojen toimittajat:** Näiden kohdalla keskeistä on hankinta- ja toimitusprosessien helppous ja sujuvuus sekä hyvä asiakaspalvelu
  - **Arvokkaiden massatavaroiden ja -palveluiden toimittajat:** Näissä ohjaavat kilpailutilanne ja suuri volyymi sekä oleellista on keskittyminen kustannusten, säästöjen, sitoutuneen pääoman, läpimenoaikojen ja prosessien tehokkuuden mittareiden painottamiseen
  - **Pullonkaulatuotteiden toimittajat:** Toimittajien kohdalla keskeisimmät mittarit ulottuvat laajimmillaan pitkäjänteisiin hyötyihin ja tulosvaikutuksiin, uusiin innovaatioihin ja aluevaltauksiin, jatkuvaan kilpailukyvyn parantamiseen ja uusien toimintamallien ja liiketoimintatatalogiikoiden kehittämiseen.
- (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 312-313)



**Kuvio 8.** Toimittajien portfolioanalyysi ja SRM:n fokukset (O'Brien 2009) (Huuha 2017, 142)

Kuviossa 8 on esitetty toimittajien portfolioanalyysi ja SRM:n fokukset nelikentän eri osissa analyysiä. Kuvio kertoo minkä kategorian toimittajien osalta tulee keskittyä arvon tuottamiseen ja minkä esim. kustannusten minimointiin. Pullonkaulatoimittajien kohdalla on tyypillisesti kyse korkean teknologianosaamisen toimittajamarkkinoista ja vähäisestä kilpailusta, joten niiden kohdalla on tärkeää pyrkiä minimoimaan riskejä. (Huuha 2017, 142)

### 3.4.3 Segmentoinnin pelkistetty malli

Cooperin ja Slagmulderin (1999) pelkistetyssä mallissa toimittajat jaotellaan normaaleihin toimittajiin (vakiotuotteet ja palvelut), alihankkijoihin (räätälöidyt tuotteet ja palvelut), osakokonaisuuksien toimittajiin (riippumaton lopputuotteen teknologiasta ja ydinsaamisesta) sekä kumppaneihin (tiukasti sidoksissa lopputuotteen teknologiaan ja ydinsaamiseen). Näistä normaalien eli vakiotuotteiden toimittajien ohjaamiseen ja kehittämiseen panostetaan vähän ja niiden suoritusten seurantaan käytetään automatisoituja vakiomittareita ja -raportteja. Eniten panostetaan kumppaneiksi luokiteltavien toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön ja niiden kehittäminen sekä suoritusten mittaaminen ovat intensiivisempää kuin muiden luokittelujen toimittajien.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 313-314)

#### 3.4.4 Toimittajamarkkinoihin perustuva toimittajasuhdejako

Yksi mahdollinen toimittajasuhdejako pohjautuu tapaan, jolla toimittajamarkkinaa hyödynnetään ja siinä luokittelu on seuraava:

- Hintakilpailuttamiseen perustuva suhde: Luokittelussa on kyse useimmiten standardituotteista, jotka vaativat yksinkertaista valmistusteknologiaa. Kategorialle on tyypillistä voimakas kilpailuttaminen ja lyhytaikaiset sopimukset, joten toimittajasuhdetta leimaa epäluuloisuus, ja kommunikointi painottuu hintaneuvotteluihin ja ongelmatilanteiden selvittämiseen
- Osaamisen kilpailuttamiseen perustuva suhde: Hankinnan kohteena ovat edellistä ryhmää vaativammat ja monimutkaisemmat tuotteet, joten osaavaa toimittajaa saattaa olla vaikeampi löytää. Kategoriassa asiakkaan ja toimittajan välinen suhde on etäinen ja muodollinen. Osapuolten välinen kommunikaatio saattaa helposti rajoittua pelkkään välttämättömään operatiiviseen tiedon vaihtoon, koska tiedon pelätään lisäävän vastapuolen neuvotteluvoimaa.
- Läheinen yhteistyössä: Asiakaan näkökulmasta suhteen parantaminen toimittajaan voi parantaa sen omaa kilpailukykyä. Toimittajalta odotetaan oma-aloitteellisuutta ja erikoisosaamista sekä se usein osallistuu tuotteen, palvelun ja tuotannon suunnitteluun. Vuorovaikutus on luottamuksellista ja epämuodollista ja yhteistyö ulottuu organisaation moniin eri toimintoihin. Toimittajalle taas tärkeän asiakkaan sitoutuminen yhteistyöhön motivoi toimittaa investoimaan asiakaskohtaisiin ratkaisusuihin.
- Strateginen kumppanuus: Strategisessa kumppanuudessa korostuu ostajan ja valikoitujen toimittajien välillä ostajan rooli koordinoijana ja suunnannäyttäjänä. Luokittelussa on tyypillistä tiivisyhteistyö asiakkaan ja toimittajan välillä. Tiiviissä yhteistyössä asiakkaan ja toimittajan välinen vuorovaikutus on usein intensiivistä ja avointa. Toimittajat pidetään ajan tasalla asiakkaan pitkän tähtäyksen suunnitelmista, jotta ne voivat suunnitella omat inventointinsa niiden mukaisesti. Tämän lisäksi viestintä- ja logistiikkajärjestelmät on saatettu integroida yhteistyön tehostamiseksi. Toimittajilla voi olla myös laajoja suunnitteluvastuita toimituskokonaisuuksista. Strategiseen kumppanuteen saattaa lisäksi liittyä toimittajien motivoimiseksi palkitsemisjärjestelmiä. Tällaisten verkostosuhteiden muodostaminen ja ylläpitäminen on kuitenkin kallista yritykselle, joten niistä tulee tehdä tarkoin valittuja ja pitkäaikaisia.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 314-315)

### 3.4.5 Vaikutusmahdollisuuden merkitys luokittelussa

Toimittajien luokitteluun vaikuttaa toimittajan ja asiakkaan suhteellinen suurus ja keskinäiset valta-asemat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 313-314). Huomioitavat valtasuhteet voivat olla joko yksittäisen toimittajan ja ostajan välisiä tai koko toimittaja- tai asiakasmarkkinat kattavia eli asemamarkkinoilla. Toimittajan tai ostajan asemaan markkinoilla sekä markkinoiden yleisiin voimasuhteisiin vaikuttavat muun muassa toimittajien tai asiakkaiden vähälukuisuus suhteessa toiseen osapuoleen, saatavuuden rajoitukset (esim. raaka-aineiden niukkuudesta johtuvat) ja jommankumman osapuolen ali- tai ylikapasiteetti. Yksittäisessä toimittajan ja asiakkaan välisessä suhteessa voimatasapainoon taas vaikuttavat muun muassa osapuolten suhteellinen suuruus toisiinsa nähden sekä keskinäisen liiketoiminnan houkuttelevuus, jota edistävät toiminnan kannattavuus ja kasvun mahdollisuus. Ostajan on helpompi vaikuttaa toimittajaan, jos se on merkittävä asiakas toimittajalle (esim. hankintavolyymin takia). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 128)

Espoon kaupunki on julkisena hankintayksikkönä suomentasoisesti suhteellisen suuri ja siksi mahdollisesti joillekin yrityksille tärkeä asiakas, varsinkin jos ne muutenkin pääasiassa myyvät julkiselle puolelle palveluitaan tai tuotteitaan. Se ei kuitenkaan välttämättä ole merkittävä asiakas yrityksille, jotka myyvät paljon tuotteitaan tai palveluitaan myös yksityiselle puolelle tai kansainvälisesti.

Ostajan kannalta suhteellinen voimatasapaino toimittajaan nähden heikkenee eli sillä on heikommin vaikutusmahdollisuutta toimittajan toimintaan muun muassa seuraavissa tapauksissa:

- toimittajan heikko asema markkinoilla eli esim. muut yritykset ovat vallanneet valtaosan toimittajan tai toimittajamarkkinoiden kapasiteetistä
- toimittajamarkkinat ovat suppeat (esim. toimittajalla on sen kehittämän teknologian takia lähes monopoliasema tai muut toimittajat eivät tarjoa samanlaista palvelukokonaisuutta)
- ostettavalle tuotteelle löytyy vaihtoehtoisia ratkaisuja heikosti (esim. yhdellä valmistajalla maailmassa on patentti teknologialle, joka mahdollistaa ostettavan tuotteen halutut ominaisuudet)
- toimittajamarkkinoiden toimitusketjujen edeltävien vaiheiden valtasuhteet vaikuttavat kokonaistilanteeseen (esim. toimittajan alihankkijalla ei ole paljoa tai olleenkaan kilpailijoita)

- toimittajan vaihtamisen vaatima siirtymäaika on pitkä eli vaihtaminen toiseen toimittajaan tapahtuu hitaasti

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 129)

Julkisissa hankinnoissa vaikuttaa varsinkin toimittajasta toiseen vaihtamisen pitkä siirtymäaika, johtuen kilpailutusten viemästä ajasta. Joissain hankittavissa palveluissa tai tuotteissa, toimittajamarkkinoiden suppeuteen voi myös vaikuttaa se, että kaikki mahdolliset toimittajat eivät ole kiinnostuneita tarjoamaan julkiselle puolelle syystä tai toisesta. Usein nämä syyt kuitenkin voivat olla sellaisia, joihin hankintayksiköllä on vaikutusmahdollisuutta kuten esimerkiksi kilpailutusprosessin monimutkaisuus.

Voimatasapainon huomioiminen ei muuta analyysin perusteita, mutta mahdollisesti vaikuttaa toimittajan sijoittamista matriisin vaaka-akselille. Voimatasapainon huomioiminen on erityisen tärkeää strategisiksi hankinnoiksi luokiteltavissa tuote- ja palveluryhmissä. Kuitenkin neuvotteluvaiheessa voima- ja valtasuhteitten ymmärtäminen on tärkeää kaikilla hankinnan alueilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 129)

Toimittajamarkkinoiden ominaisuuksiin perustuvat segmentointikriteerit on hyvä huomioida toimittajien kategorisoinnissa, koska toimittajamarkkinoiden tilanne ja kilpailun logiikka määräävät, miten ja millä keinoin toimittajiin voi vaikuttaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 130)

Mikäli kyseessä on suuri yritys, valtasuhteen lisäksi luokitteluun voi vaikuttaa myös sen maantieteellinen ulottuvuus akselilla paikallinen-alueellinen-globaali eli onko kyseessä paikallinen toimija vai globaali. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 313)

### 3.5 Toimittajasuhteiden hallinta (SMR, Supplier Relationship Management)

Toimittajasuhteiden hallinta (Supplier relationship management SRM) on käsitteenä hyvin monimuotoinen ja yhden määritelmän mukaan se on menetelmien tunnistamista ja käyttämistä toimittajien hallintaan arvon maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi, käytettävissä olevin resurssein. Toimittajasuhteiden hallinnan tavoitteena on arvon luonti tehokkaalla johtamisella ja toimittajien kanssa tehtävän yhteistoiminnan kautta ja arvon jakaminen osapuolten välillä. (Huuhka 2017, 141)

Viime vuosina yritykset ovat lisääntyvissä määrin osoittaneet kiinnostusta strategisten suhteiden hallintaan ostajan ja myyjän välillä. Toimittajien valintaa pidetään onnistuneen hankinnan tärkeänä kulmakivenä ja hankintojen hallintaa kilpailukykyä ylläpitävänä tekijänä. SRM:n etuja ovat mm. parempi toimittajakanta, merkittävästi helpompi ongelmien selvittäminen, toiminnan parempi koordinointi ja yhdenmukaisuus sekä suurempi arvon luonti asiakkaille. (Hudnurkar, Manoj & Jakhar, Suresh Kumar & Rathod, Urvashi 2016) Vaikka julkisissa hankinnoissa toimittajia ei valita vain ne kilpailutetaan, on SRM kuitenkin oleellinen hankintayksikön tehtävä. Myös julkisissa hankinnoissa toimittajana kanssa tehtävän yhteisteistominnan avulla on mahdollista mm. kehittää kuntalaisille tarjottavien palveluiden laatua.

SRM on hyvin laaja aihe ja sen elementtejä toimittajien segmentoinnin lisäksi ovat muun muassa toimittajien arviointi ja suorituskyvyn mittaaminen sekä toimittajan kehittäminen ja parantaminen. Toimittajan arvioinnissa toimittajien suorituskykyä mitataan jatkuvasti ja tulokset annetaan palautteena toimittajalle. Mittaamisen avulla on tarkoitus varmistua siitä, että toimittajat edelleen tuottavat taloudellista lisäarvoa ja vaikuttavat positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. (Huuha 2017, 145) Vaikka julkisella puolella toimittajaa ei voidakaan usein vaihtaa nopeasti, on sopimustoimittajien toiminnan mittaaminen kuitenkin tärkeää. Vaikka sopimustoimittajan vaihtaminen viekin resursseja mahdollisesti paljon uuden tarvittavan kilpailutuksen takia, huonon ja tehottoman toimittajan käyttämisestä voi tulla enemmän kustannuksia.

Liiketoimintasuhteen laatua voidaan arvioida sen perusteella, missä määrin molemmat osapuolet eli asiakas ja toimittaja osallistuvat aktiiviseen ja pitkäjänteiseen yhteiseen tekemiseen. Hyvä liiketoimintasuhte on kannattava kummallekin osapuolelle sekä täyttää molempien osapuolien tarpeet ja odotukset. Sekä ostajan että toimittajan tavoitteena on luoda arvoa loppuasiakkaalle ja sitä kautta menestyä liiketoiminnassa. Yhteistyötä on vaikeata ohjata pelkästään sopimusten avulla ja se tapahtuukin vuorovaikutuksessa osapuolien välillä. Yritys tekee itsestään houkuttelevamman toimittajalle mm. tulevaisuudessa tapahtuvan potentiaalisen lisämyynnin avulla. Kumpikin panostaa olemassa olevaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tämän toivossa. Kun ymmärrys toisen osapuolen toiminnasta ja tavoista lisääntyy, hankintojen paremmalla johtamisella voidaan pitkäjänteisesti kehittää yhteistyötä, valittujen toimittajien kanssa siten, että molempien osapuolien kilpailukyky pysyy ja paranee.



Organisaatioiden välistä yhteistyötä voidaan systemaattisesti kehittää, mutta se vaatii toimijoilta oikeaa asennetta. Hyvä yhteistyö vaatii jatkuvaa panostusta molemmilta osapuolilta ja sen ylläpitämisen sekä kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Toimivan yhteistyön edellytys on aktiivinen ja tavoitteellinen vuorovaikutus. (Nieminen 2016, 107-111)

### 3.5.1 Sopimusseuranta ja toimittajahallinta sopimuskaudella

Sopimuskauden aikana molempien osapuolien pitää huolehtia siitä, että sopimusvelvollisuudet täytetään eli tulee itse tehdä se mitä on luvattu, mutta myös vaatia, että toinen tekee oman osansa velvollisuuksista. Avoin tiedonkulku auttaa välttämään ja vähentämään väärinymmärryksiä sekä turhaa tyytymättömyyttä. Yritykselle, mutta mahdollisesti myös sen toimittajalle on tärkeää kuulla loppukäyttäjiä sopimuskauden aikana ja kerätä kokemuksia kehittämisen avuksi. Jotta sopimusseuranta tulee tehtyä systemaattisesti, sen tulee olla nimettyjen henkilöiden vastuulla. Sopimusseuranta voi sisältää mm. seurantapalavereja, toimittajan suorituskyvyn mittareiden sekä laadun seuranta. Sopimukselle voidaan laittaa kannustimia tai sanktioita, joita pannaan täytäntöön sopimuskaudella seurannan perusteella. Seurannassa kannattaa myös hyödyntää positiivista palautetta, sillä se on huomattavasti kannustavampaa kuin pelkkä virheiden seuraaminen ja siitä rankaiseminen. On parempi, jos reklamaatiokäytännössäkkin pääpaino löytyy korjaavista toimenpiteistä ja jatkuvassa parantamisesta. Sopimusten aikainen seuranta tulee dokumentoida mahdollisimman systemaattisesti, sillä esimerkiksi huolellinen dokumentointi auttaa myös mahdollisten erimielisyyksien ratkaisemisessa ja pitkän tähtäimen kehittämisessä. (Nieminen 2016, 214-215) Sopimukseen voi kirjata vaikka mitä sanktioita, tavoitteita ja sopimusseurantaan liittyviä tehtäviä, mutta tämän seuranta ei kannata kuitenkaan jättää toisen osapuolen vastuulle. Julkisella puolella saatetaan helposti sortua siihen, että sopimukseen kirjataan esimerkiksi sanktioita, mutta niiden toteutumista ei kuitenkaan kunnolla seurata.

Sopimustoimittajien hallinta on usein ensimmäisellä tasolla reaktiivista ("opportunity driven"). Sopimustoimittajien hallinnan kehittyessä seuraavalle tasolle, siitä tulee enemmän proaktiivista ("supplier performance improvement") ja viimeisessä tasossa siitä tulee toimittajasuhteiden hallintaa ("partnership"). (van Weele 2009, 68)

Useampi ei-maailmanlaajuinen yritys, joka käy läpi aikaa vievän ja tarkkaan harkitun toimittajien valintaprosessin, ei kuitenkaan ikinä täysin kehittä suhdetta kyseisen toimittajan kanssa. Ongelmia tulee sen hahmottamisessa ja hallitsemisessa, miten suhteesta saadaan eniten hyötyä sekä asiakkaalle että toimittajalle. (How to determine the supplier relationship management model. 2003)

Sen arvioimiseksi kuinka paljon toimittajasuhteen eteen kannattaa nähdä vaivaa, yrityksen on hyvä kysyä itseltään seuraavat kysymykset:

- Mitä etuja yhteistyöstä luultavasti saadaan irti?
- Mitkä ovat yhteistyön rakentamisen kustannukset
- Kuinka todennäköisesti yhteistyö onnistuu kannattavasti?
- Minkälainen on yritysten välinen voimasuhde ja kuinka se vaikuttaa toimittajan kiinnostukseen yhteistyösuhdesta sekä siihen yhteistyöstä saatu hyöty jakautuu?

(How to determine the supplier relationship management model. 2003)

### 3.5.2 Toimittaja pintaan liittyvät tehtävät

Toimittaja pintaan liittyvät tehtävät pääasissa voidaan jaotella seuraaviin seurantaan ja kehittämiseen liittyviin tehtäviin:

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 300)

- **Arkipäivän rutiinit:** Tällä tarkoitetaan mm. sopimuksen puitteissa tehtäviin tilauksiin ja toimituksiin liittyviä päivittäisiä tehtäviä kuten toimitusten valvonta. Hankintaorganisaatiolta kuluu usein suuri osa ajasta juuri näiden tehtävien tekemiseen. Toimituksista huolehtiminen, ongelmien selvittely ja reklamointi ovat jokapäiväisiä kiireellisiä tehtäviä, joista merkittävän osan voisi poistaa huolellisemmalla suunnittelulla, selvemmillä sopimuksilla ja toimittajan määrätietoisemmalla ohjaamisella. Jos nämä tehtävät onnistutaan organisoimaan paremmin tai jopa automatisoimaan, aikaa vapautuu tärkeämmille ja pitkäjänteisemmille kehittämisluonteisille tehtäville. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 300-301). Myös Espoon kaupungin hankintakeskuksessa suuri osa sopimuseurantaan käytettävästä työajasta koostuu juuri arkipäiväisistä rutiineista.

- **Toimittajan ohjaaminen:** Kaiken yhteistyön edellytys on yhteinen käsitys siitä, mitä ostaja toimittajalta odottaa (esim. toimitusaika) ja nämä välttämättömät ohjausparametrit on usein listattu tarjouspyynnössä tai/ja sopimuksessa. Toimittajan tämän tasoinen

ohjaus on täysin riippumaton muusta yhteistyöstä ja sitä tarvitaan välttämättä, jotta toimitus yleensäkin tapahtuisi oikein. Turhan usein käytännön toimitusongelmien ja toimittajan virheiden taustalla on puutteellinen toimittajan ohjeistus. Keskinäisen viestinnän pelisäännöt ovat tärkeä osa toimittajan ohjaamista eli on hyvä sopia selvästi, keneen otetaan yhteyttä minkäkin laisessa ongelmatilanteissa, kuka puoli ja toisin vastaa mistäkin ja kuka on yhdyshenkilö missäkin asiassa. Myös viestintään liittyvät pelisäännöt on hyvä linjata jo kaupasta sopimusten yhteydessä sekä niitä tulee täydentää tarpeen mukaan asioitten muuttuessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 301)

**- Yhteistyön ja toimitusprosessin kehittäminen:** Monia asioita kuten tilausprosessia voi tehostaa yksipuolisestikin, mutta usein yhteiset yli organisaatorajojen ulottuvat tiimit pystyvät parantamaan prosessia enemmän. On kuitenkin hyvä huomata, että vaikka ketjun toimintatapaa kehitettäisiin yhdessä, kummankin osapuolen on hyvä pyrkiä kehittämään omaa toimintaansa huomioiden terveellä tavalla toisen osapuolen tarpeet ja mahdollisuudet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 302)

**- Toimittajan koulutus ja kehittäminen:** Vaikka on edelleen suhteellisen harvinaista, että toimittajia koulutettaisiin säännöllisesti ymmärtämään ostajayrityksen tarpeita, tilannetta ja tavoitteita, yritykset saattavat pitää esimerkiksi vuosittaisia toimittajapäiviä, joko kaikille toimittajille yhdessä tai yhteen sopiville toimittajille ryhmässä. Nämä tilaisuudet ovat hyvä tapa viestittää toimittajille omista näkemyksestä ja samalla tarjota tilaisuus kuulla toimittajien näkemyksiä maailman menosta omalta kannaltaan hiukan vapaammassa ympäristössä ja ilman välitöntä neuvotteluasemaa. Tilaisuudet auttavat myös organisaatioiden välisten henkilökontaktien laajenemisessa ja lujittumisessa luontevasti. Astetta pidemmälle mentäessä tämänkaltaisiin tilaisuuksiin yhdistyy yleinen koulutus, esimerkiksi alustukset yhteisesti kiinnostavista alaan liittyvien lakien ja määräysten muutoksista, jolloin toimittaja saa tilaisuudesta laajempaakin hyötyä. Tällöin myös ostava organisaatio voi paremmin luottaa siihen, että toimittajat ovat valmiita tehokkaaseen toimintaan maailman muutoksia hyödyntämällä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 302)

**- Toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen tuote- ja palvelukehityksessä:** On parempi, mitä aikaisemmassa tuotekehityksen vaiheessa toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia arvioidaan ja hyödynnetään, sillä silloin sillä on suurempi vaikutus uuden tuotteen kustannuksiin ja ominaisuuksiin. Yrityksen hyvä tuotekehitysprosessi sovittaa parhaalla mahdollisella tavalla yhteen loppuasiakkaan tarpeet,

toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet ja oman organisaation kyvykkyydet. Yritykset kuitenkin vielä harvoin hyödyntävät toimittajan osaamista tuote- ja palvelukehityksessä. Lisäksi yksittäisen toimittajan hyödyntämisessä on myös riskinsä, sillä se voi lisätä riippuvuutta toimittajasta sitä mukaan, kun toimittaja pääsee ohjaamaan tuotekonseptia itselleen edulliseen suuntaan ja näin heikentämään omien kilpailijoidensa mahdollisuuksia toimittajana. Riski toimittajan hyödyntämisessä tuotekehityksessä voi myös olla erilaisten vuotojen vaara eli toimittaja saattaa hyödyntää samaa konseptia yhdessä muiden asiakkaidensa, mahdollisesti myös ostajayrityksen kilpailijoiden, kanssa tai jopa ottaa itse yhdessä kehitetyn tuotteensa omaan ohjelmaansa.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 303-304)

**- Omasta yrityskuvasta huolehtiminen ja toimittajamarkkinoiden tuntemus:**

Omasta yrityskuvasta huolehtiminen ja oman yrityksen houkuttelevuuden ylläpitäminen asiakkaana on joskus hyvinkin tärkeä osa hankinnan tehtäviä ja se on hyvä pitää mielessä jokaisen toimittajan suhteen. Toimittajille ajoittain omista uusista tuotekehityshankkeista tai muista aluevaltauksista kertominen voi vahvistaa omaa neuvotteluasemaa jatkossa. Hyvä toimittajamarkkinoiden tuntemus on hankinnan ammattilaisen perusosaamista, joka auttaa muiden edellä kuvattujen tehtäväalueitten hoitamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 304-305)

**- Kilpailun voimien ja yhteistyön samanaikainen hyödyntäminen:**

Tiivis yhteistyö nykyisten toimittajien kanssa ja toisaalta uusien kustannustehokkaampien toimittajien etsintä ymmärretään usein toisensa poissulkeviksi vaihtoehtoisiksi lähestymistavoiksi toimittajamarkkinoihin. Hyvin hallittu kilpailuttaminen on monessa tilanteessa tehokas keino varmistaa hankintojen edullisuus, mutta se ei suinkaan ole ainoa eikä välttämättä edes toimivin tapa kaikissa tilanteissa. Myös yhteistyön monenlaisia etuja korostetaan välillä liikaa eikä aina muisteta huomioida sitä, että tilanteeseen sopimaton tiivis toimittajasuhde sisältää melkoisia riskejä ostajalle. Parhaimmillaan yritysten välinen yhteistyö parantaa kaikkien osapuolten kilpailukykyä, strategista asemaa ja kannattavuutta, mutta pahimmillaan taas huonosti mietitty ja kiireellä käynnistetty kumppanuus johtaa riippuvuuteen keskinkertaisesta toimittajasta. Usein yrityksen täytyy, kovassa kilpailutilanteessa menestyäkseen, etsiä uusia kilpailukykyisiä toimittajia ja kehittää tiiviin yhteistyön malleja nykyisten toimittajien kanssa. Tällainen toimitapa vaatii hankintaorganisaatiolta selvästi enemmän osaamista ja resursseja, kuin perinteinen passiivinen ostaminen sekä vahvaa otetta toimittajiin ja toimittajamarkkinoihin. Kilpailuttamisen voiman ja hyvän yhteistyön mahdollisuuksien rinnakkainen

hyödyntäminen edellyttää yritykseltä 1) sekä sisäisten, toimittajan että toimittajakentän kustannusten ymmärtämistä, 2) kategoriakohtaisten toimintamallien eli strategioiden luomista kuhunkin järkevänkokoiseen hankintakategoriaan, 3) näihin toimintamalleihin ja tilanteisiin sopivien, erilaistettujen toimittajasuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä, 4) globaalin toimittajaverkoston luomista ja hyödyntämistä 5) toimittajien innovaatiokyvyn järjestelmällistä hyödyntäminen ja 6) toimittajaverkoston integrointia. Edellä mainituista kolme ensimmäistä ovat todennäköisesti tärkeitä kaikille yrityksille ja kolme jälkimmäistä antaa mahdollisuuksia erottua kilpailijoista sopivassa tilanteessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 305-307)

**- Tilanteeseen sopivien toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen:** Yrityksellä hankintastrategiat ja toimittajamarkkinoiden tilanteet usein vaihtelevat hankintaryhmittäin, joten on luonnollista, että organisaation suhteet erilaisiin toimittajiinsa muodostuvat keskenään erilaisiksi. On vaikeaa löytää tilannetta, jossa kaikkiin toimittajiin kannattaisi suhtautua samalla tavalla, sillä jokaisella organisaatiolla on suuria ja monimutkaisia hankintoja sekä pienempiä rutiinihankintoja. Suuremmat ja monimutkaiset hankinnat usein vaativat paljon yhteydenpitoa ja pitkäjänteistä yhdessä suunnittelua toimittajan kanssa, toisinkuin pienemmät ja yksinkertaiset hankinnat. Sekä yksityisillä että julkisenkin puolen organisaatioilla on tosiaan poikkeavia toimittajasuhteita, jotka vaativat erilaista hoitamista. Jokaisen toimittajasuhteen kohdalla on tarpeellista määrittellä yhteydenpidon muodot, tavat ja osallistujat, tapaamiskäytännöt, raporttien luonne sekä onnistumisen mittarit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 308-309)

**- Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen:** Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntämisellä tarkoitetaan toimittajan ideoiden hyödyntämistä asiakkaan tarvitsemien tuotteiden tai prosessien parantamiseksi. Tämä ei ole aina mahdollista eikä edes tarpeellistakaan kaikissa hankinnoissa tai kaikissa organisaatioissa. Sen toteuttaminen käytännössä voi kuitenkin olla usein helpompaa kuin luulisi sekä vaatia esimerkiksi soittamista toimittajalle tai parille toimittajista ja heidän mielipiteidensä kysymistä. Laajempi toimittajien innovointikyvyn hyödyntämisen kohdalla voidaan määrätietoisesti etsiä ideoita ja uusia teknologioita toimittajakentästä ja globaaleilta toimittajamarkkinoilta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 308-309).

Edellä mainituista Espoon kaupungilla suurin osa sopimusseurantaan käytettävästä resurssista menee arkipäivän rutiineihin. Tämä on sopimusseurannan osalta tehotonta

ja muutenkin pitäisi sopimusseurantaan käytettävästä osasta käyttää enemmän muihin edellä mainittuihin tehtäviin. Esimerkiksi toimittajia ohjaamalla mahdollisesti vähennetään arkipäivän rutiineihin käytettävää työaika.

### 3.5.3 Toimittajien suorituskyvyn arvioiminen

Passiivisessa ja nyt jo vanhentuneessa ostoajattelussa toimittaja nähtiin mustana laatikkona, jonka sisään ei voinut eikä pitänytkään mennä katsomaan. Tässä ajateltiin, että markkinavoimat pitivät huolta toimittajien kilpailukyvyistä, ja kilpailuttamisella valittiin kulloinkin paras toimittaja. Moderni johtamisajattelu taas näkee, että yrityksen tulee katsoa omien juridisten rajojensa yli ja toimittajan kannustaminen kehittämään ja parantamaan toimintaansa ei ole pelkästään hyväksyttävää, vaan jopa välttämätöntä oman kilpailukyvyn säilyttämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 297)

Toimittajien kasvava merkitys osana yrityksen toimittajaketjua kasvattaa tarvetta objektiivisesti arvioida toimittajien suorituskykyä. Useissa tapauksissa ei riitä, että toimittaja täyttää tämän päivän tarpeet palveluiden ja tuotteiden osalta. Ostaja haluaa myös määritellä, pystyykö toimittaja täyttämään myös yrityksen pitkän aikavälin vaatimukset ja tarpeet. Tätä varten tarvitaan tietoa yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista toimituskyvyssä. Toimittajien arviointi voi tapahtua neljällä eri tasolla:

- **Tuotetaso:** tämä taso keskittyy tarkastelemaan ja parantamaan toimittajien tuotteiden laatua; tätä varten tehdään mm. laaduntarkastuksia, joiden tulosten perusteella määritellään saapuvien materiaalien laatu

- **Prosessitaso:** Toimittajien tuotantoprosessi tutkitaan tarkasti. Ideana toimii se, että toimittajan prosessia valvotaan niin, että se täyttää yrityksen laatuvaatimukset ja -määritykset.

- **Laadunvarmistusjärjestelmän taso:** Laadunvarmistus tarkoittaa sen tarkastamista, millä tavoin laadunvalvontamenettelyjä kehitetään, pidetään ajan tasalla ja jalostetaan. Toisin sanoen, pelkästään menettelyjä ja ohjeita ei tarkasteta, vaan asiakas tarkastaa koko organisaation laadun.

- **Yritystaso:** tämä on korkein arvioinnin taso. Yritys tasolla ei pelkästään keskitytä laatu näkökulmiin, vaan otetaan huomioon myös taloudellinen näkökulma. Tasossa huomioidaan yrityksen johtamisen laatu sekä yritetään selvittää, kuinka kilpailukykyinen kyseinen toimittaja on tulevaisuudessa. (van Weele 2009, 354-355)

Espoon kaupungilla on jokin aikaa mm. toimittajan seurannassa yritystaso sekä mahdollisesti kysytyt laadunvarmistusjärjestelmät tarjouspyynnössä. Näiden aktiivisessa seurannassa sopimuskauden aikana on kuitenkin tilaa kehittämiseksi. Tarjouspyynnössä kysytyt tiedot saattavat muuttua sopimuskauden aikana huomattavasti ja jos toimittajan suorituskykyä seurataan aktiivisesti sopimuskauden aikana, siihen on helpompi esittää muutostarpeita.

#### 3.5.4 Toimittajan ohjaaminen kohti parempaa suorituskykyä

Toimittajan aktiivinen ohjaaminen kohti parempaa suoritusta vaatii monien hankinnan työkalujen tasapainoista ja tilanteen mukaista käyttöä. Näitä työkaluja ovat mm. toimittajan suorituksen arviointi ja mittaus sekä säännöllinen avoin palaute ja ohjaus. Myös toimittajan ymmärtäminen on lähtökohta onnistuneelle kehittämiselle ja tämä vaatii toimittajamarkkinoiden hallitsemisen kannalta aivan keskeistä hankinnan ammattilaisen kykyä eli toimittajamarkkinoiden tuntemusta ja niiden sisäisen kilpailun logiikan syvää ymmärtämistä. Toimittajien keskinäistä kilpailua voi hyödyntää toimittajan kehittämisessä ja se pitää sisällään sen, että toimittajan annetaan ymmärtää asiakkaan tuntevan alan muutkin toimijat ja osavan vertailla sekä arvioida näiden toimintaa ja toimituskykyä eri ulottuvuuksissa. Toimittajamarkkinoiden tuntemusta voidaan käyttää kannustamaan toimittajia parempaan palveluun ja tehokkuuteen, ilman että laajaa kilpailutusta välttämättä tarvitaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298-299)

Kuten aikaisemminkin on mainittu, kunnilla on usein toimittajia useilta eri toimialoilta, joka tuo omat haasteensa toimittajamarkkinoiden tuntemisessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että varsinkin tärkeimpien toimittajien asema markkinoilla ja sen muuttuminen voidaan jättää huomiotta sopimuskauden aikana.

Toimittajien ohjaamiseksi parempaa suoritus kyvyn parantamiseen, sille tulee täsmällisesti kertoa, mitä siltä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa. Kun toimittajan suoritusta mitataan riittävän monipuolisesti ja tuloksia analysoidaan yhdessä toimittajan kanssa säännöllisesti, toimittajan on helpompaa ymmärtää ostavan organisaation tarpeita syvällisemmin.

Määrätietoiselle ja valikoivalla tiedon jakamisella autetaan toimittajaa ymmärtämään ostavan organisaation tarpeita ja kulloistakin tilannetta paremmin. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan kannata jakaa, sillä sinisilmäinen avoimuus sisältää riskejä.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298-299)

Vielä sekään ei riitä, että toimittajien toimintaa mitataan, vaan tuloksista tulee kertoa toimittajalle.

Toimittajan kehittäminen on joissain tilanteissa tarpeellista, koska sillä voidaan mahdollisesti

- minimoida toimittajaan liittyviä riskejä
- minimoida kustannuksia, kun tunnistetaan yhteistyön avulla mahdollisuudet tuotteen kustannusten alenemiseen koko elinkaaren ajalta
- nostaa toimittajan sosiaalisen vastuun tasoa ja saada se vastaamaan yrityksen omia vaatimuksia
- kehittää toimittajan ympäristövastuuta parantamalla yhteistyön avulla sen prosesseja sekä neuvomalla yritystä sekä
- auttaa toimittajaan innovaatioiden kehittämisessä, jolloin voidaan saada kilpailijoista hyvin erottuvia ja hinnaltaan kilpailukykyisiä tuotteita.

(Huuha 2017, 146)

Toimittajan kehittäminen ja sen toiminnan seuraamisen tärkeyttä nostaa julkisissa hankinnoissa sopimustoimittajien vaihtamisen aikaa vievyys. Kun uuden toimittajan saaminen voi viedä aikaa, on oleellista tietää tärkeiden toimittajien esimerkiksi taloudellisen tilanteen muutoksista.

Toimittajan kehittämiseen kannatta kuitenkin panostaa ainoastaan niissä tilanteissa, joissa saatava hyöty on panostuksen arvoista. Toimittajaan panostaminen ja kaikki henkilökohtaiseen yhteistyön muodot sitovat resursseja. Tämän takia aktiiviseen kehittämiseen ja laajoihin yhteistyöhankkeisiin kannattaa ryhtyä niiden tärkeimpien toimittajien kanssa, joiden osalta muilla keinoilla ei saada riittävästi tuloksia. Lisäksi, jos toimittaja on merkittävästi suurempi kuin ostava yritys ja muutenkin omalla alueellaan vahvempi, maaperä kehittämissyrkimyksille ei aina ole otollinen. Tämä ei kuitenkaan estä yrittämästä avointa keskustelua.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 299)

### 3.5.5 Suorituskyvyn mittaaminen ja mittarit

Hankintatoimen ja koko toimitusketjun suorituskykyyn analysointia ja mittaamiseen tulisi vaikuttaa se, mikä on yrityksen ja toimitusketjun kehittämisen kannalta tärkeää.



Toiminnan ja toimittajien huolellinen mittaaminen ja analysointi on viime kädessä ainut keino saada tietoa suoriutumisesta yrityksen tärkeiksi katsomilla osa-alueilla ja mittaamalla saadaan läpinäkyvyyttä toimintaan. Hyvät ja oikein valitut mittarit toimivat viestinviejinä sekä yrityksen sisällä että koko toimitusketjussa. (Huuha 2017, 201)

Toimittajien mittaaminen on tärkeää riippumatta yrityksen toimialasta tai siitä onko kyseessä yksityisen puolen toimija vai julkinen hankintayksikkö. Hyvä toimittaja tai toimittaja voi olla suuri kilpailuetu ja huono taas saattaa merkittävästi vaikuttaa yrityksen toimintaan heikentävästi. Espoon kaupungilla ei ole tällä hetkellä suunnitelmallista tapaa mitata toimittajia ja niiden seuraamista eikä varsinkaan, mitä mittaamisella saatavalla tiedolla tehdään.

Toimittajan seuranta ja toimittajan suorituksen mittaaminen on tarpeen yhteistyön syvyydestä riippumatta, sillä säännöllisen kontrollin avulla voidaan seurata, miten hyvin toimittaja täyttää tarpeen ja tavoitteet ja toimii annettujen ohjeiden mukaan. Yllättävän monessa yrityksessä toimittajien seuranta ja suorituksen mittaaminen tapahtuvat edelleen subjektiivisesti ilman kirjallista dokumentointia. Niissäkin yrityksissä, joissa toimittajien suorituksia seurataan säännöllisesti, kaikkia toimittajia saatetaan mitata samoilla mittareilla riippumatta toimittajan tai palvelun tärkeydestä, toimittajasuhteen kriittisyydestä tai muista ominaispiirteistä. Lisäksi vaikka toimittajia mitataankin, mittaristoa saatetaan hyödyntää vajavaisesti tai huonojen toimittajasuoritusten perusteella ei välttämättä tehdä mitään. Tällöin jätetään käyttämättä hyvä neuvotteluase tai pahimmillaan liimaudutaan kiinni kroonisesti huonoon toimittajaan. Palautteen antaminen toimittajalle olisi hyödyllistä, sillä ilman palautetta toimittaja ei muuta toimintatapojaan eikä kehity. Jos yrityksellä ei ole selkeätä toimintamallia vihreilanteisiin, huonoista toimittajista ei päästä eroon. Toimittajan suorituksen seuranta ja mittaaminen voi olla yksinkertaisimmillaan yksittäisen toimituksen hinnan, laadun, määrän ja toimitusajan kontrolloimista. Mitä tärkeämpi toimittaja on yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta, sitä enemmän kannattaa tehdä syvemmälle menevää arviointia ja mittaamista, joiden avulla voidaan ohjata toimittajaa kehittämään ja optimoimaan toimintaansa.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 315-316)

Toiminnan ja toimittajien mittaaminen on tärkeää, koska se voi vaikuttaa loppuasiakastyytyväisyyteen sekä virheelliset tuotteet voivat aiheuttaa ylimääräisiä kuluja sekä pahimmassa tapauksessa myös maineen menetyksiä. Toimittajiin liittyvistä mittareista sekä niiden tuloksista on hyvä myös kertoa toimittajalle, jotta se tietää missä

osassa sen toimintaa on parannettavaa. (Huuha 2017, 204) Espoon kaupungilla on useita toimittajia, jotka ovat suoraa tekemisissä loppuasiakkaiden eli kuntalaisten kanssa. Kyseisten toimittajien kohdalla mittaaminen on varsinkin tärkeää.

Toimittajien toimintaan liittyviä mittareita voivat olla mm. seuraavat:

- Toimitusaika: tilauksesta tekemisestä tuotteen toimitukseen kuluva aika
- Toimitusvarmuus: kertoo luvatus toimitusajan sisällä toimitettujen tilausten osuuden kaikista tilauksista ja se on tärkeä mittari sen kertomisessa, kuin luotettava toimittaja on
- Toimittajan kapasiteetti: kuinka hyvin toimittaja pystyy vastaamaan kiireellisiin ja yllättäviin tilauksiin

(Huuha 2017, 203 – 204)

Muita toimittajaan liittyviä mittareita voivat olla mm. toimittajien hintojen muutos, hintojen taso suhteessa kilpaileviin yrityksiin, hankintojen määrä kyseiseltä toimittajalta, auditointien tulokset, poikkeamat ja niiden vakavuus, virheiden määrää ja osuus toimituksessa, virheettömien toimitusten määrä ja osuus kaikista toimituksista, palautusten määrä ja hyvityslaskujen arvo, reklamaatioiden määrä ja osuus verrattuna saapuneiden toimitusten määrään sekä virheen vaikutus ja viallisen tavaran arvo.

(Huuha 2017, 208-210)

Toimittajien valvonnassa käytetään usein seuraavia mittareita:

<b>Hankinnan tavoite</b>	<b>Kriteeri</b>	<b>Mittari</b>
Toimituskyky	Toimitusvarmuus  Toimitusten määrätarkkuus	Sovittuna aikana saapuneiden toimitusten osuus tilatuista nimikkeistä Toimitettu määrä suhteessa tilattuun määrään
Laatu	Toimitusten oikeellisuus  Reklamaatiot	Oikein toimitettujen nimikkeiden osuus tilatuista nimikkeistä Laatupoikkeamia sisältäneiden toimitusten osuus tilatuista
Kustannustehokkuus	Hankinnan kustannus	Hankintaan ja sen ohjaukseen käytetty aika tai

		kustannus (esim. suhteessa hankintakohteen kustannuksiin) Logistiikka kustannusten osuus kokonaiskustannuksista (TCO)
Joustavuus	Toimitusnopeus (Kriisitilanteissa)	Kiireellisten tilanteiden reagointiaika Kiireellisten toimitusten toimitusaika suhteessa tavanomaiseen.

Taulukko 1. Toimittajien valvonnassa käytettäviä mittareita. (Huuhka 2017, 206)

Edellä mainittujen lisäksi voidaan mitata toimittajan viestintää, tavoitettavuutta ja reagointinopeus sekä sopimusehtojen noudattamista. (Huuhka 2017, 210)

Toimittaja suhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde	- Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit) - Palveluhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa ja asenne tätä kohtaan
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde	- Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä - Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	-Jatkuva kustannustason alentaminen - Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	- Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen - Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen

Taulukko 2. Toimittaja suhteen laatu sekä seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 316)

Kuten edellä jo mainittiinkin, toimittajien suorituskykyä on tärkeä mitata ja mittaamisen tulisi keskittyä ainakin toimittajan kapasiteettiin, toimintaan ja yhteistyökykyyn. Näiden mittareiden arviointien perusteella toimittajat voidaan luokitella erinomaisiin, hyviin ja huonoihin toimittajiin.

(Chang, Kitae Shin Tai-Woo & Park, Jinwoo & Park, Jongkyung & Shin, Kitae 2010.)

Julkisille hankintayksiköille on niiden sopimustoimittajien mittaaminen ihan yhtä tärkeää kuin yksityisellä puolella toimiville yrityksille. Lisäksi yllä mainitut mittarit sopivat sekä yksityisten yritysten sopimustoimittajien mittaamiseen että julkisen hankintayksikön sopimustoimittajien. Ne tulee kuitenkin miettiä sopimukseen ja sopimustoimittajaan sopiviksi.

### 3.5.6 Toimittajan näkemys yhteistyösuhteessa

Yritykselle on myös strategisia vaihtoehtoja määritellessä hyvä huomioida, minkälaisena asiakkaana toimittaja pitää ostajayritystä, sille se vaikuttaa huomattavasti strategian toteuttamismahdollisuuksiin. Asiakassuhteen houkuttelevuus sisältää ne tekijät, jotka saavat toimittajan haluamaan asiakassuhteen jatkamista ja myynnin kasvattamista. Sellaisia tekijöitä, jotka lisäävät ostajayrityksen houkuttelevuutta toimittajan näkökulmasta, ovat mm. hankintojen suuri volyymi tai korkea arvo, ostavan yrityksen arvo referenssinä, toimittajan näkökulmasta hyvät maksuehdot ja täsmälliset suoritukset, hyvä myyntikate, helppo asiakaspalvelu, ostavan yrityksen sopivuus toimittajan ja toimitusketjun liiketoimintaan sekä tuleviin strategioihin sekä ostajan ja toimittajan hyvä yhteistyösuhde. (Huuhka 2017, 109)

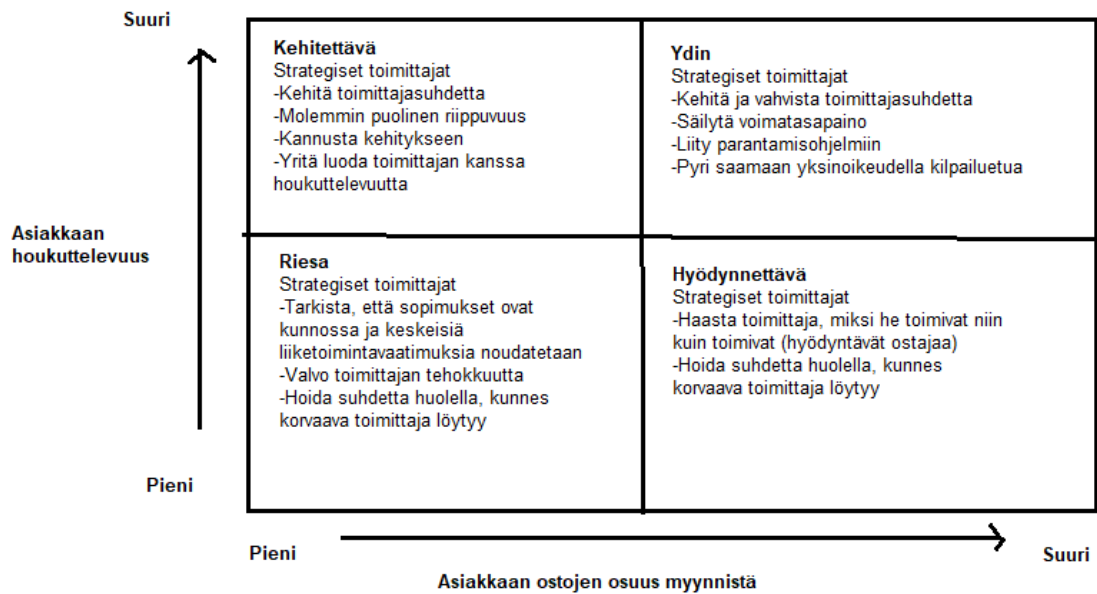
Huuhkajan (2017) mukaan asiakkaan merkitys toimittajan näkökulmasta voidaan määritellä seuraavaan neljään kategoriaan, riippuen asiakkaan houkuttelevuudesta toimittajalle sekä ostojen suuruudesta:



Kuvio 9. Asiakkaan merkitys toimittajan näkökulmasta (O'Brien 2009) (Huuha 2017, 110)

Se mihin neljännekseen yritys asiakkaana sijoittuu, vaikuttaa siihen mitä strategiaa toimittajaan kannattaa käyttää. Ostajan sijoittuessa risa-neljännekseen, mikään sellainen strategia, joka edellyttää toimittajan osallistumista sen toteuttamiseen, ei tule kysymykseen. Tämän lisäksi ostaja on huonossa asemassa myös hyödynnettävä-neljänneksessä, jolloin asiakasyritys ei ole houkutteleva ja toimittaja pitää suhdetta yllä ostajan hankintojen vuoksi. Kun oma yritys on saatu määriteltä nelikenttään, on hyvä miettiä mitä siitä seuraa. Yritys voi lisäämällä houkuttelevuuttaan esim. muuttamalla maksuehtoja tai suostumalla hinnan korotukseen, pyrkiä muuttamaan sijoittumista hyödynnettävä-neljänneksestä kehitettävä-neljännekseen tai ydin-neljännekseen. Toisinaan myös riesa-neljänneksestä siirtyminen ydin-neljännekseen voi olla mahdollista, jos esimerkiksi hankintoja keskitetään yritykselle. (Huuha 2017, 110). Julkisten hankintayksikköjen houkuttelevuutta asiakkaana toimittajien silmissä saattavat usein laskea kilpailutuksen monimutkaisuus ja tarjouksen tekemisen aikaa vievyys sekä epäedulliset kilpailutuksessa jo lukkoon lyödyt maksu- ja sopimusehdot.

Huuha kuvaa mitä yrityksen pitäisi tehdä niiden kuuluessa eri osaan matriisia:



Kuvio 10. Toimittajan näkökulma – matriisi: Portfolioanalyysin strategiset toimittajat ja SRM (mukaillen O'Brien 2009) (Huuhka 2017, 143)

Toimittajan ja ostajan väliseen suhteeseen vaikuttaa niiden välinen voimatasapaino. Toimittajasuhteessa sekä ostaja että toimittaja pyrkivät erilaisin keinoin hyödyntämään voimasuhteita saadakseen kaupallista hyötyä liiketoimintasuhteesta. Tämä tarkoittaa ostajan näkökulmasta yleensä hankinnan arvon maksimointia ja kustannusten minimointia ja toimittajan näkökulmasta useimmiten liikevaihdon ja tulosten maksimointia.

Ostajan kannalta hyvin ongelmallinen tilanne on, jos se ei ole tärkeälle toimittajalleen merkittävä asiakas. Tällöin sen vaikutusmahdollisuus kyseiseen toimittajaan on pienempi. Kyseisessä tilanteessa ostavan yrityksen tulee hoitaa suhdetta huolella, kunnes löytää uuden toimittajan tai se onnistuu parantamaan merkittävyyttään asiakkaan toimittajan näkökulmasta. Tämän tyyppisten voimasuhteiden hallinta ja tasapainottaminen on tärkeä osa toimittajien ja toimittajasuhteiden hallintaa. (Huuhka 2017, 143)

Julkinen hankintayksikkö voi kasvattaa merkittävyyttään asiakkaana esimerkiksi olemalla merkittävä referenssi tai keventämällä sopimusehtojaan.

### 3.6 Eri yritysten käyttämät luokitteluperusteet ja niiden sopimusseuranta

Kappaleessa kerrotaan sekä kirjallisuudesta että benchmarkingia haastatteluiden avulla löydetyistä esimerkeistä luokitella sopimustoimittajat sekä miten heidän hallintaansa toutetaan yrityksissä sopimuskaudella.

#### 3.6.1 Esimerkkejä käytössä olevista toimittajaluokitteluista

Monet edelläkävijäyritykset Suomessa ja ulkomailla ovat rakentaneet oman liiketoimintaansa sopivat toimittajaluokitukset ja niihin liittyvät erilaistetut prosessit ja mittarit. Näitä myös päivitetään ja kehitetään markkinoiden mukaan ja tarvittaessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 313-314; Suuri suomalainen yritys 2019a; Suuri suomalainen yritys 2019b)

Ilorannan ja Paju-Muhosen (2015) mukaan yksi Suomalainen teknologianyritys kertoi käyttävänsä luokittelua, jossa toimittajat jaetaan ydintoimittajiin, kaupallisiin toimittajiin, kehittyvän teknologian toimittajiin ja edullisten kustannusten maissa oleviin toimittajiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 313-314)

BASF, joka on saksalainen kemian alan yhtymä, luokittelee toimittajat (1) strategisiin kumppaneihin (2) toiminnallisiin kumppaneihin (3) ensisijaisiin toimittajiin ja (4) kilpailukykyisiin toimittajiin. Yritys käyttää luokittelua erilaisten toimittaja yhteistyömallien luomisessa. Toimittajien suorituskykyä mitataan ja siitä kommunikoidaan toimittajalle, jotta voidaan miettiä keinoja kyseisen suorituskyvyn parantamiseksi. Yritys myös säännöllisesti selvittää, kuinka tyytyväinen toimittajan on sen suhteesta heidän kanssaan. Tämä onkin loogista, sillä tehokas yritysten välinen yhteistyö vaatii vaivannäköä sekä toimittajalta että asiakkaalta. Saamansa palautteen mukaan BASF harkitsee sitä, onko heidän sisäisissä prosesseissa tai uusien tuotteiden kehittämisprosesseissa muutostarpeita. Toimittaja on toisin sanoen tärkeä tiedonlähde. (van Weele 2009, 359)

Tutkijan tekemässä haastattelussa (Suuri suomalainen yritys 2019b) toimittaja sanoi käytettävään luokitteluun vaikuttavan, sopimuksen arvon, toimittajan aseman/tärkeys yritykselle globaalisti sekä toimittajan teknologinen asema markkinoilla. Toimittajat lajitellaan seuraavasti: 1) Globaalit partnerit, 2) globaalit strategiset yhteistyökumppanit sekä 3) suosittavat validoidut. Jos toimittajalla on teknologisesti vahva asema

markkinoilla, se voi kuulua globaalit strategiset yhteistyökumppanit ryhmään, vaikka sen kanssa tehdyn sopimuksen arvo olisikin suhteellisen pieni. Toimittajan luokitteluun vaikuttaa myös korostavasti tai laskevasti sen toiminta sopimuskaudella mitattavien mittareiden kuten toimitusvarmuuden ja reklamaatioiden määrän perusteella. Luokitteluun ei ole haluttu ottaa 3 luokkaa enempää, jotta se pysyy tarpeeksi yksinkertaisena ja helppona käyttää. (Suuri suomalainen yritys 2019b)

Toimittajan luokittelun perusteella määrittyy esimerkiksi se, kuinka usein pidetään palavereja sekä ketkä palavereihin osallistuvat. Ylimmällä tasolla eli globaalien partnereiden kohdalla kvartaaleittain pidettävissä ”steering palavereissa” on mukana yrityksen toimitusjohtaja, joissa käydään lävitse kuulumiset sekä jaetaan tietoa omista tulevaisuuden näkymistä. Näiden lisäksi kyseisen tason toimittajien kanssa pidetään myös kvartaaleittain tai kuukausittain operatiivisia palavereja, joissa taas käydään läpi ennusteet tilausmääristä ja toimittajaan liittyvät mittarit. Myös muiden tason toimittajien kanssa pidetään säännöllisesti palavereja, mutta niissä saatetaan yhdistää ”steering palaverit” ja yrityksen johto osallistuu niihin tarpeen mukaan. Yrityksellä on myös jonkin verran sellaisia toimittajia, jotka eivät ihan täysin täytä suosittavien validoitujen kriteerejä tai toimittajia, joita ollaan ”ajamassa alas”. Tällaisten toimittajien kohdalla joko mietitään, miten heitä voitaisiin kehittää, jotta ne voitaisiin nostaa suosittavien validoitujen toimittajien luokkaan tai etsitään uusia vaihtoehtoja toimittajien tilalle. Yrityksellä on esimerkiksi projekteissa kertaluonteisia toimittajia, jotka eivät myöskään kuulu aikaisemmin määriteltyihin luokkiin, mutta myös heidän kanssaan tehdään aina sopimus. (Suuri suomalainen yritys 2019b)

Toisessa tutkijan tekemässä haastattelussa (Suuri suomalainen yritys 2019a) toimittaja taas luokittelee sopimustoimittajansa myös sopimuksen Spendin mukaan ja toimittajan kriittisyyden yrityksen toimintaan perusteella A, B ja C -tason toimittajiin. He ovat myös aloittaneet toimittajien analysoinnin muillakin kriteereillä. Yrityksellä sopimuksesta vastaavahenkilö tekee luokittelun karkealla tasolla Spend-tiedon ja yrityksen muilta yksiköiltä saatavan tiedon perusteella. (Suuri suomalainen yritys 2019a).

Hietarannan (Hietaranta, Kalle 2019) mukaan, vaikka Hansel ei varsinaisesti segmentoi toimittajia, se kuitenkin huomioi toimittajamarkkinoita. Sen toimittajahallinta perustuu hankintojen luokitteluun eikä toimittajien segmentointiin. Hankintojen segmentointiin vaikuttaa kuuluuko hankinta valtiovarainministeriön talousarviolain 22 a § käyttövelvoitteen piiriin, hankinnan kohteen ja markkinoiden segmentointi eli se kuinka monimutkaisista markkinoista on kyse (onko toimijoita yksi vai useita) sekä kuuluuko



siihen jotain erikoisuutta (esim. lakia) sekä ennakoitusopimusmyynti. (Hietaranta, Kalle 2019) Tutkijan tekemissä haastatteluissa (Suuri suomalainen yritys 2019a; Suuri suomalainen yritys 2019b) nousi esille, että myös muilla haastatelluilla yrityksillä sopimustoimittajien hallinnan työjaon perusteena oli hankintakategoriat ja kategorian kategoriapäällikkö oli vastuussa sopimushallinnasta, vaikka myös sopimustoimittajille oli oma kategoriansa (Suuri suomalainen yritys 2019a; Suuri suomalainen yritys 2019b).

### 3.6.2 Esimerkkejä sopimustoimittajien hallinnan toteuttamisesta

Tutkijan tekemässä haastattelussa (Suuri suomalainen yritys 2019b) nousi esille, että haastateltu toimittaja hoitaa sopimustoimittajiensa hallintaa niin, että jokaiselle sopimukselle nimetään sopimusomistaja hankinnasta sekä tuotantotason yhteyshenkilö. Hankinnan yhteyshenkilö on aina mukana tapaamisissa toimittajien kanssa. Toimittajien suoriutumiskykyä myös mitataan ainakin seuraavien mittareiden perusteella: toimittajan täsmällisyys, laatu sekä toimitettavissa tuotteissa että palvelussa, tuotteiden virheiden määrä, hintakilpailukyky, toimittajan palveluasenne sekä sen tuomat uudet ideat. Näiden tuloksia käydään toimittajien kanssa kvartaaleittain pidettävissä kokouksissa. Mittareiden perusteella myös tarpeen mukaan vaihdetaan toimittajan luokittelua. Kaikki yrityksen sopimuksen viedään käytössä olevaan hallintajärjestelmään, johon myös tulee tieto hankintojen määrästä sekä toimittajan suorituskyvystä. Hallintajärjestelmästä saa haettua sopimus- ja toimittajatietoja. Hallintajärjestelmä keskustelee yrityksen ERP:in kanssa eikä toimittajalta pysty tilaamaan tuotteita, ellei sopimusta ole viety hallintajärjestelmää. Näin estetään ohioistoja. Yrityksessä hankinnan tehtävä on huolehtia, että kaikille tarvittaville tuotteille ja palveluille löytyy hallintajärjestelmästä sopimus ja samalla toimittaja (eli tarpeen mukaan kilpailuttaa tuotteita), mutta tämän lisäksi he ovat säännöllisesti (päivittäin) myös yhteydessä sopimustoimittajiin.

(Suuri suomalainen yritys 2019b)

Toisessa tutkijan tekemässä haastattelussa (Suuri suomalainen yritys 2019a) toimittaja myös mainitsee, että hoitaa sopimustoimittajien hallintaa niin, että heillä jokaiselle sopimukselle on nimetty vastuuhenkilö. Tärkeimpien eli strategisten toimittajien kohdalla vastuutetaan toimittaja niin, että hekin nimeävät yritykselle key account -henkilön eli heidän toimituksistaan vastuussa olevan. Sopimustoimittajien hallinnassa hallinnointi ja sopimustoimittajien kehittäminen on keskitetyn hankinnan vastuulla. Heillä kuitenkin on myös vastapari liiketoiminnassa.

Hankinta vastaa siitä, että hankinnat ja yhteydenotot tehdään tietyllä tavalla. Yrityksellä SRM- toimintaperiaatteita ovat toimittajatiedon hallinta ja toimittajasuhteiden hallinta. Toimittajatiedon hallintaan liittyy se, että yritys monitoroi toimittajia eri näkökulmista ja toimittajasuhteiden hallintaa taas kuuluu tämän tiedon käyttö. Toimittajista kerätään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivinen data esim. perustiedot (paljonko on hankittu ja mihin) sekä suorituskyvystä kerätään tietoa liiketoiminnalta (vastapareilta). Varsinkin erilaisten projektin päätteeksi arvioidaan myös, miten toimittaja on suoriutunut. Tietoa hyödynnetään palavereissa, joilla on eri tason palaverikäytännöt riippuen toimittajan luokittelusta. (Suuri suomalainen yritys 2019a)

Hietaranta (Hietaranta, Kalle 2019) kertoo, että Hanselilla taas sopimuksille on jaettu vastuuhenkilö eli kategoriapäällikkö sen mukaan mihin tuotekategoriaan hankinnat kuuluvat. Jokainen kategoriapäällikkö hoitaa ja on vastuussa oman kategoriansa sopimuksista kilpailutuksesta sopimusseurantaan asti. Kategoriapäällikkö tekee vuosittain vuosisuunnitelman, joka sisältää myös toimittajahallinnan suunnitelman. Suunnitelma tehdään sopimuskohtaisesti ja toimittajahallinnan suunnitelmassa määritellään, pidetäänkö kokoukset neljänneksen-, puolenvuoden tai vuoden välein ja otetaan kantaa siihen, kuka siihen osallistuu. Kokoukset toimittajien kanssa kirjataan tarvittaessa sopimukseen niin, että niitä pidetään neljänneksen-, puolenvuoden tai vuoden välein. Se kuinka usein kokouksia määritellään pidettäväksi, katsotaan hankintakohtaisesti. (Hietaranta, Kalle 2019)

### 3.7 Hankinnan kehittäminen julkisella sektorilla ja julkisen hankinnan haasteet

Toimittaja suhteiden hallinta on yksi tärkeimpiä näkökulmia toimitusketjun hallinnassa, mutta silti suuri osa julkisista toimijoista jättää sen huomioimatta osana hankintaprosessiaan. Usein julkisella puolella solmitaan määräaikaista sopimuksia, joka tarkoittaa sitä, että toimittajasuhde päättyy sopimuksen loppumispäivän ja uusi kilpailutusprosessi alkaa. Tällöin edelliset sopimustoimittajat joutuvat taas kilpailemaan uusia toimittajia vastaan. Jos kilpailutuksissa keskitytään säästämispaineista johtuen halpaan hintaan, se saattaa johtaa halpojen hintojen tuotteisiin, joissa ei huomioida elinkaarikustannuksia, lyhyisiin sopimuskausiin sekä yhteistyön puuttumiseen toimittajan osalta. (Rockson, Samuel Bruce & Sey, Kofi Akraasi & Owusu-Anane, Ernest 2017.)

Säästämisen lisäksi julkisissa hankinnoissa kuitenkin painotetaan myös kuntalaisten palveluiden laadukkuutta. Vehviläinen kirjoittaa valtionvarainministeriön sivuille julkaistussa kolumnissa, että Valtion ja kuntien on uudistettava omia toimintatapojaan paremmin tulevaisuuden tarpeita ja vaatimuksia vastaaviksi. Vehviläisen (2017) mukaan julkisen sektorin tehtävä on palvella kansalaisia, elinkeinoelämää ja muita yhteisöjä ja kirjoittaa kunta- ja uudistusministeri ja hänen mielestään onkin selvää, että sekä valtion että kuntien on uudistettava omia toimintatapojaan paremmin tulevaisuuden tarpeita ja vaatimuksia vastaaviksi. (Vehviläinen 2017)

Edelle mainitun säästämispainoiden ja laadun ristiriidan lisäksi, julkisten hankintoja tehtäessä helposti lähdetään ajattelemaan kilpailutusta, niin että se tehdään lainsäädännön näkökulmasta oikein. Onnistunut hankinta kuitenkin edellyttää paljon muutakin kuin lainsäädännön mukaisen kilpailuttamisen. Hankintalaki säätelee kuitenkin pääasiassa kilpailuttamisvaihetta ja onnistunut hankinta on paljon laajempi kokonaisuus kuin kilpailuttaminen. Hankintaprosessi voidaan jakaa karkeasti seuraaviin vaiheisiin, joista kilpailuttaminen on yksi osa: 1) hankintojen suunnittelu ja valmistelu, 2) kilpailuttaminen ja 3) sopimuskausi. Sopimuskausi sisältää seurannan ja sen jatkuvan kehittämisen. (Nieminen 2016, 205)

Voidaan mahdollisesti väittää, että yksityisellä puolella ja julkisella puolella on niin eri tavoitteet, että yksityisen puolen toimintatavat eivät sovi julkiselle puolelle. Yksityisellä puolella yrityksillä on pääasiassa tavoitteena tehdä voittoa ja kehittää yrityksen toimintaa, kun taas julkisella puolella tarkoitus on tarjota tarpeelliset palvelut kuntalaisille varmistaen samalla, että kilpailu markkinoilla toimii reilusti. Julkisella puolella mm. johtuen tasapuolisuuden takaamisen ja hankintojen läpinäkyvyyden takaamisesta, tarjousten pyytäminen on aikaa vievä ja monimutkainen prosessi. Kuitenkin sekä yksityisellä että julkisella puolella pyritään toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. (Mamavi, Olivier & Nagati, Haithem & Wehrle, Frederick T. & Pache, Gilles 2014)

Niemisen (2016) mukaan julkisia hankintoja voidaan toteuttaa, johtaa ja kehittää siinä missä yksityisenkin puolen hankintoja. Hankintalain säädäntö säätelee pääasiassa kilpailutusvaihetta, mutta paljon voidaan tehdä vapaasti ja järkevästi sekä ennen kilpailutusvaihetta hankinnan valmistelussa että sen jälkeen sopimuskauden aikana. Ei riitä, että julkisella sektorilla on pelkästään laki- ja kilpailutusosaamista, vaan tarvitaan myös mm. markkinatuntemusta ja hankintaosaamista. Julkisissa hankinnoissa käytetään

yhteisiä verovaroja, joten hankintojen kilpailuttaminen on avointa ja säännösteltyä sekä niiden tulee olla parhaita loppukäyttäjän eli kuluttajan kannalta. Aikaisemmin hankintasopimukset julkisella puolella tehtiin lyhyiksi, joka vaikeuttaa tiivistä toimittajayhteistyön kehittämistä pitkällä tähtäimellä, mutta tähän on viime vuosina tullut muutosta. Myös julkisella puolella näyttää olevan suuntaus pidempiin sopimuksiin, mikä kannustaa toimittajaa sitoutumaan jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Kehittämisen tulisikin jatkossa kohdistua hankintojen valmistelujen ja kilpailutusprosessin lisäksi sopimuskauden aikaisen yhteistyön ja kehittämisen parantamiseen. (Nieminen 2016, 215-216)

Valtiovarainministeriön (2012) mukaan asiakaspalvelun visio 2020 on, että

- Asiakas saa tilanteeseensa sopivat palvelut sujuvasti
- Asiakas saa helppokäyttöiset ja esteettömät palvelut
- Asiakas voi osallistua palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen
- Julkisia palveluja johdetaan asiakaslähtöisesti
- Julkiset palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti

Asiakkaiden paremman ymmärtämisen lisäksi, tähän tarvitaan tiivistä yhteistyötä sopimustoimittajien kanssa ja strategiassa yhdeksi keinoksi päästä visioon onkin mainittu, että ”Palveluntuottajat yhdistävät palvelunsa asiakaslähtöisiksi verkostoiksi”. (Valtiovarainministeriö 2012).

Vaikka hankintalaki ei varsinaisesti määritäkään pahemmin sopimuskauden aikaista toimintaa, julkisella puolella on kuitenkin haasteita, jotka vaikuttavat sopimuskauden aikaiseen yhteistyöhön ja joita ei ainakaan samassa määrin, ole yksityisellä puolella. Koska uusia toimittajia ei suoraan valita, vaan sopimukset kilpailutetaan tasapuolisesti hankintalain määrittelemällä tavalla, tämä saattaa tehdä uuden toimittajan saamisesta hitaan prosessin. Kilpailutusprosessin hitaus saattaa laskea motivaatiota sanoa sopimus irti kesken sopimuskauden, vaikka kaikki ei olisikaan sujunut toimittajan kanssa ongelmitta. Lisäksi sopimuskaudella ei voi tehdä oleellisia muutoksia, ilman että hankintaa tarvitsee kilpailuttaa uudelleen, ellei tästä ole jo mainittu etukäteen sopimuskauden aikaisissa muutoksissa.

Espoon kaupungissa on siirrytty mahdollisuuksien mukaan toistaiseksi voimassa olevien hankintasopimusten tekemiseen. Tämä on sekä mahdollista sopimuskauden aikaisen yhteistyön osalta että vaatii enemmän työtä sopimuskauden seurannan kannalta.

## 4 Kehittämistehtävän toteutus

Espoon kaupungin hankintakeskus on ottanut käyttöön PowerBi-työkalun, johon on kerätty mm. rikastettua ostodataa sekä tietoa käytössä olevasta työajan seurannan työkalusta Grindstonesta. PowerBi:n avulla käydään lävitse Espoon kaupungin hankintoja (Spend-analyysi) sekä tehdään ABC-analyysi.

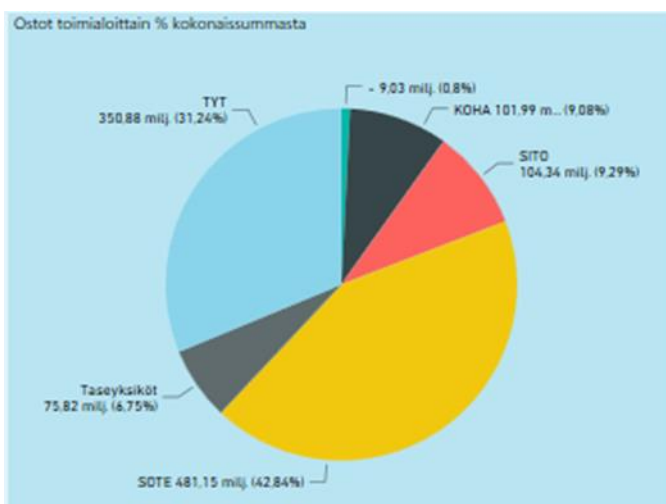
### 4.1 Espoon kaupungin Spend-analyysi

PowerBi-työkaluun on siis kerätty data Espoon kaupungin hankinnoista sekä tehty valmiiksi kaavioita näihin liittyen. Tutkijan ei siis tarvitse tehdä itse Spend-analyysiä vaan se on jo tehty valmiiksi. Spend-analyysiä käytetään tarkastelemaan Espoon kaupungin hankintojen nykytilaa sekä toimialoittain että toimittajittain ja ABCD-analyysin pohjana.

Seuraavaksi tullaan kuitenkin käymään lävitse Spend-analyysin tietoja.

#### **Espoon kaupungin kokonaiskustannukset sekä kustannukset toimialoittain:**

Ajalla 1.1.2018-31.12.2018 Espoon kaupungin hankinnat olivat PowerBi:n tietojen mukaan n. 1,17 miljardia euroa. Näistä hankinnoista suurin osa eli 0,77 miljardia oli palveluhankintoja. Hankinnat jakautuivat Espoon kaupungin eri yksiköiden välillä kuvion 11. mukaan. (Espoon kaupunki 2019a)



Kuvio 11. Hankinnat toimialoittain PowerBi 1.1.2018-31.12.2018 (Espoon kaupunki 2019a)

Espoon kaupungin toimialoista SOTE ja TYT ovat siis isoimpia hankintoja tekeviä yksiköitä.

### Toimittajien kokonaismäärä sekä toimittajat toimialoittain:

Ajalla 1.1.2018-31.12.2018 työkalun tietojen mukaan Espoon kaupungille oli toimittanut 6106 toimittajaa. Espoon kaupungin hankintakeskuksen kilpailuttamissa ja sopimus seurannassa olevissa sopimuksissa on kuitenkin n. 1 150 sopimustoimittajaa. Vaikka hankintalain kynnsarvot alittavia hankintoja ei kilpailutetakaan hankintakeskuksen toimesta, vaan yksiköt hoitavat itse kilpailutuksen, on hyvin mahdollista, että määrään mahtuu myös paljon toimittajia, joilta on tehty ostoja ohi sopimusten. (Espoon kaupunki 2019a)

Toisen suuren suomalaisen yrityksen haastattelussa haastateltava mainitsee, että heillä tilauksia ei saa tehdä, ellei toimittajan ja sen kanssa tehdyn sopimuksen tietoja viedä heidän ERP järjestelmäänsä. Tämä voisi hyvin luultavasti tuoda mittavia säästöjä myös Espoon kaupungille, mutta edellyttäisi toimintatavan muuttamista tilaamisessa. (Suuri suomalainen yritys 2019b)

Toimittajamäärät jakoutuivat toimialoittain kuvion 11 mukaisesti. Kerättyjen tietojen mukaan, vaikka SITO:lla on hankintojen volyyymi huomattavasti pienempi, kuin SOTE:lla ja TYT:llä, se tekee hankintansa puolet isommalta joukolta toimittajia. (Espoon kaupunki 2019a)



Kuvio 12. Toimittajien määrät toimialoittain PowerBi 1.1.2018-31.12.2018 (Espoon kaupunki 2019a)

#### 4.2 Espoon kaupungin ABCD-analyysi

Espoon kaupungille tehtävää ABCD-analyysia varten tutkija käytti PowerBi:stä löytyvää Spend-analyysin tietoa. PowerBi:stä otettiin ostovolyymit toimittajittain ja ne asetettiin suuruus järjestykseen. Näin tutkija pystyi katsomaan, keneltä toimittajista tehdään suurin osa hankinnoista.

Kappaleessa tarkastellaan Espoon kaupungin hankintoja ABCD-analyysin avulla ja tarkastellaan seuraavia:

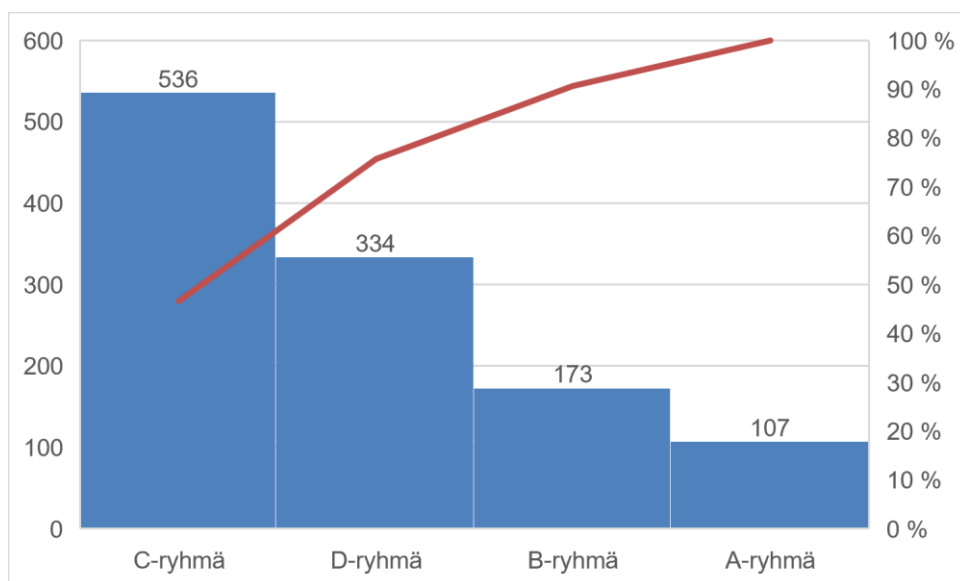
- Kuinka suurelta osalta toimittajista tulee 80 % ostovolyymista (A-ryhmä)
- Kuinka suurelta osalta toimittajista tulee seuraavat 10 % ostovolyymista (B-ryhmä)
- Kuinka suurelta osalta toimittajista tulee taas seuraavat 7 % ostovolyymista (C-ryhmä)
- Kuinka suurelta osalta toimittajista tulee loput ostovolyymista (D-ryhmä)

Espoon kaupungin hankinnoista 80 % (n. 903 miljoonaa euroa) tulee 107 eri toimittajalta. Tämä tarkoittaa 1,75 prosentilta kaikista toimittajista, joilta tilataan, jolloin A-ryhmän suhdeluvuksi tulee 1,75/80. Luku ei ole ihan niin jyrkkä, kun kaikkien toimittajien sijaan huomioidaan ne, joiden kanssa on tehty hankintakeskuksen kautta hankintasopimus eli 1 150 sopimustoimittajaa. Tällöin A-ryhmän suhdeluvuksi tulee 9,30/80. A-ryhmän toimittajiin kuuluvat vuoden 2018 ostodatan perusteella kaikki toimittajat, joilta on ostettu vuoden aikana yli n.1,275 miljoonalla eurolla. (Espoon kaupunki 2019a)

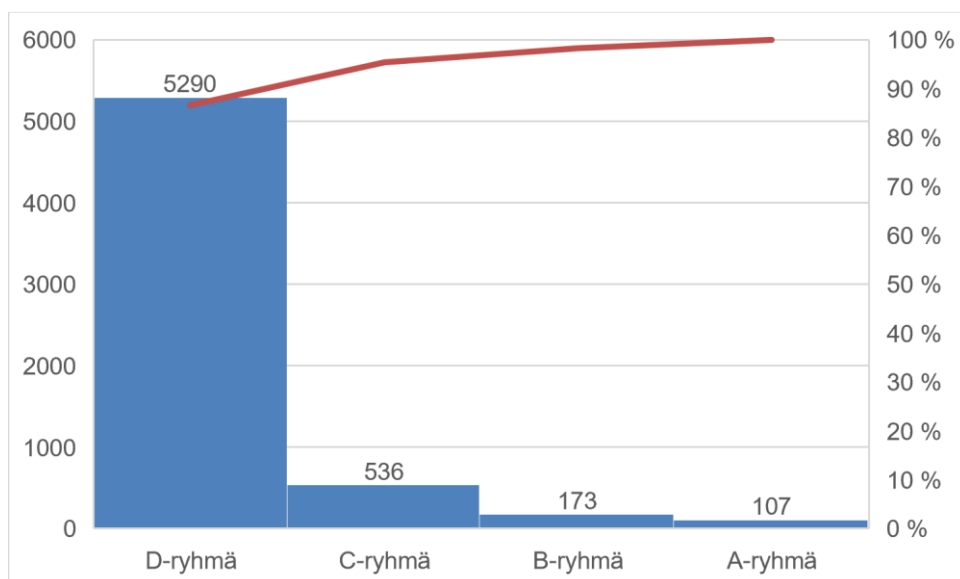
Seuraavat 10 % ostovolyymista hankitaan 173 eri toimittajalta, joka on 2,83 prosentilta kaikista toimittajista. B-ryhmän suhdeluvuksi tulee tällöin 2,83/10, kun huomioidaan kaikki toimittajat ja 15,04/10 huomioitaessa pelkästään kilpailutetut sopimustoimittajat.

C-ryhmän seuraavat 7 % ostovolyymista tulevat 536 eri toimittajalta eli suhdeluvuksi tulee 8,78/7 (kaikki toimittajat) ja 46,61/7 (pelkästään kilpailutetut sopimustoimittajat).

Loppuun D-ryhmään eli 3% ostovolyymista kuuluu tällöin 5290 toimittajaa, joka on 86,64 prosenttia kaikista toimittajista. Jos huomioidaan pelkästään kilpailutetut sopimustoimittajat, kyse on 334 toimittajasta eli 29,04 prosentista sopimustoimittajista.



Kuvio 13, ryhmien jakautuminen huomioiden pelkästään sopimustoimittajat



Kuvio 14, ryhmien jakautuminen huomioiden kaikki toimittajat

Espoon kaupungin ABCD-analyysin käyrä on todella jyrkkä. Pelkästään ostovolyymien perusteella varsinkin D-ryhmän suurta toimittajamäärää tulisi tarkastella hyvin kriittisesti. Kuten edellä onkin jo mainittu, tähän ryhmään mahdollisesti sisältyy paljon sopimusten ohi ostoja (n. 4956 toimittajaa, joille ei ole kilpailutettu hankintakeskuksen kautta



hankintasopimusta) sekä sopimustoimittajia, joilta ostetaan pieni osuus hankinnoista. Kaikilta 4956 toimittajalta ei kuitenkaan välttämättä ole ostettu ohi sopimusten, sillä hankintakeskuksen lisäksi myös toimialat ovat itse tehneet sopimuksia, kun niiden arvo alittaa hankintalain kynnyksarvot. Näistä sopimuksista on vielä haastavaa löytää tietoa, sillä ne saattavat olla arkistossa paikallisesti eikä keskitetysti hankintakeskuksella tai Espoon kaupungin sopimusrekisterissä. Espoon kaupungilla on kuitenkin viime vuosina ollut ohjeistuksena, että kaikki sopimukset viedään sopimusrekisteriin.

Lisäksi D-ryhmään kuuluvien sopimustoimittajien hankintojen keskittämistä harvemmalle toimittajallekin olisi hyvä tarkastella. Tästä joukosta kuitenkin mahdollisesti löytyy palveluita tai tavaroita, joita kunnan on pakko hankkia, mutta joita ei voi tai on hankala yhdistää muihin sopimuksiin.

#### 4.3 Visio tavoitetilasta sopimusten ja sopimustoimittajien hallinnassa

Espoon kaupungin sopimusten ja sopimustoimittajien hallinnan tavoitetilan kartoittamiseksi haastateltiin Espoon kaupungin hankintakeskuksen toimittajahallinnasta vastaavaa hankintapäällikköä. Hänen työtehtäviinsä kuuluu vastata uuden toimittajahallinnan mallin kehittämisestä ja käyttöönotosta. (Moilanen, Anniina 2019a) Toimittajahallintamallia ei siis vielä ole Espoon kaupungin hankintakeskuksessa vaan se on tarkoitus kehittää lähivuosina.

Moilasan käsitys sopimusten ja sopimustoimittajien hallinnasta oli haastattelun perusteella, että se on reaktiivista ja keskittyy ongelmien ratkaisuun. Espoon kaupungilla on sopimuksissa hyvin erilaisia sopimusehtoja ja nämä eivät ole aina suhteessa hankinnan tärkeyteen ja arvoon. (Moilanen, Anniina 2019a)

Hankintakeskuksessa on tavoitteena lähivuosina viedä sopimusten ja sopimustoimittajien hallintaa proaktiivisempaan suuntaan eli parantaa ennakoivuutta, toimittajamarkkinatiedon ajantasaisuus sekä yhteistyö toimittajien ja valvontaa suorittavien tahojen kanssa. Lisäksi tarkoitus on saada parempi käsitys jo olemassa olevien sopimusten ja sopimustoimittajien kokonaisuudesta, saada tämä kokonaisuus paremmin hallintaan ja panostaa kaupungin kannalta merkittävimpiin sopimuksiin.

Lähivuosina tavoitteena on saada hankintakeskukseen selkeästi hallittava kokonaisuus, jossa sopimushallinnan prosessi on määritelty ja jokaiselle sopimuksella sekä sopimustoimittajalla on selkeät vastuuhenkilöt. Hankintakeskus haluaa myös

aikaisempaa aktiivisemmin olla mukana toimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä ja sen rakentamisessa. (Moilanen, Anniina 2019a)

#### 4.4 Tulevaisuuden haasteet

Tutkijan kehittämä toimintamalli on mahdollisesti suuri muutos nykyiseen toimintamalliin ja se vaatii hankintakeskukselta aktiivisempaa osallistumista sopimustoimittajien hallintaan. Aikaisemmin toimiala ollut pääasiassa itsenäisesti toimittajiin yhteydessä sekä tehnyt suuren osan sopimushallinnasta itse. Toimintamalli tulee myös mahdollisesti vaikuttamaan heidän toimintaansa.

Hankintakeskuksella on myös käytössään niukat resurssit työntekijöiden sopimusten hallintaa varten käytettävien työtuntien osalta eikä uusia työntekijöitä olla luultavasti palkkaamassa, toimittajien hallinnasta vastaavan hankintapäällikön lisäksi, enempää. Hankintakeskuksessa on kuitenkin koko ajan meneillään hankintaprosessin mallintaminen ja prosessin tehostamiseen tähtäävä kehittämisprojekti. Osana kehittämisprojektia hankintaprosessi ja työntekijöiden tekemät tehtävät mietitään uudelleen. Kun kehittämisprojektissa mallinnettu toimintatapa saadaan osaksi jokapäiväistä työntekoa, työtunteja mahdollisesti vapautuu käytettäväksi sopimusten seurantaan ja sopimustoimittajien hallintaa varten.

Hankintakeskuksessa on kuitenkin myös tällä hetkellä menossa useita kehittämisprojekteja, kuten edellä mainittu hankinta prosessin mallintaminen ja tehostaminen, sekä uuden hankintojen hallinnan järjestelmän eli HanSan käyttöönottoprojekti. On mahdollista, että hankintakeskuksessa muuttuu toiminta niin paljon, että sopimustoimittajien hallitsemiseen tehty toimintamalli jää muiden muutosten jalkoihin ja myöhemmäksi ajankohdaksi. Lisäksi jo meneillään olevat kehittämisprojektit vaikuttavat suurelta osin hankintakeskuksen toimintaan ja, jos toimintaa yritetään muuttaa kerralla liikaa, on mahdollista, että työntekijöiden motivaatio heikkenee tai syntyy muutosvastarintaa. On myös mahdollista, että kategorisointi otetaan alkuun käyttöön ja osaksi prosesseja, mutta sitä ei kuitenkaan hyödynnetä osana jokapäiväistä toimintaa ja sopimustoimittajien hallintaa. Näitä riskejä kuitenkin vähentää se, että hankintakeskuksesta löytyy henkilö eli sopimusseurannasta vastaava hankintapäällikkö, jonka vastuulla on kehittää toimittajien hallinnan prosessia Espoon kaupungissa.

Kategorisoinnin tulee myös sen lisäksi, että se soveltuu hankintakeskuksen käyttöön tällä hetkellä, olla muokattavissa myös tarvittaessa hankintakeskuksen tulevaisuuden tarpeiden mukaan.

## **5 Kehittämistehtävän tulokset**

Kirjallisuuden perusteella hankinnalla on tyypillisesti ongelmana pula resursseista ja ammattilaisten työajasta suuri osa kuluu mm. operatiivisten ongelmien hoitamiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 85). Kuten aikaisemmissa kappaleissa on mainittu, Espoon kaupungin hankintakeskuksessa on hyvin rajallisesti resursseja käytettäväksi sopimusseurantaan ja sopimusseuranta on reaktiivista sekä keskittyy ongelmien ratkaisuun (Moilanen, Anniina 2019a). Sopimusseurantaan käytettävät resurssit siis käytetään hyvin epätehokkaasti. Hankintakeskuksessa on pyrkimys kehittää sopimusseurantaa proaktiivisempaan suuntaan sekä parantaa yhteistyötä toimittajien kanssa (Moilanen, Anniina 2019a). Kirjallisuudessa kuitenkin mainittiin, että toimittajien intensiivinen johtaminen ja läheinen yhteistyö sitovat yleensä paljon sekä aikaa että resursseja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312). Tämän takia Espoon kaupungin hankintakeskuksessa, jossa on muutenkin rajalliset resurssit käytettävissä, resurssit tulee kohdistaa tärkeimpiin toimittajiin. Kirjallisuudessa on mainittu, että resurssien järkevää kohdistamista varten toimittajat tulisi luokitella muutamalle eri tasolle sekä tehdä ohjeistus siitä, miten kunkin toimittajaluokan kanssa toimitaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312). Tarkoitus on hankintakeskuksessa varsinkin alkuun keskittyä parantamaan yhteistyötä oleellisimpien toimittajien kanssa.

Tutkija halusi kerätyn materiaalin sekä haastattelujen perusteella muodostaa hankinta keskuksen käyttöön sopivan sopimustoimittajien luokittelun. Luokittelun on tarkoitus auttaa rajallisten resurssien kohdentamisessa oleellisimpiin toimittajiin. Tutkija muodosti ehdotuksen mallista sopimustoimittajien luokittelemiseksi sekä siitä, miten eri kategorioiden toimittajia voi huomioidaan käyttäen avuksi kirjallisuutta ja tehtyjä haastatteluja. Tämä ehdotus sitten testattiin yhteistyössä tutkijan ja hankintakeskuksen henkilökunnan kanssa sekä sen toimivuus tarkastettiin vielä työntekijöiden haastattelujen avulla.

Tämän lisäksi tutkija muodosti myös ylätasoin ohjeistusta jokaisen kategorian kanssa toimimisesta käyttäen myös tässä apuna kerättyä materiaalia sekä benchmarkkaushaastatteluja. Kirjallisuudessa mainittiin, että yhteistyötä on vaikea ohjata pelkästään sopimuk-

silla vaan siihen tarvitaan vuorovaikutusta osa puolten välillä. Hyvä yhteistyö vaatii jatkuvaa panostusta kummaltakin ja sen tulee olla sekä aktiivista että tavoitteellista. (Nieminen 2016, 107-111) Tutkijan omien havaintojen perusteella Espoon kaupungin hankintakeskuksessa toimittajien hallitseminen tapahtuu pääasiassa sopimuksilla ja Moilasen haastattelun perusteella hankintakeskuksella onkin pyrkimys olla mukana aktiivisemmin tulevaisuudessa toimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä (Moilanen, Anniina 2019a). Tämäkin kuitenkin kannattaa aloittaa tärkeimpien toimittajien kanssa ja kaikkien kanssa tiiviiseen yhteistyöhön ei edes kannata pyrkiä.

Tässä kappaleessa käydään sopimustoimittajien luokittelun muodostamista lävitse aikaisemmin kerrottujen tutkimuskysymysten avulla. Tämän jälkeen kuvataan, miten sopimustoimittajien luokittelu on otettu käyttöön kehittämistehtävän toteuttamisen aikana sekä kuvataan ehdotukset jatkon kehittämisen osalta. Kappaleessa myös analysoidaan kehittämistehtävän onnistumista.

#### 5.1 Sopimustoimittajien luokittelu hankintakeskuksessa

Yksi aikaisemmin mainituista toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksistä oli 1) Miten toimittajat kannattaa luokitella Espoon kaupungin hankintakeskuksessa?

Tutkijan tietojen perusteella Espoon kaupungin hankintakeskuksessa ollaan lähivuosina ottamassa käyttöön hankintojen luokittelu niiden merkityksen perusteella A-, B-, C- ja D-luokan hankintoihin. Tämän takia on myös luontevaa käyttää samaa asteikkoa sopimustoimittajien luokittelun asteikkona. Myös Espoon kaupungille tehty ABC-analyysi tehtiin 4 asteikolla eli ABCD-analyysinä.

Haastatteluissa benchmarkkauskohteista lähes kaikki mainitsivat luokittelevansa hankinnan sopimustoimittajat ostovolyymin perusteella (Suuri suomalainen yritys 2019a; Suuri suomalainen yritys 2019b). Espoon kaupungille tehdyn Spend-analyysin ja tutkijan tekemän ABCD-analyysin perusteella tämä on Espoon kaupungissa myös oleellinen luokittelu peruste, sillä 80 % hankinnoista tulee toimittajilta, joilta ostetaan noin yli 1 miljoonalla eurolla vuodessa. Seuraavat 10 % ostetaan toimittajilta, joilta on ostettu yli 350 000 € vuodessa. Suuren ostovolyymien kohdalla on myös mahdollisesti suurin säästöpotentiaali. Tutkijan tekemän ABCD-analyysin perusteella ostovolyymin perustuva luokittelussa huomioitava lajittelu on seuraava:

- Toimittajat, joilta ostetaan yli 1 miljoonalla eurolla vuodessa (A)

- Toimittajat, joilta ostetaan yli 350 000 eurolla vuodessa (B)
- Loput toimittajat (C ja D)

Muita benchmarkaushaastattelussa esille nousseita luokitteluperusteita olivat toimittajan vaikutus yrityksen toimintaan koko yrityksen laajuisesti (Suuri suomalainen yritys 2019b). Tutkijan havaintojen perusteella Espoon kaupungilla tässä olisi kyse siitä, vaikuttaako toimittajan toiminta kaikkien kaupungin yksiköiden tai useiden niistä toimintaa. Espoon kaupungilla on osa sopimuksista kilpailutettu yhden tai muutaman yksikön käyttöön ja osaa taas käyttää koko kaupungin kaikki yksiköt tai suuri osa niistä. Sopimuskohteisesti siis voi olla eroa siinä, kuinka laajasti toimimaton sopimus tai toimittajaan liittyvät ongelmat vaikuttavat kaupungin toimintaan. Tutkijan omien havaintojen perusteella toimittaja toiminta usein vaikuttaa joko koko kaupunkiin, yhteen/muutamaan sen toimialoista tai yhteen/muutamaan sen yksiköistä. Tämän perusteella luokittelukriteereissä toimittajan tärkeys Espoon kaupungin toiminnalle huomioidaan seuraavilla eri tasoilla:

- Toimittajat, joiden toiminta vaikuttaa oleellisesti kaikkiin tai hyvin suureen osaan Espoon kaupungin yksiköistä
- Toimittajat, joiden toiminta vaikuttaa oleellisesti koko yhteen toimialaan tai suureen osaan sen yksiköistä
- Toimittajat, joiden toiminta vaikuttaa oleellisesti yhteen tai muutamaan kaupungin yksiköistä

Tutkijan omien havaintojen perusteella toimittaja voi olla valittu sopimustoimittajaksi useampaan kuin yhteen Espoon kaupungin sopimuksista. Espoon kaupungilla on kuitenkin useita sopimuksia, joissa valitaan ensisijainen toimittaja ja useampia toimittajia, joilta tilataan, jos ensisijaiselta ei löydy haluttavaa tuotetta tai palvelua. Sitä määriteltäessä, kuinka tärkeä toimittaja on Espoon kaupungille, huomioidaan kaikki sopimukset, joissa se on valittuna ja varsinkin ensisijainen toimittaja.

Aikaisemmin myös kerrottiin, että Espoo-tarinassa määritetyt Espoon arvot ja toiminta-periaatteet ovat 1) Espoo on asukas- ja asiakaslähtöinen, 2) Espoo on vastuullinen edelläkävijä sekä 3) Espoo on oikeudenmukainen (Espoon kaupunki 2017c.). Espoon kaupungin hankinnoilla ja sopimustoimittajilla on suuri vaikutus siinä, miten nämä toteutuvat sekä millaisena toimijana Espoon kaupunki näyttäytyy kuntalaiselle eli asiakkailleen. Osalla Espoon kaupungin toimittajista on myös suora vaikutus kaupungin imagoon, koska ne tarjoavat palveluitaan tai tuotteitaan suoraa loppukäyttäjille eli kuntalaisille. Näistä palveluissa on mukana myös ”arvoja” kuten vanhuksille ja koululaisille tarjottavat palvelut. Mikäli näissä esimerkiksi koululaisten ruokapalveluissa, joita tarjoaa kaupungin

ulkopuolinen toimittaja, tulee ongelmia, kaupunki pääsee nopeasti asiasta lehteen. Osa kyseisistä palveluista on myös vuodesta toiseen tavalla tai toisella poliitikkojen vaalilupauksissa mukana. Tämä huomioidaan luokittelukriteereissä sen perusteella, tarjoaako toimittaja palveluita suoraan kuntalaisille sekä kuinka suuri mahdollisesti ne vaikuttavat kaupungin imagoon.

Lisäksi toimittajat voidaan Kraljicin matriisia soveltaen jakaa tilapäistoimittajat ja pienten rutiiniostojen toimittajiin, arvokkaiden massatavaroiden ja -palveluiden toimittajiin sekä pullonkaulat tuotteiden toimittajiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 312-313). Tutkijan omien havaintojen sekä Spend-analyysin ja ABCD-analyysin perusteella Espoon kaupungilla on hyvin moninainen kirjo erilaisien tuotteiden ja palveluiden toimittajia. Osalle ostettavista tuotteista ja palveluista löytyy markkinoilta hyvin vastaavia tuotteita ja niiden arvo on kaupungille vähäinen tai niitä ostetaan kertaluontoisesti (tilapäistoimittajat ja pienten rutiiniostojen toimittajiin). Spend-analyysin ja ABCD-analyysin perusteella Espoon kaupungilla on toimittajia, jotka toimittavat kaupungille huomattavasti enemmän tai kalliimpia tuotteita tai palveluita kuin suurin osa muista sopimustoimittajista (arvokkaiden massatavaroiden ja -palveluiden toimittajiin). Osalla ostettavista tuotteista toimittajalla taas on jollain tavoin esim. teknologinen monopoliasema markkinoilla (pullonkaula tuotteiden toimittajat). Myös se, minkä Kraljicin muunnellun matriisin tuotteita sopimustoimittajat toimittavat vaikuttaa siihen, miten heitä tulisi kohdella, joten sen takia myös tämä otetaan huomioon kategorisoinnissa seuraavasti:

- Tilapäistoimittajat ja pienten rutiiniostojen toimittajat
- Arvokkaiden massatavaroiden ja -palveluiden toimittajat
- Pullonkaulat tuotteiden toimittajat

Kirjallisuudessa mainittiin, että yksi tapa luokitella sopimustoimittajat pohjautuu siihen, miten toimittajamarkkinaa hyödynnetään. Sekä tämän, että sovelletun Kraljicin matriisin taustalla on toimittajamarkkinoiden tilanne. Siihen, miten toimittajamarkkinoita kannattaa hyödyntää sekä mihin toimittajat matriisissa luokitellaan, vaikuttaa mm. se, miten hyvin niille löytyy markkinoilta vaihtoehtoisia toimittajia. Espoon kaupungin laajasta moninaisesta kirjosta sopimustoimittajia johtuen, niillä voi olla hyvin erilaisia toisistaan poikkeavia asemia markkinoilla. Toimittaja- ja sopimuskohtaisesti vaihtelee myös se, kuinka helppo niille on löytää vaihtoehtoisia toimittajia. Osalle sopimustoimittajista on jo kilpailutuksen yhteydessä valittu varatoimittaja tai niille löytyy markkinoilta hyvin vaihtoehtoisia toimittajia eli ne ovat ns. rutiinituotteiden tai -palveluiden toimittajia. Toisille toimittajille taas on vaikea löytää markkinoilta vaihtoehtoisia toimittajia, johtuen

esimerkiksi niiden mahdollisesta teknologisesta monopoli asemasta eli ne ovat pullonkaulatoimittajia. Lisäksi tutkijan omien huomioiden perusteella Espoon kaupungilla voi olla kilpailutuksissa ja sopimuksissa olla jo vaihtoehtoisia toimittajia, joko sen takia että sopimukseen on valittu etusijajärjestyksessä useampi toimittaja tai niissä on huomioitu varatoimittajat. Myös toimittajien asemamarkkinoilla sekä kaupungin omista sopimuksista löytyvät vaihtoehtoiset toimittajat huomioidaan luokittelukriteereissä.

Luokittelukriteerien muodostamisen kohdalla tutkija pohti myös Cooperin ja Slagmulderin (1999) pelkistetyssä mallin, jossa toimittajat jaotellaan normaaleihin toimittajiin (vakiotuotteet ja palvelut), alihankkijoihin (räätälöidyt tuotteet ja palvelut), osakokonaisuuksien toimittajiin (riippumaton lopputuotteen teknologiasta ja ydinosamisesta) sekä kumppaneihin (tiukasti sidoksissa lopputuotteen teknologiaan ja ydinosamiseen) sopivuutta ja huomioimista, mutta tuli kuitenkin siihen tulokseen, että kyseisen mallin vain monimutkaistavan luokittelua sekä menevän mahdollisesti ristiin muiden edelle mainittujen luokittelussa huomioitavien asioiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 313-314)

Tietoperustassa mainitut teoriat ja segmentoinnin mallit (tietoperustan kappale)	Mallin käyttö toimintatutkimuksessa luotavassa luokittelussa
Spend-analyysi (kappale 3.1)	Tutkija käytti Spend-analyysiä ABCD-analyysin pohjalla
ABC-analyysi (kappale 3.2)	Tutkija käytti ABCD-analyysiä luokittelussa käytettävien ostovolyyymien määrittelyssä
Kraljicin matriisin soveltaminen toimittajien luokittelussa (kappale 3.4.2)	Tutkija käytti Kraljicin matriisin sovellettua mallia luokittelukriteerien määrittelyssä
Cooperin ja Slagmulderin (1999) pelkistetyssä segmentoinnin malli (kappale 3.4.3)	Tutkija ei käyttänyt pelkistettyä mallia luokittelukriteerien määrittelyssä, sillä tämä ei sovellu Espoon kaupungin käyttöön. Malli monimutkaistaisi luokittelukriteerejä ja sen käyttö on mahdollisesti hankalaa johtuen kaupungin sopimustoimittajien laajasta kirjosta johtuen
Toimittajamarkkinoihin perustuva toimittajasuhdejako (kappale 3.4.4)	Tutkija käytti toimittajamarkkinoihin perustuvaan toimittajasuhdejako soveltaen luokittelukriteerien taustalla.

Kuvio 15. Tietoperustassa mainitut teoriat ja segmentoinnin mallit sekä niiden käyttö luokittelussa

Edellä mainitun perusteella tutkijan muodostamat luokittelukriteerit ovatkin

- Ostovolyymin suuruus toimittajalta
- Toimittajan vaikutus ja merkitys usean tai kaikkien kaupungin yksiköiden toimintaansa. Varsinkin mikä merkitys on toimialoihin, jos kyseinen palvelu tai toimitukset katkeavat.
- Tarjoaako kyseinen toimittaja suoraan kaupungin imagoon vaikuttavia palveluitaan ja miten todennäköisesti ne voivat vaikuttaa siihen
- Onko kyse tilapäistoimittajasta ja pienten rutiiniostojen toimittajasta, arvokkaiden massatavaroiden ja -palveluiden toimittajasta vai pullonkaulatuotteiden toimittajasta
- Vaihtoehtoisten toimittajien löytyminen markkinoilta tai sopimuksista

Ostovolyymin suuruudessa huomioidaan kaikkien sopimusten hankinta-arvot, joissa toimittaja on valittuna.

Kirjallisuuden perusteella myös asiakkaan ja toimittajan voimavälisuhteet kannattaa huomioida toimittajien kategorisoinnista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 313-314). Voimavälisuhteet vaikuttavat mm. siihen, mikä mahdollisuus ostajalla on vaikuttaa toimittajaan sekä kuinka houkuttelevana asiakkaana asiakas nähdään (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 128). Voimavälisuhteet eivät ole luokittelukriteeri, koska jokaisen toimittajan kohdalla niiden arvioiminen olisi työlästä ja monimutkaistaisi luokittelukriteerejä. Kuitenkin niiden huomioiminen on erityisen tärkeää kaupungin toiminnan kannalta oleellisten toimittajien kohdalla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 129). Lisäksi voimavälisuhteet voivat vaikuttaa luokitteluun tapauskohtaisesti niin, että toimittajan kategorisointia kannattaa joko laskea tai nostaa niiden perusteella. Voimavälisuhteet voivat vaikuttaa siihen kuinka paljon ostajan joutuu käyttämään resursseja parantaakseen yhteistyötä toimittajan kanssa.

#### **A-luokan sopimustoimittajat**

Toimittaja luokitellaan A-luokan sopimustoimittajaksi, jos jokin tai useampi seuraavista kriteeriestä täyttyy:

- Toimittajalta ostettavien hankintojen ostovolyymi on yli 1milj. vuodessa



- Toimittaja toimittaa useita Espoon kaupungin toiminnalle oleellisia tuotteita ja/tai palveluita eli on ensisijaisena toimittajana useassa sopimuksessa
- Toimittaja toimittaa hyvin arvokkaita palveluita tai tuotteita kaupungille eli arvokkaiden palveluiden ja tuotteiden toimittaja (Kraljicin matriisi)
- Toimittaja toimittaa kaupungin kannalta hyvin oleellista palvelua tai tuotteita, joille ei löydy markkinoilta vaihtoehtoisia toimittajia eli se on ns. pullonkaulatoimittaja (Kraljicin matriisi)
- Toimittajan palveluilla tai tuotteilla (esimerkiksi palveluiden tai toimitusten väliaikaisella katkeamisella) on oleellinen vaikutus kaikkien kaupungin yksiköiden toimintaan eikä ongelmatilanteessa ole mahdollista pikaisella tai palvelun vaatimalla aikavälillä ole löytää vaihtoehtoista varatoimittajaa
- Toimittaja tarjoaa loppuasiakkaille (kuntalaisille) suoraan kaupungin imagoon vaikuttavia ”arkoja” palveluita eli tärkeitä palveluita vanhuksille, lapsille tai terveydenhuoltoon. Nämä palvelut usein näkyvät vaaliteemoissa tai pääsevät helposti uutisiin, jos niissä tulee ongelmia.

#### **B-luokan sopimustoimittajat:**

Toimittaja luokitellaan B-luokan sopimustoimittajaksi, jos jokin tai useampi seuraavista kriteeriestä täyttyy:

- Toimittajalta ostettavien hankintojen ostovolyymi on yli 350 000 € vuodessa, mutta vähemmän kuin 1 miljoona.
- Toimittajan palveluilla tai tuotteilla on oleellinen merkitys useamman Espoon yksikön toimintaan
- Palveluilla tai tuotteilla (esimerkiksi palveluiden tai toimitusten väliaikaisella katkeamisella) on suuri merkitys yhden toimialan tai useamman yksikön toimintaan eikä sille ole toimituksen vaatimalla aikavälillä mahdollista löytää vaihtoehtoista varatoimittajaa
- Toimittajan on tekemisissä suoraa loppuasiakkaiden eli kuntalaisten kanssa sekä sen toiminta voi mahdollisesti vaikuttaa kaupungin imagoon
- Toimittaja toimittaa Espoon kaupungille monimutkaisia tuotteita tai palveluita, joille on hankala löytää vaihtoehtoista toimittajaa esim. pullonkaulatoimittajat tai se toimittaa suhteellisen arvokkaita palveluita tai tuotteita (Kraljicin matriisi)

#### **C-luokan sopimustoimittajat:**

Toimittaja luokitellaan C-luokan sopimustoimittajaksi, jos jompikumpi seuraavista kriteereistä täyttyy:

- Toimittajalta ostettavien hankintojen ostovolyymi on yli 60 000 € vuodessa, mutta kuitenkin vähemmän kuin 350 000 €:lla
- Toimittaja toimittaa Espoon kaupungille toisarvoisia bulkkituotteita tai -palveluita, joille löytyy monia vaihtoehtoisia toimittajia markkinoilta tai kaupungin sopimuksesta eli se on rutiinituotteiden toimittaja (Kraljicin matriisi)

#### **D-luokan sopimustoimittajat:**

Toimittaja luokitellaan D-luokan sopimustoimittajaksi, jos jokin tai useampi seuraavista kriteereistä täyttyy:

- Toimittajalta ostetaan, vaikka heidän kanssaan ei ole tehty hankintasopimusta
- Toimittajalta ostettavien hankintojen ostovolyymi on alle 60 000 euroa vuodessa
- Toimittaja on tilapäistoimittaja eli sen kanssa on tehty sopimus koskien kertahankintaa (Kraljicin matriisi)
- Toimittajalta tehdään hyvin pieniä rutiiniostoja ja sille löytyy markkinoilta ja Espoon kaupungin sopimuksilta paljon vaihtoehtoisia toimittajia (Kraljicin matriisi)
- Toimittaja on sopimuksissa pelkästään varatoimittaja tai puitejärjestelyissä enintään toissijainen toimittaja

### 5.2 Eri luokittelujen toimittajien huomiointi sopimusseurannassa

Kuten aikaisemmissa kappaleissa jo mainittiinkin, kaikkia eri luokittelun toimittajien kanssa ei kannata toimia samalla tavoin, vaan huomio kannattaa kiinnittää tärkeimpiin toimittajiin. Kaikkien toimittajien toimintaa tulisi kuitenkin mitata sopivilla mittareilla.

#### 5.2.1 Sopimuskauden aikaiset tehtävät luokitteluryhmittäin

Sopimuskaudella yhteistyö sujuu parhaiten Espoon kaupungin ja sen toimittajien välillä, jos kumpikin osapuoli huolehtii omat sopimusvelvollisuutensa. Sopimusvelvollisuuksien täyttämässä sekä yhteistyön kehittämisessä ja ylläpitämisessä auttaa avoin tiedonkulku. Sopimusvelvollisuuksien täyttämisen seurannassa sekä avoimen tiedonkulun takaamisessa auttaa, jos kumpikin osapuoli nimeää sopimukselle vastuuhenkilön. Tämän perusteella Espoon kaupungin puolelta on tärkeää, että jokaiselle sopimukselle nimitään vastuuhenkilö ja toimittajaa vaaditaan nimeämään myös heidän puoleltaan sopimuksen vastuuhenkilö.

Parantaakseen loppukäyttäjien eli kuntalaisten kokeman palvelun tason parantamiseksi Espoon kaupungin on hyvä ohjata aktiivisesti varsinkin tärkeimpien toimittajien toimintaa kohti parempaa suoritustasoa. Toimittajien ohjaaminen mahdollisesti tuo kaupungille sellaisia hyötyjä kuin kustannusten pieneminen tehokkaamman toiminnan kautta sekä auttaa toimittajaa kehittämään palveluitaan yritykselle sopivammaksi. Tutkijan havaintojen perusteella toimittajien ohjaaminen, ainakaan hankintakeskuksen puolesta, ei ole ollut viime vuosina kovin aktiivista ja tämä edellyttäisi suunnitelmallisempaa toimittajien suorituksen mittaamista kuin aikaisemmin sekä sitä, että toimittajalle avoimesti kerrotaan palautetta.

Haastatteluissa ilmeni seuraavia keinoja toimittajien ohjaamiseksi, jotka sopisivat myös Espoon kaupungille:

-Toimittajien kanssa taataan avoin tiedon kulku, pitämällä säännöllisiä strategisia kokouksia, joissa käydään läpi kummankin osapuolen tulevaisuuden tavoitteita ja näkymiä sekä odotuksia toisen toimintaan liittyen

-Toimittajien kanssa taataan avoin tiedon kulku ja heitä pyritään kehittämään, pitämällä säännöllisin väliajoin toimintakokouksia, joissa käydään läpi mm. toimittajaan liittyviä mitareita ja näihin liittyviä odotuksia, lähiaikojen isompia projekteja sekä palautteita

(Suuri suomalainen yritys 2019a; Suuri suomalainen yritys 2019b). Näiden tiheys sekä osallistujat riippuvat siitä, kuinka tärkeästä toimittajasta on kyse (A-, B- vai C-luokan toimittaja). Kokouksia pidetään tiheämmin ja niihin varataan enemmän resursseja varsinkin tärkeimpien eli A- ja B-luokan toimittajien kanssa. C- ja D-luokan toimittajien kohdalla yhteydenpito pyritään tekemään kevyemmin.

Lähdemateriaalin mukaan toimittajan kehittäminen vaatii Espoon kaupungilta, edellä mainittujen säännöllisten toimittajien tapaamisten lisäksi, myös yrityksen ja sen markkinoiden tuntemista. Markkinatuntemuksen avulla voidaan saada tietoa siitä, mikä on markkinoilla palvelun taso ja hinta eli mitä toimittajalta voidaan vaatia. Tämän takia toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön lisäksi tarpeellista on myös markkinatilanteen jatkuva seuranta ja hyödyntäminen. Toimittajan hintatasoa seurataan suhteessa markkinoilla valitsevaan hintatasoon ja toimittajaa verrataan vaihtoehtoihin toimittajiin. Tarvittaessa sopimus kilpailutetaan uudelleen. Lisäksi Espoon kaupungin sopimus pohjissa on kohta, jossa lukee, että ”Palveluntuottaja sitoutuu siihen, että tämän sopimuksen hinnat pysyvät kilpailukykyisinä koko sopimuskauden ajan. Varmistaakseen kilpailukykynsä Palveluntuottaja pyrkii kehittämään jatkuvasti toimintansa tuottavuutta vähintään oman toimialansa tuottavuuskehityksen mukaisesti. Osapuolet seuraavat edellä mainittuja tuottavuus- ja hintakehitystietoja säännöllisesti.” (Espoon kaupunki

2019d). Tämän hyödyntäminen edellyttää Espoon kaupungin hankintakeskukselta markkinoiden hintatason seuraamista. Tällä hetkellä sitä ei tehdä niin aktiivisesti, että kyseistä sopimuksen kohtaa voidaan hyödyntää. Espoon kaupunki tilaa niin laajaa kirjoa erilaisia palveluita ja tuotteita, että markkinoiden aktiivinen seuranta sitoisi hankintakeskukselta paljon resursseja. Tämän takia aktiivista markkinoiden hintatasoa kannattaa tehdä niiden toimittajien kohdalla, joissa on suurin säästöpotentiaali eli A- ja B-luokan toimittajien kohdassa.

**A-luokan sopimustoimittajien kanssa tehdään seuraavat sopimusseurantaa ja toimittajahallintaan liittyvät tehtävät:**

- säännölliset esimerkiksi puolivuositteiset strategiakokoukset, joissa käydään läpi tulevaisuuden suunnitelmia sekä isompia tulevia projekteja. Kokoukseen osallistuu johtoa toimittajalta sekä Espoon kaupungin toimialalta.
- säännölliset toimintakokoukset, joissa käydään läpi palvelu ja tuote tarpeita lyhyemmällä aikavälillä, toimittajan suoriutumista (mittareita) sekä asiakaspalautteita
- hintatason ja markkinatilanteen jatkuva seuranta
- toimittajan taloudellisen tilanteen seuranta
- toimittajan suoriutumisen eli mittareiden aktiivinen seuranta

**B-luokan sopimustoimittajien kanssa tehdään seuraavat sopimusseurantaa ja toimittajahallintaan liittyvät tehtävät:**

- Hintatason seuranta sekä säännöllinen uudelleen kilpailuttaminen hintatason perusteella
- Säännölliset esimerkiksi puolivuositteiset kokoukset toimittajan kanssa, joissa käydään läpi tulevaisuuden suunnitelmia, lähiaikojen isompia toimituksia, toimittajan suorituskykyä ja asiakaspalautteita. Tarvittaessa kokouksiin pyydetään Espoon kaupungin toimittajalta eniten palveluita/tuotteita tilaavan toimialan johtaja
- Toimittajan suoriutumisen eli mittareiden aktiivinen seuranta

**C-luokan sopimustoimittajien kanssa tehdään seuraavat sopimusseurantaa ja toimittajahallintaan liittyvät tehtävät:**

- Mahdollisimman automatisoitu toimittajan suoriutumisen seuranta eli HanSa antaa hälytyksiä valittujen mittareiden perusteella
- Tarvittaessa sovitaan toiminnallisia kokouksia
- Markkinatilanteen ja hintatason ajoittainen esimerkiksi vuosittainen seuranta (hinnanmuutokset sekä suhde markkinoiden muiden toimittajien hintoihin)

D-luokan toimittajien kohdalla on kyse sen selvittämisestä, ovatko ne ohioistoja tai onko mahdollista niitä mahdollista "poistaa" hallintakulujen säästämiseksi esimerkiksi kilpailutusten yhdistämisen avulla.

**D-luokan sopimustoimittajien kanssa tehdään seuraavat sopimusseuranta ja toimittajahallintaan liittyvät tehtävät:**

- Selvitetään tarvitseeko tehdä joidenkin tuotteiden ja palveluiden osalta uusi kilpailutus
- Selvitetään tarvetta yhdistellä, jotain sopimuksia eli keskittää hankintoja tietyille toimittajille

**Kaikkien sopimusten seurantaan liittyvää:**

Haastatteluissa esille nousut käytäntö, että tilaaja ei voi tilata, ellei sopimusta ole viety tilausjärjestelmään, olisi hyvä myös Espoon kaupungille, mutta vaatisi suurta kulttuurimuutosta kaupungin tilaajien osalta.

Jokaiselle sopimustoimittajalle nimetään hankintakeskuksesta yllämainituista tehtävistä vastaava vastuuhenkilö. Jokaisen sopimuksen osalta hänelle nimetään vastapari toimialalta, jonka yhteystiedot löytyvät HanSasta kyseisen sopimuksen kohdalta.

Varsinkin A- ja B- luokan toimittajien kohdalla seurataan aktiivisesti hintatasoa sekä verrataan toimittajaa markkinoilta löytyviin vaihtoehtoihin. Tähän voidaan aluksi laittaa HanSaan muistutuksia, jotta sitä tulee alkuun tehtyä säännöllisesti.

Varsinkin oleellisten toimittajien kohdalla on tärkeää tietää, kuinka tärkeänä ja potentiaalisena asiakkaan toimittaja näkee Espoon kaupungin. Tämä vaikuttaa mm. siihen, mikä vaikutusmahdollisuus kaupungilla on toimittajan toimintaan. Tärkeimpien toimittajien, palveluiden tai tuotteiden kohdalla voi olla tarpeellista yrittää nostaa kaupungin potentiaalisuutta toimittajan silmissä. Espoon kaupunki voi huomioida kiinnostavuutensa asiakkaana jo kilpailutuksen yhteydessä esimerkiksi sopimusehdoissa.

**5.2.2 Sopimuskauden aikana käytettävät mittarit luokitteluryhmittäin**

Sopimuskaudella käytettävät mittarit mietittiin Espoon kaupungille sopiviksi käyttäen hyväksi kirjallisuutta, haastatteluja sekä benchmarkingia. Espoon kaupungin toimittajien ja niiden toiminnan mittaaminen on tärkeää, sillä niiden toiminta voi vaikuttaa sekä loppukäyttäjien eli kuntalaisten tyytyväisyyteen, että kaupungin maineeseen. Mittareista sekä niiden tuloksista tulee kertoa myös toimittajille, jotta ne tietävät mitä tekevät hyvin ja missä on parannettavaa. Lähdemateriaalissa mainitut mittarit voivat liittyä joko toimitukseen tai toimittajaan.

Lähdekirjallisuudessa on myös mainittu, että kertaluonteisessa ja yksinkertaisissa toimittajasuhteissa (aikaisemman kappaleen toimittajaluokituksen luokat C ja D) mittariston tulisi keskittyä perustavoitteiden kuten laadun ja määrän mittaamiseen. Pitkäaikaisissa ja monimutkaisissa toimittajasuhteissa (toimittajaluokituksen luokat B ja A) taas mittariston tulisi perustavoitteiden lisäksi perustua ongelmien ratkaisukykyyn sekä hintatason ja prosessien kehittämiseen. Perustavoite mittareita, joita saa Espoon kaupungin tilausjärjestelmistä toimituksiin (tuotetaso) liittyen ovat toimitusaika, hinta, toimitusten määrä sekä palautettujen toimitusten ja hyvityslakujen määrä. Näistä tiedoista taas voidaan saada toimittajan hintojen muutos, palautusten osuus tilauksista (virheiden määrä) sekä myöhästyneiden toimitusten osuus kaikista toimituksista. Markkinoita seuraamalla on myös mahdollista selvittää hintataso suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Espoon kaupungilla kirjataan myös ylös reklamaatiot. Yrityksen prosesseihin liittyen oleellisia mittareita tason seuraamiselle on reklamaatioiden määrä, niiden vakavuus sekä ratkaisunopeus. Prosesseihin liittyvissä mittareissa oleellisia ovat myös yrityksen palveluihin liittyvät mittarit eli toimittajan viestinnän seuraaminen sekä reagointinopeus yhteydenottopyynnöissä. Lisäksi varsinkin silloin, jos toimittajaa on vaikea vaihtaa esimerkiksi palvelun luonteen tai monimutkaisen käyttöönottoprojektin takia, myös yrityksen liittyvät mittarit kuten yrityksen vakavaraisuus on kaupungille tärkeä mittari.

Tärkeimpien toimittajien (A- ja B-luokan toimittajat) kohdalla toimintaa mitataan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä tuote- että yritystasolla. C – luokan toimittajien toiminnan mittaamiseksi pyritään valitsemaan sellaisia mittareita, jotka olisivat mahdollisimman helppo automatisoida käyttäen hyväksi HanSaa ja siihen laitettavia hälytyksiä. C-luokan toimittajien kohdalla mittaamisessa keskitytään perustavoitteiden eli toimitusten sujuvuuden mittaamiseen ja niissä keskitytään siihen, että on mahdollista huomata, jos toimittajan kanssa toiminta ei toimi tai se toimi sopimuksen mukaan.

**Lisäksi lähdekirjallisuuden mukaan sekä yritykselle sekä mahdollisesti sen toimittajille on tärkeä kuulla loppukäyttäjiä sopimuskauden aikana, jotta se voi kehittää palveluitaan.** Espoon kaupungin kohdalla kyse on sekä yksiköistä, joille toimittaja toimittaa palveluita tai tuotteitaan, mutta joissa tapauksissa kyse voi olla myös Espoon kunnalaisista. Loppukäyttäjiä voidaan kuunnella mm. asiakastytyväisyyskyselyiden kautta.

Myös mittareissa resurssit tulee keskittää tärkeimpiin toimittajiin eli A- ja B -luokan toimittajiin. C- luokan toimittajien kohdalla mittaaminen ja toimittajille tästä tiedottaminen pyritään tekemään mahdollisimman automaattisesti ja pienellä vaivalla.

Tutkija kehitti sopimuskauden aikana käytettävät vähimmäismittarit, käyttäen taustalla edellä mainittua lähdemateriaalia sekä benchmarkkaus-haastatteluita. Mainittavien mittareiden lisäksi käytetään sopimuskohtaisia tarpeisiin perustuvia mittareita. Kuitenkin jokaisen sopimustoimittajan kohdalla käytetään niiden luokittelusta riippuen vähintään alla mainittavia mittareita.

**Osana sopimusseurantaa A ja B-luokan sopimustoimittajien toimintaa mitataan vähintään seuraavien mittareiden osalta:**

- säännöllisesti vähintään puolivuositain tehtävät asiakastytyväisyyskyselyt palveluita/tuotteita käyttäville ja tilaaville loppukäyttäjille tai yksiköille
- perustavoitemittareita, jotka liittyvät tuotteiden tai palveluiden toimittamiseen:
  - keskimääräinen toimitusaika
  - hinta
  - toimitusten määrä kyseiseltä toimittajalta
  - reklamaatioiden määrä ja luonne
  - toimitus nopeus ja varmuus
- mittareita, jotka liittyvät ongelmien ratkaisukykyyn:
  - vastausnopeus ongelmatilanteissa
  - toimitusnopeus ja varmuus kiireellisten tilausten kohdalla
- mittareita, jotka liittyvät hintatason ja prosessien kehittämiseen:
  - hinnan muutos sopimuskauden aikana
  - hintataso suhteessa markkinoihin
  - virheiden (eli palautusten osuus) kaikista toimituksista
  - myöhästyneiden toimitusten osuus kaikista toimituksista
- yrittystasoisia mittareita:
  - vakavaraisuus

- toimittajan tulevaisuuden kehittämisprojektit

**Osana sopimuseuranta C-luokan sopimustoimittajien toimintaa mitataan vähintään seuraavien mittareiden osalta:**

- tarvittaessa tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt palveluita/tuotteita käyttäville ja tilaaville loppukäyttäjille tai yksiköille

- perustavoitemittareita, jotka liittyvät tuotteiden tai palveluiden toimittamiseen:

- keskimääräinen toimitusaika
- hinta
- toimitusten määrä kyseiseltä toimittajalta
- reklamaatioiden määrä ja luonne
- toimitus nopeus ja varmuus

- mittareita, jotka liittyvät hintatason ja prosessien kehittämiseen:

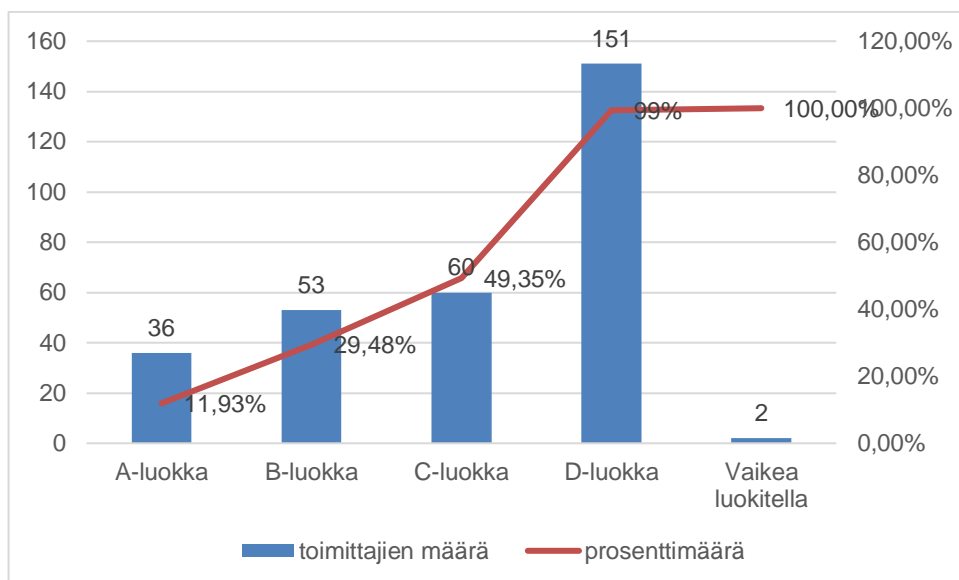
- hinnan muutos sopimuskauden aikana
- myöhästyneiden toimitusten osuus kaikista toimituksista
- virheiden (eli palautusten osuus) kaikista toimituksista

### 5.3 Luokittelun testaaminen osaan nykyisistä sopimustoimittajista

Luotujen luokittelun kriteerien käytettävyyden testaamiseksi, tutkija luokitteli Espoon kaupungin hankintakeskuksen kautta 2018 kilpailutettujen voimaan tulleiden sopimusten sopimustoimittajat kriteerien perusteella. Testaus toteutettiin Espoon kaupungin Sharepointista löytyvien tietojen avulla sekä tarvittaessa toimialahankintapäälliköiltä lisätietoja kysymällä. Kategorisoinnin taustalla käytetyt ostovolyymit saatiin PowerBi:n tiedoista. Sellaisten sopimusten kohdalla, jotka eivät ehtineet vielä olla voimassa yli vuotta ostovolyymit perustuivat arvioon, joka pohjautuu jo sopimuksen piirissä tehtyihin hankintoihin sekä tarjouspyyntöä varten tehtyyn arvioon hankintamääristä. Vuonna 2018 vuonna voimaantulleissa sopimuksissa on 302 eri toimittajaa, joka on noin 26,26 % Espoon kaupungin hankintakeskuksen kilpailuttamien sopimusten sopimustoimittajista.

Testauksessa 36 sopimustoimittajaa kategorisoitiin A-luokan toimittajaksi, 53 sopimustoimittajaa B-luokan toimittajaksi, 60 sopimustoimittajaa C-luokan toimittajaksi ja 151 sopimustoimittajaa D-luokan toimittajaksi aikaisemmin kerrottujen luokittelukriteerien perusteella. Tämä tarkoittaa, että luokittelulla n. 11,93 % testauksen sopimustoimittajista kuuluu A-luokkaan, 17,55 % B-luokkaan, 19,87 % C-luokkaan ja 50 % D-luokkaan. Sopimustoimittajista 2 eli n. 0,66 % oli vaikea luokitella luotujen kriteerien perusteella.





Kuvio 16, ryhmien jakautuminen testauksessa

Testauksen yhteydessä huomattiin, että luokittelun käyttämiseksi on hyvin tärkeää ymmärtää sopimustoimittajan toimittaman palvelun tai tuotteen tärkeys sekä loppukäyttäjille eli kuntalaisille, että sitä tilaavalle toimialalle tai yksikölle. Luokitteluun siis tarvitaan usein apua kilpailutuksessa mukana olleilta Espoon kaupungin toimialan yhteyshenkilöiltä. Toimialan yhteyshenkilöiltä tarvitaan tietoa seuraavista asioista:

- Kuinka paljon kyseisen toimialan toimintaan vaikuttaa, jos palvelun tai tuotteiden toimitus tulee myöhässä tai siinä on muutaman päivän katko
- Mikä vaikutus toimialan toimintaan on, jos yksittäisessä tuotteessa tai palvelussa on oleellinen virhe.
- Mikä vaikutus on loppukäyttäjälle, jos yksittäisessä tuotteessa tai palvelussa on oleellinen virhe.

Testauksen yhteydessä myös selvisi, että sen käyttäminen vaatii harkintaa varsinkin sellaisten palvelujen ja tuotteiden kohdalla, joita käyttää ainoastaan yksi kaupungin yksikkö, mutta se on sen toiminnalle hyvin kriittinen tai palvelua tai tuotetta tarvitsee hyvin rajoitettu joukko loppukäyttäjiä, mutta se on heille elintärkeä. Kaksi sopimustoimittajaa, joihin luokittelu sopi huonosti, olivat kumpikin toimittajia, jotka toimittivat kriittistä palvelua yksittäiselle kohteelle eli ateriapalveluita yhdelle päiväkodille. Haastavaa luokittelu on myös siinä tilanteessa, että toimittaja on puitejärjestelyssä hyvin kriittisten tuotteiden tai palveluiden toissijainen toimittaja, jolta kuitenkin saatetaan tilata aina välillä palveluita.

Testauksen yhteydessä myös korostui se, että sopimustoimittajien luokituksia tulee katsoa aina ajoittain. Tämä tarve ei ole pelkästään siinä kohdassa, kun solmitaan uusia

sopimuksia, vaan osassa sopimuksista on määritelty sellainen puitejärjestely, jossa kilpailutetaan hankinnat aina järjestelyyn kuuluvien toimittajien välillä vuodeksi kerrallaan. Sopimustoimittajien tärkeys ja luokittelu siis mahdollisesti muuttuu näiden kilpailutusten yhteydessä. Testauksen sopimustoimittajiin myös kuului sellaisia sopimustoimittajia, joilta ei vielä ensimmäisenä vuonna tilattu paljoa tuotteita tai palveluita eli ostovolyyymi on pieni, mutta joissa tilanne saattaa vähitellen muuttua. Esimerkiksi ohjelmistorobotiikan sopimuksen käyttöaste muuttuu, kun kaupungilta kartoitetaan lisää käyttötapauksia, johon ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin käyttää. Myös tällaisten sopimusten kohdalla sopimustoimittajan luokituksen päivittäminen ja tilanteen seuranta on oleellista.

Kategoriointi on määriteltävä tilannekohtaisesti, kun kyseessä on palvelu tai tuote,

- joka vaikuttaa hyvin rajalliseen osaan loppukäyttäjistä olennaisesti
- joka on erittäin kriittinen ainoastaan yhdelle Espoon kaupungin yksikölle eli se on kilpailutettu yhtä yksikköä varten

Näistä on vaikea tai mahdoton saada kaikkiin tilanteisiin sopivaa luokittelukriteeriä. Kyseisissä tilanteissa tarvitsee luokittelu määritellä kriteeristöstä poikkeavasti tilanteen mukaan.

#### 5.4 Luokittelun helppokäyttöisyys

Luokittelun helppokäyttöisyyden varmistamiseksi tutkija haastatteli Espoon kaupungin kahta toimialahankintapäällikköä. Nykyisten prosessien mukaan Espoon kaupungissa sopimusseuranta on toimialahankintapäällikköjen vastuulla, joten myös luokittelu on viimekädessä heidän vastuullaan.

Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että kriteeristö on helppokäyttöinen selkeiden tietojen perusteella. Toinen mainitsi, että ostovolyyymeihin perustuva jako on selkeä, mutta muut kriteerit eivät ole yksiselitteisiä. Haastattelujen sekä kriteeristön testaamisen kohdalla huomattiin, että luokittelu ja sen onnistuminen toimittajien kohdalla vaatii yhteistyötä Espoon kaupungin toimialanyhteyshenkilöiden kanssa. Luokitteluperusteisiin ei tullut haastatteluissa muutosehdotuksia tai nousut esille, että ne olisivat vaikeaselkoisia. Kommentteja tuli kuitenkin siitä, että pitäisikö varatoimittajat huomioida vielä enemmän luokittelussa. (Aro, Heli 2019; Suihkonen, Jaana 2019)

Haastatteluissa tuli ehdotuksia kuitenkin luokituskohtaisten sopimusseurantatehtävien osalta. Haastatteluissa nousi esiin, että toimialajohtaja ei välttämättä ole oikea henkilö

osallistumaan A-luokan säännöllisiin strategiakokouksiin vaan osallistujan pitäisi mieluummin olla sopimuksen omistaja. Espoon kaupungilla määritellään jokaisen kilpailutuksen yhteydessä kilpailutuksen omistaja, josta myöhemmin tulee myös kilpailutuksen perusteella tehtävän sopimuksen omistaja. Kyseinen henkilö on saattaa olla myös isommissa kilpailutuksissa toimialan tai yksikön johtaja. Sopimuksen omistaja kuitenkin mahdollisesti enemmän perillä sopimuksesta ja sen tilanteesta ja tämän takia oikeampi henkilö osallistumana kokouksiin. (Aro, Heli 2019; Suihkonen, Jaana 2019)

Mittareista tuli haastatteluissa kommentti siihen liittyen, että asiakastytyväisyshaastatteluihin ei välttämättä saada vastaajia helposti, jos niitä tehdään niin usein kuin kerran puolessa vuodessa. Näihin ehdotettiin, että A- luokan toimittajien kohdalla asiakastytyväisyshaastattelut tehdään vähintään kerran vuodessa sekä tarpeen mukaan ja B -luokan toimittajien kohdalla kerran vuodessa tai tarpeen mukaan. Haastatteluissa ehdotettiin myös, että C-luokan toimittajien kohdalla mittareihin määriteltäisiin asiakastytyväisyshaastattelut tarpeen mukaan. Lisäksi haastatteluissa komentoitiin sitä, että mittarit ja niiden seuranta tulisi tapahtua mahdollisimman automaattisesti. (Aro, Heli 2019; Suihkonen, Jaana 2019)

## 5.5 Luokittelun sopivuus hankintakeskuksen käyttöön

Luokittelua sekä luokittelukohtaisten sopimuseurantatehtävien ja mittareiden soveltuvuutta ja toimivuutta hankintakeskuksen käyttöön selvitettiin haastatteleamalla Espoon kaupungin hankintakeskuksen kehittämispäällikköä sekä toimittajien hallinnasta vastaavaa hankintapäällikköä.

Kummankin haastateltavan mielestä luokittelu soveltuu hankintakeskuksen nykytilanteeseen. Haastatteluissa kuitenkin mainittiin, että luokitteluun varmasti tulee muokkaustarpeita, kun sopimustoimittajien hallintaa kehitetään hankintakeskuksessa lähivuosina. (Lavikkala, Veera 2019; Moilanen, Anniina 2019b)

Luokittelukriteereistä haastattelussa mainittiin, että toimittajien katsominen kokonaisuutena on järkevää, mutta tällä hetkellä hankintakeskuksessa haastavaa. Hankintakeskuksessa on tähän asti määritelty kenen vastuulla sopimuseuranta on sopimuskohtaisesti ei toimittajakohtaisesti. Samaan toimittajaan liittyviä sopimuksia voi siis tällä hetkellä olla

useammalla toimialahankintapäälliköllä sopimuseurannassa. Tähän on tarpeen määritellä tulevaisuudessa tarkempi toimintatapa, mutta alkuun tämä vaatii toimialahankintapäälliköiltä keskustelua ja yhteistyötä. (Lavikkala, Veera 2019)

Mittareiden ja sopimuseurantatehtävien osalta mainittiin, että näissä voisi huomioida vielä sen, onko sopimuksessa määritelty niihin jotain poikkeavaa, joka vaatii seuraamista. Sopimustoimittaja on voinut esimerkiksi sitoutua vaadittua korkeampaan laatutason, joka saattaa varsinkin alkuun vaatia aktiivista seuranta. (Lavikkala, Veera 2019)

Luokittelu on kuitenkin haastateltavien mielestä hankintakeskuksen nykytilanteeseen ja käyttöön sopiva. Haastetta siinä saattaa kuitenkin tuoda se, ettei hankintakeskuksessa ole tällä hetkellä mahdollista saada tietoa hankintojen ostovolyymista sopimuksittain vaan pelkästään sopimustoimittajittain. Tätä on tavoitteena tulevaisuudessa parantaa ja se mahdollisesti vaikuttaa myös luokitteluun niin, että siinä huomioidaan vielä laajemmin sopimustoimittajan asema ja tärkeys sopimuskohtaisesti. (Lavikkala, Veera 2019; Moilanen, Anniina 2019b)

## 5.6 Luokittelun muokkaukset testauksen ja haastattelujen perusteella

Tutkijan oli tarkoitus muokata luokittelun kriteeristöä, luokittelukohtaisia sopimuseurantatehtäviä ja mittareita tehdyn kriteeristön testauksen sekä tehtyjen haastattelujen perusteella. Testauksen perusteella luokittelukriteeristöön ei tullut muutoksia, mutta siinä löydettiin muutamia tilanteita, jolloin kriteeristö ei täysin sovellu sopimustoimittajan luokitteluun. Haastattelujen perusteella ei myöskään muokattu luokittelu kriteeristöä, mutta tehtiin muutoksia sopimuseurannan tehtäviin ja mittaristoon.

Toimintatutkimuksessa luotu luokittelukriteeristö, luokittelukohtaiset sopimuseurannan tehtävät ja mittarit on haastattelujen ja testaamisen jälkeen muokattu seuraaviksi:

Sopimus-toimittaja luokittelu	Kriteerit luokittelulle	Sopimuseurannan tehtävät	Mittaristo
A-luokka	- Toimittajalta ostettavien hankintojen ostovolyymi on yli 1milj. vuodessa	- säännölliset strategiakokoukset - säännölliset toimintakokoukset	- säännöllisesti vähintään puolivuosit-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimittaja toimittaa useita Espoon kaupungin toiminnalle oleellisia tuotteita ja/tai palveluita eli on ensisijaisena toimittajana useassa sopimuksessa</li> <li>- Toimittaja on arvokkaiden palveluiden ja tuotteiden toimittaja (Kraljicin matriisi)</li> <li>- Kaupungin kannalta oleellisia tuotteita tai palveluita toimittava ns. pullonkaulatoimittaja (Kraljicin matriisi)</li> <li>- Toimittajan palveluilla tai tuotteilla on oleellinen vaikutus kaikkien kaupungin yksiköiden toimintaan ja varatoimittajan löytäminen on nopealla aikavälillä vaikeaa tai mahdotonta</li> <li>- Toimittaja tarjoaa loppuasiakkaille (kuntalaisille) suoraan kaupungin imagoon vaikuttavia ”arkoja” palveluita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hintatason ja markkinatilanteen jatkuva seuranta</li> <li>- toimittajan taloudellisen tilanteen seuranta</li> <li>- toimittajan suoriutumisen eli mittareiden aktiivinen seuranta</li> </ul>	<p>tain tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perustavoitemittareita: keskimääräinen toimitusaika, hinta, toimitusten määrä kyseiseltä toimittajalta, reklaamaatioiden määrä ja luonne, toimitusnopeus ja varmuus</li> <li>- mittareita, jotka liittyvät ongelmien ratkaisukykyyn: vastausnopeus ongelmatilanteissa, toimitusnopeus ja varmuus kiireellisten tilausten kohdalla</li> <li>- mittareita, jotka liittyvät hintatason ja prosessien kehittämiseen: hinnan muutos sopimuskauden aikana, hintataso suhteessa markkinoihin, virheiden (eli palautusten osuus) kaikista toimituksista, myöhästyneiden toimitusten osuus kaikista toimituksista</li> </ul>
--	---	---	--

			- yritystasoisia mittareita: vakavaraisuus, toimittajan tulevaisuuden kehittämisprojektit
B-luokka	<p>- Toimittajalta ostettavien hankintojen ostovolyymi on yli 350 000 € vuodessa, mutta vähemmän kuin 1 miljoona.</p> <p>- Toimittajan palveluilla tai tuotteilla on oleellinen merkitys useamman Espoon yksikön toimintaan</p> <p>- Palveluilla tai tuotteilla on suuri merkitys yhden toimialan tai useamman yksikön toimintaan eikä sille ole toimituksen vaatimalla aikavälillä mahdollista löytää vaihtoehtoja varatoimittajaa</p> <p>- Toimittajan on tekemisissä suoraan loppuasiakkaiden eli kunta-laisten kanssa sekä sen toiminta voi mahdollisesti vaikuttaa kaupungin imagoon</p> <p>- Toimittaja toimittaa Espoon kaupungille monimutkaisia tuotteita tai</p>	<p>- Hintatason seuranta sekä säännöllinen uudelleen kilpailuttaminen hintatason perusteella</p> <p>- Säännölliset esimerkiksi puolivuositteiset kokoukset toimittajan kanssa, joissa käydään läpi tulevaisuuden suunnitelmia, lähiaikojen isompia toimituksia, toimittajan suorituskykyä ja asiakaspalautteita. Tarvittaessa kokouksiin pyydetään Espoon kaupungin toimittajalta entisten palveluita/tuotteita tilaavan toimialan johtaja</p> <p>- Toimittajan suoriutumisen eli mittareiden aktiivinen seuranta</p>	<p>- säännöllisesti vähintään puolivuositteinen tehtävät asiakastytyväisyyskyselyt</p> <p>- perustavoitemittareita: keskimääräinen toimitusaika, hinta, toimitusten määrä kyseiseltä toimittajalta, reklamaatioiden määrä ja luonne, toimitusnopeus ja varmuus</p> <p>- mittareita, jotka liittyvät ongelmien ratkaisukykyyn: vastausnopeus ongelmatilanteissa, toimitusnopeus ja varmuus kiireellisten tilausten kohdalla</p> <p>- mittareita, jotka liittyvät hintatason ja prosessien kehittämiseen: hinnanmuutos sopimuskauden aikana, hintataso suhteessa</p>

	<p>palveluita, joille on hankala löytää vaihtoehtoisia toimittajaa esim. pullonkaulatoimittajat tai se toimittaa suhteellisen arvokkaita palveluita tai tuotteita (Kraljicin matriisi)</p>		<p>markkinoihin, virheiden (eli palautusten osuus) kaikista toimituksista, myöhästyneiden toimitusten osuus kaikista toimituksista</p> <p>- yritystasoisia mittareita: vakavaraisuus, toimittajan tulevaisuuden kehittämissuunnitelmat</p>
C -luokka	<p>- Toimittajalta ostettavien hankintojen ostovolyymi on yli 60 000 € vuodessa, mutta kuitenkin vähemmän kuin 350 000 €:lla</p> <p>- Toimittaja toimittaa Espoon kaupungille toisarvoisia bulkkituotteita tai -palveluita, joille löytyy monia vaihtoehtoisia toimittajia markkinoilta tai kaupungin sopimuksesta eli se on rutinituotteiden toimittaja (Kraljicin matriisi)</p>	<p>- Mahdollisimman automatisoitu toimittajan suoriutumisen seuranta eli HanSa antaa hälytyksiä valittujen mittareiden perusteella</p> <p>- Tarvittaessa sovitaan toiminnallisia kokouksia</p> <p>- Markkinatilanteen ja hintatason ajoittainen seuranta (hinnanmuutokset sekä suhde markkinoiden muiden toimittajien hintoihin)</p>	<p>- tarvittaessa tehtävät asiakastytyväisyyskyselyt palveluita/tuotteita käyttäville ja tilaaville loppukäyttäjille tai yksiköille</p> <p>- perustavoitemittareita, jotka liittyvät tuotteiden tai palveluiden toimittamiseen: keskimääräinen toimitusaika, hinta, toimitusten määrä kyseiseltä toimittajalta, reklamaatioiden määrä ja luonne, toimitusnopeus ja varmuus</p> <p>- mittareita, jotka liittyvät hintatason ja prosessien kehittämiseen: hinnan</p>

			muutos sopimuskauden aikana, myöhästyneiden toimitusten osuus kaikista toimituksista, virheiden (eli palautusten osuus) kaikista toimituksista
D -luokka	<p>- Toimittajalta ostetaan, vaikka heidän kanssaan ei ole tehty hankintasopimusta</p> <p>- Toimittajalta ostettavien hankintojen ostovolyymi on alle 60 000 euroa vuodessa</p> <p>- Toimittaja on tilapäistoimittajia eli sen kanssa on tehty sopimus koskien kertahankintaa (Kraljicin matriisi)</p> <p>- Toimittajalta tehdään hyvin pieniä rutiiniostoja ja sille löytyy markkinoilta ja Espoon kaupungin sopimuksilta paljon vaihtoehtoisia toimittajia (Kraljicin matriisi)</p> <p>- Toimittaja on sopimuksissa pelkästään varatoimittajia tai</p>	<p>- Selvitetään tarvitseeko tehdä joidenkin tuotteiden ja palveluiden osalta uusi kilpailutus</p> <p>- Selvitetään tarvetta yhdistellä, jotain sopimuksia eli keskittää hankintoja tietyille toimittajille</p>	<p>- Ei määriteltyjä mitta-reita</p>



	puitejärjestelyissä enintään toissijainen toimittaja		
--	--	--	--

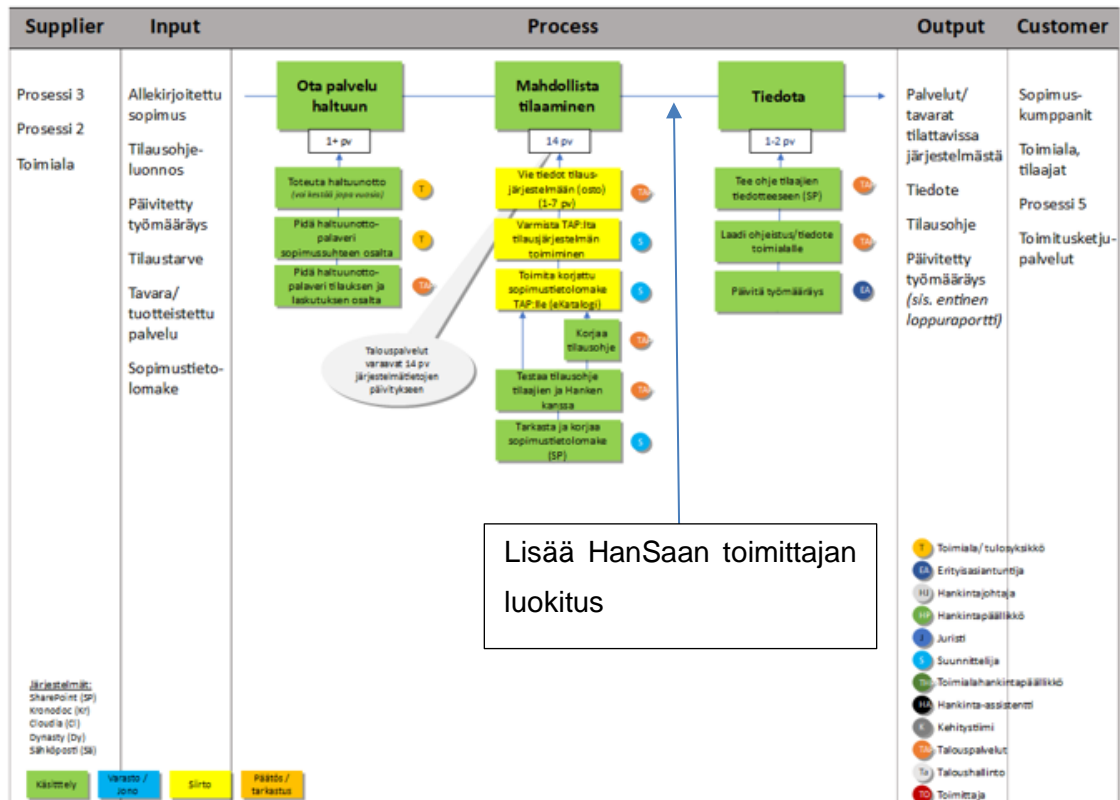
Näiden lisäksi luokittelukriteeristön testauksessa huomattiin, ettei kriteeristö sovellu, kun kyseessä on palvelu tai tuote, joka vaikuttaa hyvin rajalliseen osaan loppukäyttäjistä olennaisesti tai, joka on erittäin kriittinen ainoastaan yhdelle Espoon kaupungin yksikölle eli se on kilpailutettu yhtä yksikköä varten. Näissä tilanteissa luokittelu on määriteltävä harkinnan varaisesti yllämainitusta kriteeristöstä poiketen.

Lisäksi luokittelussa on huomioitava, että sopimusten tilanne ja samalla sopimustoimittajien tärkeys saattaa muuttua sopimuskauden aikana. Tällöin myös sopimustoimittajien luokittelua on muokattava muutosten perusteella.

## 5.7 Luokittelun käyttöönotto

HanSa otettiin käyttöön toukokuussa 2019, jonka jälkeen sinne vietiin niiden sopimustoimittajien tiedot, joiden kanssa toimintamallia testattiin (kappale 5.3). Muiden hankintakeskuksen kilpailuttamien kilpailutusten sopimustoimittajien tiedot viedään järjestelmään vuoden 2019 aikana. Sopimustoimittajien tietojen (luokittelu, sopimusseurannan tehtävät sekä mittarit) tapahtuu niin, että toimialahankintapäälliköt vievät tiedot HanSaan ja keskustelevat tilaavien yksiköiden kanssa tarvittaessa luokituksesta. HanSaan tehdään myös yhdessä sopimustoimittajilta tilaavien yksiköiden kanssa suunnitelma sopimustoimittajan hallintaan liittyvistä tehtävistä kuten suunnitelma pidettävistä kokouksista ja seurattavista mittareista sekä samalla sinne laitetaan hälytykset mittareiden osalta.

Uusien kilpailutusten ja sopimustoimittajien kohdalla luokittelu viedään HanSaan samalla, kun sinne viedään kilpailutuksen yhteydessä sopimuksesta tiedot tilaamista varten vaiheessa 4 Sopimuksesta ostoon. Luokittelusta keskustellaan jo kilpailutuksen yhteydessä toimialan yhteyshenkilöiden kanssa. Jos kilpailutuksella valittu toimittaja on jo ennestään sopimustoimittaja, sen tietoja päivitetään tarpeen mukaan HanSaan.



Kuvio 17, prosessin vaihe 4 Sopimuksesta ostoon toimintamallin käyttöönoton jälkeen

## 5.8 Peiton mittaus

Kehittämistehtävän onnistumisesta kertovaksi mittariksi valittiin, se kuinka suuressa osassa Espoon kaupungin toimittajia luokittelu on käytössä (eli peiton mittaus). Tässä toimintamallin käyttöä verrataan lähtötilanteeseen. Lähtötilanteessa toimittajia ei luokiteltu Espoon kaupungin hankintakeskuksessa eli toimintamallin käyttöaste eri sopimus-toimittajien osalta oli 0%.

Mallin testaamisen kohdalla kategorisoitiin 302 sopimustoimittajaa eli noin 26,26 % Espoon kaupungin hankintakeskuksen kilpailuttamien sopimusten sopimustoimittajista. Näiden osalta luokitukset saatiin vietyä HanSaan syyskuussa 2019 ja sinne kirjattiin kyseisten toimittajien osalta niiden luokitus, sopimusseurantaan sisällytettävät luokituksen mukaiset tehtävät sekä mittarit.

Loput sopimustoimittajista, jotka ovat tulleet Espoon kaupungin hankintakeskuksen kilpailuttamista sopimuksista, luokitellaan ja viedään HanSaan vuoden 2019 aikana.

Tällöin toimintamalli on tarkoitus olla loppuvuodesta käytössä 100 % Espoon kaupungin kilpailuttamien sopimusten sopimustoimittajien osalta. Tämä tarkoittaa n. 19 % kaikista Espoon kaupungin toimittajista. Loppujen toimittajien saaminen mukaan edellyttää ensiksi sen tutkimista, ovatko toimittajat Espoon kaupungin sopimustoimittajia vai onko kyse ohioistoista. Kuten aikaisemmin jo mainittiin toimialat kilpailuttavat jonkin verran hankintojaan itse ja niistä ei tällä hetkellä kulje aina tieto hyvin hankintakeskukseen asti.

#### 5.9 Jatko-toimenpide -ehdotukset

HanSaan tullaan aluksi viemään tietoja pääasiassa hankintakeskuksen kilpailuttamista hankinnoista ja sopimuksista. Pidemmällä aikavälillä tarkoitus on saada varmasti sinne myös tieto toimialojen itse kilpailuttamista sopimuksista. Tällöin myös näiden sopimusten toimittajat tulisi luokitella luodun toimintamallin mukaan.

Luokittelua on mahdollisesti tarpeellista kehittää ja päivittää tarpeen mukaan. Sen toivuutta tuleekin tutkia ajoittain.

Lisäksi luokittelu tulee huomioida hankinta osana hankintakeskuksen uusia prosesseja (kappale 1.1.2 Prosessien uudistus hankintakeskuksessa sekä Liite 1, Hankintakeskuksen uudet prosessit).

#### 5.10 Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus

Vaikka kategorisointi tehdäänkin opinnäytetyön rajaamiseksi aluksi sopimustoimittajien lajittelemista ja sopimusseurantaan liittyviä tehtäviä varten, sitä voidaan myöhemmissä vaiheissa mahdollisesti käyttää myös hieman muokkaamalla potentiaalistentoimittajien kategorisoinnissa.

Tutkimuksen toistettavuuden vuoksi tutkija on kehittämistehtävässä pyrkinyt selostamaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, mitä sen aikana on tehty ja miten se suoritettiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 261.) Tällä on tarkoitus lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Kaksi haastateltavista kohteista kuitenkin toivoi haastattelujen sekä yrityksen nimen olevan liikesalaisuutta, joten niistä ei ole haastattelumuistioita toimintatutkimuksen liitteinä.

Kehittämistehtävällä tehtiin hankintakeskuksen käyttöön toimintamalli ja -tapa sopimus-toimittajien kategorisointia varten ja sen tarkoitus on ohjata sopimustoimittajien hallintaa hankintakeskuksessa. Toimintatapaa noudattamalla resurssit ohjataan tärkeimpien toimittajien kanssa tehtävään sopimusseurantaan liittyvään työhön.

## 6 Lähteet

Aro, Heli 2019. KOHA:n toimialahankintapäällikkö. Espoon kaupunki, Espoo. Haastattelu 17.5.2019.

Borg, Sami 2017. Kuntavaalitutkimus 2017. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/04/tutkimusjulkaisu\\_kuntavaalitutkimus-2017.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/04/tutkimusjulkaisu_kuntavaalitutkimus-2017.pdf) Luettu 29.4.2019

Chang, Kitae Shin Tai-Woo & Park, Jinwoo & Park, Jongkyung & Shin, Kitae 2010. An integrative framework for supplier relationship management. Industrial Management & Data Systems, Vol. 110 Issue: 4. 2010. <https://www.emeraldinsight-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1108/02635571011038990> Luettu 2.3.2019.

Day, Marc & Hughes, Jon & Mangan, Greg & Webb, Mark 2008. Strategic Supplier Relationship Management. Framington Vol. 12, Iss. 4. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/221203506/3DFC4FC916BE47BEPQ/1?accountid=11363> Luettu 25.3.2019

Espoon kaupunki 2017a. Hankinnat [https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo\\_ ja\\_yrittaminen/Yrityksille\\_ ja\\_yrittajiksi\\_aikoville/Yrittajana\\_Espoossa/Hankinnat](https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ ja_yrittaminen/Yrityksille_ ja_yrittajiksi_aikoville/Yrittajana_Espoossa/Hankinnat) Luettu 1.2.2019.

Espoon kaupunki 2017b. Päätöksenteko. [http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatöksenteko](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatöksenteko). Luettu 2.2.2019.

Espoon kaupunki 2017c. Espoo-tarina. <https://www.espoo.fi/download/none/%7BD2192649-32C3-4E01-8EB1-7CA033DC1945%7D/98258> Luettu 2.2.2019

Espoon kaupunki 2017d. Henkilöstökertomus 2017. <https://www.espoo.fi/download/none/%7B82AD680B-6BDE-491F-8A5C-932B7CCA78A7%7D/101983> Luettu 4.2.2019.

Espoon kaupunki 2018a. Tietoa Espoosta. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Tietoa\\_Espoosta](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta).

Luettu 1.2.2019.

Espoon kaupunki 2018b. Hallintosääntö. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatokseteko/Saantokokoelma/Hallintosaanto](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatokseteko/Saantokokoelma/Hallintosaanto)

Luettu 2.2.2019.

Espoon kaupunki 2018c. Luottamuselin- ja viranhaltijaorganisaatiot 1.1.2019. [https://www.espoo.fi/download/noname/%7BA7E96A83-2991-4310-88A9-](https://www.espoo.fi/download/noname/%7BA7E96A83-2991-4310-88A9-68882F07893A%7D/110105)

[68882F07893A%7D/110105](https://www.espoo.fi/download/noname/%7BA7E96A83-2991-4310-88A9-68882F07893A%7D/110105)

Luettu 4.2.2019.

Espoon kaupunki 2018d. Hankinnat. Espoon kaupungin intranet.

Luettu 5.2.2019

Espoon kaupunki 2018e. Espoon kaupungin hankintakeskuksen sisäinen materiaali.

Luettu 5.2.2019

Espoon kaupunki 2018f. Espoon kaupungin hankintakeskuksen sisäinen materiaali.

Luettu 1.5.2019

Espoon kaupunki 2019a. Espoon kaupungin hankintakeskuksen sisäinen materiaali.

Luettu 5.2.2019

Espoon kaupunki 2019b. Espoon kaupungin hankintakeskuksen sisäinen materiaali.

Luettu 5.2.2019

Espoon kaupunki 2019c. Espoon kaupungin hankintakeskuksen sisäinen materiaali.

Luettu 1.5.2019

Espoon kaupunki 2019d. Espoon kaupungin hankintakeskuksen sisäinen materiaali.

Luettu 3.10.2019

Fan, Chunxing & Jolayemi, Joel K. & Li, Xiaoming & Olorunniwo, Festus O 2014. Re-examining the structure of supplier stratification matrix: a focus on differential value and

relationship. International Journal of Procurement Management. [https://www.researchgate.net/publication/264820724\\_Re-examining\\_the\\_structure\\_of\\_supplier\\_stratification\\_matrix\\_A\\_focus\\_on\\_differential\\_value\\_and\\_relationship](https://www.researchgate.net/publication/264820724_Re-examining_the_structure_of_supplier_stratification_matrix_A_focus_on_differential_value_and_relationship) Luettu 30.3.2019

Hietaranta, Kalle 2019. Yksikön päällikkö, tietohallinnon hankinnat. Hansel Oy, Helsinki. Skype for Business -haastattelu 15.2.2019.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

How to determine the supplier relationship management model. Supplier Selection & Management Report; New York Vol 3. Iss. 7. Heinäkuu 2003. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/207551106/fulltext/53865BC8B33A4607PQ/9?accountid=11363> Luettu 1.3.2019

Hudnurkar, Manoj & Jakhar, Suresh Kumar & Rathod, Urvashi 2016. Multi-criteria decision framework for supplier classification in collaborative supply chains: Buyer 's perspective. Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Issue: 5, pp.622-640. <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1108/IJPPM-03-2015-0048> Luettu 25.3.2019

Huuhka, Terttu. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 3. uud. painos. BoD – Books on Demand, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen Hanna 2015. Hankintojen johtaminen – Osaamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen Hanna 2018. Hankintojen johtaminen – Osaamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu – sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Khamba, J.S. & Oberoi, J.S 2005. Strategically managed buyer-supplier relationships across supply chain: An exploratory study. *Human Systems Management*, vol. 24, no. 4. <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm594> Luettu 30.3.2019.

Kraljic, Peter 1983. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review* Vol. 61, Iss. 5. Boston.

Kuo, RJ & Potti, Yuliana & Zulvia, Ferani E 2018. Application of metaheuristic based fuzzy K-modes algorithm to supplier clustering. *Computers & Industrial Engineering* Volume 120. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835218301943> Luettu 1.3.2019.

Lavikkala, Veera 2019. Kehittämispäällikkö. Espoon kaupunki, Espoo. Haastattelu 20.5.2019.

Mamavi, Olivier & Nagati, Haithem & Wehrle, Frederick T. & Pache, Gilles 2014. Out of sight, out of mind? Supplier spatial proximity in French public procurement. *International journal of public sector management* Volume 27, issue 6. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJPSM-02-2014-0032> Luettu 3.3.2019

Moilanen, Anniina 2019a. Toimittajahallinnan päällikkö. Espoon kaupunki, Espoo. Haastattelu 15.2.2019.

Moilanen, Anniina 2019b. Toimittajahallinnan päällikkö. Espoon kaupunki, Espoo. Haastattelu 20.5.2019.

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

Pekkala, Elise & Pohjanen, Mika & Huikko, Katariina & Ukkola, Markus 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. 7. uud. painos. Tietosanoma, Tallinna.

Rockson, Samuel Bruce & Sey, Kofi Akraasi & Owusu-Anane, Ernest 2017. Managing Supplier Relationship in a Typical Public Procurement Entity in Ghana: Outcome and Challenges. *Journal of Logistics Management*. <http://article.sapub.org/10.5923.j.logistics.20170601.03.html> Luettu 2.3.2019



Suihkonen, Jaana 2019. SITO:n toimialahankintapäällikkö. Espoon kaupunki, Espoo. Haastattelu 17.5.2019.

Suuri suomalainen yritys 2019a. Skype for Business -haastattelu 22.2.2019.

Suuri suomalainen yritys 2019b. Haastattelu 25.3.2019.

Svensson Göran 2013. Supplier segmentation in the automotive industry: A dyadic approach of a managerial model. *Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 Issue: 1, pp.12-38. <https://www.emeraldinsight-com.ezproxy.metropoli.fi/doi/full/10.1108/09600030410515664>. Luettu 25.3.2019.

van Weele, Arjan J 2009. *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 5. painos. Cengage Learning EMEA, United Kingdom.

Valtiovarainministeriö 2012. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. <https://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5> Luettu 10.2.2019

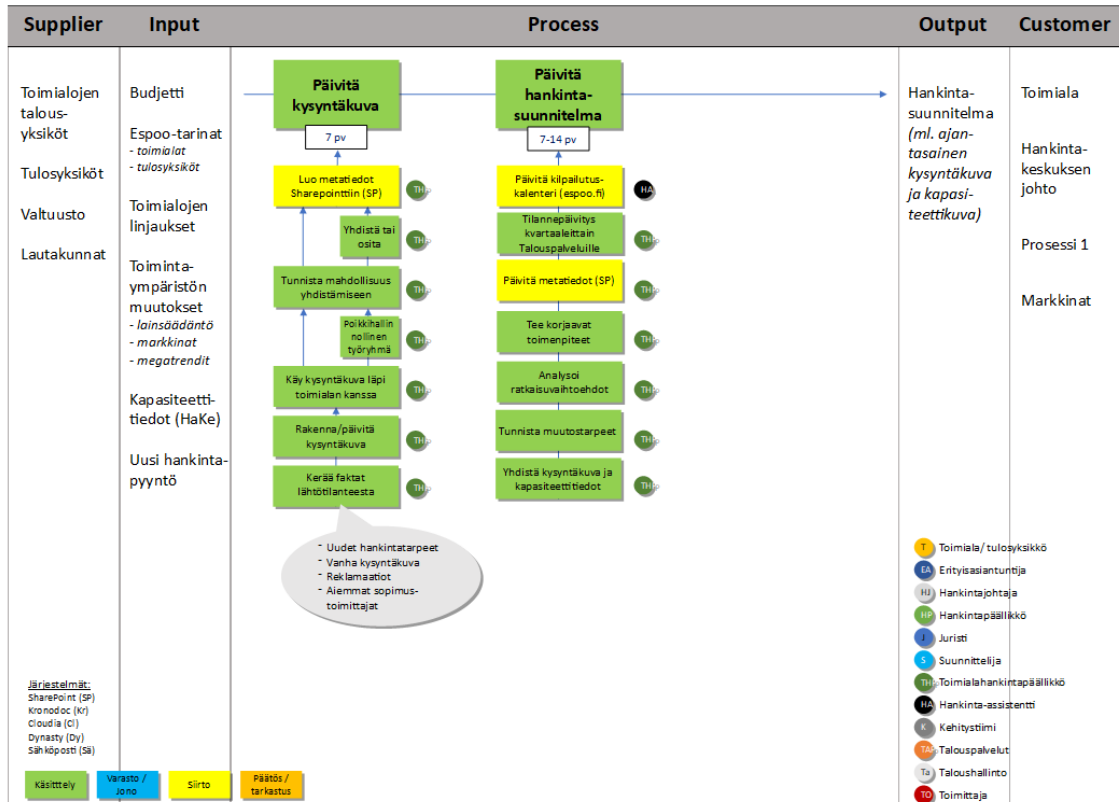
Vehviläinen, Anu 2017. Tavoitteena julkisen sektorin toimintauudistus. Valtiovarainministeriö. [https://vm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tavoitteena-julkisen-sektorin-toimintauudistus](https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tavoitteena-julkisen-sektorin-toimintauudistus) Luettu 10.2.2019

Vähämäki, Tero 2018. Espoon koulukuljetukset takkuavat jälleen: useat lapset jääneet odottamaan kyytejään – "Olen pahoillani tilanteesta". Länsiväylä. <https://www.lansivayla.fi/artikkeli/694878-espoon-koulukuljetukset-takkuavat-jalleen-useat-lapset-jaa-neet-odottamaan-kyytejaan> Luettu 3.10.2019

Liite 1, Hankintakeskuksen uudet prosessit

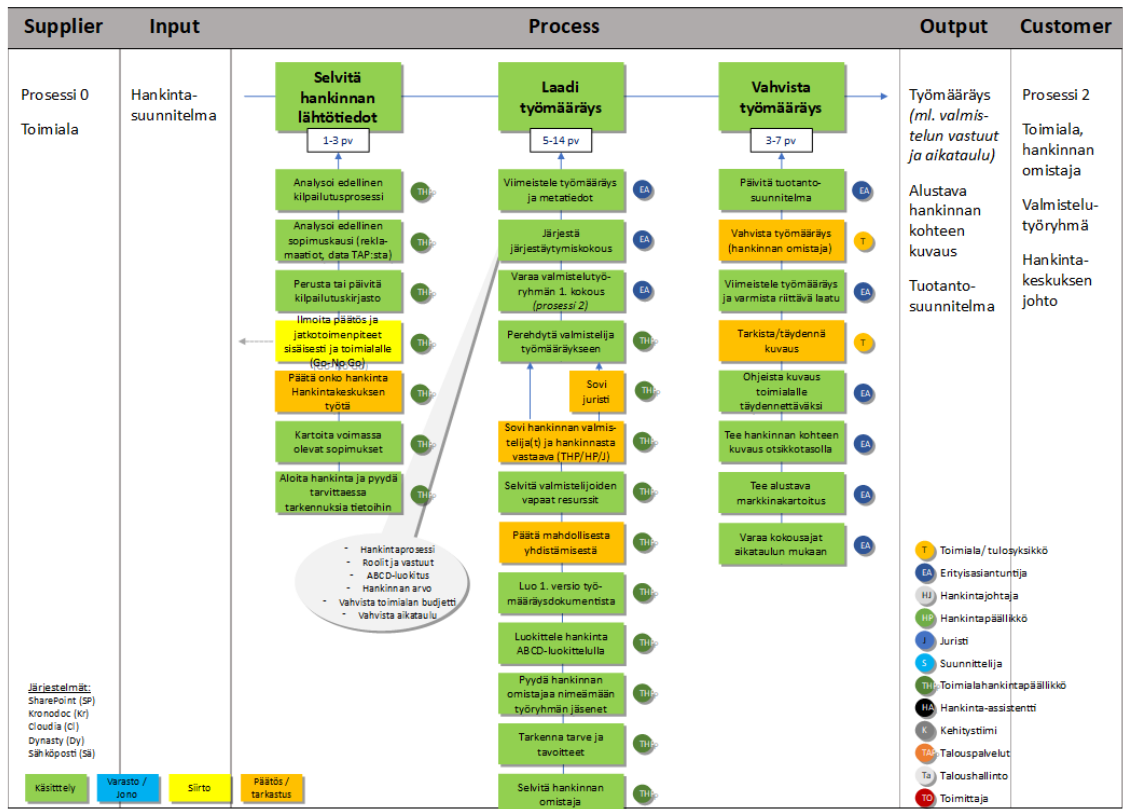
0 Kysyntäkuvasta Tarpeeseen

14-21 pv



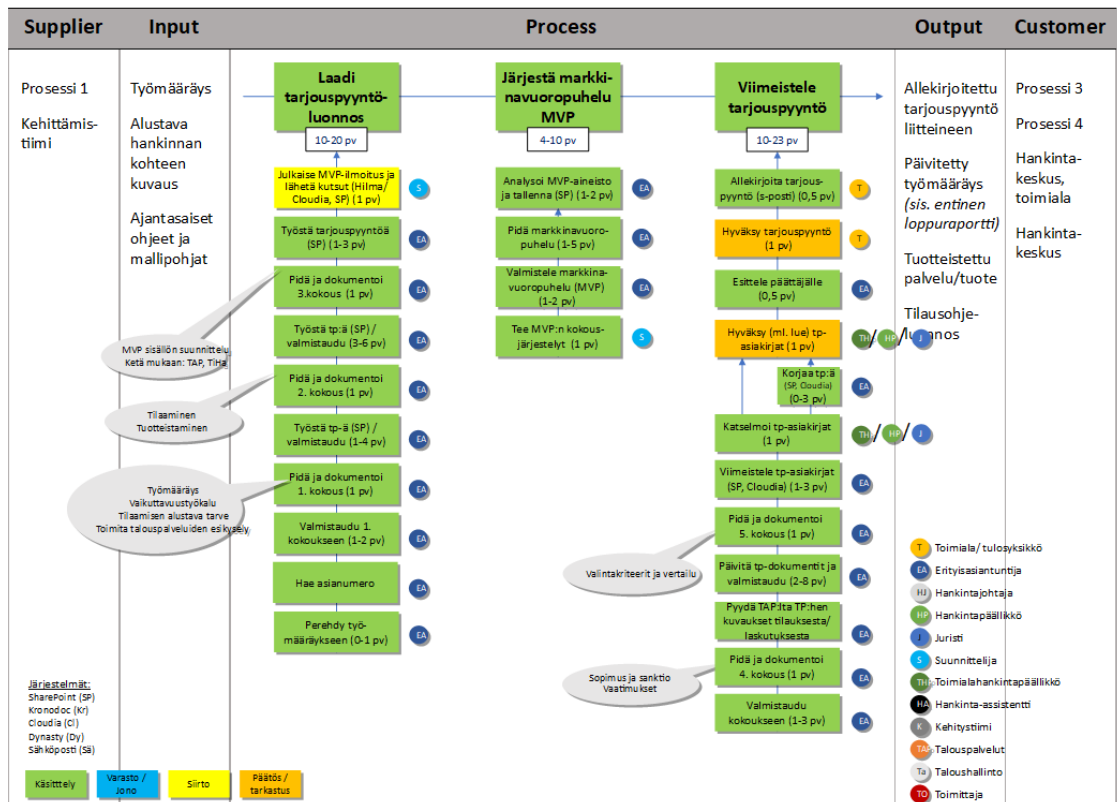
# 1 Tarpeesta Työmääräkseen

9-24 pv



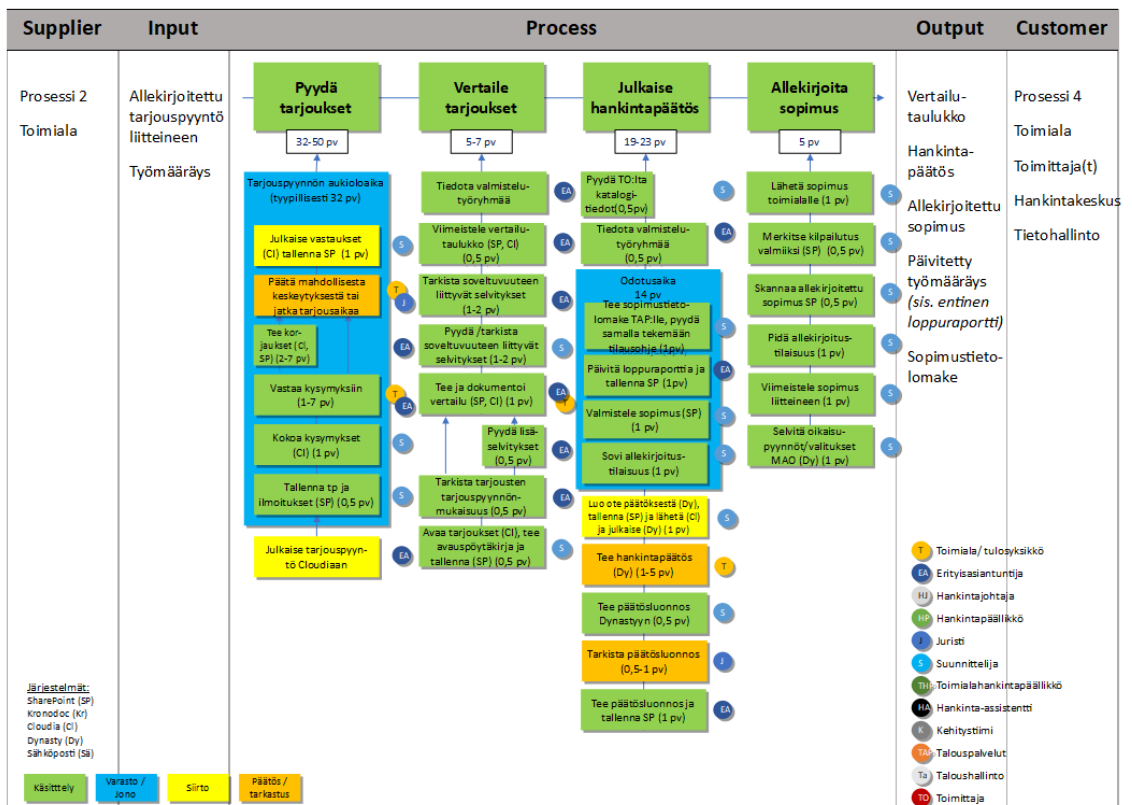
## 2 Työmääräyksestä Kilpailutukseen

24-53 pv



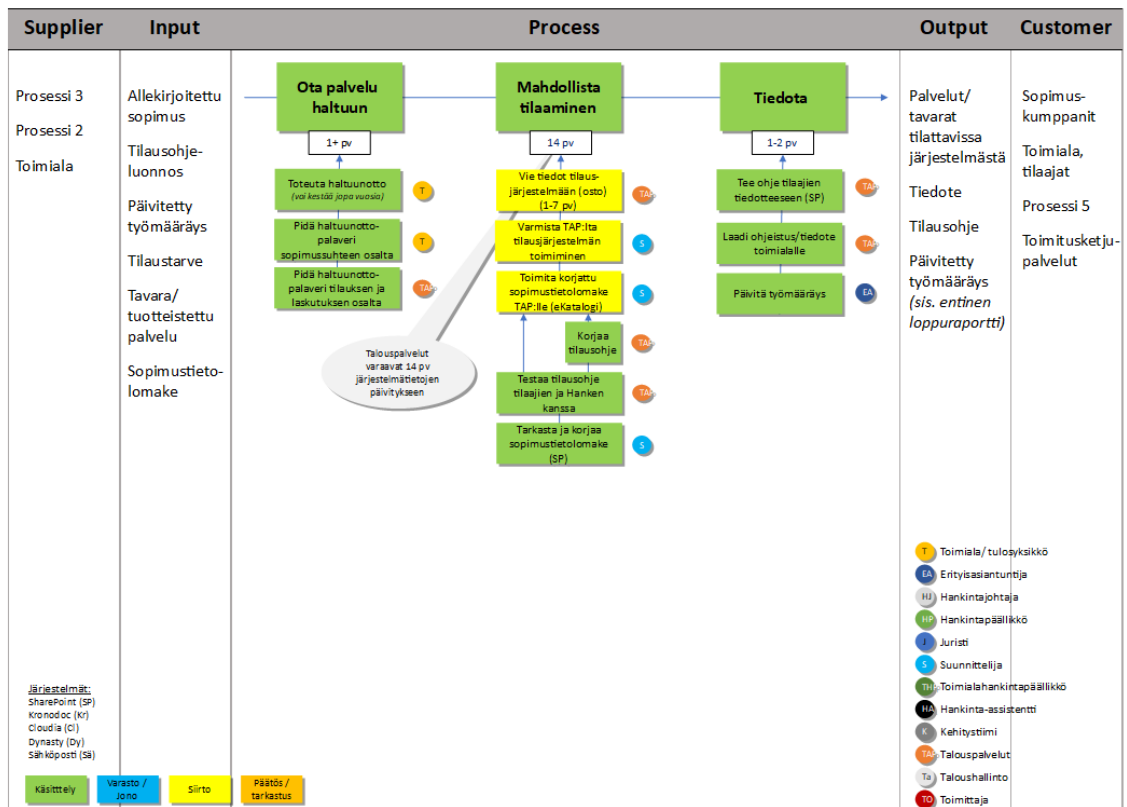
### 3 Kilpailutuksesta sopimukseen

61-85 pv



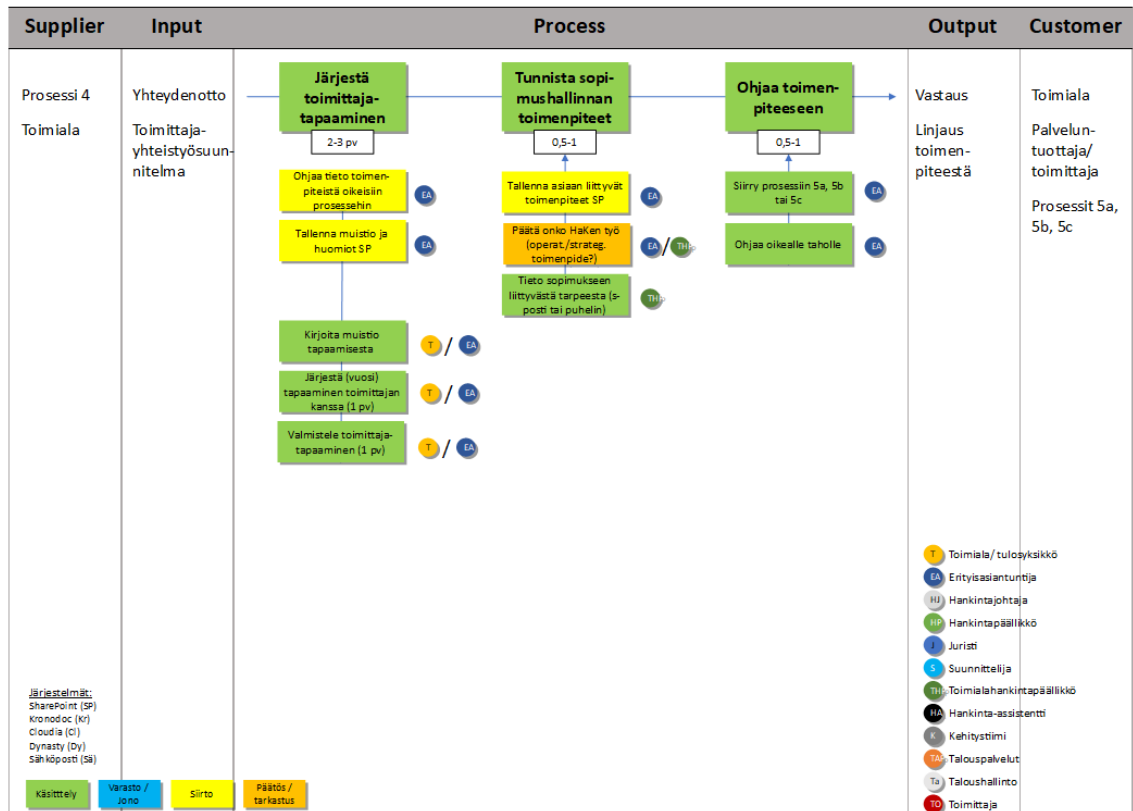
# 4 Sopimuksesta Oston

16-17 pv  
+ haltuunotto



# 5 Sopimuksenhallinta

1-5 pv



Liite 2, Espoon kaupungin sopimus- ja toimittajahallinnasta vastaavan hankintapäällikön haastattelu

Yritys: Espoon kaupunki

Haastateltava: Anniina Moilanen

Ajankohta 11.2.2019 klo 10:15 -11:00

Haastattelupaikka: Espoon kaupungin hankintakeskus

**Kysymys 1: Mikä on työkuvasi (toimittajahallinnan päällikkö) ja mitä tehtäviisi karkealla tasolla kuuluu?**

Toimittajahallinnan päällikön tehtäviin kuuluu päätasolla:

1. Vastaa uuden toimittajahallintamallin kehittämisestä ja käyttöönnotosta/jalkautuksesta sekä hankintakeskuksessa että toimialoilla.
2. Toimii prosessinomistajana prosessissa 5. Sopimus- ja toimittajahallintaa
3. Vastaa markkinatiedon keräämisen työkaluista ja toimintatavoista sekä markkinatiedon ylläpitoprosessista
4. Vastaa hankintakeskuksen ja talouspalveluiden yhteisten prosessien kehittämisestä
5. Osallistuu hankintakeskuksen johtoryhmätyöskentelyyn ja kehittämiseen

Toimenkuvaani tullaan mahdollisesti päivittämään, kun toimittajahallinnan malli ja prosessit on valmisteltu.

**Kysymys 2: Mikä on näkemyksesi Espoon kaupungin hankintakeskuksen sopimusten ja sopimustoimittajien hallinnan nykytilasta?**

Hieman "tulipalojen sammuttelua" on nykyään, eli reaktiivista. Saman kaltaisilla sopimuksilla voi olla hyvin erilaisia ehtoja eikä hankintoja ei ole ehkä koottu parhaalla mahdollisella tavalla (useita sopimuksia samasta palvelusta). Mitään yleistä markkinakartoitusta ei tehdä juurikaan sopimuskaudella nykytilanteessa.

**Kysymys 3. Miten sopimusten ja sopimustoimittajien hallintaa on tavoitteena kehittää lähivuosina? Vai onko ne huomioitu tulevaisuuden tavoitteissa hankintakeskuksessa?**



Tarkoitus on kehittää niitä proaktiiviseen suuntaan. Ennakoitavuus, toimittajamarkkina-tiedon ajantasaisuus ja yhteistyö toimittajien ja valvontaa suorittavien tahojen kanssa painottuvat. Haluamme kehittää kokonaisuuden hallintaa paremmaksi. Tarkoitus on tulevaisuudessa panostaa tärkeimpiin toimittajiin kuten esimerkiksi Kraljicin mallin A-luokan kategoriaan.

**Kysymys 4. Onko hankintakeskuksessa nyt jo käynnissä tai alkamassa kehittämisprojekteja liittyen sopimusten ja sopimustoimittajien hallintaan?**

On. Teemme toimittajahallinnasta paraikaa samantyylistä ylätasoinen prosessikuvausta kuin kilpailutusprosessista. Tämän jälkeen on tarkoitus luoda eritasoiset mallit sopimushallintaan A, B ja C-luokan hankintoihin. Lopuksi on vielä suunnitelmissa kuvata sopimusmuutos-, reklamaatio- ja option käyttöönotto prosessimaisesti, jotta saadaan yhdenmukaista toimintamallia poikki kaupungin sopimushallintaan. Näissä hyödynnetään mahdollisimman paljon HanSaa, jonne voidaan rakentaa mm. reklamaation tekoon työkalu. Tämä on siis suunnitteilla vuosina 2019-2020.

**Kysymys 5. Mikä on hankintakeskuksen sopimusten ja sopimustoimittajien tavoitetila ns. pidemmällä aikavälillä?**

Tavoitteena on saada aikaan hyvin hallittava kokonaisuus, jossa prosesseilla on selkeät vastuuhenkilöt. Hankintakeskuksen on tarkoitus ottaa aktiivisempi rooli toimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä sekä sopimuse seurannassa on tavoitteena seurata aikaisempaa aktiivisemmin toimittajien suoriutumista.

**Kysymys 6: Mitä mielestäsi tarvitsee tehdä, jotta tähän tavoitetilaan päästään?**

Hankintakeskuksen tulee kuvata prosessit sekä tehdä selkeät kategoriat niin hankinnoille, sopimuksille kuin toimittajillekin. Tätä työtä varten tulee resursoida riittävästi työntekijöitä sekä hankintakeskuksessa, että toimialoilla ja varmistaa kaikille saman kaltainen näkemys sekä selkeät tavoitteet. Meidän tulee myös varmistaa, että tieto ei katoa henkilöiden vaihtuessa sekä sitouttaa toimialojen työryhmät.

Liite 3, Hansel OY:n haastattelu.

Yritys: Hansel Oy

Haastateltava: Kalle Hietaranta

Ajankohta 15.2.2019 klo 9:30-10:20

Haastattelupaikka: Skype for Business-haastattelu

Haastateltava on yksikön päällikkö kategoriahallinnassa

Valtion yhteishankintayksikkö, jonka asiakkaita ovat mm. valtion virastot ja liikelaitokset sekä yliopistot ja korkeakoulut. Vuoden 2019 aikana tulossa, jo päätetty integraatio KL-kuntahankintojen kanssa. Integraation jälkeen myös kunnat voivat käyttää Hanselin palveluita. Kun SOTE uudistus menee läpi, myös maakunnat asiakkaita.

Yksikölle kuuluu ICT-hankintakategoria, mutta myös paljon muuta esim. hr, siivous ja vartiointi. Yhteishankintasopimusten kilpailutus yhdessä asiakas kanssa ja pidetään yhteyttä / markkinapuheluita toimittajien kanssa.

**Kysymys 1: Kuka teillä hoitaa toimittajahallinnan? (Onko se keskitetty yhdelle henkilölle / yksikölle jne.)**

Hankinnat on jaettu kategorioihin, jotka ovat:

- Ajoneuvopalvelut
- Asiantuntijapalvelut
- Energia
- Henkilöstö- ja terveystyöpalvelut
- IT-laitteet
- Konesalipalvelut ja -laitteet
- Konsultointipalvelut
- Kuljetus- ja Logistiikkapalvelut
- Kulutustuotteet- ja tarvikkeet
- Matkustuspalvelut
- Ohjelmistot
- Talous- ja rahoituspalvelut
- Tietoliikenne
- Toimistopalvelut
- Toimitilapalvelut

- Turvallisuustekniikka

Kategorioiden on kategoriapäälliköt, jotka hoitavat oman kategoriansa sopimukset kilpailutuksesta sopimuseurantaan asti. Hän hoitaa myös mm. asiakaspalautteet.

Kilpailutuksissa myös mukana Hanselilta myös projektipäällikkö ja juristi. Tarvittaessa toimittajahallintaan osallistuu muitakin resursseja.

Hanselilla on 15 kategoriapäällikköä ja yhteensä 95 henkilöä.

### **Kysymys 2: Mitä teillä kuuluu toimittajahallintaan? (Esim. sopimuseurantakokoukset tietyn ajan välein)**

Kategoriapäällikkö tekee vuosittain vuosi suunnitelman, joka sisältää myös toimittajahallinnan suunnitelman. Suunnitelma tehdään sopimuskohtaisesti esim. puitejärjestelykohtainen. Suunnitelmassa määritellään, pidetäänkö kokoukset neljänneksen-, puolenvuoden tai vuoden välein ja otetaan kantaa siihen, kuka siihen osallistuu.

Kokoukset toimittajien kanssa kirjataan tarvittaessa sopimukseen niin, että niitä pidetään neljänneksen-, puolenvuoden tai vuoden välein. Tämä katsotaan hankintakohtaisesti.

Kokouksiin osallistuu ykkös- (kategoriapäällikkö) ja kakkosvastuulliset sekä tarvittaessa myös juristi ja yksikön päällikkö.

Toimittajien tapaamisissa on myös asiakas mukana, jos kyse on hänen oman sopimuksensa (esim. puitejärjestelyn sisäisen kilpailutuksen tilanteessa) sopimuksen hallinnasta.

Asiakkaat reklamoivat toimittajia itse, mutta heitä kannustetaan aina laittamaan tieto myös Hanselille.

Sopimuskausi alkaa aina kick-offeilla, jossa käydään läpi sopimusta yms.

### **Kysymys 3: Luokitteletteko sopimustoimittajanne jotenkin? Jos luokittelette, niin miten?**

Ei ole erikseen toimittaja segmentointia. Huomioivat kuitenkin toimittajamarkkinoita.

Hankinnat luokitteluun vaikuttaa mm.

- kuuluuko hankinta valtiovarainministeriön talousarviolain 22 a § käyttövelvoitteen piiriin.
- hankinnan kohteen ja markkinoiden segmentointi eli se kuinka monimutkaisista markkinoista on kyse (onko toimijoita yksi vai useita) sekä kuuluuko siihen jostain erikoisuutta (esim. lakia).
- ennakoitusopimusmyynti

Lähestyvät hankinnan kohteen ja toimittajamarkkinoinnin segmentoinnin kautta. Kategoriapäällikkö hoitaa asiakas ja toimittaja puolelta selvityksen.

Liite 4, KOHA:n toimialahankintapäällikön haastattelu

Yritys: Espoon kaupunki

Haastateltava: Heli Aro

Ajankohta 17.5.2019

Haastattelupaikka: Espoon kaupungin hankintakeskus

Haastateltavalle esiteltiin kategorisoinnin taustalle luodut kriteerit sekä suunnitelma eri kategorian sopimustoimittajiin liittyvistä toimittajahallinnan tehtävistä.

**Kysymys 1: Kuinka helppo on mielestäsi luokitella sopimusseurannassasi olevien sopimusten sopimustoimittajat esitettyjen kriteerien mukaisesti?**

Luokittelu on helppo tehdä sopimustoimittajille sillä tiedot ovat selkeät, millä luokittelu tehdään. Mielestäni näitä kannattaa ainakin kokeilla. Hyvin varmasti kuitenkin voi kuitenkin tulla tilanteita, joissa luokittelu ei syystä tai toisesta onnistu helposti. Tällaisia tilanteita varmaan tulee vähän.

**Kysymys 2. Tuleeko sinulle mieleen, jotain mitä itse muokkaisit kriteereissä tai jotain huomioitavaa niihin liittyen?**

Ei tule mieleen muokattavaa tai huomioitavaa

**Kysymys 3. Tuleeko sinulle mieleen jotain mitä muokkaisit sopimusseurantaan liittyvissä tehtävissä?**

Jokaisella kilpailutuksella määritellään sopimuksen omistaja. Määrittelin mieluummin osallistujaksi A-luokan kohdalla sopimuksen omistajan kuin toimialan johdon. A-luokan toimittajien sopimusseurannan tehtäviin liittyen, luulen että voi olla ongelmia saada vastaajia asiakastyytyväisyyskyselyihin, jos ne tehdään niin usein kuin puolivuositain. Sekä A- että B -luokan sopimustoimittajien kohdalla voisi olla parempi, että asiakastyytyväisyyskyselyt tehdään kerran vuodessa tai tarpeen mukaan.

C-luokan sopimustoimittajissa lisäisin, että asiakastyytyväisyyskyselyjä tehdään tarpeen mukaan.

**Kysymys 4. Tuleeko sinulla mieleen jotain muuta vielä mitä kriteereissä tai sopimusseurannan tehtävissä pitäisi vielä huomioida tai muokata?**

Ei oikeastaan muuta kuin, että ottaisin mukaan hankinnan omistajan sopimusseurantaan, en toimialanjohtoa, ellei hän ole valmiiksi sopimuksen omistaja.

Liite 5, SITO:n toimialahankintapäällikön haastattelu

Yritys: Espoon kaupunki

Haastateltava: Jaana Suihkonen

Ajankohta 17.5.2019

Haastattelupaikka: Espoon kaupungin hankintakeskus

Haastateltavalle esiteltiin kategorisoinnin taustalle luodut kriteerit sekä suunnitelma eri kategorian sopimustoimittajiin liittyvistä toimittajahallinnan tehtävistä.

**Kysymys 1: Kuinka helppo on mielestäsi luokitella sopimusseurannassasi olevien sopimusten sopimustoimittajat esitettyjen kriteerien mukaisesti?**

Luokittelu on helppo tehdä euromääräisesti, mutta muiden kriteerien osalta se ei ole yksiselitteistä vaan vaatii aina luokittelijalta harkintaa. Luokittelu on tehtävissä, mutta vaatii muiden kuin euromääräisten osalta enemmän työtä.

**Kysymys 2. Tuleeko sinulle mieleen, jotain mitä itse muokkaisit kriteereissä tai jotain huomioitavaa niihin liittyen?**

Kannattaa pohtia kuinka kriittinen on se, että toimittaja on ensisijainen toimittaja useassa kaupungin kannalta tärkeässä sopimuksessa, jos sillä on sopimuksilla varatoimittajia. Eli kriteereissä voisi enemmän huomioida löytyviä varatoimittajia.

**Kysymys 3. Tuleeko sinulle mieleen jotain mitä muokkaisit sopimusseurantaan liittyvissä tehtävissä?**

Pohtisin vielä sopimusseurantaan osallistuvia henkilöitä. On hyvä, että johtoa sitoutetaan mukaan esim. osallistamalla heitä sopimusseurantapalaveriin, mutta heiltä ei aina mahdollisesti löydy aikaa siihen.

Lisäksi on toimittajan aktiivisen seurannan mittarointi kannattaisi pyrkiä jollain tasolla automatisoimaan.

**Kysymys 4. Tuleeko sinulla mieleen jotain muuta vielä mitä kriteereissä tai sopimusseurannan tehtävissä pitäisi vielä huomioida tai muokata?**

Jäin pohtimaan mistä B- ja C -luokituksen raja 350 000 € tulee. Voisiko sitä avata?

Haastateltavalle kerrottiin, että raja tulee ABC-analyysin ja kaupungin ostodatan perusteella.



Liite 6, Espoon kaupungin kehittämispäällikön haastattelu

Yritys: Espoon kaupunki

Haastateltava: Veera Lavikkala

Ajankohta 20.5.2019

Haastattelupaikka: Espoon kaupungin hankintakeskus

Haastateltavalle esiteltiin kategorisoinnin taustalle luodut kriteerit sekä suunnitelma eri kategorian sopimustoimittajiin liittyvistä toimittajahallinnan tehtävistä.

### **Kysymys 1. Toimisiko mielestäsi luotu kriteeristö hankintakeskuksessa sopimustoimittajien kategorisoimisessa?**

Pääasiassa kriteeristö näyttää toimivalta. Uskon, että saamme tähän lisää ulottuvuutta, kun kehitämme vielä lisää toimittajahallintaa hankintakeskuksessa.

Yksi ongelma on, että meillä ei tällä hetkellä ole toimintatapaa toimittajan katsomisessa kokonaisuutena, vaikka pitäisi olla.

Kriteereissä voisi olla myös piirteitä markkina-analyysitulosten hyödyntämisestä eli onko Espoon ostot merkittävä osa kyseisen toimittajan liikevaihdosta sekä kuinka vakavarainen toimittaja on.

### **Kysymys 2. Mitä muokkaisit luokittelussa tai sopimusseurannan tehtävissä tai mittareissa?**

Tehtävissä voisi huomioida myös sopimuksessa määritettyjen mittareiden seuraamisen. Esimerkkinä tästä, jos toimittaja on sitoutunut vaatimuksia parempaan laatuun. Sopimuskaudella pitää tarkastaa toteutuuko tuo laatu.

### **Kysymys 3. Miten helppo mielestäsi luokittelua olisi käyttää hankintakeskuksessa?**

Se, että emme vieläkaan saa täysin luotettavaa tietoa toteutuneista hankinnoista sopimuskohtaisesti (€/sopimus) voi hankaloittaa luokittelua. Tieto saadaan toimittajakohtaisesti, mutta se on hankalaa saada sopimustasolla.

Lisäksi pitäisi pystyä tarkastelemaan toimittajaa itsenäisenä ja toisaalta verrata toimittajaa koko toimittajakenttään ja toimialan toimittajakenttään. Tämä tulee vaatimaan työtä hankintakeskuksessa.

### **Kysymys 4. Tuleeko mieleen muita kommentteja asiaan liittyen?**

Uskon, että tämä on hyvä lähtökohta sopimustoimittajien hallinnan parantamiselle hankintakeskuksessa ja kehittyä eteenpäin, kun teemme lisää työtä sisäisesti.

Liite 7, Espoon kaupungin sopimus- ja toimittajahallinnasta vastaavan hankintapäällikön haastattelu

Yritys: Espoon kaupunki

Haastateltava: Anniina Moilanen

Ajankohta 20.5.2019

Haastattelupaikka: Espoon kaupungin hankintakeskus

Haastateltavalle esiteltiin kategorisoinnin taustalle luodut kriteerit sekä suunnitelma eri kategorian sopimustoimittajiin liittyvistä toimittajahallinnan tehtävistä.

**Kysymys 1. Toimisiko mielestäsi luotu kriteeristö hankintakeskuksessa sopimustoimittajien kategorisoimisessa?**

Mielestäni kriteeristö toimisi hyvin hankintakeskuksen käytössä, kunhan saamme HanSan käyttöön ja siihen perustiedot sekä toiminallisuudet rakennettua. Tulevaisuudessa haluan kuitenkin vielä määriteltyä enemmän tarkastella sopimustoimittajia ja sopimuksia kokonaisvaltaisemmin ristiin. Tarkoitan tällä sitä, että joillakin toimittajilla voi olla sopimuksista riippuen hyvinkin erilaisia rooleja. Joissain sopimustoimittaja on palveluntuottajana elintärkeä, kun toisella sopimuksella lähinnä ”paikkaavassa roolissa”. HanSa ehkä auttaa mahdollistamaan tällaisen katsomista.

**Kysymys 2. Mitä muokkaisit luokittelussa tai sopimusseurannan tehtävissä tai mittareissa?**

Nykytilanteessa nämä toimivat hyvin. Kun sopimustoimittajien hallintaa kehitetään hankintakeskuksessa, näitäkin tullaan varmasti vielä päivittämään.

**Kysymys 3. Miten helppo mielestäsi luokittelua olisi käyttää hankintakeskuksessa?**

Mielestäni ovat selkeät

**Kysymys 4. Tuleeko mieleen muita kommentteja asiaan liittyen?**

Ei tule mieleen muita kommentteja