

# ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

ePooki 45/2020

## Portfolioanalyysin hyödyntäminen julkisen hankintatoimen kehittämisessä

Kurjenniemi Päivi, Kastikainen Jarmo

18.6.2020 ::

**Kehittynyt hankintatoiminta luo aidosti arvoa lopputuotteeseen. Toimitusketjun hallinta ja johtaminen (SCM) käsittää materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen suunnittelun, ohjauksen ja johtamisen. Ilman kaikkien osien ohjaamista ja suunnittelua arvoa ei synny. Organisaatioiden kaikkia hankintatarpeita ei ole hankintaan varattujen resurssien käytön kannalta tehokasta käsitellä samalla tavalla, vaan erityyppisille hankinnoille ja hankintojen toteuttamistavoille on taloudellisessakin mielessä järkevää asettaa hyvinkin erilaisia tavoitteita. Hankintatoimea voidaan merkittävästi tehostaa ohjaamalla resursseja portfolioanalyysin avulla tunnistettaviin organisaation ydintoiminnan kannalta merkityksellisiin hankintoihin. Lisäksi kategoriastrategioilla voidaan tukea suunnitelmallista markkinoiden, toimittajien ja sopimusten hallintaa.**



KUVA: Trueeffelpix/Shutterstock.com

### Hankintatoimen merkitys

Organisaatioiden toiminta ja menestyminen edellyttävät tehokasta ja järjestelmällistä tuotteiden ja palveluiden hankintaa. Hankintatoiminnan näkymätön käsi yltää organisaation kaikkien tasojen ylle. Yksityissektorilla yritysten ulkopuolelta hankittujen resurssien kustannukset muodostavat yli 80 prosenttia ja julkisissa organisaatioissa yli 50 prosenttia kokonaiskustannuksista <sup>[1]</sup>. Koska organisaatiot käyttävät yhä suuremman osan tuotoistaan ulkoisten resurssien hankintaan ja hallintaan, on hankinnoilla merkittävä vaikutus niiden taloudelliseen menestykseen. Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna tehokas hankintatoiminta edistää yrityksen kilpailukykyä eli käytännössä kustannustehokkuutta ja lisäarvoa asiakkaalle koko toimitusketjussa <sup>[2]</sup>. Hankintatoimen kehittämisellä sekä fiksuilla toimittajamarkkinoiden johtamisen keinoilla on mahdollista vaikuttaa kaikkiin yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn osa-alueisiin: katteisiin, kustannuksiin, kiertonopeuksiin, liikevaihtoon, sitoutuneeseen pääomaan, maineeseen, yrityskuvaan, ketteryyteen, joustavuuteen ja strategiseen asemaan <sup>[3]</sup>.

Hankintatoimen tärkein tehtävä on lisäarvon tuottaminen organisaatiolle ja sen asiakkaille. Hankintatoiminta hankkii siis arvoa lopputuotteeseen tai palveluun. Se huolehtii siitä, että organisaatiolla on käytössään kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat resurssit joko ulkoa tai sisältä hankittuna. [4] Hankintatoimen strateginen asema määräytyy sen mukaan, kuinka kyvykkäästi se pystyy tuottamaan arvoa sidosryhmilleen tyydyttämällä heidän rooleihinsa liittyvät tarpeet ja tavoitteet pienin kustannuksin [5].

Julkisen sektorin hankinnat muodostavat Suomessa lähes 20 prosenttia bruttokansantuotteesta ja niiden kokonaisarvo on noin 35 miljardia euroa vuodessa [6]. Julkiselta hankintatoimelta edellytetään hankintalain mukaisesti avoimuutta, tasapuolisuutta, vastuunalaisuutta ja julkisten verovarojen tehokasta käyttöä [7]. Julkisen sektorin hankintatoiminnassa keskitytään vielä vahvasti hankintalaki edellä kilpailuttamiseen, kun taas yksityisen sektorin hankintatoimen parhaita käytäntöjä ovat markkinatuntemus, hankintastrategia, poikkiorganisatorinen toiminta, kokonaiskustannusajattelu, kestävä kehitys ja yhteistyö toimittajien kanssa. Suurimmat esteet julkisten hankintojen kehittämiseksi yksityisen sektorin hyvien käytänteiden suuntaan on ollut uudenlaisen ja rohkean ajattelutavan sekä hankintalaista riippumattoman hankintaosaamisen puuttuminen. [8] Lisäksi se, että julkista hankintaa on perinteisesti pidetty vain toimisto- ja tilaustenkäsittelyfunktiona, on jarruttanut panostamista julkisen hankintatoimen osaamiseen [5].

## Hankintojen luokittelu ja portfolioanalyysi

Organisaatioiden hankinnat muodostuvat luonteeltaan, ominaisuuksiltaan, taloudelliselta merkitykseltään ja hallittavuudeltaan hyvin erilaisista tavara- ja palveluryhmistä, joita hankitaan hyvin erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Koska kaikki hyödykkeet eivät ole strategisesti samanarvoisia, tulisi erityyppisiä hankintoja pystyä käsittelemään ja johtamaan eri tavoin. Luokittelemalla hankinnat eri kategorioiksi, voidaan löytää parhaat mahdolliset lähestymistavat kullekin hankittavalle tuotteelle ja palvelulle, hyödyntää muodostuvia volyymietuja, allokoita niukkoja resursseja organisaation sisällä ja erottaa ne alueet, joihin hankinnoissa kannattaa panostaa. [9]

Yksi hankintojen luokittelun käytetyimmistä työkaluista on Peter Kraljicin vuonna 1983 esittelemä portfolioanalyysi (kuvio 1). Kraljic luokittelee hankittavat tuote- ja palveluryhmät niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden mukaan rutiini-, volyymi-, pullonkaula- ja strategisiin hankintoihin. Jokaiselle edellä mainitulle kentälle on omat ominaispiirteensä, jotka vaikuttavat hankintakäytäntöihin. Portfolioanalyysin lähtökohtana on, että organisaation tilannetta arvioidaan hankintojen suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden kautta, jolloin pystytään määrittelemään, minkä tyyppistä strategiaa organisaatio tarvitsee hyödyntääkseen ostovoimaansa suhteessa toimittajiin sekä vähentääkseen riskejään minimiin. [10] Oleellista on, että kaikkia samassa nelikentän lohossa olevia kategorioita ei voi käsitellä samalla yhtenäisellä tavalla, vaan että portfolio toimii ohjaavana työkaluna strategioita ja strategisia tavoitelinjauksia suunniteltaessa [11].



KUVIO 1. Kraljicin portfolio [11]

## Portfolioanalyysi käytännössä

Tutkittaessa julkisen terveydenhuollon organisaation tarvikehankintojen nykytilaa voitiin todeta, ettei organisaation tapa lähestyä ja käsitellä kaikkia hankintatarpeita keskenään samalla tavalla ollut resurssien

käytön kannalta tehokas. Jotta niukkoja asiantuntijaresursseja pystyttäisiin paremmin ohjaamaan organisaatiolle tärkeisiin hankintoihin, haluttiin portfolioanalyysin avulla kehittää toimintamalli, miten erityyppisiä tarvikehankintoja olisi tehokasta käsitellä ja toteuttaa. <sup>[12]</sup>

Portfoliomallin ulottuvuudet nimettiin Olsenin ja Ellramin esittämän mallin mukaisesti hankintojen strategiseksi tärkeudeksi ja hankintojen hallinnan vaikeudeksi kuvaamaan analyysin tavoitteena ollutta hankintatoimen resurssien tehostamista. Hankintojen strategista tärkeyttä kuvaaviksi muuttujiksi määriteltiin hankintojen arvo sekä hankinnan yhteys organisaation ydinosaamiseen, koska analyysin tavoitteena oli pystyä ohjaamaan hankintaresursseja organisaation kannalta merkityksellisiin hankintoihin. Hankintojen hallinnan vaikeutta haluttiin kuvata markkinatilanteen, eri osapuolten välisten voimasuhteiden ja tuotteen monimutkaisuuden avulla. Näitä koskeviksi muuttujiksi määriteltiin potentiaalisten toimittajien lukumäärä, saatavilla olevien korvaavien tuotteiden lukumäärä sekä tuotteen vaihtamisen vaikeus, koska terveydenhuollon alalla tietyt tuotteet vaativat hyvin pitkän testaamisen ja koekäyttöprosessin ennen kuin niitä voidaan ottaa potilaskäyttöön. Kaikki edellä mainitut muuttujat vielä pisteytettiin ja painotettiin niille erikseen määriteltyjen kriteereiden sekä painokertoimien perusteella. Pisteytyksen tarkoituksena oli selvittää, mihin matriisin nelikentän lohkokon ja mihin kohtaan lohkokossa kukin hankintakategoria sijoittuu, kun ulottuvuuksina ovat hankintojen strateginen tärkeys ja hankintojen hallinnan vaikeus. Pisteet merkitsivät X- ja Y-akselien koordinaatteja. <sup>[9]</sup>

Portfolioanalyysi auttoi jäsentämään organisaation hankintakokonaisuuksia ja hahmottamaan, kuinka erityyppisiä hankintoja organisaatiolla oli sekä millaisia lähestymistapoja ja toimenpidesuunnitelmia erityyppiset hankinnat vaativat. Portfolioanalyysin avulla pystyttiin tunnistamaan eri hankintakategorioiden merkityksellisyys organisaation ydintoiminnan kannalta, mikä auttaa hankintojen johtamisen ja suunnittelun ohjaamisessa erityisesti resurssinäkökulma huomioiden. Kun resursseja pystytään suuntaamaan oikeisiin organisaatiolle tärkeisiin hankintoihin, toiminta tehostuu ja työn mielekkyys lisääntyy. Henkilöstön osaamista ja vahvuuksia voidaan kohdentaa ja jatkossa syventää kategoriointiin, jolloin hankintatoimi kategorian sisällä myös tehostuu. Kategoriakohtaisilla strategioilla pystyttiin lisäksi linjaamaan yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -tavat liiketoimintalogiikaltaan samantyyppisille hankintaryhmille, millä voidaan tukea entistä suunnitelmallisempaa markkinoiden, toimittajien ja sopimusten hallintaa. <sup>[12]</sup>

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön:

Kurjenniemi P. 2020. Hankintatoimen tehostaminen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Tarvikehankintojen kehittäminen ostoportfoliomallia hyödyntäen. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052513600>

## Lähteet

1. <sup>^</sup>Logistiikan maailma. 2019. Hankintojen taloudellinen merkitys. Hakupäivä 19.5.2020. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta...>
2. <sup>^</sup>Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
3. <sup>^</sup>Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
4. <sup>^</sup>Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 4. uud. p. Helsinki: Books on Demand.
5. <sup>^</sup> <sup>ab</sup>de Hemmer Gudme, O. 2017. A new strategic role for purchasing: business partner for value(s) creation. Strategic direction 33 (2), 27–29. Hakupäivä 19.5.2020. <http://dx.doi.org/10.1108/SD-11-2016-0160>
6. <sup>^</sup>Elinkeinoelämän keskusliitto. 2019. Julkiset hankinnat. Hakupäivä 19.5.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat>
7. <sup>^</sup>Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Hakupäivä 19.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>
8. <sup>^</sup>Väänänen, E. 2017. Utilization of private purchasing best practices in procurement of services in Finnish municipalities. The case of housing services for the elderly. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Hakupäivä 5.6.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7334-7>
9. <sup>^</sup>Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
10. <sup>^</sup>Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review 61 (5), 109–117. Hakupäivä 19.10.2019. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
11. <sup>^</sup>Hesping, F. & Schiele, H. 2016. Matching tactical sourcing levers with the Kraljic matrix: Empirical evidence on purchasing portfolios. International Journal of Production Economics 177, 101–117. Hakupäivä 19.5.2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.04.011>

12. [abc](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052513600)Kurjenniemi P. 2020. Hankintatoimen tehostaminen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Tarvikehankintojen kehittäminen ostoportfoliomallia hyödyntäen. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 15.6.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052513600>

## Kuvalähteet

1. [△](https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management)KUVIO 1. Kraljicin portfolio. Teoksessa Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review 61 (5), 109–117. Hakupäivä 5.6.2020. [https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supplymanagement](https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management)

## Metatiedot

**Nimeke:** Portfolioanalyysin hyödyntäminen julkisen hankintatoimen kehittämisessä

**Tekijä:** Kurjenniemi Päivi; Kastikainen Jarmo

**Aihe, asiasanat:** julkiset hankinnat, luokitus, valintakriteerit

**Tiivistelmä:** Hankintatoiminnan tehostaminen edellyttää organisaatioissa sen nykytilan ymmärtämistä. Erityisesti nyt kun maailmaa runtelee virusaalto, kansantalouksissa on todettu ongelmia varautumisessa poikkeusoloihin.

Julkiset hankinnat, joita suoritetaan verovaroin ovat nousseet erityiseen tarkasteluun. Portfolioanalyysin avulla organisaatio voi tarkastella hankittavien tuotteiden kriittisyyttä omassa toiminnassaan ja saatujen tulosten perusteella kehittää hankintatoimintansa sellaiseksi, että sen näkymätön käsi ylettyy läpi organisaation ja tuo samalla arvoa lopputuotteeseen.

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

**Aikamääre:** Julkaistu 2020-06-18

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020060440676>

**Kieli:** suomi

**Suhde:** <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

**Oikeudet:** CC BY-NC-ND 4.0

## Näin viittaat tähän julkaisuun

Kurjenniemi, P. & Kastikainen, J. 2020. Portfolioanalyysin hyödyntäminen julkisen hankintatoimen kehittämisessä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 45. Hakupäivä xx.xx.xxxx. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020060440676>.