



Maria Ruosteluoma

Hankintojen johtamisen ja ohjauksen kehittäminen

Hankintojen kategoriajohtaminen valtiohallinnon organisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Maria Ruosteluoma
Otsikko:	Hankintojen johtamisen ja ohjauksen kehittäminen: Hankintojen kategoriajohtaminen valtiohallinnon organisaatiossa
Sivumäärä:	116 sivua + 3 liitettä
Aika:	Maaliskuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi, ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma:	Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Yliopettaja Hanna Harilainen

Tämän toimintatutkimuksena toteutetun opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää hankintojen ohjausta ja johtamista kohdeorganisaatiossa. Työn tärkein tavoite oli parantaa hankintojen suunnittelua ja toteutusta täsmällisemmäksi sekä kokonaisvaltaisemmaksi. Tavoitteena oli myös kehittää toimintaa siten, että hankintojen suunnittelemisen ja toteuttamisen olisi resurssitehokkaampaa.

Tietoperustan muodostivat hankintojen strateginen johtaminen, hankintatoiminnan kehittäminen ja hankintojen kategoriajohtaminen. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös hankintaosaamisen merkitystä ja hankintojen sekä hankintatoiminnan suunnitelmallisuutta. Teoriassa perehdyttiin valtiohallinnon hankintatoimen prosesseihin ja julkisten hankintojen ohjaukseen. Toimintatutkimus valittiin lähestymistavaksi, koska tutkimusongelma oli käytännönläheinen ja tutkimuskohdetta pyrittiin ymmärtämään laajasti. Työpajat toimivat keskeisenä osallistamisen työvälineenä. Lisäksi tutkimus- ja kehitysmenetelminä hyödynnettiin dokumenttianalyysiä ja havainnointia. Kehitystyön toteutumista arvioitiin kehitystyön mittareiden osoittamien tulosten perusteella ja hyödyntäen kehitystyöhön osallistuneiden palautteita.

Toimintatutkimuksen aikana kehitettiin hankintojen kategoriajohtamista ja hankintakategoriamalli uudistettiin kohdeorganisaatiossa. Kehitystyössä tehtyjä ratkaisuja ja malleja testattiin käytännössä pilotoinnin kautta. Ratkaisuksi luodun ohjeistuksen ja toimintatavan avulla hankintojen kategoriajohtamisen prosessista tehtiin läpinäkyvämpi ja yhtenäisempi. Tämä edesauttoi toiminnan tehostumista, toimintatapojen yhtenäistymistä ja ymmärrystä kytkeä hankintatoimi tiiviimmin osaksi toiminnan suunnittelua.

Tutkimus osoitti, että hankintojen kategoriajohtaminen mahdollistaa ymmärryksen lisääntymisen ja yhteisen kokonaiskuvan hahmottamisen organisaatiossa. Kehitystyössä laaditut jatkokehitysehdotukset mahdollistavat toiminnan parantamisen tulevaisuudessa.

Avainsanat: Julkiset hankinnat, Hankintojen kategoriajohtaminen

Abstract

Author: Maria Ruosteluoma
Title: Development of Procurement Management and Direction: Category Management within a Governmental Organization
Number of Pages: 116 pages + 3 appendices
Date: March 2022
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Master's Degree Programme in Public Procurement
Instructor: Hanna Harilainen, Principal Lecturer, Dr.Sc (Econ.)

The objective of this thesis was to develop the management and direction for procurement in the case organization. The main objective of the thesis was to improve the planning and execution of procurement to be more precise and overall. The aim was also to develop activities in such a way that the planning and implementation of procurement would be more resource efficient.

The theoretical framework was formed around the topics of strategic management of procurement, procurement development, and category management in purchasing. The theoretical framework also dealt with the importance of procurement expertise and the systemic procurement and procurement activities especially focusing on the processes of the government procurement and the direction for public procurement.

In this thesis, Action research was chosen as the research approach because the research problem was practical and efforts were made to understand the research subject broadly. Workshops were used as a key tool for organizational development. In addition, document analysis and observations were utilized as research and development methods. The results of development work were assessed based on the development indicators and feedback from those involved in development work.

As a result of the thesis, category management of procurement was developed, and the category model was improved within the case organization. Solutions and models developed in the thesis were tested through piloting. The category management process of purchasing was made more transparent and consistent. This contributed to improved operational efficiency, harmonization of policies, and understanding of the need to integrate the procurement operation more closely with the planning of the organization's operations. The study showed that procurement category management allows for the increased understanding and conceptualizing of a common approach within the organization. Development proposals also enable the process to be improved in the future.

Keywords: Public procurement, Category management

Sisällys

1	Esipuhe	6
2	Johdanto	7
3	Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely	8
3.1	Ruokavirasto ja hankintatoiminta	8
3.2	Julkiset hankinnat valtiohallinnossa	11
3.3	Hankintatoimen prosessit valtiohallinnossa	13
4	Tutkimusasetelma	17
4.1	Tutkimusongelman määrittely	17
4.1.1	Hankintaosaamisen taso ja yksiköiden toiminnan luonne	18
4.1.2	Hankintatoimen rooli ja organisoituminen	20
4.1.3	Muiden prosessien vaikutus	21
4.1.4	Toimintojen ja tehtävien määrittelemättömyys	21
4.1.5	Yhteenveto ongelman syys-seuraussuhteista	23
4.2	Kehityskohteen määrittely ja aiheen rajaaminen	24
4.3	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet	25
4.4	Hyödyllisyyden ennakoarviointi ja riskit	26
5	Tutkimus- ja kehitysmenetelmät	29
5.1	Toimintatutkimus lähestymistapana	29
5.2	Tutkimus- ja kehitysmenetelmät	33
6	Tietoperusta	40
6.1	Hankintojen strateginen ote	41
6.2	Hankintatoiminnan kehittäminen	48
6.2.1	Hankintaosaamisen muuttuminen	53
6.2.2	Hankintojen suunnitelmallinen toteuttaminen	56
6.3	Hankintojen kategoriajohtamisen toteuttaminen	59
6.3.1	Hankintojen luokittelu	64
6.3.2	Hankintakategoriaprosessi	68
6.3.3	Kategoriatimi	70
6.3.4	Kategoriasuunnitelma	71

7	Kehittämistyön toteutus	73
7.1	Toteutussuunnitelma, aikataulu ja toimijat	73
7.2	Hankintojen kategorisoinnin ja kategoriajohtamisen kehitysvaiheet	76
7.3	Pilotointi	80
8	Kehittämistyön tulokset ja arviointi	83
8.1	Ensimmäisen syklin tulokset	83
8.1.1	Puutteellisten ostolaskutietojen vaikutus	87
8.1.2	Dokumenttianalyysi	88
8.1.3	Uuden hankintatarpeen kategorisointi	90
8.2	Toisen syklin tulokset	92
8.2.1	Pilotoinnin arviointi	97
8.2.2	Päähankintakategorioiden kehittyminen	99
8.3	Lopputulokset ja arviointi	102
8.4	Jatkokehitysehdotukset	107
9	Johtopäätökset	110
	Lähteet	112
	Liite 1. Kokonaiskuvio syy-seuraussuhteet	
	Liite 2. Kategoriasuunnitelmapohjan ylätasot	
	Liite 3. Dokumenttianalyysi	

1 Esipuhe

Tämän lopputyön kehittämistoiminnan toteuttamisesta kiitos kuuluu työhön osallistuneille työyhteisön jäsenille. Ilman esimieheni ja hankintatiimimme myönteistä vastaanottoa sekä yhteistyöhalukkuutta työhön liittyviä toimenpiteitä ei olisi voitu toteuttaa. Kiitos työhön eritavoin osallistuneille entisille ja nykyisille kollegoilleni.

Tämän lopputyön tarkoituksena on ollut toimia sinettinä 2011 vuodesta alkaneelle taipaleelle julkisten hankintojen parissa. Lopputyö oli haasteellinen opintotaival uuden näkökulman toteuttamisesta julkisiin hankintoihin ja julkisen sektorin hankintatoimintaan. Maaliskuussa 2021 tapahtui tämän lopputyön toteutuksen ja oppimisen kannalta käännteentekevin hetki, josta haluan osoittaa erikseen kiitokset Lauri Vihoselle ja Hanna Pajunen-Muhoselle. Kuitenkin tämä lopputyö on lopuksi vain yksi kuvaus hankintojen ja hankintatoimen kehittämisestä julkisella sektorilla.

Erytsikiitokset haluan osoittaa tiimikaverilleni ja sparraajalleni Katariinalle. Kiitokset havaintokeskusteluista Mirkalle ja lukijan roolin pohdinnoista Iirikselle.

Kiitoksista suurin kuitenkin kuuluu perheelleni, joka kannusti ja mahdollisti osallistua sekä tämän työn että opintojen toteutumisen keskellä ”ruuhkavuosia”.

2 Johdanto

Strategia edellyttää valintojen tekemistä ja muutosta, joka ilmenee organisaatiossa kasvamisena eli siellä tapahtuvan uuden oppimisen ja venymisen myötä. Kuitenkin todellinen kasvaminen ja oppiminen tehdään tekojen kautta. (Lillkäll & Niutanen 2010, 154.) Vanhasta luopuminen vaatii ajan lisäksi kokemuksia onnistumisista niin pienistä kuin isoista asioista. Lisäksi muutoksen aikana kaostuntemuksen selättämiseen vaaditaan selkeyttä väliaikaistenkin rakenteiden, roolien ja tehtävien kautta. Muutos tapahtuu ensisijaisesti ihmisten mielissä. (Kalin 2010, 120–123.)

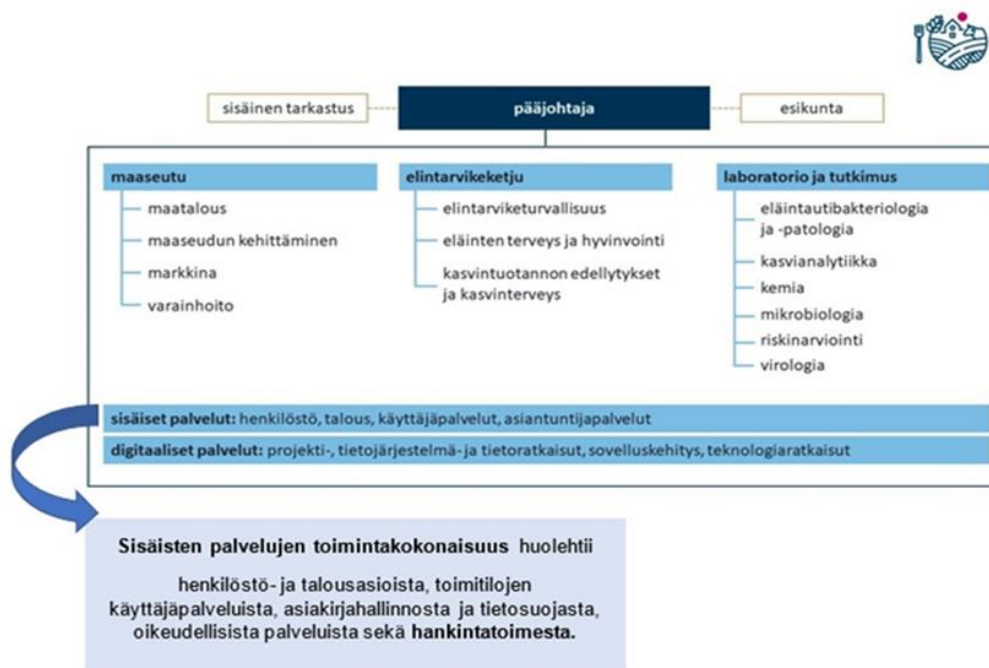
Hankintaosaaminen ja erityisesti julkisiin hankintoihin kohdistuva osaaminen edellyttää organisaatioilta tietoista valintaa tämän osaamisen kehittämiseksi. Tienarin ja Harviaisen (2020, luku 3) mukaan julkisten hankintojen toteuttamiseen kohdistuu erilaisia varjopiirteitä kuten esimerkiksi kilpailuttamisen osamattomuudesta aiheutuvat lisäkustannukset julkiselle organisaatiolle tai tarjouskilpailuihin osallistuvien tarjoajien ansaintalogiikan perustuminen valitusprosessiperusteisiin tuloihin tai tietoiseen virheellisyyteen perustuvaan lisähinnoitteluun. Tähän haasteeseen vastaamiseksi hankintayksiköiltä vaaditaan osaamisen lisäksi ymmärrystä toimittajamarkkinoista, niiden toimintatavoista ja mahdollisuuksista.

Julkishallinnon hankintojen hitaaseen kehitykseen vaikuttavat tarjouspyyntömenettelyjen lakiperusteisuus, julkishallintoon kohdistuva kirjanpitovelvollisuus ja käytettävä budjetoitijärjestelmä sekä liiketoiminnallisten kannusteiden puuttuminen (Weelen 2018, 124). Koska julkisen sektorin ja sitä kautta hankintayksiköiden toiminta edellyttää erilaisten lainsäädäntöjen ja ohjauksen huomioimista myös hankintatoiminnassa, hankintayksiköiltä vaaditaan tulevaisuudessa entistä enemmän kyvykkyyttä toteuttaa hankintoja tässä muuttuvassa toimintaympäristössä.

3 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

3.1 Ruokavirasto ja hankintatoiminta

Kehittämistyön kohdeorganisaationa toimiva Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalaan kuuluva Ruokavirasto muodostui 1.1.2019 virastofuusiotyön myötä. Fuusiotyöskentelyn aikana uudelle virastolle luotiin keskitetty hankintatoimi. Vastaavaa toimintamallia ei ollut käytössä fuusion myötä yhdistyneissä virastoissa. Ruokaviraston hankintatoiminta eroaa toimintatavaltaan ja muodoltaan aikaisempien virastojen toimintatavoista, mikä on osin aiheuttanut nykyisen toimintatavan käynnistämisen haasteita. Vaikka hankintojen uuden toimintamallin omaksuminen ja toimintatilanne ovat olleet haastavia ensimmäisten toimintavuosien aikana, voin kuitenkin yhtyä Hirsimäen (2019, 10–11) opinnäytetyössä toteamukseen, että Ruokaviraston hankintojen kannalta voidaan nykytilanteen nähdä olevan kehittämislle otollinen.



Kuvio 1. Ruokaviraston organisaatiokaavio (mukailtu Ruokavirasto 2021b).

Ihmisten, eläinten ja kasvien terveyden hyväksi toimiva Ruokavirasto tukee maaseudun elinvoimaisuutta sekä kehittää ja ylläpitää tietojärjestelmiä. Viraston

toiminta kattaa koko maan ja virastossa työskentelee noin 1000 henkilöä lähes 20 paikkakunnalla. Ruokavirasto edistää, valvoo ja tutkii elintarvikkeiden turvallisuutta ja laatua, eläinten terveyttä ja hyvinvointia, kasvinterveyttä, maa- ja metsätalouden tuotantoon käytettäviä lannoitevalmisteita, rehuja ja kasvinsuojeluvälineitä ja lisäysaineistoja (mm. siemeniä ja taimiaineistoa). Maaseutuelinkeinohallinnon tietojärjestelmiä, sähköisiä asiointipalveluja sekä oman toimialan rekistereitä kehitetään ja ylläpidetään virastossa. Lisäksi Ruokavirasto tuottaa tietohallinnon palveluita muille julkishallinnon virastoille, laitoksille ja tahoille. (Ruokavirasto 2021a.)

Ruokavirasto vastaa Suomessa Euroopan unionin maataloustuki- ja maaseuturahastojen varojen käytöstä, toimii EU:n maksajavirastona sekä huolehtii EU- ja kansallisten tukien kuten viljelijätukien, hanke-, yritys- ja rakennetukien sekä markkinatukien toimeenpanosta. (Ruokavirasto 2021a). Maksajavirastona Ruokavirasto ohjaa tukien hallinnoimisessa ELY-keskuksia, kuntien maaseutukeviranomaisia ja paikallisia Leader-yhdistyksiä. Euroopan unionin jäsenmaiden menettelyjä ja maksujen oikeellisuutta tarkastetaan komission toimesta vuosittaisilla tarkastuksilla. (Ruokavirasto 2021c.) Ruokavirasto on tulossopimustyyppinen virasto. Virastolla ja Maa- ja metsätalousministeriöllä on keskinäinen sopimus eli tulossopimus, joka käsittää alkavan vuoden toiminnalliset tavoitteet myönnettävien määrärahojen puitteissa. Tulossopimus kattaa myös tavoitteita hankintatoiminnalle virastossa. (kts. Tulossopimus 2021–2025.)

Ruokaviraston keskitetty hankintatoimi kuuluu Sisäisten palvelujen toimintakokonaisuuteen ja Asiantuntijapalvelujen yksikön alaisuuteen kuvion 1 mukaisesti. Keskitetty hankintatoimi muodostui vuoden 2021 huhtikuussa kolmesta (3) kategoriimistä, joissa kokoaikaisena toimi yhteensä seitsemän (7) hankinnan ammattilaista. Keskitetty hankintatoimi jakautui virastossa kolmeen (3) hankintakategoriaan kuvion 2 mukaisesti. Ruokaviraston hankintakategoriamalli on tehty yhteistyössä Hansel Oy:n kanssa vuonna 2018 fuusiotyössä.



Kuvio 2. Ruokaviraston hankintakategoriat

Ruokaviraston hankintojen yhteisarvo oli 42,4 M€ vuonna 2020. Kuvion 2 mukaisen kategorijaon perusteella Tietotekniikka-hankintakategorian osuus kaikista hankinnoista oli noin 52 prosenttia, Materiaali ja labra -kategorian osuus oli noin 9 prosenttia ja Palvelut-kategorian osuus 39 prosenttia. (Tutki hankintoja-palvelu 2021a). Toimittajien yhteislukumäärä oli 1006 vuonna 2020 (Tutki hankintoja-palvelu 2021b). Ostovolyymiltaan viisi (5) suurinta toimittajaa kattaa kohdeorganisaation ostoista noin 53 prosenttia (Tutki hankintoja-palvelu 2022). Kuviossa 2 esitetyt hankintakategoriat muodostettiin valtaosin ns. liikekirjanpitotili-kohtaiseen jaotteluun perustuen ja toimittajälähtöisyyteen pohjautuen. Hankintoja ja hankintakategorioita ei ole organisaatiossa tarkemmin luokiteltu kuviossa 2 esitettyä päätasoa tai liikekirjanpitotilijaottelua syvällisemmin. Esimerkiksi hankintakategorioihin kuuluvien organisaation ydintoimintaan ja muuhun tukitoimintaan luokiteltavissa olevat hankinnat, niiden osuudet tai niiden väliset suhteet eivät olleet tiedossa vuoden 2021 alussa.

Ruokavirastossa on käytössä osin keskitetty hankintatoiminta eli ns. hybridimalli. Tässä toimintamallissa viraston keskitetty hankintatoimi koordinoi muun muassa kynnysarvon ylittävien hankintojen toteutusta, hankintaohjeistusta ja hankintasuunnitelman kokoamista virastossa. Jokaisessa hankintakategoriassa (kts. kuvio 2) toimii kategoriavastaava, joka huolehtii muun muassa omaan kategoriansa liittyvien kynnysarvon ylittävien julkisten hankintojen kilpailutusten toteutuksesta. Puolestaan pienhankintojen toteutus on hajautettuna organisaatiossa yksikkö- ja osastotasolle. Tässä nykyisessä toimintamallissa pienhankintojen koordinointi ja toteuttaminen ovat hankintaohjeen mukaisesti kuvattu eri osastojen ja yksiköiden nimeämien hankintayhdyshenkilöiden rooliin kuuluvaksi.

(Ruokavirasto 2021d, 6–7; Ruokavirasto 2021e.) Kaikilla yksiköillä tai osastoilla ei kuitenkaan organisaatiossa ole omaa nimettyä hankintayhdyshenkilöä pienhankintojen toteuttamiseen.

Ruokavirastossa sopimusseurannan vastuu on määritelty sopimuksen omistavalle yksikölle hankintaohjeen mukaisesti. Tällöin sopimuksen seuranta ja sopimusaikaisen elinkaaren hallinta ovat yksikön eli substanssin vastuulla. (Ruokavirasto 2021e.) Ruokavirastossa hankintoja ohjataan viraston hankintaohjeella. Hankintatoimessa tai organisaatiossa ei ole erikseen hankintajohtajaa tai vastaavaa. Koska hankintojen toteuttaminen tapahtuu virastossa ns. hybridimallin mukaisesti, tällöin käytännössä hankintojen johtaminen on myös hajautunut organisaatiossa sekä tapahtuu yksiköiden ja osastojen toiminnan kautta. (Ruokavirasto 2021d, 5–7; Ruokavirasto 2021f, 30.) Viraston hankintatoiminnan linjausten ts. hankintastrategian valmistelu alkoi syksyllä 2020 osana KEINO-akatemian tehtyä kehitystehtävää. Tämän opinnäytetyönä aikana hankintatoiminnan linjausten valmistelu eteni osaltaan taustalla. Tavoitteena vuoden 2021 alussa oli, että hankintatoiminnan linjaukset astuvat voimaan 1.1.2022 alkaen.

3.2 Julkiset hankinnat valtiohallinnossa

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia ostoja, joita valtio, kunnat, kuntayhtymät valtion liikelaitokset ja muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät vastiketta vastaan oman organisaationsa ulkopuolelta. Omalta organisaatiolta tehtävät hankinnat ovat myös julkisia hankintoja, mikäli ne tehdään kilpailutuksen seurauksena. Julkiset hankinnat tulee tehdä noudattaen hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) perustuu Euroopan unionin perussopimusten oikeudellisiin periaatteisiin ja hankintoja koskeviin unionin direktiiveihin sekä Maailman Kauppajärjestön (WTO) julkisten hankintojen GPA-sopimukseen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 1; Mäki 2017, 27.)

Laissa julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) eli toisin sanoen hankintalain 1 §:n mukaan valtion, kuntien ja muiden laissa tarkoitettujen hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa ja käyttöoikeussopimuksena lainmukaisesti. Hankintalain tavoitteena on julkisten varojen käytön tehostaminen, laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemisen parantaminen sekä yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisten mahdollisuuksien turvaaminen tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016, 1–2 §; Mäki 2017, 27.)

Julkisissa hankinnoissa sovellettavia periaatteina hankintalain 3 §:n mukaan ovat ehdokkaiden ja tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, avoimuus ja suhteellisuus (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016, 3 §). Koska varsinaisissa hankintamenettelyissä tulee tavallisesti esille yksittäisiä tulkintatilanteita, täytyy näissä tilanteissa tehtävien ratkaisujen perustua toimintavelvoitteiden taustalla olevien periaatteiden soveltamiseen. Syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteita tulee noudattaa hankintamenettelyn kaikissa vaiheissa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016.)

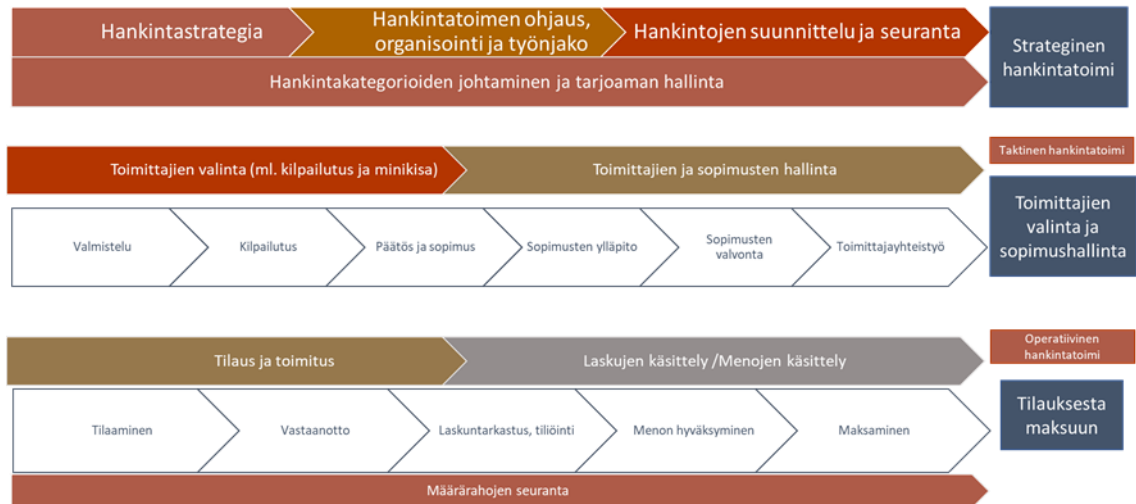
Suomessa julkisen sektorin hankintatoimen ohjaamis- ja kehittämistehtävät voidaan jaotella kolmeen (3) osa-alueeseen niiden sisällön ja vaikuttavuuden perusteella: toteutuksen ohjaus, strateginen ohjaus ja normiohjaus. Pääosin hankintayksiköt järjestävät itse hankintojen toteutuksen ohjauksen ja hankintatoimen strategisen ohjauksen. Kuitenkin valtiohallinnossa hankintatoimen strategiseen ohjaamis- ja kehittämistyöhön on nimetty valtiovarainministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön tehtävänä on ensisijaisesti hankintatoimen normiohjaukseen vaikuttaminen, mutta siihen osallistuu erityisesti valtiohallinnossa myös valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriö ohjaa valtion hankintatoimea ja hankintoja muun muassa säädöksin ja määräyksin. Lisäksi valtiovarainministeriön vastuulla on erityisesti valtion hankintojen taloudellinen ohjaus. (Mäki 2017, 33.)

Valtiovarainministeriön vastuulle kuuluu valtiohallinnon yleinen ohjaus ja kehittäminen. Valtion hankintojen ohjausta ministeriö toteuttaa muun muassa päättämällä keskitetyistä yhteishankinnoista. Valtion hankintatoimen eli virastojen ja laitosten hankintatoimien tulee olla johdettu kokonaisuus. Tavoitteena hankintatoimelle on, että hankintojen toteutus on suunniteltua, tehokasta ja laadukasta. Talousarviolaisissa (423/1988) ja valtioneuvoston asetuksessa valtiohallinnon yhteishankinnoista (765 /2006) säädetään valtiohallinnossa keskitetysti kilpailutettavista hankinnoista. Valtiohallinnon yhteishankinnoissa hyödynnetään yhteishankintayksiköitä, jotka huolehtivat varsinaisen hankinnan kilpailuttamisesta. Valtion yhteishankintayksikköinä toimivat Hansel Oy, Senaatti-kiinteistöt Oy ja Valtion tieto- ja viestintätekniikka keskus Valtori. (Valtion hankinnat.)

Valtiohallinnon hankintayksiköiden hankintojen lähtökohdista on laadittu valtion hankintakäsikirja, jonka tavoitteena on tukea hankintayksiköiden hankintatoimen organisointia, järjestämistä, julkisten hankintojen suunnittelua ja kilpailuttamista sekä hankinnan sopimusvaihetta ja jälkitoimia. Käsikirjan tarkoituksena yhtenäistää valtiohallinnon hankintakäytäntöjä ja -menettelyjä, tukea hankintatoimen kehittämistä sekä hankintaohjeiden laadintatyötä. Hankintayksiköiden vastuulla on kuitenkin ohjeistaa oma hankintatoimensa ja huolehtia hankintojensa lainmukaisesta toteutuksesta. (Valtiovarainministeriö 2017, 4, 8.)

3.3 Hankintatoimen prosessit valtiohallinnossa

Valtion hankintatoimen prosesseja on tarkasteltu HANKO-hankkeen loppuraportissa, jossa todettiin hankintatoimen prosesseista olevan erilaiset määrittelyt hankintatoimen ja taloushallinnon toimialoilla. HANKO-hankkeessa määritetyt hankintatoimen prosessit ovat kuvattuna kuviossa 3. (Valtiovarainministeriö 2016, 22–23.) Kuvioon 3 lisäsin hankintatoimesta yleisesti tunnistettavat tasot: taktinen ja operatiivinen hankintatoimi.



Kuvio 3. Hankintatoimen prosessit ylätasolla (mukailtu Valtiovarainministeriö 2016, 23).

Kuvion 3 mukaisesti hankintatoimen prosessit jakautuvat strategiseen hankintatoimeen, toimittajien valintaan ja sopimushallintaan eli taktiseen hankintatoimeen sekä tilauksesta maksuun-prosessiin eli operatiiviseen hankintatoimeen. Hankintastrategia, hankintatoimen ohjaus, organisointi ja työnjako sekä hankintojen suunnittelu ja seuranta yhdessä hankintakategorioiden johtamisen ja tarjoaman hallinnan kanssa muodostavat strategisen hankintatoimen prosessikonaisuuden. Kuvioista 3 on nähtävillä, että toimittajien valinta käsittää hankinnan kilpailuttamiseen liittyviä vaiheita ja toimittajien ja sopimusten hallinta sopimusaikaisia vaiheita. Tilaus ja toimitus- sekä laskujen käsittely/menojen käsittely -prosessit yhdessä määrärahojen seurannan kanssa muodostavat tilauksesta maksuun prosessikonaisuuden. HANKO-hankkeesta (Valtiovarainministeriö 2016, 47) on määriteltävissä hankintaprosessi toisellakin tavalla kuin kuviossa 3 on esitetty. Kuviossa 4 hankintaprosessia on tarkasteltu kahdeksan vaiheen osaamisvaiheen ja tehtävän näkökulmasta.



Kuvio 4. Hankintaprosessin osaamisvaiheita ja tehtäviä (mukailtu Valtiovarainministeriö 2016, 47).

Kuvion 4 mukaisesti hankintaprosessi koostuu seuraavista vaiheista: hankintatoimen ohjaus ja organisointi, hankintatoimen analysointi ja kategorisointi, hankintojen suunnittelu, kilpailuttaminen, sopimus- ja toimittajahallinta, tilaaminen, laskujen käsittely ja maksaminen sekä hankintojen seuranta ja jälkiarviointi. Kuvioissa 3 ja 4 kuvatuista prosessivaiheista voidaan todeta, että hankintatoimeen ja hankintaprosesseihin kuuluvien eri vaiheiden ja toimien osalta voi ilmetä epäselvyyksiä, mikäli näkökulman muuttuessa varsinainen prosessi sisältöineen ja vaiheineen muuttuu mukana.

Valtiovarainministeriön hallinnonalainen Valtiokonttori ylläpitää ja päivittää ohjetta valtion hankinnasta maksuun -prosessin hyvistä käytännöistä. Valtion kirjanpitoyksiköiden kuten esimerkiksi virastojen toimintatapojen kehittämistä ja tehostamista tuetaan tällä ohjeella ja kirjanpitoyksiköiden tulee huomioida ohje muun muassa hankintojen ja tilaamisen tehtävien kehittämisessä. Hyvien käytäntöjen kokoamisella tavoitellaan yhtenäisten toimintamallien ja niitä tukevien järjestelmien käyttöä. Kirjanpitoyksiköiden tulee tarkastella ohjeen soveltamista suhteessa omaan toimintaympäristöönsä. Ohjeen kaaviossa 1 on kuvattu tähän liittyvä prosessikonaisuus, jota on esitetty ja mukailtu kuviossa 5. (Hankinnasta maksuun -prosessin hyvät käytännöt 2015.)



Kuvio 5. Hankintojen prosessikokonaisuus (mukailtu Hankinnasta maksuun - prosessin hyvät käytännöt 2015).

Kuviosta 5 tunnistin kolmannen tavan kuvata hankintaprosesseja valtiohallinnossa. Kuviossa 5 oleva prosessikokonaisuus osin mukailee kuviossa 3 esitettyä hankintatoimen prosessikokonaisuutta. Kuviossa 5 olevassa kokonaisuudessa ns. taktisen hankintatoimen toimet ja operatiivisen hankintatoimen vaiheet ovat muodostaneet Tarpeesta sopimukseen- ja Tilauksesta maksuun-prosessit verraten kuvioon 3. Kuvion 5 osalta strategisen hankintatoimen toimista on pudotettu pois hankintojen kategoriajohtaminen ja tarjoaman hallinta verraten kuvioon 3 nähden.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa kuviossa 5 oleva alempi prosessikokonaisuus on jakautunut siten, että organisaation keskitetty hankintatoimi vastaa Tarpeesta sopimukseen -prosessista ja Tilauksesta/hankinnasta maksuun -prosessi kuuluu organisaation Talousyksikön ohjattavaksi. Kuviossa 5 esitettyyn ylempään prosessikokonaisuuteen organisaatiossa ei ole erikseen määriteltyjä tahoja. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön taustalla valmistuvat hankintatoiminnan linjaukset kohdistuvat valmistuessaan kuviossa 5 hahmotettuun ylätasoon prosessikokonaisuuteen. Kohdeorganisaatiossa ei opinnäytetyön alkuvaiheessa ole tarkasteltu hankintatoimeja kuvion 3 mukaisen kokonaisuuden näkökulmasta.

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimusongelman määrittely

Vuoden 2020 syksyllä tämän kehitystyön alkuvaiheessa tutkimusongelman syiden määrittämisessä hyödynnettiin kalanruotomallia ongelmanratkaisun tukena. Kalanruotomalli toimii hahmottamis- eli visualisointikeinona ongelmanratkaisutyössä (Kananen 2014, 41–42). Kalanruotomalli toteutettiin Palvelut-kategorian (kts. kuvio 2) hankintatiimissä. Kalanruotomallissa muodostin ongelmaksi ostopalveluhankintojen ennakoimattomuuden sekä hallitsemattomuuden ja loin kalanruotoon kuusi (6) teemaa. Näihin teemoihin kohdistin Palvelut-kategorian tiimin kanssa läpikäytyjä ongelman syitä. Ongelman syitä tarkennettiin hyödyntämällä 5-miksi-kysymyksen tekniikkaa. Miksi-kysymyksillä saadaan nopeasti ongelman syy rakenne näkyväksi ja tekniikka on helppo omaksua (Kananen 2014, 44). Miksi-kysymyksillä ja kalanruotomallilla hahmotin opinnäytetyön ongelman juurisyitä.

Kalanruotomallista muodostui kaksi (2) versiota ongelman syiden määrittämisessä kuvion 6 mukaisesti. Ensimmäiseen versioon muodostuneita syitä tarkensin uudelleen 5-miksi-kysymys tekniikan avulla. Jatkoin ongelman määrittelyä luomalla miellekartan, jonka avulla havainnollistin laajemmin kokonaisuutta ja asioiden välisiä yhteyksiä (kts. Liite 1). Tähän kokonaisuuteen koostin 5-miksi-kysymyksen tekniikkaa hyödyntämällä ongelmiin johtaneet asiat ja kokosin vastaavasti aiheutuneita seurauksia. Lopuksi kokonaisuudesta hahmotin yhteisiä teemoja pohjautuen kalanruotomallista saatuihin tuloksiin.

Kokonaiskaaviossa liitteellä 1 ongelman määrittely pohjautui kahteen (2) pääsyyn. Hankintatoimen myöhäinen vastaanotto hankinnan valmisteluun havaittiin erityisesti hankintojen toteuttamisen näkökulmasta haastavana, koska ennakoimattomat ja puutteellisella suunnittelulla ilmenevien hankintojen aiheuttamat vaikutukset hankintatoimen työmäärään ja -suunnitteluun ilmenivät muutostarpeena. Toisena pääsyynä on liitteeltä 1 havaittavissa yhteisten toimintatapojen ja -linjausten puuttumisen merkitys, koska hankintojen yhtenäinen toimintatapa

organisaatiossa vaikuttaa ongelmana kuvattuun hankintojen ennakoinnin, suunnittelun ja johtamisen puutteellisuuteen.



Kuvio 6. Kalanruotokaaviot Palvelut-kategorian hankintojen haasteista.

Kuviossa 6 tarkentuneen kalanruotomallin syyt pääosin painottuivat prosessien, ihmisten ja johtamisen teemoihin. Prosesseihin liitetyistä syistä oli hahmotettavissa yhteisenä tekijänä osaamiseen ja tiedostamattomuuteen liittyvä epäselvyys. Ihmisiin liitetyistä syistä oli löydettävissä yhteisenä tekijänä epäselvyys liittyen vastuutukseen asian osalta. Johtamiseen liitetyistä syistä oli hahmotettavissa tekijöinä asian tai toiminnon vastuutuksen puuttuminen tai epäselvyys. Tiivistetyssä kalanruotomallissa kuviossa 6 muihin osa-alueisiin jäi yksittäisiä syitä, joista oli hahmotettavissa yhteisinä tekijöinä osaamiseen ja tiedostamattomuuteen liittyvä epäselvyys. Seuraavissa luvuissa 4.1.1.–4.1.4. käsitellään tarkemmin kuviossa 6 ja liitteellä 1 ilmenneitä havaintoja.

4.1.1 Hankintaosaamisen taso ja yksiköiden toiminnan luonne

Organisaation hankintaosaamisen tilanne ilmeni eri juurisyissä liitteellä 1. Hankintaosaamisen puutteellisuus, hankintaosaamisen kehittämisen puuttuminen sekä hankintaohjeiden toimivuus suhteessa hankintaosaamisen tasoon ilmenivät syinä liitteen 1 kokonaiskaaviossa. Juurisyistä kaksi käsitteli hankintoja tekevien yksiköiden toiminnan luonnetta suhteessa hankintojen toteutusmääriin. Kun hankintoja toteutetaan epäsäännöllisesti tai harvoin, ei toteutuksesta pääse

muodostumaan varsinaista rutiinia tai ymmärrystä hankinnoista, toimittajista ja sopimussuhteista. Liitteellä 1 hankintojen epäsäännöllinen toteuttaminen linkittyy eräässä syyssuhteessa hankintaosaamisen puuttumisen kanssa. Yhtenäisenä syynä näihin liittyi hankintojen hajautuminen eri henkilöiden toteuttamina (Liite 1).

Seurauksena hankintaosaamisen tilanteesta organisaatiossa voidaan todeta olevan virheellisesti tai puutteellisesti toteutetut tai suunnitellut hankinnat liitteen 1 perusteella. Hankintaosaamisen kehittäminen on organisaatiossa haasteellista, koska nykyinen toimintamalli ei käytännössä toimi pienhankintojen osalta keskitetysti hankintayhdyskuntien kautta vaan hankintoja voivat tehdä muutkin henkilöt yksiköissä (Liite 1). Tämän seurauksena hankintaosaaminen hajautuu ja pirstaloituu organisaatiossa. Hankintaosaamisen tilanne osaltaan vaikuttaa organisaation hankintoja koskevien ohjeiden ja toimintatapojen kehittämiseen. Hankintoihin liittyvien ohjeiden ja toimintatapojen parantaminen vaikeutuu hankintaosaamistasoltaan moninaisen sekä laajan käyttäjämäärän myötä. Hankintaosaamisen tilanteen voidaan osaltaan nähdä vaikuttavan hankintojen johtamiseen sekä suunnitteluun organisaatiossa. Nykyinen toimintamalli mahdollistaa hankintojen hajautuneen johtamisen, jolloin hankintojen toteuttaminen ja suunnitteleminen tapahtuu eritasoisesti riippuen hankkivasta yksiköstä. (Liite 1; Kuvio 6.)

Seurauksena hankintoja tekevien yksiköiden toiminnan luonteesta suhteessa hankintamääriin tai -tarpeisiin voidaan liitteen 1 perusteella todeta olevan virheellisesti tai puutteellisesti toteutetut tai suunnitellut hankinnat. Tällä juurisyillä sekä seurauksella on yhteys myös organisaation hankintaosaamisen tilanteeseen. Kun hankintoja tehdään yksikössä tai henkilön toimesta epäsäännöllisesti tai harvoin, voidaan hankintaprosesseihin liittyvät toimintatavat ja ohjeet kokea haasteellisina. Tällä seurauksella on myös yhteys hankintatoimen töiden hidastuvaan etenemiseen ja ylimääräiseen työmäärään. Esimerkiksi kun hankintoja tehdään yksikössä tai henkilön toimesta harvoin ja epäsäännöllisesti, lisää tämä hankintatoimessa tarvetta hankinnan toteutukseen liittyvälle neuvonnalle ja ohjeistamiselle. Nykyinen toimintatapa, jossa hankintoja käytännössä voivat tehdä

eri henkilöt, luo toistuvuudella ylimääräistä ja turhaa työtä hankintatoimelle esimerkiksi samojen ohjeiden ja asioiden kertaamisen muodossa. (Liite 1; Kuvio 6.)

Hankintaosaamisen tilanteen ja yksiköiden toiminnan luonne suhteessa hankintamääriin tai -tarpeisiin liittyvät liitteessä 1 kuvattuun seuraukseen erilaisista toimintatavoista. Näillä juurisyillä on puolestaan vaikutus siihen, miten seurauksena esitetyistä erilaisista toimintatavoista johtuvat asiat ilmenevät organisaatiossa.

4.1.2 Hankintatoimen rooli ja organisoituminen

Hankintatoimen roolin muutos aikaisemmasta nykyiseen sekä virastossa käytössä olevan toimintamallin vakiintumisen tilanne ilmenivät eri juurisyissä liitteen 1 mukaisesti. Fuusiovirastojen hankintatoimien vanhat roolit sekä aiempien toimintamallien varjot suhteessa uuden toimintamallin ja nykyiseen keskitetyn hankintatoimen rooliin vaikuttavat edelleen muutoksen vakiintumiseen. Uuden toimintamallin hyötyjen ymmärtäminen ja hankintatoimen tuottaman lisäarvon näkeminen ovat jääneet osin epäselviksi organisaatiossa (kts. kuvio 6).

Seurauksena hankintatoimen roolin ja hankintojen toimintamallin tilanteesta voidaan liitteen 1 perusteella olevan hankintaprosessien tehottomuus. Hankintatoimen roolin ja nykyisen toimintamallin kehittäminen on haasteellista, koska hankintojen kokonaisvaltaisen johtamisen puutteet vaikuttavat hankintatoimen roolin ja toimintatavan vakinoitumiseen kohdeorganisaatiossa. Hankintatoimen tuoman lisäarvon tunnistaminen ja hyödyntäminen jää epäselväksi tai näkymättömäksi organisaatiossa. Lisäksi nykyisen toimintamallin käytännön toimivuuden parantamisen vastuutukset jäävät epäselviksi. Sovitusta toimintamallista poikkeavat toimintatavat luovat erilaisia tapoja toimia, jolloin yhtenäisyys hankintojen kehittämisessä vaikeutuu. Muutosjohtaminen sovitun toimintamallin edistämiseen on vaikeutunut, koska nykyisten poikkeuksien osalta toimintamallia ei ole lähdetty kehittämään tai siihen ei ole kohdistettu korjaustarvetta.

4.1.3 Muiden prosessien vaikutus

Yhdeksi hankintojen suunnittelemattomuuden juurisyiksi ilmeni muun prosessin tai vaiheen vaikutus hankinnan valmisteluun (kts. liite 1). Toisen prosessin tai vaiheen vaikutus saattoi osaltaan hidastaa hankinnan etenemistä tai luoda ennakoimattoman tarpeen ja kiireen hankinnalle. Tämän juurisyyn osalta en toteuttanut syvällisempää kartoittamista johtuen tähän linkittyvien eri prosessien lukumäärästä.

Seurauksena muun prosessin tai vaiheen vaikutuksesta voidaan liitteen 1 perusteella todeta olevan hankintaprosessien tehottomuus. Hankinnan suunnitteluun käytettävä aika vähenee tai hankinnan valmistelun pituus venyy johtuen muussa prosessissa tai vaiheessa tapahtuneesta viivästyksestä. Tällöin viivästys tai muutos valmistelussa voi luoda aikataulullisen paineen hankinnan toteutukseen, jolloin sen laadusta voidaan joutua tinkimään. Lisäksi viivästys tai muutos saattaa kertaantua muissa meneillään olevissa hankintaprojekteissa. Muun prosessin tai vaiheen vaikutus ilmeni myös toisen pääsyyn syy-seuraussuhteissa liitteessä 1. Epäselvyydet tai tiedostamattomuus eri prosessien syy-seuraussuhteista nähtiin vaikuttavan ennakkoinnin vaikeutumisenä (Kuvio 6). Tietojen pirstaloituminen ja hajanaisuus on tuloksena erilaisista toimintatavoista. Liitteeltä 1 voidaan todeta samasta yhteydestä, että epäselvyydet eri tietotarpeista ja niiden käytöstä vaikuttavat hankintojen tiedolla johtamisen vaikeutumiseen.

4.1.4 Toimintojen ja tehtävien määrittelemättömyys

Liitteessä 1 ilmenneistä juurisyistä kolme käsitteli hankintojen johtamisen, suunnittelun ja seurannan määrittelemättömiä tai epäselviä vastuita. Hankintojen suunnittelun ja seurannan tasoissa ilmenevä vaihtelu sekä hajautuneen hankintatavan yhteisten linjausten puuttuminen loivat epäselviä tai käsittelemättömiä vastuita.

Seurauksena näiden toimintojen ja tehtävien määrittelemättömyydestä voidaan liitteen 1 perusteella todeta olevan kustannustehottomasti tai puutteellisesti toteutetut tai suunnitellut hankinnat. Edellisessä luvussa 4.1.3. kuvatulla juurisyöllä ongelmaan ilmenee yhteisenä seurauksena tässä juurisyynä toimivan toimintojen ja tehtävien määrittelemättömyyden kanssa tiedolla johtamisen vaikeutuminen. Koska selkeitä yhteisiä linjauksia tai ohjeita hajautuneen hankintojen johtamiseen organisaatiossa ei ole, erilaiset toimintatavat luovat moninkertaisen määrän toteuttaa ja tehdä samoja tai samankaltaisia asioita useilla eri keinoilla. Tämä osaltaan aiheuttaa ylimääräistä ja turhaa työtä organisaatiossa. Erilaiset toimintatavat linkittyvät myös aiemmin kuvattuun haasteeseen hankintojen kehittämisestä. Tästä johtuen nykyisen toimintamallin kehittäminen tai hankintojen kehittäminen kokonaisuutena on vaikeutunut organisaatiossa. Tällöin mahdollisten muutosten läpivienti vaatii selkeää ja vahvaa muutosjohtamista.

Erilaiset toimintatavat vaikuttavat lisäksi organisaation toimittajayhteistyön ja -markkinoiden hallintaan sekä johtamiseen liitteen 1 mukaisesti. Toimittajista ja niiden välisistä suhteista tai riskeistä olevat tiedot ovat osin epäselviä. Tietojen hajautuminen osaltaan vaikuttaa toimittajahallinnan kehitykseen organisaatiossa, minkä takia kokonaiskuvan rakentaminen voidaan nähdä vaativana työnä. Lisäksi toimittaja- ja sopimushallintaan liittyvä sopimusaikainen seuranta sekä sopimuksen elinkaaren hallinta voi toteutua eri tavoin organisaatiossa. Erilaisista toimintatavoista johtuvat hankintakohtaiset ratkaisut voivat aiheuttaa esimerkiksi samankaltaisissa sopimuksissa epätasaisia laatuvaatimuksia erilaisiin sopimusehdoin. Toimittaja- ja sopimusmäärän hallinnoinnilla on vaikutus ylimääräisten kulujen, riskien, prosessikulujen ja turhan työn ennaltaehkäisyssä. Koska sopimuksen elinkaaren hallintaan liittyvä sopimuse seuranta on puutteellista, aiheutuu organisaatiolle tästä esimerkiksi ylimääräisiä kuluja, kalliita sopimusehtoja, turhia sopimusvelvoitteita ja puutteellisesta laadusta aiheutuneiden korvausmahdollisuuksien hyödyntämättä jättämistä.

4.1.5 Yhteenveto ongelman syys-seuraussuhteista

Nykyinen toimintamalli ei toimi organisaatiossa käytännössä kuten on määritelty tai olisi tarkoituksenmukaista esimerkiksi tehokkuuden näkökulmasta. Nykyinen toimintamallin vastainen toimintatapa aiheuttaa hankintaosaamisen ja tietotaidon pirstaloitumisen. Lisäksi useista toimintatavoista johtuvat seuraukset moninkertaistuvat toistuvuuden myötä, joka ilmenee esimerkiksi suurina toimittaja- ja sopimuskumäärinä. Toimintamallin ja hankintakohtainen kehittäminen vaikeutuvat entisestään kohdeorganisaatiossa, mikäli hankintoja ei tarkastella ja johdeta kokonaisuutena. Hankintojen toimintatapojen kehittämisen näkökulmasta nykyinen toimintatapa ei ole pitkällä aikavälillä tehokasta ja tarpeena olisi luoda yhtenäiset toimintamallit hankintakategorisesti.

Tällä hetkellä hankintaosaamisen taso ei ole nykyiseen toimintamalliin nähden sillä tasolla, että nykyinen ns. hybridimalli toimisi tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi nykyinen toimintamallin vastainen toimintatapa ei osaltaan ole tarkoituksenmukainen huomioiden hankintaosaamisen tason organisaatiossa. Hankintaosaamisen puutteet vaikuttavat hankintojen laatuun sekä luovat ylimääräistä työtä eri vaiheissa kuten esimerkiksi samojen asioiden ohjaamisena ja neuvomisena eri henkilöille. Hankintaosaamisen kehittämisen näkökulmasta tarpeena olisi kartoittaa organisaatiossa hankintoja tekevät, tunnistaa ja kartoittaa hankintaosaaminen sekä luoda tälle osaamista tukeva menettely.

Hankintojen johtaminen huomioiden koko organisaatio ja sen etu ei toteudu nykyisellä toimintatavalla. Hankintojen johtamiseen ja sen hajautuneisuuteen liittyvät epäselvyydet sekä erilaiset toimintatavat osaltaan lisäävät hankintojen tehottomuutta organisaatiossa. Erilaisista toimintatavoista ja linjauksista johtuvat seuraukset moninkertaistuvat organisaatiossa pitkällä aikavälillä, mikä osaltaan vaikuttaa muun muassa sopimusehtojen monimuotoistumiseen, toimittaja- ja sopimusmäärien kasvuun ja sopimusten elinkaaren hallinnan ja siihen liittyvän tiedon laatuun. Hankintojen johtamisen näkökulmasta tarpeena olisi luoda koko organisaation hankinnoille tavoitteet ja johtamista tukevat linjaukset.

Tämän kehitystyön ongelmana toimivat virheellisesti tai puutteellisesti toteutetut tai suunnitellut hankinnat, joita tällä kehitystyöllä ratkaistaan. Esitetyn tutkimusongelman määrittelyn perusteella voidaan todeta, että koko kohdeorganisaation tasolla oleva hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvä kokonaisuus on hyvin laaja.

4.2 Kehityskohteen määrittely ja aiheen rajaaminen

Edellisessä luvussa (4.1.) esitetyn ongelman määrittelyn lisäksi organisaatiossa hankintojen kehitystyön tarpeellisuus on ilmennyt Hirsimäen (2019, 81–83) opinnäytetyön lopputuloksissa esimerkiksi yhdenmukaisen toiminnan edistämisen ja riskienhallinnan kehittämisen näkökulmasta. Tämän kehitystyön ongelman määrittelyn yhteydessä on ilmennyt samankaltaisia havaintoja hankintojen toiminnan ongelmatiikkaan liittyen kuin Hirsimäen (2019) opinnäytetyön tuloksissa ja havainnoissa.

Koska ongelman määrittelyssä ilmenneet syyt ja seuraukset ovat yleistettävissä kaikkiin organisaation päähankintakategorioiden, tätä kehitystyötä ei toteuteta vain tietyn hankintakategorian näkökulmasta. Tässä työssä tapahtuvassa kehittämisessä huomioidaan tuotosten käytettävyys koko organisaation hankintatoiminnalle ja mallintamisen mahdollisuudet eri kategorioiden.

Hankintaosaamisen tason kehittäminen olisi nykytilanteen arvioinnin perusteella myös mahdollinen kehitystyön kohde. Kuitenkin huomioiden hankintatoiminnan johtamiseen sekä ohjaamiseen liittyvät epäselvyydet, ei osaamisen kehittämällä saavutettaisi mielestäni tavoiteltua muutosta nykytilanteeseen. Hankintaosaamisen tason kehittyminen osaltaan edesauttaa toimivia ja tehokkaita hankintoja organisaatiossa, mutta hankintojen kokonaisohjauksella saavutettavat hyödyt, kuten esimerkiksi ongelman määrittelyssä ilmenneiden syiden poistuminen tai vähentyminen, ovat merkittävämmät organisaation näkökannalta.

Tämän kehitystyön tutkimusongelma on muodostunut virheellisesti ja puutteellisesti toteutettujen ja suunniteltujen hankintojen myötä. Tässä työssä käsiteltävä

kehityskohde tulee keskittymään ongelman ratkaisemiseen hankintojen johtamisen ja ohjaamisen kehittämällä. Tällöin kehitystyössä on tarkastelussa nykyisen hankintojen kategoriamallin ja toimintamallin kehittäminen huomioiden resurssitehokkuuden parantaminen.

4.3 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Määrittelin tutkimusongelmaksi virheellisesti tai puutteellisesti toteutetut ja suunnitellut hankinnat huomioiden luvussa 4.2. esitetty aiheajaustarve. Tutkimuskysymys on seuraava: miten hankintoja voidaan toteuttaa ja suunnitella täsmällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin?

Apukysymyksinä tarkastelussa toimivat alla olevat kysymykset:

- Miten yhtenäisemmät toimintatavat vaikuttavat hankintojen toteutukseen ja suunnitteluun?
- Miten hankintojen ohjausta voidaan kehittää huomioimaan hankinnat kokonaisvaltaisemmin?

Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena on kehittää hankintojen johtamista ja ohjausta siten, että hankinnat toteutuvat ja ovat suunniteltu täsmällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitan tässä sitä, että hankintoja tarkastellaan poikkiorganisatorisemmasta näkökulmasta yksittäisten toteutusten sijasta. Toissijaisena tavoitteena on kehittää toimintaa siten, että hankintojen toteuttaminen ja suunnittelu on resurssitehokkaampaa. Kehitystyön onnistumista voidaan arvioida määriteltyjen mittareiden tulosten lisäksi tiedonkeruumenetelmien myötä saatavien tietojen myötä. Kehitystyön mittaristo on hahmoteltu asetetun tavoitteiden pohjalta kuvioon 7.

Kehitystyön muutosmittarilla voidaan kuvata kohdeorganisaatiossa hankintojen suunnitelmallisuutta ja toteutuneisuutta kuvion 7 mukaisesti. Mittari mahdollistaa organisaatiolle hankintojen suunnitelmallisuuden tilanteen tarkastelun ennen sekä jälkeen tämän kehitystyön.

Mittarit	Kohde ja mittarin tietolähde/laskenta
Kehitystyön muutosmittari: Kuinka monta prosenttia hankinnoista on oikea-aikaisesti suunniteltuja ja ennakoitavissa?	Vuosikohtaisen hankintasuunnitelman tietojen vertaaminen vuoden aikana toteutuneisiin hankintoihin. Tietolähde: Hankintasuunnitelma ja hankinta-asiaraportointi Laskenta: hankintasuunnitelman hankintojen lkm / toteutuneiden hankinta-asioiden lkm
Kehitystyön etenemisen mittarit: Kuinka monta prosenttia ostoista on kategorisoitu eli tunnistettu ja luokiteltu?	Kategoriahierarkian rakennemuutokset aikaisempaan hierarkiaan nähden. Tietolähde: 2020-2021 ostolaskudata Laskenta: pääkategoria- tai alakategoriatasoon kohdistettujen ostolaskurivien lkm
Kuinka monella prosentilla hankintakategorioista on määriteltynä kategoriasuunnitelma tai -linjaus?	Hankintojen suunnitelmallinen toteuttaminen aikaisempaan tapaan nähden. Tietolähde: Kategoriasuunnitelmat Laskenta: Suunnitelmien lkm / päähankintakategorioiden lkm

Kuvio 7. Kehitystyön mittarit.

Kuvioon 7 koostin mittarit lisäksi kehitystyön etenemiselle, jotka perustuvat seuraavassa luvussa 4.4. esitetyn kehystoimenpiteen toteutumisen seurannalle. Kehitystyön muutosmittari perustuu vuosittaiseen hankintasuunnitelmaan kootujen hankintojen lukumäärän suhteesta kuluvan vuoden aikana toteutuneisiin hankinta-asioiden lukumäärään. Tämän kehitystyön etenemisen mittarit perustuvat kohdeorganisaation ostojen kategorisoimisen asteeseen sekä hankintakategoriakohtaisten suunnitelmien toteutumiseen kuvion 7 mukaisesti. Kategorisoimisen seurannan tavoitteena on varmistaa, että kohdeorganisaation ostot tulevat tarkasteltua kehitystyössä laaja-alaisesti.

4.4 Hyödyllisyyden ennakoarviointi ja riskit

Kohdeorganisaation tulossopimuksessa on erikseen määritelty hankintatoimen osalta tavoitteeksi tehokkuus, mikä tulee saavuttaa viraston hankintatoimen ja -prosessien kehittämisen ja yhtenäistämisen myötä huomioiden valtiohallinnon yhteiset vaatimukset (Tulossopimus 2021–2025, 13). Lisäksi Suomen kansallinen hankintastrategia luo osaltaan tavoitteellisuutta julkisten hankintojen strategisen johtamisen edistämiseen julkisella sektorilla (Valtiovarainministeriö 2020a, 3, 5). Huomioiden nämä organisaatiolle kohdistuvat tavoitteet voidaan opinnäytetyön olevan tarkoituksenmukainen toteutettavaksi.

Suomen julkisten hankintojen tilannekuvauksessa todetaan, että hankintoja voidaan kategorisoida useilla eri tavoilla riippuen hankintayksikön esimerkiksi tarpeesta tai toimialasta (Valtiovarainministeriö 2020b, 28). Hankintojen kategorisointimalleja tarkastellaan yhtenä tapana yhtenäisempien toimintatapojen luomiseksi julkishallinnossa (Valtiovarainministeriö 2020b, 33). Tämä kehittämistyö valmistuessaan lisää alalle tietoa liittyen hankintojen kategorisointiin valtiohallinnon osalta.

Tämän kehitystyön myötä kohdeorganisaation hankintojen toteuttaminen, ohjattavuus ja johtaminen kehittyvät toiminnaltaan suunnitelmallisemmaksi ja yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi. Tästä johtuen kehitystyöllä saavutettavat hyödyt vaikuttaisivat organisaation hankintojen toimivuuteen ja toiminnan kehittymiseen myös tulevaisuudessakin. Kuvioon 8 on koottuna tämän kehitystyön suunnittelu- vaiheessa vuonna 2020 tutkimusongelman määrittelyn yhteydessä esille nousseet kehitysideat ja näiden hyödyllisyyden ennakoarviointi.

Kehitysideat ja hyödyllisyyden ennakoarviointi	
Hankintakategoriastategian luominen (sis. hankintojen luokittelun syventäminen)	Tehokkaammat ja johdetut hankinnat, toimintaa tukevan tiedon lisääntyminen, virheellisesti tai puutteellisesti toteutetut tai suunnitellut hankinnat vähenevät
Malliasiakirjojen ja ohjeiden päivitys huomioiden ohjaavuus (visualisointi, tarpeet tms.)	Virheellisesti tai puutteellisesti toteutetut tai suunnitellut hankinnat vähenevät, toimintaa tukevan tiedon lisääntyminen
Hankintaviestinnästä systemaattista	Toimintaa tukevan tiedon lisääntyminen

Kuvio 8. Kehitystyön alussa v.2020 määritetyt kehitystoimenpiteet ja ennakoarviointi.

Päädyin kuviossa 8 esitetystä kehitystoimenpiteistä toteuttamaan hankintakategoriastategian luomisen huomioiden yhteenvedon tutkimusongelmasta luvussa 4.1.5. Koska tutkimusongelman määrittelyn yhteydessä korostui nykyiseen toimintatapaan liittyvät haasteet osana puutteellisesti toteutettuja tai suunniteltuja hankintoja, katsoin tarkoituksenmukaiseksi kohdistaa toteuttavan kehitystyön ja

toimenpiteet liittyen siihen. Kohdeorganisaatiossa oli käytössä hankintojen kategoriamalli ja näin ollen lähtökohdat hankintojen syvällisemmälle kategoriojohtamiselle.

Kehitystyön onnistumiseen ja toteutukseen liittyviä riskejä on arvioitu kuvassa 9. Riskiarvioinnissa hyödynsin ja mukailin kohdeorganisaation käytössä olevaa pohjaa. Riskin toteutumisen todennäköisyys on esitetty asteikoilla 1–5 ja riskin toteutumisen vakavuutta on arvioitu asteikolla 1–5. Merkittävimmät riskit kohdistuvat kuvan 9 perusteella suunniteltuihin kehittämistyössä tehtäviin toimenpiteisiin.

Riski	Syy	Seuraus	Todennäköisyys (1-5)	Vakavuus (1-5)	Toimenpiteet
Viivästykset toimenpiteissä	Tekijän muut tehtävät ja ajanhallinta	Kehitystyön aikataulun muutos	3	2	Aikataulun jousto ja riskin hyväksyntä
	Kehitystyössä mukana olevien muut tehtävät ja ajanhallinta	Kehitystyön aikataulun muutos	3	2	Aikataulun jousto ja riskin hyväksyntä
Toimenpiteet jäävät tekemättä	Tekijän ja muiden kehitystyössä mukana olevien muut tehtävät	Kehitystyötä ei saada toteutettua	2	5	Riskin poistaminen aikataulutuksella joustoilla
Toimenpiteet eivät vaikuta	Toimenpiteet eivät ole oikein kohdistettua tai oikeanlaisia	Kehitystyön ongelmaa ei saada ratkaistua	3	4	Riskin lievennys toimenpiteiden arvioinneilla ja seurannalla
	Muutosjohtaminen ei ole tehokasta	Kehitystyön ongelmaa ei saada ratkaistua	3	4	Riskin lievennys jatkuvalla seurannalla

Kuvio 9. Kehittämistyöhön liittyvät riskit ja riskiarvio.

Kuvion 9 mukaisesti riskinhallinnan toimenpiteinä toimivat ensisijaisesti riskin lieventäminen tai hyväksyntä esimerkiksi aikataulun joustamisen myötä. Merkittävin riski kohdistuu toimenpiteiden vaikuttamattomuuteen. Lisäksi viivästykset toimenpiteissä ja niiden toteutumattomuus toimivat arvioituina riskeinä kehitystyölle kuvion 9 mukaisesti. Lisäksi kehittämistyön haasteena on, että vastaavaa menetelmää eli hankintojen kategoriastrategiaa tai -prosessia ei ole toteutettu kohdeorganisaatiossa. Tällöin uuden toimintatavan kehittäminen ja toteutuksessa mukana toimivien henkilöiden kokemukset toimivat tärkeinä elementteinä

toiminnan jatkokehittämisessä. Toisena haasteena kehittämisessä näen kehitystyöhön osallistuvien vaihtelevuuden. Tämän takia koen tärkeänä huomioida tiimien sitouttamisen ja tehtyjen toimenpiteiden mallintamisen kehitystyön alkuvaiheista alkaen.

5 Tutkimus- ja kehitysmenetelmät

5.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti osallistaminen, jonka avulla pyritään yhdessä löytämään ratkaisuja käytännössä organisaatiossa ilmeneviin ongelmiin ja saamaan aikaan muutosta. Lisäksi toimintatutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kehittämisessä mukana oleva yhteisö osallistuu sekä toiminnan ja työn analysointiin että hakee erilaisia vaihtoehtoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

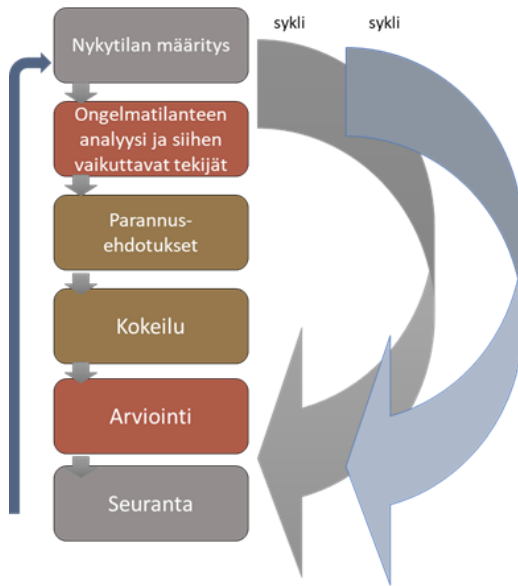
Toimintatutkimuksessa kohteena olevan ongelman ratkaisemiseen osallistuvat ne, joita ongelma koskee. Ratkaisun löytäminen osallistujien kautta ja tekemänä edesauttaa muutoksen pysyvyyttä sekä siihen sitoutumista. Yhteistyön merkitys on tärkeää tiedostaa toimintatutkimuksessa toimivien osallistujien osalta. Yhteinen tavoite toimii edellytyksenä yhteistyölle, mutta toimintatutkimusta voidaan hyödyntää myös oman työn kehittämiseksi ilman yhteistyötä. (Kananen 2014, 11.) Ulkopuolinen näkökulma ja teoreettinen osaaminen ovat tutkijan elementit, jotka hän tuo osallistuvaan yhteisöön ongelman ratkaisun mahdollistamiseksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena olevan ongelman ratkaiseminen ja muutoksen aikaansaaminen on organisaatiossa helpompaa hyväksyä, kun tämä toteutuu työ- tai organisaatioyhteisön itse löytämän ratkaisun myötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–59.)

Toimintatutkimus tähtää muutoksen aikaansaamiseen ja se edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemista sekä siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Vaikka ilmiöön vaikuttavat tekijät saataisiin selville, muutoksen aikaansaaminen näiden

tekijöiden avulla ei ole varmaa. Muutokseen liittyvien prosessien syvällisempien tietojen, piilotietojen, löytäminen edellyttää prosessiin tutustumista ja osallistumista toiminnan kautta. (Kananen 2014, 12–13.) Muutos voi tapahtua, jäädä tapahtumatta tai toteutua toisin kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Tutkimus on silti mahdollista toteuttaa ja sen kautta voidaan saada esille tilanteeseen vaikuttaneita asioita kuten esimerkiksi asenteita tai valtarakenteita, jotka eivät muulla tavoin välttämättä ilmenisi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59.)

Mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin valitaan käytettäväksi menetelmäksi ainoastaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä (Kananen 2014, 23). Kananen (2014, 22) kuvaa Maxwellin (1996) näkemystä siten, että laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen ymmärryksen, moninaisen kuvaamisen ja selittämisen tutkittavasta ilmiöstä. Käytettävät tutkimusmenetelmät vaikuttavat tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. (Kananen 2014, 21–26.)

Toimintatutkimuksen prosessi muodostuu syklisesti tapahtuvista toimintojen ketjusta. Tässä prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Prosessin alussa määritellään kehittämisongelma ja asetetaan tavoitteet työlle. Prosessiin haetaan tietoa ja aineistoa esimerkiksi kirjallisuudesta, jonka jälkeen voidaan kehittämisen tehtävää ja tavoitteita tarkentaa sekä vahvistaa etenemissuunnitelma työlle. Varsinaisessa toteutuksessa aloitetaan kokeileminen sekä tutkiminen tavoitteiden saavuttamiseksi käytännössä. Tästä saatu aineisto analysoidaan ja arvioidaan toteutetut toimenpiteet ennen syklin uudelleentoteutusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60–61.) Kananen (2014, 34) määrittelee toimintatutkimuksen vaiheet ja syklin alla olevan kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10. Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit (mukailtu Kananen 2014, 34).

Kehitystyön kannalta ongelman määrittäminen, ymmärtäminen ja sen muuntaminen tutkimuskysymyksiä ovat tärkeitä vaiheita. Kehittämistyön kohteena olevan ongelman tai kehittämiskohteen määrittely vaikuttaa siihen ollaanko kehitystyössä ratkaisemassa todellista tai oikeaa ongelmaa. Lisäksi ongelmat ilmenevät tutkimuskohteen eri osapuolille eri tavoin, minkä vuoksi syysseuraussuhteiden ymmärtäminen on tärkeää ilmiön vaikuttamisen ja puuttumisen näkökulmista. Puolestaan kehitystyössä tarkasteltavan ongelman muuttaminen tutkimuskysymykseksi toimii tapana tuottaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2014, 35–37.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana toimii toimintatutkimus, jolloin toimin osallisena tutkimuskohteen toimintaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on muuttaa nykyistä tilannetta kehityskohteessa toteutettavien toimenpiteiden myötä. Koen toimintatutkimuksen soveltuvan hyvin tässä kehitettävään kohteeseen, koska kehittäminen tapahtuu syklisesti ja kerätyt opit voidaan hyödyntää jatkuvaluonteisena kehittämisenä toiminnassa.

Toimintatutkimuksen vetäjän roolin aktiivisuuden taso vaikuttaa koko prosessin onnistumiseen. Muilta toimijoilta eli ilmiöön kuuluvilta henkilöiltä vaaditaan osal-

taan myös aktiivista toimintaa. Vetäjän tulee hallita toimintatutkimukseen liittyvän ryhmätoiminnan hallintaa ja olla tietoinen kehitettävästä kohteesta. Kohteessa olevan ongelman poistaminen tulee tapahtua ilmiössä olevin toimijoiden kautta. Vetäjän roolissa toimivalta edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja asioiden käsittelemiseksi käytännön työelämän tilanteissa. Ryhmätoiminnassa vetäjän tehtävänä on aktivoida muut toimijat keskustelemaan sekä läsnäolollaan että itsejohtamisellaan pyrkiä ohjaamaan ryhmän toimintaa. (Kananen 2014, 67–68.) Toimintatutkimuksessa tiedolla katsotaan olevan sosiaalinen luonne, jolloin toimijoiden ja käytettyjen metodien moninaisuus liittyy tiedon syntyyn (Tuomi & Sarajärvi 2018, 170–171).

Kehitystyössä toimiva ryhmä muodostuu usein tietyn ongelman tai kehittämis-kohteen mukaan ja laaja-alaisen näkemyksen tutkittavaan ilmiöön saa osallistamalla ryhmään eri osa-alueiden asiantuntijoita. Mikäli ryhmän jäsenet eivät ole itse sidoksissa ja mukana tutkittavassa ilmiössä, toimintatutkimuksen idea häviää. Ryhmän jäsenten välillä ei saisi olla ristiriitoja, jolloin ryhmä pystyy toimimaan ilman muita häiritseviä tekijöitä. Ryhmän kokoonpanoa suunniteltaessa henkilöiden väliset ristiriidat olisi hyvä tiedostaa ja näin pyrkiä jo ennalta minimoimaan ne ryhmästä. (Kananen 2014, 74–75.)

Tässä opinnäytetyössä toimin kehitystyössä ryhmän vetäjän roolissa. Omaan kokemusta työni puolesta erilaisten ryhmien vetämisestä sekä aikaisempaa kokemusta toimintatutkimuksen toteuttamisesta. Huomioiden kehitystyöhön liittyvän toimintaympäristön tilanne organisaatiossa en tässä kehitystyössä joudu hakeutumaan mukaan erikseen tiettyyn olemassa olevaan yhteisöön. Kuitenkin joudun kehitystyössä osin muodostamaan eri yhteisön jäsenistä koostuvan uuden ryhmän ja tuomaan ilmiön ympärillä toimivat toimijat ”samaan pöytään”. Tässä asiassa on huomioitava ryhmän sisäisen luottamuksen muodostaminen kehitystyön edistämiseksi.

Tutkimusraporttiin kootun tiedon lisäksi tutkimuksen luotettavuuden parantamista voidaan edistää tutkimusprosessin julkisuudella. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi yksityiskohtaista raportointia, prosessin vertaisarviointia ja tutkimuksen

tiedonantajien eli tutkittavaan ilmiöön liittyvien henkilöiden tekemää prosessin ja tulosten arviointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164–165.)

Kehitystyön mittaaminen eli onnistumisen arviointi laadintaan osana tätä kehitystyötä (kts. luku 4.4.). Tämän kehitystyön luotettavuuden parantamiseksi työn eteneminen on tarkastelussa hankintatiimin viikoittaisissa tiimikokouksissa, kehitystyöhön liittyvä sisäinen dokumentointi on reaaliajassa nähtävillä hankintatiimille sekä kehitystyöllä on käytössä sisäisillä intrasivuilla työtila kehitystyön toimenpiteiden edistämiseksi.

5.2 Tutkimus- ja kehitysmenetelmät

Toimintatutkimuksen osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmasta myös käytettävien menetelmien on oltava osallistavia. Tällöin osallistavien menetelmien kautta mahdollistuu tutkijalle pääsy kohdeorganisaation toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, mikä luo samalla laajemman näkökulman kehittämistehtävälle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61.)

Todellisen elämän eli moninaisen kokonaisuuden kuvaaminen on lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen kohteen tulee olla harkitusti valittu ja sellainen, josta lisätiedon tarve on olemassa. Koska tutkija laatii omia perusteltuja tulkintojaan tutkittavasta ilmiöstä ja toimii lähellä ilmiössä toimivia osallistujia tai osana heidän toimintaansa, tutkimusprosessin tarkka kuvaaminen ja tulkintojen perusteleminen luovat pohjan tutkimuksen luotettavuuden arvioimiselle. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan lisätä hyödyntämällä ilmiön tutkimisessa useita erilaisia näkökulmia eli triangulaatiota. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104–105.)

Uuden kehittämisessä luovuus on avainasemassa ja luovuuden lisäämiseen vaaditaan kykyä sekä rohkeutta tarkastella asioita uudella tavalla. Luova ongelmanratkaisu edellyttää avointa ja positiivista ilmapiiriä. Tätä ilmapiiriä voidaan synnyttää ja ylläpitää sopivin menetelmin kuten esimerkiksi kolme plus-, ja miten-tekniikoilla. Avoimuuden ja kiireettömyyden tunne ovat avainasemassa luo-

van ilmapiirin syntymiselle. Vuorovaikutteisen johtamistavan lisäksi ryhmätyökentelyllä ja verkostoitumisella on myönteinen vaikutus innovatiivisuuteen. Uuden kehittämisessä on kuitenkin huomioitava, että ideoiden syntyminen ei ole suoraviivaista vaan niiden tuottaminen tapahtuu kiertävässä prosessissa aaltoilevasti. Tällöin on hyväksyttävä kehittämisessä tapahtuvat niin sanotut hiljaiset kaudet, jolloin uusia ideoita ja ajatuksia ei synny. Kun uusien ideoiden ajatusvirta alkaa osoittaa loppumistaan, ovat tähän mennessä ilmenneet ratkaisut niin kutsuttuja sovinnaisia ja tavanomaisia ratkaisuja. Vasta tämän ajatusvirran jälkeen syntyviä ideoita ja ajatuksia voidaan todennäköisesti täysin uusina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158–159.)

Dokumenttianalyysi mahdollistaa kehittämisen kohteena olevan ilmiön luonnollisessa ympäristössä tarkastelun. Analysoinnissa voidaan hyödyntää myös sellaista aineistoa, joka ei ole alun perin tarkoitettu tutkimusta varten. Dokumenttianalyysissä tarkastelun kohteena voivat olla esimerkiksi www-sivut, muistiot, ideointipalaverit tai piirrookset. Dokumenttianalyysin kautta pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Kehittävästä ja tutkittavasta asiasta tavoitellaan sanallista ja selkeää kuvausta analysoimalla dokumentteja järjestelmällisesti. Sisältöanalyysillä aineistoa järjestetään tiiviiksi ja selkeäksi sen informaatioarvon lisäämiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot voidaan jakaa kolmeen (3) pääluokkaan: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Nämä eri analyysimuodot eroavat toisistaan tutkittavan ilmiön liittyvän aineiston hankinnan, aineiston analyysin ja raportointitavan osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112.) Tämä osaltaan vaikuttaa dokumenttianalyysiin, josta voidaan erottaa kaksi (2) analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysissä on tavoitteena dokumenttien sisällön kuvaaminen sanallisesti ja etsiä sekä tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä dokumenttien sisältöä kuvataan määrällisesti esimerkiksi numeroin. Ennen analyysiä tulee määrittää, analysoidaanko ilmisisältöä (manifest content) vai myös piilossa olevat viestit (latent

content). Työssä käytettävänä analyysiyksikkönä voi toimia esimerkiksi sana, lause tai sivujen määrä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136–137.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122–127) kuvaavat teoksessaan Milesin ja Hubermanin (1994) määritelmää, jossa aineistolähtöinen analyysi jakautuu kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden huomioiminen eli abstrahointi. Analyysin jokaisessa vaiheessa tutkijan tulee pyrkiä ymmärtämään esimerkiksi tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. Lisäksi analyysin osalta tärkeää huomioida, että aineistolähtöisyydestä johtuen muodostuvat esimerkiksi luokittelussa käytettävät luokat eivät ole ennalta määritettävissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Aineiston analyysissä on kaikkiaan kyse myös keksimisen logiikasta, mikä on tutkijan itse tuotettava. Tähän vaikuttavat niin metodien noudattaminen kuin yksilön intellektuaalinen vastaanottokyvyn herkkyyden, oivalluksen terävyys ja onnekkuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.)

Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysissä hyödynnän aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska tavoitteena on saada sanallista kuvausta tutkittavasta aiheesta. Tietoperustana eli dokumentteina voivat toimia niin kohdeorganisaation ja sen toimintaympäristöön tuotetut aineistot kuin kehitystyön aikana laatimani havainto- ja tutkimuspäiväkirja. Kohdeorganisaation ja sen toimintaympäristöön hankintojen näkökulmasta liittyvät dokumentteina erityisesti valtion hankintakäsikirja ja Hanko-hankkeen loppuraportti.

Havainnointi on yksi tehokkaimmista keinoista aineistonkeruutavoista toimintatutkimuksessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61). Havainnointimenetelmiä on erilaisia. Esimerkiksi osallistavassa havainnoinnissa aktivoidaan kohdetta samalla, kun tutkija itse osallistuu toimintaan. Tutkija voi tällöin omalla toiminnallaan myös esimerkiksi ohjata havainnoinnin kohdetta. (Vilkkä 2021a.) Havainnointi toimii keinona päästä kiinni syvällisesti tutkittavan ilmiön olemukseen. Havainnoinnilla tuotettavan aineiston määrään vaikuttaa tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2014, 80.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnän havain-

nointia keinona lisätä ymmärrystä kehitettävästä kohteesta. Toteutan havainnointia mahdollisuuksien mukaan osana toteutusta ja kirjaan näitä havainto- ja tutkimuspäiväkirjaan.

Yhteiskehittämisessä keskeisenä työskentelymuotona toimivat työpajat. Työpaja toimii hyvänä toteutuskeinona, kun tutkimushankkeessa tavoitellaan muun muassa uusien ideoiden tuottamista, yksinkertaisten päätösten tekemistä tai tutkijoiden oman näkemyksen lisäksi laajemman ymmärryksen ja näkökulman saavuttamista tutkimusaiheeseen. Työpajaa ei voida hyödyntää lähtökohtaisesti esimerkiksi tiedonkeruuseen tai muutoksenjohtamiseen. Työpajaan on tärkeää osallistaa henkilöt, joilla on tarvittava tietotaito tuottaa vastaukset tutkimushankkeeseen tavoitteisiin. Osallistujat tuottavat työpajoissa sisällön. Tutkija voi toimia työpajoissa vetäjän eli fasilitaattorin roolissa, jossa suunnitellaan kokonaisuus, ohjataan ja autetaan ryhmää saavuttamaan tavoitteet. Fasilitaattori toimii niin sanotusti puolueettomana osapuolena. Mikäli tutkijalla itsellä nähdään annettavaksi paljon tietotaitoa työpajaan, niin työpajassa voidaan hyödyntää ulkopuolista fasilitaattoria. (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 156–157.) Aivoriihi-työskentelyä (brainstorming) voidaan nimittää myös ideointityöpajaksi, mikä toimii yhtenä ongelmanratkaisun luovana menetelmänä. Standardoidusta aivoriihestä on olemassa erilaisia muunnelmia. Ryhmän vetäjä vaikuttaa roolillaan ja toiminnallaan ideointityöpajan tuloksellisuuteen merkittävästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 160–162.)

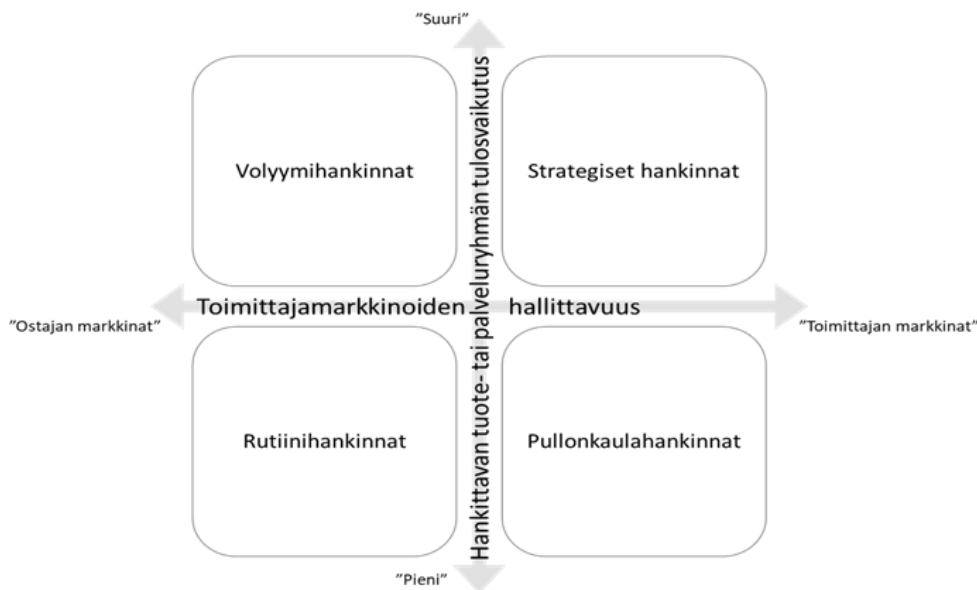
Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään yhteiskehittämistä osana kehitystyön toteuttamista. Muutoksen edistämisen ja sen mahdollistamisen näkökulmasta näen tarkoituksenmukaiseksi käyttää työpajoja osallistavana työskentelymuotona.

Työpajan suunnitteleminen aloitetaan tavoitteen selkeyttämisestä eli mitä työpajalla tavoitellaan. Etukäteen osallistujille viestitty tavoite rakentaa pohjaa yhteiselle työskentelylle ja tätä tavoitetta voidaan mukauttaa osallistujien mukaan. Osallistujien valitseminen työpajaan vaikuttaa niiden onnistumiseen. Osallistu-

jiien kartoituksessa on hyvä huomioida heidän asiantuntemuksensa ja tehtäväänsä suhteessa työpajaan, osallistujien väliset suhteet ja tietotaitonsa työpajan aihepiiristä. Työpajan dokumentointi on tärkeää suunnitella, jolloin työpajassa tuotettujen esimerkiksi ideoiden kirjaaminen on ennalta sovittua ja suunniteltua. Työpajassa voidaan harkiten hyödyntää etukäteen suunniteltuja kysymyspohjia esimerkiksi ideoiden priorisointivaiheessa. (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 156–162.)

Koskinen, Ruuska ja Suni (2018, 162–164) jakavat työpajan vaiheet aloitukseen, ideointiin ja ideoiden valintaan ja lopetukseen. Aloitusvaiheessa osallistujille selkeytetään työpajan tavoite, roolit, työskentelytavat ja dokumentointi. Työpajan alussa on hyvä pitää lyhyt virittäytyminen. Ideointivaiheessa voidaan alkuvaiheessa keskittyä ideoiden tuottamiseen ja loppuosassa näiden priorisointiin, jolloin vältetään alussa ideoihin kohdistuvaa kriittisyyttä. Lopetusvaiheessa työpaja käydään läpi niin sanottu yhteenveto tilaisuudesta, jonka kautta luodaan tunne tavoitteeseen pääsystä. (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 162–164.)

Ostoportfolio- ja matriisityökaluista Peter Kraljicin (1983) matriisimalli on vanhimpia ja tunnetuimpia hankintojen portfoliotyökaluja. Tässä kehitystyössä voidaan hankintojen strategisessa segmentoinnissa hyödyntää Peter Kraljicin matriisin pohjalta Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 115–117) mukaelmaa matriisityökalusta kuvion 11 mukaisesti. Matriisin nelikenttään sijoitetaan hankittavat tuote- ja palveluryhmät. Matriisin ulottuvuuksina toimivat toimittajamarkkinoiden hallittavuus ja hankittavan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutus.



Kuvio 11. Kraljicin matriisi (mukailtu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 116; kts. Kraljic 1983).

Hankintojen suhteellisella suuruudella voidaan kuvata hankittavan tuote- ja palveluryhmän tärkeyttä ja tulosvaikutusta. Kuvion 11 matriisin pystyasteikoissa voidaan käyttää esimerkiksi euroissa hankittavan ryhmän vuosittaista kokonaisarvoa. Toimittajamarkkinoiden hallittavuutta voidaan tarkastella tietyillä markkinoilla olevien keskenään kilpailevien toimittajien määrää. Matriisin vaakatasossa oikeaan reunaan sijoittuvat sellaiset tuote- ja palveluryhmät, joissa on yksi tai pari toimittajaa on ts. monopoliasemassa, ainakin suhteessa hankkivaan organisaatioon. Vasemmalle vaakatasossa sijoittuvat ryhmät, joissa on hyvin paljon vapaille markkinoilla kilpailevia toimittajia. Matriisin eri osiin sijoittuvat ryhmät ovat hankinnan kannalta hyvin erilaisia, ja näihin liittyy erilaisia ominaispiirteitä sekä niiden vaikutuksia hankintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 116–118.)

Matriisia voidaan käyttää tilanteen arviointityökaluna, strategisten toimintalinjauksen sekä haluttujen muutossuuntien määrittelyssä ja kuvaamisessa. Hankinnan tulosvaikutuksen näkökulmasta matriisilla tavoitellaan selkeiden erojen esille tuomista merkittävien ja vähemmän merkittävien hankintojen välillä. Rahaääräisen arvon lisäksi matriisin ulottuvuuksina on hyvä huomioida esimerkiksi

tietyn tuote- tai palveluryhmän hankinnan vaikutukset kannattavuuteen tai asiakastytyväisyyteen. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden vaikeutta voidaan tarkastella subjektiivisilla mittareilla kuten esimerkiksi vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärällä. Toimittajan asema markkinoilla tai markkinoiden riski voi perustua toimittajien lukumäärän lisäksi muihin tekijöihin, jonka takia markkinoiden haasteellisuuden arvioinnissa voidaan käyttää muita kriteerejä kuten esimerkiksi toimittajien vaihtamisen vaikeus ja siihen liittyvät kustannukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122–123.)

Ennen Kraljicin matriisiin tuote- ja palveluryhmien sijoittelua on hyvä huomioida kategoriakohtaisesti 20–80 säännön olemassaolon esiintyminen. Tämä on ensimmäinen askel, kun määritellään organisaation strategia tuote- ja palveluryhmiä sekä toimittajia. Kraljicin matriisiin sijoittelun yhteydessä ostojen osuus ja toimittajakenttä analysoidaan kahden muuttujan perusteella: organisaation ostojen tulosvaikutuksen ja toimittajamarkkinoihin kohdistuvan tarjontariskin näkökulmasta. Yksinkertaisuudessaan vain potentiaalisten toimittajien määrää voidaan käyttää tärkeimpänä kriteerinä arvioidessa toimitusriskiä tietyn tuotteen osalta. Todellisuudessa toimittajamarkkinoihin kohdistuvan riskin analysoinnissa tulee hyödyntää useita kriteereitä, joita ovat esimerkiksi patentoidut eli lisensoidut tuotteet, toimittajan osuus ostajaorganisaation ostojen volyyymistä, ostajaorganisaation osuus toimittajan liikevaihdosta ja toimittajan taloudellinen tilanne. Ostojen tulosvaikutuksen kriteereinä voidaan hyödyntää esimerkiksi vertailtavien ostojen osuus suhteessa kokonaisostoihin, kustannussäästöpotentiaali ja tuotteiden osuus kokonaiskustannushinnasta. (Weele 2018, 174–175.)

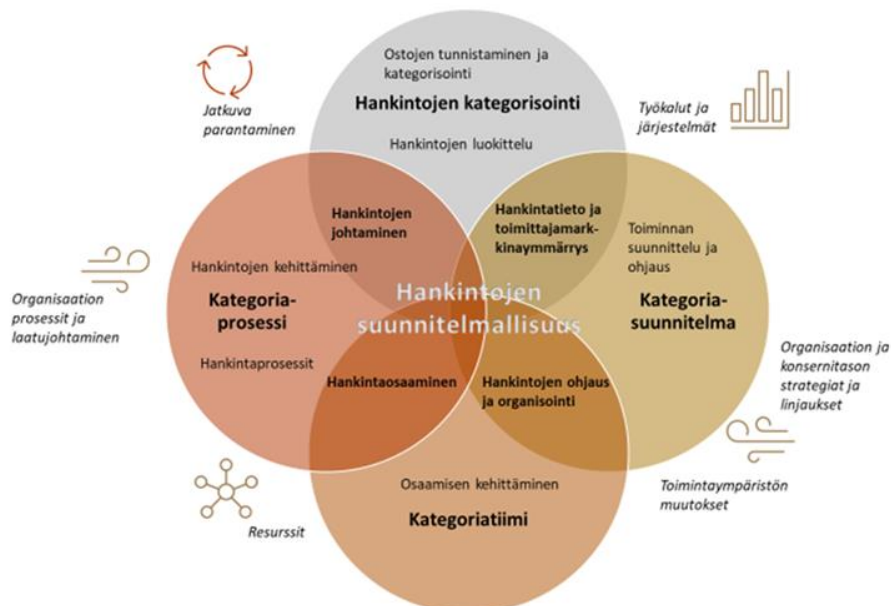
Hankinnan strategiat eroavat toisistaan riippuen tuoteryhmän sijoittumisesta portfolioon, jossa huomiota tulee kiinnittää erityisesti portfolion strategisiin- ja volyyymiryhmiin. Portfolion eri segmenteissä voidaan hyödyntää erilaisia strategioita. Neljä perustoimittajastrategiaa ovat suorituskykyyn pohjautuva kumppanuus, tarjouskilpailutus, tarjonnan jatkuvuuden varmistaminen sekä kategoriajohtaminen ja sähköiset hankintaratkaisut. Ostoportfolio johtaa käyttämään erilaistettuja hankinnan strategioita, minkä myötä havainnollistetaan myös toi-

mittajien erilaiset intressit organisaatiota kohtaan. Kraljicin matriisia voidaan soveltaa myös toimittajien luokitteluun, jonka avulla hankkiva organisaatio voi lisätä ymmärrystään esimerkiksi toimittajan suhteesta hankittavaan tuoteryhmään. (Weele 2018, 177–179.)

Tässä opinnäytetyössä matriisityökalua voidaan käyttää hankintakategorian ostojen kehittämisessä ja analysoinnissa. Menetelmän käyttö ei ole välttämätöntä opinnäytetyöhön liittyvän kehitystyön toteuttamiseksi, mutta tämä työkalu on mielestäni tärkeä tiedostaa hankintojen kehittämisen ja suunnittelun näkökulmasta.

6 Tietoperusta

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoriaperusta. Luvussa tarkastellaan hankintojen strategista johtamista, hankintatoimen organisointia ja hankintojen suunnitelmallisuutta hankintatoimen johtamisen sekä kehittämisen näkökulmasta. Luvussa käsitellään lisäksi kehitystyön taustalla vaikuttavaa hankintojen kategoriajohtamista ja siihen liittyviä osioita.



Kuvio 12. Tietoperustan tiivistelmä toimenpiteisiin nähden.

Opinnäytetyön tietoperusta on kuvattu tiivistetysti kuviossa 12 huomioiden kehityksen toimenpiteet ja toimintatapana hankintojen kategoriajohtaminen.

6.1 Hankintojen strateginen ote

Weele (2018, 163) mukailee John Ramsayta (2001) hankintojen strategisen potentiaalisen esille saamisen avainkysymyksestä. Organisaatioiden on ymmärrettävä voimaolosuhteet, joissa ne ovat toimittajien kanssa sekä miten hyödyntää näissä suhteissa tapahtuvia parannuksia (Weele 2018, 163). Hankintojen strateginen ote merkitsee tahdon lisäksi määrätietoisesti hankittuja taitoja vaikuttaa sekä toimittajamarkkinoihin että toimittajien kehittämiseen ostajaorganisaation tarpeiden näkökulmasta. Strateginen hankintaote ilmenee organisaatiossa toimittajamarkkinoiden vahvana huomioimisena strategiaprosessissa, säännöllisissä johtoryhmäkeskusteluissa, monipuolisena raportointina, poikkiorganisatorisena yhteistyönä, tuote- ja palvelukehityksessä hankinnan ja toimittajien varhaisena hyödyntämisenä, liiketoiminnan kokonaistavoitteisiin pohjautuvissa mitareissa ja onnistumisen kriteereinä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151.)

Organisaation hankinnoista voidaan puhua organisaation ulkoisina resursseina. Organisaatio maksaa näistä resursseista laskun perusteella ja sisäisistä resursseista puolestaan palkkoina ja henkilösivukuluina. Koska suurin osa organisaation käyttämistä resursseista ovat ulkoisia, on ulkoisten resurssien eli hankintojen johtamisessa ymmärrettävä näihin kohdistuvien pitkän ja lyhyen aikavälin hyötyjen tavoittelun tasapaino. Tasapaino muodostuu sopivassa suhteessa yhtäaikaaisesti tehtävästä lähelle sekä kauas katsovasta ulkoisten resurssien johtamisesta. Eksploitaatiossa eli lähelle katsovassa johtamisessa pääpaino on keskittynyt nykyisten tuotteiden ja markkinoiden ympärille sekä näiden optimaalisen hyödyntämisen tavoitteluun. Puolestaan eksploraatiossa eli kauas katsovassa johtamisessa pääpaino on uusien markkinoiden tunnistamisessa, uusien tuotteiden kehittämisessä ja uusien sisäisten että ulkoisten resurssien mobilisoinnissa. (Tanskanen 2021, 12–14.)

Ulkoisten resurssien merkitys voidaan muodostaa kolmen (3) elementin kautta organisaation pitkän aikavälin liiketoiminnan kehittämiseen sekä organisaation strategiatyöhön kuvion 13 mukaisesti. Asiakastarpeiden ja markkinoilla ilmenevien mahdollisuuksien jatkuvaan tunnistamiseen tähtäävä toiminta on yksi näistä elementeistä. Toisena toimii oman ydinosaamisen tunnistaminen ja kehittäminen asiakastarpeisiin sekä muihin nähden. Toimittajamarkkinatietämyksen eli organisaation ulkopuolisen tiedon, taidon ja muiden resurssien kehittäminen sekä ylläpitäminen on elementeistä kolmas. Peilaamalla näitä elementtejä toisiinsa vasten muodostetaan strategiatyön lähtökohdat. (Tanskanen 2021, 15.)

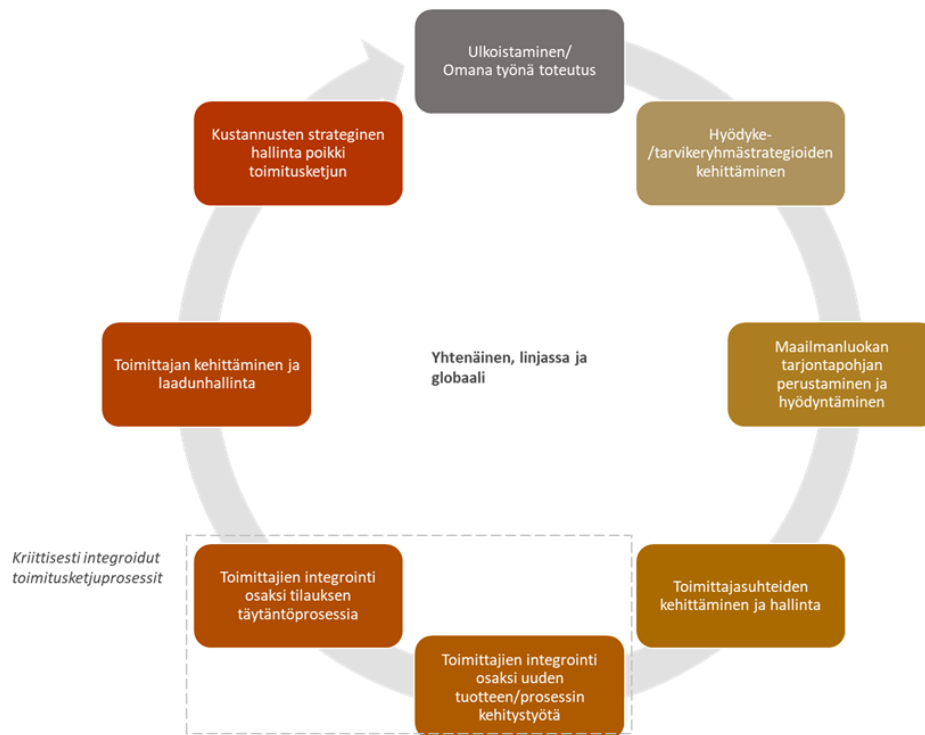
Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2018, 29–30) esittävät samanlaisella kuvauksella kuin Tanskanen (2021, 15) strategian jatkuvaksi oppimis- ja optimointiprosessiksi, joka peilaa organisaation omia ydinosaamisia ja toimittajamarkkinoiden kehittyviä mahdollisuuksia asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin nähden. Toimittajamarkkinan mahdollisuudet ovat yksi kolmesta keskeisestä kilpailuedun tekijästä. Toimiakseen prosessin tulee olla näkyvillä organisaation ylimmän johdon keskusteluissa, strategiatyössä sekä yksittäisten hankintakategorioiden tasolla, jossa poikkiorganisatoriset tiimit tulkitsevat muuttuvia tarpeita ja etsivät uusia mahdollisuuksia toimittajamarkkinoilta. Vahvan toimittajamarkkinatuntemuksen omaava organisaatio tunnistaa potentiaalisesti kustannustehokkaita markkinoita, uusia teknologioita sekä innovaatioita ennen kilpailijoita. Toimittajamarkkinaverkoston tehokas hyödyntäminen, johtaminen ja muokkaaminen parantaa organisaation joustavuutta ja ketteryyttä. (Iloranta & Muhonen-Pajunen 2018, 29–30.)



Kuvio 13. Ulkoisten resurssien strateginen merkitys (mukailtu: Tanskanen 2021, 15).

Strategiaprosessi voidaan aloittaa tunnistetun tarpeen mukaisesti, mistä tahansa kolmesta elementistä. Tavoitteena strategiaprosessissa on muodostaa toisiaan täydentävien sisäisten ja ulkoisten resurssien eli komplementaarisuuksien muodostama kokonaisuus. Komplementaarisuuksien muodostaminen toimii yhtenä kolmesta mekanismista, joilla voidaan tunnistaa ulkoisten resurssien mahdollisuudet merkittävän kasvun ja kannattavuuden tuottamisessa organisaatiolle. (Tanskanen 2021, 16–17.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 134–135) toteavat, että hankintojen strategisessa ajatusmallissa, jossa esiintyvät kuviossa 13 olevat elementit, hankintaketjua koskeva päätöksenteko muodostuu tarpeiden ja toimittajamarkkinoiden järjestelmällisestä suunnittelusta toisiinsa verraten. Tällöin organisaatiossa olevaa hankintaosaamista hyödynnetään heti hankinnan suunnitteluvaiheilta asti, milloin organisaatiossa todennäköisemmin on tarkasteltu muun muassa erilaisia vaihtoehtoja toimia, toimittajamarkkinoiden tilannetta ja mahdollistettu kilpailupaineen ylläpito. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 134–135.)

Weele (2018, 169) mukailee Monczkaa ja Trentiä (1991; 1992) teoksessaan hankintojen strategisten johtamisprosessien osalta, jossa pääprosessi jakautuu kahdeksaan (8) eri vaiheeseen kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14. Kohti hankinnan erinomaisuutta: strategiset johtamisprosessit (muokattu Weele 2018, 169).

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee päättää toiminnot, jotka tehdään organisaation ulkopuolelta tai sen itse tekemänä. Tässä vaiheessa hyödynnetään erilaisia analyysejä päätöksenteon tukena. Hyödyke- ja tarvikeryhmien strategioiden kehittämisen vaiheeseen kuuluvat oleellisesti organisaation ostojen spend-analysointi ja näiden strategioiden toteutuksen vastuuttaminen. Toimitusketjun hallinta on oleellinen osa jokaista hyödykestrategiaa. Koska organisaatiolle tavoitellaan liiketoiminnan kasvua parhaiten toimivien toimittajien kanssa, tulee näitä toimittajia myös tukea ja kannustaa organisaation tarjontapohjan kehittämiseksi. Toimittajasuhteiden kehittäminen ja hallinta vaatii toimittajien luokittelua kategorioihin. Toimittajakumppanuuden rakentaminen on pitkäkestoinen ja haastava asia, joka syntyy luottamuksen muodostumisen myötä. Toimittajan integrointi osaksi esimerkiksi tuotteen kehitystyötä ja varsinaista tuotteen tilauksen täytäntöönpanoprosessia edellyttää molemmilta osapuolilta sitoutumista muun muassa yhteisiin työskentelytapoihin kuin lopputuotteen kehittämiseen. Toimittajien kehittämisellä ja laadunhallinnalla luodaan toimittajille

haasteita kuten esimerkiksi uusien ideoiden tuottamiselle kehittämisen näkökulmasta. Lopulta kustannusten hallinnan myötä organisaatio kykenee esimerkiksi kustannusmalleilla ja arvovirtakuvauksilla kehittämään toimintaansa, ja yhteistyössä toimittajan sekä loppukäyttäjän kanssa luomaan kustannussäästöjä. (Weele 2018, 169–171.)

Organisaatiota voidaan kuvata sopimusten solmukohtana. Ulkoisten osapuolten eli toimittajien kanssa solmittujen sopimusten hallinnan kautta organisaatio kehittää ja muokkaa jatkuvasti verkostoaan, jolla organisaatio luo arvoa sekä säästää uusia mahdollisuuksia. Sopimusten juridisen sitovuuden lisäksi on hyvä tunnistaa, että sopimukset ovat myös epäformaaleja eli ne perustuvat luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Orkestroinniksi kutsutaan ulkoisen resurssiverkoston muokkaamista, verkoston resurssien yhdistämistä ja verkoston toimijoihin vaikuttamista. Pystyäkseen tähän tulee organisaation tehdä tätä verkostoa tukevia strategisia valintoja ja kehittää sitä tukeva ulkoisten resurssien hallintamalli. (Tanskanen, 2021, 37.)

Tanskanen (2021, 37–38) mukailee Aki Laihon (2015) väitöskirjassa tuomaa havaintoa siitä, että organisaation sisäinen integrointi luo perustan ulkoisten resurssien orkestroinnille. Sisäinen integrointi käsittää muun muassa eri toimintojen yhdensuuntaiset tavoitteet, hyvät yhteydet ja kommunikoinnin toimintojen välillä sekä johdonmukaisen toiminnan ulkoisten toimijoiden suuntaan. Yhdenmukaisten orkestrointikykyä parantavien päätösten taustalla tulee huomioida organisaation johtamisen neljä aluetta, joita ovat organisaation asemointi arvoverkostossa, tuote- ja toimittajaverkostoarkkitehtuuri, yrityssuhteiden päätöksenteko ja hallinnointi, sekä toimitusverkoston operaatioiden johtaminen. (Tanskanen 2021, 37–38.)

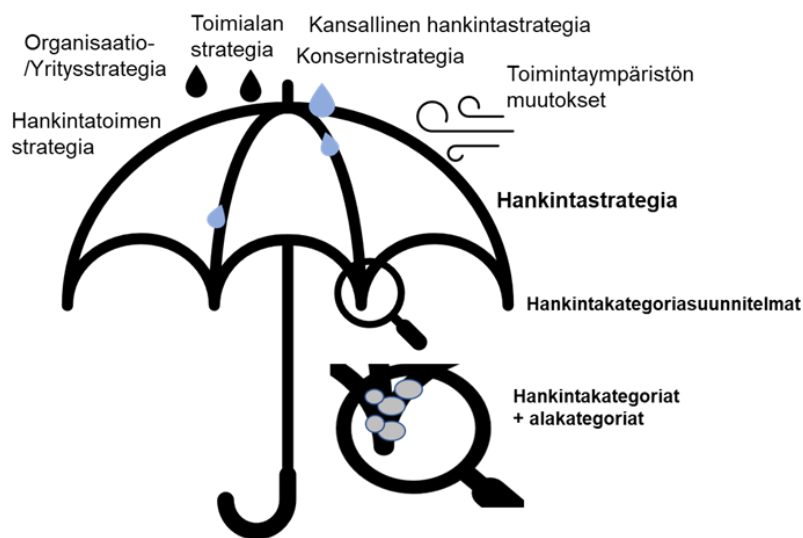
Weele (2018, 169–173) toteaa, että kuviossa 14 kuvattujen hankinnan johtamisprosessien lisäksi hankintatoimen kehittämisessä on huomioitava Monczkan ja Trentin (1991; 1992) hahmottamat kuusi (6) erilaista prosessiosuutta. Näiden kuuden prosessin osa-alueet painottuvat hankinta- ja toimitusketjustrategioihin,

hankintaan liittyvien tiimien ja organisaation kehittämiseen, globaalisen näkökulman huomioimiseen hankinnoissa, prosessimittareiden kehittämiseen, toimintaa tukevien IT-järjestelmien kehittämiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Organisaation on kyettävä tasapainoilemaan strategisen näkökulman ja käytännön toiminnan kehittämisen välillä, mikä mahdollistaa organisaatiolle keskitien hankintatoiminnan edistämiseksi. (Weele 2018, 169–173.)

Suomen ensimmäinen kansallinen julkisten hankintojen strategia julkaistiin syyskuussa 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia laadittiin osana Valtiovarainministeriön asettamaa Vaikuttavat julkiset hankinnat -toimenpideohjelmaa, josta käytetään nimitystä Hankinta-Suomi. Tämä strategia sisältää kahdeksan (8) tahtotilan lisäksi useita konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä. Hankinta-Suomi toimenpideohjelman toimikausi on asetettu ajalle 5.9.2020-31.12.2023. (Hankinta-Suomi – julkiset hankinnat vaikuttavimmiksi.) Valtioneuvoston periaatepäätöksellä kaikki ministeriöt ovat sitoutuneet toteuttamaan kansallisen julkisten hankintojen strategian tavoitteita omassa ja hallinnonalansa toiminnassa. Tämän tueksi alkoi tammikuussa 2021 TOIMI-projekti, joka huolehtii ensinnäkin hankintojen strategisen johtamisen ja kansallisen hankintastrategian tavoitteiden tiedonjaosta ministeriöihin hankintoja koskevien tavoitteiden kytkemiseksi osaksi ministeriön hallinnonalan talouden ja toiminnan suunnitellua sekä tulosohjausta. Lisäksi TOIMI-projekti tukee ministeriöitä näiden laatiessa omia toimintasuunnitelmiaan hankintastrategian toimeenpanoksi sekä tulostavoitteiden tunnistamisessa, joilla edistetään kansallisen hankintastrategian toimeenpanoa. (TOIMI-projekti: Kansallisen hankintastrategian tavoitteet ministeriöiden tulosohjaukseen ja toimintasuunnitelmien laatiminen.)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä useat strategialinjaukset saattavat jopa haitata ja jäykistää toimintaa, mikäli näiden laadinta on ohjautunut suunnitelma muodossa yleiseltä konsernitasolta jokaiselle toimintotasolle asti. Tällöin vaarana on, että eri toiminnot kiinnittävät huomionsa vain omaan strategiaosuuteensa yhteisen ympäristön proaktiivisen seuraamisen asemasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145.) Hankintastrategiamallia, joka soveltuisi ja huomi-

oisi yleispätevästi kaikki organisaation hankkimat erilaiset tavarat ja palvelut erilaisine toimittajamarkkinoineen sekä erilaiset asiakastarpeet, on vaikeaa laatia. Kun hankintoja tarkastellaan tuote- ja palveluryhmittäin eli hankintakategorioitain, voidaan kategoriakohtaisesti linjata tarkoituksenmukaisin toimintamalli eli kategoriastrategia. Linjaamalla hankintakategorioiden toimintamallit yhteen organisaation kokonaisstrategian kanssa muodostuu lopputuloksena ehjä, kaikki kategoriat kattava hankintastrategia, joka on liitetty tiiviisti organisaation liiketoimintastrategiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145–146.)



Kuvio 15. Strategisen hankinnan sateenvarjo (mukailtu Pajunen-Muhonen & Vihonen 2021a).

Pajunen-Muhonen ja Vihonen (2021a) kuvaavat hankintojen strategista johtamista sateenvarjona kuvion 15 mukaisesti. Varjoon sataa erilaisia strategioita, linjauksia ja muutoksia, jotka valuvat alas hankintastrategian myötä kohdistettuihin ja tunnistettuihin hankintakategorioihin. Hankintakategoriasuunnitelmat toimivat varjon pohjana. Erilaiset valuvat tavoitteet voidaan kohdistaa tavoitteen kannalta merkittävimpiin hankintakategorioihin, joissa tavoitetta on tarkoituksenmukaisinta ja mahdollista edistää. Tällöin hankinnoissa esimerkiksi ilmastoa koskevat tavoitteet voidaan kohdistaa tiettyihin organisaation suoriin hankintoihin tai tiettyihin tunnistettuihin hankintakategorioihin. (Pajunen-Muhonen & Vihonen 2021a.)




6.2 Hankintatoiminnan kehittäminen

Hankintatoimeen liittyvät tehtävät ymmärretään usein organisaatioissa äärimmäisen operatiivisiksi. Hankintaan liittyvillä erilaisilla tehtävillä on hyvin erilaiset vaikutukset koko organisaation toimintaan. Hankinnan tehtävistä voidaan erottaa niiden pitkäjänteisyyden ja laaja-alaisuuden perusteella viisi ryhmää kuvion 16 mukaisesti. Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat ryhmittelyssä olevan samankaltaisuutta Cavinaton ja Kauffmannin (1999) jaotteluun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 326–327.)






Kuvio 16. Hankinnan viisi tehtäväryhmää (mukailtu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 327).

Kuviossa 16 määritellyjä hankinnan tehtäviä voidaan tarkastella keskittämisen ja hajauttamisen näkökulmista organisaatiossa. Käytännössä näiden tehtävien organisoinnin näkökulmasta hajautettuna voidaan pitää päivittäisiä hankintoihin liittyviä rutiineja kuten esimerkiksi tilaamista, kun taas tehtävien organisoinnin osalta tarkoituksenmukaista on keskittää esimerkiksi strategiset linjanvedot ylimmälle johdolle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 330.)

Strateginen hankintatoimi	Taktinen hankintatoimi	Operatiivinen hankintatoimi
		
Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen Ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen Ennusteet Toimittajien valinta ja arviointi	Budjetointi ja sopimusneuvottelut	Tilaaminen, laskujen tarkastaminen ja toimitusvalvonta


Kuvio 17. Hankintatoimen kolme eri toimintoa tehtäväesimerkein (Ritvanen 2011, 31).

Hankintatoimesta voidaan erottaa kuvion 17 mukaisesti kolme eri toimintoa ja niihin kuuluvat tehtäväalueet esimerkein. Proaktiivisuus eli ennakoivuus on oleellinen osa strategista hankintatoimea, kun taas reagoiva eli reaktiivisuus on puolestaan ostotoimintaa eli operatiivista hankintatoimea kuvaava käsite. Hankintatoimeen kohdistuvien vastuiden ja tehtävien takia organisaatiossa ei voida tyytyä vallitsevaan tilanteeseen vaan hankintatoimea on kehitettävä jatkuvasti. Hankintatoimeen liittyvien organisaation kustannustehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen kohdistuvien tavoitteiden lisäksi hankintatoimessa pyritään luottamuksellisten ostaja-toimittajasuhteiden luomiseen ja niiden jatkuvaan kehittämiseen. Tämä on yksi keinoa huolehtia organisaation varautumisesta esimerkiksi luonnonilmiöiden aiheuttamiin vaikutuksiin toimitusketjuissa. (Ritvanen 2011, 31–33.)

Strateginen taso	Taktinen taso	Operatiivinen taso
		
<i>Päätökset, jotka vaikuttavat organisaation asemaan markkinoilla pitkällä tähtäimellä.</i> Päätökset liittyen mm. ulkoistuksiin, laajempiin kokonaisuuksiin Pitkäaikaisten sopimusehtojen vahvistaminen Merkittävät investointipäätökset	<i>Osallistuu ostotoiminnon vaikuttaen tuotteeseen, prosessiin ja toimittajavalintaan.</i> Vuosittaisten puitesopimusten – ja toimittajayhteistyön ehdot Poikkiorganisatorisen kategorijahtamisen toteutus	<i>Tilaamiseen ja jälleentoimitukseen liittyvät toiminnot</i> Tilausprosessi (valmiisiin ehtoihin perustuen) Päivittäisten ongelmien ratkominen mm. laatuun, toimituksiin ja maksuihin liittyen

Kuvio 18. Hankintatoimen kolme eri tasoa päätös- ja tehtävävastuuesimerkein (Weele 2018, 283–284).

Weele (2018, 283–284) kuvannut kuvion 18 mukaisesti myös hankintatoimesta kolme erilaista tasoa. Yhteistä Weelen kuviossa 18 olevalla määritelmällä on Ritvasen kuvion 17 määritelmään erottelu strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen ylätasoon. Weelen määritelmässä kuviossa 18 olevien hankintatoimen tasojen ovat sisällöltään samansuuntaisia kuin Ritvasen esittämässä kuviossa 17 olevat tehtävät esimerkein, mutta Weele (kuvio 18) on laajemmin erotellut taktisen ja strategisen hankintatoimen eroavaisuuksia.

Organisointi	Osaaminen	Toteutus
		
<p>Hankintaosaamisen tarkoituksenmukainen keskittäminen/hajauttaminen</p> <p>Hankintavaltuuksien linjaukset</p> <p>Päällekkäisten toimintojen karsiminen</p>	<p>Hankintaosaamisen riittävä taso koko organisaatiossa</p> <p>Asianmukainen koulutus</p>	<p>Toteutuneiden hankintojen ja hankintaprosessien analysointi ml. strateginen näkökulma</p> <p>Asianmukainen ja ajantasainen hankintaohjeistus</p> <p>Hankintasuunnittelu kokonaisuutena</p>

Kuvio 19. Hankintatoimen kehittämisen osa-alueet (mukailtu Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 11; Mäki 2017, 39).

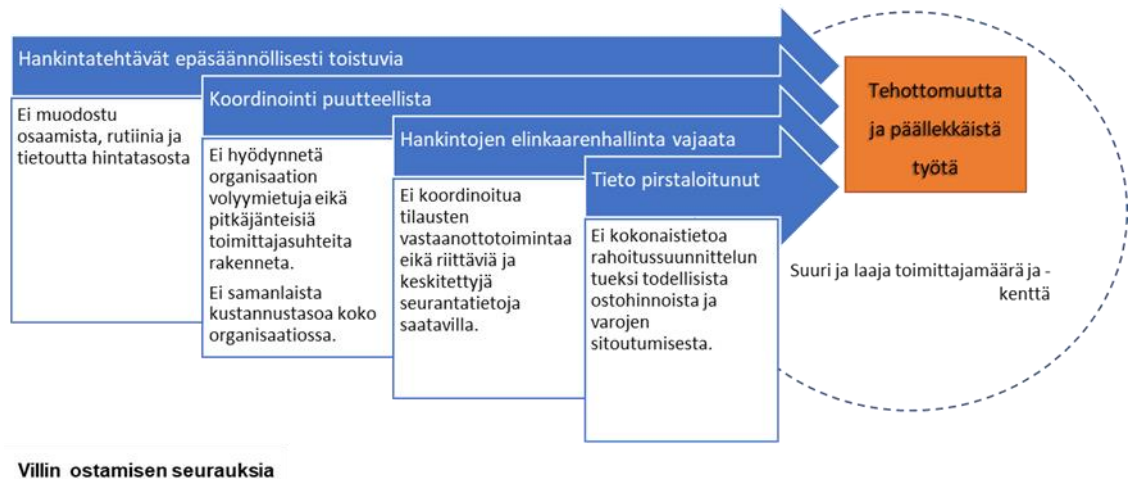
Hankintatoimen määrätietoisella ja tehokkaalla johtamisella eli ohjaamisella, kehittämällä sekä suunnittelulla saavutetaan organisaatiossa lyhyellä tähtämellä nopeasti prosessikustannuksissa säästöjä ja pitkällä tähtämellä hyötynä hankintojen hintojen alentumista sekä laadun paranemista. Omaksumalla organisaatiossa hankintojen suunnitelmallisen toimintamallin helpottuvat huomattavasti hankintatoimen seuranta ja tilastoiminen. Hankintatoimen ohjauksen ja suunnittelun kehittämisessä tulisi huomioida vähintään kuviossa 19 kuvattuja seikkoja. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 10–11; Mäki 2017, 38–39.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 134–135) kuvaavat perinteiseksi, yksisuuntaiseksi, hankinnaksi operatiivisen hankintaprosessin tai -ketjun, jossa sisäiseen tarpeeseen eli asiakkaan tarpeeseen haetaan sopivin toimittaja. Moderni hankinta ottaa huomioon toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet peilaten niitä asiak-

kaan tarpeisiin. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vaaditaan kykyä luovasti yhdistellä omaa ydinosaamista ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. Tässä modernin hankinnan taustalla olevassa ajatusmallissa liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten jatkuvalla havainnoinnilla luodaan perusta organisaation strategiatyön onnistumiselle. Ajatusmallissa yhtä keskeisimpinä yhdistävinä tekijöinä organisaation ulkopuoliseen ympäristöön nousevat hankinta ja markkinointi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 134–135.)

Tanskanen (2021, 31) kuvaa organisaation kykyä tehdä samaan aikaan hyvää tulosta nykyisillä resursseilla ja tuotteilla sekä luoda tulevaisuuteen liiketoimintamahdollisuuksia hyvin haastavaksi. Tämän kyvyn eli kaksikäisyyden saavuttamiseksi olevat keinot voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toiseen ryhmään kuuluvat keinot, jotka perustuvat eksploitaation ja eksploraation eriyttämiseen organisatorisesti, kohteen mukaan tai ajallisesti. Toiseen ryhmään lukeutuvat keinot, jotka tähtäävät vaikuttamaan organisaation toimintaympäristöön samalla luoden mahdollisuuden toteuttaa organisaatiossa sekä lyhyen aikavälin tuloksen parantamista että uusiutumista tukevaa työtä. Koska ulkoisia resursseja on hyvin erilaisia, niitä käytetään paljon ja niihin kohdistuu osaamis- ja tietämysvaatimuksia, on haasteellista muodostaa organisaatioon omaa yksikköä vastaamaan näiden resurssien avulla tehtävästä liiketoiminnan uudistamisesta. (Tanskanen 2021, 31.)

Suorien ja epäsuorien hankintojen jakautuessa eri organisaation yksiköille ja käyttäjille voi kadota kokonaisvastuu niiden koordinoinnista. Tällöin ostaminen voi muodostua niin sanotuksi villiksi ostotoiminnaksi, jossa jokainen organisaation yksikkö tai käyttäjä toimii omien mieltymystensä ja muuten parhaaksi katsomallaan tavallaan, kuten esimerkiksi omakseen kokemansa budjetin mukaan. Lopputuloksena on suuri ja laaja toimittajamäärä, joka on muodostunut satunnaisista perusteista, ja hankinnat ovat voineet jakautua todella pieniin osiin. Tällaisesta toiminnasta seuraa tavallisesti lisäksi paljon turhaa päällekkäistä työtä ja tehottomuutta kuvion 19 mukaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 142–143.)



Kuvio 20. Villin ostotoiminnan seurauksia (mukailtu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 142–144).

Villin ostamisen seurauksena hankintaosaamista ja -rutiinia sekä tehtävään tarvittavaa tietoutta ei muodostu tehtävien epäsäännöllisyydestä johtuen, mikä lisää tehottomuutta ja päällekkäistä työtä organisaatiossa. Koordinoinnin puutteellisuudesta organisaation ostovolyyymietua ei päästä hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti ja eri organisaation osissa samoista tuotteista tai palveluista voidaan maksaa eri hintaa. Tällöin tavallisesti organisaation toimittajasuhteet eivät ole rakennettuja suhteita. Villin ostamisen seuraukset voivat ilmetä hankintojen elinkaaren hallinnan vajautena, joka ilmenee puutteellisina toimintoina tai tietoina eri vaiheissa. Merkittävä seuraus villistä ostamista kohdistuu talouden hallintaan, jossa todellisten kokonaistietojen puutteet vaikeuttavat rahoitussuunnittelua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 142–144.)

Keinona kehittää hankintoja mukaan lukien villien ostojen koordinointia on keskittyä koordinointiin, joka mahdollistaa yhtenäiset käytännöt sekä koko organisaation tarpeiden ja mahdollisuuksien hyödyntämisen. Kokonaiskuva ja vastuu hankinnoista sisältäen myös epäsuorat hankinnat on kohdistettava johtoryhmätason jäsenelle organisaatiossa. Kehittämiseen liittyvän muutoksen edistämiseksi on tärkeää osallistaa asianosaiset mukaan suunnittelutyöhön. (Iloranta & Muhonen-Pajunen 2018, 144–145.) Organisoimalla tilaaminen ja ydintoimin-

tojen hankinnat voidaan vapauttaa tilaajien eli substanssiosaajien käytössä olevaa työaikaa hallinnollisista tehtäviltä varsinaiselle ydintoiminnalle. Esimerkiksi keskitetyssä tilausmallissa voisi vähimmäistasona olla organisaation tukitoimintoihin liittyvien tilausten ja budjetoinnin keskittäminen. (Hankinnasta maksuun - prosessin hyvät käytännöt 2015.)

Tanskanen (2021, 32) toteaa potentiaalisimman mahdollisuuden eli ulkoisten resurssien lyhyelle aikavälille tehokkuuteen tähtäävän toiminnan yhdistämisen osaksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä ja uusiutuvaa toimintaa, vaativan taustalle puitteet niiden toteutukselle samaan aikaan samoissa organisatorisissa yksiköissä. Lisäksi tähän vaaditaan hankintaorganisaatioon ilmapiiriä, joka tukee pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Tälle lähestymistavalle edellyttää ylimmän johdon tukea, luottamusta sekä oikeanlaista suorituskyvyn hallintaa ja mittaamista organisaatiossa. Mikäli organisaatiossa olemassa olevaa tietämystä toimittajamarkkinoista ja toimittajien osaamisesta hyödynnetään osana organisaation strategiaa, vaaditaan hankintatoimen toisin sanoen hankintajohtajan osallistumista organisaation strategiaprosessiin. Tällöin organisaation hankintatoimessa on ymmärrys ja ajantasainen tieto organisaation suuntaviivoista ja siihen vaadittavien sekä haettavien parhaiden ulkoisten resurssien tarpeista. (Tanskanen 2021, 31–32.)

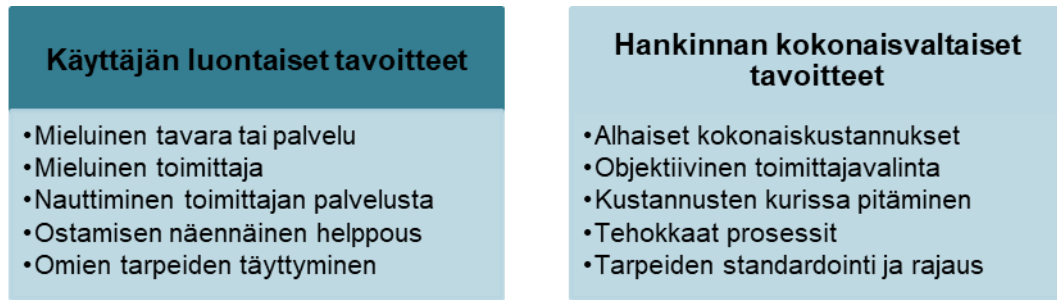
6.2.1 Hankintaosaamisen muuttuminen

Organisaation ylimmän johdon rooli on ratkaiseva siinä, saadaanko organisaation kasvua ja kannattavuutta vauhditettua ulkoisten resurssien avulla sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tanskanen (2021) ilmaisee Ilorannan Karin (2016) väitöskirjan havaintoja, että johtoryhmän jäsenillä saattoi olla hyvin suppea käsitys ulkoisten resurssien merkittävydestä sekä keinoista, joilla näitä resursseja voidaan johtaa. Lisäksi johtoryhmän jäsenillä saattoi olla erilaisia käsityksiä ulkoisten resurssien kustannusmerkityksestä organisaatiolle. Taustalla näissä käsityksissä ilmeni ulkoisten resurssien merkityksen kasvun hidas ja pitkäaikainen

kasvu, joka ei ole aikaisemmin signaalina korostunut johtajalle. Lisäksi käsityksiin vaikuttaa syvä näkemys hankintojen ja ulkoisten resurssien operatiivisesta roolista. (Tanskanen 2021, 33–34.)

Tanskanen (2021, 34–36) kokoaa yhteen Ilorannan Karin (2016) väitöskirjasta havainnoiksi ja syiksi ulkoisten resurssien todellisen merkityksen havaitsemattomuuteen ylimmän johdon osalta. Ensimmäisenä syynä toimii johdon koulustaustan ja kokemuksen vaikutus siihen, miten ympäristössä ilmenevät mahdollisuudet tai asiat havaitaan muista, ylimmän johdon huomiosta kilpailevista, tärkeistä asioista. Toisena havaittuna syynä toimii organisaation ja toimialan vallitseva ajattelutapa eli käsitys siihen liittyvien asioiden merkittävydestä. Kolmantena havaittuna syynä on johdon raportointijärjestelmien toimivuus, jolloin ulkoisten resurssien merkittävyys näyttäyty selkeästi. Johtajien näkökyvyn ja -kentän rajoittuneisuus havaittiin yhtenä havaintona, joka ilmeni ns. noidankehänä jättäen ulkoiset resurssit mahdollisuuksineen piiloon. (Tanskanen 2021, 34–36.)

Hankintaosaamista voidaan edellä kuvattujen ns. strategiseen hankintatoimeen kytkeytyvien elementtien lisäksi tarkastella myös muista hankintatoiminnan näkökulmista. Luvussa 6.2. käsiteltyä villin ostamisen toimintaan liittyvää kehittämistä ja muutoksen läpivientiä haastavat Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 144–145) mukaan ostamista toteuttavat henkilöt, jotka usein kokevat ostamisen rajoittamisen yksilön vapauden rajoittamisena ja nykyisen aseman uhkana. Lisäksi tähän toimintaan liittyviin muutoksiin suhtaudutaan usein hyvin negatiivisesti, mikäli muutokset vaikuttavat ja kohdistuvat omaan, toimittajalle muodostettuun, roolikuvaan tai statukseen. Esimerkiksi tuotantoon liittymättömiin hankintoihin käyttäjillä on luontaisia tavoitteita, jotka ovat ristiriidassa hankinnan kokonaisvaltaisten tavoitteiden kanssa kuvion 21 mukaisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 144–145.)



Kuvio 21. Tuotantoon kytkeytymättömien hankintojen tavoiteristiriitoja (mukailtu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145).

Kategoriastategian työstämisen alkuvaiheiden yhteydessä on hyvä tunnistaa muutosvastarinnan oireita, koska uusien mahdollisuuksien työstäminen pakottaa luopumaan jostakin vanhasta. Mahdollinen vastarinta voi ilmetä hyvinkin jo prosessin alkuvaiheiden aikana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 149.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 151) mukailevat teoksessaan Axelssonin ja Wynstran (2002) määrittämiä eroja passiivisen ja aktiivisen hankinnan ammattilaisen välillä kuvion 22 mukaisesti. Strateginen hankintaote on merkittävä vaikuttava tekijä hankinnan ammattilaisten profiiliin, osaamisiin ja mielenkiinnon kohteisiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151).



Kuvio 22. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan ammattilaisen ominaispiirteitä (mukailtu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151).

Kuviossa 22 määriteltyjen tavoiteeriistojen purkaminen kytkeytyy hankintoihin liittyvään osaamiseen. Aktiiviselta hankinnan ammattilaiselta edellytetään kykyä etsiä lisäarvoa organisaatiolle, kehittää organisaation liiketoimintaa, etsiä uusia toimittajia, perehtyä sekä arvioida toimittajia ja näiden osaamista, ja jatkokehittää toimittajien antamia ehdotuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151.) Nämä kyvykkyydet kytkeytyvät laajemmassa kuvassa organisaatiossa osaltaan laatujohtamiseen ja tätä kautta toiminnan jatkuvan parantamisen näkökulmaan.

6.2.2 Hankintojen suunnitelmallinen toteuttaminen

Laatua voidaan tarkastella käsitteenä eri näkökulmista ja sille on olemassa monta selitettä. Laatu on myös muuta kuin teknisiä määritelmiä. Laatujohtamisella organisaation on mahdollista luoda toiminnot ja päätökset, joiden kautta organisaation tavoittelema laatutaso esimerkiksi tuotteelleen on mahdollista saavuttaa ja ylläpitää. Nämä määritykset vaikuttavat myös toimittajavalintaan. (Weele 2018, 237, 249.)

Hankintojen suunnitelmallista toteuttamista voidaan edistää eri tavoin. Hankintasuunnitelma on yksi keino yhdistää julkisten varojen käytön suunnitelmallisuus, organisaation strategiset tavoitteet ja hankintatarpeiden määrittely. Hankintasuunnitelman tarkoituksena varata toteuttamiseen tarvittavat resurssit ja budjettiin riittävät määrärahat. Hankintasuunnitelmassa voidaan huomioida perustuen hankintahistoriatietoon lisäksi suunnittelun ulkopuolisten, kiireellisten ja äkillisten hankintatarpeiden määrää sekä arvoa. Suunnitelmallisuudella organisaatio voi varautua yllättäviin hankintatarpeisiin muun muassa rahoituksen näkökulmasta. Hankintasuunnitelma kulkee osin päällekkäin organisaation budjettisuunnittelun kanssa. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 55–56, 61–62; Mäki 2017, 89–90, 96–97.)

Hankintojen suunnitelmallisuuden kehittämisessä yhtenä keinona toimivat muistilistat. Kuusniemi-Laine ja Takala (2008, 65–67) ovat koonneet julkisille hankintayksiköille muistilistan hankintaprosessiin valmistautumisesta. Muistilista käsit-

tää asioita ja kysymyksiä, jotka hankintayksikön olisi syytä käydä läpi ennen kilpailutuksen aloittamista. Mäki (2017, 100–102) on päivittänyt teoksessa Kontio, Kronström, Kumlin ja Mäki (2017) muistilistan sisältöä ja muistilista koostuu seitsemästä aihepiiristä alla olevan mukaisesti:

- varat ja päätöksenteko sekä hankintalain soveltaminen
- toteuttamisvaihtoehdot
- riittävät taustatiedot ja markkinakartoitus
- hankinnan laatu
- hankinnan kokonaisarvo ja kynnysarvojen ylittyminen
- hankintamenettelyn valinta
- hankintailmoitus ja tarjouspyyntö.

Hankintojen suunnitelmallisuuden kautta voidaan tavoitella tehokkuutta hankintojen toteuttamiseen kuin kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Weele (2018, 213–214) on määritellyt kustannussäästöjen näkökulmasta erilaisia tekijöitä, joiden avulla kustannus-säästöpotentiaalia voidaan tietystä hankintakategoriassa tarkastella. Nämä tekijät on kuvattu alla olevassa kuviossa 23.



Kuvio 23. Hankintojen kustannussäästöpotentiaaliin vaikuttavia tekijöitä (Weele 2018, 213–214).

Kustannussäästöpotentiaalin hyödyntämisen tekijät ovat tärkeä tunnistaa organisaatiossa osana hankintojen suunnittelua ja toteutusta, jolloin kategoriakohtaisesti voidaan määritellä tarvittavia kehitystoimia kategorian hankintojen kehittämiseksi. Hankintojen suunnitelmallisuuteen kytkeytyy osaltaan myös hankintoihin liittyvien prosessien toimivuus. Weele (2018, 49–51) käsittelee teoksessaan ostoprosessiin liittyviä erilaisia pullonkaloja ja ongelmia, jotka pysäyttääkseen

organisaatio tarvitsee ennen kaikkea selkeät säännöt ja suuntaviivat hankintojen hallinnoimiselle. Näitä ongelmia ostoprosessiin aiheuttavat kuvion 24 mukaisesti seitsemän (7) erilaista syytä.



Kuvio 24. Ostoprosessiin liittyviä pullonkauloja ja ongelmia (mukailtu Weele 2018, 49–51).

Kuviossa 24 esitetyt syyt voivat aiheuttaa ongelmia ostoprosessin eri vaiheissa ilman selkeitä sääntöjä tai suuntaviivoja hankintojen hallinnoille. Tiettyyn toimittajaan tai brändiin kohdistuvat vaatimukset ilmenevät merkittävänä rajoittavana tekijänä ostajan kaupallisessa liikkumavarassa erityisesti neuvottelujen näkökulmasta toimittajan kanssa. Tällöin organisaatio voi ajautua tilanteisiin, joissa vain tietyn osaamisen perusteella valikoitunut toimittaja ei kykene täyttämään muita organisaation vaatimuksia esimerkiksi tuotantokapasiteetin osalta. Puolestaan puutteellinen toimittajavalinta ja siitä seuraavat epämieluisat yllätykset, kuten esimerkiksi tieto toimittajan taloudellisista vaikeuksista on vältettävissä toimittajan taustoituksen selvittämisellä. Yhtenä prosessiin ongelmia aiheuttavana syynä ovat henkilökohtaiset suhteet toimittajien kanssa, milloin toimittajien kilpailukykyisyyden kuva voi vääristyä organisaation sisäisillä asiakkailla. Prosessin sopimusvaiheeseen ongelmia aiheuttaa hyvien sopimusjärjestelyiden puute.

Tällöin sopimukset, mikäli näitä on, ovat hyvin yleisluonteisia, puutteellisesti kuvattuja tai laadittu käyttäen toimittajien pohjia, joissa pääpainona on heidän sopimusehtonsa ja etunsa. Puolestaan liiallinen hinnan painottaminen ilmenee ongelmana esimerkiksi investointihankinnoissa, joissa kokonaiskustannusten huomioimatta jättäminen voi kostautua organisaatiolle kuluina esimerkiksi kalliiden varaosien myötä pidemmällä aikavälillä. Tällöin varsinainen esimerkiksi investoitu laite on saatu organisaatiolle hyvin edullisesti, mutta toimittajan hinnoittelulogiikka painottuu laitteeseen kohdistuviin ja välttämättömiin varaosiin sekä kunnossapitopalvelujen tuottoihin. Kuitenkin hallinnollisen toimintatavan puutteellisuus on koko prosessiin liittyvä ongelma, joka voi ilmetä esimerkiksi laskujen maksamisena ja hyväksymisenä ilman vertausta varsinaiseen tilaukseen ja toimitusdokumentteihin. Toimitusongelmat ilmenevänä osaltaan ongelmana siten, että ne linkittyvät lopulta toimittajavalinnan puutteellisuuteen, epäselviin tilausvaatimukseen ja toimittajien arvioimatta jättämiseen luoden näin toistuvasti ongelmia prosessiin. (Weele 2018, 49–51.)

6.3 Hankintojen kategoriajohtamisen toteutuminen

Tanskanen (2021, 32–33) mukailee Zangrillon Mariannan (2017) väitöskirjasta havaintoja siitä, että pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista ulkoisten resurssien johtamisella voidaan edesauttaa hankintojen keskittämällä ja integroimisella muihin organisaation toimintoihin. Ammattitaitoinen koko organisaation tavoitteita tukeva ja integroitu hankintatoimi on keino organisaatiossa johtaa ulkoisia resursseja. Tämä ja hankintaosaamisen tason nostaminen on mahdollista saavuttaa, mikäli organisaation hankinnoista suurin osa on saatu keskitetyn yksikön piiriin. Keskittäminen ei poista tiiviin yhteistyön tarvetta organisaation muiden toimintojen kanssa. Tämä yhteistyö on edellytys vahvemman arvonluomisen, innovaatioiden, oppimisen sekä muiden organisaation tavoitteiden toteutumiseksi. Kategoriakohtainen poikkifunktionaalinen hankintatiimi on esimerkki hyvästä tavasta toteuttaa hankintoja organisaatiossa integroidusti. (Tanskanen 2021, 32–33.)

Koska organisaatioiden käyttämät ulkoiset resurssit ovat määrältään ja kirjoitetaan valtavat, on niiden johtaminen haasteellista. Organisaation hankinnat muodostuvat suuresta joukosta erilaisia tuotteita ja palveluita niin standardimateriaaleista tietointensiivisiin palveluihin kuin hyvin vähämerkityksellisistä tuotteista strategisesti kriittisiin tuote-palveluyhdistelmiin. Näitä tuotteita ja palveluita organisaatiot hankkivat toimittajilta sekä liiketoimintansa kehittämiseen tietoa ulkoisilta toimijoilta kuten yliopistoilta ja tutkimuslaitoksilta. Toimittajia ja ulkoisia muita toimijoita on tällöin riippuen organisaation koosta tuhansia tai kymmeniä tuhansia. Ulkoisten resurssien monimuotoisuuden vuoksi niitä jokaista ei voida johtaa yksilöllisesti vaan ne tulee ryhmitellä johdettaviksi yksiköiksi. Näitä yksiköitä kutsutaan hankintakategorioiksi. Hankintojen kategorisointi toimii perusedellytyksenä ja lähtökohtana askelittaiselle etenemiselle kohti ulkoisten resurssien johtamista. (Tanskanen 2021, 47–48.)

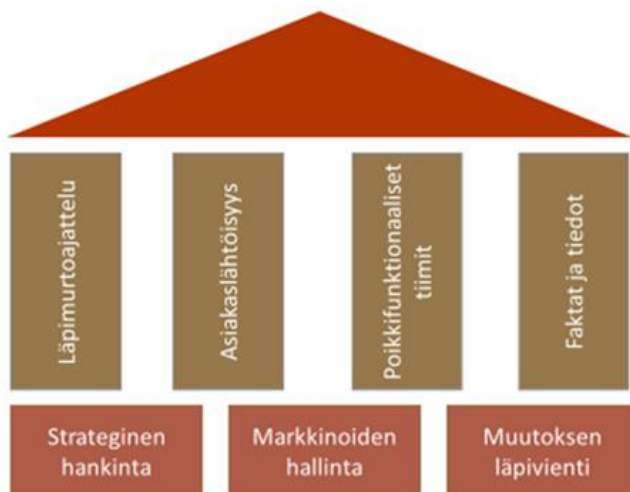


Kuvio 25. Etenemisvaiheet ulkoisten resurssien systemaattiseen johtamiseen (Tanskanen 2021, 48).

Hankintojen kategorisoinnin avulla saadaan luotua ensimmäisessä vaiheessa kuvion 25 mukaan jäsennelty kokonaiskuva organisaation hankintakustannusten muodostumisesta. Hankintakustannusten tarkastelua kutsutaan spendianalyysiksi, jonka avulla tavoitellaan kattavaa kuvaa organisaation ostoista vastamalla kysymyksiin mitä, mihin, mistä, miten ja kuinka paljon. Yksityiskohtaisempia tarkasteluja voidaan toteuttaa spendianalyysissä myös erilaisista näkökulmista. Toisessa vaiheessa kategorisoinnin avulla voidaan aloittaa kehittäminen

toimittajamarkkinatietämyksen ja kokonaiskustannusajattelun osalta sekä kasvattaa niihin perustua kategoriasuunnitelmia. Ulkoisten resurssien systemaattinen johtaminen mahdollistuu, kun näissä vaiheissa on edetty asianmukaiselle tasolle. (Tanskanen 2021, 48.)

Kategoriajohtaminen muodostuu tietyistä kulmakivistä ja pilareista kuvion 26 mukaisesti. Kulmakivenä toimiva strateginen hankinta luo kokonaisuutena strategisen lähestymistavan ottamisen hankintoihin ja hankintatoimeen (O'Brien 2019, 43–44). Markkinoiden hallinta toimii kulmakivenä, jonka kautta organisaation tulee kasvattaa ymmärrystään toimittajamarkkinoista (O'Brien 2019, 52–53). Muutoksen läpivienti kulmakivenä luo strategiseen hankintaan muutosten hallinnan ja muutostarpeiden tietoisien määrittelyn (O'Brien 2019, 55–56).



Kuvio 26. Kategoriajohtamisen kulmakivet ja pilarit (O'Brien 2019, 59).

Kulmakivien päälle kootaan pilarit, joiden varaan kategoriajohtaminen rakentuu kuvion 26 mukaisesti. Läpimurtoajattelu luo pohjan uudelle ajattelutarpeelle. Lisäksi hankintatoimelta edellytetään laajaa asiakaslähtöisyyden ymmärrystä. Kategoriajohtaminen on tiimityötä, joka edellyttää tiimeiltä oikeanlaista kyvykkyyttä toteuttaa muutoksen toteutusta. Tieto ja faktat toimivat pohjana niin päätöksenteolle kuin siihen tuotettaville erilaisille analyyseille. (O'Brien 2019, 59–70.) Kategoriajohtaminen on strategia, joka tuottaa taloudellisia hyötyjä

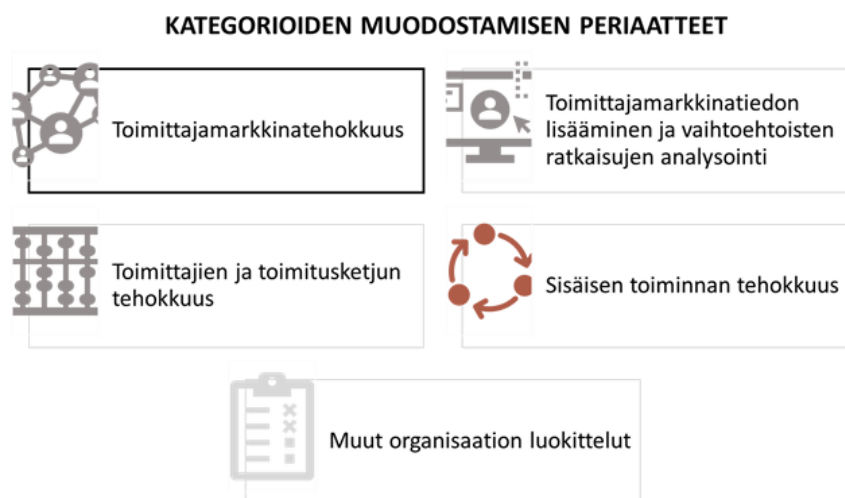
muuttamalla tapaa, miten kulutusta ja resursseja hallinnoidaan. Aito kategoriajohtaminen on luonteeltaan toistuvaa, jatkuvasti kehittyvää ja siirtyvää sukupolvelta toiselle. Tässä toimintaprosessi on syklinen ja määritelmältään päättymätön. (Cordell & Thompson 2018, xvi-xvii.)

Hankintakategoriakohtaiset toimintamallit eli kategoriastrategiat luodaan ja kehitetään niihin sopivilla tiimeillä, joissa on osallisia eri yksiköistä ja toiminnoista kyseisen hankinnan osalta. Kategoriastrategiaprosessi toimii työkaluna siihen, miten erilaisiin hankintoihin liittyvät tarpeet ja toimittajamarkkinoiden piirteet sovitetaan yhteen sekä valitaan organisaation strategiaan sopivat ja sitä tukevat ratkaisut. Tiimi toimii kategorian toimintamallin jatkuvassa kehittämisessä, onnistumisen mittaamisessa sekä arvioinnissa mu- kana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 146–147.)

Kategorisointi on pitkä ja monivaiheinen prosessi johtuen erilaisten hankittavien tuotteiden sekä palveluiden kirjon valtavuudesta ja niihin liittyvän tiedon pirstaloitumisesta. Kategorisointi on keino parantaa organisaation sisäistä integrointia eli yhtenäistä ja synenergistä toimintaa eri yksiköiden ja toimintojen välillä. Koska organisaation eri yksiköt ja toiminnot käyttävät paljon samoja ulkoisia resursseja ja samoja toimittajia, yhdistämällä samoilta toimittajilta hankittavat tuotteet ja palvelut koko organisaation kattavaksi hankintakategoriaksi voidaan hankintoja tehdä tehokkaammin. Tällä saadaan aikaan lisäksi merkittäviä synergiaetuja esimerkiksi ottamalla käyttöön parhaat käytännöt kaikissa yksiköissä, organisaation paremmalla neuvotteluasemalla sekä yhtenäisillä käytännöillä toimittajien suuntaan. Organisaation laajuisesti hankintoja keskittämällä voidaan saada aikaan kriittinen määrä hankinta-ammattilaisia, mikä luo mahdollisuuden organisaation hankintakyvykkyyksien kehittämiseen ja ulkoisten resurssien johtamiselle. (Tanskanen 2021, 48–49.)

Pysyvyys ja joustavuus ovat asioita, joiden välillä kategorisoinnissa tasapainoiltaan. Kategorisointi on harvoin optimaalista ja kategoria johdettaessa voi ilmetä tarpeita uudelleen määrittelylle. Jatkuvan uudelleenmäärittelyn seurauksena on huomioitava epäjatkuvuus kategoriassa sekä hankintakustannusten seurannan

vaikeutuminen. Muutosten toteutus tulee tehdä systemaattisesti huomioiden organisaation tavoitteiden saavuttamisen tukeminen kategorisoinnilla. Lisäksi kategorisoinnissa tasapainoillaan alakategorisoinnin toteutuksessa sisäisen yhteneväisyyden ja kategoriamäärän hallittavuuden välillä. (Tanskanen 2021, 52–53.)



Kuvio 27. Kategorioiden muodostamisen periaatteet (Tanskanen 2021, 53–55).

Tanskanen (2021, 53–55) määrittelee kategorioiden muodostamisen viiden periaatteen ympärille kuvion 27 mukaisesti. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä periaatteena toimii toimittajamarkkinatehokkuus, joka tarkoittaa toimittajien välisen kilpailun edistämistä. Kategorian muodostamisen tulee pohjautua tähän periaatteeseen, jonka yhteydessä on lisäksi huomioitava kategorian suuruus suhteessa toimittajiin. Toisena periaatteena toimii kategorian lähtökohta toimittajamarkkinatiedon lisäämiseksi ja vaihtoehtoisten ratkaisujen analysoinnille. Hankintatarpeiden täyttämiseen liittyvien erilaisten ratkaisujen havaitsemista ei saisi rajoittaa kategorisoinnilla. Toimittajien ja toimitusketjun tehokkuus on kolmas periaate kategorioiden muodostamisessa. Toimittajien osaamisen ja synnergiamahdollisuuksien hyödyntäminen on hyvä huomioida kategorisoinnissa esimerkiksi yhdistämällä tuote ja siihen liittyvät palvelut samaan kategoriaan. Neljäntenä periaatteena toimii organisaation sisäisen toiminnan tehokkuus, joka voi vaikuttaa kategorian muodostamiseen esimerkiksi erityisen sisäisen käyttäjäryhmän tuotteiden yhdistämisellä saman kategorian alle. Tämän periaatteen osalta

on tärkeää huomioida yhtenäisten toimintatapojen ylläpito eri kategorioiden välillä, joka mahdollistuu toimittajamarkkinanäkökulman huomioimisella. Viimeisenä periaatteena toimii organisaation muihin tarkoituksiin tekemien tuotteiden ja palveluiden kategorisointien huomioiminen. Tuotteita ja palveluja kategorisoidaan organisaatioissa eri tarpeisiin ja eri tavoin, joka edellyttää ymmärrystä näiden tarkoituksista ja välisistä liitynnöistä toisiinsa. (Tanskanen 2021, 53–55.)

6.3.1 Hankintojen luokittelu

Organisaation hankintojen kokonaisuuden hallintaa ja johtamista voidaan parantaa segmentoinnin avulla. Segmentoinnilla tavoitellaan saavutettavien tulosten maksimointia käytettävissä olevien resurssien kautta. Hankintoihin, jotka ovat luokiteltu ja segmentoitu omiin kokonaisuuksiinsa, saadaan luotua yhtenäiset, optimaaliset toimintamallit huomioiden esimerkiksi tietyn toimittajamarkkinan tilanne. Hankintoja voidaan segmentoida ja luokitella eri tavoin sekä erilaisin kriteerein. Osa segmentointitavoista on organisaation sisäisiä tekijöitä kuten esimerkiksi hankinnan suhteellinen volyymi, monimutkaisuus ja palvelusisältö, ja osa organisaation ulkopuolisia tekijöitä kuten esimerkiksi toimittajakentän rakenne, kilpailun luonne ja maantieteelliset tekijät. Hankintoja voidaan segmentoida ja luokitella myös hankinnan taloudellisen merkityksen perusteella, toimittajamarkkinapohjaisesti, kilpailun luonteen ja intensiivisyyden mukaan, hankinnan kohteen monimutkaisuuden perusteella. Hankintojen eri kategorioihin jaottelun taustalla on huomioitava ostavan organisaation luonteen vaikutus hankintojen kategorisointiin. Hankintojen luokitteluun ei ole olemassa yhtä yksikäsitteistä mallia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 106–114.)

Kokoamalla samaan tuote- tai palveluryhmään hankinnat, joita voidaan hankkia vaihtoehtoisesti useammalta samantyyppisiltä toimittajilta, luodaan parhaat edellytykset toimittajien keskinäisen kilpailupaineen hyödyntämiseksi. Hankinnat voidaan luokitella tuote- ja palveluryhmiin eli hankintakategorioihin toimittajamarkkinoiden ominaispiirteiden mukaisesti. Tällainen luokittelu edistää toimittajamarkkinatietojen keräämisen järjestelmällisyyttä ja parantaa ymmärrystä kil-

pailun logiikoista, kustannusrakenteista sekä prosesseista eri toimittajamarkkinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 109–110.) Tanskanen (2021, 47) toteaa myös hankintakategorian olevan tuotteista ja palveluista muodostettu joukko, johon kuuluvat palvelut ja tuotteet hankitaan samoilta toimittajamarkkinoilta ja niillä on samat tuote-, palvelu- tai kustannusominaisuudet.

Hankintojen kategorisoinnissa ja luokittelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi kansainvälisiä standarditaksonomioita kuten UNSPSC, mutta hankintojen kategorisoinnissa on tärkeää ottaa lähestymistavaksi toimittajamarkkinoiden näkökulma. Toimittajamarkkinalähtöisyyden lähtökohtana on tunnistaa kategorian tuotteille ja palveluille toimittajamarkkina, joka muodostuu samoihin tarpeisiin ratkaisuja tuottavista yrityksistä. (Tanskanen 2021, 47.)

Hankintojen kategorisointia sekä luokittelua voidaan tehdä erilaisin tavoin ja erilaisista lähtökohdista. Tanskanen (2021, 50–51) kuvailee hankintakategorioiden muodostuvan hierarkisesta rakenteesta, jonka ylätasolla hankinnat jaetaan suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat muodostuvat tuotteista ja palveluista, jotka liittyvät organisaation omille asiakkailleen toimittamiin palveluihin ja tuotteisiin. Epäsuorat hankinnat ovat organisaation liiketoimintaa tukevia muita hankintoja. Suorien hankintojen kategoriat ovat organisaatiokohtaisia, kun puolestaan epäsuorien hankintojen kategoriat ovat organisaatioissa samankaltaisia. Suorat ja epäsuorat hankinnat voidaan jakaa omiksi pääkategorioikseen johtuen niiden erilaisista käyttäytymis- ja johtamiseroista kuvion 28 mukaisesti. (Tanskanen 2021, 50–51.)

Suorat hankinnat

- Vaihtoehtoina ostaa tai tehdä itse
- Komponentteja, raaka-aineita ja muuta, joka tulee osaksi organisaation tuotetta
- Tarve määräytyy omasta tuotannosta ja lopputuotteiden kysynnästä
- Tavoitteena lisätä oman tuotteen arvoa ja tehostaa toimitusketjua
- Kategoriat organisaatiokohtaisia

Epäsuorat hankinnat

- Tarve voidaan myös kokonaan kyseenalaistaa
- Kaikki muu hankinta, joka tukee organisaation liiketoimintaa
- Tarve perustuu organisaation sisäisiin tarpeisiin, päätöksiin ja budjetteihin
- Tavoitteena palvella sisäisiä asiakkaita ja tukea organisaation liiketoimintaa
- Kategoriat samankaltaisia eri organisaatioissa

Investointihankinnat

- Kertaluonteisia / projektikohtaisia
- Tuotantolaitos tai muu hankinta, joka kytkeytyy useisiin organisaation toimintoihin

Kuvio 28. Suorien ja epäsuorien hankintojen vertailu (mukailtu Tanskanen 2021, 51).

Tanskasen (2021, 51–52) mukaan sekä suorat että epäsuorat hankinnat koostuvat useista hankintakategorioista, jotka voidaan edelleen jakaa useisiin alakategorioihin. Tavallisesti käytetään kaksitasoista jaottelua näiden kahden pääkategorian alla, jolloin ensimmäisellä tasolla on 5–10 hankintakategoriaa ja toisella tasolla olevien alakategorioiden määrä voi vaihdella riippuen organisaatiosta ja sen liiketoiminnan laajuudesta johtuen. (Tanskanen 2021, 51–52.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 55–60) esittelevät hankintojen jaottelua ryhmiin seuraavista kolmesta lähtökohdasta: kohteen luonteen, tuloslaskelman tai viiden pääryhmän mallin mukaan. Hankintojen jaottelussa kohteen luonteen mukaan saadaan hyvin esille hankintojen sisältö, mutta tässä jaottelussa sopivimpien toimintatapojen tunnistaminen on haasteellista johtuen luokitteluun liittyvästä pehmeä rajanaisuudesta. Tuloslaskelmapohjaisessa hankintojen jaottelussa hankinnat ilmenevät organisaation tuloslaskelman eri osissa, mutta tämän jaottelun merkittävänä haasteena on hankintojen piiloutuminen kululaskelman eriin. Viiden pääryhmän mallissa hankintojen luokittelussa huomioidaan muun muassa hankintojen tavoitteiden ja toimintatapojen monimuotoisuus. Tämän jaottelun haasteena on, että jaottelu liittyy vain sisäisiin tarpeisiin eikä huomioi mitenkään kyseisten tavaroiden, palveluiden ja ulkopuolisten resurssien toimittajamarkkinoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55–60.)

Strateginen hankintaote edellyttää syvällisempää lähtökulmaa hankintojen ryhmittelyyn. Tarkasteltaessa palvelu- ja tavarahankintoja on huomioitava, että useat palveluhankinnat piiloutuvat muodollisesti fyysisen tavaran hankintoihin. Lähtökohtana onkin, että organisaatioiden hankinnoista merkittävin osa on erilaisia palveluita. Tavara- ja palveluhankinnoissa hankintojen ryhmittely hankintakategorioihin, kategoriastrategioiden kehittäminen ja järjestelmällinen hankintaprosessi ovat ajatuskulultaan samanlaisia. Riippumatta siitä, onko kyseessä tavara- vai palveluhankinta, on erilaisten hankintojen suhteellisuuden tärkeyden tilanneriippuvuus oleellista huomioida. Suhteellisuuden tärkeyden lisäksi painotukset eri hankinnoissa vaihtelevat hankinnan luoteen ja toimittajamarkkinoiden mukaan. Esimerkiksi puhtaanapidonpalvelut voidaan mieltää toimistoalan yrityksessä tavanomaisena rutiinihankintana, mutta vastaava hankinta erikoissairaanhoidon organisaatiossa nähdään erityishuomiota vaativana strategisena hankintana, joka vaikuttaa voimakkaasti kokonaiskustannusten lisäksi loppuasiakkaan kokemaan laatuun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 202–203.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 207–208) koostavat teoksessaan eri lähteistä tavaran ja palvelun välisen käsitysrajan yksiselitteisyyden häilyvyydestä, minkä mukaan hankinnat muodostuvat entistä enemmän tuotteen ja palvelun yhdistelmistä. Ritvanen (2011, 181–182) toteaa myös tuotteisiin liitettävien palveluiden osuuden olevan muodostumassa merkittäväksi osaksi toimitusketjujen liiketoimintaa. Asiakaslähtöinen toimintatapa on kuitenkin vaikuttavana tekijänä siihen, että asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja täytetään riippumatta hankinnan tavara- tai palvelulähtöisyydestä. Tämä mahdollistaa sekä organisaatiolle että asiakkaalle arvon luomisen, joka on hankintatoimen päätavoite. (Ritvanen 2011, 181–182.)

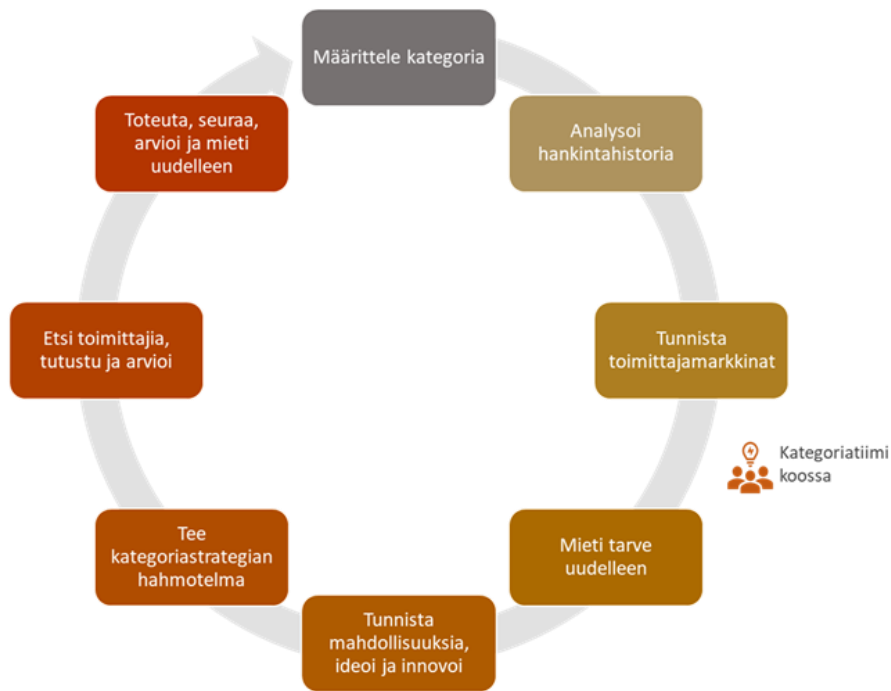
Suomessa valtion hankinnat on kategorisoitu kymmeneen (10) hankintakategoriaan perustuen valtion liikekirjanpitolijaotteluun. Virastot voivat tarkentaa hankintakategorioita oman virastonsa tarpeisiin sopivimmiksi, koska virastojen ydintoiminnot ovat toisistaan eroavaisia. (Valtiovarainministeriö 2017, 34–35.) Tässä kehitystyössä oleva alkuperäinen hankintakategoriamalli pohjautuu tähän valtion kategorisointimalliin ilman suurempia erityispiirteitä. (kts. luku 3.1.)

6.3.2 Hankintakategoriaprosessi

Strategisen hankintaotteen keskeisenä työkaluna toimii kategoriastrategiaprosessi, jonka laajuus, painopisteet ja muodot vaihtelevat hankinnan kohteen ja toimittajamarkkinoiden ja tilanteen mukaan. Prosessin peruslogiikka pysyy samanlaisena, vaikka siinä käsiteltäisiin niin tuotteita kuin palveluita tai niin suoria kuin epäsuoria hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 146–147.)

O’Brien (2019, 96–97) määrittelee kategoriaprosessin viisivaiheiseksi kokonaisuudeksi, joka sisältää erilaisia toimia eri vaiheissa. Prosessi jakautuu vaiheisiin: aloitus, ymmärrys, innovaatio, toteutus ja parantaminen. Lisäksi prosessin kestoon vaikuttavat eri tekijät, joita ovat esimerkiksi kategorian monimuotoisuus tai yksinkertaisuus. Prosessin alkuvaiheisiin aikaa voi kulua jopa muutamia kuukausia. Toteutuksen ja parantamisen vaiheet ovat prosessissa pitkäkestoisempia toimia kategoriassa. (O’Brien 2019, 96–97.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 146–150) muodostavat kategoriastrategian laatimisen seitsemästä vaiheesta kuvion 29 mukaisesti. Työstämisen yhteydessä on tietoisesti haettava erilaisia toimintamalleja erilaisille hankinnoille yhdessä muun organisaation kanssa. Prosessin aikana muodostuu tietoa ja sen dokumentointi on keino ohjata muuta organisaatiota sekä mahdollistaa organisaation hankintatoimelle oman osaamisen jatkumon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 146–150.)



Kuvio 29. Hankintakategoriastrategian työstämisen vaiheet (mukailtu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 147–150).

Kategorian määrittäminen on ensimmäisenä ja yhtenä keskeisenä asiana kategoriastrategian määrittelyssä. Kategoriamäärittelyn tavoitteena on ohjata mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun toimittajien kesken. Hankintahistoriaa käsittävä vaihe on syytä tehdä huolellisesti, koska se käsittää tiedonkeruun ja dokumentoinnin liittyen historiaan, tarpeeseen, ennusteisiin ja käyttökokemuksiin. Alustavan kategorian toimittajamarkkinakartoituksen jälkeen läpikäydään tarve uudelleen. Tulosparrannuksen näkökulmasta muutokset tarpeen määrittelyssä ja spesifikaatioissa ovat suurin yksittäinen tekijä tämän mahdollistamiseksi. Tämän vaiheen ideana on käydä läpi hankintaan liittyvän tarpeen perusta ja siihen kohdistuvat mahdolliset muutosmahdollisuudet kuten esimerkiksi tarpeen standardointi. Keskeisenä osana prosessia toimii mahdollisuuksien tunnistaminen, avoin ideointi ja innovointi, joissa voidaan hyödyntää esimerkiksi työkaluna Kraljicin matriisia. Tähän vaiheeseen mennessä kaikkien organisaation osien, joita kategoria mitenkään koskee, tulisi olla aktiivisesti mukana tiimissä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 147–149.)

Kategoriastategian hahmotelma eli uusi toimintamalli toimii kehittämisen ja testaamisen pohjana. Pohjan osalta on tärkeää tiedostaa, että se saattaa muuttua prosessin myöhempien vaiheiden myötä toimittajamarkkinoiden tarkemman analysoinnin myötä. Hahmotelmana toimiva pohja ohjaa toimittajien valintakriteerien määrittelyä. Toimittajien etsintä-, arviointi- ja tutustumisvaiheessa etsitään keinoja päästä kiinni markkinoiden mahdollisuuksiin aktiivisen toimittajakartoituksen ja toimittajien systemaattisen arvioimisen kautta. Tämän vaiheena tavoitteena on peilata näitä mahdollisuuksia organisaation omiin todellisiin tarpeisiin. Kategoriastategian toteuttaminen varsinaisesti alkaa toimittajien etsinnällä, joka mahdollistaa ehkä uusien muutosten ja uudenlaiset sopimukset sekä entisten että uusien toimittajien kanssa. Kategoriastategian toteuttaminen on jatkuvaa ja siihen liittyvä seuranta on tärkeää, jotta mahdollisiin muutoksiin niin markkinoilla kuin omissa tarpeissa voidaan reagoida joustavasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 149–150.)

6.3.3 Kategoriatiimi

Kategoriatiimiin etsitään parhaiten sopivat henkilöt, jotka edustavat kaikkia niitä yksiköitä ja toimintoja, joita kategoria koskee. Tiimin jäsenillä tulee olla tuntemus kategoriaan kuuluvista tuotteista ja palveluista ja kyky edistää tarvittavia muutoksia. Kategoriatyöskentely ei ole kokoaikaista työtä, mutta siihen liittyvät tehtävät vaativat työaikaa jäseniltä. Kategoriatiimin jäseniltä edellytetään työaikaa muun muassa tiimin kokouksiin osallistumisiin, osoitettujen tehtävien suorittamiseen ja tietojen keräämiseen sekä mahdollisuuksien etsintään. (Huuhka 2019, 76.)

Yksi hankintakategoriakohtaisen organisointitavan sovellus on category manager-malli, jossa kunkin hankittavan tuote- tai palveluryhmän ostajista ja asiantuntijoista koostaan poikkiorganisatorinen tiimi. Tiimin vastuulla on tällöinen kyseisen ryhmän hankintastrategiat, hankintoja koskevat päätökset, toimittajavalinta ja siihen liittyvä neuvonpito, sopimusten laadinta sekä toimittajien suorituksen seuranta. Tiimiä vetää nimetty vetäjä eli category manager. Mallissa niin sanottu kategoriapäällikkö on nimettynä organisaation yksiköstä, jolla on suurin

osuus kyseisen tuote- tai palveluryhmän hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 323–324.)

Tiimin perustaessa toiminnasta voidaan sopia ns. tiimisopimuksella, johon voidaan sisällyttää muun muassa tiimin tarkoitus, tiimin jäsenet ja heidän roolinsa, päätöksenteko ja tiimin sponsorin vastuut. (Cordell & Thompson 2018, 14.) Tiimisopimuksella luodaan yhteinen näkemys projektista ja jäsenten tehtävistä. Lisäksi sopimus toimii kategorian sponsorin ja kategorianvetäjän välisten keskustelujen pohjana muun muassa sponsorin tehtävistä ja kategoriatyön raportoinnista. Esimerkiksi sponsorin tehtävänä on edistää riittävää resurssointia kategoriatyöhön, viestiä ja raportoida edistyksestä ylimmässä johdossa ja tehdä päätös kategoriastrategian hyväksymisestä tai hylkäyksestä. (Huuhka 2019, 75–78.)

6.3.4 Kategoriasuunnitelma

Luvussa 5.2. kuvatun Kraljicin matriisin samaan ruutuun sijoittuneille hankinnoille voidaan määritellä yhteinen perusstrategia. Tämä toimii pohjana näiden hankintojen käsittelylle ja keskeisenä pohjana kyseisen hankintakategorian hankintastrategian laatimiselle. Matriisin eri osille eli segmenteille on olemassa perusstrategiat ja muutossuunnat. Matriisin kautta voidaan organisaatiossa pohtia vaihtoehtoisia strategioita hankinnoille sekä keinoja organisaation oman asemansa parantamiseksi toimittajaan nähden. Tarkoituksenmukaisin toimintamalli on kunkin hankintakategorian kohdalla riippuvainen toimittajamarkkinoiden tilanteesta ja ostajan asemasta suhteessa siihen. Organisaatiossa lähtökohtaisesti voidaan keskittyä eritavoin ostaja-aseman parantamiseen tai sen hyödyntämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 125–127.)

Hankintakategoriastrategian laadinnassa on organisaation käytävä läpi erilaisia näkökulmia kuten esimerkiksi toimittajamäärät kategoriassa huomioiden tarjontariskin tilanne, kaupankäyntikulujen merkitys ja toimittajamarkkinan laajuus huomioiden ennustettavuuden näkökulmat. Kategoriasuunnittelussa tulee huo-

mioida lisäksi sopimusstrategioiden lähtökohdat, joita ovat ostaminen sopimus-pohjaisesti ja paikan päällä tapahtuva hankinta. Toisena sopimuksellisena läh-tökohtana on päätettävä sopimuksen yksityiskohtaisuus, toimitaanko kategori-assa niin sanottujen hintasopimusten perusteella vai kiinnitetäänkö huomiota myös suorituksen ehtoihin. (Weele 2018, 214–216.)

Kategoriasuunnitelman sisältöä ja laajuutta voidaan kuvata eri tavoin. Kuviossa 30 on esitetty kolme (3) kuvausta hankintakategoriasuunnitelman sisällöstä. Sisällöltään suunnitelmien pääkohtien voidaan todeta olevan erilaiset, mutta yh-teisinä tekijöinä ja elementteinä näistä ovat tunnistettavissa: yhteenveto, erilai-set analyysit ja analysointi, odotukset ja hyödyt sekä toteutuksen suunnitelma.

Kategoriasuunnitelman sisältö (Weele 2018, 217)	Kategoriasuunnitelman sisältö (O'Brien 2019, 266-268)	Kategoriasuunnitelman sisältö (Cordell & Thompson 2018, 112-113)
<input type="checkbox"/> Liiketoiminnan strategia ja asiat mm. sidosryhmät, tulevaisuuden näkymät	<input type="checkbox"/> Yhteenveto mm. dokumentin kokoava osio	<input type="checkbox"/> Kokoava yhteenveto mm. pääkohdat, eteneminen
<input type="checkbox"/> Historiatiedon analyysit mm. määritelmät, nykyiset toimittajat, kustannustekijät	<input type="checkbox"/> Tausta mm. tiimi, aikataulutus, viestintäsuunnitelmaa, sidosryhmät	<input type="checkbox"/> Kategorian yleiskatsaus mm. kategorian sisältö, luokittelu
<input type="checkbox"/> Asiakastarpeet ja ostoprosessi	<input type="checkbox"/> Nykytilanne mm. ostovolyymit, toimittajatiedot, markkinatilanne	<input type="checkbox"/> Avainsidosryhmä mm. avainhenkilöt ja kategoriastategian vaikutukset heidän toimintaansa
<input type="checkbox"/> Hankintastrategian tavoitteet ja mittavat tulokset mm. prosessikulut, innovaattorit	<input type="checkbox"/> Liiketoiminnan vaatimukset mm. asiakastarpeet, arvon tuottovivut	<input type="checkbox"/> Analyysit mm. yhteenveto eri analyysien avainhavainnoista
<input type="checkbox"/> Hyödykkeen hankintastrategia mm. mahdolliset toimittajat, toimittajamarkkinan laajuus	<input type="checkbox"/> Strategiset analyysit ja näkymät mm. Hyödynnetyt eri analyysit	<input type="checkbox"/> Kategoriastategia mm. ylemmän tason katsaus valittuun strategiaan, strategiioihin
<input type="checkbox"/> Toiminnan suunnittelu mm. analysoinnit, toiminnan toteutus, kilpailutukset	<input type="checkbox"/> Vaihtoehtoiset suunnat mm. tuotetut vaihtoehdot ja näiden arviointi	<input type="checkbox"/> Projekti-suunnitelma mm. pääteipisteet, toimet, ajankohdat, riskien tunnistus
<input type="checkbox"/> Organisoituminen ja tiimin kokoonpano	<input type="checkbox"/> Suositus vaihtoehdoista	<input type="checkbox"/> Hyödyt
<input type="checkbox"/> Yhteenveto odotetuista tuloksista ja kuluista	<input type="checkbox"/> Riski- ja varautumissuunnittelu	<input type="checkbox"/> Toteutus
	<input type="checkbox"/> Ylätason käyttöönotto-suunnitelma mm. Nopeat voitot	
	<input type="checkbox"/> Kustannus-hyötyanalyysit	
	<input type="checkbox"/> Jatkotoimenpiteet	
	<input type="checkbox"/> Liitteet	

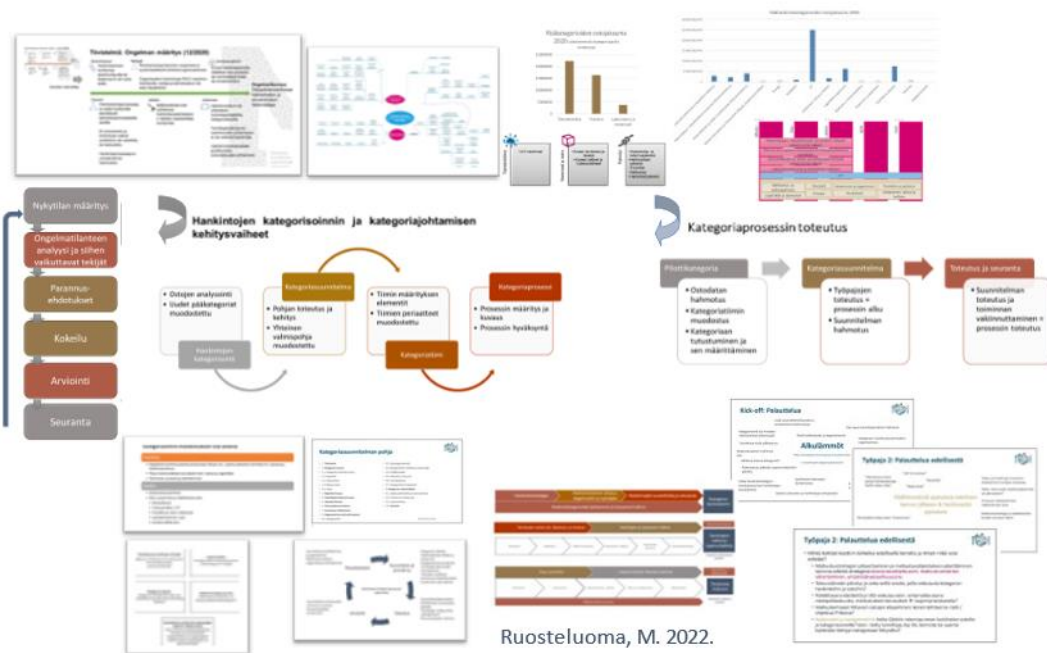
Kuvio 30. Hankintakategoriasuunnitelmien erilaisia sisältökuvauksia (Weele 2018, 217; O'Brien 2019, 266–268; Cordell & Thompson 2018, 112–113).

Hankintakategoriasuunnitelmilla tulee olla vahva yhteys organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Organisaation asiakasmarkkinoiden sekä näillä markkinoilla kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden tuntemus ja ymmärrys on erittäin tärkeää huomioida osana suunnittelua. (Weele 2018, 216.)

7 Kehittämistyön toteutus

7.1 Toteutussuunnitelma, aikataulu ja toimijat

Kehitystyön vaiheet ja siinä syntyneet tuotokset ovat kuvattu yhteenvedona kuviossa 31. Tässä kehitystyössä syntyneitä muutoksia, tuotoksia ja tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 8. Kuviossa 31 esiintyvät kuviot ovat kuvattuna tässä opinnäytetyössä kuvioina lukujen 3, 5, 7 ja 8 sisällöissä.



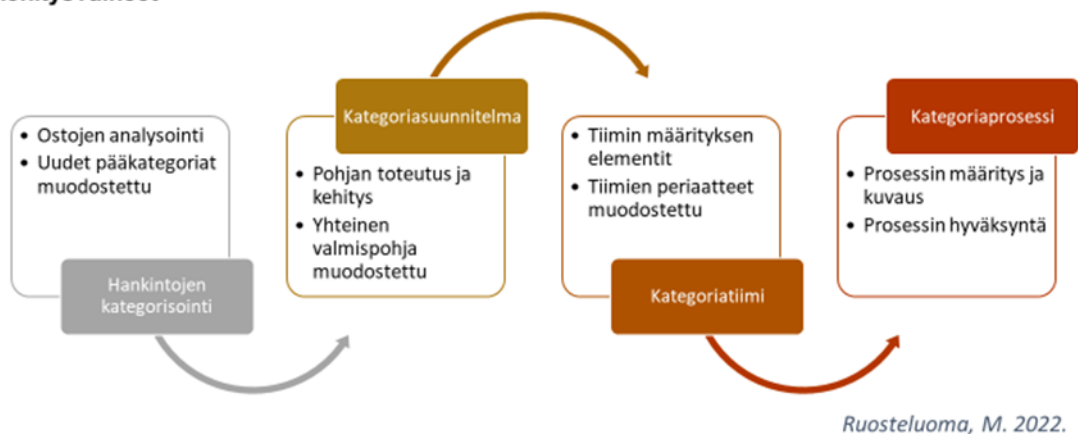
Kuvio 31. Yhteenveto kehitystyön vaiheista tuotoksineen.

Koska päädyin kehitystyössä tarkastelemaan nykyistä hankintojen kategoriamallia ja toimintamallin kehittämistä ratkaistakseni virheellisten ja puutteellisesti toteutettujen ja suunniteltujen hankintojen aiheuttamia haittoja, toteutussuunnitelmaan kootut toimenpiteet painoutuivat hankintojen johtamisen ja ohjauksen kehittämiseen. Tämän kehitystyön alkuperäinen kokonaisaikataulu oli määritelty ajanjaksolle 01/2021-12/2021 ja siihen sisältyi kaksi sykliä. Tämä kehitystyö eteni kahdessa vaiheessa, joista toinen keskittyi hankintojen katego-

riajohtamisen kehittämiseen (kuvio 32) ja toinen hankintakategoriaprosessin pilotointiin (kuvio 33). Ensimmäinen vaihe kuului osaksi tämän kehitystyön ensimmäistä sykliä ja toinen vaihe sisältyi toiseen sykliin.

Tähän ensimmäiseen vaiheeseen kehitystyössä kuuluva hankintojen kategorisoinnin ja kategoriajohtamisen kehittäminen kuvion 32 mukaisten vaiheiden myötä. Kuviossa 32 kuvattuja ja toteutettuja kehitysvaiheita eli hankintojen kategorisoinnin onnistumista, kategoriasuunnitelmapohjaa, tiimin määrityksen elementtejä ja kategoriaprosessia tarkastelin myöhemmin tässä kehitystyössä toteutetun pilotoinnin ns. toisen vaiheen kautta. Kuvion 32 mukaisesti ensimmäiseksi käsiteltiin hankintojen kategorisointia ja uuden kategoriahierarkian rakentamista. Toiseen vaiheeseen sisältyi yhteisen hankintakategoriasuunnitelmapohjan laatiminen, jonka jälkeen määritin hankintakategoriatiimin muodostamisen elementit. Tämän jälkeen kuvion 32 mukaisesti muodostin kategoriaprosessin pohjan. Kehitystyön ensimmäisen vaiheen eri toimenpiteet vaiheineen ovat kuvattuna tarkemmin luvussa 7.2.

Hankintojen kategorisoinnin ja kategoriajohtamisen kehitysvaiheet



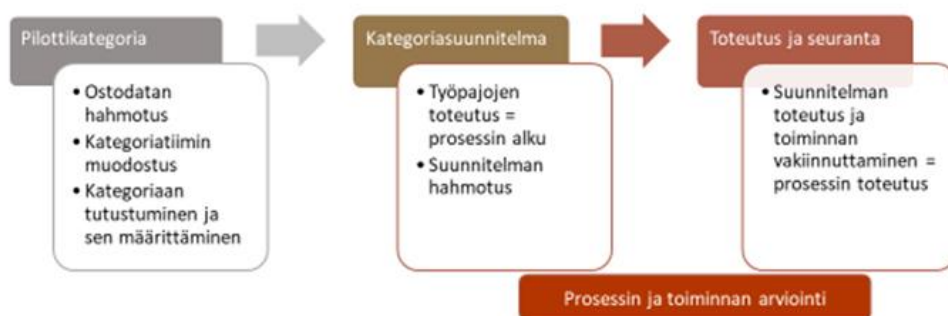
Kuvio 32. Hankintojen kategorisoinnin ja kategoriajohtamisen kehitysvaiheet.

Tässä opinnäytetyössä muodostui kaksi mukana kehitystyössä toimivaa ryhmää. Ensimmäinen ryhmä muodostui keskitetyn hankintatoimen ympärille eli olemassa olevan yksikön ympärille. Ryhmä tai sen osa toimi osana hankintaka-

tegorioiden ja kategoriasuunnitelman kehittämistä. Ryhmä työskenteli virtuaalisesti hyödyntäen erilaisia ohjelmia. Ryhmään kuului kehitystyön ensimmäisen syklin aikana itseni lisäksi seitsemän muuta henkilöä. Toisen syklin aikana ryhmän koko oli pienentynyt viiteen henkilöön muuttuneiden tai poistuneiden henkilöresurssien takia. Vetäjänä kuului osaksi keskitettyä hankintatoimea, jonka vuoksi pyrin hakemaan muun muassa työpajoissa hieman etäisempää roolia omaan varsinaiseen työtehtävääni nähden.

Toinen ryhmä muodostui pilotoinnin yhteyteen ja ryhmä toimi kategoriatiimin roolissa kehitystyössä. Tämä ryhmä muodostui toisen syklin aikana ja siihen kuului itseni lisäksi kolme henkilöä. Tämäkin ryhmä työskenteli virtuaalisesti hyödyntäen erilaisia ohjelmia. Vetäjänä jouduin osin toimia tässä ryhmässä oman työtehtävääni roolissa johtuen siitä, että pilotoinnissa toteutettavan toimintatavan tarkoituksena oli muodostaa uudenlainen keino osaksi nykyistä työtehtävääni. Tästä johtuen olin sopinut ennalta kollegan kanssa, että hän osallistessaan näihin työpajoihin tekisi osaltaan muistiinpanoja tai havaintoja työpajan toimivuudesta ja osallistujien toiminnasta. Tämän ryhmän toimintaa on laajemmin käsitelty kappaleessa 7.3.

Kategoriaprosessin toteutus



Ruosteluoma, M. 2022.

Kuvio 33. Pilotin toteutusvaihesuunnitelma.

Tämän kehitystyön kohteena oleva hankintojen kategoriajohtamisen kehittäminen tunnistettiin yhtenä tapana jalkauttaa hankintatoiminnan linjauksista tulevia

tavoitteita hankintakohtaisiksi tavoitteiksi. Tältä osin hankintojen kategoriajohtamisen kehittäminen vaikuttaa taustalla usean tunnistetun toimenpiteen osalta linjausten tueksi laaditussa toimintasuunnitelmassa (Ruokavirasto 2022).

Hankintatoiminnan linjausten osalta organisaation strategisessa johtoryhmässä käsiteltiin 10/2021 tehtäviä toimenpiteitä, joista yhtenä toimi muun muassa kategorisoinnin kehittäminen. Osallistuin tähän johtoryhmäkäsittelyyn ja kokosin kokouksen esittelyaineistoksi muun muassa tätä kehitystyötä varten muodostuneita kuvioita sekä muuta aineistoa. Tähän asti tähän kehitystyöhön liittyvien laajempien toimenpiteiden eli pilotoinnin osalta en nähnyt tarkoituksenmukaisena edistää työtä ennen tietoa viraston johdon tuesta linjausten toimenpiteille. Strategisen johtoryhmäkäsittelyn jälkeen luonnosaineistoa oli mahdollista kommentoida organisaation linjoilta ja toimintakokonaisuuksista. Lisäksi hankintatoiminnan linjausten toteutusta käsiteltiin myös kohdeorganisaation operatiivisessa johtoryhmässä 11/2021. Hankintatoiminnan linjausten ja toimenpidesuunnitelman laadinnan osalta voitiin edetä marraskuun 2021 jälkeen näiden hyväksyntään, joka tapahtui joulukuussa 2021. Tästä johtuen tähän kehitystyöhön liittyvän pilotoinnin ts. toisen vaiheen toteutusajankohta ohjautui alkamaan vasta marraskuussa 2021. Pilotin toteutusvaiheet muodostin kuvion 33 mukaisesti ja pilotointia on käsitelty laajemmin kappaleessa 7.3.

7.2 Hankintojen kategorisoinnin ja kategoriajohtamisen kehitysvaiheet

Kuvion 32 mukaiseen ensimmäiseen vaiheeseen eli hankintojen kategorisointiin kuului hankintojen uudelleenkategoriointityö, joka käsitti koko organisaation eri ostojen hahmottamista ja käyttötarkoitusten analysointia. Koska ostolaskujen tiliöinnin yhteydessä tehtävät kirjaukset eivät tuota kattavasti tietoa, tarkastelin ostojen analysoinnissa muun muassa ostolaskutasolla yksittäisiä ostolaskutuksia ja ostolaskujen tiliöinti- ja kirjaustietoja kirjanpidosta. Uuden kategoriapohjan hahmottamisessa hyödynsin toimittaja- ja ostotietojen lisäksi kohdeorganisaation tilikarttaa ja toimintokuvauksia, UNSPSC-koodistoa sekä Hansel Oy:n luomaa yhteishankintojen kategorisointia.

Hankintojen kategorisointityötä toteutettiin 01–10/2021 välisenä aikana. Hain kategoriarakenteen muodostamisen yhteydessä tietoa lähdekirjallisuuden lisäksi muista valtiohallinnon virastoista sekä kuntapuolelta. Esimerkiksi järjestin lyhyet erilliset keskusteluhetket kategorisointityön toteuttamista Väyläviraston ja Luonnonvarakeskuksen hallinnon ja hankintojen asiantuntijoiden kanssa keväällä 2021. Näihin tapaamisiin osallistui kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen toimintalinjauksia valmistellut tiimi. Tämän tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä ja näkemyksiä siitä, miten hankintojen kategoriajohtamista voidaan hyödyntää osana tulevien hankintatoiminnan linjojen jalkautusta virastossa.

Uuden päähankintakategoriarakenteen ja hankintojen kategorisoinnin hahmottaminen alkoi helmikuussa 2021 luvussa 7.1. kuvatun ensimmäisen ryhmän kanssa. Työpajat toteutin etäkokouksina ja ne olivat yhteiskestoltaan 5,5 tuntia. Näissä työpajoissa osallistujilta edellytin aktiivista vuoropuhelua osallistamisen näkökulmasta. Koska tässä toiminut ryhmä oli jo ns. olemassa oleva ja ryhmän jäsenet tunsivat toisensa, ryhmän jäsenten välinen luottamuksen taso oli erilainen kuin toisessa kehitystyön ryhmässä. Osallistujien välisen luottamussuhteen näkökulmasta toteutin keskustelumutoisesti työpajoissa toteutetut tehtävät. Lisäksi pidin huolen, että jokainen osallistuja sai vastata työpajassa avoimna olleeseen aihepiiriin liittyen. Työpajoja järjestin yhteensä viisi kappaletta, joista kolme oli suunnattu kategoriavastaaville ja kaksi koko keskitetylle hankintatoimelle.

Työpajoihin loin ennalta teemoituksen ja rakenteen, jonka mukaisesti toteutin työpajat. Kahdessa ensimmäisessä kategoriavastaaville suunnatuissa työpajoissa läpikäytiin kehitystyön tarkoitusta, toteutus, teoriaa hankintojen kategorisoinnista ja luokittelusta sekä nykyisen että vaihtoehtoisten kategorisointimallien tarkastelua. Teemoitukseltaan ensimmäiset työpajat painottuivat teorian läpikäyntiin ja sen soveltamiseen nykytilanteeseen. Näiden työpajojen jälkeen viimeistelin hahmotelman uudesta kategoriarakenteesta. Tämän jälkeen järjestin huhtikuussa 2021 työpajan, johon osallistui koko keskitetty hankintatoimi. Tässä työpajassa läpikäytiin myös kehitystyötä ja tarkoitusta ja teoriaa hankintojen ka-

tegoriajohtamista. Lisäksi tarkastelimme nykyistä hankintojen kategorisointimalia valtiohallinnolla ja esimerkkejä muualta. Tämä työpaja sisälsi osallistujille kaksi (2) osallistavaa tehtävää, joista ensimmäisessä osallistajat saivat kertoa ajatuksiaan työpajan aihepiiristä ja toisessa osallistajat saivat tuoda esille ajatuksiaan sekä havaintojaan kehitystarpeista hankintatoimintaan sekä kategorisointiin. Työpajan lopuksi esittelin hahmotelman uudesta hankintakategoriahierarkiasta ja sen perusteista sekä idean kategoriaprosessin pilotoinnin toteutuksesta.

Näiden työpajojen jälkeen järjestin neljännen työpajan, joka suuntautui kategoriavastaaville ja esihenkilölle ICT-hankintakategorian osalta. Ennen tätä työpajaa olin käynyt läpi tämän hankintakategorian vastaavien kanssa ICT-hankintojen kategorisoinnin syventämistä. Työpaja oli teemaltaan ideoiva eli siinä hahmotelimme yhdessä mahdollista alahierarkiarakennetta päähankintakategorialle. Huomioiden tämän päähankintakategorian merkittävä osto-volyymitaso kohdeorganisaatiossa näin tarkoituksenmukaiseksi oman ja kollegoiden oppimisen sekä heidän sitouttamisensa näkökulmasta työstää alakategoriatasoja heidän kanssaan. Viimeinen eli viides työpaja suuntautui koko keskitetyille hankintatoimelle toukokuussa 2021. Tämä työpaja painottui edellisen työpajan asioiden kertaamiselle, kategorisoinnin muutostarpeelle ja siihen liittyviin muihin asioihin. Teemoitukseltaan viimeinen työpaja painottui kategorisoinnin kehitystarpeiden ja tavoitteiden esille nostamiseen. Työpaja ei sisältänyt varsinaista osallistavaa tehtävää vaan työpaja painottui aktiiviseen vuoropuheluun apukysymysten pohjalta. Ennen viimeistä työpajaa olin luonut kategoriasuunnitelmapohjan, joka oli ollut kommentoitavissa ja muokattavissa kaksi (2) viikkoa kategoriavastaavilla. Kategoriasuunnitelmapohjan rakenne käytiin läpi yhteisesti työpajassa, joka tuki pilotoinnin toteutusta.

Kuvion 32 mukaisessa toisessa vaiheessa toteutettuvan kategoriasuunnitelman pohjana hyödynsin viraston sisäisessä käytössä olevaa projektinhallintapohjaa. Pohjan sisältörakennetta muotoilin Pajunen-Muhosen ja Vihosen (2021b, 18) aineiston perusteella sekä lähdekirjallisuuden pohjalta. Pohjan sisältörakenteseen muodostettavien ohjaavien tekstien ja muiden apukysymysten määrittelyä

toteutin yhdessä kategoriavastaavien kanssa. Tavoitteena oli luoda kategoriasuunnitelmapohja, joka olisi muokattavissa kategoriakohtaisiin tarpeisiin. Suunnitelmapohja sisältää useita erilaisia kohtia, joita voidaan tarvittaessa poistaa, mikäli ao. aihepiiri tai asiakokonaisuus ei liity oleellisesti hankintakategoriaan ja siihen kuuluviin tuotteisiin tai/ja palveluihin. Kategoriasuunnitelmapohjan pää rakenne on kuvattuna liitteellä 2.

Kolmannessa vaiheessa (kts. kuvio 32) toteutin kategoriatiimin määrittämisen elementit elokuussa 2021. Kategoriatiimin muodostamiseen liittyviä asioita on kuvattuna myös kategoriasuunnitelmapohjassa. Huomioiden hankintoihin liittyvät erilaiset näkökulmat jaoin kuvion 34 mukaan kategoriatiimin muodostamisen kahteen osaan: toimintaan ja sisältöön.

Kategoriatiimin muodostuksen osa-alueita

Toiminta

- Käytännön toiminta palveluun/tavaraan liittyen (ns. sopimusaikainen toiminta) ml. saatavuus, toimitusvarmuus
- Tilaus-toimitusketjun osa-alueet esim. laskutus, logistiikka
- Toiminnan seuranta ja kehittäminen

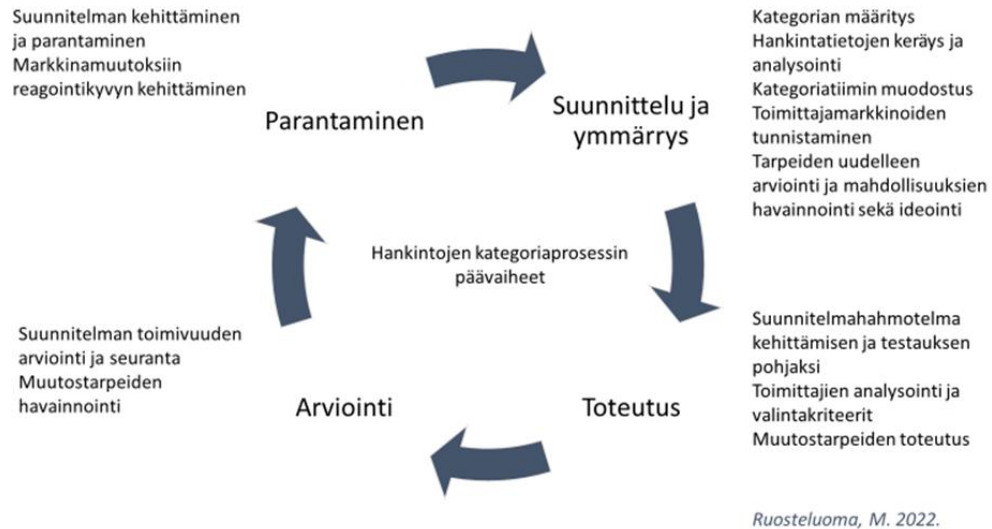
Sisältö

- Substanssiosaaminen
- Muu osaaminen ja näkökulmat esim:
 - Vastuullisuus
 - Tietotekniikka / ICT
 - Turvallisuus esim. tietoturva
 - Laatujohtaminen, Lean
 - Asiakasnäkökulma

Ruosteluoma, M. 2022.

Kuvio 34. Kategoriatiimin muodostamisen osa-alueita.

Kuviossa 34 toiminnan osuuteen kohdistuvat tekijät koostuvat varsinaisten hankintojen toiminnallisuuteen liittyvistä asioista, näiden tuntemuksesta sekä ymmärryksestä. Sisällön näkökulmaan kohdistuvat tekijät koostuvat hankintoihin liittyvän substanssiosaamisen lisäksi muista hankintojen sisältöön vaikuttavista ja näissä huomioitavista elementeistä kuten esimerkiksi vastuullisuus- ja tietoturvallisuuden näkökulmista. Kuviossa 34 esitetyt osa-alueet toimivat osaltaan tarkempana lähtökohtana hankintakategoriakohtaisen tiimin muodostamiseksi.



Kuvio 35. Hankintojen kategoriaprosessin päävaiheet.

Viimeiseen eli neljänteen vaiheeseen kehitystyön toteutusta sisältyi kategoriaprosessin laatiminen kuvion 32 mukaisesti. Hankintakategoriaprosessin laadinnan tavoitteena oli yksinkertaisuus, koska kyseistä prosessia ei ollut aiemmin olemassa kohdeorganisaatiossa. Lisäksi prosessin päävaiheiden muodostamisessa painottui käsitelty teoriakirjallisuus ja jatkuvan parantamisen näkökulma erityisesti Demingin ympyrää (The W. Edwards Deming Institute) mukaillen. Kuviossa 35 on esitetty hahmotettu hankintakategoriaprosessin päävaiheet kohdeorganisaatiolle. Kuvioissa 34 ja 35 olevat kokonaisuudet muodostuivat osana kehitystyön ensimmäistä vaihetta, ja näihin liittyvä yhteiskehittäminen tapahtui osaltaan toteutetuissa työpajoissa.

7.3 Pilotointi

Tässä kehitystyössä pilotointi muodostui tavaksi edistää sekä toteuttaa kehitystyön kohdetta erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta. Ensisijaiseksi tavoitteeksi pilotoinnille muodostui saada kokemusta ja oppeja kategoriasuunnitelman muodostamisesta kategoriaprosessin myötä. Tarkoituksena oli, että näitä kokemuksia ja oppeja voitaisiin hyödyntää kohdeorganisaation hankintatoiminnan kehittämisessä sekä myöhemmin skaalautumisessa muihin päähankintakategorioidiin.

Kehitystyön aikana muodostunut matkustus- ja kokouspalvelut-päähankintakategoria valikoitui pilottikategoriaksi. Tämä hankintakategoria lukeutuu tukipalveluihin ja on organisaation poikkileikkaava kategoria eli kategoriaan liittyviä palveluita ja tuotteita käytetään laajasti eri puolilla organisaatiota. Lisäksi kategorian toimintaympäristössä oli havaittavissa muutoselementtejä muun muassa vuonna 2020 alkaneesta epidemiatilanteesta johtuen.

Tätä pilotointia ja pääkategoriaa varten muodostettuun ryhmään eli kategoriatiimiin hain osallistujat huomioiden kohdan luvussa 6.3.3. olevat lähtökohdat ja kuviossa 34 esitetyt osa-alueet. Näiden kuvion 34 mukaisten osa-alueiden näkökulmasta kartoitin kategoriatiimiin jäseniä kategoriaan vahvasti liittyvän tukiprosessin eli matkustusprosessin näkökulmasta. Ryhmän kokoamisessa huomioin kategoriaan liittyvän poikkifunktionaalisuuden ja yhteiskehittämisen näkökulmasta tiimin jäsenten ryhmään tuoman tietotaitotarpeen. Ryhmä ei koostunut tietyistä yksiköistä vaan ryhmä muodostettiin uutena pilottikategoriaa varten. Täähän kategoriatiimiin kokosin kaksi (2) osallistujaa tukiprosessista vastaavasta yksiköstä. Tässä vaiheessa tunnistin, että osallistujista toisella voisi olla kategoriatiimissä jopa sponsorin rooli tai ainakin vahva sisäisen sidosryhmävastaavan rooli. Koska kyseessä oli pilotointi uuden toimintatavan hahmottamiseksi, kokeilemiseksi ja muutoksen edistämiseksi kohdeorganisaatiossa, näin tarkoituksenmukaisena osallistaa osallistujan vain kategoriatiimin jäsenen roolissa. Huomioiden hankintakategorian sisältö nousivat asiakas- ja vastuullisuusnäkökulmat osaltaan esille kategoriatiimin muodostamisen osa-alueista (kuvio 34). Pilotoinnin ajoitus ja toteutusaikataulu vaikuttivat siihen, että pilotointivaiheessa kategoriatiimiin ei saatu rekrytoitua jäsentä näistä näkökulmista kuten esimerkiksi ostojen volyyymiyksiköstä.

Pilotoinnissa toteutettaviin työpajoihin jaoin kutsuit koko keskitetylle hankintatoimelle. Varsinaiseen työpajatoimintaan kategoriasuunnitelman muodostamiseksi keskitetystä hankintatoimesta osallistin itseni lisäksi yhden (1) henkilön. Muiden keskitettyyn hankintatoimeen kuuluvien henkilöiden osalta osallistin henkilöt ainoastaan koulutus- ja kehitystoiminnan näkökulmasta. Osallistamisen taustalla

oli saada pilotoinnista kokemusta sisäiseen käyttöön toiminnan kehittämisen tueksi sekä oman hankintaosaamisen kasvattamiseksi.

Kategoriaprosessin pilotointi toteutui 11/2021–12/2021 välisenä aikana kolmen työpajan muodossa. Työpajat toteutin etänä Teams-kokouksina ja yhteiskestoltaan ne olivat 4 tuntia. Työpajojen osallistujien käytössä oli oma Teams-kanava, jonka kautta hyödynsin esimerkiksi valkotaulu-toiminnallisuutta sekä loin sisäiselle intranet-sivustolle työtilan esimerkiksi kategoriasuunnitelmaluonnoksen kommentoinnille. Nämä eri työkalut valitsin erityisesti osallistamisen näkökulmasta.

Työpajoihin loin ennalta teemoituksen, jonka mukaisesti toteutin työpajat. Hyödynsin työpajojen rakenteessa elementtejä ensimmäisen syklin aikana järjestetyistä työpajoista ja niissä käytettyjä toiminnallisia tehtäviä. Ensimmäinen työpaja painottui pilotin tarkoitukseen, toteutukseen, teoriaosuuteen hankintojen kategoriajohtamisesta ja pilottikategorian tunnuslukuihin tutustumiseen. Teemoitukseltaan ensimmäinen työpaja painottui teorian läpikäyntiin ja sen soveltamiseen. Työpaja sisälsi osallistujille kaksi osallistavaa tehtävää, joista ensimmäisessä osallistajat kuvasivat ajatuksiaan työpajan aihepiiristä ja toisessa osallistajat ideoivat sovitusta aiheesta valkotaululle. Osallistujille jäi tehtäväksi jatkaa ideointia viikon ajan eli seuraavaan työpajaan saakka. Lähetin osallistujille viikon aikana muutaman muistutuksen avoimena olevasta tehtävästä.

Toinen työpaja painottui kertaamiseen, uuteen teoriaosuuteen kategorian tavoitteista ja muutoksen läpiviennistä sekä tehtäväosuuteen. Teemoitukseltaan tämä työpaja painottui pilottikategorian kehitystarpeiden ja tavoitteiden esille nostamiseen. Työpajaan sisältyneet osallistavat tehtävät olivat vievät kestoltaan puolet käytössä olevasta ajasta. Ensimmäisessä tehtävässä osallistajat saivat ideoida ajatuksia yhteenveto-osin jälkeen. Puolestaan toisessa tehtävässä osallistajat saivat aiempaan työpajan tuotoksiin pohjautuen apukysymysten avulla nostaa esille tärkeäksi kokemiaan kehityskohteita tai -asioita, havaintoja tai ideoita toteuttamiselle.

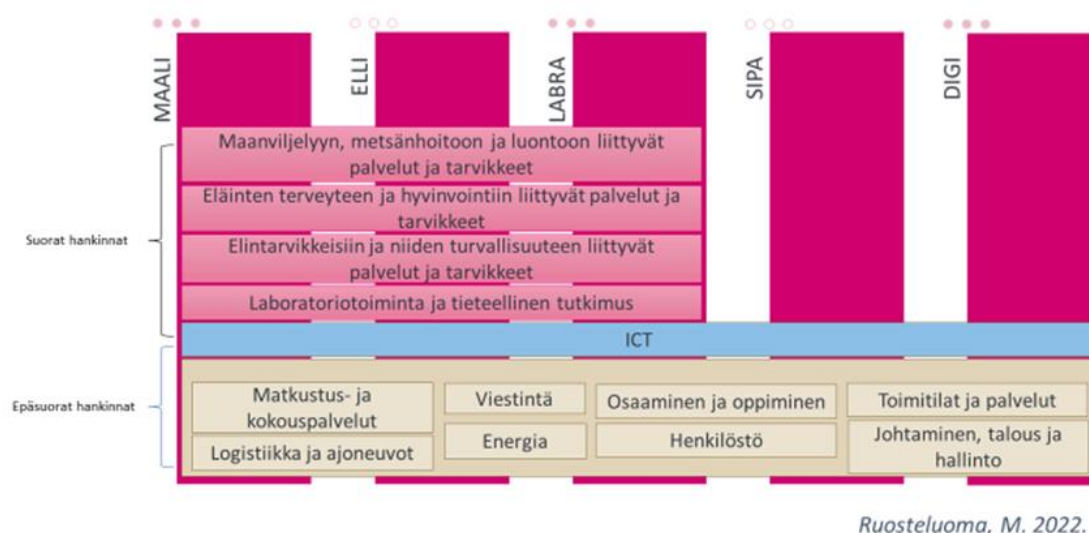
Ennen viimeistä ja kolmatta työpajaa koostin kahden aiemman työpajan aikana esille nousseita pilottikategoriaan kohdistuvia tarpeita, havaintoja ja ideoita sekä siirsin nämä kategoriasuunnitelmaan. Kategoriasuunnitelmaluonnoksen muodostumisesta kerroin osallistujille edellisessä työpajassa ja lisäksi viestin tästä osallistujille sovittujen kanavien kautta. Osallistujien oli mahdollista aloittaa kategoriasuunnitelman kommentointi ennen viimeistä työpajaa. Tämä kolmas työpaja painottui yhteenvedon läpikäyntiin edellisen työpajan yhteenvedon läpikäyntiin, uuteen teoriaosuuteen kategoriasuunnitelman sisällöstä ja muodostuneen suunnitelmaluonnoksen tilanteeseen sekä jatkotoimenpiteisiin kategorian osalta. Teemoitukseltaan tämä työpaja keskittyi hankintakategoriasuunnitelman toteuttamisen jatkamiselle.

8 Kehittämistyön tulokset ja arviointi

8.1 Ensimmäisen syklin tulokset

Tähän toimintatutkimuksen ensimmäiseen sykliin kuuluivat vaiheet kuvion 32 mukaisesti. Tämä sykli käsitti kaikkine toimenpiteineen ajanjakson 01/2021–10/2021. Merkittävin osa ajanjaksosta kuului ensimmäiseen vaiheeseen, jossa ostolaskuaineiston tietoja hahmotettiin ja puhdistettiin. Lopulta niistä määritettiin uutta kategoriarakennetta. Tämän syklin osalta on huomioitava, että en toteuttanut tätä kehitystyötä pääsääntöisesti tai kokoaikaisesti vaan kehitystyö eteni muiden töiden ohessa ja vapaa-ajallani. Tästä syystä aikataulu muuttui ja ajanjakso tämän syklin osalta on laajempi. Lisäksi tässä vaiheessa kehitystyön toteutusta huomioin kehitystyön taustalla valmistuneiden kohdeorganisaation hankintatoiminnan linjaukset ja niiden tavoitteet organisaation hankintatoimelle ja hankinnoille. Määritykseen, resurssointiin ja linjaustyöhön liittyvät syyt vaikuttivat siihen, että ensimmäinen sykli ei toteutunut alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Päädyin näistä syistä johtuen joustamaan aikataulussa hyödyntämällä riskiarvioinnin yhteydessä määriteltyjä toimia kehityksen ja muutoksen edistämiseksi.

Tämän kehitystyön etenemistä seurasin kuvion 7 pohjalta. Tämän syklin lopussa vuoden 2020 ostolaskutiedoista oli noin 99 prosenttia kategorisoitu ja kohdennettu johonkin uusista pääkategoriatasoista. Syklin loppuun mennessä ei ollut valmistunut yhtään kategoriasuunnitelmaa eli arvo tämän osalta oli nolla (0).



Kuvio 36. Uusi päähankintakategoriahierarkia.

Päähankintakategoriat muodostuivat kuvion 36 mukaisiksi ensimmäisen syklin ensimmäisenä vaiheena (kts. kuvio 32). Päähankintakategorioiden nimityksissä erityisesti ydintoimintaan kohdistuvien hankintakategorioiden osalta hain tietoisesti vaihtoehtoja, jotka ohjaisivat niitä pois organisatorisesta näkökulmasta. Tältä osin kategorioiden nimitysten rakentamisessa hyödynsin ja mukailin UNSPCS-koodistoa.

Tämän muutoksen myötä organisaation hankinnat pystyttiin jakamaan uuden kategoriahierarkian mukaisesti suoriin ja epäsuoriin hankintakokonaisuuksiin kategoriatasolla kuvion 36 mukaisesti. Uusi kategoriahierarkia mahdollistaa ydintoimintaan ja tukitoimintaan kytkeytyvien hankintojen ja kategorioiden sisällön selkeämmän hahmottamisen. Esimerkiksi ICT-kategoria muodostui ostolaskuaineiston perusteella hankintakategoriaksi, johon kytkeytyi hankintoja niin organisaation ydintoiminnasta kuin tukipalveluista eli epäsuorista hankinnoista. Kuviossa 36 oleva päähankintakategoriataso on laajempi verrattuna kuviossa 2

olevaan kuvaukseen. Tämä uusi kategoriahierarkia mahdollistaa myöhemmin hankintojen paremman luokiteltavuuden ja helpottaa hankintojen kokonaiskuvan hahmottamista kohdeorganisaatiossa. Kuvion 36 mukainen kategorisointihierarkia helpottaa jatkossa havainnollistamaan kategorioihin kytkeytyvien palveluiden ja tarvikkeiden osuudet kuin kuvion 2 mukainen liikekirjanpitotililähtöinen kategoriamalli. Esimerkiksi asiantuntijapalveluiden liikekirjanpitotilin ostot eivät olleet aiemmin (kts. kuvio 2) hahmotettavissa tai eroteltavissa esimerkiksi organisaation ydin- tai tukitoimintaan liittyvien hankintakokonaisuuksien näkökulmasta.




Kuvio 37. Ensimmäisen yhteisen työpajan 1.tehtävän tuotokset (ryhmä 1).

Kuvion 32 mukaisten kehitysvaiheiden toteutuksessa toimi luvussa 7.1 määritelty ryhmä. Kuvaan 37 kokosin tämän ryhmän ensimmäisessä yhteisessä työpajassa tehdyn tehtävän vastaukset yhteenvetona. Esittelin tämän yhteenvedon osallistujille ryhmän viimeisessä työpajassa kertauksenomaisesti. Ensimmäisessä työpajassa kerättyjen palautteiden perusteella osallistujat mielestäni kokivat käsitellyn aihepiirin ymmärrystä ja ideoita herätteleväksi. Kuvan 37 perusteella osallistujat saivat oivalluksia kategoriojohtamisen soveltamisesta omaan

työhönsä ja organisaation toiminnassa. Tämän kehitystyön näkökulmasta hankintojen suunnitelmallisuuteen ja täsmällisempään toteuttamiseen löytyi osallistujien vastauksista linkitys tarpeiden ymmärtämiseen ja hankintojen hallintaan.

Ruosteluoma, M. 2021

Tulikokeen kautta esille nousivat



Tulikoe

Mieti seuraavia näkökulmia

Mikä toimii, mikä ei?
Mitä kategoriahallinnan pitäisi olla?
Miten ja miksi pitäisi muuttaa?
Mitä riskejä tai pullonkauloja tunnistettavissa?
Mitä periaatteita kategoriahallinnassa tulee olla?

- Toimittajahallinta (ICT) uuden äärellä, millaisia mahdollisuuksia tulevaisuudessa **skaalata** muihin hankintakokonaisuuksiin?
- Hankintaohjeiden noudattamiseen ohjaavaa toimintaa eli **annetaan tukea**
- **Yhteistyön edistäminen** substanssin kanssa
 - Missä raja substanssin toiveiden täyttämislle?
- Pohdittiin hankinnan ja tilaamisen eroja, **yhteisen ymmärryksen muodostaminen**
- Kategorioiden **läpinäkyvyys** ja ymmärrys sisäisesti hankintatoimessa
 - Kategorioiden liiallinen eriytyminen riskinä
- **Viestinnän** keinot ja mahdollisuudet
- Yhteisten **käytäntöjen** kehittäminen
- **Osaamisen kehittäminen**

Kuvio 38. Ensimmäisen yhteisen työpajan 2.tehtävän tuotokset (ryhmä 1).

Kuvioon 38 kokosin tämän ryhmän ensimmäisessä yhteisessä työpajassa tehdyn toisen tehtävän vastaukset yhteenvedona. Esittelin tämän yhteenvedon osallistujille ryhmän viimeisessä työpajassa kertauksenomaisesti. Ensimmäisessä työpajassa esiin nousseiden ideoiden ja ajatusten perusteella osallistujat kokivat seuraavat asiat kehitystarpeiksi nykyiseen toimintatapaan: toimittajahallinnan skaalattavuus, pienhankintojen tukeminen, sisäisen yhteistyön edistäminen, kategorioiden selkeys ja ymmärrys, viestintä, yhtenäisten käytäntöjen ja ymmärryksen edistäminen ja osaamisen kehittäminen. Nämä kuviossa 38 esitetyt asiat näen kytkeytyväksi ensisijaisesti organisaation sisäiseen toimintaan tai prosesseihin liittyviksi. Näistä asioista kuitenkin toimittajahallinta on kokonaisuus, joka linkittyy niin sisäiseen toimintaan kuin ulkoiseen toimintaan eli toimittajayhteistyöhön.

8.1.1 Puutteellisten ostolaskutietojen vaikutus

Luvussa 7.2. käsittelin lyhyesti ostolaskutietojen hyödyntämisen haasteita. Havaitsin kategoriapohjan kokoamisen yhteydessä ostolaskupohjaisesta aineistosta, että samankaltaisia ostolaskuja voitiin tiliöidä virheellisesti ohjeistukseen nähden tai eri tavoin kuin samaan ostoon liittyvät aikaisemmat laskut. Tämän työn yhteydessä en perehtynyt erikseen syihin, jotka olivat johtaneet näihin tilanteisiin ja luoneet virheellisyyttä ostotietoihin. Toiseksi huomasin, että ostolaskukohtaisen seliterivin täyttämättä jättäminen vaikeutti kirjanpitoliedoista varsinaisen oston tietojen selvittämistä. Esimerkiksi ostolaskutietojen raportointi ei ole kattavaa, mikäli oston tiliöintikirjaukseen ei ole täytetty kaikkia mahdollisia metatietoja ostosta. Erityisesti tämä laskun seliterivin täyttämättä jättäminen aiheutti puutteellisuutta ostotietojen käytettävyyteen.

Havaitsin myös tässä työssä käytetystä ostolaskuaineistosta, että laskun seliterivin puutteellisuuden lisäksi käytettävän toimintokoodin laajuus vaikeutti varsinaisen oston tietojen selvittämistä. Esimerkiksi organisaatiokohtaiseen tiettyyn toimintokoodiin kohdistuessa laajasti erilaisia hankintoja korostuu muiden ostolaskutietojen merkitys varsinaisen ostetun tuotteen tai palvelun hahmottamisessa. Laskun seliterivin merkitys korostui erityisesti myyntilaskutukseen eli ns. läpilaskutukseen kohdistuvien varsinaisten ostotietojen selvittämisessä. Laskun seliterivin täyttämättä jättäminen yhdistettynä laajaan toimintokoodiin aiheutti puutteellisuutta ostotietojen raportoinnin käytettävyyteen. Muiden ostolaskutietojen oikeellisuuden merkitys korostuu myös käytettävien liikekirjanpitolien näkökulmasta. Esimerkiksi käännös- ja tulkkaukspalvelut-tili käsittää niin käännöspalveluiden kuin tulkkaukspalveluiden hankintoja ja käytetyt toimittajat voivat tuottaa molempia palvelutarpeita. Puutteelliset ostolaskujen kirjaamis- ja tiliointitiedot vaikeuttavat organisaatiota hahmottamaan hankintojensa kulurakennetta hankintojen johtamisen ja suunnittelun näkökulmasta.

Puutteelliset kirjaamis- ja tiliointitiedot ostolaskuissa loivat tarpeen erikseen etsiä tietoja Handi-järjestelmään saapuneilta varsinaisilta laskuilta. Koska ostolas-

kut eivät ole sisällöltään vakiintuneita, laskun sisällöstä ja siihen kirjatusta tiedoista en voinut myöskään täysin päätellä varsinaista hankinnan kohdetta. Näissä tilanteissa lähdin etsimään tietoja muilla tavoin kuten esimerkiksi internetin hakukoneen tai mahdollisten sopimustietojen avulla. Tässä kehitystyössä puutteelliset ostolaskujen tiliöinti- ja kirjaamistiedot koskivat erityisesti tavara- ja tarvikepuolen hankintoja. Näistä hankinnoista ei ollut keskitetysti saatavilla tietoja esimerkiksi tilaus- tai toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Koska ostolaskujen sisällöt eivät ole vakiomuotoisia, ostolaskun sisällöstä ja siihen kirjatusta tiedosta voinut myöskään täysin päätellä varsinaista hankinnan kohdetta. Tällöin jouduin etsimään tietoja muilla tavoin, kuten esimerkiksi internetin hakukoneen avulla tai sopimustiedoista. Puutteelliset ostolaskujen kirjaamistiedot koskivat erityisesti tavara- ja tarvikepuolen ostoja, joista ei ole tietoa saatavilla organisaatiossa keskitetysti, kuten esimerkiksi tilaus- tai toiminnanohjausjärjestelmästä.

Hankintojen suunnittelun näkökulmasta tiedon hyödynnettävyys, saatavuus ja täsmällisyys ovat tekijöitä, jotka mielestäni helpottavat hankintojen kokonaisvaltaista suunnittelua ja ennakointia. Lisäksi tietoa on voitava käyttää erilaiseen tarpeeseen kuin mihin se on alun perin tarkoitettu. Tässä kehitystyössä ostolaskuaineistossa olevaa tietoa hyödynsin hankintojen kategorisointiin, mutta tiedon puutteellisuus vaikeutti ja hidasti sen käyttämistä kategorisointityössä. Tieto, joka jätettiin täydentämättä sen alkuperäisen toteutuksen eli ostolaskun tiliöinnin ja kirjaamisen yhteydessä, ei näyttäydä välttämättä sen luomisen yhteydessä niin merkittävässä roolissa kuin, mitä se olisi tämän jälkeen esimerkiksi hankintojen kategorisointityössä.

8.1.2 Dokumenttianalyysi

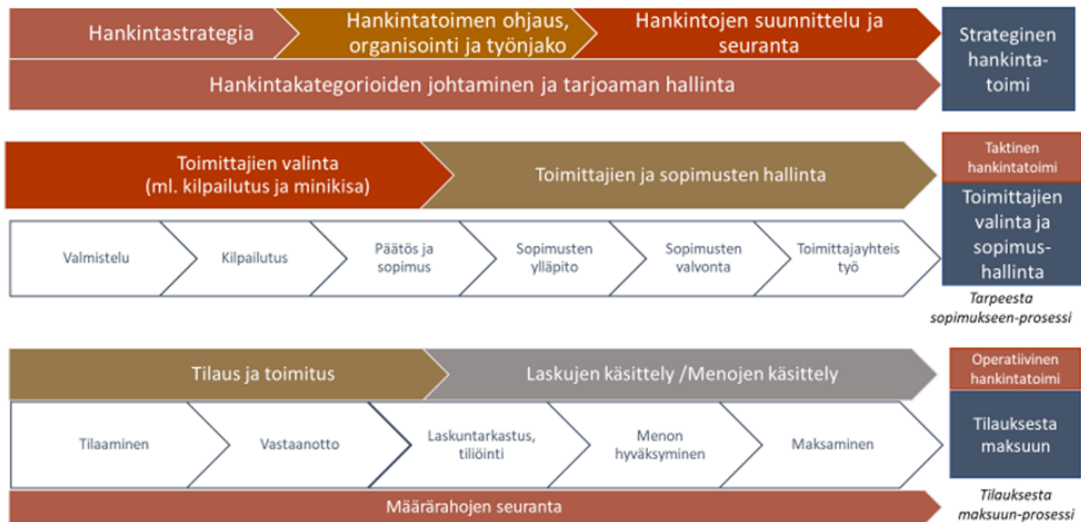
Syyskuussa 2021 toteutin dokumenttianalyysin, joka muodostui liitteen 3 mukaisesti kolmesta (3) aineistosta: Hankintatoimen kehittämishankkeen loppuraportista, Hankinta-Suomen tilannekuvasta v.2020 ja Valtion hankintakäsikirjasta (kts. Valtiovarainministeriö 2016; Valtiovarainministeriö 2020b; Valtiovarainmi-

nisteriö 2017). Liitteellä 3 on nähtävillä aineistoista kootut ilmaisut ja niiden luokittelun toteutus. Dokumenttianalyysin toteutin siten, että aineistoista merkitsin tätä kehitystyötä koskevia ilmaisuja ja käytin tässä ns. analyysiyksikkönä: hankintojen ohjausta mukaan lukien kategorisointi, kategoria ja tuoteryhmä.

Ilmaisujen tunnistuksen jälkeen läpikävin ne uudelleen ja kokosin näistä lopulliset analyysiin mukaan otetut ilmaisut. Tämän jälkeen pelkistin ilmaisut ja samaan aihepiiriin kuuluvien toimien sekä tehtävien kautta ryhmittelin samankaltaiset ilmaisut. Muodostin ryhmitellyille ilmaisuille alaluokat, joita kokosin näitä yhdistävien pääluokkien alle. Muodostuneet pääluokat ryhmittelin keskenään samaan teemaan tai käsitteeseen pohjautuen. Liitteellä 3 toteutetun ryhmittelyn jälkeen loin niitä vastaavat yläluokat, jotka yhdistin sitten viimeiseen yhdistävään luokkaan.

Hankintatoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä huomioitavat tekijät osana toiminnan johtamista ja parantamista oli yhdistävä tekijä, joka muodostui dokumenttianalyysin tuloksena eli ilmaisujen yhdistävänä luokkana (liite 3). Dokumenttianalyysistä ilmenevät teemoina johtaminen, parantaminen ja ennakointi sekä kokonaisuuden ymmärrys. Johtamista voidaan tarkastella sekä sisäisten resurssien ja organisaation johtamisen näkökulmasta että ulkoisten resurssien johtamisen näkökulmista. Hankintojen kautta organisaation käyttöön tuleva ulkoinen resurssi vaatii osaamisen johtamista, joka muodostuu osaksi organisaation hankintatoimen kyvykkyyttä ja oman osaamispääoman tuntemusta. Organisaatiolta edellytetään kykyä muodostaa kokonaiskuva hankintatoimen ja hankintojen toimikentästä, mikä mahdollistaa toimintaan läpinäkyvyyttä tukien kehitystä.

Havaintoina dokumenttianalyysin aineistoista ilmenivät luvussa 3.3. kuvattujen hankintatoimintaan liittyvien prosessitapojen erilaiset kuvaukset. Tämän pohjalta muodostin alla olevan kuvion 39 havainnollistamaan omaan kehitystyöhön liittyvän kokonaisuuden yhdenmukaista käsitystä.



Kuvio 39. Hankintatoiminnan prosessikokonaisuus (mukailtu Valtiovarainministeriö 2016, 23; mukailtu Hankinnasta maksuun -prosessin hyvät käytännöt 2015).

Hankintatoiminnan ja hankintojen suunnittelun näkökulmasta mielestäni organisaatio kyvykkyys hallinnoida ja ymmärtää ulkoisia resurssejaan ovat tärkeitä kykyjä organisaation ennakoivan ja kehittyvän toiminnan suunnittelun tueksi. Yhtenäinen käsitys ja ymmärrys hankintatoiminnasta sekä siihen vaikuttavista elementeistä osaltaan mahdollistavat organisaatiolle oikeanlaisen kokonaiskuvan syntymisen toiminnan suunnittelun parantamiseksi. Mikäli organisaatiolla ei ole yhtenäistä kokonaiskuvaa tai ymmärrystä ulkoisten resurssien eli hankintojen vaikuttavuuksista tai johtamisesta, organisaatio ei kykene huomioimaan tarkoituksenmukaisesti hankinnoistaan sekä toimittajamarkkinoista saamiaan tietoja ja hyödyntämään näitä käyttöönsä.

8.1.3 Uuden hankintatarpeen kategorisointi

Tämän syklin aikana ilmeni tarpeina kategorisoinnin perusteet hankintatoiminnan jatkon kannalta. Ryhmässä nousi esille tarve luoda perusteet sille, miten mahdollisia uusia hankintatarpeita tullaan jatkossa sijoittamaan ja jakamaan muodostettuun päähankintakategoriahierarkiaan eli kategoriapuuhun. Tämän pohjalta muodostin organisaation käyttöön kategorisoinnin perusteet alla olevan kuvion 40 mukaisesti.



Kuvio 40. Uuden hankinnan sijoittuminen hankintakategorioihin.

Lähtökohdat uuden hankinnan sijoittumiseen jakautuivat viiteen eri osa-alueeseen, jotka painottuivat julkisten hankintojen käytännön työn parissa ilmeneisiin haasteisiin kuvion 40 mukaisesti. Ymmärrys toimittajasta ja markkinasta toimii yhtenä elementtinä ja ensisijaisena lähtökohtana hankinnan sijoittelulle kategoriahierarkiaan. Uuden hankintatarpeen sijoittelun näkökulmasta näin tarpeellisenä tarkastella asiaa jo olemassa olevien kategorioiden näkökulmasta ja niihin liittyvien rajausten huomioimisesta. Sopimusehdot ja erityisesti julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot nostin myös osa-alueeksi, jonka koin huomioitavaksi uuden hankintatarpeen sijoittelussa. Esimerkiksi kohdeorganisaatiossa näiden sopimusehtojen käyttöön liittyy sisäisesti työnjaollisia ja osaamiseen liittyviä tekijöitä, joista johtuen sopimusehdot ovat tärkeä huomioida kokonaisuudessa. Lisäksi sijoittelun arvioinnissa on mielestäni hyvä kiinnittää huomiota hankinnan laajuuteen ja arvoon, koska uuden tarpeen sijoittelu kategoriahierarkiaan vaikuttaa kategoriakohtaisiin suunnitelmiin sekä tavoitteisiin. Tältä osin hankinnan merkittävyys, vaikuttavuus sekä rahoituksellisuus on tarkasteltava osana sijoittelua. Esimerkiksi uuden hankintatarpeen ollessa arvoltaan suuri, mutta luon-

teeltaan kertaluonteinen hankinta niin kategoriakohtaisesta suunnitelmasta tulee arvioitavaksi siinä olevien tavoitteiden ja merkitysten soveltamistarve uuteen hankintatarpeeseen ja sitä kautta sopimukseen. Yhtenä osa-alueena nostin esille tietyntyyppisten vaihtoehtoisuuden hakemisen uuden hankintatarpeen osalta eli onko vastaavia hankintatarpeita jo olemassa organisaatiossa ja miten ne ovat sijoittuneet kategoriahierarkiaan. Tämän osa-alueen osalta korostin myös luokittelun näkökulmaa ydin- ja tukitoimintojen välillä. Tämä on hyvä huomioida uuden tarpeen sijoittelun suunnittelussa kategoriahierarkiaan ja sitä kautta niissä olevissa suunnitelmissa.

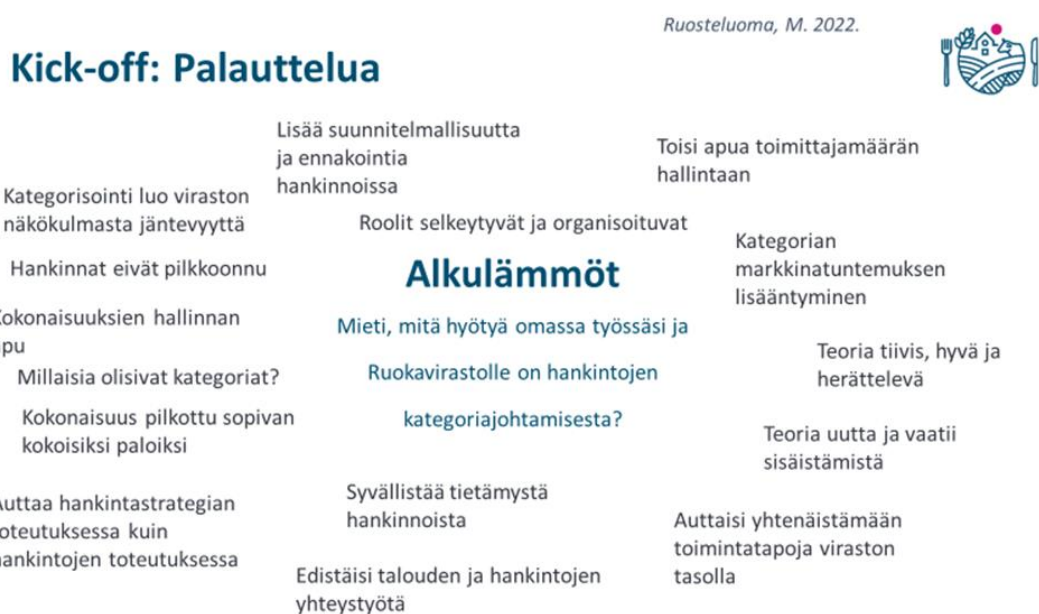
8.2 Toisen syklin tulokset

Tähän toimintatutkimuksen ensimmäiseen sykliin kuuluivat vaiheet kuvion 33 mukaisesti. Tämä sykli käsitti toimenpiteineen ajanjakson 11/2021–12/2021. Suurin osa ajanjaksosta kuului pilotointikategorian hankintojen hahmottamiseen ja kategorisoinnin syventämiseen alatasoille. Tämänkin syklin osalta on huomioitava, että en toteuttanut tätä työtä pääsääntöisesti tai kokoaikaisesti, joka on yksi syy alkuperäisen aikataulun muuttumiselle. Lisäksi kehitystyön tässäkin vaiheessa huomioin tämän työn taustalla edenneen hankintatoiminnan linjauksen etenemisen. Määritykseen, resurssointiin ja linjaustyöhön liittyvät syyt vaikuttivat siihen, että tämä sykli ei toteutunut alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Päädyin näistä syistä johtuen joustamaan aikataulussa hyödyntämällä riskiarvioinnin yhteydessä määritellyjä toimia kehityksen ja muutoksen edistämiseksi.

Toisen syklin lopussa vuoden 2020 hankintojen kategorisointiprosentti ei ollut muuttunut edellisestä syklistä. Ostolaskuaineiston pohjalta vuoden 2021 hankinnoista oli noin 99 prosenttia kategorisoitu ja kohdennettu johonkin uusista pääkategoriatasosta. Vuoden 2021 tietojen osalta kuitenkin huomioitava, että tässä tarkasteltu aineisto oli rajattu ajalle 01/2021–10/2021. Tästä johtuen vuoden 2021 ostovolyymista voidaan arvioida puuttuvan merkittävä euromääräinen osa ostoja vuoden 2020 arvioihin verrattuna. Tämän syklin lopussa valmistuneiden kategoriasuunnitelmien lukumäärä ei ollut muuttunut edellisestä syklistä eli arvo

oli tämän osalta nolla (0). Tämän syklin alussa tarkastelin edellisen syklin aikana muodostuneen päähankintakategoriarakenteen syventämistä ja erityisesti siihen liittyvää työnjaollista roolitusta. Tätä osiota käsittelen erikseen luvussa 8.2.2. Pilotointiin liittyvästä kuvion 33 mukaisista vaiheista toteutuivat kaksi ensimmäistä vaihetta tämän syklin loppuun mennessä.

Kuvion 33 mukaisten kehitysvaiheiden toteutuksessa toimi luvussa 7.1. määritelty ryhmä. Kuvioon 41 kokosin tämän ryhmän ensimmäisessä yhteisessä työpajassa tehdyn tehtävän vastaukset yhteenvedon. Esittelin tämän yhteenvedon osallistujille ryhmän toisessa työpajassa kertauksenomaisesti. Ensimmäisessä työpajassa kerättyjen palautteiden perusteella osallistujat mielestäni kokivat käsitellyn aihepiirin uutena asiana ja ideoita herättelevänä. Kuvion 41 perusteella osallistujat kokivat oivalluksia kategoriajohtamisen soveltamisesta omaan työhönsä ja organisaation toimintaan. Tämän kehitystyön näkökulmasta hankintojen suunnitelmallisuuteen ja täsmällisempään toteutukseen löytyi osallistujien vastauksista yhteys tarpeiden ymmärtämiseen ja hankintojen hallintaan. Kuvion 41 yhteenvedon osalta on huomioitava, että ryhmään osallistui myös ensimmäisessä ryhmässä toimineita osallistujia. Tältä osin työpajassa käsitelty aihepiiri ja tehtävän toteutus oli osalle osallistujista ennalta tuttua.



Kuvio 41. Ensimmäisen työpajan osallistavan 1.tehtävän tuotokset (ryhmä 2).

Kuvioon 42 kokosin tämän saman ryhmän ensimmäisessä yhteisessä työpajassa tehdyn toisen tehtävän vastaukset yhteenvedona. Tämän yhteenvedon esittelin ryhmälle toisessa työpajassa kertauksenomaisesti. Kuviossa 42 olevan yhteenvedon tuotokset perustuivat jo työpajassa ja sen jälkeen virtuaaliselle valkotaululle tehdyistä ideoista sekä havainnoista koskien pilottikategoriaa. Virtuaalinen valkotaulu sisälsi pilottikategoriaan liittyviä kuvituskuvia ja neljä apukysymystä, joihin haettiin osallistujilta havaintoja tai ideoita. Nämä valkotaululle kirjatut asiat ryhmittelin saman aihepiirin tai teeman mukaan kolmeen luokkaan: sisäinen toiminta tai prosessit, toimittajayhteistyö ja tulevaisuuden ennakointi ja siihen liittyvät tekijät kuvion 42 mukaisesti.

Sprint: Tarpeita ja tavoitteita



Ruosteluoma, M. 2022.



- 1) Pohdi itsekseesi esille nouseita asioita/kohtia/tehtäviä. Aikaa kohtien 1-3 toteutukseen varataan 10 min.
 - 1) **Puuttuuko** jotain tai jokin näkökulma, joka olisi hyvä huomioida vielä?
 - 2) **Valitse** osa-alueittain 1 tai useampi kohta, joihin kohdistat vastauksia kysymykseen
 - 2) **Miten** lähtisit edistämään tai toteuttamaan havaittua asiaa/kohdetta kategoriassa?
 - 3) **Mikä** asia tai kohta olisi mielestäsi helppo muuttaa tai toteuttaa? (voi olla myös oma keksimäsi jo havaittujen ulkopuolelta)
 - 4) Jokainen saa esitellä ideansa/ehdotuksena/havainnot lopuksi

Kuvio 42. Ensimmäisen työpajan 2.tehtävän tuotokset (ryhmä 2).

Kuvion 42 tuotoksista on nähtävillä, että työpaja mahdollisti ideoinnin pilottikategorian hankintojen osalta. Virtuaalisen valkotaululla olleista tuotoksista pystyin todentamaan, että muut osallistujat eivät kuitenkaan käyneet lisäämässä ideoita tai asioita varsinaisessa työpajassa aloitetun työstämisen jälkeen itseni lisäksi. Omat ideani ja havaintoni pilottikategoriaan liittyen halusin tietoisesti lisätä vasta työpajan toteutuksen jälkeen, koska en halunnut työtehtäväni puolesta liikaa vaikuttaa kehitystarpeiden esilletuontiin. Kun havaitsin osallistujien passiivisuu-

den työpajan jälkeen, kokosin tästä muistiinpanoinani mahdollisiksi syiksi osallistujien ajanpuutteen, epäselvyyden tehtävänannosta tai osallistujien roolin vaikutuksen. Tämä osallistujien roolin vaikutus tarkoittaa sitä, että työpajaan osallistuneet olivat osittain etäisiä varsinaiseen hankintakategoriaan kuuluvien palvelujen käytöstä. Osallistajat osaltaan kertoivat toisessa työpajassa ensisijaiseksi syyksi ajanpuutteen. Tämän pohjalta totesin, että ajanpuute eli ajan priorisoiminen pilotoinnille ja siinä oleville tehtäville ei ollut priorisoituna riittävästi osallistujien muihin tehtäviin nähden.

Kuvion 42 tuotokset osaltaan toimivat toisessa työpajassa toteutetun toisen tehtävän pohjana. Toinen tehtävä toteutettiin työpajan aikana ja osallistujat saivat tehtävän mukaisesti läpikäydä pilottikategorian tarpeiden ja tavoitteiden kehittämistä. Tämän tehtävän tuotokset ovat esitettynä kuviossa 44.



Kuvio 43. Toisen työpajan 1.tehtävän tuotokset (ryhmä 2).

Kuviossa 43 on esitettynä ryhmän toisen työpajan ensimmäisen tehtävän tuotokset yhteenvetona. Nämä yhteenvetoon tuotokset perustuivat toisen työpajan aikana tehtyyn tehtävään. Esittelin kuviossa 43 olevan yhteenvetoon samalle ryhmälle kolmannessa eli viimeisessä työpajassa. Mielestäni osallistujat kokivat

kerättyjen palautteiden perusteella työpajan positiivisessa valossa ja hankinnoista ymmärrystä lisänneenä. Kuvion 43 yhteenvedon perusteella osallistujat kykenivät hahmottamaan toiminnan kehittämisen näkökulmasta seuraavia erilaisia lähtökohtia: prosessin määrittäminen, roolitus ja muiden prosessien vaikutuksen. Tämän kehitystyön näkökulmasta hankintojen suunnitelmallisuuteen ja täsmällisempään toteutukseen löytyi myös osallistujien ajatuksista rajapinta, joka liittyi budjetointiin.

Työpaja 2: Palauttelua edellisestä

Ruosteluoma, M. 2022.



- Mitkä kohdat koettiin tärkeiksi edellisellä kerralla ja miten niitä voisi edistää?
 - Matkustusstrategian jalkauttaminen ja matkustusohjeistuksen päivittäminen keinona edistää strategista **tulevia tavoitteita esim. matkustusmäärien vähentyminen, ympäristövastuullisuus jne.**
 - Taloussäännön päivitys ja onko siellä asioita, joilla vaikutusta kategorian hankintoihin ja ostoihin?
 - Pohdittavana käsitteitä ja VES-vaikutus esim. virkamatka osana monipaikkaisuutta, matkustuksen korvaukset ← laajempi keskustelu?
 - Matkustamiseen liittyvien ostojen ohjaaminen: kenen tehtävä tai rooli / ohjeistus Prikassa?
 - **Budjetointi ja kategorisointi:** Voiko Qlickiin rakentaa oman luokittelun ostoilta ja kategorisoinnille? Esim. tietty toimittaja, lkp-tili, toiminto tai suorite kytketään tiettyyn kategoriaan liittyväksi?

Kuvio 44. Toisen työpajan 2.tehtävän tuotokset (ryhmä 2).

Toisessa työpajassa toteutetun toisen osallistavan tehtävän tuotokset ovat kuvattuna yhteenvedona kuviossa 44. Osallistujat vastasivat kuviossa 42 oleviin kysymyksiin ja muodostin vastauksina toimineista ajatuksista ja ideoista yhteenvedon kuvion 44 mukaisesti. Tämän yhteenvedon vastauksista tämän kehitystyön tutkimusongelman näkökulmasta on hahmotettavissa rajapinta hankintojen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä rajapinta kohdistui budjetoinnin ja kategorisoinnin yhtenäistämiseen. Kuviossa 44 olevan yhteenvedon perusteella osallistujat pystyivät hahmottamaan kehityksen kohteena olevan pilottikategorian näkökulmasta useita lähtökohtia, jotka osaltaan hahmotan liittyväksi erilaisiin ohjeistuksiin ja toiminnan ohjaukseen.

Toisessa työpajassa osallistujille oli annettu tehtäväksi ennalta tutustua ja kommentoida työpajojen pohjalta täydennettyä alustava kategoriasuunnitelmaa. Olin työstänyt suunnitelmaa työpajojen aikana soveltaen tässä kehitystyössä muodostettua yhteistä kategoriasuunnitelmapohjaa (kts. liite 2). Osallistujat eivät kommentoineet suunnitelmaa toisen ja kolmannen työpajan välisenä aikana. Kun havaitsin osallistujien passiivisuuden suunnitelman kommentointiin, kokosin tästä muistiinpanoinani mahdolliseksi syiksi osallistujien ajanpuutteen tai epäselvyyden tehtävänannosta. Osallistujat osaltaan kertoivat viimeisessä työpajassa syyksi ajanpuutteen. Tämän pohjalta totesin, että ajanpuute eli ajan priorisoiminen pilotoinnille ja siihen liittyville tehtäville ei ollut priorisoituna riittävästi osallistujien muihin tehtäviin nähden.

8.2.1 Pilotoinnin arviointi

Viimeisen eli kolmannen työpajan lopuksi pyysin osallistujilta palautetta pilotoinnista. Työpajassa annetun palautteen lisäksi annoin osallistujille mahdollisuuden antaa nimetöntä palautetta myös virtuaaliselle valkotaululle, johon olin laatinut osallistujille kolme apukysymystä. Keskitetyn hankintatoimen osallistujien osalta nimettömän palautteen yhteyteen ohjeistin jättämään tietyn merkinnän, jonka tarkoituksena oli helpottaa palautteiden kohdentamista hankintatoimeen tai muuhun osallistujatahoon nähden.

Ryhmässä toimi kaksi henkilöä yksiköstä, joka vastaa pilotointikategoriaan liittyvästä tukiprosessista. Nämä osallistujat eivät antaneet erikseen nimetöntä palautetta. Nämä osallistujat kokivat työpajojen toimineen hyvänä keinona työstää kehityksen kohteena ollutta kokonaisuutta. He kokivat oppineensa aihepiiristä pilotoinnin aikana. Kategoriasuunnitelman he kokivat hyvänä keinona hahmottaa myös hankintakokonaisuutta, vaikka he eivät olleet varsinaisen pilotoinnin aikana työstäneet suunnitelmaa. Pilotointikategoriaan liittyen osallistujilla on avoimina asioina muun muassa kategoriarajaukset. Osallistujat ehdottivat, että kategoriasuunnitelmaa voisi jatkossa läpikäydä ja rakentaa minityöpajojen avulla. Pilotoinnin kohteena olevaa kategoriatyötä sovittiin jatkettavaksi kevään 2022 aikana.

Ryhmässä toimi itseni keskitetystä hankintatoimesta yksi henkilö. Tämän lisäksi keskitetystä hankintatoimesta työpajoihin vaihteleva määrä henkilöitä oppimisen näkökulmasta. Hankintatoimesta nimetöntä palautetta antoi kaksi henkilöä. Lisäksi osallistuneet henkilöt antoivat palautetta erikseen heti työpajan jälkeen. Keskitetyn hankintatoimen osallistujat nostivat pilotoinnista esille seuraavia asioita: substanssin roolin selkeyttäminen kategoriaprosessissa ja toiminnassa sekä teorioiden helpomman lähestyttävyyden. Nimettöminä vastanneet henkilöt kokivat työpajoista olleen hyötyä siten, että hyödyllisyys ilmeni ymmärryksen lisääntymisenä toimittajamarkkinatuntemuksen merkityksestä ja kategorisointityöhön vaikuttavista sekä siihen liittyvistä tekijöistä. Vastaajat kokivat työpajojen juoksutuksen ja raamien olleiden sopivia ja kokonaisuuden olleen kaikkiaan sopivan tiivis, joka mahdollisti keskittymisen aiheeseen työpajoissa. Vastanneet olivat huomioineet myös varsinaisten palvelujen käyttäjien osallistamisen tärkeyden osana kategoriaprosessia. Vastanneet kokivat työn tarpeelliseksi toteuttaa paloina ja näkivät tulevan työn olevan haasteellinen ja aikaa vieväksi. Vastaajat ehdottivat, että kategoriatyölle voisi tehdä erillisen rautalankamallin sekä vähentää teoriaosuutta työpajoissa.

Omalta osaltani ja näkökulmastani pilotointi onnistui hyvin suhteessa aikatauluun, resurssointiin ja sen toimivuuteen. Lisäksi pilotoinnin onnistumisen näkökulmasta on hyvä huomioida, että vastaavaa toteutusta ei ole toteutettu kohdeorganisaation hankintatoimessa tai hankintakategoriassa enkä itse ollut toteuttanut vastaavan tyyppisiä työpajoja aiemmin.

Keskitetyn hankintatoimen tiimillä oli mahdollisuus osallistua pilotointiin ensisijaisesti oman osaamisen kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta. Työpajoihin osallistui varsinaisen ryhmän kaksi lisäksi vaihdellen yhdestä kolmeen henkilöä keskitetystä hankintatoimesta. Tältä osin pilotoinnin hyödyntäminen oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseksi jäi mielestäni osin hyödyntämättä. Näen tähän liittyvän syyn pohjautuvan tämän kehitystyön priorisointiin suhteessa muihin osallistujien töihin nähden.

Kategoriatiimiin eli pilotoinnissa toimineeseen ryhmään kaksi osallistuneet henkilöt olivat läsnä jokaisessa työpajassa. Osallistujat toivat esille työpajojen aikana esille muun muassa työroolistaan nousevia asioita hankintakategorian ja kategoriasuunnitelman kehittämiseksi. Vaikka osallistujat olivat läsnä etätyöpajoissa niin havaintonani oli virtuaalisiin työpajoihin liittyen se, että näihin voitiin osallistua erilaisista sijainneista käsin. Osallistujan sijainti, joka ei välttämättä ollut aina optimaalisin työpajassa toimimiseen, saattoi aiheuttaa esimerkiksi osallistujan tai ryhmän keskittymiskyvyn heikentymistä. Pilotoinnin yhteydessä ilmeni, että osallistujien omatoimivuus tai aktiivisuus oli vähäistä työpajojen välillä toteutettuihin tehtäviin liittyen. Pilotoinnin toteutuksena aikana ja ilmenneistä tuloksista havainnoin, että palvelujen varsinaisen käyttäjätason eli volyyymiyrityksen edustus olisi luonut lisäarvoa pilottikategorian kehittämiseen sekä antanut toisenlaista syvyyttä kategoriasuunnitelman kehittämislle.

Kuviossa 33 oleva viimeinen vaihe ”Toteutus ja seuranta” ei toteutunut tämän kehitystyön suunnitelman mukaisesti. Kuitenkin pilotoinnin kautta saatiin kokemukset kahden muun vaiheen toteutuksen osalta. Pilotointi ja siihen liittyneet työpajat kohdistuivat kuviossa 35 hahmotettuun kategoriaprosessin ensimmäiseen vaiheeseen. Kategoriasuunnitelman puuttuminen vaikutti siihen, että pilottikategoriassa ei päästy etenemään varsinaisten hankintojen suunnitteluun ja ohjaukseen kategoriaprosessin mukaisesti. Pilotointi ei myöskään edennyt siihen vaiheeseen, että päähankintakategorian hankintoja olisi voitu luokitella ostoportfolion- ja matriisityökalun avulla. Loppuen lopuksi valikoitunut päähankintakategoria oli pilottiin mielestäni oiva valinta huomioiden myös tämän kategorian hankintoihin lähitulevaisuudessa suuntautuvat muutostarpeet.

8.2.2 Päähankintakategorioiden kehittyminen

Uuden pääkategoriarakenteen syventämistä ja siihen liittyvää työnjaollista roolista tarkasteltiin toisen syklin aikana. Tämä käsitti ajanjakson 10/2021–11/2021. Kävimme tällöin läpi oman ja toisen kategoriatiimin kanssa pääkategoriarakenteen syventämistä siten, että sijoittelimme Hanselin yhteishankinnat uu-

teen pääkategoriarakenteeseen. Koska yhteishankintoihin liittyy kategoriavastaavan osalta tietyt vastuut kohdeorganisaatiossa, nähtiin tärkeänä selkeyttää nämä vastuut myös uuteen päähankintakategoriamalliin. Hankintakategorioiden jakaminen kategoriavastaavien kesken vaatii syventämistä kehitystyön päättymisen jälkeen. Koska tähän liittyy työtehtäviin mahdollisesti kohdistuvia muutoksia, tämä tarkastelu tulee toteuttaa erillään tästä kehitystyöstä.

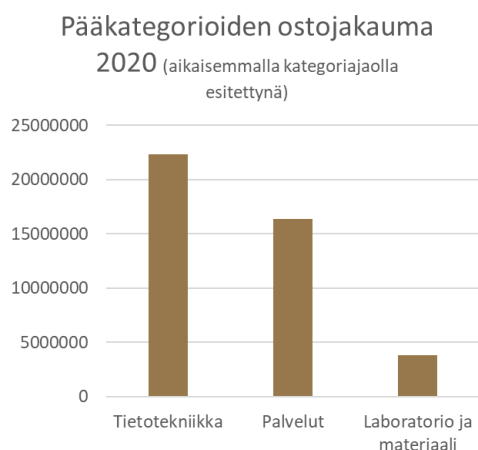
Päähankintakategorioiden hahmottamisen ja tarkastelun yhteydessä toteutin tällä tasolla spend-analyysin kohdeorganisaation ostoista vuoden 2020 osalta (kuviot 45). Spend-analyysin kokoamiseen käytetyn ostolaskuaineiston perusteella voidaan todeta, että ostojen kokonaisarvo on noin 53 M€. Tämä eroaa luvussa 3.1. esitetystä ostojen yhteisarvosta noin 9 M€. Tämän Hankintapulssin ja tässä kehitystyössä käytetyn ostolaskudatan eroavaisuuden aiheutti raportoinnissa käytettävät liikekirjanpitotilit. Tässä kehitystyössä hankintoja tarkasteltiin laajemmasta liikekirjanpitotilien otannasta kuin Hankintapulssissa on raportoitavissa. Nämä liikekirjanpidon tilit, jotka puuttuivat Hankintapulssin raportoinnista, olivat kohdistettu tilikartassa eri rahoituslähteeseen kuin tavanomaiseen eli toiminnan kuluihin. Mikäli asiaa tarkastellaan erityisesti hankintojen näkökulmasta, sisältävät nämä eri rahoituslähteistä olevat tilit myös hankintoja joko hankintalain alaisia tai tämän lainsäädännön ulkopuolisia ostoja. Tätä voidaan tarkastella hankinnan erityispiirteenä, joka tulee huomioida esimerkiksi hankintakategoriakohtaisesti ja siten huomioiden kohdeorganisaation näkökulmasta tarkoituksenmukaisimmat toimintatavat näiden hankintojen toteuttamiselle.



Kuvio 45. Päähankintakategorioiden ostojakauma vuonna 2020.

Kuviossa 45 esitetystä spend-analyysistä on nähtävillä, että ICT-kategorian osuus ostoista on suurin, noin 47 prosenttia. Tässä käytetystä ostolaskuaineistosta ja sen pohjalta tehdystä spend-analyysistä (kuvio 45) voidaan todeta, että ydintoimintaan eli suoriin ostoihin kohdistuvien hankintakategorioiden osuus on ainakin noin 18 prosenttia kokonaisostoista. ICT-kategorian sisäisen alakategorisoinnin puuttuminen vaikuttaa tähän kohtaan, minkä takia tarkkaa prosenttiosuutta ei ole tiedossa. Vastaavasti epäsuorien eli tukipalveluihin kohdistuvien hankintojen osuus on spend-analyysin perusteella noin 35 prosenttia kokonaisostoista.

Kun verrataan kuviossa 46 olevaa aiempaan kategoriajakoon perustuvaa spend-analyysiä uuteen kategoriahierarkiaan pohjautuvaan analyysiin (kuvio 45), voidaan todeta ostojakauman muodostuvan täysin erilaisesta lähtökohdasta. Aiempaan kategoriamalliin perustuva spend-analyysi antaa hankintakategoriatasolla kohdeorganisaation hankinnoista hyvin suppean kokonaiskuvan.



Kuvio 46. Aiempien päähankintakategorioiden ostojakauma v.2020.

Kuvion 46 perusteella voidaan todeta, että aiemmasta päähankintakategoriamallista ei voida suoraan erottaa esimerkiksi suorien ja epäsuorien hankintojen välistä suhdetta. Näiden hankintojen välinen suhde on helpommin hahmotettavissa uuteen päähankintakategoriamalliin perustuvan analyysin pohjalta (kuva 45).

8.3 Lopputulokset ja arviointi

Toimintatutkimuksen tutkimuskohteen osalta on huomioitava, että siihen liittyy vahvasti tilannesidonnaisuus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59). Lisäksi toimintatutkimuksen tulokset nähdään päteväksi vain tapaukseen, jota se käsiteli (Kananen 2014, 135). Tämän kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena oli kehittää hankintojen johtamista ja ohjausta siten, että hankinnat toteutuvat ja ovat suunniteltu täsmällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Toissijaisena tavoitteena oli kehittää toimintaa siten, että hankintojen toteuttaminen ja suunnittelu on resurssitehokkaampaa.

Tässä kehitystyössä syvennettiin nykyistä hankintojen kategorisointimallia ja samalla luotiin uutta pohjaa nykyisen toimintatavan kehittymiselle. Tämä mahdollistaa kehitystyölle asetettujen tavoitteiden toteutumisen kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa. Kehitystyön aikana ei konkreettisten toimenpiteiden kautta

kohdistettu muutoksia yksittäisiin hankintoihin tai hankintaprosesseihin. Hankintojen kategoriajohtaminen vaatii ajattelutavan muutoksen lisäksi myös resurssointia toimintatavan kehittämiseen. Tässä kehitystyössä toteutettiin useita toimenpiteitä ja löydettiin keinoja toteuttaa kohdeorganisaatiossa toimintatapaa, joka mahdollistaa hankintojen täsmällisemmän ja kokonaisvaltaisemman suunnittelun ja toteuttamisen lähitulevaisuudessa.

Tässä kehitystyössä organisaatioon soveltuvan toimintatavan hahmottaminen ja sen toteuttaminen uusien keinojen kautta luovat yhtenäisemmät toimintatavat ja -mallit hankintatoimintaan. Hankintojen kategoriajohtamiseen kehitettiin laajempi kategoriahierarkia, kategorisointitavat, elementit kategoriitiimin määrittämiseen sekä kategoriaprosessi päätasoittain. Nämä keinot luovat toimintaan jatkossa sekä yhtenäisempää toimintatapaa että ymmärrystä hankintojen kategoriajohtamisen toteutukseen. Tämä mahdollistaa hankinnoista kokonaisvaltaisemman näkökulman muodostumisen niiden täsmällisemmäksi suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi.

Lähtökohtana kehitystyössä toimi nykyisen toimintatavan kehittäminen hankintojen ohjauksen parantamiseksi. Uusi päähankintakategoriarakenne mahdollistaa kohdeorganisaatiossa hankintojen tarkastelun kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta, koska rakenteessa on huomioitu ennen kaikkea toimittajamarkkinoiden näkökulma kuin myös kohdeorganisaation hankintatoimen tarpeet esimerkiksi ydin- ja tukitoiminnallisten hankintojen selkeyttämiseksi. Uusi päähankintakategoriarakenne mahdollistaa myös hankintojen selkeämmän luokiteltavuuden esimerkiksi ostoportfolio- ja matriisityökalulla. Tämän kehitystyön aikana en nähnyt tarkoituksenmukaisena käyttää aikaa hankintojen luokitteluun vanhaan hankintakategoriahierarkiaan pohjautuen, koska tällöin mielestäni hankintojen tarkasteltupohja olisi perustunut enemmän taloudelliseen näkökulmaan eli tuottavuuteen ja tehokkuuteen pohjautuvaan lähtökohtaan kuin hankintojen todellisten kokonaisuuksien näkökulmaan.

Tässä opinnäytetyössä toteutetun kehitystyön onnistumista voidaan arvioida määriteltyjen mittareiden tulosten lisäksi myös hyödynnettyjen tiedonkeruun menetelmien myötä saatuihin tietoihin perustuen. Kehitystyön mittaristo tuloksi-
neen on esitettyä kuviossa 47. Kehitystyön muutosmittarin osalta voidaan to-
deta, että tämä mittari toimii jatkossa kohdeorganisaatiolle keinona seurata han-
kintojen suunnitelmallisuuden kehittymistä. Kuviossa 47 esitettyjen tulosten pe-
rusteella voidaan todeta, että ostojen kategorisointityö toteutui vuoden 2020
osalta noin 99 prosenttisesti ja vuoden 2021 osalta sen hetkisin tiedoin noin 99
prosenttisesti. Tämän kehitystyön aikana ei luotu yhtään hankintakategoria-
suunnitelmaa. Tältä osin tämä mittari toimii kohdeorganisaatiolle keinona seu-
rata kategoriajohtamisen kehittymistä tulevaisuudessa.

Mittarit	Kohde ja mittarin tietolähde/laskenta	Tulos kehitystyön päätyttyä 12/2021
Kehitystyön muutosmittari: Kuinka monta prosenttia hankinnoista on oikea-aikaisesti suunniteltuja ja ennakoitavissa?	Vuosikohtaisen hankintasuunnitelman tietojen vertaaminen vuoden aikana toteutuneisiin hankintoihin. Tietolähde: Hankintasuunnitelma ja hankinta-asia raportointi Laskenta: hankintasuunnitelman hankintojen lkm / toteutuneiden hankinta-asioiden lkm	Mittari on luotu organisaation käyttöön muutoksen seuraamiselle kehitystyön päättymisen jälkeen.
Kehitystyön etenemisen mittarit: Kuinka monta prosenttia ostoista on kategorisoitu eli tunnistettu ja luokiteltu?	Kategoriahierarkian rakennemuutokset aikaisempaan hierarkiaan nähden. Tietolähde: 2020-2021 ostolaskudata Laskenta: pääkategoria- tai alakategoriatasoon kohdistettujen ostolaskurivien lkm	Vuoden 2020 ostoista 99 %. Vuoden 2021 ostot (10 kk osalta) 99 %.
Kuinka monella prosentilla hankintakategorioista on määriteltyä kategoria-suunnitelma tai -linjaus?	Hankintojen suunnitelmallinen toteuttaminen aikaisempaan tapaan nähden. Tietolähde: Kategoriasuunnitelmat Laskenta: Suunnitelmien lkm / päähankintakategorioiden lkm	-

Kuvio 47. Mittareiden tulokset.

Nykyiseen toimintatapaan vaikuttavat keinot, joita kehitystyön aikana toteutettiin, nähtiin mielestäni myönteisenä muutoksena kokonaisvaltaisemman hankintojen kehittämisen ja johtamisen toteuttamiseksi. Tämän pohjalta koen, että kohdeorganisaatiossa mahdollistuu tämän kehitystyön päättymisen jälkeen hankintatoiminnan ja hankintojen kehittyminen uudenlaisten näkökulmasta. Huomioiden kohdeorganisaation fuusiotauustaisuus muutoksen johtamisen näkökulmasta näen tärkeänä tämän kehitystyön aikaiset positiiviset kokemukset osana

toimintatavan kehittämistä muutoksen edistämiseksi tulevaisuudessa. Tässä kehitystyössä toteutettu pilotointi osoitti, että osallistujilta edellytetään sitoutumista ja osallistumista hankintojen kehittämiseksi. Tämä osaltaan edellyttää ylimmän johdon tuen ja kehittämisen mahdollistamisen hankintatoiminnassa. Muuttuva toimintatapa vaatii ajankäytöllisesti enemmän aikaa tähän osallistujilta alkuvaiheessa, mutta näen ajankäytön vähenevän toimintatavan vakiintumisen edetessä. Pilotoinnin yhteydessä toteutin arviointia muiden osallistujien vaatimasta työajan käytöstä. Tätä voidaan hyödyntää kohdeorganisaation hankintatoiminnassa mahdollisten arvioiden tarkentamiseksi.

Toiminnassa tapahtuvaa muutosta ja kehitystä edistin eri tavoilla. Havainnoinnilla hain kehitettävästä toiminnasta syvällisempää näkemystä. Toimintatavan ymmärrystä ja muutostarvetta kartoitin dokumenttianalyysin kautta. Yhteiskehittämistä ja osallistamista hyödynsin muutoksen edistämiseksi ja oppimiskeinona osaamisen kehittämiseksi. Tässä työssä havainnointi painottui ensimmäisen syklin aikaiseen toimintaan ja pohjautui tutkimustyön aikana pitämäni tutkimuspäiväkirjaan. Havainnointia käytin ensisijaisesti näkemyksen syventämisenä ja toiminnan ohjaamisen suunnittelussa, mistä johtuen havainnointi ei ollut kaikin osin systemaattista. Tältä osin on kiinnitettävä huomiota havaintojen luotettavuuteen ja kohdentumiseen vain tähän kehitystyöhön sovellettavaksi.

Kehittämishankkeissa kokonaisluotettavuuden osalta arvioinnissa peilataan niissä tehtyjä valintoja. Tällöin luotettavuuden arvioinnin kohteena toimivat itse kehittäminenprosessi, neuvottelu- ja yhteistyötilanteet sekä tulokset. (Vilka, 2021b.) Koska tämä opinnäytetyö toteutui toimintatutkimuksena ja oli pääpainoltaan kehittämistehtävä, niin tarkastelen luotettavuuden kokonaisarviointia tästä näkökulmasta. Kehittäminenprosessi oli päävaiheittain suunniteltu ja eteni toteutuksen osalta näiden vaiheiden mukaisesti. Tältä osin prosessi vastasi suunniteltua. Kehitystyön riskit olivat ennalta arvioituja ja niihin kohdensin määriteltyjä toimenpiteitä tunnistetun riskin minimoiseksi tai poistamiseksi kehitystyön edistämisen näkökulmasta. Huomioin kehitystyössä osallistamisen eri prosessin vaiheissa ja kiinnitin vahvasti huomiota osallistujien valintaan, aktivointiin ja innos-

tamiseen. Lisäksi osallistujilla on ollut erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa kehittämisen kohteeseen. Tässä kehitystyössä saavutetut tulokset linkittyvät koko kehittämisen prosessiin ja siinä toteutuneisiin tai toteuttamatta jääneisiin toimenpiteisiin sekä kehitystyöhön osallistuneisiin. Tämän kehitystyön lopputulokset ja jatkokkehitysehdotukset olen esitellyt ja läpikäynyt keskitetyn hankintatoimen tiimikokouksessa 02/2022. Tämä osaltaan vahvisti tarpeen kehitystyön jälkeisen toiminnan kehittämisen suunnittelulle ja tarpeen viestimiseksi ylimmälle johdolle.

Muutoksen toteutuminen ja onnistuminen kytkeytyivät tämän kehitystyön resurssointiin. Tämä kehitystyö oli hyvin riippuvainen omasta ajankäytöstäni ja muiden päätehtävieni vaatimasta ajankäytöstä. Olin määritellyt tälle kehitystyölle tietyn resurssointitarpeen, jota seurasin koko toteutuksen ajan. Kohdeorganisaatio ei ollut erikseen osoittanut tälle kehitystyölle erillistä resurssointia vaan kehittäminen tapahtui lähtökohtaisesti muun työn ohessa myös osallistujien osalta. Tämän vaikutus osaltaan ilmeni osallistujien osalta pilotoinnin toteutuksessa. Lisäksi tämän kehitystyön aikana kohdeorganisaation keskitetyssä hankintatoimessa tapahtui useita henkilöstömuutoksia, jotka osaltaan hieman vaikuttivat toteutuksen suunnitteluun ja edistämiseen kohdeorganisaatiossa erityisesti ICT-hankintakategorian osalta.

Tiedon hyödynnettävyyden ymmärrys sekä yhteinen ymmärrys ja käsitys käsiteltävästä aiheesta olivat tekijöitä, jotka nousivat esille kehitystyössä niin tiedon käytettävyyden kuin toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Organisaation on luotava sen eri prosesseissa tai prosessin eri vaiheissa mukana toimiville henkilöille tarvittava osaaminen ja ymmärrys heidän toiminnastaan sekä roolistaan osana kyseistä prosessia. Organisaation näkökulmasta on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa prosesseista kriittinen piste, jolloin tiettyyn toiminnan osaan liittyvä toteuttaminen on hajautunut liikaa organisaatiossa. Tällöin osaamisen hajautuksessa organisaatiolta vaaditaan joko selkeitä ja helposti ymmärrettäviä ohjeita sekä vahvaa ohjausta toiminnassa tai toiminnan muuttamista keskitetyimmäksi. Tärkeää on, että organisaatio kykenee poistamaan tehottomuutta prosesseista ja vapauttamalla tätä kautta resurssointia.

Loppuyhteenvedon totean, että tämä kehitystyö oli kaikessa mielenkiintoisuudessaan haastava toteutettavaksi. Tällä kehitystyöllä kykenin tuomaan esille ja toteuttamaan käytäntöön hyötyä tuottavia keinoja sekä jatkokehitystarpeita toiminnalle. Toiminnallisten muutosten myötä hankintatoiminnan resurssitehokkuuden voidaan nähdä parantuvan ja hankintojen toteuttamisessa siirryttävän yksittäisestä tarvelähtöisyydestä kokonaisvaltaisemman näkökulman huomioimiseen. Tämä kehitystyö mahdollisti oman oppimisen näkökulmasta mahdollisuuden päästä luomaan ja kehittämään hyvin tuoretta hankintayksikköä.

8.4 Jatkokehitysehdotukset

Kohdeorganisaation hankintojen kategorisointitietojen eli ostolaskutietojen tarkemman toteutuksen automatisointiin on mahdollista hyödyntää organisaation toiminnan ja talouden suunnittelujärjestelmää. Automatisoinnissa olisi mahdollista hyödyntää ns. validointisääntöjä eli ennalta määriteltyjä vakimuotoisia kirjaussääntöjä, joiden kautta tieto ohjautuisi päähankintakategoriatasoihin. Validointisäännöt perustuisivat ostolaskurivien osalta muun muassa liikekirjanpitoliin ja käytettyyn suorite- ja toimintotietoon. Toimittajatiedon osalta olisi organisaatiossa kuitenkin jatkoselvitettävä toimialatiedon hyödynnettävyys osana toimittajatietoja. Esimerkiksi Hansel Oy käyttää raportoinnissaan toimittajakohdasta toimialatietoamerkintää. Jatkokehitysehdotuksena nostan esille tarpeen Hansel Oy:n asiakkaiden hankintatietoraporttien tarkemmalle räätälöimiselle, tallentamiselle ja seurannalle esimerkiksi Hankintapulssissa.

Luvuissa 3.3., 8.1.2. ja 8.2 käy esille yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen tärkeys osana hankintojen ja hankintatoiminnan johtamista sekä ohjausta. Huomioiden tämän kehitystyön organisaation hankintojen monimuotoisuus, kokonaisuus sekä organisaation hankintatoimen kyvykkyys jatkokehitysehdotuksena nostan esille resurssointitarpeen organisaation hankintatoiminnan yhteisen näkemyksen edistäjälle ja kehittäjälle.

Kategoriaprosessiin liittyvässä mahdollisessa reaaliaikaisessa työpajatyöskentelyssä ja kategoriatiimityöskentelyssä voidaan toimia eri sijainneista käsin, kun

työskentely tapahtuu virtuaalisesti. Sijainnit voivat vaihdella niin kotitoimistosta kuin avotoimistoon. Tästä johtuen reaaliaikaisesti tapahtuvassa virtuaalisessa työskentelyssä on huomioitava ennalta mahdollisten sijaintikohtaisten erojen vaikutus osallistujien osallisuuteen ja yleisesti toimintaan sekä tilan sopivuus osallistujilta vaadittavaan työskentelyyn. Esimerkiksi taustamelu tai muu sijainnissa tapahtuva taustatoiminta voi vaikuttaa osallistujan tai työpajan toimintaan häiritsevästi. Jatkokehitysehdotuksena nostan esille vastaavassa toiminnassa huomioitavaksi ohjeistuksen ja osallistujien ennakoivan ohjauksen merkityksen ennen virtuaalista työpajaa. Kohdeorganisaatiossa tässä kehitystyössä luotuun prosessiin ja ohjeistukseen se tarkoittaa esimerkiksi viestintää osallistujille rauhallisen työskentelypaikan etsimiselle.

Hankintoihin liittyvien ostolaskujen kirjaamisen puutteet ilmenivät kehitystyössä toimintaa hidastavana ja epäselvyyttä luovana tekijänä. Tietojen kirjaamisen oikeellisuus kohdistuu ostolaskun tiliöinti- ja hyväksymisprosessiin, joka linkittyy kuviossa 39 olevaan tilauksesta maksuun-prosessin vaiheeseen ”laskuntarkastus, tiliöinti”. Jatkokehitysehdotuksena tuon esille ostolaskujen kirjaamisen ohjeistuksen ja tietojen kirjaajien kuten esimerkiksi vakiotiliöinnit sekä asiatarkastajien roolin ja osaamisen merkityksen tietojen oikeanlaisuuden takaajana.

Puutteellisten ostolaskujen tiliöinti- ja kirjaustietojen yhteydessä ilmeni erityinen haaste organisaation tavara- ja tarvikeostojen hahmottamisen osalta. Tältä osin koen organisaation tavara- ja tarvikeostojen todellisten ostovolyymien selvittämisen ja ajantasaisen tiedon hakemisen hyvin vaikeaksi nykyisessä toimintatavassa. Tämän pohjalta tuon esille jatkokehitysehdotuksena erityisesti tavara- ja tarvikeostojen tilaamiseen käytettäväksi tilaus- ja toiminnanohjausjärjestelmää.

Luvussa 8.2.2. käsiteltyyn päähankintakategorioiden työnjaollisuuteen liittyvä asiakokonaisuus on läpikäytävä kohdeorganisaatiossa. Tässä vaiheessa olen tunnistanut yhdeksi vaihtoehdoiksi jatkaa mallilla, jossa hankintakategorian painottuminen tavara-, palvelu- tai ICT-hankintoihin vaikuttaisi toteutukseen työnjaollisesti. Tällöin periaatteessa yhdessä pääkategoriassa voisi toimia useampi kategoriavastaava. Toiseksi vaihtoehdoksi tunnistin pääkategoriatasolla hankintakategorioiden uudelleen jakamisen kategoriavastaavien kesken riippumatta

erityisesti niiden tavara- tai palvelupainotteisuudesta. Tällöin pääkategoriasta ja sen alakategorioista vastaisi keskitetysti yksi kategoriavastaava. Kolmanneksi vaihtoehdoksi tunnistan näiden kahden edellisen vaihtoehdon sekoituksen, jossa tietyt päähankintakategoriat alakategorioineen olisivat keskitettynä ja tietyissä pääkategorioissa voisi toimia useampi kategoriavastaava. Tällainen käytäntö on osin jo käytössä kohdeorganisaation yhdessä päähankintakategoriassa. Jatkokehitysehdotuksena nostan esille esitettyjen vaihtoehtojen läpikäynnin ja toteutustavasta päättämisen toimintatavan kehittämisen jatkamiseksi. Tämän lisäksi muodostettujen hankintakategorioiden sisältöjä tulee edelleen syventää osana toimintatavan kehittämisestä.

Hankintatoiminnan linjausten toimintasuunnitelman toimenpiteiden osalta on tärkeää tiedostaa kategoriakohtaiset eroavaisuudet ja mahdollisuudet eri päämäärien mahdollistamiseksi. Tältä osin jatkokehitysehdotukseni toimii kategoriakohtaisesti asetettavien tavoitteiden ja mittareiden laatiminen osana hankintatoiminnan linjausten jalkauttamisesta organisaatiossa. Muutoksen etenemisen näkökulmasta organisaatiossa on tärkeää huomioida, että kategoriakohtaisesti kyettäisiin seuraamaan kategoriasuunnitelman tai -linjauksen vastaisesti tai muokaisesti toteutuneita hankintoja.

9 Johtopäätökset

Hankintatoiminta on toiminnan osa, joka löytyy minkä tahansa organisaation toiminnasta. Tämän toiminnan laajuus ja monimuotoisuus vaihtelee organisaatiokohtaisesti samoin kuin tämän toiminnan kautta toteuttavat organisaatiokohtaiset hankinnatkin. Hankintatoiminta eli se miten organisaatiossa esimerkiksi ohjataan, johdetaan ja organisoidaan tähän liittyvä toiminta vaikuttaa osaltaan varsinaisten hankintojen toteuttamiseen, suunnitteluun ja onnistumiseen. Organisaation hankinnoista voidaan muodostaa kokonaiskuvan esimerkiksi euro-määräisiin lukuihin pohjautuen, mutta tämän kokonaiskuvan ymmärtäminen ja käsittäminen vaatii organisaatiolta erilaista asioista koostuvaa kyvykkyyttä. Eri-tyisesti organisaation johdolta vaaditaan tätä ymmärrystä sekä kiinnostusta hankintatoimintaan, koska yleisesti hankinnoilla ostoilla tiedetään olevan vaikutus organisaation tuloksentelekyvykkyteen.

Hankintoihin liittyvän kokonaiskuvan ymmärtäminen ja niihin liittyvien eri tarkastelunäkökulmien tiedostaminen on tärkeää organisaatiossa osana toiminnan ja talouden suunnittelua, kuten esimerkiksi tarkastellaanko hankintoja enemmän taloudellisesta näkökulmasta eli tuottavuuden ja tehokkuuden näkökannasta vai strategisesta näkökulmasta eli toiminnan ja strategisen suunnittelun näkökannasta. Nämä eri näkökulmat kulkevat lähellä toisiaan, mutta näiden erillisten näkökulmien tiedostaminen osana hankintojen johtamisesta luo organisaation toimintaan tarvittavaa lisäarvoa. Hankintoihin ja hankintatoimintaan kytkeytyy vahvasti yhtenäisen käsityksen sekä kokonaiskuvan hahmottaminen. Tältä osin tämän kehitystyön yhteydessä ilmeni, että valtiohallinnon hankintatoimen ja erityisesti sen prosessien määrittäminen eri yhteyksissä vaatii edelleen selkeää ja yhtenäistä viestintää. Organisaatioissa yhtenäinen ymmärrys hankinnoista ja hankintatoiminnasta vaatii tuekseen hankintaosaamista, jonka avulla organisaatiossa hankintojen parissa työskentelevät voivat puhua ns. samaa kieltä.

Hankintojen kategoriaojohtaminen mahdollistaa organisaation hankintojen suunnittelun ja johtamisen tueksi tietoa, josta osa on mahdollisesti ns. piilotietoa or-

ganisaation sisällä. Tämän piilotiedon esille saaminen ja tuominen osaksi toimintaan liittyvää päätöksentekoa on tärkeää tunnistaa. Hankintojen kategorisointimalli ja -tapa on tarkasteltava ja sovellettava organisaatiokohtaisesti. Suorien ja epäsuorien hankintojen tunnistaminen ja huomioiminen hankintatoiminnassa on yksi keino organisaatiolle tarkastella toimintaansa hankintojen näkökulmasta. On todennäköistä, että julkisen sektorin organisaatioilla ilmenee samankaltaisuuksia epäsuorien hankintojen osalta. Tästä huolimatta organisaatioiden on kuitenkin huomioitava ja tiedostettava oma asiakasasemansa eri markkinoilla ja tämän vaikutus siihen, miten tietyt hankinnat merkittävydeltään näyttäytyvät sekä organisaatiolle ja sen tuloksenteolle kuin alan toimittajille.

Tämä kehitystyö osoitti, että julkistenkin hankintojen suunnitteleminen, ohjaaminen ja johtaminen on mahdollista toteuttaa hankintojen kategoriajohtamisen näkökulmasta. Koska julkisiin hankintoihin linkittyy hankintalainsäädännöstä tulevaa säätelyä ja muuta mahdollista ohjausta, kategoriajohtaminen mahdollistaa hankintojen suunnittelun näkökulmasta myös huomioimaan ennalta mahdolliset menettely- ja toteutusvaihtoehtojen läpikäyntiin ja soveltamiseen liittyvät lähtökohdat. Hankintojen kategoriajohtaminen toimii hankintayksiköille keinona vastata lain julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016, 2 §) tavoitteisiin.

Lähteet

Cordell, Andrea & Thompson, Ian 2018. The category management handbook. First edition. Routledge, New York.

Hankinnasta maksuun -prosessin hyvät käytännöt 2015. Valtiokonttori. Ohje VK/44/00.01/2015. Versio 6. Päivitetty 25.3.2019. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/hankinnasta-maksuun-prosessin-hyvat-kaytannot/>. Viitattu 12.7.2021.

Hankinta-Suomi – julkiset hankinnat vaikuttavimmiksi. Valtiovarainministeriö. Päivitetty n.d. <https://vm.fi/hankinta-suomi>. Viitattu 11.4.2021.

Hankintatutka. Hansel Oy. Päivitetty n.d. <https://www.hansel.fi/hankintatutka/>. Viitattu 30.4.2021.

Hirsimäki, Hanna 2019. Hankintatoimen suorituskyvyn arviointi ja kehittäminen valtiohallinnon organisaatiossa. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112322018>. Viitattu 13.1.2021.

Huuhka, Terttu 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. Neljäs uudistettu painos. BoD – Books on Demand, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides tarkistettu laitos. Tietosanoma, Helsinki.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016. Hankintojen periaatteet. Mikä on julkinen hankinta?. Päivitetty 1.12.2016. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet>. Viitattu 2.8.2021.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Koskinen, Iina & Ruuska, Maria & Suni, Tanja 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Art House Oy, Helsinki.

Kraljic, Peter 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review. Verkkojulkaisu. September 1983, Vol. 61 Issue 5, p 109–117.

9p. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>. Viitattu 14.1.2022.

Kuusniemi-Laine, Anna & Takala, Pilvi 2008. Julkiset hankinnat käsikirja. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>. Viitattu 2.8.2021.

Laki valtion talousarviosta 13.5.1988/423. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880423>. Viitattu 2.8.2021.

Kalin Riitta 2010. Ihmiset muutoksen pyönteissä. Teoksessa Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkäll, Lea & Masalin, Leena & Kalin Riitta 2010. Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Olorin. Espoo, 105–128.

Lillkäll, Lea & Niutanen, Kenny 2010. Näytön paikkoja tekijöille ja osaajille. Teoksessa Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkäll, Lea & Masalin, Leena & Kalin Riitta 2010. Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Olorin, Espoo, 149–165.

Mäki, Laura 2017. Hankintaan valmistautuminen. Teoksessa Kontio, Annamari & Kronström, Sanna & Kumlin, Aarne & Mäki, Laura 2017. Julkiset hankinnat käsikirja. Edita Publishing Oy, Helsinki, 87–102.

O'Brien, Jonathan 2019. Category management in purchasing. A strategic approach to maximize business profitability. 4. edition. Kogan Page Limited, London.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pajunen-Muhonen, Hanna & Vihonen, Lauri 2021a. Kategoriajohtaminen. Etävalmennus 30.-31.3.2021. Leader's Beacon Group Oy & Innodea Oy & Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.

Pajunen-Muhonen, Hanna & Vihonen, Lauri 2021b. Playbook Kategoriajohtaminen. Etävalmennus 30.-31.2021. Leader's Beacon Group Oy & Innodea Oy & Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.

Ruokavirasto 2021a. Mikä on Ruokavirasto?. Päivitetty 31.5.2021. <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/>. Viitattu 27.9.2021.

Ruokavirasto 2021b. Organisaatio. Päivitetty 6.9.2019. <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/organisaatio/>. Viitattu 27.9.2021.

Ruokavirasto 2021c. Ruokavirasto maksajaviranomaisena. Päivitetty 23.3.2021. <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/ruokavirasto-maksajaviranomaisena/>. Viitattu 12.4.2021.

Ruokavirasto 2021d. Ruokaviraston hankintaohje. Päivitetty 9.6.2021. Sisäinen dokumentti.

Ruokavirasto 2021e. Hankinta ja kilpailutus. Päivitetty 22.12.2021. Sisäinen verkkosivu. Viitattu 15.2.2021.

Ruokavirasto 2021f. Ruokaviraston käsikirja. Päivitetty 1.11.2021. Sisäinen dokumentti.

Ruokavirasto 2022. Ruokaviraston hankintatoiminnan toimintalinjaukset 1.1.2022. Päivitetty 15.12.2021. Sisäinen dokumentti.

Ritvanen, Virpi 2011. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Teoksessa Ritvanen, Virpi & Inkiläinen, Aimo & Bell von, Anders & Santala, Jouko & Relander, Siv & Suomen Huolintaliikkeiden liitto & Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY & Reijo Rautauoman säätiö (toim.) Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen Huolintaliikkeiden liitto ry & Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry, Helsinki, 31–45.

Ritvanen, Virpi 2011. Logistiikalla luodaan arvoa. Teoksessa Ritvanen, Virpi & Inkiläinen, Aimo & Bell von, Anders & Santala, Jouko & Relander, Siv & Suomen Huolintaliikkeiden liitto & Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY & Reijo Rautauoman säätiö (toim.) Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen Huolintaliikkeiden liitto ry & Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry, Helsinki, 179–189.

Tanskanen, Kari. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

The W. Edwards Deming Institute. PDSA Cycle. <https://deming.org/explore/pdsa/>. Viitattu 2.3.2022.

Tienari, Janne & Harviainen, J. Tuomas 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent Oy. Alma Talent – Bisneskirjasto-palvelu. Luku 3: Julkinen johtaminen > Konserneja ja kilpailutusta > Lait ohjaavat. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAIBBXETEB#koha:3\(\(20\)Julkinen\(\(20\)johtaminen\(:Konserneja\(\(20\)ja\(\(20\)kilpailutusta\(:Lait\(\(20\)ohjaavat/piste:tZF](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAIBBXETEB#koha:3((20)Julkinen((20)johtaminen(:Konserneja((20)ja((20)kilpailutusta(:Lait((20)ohjaavat/piste:tZF). Viitattu 11.4.2021.

TOIMI-projekti: Kansallisen hankintastrategian tavoitteet ministeriöiden tulosohtaukseen ja toimintasuunnitelmien laatiminen. Valtiovarainministeriö. Päivitetty n.d. <https://vm.fi/toimi-projekti-kansallisen-hankintastrategian-tavoitteet-ministerioiden-tulosohtaukseen-ja-toimintasuunnitelmien-laatiminen>. Viitattu 11.4.2021.

Tulossopimus 2021–2025. Maa- ja metsätalousministeriön ja Ruokaviraston välinen tulossopimus 2021–2025. Julkaistu 20.1.2021. https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/suunnittelu-ja-seuranta/ruokavirasto-1428663-v1-maa-ja_metsatalousministerion_ja_ruokaviraston_valinen_tulossopimus_2021-2025.pdf. Viitattu 12.4.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tutki hankintoja-palvelu 2021a. Hankintakategoriat. Ruokavirasto 2020. Hansel Oy. <https://tutkihankintoja.fi/hankintakategoriat?endDate=31.12.2020&s=s%3DRuokavirasto&startDate=01.01.2020&lang=fi>. Viitattu 27.9.2021.

Tutki hankintoja-palvelu 2021b. Toimittajat. Ruokavirasto 2020. Hansel Oy. <https://tutkihankintoja.fi/toimittajat?endDate=31.12.2020&s=s%3DRuokavirasto&startDate=01.01.2020&lang=fi>. Viitattu 27.9.2021.

Tutki hankintoja-palvelu 2022. Hankintayksiköt. Ruokavirasto 2020. Hansel Oy. <https://tutkihankintoja.fi/hankintayksikot/Ruokavirasto?endDate=31.12.2020&startDate=01.01.2020&lang=fi>. Viitattu 5.1.2022.

Valtion hankinnat. Valtion yhteiset palvelut. Hankinnat. Valtiovarainministeriö. <https://vm.fi/hankinnat>. Viitattu 2.8.2021.

Valtioneuvoston asetus valtiohallinnon yhteishankinnoista 7.9.2006/765. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060765>. Viitattu 2.8.2021.

Valtiovarainministeriö 2016. Hankintatoimen kehittämishankkeen loppuraportti. Tulokset sekä toimenpide- ja kehittämisehdotukset. Valtiovarainministeriön jul-

kaisuja 6/2016. Valtiovarainministeriö, Helsinki. https://vm.fi/documents/10623/1169934/Hankintatoimen+kehitt%C3%A4mishankkeen+loppuraportti+6_2016.pdf/3d83c259-b478-4040-8195-6e56f8157222/Hankintatoimen+kehitt%C3%A4mishankkeen+loppuraportti+6_2016.pdf?t=1456817826000. Viitattu 17.9.2021.

Valtiovarainministeriö 2017. Valtion hankintakäsikirja. Valtiovarainministeriön julkaisuja 29/2017. Valtiovarainministeriö, Helsinki. <https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf/868b80fac2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0&t=1501052280000>. Viitattu 18.9.2021.

Valtiovarainministeriö 2020a. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Valtiovarainministeriö, Helsinki. Päivitetty 9.9.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162418/Kansallinen%20julkisten%20hankintojen%20strategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 13.1.2021.


Valtiovarainministeriö 2020b. Suomen julkisten hankintojen tilannekuva. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:25. Valtiovarainministeriö, Helsinki. Päivitetty 14.4.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM_2020_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 13.1.2021.

Vilka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs library-palvelu. Osa 2. Luku havainnointimenetelmä. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>. Viitattu 13.1.2022.

Vilka, Hanna 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs library-palvelu. Osa 4. Luku kokonaisarviointi. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>. Viitattu 13.1.2022.

Weele, Arjan J. van 2018. Purchasing and supply chain management. Seventh edition. Cengage, Australia.

Liite 2. Kategoriasuunnitelmapohjan ylätasot



Kategoriasuunnitelman pohja

- 1. Tiivistelmä
- 2. Kategorian kuvaus
 - 2.1. Kategorian tarkempi kuvaus
 - 2.2. Rajaukset
 - 2.3. Sidosryhmät
 - 2.4. Riippuvuudet
 - 2.5. Ostot
- 3. Nykytilan kuvaus
- 4. Toimittajamarkkinan kuvaus
- 5. Tahtotila/Tavoite
- 6. Toimenpidesuunnitelma
- 7. Seuranta ja mittaaminen
- 8. Organisointi ja roolit sekä vastuut
 - 8.1. Kategoriatiimi
 - 8.2. Alakategoriatiimi(t)
 - 8.3. Kategoriatiimin tehtävä ja vastuunjako
 - 8.4. Päätöksenteko
 - 8.5. Aikataulu ja resurssit
 - 8.6. Työmääräarvio
 - 8.7. Kategoriatiimin käytännöt
- 9. Kategorian riskienhallinta
 - 9.1. Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen
 - 9.2. Tietoturva ja tietosuoja
 - 9.3. Laadunhallinta
- 10. Viestintä

Ruosteluoma, M. 2021.

Liite 3. Dokumenttianalyysi

Syyskuussa 2021 toteutetussa dokumenttianalysissä käytetyt aineistot alkuperäisine ilmaisuineen ovat kooditettu luokittelussa seuraavasti:

a= Hankintatoimen kehittämishankkeen loppuraportti: Tulokset sekä toimenpide- ja kehittämis ehdotukset 2016.

b= Hankinta-Suomi: Tilannekuva (2020).

c= Valtion hankintakäsikirja 2017.

Ai- neisto	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
a	Virastojen hankintatoimen ohjaus Hankintatoimesta vastaava henkilö on nimettävä vähintään jokaiseen virastoon/hankintayksikköön ja määriteltävä vastuuhenkilön tehtävät, jollei hankintatoimen vastuuta ole siirretty virastoa ohjaavaan kirjanpitoyksikköön hankintojen vähäisestä määrästä ja/tai luonteesta johtuen.	Hankintatoimella tulee olla nimetty vastuuhenkilö tehtäviin. Hankintatoimen vastuu on siirrettävissä eri kirjanpitoyksikköön (yhteishankintayksikkö) hankintojen määrä/luonne.
a	Hankintojen kategorisointi Virastot voivat laatia hankintatoimen kehittämistä tukemaan hankintayksikön hankintakategoriakartan perustuen valtion yhteiseen hankintakategoriamaalliin tai siitä sovellettuun malliin ottaen huomioon hankintayksikön hankintojen merkittävyyden ja luonteen sekä käytettävissä olevat henkilöresurssit. Jos yksikössä laaditaan hankintakategoriakartta, voidaan yksikössä nimetä myös hankintakategoriasta vastaava taho. Kehittämistyön edetessä voidaan määritellä mm. kategoriakohtaisia linjauksia ja toetusohjeita.	Hankintatoimen kehittämistä voidaan tukea hankintayksikkökohtaisella hankintakategoriakartalla. Kategoriakartta voi perustu yhteiseen malliin tai siitä sovellettuun malliin. Hankintakategorialle voidaan nimetä vastuutaho. Kategorisointi mahdollistaa hankintatoimen kehittämisessä mm. linjausten ja ohjeiden kohdentamista.
a	Hankintojen suunnittelu ja suunnitelmien seuranta Hankintasuunnitelman laatiminen viraston merkittävistä hankinnoista soveltaen esimerkiksi valtion yhteistä kategorisointimallia käynnistetään pilotivirastoissa.	Merkittävien hankintojen suunnittelu. Hankintasuunnitelmaa työkaluna sovelletaan kategorisointimalliin.
a	HANKO-hanke on jaettu kuvan 2 mukaisesti neljään kehittämisalueeseen, jotka koskevat hankintojen ohjausta, suunnittelua ja osaamisen kehittämistä sekä hankintojen toteuttamisen seurannan osalta sopimushallintaa ja toimittajayhteistyötä. Hankkeessa ei käsitelty hankintojen toteutusvaihetta eli kilpailutusta, tilaamista, toimituksen vastaanottoa eikä las- kujen käsittelyä ja maksatusta	Hankintatoimen kehittämisen osa-alueet ovat ohjaus, suunnittelu, osaaminen ja toteuttamisen seuranta. Kilpailutusprosessi ja sopimusaikainen toiminta (toteutusvaihe) rajattu pois kehittämisalueista hankkeesta.
a	HANKO-hankkeen päätavoitteena on tehostaa valtion hankintaprosessia ja lisätä sen tuottavuutta. Näiden saavuttamiseksi tarkoituksena on vahvistaa ja selkeyttää valtion hankintatoimen ohjausta ja organisointialuomalla yhteinen hankintojen ohjausmalli virastojen käyttöön• lisätä hankintojen suunnitelmallisuutta ja seuranta luomalla yhteinen hankintojen suunnittelumalli kehittämällä suunnittelun tueksi yhteisten hankintojen kategorisointimalli	Hankintaprosessille tehostaminen ja tuottavuuden tarve. Prosessien tavoite saavutetaan yhteisellä ohjausmallin ja suunnittelumallin käytöllä. Kategorisointimalli on luotu tueksi suunnittelulle.
a	Kehittämisalue 2 Hankintojen suunnittelu ja seuranta • Hankintojen suunnitteluprosessin kehittäminen • Hankintojen kategorisointimallin kehittäminen ja käyttöönotto • Hankintojen kytkeminen toiminnan ja talouden suunnitteluprosessiin • Hankintasuunnitelmien toteutumisen seuranta • Hankintatoimen tunnuslukujen ja mittarien luominen ja käyttöönotto	Hankintojen suunnittelun ja seurannan kehittämisen jakautuu suunnitteluprosessiin, kategorisointimalliin, talouden suunnitteluprosessiin, toteutumisen seurantaan ja mittariston kehittämiseen.
a	HANKO-hankkeen aikana on käynyt ilmi, että valtion hankintatoimen ja taloushallinnon toimialoilla on erilainen määrittely hankintatoimen prosesseista. Taloushallinto 2020 -strategiassa on kuvattu hankinnasta maksuun prosessi taloushallinnon näkökulmasta.	Hankintatoimen prosesseista tunnistettu erilaisia määrittelyjä valtiohallinnon sisällä. Hankintaprosessin kuvaus taloushallinnon näkökulmasta ja hankintatoimen näkökulmasta.
a	HANKO-hankkeessa on tunnistettu, että valtion hankintayksiköt ovat hankintatarpeiden, hankintojen arvon, määrän ja luonteen, hankintaosaamisen, toimintatapojen sekä hankintoihin käytettävissä olevien henkilöresurssien vuoksi hyvin erilaisia. Nämä tulee ottaa huomioon valtion hankintatoimen kaikissa vaiheissa eli ohjauksen lisäksi myös suunnittelussa ja organisoinnissa, toteutuksessa, seurannassa ja osaamisen kehittämisessä. Kaikille hankintayksiköille ja kaikkeen hankintatoimintaan ei voida soveltaa samaa ohjausmallia	Hankintayksiköt ovat erilaisia ja tämä tunnistettava jatkokehittämisessä. Samaa ohjausmallia ei täysin voida soveltaa kaikille hankintayksiköille.

a	<p>Viraston hankintatoimen ohjaustehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hankintatoimen organisointi eli kuka henkilönä vastaa hankintatoimesta, onko apuna hankintaryhmää, ohjausryhmää tms. • Hankintatoimen tehtävien ja vastuiden määrittely • Työnjaon määrittely esim. tuoteluokittelun pohjalta • Hankintojen tuoteluokittelun eli kategorisoinnin hyödyntäminen hankintojen ohjauksessa, suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa • Kilpailutusten keskittämisen ja tilaamisen hajauttamisen/keskittämisen määrittely • Hankintojen suunnitteluprosessin määrittely (sisältäen suunnitteluohjeiden laatimisen, hankintatarpeiden keruun, priorisoinnin, suunnitelman hyväksymisen ja seurannan yhteistyössä taloushallinnon ja substanssivastaavien kanssa) 	<p>Hankintatoimen ohjaustehtäviin liittyvät organisointi, tehtävämääritys, kategorisointi, toimintamalli ja suunnitteluprosessi. Kategorisoinnin hyödyntäminen resursoinnissa, ohjauksessa, suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. Suunnitteluprosessin määrittäminen yhteistyössä talouden ja substanssin kanssa.</p>
a	<p>Analysointitarpeen taustalla on toteamus, että sitä mitä ei voi mitata, ei voi ohjata. Jos ei ole tietoa hankintayksien hankintojen tilasta, ei voi tietää, mihin suuntaan pitää hankintatointa ohjata ja johtaa</p>	<p>Ohjaus tarvitsee järjestettyä tietoa. Kerätty ja järjestetty tieto luo oikeasuuntaisen ohjauksen ja johtamisen.</p>
a	<p>Valtion hankintojen yhteinen kategorisointimalli</p> <p>Hankintojen ohjauksen sekä toteutuksen kannalta hankinnat kannattaa ryhmitellä hankintojen kilpailutuksen ja sopimushallinnan kannalta järkeviin ja tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin eli tehdä ns. hankintojen kategorisointi, koska kaikkia hankintoja ei voida käsitellä ja toteuttaa samalla tavalla. Hankintakategoria tarkoittaa joukkoa tuotteita ja palveluita, joiden hankintoja ohjataan ja koordinoidaan yhtenä kokonaisuutena.</p> <p>HANKO-hankkeen tehtävänä on ollut luoda valtion yhteinen hankintojen kategorisointimalli. Kategorioiden pääryhmät on muodostettu lkp-tilleistä. Niiden sisältöjä on uudelleen ryhmitelty ja yhdistetty, ja niistä on muodostettu 10 ylitason hankintakategoriaa. Ne sisältävät pääsääntöisesti kaikki nimensä mukaiseen kokonaisuuteen kuuluvat tavaroita ja palveluja koskevat lkp-tilit.</p>	<p>Hankintojen ryhmittely vaikuttaa hankintojen ohjattavuuteen ja toteutukseen. Kategorisoinnin kautta voi luoda järkevät ja tarkoituksenmukaiset kokonaisuudet kilpailutuksen ja sopimushallinnan näkökulmasta. Kaikkia hankintoja ei voida tehdä ja käsitellä samalla tavalla. Kategoria muodostaa ohjattavan ja koordinoitun kokonaisuuden. Yhteinen kategorisointimalli lkp-tilien kautta muodostettu ja sisältöä on ryhmitelty sekä yhdistelty.</p>
a	<p>Hankintojen kategorisoinnin hyödyt</p> <p>Hankintojen kategorisoinnilla voidaan tukea hankintojen ohjausta, suunnittelua, toteutusta, valvontaa ja kehittämistä mm. seuraavilla tavoilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kun hankinnat on jaettu eri päähankintakategorioihin, voidaan kuhunkin päähankintakategoriaan nimetä vastaava hankinta-asiantuntija eli kategoriavastaava edellyttäen, että yksikössä on riittävästi resursseja. • Kategorisointi auttaa jäsentämään hankintatoimen kokonaisuutta ja priorisoimaan henkilöresursseja. Asiantuntijaresurssit voidaan kohdentaa merkityksellisiin hankintoihin. • Organisaation erilaiset tarpeet ja markkinatietämys voidaan yhdistää -> tehokkaampi markkinoiden, toimittajien, tilaajien ja sopimusten hallinta. • Kategorisointi tukee tehokasta työn- ja vastuunjakoa. • Varmistetaan kategoriakohtaisesti yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -tavat sekä tarkoituksenmukainen hankinnan tuki ja vastuut. • Kategorisointi tukee markkinoiden tuntemuksen lisäämistä ja hankintoja koskevan tavoiteasetannan, vuoro vaikutuksen ja kilpailutuksen toteuttamista 	<p>Kategorisointi tukee hankintojen ohjausta, suunnittelua, toteutusta ja valvontaa sekä kehittämistä. Päähankintakategoriat voidaan vastuuttaa. Hankintatoimi on jäsenelty kokonaisuus, jossa voidaan priorisoida tarvittaessa resursseja. Merkitykselliset hankinnat saavat resurssointia. Erilaiset ja samanlaiset hankintatarpeet hahmottuvat. Markkinatietämys lisääntyy luoden tehokkuutta toiminnan ja markkinoiden hallittavuuteen. Luodaan yhtenäisempiä toimintatapoja ja tarkoituksenmukaisempia toimintatapoja. Markkinatietämyksen lisääntyminen helpottaa hankintojen tavoiteasettaa, vuoro vaikutusta ja toteutusta.</p>
a	<p>Kategorisointityön aluksi on tärkeää tunnistaa jaoteltu viraston ydintoimintaan liittyvien ja oman toiminnan hankintoihin, kun eri virastot ryhtyvät hyödyntämään HANKO-hankkeessa luotua yhteistä hankintakategorisointiluokittelua. HANKO-hankkeen lkp-tilipohjaisessa kategorialuokittelussa ei ole tuotua esille ydintoimintoihin liittyviä kategorioita (pois lukien väylähankkeet ja maanpuolustuslaskusto), vaan niiden tunnistaminen jää kunkin kirjanpitoyksikön/viraston tehtäväksi</p>	<p>Hankintojen jako ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin tärkeä tiedostaa. Yhteinen kategorisointimalli ei sisällä ydintoimintoja ja tunnistaminen virastojen tehtävänä.</p>
a	<p>Lkp-tiliryhmittelyn käyttö valtion yhteisen kategorisoinnin pohjana perustuu siihen, että Netra-raportointijärjestelmästä saatava hallinnonalojen hankintamenot -raportti ja sen täydennetty versio on lkp-tilipohjaisena raporttina ainoa valtion hankintoja koskeva raportti, joka tuottaa tietoa kaikkien valtion budjettitalouden piiriin kuuluvien kirjanpitoyksiköiden hankintoihin liittyvien määrärahojen käytöstä</p>	<p>Lkp-tilien käyttö pohjana kategorisointimallille perustuu yhteen, ainoaan yhteiseen tilipohjaiseen raporttiin, josta tieto yhteisesti saatavilla.</p>
a	<p>HANKO-hankkeessa on myös tunnistettu, että lkp-tilijaotteluun perustuvassa hankintojen kategorisoinnissa on puutteita johtuen esim. yksittäisten lkp-tilien liian laajasta sisältöomärittelystä. Näitä puutteita voidaan virastotasolla korjata hyödyntämällä laskujen tilioinnissa toimintokoodia, jonka avulla voidaan tarkentaa esimerkiksi, mihin toimintoon asiantuntija- ja tutkimuspalvelun lkp-tilille kirjatut hankintaan liittyvät menot todellisuudessa kohdentuvat. Tällä tavalla voidaan erotella asiantuntija- ja tutkimuspalveluista erikseen ICT-toimintoon kohdentuvat asiantuntijapalvelujen ostot ja muilla toimintokodeilla muut asiantuntijapalvelut. Haasteena on kuitenkin asiantuntija- ja tutkimuspalveluihin liittyvien toimintojen suuri lukumäärä KIEKU-järjestelmässä, yli 400 toimintokoodia, ja tämä vaikeuttaa oikean toimintokirjauksen tekemistä</p>	<p>Lkp-tilijaotteluun perustuvassa mallissa on puutteita esim. liian laaja sisältöomärittely. Toimintokoodit tarkentamisen ja erottelun avulla tilioinnissa. Toimintokoodia on satoja, joka vaikeuttaa oikeanlaisia kirjausta. Laskujen kirjauksen vastaaminen hankinnan sisältöä</p>
a	<p>Valtiokonttorin Hankinnasta maksuun eli HAMA-hankkeessa on myös luotu hankintojen kategorisointi, joka perustuu TILHA-tilaustenhallintapalvelussa käytettyihin ns. UNSPSC-koodeihin ja sen ylitason segmentteihin. Nämä kategorisoinnit voidaan yhdistää lkp-tilikoodin avulla, ja ne tuottavat täten saman sisältöistä yhteenvetotietoa.</p>	<p>Taloushallinnon näkökulmasta olevassa hankintaprosessissa kategorisointi pohjautuu tilausjärjestelmän UNSPSC-koodeihin. HAMA-kategorisointi voidaan yhdistää lkp-tilien avulla yhtäläisen tiedon tuottamiseksi.</p>
a	<p>Kategorisointimallin täydentäminen ostosalkkuanalyyseillä</p> <p>Liikenneviraston kategorisointimallia laadittaessa on kiinnitetty huomiota kunkin kategorian volyymin lisäksi myös toimittajamarkkinatilanteeseen. Kun virastoissa ryhdytään laatimaan kunkin viraston omaa hankintakategorisointia, kannattaa työssä huomioida tuoteryhmän hankintavolyymien lisäksi toimittajamarkkinanäkökulma eli tuotteiden ja palvelujen saatavuus sekä markkinoilla oleva toimittajien määrä ja niihin liittyvät riskit, koska toimittajamarkkinatilanne vaikuttaa olennaisesti hankintojen toteutustavan valintaan</p>	<p>Kategorisoinnissa huomioitu volyymin lisäksi toimittajamarkkinan tilanne. Toimittajamarkkinan tilanne kattaa saatavuuden, toimittajamäärät ja, toimittajariskit. Toimittajamarkkinan tilanne vaikuttaa hankintojen toteutustavan valintaan.</p>

a	Hankintojen kategorisointi ja ostosalkkuanalyysi auttavat myös yksikön hankintojen ohjauksessa ja suunnittelussa ja muodostavat rungon hankinnan toteutusvaihtoehdon valinnalle. Talousarviolain 22a §:n sekä valtiovarainministeriön yhteishankintoja koskevien päätösten ja ohjeiden mukaan hankintayksiköiden on ensisijaisesti hyödynnettävä yhteishankintayksikön tekemiä puitejärjestelyjä yhteishankintavelvoitteen piiriin kuuluvissa tuoteryhmissä. Vasta sen jälkeen selvitetään, mistä tuoteryhmistä yksikössä kannattaa itse tehdä puitejärjestely ja puitesopimus, jos sellaista ei ole yhteishankintayksikön tai hallinnonalan puitejärjestelyvalikoimassa.	Hankintojen ohjaus ja suunnittelu vaikuttavat toteutustavan valintaan. Ohjaukseen ja suunnitteluun saadaan tukea kategorisoinnin ja ostosalkkuanalyysin kautta. Valtiohallinnossa määritetty tietyt hankinnat yhteishankinnoiksi, jolloin osa toteutustapaa ennalta valittua. Hallinnonalalla voi olla oma puitejärjestelyvalikoima hyödynnettävänä.
a	Kategorisointi organisoinnin ja työnjaon tukena Lisäksi hankintojen kategorisointi tukee yksikön hankintatoimen organisoituvaihtoehtojen sekä tehtävien ja työnjaon määrittelyä. Suurten ja yksikön ydintoiminnan kannalta keskeisten hankintojen kilpailuttaminen ja tarjouspyyntöasiakirjojen laatiminen kannattaa keskittää hankintaosaamisen varmistamiseksi ja sopia hankintaryhmän roolista eli ns. kaupallisjuridisesta asiantuntija-avusta kilpailutuksissa. Keskittäminen voidaan tehdä myös hankintakategoriointiin, jos hankintayksikön hankinnat on ryhmitelty hankintakategoriomallin pohjalta ja hankintayksikön hankintatehtävissä toimivien henkilöiden lukumäärä sen mahdollistaa. Monessa yksikössä tämä on aloitettu siten, että yksikössä on erikseen ICT-hankinnoista vastaavat henkilöt ja muista hankinnoista vastaavat	Kategorisoinnilla vaikutetaan organisoitumiseen. Ydintoimintaan keskeisesti liittyvät hankinnat toteutuksen osalta on hyvä keskittää osaamisen takaamiseksi. Suuret hankinnat on toteutuksen osalta hyvä keskittää osaamisen takaamiseksi. Keskittämisessä huomioitava vastuutus. Keskittämistä voidaan tehdä eritavoim esim. hankintakategoriointiin. Keskittämisessä huomioitava resurssointi.
a	Virastojen hankintojen kategorisointi • Virastot voivat laatia hankintatoimen kehittämistä tukemaan hankintayksikön hankintakategoriakartan perustuen valtion yhteiseen hankintakategoriomalliin tai siitä sovellettuun malliin ottaen huomioon hankintayksikön hankintojen merkittävyyden ja luonteen sekä käytettävissä olevat henkilöresurssit. • Jos yksikössä laaditaan hankintakategoriakartta, voidaan yksikössä nimetä myös hankintakategoriasta vastaava taho. Kehittämistyön edetessä voidaan määrittellä mm. kategoriakohtaisia linjauksia ja toteutusohjeita.	Virastokohtainen hankintakategoriakartta tukee toiminnan kehittämistä. Hankintakategoriakartta voi pohjautua yhteiseen malliin tai sovellettuun versioon. Hankintojen merkittävyys ja luonne sekä resurssit huomioitava hankintakategoriakartassa.
a	Virastojen käyttöön on laadittu Viraston hankintojen suunnitteluohjeen malli, joka on liitteessä 8. Mallissa on kuvattu hankintojen suunnittelun sisältöä ja vaiheita. Hankintatarpeiden kartoitus kannattaa tehdä etukäteen suunnitellulla lomakkeella tai järjestelmällä siten, että tarpeista saadaan kerättyä hankintojen toteuttamisessa tarvittava tietous ja että samaan hankintakategoriaan ja tuoteryhmään kuuluvat hankintatarpeet voidaan suunnitelmia läpi käytäessä tarvittaessa yhdistää ja luoda perusta omien puitesopimusten kilpailuttamiselle. Näin voidaan hankintoja keskitämällä päästä parempiin ostoehdoin ja tehostaa toimintaa vähentämällä eri yksiköissä tehtävää päällekkäistä työtä	Hankintojen suunnitteluun olemassa malli. Hankintatarpeiden tiedostaminen mallin tai oman järjestelyn pohjalta. Kategorisointia voi hyödyntää suunnittelussa, joka mahdollistaa hankintojen toteutustavan optimoinnin. Kokonaisuusien hallinnointi mahdollistaa yhtenäisemmät ostoehdot ja päällekkäisen työn vähentämisen eli toiminnan tehostumisen.
a	Hankintojen suunnittelu perustuu ylätasolla edellä kohdassa 4 kuvattuun valtion yhteiseen hankintakategorioluokitteluun, jota voidaan yksikön hankintojen vuosittaisesta arvosta ja luonteesta johtuen tarkentaa yksityiskohtaisemmalla ja/tai viraston ydintoiminnan sekä hankintojen luonteen paremmin huomioivalla tavalla esimerkiksi huomioiden myös suunniteltavien hankintojen tuote- ja kappale tiedot	Yhteistä kategorialuokittelua on hyvä kehittää virastoa huomioivaksi. Kategoriakohdittamisessa huomioitava hankintojen vuosittainen arvo, luonne ja ydintoiminnat.
a	Hankintaprosessiin vaiheet, osaamisalueet, tehtävät ja roolit Osa 1 Hankintatoimen ohjaus ja organisointi Hankintatehtävien ohjaus, organisointi ja työnjako (keskittäminen)	Ohjaus vaikuttaa hankintatoimeen ja hankintatehtäviin sekä organisoitumiseen
a	Hankintatoimen analysointi ja kategorisointi Hankintatoimen nykytilan selvittäminen ja analysointi Hankintojen kategorisointi	Hankintatoimen analysointi ja nykytilan selvittäminen pohjana kategorisoinnille.
a	Hankintojen suunnittelu Vuosittaisen kategoriakohtaisen hankintamäärärahojen käyttösuunnitelman laatiminen	Hankintojen suunnittelu huomioiden kategoriatasoiset määrärahasuunnitelmat.
a	Toimittajahallinta voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin Ostosalkkuanalyysi ja hankintojen kategorisointi	Toimittajahallinnan osa-alueisiin kuuluvat ostosalkkuanalyysi ja hankintojen kategorisointi.
a	Toimittajamarkkinoiden kartoitusten, toimittaja-arviointien, riskianalysien ja hankintayksikön toimittajamäärää koskevan toimittaja-analyysin pohjalta voidaan hankintayksikön toimittajamarkkinoita ja -tietoja tarkastella esim. käyttämällä ns. Peter Kraljicin ostosalkkuanalyysiä ja määrittellä sen avulla kuhunkin hankintakategoriaan soveltuva toimittajahallinnan malli ja toimittajayhteistyön tavoitteet.	Toimittaja-analyysi toimii pohjana toimittajamarkkinoiden ja toimittajatiетоjen tarkastelulle. Kraljicin matriisi toimii työkaluna kategoriakohtaisen toimittajahallinnan mallin ja yhteistyön tavoitteiden asennassa.
a	Sopimuksen luonne, toimittajamarkkinatilanne, toimittajaan ja toimittajamarkkinaan liittyvät riskit sekä hankintayksikön mahdollisesti luoma oma kategorisointi määrittävät, mikä on kunkin tuoteryhmän ja sen sisällä kunkin sopimuksen toimittajayhteistyön malli ja miten yhteistyötä pyritään kehittämään	Palvelut ja tuotteet koostavat tuoteryhmiä eli kategorioita. Kategorian muodostamiselle on perusteet. Toimittajayhteistyön malli ja sen kehittäminen pohjautuu kategorisoinnin lisäksi toimittajaan liittyviin elementteihin ja sopimuksen luonteeseen.
b	Pelkkä strategia vailla yhteyttä operatiivisiin ja hallinnollisiin prosesseihin ei yksistään riitä hankintojen tavoitteelliselle johtamiselle. Tarvitaan myös johdon ohjausta. Operatiivinen yksikkö pystyy toimintaprosessin parantamisen kautta laadullisiin parannuksiin ja kustannussäästöihin, mutta ilman ylätasoa strategista ohjausta nämä saattavat jäädä lyhytaikaisiksi tuloksiksi	Strategia vaatii operatiivisia ja hallinnollisia prosesseja sekä johdon ohjausta hankintojen tavoitteelliselle johtamiselle. Toimintaprosessin parantaminen vaikuttavat laadulliseen kehitykseen ja kustannussäästöihin. Ylimmän johdon strateginen ohjaus hankinnoissa oleellista.
b	Organisaation oman strategian ohella siitä johdetut hankintastrategiset linjaukset tai erikseen laadittu hankintastrategia voivat olla keskeinen johtamisen väline. Strategiset linjaukset määrittävät hankintayksikön tavara- ja palveluhankintoja ja urakoita koskevat yleiset periaatteet, joita mahdolliset sektorikohtaiset linjaukset voivat tämentää. Hankintastrategiset linjaukset voivat sisältää esim. kuvauksen organisaatiostategian toteuttamisen hankintatoimessa, hankintoihin liittyvät tavoitteet, hankintojen kehittämistavoitteet, hankintojen johtamisjärjestelmän, hankintojen johtamista	Hankintastrategia voi olla keskeinen johtamisen väline. Strateginen linjaus luo yhtenäisyyttä.

b	Operatiivisella tasolla hankintaohjeiden tai hankinnan johtosääntöjen tulisi antaa linjauksia hankintojen periaatteista ja ostotavoista kuten sovellettavista menettelytavoista. Hankinta-strategiassa tai vastaavassa linjataan usein myös suunnitelmista ulkoistamisiin tai kump-panuuksiin liittyen sekä hankintoja ohjaaviin periaatevalintoihin.	Hankintaohjeet ovat operatiivisen tason työkalu.
b	Jos kokonaisvaltaista strategista näkemystä ei ole, hankinnat saatetaan nähdä vain tuki-toimintona taikka osana taloushallintoa ja niitä saatetaan tarkastella vain määrärahanäkö-kulmasta. Julkisilla varoilla tehtyihin hankintoihin kohdistuu kuitenkin hinnan ja laadun li-säksi odotuksia niiden tarkoituksenmukaisuudesta.	Hankinnat osa taloushallintoa tai tukitoiminto, jos kokonaisvaltainen strateginen näkemys puuttuu. Julkisella rahalla tehtyyn hankintaan kohdistuu hinta- ja laatuodotusten lisäksi odotusta niiden tar-koituksenmukaisuudesta.
b	Hankintayksiköiden ydintoiminnot ovat erilaisia ja sen vuoksi myös hankintatarpeet edel-lyttävät erilaisia hankintoja ja toimittajia. Hankintojen merkitys hankintayksikön toiminnan ja sen tuloksellisuuden kannalta vaihtelee toiminnoittain ja palveluittain. Yksi samanlainen prosessi ja toimintamalli ei sovellu kaikkiin hankintoihin, vaan tarvitaan hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittelyä, kategorisointia, jotta hankinnat pysyvät hallinnassa ja voi-daan luoda yhtenäisiä toimintamalleja kategorioittain.	Hankintayksiköt ovat erilaisia. Hankintatarpeet vaativat erilaisia hankintoja ja toi-mittajia. Hankintojen merkityksellisyteen vaikuttaa yksikön toiminta ja tuloksellisuus. Kategorisointi mahdollistaa hankintojen hallitta-vuuden ja yhtenäisempiä toimintatapoja.
b	Hankintojen kategorisoinnissa sovitaan yhteen erilaisiin hankintoihin liittyvät tarpeet, eri-laisten toimittajamarkkinoiden piirteet ja valitaan parhaiten hankintayksikön strategiaan so-pivat ja sitä tukevat ratkaisut. Ryhmittelyn tarkoitus on auttaa hankintayksikköä hallitsemaan ja johtamaan hankintoja ja sopimuskuopponeita paremmin. Se auttaa kohdentama-an toimintatapoja erilaisissa hankinnoissa, allokoimaan resursseja ja ajan käyttöä, koh-distamaan osaamista ja oppimista ja jakamaan tehtäviä yksiköiden, tiimien ja yksilöiden kesken	Kategorisointi yhteensovittaa erilaisia hankintatar-peita ja toimittajamarkkinoiden piirteitä. Kategorisointi auttaa valitsemaan strategiaan so-pivimmat ratkaisut. Hankintojen kategorisointi auttaa hallitsemaan ja johtamaan hankintoja sekä sopimuskuopponeita. Kategorisointi kohdentaa toimintatapoja, resurs-seja, osaamista, oppimista ja vastuutusta.
b	Hankintojen kategorisointi auttaa tekemään päätöksiä hankintatoimen organisoinnista. Tarkoituksenmukaisen ryhmittelyn edellytys on riittävä tieto hankintayksikön kaikista han-kinnoista, niiden sisällöstä, tarpeesta ja toimittajista. Hankintayksikön resursseista ja han-kintojen volyyminsa riippuen voidaan arvioida, mitkä hankinnat ja hankintaprosessiin liitty-vät tehtävät, kuten tilaaminen toteutetaan hajautetusti, hajakeskitetysti tai keskitetysti, ja toisaalta mitkä hankinnoista toteutetaan yhdessä yhteishankintayksiköiden tai muiden hankintayksiköiden kanssa ja mitkä taas omana työnä.	Kategorisointi auttaa päätöksenteossa suhteessa organisointiin. Tarkoituksenmukainen ryhmittely vaatii tietoa han-kinnoista. Resurssointi ja volyymit ovat tekijöinä hankinta-prosessin tehtävien hajautuksen/keskittämisen ar-vioinnissa. Tieto vaikuttaa myös päätöksiin yhteishankintatar-peista.
b	Johdon tulee päättää strategiassaan palveluiden tuottamistavasta ja asettaa hankinnoille tavoitteita ja arvioida niiden vaikuttavuutta tietojohdantamiseen pohjautuen. Julkisille organi-saatioille tulee asettaa tavoitteet yhteiseen hankintastrategiaan perustuen, sekä ottaa mit-arit ja seurantamenetelmät käyttöön. Päätösten tulee olla läpinäkyviä ja niiden taustalla tulee olla prosessista kertynyttä dataa. Tällainen organisaatiokulttuurin muutos vaikuttaa hankintojen tiedolla johtamisen osaamisen ja kyvykkyyden arvostamiseen, hyödyn ymmär-tämiseen ja sitä kautta osaamisen tason nousuun ja osaajien määrän lisääntymiseen	Palveluiden tuottamistavat, tavoiteasennan ja vai-kuttavuusarvioinnin tulee perustua tietojohdanti-miseen. Julkisen sektorin yhtenäisyyttä yhteisen hankinta-strategian kautta. Päätökset läpinäkyviä ja dataan perustuvia, mitä kerätty prosessista. Kyseessä organisaatiokulttuurin muutos hankinto-jen johtamisessa, jolla on moninaisia vaikutuksia.
b	Hankintoja tulisi johtaa koko toimitus- ja palveluketjun näkökulmasta. Mitä tiiviimpää yhteistyötä toimittajan kanssa tehdään, sitä enemmän palvelussa korostuu loppuasiakkaan näkökulma	Toimitus- ja palveluketjun näkökulmaan perustuva hankintojen johtaminen. Loppuasiakkaan näkökulma korostuu parhaiten ti-villä yhteistyöllä toimittajan kanssa.
b	Organisaation ulkoisten resurssien tehokas hyödyntäminen edellyttää myös muiden toimit-tajavaihtoehtojen ja toimittajamarkkinoiden hyvää tuntemusta. Useimmissa hankintayksi-köissä keskitytään vain tämänhetkisiin ja tunnettuihin toimittajiin	Ulkoisten resurssien tehokas hyödyntäminen vaa-tii hyvän tuntemuksen toimittajamarkkinoista ja -vaihtoehtoista. Toimittajia tulee kartoittaa ja etsiä.
b	Otetaan käyttöön julkishallinnon organisaatioille yhteinen hankintojen kategorisointimalli Laaditaan julkishallinnon organisaatioiden yhteensopivat hankintojen kategorisointi-/ryh-mittelymallit helpottamaan hankintojen johtamista sekä tiedon analysointia ja vertailta-vuutta.	Yhteinen hankintojen kategorisointimalli julkishal-linnolle. Yhteensopivuutta kategoriointiin ja ryhmittelyyn johtamista helpottamaan ja tiedon analysointia varten ja vertailtavuutta yleisesti.
b	Hankintoja tehdään suunnitelmallisesti Hankintojen suunnittelun tulisi olla osa organisaation toiminnan ja talouden suunnitteluprosesseja. Suunnittelun avulla myös resurssien käyttö voidaan ennakoita ja optimoida	Toiminnan ja talouden suunnitteluprosessissa tu-lisi huomioida resurssien käytön ennakointi ja opti-mointi hankintojen näkökulmasta.
b	Hankintaosaamista voidaan tarkastella organisaation ja yksilöiden osaamisena. Sillä on näin ollen yhteys hankintastrategiaan, hankintojen keskittämiseen tai hajauttamiseen, riit-tävään resurssointiin, tukipalveluihin, tietojärjestelmiin sekä yksittäisten hankintoja päätöi-menaan tai oman toimensa ohella tekevien henkilöiden asiantuntemukseen	Hankintaosaaminen jakautuu organisaatio-osaam-iseen ja yksilöosaamiseen. Osaaminen vaikuttaa organisointiin, resurssointiin, päätöksentekoon ja kehittämiseen. Hankintojen säännöllisen tekemisen aste.
b	Hankintayksikössä hankintaosaaminen tulisi tunnistaa organisaation strategiseksi ydin-osaamiseksi, kun ostopalvelut muodostavat merkittävän osan organisaation toiminnasta. Tällöin hankinnat linkittyvät vahvasti organisaation strategiaan tavoitteisiin ja hankinnat ovat keskeisessä roolissa strategian toteutuksessa. Hankintatoimella tulee olla edustus organisaation johtoryh-mässä, jos hankittavien resurssien volyymit ovat euromääräisesti merkittäviä tai hankin-noilla tavoitellaan erityistä vaikuttavuutta kuten taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen kes-tävyys	Hankintaosaaminen strategista ydinosaamista Ostovolyymin linkittää strategisten tavoitteiden ja hankintojen roolin strategian toteutuksessa. Hankintatoimen edustus johtoryhmässä.

b	<p>Tarveharkinta ja hankintojen suunnittelu kokonaisuutena edistää priorisointia strategian näkökulmasta. Toiminnan vähäiselle suunnittelulle on ominaista, että hankinnat tulevat toteutettavaksi useina erinä ja usein lyhyellä varoitusaajalla. Tällöin hankintayksiköllä ei ole selvää kokonaiskuvaa monivuotisista sitoumuksistaan, hankinnat tehdään tilanteen mukaan, pyrkien täyttämään kulloinkin voimassa oleva tarve ja määrärahat tehokkaasti lyhyellä aikavälillä.</p>	<p>Toiminnan vähäinen suunnittelu ilmenee hankintojen pirstaloitumisena ja hektisyytenä. Strategian osalta tarveharkinta ja hankintojen suunnittelu kokonaisuutena edistävät priorisointia. Hankinnoissa keskitytään liikaa nykyhetkeen ja määrärahojen tehokkaaseen lyhyen tähtäimen suunnitteluun. Sitoumukset pidemmällä aikavälillä epäselviä kokonaisuutena.</p>
b	<p>Hankintatoimen on mahdollista tukea organisaation ydintoimintaa, kun hyödynnetään toiminnan suunnittelu- ja seurantatietoja. Esimerkiksi sopimusten ja hankintojen suunnittelu- ja toteumatiedot auttavat hankintojen johtamisessa sekä tarkoituksenmukaisessa toteuttamisessa. Parhaimmillaan hankinnan prosessit nivoutuvat organisaation muihin prosesseihin. Hankintojen potentiaalin hyödyntäminen edellyttää riittäviä henkilöstöresursseja sekä prosessien ja toimintatapojen kehittämistä yhdessä organisaation ydintoiminnan edustajien kanssa. Myös hankintojen ennakointi, strategisesti merkittävien hankintojen tunnistaminen sekä hankintojen resurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen ovat edellytyksiä tulokselliselle hankintatoimelle.</p>	<p>Ydintoiminnan tukemiseksi hankintatoimi tarvitsee toiminnan suunnittelu- ja seurantatietoja. Hankintaprosessit linkittyvät muihin prosesseihin. Hankintojen potentiaalin hyödynnys vaatii resurssointia, toiminnan kehittämistä ja sisäistä yhteistyötä. Hankintojen ennakointi on edellytys tulokselliselle hankintatoimelle. Strategisesti merkittävien hankintojen tunnistaminen ja resurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen on edellytys tulokselliselle hankintatoimelle.</p>
b	<p>Hankintoja tehdään lukumäärällisesti paljon, joten hankittavalla kokonaisuudella ja hankinnan kohteen määrittelyllä sekä keskitettyjen toimintojen hyödyntämisellä on merkitystä hankintatoimen tuloksellisuuteen prosessikustannusten muodossa. Lisäksi hankintatoimen prosessikustannuksiin vaikuttaa digitalisaation, esimerkiksi automaation hyödyntäminen.</p>	<p>Prosessikustannuksiin liittyvät hankintojen toistuvuus, kokonaisuuden määrittäminen ja tehtävien keskitäminen sekä automatisoinnin hyödyt.</p>
b	<p>Hankintakokonaisuuden arvioinnissa linjataan se, minkälaisena kokonaisuutena hankinta toteutetaan.</p>	<p>Hankintakokonaisuuden arviointi auttaa yksittäisen hankinnan toteuttamisessa.</p>
b	<p>Monessa tapauksessa hankinnat ovat osa toimenpiteiden kokonaisuutta, joilla tavoitellaan vaikuttavuutta</p>	<p>Hankinnat ovat osa kokonaisuutta, joka koostuu tietyin vaikuttavuuden tavoittelusta eri toimenpitein.</p>
b	<p>Useissa hankintayksiköissä hankintojen toteutusta ohjataan budjetti- ja osabudjettiperusteisesti. Suppeasti suunnitellulle toiminnalle leimaavaa on se, että hankinnat tulevat toteutettavaksi useina erinä ja usein lyhyellä varoitusaajalla. Hankintojen kokonaisuuden suunnittelun puute voi estää kokonaisnäköymän hankintoihin ja niiden strategisen johtamisen</p>	<p>Hankintojen toteutuksen ohjaus painottuu budjettiperusteisuuteen. Lyhyt katseinen suunnittelu vaikuttaa hankintojen hektisyyteen ja kokonaisuuden hahmottamisen puuttumiseen. Kokonaisuuden puuttuminen estää strategisen johtamisen.</p>
b	<p>Organisaatiotasoisena hankintasuunnitelman puute voi aiheuttaa sen, että hankintoja ei pystytä priorisoimaan eikä huomioimaan niiden strategista merkitystä. Lisäksi hankintoja saatetaan pilkkoa hankintalain vastaisesti.</p>	<p>Hankintojen suunnittelun puute voi johtaa hankintalain vastaiseen toimintaan, priorisoinnin vaikeuteen ja strategisen merkittävyyden huomiotta jättämiseen.</p>
b	<p>Kun valtion eri virastojen ja laitosten hankintoja voidaan suunnitella entistä paremmin ja löytää eri yksiköiden yhtenäisiä tarpeita, kilpailutuksista ja tilaamistyöstä tulee aiempaa sujuvampaa. Hankintojen suunnittelun kehittämisessä huomioidaan sekä erikseen suunniteltavat hankinnat eli harkinnanvaraiset menot että pakolliset toiminnan ylläpitoon ja ydintoimintaan liittyvät hankinnat.</p>	<p>Suunnittelu edistää sujuvampaa toimintaa ja uusien mahdollisuuksien löytämistä. Suunnittelu erottaa pakolliset ja harkinnanvaraiset hankinnat.</p>
b	<p>Nykyisellään julkiset hankinnat tehdään pääsääntöisesti yksittäin, pyrkien täyttämään sen hetkinen tarve ja määrärahat pyritään käyttämään tehokkaasti normaaliolojen vaatimusten mukaan</p>	<p>Hankinnat painottuvat yksittäisen tarpeen täyttämiseen tehokkaasti nykyhetkessä normaalioloissa.</p>
b	<p>Taloudellisen tehokkuuden kannalta on tärkeää, että hankintoja johdetaan tai koordinoidaan organisaation ylimmällä tasolla, jotta saavutetaan synergiaedut ja vältetään hankintojen pirstaloitumisen aiheuttamat haitat. Strategian toteuttaminen edellyttää yleensä kehittämistoimia ja niiden taloudelliset vaikutukset tulisi huomioida myös hankintojen budjetoinnissa ja osaamisen resursoinnissa</p>	<p>Taloudellinen tehokkuus mahdollistuu, kun hankintojen johtaminen tai koordinointi tapahtuu ylimmässä johdossa. Ylemmän tason vastuu vaikuttaa synergiaetujen saavuttamiseen ja pirstaloitumisen haittojen välttämiseen. Strategian toteuttaminen vaatii kehittämistoimia, jotka vaativat resurssointia ja budjetointia hankinnoissa.</p>
b	<p>Hankintoja suunnitellaan hankintayksikön kokonaistarpeen näkökulmasta. Hankinnat tulisi priorisoida hankintayksikön kokonaistarpeen näkökulmasta, jotta varmistetaan jokaisen hankinnan tärkeys ja todellinen tarve. Tällä varmistetaan käytettävissä olevien määrärahojen riittävyys kriittisten hankintojen suorittamiseen. Hankintasuunnitelmien tulisi toimia sisäisen budjetoinnin tukena. Hankintasuunnitelmaan määritettyjen prioriteettien mukaisesti tulisi suorittaa määrärahojen jako osabudjetteihin tai tulosalueille. Näin varmistettaisiin strateginen ohjaus hankinnoille ja vain toteutus jäisi suoritettavaksi toiminnasta vastaaville.</p>	<p>Hankintojen suunnittelu koko hankintayksikön edun näkökulmasta. Priorisointi tulisi tapahtua koko edun näkökulmasta todellisen tarpeen ja tärkeyden varmistamiseksi. Kriittisten hankintojen määrärahojen riittävyys varmistaminen suunnitelun myötä. Hankintasuunnittelu sisäisen budjetoinnin tukena. Hankintasuunnitelman prioriteetit vaikuttavat määrärahojen jakamiseen tai kohdentamiseen. Strateginen ohjaus hankinnoille varmistetaan suunnittelulla.</p>
c	<p>Viraston hankintatoimen tulee valtion hankintastrategian mukaisesti olla oma johdettu kokonaisuus ja sen toteutuksen tulee olla suunniteltua, tehokasta ja laadukkuuteen tähtäävää. Hankintatoimen tulee tukea viraston tulostavoitteiden saavuttamista. Hankintatarpeeseen sopivan lopputuloksen löytämiseksi tulee hyödyntää olemassa olevia kilpailumahdollisuuksia, yhteishankintamenettelyä, ajanmukaisia hankintamenetelmiä ja hallinnon yhteistoimintaa</p>	<p>Hankintatoimi oma, johdettu, kokonaisuus. Hankintatoimeen liittyvän toteutuksen tulee olla suunniteltua, tehokasta ja laadukkuuteen tähtäävää. Tulostavoitteita tulee tukea hankintatoimella. Hankinnan toteutuksessa tulee huomioida erilaiset mahdollisuudet ja menetelmät.</p>

c	Virastotasolla hankintatoimelle tulee nimetä toiminnan johtamisesta vastuullinen taho, joka vastaa toiminnan koordinoimisesta ulospäin. Lähtökohtaisesti viraston tai laitoksen päällikkö johtaa organisaation hankintatoimintaa, mutta suuremmissa yksiköissä hankintatoimelle voi olla syytä määritellä tuosvastuullinen johtaja. Hankintatoimen johtamisessa tulee pyrkiä julkisten varojen tehokkaaseen käyttöön ja hankintojen lainmukaiseen toteuttamiseen.	Hankintatoimen johtamiselle on nimetty vastuullinen taho. Toiminta on koordinoitua vastuullisen tahon myötä. Johtamisessa tavoitellaan tehokasta varojen käyttöä ja lainmukaista toteutusta.
c	Hankintatoimen hyvään johtamiskäytäntöön kuuluvat mm. seuraavat tehtävät Hankintojen tuoteluokittelun eli kategorisoinnin hyödyntäminen hankintojen ohjauksessa, suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa	Hankintatoimen hyvän johtamiskäytännön tehtävät. Kategorisointi on hankintojen ohjauksen keino johtamisen näkökulmasta. Kategorisointia voi hyödyntää hankintojen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Kategorisointi eli hankintojen tuoteluokittelu.
c	Viraston strategisille tai volyymitaan merkittävimmille kategorioille sekä viraston ICT-hankinnoille voidaan nimetä toteutuksesta vastuullinen tulosyksikkö tai yksittäinen virkamies. Vastuullinen taho vastaa ao. kategorian/toimialan hankintatoiminnan käytännön järjestämisestä.	Merkittävälle kategorioille voi nimetä toteutuksesta vastuullisen tulosyksikön tai virkamiehen. Vastuutaho huolehtii kategorian hankintatoiminnan käytännön järjestely.
c	Virastojen tulee määrittää kirjallisesti joko työjärjestyksessä, hankintaohjeessa tai muussa asiakirjassa, kenellä on oikeus tehdä hankintapäätöksiä ja tilauksia eli määritellä ns. hankintavaltuudet tai hyväksymisoikeudet. Hankintavaltuudet voidaan jakaa eri henkilöille esimerkiksi hankinnan euroarvon tai hankittavien tuoteryhmien mukaan.	Hankintavaltuudet tai hyväksymisoikeudet on kirjattava työjärjestyksessä, hankintaohjeessa tai muussa dokumentissa. Hankintapäätösten ja tilausten valtuuksien määrittelyä. Valtuuksia voi jakaa arvo tai kategoriakohtaisesti.
c	Hankintatoimen kehittämisen tavoitteena on toiminnasta johtuvien kokonaiskustannusten alentaminen sekä tuotteiden ja palveluiden taloudellinen ja tehokas hallinta koko niiden elinkaaren ajan. Tavoitteena on myös hallinnon toiminnan yhdenmukaisuutta tukeva tuotteiden ja palvelujen standardoiminen, tuotevalikoiman ja toimittajien lukumäärän optimoiminen sekä laskuvolyymien vähentäminen. Hankintojen suunnitteluun avulla vältetään ad hoc -tyyppiset yksittäishankinnat, joita leimaavat kiire ja osamattomuus	Hankintatoimen kehittäminen toiminnasta aiheutuvien kokonaiskustannusten alentamisen näkökulmasta. Hankintatoimen kehittäminen hankintojen taloudellisen ja tehokkuuden hallinta koko elinkaaren ajan näkökulmasta. Yhdenmukaisuuden hakua esim. standardoimisella. Tuotevalikoiman ja toimittajien lukumäärän optimointi ja laskumäärän vähennys. Ad hoc-hankinnat ovat yksittäisiä, kiireisiä ja osamattomuuteen kytkettyjä.
c	Viraston kannattaa selvittää hankintatoiminnan kehittämistä varten mm. seuraavia taustatietoja. Toimittajien lukumäärä, euroarvoltaan ja laskumääriltään (toimittaja- ja laskuanalyytit) hankintakategoriointain	Hankintatoimen kehittämiseen tarvitaan tietoa toteutuneista hankinnoista.
c	Hankintojen kategorisointi Hankintakategoria tarkoittaa joukkoa tuotteita ja palveluita, joiden hankintoja ohjataan ja koordinoidaan yhtenä kokonaisuutena. HANKO-hankkeessa valtion hankinnat määriteltiin kymmeneen hankintakategoriaan ns. liikekirjanpitoilejä koskevan jaottelun perusteella. Lkp-tilien käyttö jaottelun perusteena johtui siitä, että silloin ei ollut muuta ryhmittelykeinoa valtion hankintojen euromääräiseen jakautumiseen eri tuoteryhmien kesken	Kategorisointia muodostuu tuotteiden ja palveluiden joukosta, jota ohjataan kokonaisuutena. Valtion hankinnat luokiteltu lkp-tiliä perusteella. Ryhmittelyyn ei ole ollut muuta keinoa.
c	Hankintojen kategorisointi voi tukea hankintojen johtamista, suunnittelua, toteutusta, valvontaa ja kehittämistä ja siitä voi saada mm. seuraavia hyötyjä • Kun hankinnat on jaettu eri päähankintakategorioiden, voidaan kuhunkin päähankintakategoriaan nimetä vastaava hankinta-asiantuntija eli kategoriavastaava edellyttäen, että yksikössä on riittävästi resursseja. • Kategorisointi auttaa jäsentämään hankintatoimen kokonaisuutta ja priorisoimaan henkilöresursseja. • Organisaation erilaiset tarpeet ja markkinatietämys voidaan yhdistää -> tehokkaampi markkinoiden, toimittajien, tilaajien ja sopimusten hallinta. • Kategorisointi tukee tehokasta työn- ja vastuunjakoa. • Varmistetaan kategoriakohtaisesti yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -tavat sekä tarkoituksenmukainen hankinnan tuki ja vastuut. • Kategorisointi tukee markkinoiden tuntemuksen lisäämistä ja hankintoja koskevan tavoiteasetannan, vuorovaikutuksen ja kilpailutuksen toteuttamista.	Päähankintakategoriointain voi nimetä vastaavan esim. kategoriavastaavan. Kategorisoinnilla jäsenellään hankintatoimen kokonaisuutta ja priorisoidaan henkilöresursseja merkityksellisiin hankintoihin. Organisaation tarpeet saadaan koottua ja yhdistettyä. Voidaan hyödyntää markkinatietämystä koko organisaation käyttöön. Kategorisoinnilla selkeyttää työn- ja vastuunjakoon. Kategorisoinnilla yhtenäisempiä toimintatapoja. Kategorisoinnilla tuki hankintojen tavoiteasetannan, vuorovaikutuksen ja kilpailutuksen toteutumiseen.
c	Kategorisoinnissa on tärkeää tunnistaa jaottelu viraston ydintoimintaan liittyvien ja oman toiminnan hankintoihin. Kukin virasto voi omaa hankintatoimen kehittämistyötä varten tarkentaa yllä mainittuja hankintakategorioita tarkemmalle tasolle, koska virastojen ydintoiminnot poikkeavat toisi	Hankintojen jako ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin tärkeä tiedostaa. Yhteinen kategorisointimalli ei sisällä ydintoimintoja ja tunnistaminen virastojen tehtävänä.
c	Hankintasuunnitelmat on laadittava siten, että niistä löytyy keskeinen hankintojen toteuttamisessa tarvittava tietous, jotta samaan tuoteryhmään kuuluvat hankintatarpeet voidaan suunnitella läpi käytössä ja hyväksyttäessä tarvittaessa yhdistää ja luoda perusta vuosi- tai puitesopimushankintojen kilpailuttamiselle. Näin voidaan hankintoja keskittämällä päästä parempiin ostoehdoin ja tehostaa toimintaa vähentämällä päällekkäistä työtä.	Hankintasuunnitelma keskeinen tietolähde. Löydetään keinoja keskittää ja vähentää päällekkäistä työtä.
c	Valtionhallinnon yhteishankintoja koskevalla asetuksella (765/2006) ja valtiovarainministeriön päätöksillä (766/2006 ja sitä koskevat tarkennukset 594/2008, 650/2009 ja 1117/2014) on määritetty ne tuoteryhmät, jotka on hankittava käyttäen yhteishankintayksikön puitejärjestelyä tai jatkossa myös dynaamisia hankintajärjestelmiä (DPS).	Yhteishankintoihin määritetty ennalta tuoteryhmät, joiden toteutus ennalta päätetty osin.
c	Strateginen hankintatoimi Hankintakategorioiden johtaminen ja tarjoaman hallinta	Kategorioiden johtaminen ja tarjoaman hallinta osa strategista hankintatoimea.
c	Hankintasuunnitelman avulla on mahdollista saada selville hankintayksikön kaikki yksittäiset samaa tuoteryhmää koskevat vuoden aikana toistuvat hankinnat.	Hankintasuunnitelma keino koota tulevat hankintatarpeet.

c	Hankintayksiköt voivat määrittellä hankintaohjeessaan hankinnan vähäisen arvon eli suora hankinnan raja-arvon, jonka alle jäävät hankinnat voidaan tehdä kilpailuttamatta. Hankinnan vähäisen arvon määrittelyssä kannattaa ottaa huomioon hankintayksikön hankintoihin käytettävissä olevat määrärahat, hankintojen luonne, hankintakategoria ja muut erityiseikat.	Hankintaohjeessa määrittäystä pienhankintojen toteutukseen. Suora hankinnan määrittelyn seikat pienhankinnoissa.
c	Hankintasuunnitelmien avulla on mahdollista saada selville hankintayksikön kaikki yksittäiset samaa tuoteryhmää koskevat vuoden aikana toistuvat hankinnat. Niitä kannattaa pyrkiä yhdistämään tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi päällekkäisen työn vähentämiseksi.	Hankintasuunnitelma keino koota tulevat hankintatarpeet. Hankintojen tarkoituksenmukaiset kokonaisuudet ja päällekkäisen työn vähentäminen
c	Budjettirahoituksen rinnalla leasingrahoitus on yksi vaihtoehto tietyissä tuoteryhmissä	Kategoriakohtaisesti voi huomioida leasingrahoituksen vaihtoehtona. Kategoriakohtaiset ratkaisut
c	Valittu hankintamenettely soveltuu parhaiten kyseiseen tuoteryhmään sekä hankinnan luonteeseen ja muihin siihen liittyviin seikkoihin;	Kategoriakohtaisesti tunnistetut parhaat menetellyt toteutukseen
c	Hansel Oy tekee valtionhallinnon keskitetyistä hankittavista tuoteryhmistä puitejärjestelyjä toimittajien kanssa.	Valtiohallinnon keskitetyt kategoriat yhteishankintoina.
c	Toimittajamarkkinoiden kartoitusten, toimittaja-arviointien, riskianalysien ja hankintayksikön toimittajamäärää koskevan toimittaja-analyysin pohjalta voidaan hankintayksikön toimittajamarkkinoita ja -tietoja tarkastella esim. käyttämällä ns. Peter Kraljicin ostosalkkuanalyysiä ja määrittellä sen avulla kuhunkin hankintakategoriaan soveltuva toimittajahallinnan malli ja toimittajayhteistyön tavoitteet. Ostosalkkuanalyysi on ns. nelikenttäanalyysi, johon voidaan valita vaaka-akseliksi esim. toimittajamarkkinoiden hallittavuus siten, että hallittavuus vaikeutuu oikealle mentäessä. Hallittavuuteen voi vaikuttaa toimittajamarkkinatilanne eli kilpailun luonne, riskit ja toimittajan kilpailuasema, palvelujen tarjonta ja ko. tuoteryhmän kiinnostavuus markkinoilla sekä maantieteelliset tekijät. Pystyakselliseksi voidaan valita esim. hankinnan volyymi, hankinnan kohteen monimutkaisuus tai hankinnan tulosvaikutus.	Toimittaja-analyysi toimii pohjana toimittajamarkkinoiden ja toimittajatietojen tarkastelulle. Kraljicin matriisi toimii työkaluna kategoriakohtaisen toimittajahallinnan mallin ja yhteistyön tavoitteiden asennassa. Nelikenttäanalyysissä huomioidaan tuoteryhmän kiinnostavuus markkinoilla.
c	Tuoteryhmän osalta voi eräissä tilanteissa olla tavoitteena myös siirtää sitä kohtia strategisten tuotteiden ryhmää.	Matriisissa kategorioiden merkittävyys tunnistettavissa ja seurattavissa.
c	Sopimuksen luonne, toimittajamarkkinatilanne, toimittajaan ja toimittajamarkkinan liittyvät riskit sekä hankintayksikön mahdollisesti luoma oma kategorisointi määrittävät, mikä on kunkin tuoteryhmän ja sen sisällä kunkin sopimuksen toimittajayhteistyön malli ja miten yhteistyötä pyritään kehittämään. Jos kyse on lisäksi strategisen tuoteryhmän ulkoistamis sopimuksesta, toimittajayhteistyösuhteessa on todennäköisesti myös kumppanuuteen perustuvia elementtejä ja kehittämisenäkökulmia.	Palvelut ja tuotteet koostavat tuoteryhmiä eli kategorioita. Kategorian muodostamiselle on perusteet. Toimittajayhteistyön malli ja sen kehittäminen pohjautuu kategorisoinnin lisäksi toimittajaan liittyviin elementteihin ja sopimuksen luonteeseen. Toimittajakumppanuuden elementtien tunnistaminen
c	Valtion hankintadatatapalvelusta on saatavissa tietoa budjettitalouden piiriin kuuluvien hankintayksiköiden hankintojen euromääräistä hankintakategorioittain, lkp-tileittäin, toimittajittain ja laskuittain sekä Hanselin asiakkaina olevien hankintayksiköiden puitejärjestelyjen käyttö	Yhteiset kategoriat tietolähteenä hankintadatatapalvelussa.
c	Jos tällaiset toimittajat eivät ole yhteishankintayksikön puitejärjestelytoimittajia tai hankintayksikön omia puitesopimustoimittajia, tulisi hankintayksikön ottaa tämä huomioon hankintojen suunnitteluvaiheessa ja harkita puitesopimuksen kilpailuttamista niistä tuoteryhmistä, joita kyseiset toimittajat toimittavat yksikköön.	Toimittajien rooli ja merkitys kokonaisuudessa. Toimittajien tunnistaminen kategoriatasolla.
c	Toimitiloihin liittyvät hankinnat, toimialariippumattomat ICT-palvelut sekä asiantuntijapalvelujen hankintokategoria	Isoimmat hankintakategoriat valtiohallinnossa tunnistettu. Kategoriat resurssiin, työkaluihin ja tiloihin painottuvia.
c	Kun hankinnoissa ryhdytään ottamaan huomioon vastuullisuus-, innovatiivisuus- ja vaikutusnäkökohtia, tulee tehdä valinta, mistä tuoteryhmistä aloitetaan, mitä edellä mainittuja tai muita vastaavia tavoitteita kussakin hankinnassa painotetaan ja mitä yksittäisiä seikkoja silloin otetaan kilpailutuksessa huomioon	Kategorialle ja sen sisälle voidaan määrittää kestävä kehityksen ja vastuullisen näkökulmia.
c	Ympäristövastuun osalta on helppointa aloittaa tuoteryhmistä, joissa on valmiita esimerkkejä ympäristönäkökohtien huomioon ottamisen keinoista ja joilla on vähäistä suurempi rahallinen merkitys.	Kategorisointi helpottaa eri näkökulmien huomiointia hankinnoissa.
c	Monikriteeriset ympäristömerkit: • Eri tuoteryhmille vahvistetaan kullekin omat merkin saamisen vaatimuksensa, joita tiukennetaan säännöllisin väliajoin.	Kategoriatasolle voi määrittää kriteereitä ympäristömerkkien osalta. Kategorisointi mahdollistaa hankintojen kehittämisen hankintakohtaisesti.
c	Lisäksi voidaan ottaa huomioon tuotteiden ulkoisista ympäristövaikutuksista aiheutuvia kustannuksia (esim. tuotteen valmistuksen tai käytön aikaisista kasvihuonekaasujen. Käytännön ongelmia tulee aiheuttamaan se, että ne ovat tuote-/tuoteryhmäkohtaisia ja että niiden tunnettuus on vielä vähäistä toimittajien keskuudessa	Toimittajamarkkinan tilanne ja kehitysmahdollisuudet tunnistettava kategoriatasolla.

Yllä olevassa taulukossa pelkistetyt ilmaisut ovat ryhmitelty, alaluokiteltu ja jaettu pääluokkiin alla olevaan taulukoon.

Ilmaisujen ryhmittelyt	Alaluokat	Pääloukat
Hankintatoimella tulee olla nimetty vastuuhenkilö tehtävineen. Hankintatoimen johtamiselle on nimetty vastuullinen taho.	Hankintatoimen vastuutus	Tehtävien vastuutus (hankintatoimen vastuutus, kategorian vastuutus, koordinointi, valtuudet)
Hankintakategorialle voidaan nimetä vastuutaho. Päähankintakategorioittain voi nimetä vastaavan esim. kategoriavastaavan. Merkittäville kategorioille voi nimetä toteutuksesta vastuullisen tulosityksikön tai virkamiehen. Päähankintakategoriat voidaan vastuuttaa.	Hankintakategorian vastuutus	
Ylemmän tason vastuu vaikuttaa synergiaetujen saavuttamiseen ja pirstaloitumisen haittojen välttämiseen. Toiminta on koordinoitua vastuullisen tahon myötä. Vastuutaho huolehtii kategorian hankintatoiminnan käytännön järjestelyin. Keskittämisessä huomioitava vastuutus.	Koordinointi	
Hankintavaltuudet tai hyväksymisoikeudet on kirjattava työjärjestyksessä, hankintaohjeessa tai muussa dokumentissa. Hankintapäätösten ja tilausten valtuuksien määrittelyä. Hankintatoimen vastuu on siirrettävissä eri kirjanpitoyksikköön (yhteishankintayksikkö) hankintojen määrä/luonne. Valtuuksia voi jakaa arvo tai kategoriakohtaisesti.	Valtuudet	
Hankintatoimi on jäsenelty kokonaisuus, jossa voidaan priorisoida tarvittaessa resursseja. Hankintatoimen edustus johtoryhmässä. Kokonaisuuden puuttuminen estää strategisen johtamisen. Hankintatoimi oma, johdettu, kokonaisuus. Hankintatoimeen liittyvän toteutuksen tulee olla suunniteltua, tehokasta ja laadukkuuteen tähtävää. Kokonaisuuden puuttuminen estää strategisen johtamisen. Hankinnat osa taloushallintoa tai tukitoiminto, jos kokonaisvaltainen strateginen näkemys puuttuu. Kategorioiden johtaminen ja tarjoaman hallinta osa strategista hankintatoimea.	Hankintatoimen rooli	Johdettava kokonaisuus (hankintatoimen rooli, toiminnan keskittäminen, kategorisointi)
Keskittämistä voidaan tehdä eritavoin esim. hankintakategorioittain. Keskittämisessä huomioitava resurssointi. Ydintoimintaan keskeisesti liittyvät hankinnat toteutuksen osalta on hyvä keskittää osaamisen takaamiseksi. Suuret hankinnat on toteutuksen osalta hyvä keskittää osaamisen takaamiseksi.	Toiminnan keskittäminen	
Kategorisointi auttaa valitsemaan strategiaan sopivimmat ratkaisut. Hankintojen kategorisointi auttaa hallitsemaan ja johtamaan hankintoja sekä sopimuskumppaneita. Kategorisointi kohdentaa toimintatapoja, resursseja, osaamista, oppimista ja vastuutusta. Kategorisointi auttaa päätöksenteossa suhteessa organisointiin. Kategorisointi on hankintojen ohjauksen keino johtamisen näkökulmasta.	Kategorisointi	
Strategia vaatii operatiivisia ja hallinnollisia prosesseja sekä johdon ohjausta hankintojen tavoitteelliselle johtamiselle. Strategian toteuttaminen vaatii kehittämistoimia, jotka vaativat resurssointia ja budjetointia hankinnoissa. Strateginen ohjaus hankinnoille varmistetaan suunnittelulla. Ostovolyymi linkittää strategisten tavoitteiden ja hankintojen roolin strategian toteutuksessa. Hankintastrategia voi olla keskeinen johtamisen väline. Strateginen linjaus luo yhtenäisyyttä.	Hankintojen strateginen johtaminen	Johtamisen osa-alueet (hankintojen strateginen johtaminen, tietojohdaminen, hankintojen johtaminen, ulkopuolinen yhteinen toimintatapa)
Tieto vaikuttaa myös päätöksiin yhteishankintatarpeista. Palveluiden tuottamistavat, tavoiteasennan ja vaikuttavuusarvioinnin tulee perustua tietojohdamiseen. Päätökset läpinäkyviä ja dataan perustuvia, mitä kerätty prosessista.	Tietojohdaminen	
Taloudellinen tehokkuus mahdollistuu, kun hankintojen johtaminen tai koordinointi tapahtuu ylimmässä johdossa. Tulostavoitteita tulee tukea hankintatoimella. Johtamisessa tavoitellaan tehokasta varojen käyttöä ja lainmukaista toteutusta. Hankintatoimen hyvän johtamiskäytännön tehtävät. Hankinnat ovat osa kokonaisuutta, joka koostuu tietyn vaikuttavuuden tavoittelusta eri toimenpitein. Kyseessä organisaatiokulttuurin muutos hankintojen johtamisessa, jolla on moninaisia vaikutuksia. Toimitus- ja palveluketjun näkökulmaan perustuva hankintojen johtaminen.	Hankintojen johtaminen	

Julkisen sektorin yhtenäisyyttä yhteisen hankintastrategian kautta.	Ulkopuolinen, yhteinen toimintatapa	
Merkittävien hankintojen suunnittelu. Hankintojen merkityksellisyyteen vaikuttaa yksikön toiminta ja tuloksellisuus. Strategisesti merkittävien hankintojen tunnistaminen ja resurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen on edellytys tulokselliselle hankintatoimelle.	Merkittävyys	Priorisointi (merkittävyys, priorisointi, taloudellisuus)
Strategian osalta tarveharkinta ja hankintojen suunnittelu kokonaisuutena edistävät priorisointia. Suunnittelu erottaa pakolliset ja harkinnan varaiset hankinnat. Priorisointi tulisi tapahtua koko edun näkökulmasta todellisen tarpeen ja tärkeyden varmistamiseksi.	Priorisointi	
Hankintasuunnitelman prioriteetit vaikuttavat määrärahojen jakamiseen tai kohdentamiseen. Kriittisten hankintojen määrärahojen riittävyys varmistaminen suunnittelun myötä.	Taloudellisuus	
Kategorisointia voi hyödyntää suunnittelussa, joka mahdollistaa hankintojen toteutustavan optimoinnin. Suunnittelu edistää sujuvampaa toimintaan ja uusien mahdollisuuksien löytämistä.	Uudet mahdollisuudet	Toiminnan kehittäminen (uudet mahdollisuudet, tietotarpeet, puutteellisuus, ennakointi)
Ydintoiminnan tukemiseksi hankintatoimi tarvitsee toiminnan suunnittelu- ja seurantatietoja. Hankintasuunnitelma keskeinen tietolähde. Löydetään keinoja keskittää ja vähentää päällekkäistä työtä.	Tietotarpeet	
Toiminnan vähäinen suunnittelu ilmenee hankintojen pirstaloitumisena ja hektisyytenä. Hankinnoissa keskittyyään liikaa nykyhetkeen ja määrärahojen tehokkaaseen lyhyen tähtäimen suunnitteluun. Lyhyt katseinen suunnittelu vaikuttaa hankintojen hektisyyteen ja kokonaisuuden hahmottamisen puuttumiseen. Hankintojen suunnittelun puute voi johtaa hankintalain vastaiseen toimintaan, priorisoinnin vaikeuteen ja strategisen merkittävyyden huomiotta jättämiseen.	Puutteellisuus	
Toiminnan ja talouden suunnitteluprosessissa tulisi huomioida resurssien käytön ennakointi ja optimointi hankintojen näkökulmasta. Hankintojen suunnittelu huomioiden kategoriatasoiset määrärahasuunnitelmat. Hankintojen ennakointi on edellytys tulokselliselle hankintatoimelle.	Ennakoiminen	
Suunnitteluprosessin määrittäminen yhteistyössä talouden ja substanssin kanssa. Hankintojen suunnitteluun olemassa malli. Hankintatarpeiden tiedostaminen mallin tai oman järjestelyn pohjalta. Hankintojen suunnittelu koko hankintayksikön edun näkökulmasta. Hankintasuunnittelu sisäisen budjetoinnin tukena. Hankintasuunnitelma keino koota tulevat hankintatarpeet.	Yhteinen toimintatapa	Yhtenäinen toiminta (yhteinen toimintatapa)
Kategoriakartta voi perustu yhteiseen malliin tai siitä sovellettuun malliin. Kategorisointimalli on luotu tueksi suunnittelulle. Hankintakategoriakartta voi pohjautua yhteiseen malliin tai sovellettuun versioon. Hankintojen merkittävyys ja luonne sekä resurssit huomioitava hankintakategoriakartassa.	Kategoriakartta	Kategorisoinnin hahmotus ja ymmärrys (hankintojen merkittävyys, tietotarpeet, käsitys kategorisoinnista, puutteellisuus, nykyinen yhteinen kategorisointimalli, kategorisoinnin perusta, kategorisoinnin hyödyt, kategoriakartta)
Kategorisointi mahdollistaa hankintatoimen kehittämisessä mm. linjausten ja ohjeiden kohdentamista. Kategorisoinnin hyödyntäminen resursoinnissa, ohjauksessa, suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. Kategorisoinnin kautta voi luoda järkevät ja tarkoituksenmukaiset kokonaisuudet kilpailutuksen ja sopimushallinnan näkökulmasta. Kategorisointi tukee hankintojen ohjausta, suunnittelua, toteutusta ja valvontaa sekä kehittämistä. Kategorisointi mahdollistaa hankintojen hallittavuuden ja yhtenäisempiä toimintatapoja. Kategorisointia voi hyödyntää hankintojen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Kategorisoinnilla tukee hankintojen tavoiteasennan, vuorovaikutuksen ja kilpailutuksen toteutumiseen.	Kategorisoinnin hyödyt	
Hankintatoimen analysointi ja nykytilan selvittäminen pohjana kategorisoinnille. Kategorisoinnissa huomioitu volyymin lisäksi toimittajamarkkinan tilanne. Palvelut ja tuotteet koostavat tuoterhyimiä eli kategorioita. Kategorian muodostamiselle on perusteet. Kategorisointi eli hankintojen tuoteluokittelu. Kategorisointia muodostuu tuotteiden ja palveluiden joukosta, jota ohjataan kokonaisuutena.	Kategorisoinnin perusta	
Yhteinen kategorisointimalli lkp-tilien kautta muodostettu ja sisältöä on ryhmitelty sekä yhdistelty. Yhteinen kategorisointimalli ei sisällä ydintoimintoja ja tunnistaminen virastojen tehtävänä. Lkp-tilien käyttö pohjana kategorisointimallille perustuu yhteen, ainoaan yhteiseen tilipohjauseen raporttiin, josta tieto yhteisesti saatavilla.	Nykyinen yhteinen kategorisointimalli	
Lkp-tilijaotteluun perustavassa mallissa on puutteita esim. liian laaja sisältömääritys. Valtion hankinnat luokiteltu lkp-tilijaon perusteella. Ryhmitelyyn ei ole ollut muuta keinoa.	Puutteellisuus	

Taloushallinnon näkökulmasta olevassa hankintaprosessissa kategorisointi pohjautuu tilausjärjestelmän UNSPSC-koodeihin.	Käsitys kategori-soinnista	
Tarkoituksenmukainen ryhmittely vaatii tietoa hankinnoista. Yhteiset kategoriat tietolähteenä hankintadatatpalvelussa.	Tietotarpeet	
Matriisissa kategorioiden merkittävyys tunnistettavissa ja seurattavissa. Toimittajayhteistyön malli ja sen kehittäminen pohjautuu kategorisoinnin lisäksi toimittajaan liittyviin elementteihin ja sopimuksen luonteeseen.	Hankintojen merkittävyys	
Kaikkia hankintoja ei voida tehdä ja käsitellä samalla tavalla. Erilaiset ja samanlaiset hankintatarpeet hahmottuvat. Hankintojen jako ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin tärkeä tiedostaa Kategorisointi yhteensovittaa erilaisia hankintatarpeita ja toimittajamarkkinoiden piirteitä. Kategorisointi helpottaa eri näkökulmien huomioimista hankinnoissa.	Hankintatarpeiden huomioiminen	Yhtenäinen toiminta (koko talon etu, toteutuksen onnistuminen, resurssointi, yhteishankinnat, ulkoinen yhteinen toimintatapa, hankintatarpeiden huomioiminen)
Yhteistä kategorialuokittelua on hyvä kehittää virastoa huomioivaksi. HAMA-kategorisointi voidaan yhdistää lkp-tilien avulla yhteläisen tiedon tuottamiseksi. Yhteinen hankintojen kategorisointimalli julkishallinnolle. Yhteensopivuutta kategoriointiin ja ryhmittelyyn johtamista helpottamaan ja tiedon analysointia varten ja vertailtavuutta yleisesti.	Ulkoinen, yhteinen toimintatapa	
Valtiohallinnon keskitetyt kategoriat yhteishankintoina. Isoimmat hankintakategoriat valtiohallinnossa tunnistettu. Kategoriat resurssiin, työkaluihin ja tiloihin painottuvia.	Yhteishankinnat	
Kategorisoinnilla vaikutetaan organisoitumiseen. Merkitykselliset hankinnat saavat resurssointia. Kategorisoinnilla jäsennellään hankintatoimen kokonaisuutta ja priorisoidaan henkilöresurssit merkityksellisiin hankintoihin. Kategorisoinnilla selkeyttä työn- ja vastuunjakoon.	Resurssointi	
Organisaation tarpeet saadaan koottua ja yhdistettyä. Voidaan hyödyntää markkinatietämystä koko organisaation käyttöön. Kategorisoinnilla yhtenäisempiä toimintatapoja.	"Koko talon etu"	
Hankinnan toteutuksessa tulee huomioida erilaiset mahdollisuudet ja menetelmät. Kategoriakohtaisesti voi huomioida leasingrahoituksen vaihtoehtona. Kategoriakohtaiset ratkaisut. Kategoriakohtaisesti tunnistetut parhaat menettelyt toteutukseen. Kategorisointi mahdollistaa hankintojen kehittämisen hankintakohtaisesti. Kategoriatasolle voi määrittää kriteereitä ympäristömerkkien osalta. Kategorialle ja sen sisälle voidaan määrittää kestävän kehityksen ja vastuullisen näkökulmia.	Toteutuksen onnistuminen	
Hankintatoimen kehittämistä voidaan tukea hankintayksikkökohtaisella hankintakategoriakartalla. Hankintasuunnitelmaa työkaluna sovelletaan kategorisointimalliin Virastokohtainen hankintakategoriakartta tukee toiminnan kehittämistä. Kraljicin matriisi toimii työkaluna kategoriakohtaisen toimittajahallinnan mallin ja yhteistyön tavoitteiden asennassa.	Työkalut	Kehittämisen suunnitelmallisuus(kehittämisen prosessit, työkalut, kehittämisen tasot ja tietotarve)
Kategoriakehittämisessä huomioitava hankintojen vuosittainen arvo, luonne ja ydintoiminnot.Hankintatoimen kehittäminen toiminnasta aiheutuvien kokonaiskustannusten alentamisen näkökulmasta.Hankintatoimen kehittäminen hankintojen taloudellisen ja tehokkuuden hallinta koko elinkaaren ajan näkökulmasta.Yhdenmukaisuuden hakua esim. standardoimisella. Tuotevalikoiman ja toimittajien lukumäärän optimointi ja laskumäärän vähennys.	Kehittämisen tasot	
Hankintatoimen kehittämiseen tarvitaan tietoa toteutuneista hankinnoista.	Tietotarve	
Hankintatoimen kehittämisen osa-alueet ovat ohjaus, suunnittelu, osaaminen ja toteuttamisen seuranta.Hankintojen suunnittelun ja seurannan kehittäminen jakautuu suunnitteluprosessiin, kategorisointimalliin, talouden suunnitteluprosessiin, toteutumisen seurantaan ja mitariston kehittämiseen.	Kehittämisen prosessit	
Hankinnat painottuvat yksittäisen tarpeen täyttämiseen tehokkaasti nykyhetkessä normaalioloissa. Ad hoc-hankinnat ovat yksittäisiä, kiireisiä ja osaamattomuuteen kytkettyviä.	Lyhytkatseisuus	Hankintojen suunnitelmallisuus (lyhytkatseisuus)
Valtiohallinnossa määritetty tietyt hankinnat yhteishankinnoiksi, jolloin osa toteutustapaa ennalta valittua. Hallinnonalalla voi olla oma puitejärjestelyvalikoima hyödynnettävänä. Yhteishankintoihin määritetty ennalta tuoteriymät, joiden toteutus ennalta päätetty osin.	Yhteiset toteutustavat	Yhtenäinen toiminta

Hankintaohjeessa määritystä pienhankintojen toteutukseen. Suora hankinnan määrittelyn seikat pienhankinnoissa. Hankintaohjeet ovat operatiivisen tason työkalu.	Hankintaohjeistus	(yhteiset toteutustavat, hankintaohjeistus)
Kilpailutusprosessi ja sopimusaikainen toiminta (toteutusvaihe) rajattu pois kehittämisalueista hankkeessa.	Käytännön toteutus	Kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärrys (kokonaiskuva, oikeanlainen tieto, käytännön toteutus)
Hankintojen tarkoituksenmukaiset kokonaisuudet ja päällekkäisen työn vähentäminen. Sitoumukset pidemmällä aikavälillä epäselvänä kokonaisuutena. Hankintakokonaisuuden arviointi auttaa yksittäisen hankinnan toteuttamisessa.	Kokonaiskuva	
Laskujen kirjauksen vastaaminen hankinnan sisältöä. Toimintokoodit tarkentamisen ja erotelun apuna tiliöinnissä. Toimintokodeja on satoja, joka vaikeuttaa oikeanlaista kirjausta. Markkinatietämyksen lisääntyminen helpottaa hankintojen tavoiteasentaa, vuorovaikutusta ja toteutusta.	Oikeanlainen tieto	Hankintatoimen ohjaustekijät (sisäinen ohjaus, ulkoinen ohjaus)
Hankintatoimen ohjaustehtäviin liittyvät organisointi, tehtävämääritys, kategorisointi, toimintamalli ja suunnitteluprosessi. Ylimmän johdon strateginen ohjaus hankinnoissa oleellista. Hankintojen toteutuksen ohjaus painottuu budjettiperusteisuuteen. Ohjaus vaikuttaa hankintatoimeen ja hankintatehtäviin sekä organisoitumiseen. Hankintojen ohjaus ja suunnittelu vaikuttavat toteutustavan valintaan.	Sisäisen ohjaus	
Hankintayksiköt ovat erilaisia ja tämä tunnistettava jatkokehittämisessä. Samaa ohjausmallia ei täysin voida soveltaa kaikille hankintayksiköille. Hankintayksiköt ovat erilaisia.	Ulkoinen ohjaus	
Hankintojen ryhmittely vaikuttaa hankintojen ohjattavuuteen ja toteutukseen. Kategoria muodostaa ohjattavan ja koordinoitun kokonaisuuden. Kokonaisuuksien hallinnointi mahdollistaa yhtenäisemmät ostoehdot ja päällekkäisen työn vähentymisen eli toiminnan tehostumisen. Markkinatietämys lisääntyy luoden tehokkuutta toiminnan ja markkinoiden hallittavuuteen. Luodaan yhtenäisempiä toimintatapoja ja tarkoituksenmukaista toimintaa. Ohjaukseen ja suunnitteluun saadaan tukea kategorisoinnin ja ostosalkkuanalyysin kautta.	Hallittavuus	Hankintojen hallinta (hallittavuus, järjestelyä tietoa)
Ohjaus tarvitsee järjestettyä tietoa. Kerätty ja järjestely tieto luo oikeasuuntaisen ohjauksen ja johtamisen. Hankintatarpeet vaativat erilaisia hankintoja ja toimittajia.	Järjesteltyä tietoa	
Hankintaprosessille tehostaminen ja tuottavuuden tarve. Toimintaprosessien parantaminen vaikuttavat laadulliseen kehitykseen ja kustannussäästöihin. Prosessikustannuksiin liittyvät hankintojen toistuvuus, kokonaisuuden määrittäminen ja tehtävien keskittäminen sekä automatisoinnin hyödyt. Hankintaprosessit linkittyvät muihin prosesseihin. Prosessien tavoite saavutetaan yhteisellä ohjausmallin ja suunnittelumallin käytöllä.	Prosessitehokkuus ja -toimivuus	Toiminnan läpinäkyvyys ja suunnitelmallisuus
Hankintatoimen prosesseista tunnistettu erilaisia määritelmiä valtiohallinnon sisällä. Hankintaprosessin kuvaus taloushallinnon näkökulmasta ja hankintatoimen näkökulmasta. Resurssointi ja volyymit ovat tekijöinä hankintaprosessin tehtävien hajautuksen/keskittämisen arvioinnissa.	Prosessikuvaus ja määrittäminen	
Toimittajamarkkinan tilanne kattaa saatavuuden, toimittajamäärät ja, toimittajariskit. Toimittajahallinnan osa-alueisiin kuuluvat ostosalkkuanalyysi ja hankintojen kategorisointi. Toimittajakumppanuuden elementtien tunnistaminen. Toimittajien tunnistaminen kategoriatasolla.	Toimittajamarkkinan määrittäminen	Toimittajamarkkinatietämyksen kehittäminen ja hyödyntäminen
Toimittaja-analyysi toimii pohjana toimittajamarkkinoiden ja toimittajatietojen tarkastelulle. Toimittajayhteistyön malli ja sen kehittäminen pohjautuu kategorisoinnin lisäksi toimittajaan liittyviin elementteihin ja sopimuksen luonteeseen. Kraljicin matriisi toimii työkaluna kategoriakohtaisen toimittajahallinnan mallin ja yhteistyön tavoitteiden asennassa. Nelikenttäanalyysissä huomioidaan tuoteryhmän kiinnostavuus markkinoilla. Toimittajien rooli ja merkitys kokonaisuudessa. Toimittajamarkkinan tilanne ja kehitysmahdollisuudet tunnistettava kategoriatasolla.	Toimittajamarkkinan ymmärrys	
Toimittajia tulee kartoittaa ja etsiä. Ulkoisten resurssien tehokas hyödyntäminen vaatii hyvän tuntemuksen toimittajamarkkinoista ja -vaihtoehdoista. Toimittajamarkkinan tilanne vaikuttaa hankintojen toteutustavan valintaan.	Toimittajamarkkinan hyödyntäminen	
Julkisella rahalla tehtyyn hankintaan kohdistuu hinta- ja laatuodotusten lisäksi odotusta niiden tarkoituksenmukaisuudesta.	Ulkopuoliset odotukset	Lopputuloksen arviointi
Loppusiakkaan näkökulma korostuu parhaiten tiiviillä yhteistyöllä toimittajan kanssa.	Loppukäyttäjän kuuleminen	

Hankintaosaaminen jakautuu organisaatio-osaamiseen ja yksilöosaamiseen. Hankintojen säännöllisen tekemisen aste.	Osaamisen taso	Osaamispää- oman tuntemus
Osaaminen vaikuttaa organisointiin, resurssointiin, päätöksentekoon ja kehittämiseen. Hankintaosaaminen strategista ydinosaamista.	Osaamisen mer- kitys	

Yllä olevassa taulukossa olevat pääluokat ovat ryhmitelty alla olevaan tauluk-
koon. Lisäksi näille ryhmittelyille on muodostettu yläluokat ja näille yhdistävä
luokka.

Pääluokkien ryhmittely	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Tehtävien vastuutus	Hankintatoimen johtaminen	Hankintatoiminnan joh- tamisessa ja kehittämi- sessä huomioitavat te- kijät osana toiminnan johtamista ja paranta- mista
Johdettava kokonaisuus		
Johtamisen osa-alueet		
Priorisointi		
Hankintatoimen ohjaustekijät		
Toiminnan kehittäminen	Jatkuva parantaminen ja muutostarpeisiin ennakointi	
Kehittämisen suunnitelmallisuus		
Toiminnan läpinäkyvyys ja suunnitelmalli- suus		
Yhtenäinen toiminta (x3)		
Kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmär- rys	Kokonaisuuden hahmottaminen ja seu- ranta	
Hankintojen hallinta		
Kategorisoinnin hahmotus ja ymmärrys		
Hankintojen suunnitelmallisuus	Hankintojen johtaminen	
Lopputuloksen arviointi		
Toimittajamarkkinatietämyksen kehittämi- nen ja hyödyntäminen	Osaamisen ja resurssien johtaminen	
Osaamispääoman tuntemus		