



LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Jaakko Röpetti, 24.5.2021

HANKINTOJEN KATEGORIAJOHTAMINEN ESPOON KAUPUNGISSA

Tarkastajat:

Professori Timo Pirttilä

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Jaakko Röpetti

Hankintojen kategoriajohtaminen Espoon kaupungissa

Diplomityö

2021

90 sivua, 19 kuvaa, 2 taulukkoa

Tarkastajat: Professori Timo Pirttilä

Hakusanat: kategoriajohtaminen, julkinen hankinta, strategia, poikkihallinnollinen yhteistyö

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Espoon kaupungin strategista hankintatoimea voidaan kehittää kategoriajohtamisen mallin avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia Espoon kaupungin tarpeisiin soveltuva hankintojen kategoriajohtamisen malli. Tutkimuksessa oli tarkoitus kategorisoida Espoon kaupungin hankinnat alustaviin hankintakategorioihin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa teoreettinen viitekehys rakennettiin hankintojen strategiseen johtamiseen, toimittajahallintaan, vähittäiskauppaan sekä julkiseen hankintaan liittyvästä aineistosta. Empiirisen aineiston keruu toteutettiin benchmark-teemahaastatteluin, joista saatavaa tietoa sovellettiin tutkimuksen toteutusosassa.

Tutkimuksessa selvisi, että hankintojen kategoriajohtaminen on osa strategista hankintatoimea ja hankintojen systemaattista johtamista. Tästä huolimatta kategoriajohtamisesta on haastavaa löytää selkeästi toimivinta toimintamallia, joka olisi akateemisesti todistettu toimivaksi. Tutkimuksessa kategoriajohtamisesta tunnistettiin muutamia keskeisiä elementtejä, jotka ovat myös strategisen hankintatoimen kulmakiviä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kategoriajohtamisen malli tulee räätälöidä ja sovittaa kohdeorganisaatioon, jotta sen käyttöön ottaminen onnistuu. Uuden toimintamallin käyttöön ottaminen tehdään usein pilotoinnin avulla, josta saatuja tuloksia hyödynnetään toimintamallin jatkokehityksessä.

Tutkimuksessa laadittiin Espoon kaupungin hankintojen asiakkaat huomioivat palvelualueet ja näiden alle hankintakategoriat. Lisäksi tutkimuksen pilottikategoriasta laadittiin mallipohjat sekä kategoriastrategian tuloskortille että kategoriakohtaiselle tarkemman tason hankinta-alue suunnitelmalle, joita voidaan hyödyntää kategoriajohtamisen jatkotyöstämisessä. Tutkimuksessa laadittiin kohdeorganisaatiolle, Espoon kaupungin hankintakeskukselle, ehdotus uudesta organisoitumismallista rooleineen tukemaan hankintojen kategoriajohtamisen toimintaa.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Jaakko Röpetti

Category management in the city of Espoo

Master's thesis

2021

90 pages, 19 figures, 2 tables

Examiners: Professor Timo Pirttilä

Keywords: category management, public procurement, strategy, cross functional co-operation

The objective of this study was to figure out how one can develop the strategic procurement function in the City of Espoo by using the methods of category management. The aim of this study was to define a category management model suitable for the city of Espoo. The aim was also to categorize procurements into tentative categories.

The study was carried out as a case study by using qualitative methods. Theoretical framework was built on the theory containing the elements of strategic procurement, supplier management, retail and public procurement. The empirical part of the study was gathered of the information gotten by the benchmark interviews.

The study shows that the category management is a part of the strategic procurement actions and systematic management. Despite of this there was hard to find the most suitable model that has been academically proved to be functional. By studying the category management there were recognized common key elements which are also the key stones of the strategic procurement. The study shows that to be deployed correctly the category management model must be tailored and fitted for the organization. The proven results of a pilot project often help to deploy the new operating model and help the further development of the model.

In this study there were made internal customers considered services areas and furthermore procurement categories. In the pilot project included to this study there were made templates for the category strategy scorecard and category-based procurement area plan. These models can be utilized in implementing and further development of the category management model. In this study there was also made a new organization model for the target organization, the procurement center of Espoo, aiming to support the implementation and actual working by using the category management model.

ALKUSANAT

Matkani Espoon kaupungin hankintakeskuksessa on ollut opettavainen. Koen olevani ollut etuoikeutettu saadessani työskennellä ja kasvaa organisaatiossa, joka on systemaattisesti kehittänyt omaa toimintaansa kohti ammattimaista hankintaorganisaatiota. Hankintojen kategoriajohtaminen on tämän kehityspolun seuraava askel, jonka tukemiseksi tämä työ on tehty. Haluan kiittää työnantajaani mahdollisuudesta tehdä diplomityö ajankohtaisesta ja mielenkiintoisesta aiheesta, jolla on vaikutusta koko yksikön sekä kaupungin toimintaan tulevaisuudessa.

Järvenpäässä,

24.5.2021

Jaakko Röpetti

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Taustaa tutkimukselle	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	4
1.3	Tutkimuskysymykset	5
1.4	Tutkimuksen toteutus.....	6
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	Teoreettinen viitekehys	8
2.1	Strateginen hankintatoimi	8
2.1.1	Strategiseen hankintatoimeen sisältyvät keskeiset ominaispiirteet.....	10
2.1.2	Hankintojen johtamisella saavutettavat hyödyt.....	17
2.1.3	Organisaatiolta vaadittavat resurssit ja kyvykkyydet.....	18
2.2	Hankintojen kategoriajohtaminen	20
2.2.1	Hankintojen kategorialähtöinen johtaminen	21
2.2.2	Toimittajien ohjaaminen kategoriajohtamisessa	25
2.2.3	Hankintojen kategorisointi	26
2.2.4	Mittaaminen johtamisen tukena	29
2.3	Hankintojen kategoriajohtamisen keskeiset elementit.....	32
3	Espoon kaupungin hankintojen johtamisen nykytila	34
3.1	Kohdeorganisaatio	34
3.2	Hankintakeskuksen kehityspolku.....	36
3.3	Kohdeorganisaation nykytila hankintojen kategoriajohtamisen näkökulmasta.....	37
3.4	Tilapalvelut-liikelaitos lyhyesti	39
4	Tutkimukseen tehdyt haastattelut	40
4.1	Yritys A:n haastattelu	41
4.2	Yritys B:n haastattelu.....	44

4.3	Yritys C:n haastattelu.....	48
5	Espoon kaupungin hankintojen kategoriaojohtaminen.....	52
5.1	Espoon kaupungin hankintojen kategoriooinnin lähtökohdat.....	52
5.2	Kuntaorganisaation toimintaympäristön erityispiirteet.....	53
5.3	Espoon kaupungin hankintojen kategoriointi.....	55
5.3.1	ICT-palvelualue.....	57
5.3.2	Henkilöstön ja tukipalveluiden palvelualue.....	58
5.3.3	Ruokapalveluiden ja tarvikeostojen palvelualue.....	59
5.3.4	Elinvoiman ja hyvinvoinnin palvelualue.....	60
5.3.5	Kaupunkiympäristön ja toimitilojen palvelualue.....	61
5.3.6	Logistiikkapalveluiden ja kulkuvälineiden palvelualue.....	62
5.4	Kategoriastrategia ja kategoriakohtaiset suunnitelmat.....	63
5.4.1	Kategoriastrategian laatiminen.....	65
5.4.2	Kategoriakohtaisen hankinta-alue suunnitelman laatiminen.....	71
5.5	Organisoituminen.....	73
5.6	Hankintatoimen henkilöstöltä edellytettävät kyvykkyydet.....	77
5.7	Haltuunottosuunnitelma.....	78
6	Yhteenveto.....	80
7	Lähteet.....	83

1 JOHDANTO

Hankintatoimi on tunnistettu strategisesti merkittäväksi toiminnoksi organisaatioissa sekä niiden johtamisessa (Sudhi S. 2005, s. 10). Hankintatoimi on myös johtotasolla tunnistettu kohdeorganisaatiossa, Espoon kaupungissa, strategisesti merkittäväksi toiminnoksi. Hankintojen strategisesta johtamisesta puhuttaessa termi *kategoriajohtaminen* nousee usein esille yhtenä keinona johtaa hankintoja sekä niihin liittyvää toimittajamarkkinaa. Kategoriajohtaminen liittyy myös olennaiseksi osaksi esimerkiksi palveluiden järjestämisen strategiaa, eli kysymyksiin, mitä palveluita meidän kannattaa organisaatiossa tuottaa itse ja mitä palveluita voimme ostaa ulkopuolisilta markkinoilta. Tuota tai osta -tyyppiset päätökset (eng. make or buy) ovat käytännössä aina strategisista valintoja ja jotka määrittelevät paljolti myös sen, miten esimerkiksi palveluita tai tavaroita tulisi hankkia (Van Weele. 2010, s. 183).

1.1 Taustaa tutkimukselle

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, Espoon kaupungin hankintakeskus (jatkossa myös hankintakeskus) aloitti vuonna 2016 systemaattisen oman toiminnan uudistamisen, josta on kerrottu tarkemmin luvussa kaksi. Hankintatoimen systemaattisen kehittämisen tarkoituksena on ollut nostaa kohdeorganisaation ostotoiminnan ammattimaisuutta ja luoda erilaisia kaupunkitasoisesti monistettavia malleja, joita koko organisaatio voi hyödyntää osana omaa toimintaansa. Tähän mennessä monistettavat mallit on tehty hankintojen suunnittelu- ja kilpailutusprosessista sekä toimittaja- ja sopimushallinnasta kategoriajohtamisen ollessa seuraava vaihe kehityspolulla kohti ammattimaisempaa ostamista. Espoon kaupungissa hankintoja tehdään sekä keskitetysti hankintakeskuksen kautta että toimialojen toimesta. Espoon kaupunki kuitenkin näyttäytyy markkinoille yhtenä isona asiakkaana, joka edellyttää organisaatiolta yhteisesti sovittuja ja käyttöön otettuja toimintamalleja. Toimintamallit tekevät organisaation toiminnasta johdonmukaisempaa ja selkeämpää.

Espoon kaupunki on uudistamassa johtamisjärjestelmäänsä vuonna 2021, mikä luo oivat puitteet Espoon kaupungin hankintatoimen laajamittaisemmalle kehittämiselle. Johtamisjärjestelmän uudistusprojektissa on tehty ennakoivia toimenpiteitä jo vuoden 2020 aikana. Vuonna 2021 tehdään hallintosääntömuutokset, joilla on suoria vaikutuksia muun muassa hankintavaltuuksiin ja niiden puitteissa tehtäviin linjauksiin. Näin ollen hankintojen

katgoriajohtamisen mallilla on oletettavasti vaikutuksia sekä itse hallintosäätöön että niiden kautta tuleviin hankintavaltuuksiin tilanteissa, joissa hankinnoista tai vähintään niiden strategisista linjauksista päättäisivät toimialan johtohenkilöiden sijaan esimerkiksi katgoriajohtajat tai -päälliköt.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Espoon kaupungin strategista hankintatoimea voidaan kehittää katgoriajohtamisen tuomien keinojen avulla. Katgoriajohtamisen lanseeraaminen on looginen jatkumo Espoon hankintatoimen kehityspolulla, jonka syksyn 2020 tavoitteina on ollut käynnistää katgoriajohtamisen määrittely, luominen, käyttöönotto sekä vakiinnuttaminen osaksi Espoon kaupungin hankintatoimea. Tämän tutkimuksen aikana syksyn 2020 tavoitteet siirrettiin toteutettavaksi vuodelle 2021. Vaikka strategisen hankintatoimen elementtejä ovat esimerkiksi hankintojen suunnittelu sekä toimittajahallinta, rajataan tämä tutkimus koskemaan hankintojen katgoriajohtamisen kehittämistä. Rajauksia tukevat sekä kohdeorganisaation tarve katgoriajohtamisen kehittämiseksi ja sille aikataulutettu projekti syksyille 2020 ja keväälle 2021 sekä toimittajahallinnan meneillään oleva kehitysprojekti, joka on siirtynyt tämän tutkimuksen kirjoitushetkellä pilotointivaiheeseen.

Katgoriajohtaminen on Espoon kaupungille uusi tapa johtaa hankintoja ja sen tarpeellisuus on tunnistettu. Tämän tutkimuksen päätavoitteena on, että kaupungin avainhenkilöt pystyvät hahmottamaan paremmin, mitä katgoriajohtaminen on sekä käsitteenä että mitä sillä voidaan saavuttaa. Työn tarkoituksena on tuottaa kaupungille valitun pilottikohteen avulla tuotettu monistettavissa oleva katgoriajohtamisen esimerkkimalli, jonka avulla katgoriajohtamista voidaan vähitellen laajentaa muualle Espoon kaupunkiin. Mallin tarkoituksena on kuvata katgoriajohtamisen hyödyt pilottikohteen katgoriassa konkreettisin esimerkein, jotta sekä kaupungin johdolle että operatiivisemmän tason henkilöstölle tulee parempi ymmärrys ja käsitys siitä, miksi tämän kaltaiseen toimintaan tulisi tulevaisuudessa panostaa. Hyödyiksi on tutkimuksen alkuvaiheessa tunnistettu ainakin katgorian markkinoiden parempi ja syvällisempi tuntemus, katgoriaan kuuluvien hankintojen systemaattisempi tarkastelu ja suunnittelu, osaamisen kerääminen poikkihallinnollisella yhteistyöllä sekä yleisesti hyödynnettävissä olevan katgoriastrategian laatiminen.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen suunniteltuihin tutkimuskysymyksiin vastaamalla on tarkoitus saavuttaa edellisessä kappaleessa kuvatut hyödyt ja tavoitteet. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälainen kategoriaojohtamisen malli soveltuu parhaiten Espoon kaupungin toimintaympäristöön?

Kohdeorganisaatio on luokitellut hankinnat alustaviin kategorioihin ilman syvällisempää analyysia niiden sovellettavuudesta. Teoreettisen viitekehyksen avulla on tarkoitus löytää vastauksia, miten hankintojen kategorisointia tulisi tehdä ja tunnistaa kategoriaojohtamisen mallin keskeiset periaatteet, joita tulisi soveltaa kaikissa hankintakategorioissa. Työn alkuvaiheessa on tunnistettu, ettei kategorisoinnilla tule pyrkiä ratkaisemaan koko kaupungin haasteita, joten on oleellista tunnistaa niin sanotut avainkategoriat, joiden johtamisella nähdään olevan nopeasti saavutettavia hyötyjä.

2. Miten kategoriaojohtaminen otetaan osaksi Espoon kaupungin hankintatoimea?

Toiseen kysymykseen vastaamalla luodaan syötettä Espoon kaupungin johtamisjärjestelmän uudistustyölle. Jotta kategoriaojohtaminen saadaan otettua käyttöön osaksi strategista hankintatoimea, on oletettavaa, että johtaminen tarvitsee rinnalleen mandaatin tehdä päätöksiä, joilla on vaikutusta Espoon kaupungin toimintaan. Tarkoituksena ei ole tehdä irrallista ja päälle liimattua johtamismallia, jolla ei ole konkreettista valtaa päättää esimerkiksi hankintojen strategisista linjauksista.

3. Mitkä ovat kategoriaojohtamisella saavutettavat mitattavat ja tunnistettavat hyödyt Espoon kaupungille?

Viimeiseen kysymykseen vastaamalla on keskeistä jäsentää nykyinen toimintaympäristö ja tunnistaa mihin kaikkeen kategoriaojohtamista olisi hyvä ensimmäisenä käyttää. Tarkoituksena on löytää kohteet, joista kategoriaojohtamisella saavutetut hyödyt ovat nopeasti ja kohtuullisella vaivalla ulosmitattavissa. Nopeiden konkreettisten hyötyjen saavuttaminen on avainasemassa

kategorijaohdamisen mallin lanseeraamisessa ja kaupungin sisäisessä markkinoinnissa. Ilman mitattavia hyötyjä ja onnistumisia on muutoksen läpivienti ja johtaminen haasteellisempaa.

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, joka jakautuu kahteen päävaiheeseen, teoreettiseen viitekehykseen sekä sen pohjalta toteutettavaan toteutusosioon. Tapaustutkimuksen haastavana puolena on sen hankala rajaaminen, mutta toisaalta sitä puoltavia seikkoja tukevat konkreettiset case-esimerkit erilaisista kohdeorganisaatioista (Laine P. & Bamberg J. & Jokinen P. 2015, s. 1 – 2). Tapaustutkimuksen avulla tutkimuksen tulokset ovat nopeammin konkretisoitavissa käytännön esimerkein, joista organisaatio voi oppia nopeastikin. Tapaustutkimus ja tutkimuksen kohde on kuitenkin erotettava toisistaan, toisin sanoen tapausten on oltava osa tutkimuksen kohdetta (Laine et al. 2015, s. 10 – 11). Tämän tutkimuksen tuloksista on tarkoitus johtaa muualle kohdeorganisaation monistettava kategorijaohdamisen keskeinen toimintamalli, joka on keskeinen piirre tapaustutkimukselle (Laine et al. 2015, s. 29).

Teoreettisessa viitekehyksessä tutkijan on tarkoitus hankkia, tutkia ja analysoida tutkimuskysymysten kannalta olennaista teoriaa, joka auttaa tutkijaa hahmottamaan toteutusosassa laatimiinsa vastauksiin mahdollisimman kattavan ja moniulotteisen lähestymisen. Teoreettinen viitekehys rakentuu strategista hankintaa ja sen keskeisiä elementtejä tukevista lähteistä sekä hankintojen kategorijaohdamista käsittelevistä lähteistä. Tutkimuksen teoriaosuuden ja siitä tehdyn yhteenvedon tarkoituksena on sekä avata strategisesti johdetun hankintatoimen keskeisiä elementtejä sekä hankintojen kategorijaohdamisen käsitteitä kohdeorganisaation hankintoja tekeville henkilöille ja toimia myös tukena varsinaiselle tutkimuksen toteutusosan toteuttamiselle.

Toteutusosa toteutetaan yhtenä case-esimerkkinä teoreettisen viitekehyksen avulla määriteltyyn kategoriaan yhdessä hankintakeskuksen sisäisen asiakkaan Espoon kaupungin Tilapalvelut-liikelaitoksen kanssa. Esimerkkimallin avulla toimintaa on sekä tarkoitus kehittää että vakiinnuttaa kategorijaohdamisen keskeiset elementit mahdollisimman systemaattiseksi toimintatavaksi. Malli on tärkeä esimerkiksi resursoinnin näkökulmasta, eli vaikka hankintakeskus vastaa kategorijaohdamisen mallin määrittelystä ja fasilitoinnista, se ei pysty

vastaamaan kaikista itse toimintaan liittyvistä toimenpiteistä. Tilapalvelut-liikelaitoksen toiminnassa on jo tutkimuksen alkuvaiheessa viitteitä kategoriajohtamisen tapaisesta toiminnasta, joten se valikoitui sopivaksi pilotointikohteeksi kiinteistönhoidon ja puhtaanapidon kategorian osalta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa kerrotaan tutkimuksen taustasta ja tutkimusongelmasta sekä kuvataan tutkimuksen aihealuetta. Johdantoluvussa esitetään myös varsinaiset tutkimuskysymykset sekä kerrotaan tämän tutkimuksen rajauksista ja määritellään, mitä tutkimuksella tavoitellaan.

Toinen luku käsittelee tähän tutkimukseen liittyvää teoreettista viitekehystä, joka koostuu strategisen hankintatoimen kuvaamisesta, hankintojen johtamisesta ja hankintojen kategoriajohtamisen perusteista. Teoreettisessa viitekehyksessä on paneuduttu myös organisaatiolta vaadittaviin peruskyvykkyyksiin, mitä hankintojen strateginen johtaminen edellyttää. Teoreettisen viitekehysten lopuksi on määritelty hankintojen kategoriajohtamisen keskeiset elementit, jotka on huomioitu toteutusosan toteuttamisessa. Kolmas luku käsittelee kohdeorganisaatiota kuvaten sen nykytilan ja kehityspolun. Luvussa kerrotaan myös tutkimuksen pilottikohteeseen liittyvästä organisaatiosta. Neljänteen lukuun on koostettu tutkimukseen liittyvä empiirinen aineisto eli tutkimukseen tehdyt yrityshaastattelut.

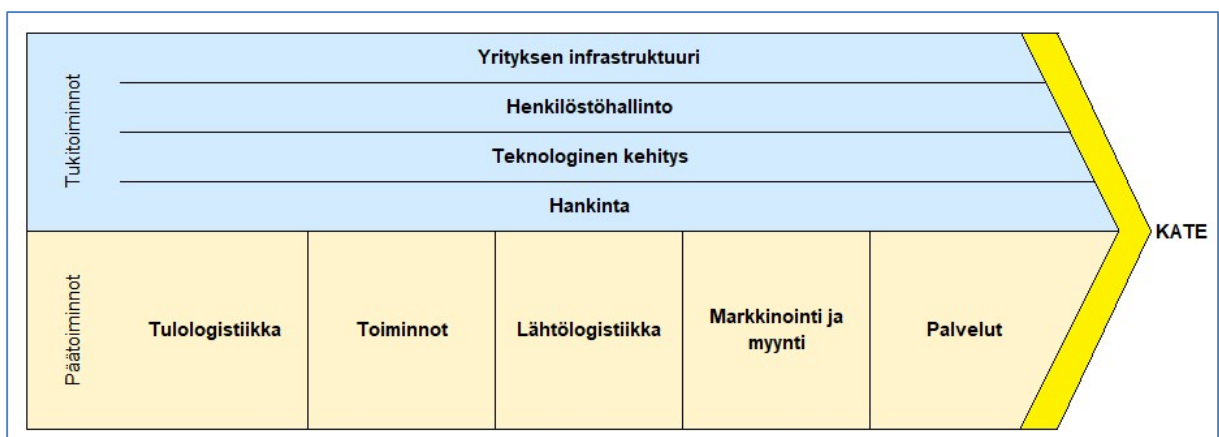
Viides luku käsittelee Espoon kaupungin hankintojen kategorisointiin ja kategoriajohtamiseen liittyviä asiakokonaisuuksia hankintojen kategorisoinnista kategoriastrategioiden laadintaan. Olennainen osa luvun sisältöä on hankintojen jakaminen hankintakategorioihin huomioiden Espoon kaupunkiorganisaation laajuus. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen pilottikohteesta saatuja havaintoja ja pilottikohteen erityispiirteitä. Viimeinen, eli kuudes luku summaa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset yhteenvedoksi.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisen viitekehysten avulla tutkijan on tarkoitus sekä hahmottaa että tutkia niitä teemoja ja aihealueita, joita soveltamalla varsinaisen toteutusosa voidaan toteuttaa. Teoreettinen viitekehys rajautuu hankintatoimen strategisen toiminnan ja hankintojen johtamisen merkityksellisyys tarkasteluun sekä hankintojen kategoriojohtamisen mallien tarkasteluun. Teoriaosuudessa tutkitaan myös toimittajien merkitystä hankintojen johtamisen sekä kategorisoinnin näkökulmasta.

2.1 Strateginen hankintatoimi

Hankintatoimi ei ole enää pelkästään perinteistä operatiivista ostotoimintaa, miksi se on pitkään aikaisemmin mielletty ja hankinnan rooli yrityksen organisaatiossa on kasvanut. Porter (1985) on kuvannut hankinnan arvoketjujohtamisessa tukitoiminnoksi (kuva 1), joka tarkoittaa, ettei hankinta kuulu varsinaista arvoa tuottavaksi päätoiminnoksi. Porterin näkemyksen (1985) mukaan hankinta on enemmän tukitoiminnon kaltaista, etenkin valmistavassa teollisuudessa tukien varsinaisia päätoimintoja sekä poikkihallinnollisesti myös itse tukitoimintoja (Van Weele. 2010, s. 6).



Kuva 1. Hankinta arvoketjussa (Porter. 1985, s. 55 mukailten).

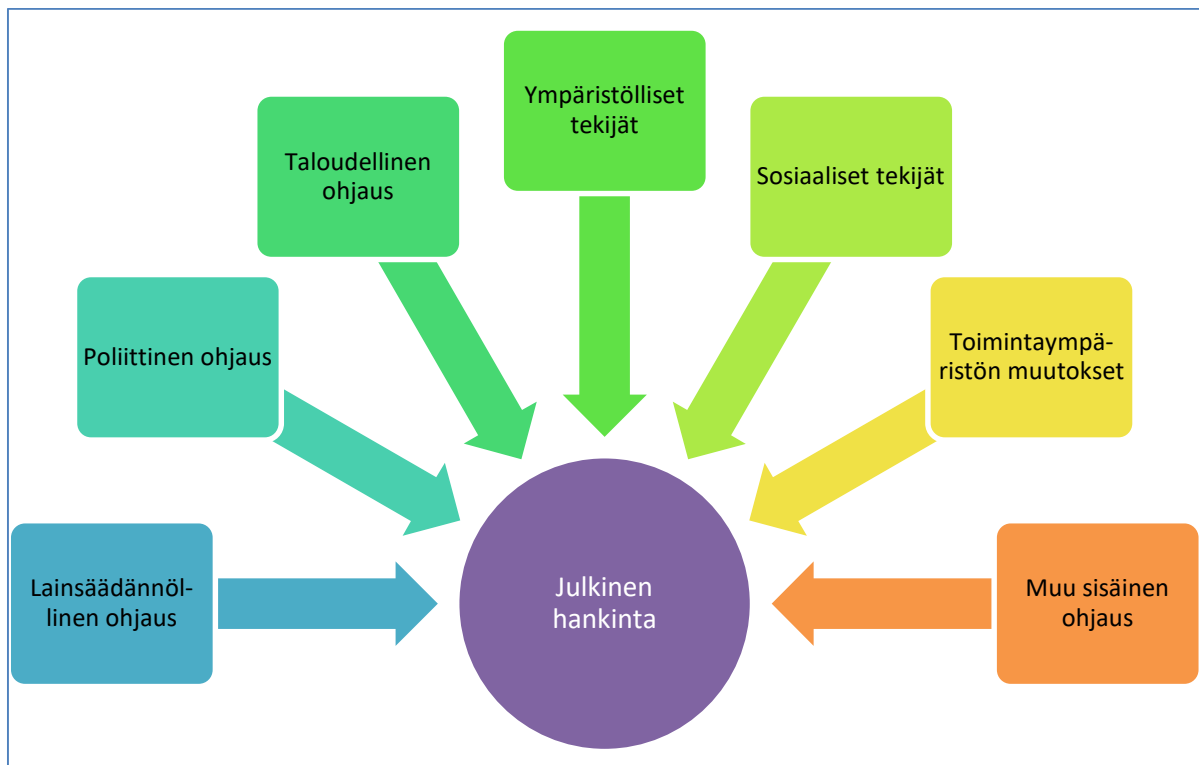
Tukitoiminnoille tehtävät hankinnat, esimerkiksi toimistotarvikkeet, voidaan mieltää kärjistäen operatiivisemmän tason rutiininomaisiksi hankinnoiksi. Näistä voidaan käyttää myös nimitystä epäsuorat hankinnat, koska ne eivät suoraan liity päätoimintoon. Päätoimintoihin liittyvät hankinnat taas omaavat enemmän strategisempaa roolia (Van Weele. 2010, s. 7).

Porterin näkemyksen voidaan katsoa edelleen pitävän osittain paikkansa, mutta tosiasiasa hankintatoimi mielletään laajemmaksi toimitusketjun ja toimittajamarkkinoiden hallinnan kokonaisuudeksi, joka on tunnistettu strategiseksi toiminnoksi myös akateemisessa kirjallisuudessa sekä johtamisen opinnoissa (Sudhi. 2015, s. 10, Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 116). Myös epäsuoria hankintoja tulisi johtaa strategisemmalla otteella etenkin tilanteissa, joissa hankintavolyymit ovat suuret ja toimittajakenttä laaja.

2000 -luvun markkinataloudessa toimiminen vaatii organisaatiolta ketteryyttä ja kyvykkyyttä reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Teknologinen kehitys, globaalit yhteydet sekä markkinat muuttavat organisaatioiden tapaa toimia ja kyseenalaistavat käytössä olevia toimintamalleja. Hankintatoimen voidaan sanoa käyvän läpi murrosvaihetta (Sudhi. 2015, s. 19). Hankintastrategian tulee myös kytkeytyä saumattomaksi osaksi organisaation päästrategiaa, joten sen merkityksen voidaan katsoa kasvaneen merkittävästi (Van Weele. 2010, s. 190).

Julkiset organisaatiot ovat merkittäviä markkinatalouden ostajia. Pelkästään Suomessa julkisen hankinnan ostovolyymit ovat vuodessa noin 35 mrd. euroa (Valtionvarainministeriö a. 2020, s. 9). On selvää, että myös julkisia hankintoja tulee johtaa strategisella otteella ja julkisen sektorin hankintaosaamiseen tulee panostaa tulevaisuudessa yhä enemmän (Valtionvarainministeriö a. 2020, s. 13 – 14). Julkista hankintaa säätelevät sekä lainsäädännölliset tekijät että organisaation sisäiset toimintaohjeet (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 404). Edellisessä kappaleessa kuvatut muutostekijät voivat olla julkiselle organisaatiolle haastavia, mikä vaatii erityistä panostusta hankintojen pitkäjänteiseen suunnittelutyöhön ja hankintojen hallintaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 412 – 413).

Kuvassa 2 on esitetty julkiseen hankintaan vaikuttavat eri tekijät, joista osa on yhtäläisiä myös markkinataloudessa toimivien organisaatioiden kohdalla. Näiden eri tekijöiden tunnistaminen ja hallinta vaativat poikkihallinnollista yhteistyötä, jonka merkitys etenkin isossa organisaatiossa on merkittävä (Sudhi. 2015, s. 10).



Kuva 2. Julkiseen hankintaan vaikuttavat tekijät. (Thai. 2001, s. 33 mukailleen.)

Alun perin luotu strategia saattaa osoittautua toimimattomaksi, jolloin on tehtävä nopeitakin muutoksia. Julkisen toimijan kontekstissa toimintakentän vaatimukset ovat samat, mutta toiminnan ketteryys saattaa hallinnollisten menettelyiden takia olla hidasta. Näin ollen organisaatioiden tulee keskittyä omissa strategioissaan tarkan tulevaisuuden ennustamisen sijaan enemmän kehittämään kyvykkyyksiään sekä ammattiosaamistaan, jotta sen työntekijöillä on paremmat edellytykset reagoida ja sopeutua toimintaympäristön muutoksiin (Rey et. al. 2019, s. 7).

2.1.1 Strategiseen hankintatoimeen sisältyvät keskeiset ominaispiirteet

Jotta tämän tutkimuksen pääaihetta, kategoriajohtamisen käsitettä, voisi ymmärtää paremmin, on ymmärrettävä ensin, mitä on strateginen hankintatoimi ja hankintojen strateginen johtaminen. Strateginen toiminta on tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa, jonka perustana ovat asetetut strategiset tavoitteet (Baily et. al. 2008, s. 36). Baily et. al. (2008) mukaan proaktiivinen strateginen hankintatoimi luo organisaatiolle lisäarvoa, mikäli hankintatoimeen liittyvät strategiat kytketään osaksi organisaation päästrategiaa. Strategia on ennen kaikkea työkalu, jonka avulla organisaatio kykenee toimimaan saavuttaakseen sen asettamat tavoitteet (Iloranta

& Pajunen-Muhonen. 2008, s. 115). Hankintastrategian tulisi olla sellainen, joka toimii hankintaorganisaation ohjenuorana noudattamalla kuitenkin organisaation yleistä linjaa sekä päästrategian tavoitteita (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 116, Baily et. al. 2008, s. 40). Hankintatoimen tarve kytkeytyä osaksi organisaation päästrategiaa on kasvanut jatkuvasti (Van Weele. 2010, s. 183).

Hankintojen hallinta ja ohjaus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, joita ovat strateginen, taktinen sekä operatiivinen taso, joiden tarkempi sisältö vaihtelee aina organisaatiokohtaisesti (Baily et. al. 2008, s. 36, Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 89). Strateginen hankintatoimi on myös organisoitunut tämän jaottelun perusteella siten, että jokainen taso on resursoitu, toimintamallit on kuvattu prosesseiksi ja eri tasoilla työskentelevien henkilöiden roolit ovat vastuutettu (OECD. 2019, s. 21). OECD (2019) määrittelee hyvin toimivan julkisen hankintayksikön keskeisiksi indikaattoreiksi viisi kohtaa, jotka ovat:

1. Strateginen johtajuus
2. Toiminnan tavoitteellisuus, tavoitteita on oltava enemmän kuin yksi
3. Kuvatut ja käyttöön otetut prosessit
4. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö
5. Poikkihallinnollinen yhteistyö sekä toimittaja- ja loppuasiakasyhteistyö (OECD. 2019, s. 21 – 22).

Kun hankintoja johdetaan strategisella otteella, on niiden vaikuttavuus koko organisaation toimintaan kiistaton. Toiminnan on oltava tavoitteellista ja objektiivista sekä hyvin systematisoitua, jota tukevat kuvatut ja käyttöön otetut toimintaa ohjaavat prosessit. Yhteistyön on ulotuttava kaikille tasoille, ei vain toimittajasuhteisiin rajautuen (OECD. 2019, s. 21 – 22).

Hankintojen kokonaisvaltainen johtaminen, mitä hankintojen kategoriojohtaminenkin edellyttää, vaatii siis strategisen johtamisen otetta. Kamensky (2014) on määritellyt strategisen johtamisen kehityspolun neljään vaiheeseen:

1. Strateginen suunnittelu
2. Strateginen johtaminen
3. Strateginen ajattelu
4. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen (Kamensky. 2014, s. 26).

Organisaatiot ovat vuosien saatossa kehittyneet suunnittelun tasolta vuorovaikutteiseen johtamiseen tunnistaen samalla sen, etteivät ne kykene tekemään strategista johtamista vain itsenäisesti ja suljetusti. Kokonaiskuvan saamiseksi, on asioita pystyttävä katsomaan riittävän ylhäältä sekä kyettävä samalla kyseenalaistamaan olemassa olevia totuuksia, itsestäänselvyksiä ja opittuja toimintamalleja. Organisaatioilta, niin yksityisiltä kuin julkisiltakin, vaaditaan strategista osaamista. Vuorovaikutusjohtaminen tarkoittaa monien erilaisten asiakokonaisuuksien hahmottamista, ymmärrystä, hallintaa sekä kehittämistä ja kaikkia näitä tekijöitä tarvitaan hankintojen strategisessa johtamisessa (Kamensky. 2014, s. 27 – 28).

Van Weele on jakanut hankintojen strategisen johtamisen prosessit Monczkan ja Trentin 1991 tekemään *Global Sourcing: A Development Approach* artikkeliin pohjautuen kahdeksaan vaiheeseen (Van Weele. 2010, s. 190). Prosessivaiheet on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Hankintojen strategisen johtamisen prosessit (Monzcka & Trent. 1991. mukailien, Van Weele. 2010, s. 190).

Kun prosessivaiheet puretaan tarkemmin auki, voidaan kulmakivien merkitys hahmottaa paremmin. Vaikka nämä prosessivaiheet ovatkin koottu globaalin hankintatoimen näkökulmasta, on ne syytä tunnistaa myös julkisen sektorin hankintatoimen kontekstissa ikään kuin hankintatoimen strategisen johtamisen kulmakivinä.

1. Oma tuotanto / ulkoistettu tuotanto (tuota tai osta -päätökset)

Organisaation tulee tehdä jatkuvaa punnintaa siitä, mitä toiminta, mitä toimintoja organisaation kannattaa tehdä itse ja mitkä toiminnot se voi hankkia ulkopuolisilta markkinoilta ulkoistaen toimintojaan. Näitä tuota tai osta -päätöksiä (englanniksi make or buy decision) sekä niiden kompleksisuutta ei tule aliarvioida (Sudhi. 2015, s. 27). Liiketoiminnan näkökulmasta ulkoistamisen punnintaa tehdään yrityksen kannattavuus edellä (Van Weele. 2010, s. 183, Sudhi. 2015, s. 27), mutta julkisen sektorin kontekstissa esimerkiksi kunnalle määrätyt lakisääteiset tehtävät rajaavat ulkoistamisen mahdollisuuksia. Julkisella sektorilla

ulkoistamisella tavoitellaan enemmän ydintoimintoihin keskittymistä sekä kustannussäästöjä (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 213).

Ulkoistamiseen liittyy myös usein negatiivissävytteisiä signaaleja esimerkiksi pelkoa oman työpaikan menettämisestä jollekin halvemmalle ratkaisulle. Tosiasiassa ulkoistaminenkin vaatii resursointia ulkoistettujen resurssien ohjaukseen ja hallintaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 204 – 205). Oman toiminnan tarkastelulla ja analysoinnilla organisaatio voi myös päätyä siirtämään jo aiemmin ulkoistetun toiminnon takaisin omaan tuotantoon (kotiuttaminen) (Van Weele. 2010, s. 183 – 184, 190). Tämän kaltaiset ratkaisut voivat olla taktisen tason päätöksiä, joiden taustalla on vallitsevien olosuhteiden muutoksia (esimerkiksi toimittajan laatutason dramaattinen heikkeneminen tai hintojen voimakas nousu) tai strategisen tason päätöksiä, joissa organisaation pitkän tähtäimen tarve on muuttunut olennaisesti (esimerkiksi aiemmin ulkoistettuja palveluita on siirretty takaisin organisaation itsensä toteutettavaksi) (Baily et. al. 2008, s. 158).

2. Kategoria / ryhmästrategioiden luominen

Kun organisaatio on tunnistanut tavarat tai palvelut, joita se hankkii ulkopuolisilta toimijoilta, tehdään näiden hankintojen osalta syvempi tarkastelu. Tarkastelun tarkoituksena on hahmottaa tietopohjaisesti, mitkä ovat organisaation hankintavolyymit (englanniksi spend analysis) ja ketkä ovat suurimmat toimittajat, joilta organisaatio hankintoja tekee (Van Weele. 2010, s. 191). On kuitenkin syytä tiedostaa, että yleispätevää hankintastrategiaa on haastavaa laatia, koska toimittajat sekä niiden tarjoama markkina ovat erilaisia (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 117). Hankintojen kategoriajohtamisen käsitettä käsitellään tarkemmin tämän työn luvussa 2. *Hankintojen kategoriajohtaminen*.

3. Luo ja ylläpidä hyvää toimittajaportaalia

Toimittajaportaalin hallinta tai toimittajakentän hallinta on osa jokaista kategoriastategiaa tai tuoteryhmäpohjaista strategiaa. Hyvässä toimittajaportaalin hallintamallissa on huomioitu, kuinka monta toimittajaa kutakin kategoriata kohden on järkevää pitää ja minkälaisia toimittajia on järkevä pitää. Toimittajiin kohdistettavat säännölliset auditoinnit ovat osa toimittajaportaalin tehokasta ja systemaattista ylläpitoa (Van Weele. 2010, s. 191). Toimittajakentän

monimuotoisuuden ollessa yksi organisaation avainmittareista (englanniksi key performance indicator tai KPI), ohjaa se myös hankintatoimen henkilöiden toimintaa (Porter, K. 2019, s. 58).

4. Toimittajasuhteiden kehittäminen sekä hallinta

Jotta toimittajasuhteiden kehittäminen ja ylläpito olisi paremmin hallittavissa, tulee toimittajat jakaa eri kategorioihin / toimittajaryhmiin. Ryhmittelyn perustana voivat olla esimerkiksi organisaation nykyinen toimittajaportaali sekä ne toimittajat, jotka olisivat potentiaalisia uusia toimittajia. Mahdollisia ryhmittelytapoja on myös jakaa toimittajat ryhmiin niiden ostovolyymien perusteella tai niiden kriittisyyden kannalta (Krajlic. 1983, s. 111).

Toimittajasuhteiden kehittämisellä sekä hallinnalla organisaation on mahdollista saada kustannussäästöjä sekä vähentää tai jakaa riskiä toimittajien kanssa. Toimittajakumppanuudet mahdollistavat myös disruptiivisten innovaatioiden kehittymisen (Porter, K. 2019, s. 16.). Toimittajasuhteiden aktiivinen ylläpito kuuluu hankinnan ammattilaisen perustehtäviin (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 331).

5. Toimittajasuhteiden integrointi omaan kehitystyöhön

Toimittajan kanssa luotu kumppanuus mahdollistaa luottamuksellisen kehitystyön esimerkiksi tuotekehitykseen liittyen. Luottamuksellinen suhde mahdollistaa toimittajien resurssien käytön osana oman organisaation tuotekehitystä (Van Weele. 2010, s. 192). Yhteisen kehittämisen onnistumisen takeena on toimittajan ymmärtäminen sekä toimittajan täsmällinen ohjaaminen kohti organisaation tavoitteita (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 332). Vastavuoroisesti myös toimittajan on tärkeää ymmärtää ostavan organisaation toimintaa.

6. Toimittajien integrointi loppuasiakkaan tarpeiden täyttämiseen

Jatkumona edellisille vaiheille on toimittajan sekä organisaation tavoitteiden sulauttaminen yhteiseksi tavoitteeksi. Tavoitetta tuetaan yhteisillä toimintamalleilla, it-järjestelmillä sekä kehittämällä toimintaa edelleen saumattomammaksi etenkin operatiivisella tasolla (Schuh et. al. 2017, s. 27). Loppuasiakkaalle, on tämä sitten esimerkiksi kulutushyödykkeen ostaja tai

julkisen sektorin palveluiden tarvitsija, palvelu näyttäytyy yhtenäisenä ja toimivana, eikä toimittajan ja organisaation välistä rajapintaa esiinny (Van Weele. 2010, s. 192).

Syvälliseen yhteistyöhön sekä siihen liittyvään avoimeen tiedon jakamiseen liittyy aina riskejä. Kumppanista voi esimerkiksi tulla kilpailija tai organisaatio voi tulla liian riippuvaiseksi kumppanistaan. Riskejä voidaan hallita esimerkiksi toimittajan ja organisaation välisin sopimusteknisin keinoin ja viime kädessä huolehtien siitä, että ydinosaaminen säilyy organisaation sisällä (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 333).

7. Toimittajakehitystyö ja laadunhallinta

Osana kehitystyötä ja laadunhallintaa on toimittajien jatkuva haastaminen parantamaan suorituskykyään ja omaa toimintaansa. Parhaat käytänteet tulee avoimesti jakaa ja ottaa käyttöön myös muiden toimittajien kanssa, jotka palvelevat samaa kategoriaa. Tiedon avoimuudella on toimittajien kannalta merkittävä rooli oman toiminnan kehittämiseksi (Golinska. 2014, s. 24). Riskinä on, että mikäli kehitysehdotukset jätetään huomioimatta, laskee se myös toimittajien motivaatiota kehittää kumppanuutta sekä toiminnan laatua (Van Weele. 2010, s. 192).

8. Strateginen kustannusten hallinta

Hankintojen kokonaiskustannusajattelu on osa ammattimaista hankintatoimea. Toimitusketjun kaikkien kustannusten tunnistaminen ja niiden hallinta sekä vähentäminen ovat tässä mallissa kaikkien osapuolten yhteinen intressi (Van Weele. 2010, s. 332). Yhtenä keinona on luoda kumppanuus verrattain pienemmän toimittajan kanssa ja luoda tälle kasvumahdollisuudet kehittäessä toimintaa yhdessä. Pienemmän kumppanin kanssa toiminen antaa myös mahdollisuuksia avoimempaan ja ketterämpään yhteistyöhön (Scuh et. al. 2017, s. 29).

Hankintatoimi voidaan kärjistäen järjestää joko keskitetysti tai hajautetusti. Sudhin (2015, s. 19) mukaan organisaatiot, joissa hankintatoimi on ollut siilomaisesti hajautettuna ovat siirtyneet hankintatoimen keskitettyyn organisointiin, jonka kiistattomasti suurin etu on hankintaosaamisen keskittäminen yhteen paikkaan. Chiappinellin (2019) tekemän tutkimuksen mukaan hajautetut hankintaorganisaatiot eivät toimi yhtä tehokkaasti kuin keskitetyt

hankintaorganisaatiot (Chiappinelli. 2019, s. 863). Keskitetty hankintaorganisaatio on avainasemassa koko organisaatiota koskevien hankintastrategioiden sekä -periaatteiden luomisessa sekä käytäntöön viennissä (Sudhi. 2015, s. 19). Espoon kaupunki on organisoitunut tätä teoriaa tukevasti keskitettyyn hankintayksikköön, hankintakeskukseen.

2.1.2 Hankintojen johtamisella saavutettavat hyödyt

Yritysten strategioissa arvoketjujohtamisella on keskeinen rooli. Ammattimainen hankintaorganisaatio tuottaa organisaatiolleen lisäarvoa monin eri tavoin. Siirryttäessä perinteiseltä operatiivisen tason ostotehtävistä taktisemmalle sekä strategisemmalle hankinnan tasolle myös muun organisaation kiinnostus hankintoja kohtaan lisääntyy (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 116). Kiinnostuksen myötä on tärkeää, että kaikilla hankintaan osallistuvilla henkilöillä on käytössään samat perustiedot, yhteneväiset tavoitteet sekä viitekehys, missä toimia (Iloranta & Pajunen-Muhonen, s. 116). Etenkin lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään, joka luo pohjaa konflikteille (Sudhi. 2015, s. 12). Tämän vuoksi on tärkeää, että pitkän tähtäimen tavoite eli yhteinen strateginen päämäärä on kaikille selkeästi viestitty.

Tiedolla johtamisen merkitystä ei voida kiistää organisaation johtamisessa. Tiedolla johtaminen on tärkeässä roolissa hankinnan elinkaarikustannusten (englanniksi total cost of ownership tai TCO) hahmottamisessa ja hallinnoinnissa (Baily et. al. 2008, s. 37). Koska suuri osa organisaation kustannuksista koituu hankinnoista, ovat ostopäätökset sekä niihin liittyvät linjaukset yhä merkittävämmässä roolissa organisaation johdon työpöydillä (Van Weele. 2010, s. 183). Schuh et. al. mukaan (2017) organisaatiot satsaavat usein monimutkaisiin tietojärjestelmäprojekteihin toivoen saavansa tarvitsemansa tiedon napin painalluksella (Schuh et. al. 2017, s. 112). Myös kohdeorganisaatiossa on otettu vuonna 2019 käyttöön hankintojen toiminnanohjausjärjestelmä HanSa, jota kehitetään vuosittain vastaamaan yhä paremmin hankintaorganisaation tarpeita.

Vaihtoehtoisesti volyymitiedon keräämiseen tarvittavat kolme elementtiä, sijainti, tuote ja toimittaja, voidaan hankkia näiden kolmen elementin tiedot yhdistelemällä. Schuh et. al. käyttää tästä nimitystä Spend-kuutio (Schuh et. al. 2017, s. 112). Van Weelen vastaava Spend-kuutio koostuu taas toimittajasta, ostoista sekä kustannuspaikasta (Van Weele. 2010, s.86).

Monimutkaiset isot organisaatiot, jotka hankkivat tavaroita ja palveluita useilta eri toimittajilta, tarvitsevat näiden tietojen yhdistelyyn erillisiä hankintatoimelle kohdennettuja työkaluja, jotka pystyvät tuottamaan systemaattisesti raportointia ja reaaliaikaista tietoa johdon tueksi ja tekemään näkymättömän näkyväksi. Tehokkaalla työkalulla tietojen räätälöitävyys sekä haluttujen asioiden mittaaminen on mahdollista, jolloin se toimii aitona organisaation johdon työkaluna (Schuh et. al. 2017, s. 113).

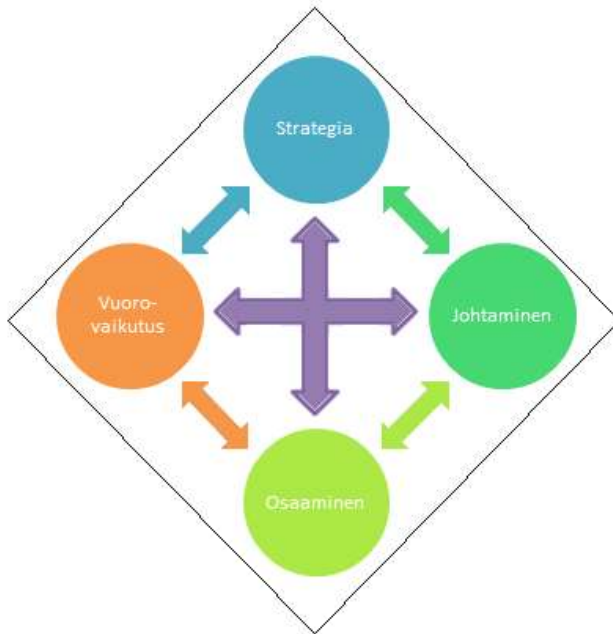
Vaikka hankinta on vielä osin miellettykin tukitoiminnoksi (esim. Porter 1985), on sen rooli organisaation kokonaiskustannusten hallinnassa sekä kestävään toimintaan liittyvässä elinkaariajattelussa tunnistettu. Elinkaariajattelu on lisääntynyt organisaatioiden toiminnassa ja etenkin julkisen sektorin hankinnoissa, vaikkakin ajattelun taso ei ole vielä kovin syvällistä. Julkisen sektorin hankinnat ovat keskittyneet lähinnä vasta itse tuotteiden elinkaareen liittyviin asioihin, eivät niinkään koko toimitusketjuun sen takana tai tuotteen elinkaaren jälkeen (Sonnemann & Margni. 2015, s. 206). Osana tähän ovat puutteelliset tai liian monimutkaiset työkalut, jotka eivät tue hankintatoimen työtä (Sonnemann & Margni. 2015, s. 210).

2.1.3 Organisaatiolta vaadittavat resurssit ja kyvykkyudet

Kuten aiemmin on todettu, on hankinta mielletty pitkään vain pakolliseksi operatiiviseksi toiminnoksi, vaikka sillä on tosiasiallisesti merkittävä vaikutus koko organisaation toimintaan. Rutiininomaista ostotoimintaa suorittavilta henkilöiltä ei välttämättä ole edellytetty laajalaisempaa ajattelua tai se ei ole ollut luonnollinen osa heidän toimenkuvaansa. Kun hankintatoimintaa tarkastellaan strategisemmin, nousee esiin johtamisen merkitys. Hankintatoimen strategisuus ilmenee eri tarpeisiin hankittavien palvelu- ja tavaratuoteryhmien tunnistamisella ja näiden hallinnalla.

Kamensky (2014) on määritellyt niin sanotun liiketoiminnan menestyksen timantin (Kuva 4), joka kuvastaa toiminnan menestykseen liittyviä kriittisiä tekijöitä sekä niiden keskinäistä suhdetta. Kriittiset tekijät ovat yhtä lailla tunnistettavissa myös julkisen sektorin toiminnassa. Nämä neljä kriittistä tekijää ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia ja toisiaan tukevia, mutta yksinään niiden toimintaan antama panos ei riitä. Esimerkiksi uuden strategian laatiminen vaatii johtajuutta ja käyttöön ottaminen niin vuorovaikutusta, johtajuutta kuin osaamistakin. Vuorovaikutuksen merkitystä ei voida kiistää minkään organisaation toiminnassa. Kamenskyn

erittelemästä neljästä kriittisestä tekijästä sen voidaan todeta olevan merkittävin, koska muutoin kolme jäljelle jäävää tekijää jäävät irrallisiksi siiloiksi.



Kuva 4. Liiketoiminnan menestyksen timantti. (Kamensky. 2014, s. 28).

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) esittävät, että toimittajien kanssa tehtävässä kumppanuusyhteistyössä, josta he käyttävät nimitystä *ulkoinen integraatio*, hankintatoimen tehtävänä on kyvykkyyksien sekä suorituskyvyn hallinta (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 79). Kuten aiemmin on todettu, osana strategista hankintatoimea on organisaation sisällä tehtävä jatkuvaa punnintaa siitä, mitä toimintoja organisaation kannattaa tehdä itse ja mitkä toiminnot se voi ulkoistaa (Van Weele. 2010, s. 183). Hankintatoimella on merkittävä rooli tukiessaan organisaation johtoa näiden tuota tai osta -päätösten tekemisessä (englanniksi *make or buy*), joten se vaatii hankintatoimen henkilöstöltä syvällistä ymmärrystä vallitsevasta markkinatilanteesta, tulevaisuuden näkymistä sekä myös osaamista strategisemman tason suunnittelutehtävistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 125).

Hankinnan on ymmärrettävä loppuasiakkaan näkökulma, joka tarkoittaa julkisen sektorin kontekstissa joko sisäisen asiakkaan tai suoraan esimerkiksi kuntalaisen tarpeen ymmärtämistä. Tämä edellyttää laaja-alaista osaamista, liiketoiminnallista ymmärrystä sekä strategisen toimitusketjun hallintaa sekä yleistä johtamiskokemusta (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008,

s. 80). Alla olevaan taulukkoon 1 on koostettu passiivisen ja aktiivisen hankinnan ammattilaisen ominaispiirteitä:

Taulukko 1. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan ammattilaisen ominaisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 82).

Passiivinen hankinnan ammattilainen	Aktiivinen hankinnan ammattilainen
Aiheuttaa kustannuksia	Etsii lisäarvoa
Pyrkii säästämään kustannuksia	Pyrkii kehittämään liiketoimintaa
Odottaa toimittajien yhteydenottoja	Etsii uusia toimittajia
Odottaa aktiivisten toimittajien perustelevan ehdotustensa paremmuuden	Markkinoi yrityksensä, ideansa ja tarpeensa haluamilleen toimittajille
Luottaa toimittajien antamiin tietoihin	Käy tutustumassa toimittajiin ja arvioimassa näiden osaamista ja resursseja
Valitsee hankinnan kohteen toimittajien tarjoamista ja kehittämistä ratkaisuksista	Kuvaa aktiivisesti tarpeita, jotta uusi ratkaisuja voitaisiin kehittää yhdessä toimittajan kanssa
Hyväksyy tai hylkää toimittajien ehdotukset	Kehittää toimittajilta saamiaan ehdotuksia edelleen

Tuota tai osta -päätöstilanteissa on olennaista tunnistaa, mitä osaamista organisaatio itsessään vaatii, jotta se pystyy tarjoamaan omille asiakkailleen heidän vaatimuksensa täyttäviä palveluita tai tuotteita kustannustehokkaasti. Tilanteet voivat edellyttää suuriakin linjauksia, joissa osa omista toiminnoista on järkevää ulkoistaa tehokkaammin toimiville markkinoille (Van Weele. 2010, s. 183). Julkisen sektorin kontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi keskittymistä lakisääteisiin ydintoimintoihin ulkoistamalla toiminnot, jotka voidaan ostaa toimivilta markkinoilta. Tällaisissa tilanteissa toimiminen vaatii johtajuutta sekä kykyä käsitellä että perustella päätöstä laaja-alaisesti, usein myös poliittisista näkökulmista.

2.2 Hankintojen kategoriajohtaminen

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin hankintojen kategoriajohtamista sekä sen keskeisiä elementtejä. Luvussa tutkitaan myös toimittajien merkitystä kategoriajohtamisen viitekehyksessä sekä kuvataan hankintojen kategorisoinnin eri menetelmiä.

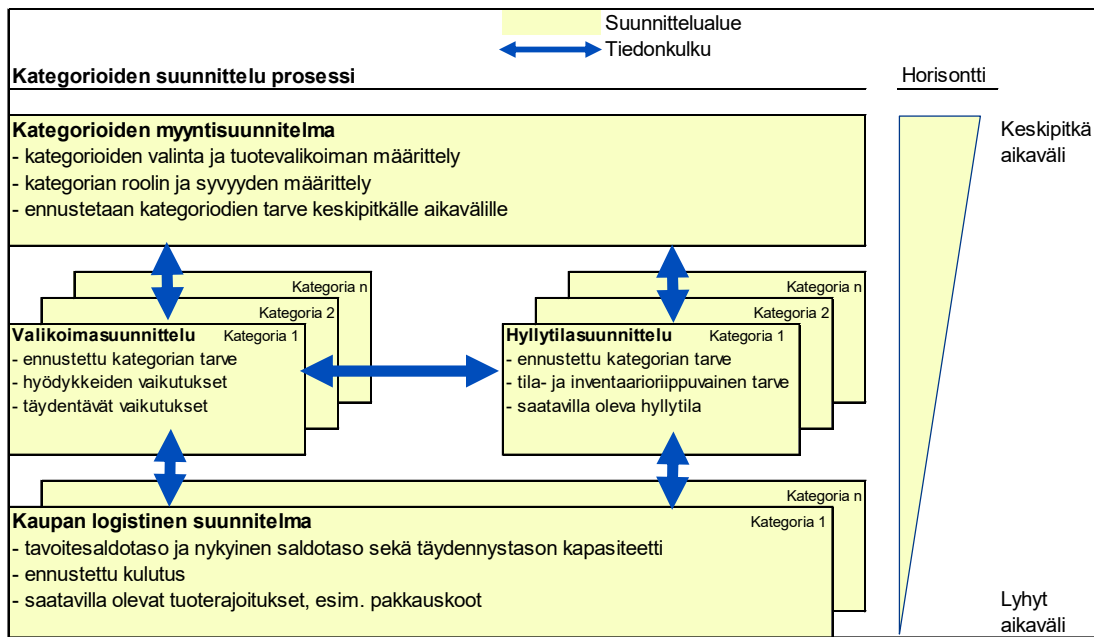
2.2.1 Hankintojen kategorialähtöinen johtaminen

Hankintojen kategorialähtöisellä johtamisella tarkoitetaan tunnistettujen hankintakategorioiden systemaattista kokonaishallintaa, käsittäen toimittajien sekä kategorioihin liittyvän oman toiminnan hallinnan ja ohjauksen (Baily et. al. 2008, s. 41). Baily et. al. (2008) on määritellyt, että kategoriat muodostuvat hankittavia tavaroita tai palveluita yhdistävistä samankaltaisuuksista (Baily et. al. 2008, s. 41). Jokainen kategoria käyttäytyy eri tavoin, joten niihin liittyviä hankintoja tulee käsitellä sen mukaisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 135). Kategoriajohtamisella hankittavien tavaroiden tai palveluiden tarkastelua voidaan syventää tarkemmalle tasolle ja asettaa kategoriakohtaisesti erillisiä tavoitteita, mittareita sekä strategioita (Bakker. 2015, s. 44).

Sudhi (2015) esittää, että toimivalla hankintatoimella on viisi tähtäintä; a) palvella organisaatiota, b) alentaa yksikkökustannuksia, c) koordinoida ostamista, d) integroida poikkihallinnollista ostamista ja e) implementoida toimittajahallintaa. Tähtäimien käytäntöön vieminen on kuitenkin haasteellista. Hankintojen kategoriajohtaminen kuitenkin edellyttää näiden tähtäimien vähintään osittaista soveltamista, joista etenkin poikkihallinnollisella yhteistyöllä organisaation sisällä on merkittävä rooli (Sudhi. 2015, s. 10).

Vähittäiskaupan alalla kategoriajohtaminen ja siihen liittyvä tuoteportfolion hallinta on nostettu tärkeimmäksi keinoksi toiminnan tehokkuuden saavuttamiseksi, mikä on johtanut erilaisten päätöksentekoa tukevien ja kategoriahallintaa tukevien työkalujen kehitykseen (Hübner. 2011, s. 43). IT-järjestelmien tarjoamaa tietoa ei kuitenkaan olla Hübnerin mukaan käytetty laajasti kategoriahallinnassa (Hübner. 2011, s. 46).

Kuten edellä on todettu, tuota tai osta -päätökset ovat olennainen osa strategista hankintatoimea, joten ne ovat myös osa kategoriajohtamista. Organisaation on tehtävä jatkuvaa analyysia siitä, mitä osioita sen kannattaa tuottaa itse ja mitkä tuotannon osiota voidaan ostaa ulkopuolelta (Van Weele. 2010, s. 190). Kategoriajohtamisessa tuota tai osta -päätökset voivat koskettaa jotakin kategorian osia tai laajimmillaan koko kategoriaa. Itse kategoriasuunnittelu on monimutkainen prosessi, jota on kuvattu Hübnerin (2011) laatiman vähittäiskaupan näkökulmasta kuvassa 4.



Kuva 4. Kategorioiden suunnittelu prosessi vähittäiskaupan näkökulmasta. (Hübner. 2011, s. 46 mukailen).

Vähittäiskaupan alan kategoriahallinta sekä kategoriasuunnittelu on erittäin loppuasiakassidonnaista ja vaatii nopeampia ratkaisuja kuin esimerkiksi julkisen sektorin kategoriahallinta, jossa palveluita tuotetaan esimerkiksi kuntalaisille (Hübner. 2011, s. 45). Bakker (2015) on listannut Hübnerin kaltaisesti vähittäiskaupan kategoriahallintaprosessin tarkemmalle tasolle kahdeksaan vaiheeseen, jotka ovat:

1. Kategorian määrittely

Ensimmäisessä vaiheessa valitaan kategoriaan liittyvät tuotteet ja palvelut. Määrittely kannattaa tehdä mahdollisimman laaja-alaisesti liittäen samaan kategoriaan kaikki siihen liittyvät tuotteet tai palvelut.

2. Kategorian roolin määrittely suhteessa toisiin kategorioihin

Toinen vaihe sisältää kyseisen kategorian roolin määrittämisen suhteessa kaikkiin muihin kategorioihin. Tämä vaihe määrittelee pitkälti myös jo se, mitä toimenpiteitä ja taktiikoita sovelletaan kohdissa viisi ja kuusi. Esimerkiksi johonkin kategoriaan panostaminen voi olla hetkellä X ajankohtaisempaa kuin jonkin toisen ja tämä edellyttää organisaatiolta panostusta ja strategiastrategian muutosta.

3. Kategorian kehittämismahdollisuuksien tunnistaminen

Kolmannessa vaiheessa tunnistetaan kategoriaan liittyvä kehityspotentiaali.

4. Kategorian tulokortin laadinta

Neljäs vaihe sisältää kategoriakohtaisen tulokortin (eng. category scorecard) laadinnan, jossa määritellään kategoriaan kuuluva avainmittaristo (eng. key performance indicators tai KPI).

5. Kategoriastategian laadinta

Viidennessä vaiheessa kategorialle laaditaan strategia / kategoriakohtainen suunnitelma, miten kategoriahallintaa tullaan tekemään ja mihin asioihin erityisesti keskitytään.

6. Kategoriaan liittyvän taktiikan valinta

Kuudes vaihe pitää sisällään esimerkiksi kategoriaan liittyvien hinnoittelumallien suunnittelun ja toimitusketjun hallinnan.

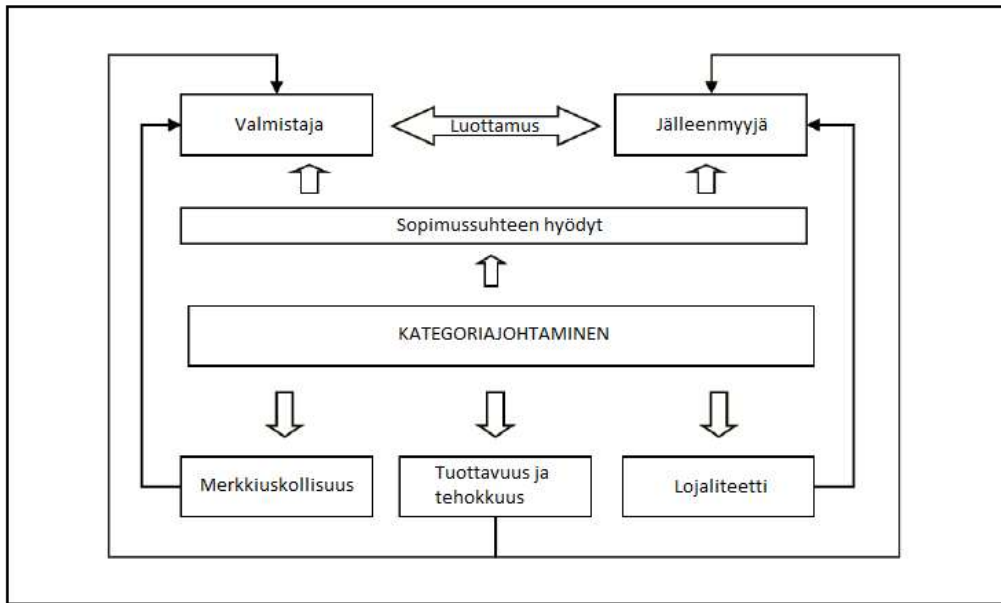
7. Kategorian käyttöön ottaminen (implementointi)

Seitsemännessä vaiheessa kategoria otetaan käyttöön osaksi organisaation toimintaa.

8. Kategoriasuunnitelman uudelleen tarkastelu

Kahdeksas vaihe on reflektointivaihe, jossa kategoriastategiaa / suunnitelmaa tarkastellaan systemaattisesti uudelleen ja tehdään sen pohjalta tarvittavia muutoksia (Bakker. 2015, s. 46 – 47).

Bakker (2015) on kuvannut alla olevassa kuvassa 5 kategoriajohtamisella saavutettuja hyötyjä ja tavoitteita vähittäiskaupan näkökulmasta.



Kuva 5. Kategoriajohtamisen hyödyt ja tavoitteet. (Bakker. 2015, s. 50 mukailten).

Bakker nostaa esiin erityisesti hankkivan organisaation ja toimittajien välisen luottamuksellisen yhteistyön merkittävyyden. Kun kaikilla osapuolilla on selvillä kategoriakohtaiset tavoitteet, ohjaa se toimintaa tavoitteiden asettamaan suuntaan (Bakker. 2015, s. 51). Julkisessa hankinnassa hankinnan arvoa lisääviksi tekijöiksi on listattu kokonaiskustannusten hallinta, toimittajahallinta, sisäisten toimintojen sekä asiakastyytyväisyyden hallinta ja työvoiman hallinta (OECD. 2019, s. 22 – 23).

Van Weelen (2010) on laatinut kategoriakohtaista hankintasuunnitelmaa varten kahdeksan pääkohdan listauksen asioista, jotka suunnitelmassa tulee huomioida. Listan pääkohdat ovat organisaation strategian huomiointi kategoriakohtaisessa hankintasuunnitelmassa, historiatiedon analysointi, asiakkaiden vaatimukset ja hankintaprosessi, hankintastrategian tavoitteet ja niiden mitattavat tulokset, hankintastrategia toimittajahallinnan näkökulmasta, toimintasuunnitelma sekä organisaation resursointi sekä yhteenveto odotetuista tuloksista (Van Weele. 2010, s. 217).

Kaikki edellä mainitut hankintatoimen kannalta huomioitavat ja hankinnan vaikuttavuutta sekä arvoa tuottavat asiat ovat kytköksissä toisiinsa. Asiat sisältävät myös osin päällekkäisiä elementtejä, mutta kaikkien mallien päämääränä on johtaa hankintoja tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti. Johtajuus ja sen strategisuus korostuu kaikissa malleissa, ja tätä tukevat puhtaasti datan avulla tapahtuva tiedolla johtaminen.

2.2.2 Toimittajien ohjaaminen kategoriajohtamisessa

Toimittajat pyrkivät vaikuttamaan hankkivan organisaation toimintaan monin eri tavoin. Tietoisuus esimerkiksi saman kategorian sisällä olevista toimittajista voi johtaa yhteisymmärrykseen yleisestä hintatasosta eli kartellinomaiseen toimintaan. Lisäksi toimittajien kanssa tehtävä kumppanuusyhteistyö voi käänteisesti vaikeuttaa uusien potentiaalisten toimittajien pääsyä tietyn kategorian toimittajaksi (Van Weele. 2010, s. 210).

Yksi tapa sekä kategorisoida että hallita kategorioita on toimittajalähtöinen tapa, jossa tuotteiden tai palveluiden ostot ovat keskittyneet tietyille toimittajille, joiden pohjalta myös hankintakategoriat muodostuvat. Tämä ei kuitenkaan ole järkevää organisaatioissa, joissa toimittajia on useita ja hankintavolyymit jakautuvat monille toimittajille (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 138). Kategorialähtöistä hankintaa suunniteltaessa voidaan kuitenkin kategoriakohtaisesti määritellä toimittajien vähimmäistasovaatimukset, joilla pystytään ohjaamaan toimittajakenttää haluttuun suuntaan tekemällä periaatteellisia linjauksia esimerkiksi kategoriaan liittyvien toimittajien vähimmäisliikevaihdon tasosta (Blind et. al. 2019, s. 670) tai toimittajan liikevaihdon suhteesta organisaation sille maksamiin kustannuksiin.

Julkisissa hankinnoissa usein hinta on määräävin kilpailutekijä (Blind et. al. 2019, s. 673). Espoon kaupungin hankintakeskuksen kokemusten perusteella tämä ei ole osoittautunut hankittavasta tavarasta tai palvelusta vaihdellen parhaaksi tekijäksi hankinnan elinkaarikustannuksia ajatellen. Standardien sekä sisäänrakennettujen vähimmäisvaatimusten käyttö julkisissa hankinnoissa on osoittautunut hyväksi keinoksi saada aikaan kustannustehokkaita hankintoja. Standardien käyttäminen minimoi julkisen ostajan riskiä, koska se määrittää tuotteiden tai palveluiden vähimmäislaatuksen (Blind et. al. 2019, s. 699).

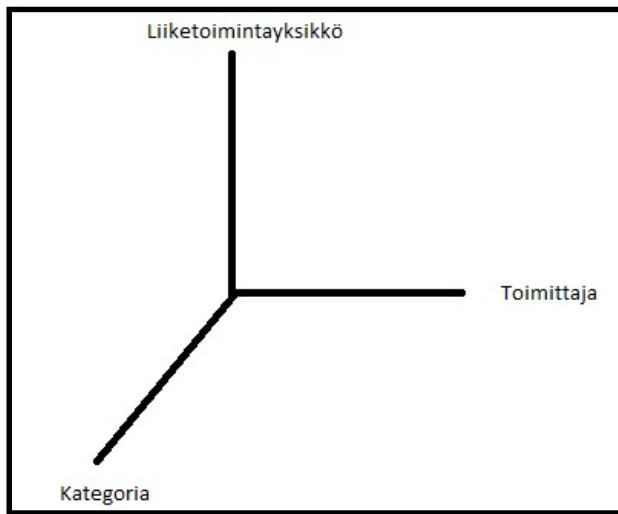
Liian tiukat vähimmäisvaatimukset taas voivat sulkea potentiaalisia tarjoajia ulos tarjouskilpailuista, joten vaatimusten asettaminen ei saisi olla yksinomaan substanssista vastaavien henkilöiden hallinnassa. Vaatimukset on määriteltävä yhdessä hankintatoimen henkilöiden kanssa (Van Weele. 2010, s. 209 – 210). Standardien sekä vakiintuneiden vähimmäisvaatimusten käyttö on ollut vakiintunutta pitkään esimerkiksi IT-alalla sekä rakennusalalla (Blind et. al. 2019, s. 672).

Espoon kaupungin hankintakeskuksen omien kokemusten mukaan liian tiukka laatutaso nostaa hankittavien tavaroiden tai palveluiden kustannustasoa ja voi myös aiheuttaa näennäismarkkinoita, jolloin vain tietty osa markkinoilla olevista potentiaalisista toimijoista pystyy tarjoamaan kilpailutuksiin. Riskinä on myös se, että toimittaja tulee liian riippuvaiseksi Espoon kaupungin kanssa solmituista hankintasopimuksista, esimerkiksi tilanteessa, jossa valtaosa sen liikevaihdosta tulee ainoastaan Espoon kaupungin maksamien kustannusten kautta.

Toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö liittyy eri teorialähteiden mukaan olennaisesti hankintojen kategoriajohtamiseen. Asia korostuu etenkin aloilla, joissa luodaan strategisia kumppanuussuhteita toimittajien kanssa tavoitteena liiketoiminnan ja yritysten tuloksen kasvattaminen. Julkisella sektorilla toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö omaa samoja piirteitä kuin markkinataloudessakin, mutta voiton tavoittelu jää vain toimittajan intressiksi. Kategoriajohtamisessa toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön syvyyttä voidaan jaotella kategoriakohtaisesti eri tavoin, esimerkiksi käyttämällä apuna Krajlicin (1983) laatimaa matriisia hankintojen luokittelusta (Kuva 8). Toimittajahallintaa itsessään on akateemisesti tutkittu runsaasti ja Espoon kaupungilla on parhaillaan käynnissä oma kehittämisprojekti aiheeseen liittyen.

2.2.3 Hankintojen kategorisointi

Hankinnat jaotellaan tyypillisesti suoriin ja epäsuoriin hankintoihin (Van Weele. 2020, s. 211). Suorat hankinnat ovat yleisesti investointeja, esimerkiksi uusia rakennuksia ja ajoneuvoja tai raaka-ainehankintoja, jotka liittyvät suoraan tuotteiden valmistusprosessiin. Tyhjentävää listausta siitä, miten hankinnat tulisi kategorisoida, ei ole olemassa, mutta järjestelmällinen luokittelu auttaa organisaatiota hahmottamaan paremmin osakokonaisuudet, mitä hankintaan, mistä hankitaan ja miten hankitaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 135). Kategorisointiin vaikuttavat monet eri tekijät ja mikä parhaiten kyseiselle organisaatiolle sopii sekä tietenkin se, mitkä ovat organisaation strategisen hankinnan painopisteet. Hankintojen kategorisointi on osa hankintojen luokittelun ulottuvuuksia, jotka on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Hankintojen luokittelun ulottuvuudet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 140 mukailten)

Epäsuorat hankinnat ovat hankintoja, jotka tukevat organisaation päätoimintoja. Hankintojen pääpaino on tukitoimintojen tarpeissa, joten ne ovat välttämätön osa organisaation toiminnalle. Monissa organisaatioissa epäsuorien hankintojen osuus koko organisaation hankintavolyymistä on yli 50 % (Van Weele. 2010, s. 85). Epäsuorien hankintojen johtaminen jää usein organisaatiossa muiden, kuin hankintatoimen henkilöiden hoidettavaksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 137). Kategoriajohtaminen on kuitenkin osa ammattimaista hankintatoimea (Van Weele. 2010, s. 207), joten myös epäsuoria hankintoja on syytä tarkastella kategoriajohtamisen kautta. Van Weele (2010) esittää kuvassa 7 mallin, miten epäsuorat hankinnat voidaan kategorisoida.

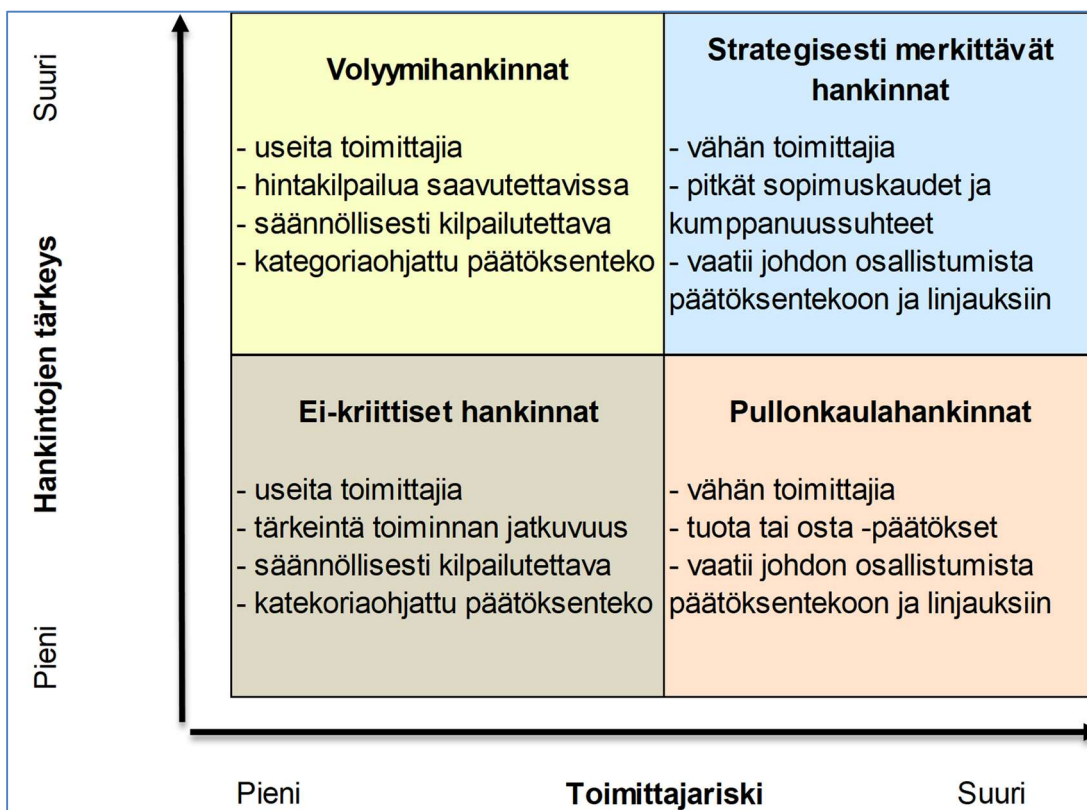


Kuva 7. Epäsuorien hankintojen kategorisointimalli. (Van Weele. 2010, s. 85 mukailten).

Van Weelen esittämä epäsuorien hankintojen kategorisointi pohjautuu pitkälti organisaation tukifunktioiden rakenteelliseen organisoitumiseen, joten sitä voidaan pitää perustana epäsuorien hankintojen kategorisoinnille. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) vuorostaan esittävät, että hankintoja voidaan kategorisoida seuraavin periaattein:

- toimittajittain tehtävä kategorisointi
- tuote- ja palveluryhmäkohtainen kategorisointi
- markkinalähtöinen kategorisointi (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 138 – 139).

Kun kategorisointi tehdään toimittajalähtöisesti toteutuneen ostovolyymin perusteella (eng. spend), jakautuu Van Weelen kategoriapuu (2010) useampiin alakategorioihin. Esimerkkinä tästä henkilöstöhallinnon kategoria, joka jakautuu mm. kirjoihin, koulutuspalveluihin, majoituspalveluihin sekä rekrytointipalveluihin. Näitä alakategorioita voidaan kutsua myös tuote- tai palveluryhmiksi (Van Weele. 2010, s. 212, Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 134). Hankintojen ryhmittelyssä voidaan käyttää myös apuna Krajlicin matriisia, joka luokittelee hankinnat seuraavasti:



Kuva 8. Hankintojen kategorisointi Krajlicin matriisin avulla. (Krajlic. 1983, s. 111 mukaillen).

Hankintojen sijoittuminen nelikenttään määrittelee niiden strategisen merkittävyyden. Volyymihankintojen sekä ei-kriittisten hankintojen ohjaus voidaan delegoida organisaatiossa alemmalle tasolle johdon keskittyessä enemmän linjauksia ja strategista päätöksentekoa vaativaan hankinnan ohjaukseen (Krajlic. 1983, s. 111). Nelikentän heikkoutena on organisaation eri tahojen näkemykset hankintojen merkittävyydestä ja niiden sijoittuminen nelikenttään. Tämän vuoksi määrittely tulisi tehdä objektiivisesti ja tietoon pohjautuen (Van Weele. 2010, s. 195 – 198).

Kategorioiden määrittelyssä voidaan käyttää apuna myös SWOT -analyysiä, jonka avulla on tarkoitus tunnistaa kategoriaan liittyvät vahvuudet (S - strengths), heikkoudet (W - weaknesses), mahdollisuudet (O - opportunities) ja uhat (T - threats). Näiden tekijöiden tunnistamisella ja määrittelemällä voidaan kategoriakohtainen kategoriastrategia laatia kattavammin. Tekijöitä voivat olla esimerkiksi markkinoiden maturiteettitaso, joka vaikuttaa tehtävien hankintasopimusten pituuteen tai pullonkaulahankinnoissa laajamittaisempi benchmarkkaus eli vertaistutkimus vastaavanlaisten organisaatioiden tavoista hallita tunnistettuja riskejä. Esimerkiksi vähittäiskaupan alueelta liian laajalla valikoimalla on todettu olevan loppuasiakkaan kannalta heikentävä vaikutus. Tämä on syytä tunnistaa myös julkisen sektorin kontekstissa, kun määritellään kategoriakohtaisia strategioita (Hübner. 2011, s. 51). Liian laaja tuotevalikoima esimerkiksi kaupungin sisäisille asiakkaille voi aiheuttaa tarvetta ylläpitää kategoriassa paljon toimittajia, kun taas tarpeen keskittämällä voi saada aikaan kustannussäästöjä.

2.2.4 Mittaaminen johtamisen tukena

Julkisessa hankinnassa mittarit tulisi asettaa OECD:n (2019) mukaan SMART -metodia käyttäen, joka tarkoittaa, että mittareiden tulisi olla tarkkoja, mitattavia, valittavissa olevia, realistisia sekä aikaan sidottuja (eng. smart, measurable, assignable, realistic, time-related) (OECD. 2019, s. 18). Kaikki kohdat ovat oleellisia, mutta mittavan kohteen valinnanvapaus luo riskin siitä, mitataanko oikeaa asiaa (OECD. 2019, s. 18). Väärillä mittareiden valinnoilla johtamisen fokus voidaan kohdentaa epäolennaisiin asioihin.

Kaplanin ja Nortonin laativat vuonna 1992 mallin tulostulokortista (eng. balanced score card), jolla organisaation toimintaa voidaan seurata eri tarkastelunäkökulmista (Kaplan. 2010, s. 4).

Tarkastelutasot on kuvattu kuvassa 9. Tulokortin ideana on tarkastella organisaation menestymistä taloudellisesta näkökulmasta, sisäisen toiminnan näkökulmasta, organisaation kehittymisen näkökulmasta eli miten organisaatio oppii ja kasvaa sekä asiakkaiden näkökulmasta. Koska organisaation on lähes mahdoton täyttää kaikkia tavoitteita, joten on tärkeää tunnistaa jokaisen näkökulman kannalta olennaisimmat mitattavat asiat (Kaplan. 2010, s. 5).



Kuva 9. Tulokortin tarkastelutasot. (Kaplan. 2010, s. 4 mukaillen).

Muiden kuin taloudellisten mittareiden asettaminen on tutkimusten mukaan koettu organisaatioiden johdolle hyödylliseksi. Tällaisia mittareita ovat olleet esimerkiksi asiakastyytyväisyys sekä oman sisäisen prosessin läpimenoaika. Julkisen sektorin kontekstissa tulokortin mittaristoa ja tarkastelutasoja on muutettava, koska julkisen organisaation tavoitteet poikkeavat markkinataloudessa toimivan organisaation tavoitteista.

Kuten edellä on todettu, toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö on kategoriajohtamisen kulmakiviä. Vaikka toimittajat on tunnistettu niin sanotuksi tulokortin viidenneksi elementiksi, Kaplan ja Norton eivät kuitenkaan ole nostaneet toimittajia markkinatalouden tulokorttiin. Julkisen sektorin kontekstissa tilanne on toinen ja sekä toimittajien että loppuasiakkaiden, esimerkiksi kuntalaisten, rooli korostuu (Kaplan. 2010, s.23). Pelkän numeerisen datan sijaan tulokortin tulisi sisältää myös laadullisia mittareita (Kaplan. 2010, s. 11). Tulokortin

rajoitteena on sen tuottaman tiedon aikasidonnaisuus tietylle ajan jaksolle, mutta kortin tuottamaa tietoa voidaan kuitenkin hyödyntää myös pitkän aikavälin strategisessa suunnittelussa (Kaplan. 2010, s. 14).

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) esittävät hankinnan kokonaiskustannusten (eng. total cost of ownership tai TCO) mittaamiseen sekä rahapohjaista että arvopohjaista menetelmää. Rahapohjaisessa menetelmässä hankintaa tarkastellaan pelkästään kustannusten valossa, kun taas arvopohjainen menetelmä ottaa kantaa toimittajan sopimuskauden aikaiseen suoriutumiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 193 – 195).

Rahapohjainen tarkastelu jakaa kustannuselementit;

1. ennen hankintaa aiheutuviin kustannuksiin, joita ovat esimerkiksi hankinnan suunnittelu sekä kilpailutus,
2. hankinnan aikaisin kustannuksiin, joita ovat esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin pystyttäminen,
3. käytön aikaisiin kustannuksiin, joita ovat esimerkiksi tuoterekламаatioista aiheutuvat kustannukset, sekä
4. linkaaren lopettamisen kustannuksiin, joita ovat esimerkiksi sopimussuhteen lopettamisesta aiheutuvat kustannukset (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 193 – 194).

Rahapohjaisessa tarkastelussa on olennaista havaita, että hankinnan kokonaiskustannukset ovat muutakin kuin varsinainen hankittava tuote tai palvelu. Arvopohjainen menetelmä jaotellaan toimittajan sekä toimitettavan tuotteen mukaan esimerkiksi tuotteen käyttöikään, toimitusaikaan ja -täsmällisyyteen sekä laatuun liittyviin tekijöihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 195).

Kategoriakohtainen tarkastelu sekä toimittajan suorituskyvyn mittaaminen on mahdollista suorittaa edellä mainittuja tekijöitä soveltaen ja tekijöitä yhdistellen. Kategoriakohtaisen tuloskortin laatiminen voisi olla yksi keino mitata kategoriaan liittyviä kokonaiskustannuksia huomioiden etenkin organisaation oman toiminnan kustannukset. Kustannusten tekeminen läpinäkyviksi helpottaa johtoa kiinnittämään huomiota oikeisiin tekijöihin ja varmistamaan kategoriastrategian toteutumisen sekä kategoriajohtamisen paremman kattavuuden.

2.3 Hankintojen kategoriajohtamisen keskeiset elementit

Hankintojen kategoriajohtamiseen vaikuttavat useat eri asiakokonaisuudet. Esimerkiksi organisaation hankintastrategia rakentuu sekä organisaation päästrategiasta että kategoriakohtaisista strategioista (Van Weele. 2010, s. 214). Teorian pohjalta on tunnistettavissa, että strategisen hankintatoimen sekä sen toimintaa tukevien kategoriastrategioiden on huomioitava organisaation oman toiminnan kannalta seuraavat elementit:

- organisaation oma strategia sekä sen alastrategiat
- tuota tai osta -päätökset
- päätöksen teon tukena tapahtuva tiedolla johtaminen

Näiden lisäksi kategoriahallintaan liittyvät seuraavat hankintatoimen elementit:

- toimittajakentän hallinta eli systemaattinen toimittajayhteistyö
- kokonaiskustannusten hallinta
- toimittajien luokittelu, esimerkiksi toimitettavien tuotteiden tai palveluiden pohjalta
- tunnistetut, kuvatut ja käyttöön otetut toimintamallit eli prosessit
- riittävä ja oikeanlainen (osaava ja ammattitaitoinen) resursointi
- oikeat työkalut toiminnan tueksi, esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä

Yllä olevat elementit voidaan sijoittaa Kamenskyn (2014) liiketoiminnan menestyksen timantin jaottelua hyödyntäen samaan kuvaan 10, jolloin elementit saadaan visualisoitua hankintojen kategoriajohtamisen keskeisiin ulottuvuuksiin. Malli on hyödynnettävissä sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. Visualisoinnin ja jäsentelyn avulla organisaation on helpompi tunnistaa ne osa-alueet, missä sillä on kehitettävää ja mitkä niistä ovat merkittävimpiä priorisoitavia kehityskohteita. Vastaavasti organisaation on helpompi kuvion kautta tunnistaa omat vahvuudet.



Kuva 10. Kategoriajohtamisen menestyksen timantti. (Kamensky. 2014. s, 28 mukailten)

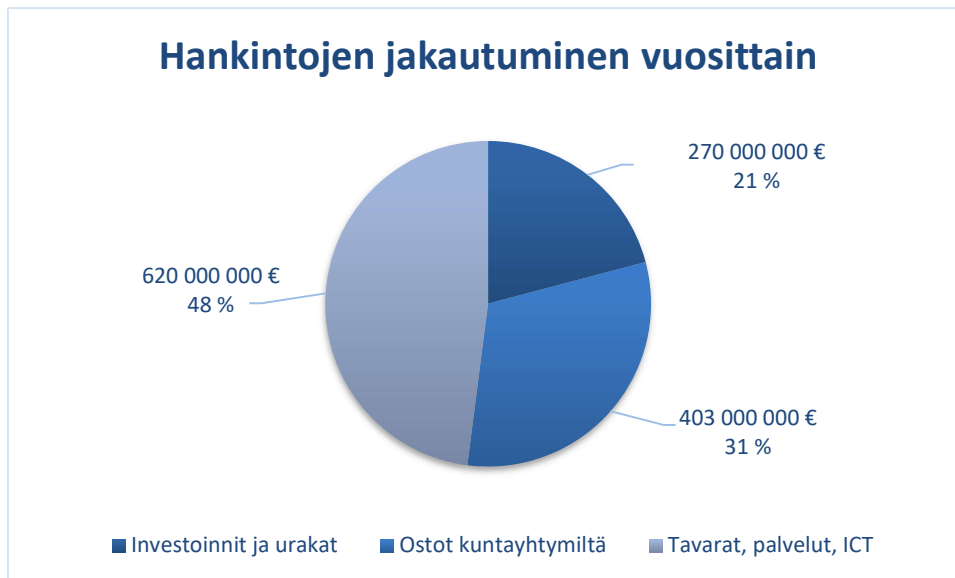
Osa-alueiden sisällä tapahtuvassa toiminnassa voi kuitenkin olla eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin kesken. Esimerkiksi julkisella sektorilla toimittajien kanssa tehtävä vuorovaikutus on lainsäädännön vuoksi tarkemmin säädeltyä kuin yksityisellä sektorilla, mikä pitää ottaa huomioon toiminnan kehittämisessä. Huomioitavaa on myös, että toiminnan liiallinen samanaikainen kehittäminen ei ole järkevää etenkin kuntasektorilla, koska uusien toimintamallien ja -tapojen tai organisaatiomuutosten läpivieminen on sekä kunnan sisäisen sääntelyn vuoksi hidasta että uusien resurssitarpeiden näkökulmasta tarkasteltuna hankalaa.

3 ESPOON KAUPUNGIN HANKINTOJEN JOHTAMISEN NYKYTILA

Tässä luvussa kuvataan kohdeorganisaation nykytilaa pohjautuen johdanto-osuudessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa esitellään myös teoriaosuudesta poimittujen käytäntöjen soveltaminen kohdeorganisaation kontekstiin ja avataan kohdeorganisaation hankintatoimen nykytilaa sekä yleisesti että tutkimustyön pilotointikohteen osalta.

3.1 Kohdeorganisaatio

Espoon kaupunki on Suomen toiseksi suurin kaupunki noin 290 000 asukkaallaan (Tilastokeskus. 2021). Espoon kaupunki ostaa vuosittain tavaroita, palveluita sekä rakennusurakoita noin 1,3 miljardilla eurolla, joka on lähes puolet kaupungin kokonaisbudjetista (Espoon kaupunki a. 2021). Hankintojen kokonaisvolyymista noin puolet ovat sosiaali- ja terveystoimen hankintoja, kuntayhtymiltä tehtävät ostot muodostavat volyyymista kolmanneksen ja rakennusurakoiden osuus on noin viidennes. Jäljelle jäävät hankinnat ovat muita tavara-, palvelu- tai ICT-hankintoja. Hankintojen volyymin jakautuminen on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Hankintojen jakautuminen vuosittain. (Espoon kaupunki a. 2021).

Hankintoja tehdään kaupungissa sekä suorasti kohdentuen investointeihin ja epäsuorasti kohdentuen esimerkiksi erilaisiin palveluihin ja tavaroihin. Epäsuorien hankintojen osuus kaupungin hankintavolyymista on yhteensä noin 79 % vuodessa. Hankintojen tekemistä

säätelevät hankintalainsäädännön (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) lisäksi kaupungin sisäinen hallintosääntö, toimialakohtaiset toimintaohjeet sekä hankintaohjeet, jotka määrittelevät sen, ketkä kaupungissa voivat tehdä hankintoja ja millä tavalla ne tulisi toteuttaa. Espoon kaupungin sisäisen hankintaohjeen mukaan kaupungin Konsernihallintoon sijoittuva keskitetty hankintakeskus toimii seuraavasti: ”Hankintakeskus vastaa kaupungin hankintakokonaisuuden koordinoinnista, hankintojen prosessista ja työkaluista sekä hankintoihin liittyvästä neuvonnasta. Hankintakeskus hallinnoi ja ylläpitää kaupungin hankintasuunnitelmaa.” (Espoon kaupungin hankintaohje, 2017.).

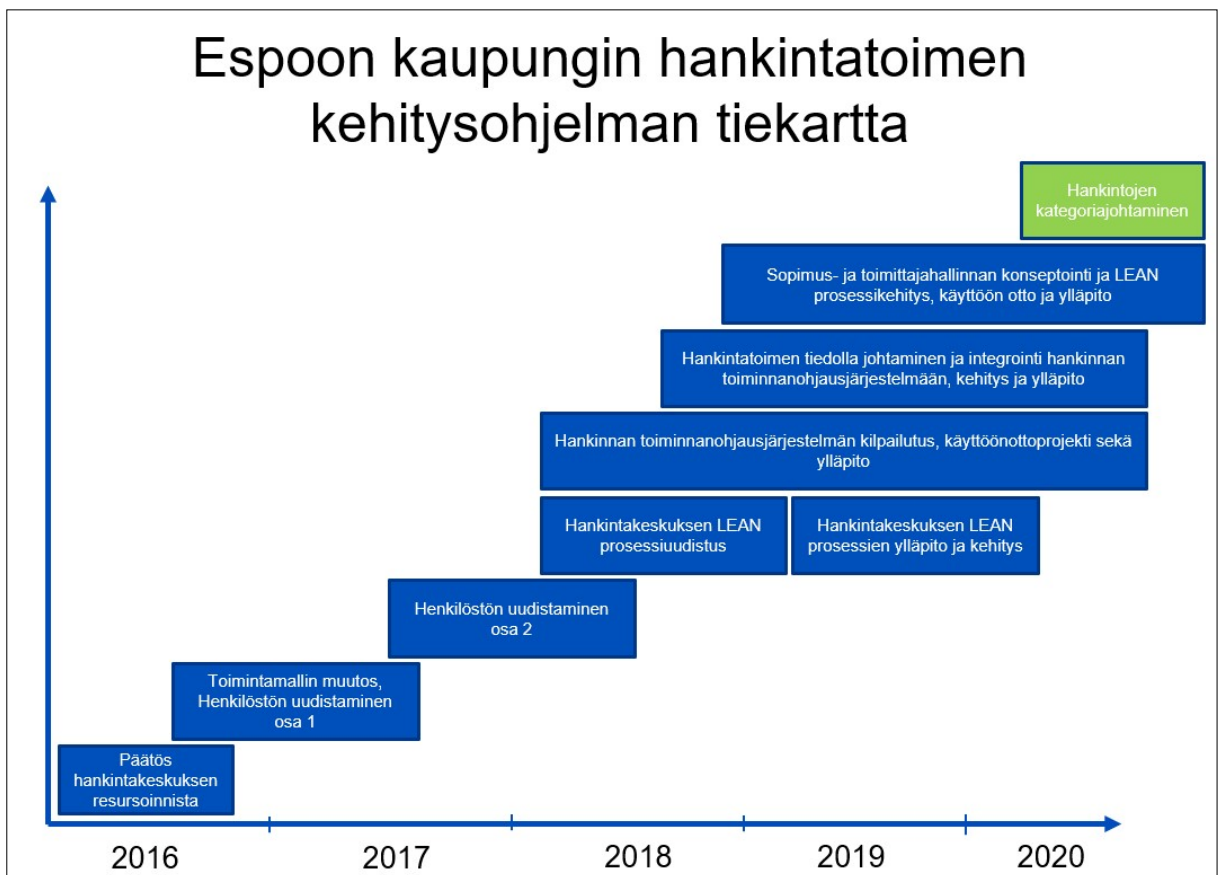
Hankintakeskuksen sisäisiä asiakkaita ovat Espoon kaupungin neljä toimialaa; konsernihallinto, tekninen ja ympäristötoimi, sivistystoimi sekä sosiaali- ja terveystoimi. Hankintakeskus kilpailuttaa vuosittain sisäisille asiakkailleen epäsuoria tavara- ja palveluhankintoja noin 300 miljoonalla eurolla, joka vastaa noin 100 – 120 yksittäistä kilpailutusta. Näiden lisäksi toimialat tekevät itsenäisesti hankintoja noin 300 miljoonalla eurolla sekä maksavat erinäisiä sidosyksikkömaksuja 300 miljoonaa euroa vuosittain. Valtaosa toimialojen itsenäisesti toteutettavista hankinnoista kohdistuu investointeihin, joita ovat rakennusinfrastruktuuriin ja kunnallistekniikkaan liittyvät rakennusurakat. Esimerkiksi Espoon kaupungin hankintaohjeen mukaan tekninen ja ympäristötoimi vastaa itsenäisesti rakennusurakoihin ja niihin liittyviin suunnittelukilpailuihin kuuluvista hankinnoista, joten ne rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Hankintojen suunnitelmallisuus vaihtelee toimialoittain runsaasti ja hyvin usein kilpailutuksilla ratkaistaan pistekohtaisia tarpeita kriittisellä aikataululla toteutettuna, mikä ei anna sijaa tarpeiden systemaattiseen kartoittamiseen ja niiden yhdistelemiseen. Espoon kaupunki toimii rakenteellisesti siilomaisesti, vaikkakin toimialoja rakenteellisesti yhdistäviä tekijöitä löytyy esimerkiksi keskitetystä tietohallinnosta. Toimialat ovat toimineet itsenäisesti hyvin pitkään ja ovat vastanneet esimerkiksi hankintatoimesta usein omien toimintojensa ohella sivutoimintona.

3.2 Hankintakeskuksen kehityspolku

Hankintakeskus on ollut toiminnassa noin 15 vuotta, minkä aikana sille on tehtyjen kilpailutusten perusteella vakiintunut tietty hankintasalkku, mitä se hallinnoi. Hankintakeskuksen rooli kaupungissa on vakiintunut ja sen tehtävänä on tunnistaa ja koordinoida hankintatarpeita kaupunkitasoisesti. Käytännössä tämä on tarkoittanut hankintasalkussa olevien hankintojen uudelleen kilpailuttamista sitä mukaa, kun salkussa olevien hankintojen sopimukset ovat olleet päättymässä. Toiminta oli pitkään hyvin vakiintunutta ja hankintojen strategista merkittävyyttä ei kaupunkitasoisesti vielä tunnistettu.

Hankintakeskuksen toiminnan systemaattinen kehittäminen käynnistyi vuonna 2016. Alla olevassa kuvassa 12 on havainnollistettu kehityspolkuun liittyneitä oleellisia vaiheita ja projekteja. Kehitysohjelman kulmakivinä ovat toimineet Espoon kaupungin hankintajohtajan teesit, joita ovat ensin rakenne, sitten prosessit ja viimeisenä resurssit.



Kuva 12. Espoon kaupungin hankintatoimen kehitysohjelman tiekartta.

Henkilöstön osaamistasoa on nostettu tekemällä sekä runsaasti uusia rekrytointeja että sijoittamalla henkilöstöä uudelleen toisiin tehtäviin kaupungin sisällä. Hankintakeskuksen organisaatorakenne uudistettiin, jossa jokainen sisäinen asiakas sai nimetyn toimialakohtaisen hankintapäällikön, joka toimii linkkinä toimialan ja hankintakeskuksen välillä. Kilpailutusprojektit prosessoitiin ensimmäistä kertaa määrämuotoisiksi prosessivaiheiksi, joiden avulla hankintaprojektien läpimenoaikaa on saatu lyhennettyä aiemmasta noin 11 kuukaudesta seitsemään kuukauteen. Merkittävin ajallinen säästö on tapahtunut hankintojen suunnitelmallisuuden lisäämisellä, dokumentaation määrämuotoistamisella sekä toimialojen ja hankintakeskuksen välisen sidosryhmäyhteistyön systemaattisella lisäämisellä, jossa toimialan hankintapäälliköt ovat olleet avainasemassa.

Edellä kuvatun lisäksi Espoon kaupungin avainasemassa olevat johtajat ja esihenkilöt ovat käyneet oman työnsä ohella Aalto Executive MBA -tutkinto-ohjelmaa, jonka ensimmäisen koulutuserän henkilöstö keskittyi pitkälti hankintojen kehittämiseen Espoon kaupungissa. Tämä on luonut pohjaa hankintakeskuksen tähtäimen suunnitelmalle, jossa sekä hankintakeskusta että koko Espoon hankintatoimea kehitetään systemaattisesti kohti ammattimaisempaa hankintaorganisaatiota. Kehityksen tiekartta on vaatinut peruskyvykkyyksien, rakenteiden ja toimintamallien luomista, jonka olennaisena osana on ollut toimialojen välisen yhteistyön lisääminen ja syventäminen.

3.3 Kohdeorganisaation nykytila hankintojen kategoriajohtamisen näkökulmasta

Porterin (1985) arvoketjujohtamisessa hankintatoimi on määritelty enemmän tukitoiminnoksi, jonka rooli esimerkiksi Sonnemann & Margni (2015) mukaan on organisaation kokonaiskustannusajattelussa perinteinen toimittajien hallintaan keskittynyt (Sonnemann & Margni. 2015, s. 133, Porter. 1985, s. 39 – 40). Kuten edellä on todettu, Espoon kaupungissa keskitetty hankinta toimii strategisesti merkittävänä tukifunktiona, kuten keskitetty tietohallintokin, mutta hankinnan rooli on kuitenkin matkalla kohti strategisesti merkittävää funktiota. Tämä on olennaista hankintatoimen kehittämiseksi ja ammattimaisemman hankintaorganisaation kasvulle.

Hankintojen hallinta koostuu strategisesta, taktisesta sekä operatiivisesta tasosta (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 89). Espoon kaupungissa nämä tasot ovat sekä tunnistettu että

otettu käyttöön osassa Espoon kaupungin hankintakeskuksen kautta kilpailutetussa hankinnoissa. Kolmijakoinen hallintamalli on käytössä suurimmassa osassa ICT-hankintoja sekä -sopimuksia, joissa tämän hallintamallin osalta kaupungin voidaan sanoa olevan pisimmällä. Tasojen käyttö lisääntyy vähitellen olemassa olevan sopimuskannan uusiutuessa, mutta etenkin kaupungin kannalta merkittävimpien sopimusten sekä meneillään olevien hankintojen valmistelussa nämä tasot tulisi huomioida heti. Tasojakoa ei kuitenkaan ole tarpeellista soveltaa kaikilta osin kaikkiin hankintoihin ja sopimuksiin.

Balsin (2008) tekemän tutkimuksen mukaan poikkihallinnollisella yhteistyöllä saadaan aikaan kokonaisuuden kannalta parhaita tuloksia. Hankintatoimen henkilöiden osallistumista toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön pidettiin hyvänä mallina, koska näin osaaminen keskitetään oikeisiin asioihin (Bals. 2008, s. 68). Hankintatoimen henkilöstön osallistuminen sekä itse kategoriahallintaan että alakategorioiden hallintaan koettiin tuova aitoa lisäarvoa hankintaprosessille (Bals. 2008, s. 75). Espoon kaupungin hankintakeskuksessa työskentelevät henkilöt tekevät paljon kohdeorganisaation sisäistä poikkihallinnollista yhteistyötä liittyen yksittäisten hankintojen valmisteluun ja osittain myös sopimuskauden aikaiseen toimintaan. Mikäli hankintatoimen koko potentiaali halutaan hyödyntää, tulee se ottaa osaksi koko organisaation strategista suunnittelua eli Espoon kaupungissa osaksi palveluiden järjestämisen strategiaa. Tämän pohjalta toteutus suunnitelmassa on otettava huomioon Espoon kaupungin johtamisjärjestelmäuudistus eli määriteltävä, miten kategoriajohtaminen vakiinnutetaan osaksi kaupungin johtamisjärjestelmää.

Espoon kaupungissa suurimmat hankintavolyymit ovat rakennusurakoita lukuun ottamatta epäsuorissa hankinnoissa, eli erilaisissa päätoimintoja tukevilla tavaroilla ja palveluilla. Näin ollen epäsuoriin hankintoihin on saatava strategisempaa otetta ja niitä on johdettava systemaattisemmin. Espoon kaupungissa hankintoja tehdään hyvin paljon pistemäisinä ratkaisuin, joten hankintojen laaja-alaisempi tarkastelu sekä johtaminen ovat tarpeellisia. Espoon kaupungissa niin sanotut toimialakohtaiset ja tulosityksikkökohtaiset alastrategiat on jo kytketty osaksi päästrategiaa eli Espoo-tarinaa, jolloin ne toteuttavat automaattisesti kaupungin päästrategian mukaisia tavoitteita. Espoon kaupungin teknisen ja ympäristötoimen toimialalla on lisäksi hankinta-aluekohtaiset vuosisuunnitelmat, jotka ovat lähellä kategoriajohtamiselle ominaista suunnittelua.

3.4 Tilapalvelut-liikelaitos lyhyesti

Espoon kaupungin Tilapalvelut-liikelaitos toimii teknisen ja ympäristötoimen toimialalla. Sen päätehtäviä ovat kaupungin käytössä olevien toimitilojen suunnittelu, rakennuttaminen sekä ylläpito. Tilapalvelut-liikelaitos ostaa vuosittain erilaisia tavaroita ja palveluita noin 140 miljoonalla eurolla. Tässä tutkimustyössä myöhemmin tehtävän kategorijaottelun perusteella palvelualueen *Kaupunkiympäristö ja toimitilat* osuus on vuosittaisista ostoista noin 65 – 70 miljoonaa euroa. Tämän tutkimustyön pilottikohteena olevan kategorian *Kiinteistönhoito- ja puhtaanapitopalvelut* vuosittaiset ostot ovat noin 35 miljoonaa euroa vuodessa.

Kyseisen kategorian hankinnat tehdään keskitetysti hankintakeskuksen kautta, jolloin Tilapalvelut-liikelaitoksen hankinnan valmisteluun osallistuvat työntekijät toimivat substanssiasiantuntijoina. Hankintojen suunnitelmallisuutta sekä strategisuutta on systemaattisesti parannettu yhdessä Tilapalvelut-liikelaitoksen kanssa jatkuvasti, minkä vuoksi kyseinen kategoria on sopiva pilotointikohde kategoriajohtamisen mallin koeponnistukselle. Samoin kyseinen alakategoria on mukana hankintakeskuksen sekä Tilapalvelut-liikelaitoksen meneillään olevassa toimittajayhteistyön kehitysprojektissa, joka edelleen tukee kategoriajohtamisen pilotoinnin onnistumismahdollisuuksia.

4 TUTKIMUKSEEN TEHDYT HAASTATTELUT

Van Weele mukaan (2007) hankintojen kategoriajohtaminen on ollut pitkään osa organisaatioiden ammattimaista hankintatoimea (Van Weele. 2010, s. 207). Tämän väittämän vahvistamiseksi tähän tutkimukseen haastateltiin kahta isoa yksityisen sektorin organisaatiota. Näiden lisäksi tutkimukseen haastateltiin kahta kohdeorganisaation avainhenkilöä, jotka ovat merkittävässä roolissa hankintojen kategoriajohtamisen lanseeraamisessa Espoon kaupunkiin. Sekä yksityisen organisaation että oman kohdeorganisaation haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastateltavat teemat olivat kaikille samat. Kysymyksiä ei tarkoituksellisesti tehty liian yksityiskohtaisiksi, vaan ne toimivat runkona haastattelun kululle.

Yksityisille organisaatioille tehtyjen haastatteluiden tarkoituksena oli saada vertailukohtaa heidän tavoistaan kategorisoida hankintoja sekä hankintojen kategoriajohtamisesta. Kohdeorganisaation haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää kategoriajohtamisen malliin liittyviä linjauksikysymyksiä esimerkiksi kategorioiden määriin sekä tasoihin liittyen. Kaikista haastatteluista kirjattuja havaintoja on hyödynnetty erityisesti toimenpide-ehdotuksissa, kategoriastrategian ja kategoriakohtaisen tuloskortin laadinnassa ja myös itse hankintojen kategorisointityössä.

Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi. Haastattelut toteutettiin nimettömästi siten, että yksityisen sektorin organisaatiot eivät ole tunnistettavissa. Suuruusluokkatiedot esimerkiksi liikevaihdoista ovat suuntaa antavia, mutta haastateltavat organisaatiot valikoituivat kuitenkin siten, että ne vastaavat kokoluokaltaan vähintään Espoon kaupungin kokoista organisaatiota.

Haastatteluihin valikoituivat seuraavat teemat niitä tukevin alakysymyksin:

- Hankintatoimen organisoituminen ja resursointi
- Hankintojen kategoriajohtaminen
- Hankintojen kategorisointi ja mittaaminen

Haastatteluissa haastateltavat kertoivat vapaamuotoisesti etukäteen lähetettyjä kysymyksiä runkona käyttäen, miten erityisesti epäsuoriin hankintoihin liittyvät asiat ovat organisaatiossa

järjestetty ja mihin asioihin heidän mielestään kuhunkin teemaan liittyen tulisi kiinnittää huomiota. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksella ja haastattelujen vastaukset dokumentoitiin kirjallisesti haastattelun yhteydessä erillisiin Word-dokumentteihin, joista ne purettiin ja jäsenneltiin omiksi alaluvuikseen.

4.1 Yritys A:n haastattelu

Yritys A on suomalainen kansainvälisillä markkinoilla toimiva globaalisti noin 40.000 henkilöä työllistävä monialayritys, jonka vuotuinen liikevaihto on noin 9 mrd. euroa. Yrityksestä haastateltiin epäsuorien hankintojen parissa työskentelevää kategoriapäällikköä, joka vastaa globaalisti hänelle nimetystä hankintakategoriasta. Yritys A:n liikevaihdosta noin puolet muodostuu hankinnoista, joista epäsuorien hankintojen osuus on noin 10 – 20 %. Merkittävimmät hankintavolyymit muodostuvat suorista hankinnoista, jotka liittyvät erilaisiin yrityksen valmistamien laitteiden toimitusprojekteihin. Yrityksellä on sekä Suomeen keskitettyjä toimintoja, alueellisia ja maakohtaisia myyntiyhtiöitä sekä tehtaita, joiden politiikkaa ohjataan ja seurataan Suomessa sijaitsevasta pääkonttorista käsin.

Yritys A:ssa hankintatoimi on keskitetty ja eroteltu suoriin ja epäsuoriin hankintaorganisaatioihin. Näiden lisäksi yrityksessä toimii toimittajayhteistyöhön ja -laatuun paneutunut organisaatio, jonka panos on ollut enemmän suorissa hankinnoissa. Kyseinen organisaatio toimii keskitetyn hankintatoimen alaisuudessa. Vaikka yrityksen epäsuorat hankinnat ovat menneet strategisempaan suuntaan, on yrityksen johdon kiinnostus perinteisesti ollut eniten suurten volyymien ja strategisesti merkittävimpien suorien hankintojen parissa. Myös epäsuoria hankintoja seurataan aktiivisesti kuukausittain yrityksen johtoryhmätasolla. Yrityksen johto haluaa varmistua siitä, että kaikki hankinnat toteutetaan eettisesti ja yrityksen sääntöjen mukaisesti. Johto asettaa linjauksia sekä strategisia tavoitteita myös epäsuorille hankinnoille. Erilaiset yllättävät tilanteet voivat luoda tarpeen perustaa uusia toimitusketjuja, jolloin epäsuorien hankintojen painopiste voi tilapäisesti keskittyä yrityksen johdolta tulevien vaatimusten täyttämiseen.

Haastattelun painottuessa epäsuoriin hankintoihin, jätettiin suorat hankinnat tarkoituksellisesti syvällisemmin käsittelemättä. Hankintojen kategoriajohtamista yrityksessä on harjoitettu noin 10 vuoden ajan ja kategoriapäällikön mukaan tekemistä riittää vielä erittäin runsaasti. Viestintä

ja muutosjohtaminen sekä yleisen kulttuurin muuttaminen ovat tärkeitä asioita ja ottavat aikaa. Epäsuorissa hankinnoissa kategorisoinnin lähtökohtana on ollut eri kokonaisuuksien järkevä niputtaminen saman kategorian alle, jotta ne ovat kohtuu vaivalla johdettavissa. Kategorisointi on laadittu yrityksen toimintaa tukevaksi ja yrityksen johdon tavoitteiden mukaiseksi.

Kategoriapäällikön mukaan kategorisointi tulisikin tehdä aina siten, että organisaation johto miettii ne alueet, joihin kategorisointi on järkevintä tehdä. Mikäli kategorisointi tehdään vain hankintojen kategorisoinnin takia ja ainoastaan hankintalähtöisesti, on riskinä se, ettei organisaation johtokaan sitoudu tai kiinnostu toiminnasta, saati näe kategorisoinnin ja kategoriajohtamisen tuomaa lisäarvoa. Kategoriapäällikkö mainitseekin kategoriajohtamisen mallin käyttöönoton suurimmaksi onnistumisen kulmakiveksi yritys A:n kohdalla sen, että yrityksen johto on ollut alusta saakka sitoutunut toimintamalliin ja antanut täyden tuen toiminnan kehittämiseksi. Hänen mukaansa tämä on osa yritys A:n yrityskulttuuria. Vastavuoroisesti hankintojen kategoriajohtamisen kautta on pystytty yrityksen johdolle näyttämään, mitä kaikkea hankinnan paremmalla organisoinnilla voidaan saavuttaa.

Yritys A:n epäsuorat hankinnat on kategorisoitu kahdeksaan kategoriaan ja suorat hankinnat noin 10 kategoriaan. Pääkategorioiden alla on erinäinen määrä alakategorioita. Kategoriapäällikön mukaan liian tarkalle tasolle tehtävä kategorisointi alkaa syödä kategoriajohtamisen hyötyjä, koska se saattaa aiheuttaa siiloutumista. Toisaalta hän myös toteaa, että kategorian koon tulisi olla myös riittävän suuri, jotta esimerkiksi volyymietuja olisi mahdollista saavuttaa. Pääkategorioiden tavoitteet ovat enemmän strategisemmalla tasolla olevia ja pidemmälle aikavälille tähtäviä tavoitteita, kun taas alakategorioiden tavoitteet ovat tarkemmalle tasolle vietyjä lyhyemmän tähtäimen tai tietyn teeman ympärille koostettuja spesifimpiä tavoitteita.

Kaikille kategorioille yhteisiä mittareita ovat hankinnan tuottamat säästöt sekä sopimuskattavuus. Ensimmäisen mittarin lähtötaso on aina edellisen vuoden toteutuneet säästöt ja näitä tavoitteita viilataan toki kategoriakohtaisesti niiden kyvykkyyksien mukaan. Kaikesta ei ole mahdollista tai järkeväkään yrittää saada suuria säästöjä. Jälkimmäisen mittarin tarkoituksena on seurata, kuinka kattavia tehdyt sopimukset ovat ja kuinka paljon hankintoja tehdään ilman sopimuksia. Muita kaikille kategorioille yhtenäisiä mittareita ovat olleet esimerkiksi ostotilausprosessin seuranta eli mikä on tehtyjen tilausten sähköistysaste.

Kategoriakohtaisia spesifimpiä tavoitteita ovat olleet esimerkiksi laatuun ja kestävän kehityksen teemoihin liittyvät mittarit.

Yritys A:n kaikkia epäsuoria hankintoja ei ole kategorisoitu, vaan pääpainona ovat olleet suurten volyymien hankinnat sekä yrityksen toiminnan kannalta kriittiset hankinnat. Kategorisoimattomat hankinnat on sijoitettu kategoriaan ”Muut”, jota seurataan myös aktiivisesti. Tarvittaessa ”Muut” kategoriassa olevista hankinnoista osa voi siirtyä varsinaiseen hankintakategoriaan tai sitten niistä voidaan muodostaa uusi järkevä kokonaisuus. Kysyttäessä kategoriapäällikön mielestä kaikkia hankintoja ei ole järkevää kategorisoida, mikäli tällä ei saavuteta hyötyjä, mutta niiden seuranta on kuitenkin tärkeää siinä missä kategorisoitujenkin hankintojen kohdalla.

Jokaiselle kategorialle on nimetty globaalisti toimiva kategoriapäällikkö ja kategorian koosta vaihdellen samalla kategoriapäälliköllä voi olla vastattavanaan useita eri kategorioita. Kategoriapäälliköiden kanssa työskentelevät aluepäälliköt, jotka voivat vastata esimerkiksi tietyn maanosan, esimerkiksi Pohjois-Amerikan, hankinnoista. Eri maissa on taas omat myyntiyhtiöt, jotka ihannetilanteessa noudattavat yrityksen keskitetysti muodostettua hankintapolitiikkaa ja käyttävät yritystasoisesti tehtyjä puitesopimuksia. Epäsuorien hankintojen globaalit sopimusomistajuudet ovat pelkästään kategoriapäälliköillä ja lokaalimmat sopimuskokoaisuudet taas maayksiköiden hankintatiimeissä. Kategoriapäällikön mukaan toimittajayhteistyön ja toimittajalaadun parantaminen on epäsuorien hankintojen yksi kehitettävä osa-alue. Kategoriapäälliköt seuraavat aktiivisesti kategoriassa tapahtuvaa ostokäyttäytymistä, kuten myös hankintoja, joita ei ole tehty solmittujen puitesopimusten kautta. Seuranta tukee ajantasainen, helposti saatavilla oleva ja helposti päivitettävä sähköisen toiminnanohjausjärjestelmän tieto. Kategoriapäällikön mukaan tiedon on oltava aina ajantasaista, jotta sen pohjalta voidaan sekä analysoida että johtaa toimintaa luotettavasti ja oikea-aikaisesti.

Jokaiselle kategorialle on nimetty kategoriakohtaiset sidosryhmät eli kategoriatiimit, jotka koostuvat sekä hankinnan edustajista että substanssin edustajista. Epäsuorien hankintojen kategoriatiimin toiminnan fasilitointivastuu on hankinnalla, mutta suorissa hankinnoissa taas fasilitointivastuu, kuten itse kategoriapäällikkyykskin voi olla substanssin henkilöllä. Kategoriapäällikön mukaan kannattaa miettiä huolellisesti sitä, mistä päin organisaatiota

kategoriatiimin vetäjä tulee, jotta tiimi keskustelee ja suunnittelee sille kuuluvista hankinnoista oikealla tasolla ja että kaikki näkökulmat tulevat kuulluiksi. Vajavaisesti organisoitu kategoriatiimi ei täytä tarkoitustaan. Kyse on yksinkertaisimmillaan tiedon avoimesta jakamisesta ja oman osaamisen näkyväksi tekemisestä, jotta se on kaikkien hyödynnettävissä. Tarvittaessa kategoriatiimeihin voidaan tehdä myös muutoksia vastaamaan yrityksen tarpeita. Kategoriatiimin sekä hankintojen kategoriajohtamisen toimintaa helpottavat selkeät vastualueet ja vastuujako eri roolien välillä ja näin asioita on myös helpompi perustella yrityksen johdolle.

Hankintatoimessa työskentelevältä henkilöstöltä vaadittavista kyvykkyyksistä kategoriapäällikkö mainitsee erityisesti vaikuttamis-, muutos- sekä projektijohtamistaidot. Substanssiosaaminen on toissijaista, mikäli edellä mainitut ominaisuudet puuttuvat. Juridinen ja kaupallinen osaaminen ovat eduksi. Kategoriapäällikkö mainitsee kuitenkin, että osa kategorioista voi vaatia syvääkin substanssiosaamista, joten tällaisissa tilanteissa kategoriapäällikön on kyettävä keräämään substanssihenkilöltä riittävä tieto kokonaiskuvan saamiseksi. Hankinta on erilaisissa sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa toimimista, mikä vaatii hankintatoimen henkilöltä roolista riippumatta kykyä vaikuttaa näissä verkostoissa.

Kategoriapäällikkö pitää hankintojen kategoriajohtamista hyvänä mallina, mistä hän ei keksi sitä heikentävää sanottavaa. Muutokset ottavat aikaa ja niiden läpivieminen ilman johdon sitoutumista ja tukea on hankalaa. Kategoriajohtaminen voi hänen mukaansa parhaimmillaan lisätä hankintojen läpinäkyvyyttä lisäämällä tietoa läpi organisaation. Osaamisen keskittyminen ja toiminnan keskittäminen lisäävät edellytyksiä paneutua oikeisiin asioihin, esimerkiksi toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön ja kokonaisvolyymin hallintaan.

4.2 Yritys B:n haastattelu

Yritys B on suomalainen yhdellä toimialalla toimiva noin 3.000 henkilöä työllistävä teollisuusyritys, jonka vuotuinen liikevaihto on noin 1 mrd. euroa. Yrityksestä haastateltiin epäsuorien hankintojen parissa työskentelevää kategoriapäällikköä, joka vastaa hänelle nimetystä hankintakategoriasta. Yritys B:n liikevaihdosta epäsuorien hankintojen osuus on noin 25 – 30 %. Yrityksellä on omaa tuotevalmistustoimintaa sekä runsaasti omaa tuotekehitystä. Yritys B:ssä hankintatoimi on jaoteltu suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Valmistustoiminnan

tarpeet katetaan suorilla hankinnoilla ja epäsuorat hankinnat ovat taas enemmän yrityksen sidosryhmien muita tarpeita täyttäviä hankintoja. Hankintatoimi on keskitetty siten, että kaikkia suoria hankintoja johdetaan keskitetyn hankintatoimen kautta, mutta epäsuoraa hankintaa tehdään myös linjaorganisaatioissa.

Vaikka hankinta on kirjattu yrityksen hankintapolitiikkaan strategiseksi toiminnoksi, on hankinnan tehtävänä kuitenkin tukea sidosryhmien toimintaa ja niiden strategioiden toteutumista. Voidaan todeta, että yritys B:ssä hankinta on samalla sekä strateginen toiminto että myös tukitoiminto. Yrityksen eri johtoryhmät, kuten keskitetyn hankintatoimen, toimitusketjun, jonka alaisuudessa keskitetty hankintatoimi toimii, ja sidosryhmien johto seuraavat säännöllisesti yhteisesti sovittuja mittareita. Mittareista etenkin euromääräiset mittarit kuten hankintojen ostovolyymin (spend) ja toteutuneet säästöt ovat kategoriapäällikön mukaan korostettuja.

Keskitetyn hankintatoimen johto katselmoi kerran vuodessa tehtävät kategoriastrategioiden päivitykset. Myös yrityksen johto asettaa hankinnoille tavoitteita, mutta lähtökohtaisesti tavoitteiden asetanta on hyvin pitkälti hankintatoimen itsensä määriteltävissä. Keskeisimpiä epäsuorille hankinnoille asetettuja tavoitteita ovat säästötavoitteet sekä sopimusyhteistyö esimerkiksi hinnankorotuspaineisiin liittyen. Säännöllistä raportointia tukee myös sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä, josta yrityksen avainhenkilöiden on mahdollista päästä seuraamaan hankintatietoa itsenäisesti. Järjestelmä mahdollistaa myös raportoinnin tekemisen määrämuotoisena.

Haastattelussa keskityttiin epäsuoriin hankintoihin, joten suorien hankintojen osuus jätettiin tarkoituksella vähemmälle. Hankintojen kategoriaojohtamista yrityksessä on tehty noin 10 vuoden ajan ja ensimmäisenä sitä lähdettiin tekemään tutkimuksen ja kehityksen sidosryhmälle. Hankintojen kategorisoinnin lähtökohtana olivat yhteiset markkinat, toimittajakenttä sekä hankinnan samankaltaisuudet. Hankintojen kategorioinnissa käytettiin apuna Krajlicin matriisia, jossa vertailutekijöinä olivat karkeasti toimittajamarkkinoiden tilanne suhteessa kategorian vaikutukseen yrityksen liiketoiminnassa. Olennaista oli tunnistaa alussa suurimman ostovolyymin hankinnat ja sijoittaa ne matriisiin tilanteen havainnollistamiseksi. Yritys on luokitellut toimittajat viiteen eri toimittajaluokkaan. Luokittelu on tehty yhteiseksi kaikille hankinnoille, eikä kategoriakohtaista tarkempaa luokittelujakoa ole. Epäsuorissa hankinnoissa

ei tällä hetkellä ole ylimmän tason toimittajia eli strategisia kumppaneita. Epäsuorissa hankinnoissa on tällä hetkellä neljä hankintakategoriaa ja pääkategoriat ovat pysyneet melko muuttumattomina. Jokaiselle kategorialle on nimetty kategoriapäällikkö, joka vastaa kyseisen kategorian kokonaiskoordinoinnista.

Kategoriapäällikön mukaan pääkategoriat jakautuvat useammiksi alakategorioiksi ja edelleen niin sanotuiksi palvelukategorioiksi. Näissä kategorioissa muutoksia on tehty sitä mukaa, kun niille on ollut tarvetta esimerkiksi siirtämällä jokin alakategoria toisen pääkategorian alle. Tällaiset siirtopäätökset on tehty itsenäisesti epäsuoran hankinnan sisällä, eikä siirroille ole ollut tarpeen hakea hankintatoimen johdolta erillistä hyväksyntää. Kategoriakohtaiset tavoitteet sekä kategoriastrategiat tehdään pääkategorioille ja niitä päivitetään vuosittain. Käytännössä strategian päivittäminen on kategoriapäällikön mukaan kuitenkin enemmän päivittäistä toiminnan jatkuvaa parantamista. Alakategorioille ei määritellä erillisiä tavoitteita. Vaikka kaikki yritys B:n epäsuorat hankinnat on kategorisoitu, kaikki hankinnat eivät ole kategoriastrategian alaisia. Kategoriapäällikön mukaan kaikille hankinnoille ei ole järkevää tehdä kategoriastrategiaa, ellei sille ole erityistä tarvetta. Sen sijaan kaikessa hankintatoiminnassa tulee kuitenkin noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja hankintapolitiikkaa. Strategisen toiminnan ulkopuolelle jääviä hankintoja kuitenkin seurataan tarkasti ja kategoriapäällikkö painottaakin, että hankintaorganisaation tulee aina tietää hankintojen ostovolyymi.

Kategoriapäällikön mukaan hankintojen kategorisointi tulisi tehdä sellaiselle tasolle saakka, josta on vielä tunnistettavissa oleellinen sidosryhmä ja jossa kategoriastrategiaan kirjatut toimenpiteet tuottavat konkreettisia tuloksia. Vastavuoroisesti riskeinä kategoriapäällikkö nostaa liian kapean kategorian muodostumisen sekä kategorioiden siiloutumisen. Haastavimpia kategorioita ovat hänen mukaansa poikkihallinnolliset kategoriat esimerkiksi asiantuntijapalveluihin liittyen, joissa hankintoja käyttää koko organisaatio, mutta sidosryhmän muodostaminen on haastavaa. Päällekkäisyyttä syntyy väkisinkin.

Hankintojen kategorisointi on yrityksessä tehty hankintavetoisesti, mikä on aiheuttanut epäsuorissa hankinnoissa haasteita linjaorganisaation suuntaan. Linjaorganisaatiossa tehdään hankintoja myös itsenäisesti, mikä luo haasteita kokonaisuuden hallinnalle. Haasteiden vähentäminen edellyttää esimerkiksi yhteisesti sovittavien pelisääntöjen noudattamista sekä

yhtenäistä raportointimallia, jotta esimerkiksi toimittajien riskienhallinta sekä hankintavolyymien seuranta olisivat paremmin hallittavissa. Kategoriapäällikkö kokee pääsyä linjaorganisaation strategisten päätösten tekoprosessiin tärkeämpänä kuin kategoriakohtaista strategiaa. Hän myös korostaa yrityksen johdon roolia tärkeänä keskitetyn hankintatoimen aseman vakiinnuttamisessa ja hankintatoiminnan keskittämisessä.

Hankintatoimessa työskentelevältä henkilöstöltä vaadittavista kyvykkyyksistä keskusteltaessa kategoriapäällikön mukaan hankintatoimen henkilöstöltä vaaditaan lukuisia eri kyvykkyyksiä, joista on haastavaa korostaa yhtä merkittävintä osaamisaluetta. Hankintojen vastuullisuuteen liittyvät asiat ovat olleet yritys B:ssä ajankohtaisia, joten niiden osaamisen tarve on korostunut. Nostettavia asioita ovat myös niin sanotut pehmeät taidot (soft skills), joita ovat esimerkiksi sidosryhmätyöskentelytaidot. Myös kategoriakohtainen substanssiosaaminen on jossain määrin tärkeää, jotta kategoriatiimissä hankintaa edustava henkilö tai vähintään kategoriapäällikkö ymmärtää sekä sidosryhmän toimintaa että kykenee hahmottamaan kokonaiskuvan vallitsevasta tilanteesta. Kategoriakohtainen vahvin substanssiosaaminen on kategoriapäällikön mukaan kuitenkin lähes aina linjaorganisaatioissa. Koska yritys B:n linjaorganisaatioissa tehdään myös itsenäisesti epäsuoria hankintoja, edellytetään näitä hankintoja tekeville henkilöiltä peruskyvykkyyksiä hankintatoimen prosesseista, toimittajien riskien arvioinnista sekä sopimuksista. Yritys B:ssä ei ole erillistä hankinnan kehittämiseksi nimettyä tiimiä, vaan hankintatoimen kehittäminen on sisäänrakennettu hankintatoimen henkilöiden toimenkuviiin.

Kategoriapäällikkö tiivistää kategoriajohtamiseen liittyvät elementit muutamaan ydinkohtaan. Hankintapolitiikan on oltava selkeä sisältäen yksityiskohtaiset ohjeet hankintaprosesseista, toimittajahallinnasta sekä riskien hallinnasta. Hankintaa tekevien henkilöiden vastuun on oltava selkeä. Kategoriajohtamista helpottamaan voidaan laatia kategoriakohtaiset strategiapohjat (template), joiden avulla kategoriakohtaisten asiakokonaisuuksien jäsentely on helpompaa. Hankintojen kokonaisvaltainen kategoriajohtaminen vaatii tuekseen toimintajärjestelmän tai vähintään sähköisen tietokannan, josta saadaan selville kaikki toimittajat, hankintojen ostomäärä sekä toimittajahallintaan liittyvät tiedot, kuten suunnitelmat, tavoitteet sekä palaverit. Olennaista on, että kaikki hankintoja tekevät tai niitä seuraavat käyttävät järjestelmää tai tietokantaa. Tiedon tulee olla helposti saatavilla olevaa ja vertailukelpoista, mikä tarkoittaa, että on yhteisesti sovittava pelisäännöt, miten ja millä tasolla

mitäkin tietoa hankinnoista kerrytetään. Kategoriapäällikkö korostaa, että kategoriajohtaminen on ennen kaikkea ”spendillä” johtamista.

Kategoriajohtamisen selkeimmiksi hyödyiksi kategoriapäällikkö listaa selkeän hankintojen vastuujon myötä linjaorganisaatiolle syntyvän lisäarvon, hankintojen volyymietujen syntymisen, hankintojen kokonaisuuden paremman hahmottamisen sekä ylipäättään ammattimaisen hankintatoiminnan. Kategoriajohtamisen myötä yritys näyttäytyy markkinoille yhtenäisenä toimijana ja yhteydenotot tulevat keskitetyksi nimetyille vastuuhenkilöille. Hankintojen johtaminen kategoriajohtamisen mallin mukaisesti lisää hankintojen läpinäkyvyyttä yrityksen sisällä ja purkaa siiloutumista. Kategoriajohtamisen haasteeksi kategoriapäällikkö mainitsee kategoriajohtamisen mallin hankintavetoisuuden, joka voi aiheuttaa linjaorganisaatiossa haasteita ymmärtää sillä saavutettavaa lisäarvoa.

4.3 Yritys C:n haastattelu

Yritys C on suomalainen noin 120 henkilöä työllistävä organisaatio, joka tarjoaa kilpailutuspalveluita kotimaisille julkisille hankintayksiköille. Yritys liikevaihto on noin 11 miljoonaa euroa ja yrityksen tekemien hankintojen vuotuinen volyymi on noin 1 mrd. euroa. Yrityksestä haastateltiin kategoriajohtajaa, joka vastaa kaikkien yrityksen hankintakategorioiden tuloksellisesta toiminnasta. Yritys tuottaa julkisen sektorin asiakkailleen kilpailutuspalveluiden lisäksi myös hankintojen kehittämiseen ja analytiikkaan liittyviä palveluita.

Käytännössä lähes kaikki yrityksen julkisille hankintayksiköille tekemät hankinnat ovat epäsuoria hankintoja, mutta mukaan mahtuu myös hankintoja, jotka liittyvät olennaisesti yrityksen asiakkaan omaan tuotannolliseen toimintaan. Hankinta on yritys C:n päätoiminto, joten sillä on yrityksen toimintaperiaatteen kannalta strateginen merkitys. Yrityksellä itsellään ei ole omaa tuotannollista toimintaa, mille sen tulisi hankkia tavaroita tai palveluita, joten hankintojen strategisuus tulee sen asiakkaiden kautta. Osassa kilpailutuksissa yrityksen tuottama hankintapalvelu on sen asiakkaalle puhdas tukitoiminto, kun toisessa sillä voi olla strategisempi rooli. Yritys tarjoaa sen asiakkaille hankintoihin liittyviä objektiivisia ja puolueettomia analytiikkapalveluita, joita voidaan käyttää strategisen päätöksenteon tukena.

Lisäksi yritys tarjoaa esimerkiksi hankintojen hiilijalanjäljen laskentaa, millä on osaltaan vaikutusta asiakasorganisaatioiden toiminnassa ja päätöksenteossa.

Yritys on jakanut hankinnat 14 kategoriaan, joille jokaiselle kategorialle on nimetty oma kategoriapäällikkö. Jokaisella kategoriapäälliköllä on oman vastuukategoriensa lisäksi toinen kategoria, josta hän vastaa esimerkiksi sijaisuustilanteissa. Tällä on pyritty vähentämään toimintaan liittyviä riskejä sekä vähentämään henkilöiden urautumista ja laajentamaan henkilöstön osaamista. Hankintojen kategorioinnin lähtökohtana on ollut markkinalähtöisyys. Kategoriat on muodostettu sellaisten toimittajamarkkinoiden ympärille, joista on tunnistettavissa synergiaetuja ja ajan mittaan kategorioita on myös siirretty ja päivitetty loogisimmiksi kokonaisuuksiksi. Pääkategorioitten alla on ollut aikaisemmin myös alakategorioita, mutta niiden käytöstä on sittemmin luovuttu monimutkaisuuden vuoksi. Kaikki yritys C:n tekemät hankinnat on kategorisoitu, joten kaikki hankintoja johdetaan kategoriajohtamisen mallin kautta. Kategorioiden päälle on pyritty rakentamaan niin sanottu ylempi taso, joka yhdistää useita kategorioita loogiseksi kokonaisuudeksi. Tällaisia ovat esimerkiksi toimitilahallinta, organisaation kehittäminen sekä liikkuminen. Ylemmän tason tarkoituksena on hahmottaa paremmin, minkä tyyppisiä hankintoja tietyn hankinta/palvelualueen alle sijoittuu ja mitä synergiaetuja niistä on saavutettavissa. Lisäksi yrityksen eri asiakasryhmät vaikuttavat hankintojen ylemmän tason tarkasteluun.

Yritys C:n tekemien hankintojen kautta toimittajaportfolio koostuu vajaasta 700 toimittajasta ja niiden lähes 4.000 alihankkijan verkostosta. Yritys ei ole luokitellut toimittajia niiden strategisuuden tai ostovolyymien mukaisesti, vaan luokittelun perusta on aina hankintalähtöinen hankinnan haastavuuden tai markkinatilanteen mukaan. Kategoriajohtajan mukaan julkinen toimija ei voi tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatetta noudattaen asettaa toimittajia eriarvoiseen asemaan luokittelemalla niitä. Sopimustoimittajien kanssa tehdään säännöllistä yhteistyötä, jonka päävastuu on kategoriapäälliköillä. Kategoriapäälliköt laativat toimittajakohtaiset vuosisuunnitelmat ja käyvät heidän kanssaan läpi erilaisia vakioagendan asioita, kuten ostovolyymit, reklamaatiot ja kehityslinjat. Yhtä merkittävää on myös markkinoiden kanssa käytävä aktiivinen vuoropuhelu, jolla kartoitetaan uusia potentiaalisia toimittajia. Hankinnoista tiedottaminen ja markkinoiminen on kategoriajohtajan mukaan erittäin tärkeää.

Kategoriajohtajan mukaan organisaation hankintatoimen henkilöiltä vaaditaan osaamista kolmelta ydinosamisalueelta, joita ovat strateginen substanssiosaaminen, strateginen osaaminen palveluyrityksen johtamisessa sekä kaikille yhteinen osaaminen. Strateginen substanssiosaaminen käsittää hankintojen johtamiseen, toimittajamarkkinoiden tuntemukseen, toimittajahallintaan, kilpailutus- ja sopimusoikeuteen sekä ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvää osaamista. Strateginen osaaminen palveluyrityksen johtamisesta käsittää yhteistyötaitoja, asiakashallintaa, palveluiden konseptoinnin osaamista, konsultatiivista osaamista sekä sähköisen hankinnan liiketoiminnan osaamista. Viimeinen osaamisalue käsittää vuorovaikutukseen ja neuvotteluun, prosessi- ja projektijohtamiseen, viestintään ja ongelmanratkaisukykyyn sekä oman työn johtamiseen liittyvää osaamista. Yritys on kartoittanut oman henkilöstönsä edellä mainittujen osaamisalueiden pohjalta, ja sitä kautta pyrkinyt tunnistamaan kehitysalueita sekä vahvuuksia. Kartoitus toimi myös pohjana organisatorisille muutoksille.

Kategoriajohtajan mukaan kategoriajohtamisessa organisaation henkilöstöllä tulee olla hyvä peruskombinaatio edellä kuvatuista osaamisalueista, joista vahvimpana korostuvat vuorovaikutustaidot sekä ongelmanratkaisutaidot. Erityisesti hän korostaa kategoriapäällikön roolin merkittävyyttä kokonaisuuksien hahmottamisessa sekä substanssin ymmärtämisessä. Kategoriapäälliköiltä edellytetään myös liiketoimintaosaamista sekä asiakasnäkökulman ymmärrystä, koska hankintoja on pystyttävä tarkastelemaan niin markkinan kuin asiakkaankin tulokulmista. Yrityksessä on omat resurssit sekä kilpailutustyölle että juridiikalle, jotka yhdessä vastaavat hankintojen kilpailuttamisesta. Juridiikan resurssit ovat yhdessä kategoriapäälliköiden kanssa mukana myös sopimushallinnallisissa tehtävissä. Yrityksessä on aikaisemmin ollut kategoriakohtainen tiimijako, josta on sittemmin luovuttu, jotta käytössä olevat kilpailutusresurssit jakautuisivat mahdollisimman hyvin sinne, missä on kulloinkin tarvetta. Kategoriajohtajan mukaan kategoriatiimi toimii parhaiten silloin, kun kategoriassa tehdään hankintoja toistuvasti ja riittävän tiheästi.

Jokaiselle kategorialle on laadittu yrityksen omaan strategiakauteen linkittyvät kategoriastrategiat. Kategoriastrategioita päivitetään vuosittain ja laajempi tarkastelu tehdään kauden puolivälissä. Kaikille kategorioille on asetettu yhteisiä yrityksen strategiasta tulevia strategisia tavoitteita ja näiden lisäksi on myös kategoriakohtaisia tavoitteita. Jokaista kategoriata seurataan säännöllisesti sovitulla mittareilla, joita ovat esimerkiksi toimittajien

suoriutumistaso, toimittajien tyytyväisyys sekä yrityksen asiakaslupauksen toteutuminen eli hankintojen kilpailutussuunnitelmien paikkansapitävyys ennalta ilmoitettuun kilpailutusaikatauluun nähden. Kilpailutusprojektien läpimenoajalle ei ole asetettu ajallisia tavoitteita, mutta läpimenoaika kuitenkin seurataan vertailemalla toteutunutta työajan käyttöä kilpailutusprojektin projektisuunnitelmassa suunniteltuun aikatauluun. Kategoriastategian lisäksi kategoriapäälliköt laativat omille kategorioilleen vuosisuunnitelmat, joissa on eri rooleille asetettuja konkreettisia toimenpiteitä esimerkiksi markkinointiin liittyen. Vuosisuunnitelmat tukevat kategoriastategiaa ja osaltaan auttavat tavoitteisiin pääsemisessä. Tarvittaessa vuosisuunnitelman toimenpiteet eskaloidaan ylemmälle tasolle, jolla vahvistetaan kategoriapäällikön tekemä suunnitelma.

Tiedolla johtaminen on kategoriajohtajan mukaan hankintatoimessa erittäin tärkeää. Yhteinen käsitteistö sekä ajantasainen ja oikeanlainen data ovat avainasemassa. Yritys laatii ennen jokaista hankintaa laajan esiselvityksen, joka luo raamit hankinnan toteuttamiselle. Tietoa tarvitaan esimerkiksi toimittajamarkkinoista, hinnoittelumeکانismeista, vastuullisuusasioista sekä tietoturvaan liittyvistä asioista. Vastaavasti jokaisesta hankinnasta tehdään analyysi sen toteutumisesta. Kategoriapäälliköt vastaavat näiden selvitysten ja analyysien laadinnasta.

Kategoriajohtaja listaa hankintojen kategoriajohtamisen selkeimmäksi hyödyksi johtamisen selkeyden ja selkeän rakenteen. Jokaisella on omat vastualueet, joille on helppo rakentaa ohjausmallit sekä mittaristo. Kaiken edellytyksenä on, että kategorisointi on laadittu organisaation tarpeiden mukaiseksi ja että se palvelee organisaatiota. Kriittistä arviointia tarvitaan hänen mukaansa jatkuvasti, jotta omalle työlle ei sokaistu. Riskinä kategoriajohtaja näkee kategoriapäälliköiden urautumisen, mikäli työnkiertoa ei tehdä riittävän aktiivisesti. Urautuminen voi johtaa näkökulmien kaventumiseen ja kehityspolun hidastumiseen.

5 ESPOON KAUPUNGIN HANKINTOJEN KATEGORIAJOHTAMINEN

Luku viisi käsittelee kategoriajohtamisen mallin lanseeraamista Espoon kaupungin toimintaympäristöön. Tässä luvussa tarkastellaan erityisesti hankintojen kategorisoinnin lähtöasetelmia Espoon kaupungin nykytilaan sekä teoriaosuudessa esiteltyihin vaihtoehtoisiin malleihin peilaten. Luvussa käsitellään myös kategoriajohtamisen mallin pilotointia ja esitetään ehdotelmat kategoriastrategian sekä kategoriasuunnitelman rakentamisesta mallipohjineen.

5.1 Espoon kaupungin hankintojen kategorisoinnin lähtökohdat

Espoon kaupunki on tehnyt hankintoja hyvin toimialalähtöisesti, mikä on tarkoittanut, että eri toimialat ovat voineet hankkia samoja tavaroita tai palveluita toisistaan riippumatta. Keskitetyn hankinnan rooli on korostunut vuosi vuodelta, mikä on myös siirtänyt hankintojen johtamista kohti kaupunkitasoista toimialat ylittävää tarkastelua. Toimialat ylittävä tarkastelu ja vaiheittainen toimialasidonnaisuuden purkaminen vaatii kohdeorganisaatiolta uudenlaista hankintojen johtamista ja suunnittelua. Teoriaosuuden sekä tutkimukseen tehtyjen haastatteluiden pohjalta voidaan sanoa, että valmista sabluunaa hankintojen kategorisointiin ei ole, joten kategoriat tulee laatia aina organisaation tarpeita ajatellen. Tähän tutkimukseen tehtyjen yrityshaastatteluiden perusteella hankintojen kategorisointia tehtiin eri tavoin, mutta yhtenäisenä teemana korostui organisaation johdon sitoutumistarve kategorisointityöhön.

Espoossa hankintoja ei ole aikaisemmin jaettu systemaattisesti kategorioihin. Poikkeuksena tästä Espoon kaupungin keskitetty tietohallinto toimii kuitenkin hyvin kategorialähtöisesti harjoittaen poikkihallinnollista yhteistyötä muun muassa ICT-hankintoihin liittyen. ICT-hankintojen johtamisessa Espoon kaupungin toiminnan voidaan katsoa olevan kategoriajohtamisen näkökulmasta vakiintuneinta niin resurssien ja organisoitumisen, toimittajayhteistyön ja sopimushallinnan sekä vastuujakojen kannalta. ICT-hankintojen pääkategoria on jaoteltu Espoon kaupungissa seuraaviin toiminnallisiin alakategorioihin:

- ICT-infrastruktuuri
- ICT-lisenssit
- ICT-laitteet ja tarvikkeet

- ICT-asiantuntija- ja konsultointipalvelut
- ICT-ratkaisut.

Tietohallinto on organisoitunut näiden kategorioiden pohjalta siten, että jokaiselle kategorialle on erikseen nimetyt henkilöt, joille taas on nimetty tietyt sopimukset sekä niiden alle kuuluvat toimittajat. Vaikka hankintakeskus vastaa myös keskitetysti ICT-hankintojen tekemisestä joko itsenäisesti tai konsulttivoimien tukemana, tietohallinnon vastuuroolituksen kautta varmistetaan myös hankinnan valmisteluun sekä sopimuskauden aikaiseen toimintaan liittyvä substanssiosaaminen. Voidaankin sanoa, että Espoon keskitetyssä tietohallinnossa on kaupungin ensimmäiset substanssilähtöiset kategoriatiimit, jossa on toimintamalleja myös hankintatoimen tehtäväkenttään liittyen, kuten erilaiset toimittajahallinnan tasot tehtävineen ja vastuineen.

Espoon kaupungin sisäinen hankintasääntö määrittelee, että tekninen ja ympäristötoimi vastaa itsenäisesti toimialalleen kuuluvista rakennusurakoista sekä suunnittelukilpailuista, jotka ovat valtaosin suoria hankintoja. Suorat hankinnat ovat valtaosin investointeja liittyen kaupungin katujen tai yleisten alueiden infrastruktuuriin tai kaupungin kiinteistökontaan. Rakennusurakoiden osuus koko kaupungin vuosittaisesta hankintavolyymista on noin 22 – 25 % vuodessa. Rakennusurakoihin liittyvät hankinnat tehdään valtaosin projektihankintoina, joka on myös rakennusurakan suorittamisen vastuujakojen selkeyden kannalta paras ratkaisu. Teknisen ja ympäristötoimen rakennusurakat sekä suunnittelukilpailut rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

5.2 Kuntaorganisaation toimintaympäristön erityispiirteet

Jotta kategoriajohtaminen voidaan lanseerata täysimääräisesti osaksi Espoon kaupungin hankintatoimintaa, on Espoon kaupungin toimintaympäristöä ymmärrettävä tarkemmin. Kunnilla on järjestettävänään yli 500 lakisäätteistä tehtävää sekä noin 1.000 erilaista velvoitetta (Valtionvarainministeriö b. 2015). Valtiovarainministeriö on jaotellut lakisäätteiset tehtävät seuraavasti:

- koulutus ja päiväkotit
- kulttuuri-, nuoriso- ja kirjasto

- kaupunkisuunnittelu, maankäyttö
- vesi- ja jätehuolto
- ympäristöpalvelut
- sosiaali- ja terveystoimet (siirtymässä hyvinvointialueille sote-uudistuksen jälkeen)
- palo- ja pelastustoimi (siirtymässä hyvinvointialueille pelastustoimen uudistuksen jälkeen). (Valtionvarainministeriö c. 2021).

Lakisääteisten tehtävien ensisijainen tarve on palvella kuntalaisia ja taata heille väestö- ja ikäryhmään katsomatta tasapuoliset palvelut. Edellä listattujen lakisääteisten tehtävien lisäksi kunta voi ottaa itselleen myös muita tehtäviä, kuten esimerkiksi työllisyyteen ja asumiseen liittyviä tehtäviä (Valtionvarainministeriö c. 2021). Julkisten hankintojen euromääräisten tavoitteiden lisäksi hankintoihin liittyvät sosiaaliset tavoitteet, kuten pitkän aikavälin työttömyyden vähentäminen, toimitusketjun vastuullisuuden lisääminen sekä innovaatioiden mahdollistaminen, ovat tulleet osaksi julkisten hankintaorganisaatioiden arkipäivää (Grandia & Meeha. 2017, s. 303).

Voidaankin rohkeasti todeta, että Espoon kaupungin toiminta, kuten kuntien toiminta yleensäkin, on yksityisellä sektorilla toimivien yritysten toimintaan verrattuna laajempaa ja kompleksisempaa. Yksityisen sektorin päätavoitteet ovat lähinnä yrityksen taloudelliseen kilpailukykyyn ja tuloksen liitännäisiä, kun taas julkisella sektorilla toissijaisilla tavoitteilla on myös merkittävä rooli (Rhode. 2019, s. 26). Rhode (2019) mukaan julkinen sektori voi etsiä hankinnoilla tehokkuuden sijaan vaikuttavuutta (Rhode. 2019, s. 26). Yksityisen sektorin kanssa yhdistäviä tekijöitä ovat organisaation omiin tarpeisiin liittyvät tukipalvelut, kuten esimerkiksi HR-, ICT ja matkustus- ja majoituspalvelut, kun taas eroavaisuudet tulevat lakisääteisten tehtävien kautta muodostuvassa palveluvalikoimassa. Osa kuntien palveluista voidaan myös tuottaa niin sanottuna sidosyksikköhankintana (eng. in-house), jossa kuntaomisteinen yritys tuottaa palveluita pääasiallisesti vain kyseisen kunnan tarpeisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017). Espoon kaupungissa tällainen toimintamalli on käytössä esimerkiksi Espoo Catering Oy:n kohdalla.

Tässä tutkimuksessa on hankintojen kategorisoinnissa käytetty apuna ylempää tasojakoa, jota kutsutaan tässä tutkimuksessa palvelualueeksi. Palvelualueiden muodostamisen pohjana on käytetty nykyistä Espoon kaupungin toimialajakoa sekä tulevan organisaatiouudistuksen myötä

muodostuvaa organisaatiorakennetta, jossa toimialajako muunnetaan seuraaviksi kokonaisuuksiksi:

- Kasvun ja oppimisen toimiala, jolla sijaitsevat seuraavat tulosyksiköt: varhaiskasvatuksen tulosyksikkö, perusopetuksen tulosyksikkö, toisen asteen koulutuksen ja nuorisopalvelujen tulosyksikkö sekä ruotsinkielisten sivistyspalvelujen tulosyksikkö.
- Hyvinvoinnin ja terveyden toimiala, jolla sijaitsevat seuraavat tulosyksiköt: perhe- ja sosiaalipalvelujen tulosyksikkö, terveystalvelujen tulosyksikkö ja vanhuspalvelujen tulosyksikkö.
- Kaupunkiympäristön toimiala, jolla sijaitsevat seuraavat tulosyksiköt ja liikelaitokset: kaupunkisuunnittelun tulosyksikkö, kaupunkitekniikan tulosyksikkö, Tilapalveluliikelaitos sekä ympäristökeskuksen, rakennusvalvonnan ja ympäristöterveydenhuollon toiminnoista muodostuva tulosyksikkö.
- Elinvoiman tulosalue, jolla sijaitsee seuraavat tulosyksiköt: elinkeino-, maahanmuutto- ja työllisyyspalveluista muodostuva tulosyksikkö, kulttuurin tulosyksikkö ja liikunnan tulosyksikkö.
- Konsernihallinto, jolla sijaitsee kaupungin keskitetyt ohjaus- ja palvelutoiminnot (Espoon kaupunki d. 2021).

Varsinainen kategorisointi tehdään palvelualueiden alle siten, että kategorisointi palvelee mahdollisimman hyvin kaupungin toimintojen tarpeita ja luo aitoa kaupungin sisäistä synergiaetua.

5.3 Espoon kaupungin hankintojen kategorisointi

Samaan kategoriaan kuuluvat tavarat tai palvelut tulisivat olla sen verran samankaltaisia, jotta niitä pystytään systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti johtamaan (Baily et. al. 2008, s. 41). Kategoriaan liittyvien hankintojen johtamista voi helpottaa jakamalla pääkategoria alakategorioihin, joihin voidaan soveltaa tarkemmalle tasolle meneviä tavoitteita ja mittareita (Bakker. 2015, s. 44). Vaikka organisaation strategiasta tuleekin linjauksia sekä syötteitä kategoriastrategioihin, tulee niiden soveltuvuus ja konkretisoituminen määrittellä

kategoriakohtaisesti, koska kategoriat käyttäytyvät eri tavoin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s. 135).

Espoon kaupungin epäsuorienhankintojen kategorisointimalliksi tässä tutkimuksessa esitetään 35 kategoriaa, joiden alle voidaan tarpeen mukaan muodostaa alakategorioita. Jaottelemalla kategoriat palvelualueiden alle yhden palvelualueen alle muodostuu vähintään neljä ja enintään kahdeksan kategoriaa. Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella pääkategorioiden määrä alakategorioineen vaihteli jonkin verran alle kymmenestä kategoriasta aina 14 kategoriaan saakka. Tehtyjen haastatteluiden pohjalta tutkijalle vahvistui käsitys, että Espoon kaupungin toimintaympäristö sekä lakisääteisten palveluiden määrä on niin suuri, että kategorioiden karsiminen ja liika yhdistely tuntuisi keinotekoiselta eikä enää palvelisi organisaatiota. Myös kategorioiden johtaminen hankaloituu, mikäli samaan kategoriaan kuuluu liian paljon erilaisia hankintakokonaisuuksia.

Tässä tutkimuksessa tehdyssä hankintojen kategorisoinnissa on tiedostettu, että runsas kategorioiden määrä voi rakentaa uusia siiloja. Näin ollen kategoriat vaativat rinnalleen selkeät toimintamallit, jotka pakottavat organisaation joko toimimaan tai vähintään tarkastelemaan kategorioiden välistä hankintatoimea poikkihallinnollisesti. Alakategorioiden muodostamisessa tulee huomioida se, ettei yksittäisestä kategoriasta tule liian suppeaa, jolloin kokonaisuuden hallinnan sijaan potentiaaliset synergiaedut menetetään.

Kategorioiden luonnissa ei päädytty käyttämään Krajlicin matriisia, koska samaan kategoriaan voi kuulua hankintatyyppejä jokaisesta Krajlicin luomasta nelikentästä ja ne voivat silti sisältää yhdistäviä piirteitä. Tällöin hankinnat ovat järkevintä liittää osaksi samaa kategoriaa. Krajlicin matriisin avulla voidaan taas kategorian sisällä olevia hankintoja luokitella tarkemmalle tasolle ja tehdä näille strategisemman tason suunnitelmia.

Palvelualueiden alle muodostettujen kategorioiden luonnin perustana on kategoriaan kuuluvien kohdeorganisaation tuottamien palveluiden samankaltaisuus, kategoriaan kuuluvien hankintojen samankaltaisuus sekä organisaation toimintaan liittyvä poikkihallinnollinen rakenteellisen yhteistyön ja asiakokonaisuuksien johtamisen lisääminen. Kategorisoinnilla pyritään myös toisarvoisesti täyttämään organisaatioon muodostuneita rakenteellisia aukkoja sellaisten hankintojen kohdalla, joita ostetaan lähes jokaisella kaupungin toimialalla.

Sudhin (2015) esittämien toimivan hankintatoimen viiden tähtäimen mukaisesti Espoon kaupungissa hankintojen kategorisoinnilla tavoitellaan erityisesti ostamisen koordinoitua, poikkihallinnollisen ostamisen integrointia sekä organisaation palvelemista. Siirryttäessä toimialatasoisesta hankintojen johtamisesta kohti kategoriatasoista johtamista, vaatii se organisaatiolta myös rakenteellisia uudistuksia sekä poikkihallinnollisen yhteistyön lisäämistä, jonka voidaan katsoa olevan kategoriajohtamisen yksi keskeisimmistä tavoitteista (Sudhi. 2015, s. 10).

Alla esitetyt palvelualueet alustavine hankintakategorioineen vaativat ennen käyttöönottoa kohdeorganisaation johdon hyväksynnän. Vaikka kategorioiden johtamisvastuu onkin hyvin pitkälle hankintavetoista, tulee siitä päälle liimattua ilman johdon sitoutumista ja kokemusta siitä, että toimintamallin muutoksella voidaan tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Hankintojen kategorisoinnin myötä luodaan edellytykset hankinnoista saatavan tiedon määräämuotoistamiselle ja sitä kautta paremmalle hankintojen johtamiselle ja tiedon läpinäkyvyydelle.

Strategisemmän tason suunnitelmat taas voidaan helpommin kohdistaa konkreettisimmiksi kategoriakohtaisiksi toimenpiteiksi. Espoon kaupungissa tätä tukee käytössä oleva hankinnan toiminnanohjausjärjestelmä HanSa, joka mahdollistaa kategorioiden rakentamisen sekä hankintojen ja niiden alla olevien sopimusten liittämisen haluttuihin kategorioihin. Tietojärjestelmien tarjoama näkymä hankintojen tilanteesta on sekä teoreettisen tarkastelun että tutkimukseen tehtyjen haastattelujen perusteella olennainen.

5.3.1 ICT-palvelualue

ICT-palvelualue palvelee erityisesti kaupungin omia tarpeita oman strategisesti merkittävän tukifunktion roolin. ICT:tä tarvitsevat kaikki kaupungin toiminnot, joten sen alle on loogista muodostaa omat kategoriat. Vastaavasti myös markkinat ovat muodostuneet ICT palveluiden ympärille, mikä tukee loogisen kokonaisuuden muodostamista seuraavasti:

- Infrastrukturi
- ICT asiantuntija, kehitys- ja ratkaisupalvelut
- Laitteet ja tarvikkeet (eng. Hardware)

- Ohjelmistot (eng. Software)

Espoon kaupunki ostaa vuodessa ICT-palveluita noin 70 miljoonalla eurolla (Espoon kaupunki a. 2020). ICT-kategoria noudattaa tämänhetkistä ICT-hankintojen johtamisen tilannetta, joten kategoriaan ei ole tarpeen tehdä rakenteellisia muutoksia. Alakategoriajaottelu on myös alalla vakiintunut tapa jaotella ICT-hankinnat omiksi kokonaisuuksiksi. Kategoriajakoa tukee ICT-osaamisen keskittyminen tietohallintoon, jossa kategoriamaista toimintamallia on harjoitettu jo usean vuoden ajan.

5.3.2 Henkilöstön ja tukipalveluiden palvelualue

Henkilöstön ja tukipalveluiden palvelualue palvelee pääasiassa oman organisaation toiminnan tarpeita, mutta sisältää myös laajan kielenkäännöskategorian, joka palvelee erityisesti myös Elinvoiman ja hyvinvoinnin palvelualueita. Kategoriat ovat muodostettu paljolti sekä kaupungin toiminnan tarpeiden pohjalta että markkinoiden näkökulmasta siten, että saman kategorian alle voidaan sijoittaa useita samankaltaisia hankittavia palvelukokonaisuuksia. Henkilöstön ja tukipalveluiden palvelualue muodostuu seuraavista kategorioista:

- HR- ja kehitysasiantuntijapalvelut
- Tilapäinen työvoima (pl. Elinvoima ja hyvinvointi)
- Kielenkäännöspalvelut
- Kokous-, majoitus-, matkustus- ja virkistyspalvelut
- Taloushallinnon palvelut ja maksuvälineet
- Viestintä- ja markkinointipalvelut

Asiantuntijapalveluiden kilpailuttaminen sekä sopimus- ja toimittajahallinta vaatii omanlaisensa otteen. Espoon kaupunki hankkii eri palvelualueilla erilaisia asiantuntijapalveluita, joten vaikka ne kategorisoidaankin palvelualueittain, on näiden kategorioiden välille syytä rakentaa vähintään säännöllinen tiedonvaihdon yhteys. Etenkin yritys B:n haastattelussa esiin noussut organisaation yhtenäisyyden tarve markkinoita kohtaan korostuu Esossa, missä hankitaan runsaasti ulkopuolista asiantuntemusta. On selvää, että esimerkiksi toimittajahallintaa yhtenäistämällä voidaan saavuttaa synergiaetuja tilanteissa, joissa sama yritys tarjoaa palveluita useaan eri alakategoriaan. Kategorian alle keskitetään myös

osa tilapäisen työvoiman hankinnoista eli henkilöstövuokraukseen liittyvät palvelut. Kategorian kokonaisostovolyyymi on vuodessa noin 40 miljoonaa euroa (Espoon kaupunki a. 2020.)

5.3.3 Ruokapalveluiden ja tarvikeostojen palvelualue

Ruokapalveluiden ja tarvikeostojen palvelualue käsittää kaupungin eri toimintoihin hankittavien tarvikkeiden kategoriat sekä kuntalaisille valmistettavissa ruokapalveluissa tarvittavat raaka-aineet ja palvelut. Palvelualueelle yhdistetään sekä ateriapalvelut, elintarvikkeet että laaja kokonaisuus erilaisia vähittäiskaupasta ostettavia tarvikkeita. Vähittäiskaupan kategorian alle jouduttaneen myöhemmässä vaiheessa luomaan omia alakategorioita, jossa apuna on syytä käyttää nykyisten vähittäiskauppatoimijoiden luomaa tuotekategorisointia. Espoon kaupunki on hankkinut valtaosan näistä tarvikkeista yhden laajan kilpailutuksen kautta.

Espoon kaupunki ostaa vuodessa noin 90 miljoonalla eurolla pelkästään erilaisia ateriapalveluita ja elintarvikkeita (Espoon kaupunki a. 2020). Elintarvikkeita hankitaan myös kaupungin omistamalle Espoo Catering Oy:lle sekä kaupungin keskuskeittiölle raaka-aineiksi, joten elintarvikkeiden hankinnan voidaan todeta omaavan suoran hankinnan piirteitä, koska niitä käytetään Espoon kaupungin tuottamien tuotteiden raaka-aineina. Ruokapalveluiden ja tarvikeostojen palvelualue jakaantuu seuraaviin kategorioihin:

- Ateriapalvelut
- Elintarvikkeet ja non-food tuotteet
- Huonekalut ja kalusteet
- Tekstiilit, vaatteet ja suojaimet
- Toimistotarvikkeet
- Vähittäiskaupoista hankittavat tuotteet

Kategoriaan on yhdistelty sellaisia kokonaisuuksia, joissa on yhdistelypotentiaalia ja joita käyttävät lähes kaikki kaupungin toimialat. Kategorioita yhdistelemällä saavutetaan suuremmat volyymiedut ja yhtenäinen näyttäytyminen markkinoiden suuntaan. Tavarahankinnoissa osaamisen keskittäminen esimerkiksi vastuullisesti toimivien toimitusketjujen valvontaan ja

toimittajahallintaan ja edelleen kilpailutuksiin on järkevää. Valtaosa tämän kategorian alle sijoittuvista hankinnoista on järkevää keskittää Espoon kaupungin omaan verkkokaupparatkaisuun, joka edelleen lisää hankintojen saatavuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa.

5.3.4 Elinvoiman ja hyvinvoinnin palvelualue

Elinvoiman ja hyvinvoinnin palvelualue on Espoon kaupungissa ostovolyymltaan suurin, noin 200 miljoonaa euroa vuodessa (Espoon kaupunki a. 2020). Elinvoiman ja hyvinvoinnin palvelualue kattaa entisen sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen toimialat sekä valtaosan niiden alle sijoittuvista hankinnoista. Palvelualueen erikoispiirteinä voidaan pitää tulevan hyvinvointialueen vaikutusta palvelualueen laajuuteen, mikäli hyvinvointipalvelut siirretään valtakunnallisessa niin sanotussa sote-uudistuksessa maakuntiin. Tämä vähentää kyseisen palvelualueen hankintavolyymiä merkittävästi. Elinvoiman ja hyvinvoinnin palvelualueen kategoriat ovat seuraavat:

- Asumispalvelut
- Liikuntapalvelut
- Opetus-, varhaiskasvatus- ja päivätoimintapalvelut
- Opetus-, koulutus- ja liikuntavälineet
- Sosiaaliset tukipalvelut
- Tapahtuma- ja kulttuuripalvelut
- Tilapäinen työvoima
- Terveystoiminnan laitteet ja tarvikkeet

Palvelualueen kategorioista asumispalveluiden kategorian osuus on euromäärältään merkittävin ja suuren kokonaisuuden muodostaa myös opetus-, varhaiskasvatus- sekä päivätoiminnan kategorian ostot. Huomioitavaa on myös, että sekä Henkilöstön ja tukipalveluiden palvelualue että Elinvoiman ja hyvinvoinnin palvelualue sisältävät tilapäisen työvoiman kategoriat, joten näiden kategorioiden välille on syytä rakentaa vähintään säännöllistä tiedonvaihdon yhteys. Terveystoimintaan liittyvän henkilöstövuokrauksen hankinta sekä toimittajahallinta ovat kuitenkin tavanomaisesta henkilöstövuokrauksesta

syvällisempää substanssiosaamista vaativaa, minkä vuoksi kategoriaa ei ole järkevä yhdistää Henkilöstön ja tukipalveluiden palvelualueella olevan Tilapäisen työvoiman kategorian alle.

5.3.5 Kaupunkiympäristön ja toimitilojen palvelualue

Kaupunkiympäristö ja toimitilat palvelualueen hankinnat muodostuvat hyvin pitkälle teknisen ja ympäristön toimialalle sijoittuvista hankintakokonaisuuksia. Kategoriaan koottuja hankintakeskuksen kilpailuttamia hankintoja ostetaan vuodessa noin 100 miljoonalla eurolla pois lukien suorat hankinnat, joita tehdään vuosittain 200 – 300 miljoonalla eurolla (Espoon kaupunki a. 2020). Palvelualueen tavoitteena on jäsentää hankintoja selkeiksi palvelualueen toimintaa tukeviksi kategorioiksi esimerkiksi turvallisuuskategorian alle. Kategorisoinnin lähtökohtana on ollut asiakokonaisuuden omistajuus ja sen sijainti. Vastaavasti organisaation osaaminen voidaan keskittää kategorijaottelun alla toimivaan kategoriitiimiin siten, että substanssista parhaiten tietävät henkilöt saavat vastuulleen enemmän koko kaupungin turvallisuuteen kuuluvia asioita. Palvelualueen kategoriat ovat seuraavat:

- Energia ja jätehuolto
- Kiinteistönhoito- ja puhtaanapitopalvelut
- Talotekniset laitteet ja kunnossapitopalvelut
- Turvallisuus
- Yleisten alueiden kunnossa- ja puhtaanapitopalvelut
- Rakentaminen, saneeraus ja projektihankinnat (suorat hankinnat)

Kategoria Rakentaminen, saneeraus ja projektihankinnat koostuu suorista hankinnoista, joita tehdään Espoon kaupungissa noin 100 miljoonalla eurolla vuosittain (Espoon kaupunki a. 2020). Kyseisen kategorian hankinnat liittyvät Kaupunkiympäristön ja toimitilojen palvelualueella tehtäviin investointeihin. Investointien eli suorien hankintojen osuus hyvä tunnistaa, vaikka suorat hankinnat kuuluvatkin Espoon kaupungin hallintosäännön mukaan teknisen ja ympäristötoimen toimialan itsensä tehtäviksi. Markkinoilla olevat alan toimijat tarjoavat kuitenkin palveluita useaan eri alakategoriaan ottamatta kantaa onko kyseessä epäsuora tai suora hankinta. Vaikka suorat hankinnat ovatkin toimialan vastuulla, voidaan muihin kategorioihin sovitettu toimittajahallintamalli sovittaa myös niihin hankintoihin.

5.3.6 Logistiikkapalveluiden ja kulkuvälineiden palvelualue

Logistiikka on ICT:n ohella ehkä selkeimmin eroteltava ja omaksuttava oma palvelualue, joka palvelee poikkihallinnollisesti suurinta osaa kaupunkia. Logistiikkapalveluiden ja kulkuvälineiden hankintojen keskittämistä Espoon kaupungilla tukee myös tämänhetkinen osaamisen keskittyminen omaan logistiikan tulosityksikköön. Espoo ostaa vuodessa tähän kategoriaan kuuluvia logistiikkapalveluita ja kulkuvälineitä noin 80 miljoonalla eurolla vuodessa, pois lukien joukkoliikenne (Espoon kaupunki a. 2020). Logistiikan ja kulkuvälineiden palvelualueen kategoriat ovat seuraavat:

7.1 Henkilökuljetukset

7.2 Joukkoliikenne

7.3 Kulkuneuvot, työkoneet ja lisävarusteet

7.4 Materiaalikuljetukset ja työkonopalvelut

7.5 Varastointi ja muut logistiikkapalvelut

Joukkoliikenne on osa logistiikkaa ja vaikka sen hallinnointi sekä siihen liittyvä viranomaistoiminta on tällä hetkellä keskitetty kaupunkitekniikan keskukseseen (organisaatiouudistuksen jälkeen kaupunkitekniikan tulosityksikkö), on joukkoliikenteen osuus hyvä tunnistaa osaksi logistiikan kategoriaa. Espoon kaupunki ostaa vuosittain joukkoliikenteeseen liittyviä palveluita 100 miljoonalla eurolla. Henkilökuljetusten kategoriaan kuuluvat kuljetuspalvelut eivät ole kaikille avointa liikennettä, minkä vuoksi ne on eroteltu omaksi kategoriakseen. Lisäksi niihin liittyvä lainsäädäntö poikkeaa kaikille avoimesta joukkoliikenteen lainsäädännöstä. Logistiikan kategorioiden ympärille pystytään jo heti kategoriajohtamisen alkuvaiheessa synnyttämään moniammatillisia tiimejä. Logistiikka on jo tällä hetkellä Espoon kaupungissa oma keskitetty yksikkö, joka vastaa kaupungin kuljetuskaluston hankinnasta, hallinnoinnista sekä erilaisten kuljetuspalveluiden hankinnasta yhdessä hankintakeskuksen kanssa.

5.4 Kategoriastategia ja kategoriakohtaiset suunnitelmat

Osana hankintojen strategista johtamista on hankintakategorioiden strateginen johtaminen. Hankintojen kategorisoinnin jälkeen jokaiselle kategorialle on laadittava oma strategia sekä kategoriakohtaiset vuosisuunnitelmat. Strategia tarkoittaa tässä pidemmän aikavälin suunnittelua ja kategoriakohtaiset vuosisuunnitelmat taas kalenterivuoden aikaista suunnittelua sekä siihen liittyviä konkreettisia toimenpiteitä. Sekä pitkän aikavälin että lyhyen aikavälin suunnittelua tarvitaan, jotta voidaan varautua paremmin esimerkiksi organisaation toiminnan systemaattiseen muuttamiseen ja tarvittaessa nopeampaan reaktiiviseen toimintaan. Tutkimukseen tehtyjen haastatteluiden perusteella muodostui käsitys, etteivät kaikki hankinnat välttämättä tarvitse strategista johtamista ja että strategisuuden ote kannattaa ulottaa niihin kategorioihin, jotka ovat organisaation liiketoiminnalle olennaisia.

Hankintojen johtamiseen liittyvät strategiat sekä suunnitelmat on kuvattu kuvassa 13. Hankintojen johtamiseen liittyvien konkreettisten toimenpiteiden määrä nousee siirryttäessä strategisilla tasoilla alemmaksi. Vastaavasti toimenpiteiden taso nousee kohti strategisempia linjauksia ja päätöksiä. Myös strategisten linjausten aikajänne poikkeaa alemmalla tasolla olevasta suunnittelusta. Esimerkiksi Espoon kaupungin oma strategia, Espoo-tarina, päivitetään jokaisen valtuustokauden alussa ja sen aikajänne on neljän vuoden mittainen valtuustokausi. Espoo-tarinasta tehdään valtuustokauden puolivälissä niin sanottu puolivälitarkastelu, jossa strategian etenemistä käydään läpi. Kategoriastategioiden päivityssykli voi käyttää myös vastaavaa jaottelua, jossa pitkän aikavälin tähtäin lukitaan esimerkiksi viiden vuoden ajanjaksolle ja vuosittain strategiaan tehdään päivitystarpeiden kartoitus. On tiedostettava, että strategian radikaalit suunnanmuutokset edesauttavat toiminnan vakiintumattomuutta.

Alimmalla tasolla olevat kategoriakohtaiset suunnitelmat päivitetään kalenterivuosittain ja niiden tarkoituksena on lyhyemmän aikajänteen vuoksi toimia enemmän reaktiivisina työkaluina vastaamaan priorisointia vaativia, usein vuosittain vaihtuvia teemoja.



Kuva 13. Hankintojen johtamiseen liittyvät strategiset tasot sekä suunnitelmat.

Kaikkia kategoriastrategioita yhdistäviä tekijöitä ovat organisaation päästrategiasta tulevat ohjaavat tekijät, jotka tarkoittavat kohdeorganisaatiossa Espoo-tarinasta tulevia signaaleja, joilla on myös suoria vaikutuksia Espoon palveluiden järjestämisen strategioihin. Palveluiden järjestämisen strategiat taas sisältävät esimerkiksi tuota tai osta -tyyppisiä päätöksiä Espoon kaupungin palveluiden järjestämisestä, millä on suoria vaikutuksia hankintojen strategisiin linjauksiin sekä sen alemmille tasoille kategoriastrategioihin että kategoriakohtaisiin suunnitelmiin. Palveluiden järjestämisen liittyvien hankintojen strategisista linjauksista tulee näin ollen suoraan kategoriastrategioihin liittyviä linjauksia, kuten esimerkiksi minkälaisella toimittajaportfoliolla on järkevää tuottaa tiettyjä palveluita Espoon kaupungille ja miten tällainen on hankinnan näkökulmasta hallittavissa ja ratkaistavissa.

Kategoriasuunnitelmissa taas kaikkia kategorioita yhdistäviä tekijöitä voi olla vähemmän, koska kategoriakohtaisissa suunnitelmissa priorisointitarpeet voivat poiketa toisistaan. Esimerkiksi jossakin kategoriassa voidaan yhden kalenterivuoden aikana tehdä runsaasti kilpailutuksia, kun taas toisessa kategoriassa niitä ei välttämättä tehdä yhtään. Vastaavasti taas toisessa kategoriassa toimittajayhteistyön vahvistaminen on olennaisempaa kuin toisessa. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikille kategorioille yhteiset mittarit ovat hankintojen ostovolyymin seuranta (spend) sekä saavutetut säästöt tai hintojen kehittyminen.

Kategorijohdantamisen mallin lanseeraamiseksi mallia on tarkoitus soveltaa otsikonmukaisen *kaupunkiympäristö ja toimitilat* palvelualueelle sijoittuvan pilottikategorian kautta.

Pilotoinnissa tehtyjen kategoriastrategian tulokortin sekä kategoriakohtaisen hankinta-alue suunnitelman avulla kategoriajohtamisen mallia on tarkoitus edelleen kehittää ja luoda valmiita monistettavia toimintamalleja hyödynnettäväksi muissa kaupungin kategorioissa. Pilottikategorian valintaan ovat vaikuttaneet nopeasti tunnistettavissa ja saavutettavissa olevat mitattavat hyödyt sekä pilottikategorian omistajan kehityshalukkuus oman toiminnan kehittämiseen. Lisäksi pilottikategoriaan liittyvä toiminta niin kilpailutusprojektien suunnitteluun liittyen kuin systemaattiseen operatiivisen ja taktisen tason sopimushallintaan liittyen on ollut pitkään melko vakiintunutta.

5.4.1 Kategoriastrategian laatiminen

Kategoriastrategian laadintaan on olemassa erilaisia työkaluja, menetelmiä sekä etenemispolkuja. Tässä tutkimuksessa käytetään kategoriastrategian laadinnassa runkona Bakkerin (2015) luomaa kategoriajohtamisen mallia huomioiden sekä Kaplanin (2010) määrittelemät tarkastelun tasot sekä OECD:n (2019) mittaamiselle lanseerattua SMART-metodia. Kategoriastrategian tulee olla ytimekäs ja nopeasti omaksuttavissa sekä helposti esitettävissä oleva. Yleinen käytössä oleva työkalu on niin sanottu kategoriakortti (eng. category scorecard), jonka esimerkiksi Bakker (2015) sekä Kaplan (2010) listaavat yhdeksi kategoriajohtamisen työkaluksi (Bakker. 2015, s. 46, Kaplan. 2010, s. 4). Kategoriastrategian tulokortin mittariston sekä myöhemmässä vaiheessa tehtävän kategoriakohtaisen hankinta-alue suunnitelman mittariston rakentamisessa on hyödynnetty tämän tutkimuksen pilottikategoriaan soveltuvaa Talamon & Attan (2019) laatimaa kiinteistönhoidon kilpailutusten opasta.

Tässä tutkimuksessa Epoon kaupungin kategoriastrategian laadintaan esitetään kategorian tulokortista lähtevää rakenteellista vaiheistusta. Vaiheistuksen tarkoitus on systematisoida kategoriastrategian laadinnan prosessia sekä määrämuotoistaa kategoriastrategioiden sisältöä rakenteellisesti. Kun strategiakortit ovat tehty kaikille kategorioille samalla formaatilla, on niitä myös helpompi vertailla keskenään. Samoin samanlainen formaatti ja raportointimalli tukee organisaation johdon toimintaa, koska tieto esitetään aina vakiomuotoisesti. Vaikka kategoriastrategian tulokortti rakennetaankin alkuvaiheessa Word-muotoisena täytettävänä lomakkeena, mahdollistaa kaikkien tulokorttien yhtäläinen rakenne tulokortin mahdollisen myöhemmän liittämisen kohdeorganisaation hankintojen toiminnan ohjausjärjestelmään,

HanSaan. Kategoriastategian tulokortin laadinnassa on käytetty Kaplanin (2010) mallin mukaista neliportaista tasojakoa kuvan 14 mukaisesti täydennettynä eri tasoisten tavoitteiden tarkastelulla.



Kuva 14. Kategoriastategian tulokortin tarkastelutasot (Kaplan. 2010, s. 4 mukaillen).

Kategoriastategian laadinnan ensimmäinen vaihe koostuu strategista suunnittelua vaativista toimenpiteistä. Strategisella tasolla organisaation johdolta tulevat syötteet, linjaukset ja tavoitteet ovat merkittävimmissä roolissa, ja kategoriastategian kytkeytyminen osaksi organisaation päästrategiaa on näin paremmin saavutettavissa (Van Weele. 2010, s. 183). Johdon sitouttamisella ja mukaan ottamisella varmistetaan se, että myös laadittu kategoriastategia noudattaa kuitenkin organisaatiossa sovittua yhtenäistä linjaa (Baily et. al. 2008, s. 40).

Tutkimukseen tehtyjen haastatteluiden vahvistamana johdosta irrallisesti pelkästään hankintavetoisesti tehdyllä kategoriastategialla on heikommat mahdollisuudet vakiinnuttaa asemaansa organisaatiossa, jolle kategoriajohtamisen malli on vielä vieras. Ensimmäisen vaiheen yhtenä olennaisimpana asiana onkin tunnistaa olennaiset johtotason sidosryhmät, joilla on kategoriastaan strategisen tason syötettä ja tarpeita. Pilottikohteen hankintakategoriassa eli kiinteistöhoito- ja puhtaanapitopalveluissa merkittävimmän strategisen tason syötteen

kategoriastategiaan antaa Tilapalvelut-liikelaitoksen johto. Kategoriastategian laadinnassa on lisäksi tarkasteltava syötteen organisaation päästrategiasta eli Espoo-tarinasta sekä palveluiden järjestämisen strategioista niiltä osin, kun ne koskettavat kyseistä kategoriata. Nämä muodostavat raamit, minkä mukaisesti kategoriassa hankintoja toteutetaan. Taulukossa 2 on listattu kiinteistönhoidon ja puhtaanapidon kategorian strategiakortille kirjatut eritasoiset tavoitteet, niiden tavoite/seuranta-aikataulu sekä tavoitteita tukevat mittarit vastuuhenkilöineen.

Taulukko 2. Kategoriastategian tavoitteet.

Tavoitteet	Valmis	Mittari	Toteuma	Vastuuhenkilö
Turvalliset, terveet ja toimivat toimitilat, laatuasetavoitteena palvelun laadulle vähintään 4	jatkuva	Laatutasomittari siivous	3,8	palvelusuunnittelija
Toimittajahallintamalli strategisissa hankinnoissa, tavoitteena, että malli käytössä 80 % hankinnoista	12/2021	Laatutasomittari kiinteistönh.	3,5	
Taktisen tason toimittajatapaamisten lisääminen avain toimittajien kanssa, ei numeerista tavoitetta	12/2022	Toimittajahallinta käytössä x % hankinnoista	60 %	kategoriapäällikkö
Ennakoimattomia kilpailutuksia 0 kpl	jatkuva	Tapaamiset / sopimus	5 kpl	kategoriapäällikkö
Kustannussäästöavoite 2 % / vuosi / sopimus	jatkuva	Ennakoimattomien kilpailutusten määrä	3 kpl	palvelutuotantopäällikkö
		Kustannustason muutokset keskiarvo / kaikki sopimukset	+ 0,5 %	kategoriapäällikkö

Strategisen tason tavoitteena on taata kategorian kautta hankittavien palveluiden myötä tiloja käyttäville asiakkaille turvalliset, terveet sekä toimivat toimitilat. Strategisena tavoitteena on myös saavuttaa kaikkien kategoriata kuuluvien sopimusten kautta tuottavuuskehitystä kaksi prosenttia (2 %) vuodessa. Strategisista tavoitteista ensimmäinen tulee Espoon kaupungin strategiata, Espoo-tarinasta sekä Tilapalvelut-liikelaitoksen Koulut kuntoon -ohjelmata ja toinen taas Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmata. Talamo & Atta (2019) mukaan kiinteistönhoidon mittaristo tulisi olla helposti monitoroitavissa olevaa sekä konkreettisesti mitattavaa (Talamo & Atta. 2019, s. 138). Ensimmäistä tavoitetta vastaava mittari on siivous- ja kiinteistönhoidon hankinnoissa käytössä oleva laatutasomittaristo, jota sekä Tilapalvelut-liikelaitos että toimittajat seuraavat aktiivisesti. Talamon & Attan (2019) mukaan mittarin tulisi olla tarkka sekä tunteita herättämätön (Talamo & Atta. 2019, s. 138 – 139). Laatutason mittaaminen tehdään sekä kiinteistönhoidossa että siivouspalveluissa käytössä olevan laatuauditointilomakkeen avulla, jonne on määritelty tarkat parametrit kunkin toimenpiteen toteutumisen tasosta. Mittarien tuloksia käydään säännöllisesti läpi sekä operatiivisen että taktisen tason sopimusyhteistyökokouksissa. Toisen strategisen tavoitteen mittarina on puhdas euromääräinen mittari, jolla seurataan kategoriata kuuluvien sopimusten kustannuskehitystä vuosittain. Vaikka mittarina onkin keskiarvollinen mittari, on tärkeää tunnistaa keskiarvoa voimakkaasti heiluttavat muutokset.

Laatutason numeerisen mittaamisen lisäksi turvallisten terveiden ja toimivien toimitilojen merkitystä korostetaan toimittajatapaamisissa sekä hankintasopimusten haltuunottovaiheissa, jotta toimittajat sekä ymmärtävät mitä tarkoittaa tuottaa palveluita Espoon kaupungille että pystyvät kehittämään toimintaansa haluttuun suuntaan. Esimerkkikategoriassa 60 % kiinteistöjen siivouksesta ostetaan ulkopuolisilta toimittajilta, joiden tarkoituksena on palvella kiinteistöjen loppukäyttäjiä vastaavalla tavalla kuin Tilapalvelut-liikelaitoksen oma palvelutuotantokin tekee. Sekä Tilapalvelut-liikelaitoksen omalla tuotannolla tuotettavissa että ulkoa ostettavissa puhtaanapitopalveluissa on yhtenäiset tavoitteet. Näin ollen toimittajahallinnan mallin käytäntöön vieminen strategisesti merkittävässä hankinnoissa on myös esimerkkikategorian strateginen tavoite, jonka tarkoitus on sekä sitouttaa toimittajien organisaatioiden että Tilapalvelut-liikelaitoksen johtoa toimittajayhteistyön syventämiseen ja aktiiviseen seurantaan esimerkiksi edellä kuvatun kaltaisissa tilanteissa.

Taktisemman tason tavoitteita ovat taktisen tason toimittajatapaamisten lisääminen sekä ennakoimattomien kilpailutusten hallitseminen. Taktisen tason toimittajatapaamisten lisäämisellä tavoitellaan sekä toimittajien että Tilapalvelut-liikelaitoksen ylemmän keskijohdon sitoutumista toimittajayhteistyöhön ja aktiivisempaan sopimusseurantaan, jolla tavoitellaan esimerkiksi operatiivisella tasolla syntyvien ongelmien vähenemistä. Vastaavasti operatiivisella tasolla syntyviä ongelmia tulee käsitellä taktisella tasolla, koska ongelmat harvemmin ratkeavat sillä tasolla, millä ne syntyvät.

Ennakoimattomien kilpailutusten tavoitteena on suunnitella palvelutuotannon toiminta siten, ettei synny tilannetta, jossa joudutaan tekemään pikaisella valmistelulla kilpailutus tilanteen paikkaamiseksi. Aina tällaisia tilanteita ei voida välttää ja tilanteet voivat johtua esimerkiksi puolin ja toisin tapahtuvasta sopimuksen irtisanomisesta. Etenkin tällaisissa tilanteissa tilanteen analysointi on erityisen tärkeää, koska esimerkiksi aktiivisella toimittajayhteistyöllä voidaan välttää tilanteiden eskaloituminen ja ennakoida toiminnassa tapahtuvia muutoksia esimerkiksi yllättävissä volyymitasojen laskutilanteissa.

Jokaiselle mittarille nimetään vastuutaho, jonka tehtävänä on sekä toteuttaa tavoitteiden mukaisia toimenpiteitä että raportoida niistä strategiakortille sekä tarvittaville sidosryhmille. Osa tavoitteista on jatkuvasti seurattavia ja osa taas määräaikaan mennessä seurattavia, mikä

voi johtaa esimerkiksi tiettyjen tavoitteiden projektointitarpeeseen. Tällaisia voi olla esimerkiksi toimittajayhteistyön luominen strategisiin sopimuksiin, jossa kategoriasta vastaava kategoriapäällikkö tai kategoriavastaava toimii kokonaisvastuussa sekä koordinoivana henkilönä. Kun tavoite on saavutettu, siitä tulee taas pysyvästi seurattava mittari toimittajatapaamisten muodossa vastuun pysyessä edelleen kategoriapäälliköllä.

Kiinteistö- ja puhtaanapitopalveluiden kategoriastrategia				
Strategia luotu	1/2021	Ostot / vuosi	15 400 000 €	
Päivitetty	10.1.2021	Hankintoja	21 kpl	
Seuraava päivitys	12/2021	Sopimuksia	60 kpl	
Strategia voimassa	12/2025	Toimittajia	45 kpl	
Kategorian omistaja	nn			
Kategoriapäällikkö	nn			
Seuraava kokous	xx.xx.2021			
Suurimmat toimittajat (spend)	Luokka	Ostot 2021	Ostot 2020	
Yritys A Oy	Kumppani	116 852 €	6 426 293 €	
Yritys B Oy	Toimittaja	231 573 €	2 214 484 €	
Yritys C Oy	Avain	106 285 €	1 243 038 €	
Yritys D Oy	Toimittaja	31 136 €	1 197 393 €	
Yritys E Oy	Toimittaja	51 226 €	814 492 €	
Hankintojen strateginen jakaantuminen				
Volyymankinnat		Strategisesti merkittävät		
- 4 kpl		- 2 kpl		
- toimittajia 9 kpl		- toimittajia 2 kpl		
- ostot 1,48 milj. € / vuosi		- ostot 3,15 milj. € / vuosi		
Ei-kriittiset hankinnat		Pullonkaulahankinnat		
- 17 kpl		- 1 kpl		
- toimittajia 39 kpl		- toimittajia 2 kpl		
- ostot 10,67 milj. € / vuosi		- ostot 0,1 milj. € / vuosi		
Kategorian analyysi				
Siivouspalveluntuottajien kanssa tehtävää yhteistyötä on syvennetty, kun on siirrytty alueelliseen kilpailutusmalliin. Alueellista kilpailutus ja hallinointimallia laajennetaan myös muihin hankinta-alueisiin, kuten kiinteistönhoidon kilpailutuksiin. Toimittajia sekä sopimuksia on hallittava määrä, mutta sopimus- sekä toimittajahallintaan tulee jatkoissa panostaa tiiviimmin. Pullonkaulahankinta ei ole kriittinen, mutta tiedostettava.				
Markkinatilanne				
Siivouspalveluhankinnat ovat keskittyneet 10 yritykselle, joiden kokoluokka vaihtelee suurista yrityksistä keskisuuriin ja pieniin yrityksiin. Puhtaanapidon tarvikkeissa toiminta on keskittynyt muutamalle tukkuliikkeelle. Kiinteistönhoidon markkinoille on tullut muutama uusi voimakkaasti laajentunut toimija, mikä on näkynyt myös aktiivisuutena tarjouskilpailuissa.				
Tunnistetut riskit				
Osalla sopimustoimittajista liikevaihdosta yli 50 % muodostuu Espoon kaupungin ostoista. Laajentuneiden yritysten hallinnollinen rakenne ei välttämättä tue yrityksen laajentumistahtia, mikä aiheuttaa laatuongelmia.				
Suurimmat hankinnat	Ostot vuodessa	Ostovolyymiltaan suurin toimittaja	Toimittajia yht.	Kilpailutettava
L3 alueen siivous, kiinteistönhoito ja vahtimestarit	3 000 000 €	Yritys A Oy	1	2025
Siivouspalveluiden hankinta	2 500 000 €	Yritys B Oy	5	2025
Siivouspalveluiden hankinta 2016	1 750 000 €	Yritys B Oy	2	2023
Espoon itäisen alueen ja Lohjan paloaseman siivous	1 320 000 €	Yritys D Oy	4	2027
Espoon kaakkoisen alueen siivouspalveluiden hankinta	1 250 000 €	Yritys F Oy	3	2027
Tavoitteet	Valmis	Mittari	Toteuma	Vastuhenkilö
Turvalliset, terveet ja toimivat toimitilat, laatuasotavoitteena palvelun laadulle vähintään 4	jatkuva	Laatutasomittari siivous	3,8	palvelusuunnittelija
Toimittajahallintamalli strategisissa hankinnoissa, tavoitteena, että malli käytössä 80 % hankinnoista	12/2021	Laatutasomittari kiinteistönh.	3,5	
Taktisen tason toimittajatapaamisten lisääminen avain toimittajien kanssa, ei numeerista tavoitetta	12/2022	Toimittajahallinta käytössä x % hankinnoista	60 %	kategoriapäällikkö
Ennakoimattomia kilpailutuksia 0 kpl	jatkuva	Tapaamiset / sopimus	5 kpl	kategoriapäällikkö
Kustannussäästö tavoite 2 % / vuosi / sopimus	jatkuva	Ennakoimattomien kilpailutusten määrä	3 kpl	palvelutuotantopäällikkö
		Kustannustason muutokset keskiarvo / kaikki sopimukset	+ 0,5 %	kategoriapäällikkö

Kuva 15. Kategoriastrategian tulokortti.

Kuvassa 15 on esitetty kategoriastrategian tulokortti kokonaisuudessaan. Kategoriastrategian kortti sisältää yhteenvedotietoa myös kategorian ostovolyymiltaan suurimmista toimittajista ja

toimittajaluokituksista. Toimittajaluokittelu tehdään toimittajahallinnan prosessimäärittysten mukaisesti ja se tulee kortille annettuna tietona. Käytössä olevat toimittajaluokat ovat tällä hetkellä kumppanitoimittaja, avaintoimittaja, toimittaja sekä luokittelemattomat toimittajat. Toimittajaluokitus kuitenkin ohjaa osaltaan kategoriaankin liittyvää toimintaa, koska esimerkiksi kumppani- ja avaintoimittajien kanssa tehtävä toimittajayhteistyö sisältää eri tasoisia toimenpiteitä kuin muiden toimittajien kanssa tehdään. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteistyökuviot, jotka eivät suoranaisesti liity hankintoihin, kuten kestävän kehityksen sekä harmaan talouden torjuntaan liittyvät kehitysprojektit.

Kategoriaan kuuluvien hankintojen kriittisyyttä kuvataan sekä kategoria-analyysin avulla että oikeasta yläkulmasta löytyvän Krajlicin matriisin avulla. Matriisi auttaa hahmottamaan hankintojen profiilia sekä lukumäärällisesti että ostovolyymin pohjalta ja ohjaamaan kategoriakohtaisia tavoitteita profiilin muuttamiseksi, mikäli tämä katsotaan tarpeelliseksi. Riskit tunnistamalla niitä voidaan joko hallita, sietää tai poistaa, joilla on vaikutuksia kategoriakohtaisiin tavoitteisiin. Pilottikategoriassa tunnistetut riskit koskevat esimerkiksi toimittajien liikevaihdon suhdetta Espoon kaupungin ostoihin, joka voidaan tavoitteen muotoon käännettynä tarkoittaa esimerkiksi riskin huomioimista kilpailutuksissa siten, että yksi yritys voi saada rajallisen määrän palveluita hoidettavakseen, mikäli tämä on lainsäädännön puitteissa mahdollista. Tämän tasoiset tavoitteet liittyvät enemmän operatiivisempiin asioihin, joten ne huomioidaan tarkemmin kategoriakohtaisessa hankinta-aluesuunnitelmassa.

Kategoria-analyysin tarkoitus on tiivistää kategorian tilanne merkittävimpiin huomioihin. Analyysin tarkoitus on tuottaa kategoriasta vastaavalle johdolle riittävä tieto kategorian tilanteesta ilman syvällisempää perehtymistä aiheeseen. Markkinatilanneanalyysin tietoa voidaan hyödyntää tuota tai osta -tyyppisiin päätöksiin, joissa toimivien markkinoiden rooli on merkittävä. Agrawal & Smith (2015) nostavat juuri potentiaalisten toimittajien tunnistamisen ja kartoittamisen tärkeäksi tekijäksi nykyisten sopimustoimittajien toiminnan suorituskyvyn mittaamisen rinnalle (Agrawal & Smith. 2015, s. 18). Kategoriasta saatavaa syötettä voidaan hyödyntää taas vastavuoroisesti Tilapalvelut-liikelaitoksen palveluiden järjestämisen strategiassa, kun mietitään, mitä palveluita kaupungin on järkevää tuottaa itse ja mitä ostaa ulkopuolisilta toimijoilta.

5.4.2 Kategoriakohtaisen hankinta-aluesuunnitelman laatiminen

Kategoriakohtaisen suunnitelman tarkoituksena on konkretisoida kategoriasta tulevat linjaukset tarkemmalle tasolle meneviksi toimenpiteiksi. Kategoriakohtaisten suunnitelmien aikajänne on kalenterivuosi (12 kuukautta), joten suunnitelmia on päivitettävä vuosittain. Tulevaisuudessa kategoriakohtaisen suunnitelman osalta voidaan siirtyä myös esimerkiksi rullaavaan ajanjaksotarkasteluun, jossa suunnitelmaa päivitetään esimerkiksi kuuden kuukauden välein ja suunnitelman tähtäin on seuraavat kuusi kuukautta. Koska päivitystarve on kategoriasta tiheämpi, tulee sen olla mahdollisimman kevyesti toteutettava toimenpide, jonka kategoriasta vastaava henkilö voi tehdä itsenäisesti.

Tärkeintä on kuitenkin viestiä päivityksestä aina eri sidosryhmille etenkin, jos päivitykset koskevat ennakoimattomien kilpailutusten voimakasta lisääntymistä tai tehtyjen kilpailutusten kautta saatuja merkittäviä kustannusvaikutuksia, mitkä saattavat vaatia organisaatiolta nopeitakin toimenpiteitä. Samoin viestittäviä asioita ovat sopimuskaudella olevista sopimuksista saatava syöte, esimerkiksi reklamaatioiden voimakas kasvu tai hankintojen ostojen ylittyminen suhteessa hankintapäätökseen kirjattuun ennakoituun arvoon, mikä on julkisissa hankinnoissa pakollinen toimenpide. Kuvassa 16 on havainnollistettu kategoriakohtaisen hankinta-aluesuunnitelman sisältöä.

Kiinteistö- ja puhtaanapalveluiden hankinta-alus suunnitelma				
Suunnitelma luotu	12/2020	Kilpailutettavia hankintoja	5 kpl	
Päivitetty	10.1.2021	Työmääräarvio	500 tuntia	
Seuraava päivitys	12/2021	Henkilötyövuosia	0,41	
Suunnitelma voimassa	12/2025	Suunnitelman laatija	nn	
Suunnitelman mukaan vuonna 2021 kilpailutettavat hankinnat	Aloitettava	Sopimukset oltava voimassa	Luokitus	Hankintakeskuksen resurssit
Espoon pohjoisten alueiden kiinteistönhoidon hankinta	1/2021	1.7.2021	B2	nn + nn
Espoon läntisen alueen siivouspalveluiden hankinta	4/2021	1.10.2021	A2	nn + nn
Puhtaanapidon välineet, aineet ja tarvikkeet	6/2021	1.1.2022	C1	nn + nn
Desinfointi- ja erikoispuhdistuspalvelut	7/2021	1.1.2022	C3	nn + nn
Siivous- ja kiinteistönhoidon auditointipalvelut	8/2021	3.3.2022	C3	nn + nn
Huomiot kilpailutettavista hankinnoista				
Espoon pohjoisten alueiden kiinteistönhoidon hankinta	Markkinatilanne on hyvä ja odotettavissa useita tarjouksia. Yhtenäistettävä Tilapalveluliikelaitoksen uuteen aluejakomalliin.			
Espoon läntisen alueen siivouspalveluiden hankinta	Kokonaisuus rajoitettava siten, että vain yksi palveluntuottaja tulee valituksi / osa-alue. Sopimukseen laadittava toimittajayhteistyön toimintamalli sisään.			
Puhtaanapidon välineet, aineet ja tarvikkeet	Tavoitteena saada 3-5 kpl isoja tukkuliikkeitä toimittajiksi. Yhtenäistettävä tuoteportfoliota, jotta voidaan saada aikaan kustannussäästöjä ja volyymietuja. Linjaus vaaditaan palvelutuotannosta.			
Desinfointi- ja erikoispuhdistuspalvelut	Markkinatilanne on hyvä. Hankinnan kohde vaatii uudelleen jäsentelyä, jotta se palvelee enemmän tilaajan tarpeita. Hankinta jaettava tarkoituksenmukaisiin osa-alueisiin.			
Siivous- ja kiinteistönhoidon auditointipalvelut	Markkinat kapeat, joten markkinavuoropuhelu tarpeellinen. Pohdittava, onko muita auditointikohteita, kuin kiinteistöhoito ja siivous ja yhdistettävä tähän hankintaan.			
Ennakoimattomat kilpailutukset sekä syy	Aloitettava	Sopimukset oltava voimassa	Luokitus	Hankintakeskuksen resurssit
Piha-alueiden talvikunnossapitotyöt, syy: nykyinen palveluntuottaja irtisanoi sopimuksen	5/2021	1.11.2021	A2	nn + nn
Tunnistetut riskit hankintojen valmistelussa				
Sisäisen asiakkaan sitoutuminen on ehdotonta suunnittelussa aikataulussa pysymiselle. Hankinnan kohteiden kuvaaminen vaatii hankinnan valmsittelijalta konsulttimaista otetta kirjata irralliset lauseet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.				
Sopimuskaudella olevien hankintojen toimenpiteet				
<ul style="list-style-type: none"> - Hankintakeskus osallistuu vähintään kahteen operatiivisen tason tapaamiseen siivouspalveluiden hankinnoissa / sopimus. Näistä johdetaan vähintään yksi taktisen tason tapaaminen / siivouspalvelusopimus / 2021. - Hinnankorotustilanteissa on tuotava esiin kaupungin tavoite 2 % kustannussäästöistä / sopimus. - Kaikkien kumppani- ja avaintoimittajien kanssa pidetään vähintään yksi toimittajatapaaminen / toimittaja. - Jokaisesta sopimuskaudella olevasta hankinnasta kysytään sisäisen asiakkaan kuulumiset, miten sopimuskausi sujuu heidän mielestään. - Sopimuskaudella olevien hankintojen spendiä seurataan tarkasti ja toteutuneita ostoja verrataan hankintapäätöksissä kirjattuihin hankinnan ennakoituihin arvoihin. 				

Kuva 16. Kategoriakohtainen hankinta-alus suunnitelma.

Kategoriakohtainen hankinta-alus suunnitelma rakennetaan alkuvaiheessa Word-muotoisena täytettävänä lomakkeena, mutta kategoriastrategian tulokortin kaltaisesti kaikille hankinta-alus suunnitelmille yhtenäinen rakenne mahdollistaa hankinta-alus suunnitelman myöhemmän liittämisen kohdeorganisaation hankintojen toiminnan ohjausjärjestelmään, HanSaan. Tällöin dokumentti on helpommin muokattavissa sekä ajantasaisesti ylläpidettävissä ja mikä tärkeintä, kaikkien siitä kiinnostuneiden tahojen saatavilla.

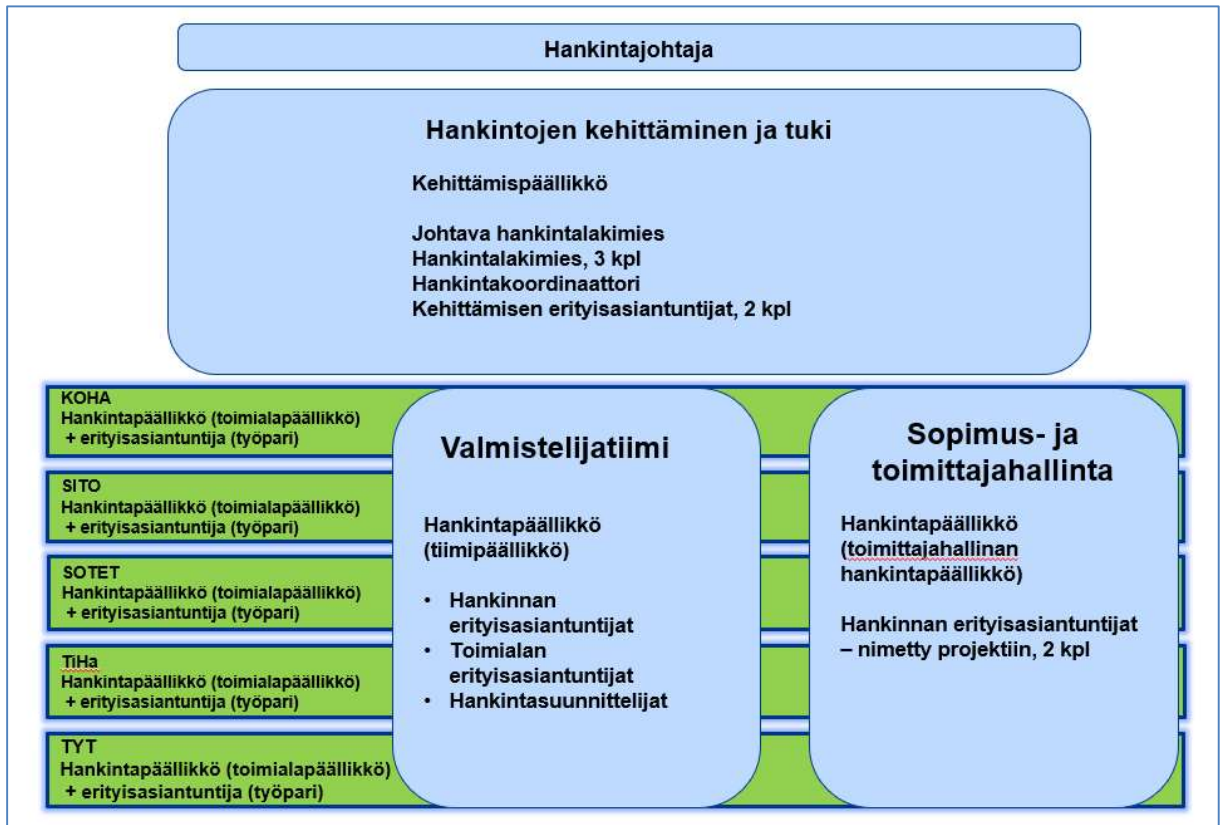
5.5 Organisoituminen

Espoon kaupungin hankintakeskuksen toiminta on muodostettu pitkälle sisäisten asiakkuuksien ympärille. Jokaiselle sisäiselle asiakkaalle eli toimialalle on nimetty toimialan hankintapäällikkö (arkikielessä toimialapäällikkö), joka vastaa kyseiselle toimialalle hankintakeskuksen kautta tehtävien kilpailutusten ja sopimusten hallinnoinnista sekä muusta asiakasyhteistyöstä. Jokaisella toimialapäälliköllä on myös työparinaan toimialalle nimetty erityisasiantuntija, jonka tehtävää on tasata työkuormaa sekä toimia toimialapäällikön sijaisena. Varsinaiset kilpailutusprojekteihin liittyvät hankintakeskuksen resurssit kiinnitetään valmistelijatiimi -nimisestä resurssipoolista, jossa ovat mukana sekä hankintasuunnittelijat että hankintojen erityisasiantuntijat. Toimialat vastaavat itse tarvittavien resurssien nimeämisistä liittyen hankintojen valmisteluun liittyvään substanssiosaamiseen, mikä on ajoittain luonut haasteita toimialan resurssien ajankäytöllisistä sekä sitoutumisen puutteesta johtuvien syiden takia.

Hankintakeskuksessa on erillinen kehittämisen ja tuen tiimi, jonka tehtävänä on kehittää hankintakeskuksen kyvykkyksiä sekä käytössä olevia järjestelmiä sekä luoda koko kaupungin käyttöön hankintoihin liittyviä ohjeistuksia. Hankintajuridinen tuki ja osaaminen on nykyisellään keskitetty niin sanottuun juristitiimiin, joka toimii kehittämisen ja tuen tiimin sisällä. Juristien nimeäminen hankintaprojekteihin tapahtuu vastaavanlaisesti kuin hankintakeskuksen valmistelijoidenkin nimeäminen eli niin sanottua vapaan resurssin periaatetta noudattaen. Juridisen tuen pääpaino on tällä hetkellä kilpailutusprojekteissa, mutta yhä enenevässä määrin myös sopimushallinnallisissa toimenpiteissä.

Toimittaja- ja sopimushallinta ovat tällä hetkellä keskitetty toimialojen hankintapäälliköille, jotka edelleen delegoivat tehtäviä valmistelijatiimille. Hankintakeskuksen toimittaja- ja sopimushallinnan tiimi ja sitä luotsaava toimittajahallinnan hankintapäällikkö ovat enemmän projektiluontoisesti toimivia tahoja, joiden tarkoitus on ollut luoda, viedä käytäntöön sekä edelleen kehittää Espoon kaupungin yhteistä toimittajahallinnan mallia. Jatkossa sekä toimittaja- että sopimushallinta puhtaasti osa kategoriatiimille kuuluvia rutiinitehtäviä osana hankintojen kategoriajohtamista. Yleisesti ottaen julkisten hankintojen haasteena voidaan pitää merkittävä panostaminen tarjouspyyntövaiheeseen ja siihen liittyviin toimenpiteisiin, kun taas sopimushallinta jää hyvin pitkälle operatiivisesta ostosta vastaaville henkilöille, Espoon

kaupungin tapauksessa toimialoilla eri tehtävissä työskenteleville tahoille. Hankintakeskuksen toimintaa johtaa hankintajohtaja ja hankintakeskuksen johtoryhmä koostuu hankintajohtajan lisäksi johtavasta hankintalakimiehestä, kehittämisspäälliköstä, tiimipäälliköstä toimialapäälliköistä sekä toimittajahallinnan hankintapäälliköstä. Nykyinen hankintakeskuksen organisaatiokaavio on kuvattu kuvassa 17.



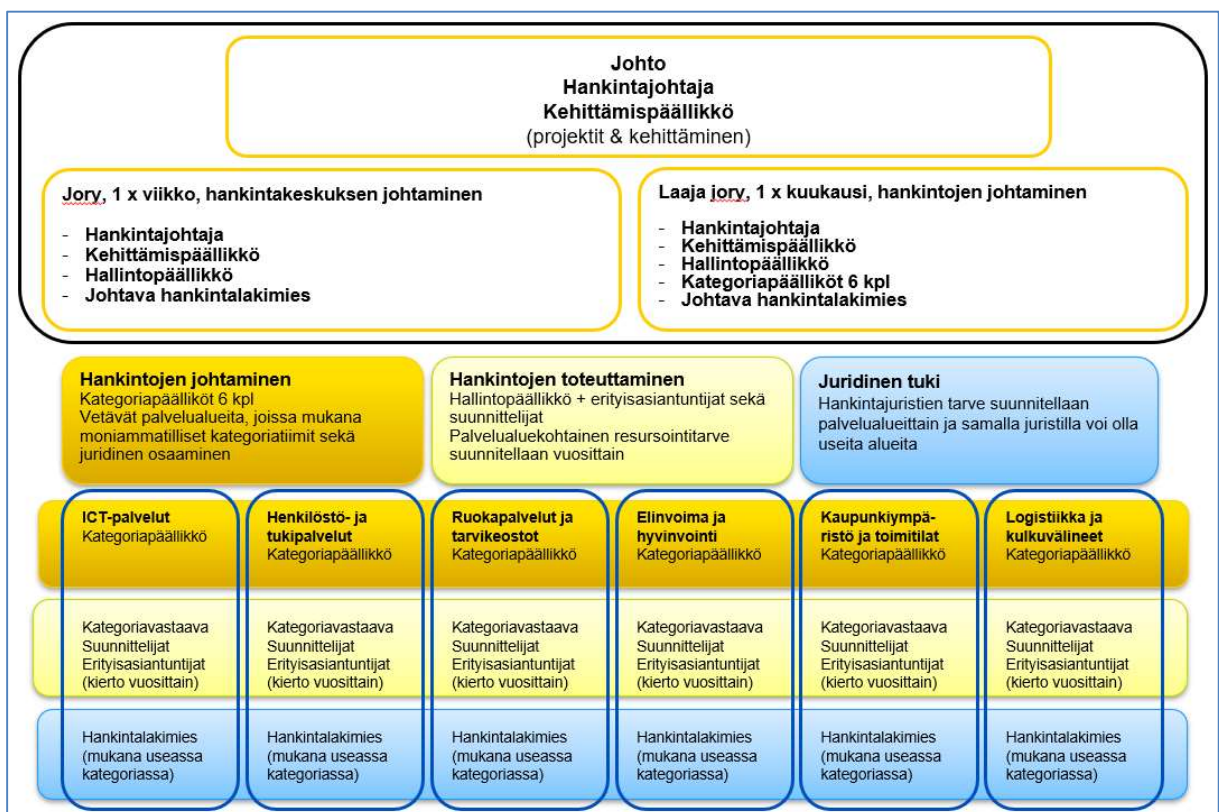
Kuva 17. Hankintakeskuksen nykyinen organisaatiokaavio.

Kategorijaohdamisen myötä myös hankintakeskuksen organisoitumista on suunniteltava uudelleen, jotta se tukee paremmin Espoon kaupungin hankintojen kategorialähtöistä johtamista ja sitä kautta edelleen hankintakeskuksen sisäisiä asiakkaita. Hankintakeskuksen sisäisen organisoitumisen lisäksi on tarpeen luoda kategoriakohtaisia moniammatillisia tiimejä ostovolyymitään merkittävimpiin hankintakategorioihin. Kaikki kategoriat eivät edellytä tiimin rakentamista, koska riskinä olisi liian kompleksinen organisoituminen yhdistettynä rajallisiin resursseihin, mutta sama tiimi voi vastavuoroisesti vastata useammasta kategorista, mikäli kategorioiden välisissä riippuvuussuhteissa on havaittavissa selkeitä synergiaetuja. Agrawal & Smith (2015) mukaan liian kapea-alaisesti rakennettu kategoriatiimi on esteenä

synergiaetujen saavutettavuudelle ja on etenkin vähittäiskaupan alalla toimittajälhtöisessä kategorisoinnissa tunnistettu ongelma (Agrawal & Smith. 2015, s. 18).

Vaikka hankintakeskuksen toiminnan perustana ovat sisäisten asiakkaiden tarpeet, toimialojen hankintapäälliköitä lukuun ottamatta toimintamalli perustuu ajatukseen, että kaikki tekevät kaikkea. Toimintamallin taustalla on mahdollistaa resurssien hyvä saatavuus eri kilpailutusprojekteihin. Vastavuoroisesti toimintamalli ei tue syvällisempää tietyn alan substanssiosaamisen karttumista, koska esimerkiksi hankinnan erityisasiantuntija saattaa tehdä vuoden aikana neljän eri toimialan hankintoja. Kategoriajohtamisen mallin mukainen tietyn alueen substanssiosaaminen sekä hiljainen tieto on keskittynyt toimialapäälliköille sekä vähitellen sitä on karttunut myös heidän työpäilleen.

Espoon kaupungin hankintakeskuksen uudeksi organisoitumismalliksi esitetään kuvassa 18 olevaa mallia. Organisoituminen rakentuu kuuden palvelualueen päälle palvelualueesta vastaaviin kategoriapäällikön vetämiin tiimeihin ja niiden sisällä edelleen moniammatillisiin kategoriatiimeihin.



Kuva 18. Hankintakeskuksen uusi organisoitumismalli.

Palvelualueen tiimien resursointitarpeet suunnitellaan vuosittain siten, että jokaisessa tiimissä on sen vuoden tarpeisiin nähden riittävä määrä henkilöstöä. Hallinnollisesti tarkasteltuna resurssit ovat edelleen sekä hankinnan erityisasiantuntijoiden että hankintasuunnittelijoiden osalta omassa ”Hankintojen toteuttamisen” tiimissä ja hankintalakimiehet ”Juristitiimissä”, mutta varsinaisen hankintoihin liittyvän tekemisen kautta heidät on matriisimaisesti kiinnitetty osaksi palvelualueiden tiimejä. Tällä tavoitellaan osaamisen kaventumista ja syventymistä tietyille alueelle ja sitä kautta myös etenkin substanssiosaamisen lisääntymistä hankintakeskuksen sisällä. Usein hankintojen suunnittelu sekä myös sopimushallinnalliset toimenpiteet vaativat juridista asiantuntemusta, joten uudella organisoitumismallilla asiaa pyritään ratkaisemaan rakenteellisesti.

Palvelualuekohtaisten tiimien sisälle muodostetaan kategoriakohtaisia moniammatillisia tiimejä, jotka ovat itseohjautuvia. Itseohjautuvien tiimien ominaispiirteinä on niiden kyky suorittaa ja selviytyä erilaisista tehtävistä hyvin erilaisissa tilanteissa (Annosi & Brunetta. 2017. s. 49). Tiimi kykenee tekemään itsenäisesti niin sanottuja matalamman tason päätöksiä, mutta tiimin toiminnalle on kuitenkin asetettava selkeä viitekehys, minkä rajoissa se pystyy toimimaan. Tämä edellyttää tiimin toiminnan prosessin kuvaamista vähintään ylätasoisesti, jotta varmistetaan kategoriakohtaisesti asetettujen strategisten tavoitteiden toteutuminen. Tiimi voi kuitenkin saavuttaa tavoitteet yhdistämällä sekä muodollisen prosessien mukaisen toiminnan että epämuodollisen innovoinnin mahdollistavan vapaamman toiminnan, mikäli sen jäsenet ovat toiminnaltaan heterogeenisiä sekä ennen kaikkea sitoutuneita työskentelemään sovitun toimintamallin mukaisesti (Annosi. & Brunetta. 2017. s, 54 – 55).

Tiimit muodostetaan ensisijaisesti niihin kategorioihin, joissa tapahtuva ostovolyymi on suurin, missä on eniten tulossa olevia kilpailutusprojekteja, sekä kokemusperäisesti eniten tiedossa olevia sopimushallinnallisia toimenpiteitä. Kategoriatiimin toiminta-ajatuksena on lisätä kyseisen kategorian markkinaymmärrystä, perehtyä syvällisemmin kategoriaan kuuluvien sopimusten toimivuuteen sekä suunnitella tulevien kilpailutusprojektien toteutuksia. Kategoriatiimien sisällä on tarkoitus myös miettiä, minkä tyyppistä resursointia kilpailutusprojektit sekä sopimushallinta edellyttävät, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Kategoriatiimit fasilitoidaan hankintakeskuksen henkilöstön toimesta tarkoittaen, että tiimien vetovastuu voi olla myös hankinnan erityisasiantuntijoilla, jolloin roolista käytetään nimitystä kategoriavastaava. Kategoriavastaavan tehtävänä on toimia asiantuntijana vastuullaan olevissa kategorioissa koostaen kategoriasta saatavat tiedot strategian tuloskortille sekä hankintaluesuunnitelmiin yhdessä kategoriapäällikön kanssa. Vastaavan tyyppinen asiantuntijavastuu on käytössä esimerkiksi suurissa vähittäiskaupan ketjuissa (Krafft & Matrala. 2010, s. 375). Vaikka tiimit ovatkin itseohjautuvia, linjauksia vaativat asiat sekä hankintojen kokonaisvastuu ovat kuitenkin aina palvelualueesta vastaavilla kategoriapäälliköillä. Moniammatillisuutta lisää etenkin toimialojen avainhenkilöiden nimeäminen osaksi kategoriatiimejä, joten toimintamalliajatus tulee hyväksyttäväksi ennen käyttöönottoa myös toimialojen johtoryhmissä. Systemaattinen kategoriatiimityöskentely edellyttää toimialojen henkilöstön sitoutumista sekä riittävää resursointia, koska hankintakeskus ei voi tehdä kaikkia toimenpiteitä itsenäisesti.

5.6 Hankintatoimen henkilöstöltä edellytettävät kyvykkyydet

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) esittävät, että yksilön kehittymisen kannalta osaamisen kaventaminen ja syventäminen tietyille alueille on suunta kohti erityisasiantuntijuutta (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 214). Kategoriajohtamisessa tämä tarkoittaa, että kategoriakohtainen osaaminen tulee rajata korkeintaan muutamaaan kategoriaan, jotta asiantuntijuuden kehittymiselle jää tilaa. Hankintatoimi tarvitsee henkilöstöä, joka omaa laaja-alaista osaamista sekä ymmärrystä, mutta liika generalistisuus, eli toimintaperiaate, jossa kaikki tekevät kaikkea, voi olla esteenä osaamisen syventämiselle. Toisaalta Hansel Oy, Suomen valtion keskitetty hankintaorganisaatio, on luopunut pelkästään kategoriapohjaiseen liittyvästä organisoitumismallista, koska eri kategoriat esimerkiksi työllistivät resursseja epätasaisesti (OECD. 2019, s. 46). Näin ollen sopivin organisoitumistapa on niin sanottu hybridimalli, jossa on sijaa niin kategoriajohtamiselle, hankintojen kehittämiseksi kuin hankintatoimen perustehtävälle eli kilpailutustyölle.

Hankintoja tekeviltä henkilöiltä tulee edellyttää sekä kokemusta johtamisesta että muista tehtävistä, joissa on vaadittu analyttistä otetta työhön. Näiden lisäksi kategoriajohtamisessa henkilöillä tulee olla osaamista tai vähintään ymmärrystä kategoriakohtaisesta substanssista (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008, s. 119). Espoon kaupungin hankintakeskuksen, henkilöstö on korkeasti koulutettua, mikä antaa hyvät edellytykset uusien toimintamallien nopealle

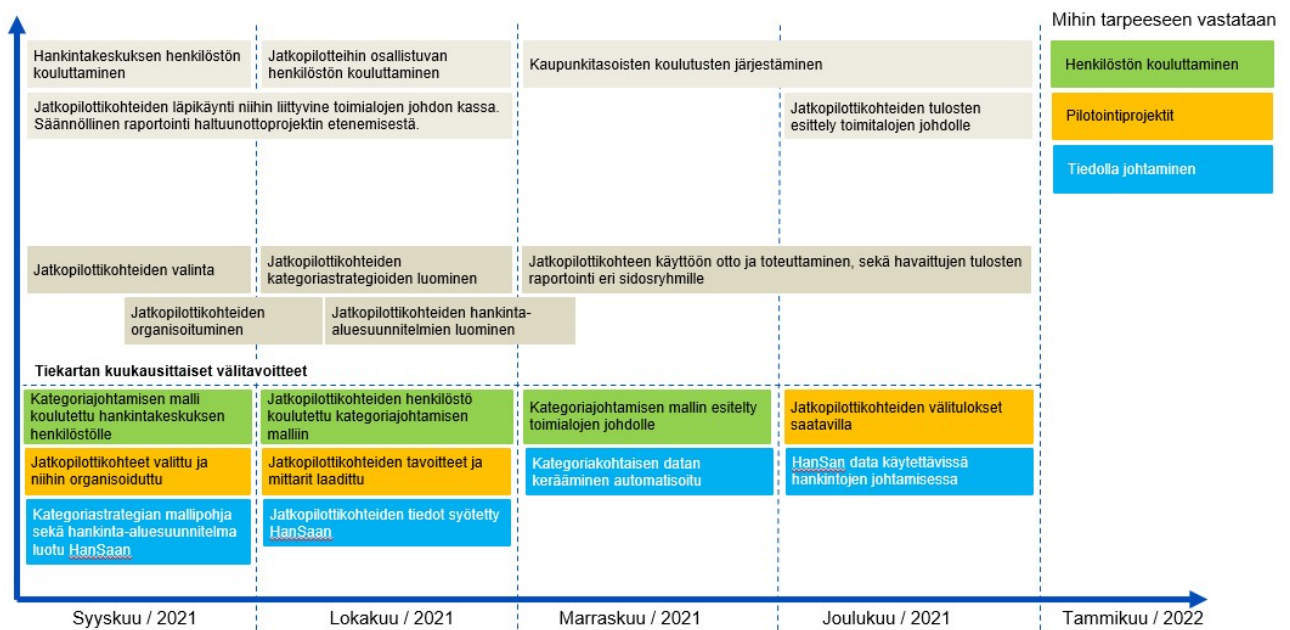
omaksumiselle ja käyttöön ottamiselle. Kehittämisarvo on kategoriakohtaisen substanssin syvällisemmän ymmärryksen lisääminen, jonka lisääntymiselle pystytään luomaan edellytykset uuden rakenteellisen organisoitumisen kautta.

Siirryttäessä hankintojen kategoriajohtamiseen, tuo se mukanaan tarvetta myös henkilöiden työnkuvien muutoksille niin hankintakeskuksen sisällä kuin toimialoillakin. Henkilöstön on tärkeää ymmärtää toiminnan tavoitteet ja syyt, miksi toimintamalleja on tarve muuttaa, minkä vuoksi kategoriajohtamisen kouluttaminen sekä hankintakeskuksen että toimialojen avainhenkilöille on olennainen vaihe mallin käyttöönotossa. Tärkeimpänä yksittäisen asiana on saada henkilöstö sisäistämään toiminnanmuutoksilla saavutettavat hyödyt ja vaikutukset omaan työkuvaan sekä tapaan tehdä työtä. Näin koko henkilöstö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan myös sisäisten asiakkaiden toimintaan ja ymmärrykseen hankintojen kategoriajohtamisella saavutettavista hyödyistä.

Tämän tutkimuksen pilottikategoriassa toimiva toimialan henkilöstö on hyvin motivoitunutta ja sitoutunutta, mikä luo hyvät edellytykset hankintojen kategoriajohtamisen mallin käyttöönotolle. Osana kategoriajohtamisen mallin käyttöönottoa on myös toimialan henkilöille tehtävä roolikohtaiset toimenkuvat, jotta jokaiselle on selkeää, mitä häneltä edellytetään toimiessaan osana moniammatillista kategoriatiimiä. Pilottikategoriassa jokaisella henkilöllä on selkeä toimenkuva, jonka mukaan myös vastuualueet hankintakeskuksen ja toimialan välillä ovat selkeät.

5.7 Haltuunottosuunnitelma

Hankintojen kategoriajohtamisen mallin käytäntöön viemiseksi haltuunotto tulee projektoida vaiheittain toteutettavaksi projektiksi, jossa varmistetaan niin henkilöiden kouluttaminen, prosessien kuvaaminen sekä tiedolla johtaminen. Haltuunottosuunnitelma on kuvattu tarkemmin kuvassa 19.



Kuva 19. Kategoriajohtamisen mallin haltuunotto-suunnitelma.

Haltuunotto-suunnitelman kulmakivet muodostuvat jatkopilottiprojekteista, joiden tuloksista raportoidaan niihin liittyvien toimialojen johtoryhmille. Jatkopilottit on syytä valita sellaisilta toimialoilta, jotka ovat halukkaita kehittämään toimintaansa ja joissa on nopeasti tunnistettavissa olemassa oleva kehityspotentiaali. Nopeilla konkreettisilla tuloksilla voidaan vakuuttaa paremmin myös muiden toimialojen johtohenkilöt mallin toimivuudesta. Olennaisena rinnalla kehitettävänä osana on hankinnan toiminnanohjausjärjestelmän HanSan kehittäminen tukemaan kategoriakohtaista tiedolla johtamista siten, että kaikki pilottikategorioiden liittyvä mittaustieto syötetään HanSaan. Hankintojen ostovolyymitieto on sen ajantasaisuuden vuoksi syytä automatisoida siten, että järjestelmä kokoaa kategoriakohtaisesti spendin yhteen.

Hankintakeskuksen henkilöstön kouluttaminen on avainasemassa, koska toimintamalli on myös heille yhtä uusi kuin muulle kaupungillekin. Kouluttaminen tulisi suorittaa yhtäaikaaisesti organisaatiomuutoksen kanssa, jotta uutta toimintamalli päästään toteuttamaan tehokkaasti niin rakenteellisesti kuin käytännön toimenpiteiden kautta. Hankintakeskuksen henkilöstöstä tulee nimetä jatkopilottien vastuuhenkilöt, jotka vastaavat projektien läpiviemisestä. Päävastuu pilottiprojekteista on kuitenkin kunkin palvelualueen kategoriapäälliköllä. Pilottiprojektien eteneminen otetaan osaksi hankintakeskuksen kuukausittaista laajaa johtoryhmää, jolla varmistetaan projektien eteneminen ja aktiivinen seuranta.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia hankintojen kategoriajohtamiseen liittyviä aihealueita sekä tekijöitä. Tutkimuksen taustalla on kohdeorganisaation, Espoon kaupungin hankintakeskuksen, kategoriajohtamisen kehitysprojekti, jonka tarkoituksena on kehittää Espoon kaupungin hankintatoimea vähitellen kohti poikkihallinnollista kategorialähtöistä hankintojen johtamista toimialalähtöisen johtamisen sijaan. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus käyttää hyödyksi osana Espoon hankintojen kategoriajohtamisen kehittämissuunnitelmaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Espoon kaupungin strategista hankintatoimea voidaan kehittää kategoriajohtamisen tuomien keinojen avulla. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten kategoriajohtaminen voitaisiin ottaa osaksi Espoon kaupungin hankintatoimea ja minkälaisia vaikutuksia sillä on Espoon kaupungin keskitettyyn hankintaorganisaatioon, hankintakeskukseen. Tutkimuksesta rajattiin koskemaan vai hankintojen kategoriajohtamisen kehittämistä, mutta osana tätä tutkimuksessa tunnistettiin myös hankintojen strategisen johtamisen keskeiset elementit.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kerätessä aineistoa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tutkijalle selvisi, ettei hankintojen kategoriajohtamista ole akateemisesti tutkittu kovin laaja-alaisesti. Sen sijaan se on monesti osa strategisen hankinnan teoreettista aineistoa. Näin ollen teoreettiseen viitekehykseen kerättiin aineistoa hankintojen strategisesta johtamisesta, toimittajahallinnasta sekä vähittäiskaupan sekä julkisen sektorin hankintatoimesta. Empiirinen aineisto kerättiin toteuttamalla bench mark -teemahaastattelut kolmeen organisaatioon, joissa hankintojen kategoriajohtamisen malli on ollut käytössä jo useamman vuoden.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että hankintojen kategoriajohtaminen on osa ammattimaista hankintatoimea ja toimintamalli, joka vaikuttaa sekä strategiselle, taktiselle kuin operatiivisellekin hankintojen johtamisen tasolle. Espoon kaupunki on kehittänyt aktiivisesti keskitettyä hankintatoimea kohti ammattimaisempaa sekä strategisempaa toimintaa, joten kategoriajohtaminen on looginen seuraava askel hankintakeskuksen sekä samalla myös koko Espoon kaupungin hankintojen kehityspolulla kohti ammattimaisempaa tekemistä. Tutkimuksessa käsitellyn teoreettisen aineiston sekä tutkimukseen tehtyjen haastattelujen

perusteella ilmeni, että on tärkeää, että organisaation toimintamallit luodaan keskitetysti etenkin suuressa organisaatiossa, kuten Espoon kaupungissa. Keskitetysti laadittujen toimintamallien merkitys korostuu organisaatioissa, joissa hankintoja tehdään keskitetyn hankintatoimen lisäksi hajautetusti eri puolilla organisaatiota.

Tutkimuksen pohjalta selvisi, että hankintojen kategoriajohtamisella tavoitellaan ennen kaikkea parempaa hankintojen hallintaa sisältäen niiden suunnittelun, toteutuksen sekä seurannan. Ryhmittelemällä hankinnat kategorioihin voidaan saavuttaa parempi sekä tarkemmalle tasolle menevä läpinäkyvyys organisaation hankintatoimeen. Tarkemman tason tarkastelu mahdollistaa myös organisaation strategisten tavoitteiden systemaattisen ulottamisen hankintoihin määrämuotisesti ja konkreettisin toimenpitein. Näin hankinnat saadaan entistä paremmin tukemaan organisaation toiminnan eri tasoisia tavoitteita.

Tämän tutkimuksen pilottikategoriana oli kaupunkiympäristö ja toimitilat palvelualueen alle sijoittunut kiinteistö- ja puhtaanapitopalveluiden kategoria. Kategoriaa varten laadittu strateginen tulokortti sekä kategoriakohtainen hankinta-aluesuunnitelma auttoivat jäsentämään kategorian sisällä tehtäviä toimenpiteitä ja tavoitteita tehden ne näkyviksi ja niin sanotusti yhdellä silmäyksellä tutustuttaviksi. Organisaation johtohenkilöiden ajankäyttö on usein varsin rajallista yhtä asiakokonaisuutta kohden, joten olennainen tieto on kerättävä valmiiksi analysoituna ja esitettävä ytimekkäästi. Kategoriastategian tulokortin voidaan katsoa toimivan sekä tuota tai osta -päätöksenteossa päästöstä tukevana dokumenttina että kategoriaan liittyvän hankintatoiminnan systemaattisemman suunnittelun pohjana.

Kohdeorganisaatiossa hankintojen kategoriajohtaminen on toimintamallina uusi. Tämän vuoksi tutkimuksessa esitetään mallin sisäistämiseksi, haltuun ottamiseksi sekä käytäntöön viemiseksi pienemmiksi osakokonaisuuksiksi jaettavaa haltuunottoprojektia. Osakokonaisuudet voivat koskettaa myös eri kohderyhmien tarpeita, joten niissä käsiteltävät asiat on muokattava sen mukaisesti. Esimerkiksi tutkimuksen kohdeorganisaation oman henkilöstön kouluttamisessa kyseessä on enemmän itse toimintamalliin liittyvää koulutusta sekä prosessia, kun taas sisäisille asiakkaille eli toimialoille tehtävä koulutus tähdännee enemmän kategoriajohtamisen mallin kautta saavutettavien hyötyjen markkinointiin.

Tutkimuksen kohdeorganisaation kehityspolun varrella käyttöön otettujen toimintamallien täysimääräinen käytäntöön vieminen on yhä kesken, joten tutkimuksen pohjalta selkeytyi myös käsitys, että laajan toimintamallin muutoksen läpivieminen vie paljon aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä. Tutkimukseen tehdyistä teemahaastatteluista kävi ilmi, että organisaation ylimmän johdon on oltava sitoutunut lanseerattavaan toimintamalliin, jotta sillä on aidot mahdollisuudet vakiintua osaksi organisaation arkea. Riski toimintamallin käyttöönotolle on suurempi, kun syöte ja ohjaus tulee tukifunktion kautta, vaikka tämä olisikin tunnistettu strategisesti merkittäväksi toiminnoksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksessa vastattiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Espoon kaupungin hankinnat luokiteltiin sisäiset asiakkaat huomioiviin palvelualueisiin ja edelleen hankintakategorioihin. Hankintakategorioitten kautta hankintoihin käytetyt eurot tulevat selkeämmin jaotelluiksi, nykyiseen toimialatasoiseen tarkasteluun verraten.

Tutkimuksen pilottikategoriaan luotiin mallipohjat hankintojen kategoriastragialle sekä tarkemmalle kategoriakohtaiselle hankinta-aluesuunnitelmalle. Näiden dokumenttien avulla on mahdollista saavuttaa hankintojen parempi johtaminen, koska sekä hankinnoille asetetut tavoitteet että toimenpiteet tehdään näkyväksi, päivitettäväksi ja systemaattisesti seurattavaksi. Tutkimuksessa laadittiin myös kohdeorganisaatiolle uusi organisoitumismalli sekä roolitukset, joiden tarkoituksena on vastata paremmin hankintojen kategoriajohtamisen keskitetyltä hankintatoimelta syntyviin odotuksiin.

7 LÄHTEET

Annosi, M.C. & Brunetta, F. 2017. *New Organizational Forms, Controls and Institutions: Understanding the Tensions in 'Post-Bureaucratic' Organizations*. Library of Congress: Springer Nature.

Agrawal N. & Smith, S.A. 2015. *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies, 2nd Edition*. New York: Springer

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., & Jones, D. 2008. *Procurement Principles and Management*. Tenth Edition. Pearson Education Limited: Ashfor Colour Press, Hampshire.

Bakker, D. 2015. *Vertical Brand Portfolio Management: Strategies for Integrated Brand Management between Manufacturers and Retailers*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bals, L. 2008. *Sourcing of Services: International Aspects and Complex Categories*. Wiesbaden: Gabler.

Blind, K., Pohlisch, J. & Rainville, A. 2019. Innovation and standardization as drivers of companies' success in public procurement: an empirical analysis. *The Journal of Technology Transfer* (2020) 45: s. 664 – 693.

Chiappinelli, O. 2019. Decentralization and public procurement performance: New evidence from Italy. *Economic Inquiry*. [Verkkoaineisto]. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ecin.12871>

Espoon kaupunki a. 2020. Ostodata. Microsoft PowerBI. [Tietojärjestelmä]. [Viitattu 27.1.2021 ja 25.2.2021].

Espoon kaupunki b. 2017. Espoon kaupungin hankintaohje. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 18.5.2020]. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/download/noname/%7BF8421190-40B9-46FF-A531-79174C1184D2%7D/95876>

Espoon kaupunki c. Tilapalvelut-liikelaitos. 2021. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 27.1.2021].

Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi->

[fi/asuminen_ja_ymparisto/rakentaminen/Kaupunki_suunnittelee_rakentaa_ja_yllapitaa](https://www.espoo.fi/fi-asuminen_ja_ymparisto/rakentaminen/Kaupunki_suunnittelee_rakentaa_ja_yllapitaa)

Espoon kaupunki d. Organisaatio 2021. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavissa:

Espoon kaupungin sisäinen tietoverkko Essi.

Golinska, P. 2014. Logistics Operations, Supply Chain Management and Sustainability.

Switzerland: Springer International Publishing.

Grandia, J., & Meehan, J. 2017. Public procurement as a policy tool: Using procurement to reach desired outcomes in society. *The International Journal of Public Sector Management*, 30(4), s. 302 – 309.

Hübner, A. 2011. Retail Category Management: *Decision Support Systems for Assortment, Shelf Space, Inventory and Price Planning*. Berlin: Springer-Verlag.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma: Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kamensky, M. 2014. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

Kaplan, R. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School.

Krafft, M. & Matrala M. 2010. Retailing in the 21st Century: *Current and Future Trends, 2nd Edition*. Berlin: Springer-Verlag.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524956970>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2016/20161397>

Monczka, R. & Trent, R. 1991. Global Sourcing: A Development Approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management*: Wiley Periodicals, Inc.

OECD. 2019. Productivity in Public Procurement A Case Study of Finland: Measuring the Efficiency and Effectiveness of Public Procurement. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://vm.fi/documents/10623/11724809/OECD+raportti_productivity-public-procurement.pdf/019e0c22-5af0-45f2-c58b-608373b64d53/OECD+raportti_productivity-public-procurement.pdf.pdf

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Weilin+Göös.

Porter, K.K. 2019. Implementing Supplier Diversity: *Driver of Entrepreneurship*. Gaineville, FL: BusinessFAB Media.

Rey, C., Bastons, M. & Sotok, P. 2019. Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World. Springer Nature Switzerland AG.

Rhode, A. 2019. Public Procurement in the European Union: *How Contracting Authorities Can Improve Their Procurement Performance in Tenders*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schuh, C., Raudabaugh, J. L., Kromoser, R., Strohmer, M. F., Triplat, A. & Pearce. J. 2017. The Purchasing chessboard. 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers. Third edition. Springer Science + Business Media.

Sudhi, S. 2005. Sourcing Strategy Principles, Policy ad Designs. Library of Congress: Springer Science + Business Media.

Sonnemann, G & Margni, M. 2015. Life Cycle Management. Springer Dordrecht Heidelberg New York London.

Talamo, C. & Atta, N. 2019. Invitations to Tender for Facility Management Services: *Process Mapping, Service Specifications and Innovative Scenarios*. Cham: Springer Nature.

Tilastokeskus. 2021. Väestörakenteen ennakkotiedot alueittain 2020M01-2020M12. [online-tietokanta]. [Viitattu 27.1.2021]. Saatavissa:

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vrm_vamuu/statfin_vamuu_pxt_11j.px/table/tableViewLayout1/

Valtionvarainministeriö a. 2020. Suomen julkisten hankintojen tilannekuva.

Hallintopolitiikka: Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2020:25. Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM_2020_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtionvarainministeriö b. 2015. Kuntien tehtävät ja velvoitteet. Valtiovarainministeriön julkaisuja 30/2015. Saatavissa:

<https://vm.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+velvoitteet+2015+T%C3%A4ydennysraportti/cc3397b5-4b31-40b5-86a8-2abb12554e98/Kuntien+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+velvoitteet+2015+T%C3%A4ydennysraportti.pdf>

Valtionvarainministeriö c. 2021. Kuntien tehtävät ja toiminta. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavissa: <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Van Weele, Arjan. 2010. Purchasing and Supply Chain Management: Fifth Edition. Cengage Learning EMEA. Seng Lee Press, Singapore.