

Päivi Kurjenniemi

## HANKINTATOIMEN TEHOSTAMINEN POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOI- TOPIIRISSÄ

Tarvikehankintojen kehittäminen ostoportfoliomallia hyödyntäen

# HANKINTATOIMEN TEHOSTAMINEN POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOI- TOPIIRISSÄ

Tarvikehankintojen kehittäminen ostoportfoliomallia hyödyntäen

Päivi Kurjenniemi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, Liiketalous

---

Tekijä: Päivi Kurjenniemi

Opinnäytetyön nimi: Hankintatoimen tehostaminen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä

Työn ohjaaja: Jarmo Kastikainen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2020

Sivumäärä: 101 + 2

---

Organisaatioiden toiminta ja menestyminen edellyttävät tehokasta ja järjestelmällistä tuotteiden ja palveluiden hankintaa. Koska yritykset käyttävät yhä suuremman osan tuotoistaan ulkoisten resurssien hallintaan, on hankinnoilla merkittävä vaikutus yritysten taloudelliseen tulokseen. Tässä opinnäytetyössä perehdytään julkisen organisaation tarvehankintoihin ja pyritään kehittämään niitä strategisempaan suuntaan sekä optimoimaan käytettävissä olevia henkilöstöresursseja. Työn tavoitteena on parantaa hankintojen tuloksellisuutta ja hallintaa kehittämällä organisaatiolle toimenpide-ehdotus miten erityyppisiä tarvehankintoja olisi tehokasta käsitellä ja toteuttaa.

Kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen näkökulmana on proaktiivisen hankintaotteen käsite, jonka mukaan hankinta pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan toimittajamarkkinoiden muutoksiin ennakolta sekä ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. Työn teoriaosuus pohjautuu hankintatoimea, strategiaa sekä hankintojen kategorisointia ja portfoliomalleja käsittelevään kotimaiseen sekä ulkomaiseen kirjallisuuteen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineiston keruussa hyödynnettiin sekä tilastollisia että laadullisia menetelmiä. Kvantitatiivista aineistoa kerättiin organisaation materiaalinhallintajärjestelmästä ja kvalitatiivista haastatteluilla sekä benchmarkkauksella.

Työn tuloksena luotiin tarvehankintojen nykytilan ja hankintatoimen teorian pohjalta ehdotus hankintojen kategorisoinnista sekä kategoriakohtaisista toimenpidesuunnitelmista, joita voidaan jatkossa laajentaa myös muihin, tämän työn ulkopuolelle rajattaviin hankintoihin. Portfolioanalyysin avulla tunnistettiin eri kategorioiden tärkeys ja kategoriastrategioilla linjattiin yhtenäiset toimintaperiaatteet ja –tavat liiketoimintalogiikaltaan samantyyppisille hankintaryhmille. Työn yhteenvedon avulla voidaan todeta, että kohdeorganisaation nykyinen tapa käsitellä kaikkia hankintatarpeita samalla tavalla, ei ole resurssien käytön kannalta tehokas. Hankintatoimea voidaan merkittävästi tehostaa ohjaamalla resursseja portfolioanalyysissä tunnistettuihin organisaation ydintoiminnan kannalta merkityksellisiin hankintoihin. Lisäksi kategoriastrategioilla voidaan tukea nykyistä suunnitelmallisempaa markkinoiden, toimittajien ja sopimusten hallintaa. Jatkotoimenpiteenä organisaatiolle ehdotetaan kategorisoinnin ja portfolioanalyysimallin laajentamista myös muihin kuin tarvehankintoihin. Myös toimittajien luokittelua vastaaventyyppisen mallin avulla on hyvä miettiä jatkossa.

---

Asiasanat: hankintatoimi, kategoria, kategoriastrategia, portfolioanalyysi

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Päivi Kurjenniemi

Title of thesis: Sourcing development in the Northern Ostrobothnia Hospital district

Supervisor: Jarmo Kastikainen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020      Number of pages: 101 + 2

---

Successful business requires efficient and systematic procurement. As organizations spend most of their income for the management of external resources, purchases have a significant impact on their financial situation. In this thesis, the aim is to research the sourcing function in a public organization and to develop its operations to be more strategic and effective. The objective of this study is to create an operations model which supports the efficient sourcing and improves the profitability as well as the management in the procurement function.

The perspective of the theoretical framework is the concept of proactive material management which means that the sourcing function actively influences external resources instead of passively adapts to changes in the market. The research method used was case study and the data was collected by using both quantitative and qualitative techniques. Quantitative data was gathered through organization's ERP-system and qualitative data through interviews as well as benchmarking.

As a result of this study, a proposition of categorization and category strategies for material purchases were created. Sourcing portfolio model helped to identify the significance of different purchase categories and in category strategies it was defined uniform operating principles and ways for similar purchases. In conclusion it can be stated that it is not efficient to handle all kinds of material needs in the same way like it is done in the case organization at present. By focusing sourcing efforts on the most relevant purchases identified in portfolio analysis, it is possible to increase the effectiveness of the sourcing function. In addition, category strategies will help the organization to manage the supply market, suppliers and contracts more systematically. It is proposed that the next step in the case organization is to adopt sourcing portfolio model and category strategies in most of its purchases. Similar model could also be used for supplier categorization.

---

Keywords: procurement, sourcing, category, category strategy, portfolio analysis

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	10
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja työn rakenne .....	10
2	HANKINTATOIMI.....	12
2.1	Hankintatoimen rooli ja tehtävät.....	17
2.2	Hankintatoimen kehittyminen .....	19
2.3	Strateginen hankintatoimi.....	23
2.4	Hankintojen johtaminen .....	28
2.4.1	Kategoriajohtaminen.....	30
2.4.2	Hankintojen segmentointi .....	31
2.4.3	Hankintojen segmentoinnin työkalut .....	35
2.4.4	Kokonaiskustannusajattelu.....	43
2.4.5	Toimittajasuhteiden hallinta ja yhteistyö .....	45
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	50
3.1	Metodologia.....	51
3.2	Lähestymistapa.....	53
3.3	Menetelmävalinnat.....	55
3.4	Toimeksiantajan esittely .....	57
3.5	Tarvikehankintojen nykytila .....	60
3.5.1	Mitä hankitaan, kuinka paljon hankitaan ja mistä hankitaan.....	61
3.5.2	Miten hankitaan.....	69
3.6	Hankintojen kategorisointi .....	70
3.7	Portfolioanalyysi.....	72
4	TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU.....	76
4.1	Tarvikehankintojen nykytila .....	76
4.2	Tarvikehankintojen kategorisointi ja portfolioanalyysi.....	79
4.3	Perusstrategiat ja kategoriakohtaiset toimenpidesuunnitelmat .....	87
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	92
	LÄHTEET .....	95
	LIITTEET .....	102

# 1 JOHDANTO

Organisaatioiden toiminta ja menestyminen edellyttävät tehokasta ja järjestelmällistä tuotteiden ja palveluiden hankintaa. Yritysten keskittyessä entistä enemmän ydinosaamiinsa, ulkoistaessaan toimintojaan ja hankkiessaan tarvitsemiaan tavaroita ja palveluita muilta organisaatioilta, on ulkoisten resurssien johtaminen ja kehittäminen noussut kriittiseksi menestystekijäksi. Organisaatioiden välisillä yhteistyösuhteilla on olennainen rooli asiakastarpeiden täyttämässä ja organisaation omassa toiminnassa. (Huuha 2019, 11; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 13.)

Yksityissektorilla yritysten ulkopuolelta hankittujen resurssien kustannukset muodostavat keskimäärin jopa 80 prosenttia yrityksen kaikista kustannuksista toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen (Logistiikan maailma 2019, viitattu 11.10.2019). Kun investoinnit ja epäsuorat hankinnat lasketaan mukaan, nousee hankintojen osuus yksityissektorilla yli 80 prosenttiin ja julkisissa organisaatioissa yli 50 prosenttiin kokonaiskustannuksista. Näin ollen on vaikea kuvitella, että yrityksen tulosta olisi mahdollista parantaa ainoastaan yrityksen omissa käsissä olevia prosesseja kehittämällä. Koska valtaosa kustannuksista muodostuu yrityksen ulkopuolella, ei yrityksen ole mahdollista pysyä kilpailukykyisenä, jos sen ulkoisten resurssien käytön kustannukset ovat jatkuvasti kilpailijoita suuremmat. Mikäli yritys ei pärjää ulkoisten resurssien hyödyntämisessä kilpailijoilleen, on sen vaikeaa menestyä markkinoilla. (Iloranta ym. 2018, 21–22, 33.)

Hankintatoiminta voidaan jakaa yksityisen sektorin ja julkisen sektorin hankintatoimeen, jotka eroavat käytännöiltään toisistaan. Julkiselta hankintatoimelta edellytetään avoimuutta, vastuunalaisuutta sekä julkisten verovarojen tehokasta käyttöä (Walker & Brammer 2009, viitattu 1.12.2019). Huomionarvoista on, että toisin kuin yksityissektorilla, tarjouspyynnön julkaisun jälkeen hankinnan sisällöstä ei voi neuvotella, kaikki päätökset on perusteltava ja hankinta-asiakirjat ovat lähtökohtaisesti julkisia. Julkisen sektorin hankintatoiminta painottuu vielä toistaiseksi vahvasti kilpailuttamiseen, kun taas yksityisellä puolella tarjouspyynnöt ja kilpailuttaminen ovat vain yksi hankintatapa monien muiden joukossa (Arbjörn & Freytag 2011, viitattu 25.10.2019).

Yksityissektorin hankintatoimea on aktiivisesti kehitetty erityisesti muutaman viime vuosikymmenen aikana. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa tehdyn väitöksen mukaan yksityisen puolen hankintatoimen parhaita käytäntöjä ovat palvelutoimittajien tunteminen eli markkinatuntemus, hankintastrategia, poikkiorganisatorinen toiminta, kokonaiskustannusajattelu, kestävä kehitys

sekä yhteistyö toimittajien kanssa. Julkisia hankintoja puolestaan tehdään Suomessa hankintalaki edellä eikä niin, että hankintatoiminnassa hyödynnettäisiin yksityispuolen hankintatoiminnan parhaita käytänteitä huomioiden lainsäädännön asettamat rajoitteet. Hankintalainsäädännön tavoitteiden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden, koetaan usein hankaloittavan hankintoja estämällä todellista yhteistyötä toimittajien ja hankintaorganisaatioiden välillä ja olisikin tärkeää, että julkiset hankinnat olisivat myös muuta kuin hankintalain noudattamista. (Aalto-yliopisto 2017, viitattu 5.10.2019.) Laki ei estä viisaasti tehtyjä hankintoja, mutta hyvät hankintakäytännöt vaativat julkisella sektorilla uudenlaista ennakkoluulotonta ajattelutapaa, osaamisen kehittämistä sekä panostusta hankintatoimeen. Lain pykälien tunteminen ei yksin riitä, vaan menestyksekkäästi hoidettujen hankintojen taustalla tarvitaan vahvaa kaupallista ja taloudellista osaamista sekä strategista otetta hankintoihin. (Iloranta ym. 2018, 82.)

Julkiset hankinnat Suomessa muodostavat lähes 20 % bruttokansantuotteesta ja niiden kokonaisarvo on noin 35 mrd. euroa per vuosi (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019, viitattu 10.10.2019). Terveystieteiden julkiset hankinnat puolestaan ovat arvoltaan noin 11 mrd. euroa vuosittain, josta noin 5 mrd. euroa on avoimilta markkinoilta hankittujen tavaroiden ja palveluiden osuus (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2017, viitattu 1.11.2019). Vuoden 2018 Hilma-tilastojen mukaan kunnat, kuntayhtymät ja muut aluetason viranomaiset muodostivat hankintailmoitusten perusteella suurimman hankintayksiköiden ryhmän (Hankinnat.fi 2019, viitattu 10.10.2019). Koska hankintojen arvo on monissa julkishallinnon organisaatioissa jopa 50 – 90 % budjettiin suhteutettuna, voidaan todeta, että julkiset palvelut tuotetaan hyvin pitkälle yksityisyri-tysten resursseilla. Elinkeinopoliittisesta näkökulmasta ajateltuna sillä on merkitystä, miten julkisyhteisöt yleisesti kehittävät hankintatapojaan ja kannustavat hankintojensa kautta yrityksiä kehittämään asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä, tuottavuutta ja vaikuttavuutta edistäviä tuotteita ja palveluita. Koska suurin osa uusista ideoista tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittämiseksi saadaan organisaation ulkopuolelta, tulisikin julkisten hankkijoiden panostaa jatkossa hyvään hankinta- ja kumppanuusosaamiseen sekä verkostoitumistaitoihin. (Virtanen & Yliherva 2014, 5-6.) Samaa toteavat myös Arlbjörn & Freytag vertaillen julkisen ja yksityisen hankinnan käytänteitä. Julkisen sektorin tarjouskilpailun todetaan vaikeuttavan mahdollisuutta oppia sekä saavuttaa hyötyä laajemmassa mittakaavassa ajateltuna. Tiiviillä toimittajayhteistyöllä puolestaan voidaan saavuttaa hankintojen kautta lisäarvoa sekä vaikuttavuutta. (2011, viitattu 25.10.2019.)

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

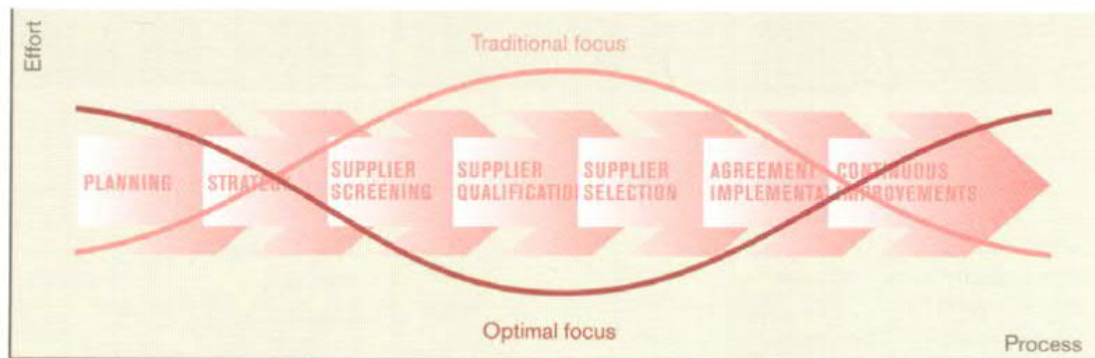
Tämän työn tarkoituksena on tunnistaa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytila (mitä hankitaan, mistä hankitaan, kuinka paljon hankitaan, miten hankitaan) ja siihen perustuen kehittää niitä strategisempaan suuntaan siten, että resurssien käyttö materiaalihankinnoissa tehostuu sekä hankintojen suunnitelmallisuus, ohjaaminen ja johtaminen paranevat. Tällä hetkellä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintapalveluiden yksikössä lähestytään ja käsitellään organisaation eri hankintatarpeita pääsääntöisesti hyvin samalla tavalla, vaikka erityyppisille hankinnoille ja hankintojen toteuttamistavoille on järkevää asettaa hyvinkin erilaisia tavoitteita. Koska asiantuntijaresurssit ovat niukat, ne pitäisi pystyä kohdentamaan organisaatiolle merkityksellisiin hankintoihin. Massa- ym. rutiinihankinnat tulisi pystyä viemään mahdollisimman suoraviivaisesti ja yksinkertaisella prosessilla läpi, jolloin taas strategiset hankinnat olisi mahdollista nostaa keskiöön. Lähtökohta työlle on organisaation käytännön tarve.

Työn tavoitteena on peilata hankintatoimeen ja sen kehittämiseen liittyvää teoriaa organisaation tarvikehankintojen nykytilaan ja sitä kautta selvittää miten tarvikehankintoja voidaan kehittää strategisempaa suuntaan ja optimoida käytettävissä olevia henkilöstöresursseja. Kokonaistavoite jakautuu osatavoitteiksi siten, että työn ensimmäisenä varsinaisena tavoitteena on organisaation yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytilan selvittäminen. Nykytilan kartoituksessa selvitetään hankittavat nimikkeet (mitä hankitaan), nimikkeiden ja nimikeryhmien arvot (kuinka paljon hankitaan), merkittävimmät toimittajat (mistä hankitaan) ja tapa, jolla hankitaan. Tarkasteluajanjaksona pidetään yhtä vuotta.

Työn toisena tavoitteena on parantaa hankintojen tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta kehittämällä organisaatiolle toimintamalli miten erityyppisiä tarvikehankintoja olisi järkevää käsitellä ja toteuttaa. Tarvikehankintojen nykytilan ja hankintatoimen teorian pohjalta luodaan ehdotus hankintojen kategorisoinnista sekä kategoriakohtaisista toimenpidesuunnitelmista, joita voidaan jatkossa laajentaa myös muihin, tämän työn ulkopuolelle rajattaviin hankintoihin. Hankintojen luokittelun avulla jäsennetään hankintatoimen kokonaisuutta sekä helpotetaan henkilöresurssien kohdentamista organisaatiolle merkittäviin hankintoihin ja ohjataan resursseja pelkän kilpailuttamisen lisäksi tehokkaammin hankintojen suunnitteluun sekä sopimuksenaikaiseen toimittajavalvontaan. Kategorisoinnilla luodaan yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -tavat liiketoimintalogiikaltaan samantyyppisille hankintaryhmille ja tuetaan tehokkaampaa markkinoiden, toimittajien ja sopimusten hallintaa, mikä puolestaan on askel kohti strategisempaa hankintaotetta. Kuten kuviossa 1 esitetään, julki-



sen sektorin hankintaprosessissa keskitytään yleisesti lähes pelkkään kilpailuttamiseen, vaikka organisaatiot voisivat saavuttaa parempia tuloksia panostamalla hankintojen valmisteluun, toimitajamarkkinatuntemukseen sekä sopimusten toimeenpanoon ja seurantaan (Väänänen 2017,15 viittaa Steneckeriin).



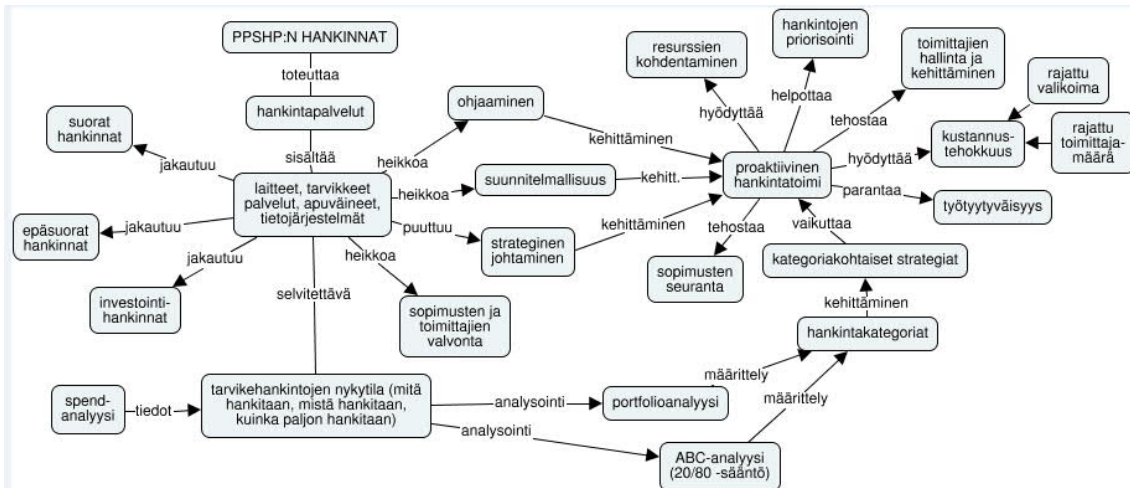
KUVIO 1. Hankintaorganisaation painopistealueet hankintaprosessin eri vaiheissa (Väänänen 2017, 15 viittaa Steneckeriin)

Kehittämistyön tavoitteista johdetut tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia, ovat:

- 1) Mikä on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirien yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytila?
- 2) Miten Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yleis- ja hoitotarvikehankintoja voidaan tehostaa kategorisoinnin avulla?
- 3) Millaisia kategoriakohtaisia toimintasuosituksia eri hoitotarvikehankinnoille voidaan määrittää hankintaportfolioiden perusteella?

Vastaamalla tutkimuskysymykseen yksi, saadaan selville organisaation tarvikehankintojen lähtötilanne eli ensimmäinen tavoite. Nykytilaa analysoimalla ja peilaamalla tuloksia kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn teoriaan pystytään vastaamaan kysymyksiin kaksi ja kolme sekä luomaan työn toisen tavoitteen mukainen toimintamalliehdotus tarvikehankintojen suunnitelmallisuuden kehittämiseksi ja hankintatoimen tehostamiseksi.

Alla olevassa kuviossa 2 esitetään tämän kehittämistyön kokonaiskuva ja suunnitelma karkealla tasolla käsittekartan muodossa alkaen tarvikehankintojen nykytilan selvittämisestä ja päättyen kehittämistyön mukanaan tuomiin oletettuihin vaikutuksiin. Kehittämistyö on menetelmältään laadullinen tutkimus.



KUVIO 2. Kehittämistyön kokonaiskuva ja etenemissuunnitelma

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan koskemaan Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintapalveluiden yksikössä tehtäviä yleis- ja hoitotarvikehankintoja. Tarvikkeita koskevat hankinnat ovat haasteellisia niiden suuren nimikemäärän ja kilpailutusten laajuuden vuoksi ja siitä johtuen ne on valittu tähän työhön kehittämisen kohteeksi. Tarvikehankinnoilla on myös suuret euromääräiset volyymit.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan sairaala-apteekin, kiinteistötekniikan sekä uuden sairaalan rakentamishankkeeseen liittyvät hankinnat. PPSHP:n hankintapalveluiden yksikön vastuulla olevista hankinnoista rajataan myös pois investointihankinnat ja muut pienemmät laitehankinnat, elintarvikkeet, palvelut, tietojärjestelmät sekä alueelliselle apuvälinekeskukselle hankittavat apuvälineet.

## 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja työn rakenne

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan katsausta aikaisemmista tutkimuksista sekä ilmiötä selittävistä teorioista (Kananen 2010, 44). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoria on keskeinen väline itse kehittämiskohteen ja ratkaisujen taustojen ymmärtämisessä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 30). Teorioiksi kutsutaan tutkittavan asian säännönmukaisuuksia, jotka selittävät ja lisäävät asiaa koskevaa ymmärrystä (Vilka 2015, 34). Teoriat eivät voi olla irrallaan reaali maailmasta vaan teorian ja käytännön välillä on oltava suhde tai vastaavuus (Kananen 2008, 11). Tie-

teellisessä tutkimuksessa uutta tietoa tuotetaan teorian avulla kun taas soveltavassa tutkimuksessa teoriaa hyödynnetään keinona tuottaa tietoa tutkimusaineistosta teorian avulla (Vilkkä 2015, 34).

Tässä työssä on kyse soveltavasta tutkimuksesta ja teoreettisen viitekehyksen näkökulmana on proaktiivisen hankintatoimen käsite, jonka mukaan hankinta pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan toimitajamarkkinoiden muutoksiin ennakolta sekä ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95). Työn teoriaosuus pohjautuu hankintatoimeen, strategiaa sekä hankintojen kategorisointia ja portfoliomalleja käsittelevään kotimaiseen sekä ulkomaiseen kirjallisuuteen sekä alaa koskeviin tutkimuksiin.

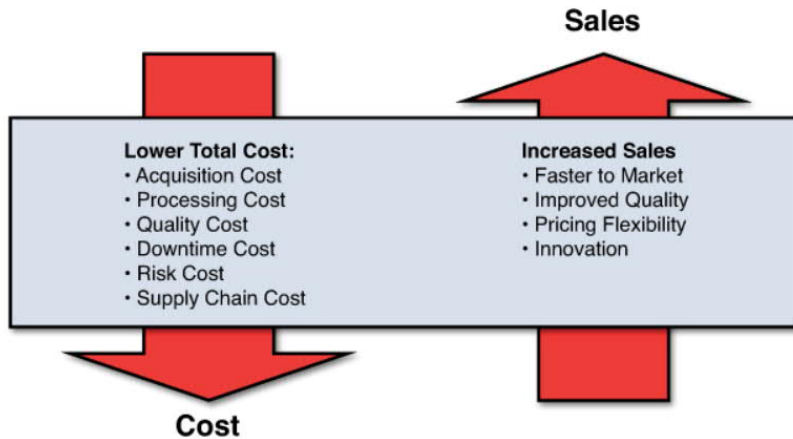
Tätä tutkimusta koskeva raportti rakentuu siten, että sen johdannossa käydään läpi kehitystyön tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa osassa käsitellään hankintatoimeen ja sen kehittämiseen liittyvää teoriaa siltä osin, kuin se tutkimustyön rajausten osalta on oleellista. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on saatavilla runsaasti, joten tarkempaan tarkasteluun on valittu tutkijan mielestä oleellisimmat hankintatoimen kehittämisen työkalut.

Kolmannessa osassa esitellään kehittämistyön lähestymistapa, metodologia sekä perustellut menetelmävalinnat. Lisäksi siinä kuvataan varsinaisen kehittämistyön toteuttaminen sekä sen luotettavuuden arviointi. Raportin lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset, tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä työn suorittajan omat pohdinnat kehittämistehtävästä.

## 2 HANKINTATOIMI

Hankintatoimeen, hankintoihin ja toimitusketjun hallintaan liittyvät määritelmät ja termistö ovat alan kirjallisuudessa hyvin moninaisia. Suomen kielessä puhutaan vain ostamisesta ja hankinnasta, kun taas englanninkielisissä teksteissä käytetään termejä buying, purchasing, procurement, sourcing, material management ja supply management. (Huuhka 2019, 12.) Yleisesti ottaen suomen kielen termin ”hankinta” voidaan käsittää sisältävän kaikkien tuotteiden ja palveluiden hankinnan, joita yritys omassa toiminnassaan tarvitsee. Käytännössä yritystoiminnan suorista kustannuksista edellä olevan määrittelyn ulkopuolelle jäävät ainoastaan välittömät palkat. (Iloranta ym. 2018, 53.) Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna hyvällä hankinnalla voidaan edistää yrityksen kilpailukykyä eli käytännössä kustannustehokkuutta ja lisäarvoa asiakkaalle koko toimitusketjussa (Nieminen 2016, viitattu 11.10.2019).

Perinteisesti hankintatoimi on keskittynyt tilaamiseen, toimitusaikavalvontaan sekä erilaisista toimitusongelmista huolehtimiseen ja toimintaa on usein tehty laadun ja hyvien toimittajasuhteiden kustannuksella (Tate 2014, viitattu 5.10.2019). Oikean laatuista tavaraa, oikea määrä, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikealla kustannuksella ja oikeasta lähteestä ovat aiemmin olleet tavoitteina hankintatoimelle ja sen tehtäväkenttää on siis ensisijaisesti pidetty operatiivisena (van Weele 2014, 7). Vasta viime vuosina hankintatoimi on ymmärretty strategiseksi funktioksi, koska yhä suurempi osa yritysten tuotoista käytetään ulkoisten resurssien hallintaan ja vähemmän sisäisiin palkkoihin sekä yleiskustannuksiin. Syitä ulkoisten kustannusten kasvuun ovat esimerkiksi ostavan organisaation korkeampi erikoistumisaste, ulkoistaminen, keskittyminen ydintoimintoihin, helpompi pääsy globaaleille toimittajamarkkinoille sekä tiiviimpi yhteistyö avaintoimittajien kanssa (Baily, Farmer, Crocker, Jessop & Jones 2008, 10). Nykyisin hankinnoilla on tunnustettu olevan merkittävä vaikutus yritysten taloudelliseen tulokseen sekä myynnin että kustannusten kautta kuten kuviossa 3 on esitetty. Hankintojen vaikutusmekanismi yritysten kustannuksiin on helposti tunnistettavissa, koska kustannusten alentamista on tyypillisesti pidetty oston tehtävänä. (Tate 2014, viitattu 5.10.2019.) Kuitenkin vahva yhteistyö oikeiden toimittajien kanssa voi myös mahdollistaa uuden tuotteen, palvelun tai toimintatavan kehittämisen kilpailijoita nopeammin ja alhaisemmilla kokonaiskustannuksilla (Iloranta ym. 2018, 78).



KUVIO 3. Hankintojen vaikutus taloudelliseen tulokseen (Tate 2014, viitattu 5.10.2019)

Mitä yritysten välisellä yhteistyöllä sitten hankintatoimea ja toimitusketjun hallintaa mietittäessä oikeastaan tarkoitetaan? Toimitusketjun hallinnan johtotehtävissä työskenteleviltä asiaa kysyttäessä yhteinen mielipide on, että yhteistyö on tärkeää, teknologian ja suhteiden rakentaminen ovat kriittisiä osatekijöitä menestymisessä ja että ne yritykset, jotka hallitsevat yhteistyötaitot, tulevat saamaan siitä kilpailuetua itselleen. Yhteistyöllä voidaan tarkoittaa laajaa yritysten välistä yhteistoimintaa liiketoimintayksiköiden välisestä tiedon jakamisesta aina monimutkaisiin ja pitkäaikaisiin tuotekehitys- ja markkinointiprojekteihin. Yhteistyö voidaan myös määritellä yritysten toimitusketjun sisällä oleviksi keinoiksi työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi jakamalla ideoita, tietoa, osaamista, riskejä ja palkintoja. (Cohen & Rouse 2005, 139–140.)

Cohen & Rouse ovat samaa mieltä Iloranta & Pajunen-Muhosen sekä Taten kanssa yritysten välisen yhteistyön merkityksestä. Yksinkertaisella ja tehokkaalla yhteistyöllä toimittajien kanssa voidaan saada aikaan merkittäviä strategisia ja taloudellisia etuja (taulukko 1). Yhteistyö voi nopeuttaa uusille markkinoille pääsyä, lisätä joustavuutta ja mahdollistaa yrityksen ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisen. (2005, 140–142.) Tuloksena onnistuneesta yhteistyöstä voivat olla siis kustannussäästöt, tuottojen kasvu tai yhdistelmä molemmista ja tässä hankintatoiminnalla on ratkaiseva rooli (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 221). Julkisen sektorin hankinnoissa Suomessa toimittajayhteistyö on perinteisesti ollut vähäistä ja hankintatoimessa on keskitytty pääosin vain mekaaniseen kilpailuttamiseen. Tyypillistä julkiselle hankintatoimelle on se, että parantaakseen ostovoimaansa ja tehokkuuttaan toimittajien suuntaan, julkisilla hankkijoilla on tapana yhdistää voimansa ja luoda ostaja-ostaja – yhteistyösuhteita ennemmin kuin ostaja-toimittaja -suhteita (Väänänen 2017, viitattu 20.10.2019).

TAULUKKO 1. Yleisesti tunnistettuja yhteistyön etuja (Cohen ym. 2005, 142)

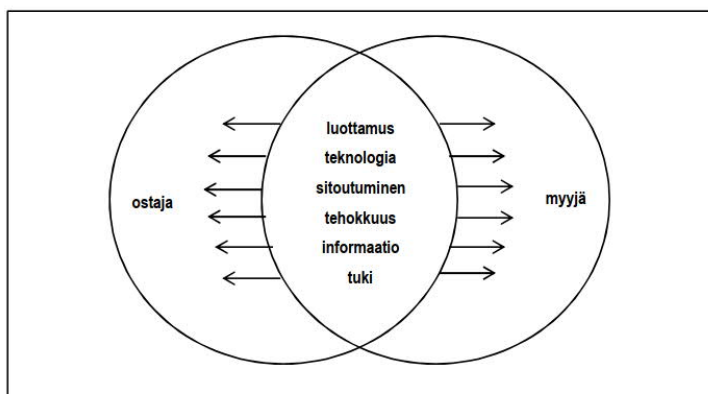
Asiakas	Materiaalitoimittaja	Palvelutoimittaja
Varastotason laskeminen	Varastotason laskeminen	Alhaisemmat kuljetuskustannukset
Liikevaihdon kasvaminen	Varastointikustannusten laskeminen	Nopeammat ja luotettavammat toimitukset
Alhaisemmat tilaustenkäsittelykustannukset	Alhaisemmat materiaalien hankintakustannukset	Alhaisemmat pääomakustannukset
Korkeampi käyttökate	Parempi varastonhallinta	Alhaisemmat kiinteät kustannukset
Parempi ennustamistarkkuus		
Tarkempi myynninedistämisbudjetin kohdentaminen		
	Asiakaspalvelun parantuminen	
	Tehokkaampi henkilöstöressurssien käyttö	

Kuten aiemmin tässä työssä jo mainittiin, hankinnat saavat yrityksissä nykyisin yhä enemmän huomiota ja hankintatoimessa keskitytään päivittäisten ostorutiinien hoitamisen sijaan pidempiaikaisten sopimusten neuvottelemiseen, toimittajien kehittämiseen sekä kokonaiskustannusten alentamiseen (Baily ym. 2008, 12). Perinteisen ostotoiminnan sijaan proaktiivinen hankinta hyödyntää toimittajamarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia eikä vain reaktiivisesti sopeudu jo tapahtuneisiin muutoksiin. Merkittävin ero reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan välillä on juurikin toimittajamarkkinoiden muutoksiin suhtautumisessa (taulukko 2). Reaktiivinen hankinta reagoi markkinoilla jo tapahtuneisiin muutoksiin kun taas proaktiivisen hankinnan tavoitteena on vaikuttaa muutoksiin etukäteen sekä ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. (Iloranta ym. 2018, 95.) Kun mietitään Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintatoimen tapaa toteuttaa hankintoja, voidaan havaita piirteitä sekä perinteisestä reaktiivisesta että osittain myös jo proaktiivisesta hankintatoteesta. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia on pikkuhiljaa opittu hyödyntämään samoin kuin tietyiltä osin ohjaamaan tarjontaa haluttuun suuntaan. Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että edelleen toimittajasuhteita kehittämällä ja toimittajayhteistyötä tiivistämällä hankintatoimi pystyisi tuottamaan todellista lisäarvoa organisaation sisäisille asiakkaille.

TAULUKKO 2. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankintaotteen eroavaisuuksia (Baily ym. 2008, 13)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö.	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa.
Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot.	Hankinta (ja toimittajat) myötävaikuttavat spesifikaatioihin.
Hankinta hylkää virheelliset toimitukset.	Hankinta välttää virheellisten toimitusten syntymisen.
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle.	Hankinta on olennainen johtamisen toiminto.
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.	Hankinta vastaa ongelmista yhdessä toimittajan kanssa.
Hinta on avainmuuttuja.	Avainmuuttujia ovat kokonaiskustannukset ja arvo.
Painotetaan nykyhetkeä.	Painotus strategiassa.
Toimittajista riippumattomat järjestelmät.	Järjestelmät voivat olla integroituja toimittajien järjestelmiin.
Käyttäjät tai suunnittelijat määrittelevät spesifikaatiot.	Hankinta yhdessä toimittajien kanssa osallistuu spesifikaatioiden määrittelyyn.
Neuvottelutilanteet: voitto / häviö.	Neuvottelutilanteet: molemmat osapuolet hyötävät.
Paljon toimittajia = varmuus.	Paljon toimittajia = menetetyt mahdollisuudet.
Suuret varastot = varmuus.	Suuret varastot = hukka.
Tieto on valtaa.	Tieto on arvokasta, jos se jaetaan.

Hankintatoimen kehittyminen reaktiivisesta proaktiiviseksi on muuttanut merkittävästi toimittajasuhteiden luonnetta. Viime vuosina toimittaja-ostaja – suhteiden kehittäminen siitä näkökulmasta, että yhteisen liiketoiminnan hyödyt saavutetaan jakamalla ja vaihtamalla, on saanut suuresti huomiota. Vastavuoroisessa suhteessa on kyse siitä, että ostaja ja toimittaja luovat molempia tyydyttävän lopputuloksen yhdessä ja molemmat osapuolet pyrkivät tunnistamaan päällekkäisiä etuja. Molemminpuolinen hyötysuhde, win-win, ostajan ja myyjän välillä on esitetty kuviossa 4. (Baily ym. 2008, 15–16.)



KUVIO 4. Molemminpuolinen hyötysuhde myyjän ja ostajan välillä (Baily ym. 2008, 16)

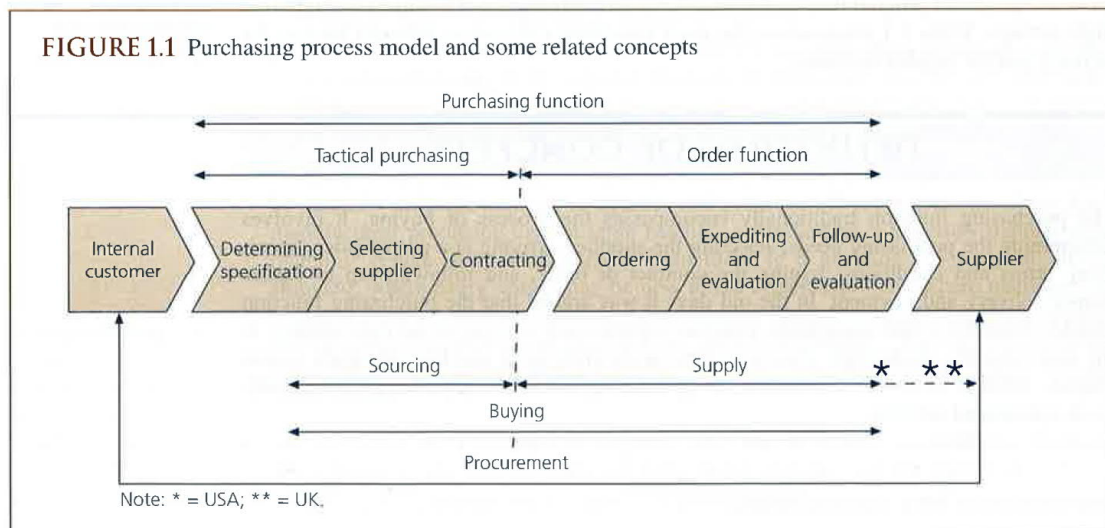
Van Weele sekä Iloranta ym. kuvaavat hankintatoimea keskenään samaan tapaan ulkoisten resurssien johtamiseksi tähdäten lopullisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Molemmat alla olevat määritelmät tukevat näkemystä siitä, että hankinta tähtää koko organisaation kokonaisuuteen ja siihen liittyviä asioita tulisi tarkastella yritysten ylimmän johdon näkökulmasta (Iloranta ym. 2018, 54).

Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallitsemista siten, että kaikkien tuotteiden, palveluiden, kykyjen ja osaamisen toimittaminen, joita yritys tarvitsee omien ydin- ja tukitoimintojensa hoitamiseen, ylläpitämiseen ja johtamiseen, on turvattu mahdollisimman suotuisilla ehdoilla (van Weele 2014, 8).

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. (Iloranta ym. 2018, 53).

Hankintatoimessa voidaan erottaa strateginen, taktinen ja operatiivinen ulottuvuus. Strategiseen hankintatoimeen sisältyvät mm. pitkän tähtäimen suunnittelu, saatavuuden ennustaminen sekä hankintalinjauksista, kuten yhden toimittajan politiikasta tai vastavuoroisuuteen perustuvasta kaupankäynnistä, päättäminen. (Baily ym. 2008, 36.) Strateginen hankinta keskittyy hankintojen kehittämiseen ja johtamiseen ja sitä ohjaa yrityksen liiketoimintastrategia (Nieminen 2016, viitattu 11.10.2019). Taktisen tason toimintaa ovat esimerkiksi ostoneuvottelut, budjetointi sekä toimittajayhteistyön ja henkilöstön kehittäminen. Operatiivinen hankintatoimi pitää sisällään huolintaan, tullaukseen, tilauksiin, palautuksiin sekä muihin vastaaviin tehtäviin liittyvät toiminnot eli käytännössä normaalin ostotoiminnan. (Baily ym. 2008, 36.) Alla olevassa kuviossa 5 esitetään hankintatoimen prosessi jakautuen strategisen, taktisen ja operatiivisen tason päätehtäviin kuten van Weele on sen esittänyt (2014, 8).

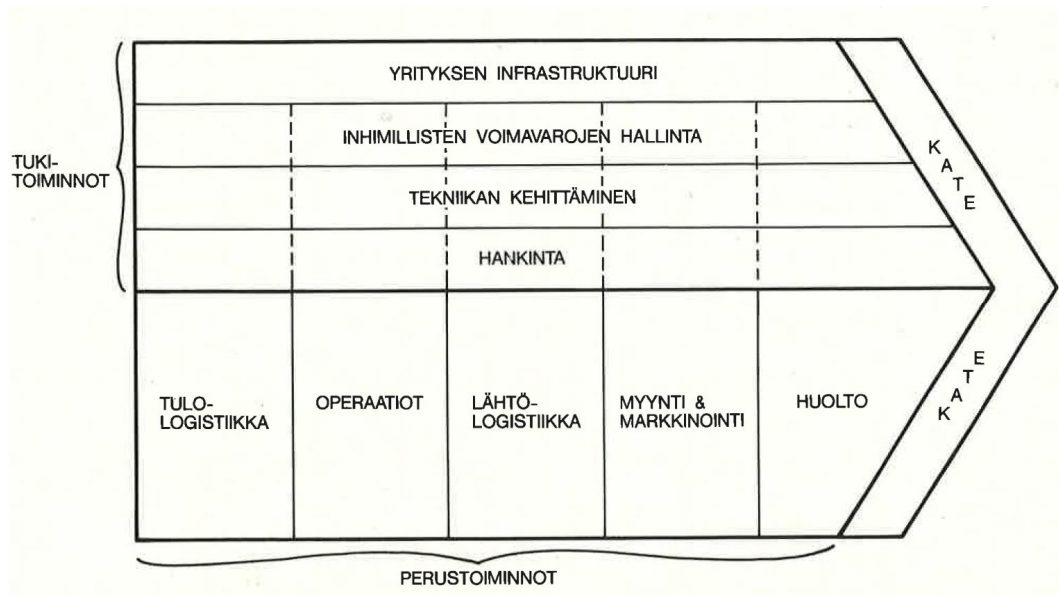




KUVIO 5. Ostoprosessi ja keskeiset käsitteet (van Weele 2014, 8)

## 2.1 Hankintatoimen rooli ja tehtävät

Porterin arvoketjumallissa yrityksen toiminnot jaetaan ensisijaisiin ja tukitoimintoihin. Mallin mukaan ensisijaisiin toimintoihin kuuluvat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto. Ensisijaisia toimintoja tuetaan erilaisilla tukitoiminnoilla, joihin myös hankintatoimi yrityksen infrastruktuurin, henkilöstöressurssien hallinnan ja tekniikan kehittämisen lisäksi kuuluu. (Huuhka 2019, 16.) Porter korostaa, että arvoketjussa käytettävät tuotantopanokset kohdistuvat sekä perus- että tukitoimintoihin ja siten hankintatoiminta hajautuu yleensä koko yritykseen. Hankintatoiminnon hajaantumisen vuoksi hankintojen kokonaisvolyymi jää usein piiloon ja vaikuttaa siihen, että monet hankinnat eivät saa riittävästi tarvitsemaansa huomiota. (Porter 1985, 59.) Iloranta & Pajunen-Muhosen mukaan Porterin malli on saanut kritiikkiä väriin toimintojen nostamisesta yrityksen primaari- ja tukitoiminnoiksi ja hankintatoimen sijoittaminen tukitoimintojen joukkoon onkin vaikuttanut negatiivisesti sen kehittämiseen yrityksissä (2018, 43). Näin on tilanne myös tutkittavassa organisaatiossa, jossa hankinta on organisatorisesti sijoitettu tukipalvelufunktioksi.



KUVIO 6. Porterin arvoketjumalli (Porter 1985, 55)

Hankintatoimen tärkein tehtävä on lisäarvon tuottaminen yritykselle ja sen asiakkaille. Ostajan tehtävänä on perinteisesti pidetty ainoastaan operatiivista kilpailuttamista ja hinnalle on asetettu suurin painoarvo hankintapäätöksissä. Nykyään hankintatoimi nähdään strategisena toimintona, joka huolehtii siitä, että organisaatiolla on käytössään kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit. Tähän perustuen hankintojen tehtäviksi katsotaan kuuluvan ostotarpeiden määrittäminen, kilpailukykyisten, tehokkaiden, osaavien ja luotettavien hankintalähteiden etsiminen sekä oman yrityksen ja toimittajien toimintojen sovittaminen yhteen niin, että kaikki osapuolet hyötyvät toiminnasta. Hankintatoimen tulee lisäksi tavoitella hankintojen tehostamista ja sidotun käyttöpääoman pienentämistä sekä huolehtia siitä, että hankinnat tehdään mahdollisimman alhaisin kokonaiskustannuksin. Koska suuri osa hankinnan kustannuksista määräytyy jo tuotteen valmistusvaiheessa, on oleellista, että hankintatoimi tekee tiivistä yhteistyötä tuotekehityksen ja tuotannon kanssa. (Huuhka 2019, 24–25.)

Van Weelen mukaan kaikissa organisaatioissa hankintatoimen täytyy huolehtia seuraavista ydin-tehtävistään: operatiivinen erinomaisuus, kustannusten kontrollointi sekä hankintoihin liittyvien menojen karsiminen, riskien hallinta, jatkuva parantaminen. Operatiivisella erinomaisuudella tarkoitetaan oikea-aikaisten ja häiriöttömien tuote- ja palveluhankintojen varmistamista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Hankittujen tuotteiden ja palveluiden tulee olla saatavilla sisäisten asiakkaiden vaatimusten mukaisesti ja oston perustehtävänä on turvata tasalaatuiset toimitukset luotettavilta toimittajilta kohtuullisin kustannuksin. Mikäli mahdollista, toimittajariippuvuutta niin teknologian kuin toimitusten osalta tulisi pyrkiä välttämään hyödyntämällä useamman toimittajan mallia.

Pitkän tähtäimen riskien minimoimiseksi toimittajakanta ei myöskään saisi olla liian kapea, sillä toimittajat ovat usein merkittävä lähde uusien tuotteiden ja tuotantoteknologian kehittämisessä. (van Weele 2014, 53.) Sopivan kokoinen toimittajakanta ja hyvät toimittajasuhteet mahdollistavat yrityksille tuhansia lisäresursseja, kun mietitään seuraavaa suurta kehitysideaa tai innovaatiota (Tate 2014, luku 1). Riskienhallintaa ajatellen ostajien on hyvä pitää mielessä, että joillakin toimialoilla suhdannevaihtelut voivat olla hyvinkin voimakkaita ja ajoittain kysyntä voi ylittää selkeästi tarjonnan, jolloin avainkysymyksenä on, että mikä ostavista asiakkaista on houkuttelevin pitkällä aikavälillä (Nieminen 2016 viitattu 11.10.2019). Erityisesti julkisen sektorin ostajien on aiheellista huomioida, että julkinen organisaatio ei ole kaikilla markkinoilla välttämättä se houkuttelevin kumppani. Tämän tutkimuksen tekijän oman kokemuksen mukaan jotkut yritykset jättävät osallistumatta julkisen sektorin tarjouskilpailuihin hankintaprosessin raskauden, monimutkaisuuden ja kannattamattomuuden vuoksi.

Yleisesti ottaen, hankintatoimen kolmena pääroolina organisaatiossa voidaan pitää rationalisoijan roolia, kehittäjän roolia sekä organisoijan roolia. Rationalisointi pitää sisällään hankintatoimen mahdollisuudet edistää yrityksen kilpailuetua pitämällä tuotantoa, varastoihin, raaka-aineiden hintoihin ym. liittyvät kokonaiskustannukset alhaisina. Hankintatoimen kehittäjän roolilla tarkoitetaan systemaattista yrityksen kehittämis- tai innovaatioprosessin sovittamista yhteen yksittäisten toimittajien sekä koko toimittajaverkoston vastaavan prosessin kanssa. Organisoijan rooli pitää sisällään hankintatoimen pyrkimykset saavuttaa optimaalinen tasapaino toimittajariippuvuuden ja riippumattomuuden välillä. Lähtökohtaisesti organisaation ei pitäisi joutua hankaliin riippuvuustilanteisiin, jotka voivat olla vahingollisia sen asemalle ostavana organisaationa. Toisaalta riippuvuus tietystä toimittajasta voi olla välttämätöntä ainutlaatuisen arvon luomiseksi yhteistyössä toimittajan kanssa. (Axelsson ym. 2005, 19–20.)

## 2.2 Hankintatoimen kehittyminen

Hankintatoimen osaamisen ja organisoinnin kehittyneisyyttä voidaan konkretisoida erilaisilla kehityskaarimalleilla (Huuha 2019, 18). Magnus Carlsson kuvaa hankintatoimen vaiheittaista kehittymistä Mark Keoughin vuonna 1993 julkaistua kehityskaarimallia mukaillen. Hankinnan kehittämisen vaiheet alkavat saatavuuden varmistamisesta ja päättyvät arvon luomiseen (Carlsson 2015, 11).

TAULUKKO 3. Hankintatoiminnan kehittymisen vaiheet mukaillen Keoughin kehityskaarimallia (Carlsson 2015, 11)

Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5
saatavuuden varmistaminen	alhaisin yksikköhinta	alhaisin kokonaiskustannus	arvon optimointi	arvon luominen
painopiste palvelussa	painopiste tuotteessa	keskittyminen yhteisvaikutukseen	arvoketjun optimointi sisäinen integraatio	arvoketjun suunnittelu ulkoinen integraatio
toimitusten suunnittelu	kilpailu kustannusten analysointi neuvottelut	yhteensovittaminen hinta ja määrä	optimointi: tuoterakenteet standardointi toimittajien kehittäminen	uuden luominen: innovaatiot (materiaalit, tekniikat, tuoteinnovaatiot)
		globaalit tarjouskilpailut	toimittajakannan jäsentäminen	toimittajakenteen suunnittelu

Van Weele (2014) on puolestaan määritellyt Keoughin (1993) mallin pohjalta laajemman kuusi-vaiheisen hankintojen kehitysmallin, jossa hankinta kehittyy transaktiosuuntautuneesta passiivisesta toiminnosta koko arvoketjun integroivaan keskitetysti johdettuun toimintoon. Malli kuvaa van Weelen mukaan yrityksen hankintatoimen ammattimaisuuden tasoa. (2014, 67.)

Edellä taulukossa 3 esitetyt hankintatoimen kypsyyttä eli maturiteettia kuvaavat vaiheet havainnollistavat erilaisia tapoja johtaa liiketoimintaa. Mallin alimmassa vaiheessa varsinaista hankintatoimea ei ole erikseen olemassa tai sitä ei eroteta vaan hankintoihin liittyvä päätöksenteko hoidetaan yrityksen ylimmässä johdossa. Hankinta on tukifunktio, joka varmistaa vain yrityksen tarvitsemien raaka-aineiden, komponenttien ja puolivalmisteiden saatavuuden. Ostossa ei ole osaa toiminnan kehittämiseen ja toimintakulttuuri on reaktiivinen. (Huuhka 2019, 20; Carlsson 2015, 11; van Weele 2014, 67.)

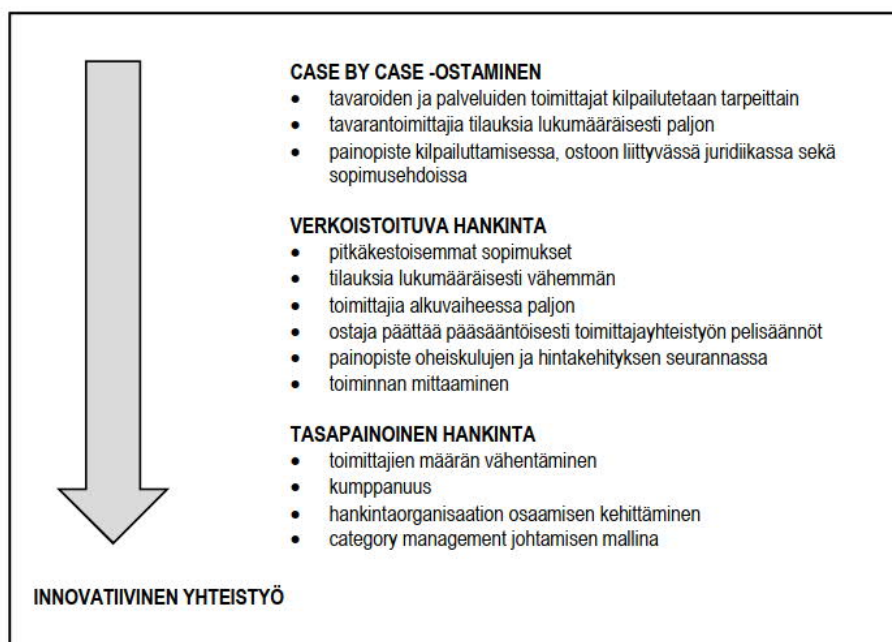
Vaiheessa kaksi hankinnoilla on jo suurempi vaikutus yrityksen tulokseen, mutta hankittavien tuotteiden välillä ei ole riittävästi synergiaa siihen, että kategoriaperustainen hankinta olisi kannattavaa. Hankintatoimella ei ole kokonaiskuvaa liiketoiminnasta vaan sitä ohjaavat kysynnän tarpeet, alhaisin yksikköhinta ja kustannussäästöt. Toimintatapa johtaa usein toimittajamäärän kasvuun. (Carlsson 2015, 12; van Weele 2014, 68.) Hankintojen mittaaminen keskittyy pääasiassa hintoihin sekä toimittajien palvelutasoon (Huuhka 2019, 20).

Vaiheissa 3-6 saavutetaan lisäarvoa hankintakokonaisuuksia koordinoimalla ja niputtamalla hankintoja yhteen, toisin sanoen toteuttamalla hankinnat kategoriaperusteisesti. Vaiheesta kolme lähtien yrityksellä on käytössään kokonaisvaltainen hankintastrategia ja hankinta ymmärretään merkittäväksi ja vaikuttavaksi toiminnoksi yrityksen kannalta. (Carlsson 2015, 12, 25.) Hankinnoissa pyritään kokonaiskustannusten (Total Cost of Ownership, TCO) alentamiseen, mikä edellyttää aiempaa tiiviimpää yhteistyötä avaintoimittajien kanssa. Toimintakulttuuria leimaa poikkioorganisatoriset hankintatiimit, joilla pyritään yhdistämään ja yhdenmukaistamaan eri yksiköiden hankintaprosessit. (Huuha 2019, 21–22; van Weele 2014, 70.)

Vaiheissa 4-6 pyritään saamaan aikaan tuloksia arvoketjua kehittämällä. Vaiheille on ominaista avaintoimittajien kanssa tehtävän yhteistyön vahvistaminen ja syventäminen sekä toimintojen ulkoistaminen. Hankintatoimi on tiiviisti mukana tuotteiden ja yleisten standardien kehittämisessä ja keskittyy erityisesti toimittajien suorituskyvyn ja kyvykkyyksien hallintaan sekä loppuasiakkaalle tarjottavaan hyötyyn. (Huuha 2019, 22; van Weele 2014, 70.) Strateginen hankintatoimi toimii poikkioorganisatorisesti ja prosessiohjatusti joko kategoriatiimeissä tai projektiperustaisesti. Hankintaosaaminen on vahvaa ja mallin ylimmässä vaiheessa toimittajia osallistetaan yhä aikaisemmin ja yhä syvemmin tuotteiden sekä standardoitujen ratkaisujen kehittämiseen. Yhteistyö toimittajien kanssa on intensiivistä sisältäen yhteisomistajuuksia ja riskien jakoa. (Carlsson 2015, 12–13.) Tavoitteena on pyrkiä maksimoimaan asiakkaan kokema arvo ja saavuttamaan täydellinen asiakastyytyväisyys ja hankintatoimelle on tunnusomaista strateginen toimittajien kehittäminen sekä koko toimittajaverkoston kehittäminen (Huuha 2019, 23; van Weele 2014, 70).

Carlssonin mukaan hankintojen kehittäminen kehityskaarimallin vaiheesta seuraavaan mahdollistaa yritykselle noin 10 – 15 prosentin kustannussäästöt ja/tai arvon nousun per vaihe ja suurimmat edut on mahdollista saavuttaa toimimalla aktiivisesti toimittajamarkkinoilla (Carlsson 2015, 11–25). Mitä korkeammalla tasolla yrityksen hankintatoimen kypsyyssaste on, sitä paremmin niissä pystytään tunnistamaan hyödykeryhmien säästöpotentiaalit ja arvioimaan keskimääräiset kustannussäästöt (Schiele 2007, viitattu 20.10.2019). On kuitenkin oleellista huomioida, että erityisesti pienille organisaatioille tason nostaminen voi tulla kalliimmaksi kuin kehityksen mukanaan tuomat hyödyt, joten kaikkien organisaatioiden ei kannata edes tavoitella mallin viimeisiä vaiheita. Yksi hankintatoimen haasteista onkin pitää osaaminen oikealla tasolla huomioiden organisaatiolle saatavat hyödyt ja hyötyjen saavuttamisen aiheuttamat kustannukset. (Huuha 2019, 24.)

Myös Sakki kuvaa samaan tapaan hankintatoimen toteuttamisen tapoja ja hankinnan kehittyneisyyden astetta. Hän toteaa, että usein kaikki alla esitetyt portaat voivat löytyä jopa yhden ja saman yrityksen sisältä. Julkisten hankintojen mainitaan olevan ensimmäisen portaan tasolla, jossa hankintojen kriteerinä yleensä on hankintahinta ja oheiskuluja ei pidetä merkityksellisinä. (2009, 193–194.) Myös Van Weele asettaa esittämässään hankintatoimen kehitystä kuvaavassa kuusi-vaiheisessa mallissa julkisen hankinnan tasolle yksi, jossa toiminnan painopiste on toimistotyössä ja tilausten käsittelyssä (2014, 68). Portaita ylöspäin mentäessä korostuvat Sakin mukaan kokonaishinnan merkitys, toimittajakumppaneiden määrän supistaminen sekä hankintaosaamisen vaikutus yritykselle saatavaan arvoon (2009, 193–194).



KUVIO 7. Hankintojen kehittämisen portaat (Sakki 2009, 193)

Iloranta ym. toteaa osuvasti siteeraten vanhan kauppiaan viisautta, että "kasvu hankitaan myymällä, mutta voitto ostamalla". Hankintatoimen kehittämällä sekä fiksuilla toimittajamarkkinoiden johtamisen keinoilla on mahdollista vaikuttaa kaikkiin yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn osa-alueisiin: katteisiin, kustannuksiin, kiertonopeuksiin, liikevaihtoon, sitoutuneeseen pääomaan, maineeseen, yrityskuvaan, ketteryteen, joustavuuteen sekä strategiseen asemaan. (2015, 25.) Oleellista on, että hankintatoimen kehittäminen on linjassa sekä yrityksen koko strategian että hankintastrategian kanssa (Iloranta ym. 2018, 94).

### 2.3 Strateginen hankintatoimi

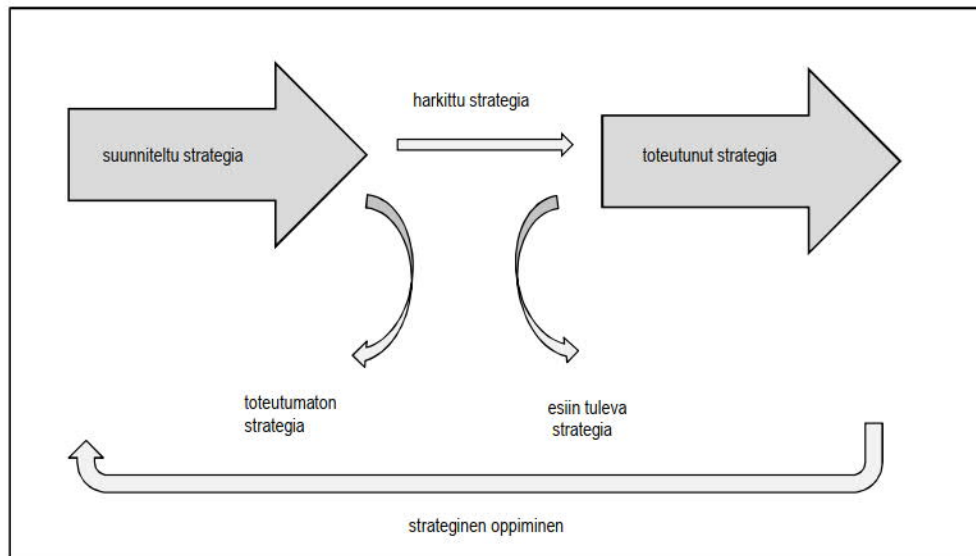
Strategialla tarkoitetaan Kamenskyn mukaan yrityksen tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian avulla yritys pystyy tietoisesti hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutuksia siten, että kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet on mahdollista saavuttaa. Strategian avulla yritys pystyy myös hallitsemaan ympäristöään. Menestyvät yritykset eivät ainoastaan sopeudu ympäristönsä muutoksiin vaan pyrkivät myös muokkaamalla sitä sekä valitsemaan itse oman toimintaympäristönsä. Strategian avulla niin kilpailutilanteessa kuin kilpailutilanteen ulkopuolellakin olevat organisaatiot pystyvät parantamaan toimintaansa kohdistamalla huomion paremmin oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarpeelliset muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien kohdentamista ja käyttöä. "Ylimpänä strategisen johtamisen taitona on kyky välttää sota", ei niinkään voittaa sitä, on kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzu todennut osuvasti strategian merkityksestä. (2008, 16–20.)

Kilpailukykyinen strategia tarkoittaa erilaistamista, olemista erilainen kuin muut. Strategian ydin on toiminnassa – tehdään toiminnat eri tavoin kuin kilpailijat tai tehdään eri toimintaa kuin kilpailijat. Strategia on myös kompromissien tekemistä yritysten välisessä kilpailussa ja oleellista on yrityksen päätös siitä, mitä se ei tee. Ilman kompromisseja ei ole valinnan tarvetta ja ei myöskään strategian tarvetta. (Porter 1996, viitattu 16.10.2019.) Kompromissien tekeminen ja se, että yritys tietoisesti kieltäytyy monista hyvistäkin vaihtoehdoista, on haasteellinen osa strategian toteuttamista ja kaupantekoa. Kuinka moni yritys tässä lopulta meneekään harhaan. Asiakaskunnan tai markkinoiden laajentaminen strategiasta poiketen voi olla hyvinkin kiehtova ajatus lyhyellä tähtämällä, mutta pidemmällä aikajänteellä tilanne voi olla jo aivan toinen.

Juutin & Luoman mukaan mikään organisaatio ei voi välttää strategiaa ja tänä päivänä sitä löytyy kaikkialta. Strategia on organisaatioiden menestyksen resepti, pitkän tähtäyksen suunta ja ylivoimaisuuden, kilpailuedun ja ainutlaatuisuuden lähde. Se on myös vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi. Pohdittuaan rationaalisen, kompleksisen ja postmodernin maailmankuvan sisältä tulevia painotuksia strategian määrittelyyn, muotoilevat he strategian ja strategisen johtamisen käsitteet seuraavasti: "Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on tuon tahtomisen, tekemisen ja puheen aikaansaannosta". (2009, 24–26, 278–279.)

Yritysten strategiat voivat muotoutua usealla eri tavalla. Lähtökohdan muodostavat harkitut ja suunnitellut strategiat, jotka myös pannaan täytäntöön. Osa toteutettavaksi suunnitelluista strate-

gioista ei kuitenkaan koskaan realisoidu ja puolestaan osa strategioista, joita ei ole koskaan tarkoituksella suunniteltu, muotoutuvat käytäntöön ajan myötä. Strategioiden tyypit ja muovautuminen on esitetty kuviossa 8. (Axelsson ym. 2005, 35–36.)



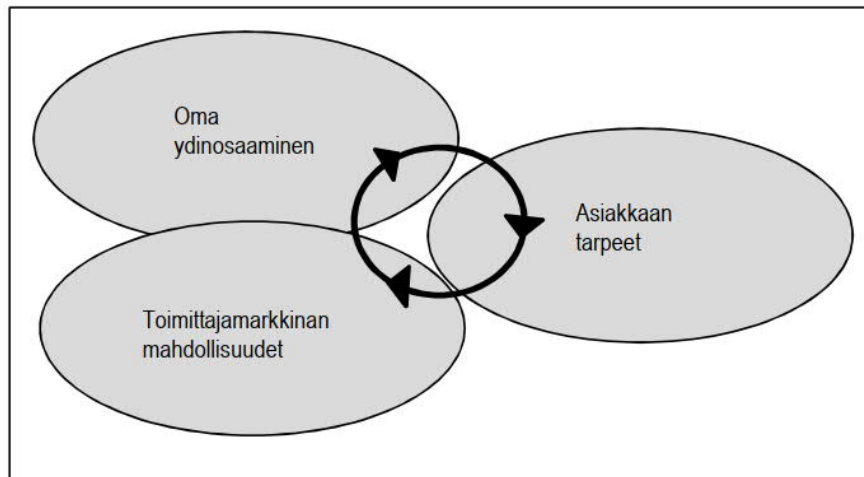
KUVIO 8. Strategioiden tyypit ja muotoutuminen (Axelsson ym. 2005, 36 mukailien Minzberg & Waters 1985)

Strategisella hankinnalla tarkoitetaan systemaattista prosessia, joka tähtää ostettujen materiaalien, tarvikkeiden ja palveluiden kokonaiskustannusten vähentämiseen ja samalla laadun, palvelun ja teknologian tason parantamiseen. Strategisen hankintatoimen tarkoituksena on vastata yrityksen liiketoiminnan vaatimuksiin ulkoisten resurssien avulla. (Easton, S., Hales, M., Schuh, C., Strohmer, M., F. & Triplat, A. 2004, viitattu 6.10.2019.) Jacobs & Chase puolestaan määrittelevät kuvaavasti, että strateginen hankinta on toimittajasuhteiden kehittämistä ja johtamista siten, että yritys pystyy saamaan hyödykkeitä ja palveluita liiketoimintansa välittömiä tarpeita hyödyttävällä tavalla. Globalisaation vuoksi nykypäivän yritykset eivät ole enää sidottuja omiin kyvykkyyksiinsä, vaan oleellista on yritysten kyky hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla saatavissa olevia voimavaroja huolimatta siitä, ovatko ne yrityksen omia vai ei. (2019, 433.)

Ilorannan ym. mukaan hankintatoimen strategiaa voidaan pitää jatkuvana oppimisprosessina, jossa peilataan organisaation omia ydinosaamisia ja toimittajamarkkinoiden kehittyviä mahdollisuuksia asiakkaiden tarpeisiin kuten kuviossa 9 esitetään (2018, 29–30). Pystyäkseen yhdistämään organisaation oman osaamisen, asiakkaiden tarpeet sekä toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet on hankintatoimella oltava ajantasaista tietoa mm. markkinoilla tapahtuvasta teknologises-



ta kehittämisestä, toimittajamarkkinoiden dynamiikasta sekä rahallisen puolen muutoksista (van Weele 2014, 123–124). Myös julkisille hankkijoille tarjotaan kansallisen hankintalain puitteissa mahdollisuus markkinakartoitukseen hankintojen suunnitteluvaiheessa. Tämän kehittämistyön toimeksiantajaorganisaatioissa on tunnustettu, että onnistuneet hankinnat edellyttävät hyvää toimittajamarkkinoiden tuntemusta ja siksi markkinakartoitus on nykyään oleellinen osa normaalia hankintaprosessia.



KUVIO 9. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet kilpailuetuna (Iloranta ym. 2018, 30)

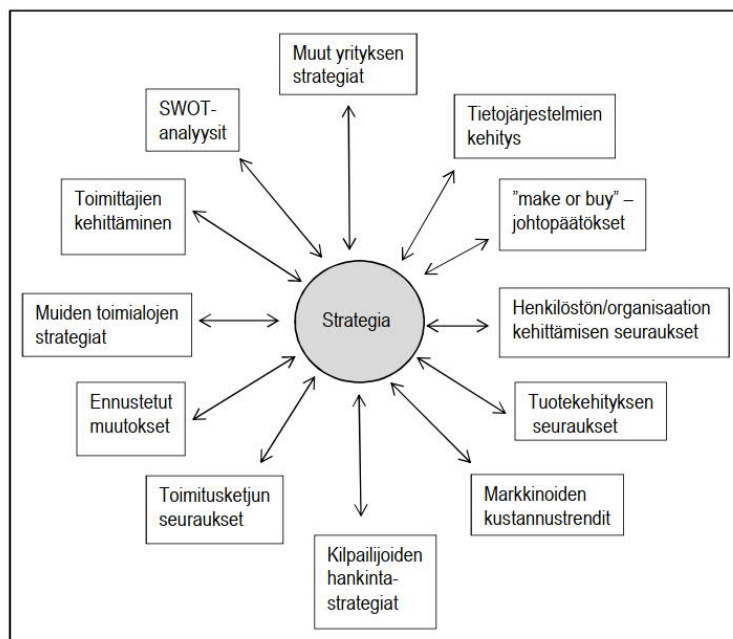
Hankintatoimen strateginen rooli määräytyy sen mukaan kuinka kyvykkäästi se pystyy luomaan ja kehittämään sellaisia toimittajasuhteita, jotka edistävät yrityksen suoriutumista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Axelsson ym. 2005, 77). Toisin sanoen, kuinka hyvin hankintatoimi pystyy tuottamaan arvoa sidosryhmilleen tyydyttämällä heidän rooleihinsa liittyvät tarpeet ja tavoitteet pienin kustannuksin. Oleellista arvoanalyysissa on tarpeettomien ostojen tai suoritusten hankkimisen välttäminen vastaamalla kysymyksiin "miksi" (oikeat tarpeet) ja "paljonko on riittävästi oikeiden tarpeiden tyydyttämiseen". (de Hemmer Gudme 2017, viitattu 25.10.2019.)

Voiko julkinen hankinta sitten olla strategista? On yllättävää, että julkisen sektorin strategista hankintaa on tutkittu vain vähän, vaikka sillä on suuri merkitys julkisessa taloudessa. Patricia Guarnieri ja Ricardo Corrêa Gomes ovat koonneet yhteen julkisia hankintoja koskevaa tutkimustietoa ja toteavat niiden perusteella, että yksi suurimmista esteistä hankintojen kehittämiselle yksityisen sektorin hyvien käytänteiden suuntaan on ollut se, että julkista hankintaa on perinteisesti pidetty vain toimisto- ja tilaustenkäsittelyfunktiona (2019, viitattu 20.10.2019). Väänänen puolestaan nostaa omassa väitöskirjassaan esille julkisten hankintojen strategisuuden ja kehittä-

misen ongelmaksi oikeanlaisen, hankintalaista riippumattoman hankintaosaamisen puutteen (2017, viitattu 20.10.2019). Julkisten hankintojen strategisuuteen liittyen Guarnieri ym. toteavat, että julkisista hankintakäytänteistä pystytään kuitenkin jo löytämään hyviä toimintamalleja, kuten esimerkiksi pitkä-aikaiset sopimukset, vihreiden arvojen ja työllistämisen näkökulmien huomioiminen, innovaatioyhteistyö, kumppanuuksien kehittäminen, kustannusten ja hyötyjen jakaminen sekä jatkuva kustannusten ja laatukriteereiden parantaminen (2019, viitattu 20.10.2019). Näin ollen voidaan todeta, että julkista hankintaa koskevat lainsäädännölliset rajoitteet eivät ole esteitä strategisen hankintatoimen kehittämiseksi julkisella sektorilla. Merkittävämpänä eroavaisuutena julkisen ja yksityisen hankintatoimen välillä nähdään kuitenkin juuri tuo julkisten hankintojen sääntely (Väänänen 2017, viitattu 20.10.2019). Strategisten kyvykkyyksien kehittäminen julkisella sektorilla on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, jotta myös julkiset hankkijat pystyvät tuottamaan lisäarvoa organisaationsa sidosryhmille järkevillä kustannuksilla.

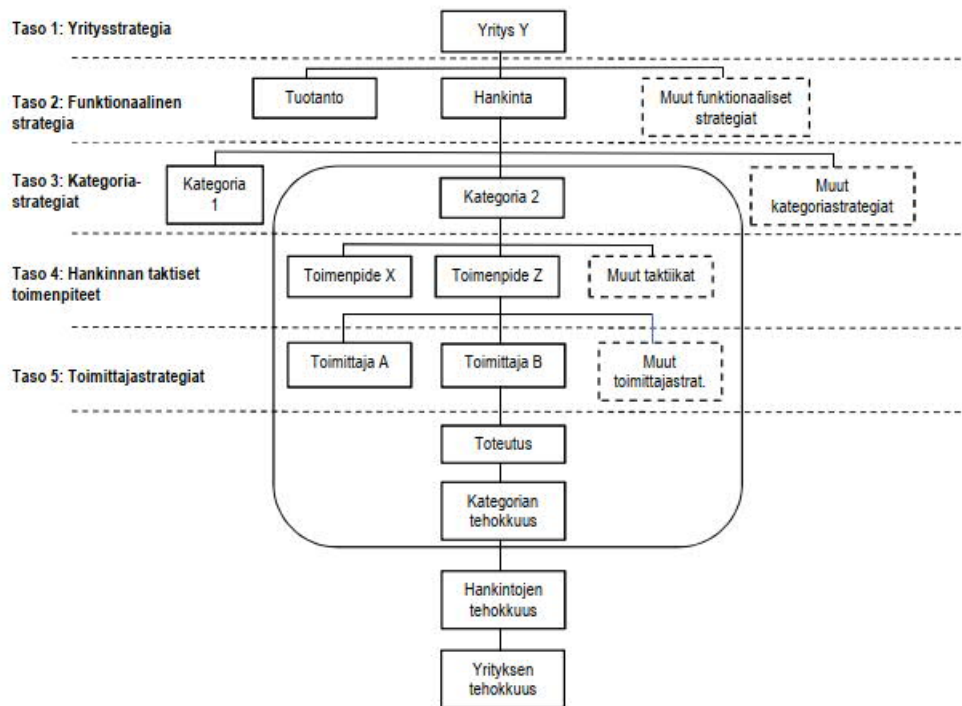
## Hankinnan strategiatasot

Hankintaa ja toimitusketjun hallintaa koskevat strategiat ja tavoitteet johdetaan yritystason strategiasta sekä liiketoimintastrategiasta ja sen tavoitteista. On oleellista ymmärtää, että liiketoimintastrategian tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita ja hankintastrategioiden ja toimintojen tulisi olla linjassa yrityksen kokonaistavoitteiden kanssa. (Huuha 2019, 63.) Hankintastrategiaa suunnitellessaan yritysten tulisi olla tietoisia niistä tekijöistä, joilla on merkittävin vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja kohdistaa parannukset kyseisille alueille. Jos yrityksen suurimpana menoeränä ovat materiaalit, ei sen kannata tehostaa ostoprosessia vaan tuotesuunnittelu-yhteistyötä ja –koordinointia toimittajien kanssa. (Chopra & Meindl 2007, 419.) Jos yritys toimii erittäin kilpailluilla loppukäyttäjämarkkinoilla ja tähtää kustannussäästöihin sekä innovaatioihin, tulisi sen myös hankintastrategiassaan ja hankintatoimessaan keskittyä säästöprojekteihin sekä etsiä entistä kilpailukykyisempiä toimittajia globaaleilta markkinoilta (van Weele 2014, 61). Hankintastrategioiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan hankintatoimeen koskevat tavoitteensa (Ritvanen & Koivisto 2006, 139). Strategioita laadittaessa on huomioitava useat strategiapäätöksiin vaikuttavat tekijät kuvion 10 mukaisesti (Baily ym. 2008, 55).



KUVIO 10. Strategiapäätöksiin vaikuttavat tekijät (Baily ym. 2008, 55)

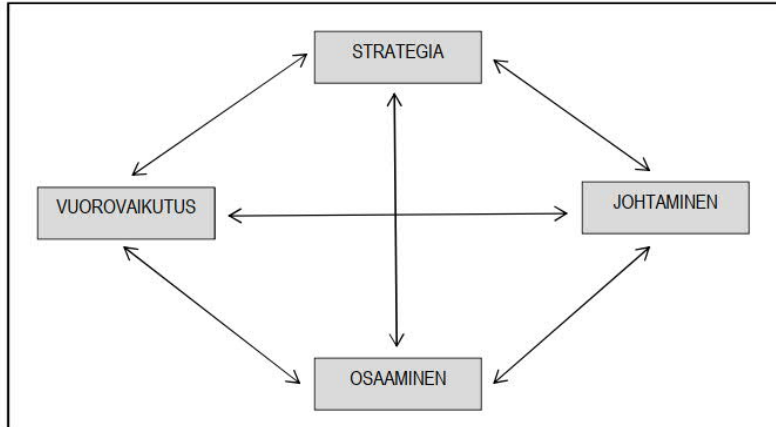
Hesping & Schiele toteavat tutkimuksessaan, että yhden yleisstrategian laatiminen koko yrityksen hankintatoiminnalle on haasteellista ja näkevätkin tehokkaampana vaihtoehtona erilaisten strategioiden ja taktiikkojen luomisen erilaisille hankinnoille ja erilaisille toimittajille. He esittävät, että yritystason strategiaa sekä hankintastrategiaa yhtenä yrityksen funktionaalisena strategiana voidaan laajentaa kategoriastrategioilla, hankintatoimen taktisilla toimenpiteillä sekä toimittajastrategioilla. Hankintatoimen taktisia toimenpiteitä on tarkoitus käyttää yleisen tason strategioiden toteuttamiseen käytännössä. (2015, viitattu 22.10.2019.) Myös Huuhka toteaa, että hankinnan strategiat voidaan jakaa hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin. Hankintatoimen strategiassa otetaan kantaa siihen millaisia tuloksia hankintatoimen tulee saavuttaa pitkällä aikavälillä ja miten hankintatoimeja ja sen osaamista tullaan kehittämään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kategoriakohtainen hankintastrategia puolestaan tarkoittaa sitä miten tiettyä kategoriata tullaan kehittämään jatkossa, minkälainen on sen tilanne markkinoilla, tarve ja toimittajakenttä. Kategoriastrategiassa kuvataan hankintakategoriakohtaisesti tavoitteet, tulevaisuuden tavoiteltava toimittajakenttä sekä toteutussuunnitelmat. (2019, 63.) Hesping & Schiele toteavat, että hankintatoimen strategioissa voidaan erottaa viisi eri tasoa, jotka kuvataan alla olevassa kuviossa 11 (2015, viitattu 22.10.2019). Tämän kehittämistyön kannalta oleellisimpia ovat kuviossa esitetyt strategiatasot kolme (kategoriastrategiat) ja neljä (hankinnan taktiset toimenpiteet), joihin keskitytään työn empiirisessä osiossa. Toimittajastrategioita ja toimittajayhteistyötä käsitellään työn teoriaosuudessa, mutta ne eivät sisälly varsinaiseen kehittämistehtävään.



KUVIO 11. Hankintojen viisi strategiatasoa (Hesping & Schiele 2015, 139)

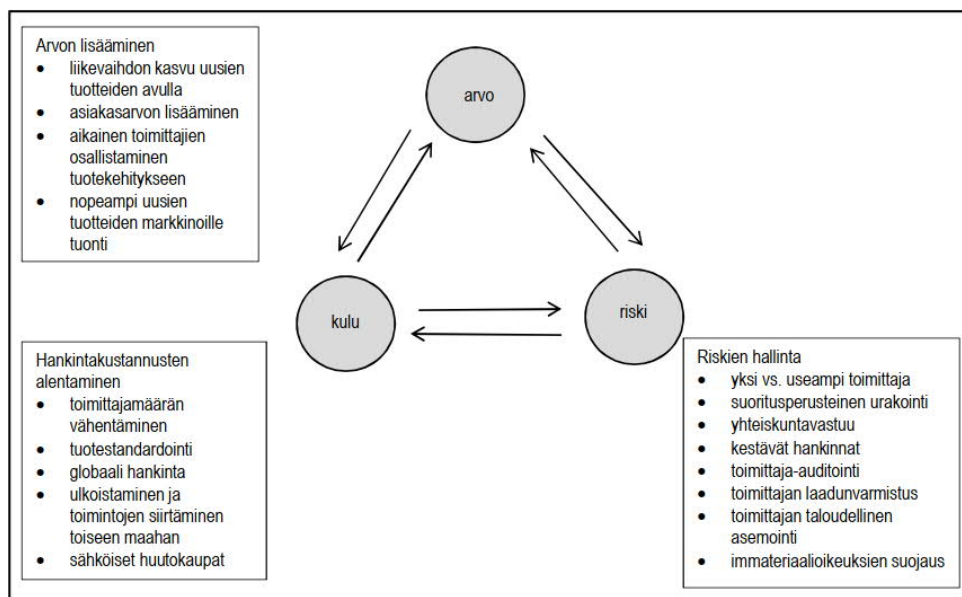
## 2.4 Hankintojen johtaminen

Kamenskyn mukaan liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen taustalla olevat kaikkein tärkeimmät asiat ovat vuorovaikutus, strategia sekä osaaminen, joihin johtaminen ja kehittäminen myös puolestaan vaikuttavat. Hänen mukaansa niin strategia, johtaminen, osaaminen kuin vuorovaikutuskin ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Koska hankintojen johtaminen on osa liiketoiminnan johtamista, pätee sama menestyksen timantiksi kutsuttu viitekehys myös hankintoihin. (2008, 29–30.) Kamenskin esittämä menestyksen timantti kuvataan kuviossa 12.



KUVIO 12. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30)

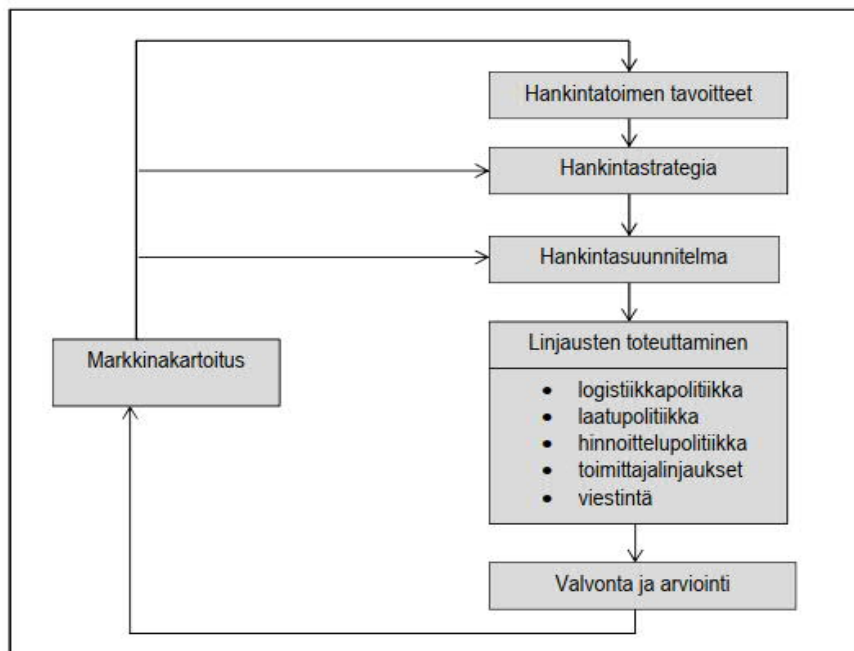
Hankintojen johtamisessa on kyse siitä, että pystytään löytämään ne optimaaliset ratkaisut, joilla asiakkaan tarve täyttyy ja ylittyy (Nieminen 2016, viitattu 11.10.2019). Hankintojen oikeanlaisella johtamisella vaikutetaan hankinnan tuottamaan lisäarvoon, kustannuksiin ja riskeihin ja johtamisen voidaan todeta olevan jatkuvaa tasapainoilua näiden kolmen edellä mainitun näkökulman välillä kuviossa 13 esitetyn mukaisesti (van Weele 2014, 55).



KUVIO 13. Hankintakustannusten, riskien ja lisäarvon tasapainottaminen (van Weele 2014, 55)

Van Weelen mukaan hankintojen johtamisen prosessissa voidaan tunnistaa seuraavat elementit: markkinakartoitus, hankintojen tavoitteiden määrittely, hankintastrategian määrittely, toimenpiteiden suunnittelu, suunnitelmien täytäntöönpano sekä seuranta ja arviointi. Markkinakartoitus muodostaa perustan hankintatoimen linjauksille ja päätöksenteolle. Markkinakartoituksen ja yrityksen

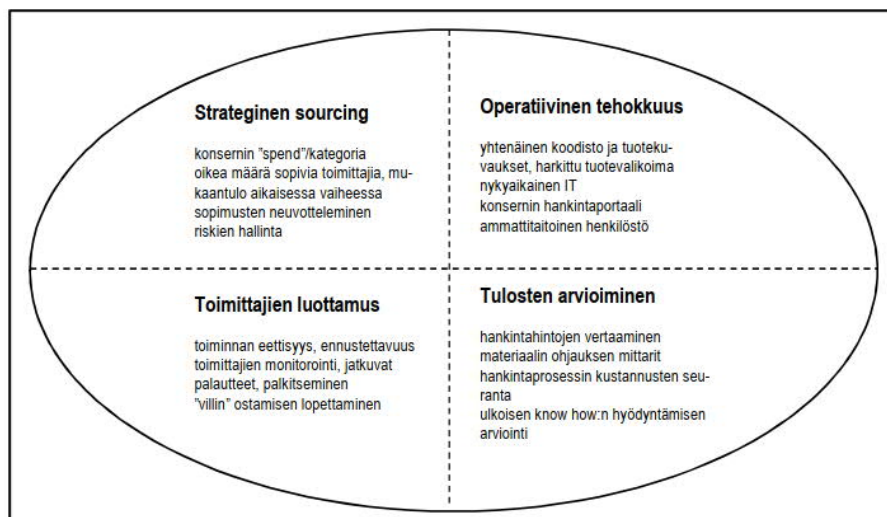
kokonaistavoitteiden sekä strategian perusteella hankintatoimelle voidaan asettaa tavoitteet, joiden mukaan yritys ohjaa, johtaa ja seuraa hankintatoimintojaan ja toimittajasuhteitaan. (van Weele 2014, 62–63.) Van Weelen kuvaama hankintojen johtamisen prosessi on esitetty kuviossa 14.



KUVIO 14. Hankintojen johtamisen prosessi (van Weele 2014, 62)

#### 2.4.1 Kategoriajohtaminen

Kategoriajohtaminen on strateginen lähestymistapa ja sen tavoitteena on yrityksen kaikkien suorien ja epäsuorien hankintojen hallitseminen sekä yrityksen voiton kasvattaminen joko kustannuksia alentamalla tai myyntiä lisäämällä. Kategoriastrategiaprosessissa yrityksen hankinnat segmentoidaan ja keskenään erilaisille merkittävimmille hankintakategorioiden kehitetään omat toimintamallit. (O'Brien 2009, 2–13.) Segmentointi ja siihen liittyvät työkalut kuvataan tarkemmin jäljempänä kappaleissa 2.4.2 ja 2.4.3. Sakki kuvaa kategoriajohtamisprosessin toimenpiteitä sekä prosessissa huomioitavia asioita muistilistatyyppisesti alla olevan kuvion 15 mukaan (2015, 136).



KUVIO 15. Hankintojen kategoriajohtamisen muistilista (Sakki 2015, 136)

Kategoriajohtamisen perustana ovat strateginen lähestymistapa hankintoihin, toimittajamarkkinoiden hallinta sekä muutoksen johtaminen. Näiden lisäksi oleellista on keskittyä uudenlaiseen ajattelutapaan (breakthrough thinking) sekä asiakaslähtöisyyteen, toimia poikkiorganisatorisissa tiimeissä ja perustaa päätökset faktoihin ja tietoihin. (O'Brien 2009, 20–40.)

#### 2.4.2 Hankintojen segmentointi

Yritysten hankinnat muodostuvat luonteeltaan ja ominaisuuksiltaan keskenään hyvin erilaisista tavara- ja palveluryhmistä, joita hankitaan hyvin erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Eri hankinnat ovat myös taloudelliselta merkitykseltään ja hallittavuudeltaan hyvin erilaisia. Hankintojen johtamisen kannalta erityyppisiä hankintoja tulisi pystyä hallitsemaan eri tavoin, joten jaotteleamalla hankinnat eri kategorioiksi, voidaan löytää parhaat mahdolliset lähestymis- ja käsittelytavat kullekin hankittavalle tuotteelle ja palvelulle sekä hyödyntää muodostuvia hankinnan volyymietuja. Segmentointi auttaa myös allokoimaan resursseja ja ajan käyttöä sekä erottamaan ne alueet, joihin hankinnoissa kannattaa panostaa. (Iloranta ym. 2018, 104,106; Sakki 2009, 185.) On keskeistä, että resurssit kohdistetaan organisaatiolle tärkeisiin hankintoihin ja esimerkiksi siivouslii-  
nan hankintaan ei käytetä yhtä paljon aikaa ja panostusta kuin sydäntahdistimen. Luokittelun avulla on lisäksi mahdollista havaita poikkeamia, joihin vaikuttamalla voidaan aikaansaada nopeitakin muutoksia (Sakki 2009, 89).





## Luokittelu hankinnan kohteen luonteen mukaan

Hankittavia hyödykkeitä on perinteisesti luokiteltu niiden luonteen perusteella esimerkiksi raaka-aineisiin, puolivalmisteisiin, komponentteihin (räätälöidyt sekä standardikomponentit), tuotannon tarveaineisiin, investointeihin ja pääomahyödykkeisiin, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeisiin sekä palveluihin (van Weele 2014, 15). Luokittelu kuvaa hyvin hankintojen sisältöä, mutta sen perusteella ei ole mahdollista tunnistaa sopivimpia toimintatapoja erilaisten tuote- ja palveluryhmien hankinnassa (Huuhka 2019, 41).

## Luokittelu tuloslaskelman mukaan

Liiketoiminnan tuloslaskelman kohdassa materiaalit ja palvelut näkyy vain osa ulkoisten resurssien käytöstä. Merkittävä osa, jopa yli puolet yrityksen hankinnoista, on piiloutuneena liiketoiminnan muihin kuluihin, henkilöstökuluihin ja poistoihin. (Iloranta ym. 2018, 56–57.) Mukailleen kululajipohjaisen tuloslaskelman rakennetta hankinnat voidaan luokitella käyttötarkoituksen mukaan suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin ja investointeihin. Suorilla hankinnoilla tarkoitetaan tuotannollisia hankintoja, jotka liittyvät kiinteästi yrityksen myymiin tuotteisiin tai palveluihin ja jotka kirjataan tuloslaskelmassa ostoihin. Epäsuorat hankinnat kohdistuvat puolestaan tuotteisiin ja palveluihin, jotka eivät liity yrityksen ydinprosesseihin ja ne kirjataan tuloslaskelmassa pääsääntöisesti muihin kustannuksiin. (Huuhka 2019, 41.)

Monissa yrityksissä epäsuorien hankintojen osuus hankintojen kokonaisarvosta on jo yli puolet (Iloranta ym. 63), joten luokittelu hankinnan käytön ja kululajipohjaisen tuloslaskelman mukaan auttaa yritystä tunnistamaan epäsuorissa hankinnoissa olevan säästöpotentiaalin. Jaottelu ei kuitenkaan suoranaisesti auta määrittämään järjeviä käsittelytapoja eri tuotteille ja palveluille.

## Luokittelu taloudellisen merkityksen perusteella

On selvää, että taloudellisesti merkittävään hankintaan voidaan käyttää enemmän resursseja kuin merkityksettömään. Tämän perusteella yrityksen hankintoja luokitellaankin usein niiden taloudellisen merkityksen mukaan, jolloin saadaan selville yksittäisten hankintojen rahalliset suuruudet sekä hankintojen väliset tärkeysjärjestykset. (Iloranta ym. 2018, 107.) Taloudellisesti merkittävisissä hankinnoissa jo muutaman prosentin säästö hankintakustannuksissa voi parantaa yrityksen kannattavuutta huomattavasti (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 35). Luokittelun

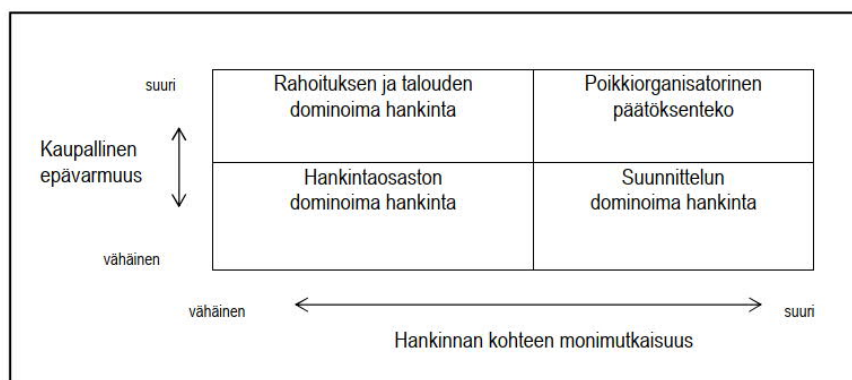
heikkoutena on se, että pelkkä hankintojen rahallisen arvon tarkastelu ei tuo esiin erilaisten hankintakategorioiden tai nimikkeiden toisistaan poikkeavaa ostokäyttäytymistä, vaikkakin se johtaa usein myös käsittelemään erisuuruisia hankintoja eri tavoin (Iloranta ym. 2018, 107).

### Toimittajamarkkinapohjainen luokittelu

Toimittajakohtaisessa hankintojen luokittelussa hankinnat jaotellaan sen mukaan, kuka tuotteen tai palvelun toimittaa (Ritvanen ym. 2011, 34). Jaottelu toimii tilanteissa, jolloin yhdeltä toimittajalta ostetaan vain yhteen tuoteryhmään kuuluvia käytöltään ja luonteeltaan samankaltaisia hyödykkeitä. Ongelmia puolestaan aiheutuu, kun samalta toimittajalta hankitaan useampia toisistaan poikkeavaan tuoteryhmään kuuluvia hyödykkeitä, jolloin luokittelu toimittajamarkkinoiden ominaispiirteiden mukaan on toimivampi. Toimittajamarkkinapohjainen jaottelu mahdollistaa markkinavoimien tehokkaan hyödyntämisen aiheuttamalla toimittajille kilpailupaineen ja helpottaa markkinatiedon keräämistä sekä kyseessä olevien markkinoiden kustannusrakenteiden ja prosessien syvempää ymmärtämistä. (Iloranta ym. 2018, 109–111.)

### Luokittelu hankinnan kohteen monimutkaisuuden perusteella

Hankintojen monimutkaisuus on organisaation sisäisten resurssien tehokkaan käytön kannalta yksi oleellinen jaottelukriteeri ja se aiheuttaa haasteita vaihtoehtojen etsinnälle, päätöksenteolle ja yleensä hankinnan toteuttamiselle sen kaikissa vaiheissa. Monimutkaisuus korostuu, mikäli hankkijalla tai hankkivalla organisaatiolla ei ole kokemusta hankittavasta kohteesta tai sen kaupallisuudesta tilanteesta. Kuviossa 16 esitetään Iloranta & Pajunen-Muhosen muokaus Fisherin vuonna 1970 esittämästä hankintojen luokittelusta ostotilanteiden ja hankinnan kohteen monimutkaisuuden suhteen. Kuvion nelikenttää voidaan tulkita niin, että hankittaessa tuttua vakiotavaraa stabiilissa markkinatilanteessa, ei strategiselle näkökulmalle ole tarvetta. Muissa ostotilanteissa taas on tarvetta myös organisaation muiden toimintojen näkökulmille. (Iloranta ym. 2018, 113–114.)



Hankinnan kohteen monimutkaisuus	
<b>Pieni</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• standardihankinnat</li> <li>• teknisesti yksinkertaiset hankinnat</li> <li>• olemassa olevat hankinnat</li> <li>• toistuvat hankinnat</li> <li>• helposti asennettavat ja käyttöön otettavat tuotteet</li> <li>• tuotteet, joille ei tarvita tuotetukea</li> </ul>	<b>Suuri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• räätälöidyt hankinnat</li> <li>• teknisesti monimutkaiset hankinnat</li> <li>• uudet hankinnat</li> <li>• ensimmäistä kertaa hankittavat</li> <li>• vaikeasti asennettavat ja käyttöön otettavat tuotteet</li> <li>• tuotteet, joille tarvitaan tuotetuki</li> </ul>
Kaupallinen epävarmuus	
<b>Pieni</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vaadittava investointi vähäinen</li> <li>• pieni tilausmäärä</li> <li>• lyhytaikaiset hankinnat vaikutukset</li> <li>• hankinta ei vaadi mukauttamista asiakkaan tarpeisiin</li> <li>• hankinnalla pieni vaikutus taloudelliseen tulokseen</li> </ul>	<b>Suuri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vaadittava investointi suuri</li> <li>• suuri tilausmäärä</li> <li>• pitkäaikaiset hankinnan vaikutukset</li> <li>• hankinta vaatii mukauttamista asiakkaan tarpeisiin</li> <li>• hankinnalla merkittävä vaikutus taloudelliseen tulokseen</li> </ul>

KUVIO 16. Hankinnan luokittelu ostotilanteiden monimutkaisuuden mukaan (Iloranta ym.2018, 115, mukailien Fisher 1970)

### 2.4.3 Hankintojen segmentoinnin työkalut

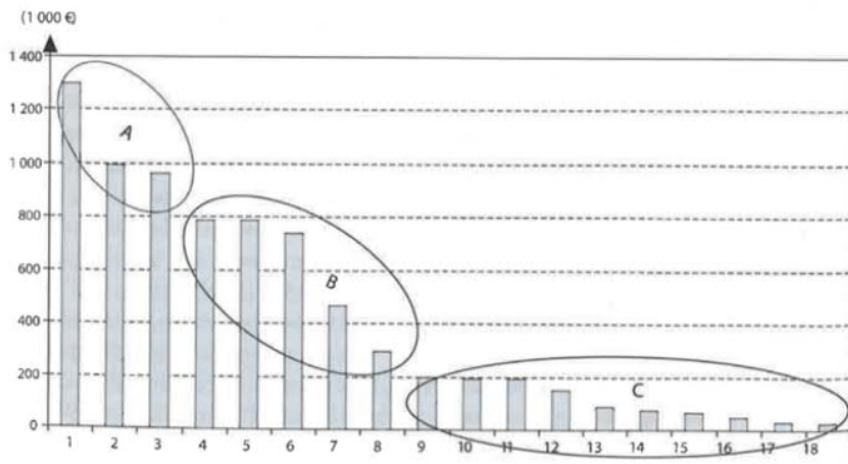
Hankintojen segmentoinnissa hyödynnettäviä työkaluja ovat ABC-analyysi sekä erilaiset portfolioanalyysit. Alla olevissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi edellä mainittujen työkalujen ominaispiirteitä.

#### ABC-analyysi

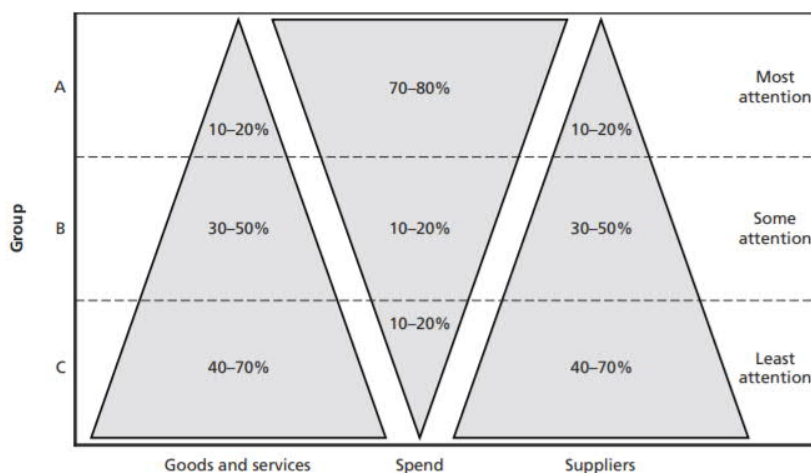
ABC-analyysi on hyvin käyttökelpoinen ja yksinkertainen työkalu, kun yrityksen hankinnat halutaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen niiden taloudellisen merkityksen mukaan. Analyysin avulla on mahdollista tunnistaa samoin käyttäytyviä nimike-, tuote-, palvelu- ja toimittajaryhmiä, mutta haittana on, että se olettaa yksipuolisesti hyvinkin erilaisten hankintakategorioiden ja nimikkeiden käyttäytyvän samalla logiikalla. Analyysin perusteella voidaan havaita hankintojen keski-

näisiä tärkeysjärjestyksiä ja yksittäisten hankintojen rahallisia merkityksiä sekä niiden sen perusteella arvioida mahdollisten kehittämistoimien kannattavuutta. (Iloranta ym. 2018, 107; Huuhka 2019, 44.)

ABC-analyysin pohjana on Pareton 20/80 – sääntö, jonka mukaan 80 % seurauksista aiheutuu 20 %:sta syistä. Mikäli tarkemmalle analyysille on tarvetta, jaottelu voidaan laajentaa ABCD-analyysiksi tai jopa vieläkin pidemmälle. (Huuhka 2019, 44–45.) Kuviossa 17 esitetään esimerkki ABC-analyysistä, jossa yrityksen ostot on asetettu niiden rahallisen arvon perusteella hankintakategorioittain suuruusjärjestykseen (Iloranta ym. 2018, 108). Kuvion 18 esimerkissä puolestaan huomioidaan ostojen rahallisen arvon lisäksi toimittajat sekä hankintavolyymit (Moore, Grammich & Bickel 2007, viitattu 20.11.2019).



KUVIO 17. Yrityksen ostot suuruusjärjestyksessä hankintakategorioittain (Iloranta ym. 2018, 108)

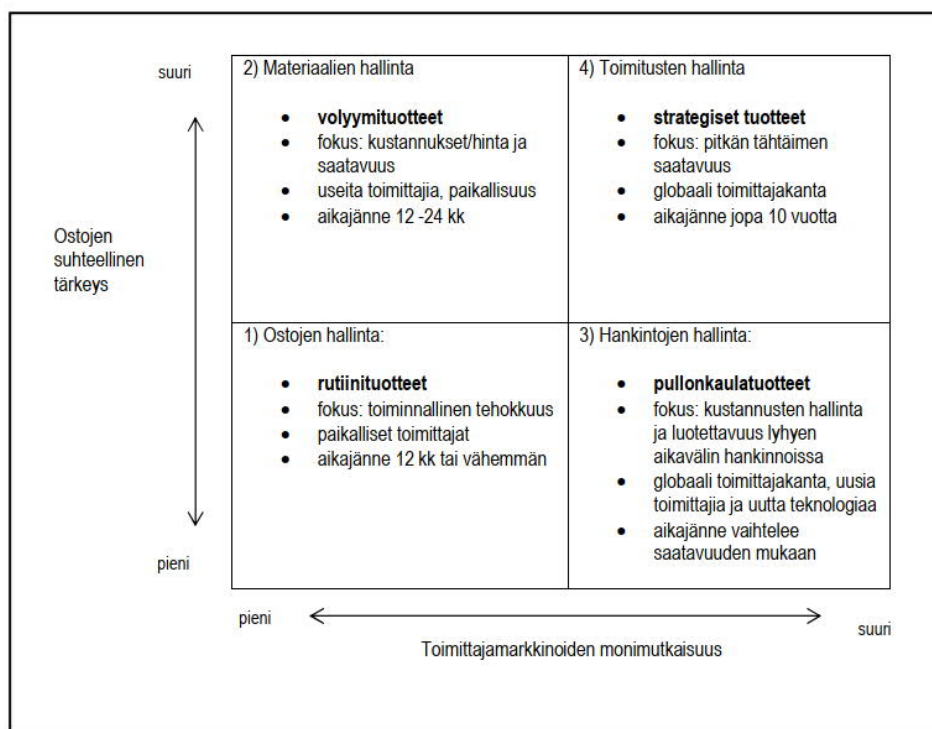


KUVIO 18. Yrityksen ostot ABC luokittain volyymin, arvon sekä toimittajien mukaisesti (Moore ym. 2007, viitattu 20.11.2019)

## Portfolioanalyysi

Yksi hankintojen luokittelun käytetyimmistä työkaluista on Peter Kraljicin vuonna 1983 esittelemä portfolioanalyysi. Analyysin lähtökohtana on näkemys siitä, että kaikki tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia ja siksi niitä on järkevää käsitellä ja johtaa eri tavoin. (Huuhka 2019, 50.) Lähestymistapa parantaa niukkojen resurssien allokointia yrityksen sisällä ja luo viitekehysten yrityksen hankintastrategialle. Analyysi toimii myös toimittajasuhteiden johtamisen työkaluna ja erottaa tehottoman hankintaorganisaation tehokkaasta. (Gelderman & van Weele 2005, viitattu 20.10.2019.)

Kraljic luokittelee hankittavat tuote- ja palveluryhmät neljään luokkaan niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden mukaan (kuvio 19). Kun yrityksen tilannetta arvioidaan kahden edellä mainitun muuttujan kautta, pystytään määrittelemään minkä tyyppistä strategiaa yritys tarvitsee hyödyntääkseen ostovoimaansa suhteessa toimittajiin sekä vähentääkseen riskejään minimiin. (Kraljic 1983, viitattu 19.10.2019.) Matriisissa ei siis oteta kantaa toimittajiin, mutta vastaavanlaista nelikenttää on mahdollista käyttää erilaisilla ulottuvuuksilla myös toimittajien luokittelussa (Iloranta ym. 2018, 114–115).



KUVIO 19. Kraljicin portfolio (Kraljic 1983, viitattu 19.10.2019)

Matriisissa toimittajamarkkinoiden monimutkaisuutta ja sitä kautta hankintojen riskiä kuvaavia muuttujia ovat lyhyen ja pitkän aikavälin tuotesaatavuus, potentiaalisten toimittajien lukumäärä, toimittajan vaihtamisesta aiheutuvien kustannusten määrä, toimittajamarkkinoiden rakenne, maantieteellinen etäisyys sekä saatavilla olevien korvaavien tuotteiden määrä. (van Weele 2014, 163.) Sakki lisää riskitekijöihin vielä tuotteen merkityksen ostajan omalle liiketoiminnalle, toimitusajan pituuden, ostamiseen tarvittavan työmäärän sekä ostojen volyymin suhteessa myyjän liikevaihtoon (Sakki 2015, 133). Matriisin oikeaan reunaan sijoittuvat ne tuote- tai palveluryhmät, joissa vain yksi tai kaksi toimittajaa on hallitsevassa asemassa ostajaan nähden. Vastaavasti vasempaan reunaan sijoittuvat ne ryhmät, joissa on useita keskenään kilpailevia ostajalle soveltuvia toimittajavaihtoehtoja. (Huuhka 2019, 51.) Toimittajamarkkinoita ja riskejä arvioitaessa on oleellista erottaa todellinen toimittajariippuvuus tietoisesti rakennetusta tiiviistä suhteesta yhteen toimittajaan (Iloranta ym. 2018, 118).

Tuote- tai palveluryhmän suhteellisen tärkeyden ja tulosvaikutuksen arvioinnin kriteereinä matriisissa käytetään materiaalien kustannuksia, kokonaiskustannuksia, ostovolyyymia, kokonaisostojen prosenttiosuutta tai ostojen vaikutusta liiketoiminnan kasvuun. Mitä suurempi hankittavan tuote- tai palveluryhmän määrä tai arvo on, sitä suurempi taloudellinen vaikutus hankinnalla on tulokseen. (van Weele 2014, 163.) Tuote- tai palveluryhmien sijoittamisessa matriisiin voidaan hyödyntää ABC-analyysia (Huuhka 2019, 50).

Perustuen Kraljicin lähestymistapaan, Olsen & Ellram esittelevät puolestaan portfoliomallin, jossa otetaan Kraljicia tarkemmin kantaa hankintojen strategisen tärkeyden sekä hankintojen hallinnan vaikeuden osatekijöihin. Hankintojen suhteellisen tärkeyden kriteereiksi he mainitsevat taloudellisten tekijöiden lisäksi imagotekijät sekä kyvykkyystekijät. Imagotekijöihin sisältyvät sekä toimittaja että brändiä kuin myös ympäristöä ja turvallisuutta koskevat asiat. Kyvykkyystekijöillä tarkoitetaan ostojen yhteyttä yrityksen ydinosaan ja niiden vaikutusta yrityksen teknologisen vahvuuden tai muun osaamisen parantamiseen. (1997, viitattu 25.10.2019.)

TAULUKKO 4. Hankintojen strategiseen tärkeyteen sekä hallinnan vaikeuteen vaikuttavat tekijät Olsen & Ellram portfoliomallissa (1997, viitattu 25.10.2019)

Hankintojen strateginen tärkeys	
Kompetenssiin liittyvät tekijät	
1)	hankinnan yhteys yrityksen ydinosaamiseen
2)	hankinnan vaikutus yrityksen osaamiseen
3)	hankinnan vaikutus yrityksen teknologisen osaamisen vahvistamiseen
Taloudelliset tekijät	
1)	hankintojen arvo
2)	hankinnan tuottama lisäarvo lopputuotteelle
3)	hankinnan kannattavuus lopputuotteen näkökulmasta
4)	hankinnan kriittisyys huomioiden muut hankinnat
Imagotekijät	
1)	toimittajan imago / bränditekijät
2)	mahdolliset ympäristö- ja turvallisuusasiat
Hankintojen hallinnan vaikeus	
Tuotteen ominaisuudet	
1)	uutuus
2)	monimutkaisuus
Toimitusmarkkinoiden ominaisuudet	
1)	toimittajien valta
2)	toimittajien tekninen ja kaupallinen kompetenssi
Ympäristön ominaispiirteet	
1)	riski
2)	epävarmuus

Oli kyse sitten Kraljicin tai Olsen & Ellramin portfoliomallista, hankinnat jaotellaan matriisissa edellä kuvattujen muuttujien perusteella niiden suhteellisen tai strategisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden tai hankintojen hallinnan vaikeuden mukaan rutiini-, volyymi-, pullonkaula- ja strategisiin hankintoihin. Jokaiselle kentälle on omat ominaispiirteensä, jotka vaikuttavat hankintakäytäntöihin. Matriisi on erinomainen työkalu strategisten tavoitelinjausten määrittelyssä sekä yksittäisten kategoriastrategioiden kehittämisessä. Huomionarvoista on, että paras mahdollinen toimintamalli kunkin tuote- ja palveluryhmän kohdalla riippuu erityisesti toimittajamarkkinoiden tilanteesta ja ostajan asemasta markkinoilla. (Iloranta 2018, 118, 123, 127.)

Rutiinihankinnat ovat tyypillisesti vähäisiä rahalliselta arvoltaan ja markkinoilla on runsaasti vaihtoehtoisia toimittajia. Hankinnan näkökulmasta katsottuna tuotteisiin ei liity erityisiä teknisiä tai

kaupallisia ongelmia ja käytännössä monet varastotuotteet kuuluvat tähän neljännekseen. Haasteellista ko. ryhmän hankinnoissa on se, että tuotteiden hankkimisprosessi aiheuttaa suhteellisesti enemmän kustannuksia kuin mikä tuotteiden arvo itsessään on. Yleensä 80 % ostotyöhön kuluva ajasta ja energiasta käytetään rutiinituotteiden hankkimiseen, joten yrityksille on erityisen tärkeää tehostaa tätä hankintaprosessia. (van Weele 2014, 165.) Hajallaan olevia hankintoja voidaan yhdistää suuremmiksi kokonaisuuksiksi, vastuuta tuotteiden tai palveluiden hankinnasta voidaan antaa toimittajille (esim. VMI = vendor managed inventory) tai tilaustoimintaa voidaan delegoida käyttäjille erilaisten tuotekatalogien avulla (Iloranta ym. 2018, 120; Huuhka 2019, 54).

Volyymituotteita ja – palveluita voidaan saada useilta eri toimittajilta ja niiden hankintamäärät ovat suuret. Ne muodostavat usein rahamääräisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista ja pienilläkin hintamuutoksilla on suhteellisen suuri vaikutus kustannuksiin. Koska toimittajien vaihtamisen kustannukset ovat pienet ja kilpailu markkinoilla on yleensä runsasta, aggressiivisen ostamisen ja kilpailuttamisen keinot ovat tarpeen. (van Weele 2014, 165.) Perusstrategiana tässä ryhmässä käytetään siis voimakasta kilpailuttamista ja toimittajien määrän vähentämistä (Huuhka 2019, 53). Perinteisen kilpailuttamisen haittoina tulee kuitenkin muistaa huomioida mahdollinen tarjonnan laadun laskeminen, riskien siirtäminen yhä enemmän ostajalle tai se, että toimittajien kiinnostus hintakilpailuihin tai prosessien kehittämiseen laskevat (Iloranta ym. 2018, 248–249). Vaarana voivat myös olla mahdolliset toimittajien hintakartellit (van Weele 2014, 165).

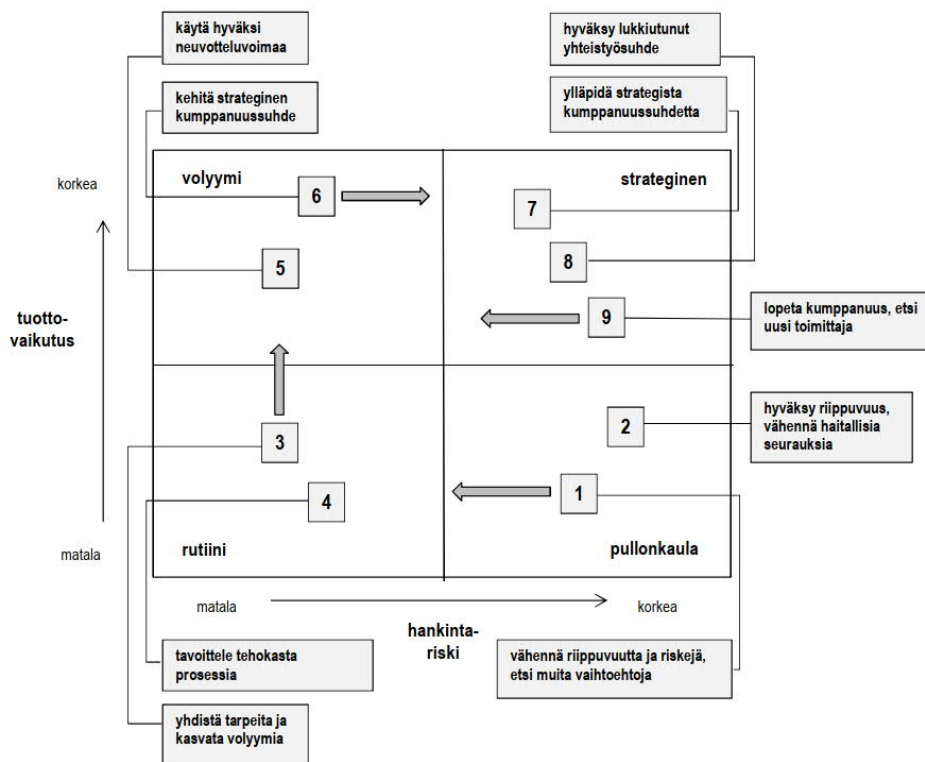
Pullonkaulatuotteiden ja – palveluiden hankintojen rahallinen arvo on suhteellisen pieni, mutta niiden puuttuminen voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia ostavan yrityksen toiminnalle (Iloranta ym. 2018, 121). Mahdollisia toimittajia on yleensä vain yksi, joten toimittajalla on valta-asema ostajaan nähden, mikä voi johtaa korkeisiin hintoihin, pitkiin toimitusaikoihin, huonoon palveluun sekä muihin kustannusvaikutuksiin (van Weele 2014, 165). Ensisijaisena strategiana on pyrkiä pullonkaulatuotteista eroon. Mikäli mahdollista, yritetään löytää helpommin ostettavia, korvaavia nimikkeitä tai siirrytään käyttämään standardinimikkeitä. Jos nimikkeen vaihtaminen ei ole mahdollista, on tuotteen saatavuus turvattava joko varmuusvarastoinnin tai hyvän sopimusneuvottelun avulla. (Nieminen 2016, viitattu 11.10.2019.)

Strategiset tuotteet ja – palvelut ovat arvoltaan suuria ja usein ostajan spesifikaatioiden mukaan räätälöityjä. Ne ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä ja niille on vain yksi tai vähän vaihtoehtoisia toimittajia markkinoilla. Strategisen luokan hankinnat asettavat usein suurimmat haasteet hankintatoiminnalle ja tiiviin toimittajayhteistyön rakentaminen on käytännössä ainoa tapa, jolla



voidaan jotenkin hallita kyseessä olevaa suhdetta. Lisäksi järjestelmällinen vaihtoehtojen etsintä ja sitä kautta kilpailutilanteen luominen ovat keinoja, joilla vähentää toimittajariippuvuutta. (Iloranta ym. 2018, 122, 127.)

Kuviossa 20 esitetään tiivistettynä Kraljicin portfolioanalyysiin perustuvat perusstrategiat sekä strategiset suuntaviivat nelikentittäin (Gelderman & van Weele 2003, 20.10.2019; Nieminen 2016, viitattu 11.10.2019). Jokaisessa nelikentän lohossa voidaan erottaa kaksi vaihtoehtoista strategiasuuntaa: toimenpiteet, joilla pidetään nykyinen asema matriisissa tai toimenpiteet, joilla tavoitellaan erilaista asemaa matriisissa. Muutoksia osoittavat suuntaviivat perustuvat organisaatioiden pyrkimyksiin vähentää toimittajariippuvuuttaan sekä lisätä neuvotteluvoimaansa. (Gelderman ym. 2003, 20.10.2019.)



KUVIO 20. Perusstrategiat ja suuntaviivat portfolioanalyysin perusteella. (Gelderman & van Weele 2003, viitattu 20.10.2019; Nieminen 2019, viitattu 11.10.2019)

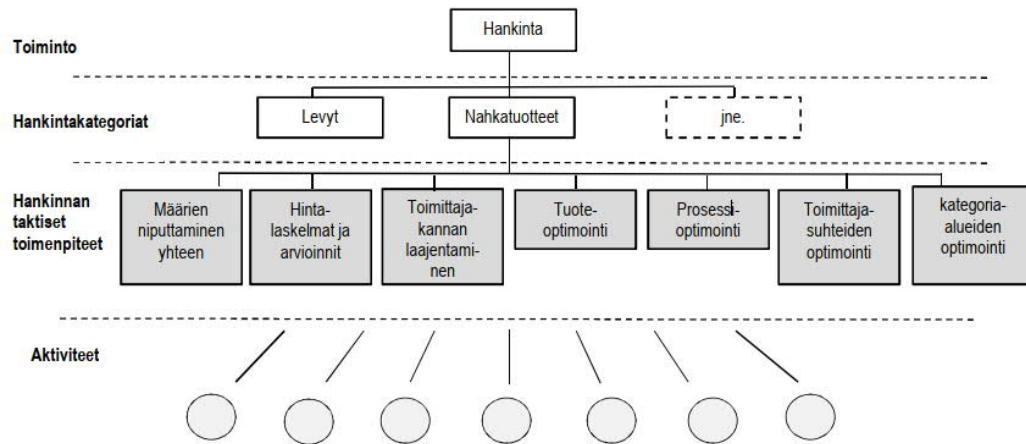
Vaikka Kraljicin portfolioanalyysia kuvataan ammattimaisen hankintatoimen kehittämisen läpimurtona, on se saanut myös runsaasti kritiikkiä osakseen. Erityisesti analyysissa on kyseenalaistettu muuttujien valintaa, toimittajanäkökulman puuttumista, dimensioiden toiminnallistamista, muuttujien mittaamista sekä strategiasuositusten yksinkertaisuutta. (Gelderman & van Weele, viitattu

20.10.2019.) Kraljicin mallin mukaan portfolion jokaiselle nelikentälle esitetään oma geneerinen strategiansa sekä taktiikkansa kuten taulukossa 5 esitetään (van Weele 2014, 167). Kuitenkin jo vuosikymmenen ajan useat tutkijat ovat puhuneet sen puolesta, että kaikkia samassa nelikentän lohkoissa olevia kategorioita ei voi käsitellä samalla yhtenäisellä tavalla. Oleellisempaa onkin, että portfolio toimii ohjaavana työkaluna strategioita suunnitellessa, mutta mallin tarjoamia kaikkia hankinnan taktisia toimenpiteitä voidaan hyödyntää kaikissa kategorioissa huolimatta siitä, mihin nelikentän lohkoon ne sijoittuvat. Hankinnan taktisten toimenpiteiden avulla implementoidaan hankintakategorian strategia käytännön tasolle. (Hesping & Schiele 2016, viitattu 22.10.2019.)

TAULUKKO 5. Yhteenveto neljästä perusstrategiasta toimenpiteineen (van Weele 2014, 167).

Strategia Ominaisuus	Kumppanuus	Kilpailuttaminen	Toimitusten varmistaminen	Kategoriahallinta ja sähköisen ostamisen ratkaisut
<b>Tavoite</b>	molemminpuolinen sitoutuminen pitkäaikaiseen yhteistyöhön	lyhyen aikavälin tehokas kaupankäynti	lyhyen ja pitkän aikavälin toimitusten varmistaminen, toimitusriskien vähentäminen	logistiikkaratkaisujen yksinkertaistaminen, operatiivisen tehokkuuden parantaminen, toimittajamäärän vähentäminen
<b>Soveltuvuus</b>	strategiset tuotteet	volyymituotteet	pullonkaulat tuotteet	rutiinituotteet
<b>Toimenpiteet</b>	tarkat tarve-ennusteet, toimitusriskianalyysit, huolellinen toimittajavalinta, kustannusanalyysit, rullaaavat materiaaliennusteet, tehokas tilausmuutosprosessi, toimittajien luokittelu	tuote-/markkina-tuntemuksen lisääminen, vaihtoehtoisten tuotteiden/toimittajien etsintä, ostovolyymien uudelleenallokointi toimittajille, tilausmäärien optimointi, tavoite-hinnoittelu	tarkat tarve-ennusteet, toimitusriskianalyysit, ennaltaehkäisevien toimintojen kehittäminen (puskurivarasto, VMI, kuljetukset), vaihtoehtoisten tuotteiden/toimittajien etsintä	alihankintana teettäminen, tuotevalikoiman standardointi, tehokkaat sisäiset tilaus-toimitus- sekä laskuprosessit, tilausenkäsittelyn delegointi sisäisille käyttäjille
<b>Päätösvalta</b>	hallitustaso, poikkitoiminnallinen lähestymistapa	hallitustaso, hankintatoimi	hankintatoimi, poikkitoiminnallinen lähestymistapa	hankintatoimi, poikkitoiminnallinen lähestymistapa

Hesping & Schiele määrittelevät yllä esitettyä van Weelen yhteenvetoa yksinkertaisemmin hankinnan taktiset toimenpiteet. He luokittelevat ne seitsemäksi ydintoimenpiteeksi, jotka esitetään alla olevassa kuviossa 21. (2016, viitattu 22.10.2019.)



KUVIO 21. Taktisten toimenpiteiden luokittelu (Hesping & Schiele 2016, 22.10.2019).

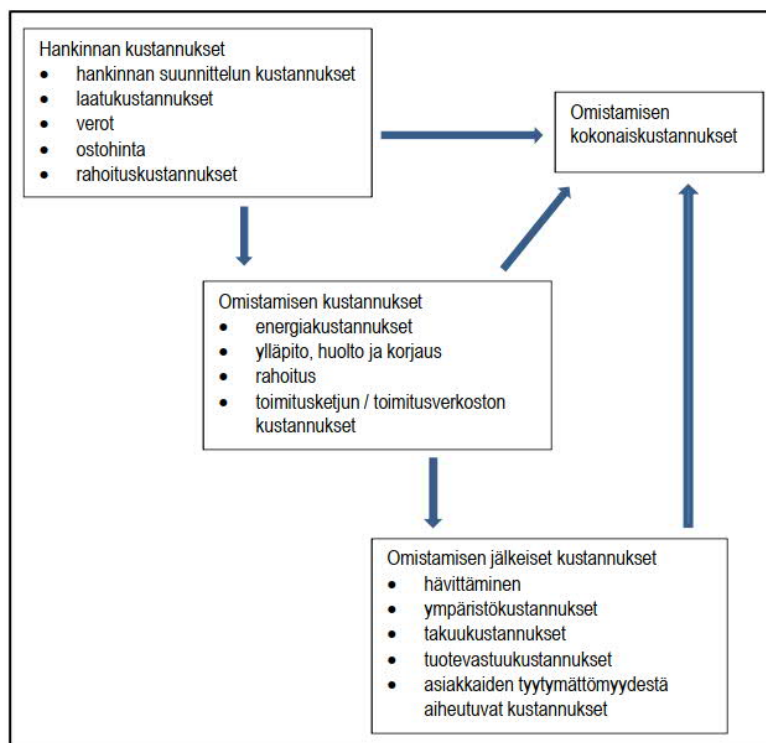
Kaiken kaikkiaan portfolioanalyysi auttaa hahmottamaan kuinka erityyppisiä hankintoja yrityksellä on ja millaisia lähestymistapoja sekä toimenpidesuunnitelmia erityyppiset hankinnat vaativat. Hyvin tehty analyysi auttaa priorisoimaan kehittämiskohteita sekä viestimään hankintaan liittyvistä asioista niin yrityksen sisällä kuin ulkoisesti toimittajamarkkinoille. Väänänen kuvaa portfolioanalyysin merkitystä organisaation menestymiseen seuraavasti: "Onnistuakseen hankinnoissa organisaatio tarvitsee hankintastrategian. Voidakseen luoda hankintastrategian yrityksen täytyy ymmärtää markkinoita ja markkinaymmärrystä kerryttää portfolioanalyysi" (2017, viitattu 20.10.2019).

#### 2.4.4 Kokonaiskustannusajattelu

Perinteisessä ostotoiminnassa suurin huomio painottuu usein tuotteen tai palvelun hintaan, vaikka monissa hankintatilanteissa hankinnan kokonaiskustannusvaikutuksilla on pitkällä aikavälillä suurempi merkitys kuin välittömällä ostohinnalla (Iloranta ym. 2018, 152). Kokonaiskustannusajattelun avulla ostoa pyritään ohjaamaan siihen, että hankinnoissa kiinnitetään huomiota myös muihin kustannuseriin kuin pelkkään ostohintaan (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, viitattu 5.10.2019). Kokonaiskustannusajattelulla (TCO = Total Cost of Ownership) tarkoitetaan arviota tuotteen kustannuksista sisältäen kaikki kulut, jotka liittyvät hankintaan ja tuotteen käyttämiseen aina sen hävittämiseen saakka (Jacobs ym. 2017, 446). Iloranta ym. määrittelee omistamisen kokonaiskustannukset niiksi kustannuksiksi, joita hankittavasta hyödykkeestä (joko tuote, palvelu tai pääomahyödyke) aiheutuu koko sen elinkaaren eli odotetun käyttöajan aikana. Näkökulma hankintojen kustannuksista laajenee siis pelkän ostohinnan tarkastelusta hankinnasta aiheutuvien suorien

ja epäsuorien kustannusten arvioimiseen. (2018, 153.) Tarkastelunäkökulma on järkevä, koska halvempi tuote toimitetaan kenties kauempaa kuin kalliimpi, jolloin kuljetuksiin ja siihen kuluvaan aikaan liittyvät kulut voivat olla hyvinkin merkittäviä. Lisäksi käytön kannalta esimerkiksi edullisen haavalapun vaihtoväli saatetaan laskea tunneissa, kun taas riittää, että hinnaikkaamman lapun vaihtaa muutamia kertoja viikossa. Halvempi laite voi puolestaan olla toiminnoiltaan niin epävarma, että huolto- ja varalaittejärjestelyt tai laitteen seisokit aiheuttavat käytön aikana selkeästi suuremmat kustannukset kuin kalliimpi vaihtoehto.

Omistamisen kokonaiskustannusten hahmottamiseksi kustannukset voidaan jakaa eri osiin sen mukaan missä vaiheessa hankinnan elinkaarta tai prosessia ne aiheutuvat. Jacobs & Chase kategorisoivat kustannukset kolmeen osaan, jotka ovat hankinnan kustannukset, omistamisen kustannukset sekä omistamisen jälkeen aiheutuvat kustannukset. Kuviossa 22 esitetään Jacobsin ym. määrittelemä kustannusten jako kokonaiskustannusajattelumallissa. (2017, 446–447.)



KUVIO 22. Omistamisen kokonaiskustannukset, TCO (Jacobs ym. 2017, 447)

Edellä esitetystä poiketen Iloranta ym. sekä Huuhka jaottelevat hankintaa edeltävät kustannukset omaan kategoriaansa eroteltuna hankinnan yhteydessä aiheutuvista kustannuksista perustuen Ellramin vuonna 1993 laatimaan malliin. Yleisperiaatteena on, että kaikki hankinnan tai tarjouspyynnön valmistelusta, toimittajan valinnasta ja toimittajayhteistyöstä aiheutuvat kustannukset

otetaan laskennassa huomioon. (Iloranta ym. 2018, 153.) Ellramin malli vaikuttaa kaiken kaikkiaan loogisemmalta, koska siinä erotellaan selkeämmin kustannusten aiheutuminen prosessin etenemisen perusteella.

TAULUKKO 6. Hankinnan kokonaiskustannusten jaottelu Ellramin mallia mukaillen (Huuha 2019, 32; Iloranta ym. 2018, 154)

Ennen hankintaa kustannuksia aiheuttavat	Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavat	Hankinnan jälkeen kustannuksia aiheuttavat
Tarpeen identifiointi	Hinta	Virheelliset tuotteet ja palautukset
Tarveanalyysi	Tilaaminen	Korjaus ja uudelleentyöstäminen
Toimittajien etsintä	Osapuolten välinen tiedonsiirto	Kunnossapito ja varaosat
Toimittajien arviointi	Toimitusjärjestelyt, varmistukset sekä toimitus	Ylläpito ja huollot
Toimittajien laadunvarmistus	Laaduntarkistukset ja reklamointi	Tuotantolinjan seisokit
Toimittajien valinta	Valvonta	Tuotetuki ja koulutus
Toimittajien kehittäminen	Maksuliikenne	Yhteistyö toimittajien kanssa, toimittajien koulutus- ja kehittämiskulut
	Seuranta ja raportointi	Menetetyn myynnin kustannukset
		Arvonalentumiset ja maine
		Kierrätys ja elinkaaren päättäminen

TCO:ta pidetään hankinnan työkaluna ja filosofiana, joka tähtää tuotteen tai palvelun ostamisesta aiheutuvien oleellisten kustannusten ymmärtämiseen ja jonka avulla on mahdollista tukea yrityksen strategista kustannusten hallintaa. Kyseinen lähestymistapa vaatii ostavalta yritykseltä päätöksiä siitä, mitä tuotteen tai palvelun kustannuksia se pitää oleellisimpina tai merkittävimpinä hankinnan, omistamisen, käytön ja lopulta hävittämisen kannalta. (Ellram & Siferd 1998, viitattu 9.10.2019.)

#### 2.4.5 Toimittajasuhteiden hallinta ja yhteistyö

O'Brienin mukaan toimittajasuhteiden hallinnalla (SRM = Supplier Relationship Management) tarkoitetaan "toimittajien tai toimittajaryhmien johtamiseen parhaiten soveltuvimpien lähestymistapojen tunnistamista ja käyttöä siten, että voidaan maksimoida organisaatiolle koituvaa hyötyä ja minimoida riskit hyödyntäen tehokkaasti saatavissa olevia resursseja". Oleellista toimittajasuhteiden

den hallinnassa on valita ne toimittajat, joiden kanssa yhteistyösuhde on ostajalle tarpeellinen. (2009, 237.)

Toimittajien kehittäminen ja toimittajasuhteiden hallinta on osa strategista hankintatoimea ja hankintojen kehittämistä. Kun vertaillaan hankintatoimen perinteistä ja modernia lähestymistapaa toisiinsa, merkittävimmät erot löytyvät juuri asenteista toimittajasuhteita kohtaan sekä toimittajien lukumäärästä kuten taulukossa 7 on esitetty. (Axelsson 2005, 61–62.)

TAULUKKO 7. Perinteisen ja modernin lähestymistavan erot hankintatoimessa ja toimitusketjun hallinnassa (Axelsson 2005, 62)

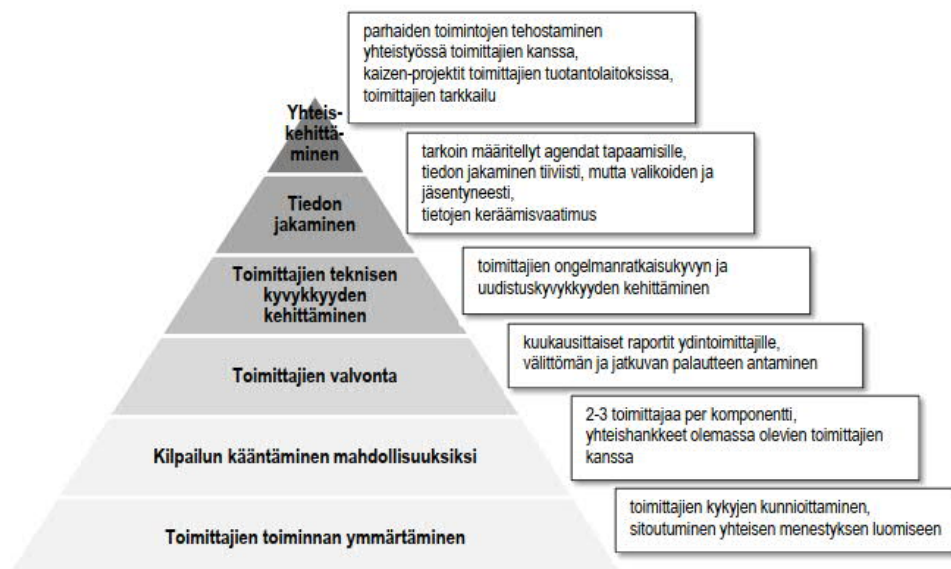
Näkökulma	Perinteinen lähestymistapa	Moderni lähestymistapa
Toiminnan luonne	Hallinnollinen	Strateginen
Maantieteellinen ulottuvuus	Paikalliset markkinat	Globaalit markkinat
Toimittajien lukumäärä	Paljon vaihtoehtoja	Yksi tai kaksi vaihtoehtoa
Ongelmanratkaisutapa	Paikalliset ratkaisut	Koordinoidut ratkaisut
Suhteen luonne	Kilpailu	Yhteistyö
Aikaulottuvuus	Lyhytaikainen	Pitkäaikainen
Laatutavoitteet	Hyväksyttävä laatutaso	Ei laatuvirheitä
Logistiset tavoitteet	”Varmuuden vuoksi”	Juuri oikeaan aikaan
Taloudelliset tavoitteet	Hintapainotus	Kokonaiskustannusajattelu

Perinteisessä lähestymistavassa pyritään saamaan arvoa kilpailuttamalla suurta joukkoa paikallisia toimittajia lyhytaikaisiin suhteisiin ja painottamalla halvinta ostohintaa. Modernissa lähestymistavassa puolestaan luodaan arvoa tiiviillä ja pitkäaikaisella yhteistyöllä muutamien globaaleilta markkinoilta tarkasti valittujen toimittajien kanssa keskittyen kokonaiskustannusten alentamiseen. (Axelsson 2005, 62.) Pieni toimittajakanta on helpommin hallittavissa ja ohjattavissa, se sitoo vähemmän ostajan resursseja ja antaa usein suurempien tilausten vaikutuksesta ostajalle paremman neuvotteluvoiman (Haapanen ym. 2005, 229). Tiivis kumppanuussuhde toimittajien kanssa auttaa ostavaa yritystä alentamaan kustannuksiaan, parantamaan tuotelaatua sekä nopeuttamaan uusien tuotteiden markkinoille pääsyä (Chopra ym. 2007, 448).

Koska toimittajien merkitys yrityksen liiketoimintaketjussa lisääntyy jatkuvasti, on sekä olemassa olevien että potentiaalisten toimittajien arviointi sekä kehittäminen jatkuva prosessi ja yksi hankin-

tatoimen jokapäiväisistä tehtävistä. Tänä päivänä arvioinnissa ollaan vähitellen siirtymässä toimittajien arvioinnista toimittajasuhteiden arviointiin, koska hankintaprosessin ja toimitusketjun kehittämisestä saadaan paras hyöty, kun molemmat osapuolet ratkovat mahdollisia ongelmia yhdessä. (Baily ym. 2008, 205.)

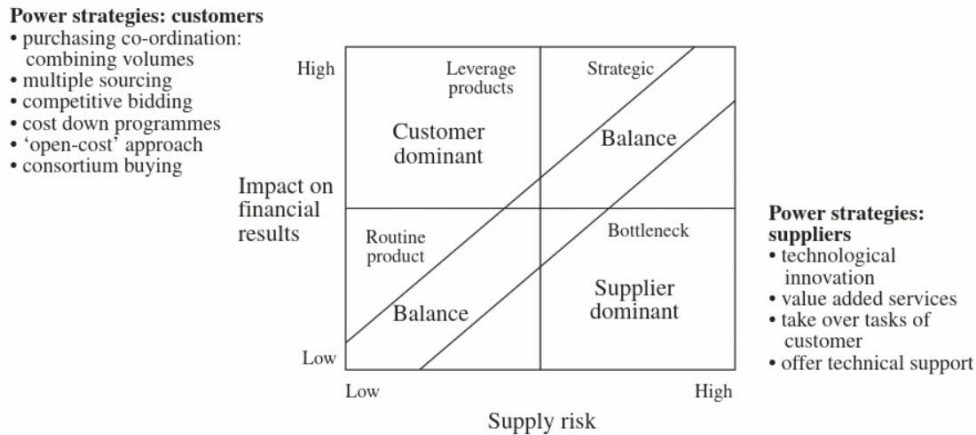
Mitä hankinnan ammattilaisen tulisi sitten tehdä kehittääkseen toimittajasuhdettaan ja toimittajaan? Ostajan tulisi aktiivisesti pyytää toimittajilta kehitysehdotuksia liittyen tuotesuunnitteluun, operatiivisiin prosesseihin, laadunvarmistukseen, logistiin toimintoihin, varastointiin ja jakeluun sekä transaktioprosesseihin. Vaihtoehtoisesti ostava organisaatio voi asettaa toimittajille kovempiä hinta- ja laatupaineita sekä tiukentuvia vaatimuksia liittyen yritysvastuuseen, energiatehokkuuteen sekä turvallisuusstandardeihin. Mielenkiintoinen näkökulma toimittajien kehittämiseen liittyen on van Weelen esittämä toimittajatytyväisyyskysely, jonka avulla ostajan on mahdollista kerätä tietoa toimittajien näkemyksistä yhteistyön kehittämiseksi. Van Weelen mukaan yhteistyön kehittyminen perinteisestä etäisestä suhteesta oikeaksi yhteistyösuhteeksi etenee useiden toisiaan seuraavien vaiheiden kautta ja vaatii molemmilta osapuolilta paljon panostusta. Kumppanuussuhteen kehittyminen vaiheittain esitetään alle olevassa kuviossa 23. (2014, 354.) Huomioitavaa on, että tiiviin yhteistyösuhteen kehittymisen edellytyksenä on, että molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta (Väänänen 2017, viitattu 20.10.2019).



KUVIO 23. Toimittaja-kumppanuushierarkia (van Weele 2014, 355 mukailien Liker & Choi 2004)

Van Weele ja Rozemeijer toteavat, että oleellista kumppanuussuhteen syntyisessä on osapuolten välinen valta-asema, mikä valitettavan harvoin on tasapainossa. He viittaavat myös Hen-

drickin ja Ellramin tutkimukseen 1993, jossa todistettiin, että todellinen valtasapaino osapuolten välillä on harvinaista ja yleensä joko ostaja tai toimittaja on määräävässä asemassa. Kumpu-panuussuhteen muodostuminen onkin todennäköisintä kuviossa 24 esitetyn ostoportfoliomatriisin vasemman alanurkan tai oikean ylänurkan tyyppisissä tilanteissa. (2001, 92.)



KUVIO 24. Osapuolten valta-asemat ostoportfoliossa ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa (van Weele ym. 2001, 93)

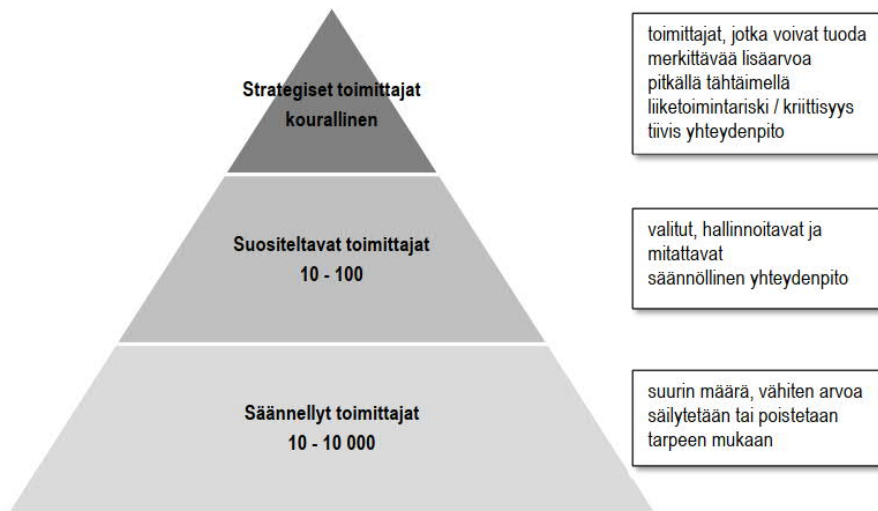
Olsen ja Ellram esittävät toimittajasuhteiden hallintaan ja kehittämiseen samantyyppistä portfoliomallia kuin Kraljic kehitti hankintojen luokitteluun ja kategoriastrategioiden perustaksi. Toimittajasuhteiden kategorisoinnin kriteereinä mallissa ovat toimittajan suhteellinen kiinnostavuus sekä ostajan ja toimittajan välisen suhteen vahvuus. Portfoliomallin ajatuksena on luokitella toimittajasuhteet edellä esitettyjen kriteereiden perusteella yhdeksään eri luokkaan ja määritellä sen jälkeen kategorioille erilliset toimittajasuhteen kehittämissuunnitelmat ja toimenpiteet. (Olsen ym. 1997, viitattu 26.10.2019.)

Myös O'Brien toteaa portfolioanalyysin soveltuvan työkaluksi toimittajasuhteiden hallintaan ja johtamiseen. Portfolioanalyysissä on tärkeää huomioida, että siinä toimittajasuhteiden hallinnan näkökulmat käsittelevät toimittajia, eivät kategorioita. Analyysin avulla on mahdollisuus tunnistaa ne toimittajat, kenen kanssa yhteistyösuhde on ostajalle tarpeellinen sekä etenemistavat mahdollista yhteistyösuhteen hallintaa koskien. (2009, 237–239.)

Toimittajasuhteen kehittämisen tarpeellisuutta on mahdollista arvioida ja tunnistaa myös ostojen rahallisen arvon, markkina- tai kategoriariskien todennäköisyyden tai liiketoiminnan kriittisyyden



perusteella. Näillä perusteilla toteutetun toimittajien segmentoinnin tyypiesimerkki esitetään alla olevassa kuviossa 25. (O'Brien 2009, 239–240.)



KUVIO 25. Toimittajien segmentointi (O'Brien 2009, 240)

Kuvion mukaisesti pyramidin huipulla oleville vain kouralliselle toimittajia on tarpeellista luoda erilliset strategiat yhteistyösuhteen hallintaan. Ylhäältä alaspäin mentäessä seuraavan tason toimittajasuhteet vaativat jonkin verran hallintaa kuten toimittajien suorituksen mittausta sekä toimittajakatselmointeja. Alin taso muodostuu kaikista lopuista toimittajista, joiden hallinnoinnissa keskitytään pääasiassa varmistamaan sopimuksellisten järjestelyiden toteutuminen. (O'Brien 2009, 240.)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

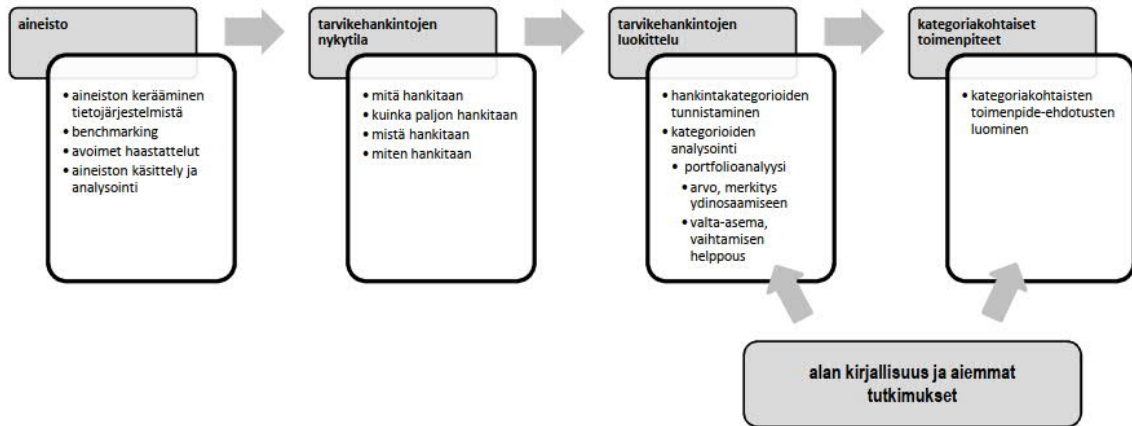
Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi lähtee liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisesta, siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämisestä ja niiden kautta alustavien tavoitteiden määrittelystä. Kehittämistyö voi olla luonteeltaan ongelmaperustainen, jolloin ratkaisua etsitään käytännössä havaittuun ongelmaan, tai uudistamisperustainen, jolloin etsitään uutta usein erilaisia rajapintoja kohtaamalla. (Ojasalo ym. 2015, 23–36.) Tämän kehittämistehtävän tarve on noussut esiin tutkijan omassa työyhteisössä ongelmana, joka kaipaa ratkaisua. Organisaation hankintatoimelta puuttuu strateginen suunnittelu ja ohjaus ja asiaa ole aiemmin pystytty työyhteisössä kehittämään. Ongelma on tiedostettu, mutta resurssien vähyyden vuoksi asiaan ei ole ollut mahdollista panostaa.

Tämän kehittämistyön tutkimusotteena on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään ilmiötä eli vastaamaan kysymykseen ”mistä tässä on kyse?” ja onkin siksi kaiken tutkimuksen lähtökohta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusobjekteja on vain yksi tai korkeintaan muutama ja ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys. (Kananen 2010, 37–38; Kananen 2008, 32.) Tämän kehittämistyön tutkimusobjektina on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tarvikehankintojen kokonaisuus ja työn tarkoituksena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tarvikehankintojen nykytilaa, jotta resurssien ohjaamista ja hankintojen suunnitelmallisuutta pystytään kehittämään.

Laadullinen tutkimus tapahtuu luonnollisessa kontekstissa, joka tässä tapauksessa tarkoittaa tutkijan työpaikkaa. Aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat vaiheittain siten, että ensin kerätään yleistä tietoa sairaanhoitopiirin hankintojen nykytilasta, analysoidaan sitä ja analyysin perusteella kerätään lisää aineistoa vaikutukseltaan merkityksellisimmistä hankinnoista. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä onkin rinnakkain tapahtuva aineiston kerääminen ja sen analysointi (Kananen 2019, 26). Analyysi on koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana olevaa toimintaa eikä tutkimuksen viimeinen vaihe ja laadullista tutkimusta ohjaakin aineisto (Kananen 2008, 24, 57).

Tämän kehittämistyön prosessi on esitetty kuviossa 26. Prosessi koostuu aineistoa koskevasta vaiheesta, tarvikehankintojen nykytilaa ja luokittelua koskevasta vaiheesta sekä kategoriakohtaisen toimenpide-ehdotusten suunnitteluvaiheesta. Aineiston kerääminen ja käsittely on kuvattu

kappaleessa 3.3., tarvikehankintojen nykytila kappaleessa 3.5, luokittelu kappaleessa 3.7 ja kategoriakohtaiset toimenpide-ehdotukset kappaleessa 3.8.



KUVIO 26. Kehittämistyön toteuttamisen prosessi

### 3.1 Metodologia

Metodologialla tarkoitetaan kehittämistoimintaan liittyvien periaatteiden määrittelyä. Periaatteiden määrittelyn avulla on mahdollista perustella kehittämismenetelmävalinnat sekä menetelmien käytötavat. Periaatteita määriteltäessä pohditaan kehittämistoiminnan todellisuuskäsitystä, kehittämistoiminnan tuottamaa tietoa, kehittämistoiminnan intressejä sekä kehittämistoiminnan luonnetta. (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

#### Ontologinen näkökulma

Ontologialla tarkoitetaan todellisuuden luonnetta eli millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään. Realismissa on kyse ihmisestä riippumattomasta todellisuudesta ja konstruktionismi puolestaan korostaa todellisuuden sosiaalista rakentumista sekä vuorovaikutteista tiedon tuottamista. Lähestyttäessä kehittämistoiminnan todellisuuskäsitystä kohteen näkökulmasta voi tavoitella määrittely lähteä joko niin sanotusta fakthanäkökulmasta tai tulkinnallisesta näkökulmasta. Fakthanäkökulma liittyy havaittavissa olevaan reaalitodellisuuteen ja todellisuutta pyritään muuttamaan konkreettisesti näkyvällä tavalla. Tulkinnallisessa näkökulmassa kehittämisen kohteena on ei-näkyvä kohde. (Toikko 2009, 36–38.)

Tässä työssä on kyse julkisyhteisön hankintojen kehittamisestä siten, että resurssien käyttöä materiaalihankinnoissa pystyttäisiin tehostamaan ohjaamalla niitä organisaation kannalta merkityksellisiin hankintoihin. Todellisuuskäsitys kehittämistoiminnan kohteen näkökulmasta ajateltuna on realistinen, koska kehittämistyö kohdistuu havaittavaan reaalityodellisuuteen. Asioita kehitetään faktaperusteisesti ja pyrkimyksenä on reaalityodellisuuden muuttaminen konkreettisesti näkyvällä tavalla. Lähtökohtana kehittämistyössä ovat PPSHP:n materiaalihankintojen volyymit (määrät, eurot) sekä kyseisiin hankintoihin liittyvä toimittajamarkkinoiden tilanne. Pitkän tähtäimen tavoitteena työssä on prosessien tehostamisen kautta saada aikaan kustannustehokkuutta ja kannattavuuden parantumista. Kannattavuuden parantumista voidaan seurata mitattavilla tunnusluvulla. Tunuslukujen tai mittaristojen määrittäminen eivät sisälly tähän kehittämistyöhön.

### Epistemologinen näkökulma

Epistemologia tarkoittaa tiedon luonnetta ja tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa oleellista on, millaista tietoa ja tiedon tuotantotapaa tavoitellaan. Kehittämistoiminnassa tuotettava tieto voi perustua esimerkiksi näyttöön tai hiljaiseen tietoon, mutta kehittämistieto on kuitenkin enemmän kuin pelkkää arkitietoa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimustieto ei ole ainoa pätevää tietoa, vaan kehittämistoiminnassa uutta tietoa syntyy niissä ympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu. Käyttöyhteyksissä syntyvä tieto saa alkunsa käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia, jolloin se on käyttökelpoista ja samalla pätevää tietoa. (Toikko 2009, 39–42.)

Kuten aiemmin tässä työssä on jo mainittu, kehittämisen lähtökohtana on käytännön tarve ja tavoitteena on tuottaa organisaatiolle käyttökelpoista tietoa hankintojen johtamisen ja ohjaamisen tueksi. Tuotettavan tiedon avulla pyritään luomaan organisaatiota hyödyttäviä käytäntöjä jokapäiväiseen hankintatyöhön. Lisäksi tarkoituksena on, että tuotettavat toimenpide-ehdotukset ovat hyödynnettävissä myös muissa sairaanhoitopiirin hankinnoissa. Tutkimustietoa kerätään kokonaisvaltaisesti alan kirjallisuudesta sekä benchmarkaamalla yksityisen sektorin yrityksiä ja pyritään näin löytämään näyttöön perustuvaa käyttökelpoista tietoa hyvistä hankintatoimen käytännöistä. Tieto on luonteeltaan pragmaattista, koska kehittämistehtävässä halutaan tuottaa käytännön tietoa, joka toimii ja on totta.

## Kehittämistoiminnan intressit

Kehittämistoiminnan intressit vastaavat kysymykseen, mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan ja kenen intressiä se palvelee (Toikko ym. 2009, 44). Tämän kehittämistyön lähestymistapana on tekninen tiedon intressi, joka tyypillisesti tarkoittaa ennalta suunnitellun mallin testaamista kohdeorganisaatiossa. Tekninen lähestymistapa antaa myös ulkopuoliselle asiantuntijalle mahdollisuuden välittää teorioita, malleja ja menetelmiä organisaation ongelmien ratkaisemiseksi (Toikko ym. 2009, 45).

Tässä kehittämistyössä on lisäksi tunnistettavissa liiketaloudellinen intressi. Ohjaamalla niukkoja asiantuntijaresursseja keskittymään oleellisiin asioihin, voidaan hankintaprosessia tehostaa ja sitä kautta organisaation on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä pidemmällä aikavälillä. Koska julkiset hankinnat toteutetaan verovaroin, vaikuttavat hankintatoimen valinnat myös meihin kaikkiin kansalaisiin niin veronmaksajina kuin jossain vaiheessa myös potilaina. Yhtenäinen hankintojen johtaminen ja selkeät toimintasuunnitelmat helpottavat hankintatoimen työntekijöiden omien töiden priorisointia ja lisäävät siten työtyytyväisyyttä. Näin ollen kehittämistoiminnalla on myös henkilöstöön liittyvä intressi.

Hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä sekä edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä. Tältä osin kehittämistyöllä on myös lainsäädännöllinen intressi, koska työn tavoitteena on hankintatoimen prosessin tehostaminen ja sitä kautta julkisten varojen tehokkaampi käyttö.

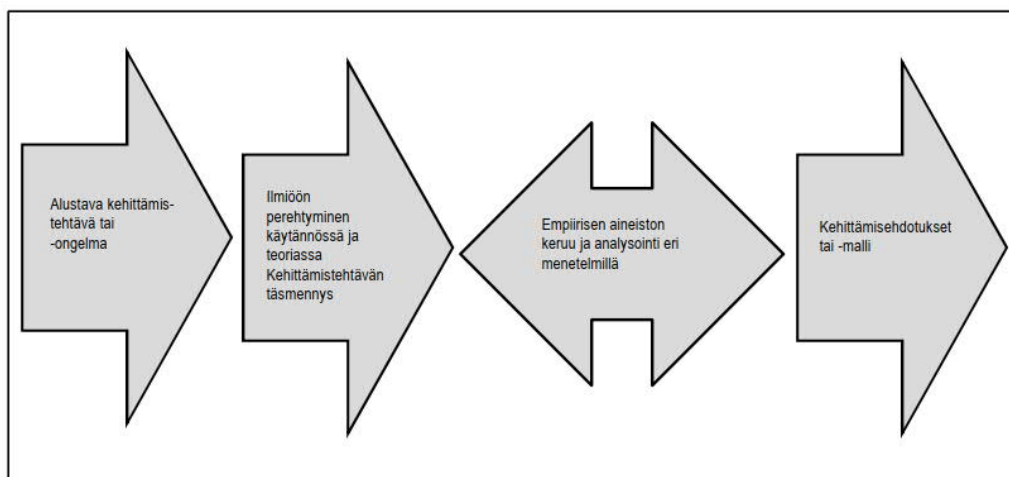
### 3.2 Lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, koska työn tavoitteena on tuottaa uusia kehittämissuhteita hankintojen johtamiseen ja toteuttamiseen työn toteuttajan omassa organisaatiossa. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun työn tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää kehittämisen kohdetta syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä tuottaa uusia kehittämissuhteita, koska tutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta asiasta eikä yleisistä teorioista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.)

Tässä työssä on tarkoitus perehtyä syvällisesti Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytilaan ja kehittää käytännön ideoita ja suosituksia tarvikenimikkeiden luokitteluun sekä kirjallisuuteen perustuvia ehdotuksia kategoriakohtaisiksi toimenpidesuunnitelmiksi. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei varsinaisesti viedä muutosta käytäntöön tai kehitetä mitään konkreettista vaan luodaan ideoita ja ehdotuksia havaittuun ongelmaan. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtämään, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen ja tutkittava tapaus ei ole otos jostakin suuremmasta joukosta. (Ojasalo ym. 2015, 37, 52–53.) Vaikka tapaustutkimuksella ei lähtökohtaisesti pyritä tilastolliseen yleistämiseen, on tässä työssä tarkoituksena kehittää tarvikehankintojen perustella toimenpidemalli hankintojen segmentoinnista sekä kategoriakohtaisista toimenpidesuunnitelmista niin, että sitä olisi mahdollista hyödyntää myös muissa PPSHP:n hankinnoissa. Tilastollisesta yleistämisestä ei tutkimuksessa kuitenkaan ole kyse.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on yleensä vain yksi, joka tässä tapauksessa on sairaanhoitopiirin hankintojen kokonaisuus. Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä vastataan usein kysymyksiin "miten?" ja "miksi?" (Ojasalo ym. 2015, 53). Tässä kehittämistyössä haetaan vastauksia juuri tapaustutkimusstrategian tyyppisiin kysymyksiin.

Tapaustutkimuksessa prosessi lähtee liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei ainoastaan yleisistä teorioista. Alustava kehittämistehtävä tai -ongelma määritellään aiemman tiedon perusteella ja täsmennetään sen jälkeen, kun ilmiöön on perehdytty sekä käytännössä että teoriassa tarkemmin. Kuviossa 27 esitetään tapaustutkimuksen prosessin vaiheet. (Ojasalo ym. 2015, 54.)



KUVIO 27. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54)

### 3.3 Menetelmävalinnat

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää samanaikaisesti useampaa tutkimusmenetelmää, jotka liittyvät tiedonkeruuseen sekä analyysi- ja tulkintavaiheisiin. Menetelmien tulee olla tieteellisiä ja niiden tulee täyttää seuraavat kriteerit: objektiivisuus, kriittisyys, autonomisuus sekä edistyvyys. Objektiivisuus tarkoittaa tulosten aitoutta ja sitä, että niihin ei ole vaikuttanut tutkijan omat mielipiteet tai asenteet. Tutkijan tulee dokumentoida ja perustella käyttämänsä menetelmät ja tutkimustulokset. Kriittisyys tulee näkyä menetelmien oikeana käyttönä ja tehtyjen ratkaisujen perusteluina. Tutkijan on pystyttävä arvioimaan myös omaa toimintaansa. Autonomisuudella tarkoitetaan toiminnan riippumattomuutta ulkopuolisista tahoista. Edistyvyys puolestaan liittyy tieteen kehittymiseen. (Kananen 2008, 55–56.)

Tässä kehittämistyössä aineistoa on kerätty alaan liittyvästä kirjallisuudesta, aiemmista alan tutkimuksista sekä organisaation materiaalinhallintajärjestelmästä (Gemini). Materiaalinhallintajärjestelmästä saatuja ostoportteja on käsitelty Microsoft Excel-ohjelmalla useammassa eri vaiheessa siten, että eri raporteilta saatavia tietoja on yhdistelty yhdeksi aineistoksi, josta on suodatettu useampaan Excel-tiedostoon kulloinkin tarvittavia tietoja. Ostoporttien analysoinnissa on käytetty ABC-analyysia, 20/80-sääntöä sekä ostoportfolioanalyysia.

Nykytilan selvittämisessä sekä hankintojen kategorisoinnissa on hyödynnetty avoimia haastatteluita. Avoimella haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa tutkimusongelman aihepiiristä keskustellaan vapaasti haastateltavan kanssa. Haastattelua ei rakenneta kysymysten ja teemojen

ympärille vaan se perustuu vuorovaikutukseen, joka etenee haastateltavan ehdoilla. Toteutustapoina avoimessa haastattelussa voi olla joko yksilöhaastattelu tai ryhmähaastattelu. (Vilkka 2015, 126–127.) Haastattelut on toteutettu aikavälillä joulukuu 2019 – helmikuu 2020 ja haastateltavina ovat olleet toimeksiantajayrityksen hankintapalveluiden yksikössä työskentelevät tarvike tiimin hankinta-asiantuntijat. Haastattelutilanteet ovat olleet sekä kahdenkeskisiä keskustelutilanteita tutkijan ja hankinta-asiantuntijan välillä että ryhmäkeskusteluita koko tiimin kesken.

Hankintojen kategorisoinnin toteutuksen taustaksi on käytetty benchmarkingia, joka tarkoittaa menestyvän organisaation tai organisaatioiden tutkimista ja niiden hyvistä käytänteistä oppimista (Ojasalo ym. 2015, 186). Vertailukohteena tässä tutkimuksessa on kaksi eri alalla toimivaa yksityisen sektorin yritystä ja benchmarking on toteutettu sähköpostikyselynä näiden yritysten edustajille. Benchmarkingiin liittyvät kysymykset on esitetty liitteessä 2. Benchmarkingiin saadut vastaukset ovat yritysten pyynnöstä salaisia ja niitä on hyödynnetty vain periaatteellisina taustatietoina kategorisoinnin toteutuksen suunnittelussa.

## Luotettavuus

Tieteellisen tiedon oleellinen tunnusmerkki on luotettavuus. Luotettavuutta tulee tarkastella tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten osalta. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta arvioitaessa puhutaan vakuuttavuudesta, mutta kun mietitään luotettavuutta tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa, tarkoitetaan sillä ennen kaikkea tiedon käyttökelpoisuutta. On oleellista, että kehittämisen tuloksena saatava tieto on todenmukaista, mutta sen on oltava myös hyödyllistä. (Toikko 2009, 121–122.)

Tässä tutkimuksessa tiedon käyttökelpoisuus perustellaan sillä, että työ tehdään toimeksiantajayrityksessä tunnistettuun tarpeeseen. Kaikkia toimeksiantajayrityksen tarvikehankintoja tekeviä hankinta-asiantuntijoita on myös kuultu haastatteluissa ja keskusteluissa kehittämistyön aikana, jolloin käytännön näkökulma on huomioitu.

Työn luotettavuus on huomioitu siten, että aineistoa kerätessä on kiinnitetty huomiota lähteiden luotettavuuteen. Ostoraporttien käsittelyssä Excel-ohjelmalla on noudatettu huolellisuutta ja tarkistettu laskukaavat sekä lukujen poiminnat ja suodatukset useampaan kertaan. Haastattelutilanteissa tutkija on toiminut objektiivisesti ja huomionnut sen, että oma ymmärrys aiheesta ja tutkimusaineiston tiedot eivät sekoitu. Itse tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuksen eri vaiheet on

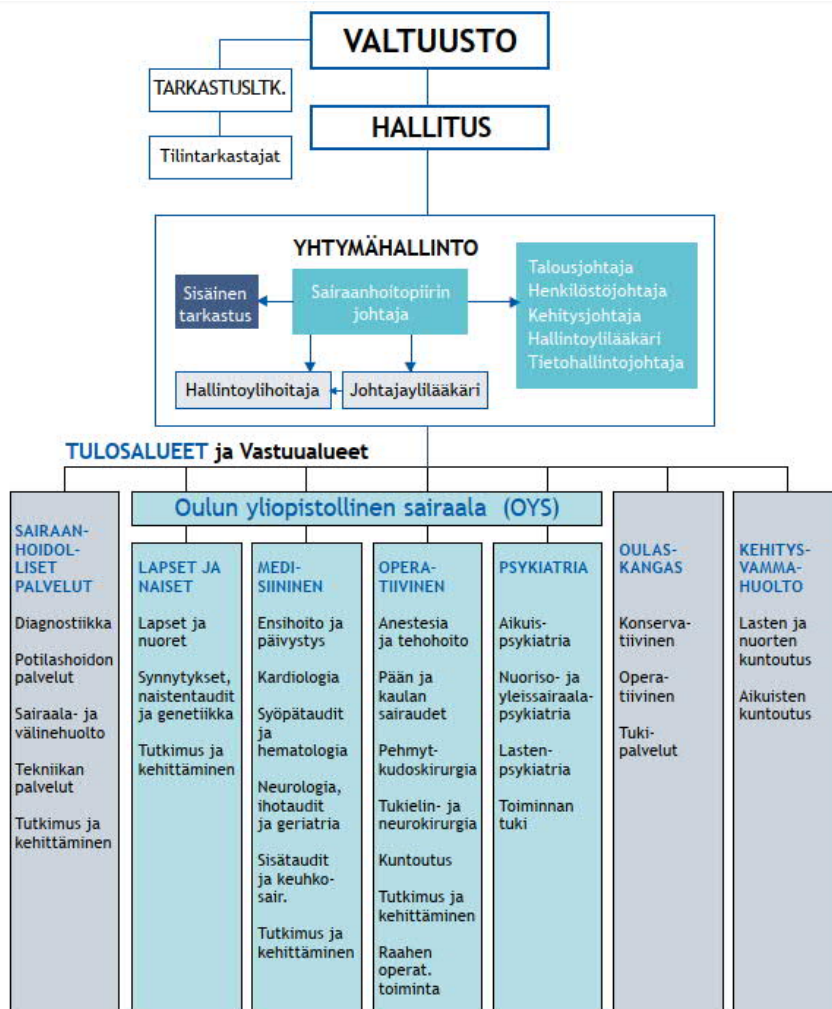


pyrityt kuvaamaan tässä raportissa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti, jolloin lukijalla on mahdollisuus seurata tutkimusprosessin etenemistä. Prosessin joka vaiheessa tehdyt valinnat sekä tutkimuksen tulokset ja tapa miten tuloksiin on päästy, on myös perusteltu.

### 3.4 Toimeksiantajan esittely

Kehittämistyön toimeksiantajana on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (PPSHP), joka on yksi Suomen viidestä yliopistollisesta sairaanhoitopiiristä. Sairaanhoitopiiriin kuuluvat Oulun yliopistollinen sairaala, Oulaskankaan sairaala ja kehitysvammahuollon toimintayksikkö. PPSHP on vastuussa jäsenkuntiensa erikoissairaanhoidon palveluista Pohjois-Pohjanmaalla sekä erityistason sairaanhoidon järjestämisestä koko erityisvastuualueellaan. Erityisvastuualueeseen kuuluvat PPSHP:n lisäksi Länsi-Pohjan ja Lapin sairaanhoitopiirit, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä sekä Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvakuu kuntayhtymä Soite. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2019, viitattu 20.9.2019.)

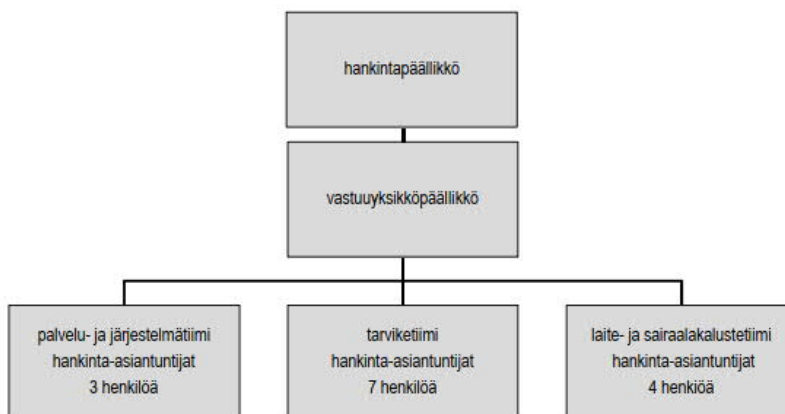
PPSHP:n organisaatiorakenne muodostuu seitsemästä tulosalueesta ja tulosalueeseen rinnastettavasta yhtymähallinnosta (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2019, viitattu 20.9.2019). Tulosalueet puolestaan jakautuvat useisiin vastuualueisiin. Organisaatio on esitetty kuviossa 28.



KUVIO 28. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin organisaatorakenne (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2019, viitattu 20.9.2019)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri kuntayhtymä on julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain (hankintalaki) mukainen hankintayksikkö, jonka on kilpailutettava hankintansa siten kuin ko. laissa säädetään. Hankintojen kilpailuttamisella pyritään tehostamaan julkisten varojen käyttöä ja edistämään innovatiivisten, laadukkaiden ja kestävien hankintojen tekemistä. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, viitattu 9.10.2019.) Hankintalain mukaisten hankintayksiköiden on ilmoitettava avoimesti hankinnoistaan, jotta turvataan yritysten ja yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuihin (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2019, 20). PPSHP kilpailuttaa hankintansa sähköistä kilpailuttamisjärjestelmää hyödyntäen ja julkaisee tarjouspyyntönsä Työ- ja Elinkeinoministeriön ylläpitämässä HILMA-ilmoituskanavassa. EU-tasoiset hankinnat julkaistaan myös Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa (S-sarja) sekä EU:n laajuisessa TED-tietokannassa.

Kehittämistyö toteutetaan PPSHP:n Potilashoidon palveluiden vastuualueelle hankintapalveluiden yksikköön. Hankintapalveluiden yksikkö vastaa sairaanhoitopiirin laite-, tarvike-, palvelu- ja järjestelmähankintojen suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta lukuun ottamatta apteekin lääkehankintoja, tekniikan yksikön kiinteistön huoltoon ja ylläpitoon liittyviä hankintoja sekä Tulevaisuuden sairaala OYS 2030 – projektiin liittyviä hankintoja. Hankintapalveluiden yksikössä työskentelee hankintapäällikön ja vastuuyksikköpäällikön lisäksi 14 hankinta-asiantuntijaa kolmessa eri tiimissä, laite-, tarvike- sekä palvelu- ja järjestelmätiimissä (kuvio 29). Palvelu- ja järjestelmätiimissä sekä tarviketiimissä hankinta-asiantuntijat vastaavat tiettyjen, heille nimettyjen, hankintaryhmien kilpailuttamisesta sekä sopimuskauden aikana tapahtuvasta toimittaja- ja asiakasyhteistyöstä. Hankinta-asiantuntijat myös hallinnoivat tarvikenimikkeistöä sekä sopimustuotteistoa materiaalihallinnon järjestelmässä. Laitetiimin hankinta-asiantuntijat vastaavat puolestaan heille nimetyn PPSHP:n tulosalueen kaikista laite- ja sairaalalalustehankinnoista, joiden arvo ylittää organisaation sisäisen kilpailuttamisrajan. Alle kilpailuttamisrajan jäävät hankinnat sekä operatiivinen ostotoiminta hoidetaan keskusvaraston ostotiimissä.



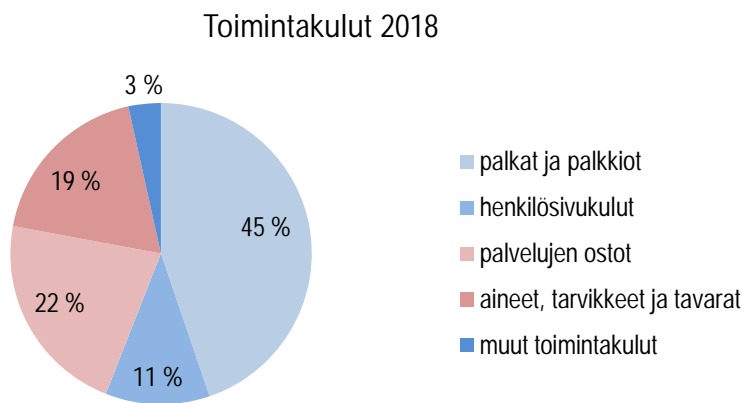
KUVIO 29. PPSHP:n hankintapalveluiden yksikön organisaatiokaavio

Hankintapäätöksiä ko. yksikössä tehdään vuosittain reilut 200 kpl, joista vajaa neljännes koskee hoito- ja yleistarvikkeita. Tarvikepäätöksiä tehdään vuositasolla lukumääräisesti vähemmän kuin palvelu- tai laitehankintoihin liittyviä päätöksiä, mutta hankintojen arvot ovat suuria ja hankinnat sisältävät paljon nimikkeitä, mikä tekee niistä erittäin työläitä ja aikaa vieviä. Laajan tarvikekilpailutuksen keskimääräinen läpimenoaika on noin 7 - 10 kuukautta.

### 3.5 Tarvikehankintojen nykytila

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä hankitaan erilaisia tarvikkeita, laitteita, palveluita ja rakennusurakoita sadoilla miljoonilla euroilla vuosittain. Hankintoja toteutetaan hankintapalveluiden yksikössä, sairaala-apteekissa, kiinteistötekniikan toimialueella sekä Tulevaisuuden sairaala OYS 2030 – projektissa.

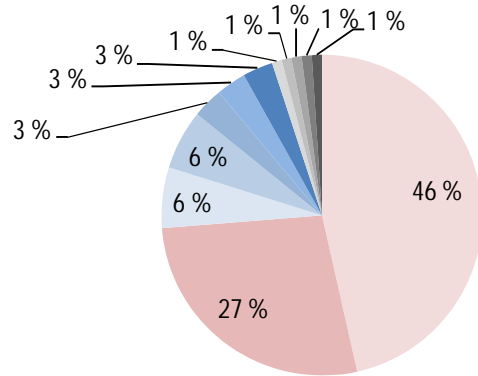
Vuonna 2018 PPHSP:n toimintakulut olivat noin 623 milj. euroa, josta suurimman menoerän muodostivat palkat ja palkkiot. Tarvike- ja palveluhankintojen osuus oli reilut 250 milj. euroa, josta palvelut muodostivat 54 % ja aineet sekä tarvikkeet 46 %.



KUVIO 30. PPSHP:n toimintakulujen jakauma vuonna 2018

Tarvikehankintojen selkeästi suurin menoerä olivat hoitotarvikkeet ja niiden osuus koko tarvikkekustannuksista oli 46 %. Seuraavaksi merkittävimmät kustannukset (27 %) muodostuivat apteekkitarvikkeista.

- hoitotarvikkeet (sis. kuvantaminen ja laboratorio)
- lämmitys, sähkö ja vesi
- lyhytvaikutteinen kalusto
- kaluston huoltotarvikkeet
- rakennusten ja alueiden huoltotarv.
- kahvioissa myytävät tavarat
- apteekkitarvikkeet
- kuntoutustarvikkeet
- elintarvikkeet
- muu materiaali
- puhdistusaineet ja -tarvikkeet
- toimistotarvikkeet



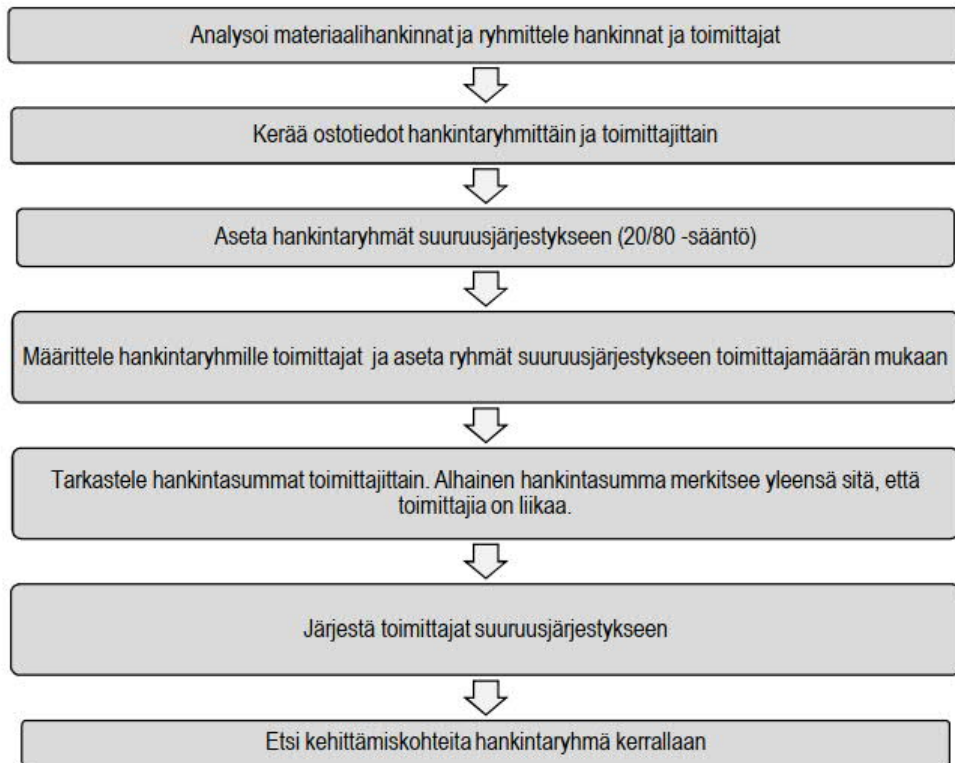
KUVIO 31. PPSHP:n tarvikemenojen jakauma vuonna 2018

Tässä tutkimuksessa keskitytään PPSHP:n hankintapalveluiden yksikön vastuulla olevien yleis-  
tarvikkeiden sekä hoidollisten tarvikkeiden hankintoihin. Kyseessä olevat tarvikehankinnat pitävät  
sisällään tuhansia nimikkeitä, jotka on tällä hetkellä jaoteltu noin sataan eri hankintaryhmään  
kilpailuttamista varten.

### 3.5.1 Mitä hankitaan, kuinka paljon hankitaan ja mistä hankitaan

Tarvikehankintojen nykytilan kartoitustyö aloitettiin hankintakustannusten ja merkittävimpien toi-  
mittajien selvittämisellä yksinkertaistettua spend-analyysia mukaillen. Kirjallisuuden mukaan  
spend-analyysi on oleellinen lähtökohta koko hankintaprosessin ja strategisen hankintatoimen  
kehittämiseen. Analyysia voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi hankintojen luokittelussa, hankin-  
tojen kokonaismenojen tarkastelussa sekä kustannusten hallinnoinnissa. (Huuha 2019, 47.)  
Analyysissa kerätään yhteen kaikki yrityksen hankinnat ja tarkoituksena on saada selville hankin-  
tojen kokonaiskuva eli mitä on ostettu, mistä on ostettu, kuinka paljon on ostettu ja paljonko kus-  
tannuksia on kertynyt. Analyysin perusteella saadaan tiedot yrityksen hankintojen kokonaiskus-  
tannuksista ja voidaan tunnistaa mm. yrityksen tärkeimmät toimittajat, eniten hankitut tuotteet ja  
palvelut, hintojen vaihtelut hankintakertojen välillä sekä ostosopimusten ohi tehtyjen hankintojen  
määrät. (Nieminen 2016, viitattu 11.10.2019.) Spend-analyysiprosessi on esitetty yksinkertaistaen

kuviossa 32. Tässä työssä mukaillaan spend-analyysia karkealla tasolla vain tarvikehankintoja koskien.



KUVIO 32. Spend-analyysiprosessi (Huuha 2019, 48)

Nykytilanteen selvittämiseksi PPSHP:n materiaalihallinnon järjestelmästä (Gemini) poimittiin ostotiedot nimikkeittäin, nimikeryhmittäin ja toimittajittain vuoden ajalta. Raporteista rajattiin pois investointihankinnat, koska ne eivät sisälly tähän kehittämistyöhön. Tietojen kokoamistyö alkoi syksyllä 2019, joten tarkasteluajanjaksoksi valittiin yksi vuosi aikavälillä 1.8.2018–31.7.2019. Raportit ajettiin Excel-muotoon, joita suodattamalla selvitettiin euromääräisesti merkittävimmät toimittajat, nimikkeet sekä nimikeryhmät pohjautuen Gemini-järjestelmässä olemassa olevaan nimikehierarkiaan. PPSHP:n materiaalihallinnossa käytössä oleva nimikehierarkia perustuu pääsääntöisesti Sailab – Medtech Finland ry:n hallinnoimaan ja ylläpitämään terveydenhuollon Sailab Fennica -nimikkeistöön. Sailab – MedTech Finland ry on Suomessa toimivien terveysteknologiayritysten edunvalvontajärjestö ja sen tavoitteena on edistää turvallisten ja laadukkaiden terveysteknologiaratkaisujen saatavuutta. Sailab Fennica on järjestön ylläpitämä terveydenhuollon tarvikkeiden tietokanta, josta löytyy 32 000 nimikettä sekä yli 75 000 tuotteen tiedot. (Sailab - Mectech Finland ry 2020, viitattu 1.2.2020. ) Sailab Fennica toimii työkaluna PPSHP:n nimikkeistön hallinnassa, hankinnoissa sekä yleisesti tuotetietojen hakemisessa.

Materiaalihallinnon raportit osoittivat, että PPSHP:n tarvikehankintojen arvo ilman investointeja oli vuoden ajalta 68,2 meur ja kyseisen ajanjakson ostot pitivät sisällään 7578 nimikettä 1714 nimikeryhmässä. Tarkemman tarkastelun jälkeen havaittiin, että raporttiin sisältyi lyhytvaikutteisen kaluston hankintoja, elintarvikkeita, apuvälineitä, erilaisia kiinteistötekniikan vastuulle kuuluvia rakennustarvikehankintoja sekä muita tämän työn rajauksen ulkopuolelle kuuluvia nimikkeitä. Pelkkä investointihankintojen rajaaminen raporttien ulkopuolelle ei ollut riittävä, joten raportit ajettiin uudelleen siten, että niihin otettiin mukaan PPSHP:n kirjanpitoilittien tietojen suodattamista varten sekä lisättiin nimikeraportille myös nimikeryhmätiedot. Kun nimikkeet ja nimikeryhmät yhdistettiin samalle raportille, pystyttiin saamaan selville mistä nimikkeistä nimikeryhmän eurot muodostuivat. Ajettujen raporttien tietoja suodatettiin vielä edelleen Excel-ohjelmalla koskemaan seuraavia kirjanpidon tilejä:

- 45000 toimistotarvikkeet
- 45100 kirjat
- 45410 instrumentit ja välineet
- 45411 haavanhoito, leikkaus- ja sidontatuotteet
- 45412 ommelaineet, kertakäyttösulkuinstrumentit, hakaset
- 45413 sterilointiaineet ja – tarvikkeet
- 45414 perushoidon tarvikkeet
- 45415 implantit
- 45417 hammashoidon opetustarvikkeet
- 45418 hammashoidon materiaalit
- 45419 muut hoitotarvikkeet
- 45421 kardiologiset ja radiologiset tarvikkeet
- 45422 kemikaalit
- 45429 muut laboratoriotarvikkeet
- 45500 pesu-, siivous- ja puhdistusaineet
- 45501 pesu-, siivous- ja puhdistustarvikkeet
- 45502 taloustarvikkeet
- 45509 muut puhdistusaineet ja – tarvikkeet
- 46000 muu materiaali ja tarvikkeet
- 46007 henkilökunnan merkkipäivä- ym. lahjat
- 46800 potilaslehdet ja kirjallisuus

- 46801 askartelu- ja opetustarvikkeet
- 46809 muut viihdytystarvikkeet.

Edelleen näiden tilien osalta tarkasteltiin vielä tarkemmin kertynyttä ostodataa ja poistettiin siitä vaatteistoa, mahdollista lyhytvaikutteista kalustoa, apuvälineitä sekä kunnossapitotarvikkeita koskevat nimikeryhmät. Erityisesti ”muu materiaali ja tarvikkeet” – tilille oli kirjautunut tämän työn ulkopuolelle jätettäviä ostoja.

Lopullisten rajausten jälkeen voitiin todeta, että hoito- ja yleistarvikkeiden hankintojen arvoksi vuoden ajalta muodostui 62,6 meur. Nimikeryhmien määrä oli yhteensä 1546 kpl ja nimikkeiden määrä noin 5900 kpl. Yhteensä 220 nimikeryhmää (noin 15 % nimikeryhmien kokonaismäärästä) muodostivat 80 % hankintojen kokonaisarvosta. Jakauma noudattelee suhteellisen hyvin Pareton 20/80 – periaatetta. Euromääräisesti kymmenen suurinta hoito- ja yleistarvikenimikeryhmää on esitetty alla olevassa taulukossa 8 ja ne muodostavat arvoltaan noin neljänneksen (22 %) hankintojen kokonaisarvosta.

TAULUKKO 8. Euromääräisesti kymmenen suurinta PPSHP:n hoito- ja yleistarvikenimikeryhmää.

Nimikeryhmä tunnus	Nimikeryhmä selite	Nimikeryhmän ostojen % -osuus hankintojen kokonaisarvosta
BR06013	sydänläppä katetriasennus	4,79
BG05008	peittelypakkaus steriili	2,49
BD90901	laitokohtaiset elektrodit	2,25
BB05022	verensokerimittarin testiliuskat ja sensorit	2,00
BL04901	lonkkaproteesin osat	1,99
BB11001	implantoitava neurostimulaattori	1,98
MA01919	reagenssit laitesidonnaiset	1,68
BK09901	lanne-rintarangan interfiksaatio	1,63
BC99901	muut hoitotarvikkeet	1,53
BL05901	polviproteesin osat	1,22

Kun edelleen tarkasteltiin nimikeryhmien sisältämien yksittäisten nimikkeiden kustannuksia, todettiin, että niiden kustannusjakauma noudatteli samantyyppisesti 20/80 – periaatetta kuin nimikeryhmissä. Yhteensä 13 % nimikkeistä (778 kpl) muodosti 80 % hankintojen kokonaisarvosta.

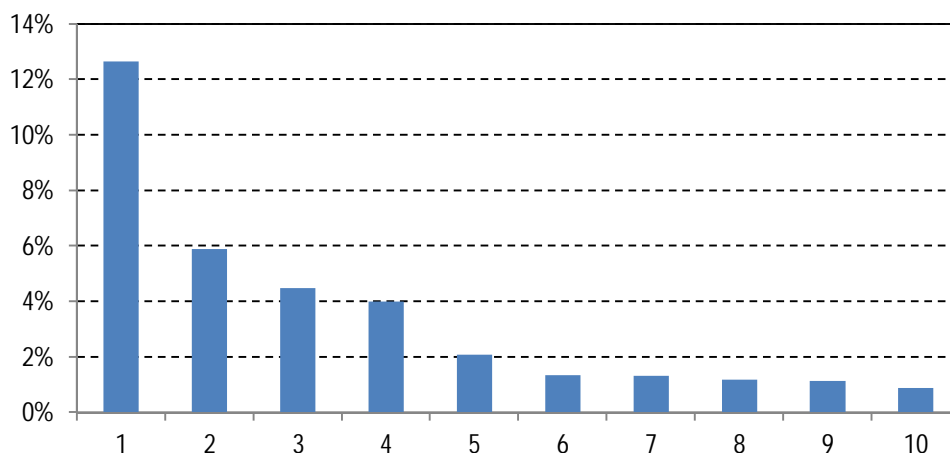


Euromääräisesti kymmenen suurinta hoito- ja yleistarvikenimikettä eivät täysin käy yhteen edellä esitettyjen euromääräisesti suurimpien nimikeryhmien kanssa, koska osa kustannuksiltaan merkittävimmistä nimikeryhmistä koostuu yksikköhinnaltaan halvemmista nimikkeistä. Esimerkkinä tästä voidaan mainita nimikeryhmään "BG05008 peittelypakkaus steriili" sisältyvät nimikkeet. Lisäksi osa kustannuksiltaan merkittävimmistä nimikkeistä on niin kutsuttuja yleisnimikkeitä (esimerkiksi "hoitotarvike" – nimike), joita on käytetty tuotetilauksissa, kun tilausta ei ole osattu kohdistaa oikealla nimikkeelle. Euromääräisesti suurimmat nimikkeet on esitetty alla olevassa taulukossa 9. Suuresta nimikemäärästä johtuen, yksittäisten nimikkeiden prosentuaaliset osuudet hankintojen kokonaisarvosta ovat pääosin hyvin pieniä.

TAULUKKO 9. Euromääräisesti kymmenen suurinta PPSHP:n hoito- ja yleistarvikenimikettä

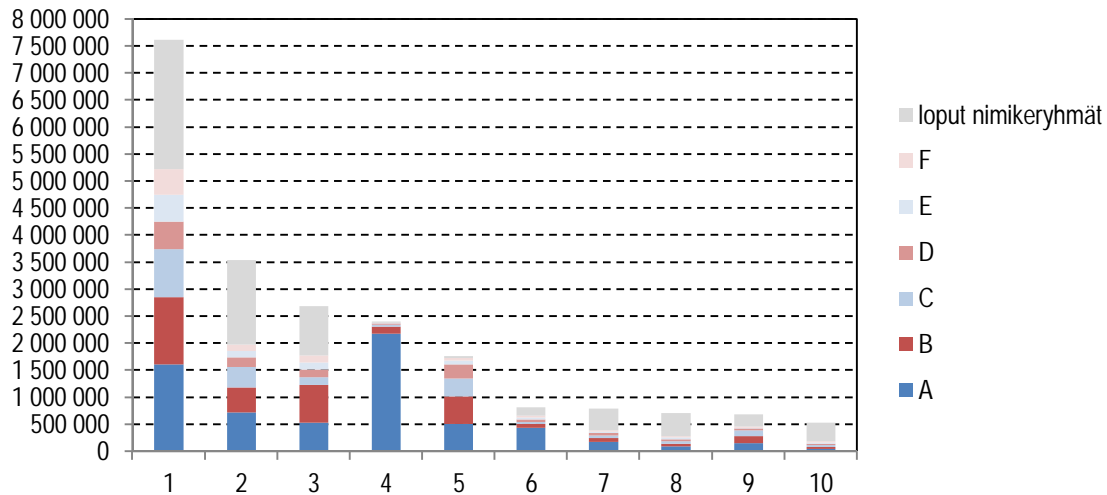
Nimikeryhmän tunnus	Nimiketunnus	Nimikkeen nimitys	Nimikkeen ostojen % - osuus hankintojen kokonaisarvosta
BR06013	324948	sydänlappä transfemoraali aortta	4,83
BC99901	300121	hoitotarvike	1,54
BB05022	326853	verensokerimittarin sensorit	1,01
BB11001	019401D	neurostimulaattori implantoitava selkäydin	0,89
CA91909	309605	instrumentti	0,66
BK90901	302821	ortopedinen tarvike	0,66
LJ01001	311418	laboratoriotarvike	0,61
TA08001	020740	käsipyyhepaperi arkki	0,58
BG02022	011960	käsine tutkimus nitrili puuteriton	0,54
BD90901	300128C	elektrodi invos-elektrodit	0,51

Tarvikeostot jakautuivat vuoden aikana 606 toimittajalle ja näistä 48 toimittajaa (noin 8 % toimittajien määrästä) muodostivat 80 % hankintojen kokonaisarvosta. Euromääräisesti kymmenen merkittävintä hoito- ja yleistarvikenimikkeiden toimittajaa on esitetty alla olevassa taulukossa. Ostot kyseisiltä toimittajilta muodostavat arvoltaan reilun kolmanneksen (35 %) tarvikehankintojen kokonaisarvosta.



KUVIO 33. Euromääräisesti kymmenen merkittävimmän hoito- ja yleistarvikenimikkeiden toimittajan prosentuaaliset osuudet kokonaisostoista.

Tarkasteltaessa edellä esitettyjen kymmenen merkittävimmän toimittajan ostoja, havaittiin, että ostot pitivät sisällään tuotteita kaiken kaikkiaan 70 eri nimikeryhmästä. Vain noin viidesosa (18,6 %) nimikeryhmistä oli sellaisia, joiden tuotteita ostettiin useammalta kuin yhdeltä edellä mainituista toimittajista. Koska näin ollen kultakin toimittajalta ostettiin pääosin eri nimikeryhmien tuotteita, esitetään kuviossa 34 ainoastaan yleiskuva kunkin toimittajan ostojen nimikeryhmäkohtaisesta jakaumasta ilman toimittajakohtaisia nimikeryhmäselitteitä. Jokaisen toimittajan ostoista on kuvioon eritelty kuusi kyseessä olevan toimittajan euromääräisesti suurinta nimikeryhmää (toimittajakohtaiset A, B, C, D, E ja F). Näiden lisäksi jokaisen toimittajan pylväässä on merkitty harmaalla osiolla muiden kuin kuuden suurimman nimikeryhmän ostot ko. toimittajalta. Kuvion perusteella voidaan todeta yhden toimittajan merkittävä valta-asema niin kokonaisuutena kuin myös useassa tuoteryhmässä. Lisäksi havaitaan, että erityisesti toimittajien 6 – 10 ostot jakautuvat hyvin moneen eri tuoteryhmään, koska harmaa osuus pylväässä on huomattavan suuri. Toimittajan nro 4 osalta tilanne on täysin päinvastainen, sillä kyseisen toimittajan pylväs koostuu lähes yksinomaan yhden nimikeryhmän ostoista.



KUVIO 34. Euromääräisesti kymmenen merkittävimmän toimittajan ostojen jakauma nimikeryhmittäin.

Taulukossa 10 avataan vielä kuvioissa 34 esitettyä tilannetta tarkemmin. Taulukosta voidaan havaita kuviota selkeämmin toimittajien 4, 5 ja 6 vahva profiloituminen tiettyjen muutamien nimikeryhmien toimittajiksi. Toimittajat 7, 8 ja 10 edustavat puolestaan hyvin laajaa nimikerepertuaaria. Euromääräisesti suurimmalla toimittajalla on merkittävä asema niin tarvikkeiden kokonaisuutena kuin myös nimikeryhmittäin. Tilanne ei kuitenkaan vaikuta ostajan kannalta huolestuttavaksi, koska ko. toimittajan ostot jakautuivat useaan tuoteryhmään ja missään yksittäisessä tuoteryhmässä toimittajalla ei ollut monopoliasemaa. Suositeltavaa kuitenkin on, että hankintatoimi reagoi tilanteeseen tiivistämällä yhteydenpitoa ja syventämällä yhteistyötä sopimuskauden aikana sekä kyseisen toimittajan että yksittäisissä tuoteryhmissä vahvasti esillä olleiden toimittajien kanssa.

TAULUKKO 10. Euromääräisesti merkittävimpien toimittajien (top 10) suhteelliset osuudet tarvikkeista sekä toimittajakohtaiset merkittävimmät nimikeryhmät ja niiden suhteelliset osuudet toimittajan ostoista

Toimittaja	Ostot toimittajalta (%-osuus kokonaisostoista)	Kuusi euromääräisesti merkittävintä nimikeryhmää	Kuuden merkittävimmän nimikeryhmän %-osuus toimittajan ostosta
1	12,67 %	BB11001, implantoitava neurostimulaattori BR06013, sydänläppä katetriasennus BK09901, lanne-rintarangan interfiiksaatio BD90901, laitekohtaiset elektrodit BB11002, implantoitava neurostimulaattoritavike BR07003, sydäntahdistin sisäinen tachycardia	69 %
2	5,90 %	BK09901, lanne-rintarangan interfiiksaatio CE16036, endoskopia stapleri manuaalinen BL04901, lonkkaproteesin osat BH14003, ligeerausklipsit BK03008, luuruuvi levyyn lukittuva titaani BK04004, luulevyt anatomiset titaani	56 %
3	4,47 %	BL05901, polviproteesin osat BL04901, lonkkaproteesin osat BK03007, luuruuvi BK05002, lukkoydinnaula BK07001, luun ulkoinen fiiksaatio BL12901, tuumoriproteesin osat	66 %
4	4,00 %	BR06013, sydänläppä katetriasennus BR06004, sydänläppä aortta biologinen BR06007, sydänläppä annuloplastiarengas BA26001, invasiivinen paineenmittaussetti BR06006, sydänläppä mitraali BA21011, suonikatetrilukko	99 %
5	2,09 %	BR06013, sydänläppä katetriasennus BB11001, implantoitava neurostimulaattori BR07003, sydäntahdistin sisäinen tachykardia BB11002, implantoitava neurostimulaattoritavike BB04014, endoskooppinen stentti BR04002, katetritavike koronaariangiografia	99 %
6	1,35 %	BG05008, peittelypakkaus BE05028, haavasidos muu kuin PU kiinnittyvä BE05023, haavasidos PU border steriili BD23002, haavan alipainehoitolaitetarvike BG02020, käsine leikkaus latex BE10003, haavaverkko silikoninen	81 %
7	1,33 %	BG05008, peittelypakkaus steriili BH14003, ligeerausklipsit BA14004, laskimoporttineula CE16046, laparoskooppiset käsi-instrumentit kk BA20011, plexuupuudutustavike	50 %

		BC08001, toimenpidepakkaus	
8	1,19 %	BD23002, haavan alipainehoitolaite BA26005, invasiivinen paineenmittaustarvike CB09002, veitsi leikkaus kk BG02003, käsine leikkaus latex BC10004, ihokarvanpoisto BD12003, pulssioksimetrin anturit	40 %
9	1,14 %	BA21001, keskuslaskimokatetri seldinger BE29005, vartalotuki BD18001, viilennyslaitetarvike BA21006, keskuslaskimokatetri antibakteerinen BE05019, haavasidos PU BB12002, raskauden ja synnytyksen hoitotarvike	67 %
10	0,88 %	BG05008, peittelypakkaus steriili BA04006, hengityslaitteisto aikuisten BB01007, avannesidos 1-osa kupera BF04001, sterilointipussi paperi/lamin. sileä BC08001, toimenpidepakkaus BF04027, sterilointipussi synteett/lamin. sileä	36 %

### 3.5.2 Miten hankitaan

Tämän kehittämistyön tekijä työskentelee itse toimeksiantajaorganisaatiossa, joten hankintojen toteuttaminen käytännön tasolla on hänelle tuttua oman työn kautta. Hankintatoimi on yksi PPSHP:n tukipalvelutoiminnoista ja sen tarkoituksena on huolehtia hankintojen toteuttamisesta hankintalain sekä organisaation sisäisten ohjeiden mukaisesti. Hankintatoimea ei ole mielletty organisaatiossa strategiseksi funktioksi vaan toiminta on keskittynyt pääsääntöisesti operatiivisella tasolla hankintaprosessien läpiviemiseen sekä sopimustuotenumikkeiden hallinnointiin materiaalihallinnon järjestelmässä tilaus-toimitusprosessin tukemiseksi. Organisaation strategiassa ei linjata hankintatoimeen tai sen kehittämiseen liittyviä asioita eikä organisaatiolla ole erillistä hankintastrategiaa. Hankintatoimelle ei myöskään ole asetettu pitkän tähtäimen tavoitteita.

Kaikki hankintapalveluiden yksikön toteuttamat tarvikehankinnat kilpailutetaan lähtökohtaisesti samanlaisella prosessilla huolimatta siitä, kuinka merkittävä hankinnan kohde on rahallisesti tai organisaation ydintoiminnan kannalta. Erilaisille hankinnoille ei ole asetettu tavoitteita tai tehty toimenpidesuunnitelmia. Hankintaryhmiä on yhteensä noin sata ja jokainen tarvikehankinnoista vastuussa oleva hankinta-asiantuntija vastaa hänelle nimettyjen keskimäärin noin 12 hankintaryhmän hallinnoimisesta. Hankintaryhmät on muodostettu PPSHP:n materiaalihallinnon järjestelmässä olevan nimikehierarkian perusteella siten, että yhteen hankintaryhmään on pyritty kokoa-

maan samantyyppiseen käyttötarkoitukseen käytettäviä tarvikkeita. Hankintaryhmien sopimuskaudet ovat pääsääntöisesti pituudeltaan 2 + 2 tai 3 + 2 vuotta ja uuden hankinnan valmistelun laukaisee lähestyvä sopimuskatko, hoitapuolen uudet tarpeet tai aiemmin vain vähän käytettyjen nimikkeiden kulutusmäärien nousu yli organisaatiossa määritellyn vähäisen hankinnan rajan. Mikäli markkinoilla ei ole tapahtunut muutoksia edellisen kilpailutuksen jälkeen, on mahdollista, että uuden sopimuksen toimittajat, tuotteet sekä hinnat ovat lähes identtiset entiseen verrattuna. Pitkä ja työläs hankintaprosessi ei näin ollen ole tuottanut mitään lisäarvoa, vaan prosessissa on vain tuhlatu niin hankinta-asiantuntijoiden, hoitohenkilökunnan kuin muidenkin asiantuntijasidosryhmien resursseja, jotta hankintalain kilpailuttamispykälä on pystytty täyttämään.

Hankinnat toteutetaan PPSHP:n hankintaohjeen sekä hankintalain mukaisesti ja pääsääntöisesti hinnan painoarvo tarvikehankinnoissa on 60 – 100 %. Laatu nostetaan hankinnan vähimmäisvaatimuksilla riittävälle tasolle. Hankinnan kohteet pyritään määrittelemään siten, että ei hankita yli-laatua vaan käyttötarkoitukseensa tarkoituksenmukaisia ja laadukkaita tarvikkeita. Hankintatoimen mittaamisessa painotetaan läpivietyjen hankintaprosessien lukumäärää huomioiden niiden laajuus sekä käytettävissä oleva henkilöresurssi. Lisäksi seurataan aikataulussa toteutuneiden hankintojen määrää sekä sopimustuotekattavuutta nimikkeistössä (A ja B – nimikkeet).

Hankintapalveluiden yksiköllä ei ole näkymää organisaatiossa suunniteltaviin uusiin hoitokäytäntöihin tai muihin vastaaviin toimenpiteisiin, joilla saattaa olla vaikutusta tuleviin hankintatarpeisiin tai jo olemassa oleviin hankintasopimuksiin. Asioihin törmätään hankinnoissa yleensä liian myöhään, kun käytännöt ovat jo kenties muuttuneet tai juuri muuttumassa ja uusia tarpeita ei ole hankinnoissa huomioitu. Lähtökohtaisesti hankinnat perustuvat olemassa olevaan tarpeeseen.

### 3.6 Hankintojen kategorisointi

Kuten aiemmin tässä työssä mainittiin, kohdeorganisaation materiaalihallintajärjestelmässä oleva nimikkeistöhierarkia perustuu Sailab Fennica – tietokannan nimikkeistöön. Varsinaista hankintojen kategorisointia organisaatiolla ei ole ollut käytössään vaan hankintakokonaisuuksien muodostaminen on perustunut hyvin pitkälle ko. nimikkeistörakenteeseen. Kaikkia tarvikehankintoja on käsitelty lähtökohtaisesti samalla tavalla kilpailuttamalla huomioimatta esim. toimittajan tai ostajan valta-asemaa markkinoilla tai hankintojen merkitystä organisaation ydintoiminnan kannalta. Jotta resursseja pystyttäisiin paremmin ohjaamaan organisaatiolle tärkeisiin hankintoihin, päädyttiin

tässä kehittämistyössä soveltamaan kategorijaohjaimen sekä portfoliomallien periaatteita. Benchmarkkauksen kautta saatiin myös kategorisointia puoltavia vastauksia taustatiedoiksi.

Hankintojen kategorisointityössä hyödynnettiin nykytilan selvittämisen yhteydessä ajettuja materiaalihallinnon ostoportteja, joissa tiedot oli rajattu nimikkeittäin ja nimikeryhmittäin. Oletuksena oli, että toiminnan kannalta merkityksellisimmillä tarviknimikkeillä on ollut ostotapahtumia vuoden aikana, jolloin ne ovat nousseet mukaan raporteille ja luokittelu voidaan perustaa kyseisiin tietoihin. Excel-muotoisiin raporteihin lisättiin manuaalisesti Sailab Fennican mukaiset nimikeryhmän yläpuoliset hierarkiatasot (tasot yksi ja kaksi). Näin laadittuun taulukkoon muodostui 55 kpl pääryhmätason kategorioita, jotka jakautuivat edelleen tarkemmalle alakategoriatasolle 2 ja lopulta nimikeryhmä- ja nimiketason. Nimiketason alla ovat varsinaiset ostettavat tuotteet. Esimerkki Excelissä työstetystä nimikehierarkiataulukosta on esitetty alla olevassa kuviossa 35.

Pääryhmä, taso 1	Pääryhmän nimitys	Taso 2	Nimitys	Nimikeryhmä, taso 3	Nimikeryhmän nimitys	Nimike, taso 4	Nimikkeen nimitys
BK	ORTOPEDIA TRAUMATOLOGIA	BK09	LANNE-RINTARANGAN INTERFIKSAAT	BK09901	LANNE-RINTARANGAN INTERFIKSAATIO	20354	RUVUVI POST SELKÄÄRJY POLYAKSIAALI

KUVIO 35. Esimerkki nimikehierarkian työstämisestä

Nimikehierarkiataulukon laatimisen jälkeen varsinainen luokittelutyö aloitettiin käymällä läpi pääryhmittäin kaikki 1546 nimikeryhmää ja yhdistämällä liiketoimintalogiikaltaan ja toimittajamarkkinoiltaan samankaltaiset nimikeryhmät omiksi kategorioikseen. Ajatuksena oli siis se, että hankintakategoria muodostuu ryhmästä samankaltaisia tarvikkeita, joiden hankintoja on mahdollista ohjata kokonaisuutena. Segmentoinnissa hyödynnettiin Sailab-Fennican rakennetta ja luokittelu toteutettiin yhteistyössä PPSHP:n hankintapalveluiden yksikössä työskentelevien tarviketiimin hankinta-asiantuntijoiden kanssa. Luokittelutyötä ei lähdetty tekemään yksittäisten nimikkeiden perusteella, koska nimikkeistö on laaja (noin 5900 nimikettä) ja nimikkeet oli jo luokiteltu nimikeryhmiin. Todettiin, että luokittelu yksittäisten nimikkeiden perusteella olisi aiheuttanut ylimääräistä ja turhaakin työtä. Kategorisointityössä hyödynnetyistä Excel-muotoisista ostoportteista poimitiin taulukkoon myös eurot per muodostettu hankintakategoria. Luokittelutyön tuloksena muodostetut 27 tarvikekategoriaa euromääräisessä suuruusjärjestyksessä esitetään taulukossa 11.

TAULUKKO 11. Tarvikekategoriat euomääräisessä suuruusjärjestyksessä sekä kategorioiden sisältämien nimikeryhmien määrä

Kategoria	Kategorian % -osuus tarvikkehankintojen kokonaiskustannuksista	Kategorian sisältämät nimikeryhmät
kardiologiset ja radiologiset tarvikkeet	17,71 %	70 nimikeryhmää
laitetarvikkeet sekä laitesidonnaiset reagenssit	14,91 %	150 nimikeryhmää
ortopedian ja traumatologian tarvikkeet	12,04 %	66 nimikeryhmää
perussairaanhoidon tarvikkeet	7,84 %	96 nimikeryhmää
erikoissairaanhoidon suojaus ja peittäely	5,90 %	59 nimikeryhmää
anestesia ja tehohoito	5,17 %	133 nimikeryhmää
neurokirurgiset tarvikkeet	4,28 %	9 nimikeryhmää
haavanhoito ja kipsaus	4,14 %	121 nimikeryhmää
ommelaineet ja sulkuinstrumentit	3,92 %	59 nimikeryhmää
laboratoriotarvikkeet	3,15 %	98 nimikeryhmää
toimisto- ja yleistarvikkeet	2,90 %	82 nimikeryhmää
diabetestarvikkeet	2,79 %	21 nimikeryhmää
gastroenterologiset tarvikkeet	2,28 %	34 nimikeryhmää
yleisinstrumentit	2,27 %	198 nimikeryhmää
siivous ja puhdistus	1,73 %	46 nimikeryhmää
avannetarvikkeet	1,69 %	26 nimikeryhmää
urologiset tarvikkeet	1,59 %	64 nimikeryhmää
dialyysitarvikkeet	1,27 %	15 nimikeryhmää
sydänkirurgia	0,98 %	23 nimikeryhmää
sterilointitarvikkeet	0,79 %	38 nimikeryhmää
silmätarvikkeet	0,72 %	10 nimikeryhmää
korva-, nenä- ja kurkkutarvikkeet	0,62 %	16 nimikeryhmää
hammashoidon tarvikkeet	0,47 %	63 nimikeryhmää
piendiagnostiikka	0,35 %	27 nimikeryhmää
gynekologiset tarvikkeet	0,28 %	9 nimikeryhmää
biopsiatarvikkeet	0,11 %	8 nimikeryhmää
plastiikkakirurgiset tarvikkeet	0,11 %	6 nimikeryhmää

### 3.7 Portfolioanalyysi

Luvussa 3.6 esitetyn tarvikkehankintojen kategorisoinnin avulla pystyttiin tunnistamaan euomääräisesti merkittävimpiä tuotekategorioita ja tällä tavoin laajentamaan nimike- ja nimikeryhmäpe-



rustaista tarkastelua, jota organisaatiossa on aiemmin jossain määrin tehty. Pelkkä euromääräinen tarkastelu ei kuitenkaan sellaisenaan ole riittävä, jotta PPSHP:n hankintaresursseja voitaisiin kohdentaa organisaatiolle merkityksellisiin hankintoihin ja pystyttäisiin parantamaan hankintojen tehokkuutta. Kategorioiden ohjaamismallien luomisessa päätettiin hyödyntää teoriaosuudessa esiteltyjä portfolioanalyyssejä. Portfolioanalyysin avulla pyrittiin selvittämään eri tarviketekategorioiden merkittävyys organisaation ydintoimitoiminnalle huomioiden myös toimittajamarkkinoiden vaikuttavuus.

Kirjallisuudessa käsitellään paljon portfolioanalyyssejä, mutta vastaan ei tullut niinkään varsinaisia käytännön esimerkkejä tai malleja itse analyysin toteuttamiseen vaan tutkimuksissa pohdittiin ja arvioitiin lähinnä analyysin yleistä toimivuutta. Tässä kehitystyössä portfolioanalyysiin päätettiin valita näkökulmia sekä Kraljicin että Olsen & Ellram malleista, jotta saatiin laajempi katsantokanta hankintojen strategisen tärkeyden sekä hankintojen hallinnan vaikeuden osatekijöihin. Portfolion ulottuvuudet (y-akseli ja x-akseli) päätettiin nimetä Olsen & Ellram mallin mukaisesti hankintojen strategiseksi tärkeydeksi ja hankintojen hallinnan vaikeudeksi, koska niiden koettiin kuvaavan tämän työn tavoitteena ollutta hankintatoimen resurssien tehostamista. Muutoin portfolio pitää sisällään Kraljicin mallin mukaiset nelikentät, jotka jaottelevat hankinnat rutiini-, volyyymi-, pullonkaula- ja strategisiin hankintoihin. Koska jokaisella kentällä on omat hankintakäytäntöihin vaikuttavat ominaispiirteensä, koettiin niiden ohjaavan kategoriakohtaisten toimenpidesuunnitelmien luomisessa.

Portfolion y-akseli (pystyakseli) kuvaa hankintojen strategista tärkeyttä. Koska hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja toisaalta taas tämän kehitystyön tavoitteena on ohjata hankintaresursseja organisaation kannalta merkityksellisiin hankintoihin, valittiin strategista tärkeyttä kuvaamaan Olsen & Ellramin mallista hankintojen arvo sekä hankinnan yhteys yrityksen ydinosoamiseen. Hankintojen arvo päätettiin pisteyttää hankintojen kustannusten perusteella siten, että euromääräisesti kymmenen suurinta kategoriala, jotka muodostavat 80 % hankintojen kokonaisarvosta, saivat kategorioiden hankintojen arvojen suhteessa pisteet välillä 5 – 10 ja loput kategoriat samalla tavoin pisteet välillä 1 – 5. Pisteytystä 1 – 10 ei haluttu suorittaa suoraan kaikkien kategorioiden hankintakustannusten perusteella, koska kustannuserot suurimpien ja pienimpien kategorioiden välillä olivat niin merkittävät. Hankinnan yhteys yrityksen ydinosoamiseen pisteytettiin kolmiportaisen asteikon perusteella. Asteikon kolmiportaisuus perustuu siihen, että kolmelle tasolle pystyttiin selkeästi määrittelemään kuinka keskeinen merkitys tarviketekategoriolla on yrityksen ydinosoamisen kannalta. Ydinosoamista pisteytettäessä mietittiin PPSHP:n strategi-

aa, jossa Oulun yliopistollinen sairaala profiloituu Pohjoisen Suomen vaativimman erikoissairaanhoidon keskuksiksi (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2020, viitattu 5.1.2020).

Edellä esitetyt arviointikriteerit päätettiin vielä painottaa siten, että hankintojen arvolle annettiin 60 %:n painoarvo ja hankinnan yhteydelle yrityksen ydinosaamiseen 40 %:n painoarvo. Painotusvalinta perustui tahtotilaan julkisten varojen tehokkaasta hyödyntämisestä. Pisteytyksen tarkoituksena oli saada selville eri kategorioiden sijoittuminen matriisin koordinaatistossa. Yhteenvedo portfolion Y-akselin koko pisteytyksen muodostumisesta esitetään alla olevassa taulukossa 12.

TAULUKKO 12. Portfolion Y-akselin pisteiden määrittelytapa

Pystyakseli Y	
Hankintojen arvo	Hankinnan yhteys yrityksen ydinosaamiseen
pisteet 1 – 10	pisteet 1 / 5,5 / 10
painoarvo 60 %	painoarvo 40 %
kymmenen euromääräisesti suurinta tarvikekategoriaa (= 80 % kategorioiden kokonaisarvosta) saavat pisteet kategorioiden arvojen suhteessa välillä 5,1 – 10	10 p: tuotteet liittyvät organisaation ydinosaamiseen (erikoissairaanhoito, vaativat erikoispalvelut)
lopun kategoriat pisteytetään saman periaatteen mukaisesti ja ne saavat pisteet välillä 1 - 5	5,5 p: tuotteet eivät liity yrityksen ydinosaamiseen, mutta niitä käytetään apuna siinä (tukevat ydintoimintaa)
	1 p: tuotteet eivät liity yrityksen ydinosaamiseen ja niitä ei niitä käytetä apuna siinä

Portfolion X-akseli (vaaka-akseli) kuvaa hankintojen hallinnan vaikeutta. Koska markkinatilanne ja eri osapuolten väliset voimasuhteet markkinoilla sekä tuotteen monimutkaisuus ovat tärkeässä roolissa, kun mietitään hankintatoimen resursointia, valittiin ne Olsen & Ellramin mallista kuvaamaan hankintojen hallinnan vaikeutta. Markkinatilannetta ja osapuolten voimasuhteita koskeviksi muuttujiksi määriteltiin potentiaalisten toimittajien lukumäärä sekä saatavilla olevien korvaavien tuotteiden lukumäärä. Molemmat näkökulmat pisteytettiin välillä 1 – 5. Tuotteen monimutkaisuutta pohdittiin tuotteen vaihtamisen vaikeuden kautta, koska terveydenhuollon alalla tietyt tuotteet vaativat hyvin pitkän testaamisen ja koekäyttöprosessin ennen kuin niitä voidaan ottaa potilaskäyttöön. Vaihtamisen vaikeutta kuvaamaan laadittiin vastaava kolmiportainen asteikko kuin y-akselilla oli kuvaamassa hankinnan yhteyttä yrityksen ydinosaamiseen. Edellä esitetyt arviointikriteerit painotettiin tasaisesti painoarvoilla 50 % / 50 %, koska kriteerit koettiin yhtä relevanteiksi

kuvaamaan terveydenhuollon alan hankintojen hallinnan vaikeutta. Yhteenveto portfolion X-akselin koko pisteytyksen muodostumisesta esitetään alla olevassa taulukossa 13.

TAULUKKO 13. Portfolion X-akselin pisteiden määrittelytapa

Vaaka-akseli X	
Toimittajien valta-asema	Tuotteen monimutkaisuus => tuotteen vaihtamisen helpous
pisteet 1 – 10 jakautuen kahden muuttujan kesken	pisteet 1 / 5,5 / 10
painoarvo 50 %	painoarvo 50 %
potentiaalisten toimittajien lkm: paljon toimittajia 1p - 2p - 3p - 4p - 5p vähän toimittajia	10 p: tuote on monimutkainen ja/tai vaikeasti vaihdettavissa (vaatii pitkää testausta/koekäyttöä, pitkä perehdytys hoitohenkilökunnalle ym.)
saatavilla olevien korvaavien tuotteiden lkm: paljon tuotteita 1p - 2p - 3p - 4p - 5p vähän tuotteita	5,5 p: tuote on melko helposti vaihdettavissa (lyhyet koekäytöt/testaukset ym.)
	1 p: tuote on yksinkertainen ja/tai helposti vaihdettavissa

Sekä Y- että X-akselin pisteytys suoritettiin yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation tarvikkeita hankkivien hankinta-asiantuntijoiden kanssa. Pisteytys pohdittiin yhteisessä palaverissa, jossa kaikki olivat läsnä, jotta kaikki saivat saman käsityksen pisteytyskriteereiden soveltamisesta kategorioittain. Hankinta-asiantuntijoilla on vahva osaaminen ja tietämys omalla vastuullaan olevien tarvikekategorioiden tuotteista, toimittajista ja markkinatilanteesta.

## 4 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

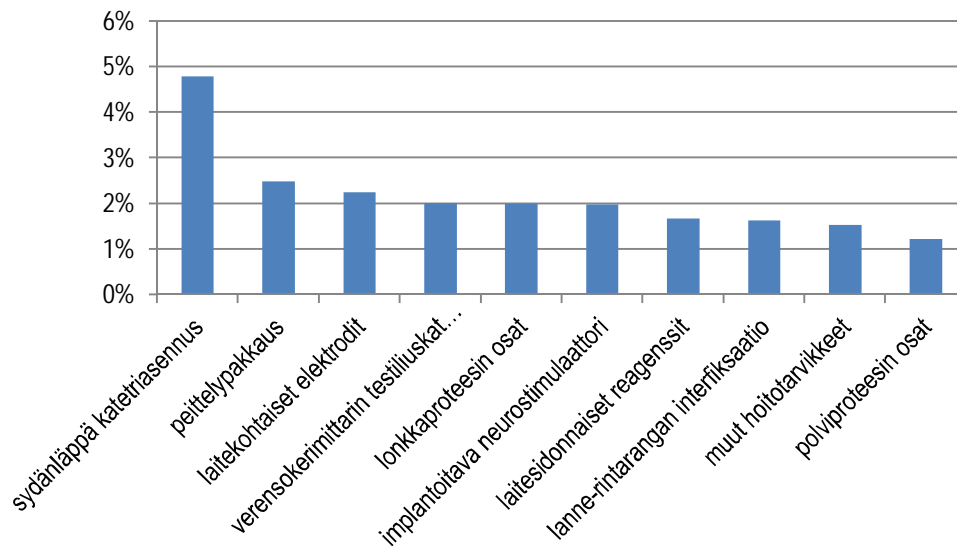
Kehittämistyön tavoitteena oli peilata hankintatoimeen ja hankintatoimen kehittämiseen liittyvää teoriaa organisaation tarvikehankintojen nykytilaan ja sitä kautta selvittää miten tarvikehankintoja voidaan kehittää strategisempaa suuntaan ja optimoida käytettävissä olevia henkilöstöresursseja. Osatavoitteiksi oli määritelty organisaation yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytilan selvittäminen sekä hankintojen luokittelumallin ja kategoriakohtaisten toimenpidesuunnitelmien muodostaminen.

Alla olevissa kappaleissa esitetään kehittämistyön tulokset. Tulokset on jaoteltu alalukuihin tutkimusongelmittain.

### 4.1 Tarvikehankintojen nykytila

Työn ensimmäisenä tavoitteena oli organisaation yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytilan selvittäminen. Tähän liittyvä ensimmäinen varsinainen tutkimuskysymys oli: Mikä on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirien yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytila? Nykytilan selvittäminen toimi lähtötilanteena ja pohjana kehittämistyön muiden tutkimuskysymysten vastaamisessa.

PPSHP:n tarvikehankintojen nykytilan selvittäminen kuvattiin kappaleessa 3.5. Materiaalihallinnon järjestelmästä ajettujen ja Excel-ohjelmalla muokattujen raporttien perusteella todettiin yleis- ja hoitotarvikehankintojen kokonaisarvoksi 62,6 meur vuoden ajalta. Tarvikenimikeryhmiä oli materiaalihallinnonjärjestelmässä kaiken kaikkiaan 1546 kpl ja nimikkeitä noin 5900 kpl. Noin 15 % nimikeryhmien määrästä muodosti 80 % hankintojen kokonaisarvosta, mikä noudattelee Pareton 20/80 – periaatetta. Johtuen nimikeryhmien suuresta määrästä, yksittäisten ryhmien osuudet kokonaiskustannuksista olivat pieniä.

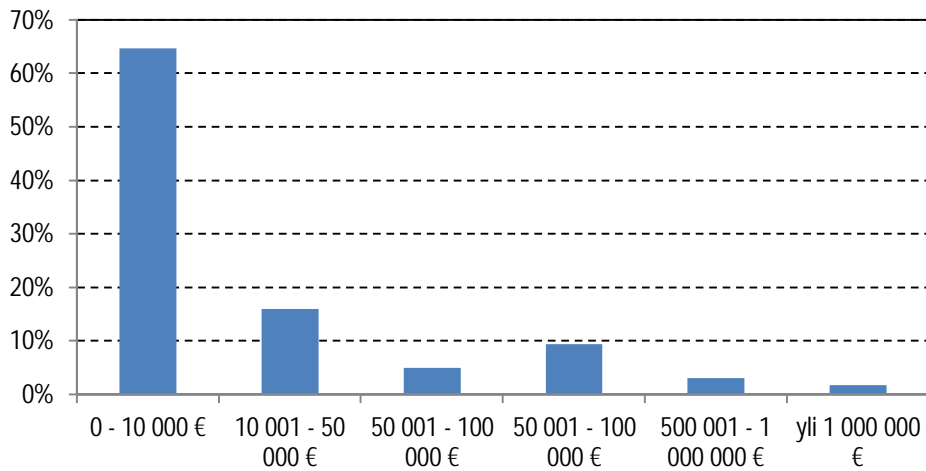


KUVIO 36. Euromääräisesti kymmenen suurinta PPSHP:n hoito- ja yleistarvikenimikeryhmää (22 % kustannuksista)

Kun edelleen tarkasteltiin nimikeryhmien sisältämien yksittäisten nimikkeiden kustannuksia, voitiin todeta, että myös niiden kustannusjakauma noudattelee samantyyppisesti 20/80 – periaatetta kuin nimikeryhmissä. Nimikkeistä 13 % (778 kpl) muodosti 80 % hankintojen kokonaisarvosta. Edellä esitetyn perusteella jatkotoimenpiteeksi organisaatiolle ehdotetaan nimikkeistön kriittistä tarkastelua siitä näkökulmasta, että onko nimikkeistö viety joiltakin osiin liian tarkalle tasolle. On hyvä miettiä ovatko kaikki nimikkeet tarpeellisia vai voisiko nimikemäärää supistaa. Laajan nimikkeistön hallinta on haasteellista ja sitoo hankintatoimen resursseja. Tarvehankintakokonaisuuksien kustannusten vertailu vuositasolla on vaikeaa, koska nimikkeistorakenne on hyvin yksityiskohtainen. Lisäksi tilausten kohdistaminen hyvin yksityiskohtaiselle nimiketason vaatii syvempää osaamista tuotteistosta ja vaatii mahdollisesti aikaa vievää selvittelytyötä. Nimikemäärän supistamisella voidaan saada aikaan resurssi- ja sitä kautta kustannussäästöjä sekä nimikkeistön hallinnassa että tilausprosessissa.

Tarvikeostot jakautuivat tarkastelujakson aikana 606 toimittajalle, joista 48 toimittajan ostot (noin 8 % toimittajien määrästä) muodostivat 80 % hankintojen kokonaisarvosta. Tästä päätellen hankinnat ovat selkeästi keskittyneet pienelle määrälle toimittajia ja toimittajakannassa ylläpidetään liikaa ”turhia” toimittajia. Kun tarkasteltiin edelleen tarkemmin ostojen euromääräistä jakaumaa toimittajittain, voitiin havaita, että arvoltaan alle 10 000 euron ostot jakautuivat 392 toimittajalle. Tämä vastaa 65 %:a koko toimittajamäärästä (kuvio 37). Jatkossa operatiivisessa ostotoiminnassa olisikin tarpeellista kiinnittää huomiota siihen, että pieniä hankintoja ei hajautettaisi näin suurel-

le määrälle toimittajia. Toimittajamäärän supistamisella ja ostojen keskittämällä on mahdollista tehostaa sekä toimittajatietojen hallinnointiin liittyvää työtä että vähentää eri toimittajilta tulevien ostolaskujen määrää.



KUVIO 37. Toimittajamäärän jakauma euroittain (eur/vuosi)

Tapa, jolla tarvikehankintoja organisaatiossa tällä hetkellä toteutetaan, on hyvin pitkälle reaktiivinen. Hankintatoimessa keskitytään pääsääntöisesti kilpailutusten mekaaniseen suorittamiseen ja kaikkia hankintoja lähestytään ja käsitellään lähes samalla tavalla hankintalaki edellä. Markkinoita ei juurikaan pyritä ohjaamaan haluttuun suuntaan vaan pääosin hankintatoimessa reagoidaan ja sopeudutaan jo tapahtuneisiin muutoksiin. Nimikeryhmäviidakossa on hankalaa erottaa oleellinen epäoleellisesta, jolloin hankintojen suunnittelu ja resurssien ohjaaminen on haasteellista.

Tässä työssä toteutetun hankintojen kategorisoinnin, portfolioanalyysin sekä kategoriakohtaisten toimenpidesuunnitelmien lisäksi organisaation hankintatoimelle suositellaan laadittavaksi joko hankintastrategia, hankintalinjaukset tai muut pitkän tähtäimen tavoitteet hankintojen suunnitelmallisuuden tukemiseksi. Hankintatoimen olisi myös hyvä saada näkymää hoitapuolen suunnitelmiin koskien mahdollisia hoitokäytäntöjen muuttumisia tai muita vastaavia toimenpiteitä, joilla voi olla vaikutusta hankintoihin. Lisäksi erityisesti strategisesti tärkeissä tuotekategorioissa sekä sellaisissa, joissa tuotteet ja markkinat ovat suhteellisen stabiilit, suositellaan tehtäväksi pidempiaikaisia hankintasopimuksia kuin nykyisin käytössä olevat. Hankintalaki ei estä yli neljän vuoden sopimuskausia, joten on tehokkaampaa, että uuden hankinnan valmistelun laukaisee oikea tarve (muutos markkinoilla, muuttuneet sisäiset tarpeet ym.) eikä lähestyvä sopimuskatko. Turhilta kilpailutuksilta vapautuvaa resurssia voidaan näin ollen ohjata portfolioanalyysin avulla tunnistet-

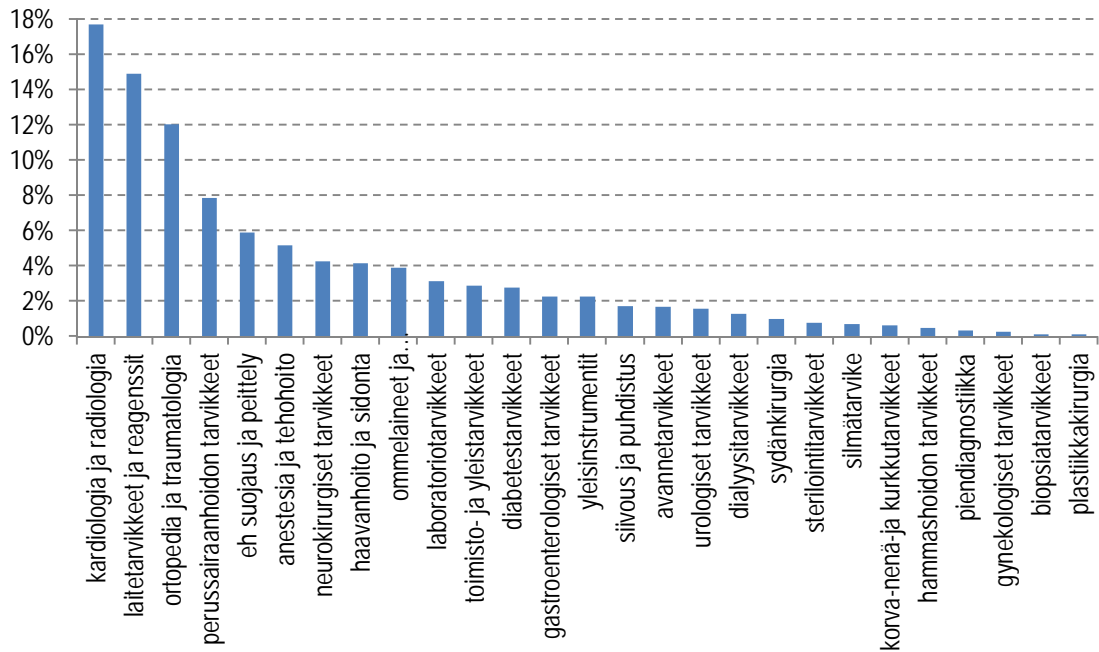
tuihin organisaatiolle merkityksellisiin hankintoihin sekä niihin liittyvään toimittaja- ja asiakasyhteistyöhön, toimittajien kehittämiseen sekä markkinoiden kartoittamiseen. Näillä toimenpiteillä hankintatoimi pystyisi kehittämään hankintaotettaan selkeämmin proaktiiviseen suuntaan.

#### 4.2 Tarvikehankintojen kategorisointi ja portfolioanalyysi

Työn toisena tutkimuskysymyksenä oli: Miten Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yleis- ja hoitotarvikehankintoja voidaan tehostaa kategorisoinnin avulla? Tavoitteena taustalla oli parantaa hankintojen tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta kehittämällä organisaatiolle toimintamallit miten erityyppisiä tarvikehankintoja olisi järkevää käsitellä ja toteuttaa.

Tarvikehankintojen luokitteluprosessi ja sen perusteet on kuvattu kappaleessa 3.6. Luokittelun tuloksena 1546 nimikeryhmää saatiin tiivistettyä 27 tarvikekategoriaksi, joiden hallinnointi on huomattavasti selkeämpää, suoraviivaisempaa ja yksinkertaisempaa kuin suuren nimikeryhmämäärän. Kategorioiden avulla pystytään myös helpommin seuraamaan kustannuksia ja kustannuksissa tapahtuvia muutoksia kokonaisuuksittain sekä muodostamaan järkeviä hankintakokonaisuuksia. Kategoriat sellaisenaan eivät välttämättä tarkoita yksittäistä hankintakokonaisuutta vaan yhden kategorian sisältä voidaan tarpeen mukaan erottaa useampia hankintaryhmiä.

Euromääräisesti merkittävimmäksi kategoriaksi muodostui kardiologisten ja radiologisten tarvikkeiden kategoria, jonka osuus tarvikekustannuksista oli lähes viidennes, noin 18 %. Erot eri kategorioiden välillä olivat huomattavia, sillä euromääräisesti vähäisimpien kategorioiden, biopsiatarvikkeiden ja plastiikkakirurgisten tarvikkeiden, osuudet kokonaiskustannuksista olivat ainoastaan 0,11 % per kategoria. Kaikkien 27 kategorian prosentuaaliset osuudet koko tarvikekustannuksista esitetään alla kuviossa 38. Kymmenen suurinta tarvikekategoriaa (kardiologiset ja radiologiset tarvikkeet – laboratoriotarvikkeet) muodostivat 80 % tarvikehankintojen kokonaisarvosta. Lisäksi on huomioitavaa, että yli puolet hankintojen kustannuksista muodostui neljän suurimman kategorian tarvikeostoista. Kyseisten kategorioiden hankintoihin sekä sopimus- ja toimittajahallintaan on jatkossa syytä panostaa nykyistä enemmän. Kuten aiemmin tässä työssä on mainittu, tällä hetkellä hankintaryhmiä käsitellään pääsääntöisesti samalla tavalla hankintalaki edellä huolimatta hankintakokonaisuuksien kustannuksista tai merkityksestä organisaation ydintoimintaan.



KUVIO 38. Tarvikekategorioiden osuudet koko tarvikekustannuksista.

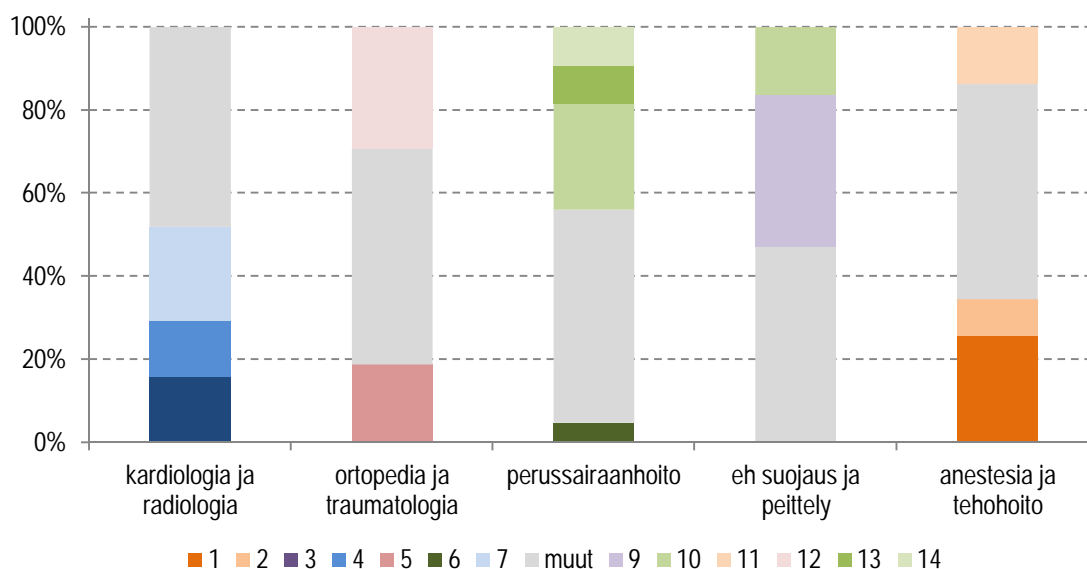
Kun tarkasteltiin tarkemmin euromääräisesti viiden suurimman tarvikekategorian, pois lukien laitesidonnaiset tarvikkeet, toimittajatilannetta, havaittiin, että keskimäärin 10–15 % toimittajista muodostaa noin 80 % kyseisten kategorioiden kustannuksista (taulukko 14). Tästä päätellen hankintasopimuksia tehdessä pelataan jopa liikaakin varman päälle ja valitaan pääsääntöisesti liian monta toimittajaa per sopimus. Laitesidonnaiset tarvikkeet ja reagenssit jätettiin pois tarkemmas- ta tarkastelusta, koska ko. kategorian tuotteet ovat täysin riippuvaisia organisaation käytössä jo olevasta tai organisaatioon hankittavasta laitekannasta. Laitteiden hankinnassa oleellista onkin huomioida kokonaiskustannusajattelun periaatteet, jotta laitesidonnaisten tarvikkeiden ja rea- genssien vaikutus hankinnan kokonaisarvoon tulee huomioitua laitteen koko elinkaaren ajan.



TAULUKKO 14. Viiden euromääräisesti suurimman tarvikkeekategorian toimittajamäärät pois lukien laitesidonnaiset tarvikkeet ja reagenssit

Kategoria	%-osuus kok.arvosta	Toimittajamäärä per kategoria	80 % kat. ostoista	50 % kat. ostoista
kardiologiset ja radiologiset tarvikkeet	18 %	58	9 toimittajaa / 16 % kat. toimittajista	3 toimittajaa / 5 % kat. toimittajista
ortopedian ja traumatologian tarvikkeet	12 %	49	6 toimittajaa / 12 % kat. toimittajista	2 toimittajaa / 4 % kat. toimittajista
perussairaanhoidon tarvikkeet	8 %	186	16 toimittajaa / 9 % kat. toimittajista	4 toimittajaa / 2 % kat. toimittajista
erikoissairaanhoidon suojaus ja peittely	6 %	78	7 toimittajaa / 9 % kat. toimittajista	2 toimittajaa / 3 % kat. toimittajista
anestesia ja tehohoito	5 %	58	9 toimittajaa / 16 % kat. toimittajista	3 toimittajaa / 5 % kat. toimittajista

Edelleen tarkasteltaessa viiden euromääräisesti merkittävimmän tarvikkeekategorian toimittajakantaan, voitiin todeta, että keskimäärin kolme toimittajaa muodosti noin puolet kategorian ostokustannuksista (kuvio 39). Vaikka jokainen kategoria varmasti sisältää erikoisempiakin tuotteita, joita päätoimittajat eivät välttämättä pysty toimittamaan, on hankintojen yhteydessä jatkossa tarpeen kyseenalaistaa näin suuria kategoriakohtaisia toimittajamääriä.



KUVIO 39. Viiden euromääräisesti suurimman kategorian toimittajat, jotka muodostavat noin puolet kategorian kustannuksista

## Portfolioanalyysin pisteytyksen tulokset

Portfolioanalyysissä käytettiin hankintojen luokittelussa muodostettuja tarvikekategorioita, joita oli yhteensä 27 kpl. Analyysissä käytetyt kriteerit sekä pisteytysperusteet on esitetty kappaleessa 3.7. Pisteytystyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation tarvikkeita hankkivien hankinta-asiantuntijoiden kanssa. Hankintakategorioiden arvoja lukuun ottamatta kriteerien pisteytyksessä käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa, koska hankintojen yhteyttä yrityksen ydinsaamiseen tai hankintojen hallinnan vaikeutta ei voi matemaattisesti laskemalla suorittaa. Pisteytykseen valitut kriteerit olivat kuitenkin sellaisia, että ne pohjautuvat tosiasioihin. Koska pisteytys suoritettiin yhteisessä palaverissa hankinta-asiantuntijoiden kanssa, saivat kaikki osalliset saman käsityksen pisteytyskriteereiden soveltamisesta kategorioittain. Pisteytyksen tulokset kategorioittain esitetään taulukossa 15.

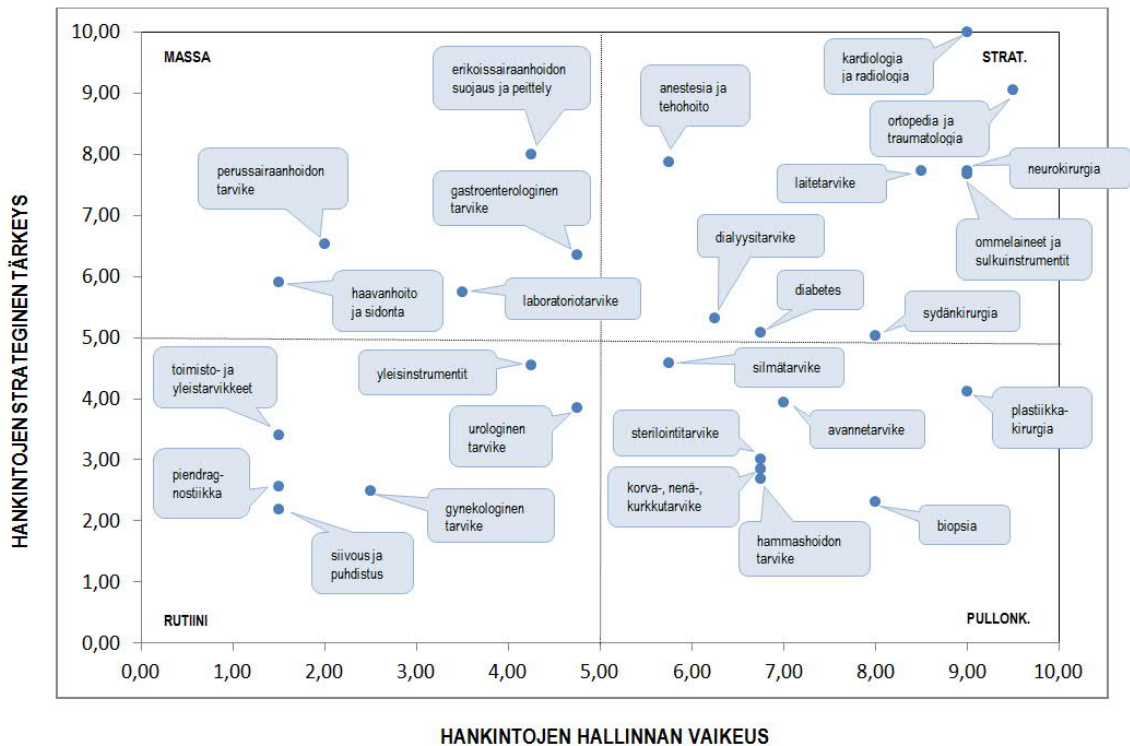
## TAULUKKO 15. Portfolioanalyysin pisteytyksen tulokset

Kategoria	Hankintojen strateginen tärkeys			Hankintojen hallinnan vaikeus		
	Arvo	Yhteys ydinosaamiseen	Y-akseli	Valta-asema	Vaihtamisen helppous	X-akseli
kardiologiset ja radiologiset tarv.	10	10	10	8	10	9
laitesidonnaiset tarvikkeet ja reag.	9,21	5,5	7,73	7	10	8,5
ortopedian ja traumatologian tarv.	8,40	10	9,04	9	10	9,5
perussairaanhoidon tarvikkeet	7,21	5,5	6,53	3	1	2
eh suojaus ja peittäily	6,67	10	8	3	5,5	4,25
anestesia ja tehohoito	6,46	10	7,88	6	5,5	5,75
neurokirurgiset tarvikkeet	6,21	10	7,73	8	10	9
haavanhoito ja kipsaus	6,17	5,5	5,9	2	1	1,5
ommelaineet ja sulkuinstrumentit	6,11	10	7,67	8	10	9
laboratoriotarvikkeet	5,89	5,5	5,73	6	1	3,5
toimisto- ja yleistarvikkeet	5,00	1	3,4	2	1	1,5
diabetestarvikkeet	4,80	5,5	5,08	8	5,5	6,75
gastroenterologiset tarvikkeet	3,93	10	6,36	4	5,5	4,75
yleisinstrumentit	3,91	5,5	4,55	3	5,5	4,25
siivous ja puhdistus	2,98	1	2,19	2	1	1,5
avannetarvikkeet	2,91	5,5	3,95	4	10	7
urologiset tarvikkeet	2,74	5,5	3,84	4	5,5	4,75
dialyysitarvikkeet	2,19	10	5,31	7	5,5	6,25
sydänkirurgia	1,70	10	5,02	6	10	8
sterilointitarvikkeet	1,35	5,5	3,01	8	5,5	6,75
silmätarvikkeet	1,23	10	4,74	6	5,5	5,75
korva-, nenä- ja kurkkutarvikkeet	1,07	5,5	2,84	8	5,5	6,75
hammashoidon tarvikkeet	0,82	5,5	2,69	8	5,5	6,75
piendiagnostiikka	0,61	5,5	2,57	2	1	1,5
gynekologiset tarvikkeet	0,48	5,5	2,49	4	1	2,5
biopsiatarvikkeet	0,19	5,5	2,31	6	10	8
plastiikkakirurgiset tarvikkeet	0,19	10	4,11	8	10	9

### Tarvikekategorioiden sijoittuminen matriisissa

Kuten portfolioanalyysin toteuttamista koskevassa kappaleessa todettiin, edellä esitetyn pisteytyksen tarkoituksena oli selvittää mihin matriisin nelikentän lohkoon ja mihin kohtaan lohossa kukin kategoria sijoittuu, kun ulottuvuuksina ovat hankintojen strateginen tärkeys ja hankintojen

hallinnan vaikeus. Pisteet merkitsevät Y- ja X-akselien koordinaatteja. Portfolioanalyysin lopullinen tulos ja tarvikekategorioiden sijoittuminen matriisissa esitetään kuviossa 40.



KUVIO 40. Tarvikekategorioiden sijoittuminen matriisissa.

Matriisi pitää sisällään Kraljicin mallin mukaiset nelikentät: rutiinituotteet, massatuotteet, strategiset tuotteet sekä pullonkaulatuotteet. Koska jokaiselle kentälle on omat hankintakäytäntöihin vaikuttavat ominaispiirteensä, tukee matriisi yksittäisten kategoriastategioiden kehittämisessä. Analyysin tuloksena voidaan todeta, että PPHSP:n tarvikekategoriat sijoittuivat matriisiin taulukossa 16 kuvatun mukaisesti.

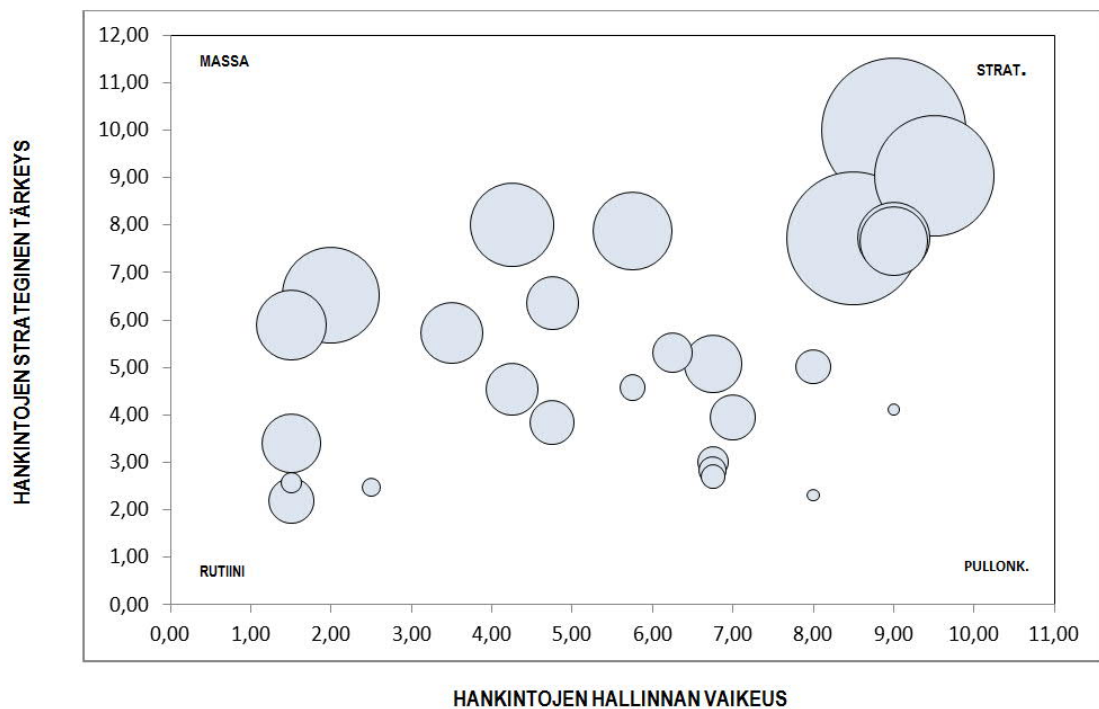
TAULUKKO 16. Tuotekategorioiden jakauma portfolioanalyysin perusteella.

<p>Massatuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 kategoriaa</li> <li>• 408 kpl nimikeryhmiä</li> <li>• kategorioiden arvo 23 % tarvikehankintojen kokonaisarvosta</li> </ul>	<p>Strategiset tuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 kategoriaa</li> <li>• 396 kpl nimikeryhmiä (pois lukien laitesidonnaiset tarvikkeet ja reagenssit)</li> <li>• kategorioiden arvo 63 % tarvikehankintojen kokonaisarvosta</li> </ul>
<p>Rutiinituotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 kategoriaa</li> <li>• 426 kpl nimikeryhmiä</li> <li>• kategorioiden arvo 9 % tarvikehankintojen kokonaisarvosta</li> </ul>	<p>Pullonkaulatuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 kategoriaa</li> <li>• 167 kpl nimikeryhmiä</li> <li>• kategorioiden arvo 5 % tarvikehankintojen kokonaisarvosta</li> </ul>

Ensimmäinen havainto tulosten perusteella oli, että tuotekategoriat jakautuivat määrällisesti suunnilleen puoliksi hankinnan strategisen tärkeyden osalta (Y-akseli). Matriisin yläosaan sijoittui 14 kategoriaa ja alaosaan 13 kategoriaa, mikä vaikutti oletusten mukaiselta perustuen pitkälti hankintojen kokonaisarvoihin. Kaksi kategoriaa (dialyysitarvikkeet ja sydänkirurgia) nousivat strategisesti merkittäviksi kategorioiksi, vaikka niitä koskevien hankintojen kokonaisarvot eivät olleet erityisen merkitykselliset. Mikäli hankintojen arvo Y-akselilla olisi pisteytetty suoraan kategorioiden hankintakustannusten perusteella, olisi jakauma ollut toinen. Tuolloin vain seitsemän kategoriaa olisi noussut strategiselta tärkeydeltään keskiviivan yläpuolelle ja tulos olisi vääristynyt, koska muutama kategoria erottui kustannuksiltaan merkittävästi muista. Näin voitiin vielä todeta, että valittu pisteytysmalli oli toimiva.

Kun tarkasteltiin kategorioiden jakaumaa X-akselin suhteessa, sekä pullonkaulatuotteiden (seitsemän kategoriaa) että strategisten tuotteiden (yhdeksän kategoriaa) lukumäärä ja osuus kokonaiskustannuksista yllättivät. Noin kaksi kolmasosaa kustannuksista (68 %) aiheutui kyseisten kategorioiden tuotteista. Tästä johtuen analyysiä haluttiin tarkastella vielä tarkemmin huomioiden kategoriakohtaiset euromäärät ja ne lisättiin ne mukaan kuvioon. Alla olevassa kuviossa 41 kuplan koko kuvaa kategorian euromääräisiä ostoja. Kuvio todentaa selkeästi, että pullonkaulatuotekategoriat olivat pääsääntöisesti arvoltaan pienimpiä kategorioita. Kategoriat myös sisälsivät lukumääräisesti vähiten nimikeryhmiä (167 kpl). Näihin liittyen heräsikin kysymys, voitaisiinko jatkossa joitakin kyseisistä volyymeistä yhdistää johonkin toiseen kategoriaan ja saada siten tuote-

katteoria helpommin hallittavaksi. Lisäksi pullonkaulakategorioista tunnistettiin useampi sellainen tuoteryhmä, joita ei ole viime vuosien aikana tarkasteltu kunnolla ja jotka ovat hankintasuunnitelmassa vielä odottamassa kilpailutuksen toteuttamista tai ne on juuri kilpailutettu. Näin ollen ko. kategorioita koskeva sopimustuoteisto ei ole ollut raporttien ajohetkellä materiaalinhallintajärjestelmässä täysin ajan tasalla ja ostetut eurot eivät ole kohdistuneet niiltä osin oikeille nimikkeille. Näistä kategorioista voidaan mainita korva-, nenä- ja kurkkutarvikkeet, biopsiatarvikkeet sekä plastiikkakirurgiset tarvikkeet. Vuoden päästä voi tilanne näiden osalta olla jo toisenlainen.



KUVIO 41. Tarvikekategorioiden suhteellinen euromääräinen merkitys ja sijainti matriisissa.

Strategisten tuotteiden kategoriat puolestaan olivat pääsääntöisesti euromääräisiltä arvoiltaan suurimpia kategorioita, mihin jatkossa hankintoja suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota. Tarkemmat havainnot euromääräisesti suurimpien kategorioiden osalta esitetään tämän työn kategoriakohtaisia toimenpidesuunnitelmia koskevassa osiossa.

### 4.3 Perusstrategiat ja kategoriakohtaiset toimenpidesuunnitelmat

Työn kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: Millaisia kategoriakohtaisia toimintasuosituksia eri hoitotarvikehankinnoille voidaan määrittää hankintaportfolioiden perusteella? Taustalla tässäkin tavoite parantaa hankintojen tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta kehittämällä organisaatiolle toimintamallit miten erityyppisiä tarvikehankintoja olisi järkevää käsitellä ja toteuttaa.

Kuten työn teoriaosuudessa on todettu, hankintojen luokittelu ja portfolioanalyysi auttavat hahmottamaan kuinka erityyppisiä hankintoja yrityksellä on ja millaisia lähestymistapoja sekä toimenpidesuunnitelmia erityyppiset hankinnat vaativat. Edellisissä kappaleissa kuvattujen tarvikehankintojen kategorisoinnin sekä portfolioanalyysin tuloksia käytettiin pohjana seuraavaksi esiteltävien yleisten perusstrategioiden sekä kategoriakohtaisten toimenpidesuunnitelmien laadinnassa. Huomioitavaa on, että koska organisaation tarvikehankintoja ei ole aiemmin kategorisoitu tai analysoitu portfoliomallin mukaan, on tässä työssä laadittu malli vain suuntaa antava ja sitä on syytä päivittää esimerkiksi vuosittain tai jos havaitaan merkittäviä muutoksia toimintaympäristössä tai organisaation tarpeissa. Kategoriakohtaiset perusstrategiat ja toimenpidesuunnitelmat perustuvat analysointihetken mukaiseen tilanteeseen koskien organisaation sisäisiä tarpeita sekä ulkoista markkinatilannetta. Toimittajakentällä mahdollisesti tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa yksittäisten kategorioiden liikkumiseen matriisin lohkoista toiseen. Myös organisaation sisäiset hoitokäytäntöjen muutokset voivat tuoda mukanaan uusia tuotetarpeita tai muuttaa olemassa olevien tuotteiden kulutuksia. Lisäksi mahdolliset organisaation ylemmältä taholta tulevat strategiset linjat voivat jatkossa vaikuttaa kategoriakohtaisiin toimenpide-ehdotuksiin. Kategorisoinnin ja portfoliomallin tarkoituksena on auttaa organisaation hankintakokonaisuuksien jäsentämisessä sekä hankintojen johtamisen ja suunnittelun ohjaamisessa erityisesti resurssinäkölma huomioiden.

Kategoriakohtaiset perusstrategiat perustuvat Kraljicin portfolioanalyysin pääperiaatteisiin. Lisäksi strategioiden laadinnassa on huomioitu Gelderman & van Weelen näkemys siitä, että jokaisessa nelikentän lohkoissa voidaan erottaa kaksi vaihtoehtoista strategiasuuntaa: toimenpiteet, joilla pidetään nykyinen asema matriisissa tai toimenpiteet, joilla tavoitellaan erilaista asemaa matriisissa (2003, viitattu 20.10.2019).

Kategoriakohtaisten toimenpidesuunnitelmien laadinta ja yksityiskohtaisempi tarkastelu on tässä työssä rajattu viiteen euromääräisesti merkittävimpään kategoriaan. Muiden kategorioiden osalta

esitetään vain perusstrategia ja niiden tarkempi analysointityö jatkuu toimeksiantajaorganisaatioissa toteutettavana työnä. Sekä kategoriakohtaisten perusstrategioiden että toimenpidesuunnitelmien laadinnassa on huomioitu kategorian sijoittuminen matriisissa, kategoriakohtaiset ominaisuudet mukaan lukien nykyinen toimittajamäärä sekä portfoliomallissa käytetyt muuttujat. Hankintojen taktiset toimenpide-ehdotukset perustuvat aiemmin esitettyyn Hesping & Schielen taktisten toimenpiteiden malliin (2016, viitattu 22.10.2019) sekä van Weelen esittämiin neljään perusstrategiaan liittyviin hankintataktiikoihin (2014, 167).

Ehdotetut nelikenttien vaihtoehtoiset perusstrategiat, joihin kategoriakohtaiset strategiat perustuvat, ovat seuraavat:

- massatuotteet
  - voimakas kilpailuttaminen (materiaalikustannusten minimoiminen)
  - strategisen kumppanuuden kehittäminen
- rutiinituotteet
  - tehokas hankintaprosessi (hankintakustannusten minimoiminen)
  - volyymin kasvattaminen
- strategiset tuotteet
  - tiivis toimittajayhteistyö (suorituskyvyn maksimointi)
  - vaihtoehtojen etsintä ja kilpailutilanteen luominen
- pullonkaulat tuotteet
  - saatavuuden varmistaminen (minimoi haitalliset seuraukset)
  - kysynnän ohjaaminen vaihtoehtoihin / standardinimikkeisiin.

Edellä esitettyjä nelikentän lohkoihin perustuvia perusstrategiavaihtoehtoja peilattiin kunkin tuotekategorian sijaintiin lohkon sisällä, kategorian ominaisuuksiin sekä toimittajamarkkinatilanteeseen. Näiden perusteella arvioitiin kategoriakohtaisesti onko tarvetta tavoitella erilaista asemaa vai säilyttää nykyinen asema matriisissa ja laadittiin sen jälkeen ehdotus kullekin kategorialle soveltuvasta perusstrategiasta. Ehdotuksissa on huomioitu Gelderman & van Weelen sekä Niemisen esittämät muutossuunnat eri lohkojen välillä (Gelderman & van Weele 2003, viitattu 20.10.2019; Nieminen 2019, viitattu 11.10.2019). Ehdotukset kategoriakohtaisista perusstrategioista esitetään taulukossa 17.



## TAULUKKO 17. Kategoriakohtaiset perusstrategiat.

Kategoriat 27 kpl euomääräisessä suuruusjärjestyksessä	Sijainti matriisissa	Perusstrategia
kardiologiset ja radiologiset tarvikkeet	strateginen	tiivis toimittajayhteistyö
laitesidonnaiset tarvikkeet ja reag.	strateginen	kokonaiskustannusajattelu laitehankintojen yhteydessä
ortopedian ja traumatologian tarvikkeet	strateginen	tiivis toimittajayhteistyö
perussairaanhoidon tarvikkeet	massa	voimakas kilpailuttaminen
erikoissairaanhoidon suojaus ja peittely	massa	voimakas kilpailuttaminen
anestesia ja tehohoito	strateginen	tiivis toimittajayhteistyö / vaihtoehtojen etsintä => muutostarve massa
neurokirurgiset tarvikkeet	strateginen	tiivis toimittajayhteistyö
haavanhoito ja kipsaus	massa	voimakas kilpailuttaminen
ommelaineet ja sulkuinstrumentit	strateginen	tiivis toimittajayhteistyö
laboratoriotarvikkeet	massa	voimakas kilpailuttaminen
toimisto- ja yleistarvikkeet	rutiini	tehokas hankintaprosessi
diabetestarvikkeet	strateginen	vaihtoehtojen etsintä => muutostarve massa
gastroenterologiset tarvikkeet	massa	voimakas kilpailuttaminen
yleisinstrumentit	rutiini	volyymien kasvattaminen => muutostarve massa
siivous ja puhdistus	rutiini	tehokas hankintaprosessi
avannetarvikkeet	pullonkaula	saatavuuden varmistaminen (toimittajien jatkuva seuranta)
urologiset tarvikkeet	rutiini	volyymien kasvattaminen => muutostarve massa
dialyysitarvikkeet	strateginen	vaihtoehtojen etsintä => muutostarve massa
sydänkirurgia	strateginen	tiivis toimittajayhteistyö
sterilointitarvikkeet	pullonkaula	kysynnän ohjaaminen vaihtoehtoisin nimikkeisiin => muutostarve rutiini
silmätarvikkeet	pullonkaula	kysynnän ohjaaminen vaihtoehtoisin nimikkeisiin / volyymin kasvattaminen => muutostarve rutiini => massa
korva-, nenä- ja kurkkutarvikkeet	pullonkaula	kysynnän ohjaaminen vaihtoehtoisin nimikkeisiin => muutostarve rutiini
hammashoidon tarvikkeet	pullonkaula	kysynnän ohjaaminen vaihtoehtoisin nimikkeisiin => muutostarve rutiini
piendiagnostiikka	rutiini	tehokas hankintaprosessi
gynekologiset tarvikkeet	rutiini	tehokas hankintaprosessi
biopsiatarvikkeet	pullonkaula	saatavuuden varmistaminen (toimittajien jatkuva seuranta)
plastiikkakirurgiset tarvikkeet	pullonkaula	saatavuuden varmistaminen (toimittajien jatkuva seuranta)

Perusstrategiaehdotusten laatimisen jälkeen toimenpidesuunnitelmia koskevaan tarkasteluun otettiin viisi euomääräisesti merkittävintä tarvikekategoriaa, pois lukien laitesidonnaiset tarvikkeet ja reagenssit. Tarkasteltavat kategoriat olivat kardiologiset ja radiologiset tarvikkeet, ortopedian ja traumatologian tarvikkeet, perussairaanhoidon tarvikkeet, erikoissairaanhoidon suojaus ja peittely

sekä anestesian ja tehohoidon tarvikkeet. Kyseiset viisi kategoriaa muodostivat noin puolet (49 %) tarvikehankintojen kokonaiskustannuksista ja sen vuoksi toimenpidesuunnitelmien laatiminen kohdistettiin kyseisiin kategorioihin. Kyseisistä kategorioista kolme sijoittui portfolioanalyysissä lohkon strategiset tuotteet ja kaksi lohkon massatuotteet. Kategoriakohtaisten toimenpide-ehdotusten laatimisessa huomioitiin samoin kuin perusstrategioiden kohdalla kategorian sijoittuminen matriisissa, kategoriakohtaiset ominaisuudet mukaan lukien nykyinen toimittajamäärä sekä portfoliomallissa käytetyt muuttujat. Taulukossa 18 esitetään viiden euromääräisesti suurimman kategorian toimenpide-ehdotukset.

TAULUKKO 18. Kategoriakohtaiset toimenpide-ehdotukset viidelle euromääräisesti suurimmalle kategorialle.

Kategoria	Sijainti matriisissa	Muutos- tarve	Perusstrategia	Toimenpidesuunnitelma
kardiologiset ja radiologiset tarvikkeet	strateginen	ei	tiivis toimittajayh- teistyö	molemminpuolisen arvon luominen, pitkäaikaiset ostosopimukset ja pitkäaikainen yhteistyö, huolellinen toimittajavalinta, toimitusriskien analysointi
ortopedian ja traumatologian tarvikkeet	strateginen	ei	tiivis toimittajayh- teistyö	molemminpuolisen arvon luominen, pitkäaikaiset ostosopimukset ja pitkäaikainen yhteistyö, huolellinen toimittajavalinta, toimitusriskien analysointi
perussairaanhoidon tarvik- keet	massa	ei	voimakas kilpai- luttaminen	toimittajamäärän vähentäminen, sähköinen huutokauppa, vaihtoeh- toisten tuotteiden etsintä, tilaus- määrien optimointi
erikoissairaanhoidon suoja- us ja peittely	massa	ei	voimakas kilpai- luttaminen	tuoteoptimointi koskien räätälöityjä tuotteita, vähimmäismäärä- / arvo- lupaukset => hintavaikutus, vaihto- ehtoisten tuotteiden etsintä
anestesia ja tehohoito	strateginen	kyllä	vaihtoehtojen etsintä => muu- tostarve massa / tiivis toimittajayh- teistyö	vaihtoehtojen tuotteiden etsintä, tuoteoptimointi (spesifikaatioiden löysentäminen) / molemminpuoli- sen arvon luominen

Kuten sekä perusstrategioita että toimenpide-ehdotuksia koskevista taulukoista voidaan havaita, ei kaikille samassa lohossa sijaitseville tuotekategorioille esitetä täysin identtisiä suunnitelmia. Koska portfolioanalyysin toteutuksessa määritettiin tarkat X- ja Y-akselien koordinaatit jokaiselle tarvikekategorialle, pystyttiin sekä perusstrategioita että toimenpidesuunnitelmia laadittaessa erottamaan kunkin kategorian tarkka sijainti matriisissa toisiinsa nähden ja välttämään näin Kraljin malliin perustuvia lohko kohtaisia yleistyksiä kategoriakohtaisissa ehdotuksissa. Kuten Hespington & Shiele toteavat, kaikkia samassa nelikentän lohossa olevia kategorioita ei voi käsitellä samalla yhtenäisellä tavalla vaan oleellisempaa on, että portfolio toimii ohjaavana työkaluna strategioita suunnitellessa (2016, viitattu 22.10.2019).

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli peilata hankintatoimeen ja sen kehittämiseen liittyvää teoriaa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tarvikehankintojen nykytilaan ja sitä kautta selvittää, miten tarvikehankintoja voidaan kehittää strategisempaan suuntaan siten, että resurssien käyttö materiaalihankinnoissa tehostuu sekä hankintojen suunnitelmallisuus, ohjaaminen ja johtaminen paranevat. Kokonaistavoite jakautui osatavoitteiksi siten, että työn ensimmäisenä varsinaisena tavoitteena oli organisaation yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytilan selvittäminen. Työn toisena tavoitteena oli parantaa hankintojen tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta kehittämällä organisaatiolle toimintatapa miten erityyppisiä tarvikehankintoja olisi järkevää käsitellä ja toteuttaa. Hankintatoimen kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymällä sekä benchmarkkaamalla kahta yksityisellä sektorilla toimivaa eri alan yritystä päädyttiin luomaan organisaatiolle ehdotus hankintojen kategorisoinnista sekä kategoriakohtaisista toimenpidesuunnitelmista, joita on mahdollista jatkossa laajentaa myös muihin, tämän työn ulkopuolelle rajattaviin hankintoihin.

Yleis- ja hoitotarvikehankintojen nykytilan selvityksessä saatiin kokonaiskuva organisaation tarvikehankintojen kustannuksista, tärkeimmistä nimikkeistä ja nimikeryhmistä sekä merkittävimmistä toimittajista. Lisäksi nykytilan selvityksessä tuotiin esille tapa miten organisaatiossa toteutetaan tarvikehankintoja. Kun mietitään työn teoriaosuudessa kuvattuja hankintatoimen kehittyneisyyden eri asteita, voidaan todeta, että PPSHP:n hankintatoimen maturiteetti on nykytilanteessaan lähellä tasoa kolme. Tasolla kolme pyritään saavuttamaan lisäarvoa niputtamalla hankintoja yhteen eli toteuttamalla hankintoja kategoriaperustaisesti sekä alentamaan kokonaiskustannuksia. Kirjallisuuteen peilaten havainto oli positiivinen, sillä kirjallisuudessa julkisten hankintojen väitetään olevan tasolla yksi, jossa hankintojen kriteerinä yleensä on hankintahinta ja oheiskuluja ei pidetä merkityksellisinä. Kokonaiskustannusten huomioiminen korostuu erityisesti PPSHP:ssä laitehankintojen yhteydessä, jolloin on oleellista huomioida itse laitekustannuksen lisäksi laitesidonnaisten tarvikkeiden sekä laitteen ylläpidon kustannus koko sen elinkaaren ajan.

Vaikka työn tarkoituksena ei ollutkaan toimittajien luokittelu, nykytilan selvityksen yhteydessä organisaatiolla tunnistettiin olevan muutamia erittäin merkittäviä, jopa strategisina kumppaneina pidettäviä toimittajia, joiden kanssa suositellaan yhteistyön tiivistämistä. Myös hankintalaki mahdollistaa pidempiaikaisen yhteistyön rakentamisen ja asioiden kehittämisen siten, että molemmat osapuolet jakavat osaamistaan ja yhteistyöstä saatavia hyötyjä. Lisäksi nykytilan perusteella jat-

kotoimenpiteeksi organisaatiolle ehdotetaan olemassa olevan nimikkeistön kriittistä tarkastelua siitä näkökulmasta, että onko nimikkeistö viety joiltakin osiin liian tarkalle tasolle ja voisiko nimikemäärää supistaa. Laajan nimikkeistön hallinta on haasteellista ja sitoo hankintatoimen resursseja. Lisäksi samaa tarkastelua ehdotetaan toimittajakannassa ylläpidettävään toimittajamäärään. Erityisesti kokonaisarvoltaan alle 10 000 euron arvoisia tarvikeostoja oli hajautettu erittäin suurelle määrälle toimittajia. Niin nimikemäärän kuin toimittajamäärän supistamisella on mahdollista saada aikaan kustannussäästöjä sekä tietojen hallinnointiin liittyvässä työssä että tilaus- ja lasku-prosessissa.

Tulosten tarkastelua koskevassa luvussa otettiin kantaa organisaation nykytapaan toteuttaa hankintoja sekä nostettiin esiin muutamia kehitysehdotuksia. Tässä työssä toteutetun hankintojen kategorisoinnin, portfolioanalyysin sekä kategoriakohtaisten toimenpidesuunnitelmien lisäksi organisaation hankintatoimelle suositellaan laadittavaksi joko hankintastrategia, hankintalinjaukset tai muut pitkän tähtäimen tavoitteet hankintojen suunnitelmallisuuden tukemiseksi. Lisäksi erityisesti strategisesti tärkeissä tuotekategorioissa sekä sellaisissa, joissa tuotteet ja markkinat ovat suhteellisen stabiilit, suositellaan tehtäväksi nykyistä pidempiä hankintasopimuksia, koska on tehokkaampaa, että uuden hankinnan valmistelun laukaisee oikea tarve (muutos markkinoilla, muuttuneet sisäiset tarpeet ym.) eikä lähestyvä sopimuskatko. Hankintalaki edellä toteutetuista, jopa turhistakin, kilpailutuksista vapautuvaa resurssia voidaan näin ollen ohjata portfolioanalyysin avulla tunnistettuihin organisaatiolle merkityksellisiin hankintoihin sekä niihin liittyvään toimittaja- ja asiakasyhteistyöhön, toimittajien kehittämiseen sekä markkinoiden kartoittamiseen.

Tässä työssä toteutetun hankintojen kategorisoinnin avulla pystyttiin jäsentämään PPSHP:n tarvikehankintojen nimikeryhmät suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin sekä hankintojen että kustannusten hallintaa ja seurantaa saatiin yksinkertaistettua. Hankintojen nykytilaan ja kategorisointiin perustuvan portfolioanalyysin avulla tunnistettiin eri kategorioiden merkityksellisyys PPSHP:n ydintoiminnan kannalta, mikä auttaa jatkossa suuntaamaan resursseja oikeisiin, organisaatiolle tärkeisiin hankintoihin. Tätä kautta toiminta tehostuu ja työn mielekkyys lisääntyy. Henkilöstön osaamista ja vahvuuksia voidaan kohdentaa ja jatkossa syventää kategoriointiin, jolloin hankintatoimi kategorian sisällä myös tehostuu. Kategoriastratgioilla linjattiin yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -tavat liiketoimintalogiikaltaan samantyyppisille hankintaryhmille, millä tuetaan suunnitelmallisempaa markkinoiden, toimittajien ja sopimusten hallintaa sekä henkilöstöresurssien johtamista.

Kehittämistyö kokonaisuudessaan oli tutkijalle itselleen mielenkiintoinen ja hyvin silmiä avaava kokemus, joka lisäsi huomattavasti ymmärrystä oman organisaation tarvikehankintojen tilanteesta ja toi myös uutta perspektiiviä omaan työhön jatkoa ajatellen. Valittu lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät vastasivat tutkijan mielestä tarkoitusta, koska tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta asiasta, jota ymmärtämällä tuotetaan uusia kehittämisehdotuksia. Tutkittavana tapauksena tässä oli PPSHP:n tarvikehankintojen nykytila ja tavoitteena sen tehostaminen. Kehittämistyö onnistui vastaamaan työlle asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Haasteena työn toteuttamisessa olivat aikataululliset asiat. Työn eteneminen ei sujunut täysin ennalta suunniteltujen aikataulujen mukaisesti johtuen haasteista normaalin päivätyön, muun perhe-elämän aikataulujen sekä tämän kehittämistehtävän tekemisen yhtensovittamisessa. Tutkijan oma kokemus hankintatoimen tehtävistä auttoi työn toteuttamisessa ja asiakokonaisuuden hahmottamisessa, mutta toi toisaalta mukanaan myös haasteita nähdä asioita uusin ja avoimin mielin puhtaalta pöydältä. Tässä yhteydessä käynnistetty työ jatkuu toimeksiantajaorganisaatiossa kategorisoinnin ja portfolioanalyysimallin laajentamisella myös muihin kuin tarvikehankintoihin. Jatkossa vastaavia toimenpiteitä on hyvä miettiä myös toimittajahallinnan näkökulmasta.

## LÄHTEET

Aalto-yliopisto 2017. Julkisten hankintojen tulisi perustua vahvaan hankintaosaamiseen. Viitattu 5.10.2019. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/julkisten-hankintojen-tulisi-perustua-vahvaan-hankintaosaamiseen>

Anttila, J.-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Viitattu 5.10.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>

Arlbjorn, J.S. & Freytag, P.V. 2012. Public procurement vs. private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors? *International Journal of Public Sector Management* 25 (3), 203-220. Viitattu 25.10.2019. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/09513551211226539/full/html>

Axelsson, B., Rozemeijer, F. & Wynstra, F. 2005. *Developing Sourcing Capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management.* England: John Wiley & Sons Ltd.

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

Carlsson, M. 2015. *Strategic sourcing and category management. Lessons learned at Ikea.* London: Kogan Page Limited.

Chopra, S. & Meindl, P. 2007. *Supply chain management. Strategy, planning & operation.* Third edition. New Jersey: Pearson Education Inc.

Cohen, S. & Rouse, J. 2005. *Strategic supply chain management. The 5 disciplines for top performance.* New York: McGraw-Hill Companies.

de Hemmer Gudme, O. 2017. A new strategic role for purchasing: business partner for value(s) creation. *Strategic direction* 33 (2), 27-29. Viitattu 25.10.2019. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/SD-11-2016-0160/full/pdf?title=a-new-strategic-role-for-purchasing-business-partner-for-values-creation>

Easton, S., Hales, M., Schuh, C., Strohmer, M., F. & Triplat, A. 2004. Supplier relationship management. How to maximize vendor value and opportunity. Viitattu 6.10.2019. <https://learning.oreilly.com/library/view/supplier-relationship-management/9781430262602/?ar>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2019. Julkiset hankinnat. Viitattu 10.10.2019. <https://ek.fi/mita-temme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat/>

Ellram, L. & Siferd, S. 1998. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. *Journal of business logistics* 19 (1), 55–84. Viitattu 9.10.2019. <https://web-a-ebscobhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=bf9396d0-1ff3-4fb6-8ae9-6c625c7aede3%40sessionmgr4008>

Gelderman, C. J. & van Weele, A. J. 2003. Handling measurement issues and strategic directions In Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9 (5), 207-216. Viitattu 20.10.2019. <https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S147840920300044X?via%3Dihub>

Gelderman, C. J. & van Weele, A. J. 2005. Purchasing portfolio models: A critique and update. *Journal of Supply Chain Management* 41 (3), 19-28. Viitattu 20.10.2019. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/epdf/10.1111/j.1055-6001.2005.04103003.x>

Guarnieri, P. & Corrêa Gomes, R. 2019. Can public procurement be strategic? A future agenda proposition. *Journal of public procurement* 19 (4), 295-321. Viitattu 20.10.2019. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/JOPP-09-2018-0032/full/pdf?title=can-public-procurement-be-strategic-a-future-agenda-proposition>

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. *Logistiikka osana strategista johtamista*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hankinnat.fi 2019. HILMAN vuoden 2018 hankintatilastot on julkaistu. Viitattu 10.10.2019. <https://www.hankinnat.fi/ajankohtaista/2019/hilman-vuoden-2018-hankintatilastot-julkaistu>



Hesping, F. & Schiele, H. 2015. Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing & Supply Management* 21 (2), 138–150. Viitattu 22.10.2019. <https://www-sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/search/advanced?docId=10.1016%2Fj.pursup.2014.12.005>

Hesping, F. & Schiele, H. 2016. Matching tactical sourcing levers with the Kraljic matrix: Empirical evidence on purchasing portfolios. *International Journal of Production Economics* 177, 101-117. Viitattu 22.10.2019. <https://www-sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0925527316300366?via%3Dihub>

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 4. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Jacobs, F., R. & Chase, R., B. 2017. *Operations and supply chain management. The Core. Fourth Edition.* New York: McGraw-Hill Companies.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review 61 (5), 109-117. Viitattu 19.10.2019. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Viitattu 9.10.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Logistiikan maailma 2019. Hankintojen taloudellinen merkitys. Viitattu 11.10.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/>

Moore, N., Grammich, C. & Bickel, R. 2007. Developing tailored supply strategies. Viitattu 20.11.2019. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a472987.pdf>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 11.10.2019. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521427640>

O'Brien, J. Category management in purchasing: a strategic approach to maximize business profitability. 2009. London: Kogan Page Limited.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. 3.-4. painos. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olsen, R. & Ellram, L. 1997. A portfolio approach to supplier relationships. Industrial Marketing Management 26 (2), 101-113. Viitattu 25.10.2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850196000892>

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2019. 8. uudistettu laitos. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2019. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Viitattu 20.9.2019. <https://www.ppsHP.fi/Sairaanhoitopiiri/Pages/default.aspx>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2020. Tavoitteena terveyttä ja toimintakykyä. Strategia 2020 -. Viitattu 5.1.2020. <https://www.ppsHP.fi/dokumentit/Ptksenteko%20sisllytyppi/PPSHPn%20strategia.pdf>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2019. Tilinpäätös 2018. Viitattu 20.9.2019. [https://www.ppsHP.fi/dokumentit/Ptksenteko%20sisllytyppi/PPSHPn\\_tilinpaaatos\\_2018.pdf](https://www.ppsHP.fi/dokumentit/Ptksenteko%20sisllytyppi/PPSHPn_tilinpaaatos_2018.pdf)

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Amer Yhtymä Oy.

Porter, M. 1996. What is strategy? Harvard Business Review 74 (6), 61-78. Viitattu 16.10.2019. <https://web-b-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=4d4d07b9-8ade-470e-8fb4-83e47e2abe83%40sessionmgr102>

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.

Sailab – Medtech Finland ry 2020. Sailab – Medtech Finland ry. Viitattu 1.2.2020. <https://www.sailab.fi/sailab-fennica/>

Sakki, J. 2015. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B – vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Schiele, H. 2007. Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link. Journal of Purchasing and Supply Management 13

(4), 274-293. Viitattu 20.10.2019. <https://www-sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S1478409207001227?via%3Dihub>

Tate, Wendy. 2014. *The Definitive guide to Supply Management and Procurement: Principles and Strategies for Establishing Efficient, Effective and Sustainable Supply Management Operations*. New Jersey: Pearson Education. Viitattu 5.10.2019. Council of Supply Chain Management Professionals.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. 2017. *Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen*. Viitattu 1.11.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160439/82\\_Innohankinnat%20Teas%20Loppuraportti1912.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160439/82_Innohankinnat%20Teas%20Loppuraportti1912.pdf)

van Weele, A., J. 2014. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6 th edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

van Weele, A. & Rozemeijer, F. 2001. *The role of power in partnership relationships: an empirical investigation of the current body of knowledge*. Teoksessa A. Erridge, R. Fee & J. McIlroy. *Best practice procurement: public and private sector perspectives*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 91-93. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=3002186>

Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS Kustannus.

Virtanen, I. & Yliherva, J. 2014. *Tuottavuus, vaikuttavuus ja julkiset hankinnat*. TUKEFIN-kehitysprojekti suositusten antamiseksi hankintoihin, case infra-ala. Viitattu 10.10.2019. [http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=2ahUKEwi536mhw7flAhXpwYsKHYUNCjEQFjAlegQIB-xAB&url=http%3A%2F%2Fshop.kommunforbundet.fi%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Ftukefin\\_ebook.pdf&usg=AOvVaw2boY4\\_rkN4WdC0GTOygRRm](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=2ahUKEwi536mhw7flAhXpwYsKHYUNCjEQFjAlegQIB-xAB&url=http%3A%2F%2Fshop.kommunforbundet.fi%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Ftukefin_ebook.pdf&usg=AOvVaw2boY4_rkN4WdC0GTOygRRm)

Väänänen, E. 2017. Utilization of private purchasing best practices in procurement of services in Finnish municipalities. The case of housing services for the elderly. Aalto university publication series. Doctoral dissertations 46/2017. Viitattu 20.10.2019. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/26623/isbn9789526073347.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Walker, H & Brammer, S. 2009. Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management: An International Journal* 14 (2), 128-137. Viitattu 1.12.2019. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/13598540910941993/full/html>

## Hankintaresurssien tehostaminen ja hankintatoimen kehittäminen

Teen lopputyötä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tarvikehankintojen kehittämisestä ja käytävissä olevien henkilöstöresurssien tehostamisesta / optimoimisesta.

Tähän liittyen toivoisin teiltä vastauksia alla oleviin lähinnä hankintojen kategorisointiin liittyviin kysymyksiin. Ajatuksena on benchmarkata muutaman yksityisen yrityksen käytäntöjä ja hakea oppia julkisen organisaation hankintatoimeen. Antamianne vastauksia ei suoraan näytetä työssä vaan niihin vain viitataan yleisellä tasolla.

Kirjallisuuden mukaan kategorijahtaminen on strateginen lähestymistapa ja sen tavoitteena on yrityksen kaikkien suorien ja epäsuorien hankintojen hallitseminen sekä yrityksen voiton kasvataminen joko kustannuksia alentamalla tai myyntiä lisäämällä. Kategoriastrategiaprosessissa yrityksen hankinnat segmentoidaan ja keskenään erilaisille merkittävimmille hankintakategorioille kehitetään omat toimintamallit.

Tähän liittyen:

- 1) toteutetaanko yrityksessänne kategoria-ajattelun / kategorijahtamisen periaatteita?
  - a. jos kyllä, niin miksi ja millä tavoin (pääperiaatteet)?
  - b. jos ei, niin miksi ei?
- 2) miten koette kategoria-ajattelun vaikuttavan henkilöstöresursseihin?
  - a. henkilöstön organisointi
  - b. osaamisen keskittäminen
  - c. henkilöstön työtyytyväisyys
  - d. muita näkökulmia?
- 3) oletteko hyödyntäneet jotain työkalua, esim. ostoportfolioanalyyssejä hankintojen analysoinnissa?
  - a. jos kyllä, mitä ja miten?

- 4) minkälaisilla kriteereillä hankintanne on luokiteltu (alla vaihtoehtoja esimerkkeinä):
  - a. hankinnan luonteen perusteella (esim. raaka-aineet, puolivalmisteet, komponentit, tuotannon tarveaineet, investoinnit, pääomahyödykkeet)
  - b. tuloslaskelman mukaan (suorat, epäsuorat, investoinnit)
  - c. hankintojen taloudellisen merkityksen perusteella
  - d. toimittajakohtaisesti, toimittajamarkkinoiden ominaispiirteiden mukaan (yhteen tuote- tai palveluryhmään luokitellaan sellaiset hankinnat, joita voidaan hankkia vaihtoehtoisesti useammalta keskenään samantyyppiseltä toimittajalta)
  - e. hankinnan kohteen monimutkaisuuden perusteella
  - f. joku muu kuin edellä mainittu luokitteluperuste, mikä?
- 5) miksi olette päätyneet edellä mainittuun segmentointitapaan?
- 6) oletteko laatineet eri hankintakategorioille omat kategoriastrategiat ja ovatko ne kirjallisessa muodossa?
- 7) tarkastellaanko / päivitetäänkö luokittelua tai kategoriakohtaisia strategioita systemaattisesti?
  - a. jos kyllä, voitteko kertoa prosessista
- 8) mitkä ovat suurimmat hyödyt, joita koette saavuttaneenne hankintojen kategoria-ajattelun avulla?
- 9) voiko mielestänne hankintojen kategorisoinnilla olla negatiivisia vaikutuksia?
- 10) miten / millä tasolla seuraatte hankintojen toteumaa, mahdollinen mittaristo?
- 11) voinko mainita teidät tai yrityksenne nimen lopputyön lähdeluettelossa vai haluatteko ne salassa pidettäväksi?

SUURET KIITOKSET VASTAUKSISTANNE!