

# HANKINTAOSAAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA

Eero Aarresola

Opinnäytetyö, YAMK  
Kesäkuu 2014

Logistiikan koulutusohjelma  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Aarresola, Eero	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 06.06.2014
	Sivumäärä 99	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi Hankintaosaaminen julkisella sektorilla		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, YAMK		
Työn ohjaaja(t) Nieminen, Sanna		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Teknologiayksikkö, Logistiikan tulosalue		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Jyväskylän ammattikorkeakoulu.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää millaista hankintaosaamista tarvitaan julkisen sektorin hankinnoissa. Tunnistettujen osaamisten perusteella rakennettiin hankintaosaamisen malli julkiselle sektorille, johon sisällytettiin vaaditut osaamiset.</p> <p>Hankintaosaamisen malli rakennettiin tutkimalla aikaisempia osaamiskartoituksia, tutustumalla lähdekirjallisuuteen sekä haastatteleamalla 16:ta julkisia hankintoja tekevää henkilöä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen valittiin haastateltavia viiden eri kunnan organisaatiosta. Tutkimusaineisto analysoitiin koodaamalla aineistosta havaitut huomiot asiayhteyden perusteella tiettyyn osaamiseen. Kaikkiaan aineistosta poimittiin 785 havaintoa. Lopulliseen hankintaosaamisen malliin sisällytettiin 22 eri osaamista ryhmiteltynä viiteen kategoriaan.</p> <p>Jokaisesta kategoriasta nostettiin keskeisin osaaminen esille. Toimittaja -kategoriasta keskeisimmäksi osaamiseksi muodostui <i>Toimittajamarkkinoiden potentiaalın ymmärrys</i>. Sisäinen integraatio -kategoriasta nostettiin esille <i>asiakasvaatimusten ymmärrys</i>. <i>Kokonaiskustannusajattelu</i> nousi kustannukset -kategorian tärkeimmäksi osaamiseksi. Strateginen rooli -kategoriasta nostettiin keskeisimmäksi <i>strategisen roolin ymmärtäminen</i>. Julkisten hankintojen erityispiirteisiin keskittynyt julkinen sektori toimintaympäristönä -kategoria sisälsi keskeisimpänä osaamisena <i>kilpailutusosaamisen ja arviointikriteerien rakentaminen</i>.</p> <p>Tutkimuksen tuloksilla on useita sovelluskohteita. Toimeksiantajan näkökulmasta tuloksia voidaan hyödyntää erilaisia hankintakoulutuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tutkimuksessa on osoitettu selkeästi vaaditut osaamiset julkisen sektorin hankkijoille, joten julkiset organisaatiot voivat hyödyntää tuloksia sisäisesti.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Hankintatoimi, julkinen hankinta, julkinen sektori, osaaminen, hankintaosaaminen		
Muut tiedot		



Author(s) Aarresola, Eero	Type of publication Master's Thesis	Date 06062014
	Pages 99	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title Purchasing competence model in public sector		
Degree Programme  Logistics		
Tutor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences		
Abstract  <p>The aim of this study was to describe what kinds of competences are required in public procurement. A model of purchasing competence was formed based on these requirements.</p> <p>The purchasing competence model was built by looking at former studies, becoming familiar with literature and interviewing 16 professionals in the field of public procurement. The research method was qualitative. Interviewed professionals were chosen from five different municipality organizations. Data was analyzed by coding observed points to the particular competence. Overall, 785 points were observed. A final purchasing competence model consisted of 22 different competences categorized into five categories.</p> <p>The most important competence was highlighted from each category. From the Supplier –category the most important competence was <i>understanding the possibilities of a supplier market</i>. From the Internal integration –category the competence highlighted was <i>understanding customers' needs. Total cost of ownership –skill</i> was the chosen one from the Costs –category. From the Strategic role –category the most essential competence was <i>understanding the strategic role. How to invite the tender and build evaluation criteria</i> was the most important skill from the category Public sector as a working environment.</p> <p>This study can be applied to several different aims. JAMK can use results for planning and implementing purchasing courses. The results can be applied internally by public organizations.</p>		
Keywords purchasing, public procurement, public sector, competence, skill		
Miscellaneous		

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>HANKINTATOIMI .....</b>	<b>10</b>
2.1	Hankintatoimen rooli .....	10
2.2	Hankintatoimen määritelmiä.....	11
2.3	Hankintatoimen tavoitteet ja tehtävät.....	13
2.4	Hankintojen taloudellinen merkitys .....	15
2.5	Hankinnan käsitteitä .....	17
<b>3</b>	<b>JULKISET HANKINNAT .....</b>	<b>19</b>
3.1	Määritelmä .....	20
3.2	Julkisen sektorin tekemät hankinnat.....	21
3.3	Keskeinen lainsäädäntö.....	22
3.4	Erityisalojen hankintalaki .....	28
3.5	Oleellisimmat eroavaisuudet julkisen ja yksityisen sektorin hankinnoissa	29
<b>4</b>	<b>OSAAMINEN.....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>HANKINTAOSAAMISEN AIEMPAA JÄSENTELYÄ.....</b>	<b>34</b>
5.1	Yritysten hankintatoimen osaamistarpeet ja koulutustarjonta .....	34
5.2	Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia .....	35
5.3	Esimerkkejä hankintatoimen koulutussisällöistä .....	36

5.4	CAPS Research: Purchasing Education and Training II .....	38
5.5	Alustava hankintaosaamisen malli.....	38
6	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT .....	53
6.1	Tutkimustehtävä .....	53
6.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	53
6.3	Aineiston analysointi .....	55
7	HANKINTAOSAAMISEN MALLI.....	60
7.1	Toimittaja -kategoria .....	62
7.2	Sisäinen integraatio -kategoria .....	66
7.3	Kustannukset -kategoria.....	70
7.4	Strateginen rooli -kategoria .....	73
7.5	Julkinen sektori toimintaympäristönä -kategoria .....	77
8	POHDINTA.....	84
8.1	Tutkimusprosessi.....	84
8.2	Tulokset .....	86
8.3	Tutkimuksen arviointi.....	88
8.4	Soveltaminen .....	90
	LÄHTEET .....	93
	LIITTEET .....	96
	Liite 1. Tutkimushaastatteluihin osallistuneet henkilöt. ....	96

**Liite 2. Osaamisalueet ja havaintojen lukumäärät.....96**

**Liite 3. Hankintaosaamisen malli julkisen sektorin organisaatiolle.....96**

## Taulukot

Taulukko 1. EU-kynnysarvot.....	25
Taulukko 2. Kansalliset kynnysarvot .....	25
Taulukko 3. Kynnysarvot, Erityisalojen hankintalaki.....	29
Taulukko 4. Koonti alustavista osaamisista.....	58

## Kuviot

Kuvio 1. Kustannusrakenteen kehittyminen .....	16
Kuvio 2. Ostettujen tavaroiden ja palveluiden % -osuus yrityksen myytyjen tuotteiden kokonaiskustannuksista. ....	17
Kuvio 3. Yksilöosaamiset. ....	33
Kuvio 4. Alustava hankintaosaamisen malli .....	39
Kuvio 5. Hankintojen portfolio -analyysi .....	41
Kuvio 6. Riskienhallinta. ....	43
Kuvio 7. Porterin arvoketjumalli.....	47
Kuva 8 Hankintaosaamisen malli .....	61
Kuva 9. Hankintaosaamisen malli julkisen sektorin organisaatiolle .....	61



# 1 JOHDANTO

Julkisista hankinnoista keskustellaan nykypäivänä laajasti julkisuudessa. Samalla hankintapäätöksiä arvioidaan yleisesti rahoittajien eli veronmaksajien taholta. Julkiset hankinnat toteutetaan julkisella rahalla eli verovaroin, joten toiminnan on oltava läpinäkyvää ja avointa. Tämänhetkinen taloudellinen tilanne vaatii myös julkisia hankkijoita arvioimaan tarkemmin hankinnan todellista tarvetta ja sitä mistä ollaan valmiita maksamaan. Tuottaako hankinta loppuasiakkaalle arvoa, jota todella tarvitaan eli saadaanko sijoitetuista varoista todellinen hyöty? Elinkeinoelämän keskusliiton (2014) mukaan julkisten hankintojen arvo Suomessa on noin 30 miljardia euroa, joka on lähes viidesosa bruttokansantuotteesta. Kuvatut luvut todistavat tutkitun aiheen merkittävydestä Suomen kansantalouden näkökulmasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014.)

Hankintatoimen rooli ja vaikuttavuus tunnistetaan nykyisin aiempaa paremmin, joten hankintatoimi saa toimintona enenevässä määrin huomiota. Yleisesti ajatellaan, että julkinen sektori ei ole hankintaosaamisessaan yksityisen sektorin tasolla, jolloin uudet käytännöt ja ideat käyttöönotetaan hieman jäljessä verrattuna yksityiseen sektoriin. Millaista hankintaosaamista vaaditaan julkisten organisaatioiden hankintoja toteuttavilta henkilöiltä? Onko osaamistarpeissa merkittäviä eroavaisuuksia verrattuna yksityiseen sektoriin? Hankintakoulutukselle on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ilmeinen tarve, joten tämän tutkimuksen avulla pyritään kehittämään hankintakoulutusta valtakunnallisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa osaamistarpeet, joita vaaditaan julkisissa hankinnoissa. Tarvittavat osaamistarpeet esitetään kootusti hankintaosaamisen mallissa, johon sisällytetään keskeiset osaamiskategoriat. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, johon haastateltiin kuuttatoista kuntien hankintoja tekevää henkilöä. Teemahaastatteluihin esille nousseet huomiot koodattiin eri osaamisiin, jonka jälkeen aineistoa verrattiin aiempiin osaamiskartoituksiin ja julkaistuun kirjallisuuden aiheesta. Lopputuloksena rakennettiin hankintaosaamisen malli julkiselle organisaatiolle.

Työn tilaajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulu (myöhemmin JAMK), tarkemmin Teknologiayksikkö ja Logistiikan tulosalue. JAMK on vetovoimainen ja kansainvälinen korkeakoulu, joka tarjoaa korkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, ammatillista opettajakoulutusta, avoimia ammattikorkeakouluopintoja, täydennyskoulutusta sekä myös oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta nuorille ja aikuisille. JAMK:ssa opiskelee noin 8500 henkilöä ja työskentelee noin 700 henkilöä. Visiossaan JAMK haluaa olla Suomen paras ammattikorkeakoulu, jolla on vahvaa näyttöä koulutuksen laadusta, kansainvälisyydestä ja yrittäjyyden edistämisestä. JAMK:n toimipisteet sijaitsevat eri puolilla Jyväskylää sekä Saarijärvellä. JAMK järjestää opetusta yli 30 tutkintoon kahdeksalla eri alalla. JAMK:sta opiskelijat valmistuvat muun muassa insinööreiksi, tradenomeiksi ja sairaanhoitajiksi. Vuosittain JAMK:sta valmistuu yli 1500 opiskelijaa, joista noin 80 % ovat töissä vuosi valmistumisensa jälkeen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014.)

Tutkimuksen tuloksilla on useita sovelluskohteita. Toimeksiantaja voi hyödyntää tuloksia järjestämissään hankintatoimen eri koulutuksissa ja tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Tulosten sovellettavuus laajemmin hankintakoulutuksessa valtakunnallisesti on myös mahdollista. Lisäksi organisaatiot voivat hyödyntää hankintaosaamisen mallia oman hankintatoimensa tarkastelussa.

## **2 HANKINTATOIMI**

### **2.1 Hankintatoimen rooli**

Nykyaikainen ja edistyksellinen hankintatoimi on yrityksen keskeinen toiminto, jonka vaikuttavuus tulee nähdä laaja-alaisesti. Hankintatoimea ei ole aiemmin arvostettu riittävästi, vaan se on nähty usein operatiivisena toimintona, joka yksinkertaisesti toteuttaa sisäisen asiakkaan antamia toimeksiantoja. Hankintatoimi on myös aiemmin nähty helppona toimintona, ostaahan meistä jokainen lähes päivittäin erilaisia palveluita ja tavaroita omiin tarpeisiinsa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 17.)

Perinteisessä hankintatoimen kuvauksessa hankinta nähdään operatiivisena tukitoimintona yrityksen ydintoiminnoille. Hankintatoimen odotetaan ”palvelevan tehdasta” ja keskittyvän ainoastaan raaka-aineiden ja komponenttien saatavuuden varmistamiseen (van Weele 2010, 69).

Nykyaikainen käsitys hankintatoimesta on paljon moniulotteisempi. Patrick Connaughton ja Christopher S. Sawchuk (2014) käsittelevät artikkelissaan ”Rethinking how procurement defines its value, balances risk and gets the most from technology investments” hankintatoimen strategisia painopisteitä. Artikkelin mukaan hankintaorganisaation painopisteet ovat siirtyneet hankintahintaan keskittymisestä laajempaan kokonaisuuteen, jossa toimittajavetoisesti innovoidaan uusia tuotteita. Nykyai-kaista hankintatoimea tulisikin mitata sen kyvykkyydellä tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa, eikä niinkään kustannusten kautta. Vuoden 2014 tutkimuksessa hankintatoimen tärkeimmäksi prioriteetiksi nousi hankintakustannusten vaikuttavuuden laajentaminen, kun se edellisellä vuonna keskittyi lähinnä kustannusten vähentämiseen ja välttämiseen. Kyky tuottaa kasvua perustuen innovointiin yhdessä toimittajien kanssa nousi tutkimuksen perusteella toiseksi tärkeimmäksi seikaksi. Hankintatoimelta tämän tyyppinen toiminta edellyttää kaikkien innovatiivisimpien toimittajien houkuttelemista ja kehittämistä uusien ideoiden tuottamiseen. Keskeisenä johtopäätöksenä tutkimuksesta todettiin seuraavaa: Auttaakseen innovointiin perustuvan liiketoimintastrategian toteuttamisessa, hankintatoimen on mieluummin oltava lisäarvoa tuottava, parhaita käytänteitä soveltava sisäinen palveluntuottaja kuin osasto, jonka pääasiallinen tavoite on kustannustenseuranta. (Connaughton & Sawchuk 2014.)

## **2.2 Hankintatoimen määritelmiä**

Hankintatoimesta on vuosien saatossa syntynyt useita eri määritelmiä. Alla on kuvattu hankintatoimen määritelmiä sekä kotimaisesta että kansainvälisestä kirjallisuudesta.

*'Kaikkein pisimmälle vietyinä ostaminen nähdään osana ulkoisten resurssien hallintaa. Toiminta ei silloin tapahdu enää osto-nimikkeen alla. Enemmän kyse on strategisen tason kysymyksistä, joihin yrityksen ylin johto ottaa kantaa'* (Sakki 2009, 183.)

*'The traditional role of procurement was achieving the cheapest price and ensuring a sufficient flow of materials for production. Conventional wisdom would spread purchases among several suppliers with a large supplier base to get the best prices in the marketplace'* (Skjott-Larsen ym. 2007, 225). *One writer describes procurement as being on the cusp of radical change , shifting from a focus on products to supplier capabilities.*

*'Procurement is responsible for acquiring all the materials needed by an organization. It consists of the related activities that get goods, services and other materials from suppliers and into the organization'*. (Waters 2009, 304.)

*"Yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikkien tavaroiden, palveluiden, kyvykkyyksien ja osaamisen, joita tarvitaan yrityksen ydin- ja tukitoimintojen toteuttamiseen, ylläpitämiseen ja johtamiseen, hankinta turvataan parhailla mahdollisilla ehdoilla"* (van Weele 2010, 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 tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutta maksimoivalla tavalla.'* (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 53.)

*'Purchasing is responsible for establishing the flow of materials into the firm, following up with the supplier, and expediting delivery'* (Arnold ym. 2012, 148).

*'Hankintatoimen tehtävänä on hankkia yrityksen tarvitsemat materiaalit, tuotteet ja palvelut ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan niin kuin on sovittu. Hankinta on toteutettava mahdollisimman kustannustehokkaasti ja samalla riittävä palvelutaso on turvattava'* (Ritvanen 2012, 32.)

Määritelmistä voidaan huomata hankintatoimen käsitteen muuttuneen pelkästä puhtaasta ostamisesta ja hintakeskeisyydestä laaja-alaiseksi ulkoisia resursseja hyödyntäväksi strategiseksi toiminnoksi. Useissa nykyaikaisissa hankintatoimen määritelmässä nimenomaan nähdään toimittajat mahdollisuutena yrityksen kehittämisessä ja ymmärretään niiden sisältämä valtava potentiaali uusien ideoihin ja innovaatioiden syntymisessä.

### **2.3 Hankintatoimen tavoitteet ja tehtävät**

Hankintatoimen tavoitteista ja tehtävistä on julkaistu lukuisia koonteja, joissa on havaittavissa luonnollisesti yhteneväisyyksiä ja erilaisia painotuksia. Seuraavaksi käsitellään hankintatoimen keskeisiä tavoitteita ja tehtäviä eri lähteistä.

Arnold ym. (2012) ovat listanneet teoksessaan ”Introduction to Materials Management” hankintatoimen tavoitteet viiteen eri kategoriaan. Arnold ym. mainitsee tavoitteiksi tavaroiden ja palveluiden hankinnan siten, että vaaditut laatu -ja määräkriteerit tulevat täytetyiksi, tavaroiden ja palveluiden hankinnan alhaisimpaan hintaan, parhaan mahdollisen palvelun ja täsmällisen toimituksen vaatimisen toimittajalta, toimittajasuhteen kehittämisen sekä vähiten ympäristöä kuormittavien toimittajien valitsemisen. (Arnold ym. 2012, 148.)

Edellisestä hieman poiketen Arjan van Weele (2010) nostaa esille hankintatoimen tehtäviksi myös toimittajamarkkinoihin liittyvän riskienhallinnan sekä osallistumisen tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja innovointiin. Van Weele tunnistaa toimittajiin sidotun innovointipotentiaalin ja näkee sen tunnistamisen sekä hyödyntämisen selkeänä hankintatoimen tehtävänä. (van Weele 2010, 53.)

ProHankinta -työryhmä, joka on perustettu edistämään hankintatoimea Suomessa esimerkiksi nostamalla hankintatoimen profiilia sekä vaikuttamalla koulutustarjontaan, on laatinut oman kokoelmansa hankintatoimen yleisistä tehtävistä. Työryhmän esille nostamista tehtävistä voidaan mainita muun muassa hankintojen organisointi,

toimittajien etsintä ja valinta, yhteistyösuhteiden kehittäminen niin ulkoisesti kuin sisäisesti, toimituksiin liittyvien ehtojen neuvottelemine sekä osallistuminen tuotteiden ja tuotannon kehittämiseen. ProHankinta -työryhmä huomioi lisäksi varastotasoista ja varastointipolitiikasta vastaamisen, jota ei niin yleisesti nosteta esille hankintatoimen tehtävistä keskusteltaessa. Materiaalinohjaus voidaan toki nähdä myös hankintatoimen tehtävänä, riippuen yrityksen rakenteesta ja vastuiden jakamisesta. (LOGY 2014.)

Logistiikan Maailma -verkkoaineiston tarkoituksena on edistää ja tukea logistiikka-alan koulutusta ja tutkimusta. Kyseinen verkkosivusto luetteloii osittain vastaavia vastuita kuin edelläkin on kuvattu, mutta ottaa huomioon myös asiakaspalvelun ja volyyimietujen hyödyntämisen hankinnoissa. Lisäksi luottamuksellisten ostaja-toimittajasuhteiden rakentaminen korostuu heidän luettelemissaan vastuissa. Logistiikan Maailma -verkkoaineiston julkaisijana toimii Reijo Rantauoman Säätiö, jonka keskeisenä tarkoituksena on edistää ja tukea logistiikka-alan koulutusta ja tutkimusta. (Logistiikan maailma 2014.)

Johnson, Leenders ja Flynn ovat koonneet teokseen *”Purchasing and Supply Management”* hankintatoimen strategisia vastuualueita. Heidän mainitsemissaan asioissa on erityisesti painotettu nimenomaan strategisia vastuita jättäen operatiiviset tehtävät mainitsematta. Esille nostetut neljä strategista vastuualuetta ovat pitkäkestoisen toimittajasuhteen rakentaminen, kustannusten pienentämisen mahdollisuuksien tunnistaminen, uusien teknologioiden kehittäminen sekä toimittajamarkkinoiden trendien tunnistaminen. (Johnson ym. 2011, 5.)

Viimeisimpänä koontina keskeisistä hankintatoimen vastuista esitellään Hadfieldin, Monczkan, Giuniperon ja Pattersonin (2011) listaamat seikat teoksessa *”Sourcing and supply chain management”*. Kyseisten hankinta-alan asiantuntijoiden laatima koonti kokooa hyvin edellä mainittuja hankintatoimen tavoitteita ja tehtäviä yhteen. Heidän mainitsemansa asiat kuvaavat selkeästi tehtävät, joita nykyaikaiselta hankintatoimelta odotetaan. Yrityksen sisäisten asiakkaiden vaatimusten täyttäminen, hankintaprosessin toteuttaminen tehokkaasti ja aikaansaavasti, toimittajaverkon johtaminen, vahvojen suhteiden kehittäminen yrityksen muiden yksiköiden kanssa, organisaation

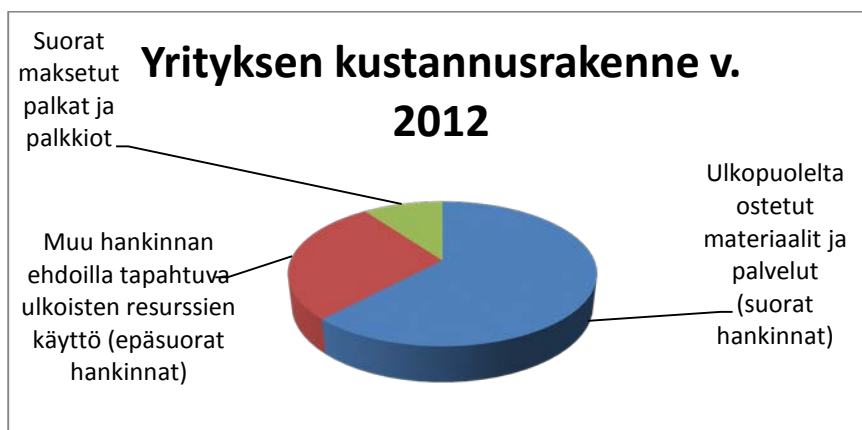
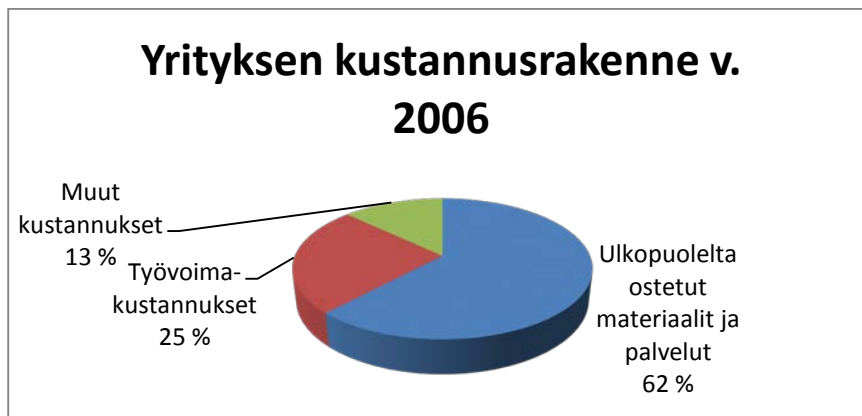
yleisten tavoitteiden ja päämäärien tukeminen sekä yrityksen liiketoimintastrategiaa tukevan hankintastrategian kehittäminen olivat tavoitteet, joita hankintatoimen odotetaan täyttävän. (Monczka ym. 2011, 30.)

## 2.4 Hankintojen taloudellinen merkitys

Organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit, joihin luetaan monet erilaiset palvelut, materiaalit ja tavarat, muodostavat keskimäärin 50 – 80 prosenttia kokonaiskustannuksista. Tämä luonnollisesti riippuu yrityksen toimialasta ja liiketoimintamallista, mutta joka tapauksessa hankinnat muodostavat merkittävän kustannusosuuden. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21.) Hankintojen vaikuttavuus yrityksen kannattavuudessa on helposti ymmärrettävissä. Voidaan ajatella, että tämä valtava osuus kustannuksista on saanut yritysjohtoon kiinnostumaan hankintatoimesta ja sen potentiaalista yrityksen toiminnassa. On toki syytä huomata, että hankintatoimella on merkittävä rooli myös yrityksen yleisessä toiminnassa ja kehityksessä, mutta konkreettisesti vaikutus on helppo havainnollistaa syntyvien kustannusten kautta.

Kuviossa 1 on havainnollistettu suomalaisen teollisuusyrityksen kustannusrakenteen kehittymistä viimeisen reilun 30 vuoden aikana (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 76).



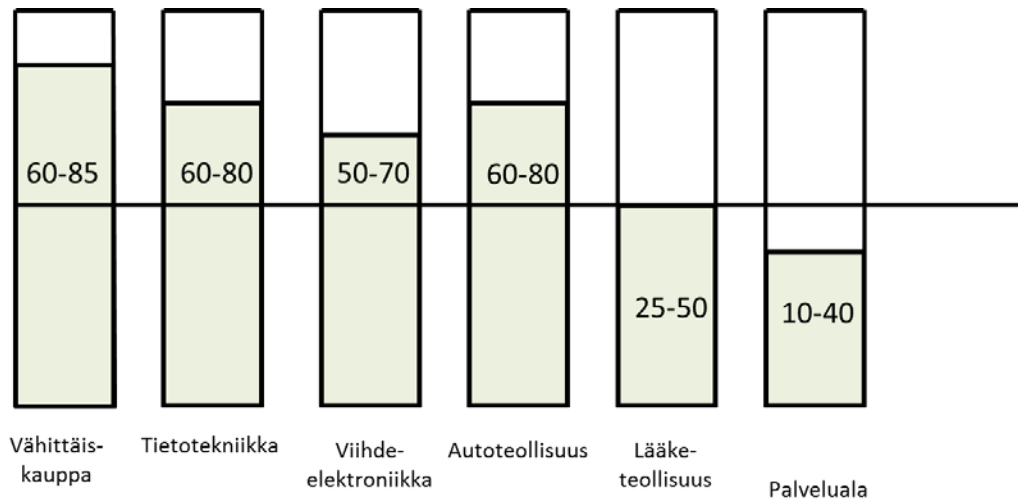


Kuvio 1. Kustannusrakenteen kehittyminen. (alkup. kuvio ks. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 76)

Tiukkeneva kilpailu pakottaa jokaisen yrityksen keskittymään ydinosaamiseensa eli niihin asioihin, joissa se voi olla paras (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 73). Yritykselle on viisasta hankkia kaikki muu ulkopuolelta. Organisaation keskittyessä ydintoihintoihinsa, hankintojen suhteellinen osuus kustannusrakenteesta ja hankinnan taloudellinen merkitys kasvavat.

Ulkoistamiskehitys on selkeästi havaittavissa kuviosta 1, joissa yrityksen hankintatoimeen liitettävissä kustannuksissa on voimakasta kasvua. Työvoimakustannusten merkittävä lasku ja vastaavasti yrityksen ulkoisten resurssien kasvanut käyttö kuvaa ulkoistamistrendiä. Kuviosta 1 ilmenevän kehityksen perusteella onkin helposti ymmärrettävissä hankintatoimen roolin muuttuminen aiempaa tärkeämmäksi yritykselle.





Kuvio 2. Ostettujen tavaroiden ja palveluiden %-osuus yrityksen myytyjen tuotteiden kokonaiskustannuksista. (alkup. kuvio ks. van Weele 2010, 13)

Van Weele (2010) esittää kuviossa 2 muutaman eri toimialan erilaisia kustannusrakenteita hankintatoimeen liittyen. Kuten kuvioista on havaittavissa eri toimialoilla hankintaan liittyvät kustannukset vaihtelevat merkittävästi, mutta yleisesti voidaan todeta keskimääräisen kustannuspotin olevan yli 50 % kokonaiskustannuksista. Luonnollisesti vähittäiskaupan alalla hankintojen ohjauksessa olevat kustannukset määrittävät suurimman osuuden (van Weele 2010, 13). Tämä selittyy oman tuotannon puuttumisella, jolloin myytäväksi suunniteltujen tuotteiden ostot näyttelevät erittäin keskeistä roolia kokonaiskustannuksissa. Palvelualoilla puolestaan työvoimakustannukset perinteisesti muodostavat suuren osuuden kokonaiskustannuksista, joskin nykyään useat palvelutuottajatkin ostavat osan loppuasiakkaalle tuotettavasta palvelusta yrityksen ulkopuolelta.

## 2.5 Hankinnan käsitteitä

Ostamisen terminologia ja käsitteistö on melko epätasua ja selkeitä käännoiksi englannin kielestä on hankala toteuttaa. Eri termeillä on moniulotteisia merkityksiä ja eri asiayhteyksissä ne saattavat tarkoittaa hieman eri asioita. Seuraavassa on käsitelty keskeisiä käsitteitä sekä suomen että englannin kielestä.

Tilaaminen (*ordering*) ja englanninkielinen ilmaisu *buying* rinnastetaan usein tarkoitamaan samaa asiaa. Ilorannan mukaan tyypillisesti näillä termeillä tarkoitetaan ostotilauksen tekemistä toimittajalle aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti. Tuotespesifikaatiot on siten määritelty toisen osaston toimesta tai tilaaminen tapahtuu toimitajan vakiomallistosta. Ostaminen -termillä tarkoitetaan yleensä hankinnan toteuttamiseen liittyviä kaupallisia transaktioita, kuten tilaamista, kotiinkutsuja, huolintaa ja maksuliikenteen hoitamista. Suomen kielessä termi viittaa suppeimmillaan tilaamiseen ja laajimmillaan sillä saatetaan tarkoittaa täyttä vastuuta hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49.)

Purchasing -termi, joka voidaan suomentaa ostamiseksi tai laajemmin hankinnaksi, yleensä käsitetään laajemmin kuin edelliset sisältäen myös spesifikaatioiden määrittelyä ainakin osittain. Yleisesti voidaan ajatella, että termin todellinen merkitys riippuu asiayhteydestä, joten yksiselitteistä ja yleistä määritelmää on vaikea ilmaista. Procurement taas voidaan suomentaa sanalla hankintatoimi. Termiä käytetään yleensä kuvaamaan laajasti koko hankintatoimen roolia käsittäen kaikki toiminnot tuotteen tai palvelun saamiseksi ulkopuoliselta toimittajalta lopulliseen kohteeseen. Termin käyttö on viime aikoina yleistynyt voimakkaasti erityisesti ammattinimikkeissä, kuten chief procurement officer (CPO). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 50.)

Englanninkielinen termi *supply* on hyvin moniselitteinen, suomen kielessä vastaa tarjontaa. Englanninkielinen termi tarkoittaa Euroopassa ja Yhdysvalloissa eri asioita. Yhdysvalloissa termillä viitataan lähinnä tuotantoon liittymättömiin eli epäsuoriin hankintoihin liittyvään varastointiin, kun taas Euroopassa ajatellaan termin käsittävän laajasti hankinnan, toimitusten ja varastoinnin hallintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 50.)

Purchasing management -termillä tarkoitetaan kaikkia toimintoja, jotka liittyvät toimittajasuhteiden hallintaan siten, että toimittajat saadaan toimimaan yrityksen strategian mukaisesti (van Weele 2010, 11). Toimitusketjun johtaminen (Supply chain management) puolestaan määritellään yleensä hyvin laaja-alaiseksi termiksi, joka laajentaa hankinnan näkökulman koko toimitusketjuun. Käsittää kaikkien toimintojen,

informaation, tiedon ja osaamisen sekä taloudellisten resurssien hallintaa. Toimitusketjun johtaminen lähtee loppuasiakkaasta ulottuen raaka-ainelähteisiin asti. Lopullisen asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen mahdollisimman tehokkaalla tavalla on keskeistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 51; van Weele 2010, 18.)

Käsite *arvoketju* (value chain) tarkoittaa likimain samaa kuin toimitusketju, mutta kiinnittää enemmän huomiota lisäarvon muodostumiseen. Arvoketjuajattelussa toimittajia haastetaan tuottamaan lisäarvoa lopulliselle asiakkaalle esimerkiksi kustannusten alentamisen tai uusien innovaatioiden muodossa. Kate kuvaa lisäarvoa, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta yrityksen panostusten perusteella. (van Weele 2010, 19.)

*Sourcing* -termi on hankalasti määritettävissä yhdellä suomenkielisellä sanalla. Van Weele (2010) määrittelee termin seuraavasti: Globaalisti parhaan mahdollisen hankintalähteen etsimistä, valintaa ja sopimista. Yleisesti termillä tarkoitetaan kansainvälistä strategista hankintaa, jossa jatkuvasti pyritään löytämään yritykselle parempia hankintalähteitä. (van Weele 2010, 16.)

### **3 JULKISET HANKINNAT**

Tässä kappaleessa keskitytään julkisten hankintojen erityispiirteisiin, joilla tarkoitetaan lähinnä hankintalain asettamia vaatimuksia ja ohjeita hankintaprosessin läpiviemiselle. Ensimmäiseksi on välttämätöntä määritellä julkinen hankinta, jonka jälkeen esitellään hankintalain pääkohdat hankintaprosessin toteuttamisen näkökulmasta.

### 3.1 Määritelmä

Työ- ja elinkeinoministeriön (2014) laatiman määritelmän mukaan julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan valtion, kuntien ja kuntayhtymien, valtion liikelaitosten sekä muiden hankintalainsäädännössä määriteltyjen hankintayksiköiden suorittamia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, jotka hankitaan organisaation ulkopuolelta.

Useissa määritelmissä mainitaan myös hankintojen toteuttaminen julkisilla varoilla, joka onkin yksi varsin keskeinen tunnusmerkki julkisista hankinnoista keskusteltaessa.

Määriteltäessä ja mietittäessä mikä on julkinen hankinta, on tärkeää tunnistaa hankintayksikkö, jonka kautta voidaan ratkaista onko kyseessä julkinen hankinta. Hankintayksikkö on määritelty hankintalaissa seuraavasti:

1. valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset
2. evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset
3. valtion liikelaitoksista annetun lain (1185/2002) mukaiset liikelaitokset
4. julkisoikeudelliset laitokset; julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan oikeushenkilöä, joka on nimenomaisesti perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta ja:
  - a. jota rahoittaa pääasiallisesti 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö
  - b. jonka johto on 1-4 kohdassa tarkoitetun hankintayksikön valvonnan alainen  
tai
  - c. jonka hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenistä 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö nimeää yli puolet; sekä
5. mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta 1-4 kohdassa tarkoitetulta hankintayksiköltä. Tämän lain soveltamisesta evankelis-luterilaisen kirkon toimintaan säädetään kirkkolaisissa (1054/1993)

(Laki julkisista hankinnoista 2007.)

Edellä kuvatun luokittelun pohjalta kyetään tunnistamaan milloin on kyseessä julkinen hankinta, mutta silti se joissain tilanteissa saattaa olla haasteellista.

### **3.2 Julkisen sektorin tekemät hankinnat**

Julkisella sektorilla tarkoitetaan sitä kansantalouden osaa, joka on valtion ja kuntien omistuksessa. Julkisen sektorin suuruutta kuvataan usein julkisten menojen suhteella bruttokansantuotteeseen. Tilastokeskuksen (2014) mukaan julkisyhteisöjen menojen suhde bruttokansantuotteeseen oli noussut vuonna 2012 56,7 prosenttiin. Vuonna 2011 suhde oli 55,1 prosenttia. Luku kuvaa siis sitä kuinka paljon rahaa julkisen sektorin kautta kulkee. Vuonna 2012 tuo rahamäärä oli tarkalleen 109 071 milj. €. (Tilastokeskus 2014.)

Kuinka paljon julkinen sektori suorittaa hankintoja arvolla mitattuna vuosittain? Euroopan komission vuonna 2010 julkaisemien tilastojen mukaan Suomen julkisten hankintojen arvo oli vuonna 2008 noin 31 miljardia euroa, jossa oli kasvua vuoteen 2007 verrattuna noin 2 miljardia euroa. Bruttokansantuotteesta mitattuna julkisten hankintojen arvo oli noin 17 prosenttia. Julkiset hankinnat voidaan katsoa olevan varsin merkittävä osa-alue bruttokansantuotetta laskettaessa. (European commission 2014.)

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisemien tilastojen mukaan julkisten hankintojen arvo Suomessa on lähes 30 miljardia euroa, joka on lähes viidennes bruttokansantuotteesta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014.)

Julkisten hankintojen arvoa voidaan myös seurata HILMAan tehtyjen hankintailmoitusten perusteella. HILMA -järjestelmä on ilmoituskanava julkisille hankinnoille, jonka kautta tilaajien laatimat tarjouspyynnöt saatetaan kaikkien halukkaiden nähtäville mahdollisen tarjouksen laatimista varten. HILMAssa julkaistujen hankintailmoitusten perusteella voidaan nähdä, että vuonna 2013 hankintojen kokonaisarvo oli n. 24,5

miljardia euroa. On kuitenkin muistettava, että hankintalainsäädäntö vaatii hankintayksiköitä ilmoittamaan HILMAssa ainoastaan osan tekemistään hankinnoista, joten HILMAN tilastojen perusteella ei voida saada kokonaiskuvaa kaikista julkisista hankinnoista. Hankintayksiköt ilmoittavat HILMAssa ainoastaan tiettyjen kynnysarvojen ylittävät hankintailmoitukset. (HILMA Julkiset hankinnat 2014.)

### **3.3 Keskeinen lainsäädäntö**

Hankintalainsäädäntö Suomessa perustuu EY:n perustamissopimukseen sekä asiaa koskeviin hankintadirektiiveihin. ETA -sopimuksen myötä julkisten hankintojen avautuessa vuonna 1994 vapaasti kilpailtaviksi, tuli myös voimaan laki julkisista hankinnoista eli hankintalaki. Vuonna 2004 EU:n parlamentti ja neuvosto hyväksyivät uudet hankintadirektiivit, joka luonnollisesti aiheutti tarpeen uudistaa myös Suomessa sovellettava lainsäädäntö. Suomessa astuivat voimaan uudistetut hankintoihin liittyvät lait 1.6.2007, jotka sisältävät varsinaisesti kaksi erillistä julkisiin hankintoihin keskittynyttä lakia:

1. Laki julkisista hankinnoista eli hankintalaki (348/2007)
2. Laki vesi- ja energihuollon, liikenteen ja postipalveluiden alalla toimivien yksiköiden hankinnoista eli erityisalojen hankintalaki (349/2007)

(Oksanen 2014, 7.)

Nämä kaksi lakia esitellään seuraavassa tarkemmin ja erityisesti keskitytään varsinaiseen hankintalakiin.

#### **3.3.1 Laki julkisista hankinnoista**

##### **Lain tarkoitus ja päämäärä**

Ymmärtääksemme hankintalakia, on syytä miettiä lain perimmäisiä päämääriä ja tarkoitusta. Hankintalain 1 §:n mukaan lain tavoitteiksi voidaan listata seuraavat asiat:

- tehostaa julkisten varojen käyttöä

- edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä
- turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailussa

(Laki julkisista hankinnoista 2007.)

Ilkka Aalto-Setälä ym. on teoksessaan *”Kilpailulait ja laki julkisista hankinnoista”* lisännyt edellä mainittuihin asioihin vielä seuraavat:

- yhteismarkkinoiden avaaminen myös julkisissa hankinnoissa
- kilpailun edistäminen
- menettelyn yhdenvertaisuuden turvaaminen puuttumalla epätasapuolisiin ja syrjiviin menettelytapoihin
- hallinto-oikeudellinen menettelykontrolli
- ympäristönsuojelu

(Aalto-Setälä ym. 2008, 530.)

Hankintalaissa viitataan useasti tasapuolisuuteen ja syrjimättömyyteen, jolla tarkoitetaan läpinäkyvää ja oikeudenmukaista menettelytapaa. Kaikille hankintamenettelyyn osallistuville on taattava yhdenmukaiset ja oikeudenmukaiset mahdollisuudet tehdä tarjouksia hankintayksikölle. Avoimuus on yksi perustekijöistä, joilla vastataan edellä mainittuun lain veloitteeseen. Avoimuusperiaate liittyy kiinteästi hankinnoista ilmoittamiseen riittävän laajasti, jotta kaikki halukkaat tarjoajat ovat tietoisia tulevasta hankinnasta. Laajan tiedottamisen kautta pyritään toki myös synnyttämään riittävä kilpailu tarjoajien keskuudessa. (Laki julkisista hankinnoista 2007.)

Edellä kuvattu onkin mielestäni yksi hankintalain peruseriaatteista, joka kuulostaa yksinkertaiselta, mutta käytännön tilanteissa aiheuttaa runsaasti päänvaivaa hankintayksiköille mietittäessä oikeudenmukaisuuden toteutumista.

## **Kynnysarvot ja julkisten hankintojen luokittelu**

Julkiset hankinnat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään perustuen sovellettaviin kynnysarvoihin.

- A) EU-hankinnat, joilla tarkoitetaan EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja
- B) Kansalliset hankinnat, joihin sovelletaan Suomen kansallisia kynnysarvoja.  
Nämä hankinnat siis ylittävät kansalliset kynnysarvot, mutta jäävät EU-kynnysarvojen alapuolelle.
- C) Pienhankinnat, joilla tarkoitetaan hankintoja, joiden arvo jää alle kansallisten kynnysarvojen, joten niihin ei sovelleta hankintalakia

(Laki julkisista hankinnoista 2007.)

### **EU-hankinnat**

EU-hankintoihin sovellettavat kynnysarvot perustuvat Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiveihin 2004/17/EY ja 2004/18/EY sekä annettuun komission asetukseen (EY) N:o 2083/2005. Kynnysarvot ovat seuraavat.

1. 137 000 euroa valtion keskushallintoviranomaisten tavara- ja palveluhankinnoissa
2. 211 000 euroa muiden kuin 1 kohdassa tarkoitettujen hankintayksiköiden tavara- ja palveluhankinnoissa
3. 5 278 000 euroa rakennusurakoissa ja käyttöoikeusurakoissa

EU-hankintojen kynnysarvot tarkistetaan kahden vuoden välein. Nykyisin käytössä olevat kynnysarvot on annettu 1.1.2014 alkaen. EU-hankintojen kynnysarvot määrittävät, mitkä hankinnat tulee kilpailuttaa EU-laajuisesti. (Työ - ja elinkeinoministeriö 2014.) EU-hankintojen kynnysarvot on esitelty taulukossa 1.



Taulukko 1. EU-kynnysarvot, Hankintalain 16 §

Hankintalaji	Kynnysarvo, euroa	
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavara- ja palveluhankinnat	137000	211000
Rakennusurakat	5278000	5278000
Käyttöoikeusurakat	5278000	5278000
Suunnittelukilpailut	137000	211000

### Kansalliset hankinnat

Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö vastaa julkisiin hankintoihin liittyvän lainsäädännön valmistelusta. Seuraavassa luettelossa sekä taulukossa 2 on esitetty Suomessa tällä hetkellä käytössä olevat kansalliset kynnysarvot.

Hankintalain 15 §:n mukaan lakia ei sovelleta tilanteissa, joissa:

- 1. tavara- tai palveluhankintoihin, suunnittelukilpailuihin eikä palveluja koskeviin käyttöoikeussopimuksiin, jos hankinnan ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa on vähemmän kuin 30 000 euroa*
- 2. poiketen siitä, mitä 1 kohdassa palveluhankinnoista säädetään, liitteen B (ryhmä 25) mukaisesti terveydenhoito- ja sosiaalipalveluihin, sekä liitteen B mukaisesti koulutuspalveluihin, joita hankitaan julkisesta työvoima- ja yritys-palvelusta annetun lain (916/2012) 5 luvun 7 §:n mukaisesti yhteishankintana työnantajan kanssa, jos hankinnan ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa on vähemmän kuin 100 000 euroa; sekä (28.12.2012/922)*
- 3. rakennusurakoihin ja käyttöoikeusurakoihin, jos hankinnan ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa on vähemmän kuin 150 000 euroa*

Taulukko 2. Kansalliset kynnysarvot, Hankintalain 15 §

Hankintalaji	Kynnysarvo, euroa
Tavara- ja palveluhankinnat	30000
Liitteen B (ryhmä 25) sosiaalipalvelut, terveydenhoito, koulutuspalvelut	100000
Rakennusurakat	150000
Käyttöoikeusurakat	150000
Suunnittelukilpailut	30000

(Laki julkisista hankinnoista 2007.)

## **Pienhankinnat**

Pienhankinnat ovat hankintoja, jotka on siis vapautettu velvoitteesta soveltaa hankintalakia eli hankintojen arvo jää alle kynnyksarvojen. Tällä järjestelyllä halutaan pienentää hankintojen kokoon nähden kohtuutonta byrokratiaa, kustannuksia ja näennäiskilpailutuksia. Pienhankintoihin sovelletaan hankintayksikön parhaaksi katsomiin hankintamenettelyjä, mutta kilpailutusvelvoitteesta ne eivät kuitenkaan pääse eroon. Myös pienhankintoja koskevat samat periaatteet hankintamenettelyn tasapuolisuudesta sekä syrjimättömyydestä. Pienhankinnat siis kilpailutetaan hankintayksikön omien ohjeiden mukaisesti. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2014a.)

## **Hankintamenettelyt**

Lain julkisista hankinnoista (348/2007) mukaan julkisissa hankinnoissa käytettävät menettelytavat voidaan jakaa pääpiirteittään kahteen eri hankintamenettelyyn, jotka ovat:

1. Avoin menettely
2. Rajoitettu menettely

Lisäksi seuraavia menettelytapoja voidaan käyttää tietyissä tapauksissa, jotka on määritelty hankintalaissa erikseen.

3. Neuvottelumenettely
4. Suorahankinta
5. Kilpailullinen neuvottelumenettely
6. Puitejärjestely

Avoin ja rajoitettu hankintamenettely eroavat toisistaan siten, että avoimessa menettelyssä kaikki halukkaat voivat osallistua tarjouskilpailuun, mutta rajoitetussa menettelyssä tarjoajat on valittu osallistumishakemuksen perusteella. Myös neuvottelumenettelyssä ja kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö voi rajata varsinaiseen tarjouskilpailuun osallistuvien tarjoajien määrän.

Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää pääasiassa tilanteissa, joissa tarjouspyyntöä tai tehtävämäärittelyä ei kyetä laatimaan riittävän tarkasti. Tällaisia tilanteita saattaa esiintyä esimerkiksi palveluhankinnoissa, joissa tarvemäärittely voi olla hyvinkin haastavaa suorittaa tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Neuvottelumenettelyyn saatetaan päätyä myös tilanteissa, joissa avoimen, rajoitetun tai kilpailullisen neuvottelumenettelyn kautta ei ole saatu tarjouspyyntöä vastaavia tarjouksia. Huomioitavaa tällaisissa tilanteissa on kuitenkin se, että tarjouspyynnön mukaisia sopimusehtoja ei muuteta prosessin edetessä. Neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö neuvottelee tarjoajien kanssa hankinnan vaatimusmäärittelyistä sekä sopimusehdoista täsmällisemmin, jotta asiaan löydetään ratkaisu.

Hankintayksikkö voi käyttää kilpailullista menettelyä erityisen monimutkaisiin hankintoihin. Tyypillistä kilpailullisessa menettelyssäkin on tilanne, jossa hankintayksikkö ei kykene määrittelemään hankinnan tarvetta riittävän yksityiskohtaisesti omatoimisesti. Tässä menettelytavassa hankintayksikkö työskentelee tiiviisti tarjoajien kanssa löytääkseen parhaan mahdollisen ratkaisun heidän tarpeeseensa. Tarjoajilta siis etsitään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja uusia ideoita hankinnan tarpeen tyydyttämiseen. Huomioitavaa tässä menettelytavassa on se, että toimittajia voidaan palkita rahallisesti heidän tuottamistaan ideoista tai innovaatioista liittyen tarpeen täyttämiseen. Lopullinen tarjouskilpailu käydään hankintayksikön valitsemien ratkaisujen pohjalta siten, että lopulta valitaan kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous.

Hankintalain 27 § mukaan suora hankintaa voidaan käyttää mm. seuraavissa tilanteissa:

- A) Avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä ei ole saatu lainkaan tarjouksia
- B) Tietystä syyistä, joka voi liittyä tekniseen tai taiteelliseen syyhyn, ainoastaan tietty toimittaja voi toteuttaa hankinnan
- C) Hankinnan toteuttamisella on äärimmäinen kiire
- D) Hankittava tuote valmistetaan tiettyyn yksittäiseen tarpeeseen, esimerkiksi tutkimukseen tai tuotekehitykseen, eikä kyseessä ole massatuotanto

Suorahankinnoissa hankintayksikkö voi tehdä hankinnan julkaisematta hankintailmoitusta sekä suorittamatta varsinaista tarjouskilpailua. Hankintayksikön on kuitenkin kyettävä perustelemaan hankintapäätöksessä valintansa käyttää suorahankintaa.

Puitejärjestelyn kautta yhdellä kilpailutuksella voidaan toteuttaa useita hankintoja. Hankintayksikön on valittava toimittajat avoimen tai rajoitetun menettelytavan kautta puitejärjestelyyn. Luonnollisesti puitejärjestelyn kautta tehtävissä hankinnoissa noudatetaan aiemmin sovittuja ehtoja muun muassa hintoihin ja suunniteltuihin hankintamääriin liittyen. Yleisesti puitesopimukset laaditaan maksimissaan neljän vuoden pituisiksi, mutta hankinnan kohteen sitä erityisesti vaatiessa, voi puitejärjestely olla myös pidempi. (Laki julkisista hankinnoista 2007.)

### **3.4 Erityisalojen hankintalaki**

Erityisalojen hankintalailla tarkoitetaan tarkemmin lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista. Lakia sovelletaan perustuen yksiköiden toimialaan ja toiminnan luonteeseen, ei hankittaviin tavaroihin tai palveluihin. Erityisalojen hankintalaki koskee vain EU-hankintojen kynnysarvot ylittäviä hankintoja, joten kansallisia kynnysarvoja ei ole määritelty. EU-kynnysarvot on määritelty varsinaisessa hankintalaissa.

Pääpiirteiltään erityisalojen hankintalaki pohjautuu varsinaiseen hankintalakiin, mutta toki joitakin keskeisiä eroavaisuuksia on olemassa. Erityisalojen hankintalaki mahdollistaa toimijoille väljemmät mahdollisuudet käyttää toiminnassaan neuvottelumenettelyä samoin ehdoin kuin avointa ja rajoitettua menettelyä. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2014b.) Taulukossa 3 tuodaan esille erityisalojen hankintalakiin sovellettavat kynnysarvot.

Taulukko 3. Kynnysarvot, Erityisalojen hankintalain 12 §

Hankintalaji	Kynnysarvo, euroa
Tavara- ja palveluhankinnat	422000
Rakennusurakat	5278000
Suunnittelukilpailut	422000

### 3.5 Oleellisimmat eroavaisuudet julkisen ja yksityisen sektorin hankinnoissa

Mietittäessä oleellisimpia eroavaisuuksia julkisen ja yksityisen sektorin hankinnoissa, nousee esiin luonnollisesti julkista sektoria sääntelevä lainsäädäntö. Aiemmin esitelty laki julkisista hankinnoista määrittelee reunaehdot hankintojen toteuttamiselle. Kuvatut pääperiaatteet liittyen julkisen rahan läpinäkyvyyteen sekä toimittajien tasa-  
puoliseen ja syrjimättömään kohteluun antaa tiettyjä erityisvaatimuksia julkisia hankintoja toteuttavalle organisaatiolle. Yksityisen sektorin hankintoja sääntelee toki myös lainsäädäntö, mutta vapaammin verrattuna julkiseen sektoriin. Kilpailulaki ja laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista ovat keskeistä lainsäädäntöä sekä julkiselle että yksityiselle sektorille.

Usein ajatellaan hankintalain rajoittavan yhteistyötä toimittajan ja julkisen toimijan välillä. Ensiarvoisen tärkeää on huomioida hankintalain ottavan kantaa vain tiettyyn osaan hankintaprosessista, lähinnä kilpailutusmenettelyyn ja tarjouspyynnön laatimiseen. Ennen määrämuotoisen ja lain säätelemän hankintamenettelyn aloittamista tehtävät toimenpiteet ovat lain soveltamisalueen ulkopuolella. Toimittajan kanssa suoritettava vuoropuhelu ja toimittajamarkkinoiden kartoittaminen ennen hankintamenettelyn aloittamista ovat siis lain ulkopuolisia asioita. Toimittajavalinnan ja sopimuksen laatimisen jälkeinen vaihe hankintaprosessissa on myöskin lain ulkopuolella. Hankintalaki sitoo siis julkista organisaatiota vain tiettyihin vaiheisiin hankintaprosessissa.

Osto & Logistiikka -lehden numerossa 1/2014 on käsitelty julkisten hankintojen toteuttamista. Talent Vectian johtava konsultti Unto Kariniemi nostaa esille julkisten

hankintojen suunnittelun ja valmistelun puutteet. Hänen mielestään näihin seikkoihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, pelkkä kilpailuttaminen ei riitä. Kariniemi on huomannut suurissa kaupungeissa hankintatoimen kehittämiseen suunnattujen panostusten kasvaneen. Hankintatoimi on kasvanut hänen mielestään kilpailuttajasta uusien palvelumallien luojaksi ja markkinoiden tuntijaksi. Artikkelissa on lisäksi listattu julkisten hankintojen kipupisteet; kuntien erilaiset ja monimutkaiset kilpailutus käytännöt, ei riittävästi tietoa markkinoista, pk -yritysten kannalta hankintojen suuri arvo, tarjouspyyntöä ei valmistella riittävästi, hankinnan elinkaaren hallinta ja joustamattomat sopimukset. (Kauniskangas 2014.)

Yleisesti voidaan todeta, että hankintalakea oikein soveltamalla ja tulkitsemalla se antaa julkiselle hankkijalle paljon mahdollisuuksia yhteistyöhön toimittajien kanssa. Oikean menettelytavan tunnistaminen ja sitä kautta avautuvien mahdollisuuksien hyödyntäminen antaa vapauksia yksityiseltä sektorilta tyypillisten toimintamallien käyttämiseen myös julkisella sektorilla. Selkeän eron tekeminen julkisen ja yksityisen sektorin hankinnoille ei ole perusteltua, kun tunnistetaan hankintalain rajoitteet ja mahdollisuudet.

## 4 OSAAMINEN

Määriteltäessä hankintaosaamisen mallia julkisen sektorin organisaatiolle, luonnollisesti on keskeistä avata osaamiseen liittyviä käsitteitä ja määritelmiä. Seuraavassa tuodaan esille osaamisen käsitteistöä sekä ajatuksia osaamisen tärkeydestä organisaatiolle sekä siitä kuinka erottua kilpailijoista menestyksekkään osaamisen ja sen johtamisen avulla.

Leenamaija Ojala (2008) määrittelee osaamisen yksilön kyvyksi suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista eteen tulevia ongelmia. Ojalan mielestä on mielekästä erottaa toisistaan yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen, koska yksilö harvemmin suoriutuu tehtävästään yksin, joten hän tarvitsee ympärillään tiimin, ryhmän tai organisaation. Organisaation osaamiseen hän soveltaa termiä osaamispääoma, joka muodostuu seuraavista tekijöistä:

- Henkilöpääoma, jolla tarkoitetaan ihmisiä, heidän osaamistaan ja halua käyttää tätä osaamista yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tässä yhteydessä yksilön tiedot, taidot, kokemus, verkostot, kyvyt yhteistyöhön, asenteet ja halukkuudet uuden oppimiseen muodostavat yksilön osaamisen.
- Rakennepääoma, jolla tarkoitetaan kaikkia yrityksen fyysisiä ja henkisiä rakenteita, teknologioita, järjestelmiä, toimintatapoja sekä kulttuuria.
- Suhdepääomalla tarkoitetaan osaamiskumppaneita, jotka täydentävät omaa osaamista. Osaamiskumppaneiden avulla ajatellaan kehitettävän tarvittavaa osaamista tehokkaammin ja paremmin kuin mikä olisi mahdollista yksin.

(Ojala 2008, 47.)

Yksilön ja organisaation osaamisen erottamisen toisistaan on ensiarvoisen tärkeää, joten seuraavassa on pureuduttu hieman syvällisemmin näihin kahteen eri ulottuvuuteen. Tekijät yksilön osaamisen muodostumisesta on kuvattu yllä, mutta on myös tärkeää ymmärtää tekijät, jotka vaikuttavat osaamistekijöiden muodostumiseen. Ojalan mukaan koulutus, opiskelu, lukeminen ja tekeminen ovat tekijöitä, joiden kautta yksilö rakentaa tarvitsemiaan tietoja ja taitoja. Henkilökohtaiset ominaisuudet puolestaan vaikuttavat siihen kuinka edellä mainittuja tiedonhankintakeinoja kyetään soveltamaan työtehtävissä. Yksilön persoonallisuus sekä asenteet ovat osa henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn sopeutua uusiin tilanteisiin.

Ojala (2008) määrittelee organisaation osaamisen seuraavasti:

*”Organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa”*. Yksilöiden jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamistaan yhdessä, saadaan yksilöiden osaamisen muutettua organisaation osaamiseksi. Organisaatiolta vaaditaan kykyä kehittää rakenteet, jotka mahdollistavat edellä mainittujen toimenpiteiden toteutumisen. Voidaankin todeta rakenteiden olevan organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämpiä kuin yksittäisten ihmisten osaamiset. (Ojala 2008, 51-53.)

Mika Kamensky (2008) määrittelee osaamisen jakamalla sen osiin. Kamenskyn mukaan osaamisen keskeiset ulottuvuudet ovat seuraavat:

- Tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus
- Teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen
- Osaamisen taso ja kehitys ja muutososaaminen
- Yksilö- ja joukkueosaaminen
- Ydinosaaminen
- Vuorovaikutusosaaminen

Osaamisen perusraaka-aine on tieto, josta on usein valtava matka taitoon. Tiedon soveltaminen käytäntöön vaatii paljon käytännön kokemusta, harjoittelua, yritystä ja erehdyistä, onnistumisista ja epäonnistumisista. Tietotaito ei kuitenkaan riitä nykypäivänä, sillä yhteiskuntien ja yritysten toiminnan monimutkaistuminen on tuonut mukanaan valtavasti erilaisia ihmisten ja asioiden välisiä riippuvuussuhteita, joiden ymmärtäminen vaatii osajalta yhä enemmän laajaa ja poikkeuksellista näkemystä. Onkin todettu, että oikean näkemyksen muodostaminen nykytilanteesta ja ennen kaikkea tulevaisuudesta, on erittäin haastavaa, mutta kuitenkin organisaation menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Menestyksen kannalta on myös tärkeää omata halu ja tahto menestykseen. Tämä näkyy Kamenskyn mukaan hyvin selvästi esimerkiksi urheilijoiden kohdalla, joilla useimmiten on valtava halu ja tahto voittaa. Viidentenä keskeisenä elementtinä nousee esille rohkeus, joka korostuu epävarmoissa tilanteissa, joissa kuitenkin vaaditaan päätöksentekokykyä. (Kamensky 2008, 287-289.)

Organisaation osaamistarpeilla puolestaan ajatellaan kuvattavan, mitä osaamista tarvitaan toiminnan kilpailukykyyn parantamiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Yksinkertaistaen voidaan todeta osaamistarpeiden olevan niitä tekijöitä, joiden avulla organisaatio pärjää. Ihmisillä on luonnollisesti omaan tehtävään ja rooliin liittyviä osaamistarpeita, jotka perustuvat tehtävässä tarvittavan osaamisen määrittelemiseen. Perustana määrittelylle on ajatus tehtävän menestyksekkäästä ja onnistuneesta suorittamisesta. (Ojala 2008, 105-106.)



Riitta Viitala (2007) on lähestynyt teemaa termillä työelämäkvalifikaatiot, joilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Nämä valmiudet voivat olla sekä koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä ominaisuuksia että myöskin persoonallisia valmiuksia. Viitalan mukaan ammattitaito koostuu useasta erityyppisestä kvalifikaatiosta, joita voivat olla esimerkiksi yleiset kvalifikaatiot, ammattikohtaiset kvalifikaatiot sekä tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. Viitala on kuvannut yksilöosaamiset kuvion 3 avulla, johon valmiudet on koottu ikään kuin kokoelmaksi.



Kuvio 3. Yksilöosaamiset. (alkup. kuvio ks. Viitala 2007, 179)

Substanssiosaaminen liittyy nimenomaan ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin, joilla tarkoitetaan esimerkiksi hitsaajan työtehtävässä hitsaustaitoa. Normatiivisilla kvalifikaatioilla puolestaan tarkoitetaan aiemmin mainittuja yleisiä työelämän tarpeita, jotka voivat olla esimerkiksi paineensietokyky, päätöksentekokyky ja sopeutumiskyky. (Viitala 2007, 177-179.)

## 5 HANKINTAOSAAMISEN AIEMPAA JÄSENTELYÄ

### 5.1 Yritysten hankintatoimen osaamistarpeet ja koulutustarjonta

Teknologiateollisuus ry (2012) on julkaissut vuonna 2012 teoksen *Yritysten hankintatoimen osaamistarpeet ja koulutustarjonta*. Tarvekartoitus toteutettiin haastatteleamalla kuuden suuren suomalaisyrityksen hankintajohtajia sekä kolmen pk-yrityksen toimitusjohtajia. Tämän lisäksi haastateltiin hankintapuolella toimivaa konsulttia, joka on kouluttanut merkittävässä määrin hankintahenkilöstöä Suomessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavat eri osa-alueet, joihin yrityksissä kiinnitetään huomiota ja joissa osaamista koetaan tarvittavan:

- Hankintatoimen keskittäminen
- Strateginen kategorioiden hallinta
- Strateginen kulujenhallinta
- Toimintojen integrointi
- Toimittajaverkoston hallinta
- Toimittajien integrointi
- Kansainvälistyminen
- Toimitusten hallinta
- Hankintojen suorituskyvyn mittaaminen

Lisäksi jokainen haastatelluista koki hankintatoimen osaamisessa jotain kehitettävää. Ainakin osittain tämän koettiin johtuvan globaalin kilpailun synnyttämästä jatkuvasta muutostarpeesta yrityksissä sekä yritystoiminnan nopeasta kehityksestä. Toimittajaverkoston suunnitteluun ja yhteistyön kehittämiseen panostaminen on havaittu yrityksissä lisäävän kustannustehokkuutta. Yritykset ovatkin vähentäneet toimittajien lukumäärää keskittyen syventämään ja lisäämään yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa. Yhteistyön kautta yritykset hakevat tukea innovaatioihin, laadun parantamista ja toimitusvarmuutta sekä myös ennakoitavuutta. (Teknologiateollisuus ry 2012, 5-9.)

## 5.2 Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia

Lappeenrannan teknillisen yliopiston Technology Business Research Center -tutkimuslaitos toteutti vuonna 2011 kyselytutkimuksen, johon osallistui 165 suomalaista yritystä eri toimialoilta (Hallikas ym. 2011). Kyselyn yhtenä osa-alueena oli hankinta-osaaminen ja sen kehittämisen tärkeys. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeiset havainnot hankintaosaamisen alueelta.

Hankintaosaaminen jaoteltiin kyselyssä viiteen eri osa-alueeseen:

1. Liiketoimintaosaaminen
  - Strateginen ajattelu
  - Asiakasnäkökulma
  - Eriilaistuminen
  - Yleinen liiketoimintaosaaminen
  - Myyntihenkisyys
  - Päätöksenteko
2. Henkilökohtainen osaaminen
  - Sopimustekniikka
  - Neuvottelutaidot
  - Poikkitoiminnallinen osaaminen
  - Kulttuurien tunteminen
  - Globalisaatio
  - Etiikka
  - Vastuullisuus
3. Johtamisen osaaminen
  - Projektijohtaminen
  - Prosessijohtaminen
  - Muutosjohtaminen
  - Toimitusten johtaminen
  - Johtajuus ja johtaminen yleensä
4. Hankintatoimeja tukevien alueiden osaaminen
  - Logistiikka
  - Riskienhallinta
  - Talousosaaminen
  - Tekninen osaaminen
  - Laadunhallinta

- Sähköiset työkalut
- 5. Toimitusverkon hallinnan osaaminen
  - Hankintojen kokonaiskustannusajattelu
  - Hankintojen suorituskyvyn mittaaminen
  - Toimittajasuhteet
  - Arvoketju
  - Hankintamarkkinatuntemus
  - Palveluiden hankinta

Kyselyyn vastaajien mielestä kaikkia osa-alueita on tärkeä kehittää, mutta tärkeimmäksi kehitysalueeksi muodostui liiketoimintaosaaminen. Seuraavaksi tärkeimmiksi alueiksi vastaajat nostivat johtamisen osaamisen sekä toimitusverkon hallinnan osaamisen. Yksittäisiä taitoja tarkasteltaessa esiin nousivat strateginen ajattelu, hankintojen kokonaiskustannusajattelu, muutosjohtaminen, neuvottelutaito ja hankintojen suorituskyvyn mittaaminen.

Kyselyn mukaan suurimmat puutteet osaamisalueissa koettiin olevan hankintatoimea tukevien alueiden osaamisessa. Johtamisen osaamisessa nähtiin toiseksi suurimmat puutteet ja tämä alue koettiin myös tärkeäksi kehittää. Kyselyssä ilmeni lisäksi, että henkilökohtainen osaaminen koettiin olevan parhaalla tasolla eri osa-alueista.

Vastaajat kokivat, että yleisesti heidän hankintahenkilöstönsä on pätevää ja että hankintaosaaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen. (Hallikas ym. 2011.) On kuitenkin merkittävää, että osaamisen mittaaminen ja kartoittaminen ovat melko alhaisella tasolla kyselyn perusteella.

### **5.3 Esimerkkejä hankintatoimen koulutussisällöistä**

Aalto -yliopisto tarjoaa Suomessa suoraan hankintatoimeen liittyen opintojakson Hankintojen johtaminen. Opintojakson osaamistavoitteeksi on asetettu opiskelijoiden perehdyttäminen yrityksen hankintatoimen johtamiseen yhdistämällä alan teoreettinen tietämys käytännön tilanteiden ymmärtämiseen. Opintojaksolla käsitellään muun muassa seuraavia aiheita: järjestelmällinen hankintaprosessi, yritysten hankin-

takustannusten analysointi, hankinnan kokonaiskustannusanalyysi, hankintastrategiat, toimittajamarkkinoiden analyysi ja toimittajasuhteiden hallinta. (Aalto-yliopisto 2014.)

Lappeenrannan teknillisen yliopiston tarjoamalle strateginen hankintatoimi -opintojaksolle on asetettu tavoitteiksi hankintatoimen strategisen merkityksen ymmärtäminen, valmiudet hankintatoimintojen kehittämiseen osana koko yrityksen liiketoiminnan kehittämistä, osaaminen transaktiokustannusteorian soveltamiseen hankintastrategian muotoilussa sekä erilaisten liiketoimintasuhteiden tunnistaminen. Opintojakson sisältö muodostuu muun muassa seuraavista kokonaisuuksista: hankintatoimen vaikutus yritysstrategioihin ja yrityksen kilpailukykyyn, erilaiset toimittajasuhteet, partnership ja sen eri muodot, yhteistyösuhteisiin liittyvä riskienhallinta sekä toimittajien arviointi. (Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto 2014.)

Bathin yliopisto lounais-Englannissa tarjoaa opetuksessaan hankintatoimeen liittyvän opintojakson nimeltään Purchasing and Supply strategy. Opintojakson tavoitteeksi on kirjattu tarkastella hankintatoimen johtamisen, strategioiden ja toimintamallien periaatteita, käsitteitä ja menettelytapoja. Keskeiset opintojaksolla tavoiteltavat osaamiset liittyvät muun muassa hankintatoimen roolin ymmärtämiseen strategisten tavoitteiden näkökulmasta, tiedon ja osaamisen jakamisen tärkeyden ymmärtämiseen verkostoissa ja yhteistyösuhteissa sekä hankintaprosessin eri osatekijöiden johtamisen osaamiseen. (University of Bath 2014.)

Näistä kolmesta eri hankintojen johtamiseen keskittyvästä koulutuksesta voidaan nähdä, että nykyaikainen hankintakoulutus korostaa hankintatoimen strategista roolia, toimittajasuhteiden strategista johtamista sekä hankintakustannusten analysointia.

## 5.4 CAPS Research: Purchasing Education and Training II

Vuonna 2004 julkaistu tutkimus selvitti hankintatoimeen liittyviä silloisia vaatimuksia sekä tulevaisuuden kuvaa ulottuen vuoteen 2010. Tutkimuksessa analysoitiin hankintatoimen tehtävissä vaadittavia kyvykkyksiä ja tarvittavaa koulutustarjontaa, jotta senhetkisiin ja tulevaisuuden vaatimuksiin kyettäisiin vastaamaan. Tutkimuksessa nousi esille seuraavat osaamistarpeet ja vaatimukset hankinta-alan ammattilaiselle, joka kykenee tulevaisuudessa menestymään tehtävässään.

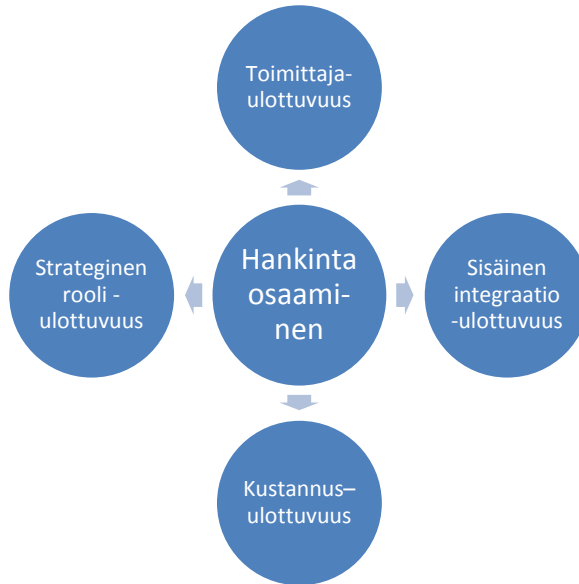
- Tiimien rakentaminen: Johtajuus, Päätöksenteko, Vaikuttaminen, Sopiminen
- Strategisen suunnittelun taidot: Projektisuunnittelu, Tavoiteasetanta, Toteutus
- Ihmissuhde / sosiaaliset -taidot: Asioiden julkinen esittäminen, Kuunteleminen, Kirjoittaminen
- Tekniset taidot: Internetiä hyödyntävä hankintatoimeen liittyvä tutkiminen ja analysointi
- Laajempi talousosaaminen: Kustannuslaskenta ja business casejen rakentaminen
- Suhteiden hallintataidot: Hyvät tavat, konfliktien ja ongelmien luova ratkaiseminen
- Lainsäädännölliset seikat, Sopimusten laadinta, Riskien hallinta globaalissa toimintaympäristössä

(Giunipero & Handfield 2004, 13-15.)

## 5.5 Alustava hankintaosaamisen malli

Tässä tutkimuksessa rakennettiin alustava malli hankintaosaamisesta perustuen hankintatoimen määrittelyihin sekä esitettyihin keskeisiin vastuisiin, aiemmissa tutkimuksissa esille nousseisiin osaamisalueisiin ja omiin pohdintoihin sekä kokemuksiin

hankintatoimen alueelta. Alustava hankintaosaamisen malli sisältää neljä eri ulottuvuutta kuten kuviosta 4 on havaittavissa.



Kuvio 4. Alustava hankintaosaamisen malli

### 5.5.1 Toimittaja-ulottuvuus

Toimittaja -ulottuvuuteen on sisällytetty luonnollisesti osaamistarpeet, joiden avulla organisaation ajatellaan hyödyntävän maksimaalisesti toimittajiin sidotun potentiaalin. Seuraavassa on esitelty keskeiset osaamistarpeet ja niiden hyödyllisyys organisaation näkökulmasta.

#### Toimittajamarkkinoiden potentiaalin ymmärrys

Monet valmistavan teollisuuden yritykset antavat toimittajille lisääntyvässä määrin vastuita tuotteiden ja komponenttien suunnitteluun ja kehittämiseen. Tällä pyritään hyödyntämään toimittajien teknologinen osaaminen ja kyvykkyys, jonka avulla valmistava yritys puolestaan parantaa tuotekehityksensä tehokkuutta ja tehollisuutta. (Wynstra ym. 2001.)

Monissa yhteyksissä tämän osaamisalueen alle liitetään toimittajien keskuudessa olevan, usein valtavan, innovointipotentiaalin hyödyntäminen ostavan organisaation käyttöön. Berkeleyn yliopiston innovaatiokeskuksen johtaja Henry W. Chesbrough

(2003) on määritellyt avoimen innovoinnin seuraavasti; avoimella innovoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa etsitään ideoita ja teknologioita aktiivisesti oman organisaation rajojen ulkopuolelta. Yhteistyötä tehdään toimittajien, rahoittajien, asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa avoimuuden hengessä. Chesbrough toteaa myös, että on tunnistettava tosiasia, että kaikki fikset ihmiset eivät ole meidän yrityksessämme töissä. On siis yritettävä löytöy tapoja, joilla päästään näiden ihmisten luovuuden ja innovoinnin hedelmiin käsiksi. (Chesbrough 2003.)

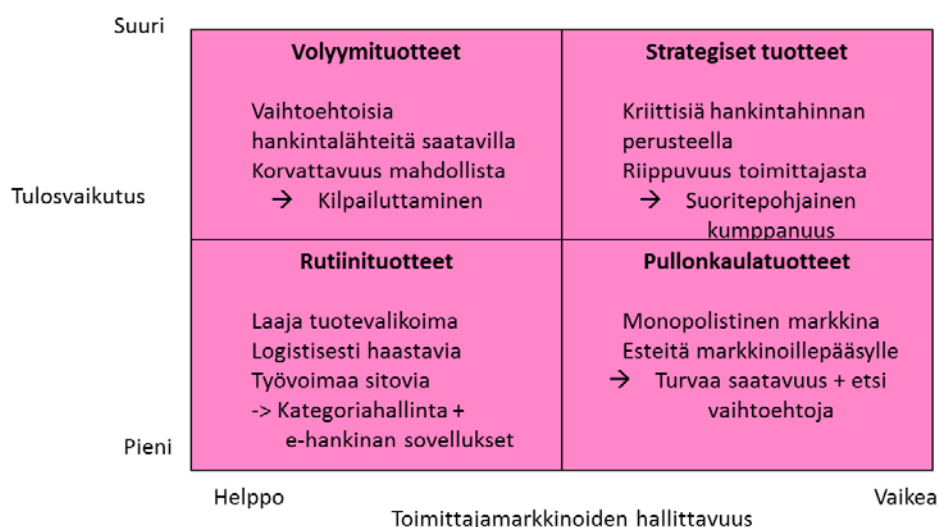
Hankintatoimessa työskentelevän on ymmärrettävä mitä mahdollisuuksia toimittajamarkkinoilta on saatavilla. Yritysten keskittyessä yhä kapeampiin ydintoimintoihinsa, on menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää hyödyntää toimittajien mahdollistama potentiaali yrityksen toiminnassa.

### **Kyvykkyys toimittajaverkoston johtamiseen**

Tässä yhteydessä toimittajaverkoston johtamisella tarkoitetaan sellaisia kyvykkyksiä, joiden kautta kyetään johtamaan toimittajia toimimaan ostavan yrityksen eduksi erilaisissa tilanteissa ja yhteistyömuodoissa. Toimittajien sitouttaminen yrityksen strategian mukaisiin toimenpiteisiin nähdään usein välttämättömänä, mutta useissa tapauksissa esiintyy ristiriitoja.

Ostavan yrityksen puolelta on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa sovellettavat toimintamallit ja strategiat erilaisissa tilanteissa ja yhteistyömuodoissa. Kaikkia toimittajia ei pidetä samanarvoisina ostavalle yritykselle toteaa Harrison ja van Hoek (2011, 316). Tämän vuoksi heidän mielestään on tärkeää segmentoida toimittajakenttä, jonka voi suorittaa esimerkiksi käyttämällä hyödyksi Peter Kraljicin esittelemää Hankinnan portfolio analyysi–matriisia (Kuvio 5). Hankintojen strategisen segmentoinnin isänä pidettävä Kraljic julkaisi periaatteet matriisista Harvard Business Review’ssä vuonna 1983. Hän luokitteli hankittavat tuote- ja palveluryhmät niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinan monimutkaisuuden mukaan, jonka jälkeen hän loi matriisin työkaluksi erilaisten hankintastrategioiden pohtimiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 114.)





Kuvio 5. Hankintojen portfolio -analyysi (alkup. kuvio ks. van Weele 2010, 197)

Segmentoinnin perimmäisiksi syiksi Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012) listaavat toimittajaverkoston muodostumisen eri tavoin käyttäytyvistä toimialoista, toimittajaryhmistä ja toimittajista, joiden liiketoimintalogiikat, kustannusrakenteet, haasteet ja kilpailutilanteet ovat hyvinkin erilaisia. Edellä mainittuihin tekijöihin perustuen optimaaliset toimintamallit kunkin toimittajan tai toimittajaryhmän kanssa ovat erilaisia, joten toimittajamarkkinat kannattaa segmentoida järkevän kokoiseen, likimain samalla tavalla käyttäytyviin segmentteihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 106.)

### Kyvykyys toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen

Suorituskyvyn mittaaminen luonnollisesti on syytä ottaa huomioon mietittäessä keskeisiä osaamistarpeita. Klassinen viisaus sanoo, että ilman mittaamista on mahdollonta johtaa, joka mielestäni perustuu kaikessa yksinkertaisuudessaan ajatukseen, että mittaamisen kautta saatava informaatio organisaation suorituskyvyn nykytilasta ja kehityksestä on johtamisen keskeisiä elementtejä.

Keskittyen enemmän hankintatoimen mittaamiseen, Monzcka ym. (2005) ovat nostaneet seuraavassa luettelossa esille perusteita ja hyötyjä nimenomaan hankintojen mittaamiselle.

- Tukea parempaan päätöksentekoon

On vaikeaa rakentaa suunnitelmia kehitysprosesseille, jos ei tiedetä millä alueilla erityisesti on parannettavaa. Suorituskyvyn ja tulosten läpinäkyvyys ohjaa keskittymään oikeisiin prosesseihin ja tekemään oikeita kehityspäätöksiä.

- Tukea parempaan kommunikointiin

Odotusten ja tavoitteiden kommunikointi läpi toimitusketjun eri osapuolten pohjimmiltaan auttaa ymmärtämään osapuolille omat vastuut ja odotukset, joiden kautta ylipäätään toimintaa johdetaan.

- Tarjota palautetta suorituskyvystä

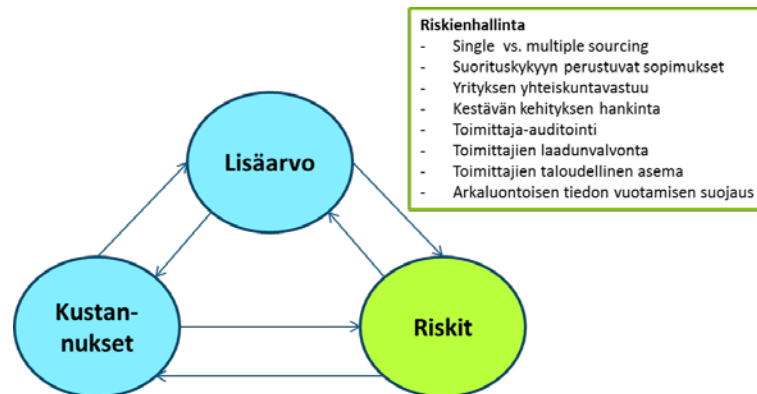
Perimmäisenä ajatuksena on mahdollistaa kehitys ja syntyneiden virheiden korjaaminen. Palaute luonnollisesti myös tuottaa informaation kuinka ostaja, tiimi, osasto tai toimittaja suoriutuu tehtävistään ajan kuluessa.

- Motivoida ja ohjata toimintaa

Mittaamisen kautta voidaan ohjata toimintaa toivottuun lopputulokseen. Ensinnäkin valitut mittarit kertovat organisaatiolle tai yksilölle kriittisinä pidettävät seikat kussakin ympäristössä. Toiseksi suorituskykymittareiden ja tavoitteiden linkittäminen palkitsemiseen motivoi tekijöistä suoriutumaan paremmin ja tavoitteelliseen toimintaan.

(Monczka ym. 2005, 630.)

## Riskienhallintaosaaminen



Kuvio 6. Riskienhallinta. (alkup. kuvio ks. van Weele 2010, 55)

Van Weele (2012) on kuvannut nykyaikaisen hankintatoimen agendaan kuvion 6 mukaisilla ulottuvuuksilla. Ajatuksena on, että hankintatoimen johtamisessa tasapainoiltaan näiden kaikkien kolmen ulottuvuuden välillä tunnistaen niiden kaikkien sisältämät mahdollisuudet sekä uhat. (van Weele 2010, 55.)

Riskienhallinta on täten täysin keskeinen kyvykkyys, kun mietitään hankintaosaamisen sisältöä ja vaateita. Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan huomata, hankintatoimeen liittyy hyvin erilaisia riskitekijöitä, joiden tunnistaminen ja johtaminen vaativat erityyppisiä osaamisia.

## Global sourcing -osaaminen

Global sourcing -termillä ajatellaan tässä yhteydessä organisaation kyvykkyyttä tunnistaa ja hyödyntää toimittajakentän mahdollisuudet globaalisti. Kuten aiemmin on kuvattu, toimittajilta on saatavissa valtava potentiaali toiminnan kehittämiseen ja uusien tuotteiden innovointiin. Tämän potentiaalın ymmärtämisen jälkeen on osattava myös löytää ja rakentaa toimivat yhteistyösuhteet potentiaalisten toimittajien kanssa. Ajurina global sourcing -ajattelulle on yleisesti pidetty mahdollisuutta kustannusten vähentämiseen löytämällä hankintalähteitä edullisemman työvoiman alueilta. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa syy lähteä hakemaan hankintoja etäämmältä, joskin

varmasti yksi tärkeimmistä. Hultman ym. (2012) toivat IKEA:n global sourcing strategiaa tutkivassa artikkelissaan esille kolme tekijää, jotka ajoivat IKEA:n aikoinaan laajentamaan hankintalähteitään Aasiaan. Esille tuodut tekijät olivat seuraavat.

- Turvata tuotteiden saatavuus
- Vähentää kustannuksia
- Kehittää uusia asiakasmarkkinoita

(Hultman ym. 2012.)

Tässä yhteydessä on keskeistä nostaa esille tarvittavat sosiaaliset taidot, joita vaaditaan liiketoiminnan rakentamiseen ja ylläpitoon vieraiden kulttuurien kanssa. Eri kulttuurien ominaispiirteiden ja käyttäytymismallien tunnistaminen on monissa yhteyksissä onnistuneen lopputuloksen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

### **5.5.2 Sisäinen integraatio -ulottuvuus**

Kuinka saadaan organisaation sisällä prosessit toimimaan yhteen? Teknologiateollisuus ry:n (2012) teettämän hankintatoimen osaamistarpeiden kartoituksen perusteella tuotiin yhdeksi tärkeäksi osaamistarpeeksi toimintojen integrointi. Sisäisen integraation tärkeys nouseekin nykypäivänä esille hyvin keskeisesti, sillä hankintatoimi nähdään yhä enemmän organisaation kaikki toiminnot kattavaksi yhteiseksi prosessiksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 93). Hankintatoimeen liittyviä toimintoja ei toteuteta ainoastaan yksin hankintaosaston toimesta vaan nimenomaan yhteistyössä muiden yksiköiden sekä osastojen kanssa.

Seuraavassa esitellään sisäinen integraatio -ulottuvuuteen kuuluvat keskeiset hankintatoimen osaamisalueet.

#### **Häiriötön materiaalien ja palveluiden saatavuus, perustehtävän tunnistaminen**

Hankintatoimen yksi perinteisimmistä vastuista on turvata materiaalien ja palveluiden häiriötön saatavuus (van Weele 2010, 53). Tämä on helposti ymmärrettävissä hankintatoimen selkeäksi perustehtäväksi, mutta mielenkiintoista onkin pohtia, millä edellytyksillä tämä tehtävä voidaan toteuttaa organisaatiota mahdollisimman hyvin

palvelevalla tavalla. Johnson ym. (2011) on laatinut seuraavanlaisen kysymyspatteriston, johon vastaamalla organisaatio voi suunnitella hankintoja sisäisesti.

- Mitä? Make or Buy? Käytetäänkö standardituotteita vai räätälöityjä ratkaisuja? Standardituotteet helposti saatavilla, mutta räätälöidyt saattavat tuoda yritykselle kilpailuetua.
- Mitä laatua halutaan? Laatu vs. hinta? Toimittajien osallistuminen?
- Kuinka paljon? Tiluseräkoiden ja varastotasojen määrittely.
- Kuka? Kuka todellisuudessa suorittaa hankinnan? Käytetäänkö keskitettyä vai hajautettua hankintaorganisaatiota? Minkälaisia vaatimuksia on määritetty hankintoja suorittaville henkilöille? Mikä on johdon rooli hankinnoissa?
- Milloin? Nyt vai myöhemmin? Halutaanko varmistaa erinomainen saatavuus vai minimoidaanko varastot? Hankintahintojen laskeminen tai nouseminen tulevaisuudessa?
- Hinta? Tavoitellaanko korkealuokkaista-, standardi- vai kustannuksiltaan alinta vaihtoehtoa?
- Mistä? Paikallinen, alueellinen, kotimainen vai kansainvälinen toimittaja? Hankitaanko pieniltä vai suurilta toimittajilta? Käytetäänkö yhtä vai useampia hankintalähteitä?
- Kuinka hankitaan? Mitkä ovat toimintamallit ja järjestelmät? Tietojärjestelmien hyödyntäminen? Neuvottelustrategiat?
- Miksi? Hankinnan tavoitteiden on oltava yhteneviä ja linjassa organisaation yleisiin tavoitteisiin ja strategioihin.

(Johnson ym. 2011, 33-34.)

Kuten yllä olevasta listauksesta voidaan huomata, hankintojen toteuttamisessa on huomioitava lukuisia eri tekijöitä, joista osa on hyvin strategisia ja osa operatiivisia.

### **Kyky toimia osana poikkiorganisatorista tiimiä**

Hankintatoimen organisointi poikkiorganisatorisiin tiimeihin, joissa on edustus useista eri toiminnoista, on nykypäivän suuntaus. Tiimien uskotaan tuovan parempia tuloksia verrattuna yksilökeskeiseen malliin. Ajatus perustuu tiimien laajalaiseen osaamiseen ja kyvykkyyteen, jotka nousevat esille jäsenten erilaisista taustoista ja kokemuksista. (Johnson ym. 2011, 64.)

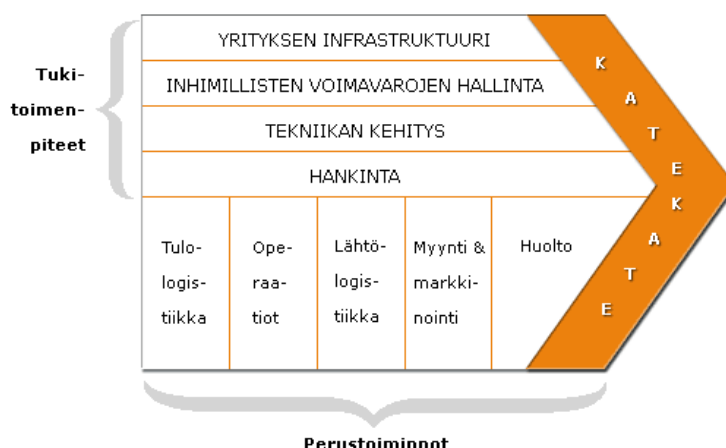
Poikkiorganisatoriset tiimit ovat modernin hankinnan arkipäivää. Hankintojen hoitaminen edellyttää usein sisäistä yhteistyötä yli organisaatorajojen, joten tiimeihin kutsutaan jäseniä eri osastoilta. Tiimit voivat koostua esimerkiksi tuotekehityksen, markkinoinnin, tuotannon, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon edustajista. Tarkastellessamme varsinaisen hankinnan määrittelyyn tarvittavia tietoja, onkin helposti ymmärrettävissä kuvatusen kaltaisen tiimin tärkeys määrittelyä laadittaessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 339.)

### **Yhteistyötaidot**

Kuten on kuvattu aiemmin, hankinta-alan ammattilaisen toimintaympäristö on nykypäivänä varsin kansainvälinen sekä monitahoinen. Toimiminen poikkiorganisatorisissa tiimeissä vaatii erilaisten mielipiteiden ja ajatusten huomioimista sekä päätösten tekemistä pohjautuen muidenkin henkilöiden mielipiteisiin kuin vain omiin. Yhteistyötaidoissa korostuu sekä yleinen kyvykkyys viestimiseen kuin myös yhteenvetojen ja johtopäätösten laatiminen eri lähteiden tietoja yhdistelemällä.

### **Asiakasvaatimusten ymmärrys**

Hankintatoimen rooli organisaatiossa vaihtelee riippuen yrityksen toimialasta sekä luonnollisesti yrityskulttuurista. Valmistavassa teollisuudessa hankintatoimi yleisesti ajatellaan yrityksen ydintoimintoa palvelevaksi toiminnoksi, jolloin esimerkiksi valmistus koetaan hankintatoimen sisäiseksi asiakkaaksi. Porterin (1985) klassinen arvoketjumalli (Kuvio 7) kuvaa kuinka yrityksen eri toiminnoista syntyy asiakkaan kokema arvo. Kuten nähdään, Porter sijoitti hankintatoimen yrityksen tukitoimiin, joiden oletetaan palvelevan perus tai ydintoimintoja.



Kuvio 7. Porterin arvoketjumalli

Ajatellessamme kaupan alaa, jossa yrityksen tuottama lisäarvo tuotteeseen perustuu hyvin suuresti kykyyn saattaa myytävä tuote loppuasiakkaan saataville, hankintatoimen rooli on varsin erilainen. Voidaankin kokea hankintatoimen ja toimitusketjun hallinnan olevan yrityksen ydintoimintoja ja niiden merkitys yrityksen menestykseen on todella keskeinen. On toki huomioitava, että hankintatoimi palvelee kaupan alalla-kin myös yrityksen sisäisiä asiakkaita lukuisten tuotteiden ja palveluiden osalta, mutta niin sanottujen välitystuotteiden osalta keskittyminen kohdistuu nimenomaan loppuasiakkaisiin.

Asiakasvaatimusten ymmärtäminen saattaa siis liittyä yrityksen sisäisiin asiakkaisiin tai loppuasiakkaisiin. Yleistäen voidaan ajatella, että tiedonkeruu loppuasiakkaan vaatimuksista ja tarpeista on luonnollisesti haasteellisempaa kuin sisäisten asiakkaan.

### **Kyvykyys laadun määrittelyyn ja sen varmistamiseen**

Lukumäärällisesti erilaisia laadun määritelmiä on varmasti laadittu aikojen saatossa yhtä paljon kuin on olemassa itse kirjoittajiakin, joten yhtä ja selkeää määritelmää on hyvin vaikea löytää tai esittää. Usein kuitenkin ajatellaan laadun olevan hyväksyttävää silloin kuin ennalta asetetut asiakasvaatimukset saadaan täytettyä. (van Weele 2010, 238.) Tyypillistä hyvälle laadulle on tosiaan ennalta sovittujen ehtojen täyty-

minen. Toimittajan kanssa solmittaviin hankintasopimukseen luonnollisesti määritellään vaaditut laatuvaatimukset tuotteella tai palvelulle siten, että ne hyväksytään molemminpuolisesti. Asetettuja laatuvaatimuksia on kyettävä aktiivisesti seuraamaan tilaajan toimesta, jotta tunnistetaan toimittajan suoriutumisen taso.

Tässä yhteydessä laatu- ja laatuvaatimukset pohditaan nimenomaan laadunvarmistamisen näkökulmasta. Kuinka saadaan rakennettua hankintaosastolle toimintamallit, joiden avulla kyetään varmistamaan ennalta asetettujen laatuvaatimusten täyttyminen toimittajien suunnalta? Onko tämä ainoastaan hankintaosaston vastuulla vai tarvitaanko laadunvarmistukseen myös organisaation muita osastoja?

### **5.5.3 Strateginen rooli -ulottuvuus**

*”Menestyäkseen yhä strategialuonteisemmissa tehtävissä hankinnan ammattilaisen tulee ennen kaikkea ymmärtää liiketoiminnan logiikkaa, osata hallita kokonaisuuksia ja ajatella analyyttisesti”* (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 335). Kuvattu lainaus tukee strategisen rooli -ulottuvuuden sisällyttämistä omana kokonaisuutenaan alustavaan hankintaosaamisen malliin.

#### **Hankintatoimen strategisen roolin ymmärtäminen**

Yleisesti voidaan ajatella, että tehtävässä kuin tehtävässä on oivallettava mitä vaikutuksia omalla työllä on suurempaan kokonaisuuteen. On myös johdon ja esimiesten perustehtäviä henkilöstöä sitouttaessaan sekä motivoidessaan kyätä kertomaan perusteluineen jokaisen eri position vaikutus ja tärkeys yrityksen toimintaan. Strategisen roolin ja suurempien kokonaisuuksien ymmärtäminen saattaa joissain tilanteissa olla organisaation eri tasoilla hieman haastavaa, joten johdon rooli korostuu näissä tilanteissa.

Hankinta-alan ammattilaisen on kuitenkin kyettävä johdon tukemana oivaltamaan mitä kaikkea omalla työllä voi saavuttaa ja kuinka hankintatoimi yleisesti asettuu oman organisaation toimintaan.



Giunipero & Handfield (2004) nostavat tutkimuksessaan esille muun muassa seuraavat asiat, jotka ovat muuttuneet hankintatoimessa vuodesta 1993. Tutkijoiden huomiot korostavat edelleen strategisen roolin ymmärtämisen tärkeyttä.

- Muutos strategisimpiin toimittajasuhteisiin ja alliansseihin
- Keskittyminen strategisiin tavoitteisiin liittyen kustannuksiin ja lisäarvon tuottamiseen
- Toimitusketjun hallinta -strategian integroituminen kiinteämmin yrityksen liiketoimintastrategiaan ja hankintatoimen kasvanut panos toimitusketjun hallinnassa
- Siirtyminen taktisesta ostamisesta kohti strategisempaa toimitusten hallintaa

(Giunipero & Handfield 2004, 10.)

Yllä kuvatuista kehitysaskeleista hankintatoimen alueella on helposti ymmärrettävissä hankintatoimen roolin muuttuminen yhä strategisemmaksi toiminnoksi.

### **Liiketoimintastrategian ja hankintastrategian yhteys**

Outotec Oy:n hankintajohtajan Jukka Ahvosen lausunnot *Osto & Logistiikka* -lehden numerossa 1/2014 kertovat myös hankintatoimen roolin muuttumisesta viimeisten viidentoista vuoden aikana. Ahvonen antaa esimerkin aiemmista toimintamalleista, jolloin tuotekehitys ja hankinta toimivat hyvin erillään toisistaan ja hankintatoimen suoriutumista arvioitiin lähinnä tinkimistaitojen perusteella. Päätehtävänä oli ostaa ennalta määritellyt materiaalit mahdollisimman halvalla ennalta määritellyiltä toimittajilta. Ahvosen mukaan globalisaatio, matriisiorganisaatio ja tuottavuusvaatimukset ovat mullistaneet käytäntöjä. Nykyään hankinnasta on tullut strateginen toiminto, jossa menestyään tuntemalla organisaation toiminta-ajatus ja päämäärät, hallitsemalla alihankkijasuhdet ja löytämällä bisnestavoitteita parhaiten tukevat ratkaisut. (Launonen 2014.)

## **Kyvykkyys kilpailukykyä vahvistavan potentiaalin tunnistamiseen**

*”Innovaatiot ovat yritysten uudistumisen ja kilpailukyvyn kulmakivi”* (Suomen Yrittäjät 2014).

Aiemmin opinnäytetyössä on viitattu useaan kertaan toimittajien keskuudessa olevan innovointipotentiaalin tunnistamiseen sekä hyödyntämiseen. Yllä kuvattu lainaus osoittaa kuinka hankintojen kautta kyetään vahvistamaan yrityksen kilpailukykyä. Hankintojen vaikuttavuus hintakilpailukykyyn on perinteisesti tunnistettu, mutta mielenkiintoista on ulottaa ajattelu koskemaan myös innovaatioiden kautta saatavaa kilpailukykyä, jolloin kyetään tarjoamaan markkinoilla jotakin kilpailijoista erottuvaa tuotetta tai palvelua. Kyvykkyys kilpailukykyä vahvistavan potentiaalin tunnistamiseen liittyykin tässä yhteydessä sekä kustannusten kautta saavutettavaan kilpailukykyyn että uusien ratkaisujen kautta saavutettavaan kilpailukykyyn. Keskeistä on tunnistaa laaja-alaisesti hankintatoimen vaikuttavuus ja mahdollisuudet eri tilanteissa kehittää yrityksen toimintaa.

### **5.5.4 Kustannukset -ulottuvuus**

Yrityksen ulkopuolelta ostetut materiaalit ja palvelut muodostavat toimialasta riippuen n. 50 – 80 % kokonaiskustannuksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 21). Tätä ajatusta vasten on selvää, että kustannus -ulottuvuus on todella keskeinen hankintatoimen alueella. Perinteisesti hankintatoimen vastuissa ei juuri muita ulottuvuuksia nähtykään vaan hankintatoimen tehtäväksi ajateltiin materiaalityömitusten saatavuuden varmistaminen mahdollisimman pienin kustannuksin.

### **Kokonaiskustannusajattelu, Total cost of ownership**

Kokonaiskustannusajattelu on noussut keskeisesti esille aiemmissa hankintatoimen osaamistarpeita kuvaavissa tutkimuksissa ja se onkin yksi nykyaikaisen hankinta-alan ammattilaisen perusosaamisvaatimuksista.

Kokonaiskustannusajattelussa keskeistä on tunnistaa, että varsinainen hankintahinta saattaa olla vain kustannustekijöiden jäävuoren huippu (Harrison & van Hoek 2011, 311). Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2012) mukaan omistamisen kokonaiskustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka hankittavasta tuotteesta, palvelusta tai pääomahyödykkeestä aiheutuu sen oletetun käyttöajan, elinkaaren aikana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 153.)

Kokonaiskustannusajattelu on järjestelmällinen tapa laskea syntyvät kustannukset tuotteen ostamisesta sekä käyttämisestä. Kokonaiskustannusajattelussa otetaan hankintahinnan lisäksi huomioon muitakin syntyviä kustannuksia, joita syntyy esimerkiksi tilaamisesta, toimittamisesta, huolloista ja korjauksista. Alun perin kokonaiskustannusajattelua käytettiin IT-laitteiden asennuksen jälkeisiä kustannuksia laskettaessa. (Nagulb 2009.)

Kuten edellä kuvatuista määritelmistä on havaittavissa, koostuvat hankinnan kustannukset useista muistakin tekijöistä kuin vain yksinomaan hankintahinnasta. Kokonaiskustannusten määrittely saattaa olla paikoitellen työlästäkin, mutta saadakseen elintärkeää faktaa hankintapäätöksen tekemiseen, tulee hankkijalle olla kyvykkyyttä kokonaiskustannusten laskemiseen koko hankinnan elinkaaren ajalle.

### **Mittaaminen**

Mittaaminen on nostettu keskeiseksi osaamistarpeeksi myös tässä kustannukset - ulottuvuudessa, kuten oli myös toimittaja -ulottuvuudessa. Tässä yhteydessä mittamisella viitataan nimenomaan kustannusten mittaamiseen ja mallintamiseen, kun taas toimittaja -ulottuvuudessa keskitytään toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen.

Kustannusten mallintaminen ja mittaaminen auttaa organisaatiota nimenomaan selvittämään hankintojen kokonaiskustannuksia ja tuottamaan sitä kautta elintärkeää tietoa päätöksentekoa varten.

### **Sähköisten sovellusten hyödyntäminen**

Hankinta-alan ammattilaiselta voidaan odottaa kykyä nykyteknologian laajaan hyödyntämiseen myös tietojärjestelmien alueella. Niiden mukanaan tuomat edut on syytä tunnistaa ja hyödyntää täysimääräisesti kuitenkin tunnistaen myös sähköisiin sovelluksiin liittyvät riskit. Usein nämä riskit liittyvät arkaluontoisen tiedon käsitte-lyyn ja siirtämiseen sähköisesti, jolloin tietovuodon mahdollisuus nousee.

Van Weele (2010) määrittelee sähköisen hankinnan verkkopohjaisiksi sovelluksiksi, jotka tukevat hankintaprosessia sekä mahdollistavat kaiken tarvittavan sähköisen tiedonsiirron hankintaprosessin aikana. Hän jakaa lisäksi sähköiset sovellukset kolmeen pääryhmään seuraavasti:

- Sähköiset markkinapaikat
- Sähköiset huutokaupat
- Sähköiset tuotekatalogit

(van Weele 2010, 44.)

Sekä Hallikkaan ym. (2011) että Giuniperon & Handfieldin (2004) hankintatoimen osaamiskartoituksissa nostettiin esille osaaminen liittyen sähköisten järjestelmien käyttöön.

Maininnat aiemmissa osaamiskartoituksissa vahvistavat tietojärjestelmäosaamisen sisällyttämistä hankintahenkilöltä vaadittaviin osaamisiin.

### **Neuvottelutaidot ja sopimushallinta**

Hallikas ym. (2011) sekä Giunipero & Handfield (2004) esittivät neuvottelutaidot keskeisenä osaamisvaateena. Kummankin edellä mainittujen toteuttamissa osaamiskartoituksissa nostettiin myös kyvykkyys sopimusten laatimiseen ja niiden hallinnointiin

tärkeäksi osaamiseksi. Edellä kuvatut seikat puoltavat kyseessä olevan osaamisen säilyttämistä alustavaan hankintaosaamisen malliin.

Neuvottelutaitojen ajatellaan tässä yhteydessä tarkoittavan neuvotteluja sekä ulkoisten toimittajien kuin sisäisten asiakkaiden ja sidososastojen kanssa.

## **6 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT**

### **6.1 Tutkimustehtävä**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja ymmärtää millaista hankintaosaamista tarvitaan julkisen sektorin hankinnoissa. Tarvittavista osaamistarpeista rakennetaan hankintaosaamisen malli julkisen sektorin organisaatiolle. Mallin avulla jäsennetään tarvittavat osaamistarpeet ja esitetään ne tiiviissä muodossa.

Hankintaosaamisen mallin rakentaminen antaa työn toimeksiantajalle (Jyväskylän ammattikorkeakoulu) mahdollisuuden hankintakoulutuksen sisällön kehittämiseen ja suunnitteluun. Tiedostamalla keskeiset osaamistarpeet, toimeksiantaja voi kohdistaa koulutusta vastaamaan juurikin tarvittaviin osaamisalueisiin.

### **6.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

#### **6.2.1 Laadullinen tutkimus**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus määritellään usein metodiksi, joka on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina siten, että tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille, joten usein metodeina käytetään erilaisia haastatteluja tai havainnoiteja. Laa-

dulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös se, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä niinkään satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Tutkimustehtävän luonteesta johtuen lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska haluttiin selvittää mitä osaamistarpeita julkisen sektorin hankintatehtävissä työskentelevät henkilöt pitävät tärkeinä ja keskeisinä.

### **6.2.2 Haastattelut aineistona**

Tutkimusaineisto kerättiin suorittamalla teemahaastatteluja. Haastatteluja tehtiin yhteensä 16 kpl, viiden eri kunnan organisaatiosta. Tutkimukseen valitut kunnat olivat Jyväskylän kaupunki, Oulun kaupunki, Turun kaupunki, Lahden kaupunki ja Mikkelin kaupunki. Toimeksiantajan maantieteellisesti sijainnista ja läheisestä yhteistyöstä johtuen oli luonnollista valita yhdeksi tutkittavaksi organisaatioksi Jyväskylän kaupunki. Muut tutkittavat organisaatiot tulivat valituiksi suurin piirtein samansuuruisen asukaslukuun, jolloin tutkimus kohdistettiin pääasiassa suuriin kuntaorganisaatioihin Suomessa.

Teemahaastattelut tehtiin ajanjaksolla 2.4.2014 – 13.5.2014. Kuudestatoista haastattelusta kaksitoista tehtiin kasvotusten ja neljä suoritettiin Microsoft Lync -ohjelman kautta verkkohaastatteluina. Haastattelut haluttiin tehdä mahdollisimman suurilta osin nimenomaan kasvotusten, jotta tutkittavien eri näkökulmat ja ajatukset tulisivat mahdollisimman laajalti esille ja sitä kautta tutkimusaineistosta saataisiin rikas ja moniulotteinen. Haastattelut toteutettiin kunkin kunnan omissa tiloissa siten, että tutkija matkusti paikkakunnalle haastattelemaan valittuja henkilöitä. Haastatteluiden kautta tutkimukselle saatiin tutkimusaineistoa 815 minuuttia, jolloin haastattelun keskiarvokesto oli 51 minuuttia. Ennen haastatteluja kerroin haastateltaville haastattelun keston olevan n. 45 - 60 minuuttia, joten suunniteltu kesto toteutui varsin hyvin. Pisin haastattelu kesti 63 minuuttia ja lyhyin oli kestoaltaan 34 minuuttia.

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti siten, että saataisiin hyvin erilaisia näkökulmia hankintaosaamiseen liittyen. Luonnollisesti kohdejoukon va-

linnassa oli ajatuksena, että haastateltavan henkilön tulee toimia jollain tasolla hankintatehtävissä. Kohdejoukkoa ei kuitenkaan haluttu rajata vain kokoaikaisesti julkisia hankintoja tekeviin ihmisiin, vaan haastateltaviksi valikoitui myös oman varsinaisen työtehtävän ohella hankintoja tekeviä henkilöitä. Tämä ajatus nimenomaan pyrki laajentamaan ja tuomaan erilaisia näkökulmia tutkimusaineistoon. Haastateltavien joukossa oli kuntien hankintapäälliköitä ja hankinta-asiantuntijoita, jotka työskentelevät kokoaikaisesti hankintojen parissa, mutta myöskin esimerkiksi suunnittelijoita kunnan palveluyksiköistä tai kunnan liikelaitoksista. Yksityiskohtaiset tiedot kaikista haastatelluista löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1).

Haastattelut toteutettiin melko vapaamuotoisena keskusteluna, kuitenkin pohjaten alustavan hankintaosaamisen mallin neljään eri ulottuvuuteen. Alustavan mallin eri ulottuvuudet keskusteltiin läpi siten, että haastateltavat toivat omia näkemyksiään esitettyihin osaamistarpeisiin sekä lisäsivät tärkeinä kokemiaan asioita. Alustavassa hankintaosaamisen mallissa ei oteta lainkaan huomioon julkisen sektorin erityispiirteitä sekä osaamistarpeita, joten näiden esilletuominen haastatteluiden kautta oli yksi keskeisistä tavoitteista. Haastatteluihin oli laadittu myös teemakohtaisia apukysymyksiä, joita joissain tilanteissa käytettiin, mutta lähtökohtaisesti haastatteluissa ei ollut mitään ennalta asetettua tai haastateltaville toimitettavaa kysymyspatteristoa.

### **6.3 Aineiston analysointi**

Hirsjärven mukaan tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko, johon tähdättiin tutkimusta aloitettaessa (Hirsjärvi ym. 2007, 216). Tätä ajatusta vasten aineistoa lähdettiin analysoimaan ymmärtäen tämän vaiheen kriittisyys kokonaisuuden kannalta. Aineiston keräämiseen ja sen saattamiseen analysoitavaan muotoon kulutettiin huomattavasti resursseja, joten siitäkkin näkökulmasta analysointivaiheen tärkeys korostuu.

Aineiston analysoinnissa metodina oli teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tässä metodissa ikään kuin käsitteistö tulee valmiina, ilmiöstä jo ennalta ”tiedettynä”. Alustava hankintaosaamisen malli on siis aikaisemmin laadittu käsitteistö, jota sitten peilataan

haastateltavien esille tuomiin asioihin. Keskeistä teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on nimenomaan se, että analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka voi olla teoria tai malli. (esim. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014.)

Haastatteluita ei litteroitu sanasanaisesti vaan sieltä poimittiin aiheeseen liittyviä kommentteja ja esille nousseita keskeisiä asioita erilliseen taulukkoon. Kaiken kaikkiaan kuudestatoista haastattelusta kirjattiin 785 erillistä huomiota, jotka luokiteltiin viiden eri kategorian alle. Tässä vaiheessa käytettiin alustavan hankintaosaamisen mallin neljää eri kategoriaa sekä viidentenä kategoriaa ”muut”. 785 kirjattua huomiota jakaantuivat eri kategorioiden alle seuraavasti:

- Toimittaja -kategoria, 179 huomiota
- Sisäinen integraatio -kategoria, 143 huomiota
- Kustannukset -kategoria, 138 huomiota
- Strateginen rooli -kategoria, 98 huomiota
- Muut -kategoria, 227 huomiota

Tutkimushaastatteluita litteroitaessa huomionarvoista oli haastateltavien henkilöiden esille tuomien asioiden eritasoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että osa haastatel- luista nosti esille hyvinkin operatiiviseen toimintaan liittyviä ikään kuin hankintatoi- men perustason osaamisvaateita. Toiset taas nostivat strategisemmän tason osaa- mistarpeita liittyen esimerkiksi toimittajamarkkinoiden potentiaal- in tunnistamiseen ja hyödyntämiseen tiiviin yhteistyön ja molemminpuolisen hyötyjen näkökulmasta. Tämä tosin selittyy osin haastateltavien työtehtävien ja hankintakokemuksen erilai- suudesta, osa työskenteli hankintatehtävissä kokopäiväisesti kun taas osalla hankin- tatehtävät näyttelivät vain pientä osaa kokonaistyöajasta laskettuna. Toki eritasoiset vastaukset selittyvät myös sillä, että haastateltavat tunnistivat hankintatoimen roolin ja sen vaikuttavuuden organisaation toimintaan eri tavoilla.

Keskeisten huomioiden kirjaamisen jälkeen aloitettiin niiden ryhmittely suurempien kokonaisuuksien alle. Alustavassa hankintaosaamisen mallissa on listattu 18 eri osaa- mistarvetta, joten näitä käytettiin ryhmittelyssä kokonaisuuksina. On kuitenkin sel-



vää, että nämä ennalta listatut osaamistarpeet eivät yksinään riitä ja kaikkia huomioita ei voida ryhmitellä näiden alle, joten näiden lisäksi luotiin 15 uutta osaamisaluetta. Jokainen haastatteluista kirjattu huomio koodattiin siten, että se luokiteltiin jonkin osaamisalueen alle. Koodauksen tuloksena saatiin numeerisesti selville kuinkamonta huomiota kunkin osaamisalueen alle kirjattiin. Yksityiskohtaiset tiedot eri osaamisalueista ja havaintojen esiintymisistä niiden sisällä on nähtävissä erillisessä liitteessä (LIITE 2).

### **6.3.1 Alustavat osaamisen kategoriat**

Alustavaan hankintaosaamisen malliin on rakennettu neljä niin sanottua yläkategoriaa osaamisalueille, mutta analysoinnin alkuvaiheessa tuli selväksi tarve viidennelle yläkategorialle, joka huomioi erityisesti julkisen sektorin tarpeita. Tästä syystä johdun yhdeksi yläkategoriaksi nimettiin ”Julkinen sektori toimintaympäristönä” -kategoria. Näin ollen hankintaosaamisen mallissa on analysoinnin tässä vaiheessa viisi eriolottuvuutta:

- Toimittaja
- Sisäinen integraatio
- Kustannukset
- Strateginen rooli
- Julkinen sektori toimintaympäristönä

Tutkimusaineistosta kootut havainnot (785 kpl) ryhmiteltiin 33 osaamisen alakategoriaan. Ryhmittelyn perusteena luonnollisesti käytettiin huomioiden asiasidonnaisuutta alakategoriassa esitettävään osaamistarpeeseen. Taulukosta 4 on nähtävissä kaikki eri osaamisen alakategoriat sekä huomioiden esiintymiskerrat alakategorioitain.

Taulukko 4. Koonti alustavista osaamisista.

Osaamisalue	Havainnot
<b>Toimittaja -kategoria</b>	
1. Toimittajamarkkinoiden potentiaalin hyödyntäminen	61
2. Kyvykkyys toimittajaverkoston johtamiseen	15
3. Kyvykkyys toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen	14
4. Tuotekehitys -yhteistyö	0
5. Riskienhallintaosaaminen	3
6. Global-sourcing -osaaminen	2
7. Toimittajamarkkinoiden tunteminen	24
8. Kilpailutusosaaminen, arviointikriteerien rakentaminen	75
9. Juridinen osaaminen, tunnettava mahdollisuudet toimittajavuoropuheluun	30
10. Toimittajien suoriutumisen seuranta reklamaatioiden kautta	16
11. Hankintojen etupainotteisuuden tärkeyden ymmärtäminen	13
12. Tutkimuksen ulkopuoliset seikat	59
<b>Sisäinen integraatio -kategoria</b>	
13. Häiriötön materiaalien ja palveluiden saatavuus, perustehtävän tunnistaminen	27
14. Kyky toimia osana poikkiorganisatorista tiimiä	26
15. Yhteistyötaidot	60
16. Asiakasvaatimusten ymmärrys	23
17. Kyvykkyys laadun määrittelyyn ja sen varmistamiseen	13
18. Kysymisen ja kyseenlaistamisen taito	8
<b>Kustannukset -kategoria</b>	
19. Kokonaiskustannusajattelu	9
20. Mittaaminen	19
21. Sähköisten sovellusten hyödyntäminen	57
22. Neuvottelutaidot ja sopimushallinta	11
<b>Strateginen rooli -kategoria</b>	
23. Hankintatoimen strategisen rooli ymmärtäminen	44
24. Liiketoimintastrategian ja hankintastrategian yhteys	20
25. Kyvykkyys kilpailukykyä vahvistavan potentiaalin tunnistamiseen	33
<b>Julkinen sektori toimintaympäristönä -kategoria</b>	
26. Sosiaalisten näkökulmien huomiointi hankinnoissa	17
27. Ympäristönäkökulmien huomiointi hankinnoissa	4
28. Juridinen osaaminen, puhdas lain tunteminen	6
29. Toimintaympäristön erityispiirteiden tunteminen	29
30. Tekstin tuottamisen taito	4
31. Juridinen osaaminen, lain soveltaminen & tulkinta	39
32. Kyky nähdä kokonaisuuksia	6
33. Yleisesti osaamisen kehittäminen koetaan tärkeänä	18

Taulukosta 4 voidaan nähdä eri osaamispainotusten esiintymistiheys tutkimusaineistossa. Kohtaan 12. ”Tutkimuksen ulkopuoliset seikat” koottiin huomioita, jotka eivät

varsinaisesti liittyneet hankintaosaamisen aihepiiriin. Tutkimushaastattelut toteutettiin hyvin vapaamuotoisesti, jolloin haastateltavat toivat esiin esimerkiksi yleisiä asioita hankintatoimen organisoinnista heidän yksikössään tai kuvailivat jotakin yksittäistä hankintaa yleisesti. Tällaiset esille nostetut asiat ovat toki mielenkiintoisia ja hankintatoimeen liittyviä, mutta niiden kautta ei nähty selkeää yhteyttä tarvittavaan osaamiseen.

### **6.3.2 Jatkoanalysointi**

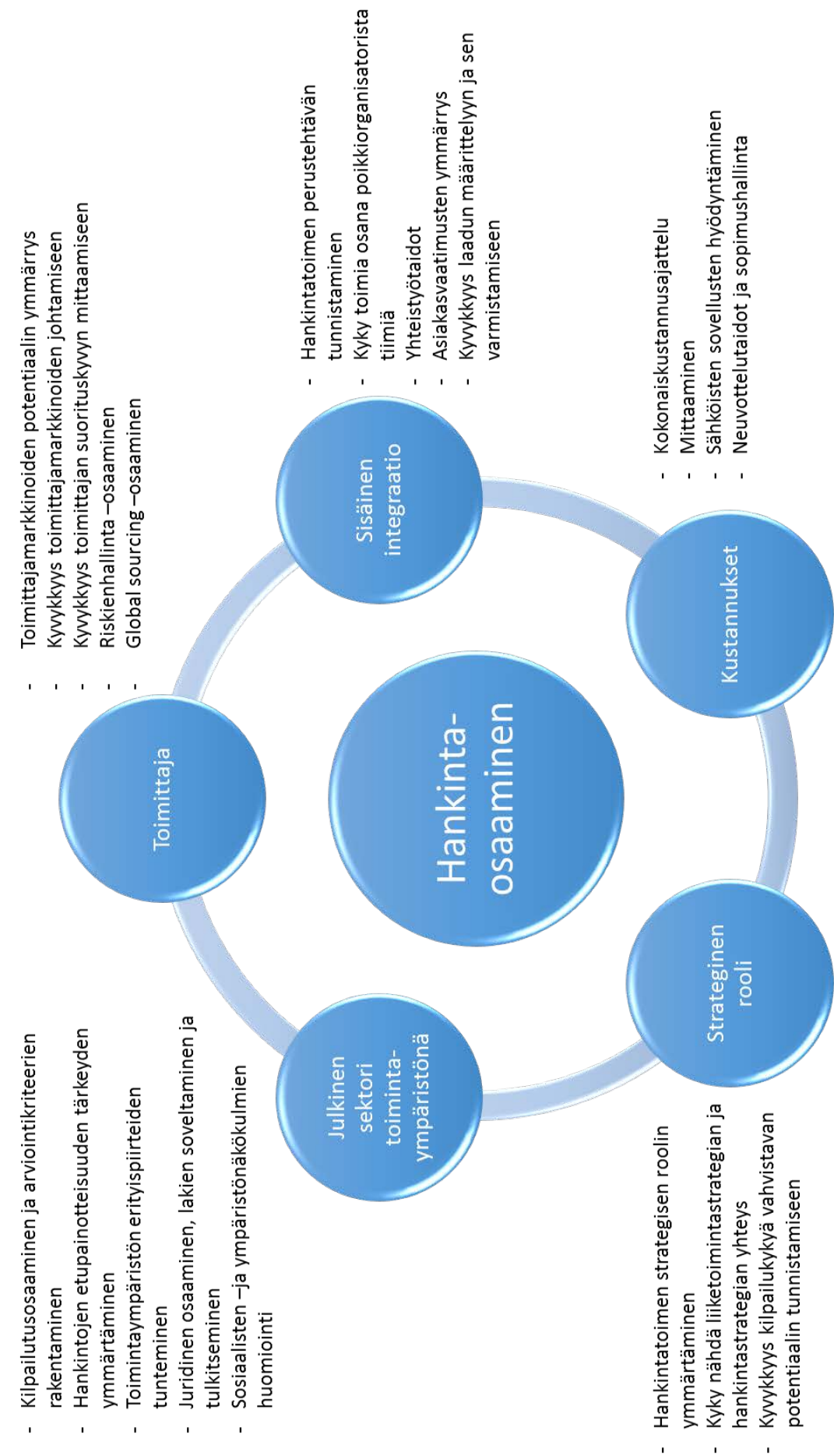
Hankintaosaamisen lopullisen mallin tulisi olla tiivis, selkeä ja kompakti kokonaisuus, johon on sisällytetty keskeiset osaamistarpeet. Tähän ajatukseen perustuen on selvää, että osaamisen malliin ei voida sisällyttää kaikkia (33 kappaletta) eri osaamisalueita, joten ryhmittelyä ja priorisointia vaadittiin edelleen. Mielestäni tässä tapauksessa ei voida ajatella siten, että osaamistarpeet, joihin tuli aineiston purkuvaiheessa eniten esiintymiä, olisivat automaattisesti tärkeimmät ja keskeiset. Voidaan sanoa, että esiintymiskertojen perusteella nähdään yleisimmät ja ehkä helpoimmin esille tulevat, mutta ei niinkään organisaation menestymisen näkökulmasta oleellisimmat. Kuten mainittua, tulee lopullinen hankintaosaamisen malli perustumaan aikaisempiin osaamiskartoituksiin hankintatoimen alueelta, julkaistussa kirjallisuudessa tärkeiksi koettuihin osaamisiin, omiin kokemuksiini sekä tutkimushaastatteluissa esille nousseisiin tekijöihin.

Tutkimushaastatteluiden myötä luodut 15 uutta osaamisaluetta eivät siis tule olemaan aiemmin esitetyissä muodoissaan lopullisessa mallissa. Mielestäni uusista osaamisalueista keskeisimmiksi nousivat seuraavat.

- Kilpailutusosaaminen ja arviointikriteerien rakentaminen
- Hankintojen etupainotteisuuden tärkeyden ymmärtäminen
- Toimintaympäristön erityispiirteiden tunteminen
- Juridinen osaaminen, lain soveltaminen ja tulkitseminen
- Sosiaalisten sekä ympäristönäkökulmien huomiointi

## 7 HANKINTAOSAAMISEN MALLI

Kuviossa 8 on kuvattu hankintaosaamisen malli julkisen sektorin organisaatiolle. Seuraavaksi esittelen jokaisen ulottuvuuden omana kokonaisuutenaan tuoden esille perusteet eri osaamistarpeiden mukaan ottamiselle. Kuten opinnäytetyössä on aiemminkin tullut esille, osaamismalliin sisällytetyt tarpeet pohjautuvat aikaisempiin hankintaosaamisen tarvekartoituksiin, kirjallisuudessa tärkeiksi nostettuihin seikkoihin, omiin kokemuksiini sekä tässä opinnäytetyössä toteutettuun haastattelututkimukseen.



Kuvio 8 Hankintaosaamisen malli

## 7.1 Toimittaja -kategoria

Lopullisessa hankintaosaamisen mallissa toimittaja -kategoriaan on sisällytetty viisi eri osaamistarvetta. Alustavassa mallissa oli alun perin seitsemän eri alakategoriaa, mutta osittain niissä oli päällekkäisyyksiä, joten selkeyden ja informatiivisuuden vuoksi mielestäni nämä esitetyt osaamistarpeet ovat riittävät. Perusteet esitettyjen osaamistarpeiden mukaan ottamiselle on tuotu pääpiirteittäin esille opinnäytetyön teoriaosuudessa, mutta ne kerrataan tiiviisti myös tässä osiossa.

### 7.1.1 Toimittajamarkkinoiden potentiaalin ymmärrys

Nykyaikaisen hankintatoimen odotetaan tuovan organisaatiolleen jatkuvasti jotakin uutta, lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Useissa tapauksissa uudet innovatiiviset ratkaisut ja ideat syntyvät toimittajien keskuudessa. Voidaan ajatella, että mikäli organisaatio ei kykene tunnistamaan ja hyödyntämään toimittajiin sidottua innovointipotentiaalia, merkittävä osa uusista toimintamalleista ja ratkaisuista jää käyttämättä. Organisaatioiden ulkoistaessa yhä tärkeämpiä toimintojaan, niiden tulevaisuuden menestyminen tulee yhä riippuvaisemmaksi toimittajien suoriutumisesta.

Tutkimushaastatteluiden tulokset tukivat mielestäni varsin hyvin tämän osaamistarpeen sisällyttämistä osaamismalliin. Aineistosta löydettiin 61 havaintoa liittyen juuri tähän kategoriaan, joten kuntaorganisaatioiden keskuudessa tämä nähtiin yleisesti tärkeänä myös havaintojen lukumäärään perustuen. Määrittelin litteroinnin yhteydessä myös osaamiskategorian ”Toimittajamarkkinoiden tunteminen”, joka liittyy kiinteästi tähän aihealueeseen. Merkittävänä seikkana oli kuitenkin se, että pelkkä toimittajamarkkinoiden tunteminen eri pelkästään riitä. On lisäksi tunnistettava oman organisaation näkökulmasta hyödynnettävissä oleva potentiaali ja nähdä toimittajayhteistyön kautta saatavat molemminpuoliset edut ja hyödyt. Toimittajia on haastavaa saada panostamaan kaikkensa yhteistyösuhteeseen, mikäli he eivät koe saavansa siitä myös muuta hyötyä kuin kertaluonteisen rahallisen korvauksen.

Huomionarvoista haastatteluissa oli myös se, että julkisia hankintoja tekevät henkilöt kokevat tämän tyyppisen toiminnan olevan mahdollista myös julkisella sektorilla. Esimerkiksi laki julkisista hankinnoista ei ota kantaa toimintaan, jota tehdään ennen määrämuotoisen hankintamenettelyn aloittamista. Toki tämä alustava toimittajamarkkinoiden kartoittaminen ja uusien mahdollisuuksien etsiminen tulee tehdä tasa-puolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita noudattaen. Osa haastatelluista tunnisti tämän osaamistarpeen tärkeyden, mutta samalla kertoi heidän hyödyntävän toimittajien ideointipotentialia vielä varsin vähän. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että julkiset organisaatiot ovat lisänneet merkittävästi vuoropuhelua toimittajien kanssa ennen varsinaisen tarjouspyynnön tai hankintailmoituksen julkaisua.

### **7.1.2 Kyvykkyys toimittajaverkoston johtamiseen**

*”On osaamista tunnistaa enemmän fokusta vaativat tuoteryhmät”*

*”Tiettyjen toimittajien kanssa tiivistä, toimintaa kehittävää yhteistyötä, toisten kanssa etäistä”*

Muun muassa edellä kuvatut lainaukset tutkimushaastatteluista kuvastavat tämän osaamisalueen tärkeyttä. Vaikkakin ensimmäisessä osaamisalueessa korostetaan toimittajien kanssa tehtävää tiivistä yhteistyötä, on kuitenkin merkittävä taito kyetä priorisoimaan ja segmentoimaan toimittajat tai tuoteryhmät. Resurssien tehokkaan hyödyntämisen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ne kohteet, joihin hankkivan yrityksen on järkevää kohdistaa suurimmat panostukset. Aineistosta luokiteltiin 15 havaintoa kyseessä olevaan osaamisalueeseen.

Aineistosta voidaan havaita, että julkiset hankkijat kokevat suoraan kuntalaisille tuotettavien palveluiden hankinnat erittäin tärkeiksi. Hankittavaa palvelua siis priorisoi-tiin myös loppukäyttäjryhmän perusteella. Suoraan kuntalaisille tuotettavat palvelut ovat haastateltavien mielestä myös ”näkyvämpiä” ja niiden perusteella kunnan tuot-tamaa palvelua myös arvioidaan ja arvostellaan julkisesti. Kuntalaiset siis tekevät suoraan johtopäätöksiä kunnan suoriutumuksesta näiden palveluhankintojen kautta. Useat haastateltavat toivat esille muuttuneita toimintatapoja, joissa kunnan rooli on

muuttunut palveluiden toteuttajasta palveluiden tilaajaksi, joten tarjottavien palveluiden laatu määrittyy hyvin pitkälti jälleen toimittajien suoriutumisen perusteella.

Yhtenä merkittävä haasteena haastateltavat toivat esille kuntien hankintojen pirstaloituneisuuden. Hankittavien tavaroiden ja palveluiden kirjo on valtava ja kuntaorganisaatiota verrattiinkin haastatteluissa laajaan monialarytykseen, jolla on useita erilaisia liiketoimintoja. Kunnilla on yhteensä 535 lakisääteistä tehtävää, joka kertoo suoraan myös tarvittavien hankintojen laajuuden, joka puolestaan korostaa priorisoinnin ja segmentoinnin keskeisyyttä.

### **7.1.3 Kyvykkyys toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen**

Mittaamisen ja seurannan tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Useat haastateltavat olivat samaa mieltä. Aineiston analysoinnin perusteella voidaan todeta, että julkisella sektorilla panostetaan suuresti tarjouspyyntöjen ja sopimusten laatimiseen. Suurin syy siihen lienee lainsäädäntö, joka korostaa toimittajien tasapuolista ja syrjimätöntä kohtelua sekä toiminnan läpinäkyvyyttä. Julkisen hankkijan on lukittava arviointikriteerit sekä laatuvaatimukset tarjouspyyntöä laadittaessa, joten tässä suhteessa toiminta eroaa merkittävästi yksityisestä sektorista. Usein ajatellaan, että yksityisellä sektorilla ensimmäisen tarjouskierroksen jälkeen aloitetaan varsinaiset neuvottelut, joissa hankintojen kohdetta ja ehtoja täsmäytetään. Tällainen toimintamalli ei ole mahdollista julkisella sektorilla, joten vaatimusten ja ehtojen on oltava lopullisessa muodossaan etupainotteisesti.

Edellä kuvattiin perusteita sille, että sopimusten laatiminen ja sitä kautta mittareiden asettaminen koetaan julkisella sektorilla todella tärkeiksi. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että sopimukset ja mittarit varmasti laaditaan mallikkaasti, mutta sopimuksen aikaisessa mittaamisessa koettiin haasteita. Usein keskitetysti laadittujen mittareiden seuranta on valtuutettu kenttäyksiköille eli palvelun tai tavaran käyttäjille. Monissa tapauksissa tuli ilmi, että juurikin tässä sopimuskauden aikaisessa toimittajien suoriutumisen mittaamisessa havaittiin kehitettävää.

Tutkimusaineistosta havaittiin 14 kommenttia tähän osaamisalueeseen.



#### 7.1.4 Riskienhallintaosaaminen

Aineistosta löydetään ainoastaan 3 havaintoa, jotka liittyvät riskienhallintaan ja niiden johtamiseen, joka oli valtava yllätys. Nykypäivän moniportaiset ja monimutkaiset toimitusketjut kuitenkin tuovat mukanaan myös valtavat riskit niin tuotteen saataavuuden kuin esimerkiksi toimitusketjun alkupään työolojen ja sitä kautta organisaation imagon näkökulmasta.

Riskinäkökulma, joka liittyy riskiin joutua markkinaoikeuteen valituksen seurauksena, toki nostettiin esiin useissa haastattelussa. Voidaan ajatella, että kilpailutusosaaminen ja tarjouspyynnön arviointikriteerien rakentaminen ovat taitoja, joilla julkinen organisaatio pienentää riskiänsä markkinaoikeuteen joutumisesta. Markkinaoikeuskäsittelyt puolestaan vaikuttavat yleisesti organisaation maineeseen, tuovat mukanaan kustannuksia ja ennen kaikkea haittaavat toimintaa. Hankintaprosessi on pysähdyksissä oikeuskäsittelyajan, jolloin joudutaan miettimään vaihtoehtoisia tapoja järjestää palvelu.

Yksi huomionarvoinen poiminta haastatteluista liittyy toimitusketjun sisältämään riskiin ja julkiseen rahaan.

*”Yritys tehköön rahoillansa mitä haluaa, mutta verorahoilla ei missään olosuhteissa voida olla tekemisissä hämärän toiminnan kanssa”*

Hämärällä toiminnalla tarkoitetaan nimenomaan epämääräisiä työoloja toimitusketjun alkupäässä, esimerkiksi lapsityövoiman käyttöä. Julkista rahaa käyttävien organisaatioiden tulisi siis olla korostuneesti valveutuneita eettisistä toimintaohjeista ja erityisesti niiden ohjeiden noudattamisesta.

#### 7.1.5 Global sourcing -osaaminen

Avarakatseisuus ja yhteistyötaidot eri kulttuurien kanssa toimiessa ovat keskeisiä elementtejä tässä osaamisalueessa. Tutkimusaineiston havaintojen lukumäärän perusteella (2) tämä osaamistarve tuli varsin vähäisessä määrin esille haastattelussa.

Toisaalta hankintojen näkökulmasta EU on sisämarkkina, jolloin hankkijoita velvoitetaan tarkastelemaan toimittajamarkkinoita laaja-alaisesti. Käytännössä hankintoja tehdään kuitenkin suurelta osin lähimarkkinoilta, mutta EU kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa julkiset hankkijat ovat velvollisia huomioimaan tarjoajat Euroopan laajuisesti.

## **7.2 Sisäinen integraatio -kategoria**

Sisäinen integraatio -kategoriaan sisältyy viisi eri osaamistarvetta, jotka olivat esitetyinä myös alustavassa mallissa. Tämän kategorian osaaminen on todella keskeinen julkisen organisaation toiminnan kannalta. Tutkitut organisaatiot ovat todella laajoja ja monisäikeisiä, joten yhteisön sisäinen viestintä ja tiedonkulku näyttävät hyvin tärkeää roolia. Seuraavaksi esitellään jokainen osaamistarve ja keskeiset havainnot tutkimusaineistosta.

### **7.2.1 Hankintatoimen perustehtävän tunnistaminen**

Minkä takia organisaatiossa on toiminto, jota kutsutaan hankintatoimeksi? Aineistosta poimittiin 27 havaintoa, jotka pohtivat hankintatoimen perustehtävää. Mielenkiintoista oli, että hankintatoimi funktiona määriteltiin hyvin monin eri tavoin, riippuen paljolti vastaajan asemasta tai työtehtävästä organisaatiossa. Useissa tapauksissa tuli kuitenkin ilmi, että hankintatoimen perustehtävä on hyvin samanlainen riippumatta liikutaanko julkisella vai yksityisellä sektorilla.

Alustava osaamiskategoria ”Kyky nähdä kokonaisuuksia” integroitiin lopulta tämän otsikon alle, koska kommentit liittyivät hyvin paljon nimenomaan perustehtävän tunnistamiseen ja siihen, että ymmärretään eri asioiden syy-seuraussuhteet sekä keskinäiset vaikutukset. Aineistossa tuli esille useasti sisäisten koulutusten toteuttaminen keskitetyn hankintakeskuksen toimesta kenttäorganisaatiolle. Koulutusten sisältöä tiedusteltaessa, tuli ilmi koulutusten sisältävän hyvin perustason ohjaamista hankintaprosessiin ja menettelytapoihin. Nämä koulutukset voidaan nähdä osaltaan avaamaan hankintatoimen perustehtävää kentälle.

### 7.2.2 Kyky toimia osana poikkiorganisatorista tiimiä

Tämä on täysin ilmeinen osaamistarve nykypäivän hankinta-alan ammattilaiselle.

Substanssiosaaminen on pirstaloitunut organisaatioon, joten saadakse tarvittavan tiedon käyttöönsä, on organisaation kyettävä rakentamaan projektiryhmiä tai tiimejä suunnittelua ja päätöksentekoa ajatellen.

*”Asiantuntijatyöryhmä tuo substanssin tarvemäärittelyyn”*

*”Tukiryhmää tarvitaan onnistuneeseen hankintaan”*

Aineistosta poimittiin yhteensä 26 havaintoa liittyen erilaisten tiimien ja projektityöryhmien tärkeyteen. Yllä on kaksi lainausta, jotka tukevat tämän osaamisalueen sisällyttämistä osaksi hankintaosaamisen mallia. Suurissa kuntaorganisaatioissa on hyvin paljon erilaista substanssiosaamista, joka luonnollisesti johtuu hyvin laajasta palveluportfoliosta, jota kunta tuottaa tai järjestää. Haastatteluihin pohjaten voidaan todeta tarvittavan substanssiosaamisen löytämisen kunnan laajasta organisaatiosta olevan yksi keskeisimmistä haasteista myös hankintojen näkökulmasta. Keskitetyn hankintakeskuksen substanssiosaaminen liittyy luonnollisesti hankintaprosessiin ja menettelytapojen tuntemiseen, mutta varsinaiseen hankinnan kohteeseen heillä ei ole osaamista tarvemäärittelyn näkökulmasta. Eräs haastateltava toikin esille näkökulman, jonka mukaan periaatteessa tulisikin estää liiallisen ”kenttäsubstanssin” kehittymistä keskitetyssä hankintakeskuksessa. Hankintakeskuksen tulee kehittää nimenomaan omaa substanssiosaamista ja kohdistaa ponnistelut siihen, kentän substanssiosaaminen kerätään sitten työryhmien kautta.

Tämä osaamisalue voidaan nähdä selkeästi organisaation tarvittavaksi osaamiseksi. On osattava rakentaa ja ottaa mukaan oikeat henkilöt laajasta organisaatiosta, jotta kyetään saamaan tarvittava tieto ja osaaminen hankintojen tarvemäärittelyyn.

### 7.2.3 Yhteistyötaidot

Periaatteessa kategoria ”yhteistyötaidot” olisi voitu sisällyttää vaadittaviin osaamistarpeisiin ilman perehtymistä aiempiin tutkimuksiin tai tähän tutkimusaineistoon.

Niin ilmeinen se on. Aineiston 60 havaintoa tukevat ilmiselvästi edellä kuvattua ajatusta. Tavalla tai toisella yhteistyötaitojen tärkeys nostettiin esille kaikissa haastatteluiluissa. Haastateltavien maininnat sosiaalisista taidoista tai kyvykkyydestä toimivaan vuorovaikutukseen sisällytettiin tämän otsikon alle.

*”Hankinnat on periaatteessa viestintää”*

Yllä mainittu lainaus konkretisoi hyvin yhteistyötaitojen tärkeyttä. Vaikkakin tämä osaamisalue on kategorisoitu ”Sisäinen integraatio” -ulottuvuuteen, on huomioitava toki myös yhteistyötaitojen oleellisuus toimittajien suuntaan yhtä lailla. Yhteistyötaidot liittyvät kiinteästi myös edelliseen osaamisalueeseen, joskin tämä voidaan nähdä selkeästi yksilöltä edellytettäväksi ominaisuudeksi. Monissa haastatteluissa keskusteltiin myös tarvittavasta juridisesta osaamisesta ja nimenomaan siitä kuinka osataan hyödyntää kaupungin lakimiesten substanssiosaamista nimenomaan lainsäädäntöön liittyen. Lakimiesten osallistuminen kilpailutusprosessiin on etenkin monimutkaisissa hankinnoissa kiinteää, joten jälleen esille nousee kyky yhteistyöhön organisaation eri henkilöstöryhmien välillä.

#### **7.2.4 Asiakasvaatimusten ymmärrys**

Tutkimusaineistosta poimittiin 23 havaintoa tähän osaamisalueeseen. Vaikka havaintojen lukumäärän perusteella kyseessä olevaa kyvykkyyttä ei voida nostaa keskeisimmäksi, kokivat haastateltavat tämän kuitenkin erittäin tärkeäksi. Haastateltujen henkilöiden kommenttien luonteesta ja heidän tavastaan ilmaista asiakasvaatimusten haasteellisuutta, voidaan todeta asiakasvaatimusten ymmärrys kaikkein tärkeimmäksi kyvykkyydeksi julkisen organisaation kannalta. Kuten useassa yhteydessä on tuotu esille, kuntaorganisaatioilla on valtavasti erityyppisiä hankintoja ja niihin liittyvä substanssiosaaminen on hajautunut hyvin laajalle alueelle. Todellisen asiakastarpeen määrittely ja oikeiden tarvemäärittelyssä tarvittavien henkilöiden tunnistaminen koettiin haastavaksi.

Organisaation sisäisten asiakkaiden tarpeen tunnistaminen ja määrittely on helpompaa kuin ulkoisten eli kuntalaisten tarpeen määrittely ja tunnistaminen. Joissain ta-

pauksissa on mielekästä ja järkevää tiedustella todellista tarvetta suoraan kuntalaisilta, jolloin voidaan esimerkiksi käyttää erilaisia vanhusraateja, joihin kootaan kunnan järjestämän palvelun loppukäyttäjät. Luonnollisesti tällaisten raatien organisointi ja käytännön rakentaminen on ajoittain työlästä, mutta kuitenkin välttämätöntä, jotta kyetään vastaamaan palvelutuotannolla juurikin oikeaan tarpeeseen.

*”Tarpeen ja halun erottaminen äärimmäisen vaikeaa”*

Yllä mainittu lainaus liittyy alustavaan osaamiskategoriaan ”kysymisen ja kyseenalaistamisen taito”, joka on lopullisessa mallissa integroitu tämän otsikon yhteyteen. Ei ole lainkaan harvinaista, että sisäinen asiakas määrittelee oman tarpeensa liian ”laadukkaaksi”, jolloin hankitaan turhan räätälöityä ja ei-standardoitua tuotetta tai palvelua. Varsinkin keskitetyssä hankintakeskuksessa työskentelevien on jatkuvasti kyseenalaistettava sisäisen asiakkaan tarvetta ja arvioitava maksetaanko tässä tilanteessa turhasta laadusta, joka ei todellisuudessa tuo organisaation kannalta hyödyllistä lisäarvoa. Tällaisessa tilanteessa korostuu myös hankintahenkilön osaaminen toimittajamarkkinoiden tuntemiseen ja sitä kautta vaihtoehtoisten tuotteiden tai palveluiden esille tuomiseen.

### **7.2.5 Kyvykkyys laadun määrittelyyn ja sen varmistamiseen**

Osaamisalue ”Kyvykkyys toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen” liittyy kiinteästi tähän yhteyteen, mutta keskittyy enemmän asianmukaisen mittariston rakentamiseen ja oikeiden mittareiden käyttämiseen. Tässä yhteydessä tarkoitetaan oikeiden laatu-kriteerien määrittelyä yhdessä käyttäjän kanssa sekä sopimuksenaikaista laadun seuranta ja varmistamista. Alustava ”toimittajien suoriutumisen seuranta reklamaatioiden kautta” -osaamisalue on yhdistetty tähän yhteyteen, jolloin havaintoja tämän otsikon alle saatiin 29 kappaletta.

Asia koettiin haastateltavien mielestä tärkeäksi, mutta samalla tuli ilmi sen haasteellisuus. Osa haastateltavista myös myönsi suoraan, että laadun seuranta ja valvonta eivät ole heidän organisaatioissaan riittävällä tasolla. On esimerkiksi tilanteita, joissa laatua seuraava ja valvova taho ei ole selvillä sopimuksen yksityiskohtaisesta sisäl-

löstä ja vaadittavasta laatutasosta. Useissa tapauksissa laatua seurataan reklamaatioiden kautta, ei niinkään ennakoivasti ja proaktiivisesti. Sisäiseen integraatioon liittyvä tiedonkulku ja eri osapuolten välinen toimiva viestintä koettiin joissain tapauksissa ongelmaksi, jolloin kentältä saatava informaatio ei tavoittanut sopimusvastuullista tahoja.

### **7.3 Kustannukset -kategoria**

Hankintaosaamisen lopulliseen malliin sisällytettiin neljä eri osaamista otsikon ”kustannukset” alle. Julkisessa keskustelussa hyvin usein viitataan julkisen hankkijan velvoitteeseen valita aina hankintahinnaltaan edullisin tarjoaja. Valitseeko julkinen hankkija todellakin tarjoajan perustuen ainoastaan hintaan? Muun muassa tähän kysymykseen pyritään antamaan vastauksia seuraavaksi.

#### **7.3.1 Kokonaiskustannusajattelu**

Kyky määritellä ja ottaa huomioon hankittavan kohteen koko sen elinkaaren kustannukset oli ilmeinen valinta yhdeksi keskeisistä nykypäivän osaamisvaatimuksista. Tutkimusaineisto tuki päätöstä, vaikkakin havaintojen lukumäärä oli vain 9 kappaletta. Keskeinen viesti näissä havainnoissa oli kuitenkin tämän osaamisalueen erityinen tärkeys. Haastateltavat tunnistivat asian tärkeyden, mutta samanaikaisesti toivat ilmi, että kokonaiskustannusajattelua ei välttämättä vielä osata tarpeeksi hyvin. Edelleen kustannuksia laskettaessa keskitytään hyvin paljolti ainoastaan puhtaaseen hankintahintaan. Useat nimesivät tämän osaamisen yhdeksi tulevaisuuden painopistealueeksi.

Mielenkiintoinen havainto asiaan liittyen liittyy kunnallishallinnolliseen päätöksentekoon ja suunnitteluun. Aineistosta kävi ilmi, että usein hankinnoista päättävä elin ajattelee kustannuksia vaan esimerkiksi valtuustokauden ajalle. Tällaisessa tapauksessa hankinnasta aiheutuvien kustannusten huomiointi koko sen elinkaaren ajalle muodostuu haastavaksi, koska useinhan esimerkiksi ison investoinnin käyttöikä on huomattavasti valtuustokautta pidempi.

Hankintahinnan merkitys päätöksenteossa on luonnollisesti keskeinen ja tärkeä, mutta ei haastateltavien mielestä missään nimessä ainoa toimittajavalintaan vaikuttava tekijä. Käytännössä aina myös laadullisia kriteerejä otetaan päätöksenteossa huomioon, joten yleinen käsitys hankintahinnan olemisesta ainoa valintakriteeri voidaan romuttaa. Hinnan ja muiden hankintapäätökseen vaikuttavien tekijöiden merkittävyyttä käsitellään opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

### **7.3.2 Mittaaminen**

Tutkimusaineistosta poimittiin 19 eri havaintoa mittaamiseen liittyen, jotka painotuivat hyvin suurelta osin kykyyn vertailla syntyviä kustannuksia oman tuotannon ja ostetun palvelun välillä. Kuten aiemmin on tuotu esille, kunnat ovat siirtyneet useissa tapauksissa tuottajasta tilaajaksi, onkin tällainen kustannusten analysointikyvykyys todella keskeinen taito. On tunnettava oma kustannusrakenne ja ainakin auttavasti myös toimittajien kustannusrakenne, jotta kyetään tekemään päätöksiä klassisen kysymyksen make or buy? -välillä.

Toinen merkittävä aineistosta poimittu seikka liittyy hankintojen kokonaiskustannusten määrittelyyn. Kuntien suurissa organisaatioissa yksityiskohtaisen tiedon kerääminen kaikista hankinnoista koetaan vaikeaksi, koska osa yksiköistä toimii hyvin itsenäisesti vastaten omista hankinnoistaan ja luonnollisesti omasta budjetistaan. Tietojärjestelmien ja toimintamallien yhtenäistämällä pyritään saamaan tulevaisuudessa kattavampi kokonaiskuva koko organisaation tekemistä hankinnoista, jotta mahdollisiin epäkohtiin ja esimerkiksi ohioistamisesta aiheutuviin kustannuksiin kyetään puuttumaan aiempaa paremmin.

### **7.3.3 Sähköisten sovellusten hyödyntäminen**

Kyky käyttää nykyaikaisia sähköisiä tietojärjestelmiä ja ennen kaikkea tunnistaa niiden kautta saatavat hyödyt organisaation kannalta, on nykypäivänä äärimmäisen tärkeä taito. 57 havaintoa tutkimusaineistosta kertovat tämän osaamisalueen keskeisyyttä haastateltavien keskuudessa. Monilla tutkituilla organisaatioilla oli käytössään Cloudia -järjestelmä ainakin keskitetyssä hankintakeskuksessa ja tulevaisuuden ta-

voitteena oli jalkauttaa järjestelmän käyttö myös laajasti kenttäyksiköille, jotta saadaan ikään kuin kaikki hankinnat saman katon alle. Kyseisen tietojärjestelmän käyttökoulutusta ja erityisesti siitä saatavien etujen esille tuomista toteutetaan melko aktiivisesti sisäisten koulutusten kautta. Cloudian mahdollistamaa sähköistä huutokauppaa ei käytetä vielä aktiivisesti, joitakin kokeiluja on toki toteutettu ja todennäköisesti tulevaisuudessa myös sähköistä huutokauppaa tullaan käyttämään laajemmin.

Haastateltavien mielestä sähköiset järjestelmät tuovat mukanaan merkittäviä etuja ja hyötyjä, jotka tunnistettiin varsin hyvin. Niin sanotut perinteiset hyödyt kuten nopeus, tehokkuus ja tietojen dokumentointi tulivat esille useissa haastatteluissa, mutta järjestelmät tuovat toki muitakin konkreettisia hyötyjä.

*”Tarjoajien osaamattomuutta voidaan kontrolloida, saadaan kaikki tarjoukset otettua huomioon”*

Mielestäni yllä kuvattu lainaus kuvastaa erinomaisesti kykyä tunnistaa sähköisten hankintajärjestelmien syvempiä hyötyjä tilaajan näkökulmasta. Julkisissa hankinnoissa tarjoajalta vaaditaan tietynlaista erityisosaamista tarjouksen laadintaan, jotta kaikki pienetkin muutoseikat täyttävät asetetut vaatimukset. Tämä saattaa olla kokeamattomalle toimittajalle toisinaan haastavaa, mutta nykyaikaiset järjestelmät ikään kuin pakottavat toimittajia ottamaan kantaa kaikkiin tarjouspyynnössä esitettyihin vaatimuksiin. Tarjouksia joudutaan hylkäämään huomattavasti vähemmän perustuen vaillinaisiin tarjouksiin, joten järjestelmien avulla saadaan huomioitua kaikki potentiaaliset tarjoajat. Aiemmin on ollut tilanteita, joissa sinänsä varsin hyviä ja tilaajan kannalta potentiaalisia tarjoajia on jouduttu hylkäämään pois tarjouskilpailusta joutuessa pieniinkin muutoseikkoihin perustuen. Näissä tapauksissa siis on menetetty mahdollisia erittäin hyviä toimittajia, jotka eivät ole vaan osanneet laatia vaatimusten mukaista tarjousta. Tätä menetettyä toimittajapotentiaalia kyetään siis hyödyntämään aiempaa paremmin käyttämällä sähköisiä järjestelmiä

#### **7.3.4 Neuvottelutaidot ja sopimushallinta**

*”Neuvottelutaidot pitää olla”*



Yllä on kuvattu yksi yhdestätoista kommentista, jotka suoraan kohdistettiin tähän osaamisalueeseen. Luonnollisesti neuvottelutaitoihin liittyy kiinteästi kategorian ”Yhteistyötaidot” sekä alustavan osaamiskategorian ”kysymisen ja kyseenalaistaminen taito”. Neuvottelutaidoilla voidaan siis ymmärtää kommunikointi sekä toimittajien että hankintatoimen sisäisten asiakkaiden kanssa. Perinteisesti ehkä ensimmäisenä neuvottelutaidoista hankintatoimessa tulee mieleen niin sanotut tinkimistäidot, mutta tässä yhteydessä ajatus pohjautuu tilaajan kannalta parhaan mahdollisen kokonaisuuden löytämiseen neuvotteluiden kautta. Julkisissa hankinnoissa neuvottelutaitojen rooli on viime aikoina korostunut nimenomaan siitä syystä, että toimittajavuoropuhelua toteutetaan aiempaa aktiivisemmin.

Kuten kuvattiin aiemmin, julkiset organisaatiot panostavat huomattavasti resursseja varsinaisen hankintasopimuksen laatimiseen. Olemassa oleva lainsäädäntö ohjaa myös tällaiseen toimintaan. Haastatteluiden myötä nousi useasti esille tietynlainen haaste, että sopimusvastuullinen taho myös todellisesti käyttäisi sopimusta konkreettisina työkaluna sopimusaikana. Tämä luonnollisesti edellyttää sopimuksen tuntemista ja sen molemminpuolisten vaatimusten ymmärtämistä. Sopimusten ymmärtäminen ja kunnioittaminen koettiin keskitettyjen hankintakeskusten näkökulmasta yhdeksi keskeisistä sisäisen koulutuksen tarpeista kenttäyksiköille.

#### **7.4 Strateginen rooli -kategoria**

Strateginen rooli -osaamiskategoria muodostuu kolmesta erillisestä osaamisesta, jotka oli sisällytetty myös alustavaan hankintaosaamisen malliin. Tutkimushaastatteluihin perustuen voidaan todeta, että julkisella sektorilla yhä paremmin tunnustetaan hankintatoimen laajempi vaikuttavuus ja keskeinen rooli organisaatiossa. Toki usean haastateltavan mukaan tässä on edelleen suuresti kehitettävää, mutta täysin operatiivisesta roolista ollaan siirtymässä kohti strategisempaa näkökulmaa.

#### 7.4.1 Hankintatoimen strategisen roolin ymmärtäminen

Kaikissa tutkituissa organisaatioissa oli jollain tasolla keskitetty hankintakeskus tai hankintapalvelut, jolla oli haastateltavien mukaan ohjaava ja koordinoiva rooli. Luonnollisesti kaikki yhteishankinnat, joilla tarkoitetaan pääsääntöisesti hankintoja, joita käyttää kaksi tai useampia sisäisiä käyttäjiä, toteutetaan hankintakeskuksen toimesta. Hankintakeskus neuvoo ja auttaa kenttäyksiköitä myös useissa erillishankinnoissa, erityisesti hankintaprosessiin ja lainsäädännöllisiin seikkoihin liittyen. Monet kenttäyksiköissä työskentelevät kokivat hankintakeskuksen olemassaolon varsin hyödyllisenä ja hyvänä asiana, erityisesti sen auttavan roolin takia. Yksi hankintakeskuksen tavoitteena on rakentaa organisaation sisällä yhteneviä toimintamalleja ja käytänteitä, joiden avulla kyetään suoraviivaisempaan ja tehokkaampaan toimintaan. Mielestäni jo keskitetyn hankintakeskuksen olemassaolo kertoo tietyllä tavalla strategisemmän roolin ymmärtämisestä organisaatiossa. Yhdessä tutkituista organisaatioista oli hankintajohtajan positio konsernihallinnossa, joka koettiin todella merkittävänä kehitysaskelena kohti strategisempaa hankintaotetta.

*”Palveluntuottajasta palvelunjärjestäjäksi, strateginen rooli korostuu”*

Kuten on tullut jo useasti esille, on kuntien rooli muuttunut merkittävästi tuottajasta tilaajaksi, jota yllä kuvattu lainauskin kuvastaa. Hankintojen muodostaessa yhä suuremman osuuden kuntien kustannuksista, on sen rooli myös oivallettava eri tavalla kuin aikaisemmin. Kuntien hankintakeskuksissa työskentelevät asiantuntijat tämän toki tunnistavat varsin hyvin, mutta itsenäisten kenttäyksiköiden keskuudessa tässä oli edelleen kehitettävää. Erilaisten sosiaalisten ja ympäristönäkökulmien ottaminen mukaan hankintoja suunniteltaessa osaltaan myös ikään kuin pakottaa hankintoja tekeviä henkilöitä ajattelemaan hankintojen vaikuttavuutta uudella tavalla. Tällä alueella edistyselliset julkiset organisaatiot luovat itsestään kuvaa innovatiivisina hankkijoina, joka heijastuu koko kaupungin imagoon positiivisesti. Tämänkin seikan ymmärtäminen ja sen huomiointi päivittäisessä toiminnassa on keskeistä nykypäivän hankinta-alan ammattilaiselle.

Tutkimusaineistosta havaittiin 44 huomiota liittyen tähän osaamisalueeseen.

#### 7.4.2 Kyky nähdä liiketoimintastrategian ja hankintastrategian yhteys

On selvää, että hankintastrategian ja ylemmän tason strategian (liiketoimintastrategia, kaupunkistrategia) on vietävä organisaatiota samaan suuntaan. Hankintastrategia vastaa ylemmän tason strategian tavoitteisiin hankintojen kautta eli toteuttamalla hankintoja organisaation haluamalla tavalla.

Yhdessä tutkituista organisaatioista oli laadittu varsinainen hankintastrategia, mutta useissa strategioita oli suunnitteluvaiheessa. Useat haastateltavat kokivat tarpeen selkeälle ja käyttökelpoiselle strategialle, jota voidaan todellisesti hyödyntää päivittäisessä työssä. Kaikilla organisaatioilla oli käytössään hankintaohjeita ja kuvauksia menettelytavoista, mutta tulevaisuuden tavoitteena oli laatia todellinen strategia. Aineistosta poimittiin 20 havaintoa, jotka liittyivät keskeisesti tähän osaamisalueeseen.

*”Elinkeinopoliittisia tavoitteita tunnistetaan paremmin hankintojen kautta”*

Yllä oleva lainaus kuvaa mielestäni juurikin sitä, kuinka kuntien tulisi ajatella hankintatoimen roolia elinkeinopolitiikkaan liittyen. On tärkeää oivaltaa, kuinka hankintojen kautta voidaan edistää kunnan elinkeinopolitiikkaa. Esimerkkinä voidaan ajatella yhdeksi kunnan elinkeinopolitiikan painopistealueeksi kuntalaisille mahdollisimman hyvien palveluiden ja viihtyisän asuinympäristön luomiseen, jotta saadaan houkutelua osaavaa työvoimaa kehittämään alueen yrityksiä. Luoda kuntalaisille hyvät ja toimivat palvelut – kuinka hankintatoimi voisi edistää tätä aluetta? Useasti esille nostettu roolin muutos palveluiden tuottajasta tilaajaksi liittyy kiinteästi tähänkin asiaan. Jotta kyetään järjestämään kuntalaisille asianmukaiset palvelut, tarvitaan niiden toteuttajiksi ulkopuolisia yrityksiä, jolloin näiden ulkoisten resurssien johtaminen on hankintatoimen strategisen tason perustehtävä. Kunnan halutessa erottua positiivisesti muista kunnista, olisi palveluiden oltava siis jotenkin erityislaatuisia tai innovatiivisesti toteutettuja. Tästä päästään edelleen toimittajien innovatiivisuuden hyödyntämiseen palvelutuotannossa, joka on nostettu yhdeksi keskeisistä osaamistarpeista osaamismallissa. Kehittämällä ja suunnittelemalla kunnan järjestämiä palveluita yhdessä toimittajien kanssa voidaan siis edistää selkeästi kunnan vetovoimaisuutta

osaavan työvoiman silmissä ja sitä kautta kehittää alueen yritysten toimintaedellytyksiä.

Toisena esimerkkinä voidaan nostaa esille yrittäjyyden kehittäminen alueellisesti. Tässä tilanteessa on toki keskeistä huomioida hankintalain vaateet toimittajien tasa-puolisesta, syrjimättömästä ja oikeudenmukaisesta kohtelusta hankintapäätöstä tehtäessä. Luonnollisestikaan ei voida suoraan suosia alueen yrittäjiä tarjouskilpailussa, mutta keskeistä osaamista onkin laatia tarjouspyynnöt siten, että esimerkiksi alueen PK -yrityksillä on mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun. Tämän tietyllä tavalla haastavan asian kanssa kunnat joutuvat painimaan useissa tilanteissa. Kuinka edistää alueellista yrittäjyyttä, mutta kuitenkin huomioida toimittajien oikeudenmukainen käsittely hankintapäätöstä tehtäessä?

#### **7.4.3 Kyvykkyys kilpailukykyä vahvistavan potentiaalinn tunnistamiseen**

Organisaation tulevaisuuden menestyksen näkökulmasta, tämä osaamisalue voidaan liittää osaksi keskeisiä osaamistarpeita. Hankintojen kautta voidaan selkeästi saavuttaa tuloksia, joiden avulla vahvistetaan kilpailukykyä ja erotetaan kilpailijoista. Kunnissa tämä voidaan nähdä luonnollisesti talouden näkökulmasta, mutta kuten edellä kuvattiin, myös osaavan työvoiman houkuttelemisen näkökulmasta. Tutkimusaineistosta löydettiin 33 havaintoa, jotka tukivat tämän osaamisalueen tärkeyttä.

*”Hankinnoilla on suora yhteys kustannussäästöihin, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn”*

*”Hankintakeskuksen roolia on siirretty niin sanottuihin kriittisiin hankintoihin ja bulkkihankintoja on siirretty KL-kuntahankinnoille”*

*”säästö -ja vaikuttamispotentiaali tunnistetaan aiempaa paremmin”*

*”strateginen tavoite parantaa houkuttelevuutta asiakkaana”*

Kaikki yllä esitetyt lainaukset kuvaavat mielestäni hyvin sitä, kuinka tutkituissa organisaatioissa tunnistetaan tämän osaamisen olemassaolo. Hankintakeskuksen resurssien kohdistaminen nimenomaan erityistä osaamista vaativiin hankintoihin, joiden koetaan tuomaan tilaajalle lisäarvoa ja olevan loppuasiakkaan kannalta keskeisiä, kertoo selkeästi siitä, että on tunnistettu toimenpiteet, joilla kyetään auttamaan tilaajaa hyödyntämään olemassa olevat resurssit mahdollisimman hyvin. Kuntaorganisaation houkuttelevuus asiakkaana luonnollisesti edistää osaltaan toimittajan sitoutumista ja panostuksen tasoa tilaajaa kohtaan. Voidaan ajatella molemminpuolisten hyötyjen saavuttamisen yhteistyösuhteessa tuovan laadukkaampaa tuotosta loppukäyttäjälle, joka taasen näkyy esimerkiksi kunnan imagon näkökulmasta ulospäin.

## **7.5 Julkinen sektori toimintaympäristönä -kategoria**

Viides yläkategoria ”julkinen sektori toimintaympäristönä” liittyy luonnollisesti erityisosaamisiin, jotka painottuvat nimenomaan julkisissa organisaatioissa. Alustavassa hankintaosaamisen mallissa oli ainoastaan neljä erillistä yläkategoriaa, mutta tutkimuksen edetessä kävi ilmeiseksi, että lopulliseen malliin tarvitaan myös viides kategoria. Tämän yläkategorian alle on sisällytetty viisi eri osaamistarvetta, jotka esitellään seuraavaksi yksityiskohtaisesti.

### **7.5.1 Kilpailutusosaaminen ja arviointikriteerien rakentaminen**

Tutkimusaineistosta poimittiin valtava määrä havaintoja, jotka liittyivät tähän nimenomaiseen osaamiseen, yhteensä 75 kappaletta. Tämä osaamisalue keräsi siis lukumäärällisesti eniten havaintoja aineistosta.

Haastatteluissa keskusteltiin hyvin paljon hinnan roolista kilpailutuksissa. Tässä yhteydessä voidaan todeta, että julkisia hankintoja ei tehdä käytännössä koskaan siten, että vertaillaan ainoastaan hankintahintaa. Laadulliset näkökohdat otetaan myös huomioon. Useissa tapauksissa haastateltavat kokivat hyvänä mallina, että laadulliset kriteerit sisällytetään pakollisina vaateina, jotka pitää täyttää joka tapauksessa. Peri-

aatteessa tämän jälkeen hankintapäätös voidaan tehdä halvimman hinnan perusteella, mutta tällaisessakin tilanteessa laatutekijät on kuitenkin otettu huomioon. Useiden haastateltavien mukaan niin sanottu keinotekoinen laatukriteerien käyttöönotto vertailuperusteeksi on periaatteessa täysin turhaa, jos todella tiedetään laatutaso, jota halutaan. Riskinä saattaa olla, että tilaaja maksaa turhaan ”ylilaudusta”, mikäli valintakriteeristö on laadittu painottaen tilaajalle lisäarvoa tuottamattomaa laatua. Järkevämpää onkin asettaa minilaatu pakolliseksi ja lisäarvoa tuottavasta laadusta voidaan antaa lisäpisteitä kilpailutuksessa. Huomionarvoista on jälleen asiakasvaatimusten tunnistamisen taito sekä yhteistyötaidot, jotta keskitetyissä hankintapalveluissa osataan määritellä organisaation kannalta olennaiset laatutekijät.

*”kuinka kriteerit rakennetaan siten, että se jättää ”tilaa” toimittajien ratkaisuille?”*

Aineistosta poimittu kysymys on tässä yhteydessä täysin keskeinen. Yksi julkisten hankintojen erityispiirre on etupainotteisuus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi hankinnalta haluttujen tekijöiden ”lukitsemista” tarjouspyyntöä tehtäessä. Toki on olemassa erilaisia menettelytapoja, jotka sallivat toimittajavuoropuhelun ja hankinnan sisällön tarkentamisen neuvotteluissa, mutta näitä menettelytapoja ei kuitenkaan voida käyttää kaikissa hankinnoissa. Avoimen menettelyn kautta hankittaessa kaiken pitää siis olla ”valmista” tarjouspyyntöä julkaistaessa. On todella keskeistä osaamista, että kyetään laatimaan kriteeristö siten, että toimittajat voivat tuoda esiin omia innovatiivisia ratkaisuja eivätkä ole lukittuneita tilaajan asettamiin tarkkoihin ja yksityiskohtaisiin vaateisiin. On myös oleellista huomioida tiettyjen tarkkojen vaateiden nostavan hintaa niiden toimittajien keskuudessa, joilla ei ole esimerkiksi vaadittuja työmenetelmiä käytössään, mutta kykenisivät tuottamaan palvelun vastaavalla laatutasolla heille paremmin soveltuvilla menetelmillä.

*”miten tunnistettu toimittaja-ammattitaito kyetään kirjaamaan siten, että hinnalla tarjoajat eivät voita”*

Osa haastatelluista toi korostuneesti esille toimittajamarkkinoiden tuntemisen myös tässä yhteydessä, jota yllä mainittu lainauskin kuvastaa. Joissain tilanteissa voidaan

ajatella, että julkisen hankkijan on oltava todella hyvin tietoinen toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksista, jotta uudet ja innovatiiviset ratkaisut kyetään huomioimaan arviointikriteeristöä luotaessa. Tämän vuoksi osa haastatelluista nosti toimittajamarkkinoiden tuntemisen tärkeämmäksi osaamiseksi julkisella sektorilla verrattuna yksityiseen sektoriin. Eräs haastatelluista henkilöistä kuvasi huonoimmaksi tilanteeksi toimintavan, jossa kilpailutus toteutetaan vastaavalla tarjouspyynnöllä kuin edellisellä kerralla (esimerkiksi neljä vuotta sitten), jolloin sopimuskauden aikaista kehitystä toimittajamarkkinoilla sekä sopimuskauden kuluessa syntyneitä kehitysideoita ei oteta huomioon uudessa kilpailutuksessa.

*”Tarjouspyynnöt oltava todella tarkat, jotta vältetään valituksilta”*

Kilpailutusosaamiseen julkisella sektorilla liittyy kiinteästi taito laatia tarjouspyynnöt, jotka huomioivat tarjoajat oikeudenmukaisesti. Mahdolliset valitukset markkinaoikeuteen hankintapäätöksestä ovat hankkijalle hyvin epäedullisia monessakin suhteessa. Syntyvät kustannukset, imagolliset vaikutukset sekä hankintamenettelyn pysähtyminen oikeuskäsittelyn ajaksi ovat haitallisia seikkoja tilaajan näkökulmasta. Useat haastateltavat kokivat valituskynnyksen madaltuneen viime vuosina, osittain taloudellisen tilanteen heikkenemisen seurauksena. Huomionarvoista on, että osa haastatelluista kokivat markkinaoikeusriskin suurempana kuin toiset, jolloin tietynlainen varmistelu saattaa olla hankinnalta tavoiteltavan tuotoksen näkökulmasta epäedullista. Ei siis lähdetä hakemaan tilaajan kannalta parasta mahdollista lopputulosta, vaan kompromissia tuotoksen ja markkinaoikeusriskin välillä.

### **7.5.2 Hankintojen etupainotteisuuden ymmärtäminen**

Mietittäessä keskeisiä eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä, nousi haastatteluissa useasti esille julkisten hankintojen etupainotteisuus, johon on viitattu tässä työssä myös aiemmin. Kokonaisuudessaan aineistosta löydettiin 13 havaintoa liittyen hankintojen etupainotteisuuden ymmärtämiseen. Lukumäärällisesti havainnot ei ole kovinkaan runsaasti, mutta asiasta maininneet haastateltavat kokivat asian hyvin tärkeäksi. Aineistoa analysoidessa myös kirkastui hyvin tämän osaamisen keskeisyys hankintojen näkökulmasta.

*”Julkisella puolella hyvin etupainotteista”*

Etupainotteisuudella tarkoitetaan usean haastatellun mukaan prosessin tietynlaista jäykkyyttä hankintailmoituksen jättämisen jälkeen. Varsinainen hankintasopimus perustuu vaatimusten osalta hyvin suuresti julkaistuun tarjouspyyntöön, jolloin tilaajalla tulee olla yksityiskohtainen tarve selvillä määrämuotoisen hankintamenettelyn alkuvaiheessa. Etupainotteisuuden ymmärtäminen korostaa tiettyjä muita osaamistarpeita; esimerkiksi toimittajamarkkinoiden tunteminen, kilpailutusosaaminen ja arviointikriteerien rakentaminen, riskienhallintaosaaminen ja sopimushallinta. Kyseessä oleva osaaminen voidaankin ajatella ikään kuin laajemmaksi kokonaisuudeksi, jonka hallinnoimiseen tarvitaan useita muitakin osaamisia.

Julkisella sektorilla suositaan usein määräaikaista hankintasopimuksia, jolloin hankintojen kilpailutus toteutuu tietyin määrävälein. Etupainotteisuuden tärkeys tulee haastateltavien mukaan ilmi myös kilpailutusprosessia ajateltaessa. Kilpailutusta ei tulisi ajatella irralliseksi, määrävälein toistuvaksi omaksi projektikseen, vaan sen tulisi olla kiinteä osa laajempaa hankintaprosessia. Mikäli kilpailutus aloitetaan aina ikään kuin alusta, on valtava työ lähteä kartoittamaan markkinatilannetta ja asiakastarvetta aina lähtöpisteestä. Etupainotteisuudella ymmärretään tässä yhteydessä sopimuskauden aikaista toimittajan sekä toimittajamarkkinoiden seuranta ja kerätyn tiedon hyödyntämistä uutta tarjouspyyntöä laadittaessa. Sopimuskauden kuluessa tehtävä valmisteleva työ helpottaa ja nopeuttaa kilpailutusta sekä auttaa tilaajaa tunnistamaan markkinoiden mahdollisuudet sekä sopimuskaudella esille nousseet kehityskohteet.

**7.5.3 Toimintaympäristön erityispiirteiden tunteminen**

Tutkimuksen varhaisessa vaiheessa tuli selväksi, että julkisen sektorin hankintatehtävissä toimivien henkilöiden on kyettävä tunnistamaan toimintaympäristön erityispiirteet, jotka vaikuttavat merkittävästi työtehtävien onnistuneeseen suorittamiseen. Ai-



neistosta havaittiin yhteensä 29 kommenttia, jotka tavalla tai toisella liittyivät toimintaympäristön erityispiirteiden tuntemiseen. Seuraavaksi esitellään keskeiset erityispiirteet, joiden tunnistaminen vaatii osaamista.

*”Erityyppisten hankintojen suuri kirjo aiheuttaa haasteita”*

Useat haastatellut toivat korostuneesti esille haasteen, joka liittyy kuntien toteuttamien hankintojen suureen kirjoon. Johtuen kuntien laajasta palveluportfoliosta kunnissa tehdään runsaasti hyvin erityyppisiä hankintoja, joiden tarvemäärittely vaatii tiettyä substanssiosaamista hankintojen kohteesta. Aiemmin kuvatut osaamiset liittyen asiakasvaatimusten ymmärtämiseen ja yhteistyötaitoihin liittyvät luonnollisesti kiinteästi tähän kategoriaan. Tiedonhankinta organisaation sisältä on joissain tilanteissa erittäin haastavaa, joten organisaation rakenteen tunteminen ja oikeiden henkilöiden löytäminen omasta organisaatiosta korostuu. Erityyppisten hankintojen suuri kirjo korostaa myös toimittajamarkkinoiden tuntemista ja toimittajien osaamisen hyödyntämistä, koska omasta organisaatiosta ei voi löytyä kaikkea tarvittavaa osaamista esimerkiksi palveluiden toteuttamiseksi.

*”Kenen rahoja käytetään, kenen etua ajetaan?”*

Julkisella sektorilla on luonnollisesti myös aina mietittävä kenen rahoja ollaan käyttämässä ja kuka on loppuasiakas. Yllä kuvattu lainaus korostaa yksittäisen kuntalaisen roolia toiminnassa. Julkinen raha on julkista, joten toiminnan läpinäkyvyys on keskeinen ominaispiirre julkisissa hankinnoissa. Hankintapäätökset ja tarjousten arviointikriteerit on kyettävä perustelemaan ja avaamaan tarvittaessa. Mielestäni tavalla tai toisella hankintoja tehtäessä on aina kyettävä miettimään, kuinka tällä kyseisellä hankinnalla edistetään kuntalaisen hyvinvointia.

*”Poliittisen päätöksenteon merkitys ja logiikka tunnettava”*

Osa haastatelluista henkilöistä nosti esille poliittisen päätöksenteon ja logiikan tuntemisen. Päätöksentekoprosessi koettiin toisinaan jäykkänä ja byrokraattisena etenkin suurissa hankinnoissa, joista päättää lopullisesti kaupunginvaltuusto. Puoluekannasta

ja päättäjän omista arvoista johtuen päättäjät ajattelevat luonnollisesti asioita eri näkökulmista. Vihreät kokevat esimerkiksi ympäristönäkökohdat tärkeiksi kun taas koomuslaiset ajattelevat usein asioita työllisyyden näkökulmista.

#### **7.5.4 Juridinen osaaminen, lakien soveltaminen ja tulkitseminen**

Hankintalaki asettaa tiettyjä rajoitteita ja reunaehtoja julkiseen hankintaan, joten juridisen osaamisen sisällyttäminen osaamistarpeisiin oli käytännössä selvää jo tutkimuksen varhaisessa vaiheessa. Tässä yhteydessä keskeinen pohdinta liittyy juridisen osaamisen luonteeseen ja yksityiskohtaisuuteen. Haastatellut henkilöt toivat esille yhteensä 45 kommenttia juridiseen osaamiseen liittyen. Juridiselle osaamiselle luotiin alustavissa osaamisissa kaksi erillistä kokonaisuutta; juridinen osaaminen, lakien soveltaminen ja tulkitseminen sekä juridinen osaaminen, puhdas lain tunteminen. Mielestäni näissä kahdessa eri kokonaisuudessa on selkeä ero. Yksityiskohtainen laki-osaaminen keräsi havaintoja kuusi kappaletta kun taas lain soveltaminen ja tulkinta keräsi 39 havaintoa. Ajatellessamme hankintatehtävissä toimivan henkilön juridista osaamista, mielestäni keskeistä on nimenomaan kyvykkyys lain soveltamiseen ja tulkintaan, ei niinkään lain yksityiskohtaiseen tuntemiseen. Tutkituilla organisaatioilla oli käytössään lakimiehiä, joten tarvittavaksi osaamiseksi hankintahenkilölle voidaan ajatella kykyä hyödyntää lakimiesten yksityiskohtaista tietämystä hankintalaista.

*”lain soveltaminen ja ymmärtäminen käytäntöön kriittistä”*

*”jos et osaa soveltaa, teet aina niin kuin ennenkin, et tunnista mahdollisuuksia”*

Aineistosta poimitut lainaukset kuvastavat nimenomaan osaamista tunnistaa lain rajoitteet ja mahdollisuudet. Haastatteluiden perusteella voidaan selkeästi todeta, että julkisia hankintoja tekevän henkilön on tunnettava laki julkisista hankinnoista tiettyyn tasoon saakka, kuten useat haastatellut asian ilmaisivat. Yksityiskohtaista lain tuntemista ei yleisesti edellytetty, yksi haastateltu jopa koki haitallisena lain liian yksityiskohtaisen tuntemisen. Liian yksityiskohtainen lain tunteminen saattaa viedä keskittymistä pois varsinaisesta hankintaprosessista ja sitä kautta prosessia saatetaan ajatella liian kapealla näkökulmalla. Hankintalaki säätelee kuitenkin hankintaprosessia

vain tietyiltä osin, joten on kyettävä tarkastelemaan hankintaprosessia kokonaisuutena, ei vain lain säätelemää kilpailutusta.

Lain tunteminen kuitenkin mahdollistaa eri mahdollisuuksien tunnistamisen hankintaprosessissa. Esimerkkinä voidaan tarkastella eri hankintamenettelyiden ja niiden tuomien hyötyjen tunnistamista tilaajan kannalta. Neuvottelumenettely antaa mahdollisuuden läheisempään yhteistyöhön ja hankinnan tarpeen määrittelyyn yhteistyössä toimittajan kanssa kuin esimerkiksi avoin menettely. On keskeistä osaamista tunnistaa, missä tilanteissa tilaaja voi käyttää neuvottelumenettelyä tai kilpailullista neuvottelumenettelyä, jotta saavutetaan tilaajan kannalta parempi lopputulos.

Markkinaoikeuden päätösten seuraaminen tuli esille myös haastatteluissa. Laki julkisista hankinnoista on monelta osin väljä ja jättää varaa tulkinnalle, joten seuraamalla markkinaoikeuden päätöksiä julkiset hankkijat saavat yksityiskohtaisempaa tietoa kuinka lakia on sovellettu tietyissä tilanteissa. Markkinaoikeuden päätökset antavat ikään kuin uuden normin vastaaville tilanteille tulevaisuudessa, joten niiden seuranta voidaan nähdä tärkeänä lain tulkinnan näkökulmasta.

#### **7.5.5 Sosiaalisten -ja ympäristönäkökulmien huomiointi**

Osaaminen liittyen sosiaalisten -ja ympäristönäkökulmien huomiointiin julkisissa hankinnoissa koettiin haastateltujen keskuudessa yhdeksi tulevaisuuden painopistealueista. Havaintoja aineistosta tehtiin 21 kappaletta ja keskeinen viesti oli nimenomaan niiden tärkeys tulevaisuudessa, joten mielestäni tämän osaamisen sisällyttäminen malliin on täten perusteltua. Tutkituissa organisaatioissa ympäristönäkökulmien huomiointi hankinnoissa oli selkeästi yleisempää kuin sosiaalisten näkökulmien huomiointi.

*”markkinaoikeusriski toisinaan pelotteena sosiaalisten hankintojen tekemisessä”*

Haastatellut henkilöt kokivat sosiaalisten näkökulmien mukaan ottamisen valintakriteereihin huomattavasti ympäristönäkökulmia haastavimmiksi. Useissa tutkituista or-

ganisaatioista ympäristönäkökulmat olivat jo mukana niin sanottuina pakollisina vaatena, joka osaltaan kertoo niiden helpommasta integroinnista valintakriteereihin. Sosiaalisilla näkökulmilla voidaan ajatella esimerkiksi eettisesti kestävien toimintamallien vaatimista tai työllistämismallia sopimusaikana. Toimittajalta voidaan esimerkiksi vaatia yhden pitkäaikaistyöttömän rekrytointia palvelun tuottamiseen sopimusajalle, jota kautta saadaan säästöjä sosiaalietuuksien maksamisessa ja näin ollen kokonaistaloudellisuutta voidaan perustella saavutettavien säästöjen kautta. Kuten yllä kuvattu lainaus osoittaa, sosiaalisten näkökulmien huomiointi saattaa joissain tapauksissa kasvattaa riskiä valituksille ja markkinaoikeustapauksille, joka osaltaan nostaa kynnystä sosiaalisten näkökulmien huomioinnille. Eräs haastateltava toi esille merkittävän asian liittyen uuteen hankintalakiin, joka edesauttaa sosiaalisten näkökulmien huomiointia tulevaisuudessa. Lainsäädäntökin ohjaa siis julkisia hankkijoita tulevaisuudessa ottamaan aiempaa enemmän kantaa sosiaalisten kriteerien integrointiin osaksi arviointikriteerejä. Jälleen voidaan huomata yhteys aiemmin kuvattuun osaamiseen, joka liittyy arviointikriteerien rakentamiseen. Kuten kerrottua, sosiaalisten näkökulmien huomiointi korostaa tulevaisuudessa taitoa laatia asianmukaiset arviointikriteerit.

## **8 POHDINTA**

Opinnäytetyön pohdintaosiossa kerrotaan tutkimusprosessista, tutkimuksen tuloksista sekä tutkimuksen sovellettavuudesta. Lisäksi pohditaan tutkimuksen sovellettavuutta ja hyödynnettävyyttä toimeksiantajan näkökulmasta sekä julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta yleensä.

### **8.1 Tutkimusprosessi**

Tutkimuksen tehtävänä oli tunnistaa erilaiset osaamistarpeet, jotka ovat keskeisiä julkisissa hankinnoissa. Osaamistarpeiden kuvaamiseen rakennettiin hankintaosaamisen malli julkiselle sektorille, johon sisällytettiin esille nousseet osaamiset jaoteltuna

viiden kategorian alle. Mallin avulla kyettiin esittämään osaamiset kompaktissa ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena.

Hankintaosaamisen mallia rakennettaessa ensimmäinen vaihe oli alustavan mallin rakentaminen. Se toteutettiin tutustumalla aiemmin julkaistuihin osaamiskartoituksiin hankintatoimen alueelta, alan kirjallisuuteen sekä tutkijan omiin näkemyksiin. Alustava malli oli yleisen tason kokoelma osaamistarpeista, mutta se ei huomioinut julkisen sektorin erityispiirteitä lainkaan. Näin ollen oli tarpeen tehdä tämä tutkimus, jotta nähtiin julkisen sektorin kokemat osaamistarpeet.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuuttatoista julkisia hankintoja tekeviä henkilöitä viiden eri kunnan organisaatiosta. Tutkimuksessa esiin nousseet osaamistarpeet jaoteltiin viiteen kategoriaan niiden asiayhteyden perusteella. Tutkimusaineistossa esille tulleiden havaintojen pohjalta alustavaa mallia täydennettiin, jotta lopputuloksena voitiin rakentaa hankintaosaamisen malli julkisen sektorin organisaatiolle.

Alustava hankintaosaamisen malli muuttui ja täydentyi tutkimuksen edetessä, mikä oli ennalta toivottavaakin. Konkreettisimpana muutoksena oli viides yläkategoria, joka liittyi nimenomaan julkisen sektorin erityisiin osaamistarpeisiin. Lisäksi alustavan mallin erillisiä osaamisalueita vähennettiin, koska niissä havaittiin tietyiltä osin päällekkäisyyksiä.

Tutkimushaastatteluissa esille nostetut osaamistarpeet olivat osittain hyvin samansuuntaisia kuin alustavassa hankintaosaamisen mallissa, mutta eroavaisuuksiakin löytyi. Osa haastatelluista painotti erilaisia osaamistarpeita, mikä johtui osittain heidän tehtävänkuvastaan ja osittain heidän ajatuksistaan hankintatoimesta organisaation strategisena toimintona. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta osan kokevan hankintatoimen melko operatiivisena, hankintalain säätelemänä toimintona, kun taas osa ajatteli hankintatoimea laajemmassa kontekstissa nähden sen vaikuttavuuden organisaation toimintaan ja strategisen tason tavoitteisiin.

Tärkeää on myös huomioida vastaajien painotukset alustavan mallin osaamistarpeisiin pohjautuen heidän toimimiseen julkisina hankkijoina. Tietyt osaamistarpeet korostuvat julkisissa hankinnoissa eri tavalla verrattuna yksityiseen sektoriin, joten osaamisten erilainen painotus oli luonnollista. Esimerkkinä voidaan nostaa esille ymmärrys asiakasvaatimuksista, mikä painottuu julkisella sektorilla hyvin paljon. Kuntaorganisaation valtavan laaja ja hyvin erityyppisiä palveluja sisältävä palveluportfolio aiheuttaa keskitetyissä hankintapalveluissa työskentelevälle henkilölle haasteen todellisen asiakastarpeen määrittelyssä. Substanssiosaamisen pirstaloituneisuus vaatii erinomaisia yhteistyötaitoja ja kykyä hankkia hankinnan kannalta elintärkeää informaatiota organisaation sisältä.

## 8.2 Tulokset

Hankintaosaamisen malli (Liite 3) julkiselle sektorille sisältää viisi erillistä yläkategoriaa, joiden alle tarvittavat osaamiset on sijoitettu. Osaamiset on jaettu seuraavien yläkategorioiden alle.

- Toimittaja -kategoria
- Sisäinen integraatio -kategoria
- Kustannukset -kategoria
- Strateginen rooli -kategoria
- Julkinen sektori toimintaympäristönä -kategoria

Toimittaja -kategoriasta keskeisimmäksi osaamistarpeeksi nousi toimittajamarkkinoiden potentiaalin ymmärtäminen. Sekä alustavan mallin rakentamisessa käytetyt lähteet että tutkimushaastattelut tukivat tämän osaamisen nostamista keskeisimmäksi. Kyseiseen osaamistarpeeseen löydettiin haastatteluissa 61 havaintoa, mikä kuvastaa myös sen tärkeyttä haastateltujen mielestä. Kuntien siirtyessä yhä enemmän palveluiden tuottajasta tilaajaksi, voidaan havaita toimittajien roolin korostuminen järjestettävän palvelun lopputuloksen kannalta. Lisäksi julkisen sektorin etupainotteisuus vaatii tilaajalta erinomaista toimittajamarkkinoiden tuntemista, jotta halutut ja tarvit-

tavat hankinnan vaatimukset kyetään kirjaamaan tarjouspyyntöön. Lisääntynyt vuoropuhelu toimittajien kanssa myös kuvastaa sitä, että toimittajien innovointi -ja ideointipotentiaalia halutaan hyödyntää myös julkisissa hankinnoissa.

Sisäinen integraatio -kategoriasta nousi keskeisimmäksi osaamisalueeksi asiakasvaatimusten ymmärtäminen. Kyseiselle osaamiselle poimittiin aineistosta 23 havaintoa, mutta haastateltavien kommenttien luonne selkeästi korosti tämän osaamisen tärkeyttä. Tämän osaamisen keskeisyys painottuu nimenomaan suuressa kuntaorganisaatiossa, joka järjestää hyvin erityyppisiä palveluja ja sitä kautta hankintojen kirjo on valtava. Kuntien perustehtävä on palvella kuntalaisia, joten loppuasiakkaan tarpeen tunteminen on kriittistä ja samalla todella haastavaa.

Kyky ajatella kustannuksista kokonaisvaltaisesti eli kokonaiskustannusajattelu voidaan nostaa keskeisimmäksi osaamiseksi kustannukset -kategoriasta. Havaintoja tähän kategoriaan poimittiin tutkimusaineistosta 9 kappaletta, joten se ei noussut haastatteluissa esille kovinkaan yleisesti. Alustavan mallin lähdeaineisto sekä opinäytetyön tekijän ajatukset kuitenkin painottavat suuresti tätä osaamista. Haastatteluissa tuli ilmi, että kuntien kustannuksista noin puolet muodostuu hankinnan kustannuksista, joten kustannusten seuraaminen ja niiden muodostuminen on elintärkeää. Hankintojen kautta saavutettavissa olevan säästöpotentiaalinn tunnistaminen vaatii luonnollisesti tietämystä kustannusten muodostumisesta ja kuten tunnettua varsinainen hankintahinta on vain osa hankinnan elinkaaren kaikista kustannuksista.

Hankintatoimen strategisen roolin ymmärtäminen muodostui keskeisimmäksi osaamistarpeeksi strateginen rooli -kategoriasta. Aineistosta sisällytettiin 44 havaintoa, jotka liittyivät kyseiseen osaamiseen. Kyky ymmärtää hankintojen vaikuttavuus koko organisaation toimintaan vaatii henkilöltä strategista ajattelua ja suurempien kokonaisuuksien hallintaa. Kuinka innovatiivisilla hankinnoilla voidaan erottua positiivisesti edukseen kuntasektorilla? Hankintatoimi ei ole enää nykypäivänä operatiivinen toiminto, joka vain toteuttaa sisäisten asiakkaiden antamia toimeksiantoja. Hankintatoimella on mahdollisuus tuottaa lisäarvoa ja innovatiivisia ideoita yhdessä toimitta-

jien kanssa, jotta organisaatio kykenee tuottamaan jotakin uusia ja totutusta poikkeavia ratkaisuja. Hankintatoimea tulisi ajatella strategisena toimintona myös julkisella sektorilla.

Kilpailutusosaaminen ja arviointikriteerien laadinta muodostui tärkeimmäksi osaamiseksi viidennestä yläkategoriasta, joka nimettiin julkinen sektori toimintaympäristönä -kategoriaksi. Aineiston havaintojen lukumäärä (75 kpl) sekä osaamisalueen vaikuttavuus julkisten hankintojen toteuttamisessa nosti tämän osaamisen keskeiseen rooliin. Yksi julkisten hankintojen erityispiirre liittyy hankintojen etupainotteisuuteen, joka osaltaan korostaa taitoa laatia toimivat arviointikriteerit tarjouspyyntöön. Arviointikriteerien laadinta ei ole julkisissa hankinnoissa yksinkertainen ja helppo tehdä. Arviointikriteerien tulisi antaa tilaa toimittajien uusille ideoille, olla tasapuoliset ja syrjimättömät, taattava haluttu laatutaso tilaajalle sekä tuotettava tilaajalle kokonaistaloudellisesti edullisin ratkaisu. Edellä kuvatut vaateet arviointikriteereille kuvastavat niiden tärkeyttä ja vaikuttavuutta onnistuneeseen hankintaan kokonaisuutena.

### **8.3 Tutkimuksen arviointi**

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on useimmiten jonkin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Laadullista tutkimusta tarvitaan silloin, kun jotakin ilmiötä on vaikeaa saada mitattavaan, numeeriseen muotoon. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on monia eri näkökulmia, eikä vakiintuneita käytäntöjä ole samaan tapaan kehittynyt kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi kiteytyy tutkimusprosessin luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 13, 210.)

Tässä tutkimuksessa kuvattiin ja jäsennettiin hankintaosaamisen tarpeita julkisella sektorilla. Tutkimusaineiston keruu ja analysointi on raportoitu mahdollisimman seikkaperäisesti ja siten pyritti varmistamaan tutkimusprosessin läpinäkyvyys. Aineiston riittävyys (ks. Eskola & Suoranta 1998, 215.) pyrittiin varmistamaan siten, että haastateltaviksi valittiin useita henkilöitä viiden eri kunnan organisaatiosta.



Haastatellut henkilöt työskentelivät erityyppisissä hankinta-alan työtehtävissä, osa työskenteli päätoimisesti julkisina hankkijoina ja kilpailuttajina, kun taas osa suoritti hankintoja oman ydintehtävänsä ohessa. Haastateltujen erilaiset työtehtävät ja taustat toivat vastauksiin monipuolisesti erityyppisiä osaamistarpeita julkisiin hankintoihin liittyen. Toki aineiston kokoon vaikutti myös tutkimuksenteon resurssit opinnäytetyönä.

Analyysin kattavuudella laadullisessa tutkimuksessa viitataan siihen, että tulkinnot eivät ole sattumanvaraisia poimintoja aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 215). Tässä tutkimuksessa analyysin kattavuus varmistettiin ennalta luodulla analysointikehikolla, jonka kautta koko aineisto käytiin läpi. Tutkimusaineisto analysointiin jäsennellysti, koodaten haastatteluissa esille tulleet kommentit tietyn osaamistarpeen alle asiayhteyteen perusteella. Näin saatiin selville haastateltujen ajatukset eri osaamistarpeisiin, jonka jälkeen aineiston materiaalia verrattiin alustavaan hankintaosaamisen malliin. Jokainen lopulliseen hankintaosaamisen malliin sisällytetty osaamistarve avattiin yksityiskohtaisesti perustellen sen tärkeys ja keskeisyys. Tutkimusaineistosta poimittiin suoria lainauksia kuvaamaan haastateltujen henkilöiden ajatuksia ja annettujen kommenttien esitystapaa, jotta lukijalle muodostui parempi kuva haastateltujen henkilöiden tavasta kertoa osaamisen tärkeydestä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on erityinen asema; laadullista tutkimusta pidetään myös subjektiivisena tapana tehdä tutkimusta. Tutkimusta ohjaavat tutkijan ennakkokäsitykset ja mielikuvitus. (Eskola & Suoranta 1998, 20-21.) Tässä tutkimuksessa vahvana ennakkoojatuksena on ollut tutkijan halu soveltaa yksityisen sektorin hankintaosaamista julkisen sektorin hankintaosaamisen tarkasteluun. Tämä on näkynyt niin analyysissä – eli ennalta muodostettuun teoreettiseen malliin pohjautuvassa analyysitavassa – kuin toisaalta myös haastattelutilanteissa. Tiukasti aineistolähtöinen tarkastelutapa olisi saattanut tuottaa tulkintoja ja mallin, joka olisi mahdollisesti poikennut alustavasta hankintaosaamisen mallista nykyistä enemmän.

Tutkimuksessa tavoiteltiin hankintaosaamisen mallin yleistettävyyttä suurimpiin kuntaorganisaatioihin. Tämän vuoksi tutkimukseen valitut viisi kuntaa olivat pääasiassa suuria kuntia, asukasluvun asettuessa välille 178 732 – 48 895. Turun kaupunki oli

asukasluvultaan suurin ja Mikkelin kaupunki pienin. Tutkituissa organisaatioissa hankintatoimi oli organisoitu samantyyllisesti koostuen keskitetystä hankintakeskuksesta sekä hankintoja itsenäisesti toteuttavista yksiköistä. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää suoraan kaikkiin julkisiin organisaatioihin Suomessa, koska pienemmissä ja rakenteeltaan yksinkertaisimmissa organisaatioissa tietyt osaamiset eivät painotu vastaavasti. Suurissa kuntaorganisaatioissa nimenomaan hankintojen laajuus ja pirstaloituneisuus korostavat yhteistyötaitoja sekä ymmärrystä todellisesta asiakastarpeesta. Hankintatoimen vaikuttavuus organisaation strategiaan tavoitteisiin on myös korostuneempi suurissa organisaatioissa. Suurin osa vaadittavista hankintaosaamisista ovat kuitenkin yhteneviä kaikissa julkisissa organisaatioissa ja hankintatoimelta odotettava perustehtävä on yhtenevä. Juridinen osaaminen ja julkisen sektorin erityispiirteiden tunnistaminen ovat esimerkkejä selkeästi yhtenevistä osaamistarpeista kaikille julkisille organisaatioille.

#### **8.4 Soveltaminen**

Tutkimuksen tuloksilla on useita sovelluskohteita. Tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan järjestämissä hankintatoimen eri koulutuksissa ja tutkimus- ja kehittämishankkeissa sekä laajemmin hankintakoulutuksessa valtakunnallisesti.

Työn toimeksiantaja Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tarkemmin Teknologiayksikkö ja Logistiikan tulosalue, voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia monellakin eri tavalla. Logistiikan insinööriopiskelijoille tarjotaan tällä hetkellä hankintakoulutusta Hankintatoimi -opintojaksolla, joka toteutetaan nuorisostaan suomenkielisessä ja englanninkielisessä koulutusohjelmassa sekä aikuisryhmän koulutusohjelmassa. Tutkimuksen tulosten eli tunnistettujen osaamistarpeiden näkökulmasta voidaan kehittää opetuksen sisältöä palvelemaan juuri työelämässä tarvittavia osaamistarpeita. Tunnistettujen osaamistarpeiden kautta opetuksessa voidaan keskittyä olennaisiin teemoihin, jotta valmistuvilla insinööreillä on käyttökelpoista osaamista työmarkkinoilla. Nykyisellään julkisia hankintoja ei aina ole sisällytetty hankinnan opintojaksoon tutkintoon

johtavassa koulutuksessa, mutta tulevaisuudessa toimeksiantajalla on paremmat mahdollisuudet niiden sisällyttämiseen.

Tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi toimeksiantaja järjestää myös muuta hankintakoulutusta. Syksyllä 2014 käynnistyy Korkeakouludiplomi -opintokokonaisuus, jossa yhtenä suuntautumisena on hankintatoimi. Hankintaosaaja -koulutus tarjoaa 60 opintopisteen laajuisen hankinnan koulutussisällön, joka on tarkoitettu täydennyskoulutukseksi työelämässä toimiville henkilöille. Koulutukseen osallistuu jo hankintatehtävissä toimivia tai hankintatehtäviin siirtyviä tai haluavia henkilöitä, joten tutkimuksen tulokset antavat arvokasta tietoa myös tämän koulutuskokonaisuuden sisällön suunnitteluun.

Ammattikorkeakoulut osallistuvat erilaisiin tutkimus -ja kehittämishankkeisiin yhdessä kumppaneiden kanssa. Tutkimuksen kautta toimeksiantajalla on osaamista ja kykyä osallistua tutkimus -ja kehittämishankkeisiin entistä paremmin. Osa haettavasta hankerahoituksesta liittyy julkisten hankintojen kehittämiseen, joten tutkimuksen toteutus palvelee toimeksiantajaa tästäkin näkökulmasta.

Logistiikan tulosalue hankkii osan rahoituksestaan toteuttamalla palvelumyyntiä suoraan yrityksille tai julkisille organisaatioille. Hankintakoulutuksen palvelumyyntiä ajatellen keskeisten osaamistarpeiden tunnistaminen tutkimuksen kautta antaa mahdollisuuden räätälöityjen koulutusten aiempaa parempaan suunnitteluun. Erityisesti julkisissa hankinnoissa tarvittavan osaamisen kartoittaminen helpottaa toimeksiantajaa kohdistamaan oikeantyyppisen koulutuksen tarjoamisen julkisille organisaatioille.

Useat tutkimukseen haastatellut henkilöt kokivat tutkimuksen hyödylliseksi ja suhtautuivatkin varsin myönteisesti haastatteluihin. Eri tutkimukset osoittavat, että hankintaosaajille on selkeä ja lisääntyvä tarve työmarkkinoilla, joten hankintakoulutuksen kehittäminen ja laajentaminen palvelee koko yhteiskuntaa. Haastateltavat näkivät tutkimuksesta ja sen myötä kehittyvästä hankintakoulutuksesta hyötyjä myös laajemmassa kontekstissa. Parantamalla valmistuvien opiskelijoiden valmiuksia toimia hankintatehtävissä, voidaan myös osaltaan kehittää hankintojen toteuttamista työelämässä. Julkisessa keskustelussa viitataan melko usein julkisten hankintojen

haasteisiin ja vaadittavaan erikoisosaamiseen, joten hankintakoulutusta kehittämällä pyritään vastaamaan myös tähän haasteeseen.

Haastattelujen myötä tuli ilmi vastaajien eritasoinen osaaminen liittyen hankintatoimeen, joten tarve hankintakoulutukselle on ilmeinen. Haastatellut henkilöt olivat siirtyneet hankintatehtäviin eri reittejä pitkin, osa vailla minkäänlaista alan koulutusta. Useat haastateltavat toivatkin esille tarpeen koulutukselle, jotta he kykenisivät tekemään työnsä entistä paremmin.

Haastatteluissa vastaajat viittasivat usein kiristyneeseen taloudelliseen tilanteeseen, mikä näkyy varsin selvästi myös kunnissa. Säästökohteita luonnollisesti haetaan monista eri lähteistä eikä vähiten hankinnoista, johtuen niiden merkittävydestä kokonaiskustannuksista. Tässä hetkessä hankintaosaaminen julkisella sektorilla korostuu entisestään, kun halutaan tehokasta palvelutuotantoa ja verovarojen käyttöä. Kunta, joka onnistuu käyttämään verovarot tehokkaasti luoden toimivia palveluja kuntalaisille yhteistyössä toimittajien kanssa, on tulevaisuuden voittaja.

## LÄHTEET

Aalto-Setälä, I.; Aine, A.; Lehto, P.; Parikka, J.; Petäjaniemi-Björklund, A.; Stenborg, M. & Virtanen, P. 2008. Kilpailulait ja laki julkisista hankinnoista. Helsinki: Tietosanoma.

Chesbrough, H. W. 2003. The Era of Open Innovation. *MITSloan Management Review* 44 (3) 34-41.

Connaughton, P. & Sawchuk, C. S. 2014. 2014 Procurement Agenda: Rethinking How Procurement Defines Its Value, Balances Risk and Gets the Most from Technology Investments. *Procurement Executive Insight*, January 2014, 1-8.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2014. Julkiset hankinnat ja julkisten markkinoiden avaaminen. <http://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat/>. Viitattu 4.6.2014

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. p. Tampere: Vastapaino.

European commission. 2014. Public procurement indicators 2011. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/modernising\\_rules/public-procurement-indicators-2011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/public-procurement-indicators-2011_en.pdf). Viitattu 5.4.2014

Giunipero, L. & Handfield, R. B. 2004. Purchasing Education and Training II. *CAPS Research*.

Hallikas, J.; Koivisto-Pitkänen, M; Kulha, T.; Lintukangas, K. & Puustinen, A. 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa - kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Lappeenranta: Technology Business Research Center Lappeenranta, Research Reports 26.

Handfield, R. B.; Monczka, R. M.; Giunipero, L. C. & Patterson, J. L. 2011. Sourcing and supply chain management. 5. p. Hampshire: Cengage Learning.

Harrison, A. & van Hoek, R. 2011. *Logistics Management & Strategy*. 4. uud. p. Essex: Pearson Education.

Hilma, Julkiset hankinnat. 2014. <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>. Viitattu 5.4.2014

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hultman, J.; Johnsen, T.; Johnsen, R. & Hertz, S. 2012. An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18, 9-21.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uud. p. Helsinki: Tietosanoma.

Johnson, P. F.; Leenders, M. R. & Flynn, A. E. 2011. Purchasing and Supply Management. 14. p., New York: McGraw-Hill

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2014a. Pienhankinnat. <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/pienhankinnat/Sivut/default.aspx>. Viitattu 5.4.2014.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2014b. Erityisalojen hankintalain soveltamisala. <http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/yleista/erityisalojen-hankintalain-soveltamisala/Sivut/default.aspx>. Viitattu 5.4.2014.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2014. Tutustu ja menesty. <http://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/Tutustu-JAMKiin/>. Viitattu 4.6.2014

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Kauniskangas, M. 2014. Hosuminen kostaat kuntien hankinnoissa. *Osto & Logistiikka* 1/2014.

Laki julkisista hankinnoista. 2007. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>. Viitattu 5.4.2014

Launonen, P. 2014. Tämä on itsenäisen ihmisen duuni. *Osto & Logistiikka* 1/2014.

Logistiikan maailma. [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankinta\\_ja\\_osto\\_%E2%80%93\\_tavoitteet\\_ja\\_vastuut](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankinta_ja_osto_%E2%80%93_tavoitteet_ja_vastuut). Viitattu 12.2.2014.

LOGY. 2014. Yleisiä näkökulmia hankintatoimeen. [http://www.hankintatoimi.fi/taustaksi/yleisia\\_nakokulmia\\_hankintatoimeen.html](http://www.hankintatoimi.fi/taustaksi/yleisia_nakokulmia_hankintatoimeen.html). Viitattu 11.4.2014.

Monczka, R. M.; Trent, R. J. & Handfield, R. B. 2005. Purchasing & supply chain management. 3. uud. p. South-Western.

Nagulb, R. 2009. Total Cost of Ownership For Air-Cooled and Water-Cooled Chiller Systems. *Ahsrae Journal* 4, 42-48.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. 3. uud. p. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 4.6.2014.

Teknologiateollisuus ry. 2012. Yritysten hankintatoimen osaamistarpeet ja koulutus-tarjonta. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Tilastokeskus. 2014. Julkisten menojen suhde bruttokansantuotteeseen kasvoi vuonna 2012. [https://www.tilastokeskus.fi/til/jmete/2012/jmete\\_2012\\_2014-01-31\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.tilastokeskus.fi/til/jmete/2012/jmete_2012_2014-01-31_tie_001_fi.html). Viitattu 20.3.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Julkiset hankinnat. [http://www.tem.fi/kuluttajat\\_ja\\_markkinat/julkiset\\_hankinnat](http://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat). Viitattu 19.4.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Kynnysarvot. [https://www.tem.fi/kuluttajat\\_ja\\_markkinat/julkiset\\_hankinnat/kynnysarvot](https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat/kynnysarvot). Viitattu 5.4.2014

Ritvanen, V; Inkiläinen, A.; Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen huolintaliikkeiden liitto : Suomen Osto- ja logistiikkayhdistys LOGY.

Sakki, J. 2009. Tilaus-Toimitusketjun Hallinta. B2B – Vähemmällä enemmän. 7. uud. p. Vantaa: Jouni Sakki

Skjott-Larsen, T.; Schary, P. B.; Mikkola, J. H. & Kotzab, H. 2007. Managing the Global Supply Chain. 3. p. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press.

Suomen Yrittäjät. 2014. Yrityksen innovaatiot ja aineeton omaisuus. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/kilpailujalostaa/yritysten-kilpailukyky/hyoytylinkkeja/>. Viitattu 4.6.2014.

van Weele, A. J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 5. p. Hampshire: Cengage Learning.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Waters, D. 2009. Supply Chain Management. An introduction to logistics. 2. p. New York: Palgrave Macmillan

Wynstra, F.; van Weele, A. & Weggeman, M. 2001. Managing Supplier Involvement in Product Development: Three Critical Issues. *European Management Journal* 19 (2), 157-167.

### **Koulutustarjonnan lähteet:**

Aalto-yliopisto. 2014. TU-22.1206 Hankintojen johtaminen. <https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-22.1206/esite>. Viitattu 30.5.2014.

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. 2014. A310A0100 Strateginen hankintatoimi. <https://weboodi.lut.fi/oodi/>. Viitattu 30.5.2014

University of Bath. 2014. MN50306: Purchasing and supply strategy. <http://www.bath.ac.uk/catalogues/2013-2014/mn/MN50306.html>. Viitattu 30.5.2014.

## **LIITTEET**

**Liite 1. Tutkimushaastatteluihin osallistuneet henkilöt.**

**Liite 2. Osaamisalueet ja havaintojen lukumäärät.**

**Liite 3. Hankintaosaamisen malli julkisen sektorin organisaatiolle.**



## Liite 1. Tutkimushaastatteluihin osallistuneet henkilöt.

Organisaatio	Työtehtävä	Ajankohta
<b><u>Oulun kaupunki</u></b>	kehittämispäällikkö, strateginen hankintatoimi	2.4.2014 klo 9-10
	suunnittelija, sivistys- ja kulttuuripalvelut	2.4.2014 klo 10-11
	palvelupäällikkö, keskitetyt palvelut	2.4.2014 klo 13-14
	tilaaja-asiantuntija, hyvinvointipalvelut	2.4.2014 klo 14-15
<b><u>Lahden kaupunki</u></b>	hankinta-asiantuntija, hankintapalvelut	24.4.2014 13.30-14.30
	palvelusuunnittelija, Lahden siivouspalvelut	24.4.2014 8.45-9.45
	mittauspäällikkö, Lahden kaupunki	24.4.2014 12-13
<b><u>Mikkelin kaupunki</u></b>	hankintapäällikkö, hankintapalvelut	6.5.2014, 9.30-10.30
	talouspäällikkö, sivistystoimi	6.5.2014, 10.45-11.45
	toimistorakennusmestari, tilakeskus	6.5.2014, 12.45-13.45
<b><u>Jyväskylän kaupunki</u></b>	hankintapäällikkö, hankintakeskus	13.5.2014, 9.00-10.00
	hankinta-asiantuntija, hankintakeskus	12.5.2014, 12.00-13.00
<b><u>Turun kaupunki</u></b>	hankintapäällikkö, hankinta- ja logistiikkakeskus	5.5.2014, 14.00-15.00
	hankinta-asiantuntija, hankinta- ja logistiikkakeskus	8.5.2014, 14.30-15.30
	hankinta-asiantuntija, hankinta- ja logistiikkakeskus	8.5.2014, 15.30-16.30
	va. Tuoteryhmäpäällikkö, hankinta- ja logistiikkakeskus	9.5.2014, 13.00-14.00

## Liite 2. Osaamisalueet ja havaintojen lukumäärät

Osaamisalue	Havainnot
<b>Toimittaja -kategoria</b>	
1. Toimittajamarkkinoiden potentiaalin hyödyntäminen	61
2. Kyvykkyys toimittajaverkoston johtamiseen	15
3. Kyvykkyys toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen	14
4. Tuotekehitys -yhteistyö	0
5. Riskienhallintaosaaminen	3
6. Global-sourcing -osaaminen	2
7. Toimittajamarkkinoiden tunteminen	24
8. Kilpailusosaaminen, arviointikriteerien rakentaminen	75
9. Juridinen osaaminen, tunnettava mahdollisuudet toimittajavuoropuheluun	30
10. Toimittajien suoriutumisen seuranta reklamaatioiden kautta	16
11. Hankintojen etupainotteisuuden tärkeyden ymmärtäminen	13
12. Tutkimuksen ulkopuoliset seikat	59
<b>Sisäinen integraatio -kategoria</b>	
13. Häiriötön materiaalien ja palveluiden saatavuus, perustehtävän tunnistaminen	27
14. Kyky toimia osana poikkiorganisatorista tiimiä	26
15. Yhteistyötaidot	60
16. Asiakasvaatimusten ymmärrys	23
17. Kyvykkyys laadun määrittelyyn ja sen varmistamiseen	13
18. Kysymisen ja kyseenlaistamisen taito	8
<b>Kustannukset -kategoria</b>	
19. Kokonaiskustannusajattelu	9
20. Mittaaminen	19
21. Sähköisten sovellusten hyödyntäminen	57
22. Neuvottelutaidot ja sopimushallinta	11
<b>Strateginen rooli -kategoria</b>	
23. Hankintatoimen strategisen rooli ymmärtäminen	44
24. Liiketoimintastrategian ja hankintastrategian yhteys	20
25. Kyvykkyys kilpailukykyä vahvistavan potentiaalin tunnistamiseen	33
<b>Julkinen sektori toimintaympäristönä -kategoria</b>	
26. Sosiaalisten näkökulmien huomiointi hankinnoissa	17
27. Ympäristönäkökulmien huomiointi hankinnoissa	4
28. Juridinen osaaminen, puhdas lain tunteminen	6
29. Toimintaympäristön erityispiirteiden tunteminen	29
30. Tekstin tuottamisen taito	4
31. Juridinen osaaminen, lain soveltaminen & tulkinta	39
32. Kyky nähdä kokonaisuuksia	6
33. Yleisesti osaamisen kehittäminen koetaan tärkeänä	18

## Liite 3. Hankintaosaamisen malli

