

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Strategisen johtamisen maisteriohjelma

Laura Juselius

HANKINTAOSAAMINEN JULKISISSA HANKINNOISSA

Pro gradu -tutkielma

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Jukka Hallikas

2. tarkastaja: Tutkijaopettaja Katrina Lintukangas

Tiivistelmä

Tekijä:	Laura Juselius
Opinnäytteen nimi:	Hankintaosaaminen julkisissa hankinnoissa
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Koulutusohjelma:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 93 sivua, 6 kuviota, 2 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	Professori Jukka Hallikas Tutkijaopettaja Katrina Lintukangas
Hakusanat:	Hankintojen johtaminen, julkiset hankinnat, hankintaosaaminen, resurssiperustainen näkemys

Hankintaosaamisten kehittäminen on tärkeää hankintojen johtamisen potentiaalın hyödyntämiseksi julkisen sektorin tavoitteiden saavuttamisessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintaosaamisiin ja mitkä osaamisalueet painottuvat keskitetyssä julkisessa hankinnassa. Tutkimusongelma oli se, että puutteet julkisten hankintojen osaamisvaatimuksien määrittelyssä vaikeuttavat osaamisten kehittämistä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastatteluihin osallistui kuusi julkisten hankintojen asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Tutkimuksen perusta on resurssipohjaisessa näkemyksessä sekä toimitusketjunhallinnan ja hankintojen johtamisen tutkimuksessa.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että lainsäädäntö on julkisissa hankinnoissa keskeisin osaamisalue ja se, että kaupallisen osaamisen vaatimus painottuu tarjouspyyntöä edeltävään kartoitusvaiheeseen. Merkitystään nostavat osaamisalueet ovat innovointi, sähköinen hankinta, elinkaarikustannusten huomiointi sekä vastuullisuus- ja ympäristöasiat.

Abstract

Author:	Laura Juselius
Title:	Purchasing capabilities in public procurement
Faculty:	School of Business
Degree Program	Master's degree in Strategic Management
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 93 pages, 6 figures, 2 tables and 1 appendix
Examiners:	Professor Jukka Hallikas Associate Professor Katrina Lintukangas
Keywords:	Purchasing Management, Public Procurement, Purchasing capabilities, Resource-based view

The public sector needs to invest in the development of purchasing competencies to realize the significant potential of purchasing management in achieving the public sector's goals. The objective of this study was to find out how the special characteristics of public procurement affect purchasing competencies, and what the major competence areas are in centralized public procurement. The research problem treated in this study was that the lack of defining competence requirements poses a problem in terms of developing competencies.

The research was carried out using a qualitative method and the data was collected through six theme interviews. The interviewees were procurement specialists and/or managers. This study is based on a Resource-based view and on the study of Supply Chain Management and Purchasing Management.

The outcome of this study is that legislation is the key area of competence in public procurement. Furthermore, the requirement for commercial competence is emphasized during the charting phase preceding the call for tenders. Innovation, e-procurement, life-cycle costs as well as responsibility and environmental issues are competencies which will rise in importance in the near future.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rajaus	9
1.3	Aiempi tutkimus ja tutkimusmetodologia	10
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	10
1.5	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	11
2	HANKINTATOIMI JA JULKISET HANKINNAT	14
2.1	Hankinnan ja toimitusketjun hallinnan määrittelyitä.....	14
2.2	Julkisen hankinnan määritelmä ja periaatteet	15
2.3	Hankintaprosessi	18
2.4	Hankintojen keskittäminen ja yhteishankinnat.....	20
2.5	Julkiseen hankintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä	22
3	HANKINTAOSAAMINEN	24
3.1	Kyvykkyydet ja osaaminen.....	24
3.1.1	Resurssiperustainen näkemys osaamisen kehittämisen perusteluna	24
3.1.2	Osaaminen, kyvykkyydet, kompetenssit ja taidot	25
3.2	Hankintojen johtamisen kyvykkyydet.....	28
3.2.1	Hankintahenkilöstön osaamisen kehittämisen perustelut	28
3.2.2	Hankinnan strategiset kyvykkyydet.....	28
3.2.3	Hankintaosaamisen taitoluokittelut	29
3.3	Hankinnan osaamisvaatimukseen vaikuttavat kehityssuunnat.....	36
3.3.1	Sähköinen hankinta	36
3.3.2	Keskitetty hankinta ja ulkoistaminen.....	36
3.3.3	Vastuullisuus, eettisyys, kestävä kehitys, ympäristöasiat	37
3.3.4	Elinkaarikustannukset ja kokonaiskustannukset.....	38

3.3.5	Yhteistyön merkityksen korostuminen	38
3.3.6	Hankintalain uudistus	39
3.3.7	Innovaatiot.....	39
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä	41
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi.....	42
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	44
5	JULKISEN HANKINNAN OSAAMISVAATIMUKSET	45
5.1	Julkisen hankinnan erityispiirteet	45
5.1.1	Hankintalainsäädännön noudattaminen	45
5.1.2	Etupainotteisuus.....	46
5.1.3	Tasapuolisuuden vaatimus.....	49
5.1.4	Neuvottelumahdollisuuden rajoitukset	49
5.1.5	Sopimushallinnan keinojen rajoitukset.....	51
5.2	Julkisen hankinnan kriittiset osaamiset ja osaamisalueet	52
5.2.1	Juridinen osaaminen	52
5.2.2	Yhteistyötaidot, ihmissuhdetaidot ja neuvottelutaidot	53
5.2.3	Kaupallinen osaaminen ja asiakastarpeen hallinta	55
5.2.4	Substanssiosaaminen	57
5.3	Julkisen hankinnan kehityssuuntien vaikutus osaamisvaatimukseen	58
5.3.1	Hankintalain uudistaminen	58
5.3.2	Innovaatiot.....	59
5.3.3	Sähköinen hankinta	62
5.3.4	Elinkaarikustannusten huomioiminen	64
5.3.5	Vastuullisuus ja ympäristöasioiden huomiointi	66
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	68
6.1	Julkisen hankinnan erityispiirteet	69

6.2	Tulevaisuuden kehityssuunnat julkisissa hankinnoissa.....	71
6.3	Julkisen hankinnan osaamisalueet keskitetyssä hankinnassa	74
6.4	Johtopäätökset ja pohdinta	79
LÄHTEET		82

LIITTEET

Liite 1: Haastattelun teemat.....	93
-----------------------------------	----

TAULUKOT

Taulukko 1: Tutkimuksia hankintaosaamisista	30
Taulukko 2: Tutkimuksissa mainittuja hankintaosaamisia	35

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne	11
Kuvio 2: Julkisten hankintojen ja yksityisen sektorin hankintaprosessit	20
Kuvio 3: Julkisen hankinnan erityispiirteet.....	69
Kuvio 4: Julkisten hankintojen merkittävimmät kehityssuunnat	72
Kuvio 5: Julkisen hankinnan osaamiset	76
Kuvio 6: Julkisen hankinnan kasvavat osaamisalueet.....	78

1 JOHDANTO

Hankinta on kehittynyt pelkästä ostotoiminnosta strategiseksi toiminnoksi (Giunipero, Handfield & Eltantawy 2006, 824; Carr & Smeltzer 1999, 45; Ellram & Carr 1994, 10; Ciancarelli 1998, 55–59). Strategisella hankinnalla on mahdollista saavuttaa parempi taloudellinen tulos (Carr & Pearson 1999, 513). Sen taso kasvaa sitä mukaa, kun hankinnan tiedot ja taidot kasvavat (Carr & Smeltzer 1997, 204–205). Siksi hankintaosaamisiin on alettu kiinnittää suurempaa huomiota tutkimuksissa (Eltantawy, Giunipero & Fox 2009, 925; Rajagopal & Bernard 1993, 14; Carr & Smeltzer 2000, 40). Hankinta ammattina on kehittymässä yhä monimuotoisemmaksi (Mulder, Wesselink & Bruijstens 2005, 190).

Julkisen talouden kestävyysvajeen vuoksi julkisella sektorilla kiinnitetään tulevaisuudessa huomiota valtion ja muiden julkisyhteisöjen menosopeutuksiin, jonka keinoina on supistamisen lisäksi tehostaminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 2). Hankintojen tehostaminen ja toimintatapojen muuttaminen tunnistetaan julkisella sektorilla osana näitä tavoitteita. Valtion hankintastrategian mukaan hankintaosaamisten merkitys julkisten hankintojen tehostamisessa on kasvanut ja yksi sen tavoitteista onkin hankintaosaamisen kehittäminen. Kehittämisessä painopiste tulisi siirtää juridisen osaamisen syventämisestä laajemmalle. (Valtiovarainministeriö 2009, 18–19; 35–36)

Selvitys valtion hankintatoimen tilasta - raportin osaamisia koskevan kehitysehdotuksen mukaan julkisia hankintoja johtavien ja toteuttavien henkilöiden osaamisvaatimukset tulisi määritellä ja osaaminen tulisi varmistaa koulutusohjelmalla (Kontuniemi 2013, 43). Tehostamismahdollisuuksien ja kustannussäästöjen saavuttamisen lisäksi julkisten hankintojen kehittäminen on merkittävää siksi, että sen kautta voidaan saavuttaa poliittisia tavoitteita. Julkisia hankintoja voi tehdä ostamalla tuotteet ja palvelut reaktiivisella asenteella, mutta sillä on myös potentiaalia ottaa johtava rooli taloudellisen ja sosiaalisen muutoksen ajamisessa (Telgen, Harland & Knight 2007, 21).

Jotta henkilökuntaa voi kehittää tehokkaasti, täytyy ymmärtää, mitkä taidot vaikuttavat hankinnan suorituskykyyn (Eltantawy et al. 2009, 925). Erilaisia hankintaosaamisia on pyritty luettelemaan ja luokittelemaan monessa tutkimuksessa (mm. Giunipero & Percy 2000; Gammelgaard & Larson 2001; Eltantawy et al. 2009; Knight, Tu & Preston 2014). Tutkimuksissa ei ole eroteltu yksityisen ja julkisen hankintojen eroja, eikä erojen vaikutuksia osaamisiin. Julkisen hankinnan keskeinen ero yksityisen sektorin hankintaan on se, että niissä tulee noudattaa hankintalakia, joka määrittelee hankintaprosessin vaiheet ja rajoittaa mahdollisuuksia toimia. (Valtiovarainministeriö 2010, Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348) Julkisiin hankintoihin vaikuttavat myös poliittinen ympäristö ja sosiaalipoliittiset tavoitteet (Erridge & McIlroy 2002, 53; Thai 2005, 6-9). Siksi voidaan olettaa, että vaadittavat osaamisetkin eroavat toisistaan.

Julkisten hankintojen erityispiirteet ja osaamisalueet, jotka ovat kriittisiä julkisissa hankinnoissa, on edellä mainitun perusteella tärkeää tunnistaa, mutta niistä ei ole tehty tutkimusta. Osaamisalueiden kartoittaminen helpottaa osaamisvaatimusten määrittelyä ja koulutusten rakentamista hankinnan osaamisten kehittämiseksi.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia, miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintaosaamisiin julkisissa hankinnoissa. Julkisten hankintojen tavoite on julkisten varojen käytön tehokkuus. Tämä aiheuttaa paineita hankintaosaamisten kehittämiseksi, sillä osaaminen on olennainen osa hankintojen suorittamista tehokkaasti. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on se, ettei julkisten hankintojen osaamisvaatimuksia ole määritetty tarkemmin, mikä vaikeuttaa osaamisten kehittämistä. Hankintaosaamisten aiemmassa tutkimuksessa ei ole eroteltu juurikaan eri aloilla tarvittavia hankintaosaamisia. Tutkimukset ovat selvästi keskittyneet yksityiseen sektoriin, joten julkisten hankintojen osaamisvaatimuksia on tarve tutkia tarkemmin.

Tutkimuksella on tarkoitus saada vastaus päätutkimuskysymykseen, joka on:

- Mitä ovat julkisen hankinnan osaamisalueet keskitetyssä hankinnassa?

Päätutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää sen kartoittamista, mitä hankintaosaamiset ovat ylipäätään. Tämä jälkeen on tunnistettava julkisen hankinnan erityispiirteet ja tutkia, mitä vaatimuksia ne aiheuttavat julkisille hankinnoille. Jotta voitaisiin löytää osaamisalueita, joihin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuuden vaatimuksiin vastaamiseksi, on tutkittava, mitä ovat tulevaisuuden kehityssuunnat julkisissa hankinnoissa.

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä ovat julkisen hankinnan erityispiirteet ja mitkä hankintaosaamisen alueet korostuvat julkisissa hankinnoissa?
- Mitä ovat tulevaisuuden kehityssuunnat julkisissa hankinnoissa?

Näihin kysymyksiin vastaamalla pyritään lisäämään tietoa ja ymmärrystä tutkimuksen aiheesta.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa keskitytään hankintatoimen asiantuntijoiden ja johtajien näkemyksiin, ei henkilöstöhallinnon tai rekrytoinnin näkökulmaan. Osaamisalueita tarkastellaan yleisesti, eikä niitä pyritä luokittelemaan hankinnan tyyppin mukaan. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus perehtyä siihen, miten esille nousevia osaamisia hankitaan. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jää se, miten osaamistasoja mitataan tai miten osaamiset vaikuttavat suorituskyykyyn. Julkisten hankintojen osalta keskitytään keskitettyjä yhteishankintoja tekeviin hankintayksiköihin. Julkisia hankintoja tehdään myös monissa yksityisen sektorin yrityksissä, esimerkiksi energiahuollon yrityksissä, mutta tämän tutkimuksen kohteena on julkisen hallinnon organisaatioita. Tässä tutkimuksella ilmaisulla ”yksityinen puoli” tai

”yksityinen sektori” viitataan organisaatioihin, joiden ei tarvitse hankinnoissaan noudattaa lakia julkisista hankinnoista.

1.3 Aiempi tutkimus ja tutkimusmetodologia

Tämän tutkimuksen perusta on resurssipohjaisessa näkemyksessä (Resource-based view), jonka mukaan yrityksen menestys riippuu sen resursseista (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Inhimilliset resurssit ovat yksi resurssien tyyppi (Barney, Wright, & Ketchen 2001), mihin perustuu niiden tutkimus. Lisäksi pohjana on toimitusketjun hallinnan (Supply Chain Management) ja hankintojen johtamisen (Purchasing Management) tutkimus sekä niihin liittyvä hankintaosaamisten tutkimus. Hankintaosaamisia on pyritty luettelemaan ja luokittelemaan useammassa tutkimuksessa.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä on laadullinen. Tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään, miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat julkisissa hankinnoissa tarvittaviin hankintaosaamisiin. Tiedonkeruu on suoritettu teemahaastatteluin, jossa haastattelun aiheet on määritelty ennalta. Haastateltaviksi valittiin kuusi julkisten hankintojen asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2014.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne on esitelty kuviossa 1. Työn ensimmäisessä luvussa esitellään johdanto tutkimukseen, jossa esitellään lyhyesti tutkimuksen taustat, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimuksen suoritustapa, tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka pohjautuu hankintatoimen tutkimukseen, resurssipohjaiseen näkemykseen, osaamisten johtamiseen, hankintaosaamisten tutkimukseen sekä näkemyksiin julkisen hankinnan trendeistä. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmän valinta, kuvaus tutkimuksen suorittamisesta ja luotettavuuden arviointi. Neljännessä osassa esitellään

tutkimuksen tulokset ja analyysi eli haastatteluaineiston vuoropuhelu teorian kanssa. Viides kappale sisältää yhteenvedon tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset.



Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Resurssiperustainen näkemys (Resource-based view, RBV) on teoreettinen näkemys, jonka mukaan yrityksen menestys riippuu sen resursseista (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Organisaation resurssit sisältävät esimerkiksi yrityksen kaiken omaisuuden, kyvykkyydet, prosessit, yrityksen ominaisuudet, informaation ja tiedot. (Barney 1991, 101) Resurssit ovat jakaantuneet erilaisilla yritysten välillä (Amit & Schoemaker 1993; Penrose 1959, 77; Wernerfelt, 1984). Yritys voi saavuttaa

kilpailuetua, kun sillä on resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, korvaamattomia ja joita ei voi kopioida (Barney 1991, 105–112). Sisäiset resurssit ovat kasvattaneet merkitystään kilpailuedun lähteenä, jolloin ihmisten merkitys yrityksen menestykselle on saanut strategisemmän merkityksen (Wright, Dunford & Snell 2001, 702).

Hankintatoimi (Procurement, Purchasing Management) käsitti aikoinaan lähinnä rutiininomaisen ostoprosessin (van Weele 2002, 14). Nykyään se käsitetään strategisena toimintona (Ellram & Carr 1994, 10). Hankinnan toimintoja ovat esimerkiksi hankintojen johtaminen, informaation hallinta, hankinnan valmistelu sekä operationaalinen ostaminen (Mulder et al. 2005, 102). Tutkimuksessa huomio on keskittynyt koko toimitusketjun hallintaan ja strategiseen hankintaan.

Toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM) on koko toimitusketjun strategista ja systemaattista koordinoitua. Tavoitteena on koko toimitusketjun suorituskyvyn parantaminen ulottuen organisaatiosta kaikkiin toimitusketjuun kuuluviin organisaatioihin (Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith & Zacharia 2001, 18). Toimitusketju käsittää hyödykevirtojen kulun toimittajilta loppukäyttäjälle (Gentry, 1996).

Strateginen hankinta (Strategic Purchasing) on sellainen hankinnan strategioiden suunnittelun, arvioinnin, kontrolloinnin ja päätöksenteon prosessi, joka ohjaa hankinnan toimintoja kohti yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista yrityksen kyvykkyyksien rajoissa. (Carr & Smeltzer 1997, 201) Tässä tutkimuksessa käsitteellä hankinta käsittää hankinnan sen laajassa käsityksessä sisältäen sekä toimitusketjunhallinnan että strategisen hankinnan.

Julkiset hankinnat (Public Procurement) tarkoittavat sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Julkisia hankintoja sääntelevät kansallinen lainsäädäntö, EU-direktiivit ja Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskeva ns. GPA- sopimus.

Osaamiseen liitetään tutkimuksissa sanoja kuten osaaminen tai tietotaito (know-how), tieto tai tietämys (knowledge), taidot (skills), kyvykkyydet (capabilities tai competences) ja pätevyys (capability) (mm. Kogut & Zander 1992; Carr & Smeltzer 2000; Mulder et al. 2005; Amit & Schoemaker 1993). Toisissa tutkimuksissa termit erotellaan tiukasti toisistaan ja niille annetaan eriarvoiset asemat lisäarvon tuotannossa, kun taas toisissa viitataan käsitteisiin enemmän synonyymeinä. Tässä tutkimuksessa tiukkaa erottelua ei ole tehty, vaan osaaminen sisältää tiedot ja taidot ja sillä viitataan myös kyvykkyyksiin. Olennaista on, että tärkeitä osaamisia ovat ne, jotka auttavat yritystä saavuttamaan päämäärät.

2 HANKINTATOIMI JA JULKISET HANKINNAT

2.1 Hankinnan ja toimitusketjun hallinnan määrittelyitä

Aikoinaan hankinta käsitti lähinnä ostoprosessin (van Weele 2002, 14) ja ostopäätökset olivat luonteeltaan rutiinitoimintoja sisältäen esimerkiksi toimittajan valinnan hinnan perusteella ja tilausten seurannan (Carr & Smeltzer 1999, 44). Uudempien käsitysten mukaan hankinnan kenttää tarkastellaan paljon laajemmin. Hankinnan tehtäviin voi Mulderin et al. (2005, 192) mukaan erotella yli sata erilaista tehtävää neljässä eri kategoriassa, joita ovat hankintojen johtaminen, informaation hallinta ja viestintä, hankinnan valmistelu ja operationaalisen ostaminen. Hankintojen johtamiseen kuuluvat esimerkiksi hankintapolitiikkojen luominen, hankintojen organisointi ja hankintaorganisaation kehittäminen. Informaation hallintaan ja viestintään liittyy kommunikointi sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä informaatioteknologioiden hallinta. Hankintojen valmisteluun kuuluvat muun muassa tarpeiden kartoitus, toimittajien valinta sekä sopimusten tekeminen. Operationaaliseen ostamiseen kuuluvat tilaaminen, ostoprosessin valvonta ja seuranta, arviointi ja hallinnointi. (Mulder et al. 2005, 102)

Hankinta on kehittynyt pelkästä ostotoiminnosta strategisemmaksi toiminnoksi (Giunipero 2006, 824; Carr & Smeltzer 1999, 45; Ellram & Carr 1994, 17), joka on yhteydessä kaikkiin yrityksen näkökulmiin (Ciancarelli 1998, 55–59). Strategisiin toimintoihin kuuluvat hankintastrategioiden muodostaminen ja hankintasuunnitelmien sopeuttaminen yrityksen tavoitteisiin, strategisten suhteiden hallinta, sähköisten järjestelmien kehittäminen, allianssien ja kumppanuuksien muodostaminen sekä kriittisten hyödykkeiden hallinta (Giunipero 2006, 824–825; Carr & Pearson 2002, 1048). Hankintastrategian tulee pohjautua organisaation kilpailuetuihin ja sen muodostamisessa kannattaa etsiä uniikki vaihtoehto organisaation olosuhteet huomioiden. Tehokas hankintajärjestelmä ei välttämättä ole se, joka lupaa maksimimäärän tehokkuutta tai alhaisimmat kustannukset, vaan se, joka vastaa parhaiten liiketoiminnan tarpeisiin ja hyödyntää kyvykkyyksiä johdonmukaisesti. (Rajagopal & Bernard 1993, 14)

Hankintaan liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet toimitusketjun hallintaan ja strategiseen hankintaan. Toimitusketjun hallinnan (Supply Chain Management) tutkimuksessa viitataan toimitusketjun strategiseen ja systemaattiseen koordinointiin. Pyrkimyksenä on koko toimitusketjun suorituskyvyn parantaminen ulottuen organisaatiosta kaikkiin toimitusketjuun kuuluviin organisaatioihin (Mentzer et al., 2001, 18). Toimitusketjun hallinnassa toimitusketju käsitetään kokonaisuutena, joka käsittää hyödykevirtojen kulun toimittajilta loppukäyttäjälle (Gentry, 1996). Strateginen hankinta (Strategic Purchasing) on sellainen hankinnan strategioiden suunnittelun, arvioinnin, kontrolloinnin ja päätöksenteon prosessi, joka ohjaa hankinnan toimintoja kohti yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista yrityksen kyvykkyyksien rajoissa. (Carr & Smeltzer 1997, 201) Strategisella hankinnalla on mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua (Ellram & Carr 1994, 17) ja parempi taloudellinen tulos (Carr & Pearson 1999, 513–514). Tässä tutkimuksessa käsitteellä hankinta tarkoitetaan hankintaa sen laajassa merkityksessä sisältäen sekä toimitusketjunhallinnan että strategisen hankinnan.

2.2 Julkisen hankinnan määritelmä ja periaatteet

Julkiset hankinnat tarkoittavat sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Nämä hankinnat on tehtävä noudattaen kansallista hankintalainsäädäntöä ja EU-hankintadirektiivejä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015) Julkinen hankinta on käytännössä hankintaa julkista kysyntää varten. Julkisen hankinnan kautta valtio tai sen alueelliset alaosastot toteuttavat julkisia rakennusurakoita, rakentavat teitä sekä huolehtivat terveydenhuollosta, opetuksesta ja yleisestä järjestyksestä. Maailmansotien jälkeen julkisen sektorin rooli on kasvanut ja julkisten hankintojen osuus bruttokansantuotteesta on kasvanut. (Erridge & McIlroy 2002, 53)

Julkisia hankintoja säännellään kansallisesti, EU-tasolla ja kansainvälisellä tasolla. Kansallista lainsäädäntöä ovat hankintalaki (348/2007) sekä erityisalojen hankintalaki (349/2007). Niiden soveltamista tarkentaa valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista (614/2007). Erikseen on säädetty laki sähköisestä huutokaupasta ja dynaamisesta hankintajärjestelmästä (698/2011). EU:n hankintadirektiivien perusteella EU-maiden määrätyn kynnysarvon ylittävät julkiset hankinnat on avattu kilpailulle. (Directive 2014/24/EU, Directive 2014/25/EU) Kansainvälisesti yhteisistä julkisten hankintojen säännöistä on sopijamaiden kesken sovittu Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevalla GPA-sopimuksella. Sopimuksen mukaan sopijamaat avaavat määrätyn kynnysarvon ylittävät julkiset hankinnat toisista sopijamaista tuleville tarjoajille ja takaavat näille samanlaisen kohtelun kuin kotimaisille toimittajilleen. (The Agreement on Government Procurement 2014)

Koonti kansallisesta ja kansainvälisestä lainsäädännöstä:

- *Hankintalaki* (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348)
- *Erityisalojen hankintalaki* (Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 30.3.2007/349)
- *Hankinta-asetus* (Valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista 24.5.2007/614)
- *EU:n direktiivi julkisista hankinnoista* (Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council on public procurement)
- *EU:n direktiivi vesi- ja energiahuollon sekä liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista* (Directive 2014/25/EU of the European Parliament and of the Council on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors)
- *Maailman kauppajärjestön (WTO) julkisten hankintojen Government Procurement Agreement eli GPA-sopimus* (The Agreement on Government Procurement, 2014)

Julkisen sektorin hankintaa rajoitetaan julkisten varojen käytön tehostamiseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015) ja kilpailun edistämiseksi. Avoimet huutokaupat

houkuttelevat monia toimittajia, joka johtaa markkinahinnan löytämiseen. Suosituimmat hankintamenetelmät ovat tunnettuja läpinäkyvyydestään. Ne ehkäisevät korruptiota julkisella sektorilla, jossa hankintahenkilöt voisivat kiertää järjestelmää lahjuksia ja muita etuja vastaan. (Tadelis 2012, 297–298) Julkisten hankintojen periaatteina on, että hankintayksikön on hyödynnettävä kilpailuolosuhteet, kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen. Hankinnat on toteutettava taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti ympäristönäkökohdat huomioiden. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348)

Valtion hankintatoimen tavoitteina on, että hankinnat tukevat tulostavoitteiden saavuttamista, ne perustuvat todelliseen tarpeeseen ja hankintasuunnitelmaan ja niissä hyödynnetään ensisijaisesti valmiiksi kilpailutettuja puitejärjestelyjä ja muita keskitettyjä toimintamalleja. Kilpailuttamisessa tulee huomioida lainsäädäntö, innovatiiviset hankintamallit sekä kokonaistaloudellisesti edullinen lopputulos ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioiden. Hankintatoimen kehittämisessä hyödynnetään kokonaiskustannusten alentamiseksi sähköistä asiointia, standardisoidaan tuotevalikoimaa ja optimoidaan toimittajamäärää sekä varmistetaan elinkaaren tehokas hallinta. (Valtiovarainministeriö 2009)

Telgen et al. (2007, 20–22) mukaan julkisia hankintoja voi tehdä monella eri tasolla kehittymättömästä kehittyneeseen hankintaan. Kehittymättömillään keskitytään ostamaan tuotteet ja palvelut reaktiivisella asenteella. Seuraavalla tasolla pyritään huolehtimaan tämän lisäksi lainmukaisuudesta ja siitä, että julkiset varat käytetään siihen, mihin ne on tarkoitettu. Tästä kehittyneemmällä tasolla nämä varat pyritään käyttämään tehokkaasti. Seuraavana varmistetaan hankintojen vastuullisuus ja prosessin läpinäkyvyys. Tätä seuraavilla tasoilla hinta ei enää ole merkitsevin tekijä, vaan keskitytään hankintojen tuomaan arvoon organisaatiolle, julkisen sektorin yleisiin tavoitteisiin ja politiikan toteuttamiseen. Kaikista kehittyneimmällä tasolla julkinen hankinta ottaa johtavan roolin ja vastuun taloudellisen ja sosiaalisen muutoksen ajamisessa. (Telgen et al. 2007, 20–22)

2.3 Hankintaprosessi

Hankintaprosessille ei ole yksityisellä sektorilla määriteltyä muotoa, mutta tehokkaalle hankintaprosessille on määritelty päävaiheita. Kakouris, Polychronopoulos ja Binioris (2006, 709–711) ovat erottaneet hankintaprosessin vaiheiksi vireillepanovaiheen, suunnitteluvaiheen, luokittelun, toimittajan valinnan ja seurannan. Hankintaprosessi lähtee tarpeiden kartoituksesta sekä hyötyjen, kustannusten ja riskien analysoinnista. Suunnitteluvaiheessa päätetään valintakriteereistä. Luokitteluvaiheessa potentiaalisia toimittajia verrataan valintakriteereihin ja karsitaan sopimattomat toimittajat. Toimittajan valintavaiheessa sopimuksen saa toimittaja, joka pystyy suoriutumaan parhaalla tasolla tärkeimmillä osa-alueilla. Valinnan jälkeen alkaa seurantavaihe, jossa seurataan, miten toimittaja suoriutuu verrattuna sovittuun tasoon. Tässä vaiheessa pystytään rakentamaan toimittajasuhdetta ja tarvittaessa neuvottelemaan muutoksista. (Kakouris et al. 2006, 709–711)

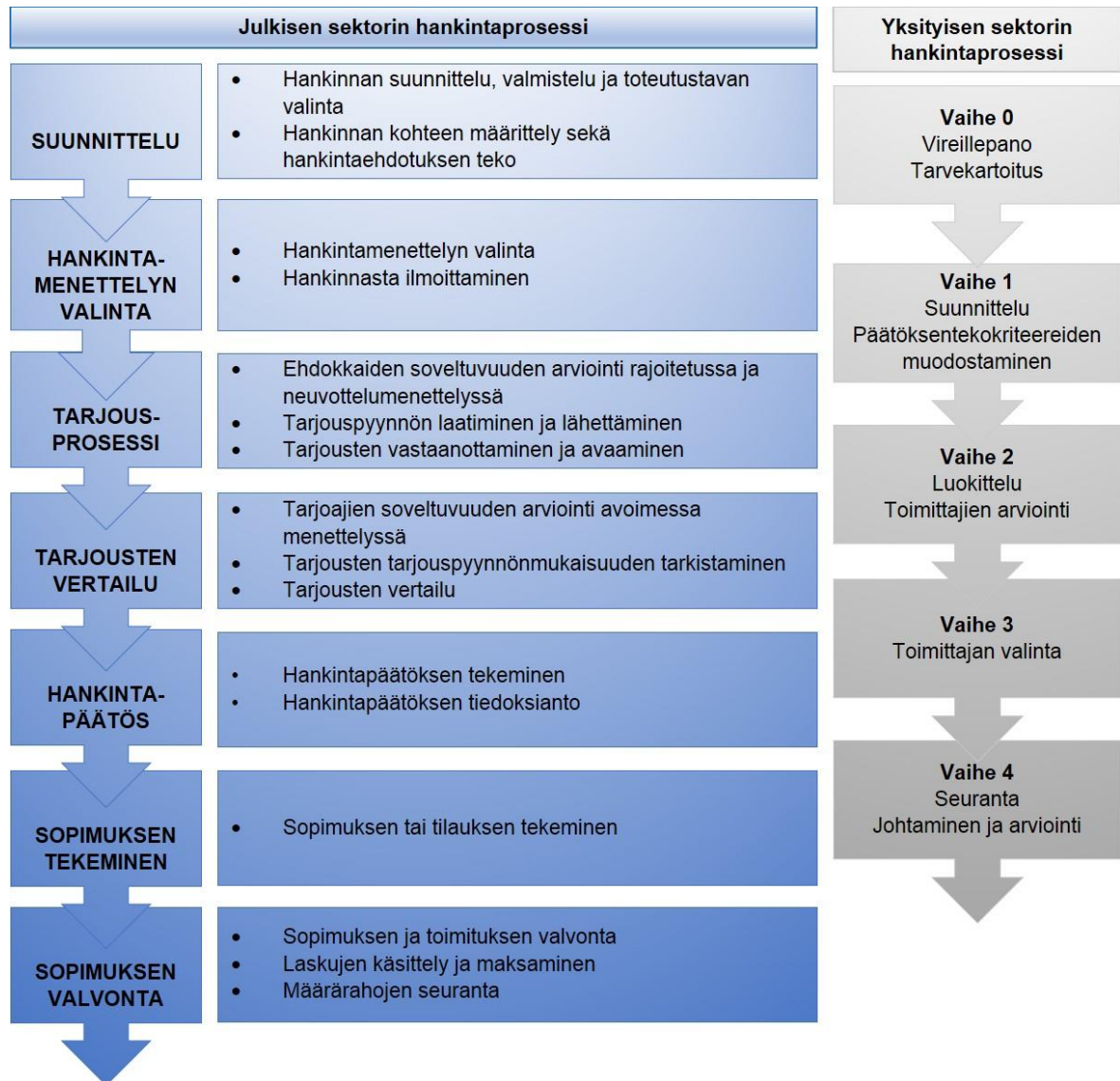
Julkisissa hankinnoissa hankintalaki määrittelee hankintaprosessin vaiheet ja rajoittaa esimerkiksi neuvottelumahdollisuuksia toimittajan valintavaiheessa ja sopimuksen aikana. Julkisen hankinnan hankintaprosessi lähtee hankinnan suunnittelusta, jolloin valmistellaan hankinta ja määritellään hankinnan kohde. Markkinakartoitus on tässä apuna. Seuraavaksi valitaan hankintamenetelmä. Hankintamenettelyn valinta riippuu hankinnan luonteesta, arvosta, monimutkaisuudesta, valintaperusteesta, käytettävissä olevasta ajasta, neuvottelutarpeesta sekä markkinoilla toimivien toimittajien lukumäärästä. Siihen vaikuttaa myös hankintayksikön käytössä oleva ammattitaito ja asiantuntemus. Ensisijaiset hankintamenettelyt ovat avoin ja rajoitettu menettely. Niiden lisäksi käytettävissä ovat säädetyissä tapauksissa neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely tai suunnittelukilpailu. Näiden vaiheiden jälkeen tehdään hankintailmoitus, jonka tarkoituksena on tiedottaa tarjouskilpailusta avoimesti, jotta kaikilla on mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuihin.

Jos menetelmäksi on valittu rajoitettu tai neuvottelumenettely, seuraavassa vaiheessa arvioidaan ehdokkaiden soveltuvuus. Muussa tapauksessa siirrytään

suoraan laatimaan ja lähettämään tarjouspyyntö, jota seuraa tarjousten vastaanottaminen ja käsittely. Tarjouspyynnössä määritellään hankinnan kohde, siihen liittyvät vaatimukset ja ehdot sekä hankinnan valinta- ja vertailuperusteet. Sen perusteella on saatava keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Valintaperusteita ovat halvin hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus. Kun tarjousaika on päättynyt, avataan suljetut kirjalliset tarjoukset. Tarjousten vertailuvaiheessa arvioidaan tarjoajien soveltuvuus ja tarkistetaan tarjousten tarjouspyynnön mukaisuus. Tarjousten vertailun jälkeen tehdään hankintapäätös ja annetaan se tiedoksi tarjoajille. Tarjousten vertailussa on otettava huomioon tarjouspyynnössä asetettu tarjousten valintaperuste. Hankintapäätös on tehtävä kirjallisesti, se on perusteltava ja annettava tiedoksi niille, joita se koskee.

Lopuksi tehdään hankintasopimus. Sopimuksen tekoa seuraa sopimuksen valvonnan vaihe, johon kuuluvat sopimusehtojen ylläpitäminen sopimusasiakirjoissa, sopimuksen toteutumisen valvonta ja riskien hallinta sekä sopimusosapuolten yhteistyön hallinta. Hankintapäätöksen tekemisen jälkeen ei saa enää tehdä olennaisia muutoksia tavaraa tai materiaalia koskeviin teknisiin vaatimuksiin, palvelua koskevaan palvelukuvaukseen, palvelutasoehtoihin eikä sopimusehtoihin. Jos hankintayksikön päätös perustuu lain soveltamisessa tapahtuneeseen virheeseen, on virheen korjaaminen mahdollistettu hankintaoikaisulla. Hankintayksikön päätös tai hankintayksikön muu hankintamenettelyssä tehty päätös, jolla on vaikutusta tarjoajan asemaan, voidaan saattaa myös valituksella markkinaoikeuden käsiteltäväksi. (Valtiovarainministeriö 2010, Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012)

Yksinkertaistetut kaaviot yksityisen sektorin hankintaprosessista ja julkisen sektorin hankintaprosessista on esitetty rinnakkain kuviossa 2. Kuviossa esitelty julkisen hankinnan prosessi perustuu avoimeen hankintamenettelyyn. Kuvio havainnollistaa sitä, että vaiheet kulkevat jokseenkin samalla tavalla. Julkisen sektorin hankinnoissa kaikki kuviossa mainitut vaiheet ovat pakollisia ja tarkkaan säädeltyjä, joka saa yksityisen sektorin hankintaprosessin näyttämään vapaammalta.



Kuvio 2: Julkisten hankintojen ja yksityisen sektorin hankintaprosessit (mukautettu Valtiovarainministeriö 2010, Laki julkisista hankinnoista 2007, Kakouris et al. 2006)

2.4 Hankintojen keskittäminen ja yhteishankinnat

Hankinta voi olla keskitettyä tai hajautettua (Joyce 2006, 204–205). Keskitetyssä hankinnassa hankintoja kontrolloi ja hankintapäätökset tekee keskitetty hankintayksikkö. Muiden osastojen tehtäväksi jää hankintatarpeiden ilmoittaminen. (McCue & Pitzer 2000, 402) Hajautetussa hankinnassa jokainen osasto hoitaa omat hankintansa. Keskitetyllä hankinnalla voidaan saavuttaa hajautettua hankintaa halvemmat hinnat, kun tilaukset yhdistellään suuremmiksi volyymeiksi ja

voidaan hyödyntää paljousalennuksia. Isommat volyymit mahdollistavat erikoistumisen valikoituihin tuotekategorioihin ja siten asiantuntijuuden syntyminen. Hajautetulla hankinnalla voidaan vastata nopeammin ja paremmin paikallisiin tarpeisiin. (Joyce 2006, 204–205)

Valtion hankintakäsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2010, 25) huomautetaan, että tarjouspyynnön suunnittelun, tarjousten vertailuun ja hankinnasta sopimiseen käytettävä työaika ja muut hallinnolliset toimenpiteet muodostavat hankintatoimessa jopa 70 % kustannuksista. Hallinnollisten kustannusten vähentämiseksi julkisissa hankinnoissa suositellaan keskittämään hankintoja, tekemään yhteishankintoja ja käyttämään yhteishankintayksiköitä (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012).

Valtionhallinnossa tavanomaiset tavara- ja palveluhankinnat toteutetaan keskitetysti. Keskitetyn kilpailuttamisen ulkopuolelle jäävissä hankinnoissa hankintayksiköiden on valittava kuhunkin hankintaan parhaiten soveltuva toteuttamisvaihtoehto. Vaihtoehtoina on se, että hankinta voidaan toteuttaa omana työnä tai tehdä omalta yksiköltä tai sidosyksiköltä ilman kilpailutusta, yhteishankinnan sopimukset, oman hankintatoimen toteuttama hankinta, toimeksianto toiselle viranomaiselle tai yritykselle, joka toteuttaa hankinnan hankintalain mukaisesti. Valtion hankintastrategian mukaisesti valtion hankintayksiköiden tulee aina ensisijaisesti käyttää yhteishankintayksikön kilpailuttamia sopimuksia. (Valtiovarainministeriö 2009, 51–52)

Yhteishankintayksikkö on hankintayksikkö, joka tekee hankintoja, hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä hankintayksiköille, jotka omistavat sen suoraan tai välillisesti. Puitejärjestely tarkoittaa yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa määrätyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348) Kun hankintayksikkö käyttää hankinnoissaan yhteishankintayksikköä, hankintayksikön katsotaan noudattaen hankintalain kilpailuttamisvaatimusta. (Valtiovarainministeriö 2010, 24–27)

Valtionhallinnossa Hansel Oy toimii valtion yhteishankintayksikkönä. Valtion hankinnoissa tulee ensisijaisesti hyödyntää Hansel Oy:n kilpailuttamia puitejärjestelyjä ja muita keskitettyjä toimintamalleja. (Valtiovarainministeriö 2009, 58) Vastaavasti kunta-asiakkaita palvelee yhteishankintayksikkö KL–Kuntahankinnat Oy, joka kilpailuttaa ja neuvottelee asiakkaidensa puolesta puitejärjestelyjä ja hankintasopimuksia sekä vastaa sopimushallinnasta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012) Yhteishankintayksikön keskitetysti kilpailuttamiin tuoteryhmiin kuulumattomissa hankinnoissa voidaan sopia yhteisestä kilpailuttamiseksi esimerkiksi hankintayhteenliittymien kautta. (Valtiovarainministeriö 2010, 24–27)

2.5 Julkiseen hankintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä

Julkisen hankinnan mahdollisuuksiin toteuttaa hankinnan tavoitteita vaikuttavat monet sisäiset voimat kuten viranomaisten ja hallinnon organisaatioiden vuorovaikutus, hankinnan henkilökunnan asiantuntijuuden laatu, työvoiman määrä, budjettivarat ja hankintaorganisaation rakenne. Julkinen hankinta kohtaa haasteita myös ulkopuolelta, joita luovat markkinat, oikeudellinen ympäristö, poliittinen ympäristö, organisaation sisäinen ympäristö sekä yhteiskunnalliset ja muut ympäristötekijät. (Thai 2005, 4-9)

Julkinen sektori kohtaa paineita kustannusten vähentämisestä ja samalla laadunparantamisesta. Kaupallisen näkemyksen ja veronmaksajien vaatimusten mukaisesti on hankittava enemmän vähemmällä. (Erridge & McIlroy 2002, 53) Markkinat vaikuttavat kilpailutusedellytyksiin, kuten siihen pystytäänkö tarpeisiin vastaamaan ja toteutuvatko kustannus- tai laadulliset tavoitteet (Thai 2005, 6-9).

Julkisiin hankintoihin vaikuttavat hankinnan säännöstely, säännöt ja ohjeet sekä sisäiset kontrollit ja lainsäädännöllinen valvonta (Thai 2005, 4-6). Hankintapäätösprosessissa vaaditaan läpinäkyvyyttä (Mulder et al. 2005, 195). Oikeudellinen ympäristö säätelee paitsi julkisia hankintoja, myös tutkimusta ja tuotekehitystä, tuotantoa, taloutta, markkinointia, henkilöstöä ja sopimuksia (Thai

2005, 6-9). Painotus hankinnan läpinäkyvyyteen ja kilpailuttamiseen on kohdannut vastustusta strategisemman näkemyksen kannattajien uskoessa yhteistyön olevan paras tapa saavuttaa tehokkuus hankinnoissa (Erridge & McIlroy 2002, 53).

Politiikan vaikutus voi näkyä erityisesti isoissa infrastruktuurihankkeissa (Mulder et al. 2005, 195). Politiikan tekeminen ja hallinto tapahtuvat monimutkaisissa verkostoissa, jotka koostuvat monista osapuolista, joilla millään ei ole valtaa päättää toisten osapuolten strategioista (Caldwell 2005, 245). Intressiryhmät vaikuttavat julkisiin hankintoihin monilla tavoin, kuten lobbaamalla lakia säätäviä elimiä hankinnan säännöistä ja vaikuttamalla määrärahoihin (Thai 2005, 6-9). Julkisen hankinnan haasteena on, että on olemassa useita kilpailevia tavoitteita, joita on hankala sovittaa yhteen (Erridge & McIlroy 2002, 53).

Ympäristöpolitiikka voi vaikuttaa hankintoihin. Valtiolla, kunnissa ja kaupungeissa on luotu strategioista johdettuja ympäristöpoliitikoita, jotka tulee huomioida hankinnoissa. Esimerkiksi Helsingin kaupungin ympäristöpolitiikassa on erikseen mainittu tavoitteena hankinnoille, että kaupungin materiaali- ja ekotehokkuus parantuu. Vuoteen 2020 mennessä kaupungin hankintaprosesseista kaikkien on tarkoitus sisältää ympäristökriteereitä. (Helsingin kaupunki 2012) Valtion hankintastrategiassa mainitaan, että valtion hankintatoimessa noudatetaan valtioneuvoston periaatepäätöstä kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa. Valtion hankinnoissa tavoite on vähentää materiaalista kuluttamista ja haitallisia ympäristövaikutuksia tuotteen tai palvelun koko elinkaaren aikana. (Valtiovarainministeriö 2009, 34)

Sosiaalipoliittiset tekijät voivat vaikuttaa hankintoihin, sillä hankintoja voidaan suunnata esimerkiksi pienyrityksille, paikallisille yrityksille tai epäedullisessa asemassa oleville alueille (Thai 2005, 6-9). Kysymyksiä kuitenkin herättää, voiko julkisilla hankinnoilla tukea paikallista taloudellista kehitystä siten, että samalla toteuttaa avointa kilpailua noudattaen lainsäädäntöä. Yhteiskunnalliset veloitteet usein törmäävät yhteen kaupallisten ja lainsäädännöllisten tavoitteiden kanssa. (Erridge & McIlroy 2002, 53)

3 HANKINTAOSAAMINEN

3.1 Kyvykkyydet ja osaaminen

3.1.1 Resurssiperustainen näkemys osaamisen kehittämisen perusteluna

Resurssiperustainen näkemys (Resource-based view, RBV) on teoreettinen näkemys, jonka mukaan yrityksen kilpailuetu riippuu sen resursseista (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993; Teece, Pisano & Shuen 1997). Näkemyksen mukaan yritykset voidaan käsittää kokoelmaksi resursseja, jotka ovat jakaantuneet erilailla yritysten välillä (Amit & Schoemaker 1993; Penrose 1959, 77; Wernerfelt 1984). Resurssilla voidaan tarkoittaa mitä vain, minkä voi katsoa olevan yritykselle vahvuus tai heikkous (Wernerfelt 1984, 171–172). Organisaation resurssit sisältävät esimerkiksi yrityksen kaiken omaisuuden, kyvykkyydet, prosessit, yrityksen ominaisuudet, informaation sekä tiedot (Barney 1991, 101).

On huomattava, että kaikki resurssit eivät ole relevantteja, vaan voivat olla este strategian toteuttamiselle (Barney 1991, 101). Kun yrityksellä on resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, ei-kopioitavissa ja korvaamattomia, voivat ne saavuttaa kestävästä kilpailuetua (Barney 1991, 105–112). Peterafin (1993, 182–185) mukaan kilpailuedun saavuttamiseksi vaaditaan, että resurssit yritysten välillä ovat erilaiset, resurssit eivät ole siirrettävissä ja että kilpailussa on rajoituksia. Resurssit ovat arvokkaita, kun ne auttavat yritystä strategian toteuttamisessa (Barney 1991, 105–111). Johtajien haaste on tunnistaa, kehittää, suojata ja hyödyntää resursseja ja kyvykkyyksiä tavalla, joka tarjoaa yritykselle kestävästä kilpailuedut ja siten paremman tuoton pääomalle (Amit & Schoemaker 1993, 33).

Resurssiperustaisessa näkemyksessä on alettu painottaa sisäisten resurssien merkitystä kilpailuedun lähteenä. (Wright et al. 2001, 702) Kilpailuetua voi saavuttaa erityislaatuisten inhimillisten pääoman ja erinomaisten inhimillisten prosessien kautta. (Boxall 1996, 70) Sosiaalinen monimutkaisuus tekee resurssista hankalan kopioida, jonka vuoksi inhimilliset resurssit voivat hyvin toimia kilpailuedun lähteenä (Barney 1991, 110). Inhimillisiin resursseihin kuuluvat

esimerkiksi kokemus, koulutus, älykkyys, ihmissuhteet sekä yksittäisten johtajien ja työntekijöiden näkemys. (Barney et al. 2001, 101) Koska sisäiset resurssit ovat saaneet kasvavaa merkitystä kilpailuedun lähteenä, on ihmisten merkitys yrityksen menestykselle saanut strategisemmän merkityksen. (Wright et al. 2001, 702)

3.1.2 Osaaminen, kyvykkyudet, kompetenssit ja taidot

Osaamiseen liitetään tutkimuksissa sanoja kuten osaaminen tai tietotaito (know-how), tieto tai tietämys (knowledge), taidot (skills), kyvykkyudet (capabilities tai competences) ja pätevyys (capability). Käsitteet capabilities ja competences esiintyvät monesti synonyymeinä ja ne on suomen kielessä käännetty vaihtelevasti kyvykkyyksiksi, kompetensseiksi tai pätevyyksiksi. Joissakin tutkimuksissa termit erotellaan tiukasti toisistaan ja niille annetaan eriarvoiset asemat lisäarvon tuotannossa. Kun on haluttu korostaa resurssien ja kyvykkyysien erityisyyttä, on kehitetty käsitteet ydinkyvykkyudet (Prahalad & Hamel 1990), yrityskohtaiset kyvykkyudet (Pavitt 1991), organisaation kyvykkyudet (Stalk, Evans & Schulman 1992) ja organisatorinen pääoma (Prescott & Visscher 1980). Henkilöstöjohtamisen teorioissa inhimillisten resurssien kehittämiseen on liitetty monia näkemyksiä, kuten strateginen henkilöstöjohtaminen, kyvykkyysien johtaminen (Prahalad & Hamel 1990), älykkään pääoman johtaminen (Stewart 1998), oppiva organisaatio (Senge 1990) ja tietöjohtaminen (Nonaka & Takeuchi 1995; Stähle & Grönroos 1999).

Taidot viittaavat yleiseen kontekstista riippumattomaan tietoon. Ne sisältävät yleisiä työkaluja ja sääntöjä, jotka ovat tärkeitä ammatinharjoittajalle (Gammelgaard & Larson 2001, 27). Taidot on saavutettu käytännön kokemuksen ja tiedon avulla (Carr & Smeltzer 2000, 41). Kogut ja Zander (1992, 383–388) korostavat, että organisaatio nojaa inhimillisiin resursseihinsa. Tietämys tai tieto sisältää heidän mukaansa informaation ja osaamisen. Informaatio on sen tietämistä, mitä jokin tarkoittaa ja osaaminen tietämistä, miten jokin asia tehdään. Monimutkaisuus ja vaikea koodattavuus tekevät niistä vaikeita siirtää ja imitoida. Uuden oppimisen tulokset, kuten innovaatiot, ovat tulosta yrityksen kyvystä

yhdistellä kyvykkyyksiä olemassa olevan tiedon muuntamiseksi uusiksi sovelluksiksi. (Kogut & Zander 1992, 383–388)

Kyvykkyydet ovat kokoelma tietoa, asenteita, taitoja ja arvoja, joita tarvitaan määrättyjen tehtävien suorittamiseksi, ongelmien ratkaisemiseksi ja toimimiseksi määrättyllä alalla, organisaatiossa, toiminnossa tai roolissa (Mulder et al. 2005, 196). Kyvykkyydet viittaavat yrityksen kykyyn hyödyntää resursseja yhdistelemällä niitä ja käyttäen liiketoiminnallisia prosesseja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Ne ovat tietoon perustuvia prosesseja, jotka ovat yrityskohtaisia ja kehittyneet ajan myötä. Ne riippuvat yrityksen kyvystä tuottaa, vaihtaa ja hyödyntää tietoa. (Amit & Schoemaker 1993, 35)

Murray (2003, 306) jakaa kompetenssit tai kyvykkyydet yksilöllisiin kompetensseihin (personal competence) ja organisaation kompetensseihin (organizational competence). Yksilöllisiin kompetensseihin kuuluvat henkilökohtaiset ominaisuudet, taidot ja käyttäytyminen, jotka saavat yksilön suorittamaan työtehtävät halutulla tavalla. Organisaation kompetenssit koostuvat prosesseista, järjestelmistä ja käytännöistä, jotka muuntavat yksilölliset kompetenssit organisaationlaajuisiksi kompetensseiksi. (Murray 2003, 306) Lado ja Wilsonin (1994) mukaan organisatoriset kyvykkyydet kuvaavat yrityskohtaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat yrityksen kehittämään, valitsemaan ja implementoimaan arvoa lisääviä strategioita. Organisatoriset kyvykkyydet sisältävät kaikki yrityskohtaiset pääomat, tiedot, taidot ja kyvykkyydet, jotka ovat sulautuneet organisaation rakenteisiin, teknologiaan, prosesseihin ja ihmisten välisiin suhteisiin. (Lado & Wilson 1994, 702)

Prahalad ja Hamel (1990, 81–85) ovat kehittäneet ydinkyvykkyyksien (core competence) käsitteen. Ydinkyvykkyys liittyy kollektiiviseen organisaation oppimiseen. Se on kommunikointia, osallistumista ja syvällistä sitoutumista työskentelyyn yli organisaatorajojen. Ydinkyvykkyys ei vähene käytössä, mutta sitä pitää suojella, koska tieto katoaa, jos sitä ei käytettä. Ydinkyvykkyys voidaan tunnistaa siitä, että se tuo huomattavan lisän asiakastyytyvyyteen ja tarjoaa tien useille markkinoille, sekä siitä, että kilpailijoiden on vaikea matkia sitä. (Prahalad ja Hamel 1990, 81–85) Ydinkyvykkyyden merkittävyys kilpailijoiden mahdollisuudesta

kopioida niitä. (Teece et al. 1997, 516) Javidan (1998) on pyrkinyt laajentamaan ydinkyvykkyyksien käsitettä. Monessa tutkimuksessa kyvykkyydet ja kompetenssit (capabilities, competences) niputetaan yhteen, mutta Javidan erottelee toisistaan resurssit, pätevyyden, kyvykkyydet ja ydinkyvykkyydet laittaen ne hierarkkiseen järjestykseen. Jokainen taso riippuu edellisestä ja jokainen taso lisää enemmän arvoa yritykselle. Ydinkyvykkyydet syntyvät strategisten liiketoimintayksiköiden kyvykkyyksien välisestä vuorovaikutuksesta. (Javidan 1998, 61–62)

Kyvykkyyksien tärkeyden luokitteluun on luotu vielä käsite dynaamisista kyvykkyyksistä, joka selittää sitä, miksi toiset yritykset menestyvät nopeasti muuttuvilla ja vaikeasti ennustettavilla markkinoilla. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys integroi, rakentaa ja määrittää uudelleen sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyyksiään muuttuvassa ympäristössä. Dynaamiset kyvykkyydet heijastavat organisaation kykyä saavuttaa uusia ja innovatiivisia kilpailuedun muotoja, polkuriippuvuudet ja markkina-asetat huomioon ottaen. (Teece et al. 1997, 515–516)

Osaamisiin ja kyvykkyyksiin liittyvistä tutkimuksista monet tuntuvat olevan käsiteleikkiä pyrkiessään erottelemaan eroja esimerkiksi kompetenssien ja kyvykkyyksien välillä. Tässä tutkimuksessa ei koettu tarvetta erotella termejä toisistaan, vaan termillä osaaminen viitataan tietoon ja taitoon ja kykyyn suorittaa työtehtävät. Olennainen tutkimusten esille tuoma asia on, että osaamiset rakentuvat monimutkaisella tavalla, eivätkä kaikki osaamiset eivät ole yhtä tärkeitä. Tärkeitä osaamisia ovat ne, jotka vaikuttavat suorituskykyyn. Kyvykkyyksiä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon toimintaympäristön jatkuva muuttuminen. Tutkimuksissa ei ole määritelty tarkemmin, mitä kriittiset kyvykkyydet ovat, vaan ydinkyvykkyyksien määrittely jää organisaatioiden itsensä tunnistettavaksi.

3.2 Hankintojen johtamisen kyvykkyydet

3.2.1 Hankintahenkilöstön osaamisen kehittämisen perustelut

Hankinta saa entistä strategisempia merkityksiä ja tämän vuoksi hankintammattilaisten roolista tulee yhä merkittävämpi. Hankinta ammattina on kehittymässä monimuotoisemmaksi ja se vaatii erikoistumista ja syvempää asiantuntijuutta. (Mulder et al. 2005, 190–192) Haasteena on ratkaista hankinnan osaamisen puutteisiin liittyvät ongelmat (CIPS Australia 2007). Keskitetyn hankintayksikön tulee kehittää laaja-alainen strategia jatkuvasta koulutuksesta. Hankintahenkilöstön taitotaso tulee nostaa muuttuvien vaatimusten tasolle. Asiantuntevilla hankintavastaavilla täytyy olla ymmärrystä globaaleista toimitus- ja markkinaolosuhteista. Erityisesti sähköisessä hankinnassa tarvitaan parempia taitoja käsitellä, organisoida ja kommunikoida informaatiota. Ihmissuhdetaitoja tulee teroittaa sen varmistamiseksi, että hankintavastaavilla olisi hyvät suhteet asiakkaisiin, kollegoihin ja toimittajiin sekä siksi, että he pystyvät toimimaan eri ympäristöissä ja osaavat neuvotella tehokkaasti. (NASPO 1999)

Valtion hankintastrategian päämäärissä on selkeästi mainittu hankintaosaamisen kehittäminen. Tavoitteena on pyrkiä siihen, että ydinhankintoja toteuttavat hankintoihin perehtyneet hankinta-asiantuntijat. Tässä auttaa vaativien kilpailutustehtävien keskittäminen substanssiasiantuntijoille ja kaupallis-juridisille asiantuntijoille tai hankkimalla apua ulkopuolelta. Hankintatoimen kehittämisessä painopistettä tulee siirtää muunkin kuin juridisen osaamisen kehittämiseen ja kilpailutusvaiheen toteuttamiseen. (Valtiovarainministeriö 2009, 35–36)

3.2.2 Hankinnan strategiset kyvykkyydet

Hankinnan suorituskyky nojaa pitkälti hankintahenkilökunnan kompetensseihin (Eltantawy et al. 2009, 925; Rajagopal & Bernard 1993, 14–16). Ihmisten suorituskyvystä on tullut yhä tärkeämpää hankintatoiminnossa (Carr & Smeltzer 2000, 40–41). Hankinnassa vaadittavat taidot ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosina (Faes, Knight & Matthyssens 2001, 197) kun hankintahenkilöstön rooli on

muuttunut lähinnä hintaan, laatuun ja kuljetuksiin keskittyvästä ostajasta strategiseen pitkän tähtäimen hankintaan. (Cousins, Lawson & Squire 2006, 778–779) Strategisista taidoista on tullut halutumpia kuin perinteisistä ostamistaidoista (Giunipero et al. 2006, 823), koska ne määrittävät, miten onnistutaan ohjaamaan kaikki hankinnan toiminnot kohti pitkän tähtäimen suunnitelmien saavuttamista. (Carr & Pearson 2002, 500; Giunipero et al. 2006, 825)

Carrin ja Smeltzerin (1997, 204–205) tutkimuksen mukaan strategisen hankinnan taso kasvaa sitä mukaa, kun hankinnan tiedot ja taidot kasvavat. Jotta henkilökuntaa voi kehittää tehokkaasti, täytyy ymmärtää, mitkä taidot vaikuttavat hankinnan suorituskyvyn menestykseen (Eltantawy et al. 2009, 925). Vaadittavien taitojen määrä kasvaa, kun hankinnan monimutkaisuus ja riski kasvavat. Näiden taitojen ei tarvitse tulla pelkästään hankintatoiminnon sisältä, vaan siinä auttaa poikkiorganisatoristen tiimien käyttäminen. (Anderson & Katz 1998, 11)

Strategisen tason hankintayksikön täytyy olla jatkuvasti tietoinen organisaation sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Tämä vaatii hankintaan liittyvän tiedon keräämistä, analysointia ja levittämistä. (Rajagopal & Bernard 1993, 14) Paremmat tiedot ja taidot tuovat kykyä ymmärtää muutoksia toimittajakentässä, parantaa toimittajien prosesseja ja tuotteita sekä parantaa yrityksen kokonaiskustannustasoa (Carr & Smeltzer 1997, 204–205).

3.2.3 Hankintaosaamisen taitoluokittelut

Monet eri tutkijat ovat tehneet erilaisia luokitteluja siitä, minkälaisia ominaisuuksia tai taitoja hankinnan ammattilainen tarvitsee. Taulukossa 1 on lueteltu tutkimuksia hankintaosaamisista sekä tutkimusten tavoitteet, kohderyhmä ja näkökulma. Tutkimuksia on tehty haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta, joita on suunnattu esimerkiksi hankintapäälliköille, hankintajohtajille tai kokeneelle hankintahenkilöstölle. Näistä tutkimuksista pohjana on muun muassa henkilöstöjohtamisen teoria (Human resource management, HRM), resurssiperustainen näkemys (Resource-based view, RBV) ja toimitusketjun tai hankintojen johtamisen (Supply Chain Management, SCM) teorit. Tavoitteena on

ollut esimerkiksi strategisen hankinnan määrittely, tärkeiden taitojen tunnistaminen tai sen selvittäminen, miten taidot vaikuttavat hankintojen suorituskykyyn.

	Tutkimuksen kohde	Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä	Näkökulma
Cavinato (1987)	Tekniset taidot, joita yritysjohto haluaa nähdä hankintaosastoillaan	Yritysjohto	-
Anderson & Katz (1998)	Strategisen hankinnan määrittely	-	-
Carr & Smeltzer (2000)	Hankinnan taitojen vaikutus strategiseen hankintaan, taloudelliseen suorituskykyyn ja toimittajien reagoitukykyyn	Hankintajohtajat ja hankintapäälliköt	RBV, SCM
Giunipero & Percy (2000)	Hankintatoiminnossa tarvittavien tärkeiden taitojen tunnistaminen, maailmanluokan hankintaosaajan taitojen kartoitus	Kvantitatiivinen / hankinnan asiantuntijat	SCM
Gammelgaard & Larson (2001)	Logistiikan ammattilaisten toimitusketjun hallinnassa tarvitsemien taitojen kartoittaminen	Kvantitatiivinen & kvalitatiivinen, logistiikkajohtajat	Logistiikan johtaminen, SCM
Faes et al. (2001)	Tehokkaiden ostajien ominaisuuksien tunnistaminen	Kvalitatiivinen & kvantitatiivinen, hankintapäälliköt	HRM, markkinointi, SCM
Mulder (2005)	Hankinnan ammatin työprofiilin luominen	Kvalitatiivinen & kvantitatiivinen, henkilöstöjohtamisen ja hankintajohtamisen asiantuntijat	HRM
Giunipero et al. (2006)	Keskeisten hankinnan taitojen ja tietojen tunnistaminen	Kvalitatiivinen, johtajien haastattelut	SCM
Tassabehji & Moorhouse (2008)	Hankinnan asiantuntijoiden roolin kartoittaminen organisaatiossa, niiden taitojen tunnistaminen, joilla roolin vaatimuksiin vastataan	Kvalitatiivinen, puolistrukturoidut haastattelut, hankinnan asiantuntijat	SCM
Aquino & Draper (2008)	Modernin toimitusketjun johtamisen ammattilaisen mallin rakentaminen	Kvantitatiivinen kysely, kvalitatiiviset haastattelut	SCM
Eltantawy et al. (2009)	Strategisen hankintojen johtamisen taitojen vaikutukset toimittajien integrointiin suorituskykyyn	Kvantitatiivinen, johtotason hankintajohtajat	RBV, SCM
Knight et al. (2014)	Hankinnan taitojen ja tietojen luokittelu hankinnan tyyppien mukaisesti käyttäen ostoportfolio-näkökulmaa	Kvantitatiivinen, kokenut hankintahenkilöstö	HRM, SCM

Taulukko 1: Tutkimuksia hankintaosaamisista

Cavinato (1987,42) listasi 80-luvun lopulla tärkeimmiksi hankintataidoiksi teknisiä taitoja, joita ovat materiaalien tuntemus, tuotantojärjestelmien ja teknologioiden tunteminen, materiaalihallinta, varastointi ja JIT-osaaminen (Just-In-Time), laadunhallinta, sopimusvalmistuksen suhdehallinta, tietotekniset taidot, informaatiojärjestelmien tuntemus ja automatisoitu ostaminen sekä kustannuslaskenta. Jotkut tutkijat taas ovat keskittyneet enemmän luonteenpiirteisiin, kuten Faes et al. (2001, 200–201), jotka ovat päätyneet luettelemaan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi rehellisyyden, itsetunnon, aloitekyvyn, määrätietoisuuden, teknisen asiantuntijuuden ja johtajuuden.

Toiset tutkijat ovat pyrkineet kartoittamaan kattavasti kaikkia hankinnassa tarvittavia taitoja ja luokittelemaan niitä eri luokkiin. Anderson ja Katz (1998) jakavat strategisen hankinnan taidot neljään kategoriaan: teknisiin taitoihin, liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamistaitoihin, markkinointiin sekä hankinnan erityistaitoihin. Näitä kaikkia taitoja tarvitaan, kun hankinnan monimutkaisuus, riskit ja tulosvaikutus kasvavat. Hankinnan erityistaitoihin kuuluvat tiiminrakennustaidot, kyky luoda hankintastrategioita, toimittajien arviointiprosessin hallinta, neuvottelutaidot, sopimusten tekemisen osaaminen sekä kyky analysoida liiketoimintamallia. Riskin kasvaessa tarvitaan kykyä rakentaa suhteita, yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin kanssa sekä reagoitukykyä. Monimutkaisuuden kasvaessa tarvitaan teknistä tietoa tuotteista ja palveluista, ongelmanratkaisukykyä, kustannusten analysointia ja kykyä toimitusketjun integrointiin. Kun riski ja monimutkaisuus ovat suuria, tarvitaan liiketoiminnan kehittämiseksi ja johtamiseksi laajaa liiketoimintanäkemyttä, edistynyttä teknistä osaamista, projektinhallintaa ja osaamista luovasta sopimusten kirjoittamisesta. (Anderson & Katz 1998, 11)

Mulder (2005, 197) on luetellut hankinta-ammattilaisten työn sisältöön ja työtapaan liittyviä kyvykkyyksiä, joista ensimmäinen on kyky hankkia vaaditut hyödykkeet vaatimusten mukaisesti. Kyky analysoida ja luoda kokonaiskuva näkökulmista ja päätösten seurauksista liittyvät tiedonhallinnan taitoihin. Lisäksi tarvitaan asiakassuuntautuneisuutta, neuvottelutaitoja, verkostoitumistaitoja sekä kykyä

antaa neuvoja hankinnoista. Taloudellinen puoli tulee hallita ja hankinta-ammattilaisella tulee olla lainsäädännöllistä osaamista. (Mulder et al. 2005, 197)

Tassabehji ja Moorhouse (2008, 59) esittävät hankintataidoista luokittelun, joka jakaantuu viiteen modernin hankinta-asiantuntijan vaatimuksia heijastavaan ryhmään, joita ovat tekniset taidot, ihmissuhdetaidot, sisäiset yritystaidot, ulkoiset yritystaidot sekä strategiset liiketoimintataidot. Teknisiin taitoihin kuuluvat hallinnolliset taidot kuten tuotetieto, tietotekniset taidot, laadunhallinta ja lainsäädäntö sekä erilaiset hankintaprosessiin liittyvät taidot. Ihmissuhdetaitoihin liittyvät kommunikointitaidot, konfliktinhallintataidot, vaikuttaminen ja suostuttelu sekä esimerkiksi kulttuurien ymmärtäminen. Sisäisiin yritystaitoihin kuuluvat markkina-analyysit, sisäisten suhteiden hallinta, muutosten hallinta, suunnittelu ja organisatoriset taidot. Ulkoiset yritystaidot viittaavat toimitusketjuun ja sen sidosryhmiin. Strategiset liiketoimintataidot ovat yhteydessä laajempiin strategiaan alueisiin ja siihen miten hankinta voi hyödyttää organisaatiota esimerkiksi strategisten suhteiden ja allianssien kautta, riskienhallinnalla ja lisäämällä arvoa yritykselle. (Tassabehji et al. 2008, 59)

Carr ja Smeltzer (2000) jakoivat 35 taitoa kolmeen taitokategoriaan; tekniset tiedot kuten suunnittelu ja tietotekniset taidot, käyttäytymistaidot kuten ihmissuhdetaidot sekä taitotekniikat kuten ajanhallinta ja organisatoriset taidot. Tutkimuksesta ei käy ilmi, mitkä nimenomaiset taidot ovat tärkeimpiä, mutta siitä kävi ilmi, että taitotekniikat vaikuttivat positiivisesti strategiseen hankintaan, tekniset taidot taloudelliseen suorituskykyyn ja taitotekniikat toimittajan reagoitavalmiuteen.

Uudemmissa tutkimuksissa on pyritty selvittämään sitä, mitkä hankintataidot ovat kriittisiä tai strategisesti merkittäviä. Giunipero ja Percy (2000, 8-11) listaavat seitsemän taitokategoriaa, joita ovat strategiset taidot, prosessinhallinta, tiimitaidot, päätöksenteko, käyttäytymistaidot, neuvottelutaidot sekä kvantitatiiviset taidot. Näihin kategorioihin he lukevat yhteensä 30 taitoa, joista kymmenen tärkeintä heidän mukaansa ovat kommunikointitaidot, päätöksentekokyky, kyky työskennellä ryhmässä, analyyttiset kyvyt, neuvottelutaidot, muutoksenhallinta,

asiakassuuntautuneisuus, vaikuttaminen ja suostuttelu, strategiset kyvyt ja liiketoimintaympäristön ymmärtäminen. (Giunipero & Pearcy 2000, 8-11)

Gammelgaardin ja Larsonin (2001, 31) tutkimuksessa korostui seitsemän taitoa, joita olivat ongelmanratkaisutaito, päätöksentekotaito, tiimityötaidot, kyky nähdä kokonaisuuksia, priorisointitaito sekä kirjallinen ja suullinen ilmaisutaito. Myös Eltantawy et al. (2009, 928) valitsivat seitsemän suorituskyvylle kriittisintä taitoa, joita ovat analysointi, liiketoiminnan ymmärtäminen, suunnittelu, strateginen ajattelu, toimittajasuhteiden rakentaminen, toimittajakannan hallinta ja projektinhallinta. Nämä kriittisiä taitoja esille nostaneet kolme tutkimusta ovat päätyneet jokseenkin eri tuloksiin, eikä mikään taidoista tule esille kaikissa kolmessa tutkimuksessa.

Myöhemmässä tutkimuksessa Giunipero, Handfield ja Eltantawy (2006) tutkivat mitkä ovat taitoja, jotka mahdollistavat strategisen hankintojen johtamisen. He päätyivät nostamaan esille viisi taitoa, joita ovat tiiminrakennustaidot, strategisen suunnittelun taidot, viestintätaidot, tekniset taidot sekä laajemmat taloudelliset taidot. (Giunipero et al. 2006, 836)

Yksi hankinnan asiantuntijoista koostunut ryhmä kokosi hankinnan osaamisalueet kehittämäänsä hankinnan kyvykkyysmalliin (Talent Attribute Model). Mallissa osaamisalueet on koottu tehtäväalueittain. Mallissa ydintoimintoihin kuuluvat taidot perustuvat SCOR-malliin (Supply Chain Operations Reference Model), jonka tärkeimmät taitoalueet ovat suunnittelu, ostaminen, tuotanto ja toimittaminen (Plan, Source, Make, Deliver). Näiden lisäksi uusia ydinalueen taitoalueita ovat uuden tuotteen tuotekehitys, markkinoille vienti, asiakaspalvelu ja myynnin jälkeinen tuki. Näillä alueilla vastuut ovat päällekkäisiä toisten osastojen kanssa. Ydintaitoja tukee neljä osaamisaluetta, joista ensimmäinen on suorituskyvyn mittaaminen ja analysointi, toinen liittyy teknologian käyttöönottoon, kolmas alue on hallinto ja neljäs alue strategisen johtamisen ja muutosjohtamisen ymmärtäminen, joka erottaa nykypäivän toimitusketjun ammattilaisen aiemmista. Tärkeimmät hankintojen osaamiseen liittyvät alueet osuvat ydinalueille. Hankintojen suunnittelun osalta tarpeellista on kysynnänhallinnan osaaminen ja

varastohallinta. Ostamisen osalta huomattavaa on hankinnan strategioiden ja suunnitelmien osaaminen ja kokonaiskustannusanalyysit. Tuotannon osalta täytyy osata materiaalihallinta, tuotannon ja varastojen hallinta ja tuotannon aikataulutus. Toimitusten osalta tärkeitä ovat kuljetusten strateginen ja operationaalinen suunnittelu ja logistiikan kontrollointi. (Aquino & Draper 2008, Aquino & O'Marah 2009)

Knight et al. (2014, 277–278) kokosivat tutkimustaan varten 33 taidon listan edellä mainituista aiemmista Giuniperon ja Pearcyn (2000), Carrin ja Smeltzerin (2000), Giuniperon et al. (2006) sekä Tassabehjin ja Moorhousen (2008) tutkimuksista. Heidän tutkimuksensa tarkoitus oli selvittää, mitkä näistä taidoista ovat merkittävimmät strategisissa tuotteissa, taktisissa tuotteissa ja mitkä rutiinituotteissa. Eri hankintatyypeissä eri osaamisalueet painottuivat jonkin verran eri tavoin. Keskimäärin tärkeimmiksi taidoiksi painottuivat kommunikointitaidot, neuvottelutaidot, vaikuttamistaidot, koordinoititaidot, tuotetieto, ongelmanratkaisu-kyky, toimittajasuhteiden hallinta, ennustaminen, tavoitekustannuslaskenta sekä kyky laatia spesifikaatioita. (Knight et al. 2014, 277–278)

Taulukkoon 2 seuraavalla sivulla on koottu mukautetusti osaamisia tai osaamisalueita, jotka on mainittu hankintataitoja koskevissa mainituista tutkimuksista useammassa kuin yhdessä tutkimuksessa. Osaamiset ovat taulukossa järjestyksessä siten, että ylhäällä ovat eniten mainintoja keränneet osaamiset. Eniten mainintoja keräsivät analysointitaidot, kommunikointitaidot, neuvottelutaidot, toimittajasuhteiden rakentaminen sekä tiimityötaidot. Tämä ei kuitenkaan kerro osaamisten merkityksestä, sillä kaikissa tutkimuksissa ei ole perehdytty osaamisten kriittisyyteen suorituskyvyn tai strategian toteutumisen näkökulmasta. Se antaa kuitenkin kuvaa siitä, mihin asioihin tutkijat ovat eniten huomiotaan kiinnittäneet.

	Cavinato (1987)	Anderson & Katz (1998)	Carr & Smeltzer (2000)	Giunipero & Pearcy (2000)	Gammelgaard & Larson (2001)	Faes et al. (2001)	Mulder (2005)	Giunipero et al. (2006)	Tassabehji & Moorhouse (2008)	Aquino & Draper (2008)	Eltantawy et al. (2009)	Knight et al. (2014)
Analysointitaidot			x	x			x		x	x	x	
Kommunikointitaidot			x	x	x			x	x			x
Neuvottelutaidot, vaikuttaminen ja suostuttelu		x	x	x			x		x			x
Toimittajasuhteiden rakentaminen	x	x							x	x	x	x
Tiimityötaidot ja tiiminrakennus		x	x	x	x			x				
Laadunhallinta	x		x						x	x		
Tekniset taidot		x	x			x		x				
Kustannusanalyysit	x	x	x							x		
Ongelmanratkaisukyky		x	x		x							x
Hankintastrategiat ja suunnitelmat		x							x	x	x	
Muutoksenhallinta				x					x	x		
Projektin hallinta		x	x								x	
Strategiset kyvyt				x				x			x	
Tietotekniset taidot	x		x						x			
Toimittajakannan hallinta, arviointi		x								x	x	
Kokonaiskuvan luominen, johtopäätösten tekeminen			x		x		x					
Lainsäädännön mukaisuus							x		x	x		
Materiaalien hallinta	x		x							x		
Organisatoriset taidot			x						x	x		
Poikkiorganisatorinen koordinointi		x	x							x		
Toimitusketjun ja prosessin integrointi		x							x	x		
Tuotetieto		x							x			x
Varastointi - strateginen ja operationaalinen	x		x							x		
Ennustaminen			x									x
Asiakassuuntautuneisuus				x			x					
Liiketoiminnan ymmärtäminen, ohjaus		x								x		
Päätöksentekokyky				x	x							
Sisäisten suhteiden hallinta			x						x			
Riskienhallinta									x	x		
Koordinoititaidot			x									x
Materiaalien tuntemus	x		x									
Taloudelliset taidot							x	x				
Tuotantojärjestelmien ja teknologioiden tunteminen	x		x									
Verkostoitumistaidot							x			x		

Taulukko 2: Tutkimuksissa mainittuja hankintaosaamisia

3.3 Hankinnan osaamisvaatimukseen vaikuttavat kehityssuunnat

3.3.1 Sähköinen hankinta

Teknologian kehitys on mahdollistanut sähköisen hankinnan. Sähköinen liiketoiminta on ollut trendinä jo pidempään, mutta sen merkityksen odotetaan korostuvan lähivuosina (Mulder et al. 2005, 190–192). Sähköisen hankinnan käyttöönotto automatisoi prosesseja, säästää aikaa ja vaivaa ja parantaa informaation hallintaa ja kontrollia (Asner 2012). Sähköinen kaupankäynti hyödyntää monia teknologioita, kuten Internet-teknologioita, EDI-teknologiaa (Electronic Data Interchange), sähköisen rahansiirron ja sähköisen dokumenttien hallinnan teknologiaa. Sähköinen kaupankäynti mahdollistaa palveluiden virtaviivaistamisen tarjoamalla yhden kanavan palveluille ja informaatiolle sekä parempilaatuisten ja tehokkaampien palveluiden tarjonnan. Se mahdollistaa taloudellisen kasvun ja kilpailun stimuloimisen vuorovaikuttamalla tehokkaammin yksityisen sektorin kanssa. Sähköinen kaupankäynti mahdollistaa kasvavan työmäärän hallinnan pienemmillä resursseilla. Huomioitavaa on, että sähköisen kaupankäynnin käyttöönotossa tulee keskittyä nykyisten käytäntöjen automatisoinnin sijaan uudelleen suunnitteluun ja uusien työkalujen hyödyntämiseen. (NASPO 1999)

3.3.2 Keskitetty hankinta ja ulkoistaminen

Keskittyneemmät ja pienemmät yksiköt tarjoavat jatkossa hankinnan asiantuntijuutta ja ne vastaavat hankintastrategioista (Carter & Narasimhan 1996, 6-9). Keskitetty hankintayksikkö voi edistää kokonaiskustannusten hallintaa tarkastelemalla kokonaisuuksia ja palvelemalla strategisia päämääriä. (NASPO 1999) Yhteishankintoja käytetään tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin (Asner 2012). Ulkoistaminen, eli ydintoimintoihin kuulumattomien toimintojen siirtäminen yksityiselle sektorille, tarkoittaa luopumista liiketoiminnosta (Asner 2012). Ulkoistaminen on vahva trendi. Kun elementtejä ulkoistetaan, tarvitaan vahvaa hankintatoimintoa tehokkaan sopimushallinnan varmistamiseksi. (Graves 2012)

3.3.3 Vastuullisuus, eettisyys, kestävä kehitys, ympäristöasiat

Hankinnassa eettisyys ja hankintojen kestävyys ovat tärkeitä trendejä (Mulder et al. 2005, 190–192). Julkisessa hankinnassa pitäisi tunnistaa se, että kestävydestä on tullut asiantuntevan hankinnan ajuri (CIPS Australia 2007). Vihreä hankinta, jossa ympäristönäkökulmat tulevat esille vaatimuksena tai arviointikriteerinä, on näyttänyt, että se voi säästää rahaa, kun tehdään elinkustannusarvioiteja (Asner 2012). Julkinen hankinta voi kannustaa kestävään kehitykseen markkinoilla vaatimalla ympäristön kannalta ja sosiaalisesti vastuullisia tuotteita ja palveluita toimittajilta (Walker & Brammer 2012, 257).

Jotta yhteiskunnasta voi tulla kestävä, täytyy tapahtua muutoksia kulutuksessa ja tuotannossa. Hallinto ja julkiset instituutiot ovat isoja asiakkaita, joilla on potentiaalia vaikuttaa tuottajiin. Julkinen sektori käyttää keskimäärin 45–65 % budjetistaan julkiseen hankintaan. Tämän vuoksi kestävä kehityksen periaatteiden soveltaminen julkisen hankinnan käytäntöihin voi auttaa stimuloimaan kestäviä innovaatioita tuotteissa ja palveluissa. Eurooppa-neuvosto hyväksyi vuonna 2006 uuden kestävä kehityksen strategian, jonka seurauksena EU:n komission rohkaissut jäsenmaita kehittämään kansallisia toimintasuunnitelmia tukemaan vihreää julkista hankintaa. (Bratt, Hallstedt, Robèrt, Broman & Oldmark 2013, 310)

Monissa tutkimuksissa on todettu, että tästä huolimatta käytännössä vihreän hankinnan toteuttaminen on ollut hidasta ja innovatiivisia ratkaisuja on tuettu julkisessa hankinnassa heikosti. Hankintakustannus on edelleen tärkein kriteeri myönnettäessä julkisia sopimuksia. Ehdotettuja syitä hitaalle vihreän hankinnan implementoinnille ovat ylemmän johdon tuen puute, yksilöiden sitoutumisen ja kyvykkyyksien puute, kyvyttömyys tarkastella pitkän aikavälin kustannuksia, epäselvä ja monimutkainen lainsäädäntö sekä halu yksinkertaistaa hankintaprosessia. (Bratt et al. 2013, 310)

3.3.4 Elinkaarikustannukset ja kokonaiskustannukset

Julkisen hankinnan ensisijainen trendi on kustannusten säästäminen. Monet paikalliset viranomaiset ovat joutuneet vähentämään työntekijöitä, eikä kansallisissa tai alueellisissa virastoissa hankinnan tukemiselle ole annettu paljonkaan rahoitusta. (Graves 2012) Kustannukset ja laatu tulevat vaikuttamaan menestymiseen tulevaisuudessakin. Strateginen kustannustenhallinta on merkittävää, sillä yhä suurempi osuus kustannuksista muodostuu organisaation ulkopuolella. Elinkaarikustannuslaskenta ja tavoitekustannuslaskenta korostavat hankinnan merkitystä kustannusten hallinnassa. (Carter & Narasimhan 1996, 6-9)

Painopiste siirtyy pelkästä ostamisesta kokonaisvaltaisempaan koko prosessin hallintaan. Hankinnalta kaivataan proaktiivista suhtautumista ja tarpeita tulee ennustaa etukäteen. (NASPO 1999) Kokonaiskustannuksiin kiinnitetään suurempaa huomiota toimittajan valinnassa ja kustannuksia pyritään vähentämään strategisella tasolla (Giunipero et al. 2006, 829).

3.3.5 Yhteistyön merkityksen korostuminen

Giunipero et al. (2006, 829) ovat tunnistaneet toimitusketjun hallinnan trendeiksi strategisten suhteiden rakentamisen toimittajien kanssa esimerkiksi toimittajan kehittämisen kautta, integroitujen järjestelmien kautta, informaation jakamisen ja yhteisten toimintalinjojen muodostamisen avulla. Poikkiorganisatoristen tiimien merkitys korostuu ja hankinta-ammattilaiset tulevat olemaan enemmän tekemisissä talouden, lakiasioiden, logistiikan, tekniikan, markkinoinnin, tuotesuunnittelun ja tuotannon asiantuntijoiden kanssa (Mulder et al. 2005, 190–192, Carter & Narasimhan 1996, 6-9). Globalisaatio ja välimatkojen merkityksen väheneminen lisäävät mahdollisuuksia yhteistyöhön. Yhteistyö muiden hankintaorganisaatioiden kanssa on yleisempää. (Mulder et al. 2005, 190–192) Monet virastot ovat kokeilleet julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä tai voimien yhdistämistä yksityisen sektorin kanssa isoissa projekteissa. Tämä säästää rahaa,

kun käytössä on yksityistä pääomaa, mutta sisältää ristiriitoja ja poliittisia näkökulmia. (Asner 2012)

3.3.6 Hankintalain uudistus

Julkisia hankintoja sääntelevä hankintalaki on uudistumassa ja sen on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2016. Uudistusten taustalla ovat EU:n julkisten hankintojen direktiivi uudistus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013) Euroopan unionin parlamentti hyväksyi 15.1.2014 uudet säännöt julkiselle hankinnalle, joiden tarkoitus on taata parempi laatu ja vastine rahalle julkisia palveluita ja tavaroita ostettaessa. Parempi vastine rahalle taataan mahdollistamalla sosiaalisten-, ympäristö- ja innovaationäkökulmien parempi huomiointi päätöksentekokriteereissä. (Directive 2014/24/EU) Näiden näkökulmien paremman huomioinnin lisäksi merkittävää on sähköisen hankinnan edistämisen vaatimukset. Kaikki direktiivin mukaiset hankintamenettelyt tulee suorittaa käyttäen sähköisiä viestintämuotoja. (Euroopan parlamentti 2014) Hankintamenettelyjä pyritään yksinkertaistamaan ja kynnysarvoja nostamaan, pienten ja keskisuurten yritysten osallistumismahdollisuuksia parantamaan ja valitusmenettelyjä tiukentamaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013)

Pelkän halvimman hinnan painottamiselle pyritään saamaan loppu. Innovaatiivisuutta pyritään lisäämään kokonaan uuden hankintamenettelyn, innovaatiokumppanuuden, kautta. Pk-yritysten osallistumista helpotetaan esimerkiksi vähentämällä hallinnollista taakkaa ja kannustamalla hankintasopimusten osiin jakamiseen. Alihankintaan tulee tarkemmat säännöt työntekijöiden oikeuksien polkemisen välttämiseksi. (Directive 2014/24/EU)

3.3.7 Innovaatiot

Kysyntä on merkittäväällä tavalla potentiaalinen innovaationlähde. Julkisella kysynnällä, joka on suunnattu innovatiivisiin ratkaisuihin, on potentiaalia parantaa julkisten palveluiden tarjontaa ja politiikan toteuttamista sekä samalla tarjota

heijastusvaikutuksia. (Edler & Georghiou 2007, 949) Julkinen hankinta on julkisen sektorin keinoista yksi, jolla voi stimuloida innovaatioita (Aschhoff & Sofka 2009, 1235). Julkisten hankintojen käyttöä innovointiin on pitkään sivuutettu, johtuen pääosin EU:n tiukentuneista kilpailusäännöksistä. Viime vuosina innovaatiot ovat saaneet kuitenkin uudenlaista huomiota. (Edler & Georghiou 2007, 949) Innovaation on tunnustettu olevan avaintekijä talouskasvussa ja hallitukset kannustavat innovaatiota edistäviin toimintoihin sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla (Aschhoff & Sofka 2009, 1235). EU:n kymmenvuotinen kasvu- ja työllisyysstrategia Eurooppa 2020:n yhtenä viidestä tavoitteesta on, että 3 prosenttia EU:n BKT:stä investoidaan tutkimukseen ja tuotekehitykseen parantamalla erityisesti julkisen sektorin investointeja (Euroopan komissio 2010).

Julkisen hankinnan käytöstä yksityisen sektorin innovoinnin stimuloinnissa on ollut paljon keskustelua. Monen tutkijan väitteen mukaan hankkimalla innovatiivisia tuotteita ja ratkaisuja julkinen sektori voi paitsi tuottaa palveluita tehokkaammin niin myös vaikuttaa yksityisten yritysten innovatiivisuuteen. Tähän liittyy kuitenkin monia haasteita. Verrattuna valmiiden tuotteiden ostamiseen halvimmalla mahdollisella hinnalla, innovatiiviset ratkaisut vaativat hankinnalta kattavampia kyvykkyksiä. Esteenä innovoinnille voi olla julkisen sektorin organisaatioiden taipumus välttää riskejä. Tarjouspyynnön muotoilu rajoittaa innovoinnin laajuutta. (Uyarra, Edler, Garcia-Estevez, Georghiou & Yeow 2014, 631–644)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tiedonkeruu on suoritettu puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen syitä, eikä siinä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa rajoitetaan usein pieneen määrään tapauksia, jotka analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2004, 16–17) Tapausten rajattu määrä yleensä rajoittaa laadullisessa analyysissä tilastollisten todennäköisyyksien löytämistä (Alasuutari 2001, 38–39).

Tutkimusmenetelmänä haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelijan ohjaama. Haastateltuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Metsämuuronen 2001, 39–40). Haastatteluiden tarkoitus on kerätä aineisto, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä ilmiöstä välittämällä kuvaa haastateltavan käsityksistä ja kokemuksista. Vuorovaikutus antaa mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 34–66)

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan määriteltyihin teemoihin, joista keskustellaan. Pelkistetyt aiheet on sisällytetty teema-aiheluetteloon, joka toimii haastattelun runkona. Haastattelun aiheet ovat kaikille samat, joten menetelmä on puolistrukturoitu. Vaikka teemat on määritelty, siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat teemat. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–66) Teemahaastattelun suurin etu on suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa, joka tuo joustavuutta tiedonkeruuseen. Haittapuolia haastatteluissa on se, että ne vievät aikaa ja ne sisältävät virhemahdollisuuden, jos haastateltava haluaa esimerkiksi antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2005, 193–195) Haastatteluvastaus heijastaa aina haastattelijan tapaa kysyä asioita (Hirsijärvi & Hurme 2000, 49).

Hankintaosaamisiin liittyvää tutkimusta on tehty sekä kvantitatiivisin menetelmin lähettämällä yrityksille kyselyitä että kvalitatiivisin menetelmin haastatteluin. Myös tapaustutkimuksia on käytetty. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen paremmin kuin kvantitatiivinen, sillä tutkimuksella ei ole tarkoitus tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkiä ymmärtämään, miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat julkisissa hankinnoissa tarvittaviin hankintaosaamisiin. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä haastettaville haluttiin antaa mahdollisuus tuoda esiin ajatuksiaan ja kokemuksiaan vapaasti. Ennalta oli tiedossa, että aiheet tuottavat monitahoisia vastauksia, joten vastauksia haluttiin syventää ja selventää tarpeen mukaan. Haastattelujen aikaa vievyyden ja aineiston käsittelyn vuoksi haastateltavien määrä rajattiin kuuteen.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Haastateltaviksi valittiin kuusi julkisten hankintojen asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Haastatelluista viisi oli julkisia hankintoja keskitetysti suorittavista organisaatioista ja yksi julkisen hallinnon kouluttamisesta vastaava henkilö. Oletuksena oli, että haastateltavilla on syvällistä hankintatehtävien tuntemusta ja strategista näkemystä hankinnan tehtävistä.

Haastatellut henkilöt:

- toimialajohtaja, Hansel Oy
- lakiasiaintohtaja, Hansel Oy
- toimitusjohtaja, KL-Kuntahankinnat Oy
- hankintajohtaja, Vantaan kaupungin hankintayksikkö
- hankintajohtaja, Helsingin kaupungin hankintakeskus
- koulutuspäällikkö, HAUS kehittämiskeskus Oy

Hansel Oy on valtion yhteishankintayksikkö, joka kilpailuttaa puitejärjestelyitä ja tuottaa asiantuntijapalveluita asiakkailleen. KL-Kuntahankinnat Oy on Suomen Kuntaliitto ry:n omistama yhteishankintayksikkö, joka kilpailuttaa puitesopimuksia ja vastaa niiden sopimushallinnasta. Vantaan kaupungin hankintayksikkö vastaa

kaupungin keskitetyistä materiaalihankinnoista. Helsingin kaupungin hankintakeskus kilpailuttaa kaupungin yhteishankintoja. HAUS kehittämiskeskus Oy on julkisen hallinnon kehittämiskeskus ja koulutuskeskus.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2014. Haastattelut suoritettiin rauhallisessa tilassa haastateltavien työpaikoilla neuvotteluhuoneissa tai työhuoneissa. Haastattelut kestivät 50 minuutista 120 minuuttiin ja ne tallennettiin nauhurilla digitaaliseen muotoon. Haastattelujen aluksi käytiin läpi haastateltavan tausta ja asema organisaatiossa sekä organisaation toiminta-ajatus. Haastattelun aikana käytiin läpi ennalta määriteltäviä teemoja, mutta haastateltavat saivat vapaasti tuoda esille myös muita mieleensä tulleita aiheita. Haastatteluissa pidettiin huolta, että jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi kaikki pääteemat, joita ovat julkisten hankintojen erityispiirteet, osaamisvaatimukset hankintaprosessin eri vaiheissa ja hankinnan eri alueilla sekä tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Haastatteluiden teemat löytyvät liitteestä 1.

Haastattelujen pääteemat:

- Haastateltavan ja organisaation taustat
- Julkisten hankintojen erityispiirteet
- Osaamisvaatimukset hankintaprosessin eri vaiheissa ja eri alueilla
- Tulevaisuuden osaamisvaatimukset

Haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen niin, että kaikki puhutut lauseet kirjoitettiin ylös. Litteroinnissa kirjoitettiin kaikki sanat ylös lukuun ottamatta joitakin täytesanoja tai toistoja, joilla ei ollut merkitystä asian ymmärtämisen kannalta. Puheessa pidettyjä taukoja tai puheen sävyä ei litteroitu. Koska lauseet litteroitiin mahdollisimman totuudenmukaisesti, voitiin aineiston analysointivaiheessa käyttää kokonaisia lauseita sitaatteina.

Aineiston analysointia varten haastatteluaineistosta tunnistettiin haastattelurungon teemat ja sen lisäksi muut esille nousseet teemat värikoodein. Teemat noudattivat pääosin haastattelurunkoa, mutta esille nousi myös teemoja, joita siihen ei ollut merkitty, eivätkä haastattelut noudattaneet välttämättä haastattelurungon

järjestystä. Haastatteluaineisto laitettiin tämän jälkeen teemojen mukaisesti järjestykseen. Aineiston analysoinnissa keskityttiin havaitsemaan tutkimuskysymyksiin liittyviä mainintoja ja aiheita jotka painottuivat useammassa haastattelussa. Analysoinnissa vertailtiin haastatteluja toisiinsa ja teoreettiseen viitekehykseen, jonka niiden pohjalta pyrittiin löytämään vastaukset asetettuihin kysymyksiin.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa antamalla tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta kaikissa vaiheissa. Haastattelun olosuhteet on kerrottava. (Hirsijärvi et al. 2005, 216–218) Muita kriteerejä luotettavalle tutkimukselle on tutkimuksen objektiivisuus ja avoimuus, tietosuojan kunnioittaminen sekä tutkimuksen hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus (Heikkilä 2004, 30–32). Haastatteluiden laadukkuutta voi tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko ja esimerkiksi sillä, että tekninen välineistö on kunnossa. Haastattelun laatua parantaa, jos haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 184–185) Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutustuttiin teoriaan ja taustamateriaaliin kattavasti validiteetin varmistamiseksi. Teorian pohjalta rakennettiin haastattelurunko teemahaastattelua varten. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, ja luottamuksellisuutta kunnioitettiin siten, etteivät vastaajien tiedot tule sitaateista esille. Kysymysten valinnassa pyrittiin kattamaan tutkimuksen aihe hyvin. Haastattelut nauhoitettiin aineiston analyysin luotettavuuden vuoksi. Tutkimuksen litterointi suoritettiin aina heti seuraavina päivinä haastattelujen suorittamisen jälkeen. Raportissa on esitelty käytetyt menetelmät ja tärkeimmät tulokset ja näihin liittyvät epävarmuustekijät on pyritty kertomaan avoimesti. Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan riittävällä tarkkuudella ja aineiston tuottamisen olosuhteet kuvaamaan selvästi.

5 JULKISEN HANKINNAN OSAAMISVAATIMUKSET

5.1 Julkisen hankinnan erityispiirteet

5.1.1 Hankintalainsäädännön noudattaminen

Hankintaosaamisia koskevissa tutkimuksissa lainsäädännön tunteminen tai oikeudellinen osaaminen eivät nouse juuri esille. Nämä osaamisalueet mainitaan lähinnä vain Tassabehji ja Moorhousen (2008, 59) sekä Mulderin (2005, 197) tutkimuksissa. Haastatelluista kaikki mainitsivat ensimmäisenä julkisen hankinnan keskeisen erityispiirteen olevan, että hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännön menettelytapoja noudattaen. Julkisissa hankinnoissa tulee noudattaa hankintalakia, jonka tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Haastatellut kuvaavat työn olevan luonteeltaan muodollista, kun se on lakiin ja sääntöihin sidottua ja hankinnat tulee suorittaa määrättyjen menetelmien mukaisesti.

”Ehkä se päällimmäinen ero on sääntely, hyvin yksityiskohtainen sääntely, joka tähän liittyy, muotovaatimukset, jotka hankintaprosessiin liittyy”

”Meidän työ on hirveän formaalia ja lakiin ja sääntöihin sidottua, meidän täytyy näiden tiettyjen menettelyjen mukaan tämä hoitaa”

Menetelmien noudattaminen on tärkeää tasapuolisuuden ja kilpailun edistämiseksi sekä siksi, että virhe menettelyssä voi johtaa markkinaoikeuden käsittelyyn. Markkinaoikeuden käsiteltäväksi valituksella voidaan saattaa hankintayksikön päätös tai hankintayksikön muu hankintamenettelyssä tehty ratkaisu, jolla on vaikutusta ehdokkaan tai tarjoajan asemaan (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Oikeudellisten seuraamusten mahdollisuus korostaa juridisen osaamisen vaatimusta.

”Tähän liittyy tämä oikeudellinen systeemi, joka seuraa siitä, että joku katsoo oikeusturvaansa loukatun tai joku katsoo, ettei hankintoja ole tehty laissa säädettyjen menettelyjen mukaisesti”

Julkisissa hankinnoissa tarvitaan oikeudellista osaamista ja hankintalainsäädännön tuntemusta, mutta se vaatii myös tietynlaisia luonteenpiirteitä. Haastatelluista yksi huomauttaa, että julkisia hankintoja suorittavalta vaaditaan sitä, että tiukkoihin reunaehtoihin suhtautuu mielenkiintoisena haasteena.

”Semmoiset ihmiset, jotka hyväksyy sen että julkisissa hankinnoissa on kohtuullisen tiukat reunaehdot ja näkee sen mielenkiintoisena haasteena ja haluaa ottaa siitä parhaan mahdollisen hyödyn irti, eli tietää sen leikkikentän ja käyttää siinä älykkyyttään hyödykseen, semmoiset pärjää.”

Erridge ja McIlroy (2002, 53) korostavat, että julkisen hankinnan haasteena ovat useat kilpailevat tavoitteet, jotka tulisi yhdistää vaatimukseen julkisten kustannusten vähentämisestä ja samalla laadun parantamisesta. Haastatelluista yksi tuo esille, että julkisissa hankinnoissa tulee huomioida yhteiskunnalliset tavoitteet. Huomioon tulee ottaa esimerkiksi ympäristö- ja vastuullisuuspolitiikoita, pk-yritysten näkökulma ja elinkeinopolitiikka.

”Valtiolla on hankintastrategia ja ympäristöstrategia ja pk-yritysasiat ja cleantech-periaatepäätökset, kaikki pitää näkyä siellä hankinnassa.”

5.1.2 Etupainotteisuus

Hankintalaissa vaaditaan, että tarjouspyyntö on laadittava niin selväksi, että sen perusteella voidaan antaa keskenään vertailukelpoisia tarjouksia (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Valtion hankintastrategiassa (Valtiovarainministeriö 2009, 19) mainitaan, että hankkijan olisi tunnettava markkinat ja toimialojen toimintalogiikat kilpailutilanteen hyödyntämiseksi. Hyvän tarjouspyynnön

laatiminen edellyttää markkinoiden tuntemista, jotta hankinnan kohde ja valintaperusteet voidaan määrittellä selkeästi (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012)

Haastatelluista neljä mainitsee julkisten hankintojen erityispiirteenä niiden etupainotteisuuden ja neljä markkinakartoituksen merkityksen korostumisen. Vaikka hankinnan kohde täytyy tuntea myös yksityisellä puolella, täytyy julkisissa hankinnoissa hankinnan määrittely tehdä paljon tarkemmin jo tarjouspyyntövaiheessa. Hankinnan kohde pitää tuntea riittävän syvällisesti, jotta sen voi määrittellä kilpailuttamista varten.

”Tarvitaan paljon ennakkopainotteisempaa toimintaa julkisissa hankinnoissa”

”Tämähän on hirveän etupainotteista tämä julkinen hankinta”

”Se etukäteispainotteisuus on se sana, mutta se on erilaista kuin yksityisellä puolella.”

”Kyllä yksityisellä puolellakin mietitään pitkään ja tarkasti, mitä sitä hankitaan, mutta sitä ei ehkä niin määrämuotoisesti kirjata dokumentteihin”

Markkinoiden tarkka tuntemus on tärkeää, sillä tarjouspyyntövaiheessa täytyy yleensä tietää jo tarkkaan, mitä ollaan hankkimassa. Tarjouspyyntöjen pitää tuottaa vertailukelpoisia tuloksia, joten määritelmien pitää olla tarkkoja.

”On kerrottava etukäteen aika paljon asioita [...] Me tehdään sopimus jo aika pitkälle valmiiksi sinne tarjouspyyntöön.”

”Tarjousten vertailukelpoisuuden vaatimus julkisissa hankinnoissa tekee sen että siellä pitää olla niin paljon määrämuotoisempi siinä alkuvaiheessa”

”Pitää tuntea se hankinnan kohde riittävän syvällisesti että se pystytään määrittelemään”

Tarjouspyyntöä edeltävässä markkinakartoitusvaiheessa käydään esimerkiksi keskusteluja alan yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi tietoa alan toiminnasta saadaan vastuullisuusraporteista ja vuosikertomuksista. Yksi haastateltava mainitsee haasteena, ettei kaikilta toimialoilta ole hyvää markkinatietoa saatavilla aktiivisten toimialajärjestöjen puuttuessa. Markkinakartoituksessa tulee selvittää alan kauppatavat ja toimintalogiikka, mitä toimijoita alalla on ja alan keskeiset sopimusehdot. Kun hankintaa kilpailutetaan uudelleen, tulee kartoittaa onko alalla uusia toimittajia haastamaan vanhoja toimittajia.

”Pitää aina muistaa se kilpailuolosuhteiden hyödyntäminen”

”Tavataan näitä alalla toimivia yrityksiä, ne on erittäin hyviä ne keskustelut, me saadaan sieltä yrityksiltä sitten eväitä niihin tarjouspyyntöihin.”

”Pitää ymmärtää toimialan kauppatavat ja toimintalogiikka ja toimijat ja miten se toimii, jotta pystyy lähtemään valmistelemaan sitä hankintaa.”

Eräs haastatelluista kuvailee, että hankintaosaaminen pitää pystyä tiivistämään markkinakartoitukseen ja tarjouspyyntöön. Tämä vaatii keskustelutaitoja sekä tiedon hankkimisen ja hallinnan taitoja.

”Tämä meidän osaaminen pitää pystyä tiivistämään markkinakartoitukseen ja tarjouspyyntöön [...] Tavallaan se neuvotteluvaihe tipahtaa sinne alkupäähän.”

5.1.3 Tasapuolisuuden vaatimus

Hankintayksikön on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet, kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Haastatelluista kaksi mainitsee tasapuolisuuden vaatimuksen julkisten hankintojen erityispiirteenä. Hankintayksiköllä on velvollisuus pitää huolta markkinoiden toimivuudesta.

”Meillä julkisella puolella on rajat paljon tiukemmat kuin yksityisellä puolella, koska meidän pitää huolta siitä markkinoiden toimivuudesta ja kilpailutilanteen säilymisestä sekä siitä tasapuolisesta ja syrjimättömästä kohtelusta.”

Tasapuolisuuden vaatimusta heijastaa julkisten hankintojen etupainotteisuus, kun pyritään ennalta varmistamaan kilpailun toteutuminen ja tarjousten vertailtavuus. Yksi haastateltu toteaa tasapuolisuuden toteutuvan parhaiten sillä tavalla, että tarjouspyynnöt on kirjoitettu sellaiseen muotoon, että toimittajat ymmärtävät tarjotessaan, mitä heidän tulee tarjota, miten heidän tarjouksensa käsitellään, mitä asioita vertaillaan ja mistä saa pisteitä.

”Se tasapuolisuus toteutuu parhaiten sillä tavalla, että me kirjoitetaan tarjouspyynnöt sellaiseen muotoon, että kaikki ymmärtää mistä on kyse”

5.1.4 Neuvottelumahdollisuuden rajoitukset

Tarjouksista on hyväksyttävä se, joka on kokonaistaloudellisesti edullisin hankinnan kohteeseen liittyvien vertailuperusteiden mukaan, tai se, joka on hinnaltaan halvin (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Neuvottelumenettelyssä ja kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä on neuvottelumahdollisuus, mutta niiden käyttämiselle on erityiset edellytykset, joiden

tulee täytyä. (Valtiovarainministeriö 2009, 55) Hankintamenettelyistä haastateltujen organisaatioissa käytetyimmät ovat avoin ja rajoitettu menettely. Näissä menettelyissä ei ole neuvottelumahdollisuutta. Haastateltavista neljä mainitsee, että julkisessa hankinnassa menettelyssä ei jää niin paljon neuvotteluvaraa kuin yksityisellä puolella. Vaikka käytössä olisi neuvottelumenettely, haastatelluista yksi korostaa myös sen olevan säännöstelty prosessi.

Yksityisellä puolella voi käydä hintaneuvotteluja viimeiseen asti ennen sopimuksen allekirjoittamista, mutta julkisella puolella tämä ei ole enää mahdollista kun tarjoukset on vastaanotettu. Yksityisellä puolella määrittelyjä ei tarvitse tehdä tarkkaan, vaan siellä jätetään usein neuvotteluvaraa. Vaikka sekä yksityisellä, että julkisella puolella tarkoitus on päästä tehokkaaseen ja taloudellisesti järkevään lopputulokseen, yksi haastateltavista kuvaa julkisissa hankinnoissa mahdollisuuksien olevan huonommat neuvottelunäkökulman puuttuessa, koska osa hankinnan kaupallisesta osaamisesta jää hyödyntämättä. Kun hankintamenettely käynnistyy ja tarjouspyyntö on julkaistu, ei enää neuvotella ja menettely on käytävä loppuun tarjouspyynnön mukaisesti.

”Siinä ei sitten käytännössä enää neuvotella, vaan se koko homma lyödään lukkoon siinä tarjouspyyntövaiheessa, sen mukaan on mentävä loppuun asti”

”Kun tarjoukset on saatu niin sit se on closattu”

Tämän vuoksi lopputulos on kiinni siitä, miten hyvin hankintayksikkö on osannut tarjouspyyntövaiheessa määritellä asiat. Yksityisellä puolella tarjouspyynnön ja tarjousten jälkeen voi vielä lähteä neuvottelemaan toimittajien kanssa siitä, mitä halutaan.

5.1.5 Sopimushallinnan keinojen rajoitukset

Sopimushallinnassa periaate on, että seurataan toteutuuko sopimus, kuten on sovittu. Jos sopimus ei toteudu sovitulla tavalla, kyseeseen tulevat sopimuksen mukaiset tavat reagoida. Julkisella puolella korostuu etupainotteisuus, jolloin sopimushallinnan puoleen ei kiinnitetä niin paljon huomiota. Sopimushallinta on haastateltavien mukaan pitkälti samanlaista kuin yksityisellä puolella. Sopimuskauden aikana olennaista on kerätä tietoa sopimuskauden aikaisesta toiminnasta, jota tulisi käyttää uuden hankinnan valmistelussa.

”Direktiivit puhuu sopimuksen kilpailuttamisesta [...] siihen kiinnitetään aika vähän huomiota miten sopimuksia hallitaan.”

”Hankintaprosessi pitäisi nähdä ympyränä, joka kiertyy sopimuskauden jälkeen uuden hankinnan valmisteluun.”

Sopimushallinnan erot nousevat esille lähinnä ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteissa mahdollisuuksia rajoittaa se, millaisia pakotteita on kirjoitettu sopimukseen ja miten sopimus palvelee ongelmatilanteissa. Totuus voi olla toisenlainen, kuin mitä toimittaja on tarjoukseen kirjannut.

”Samat välineet on käytettävissä, meillä on sopimukset mihin on voinut rakentaa sanktioita, sehän on ihan kiinni siitä, minkälaisen sopimuksen on solminut.”

”Vaatii sitä samaa osaamista, se on enemmän samanlaista kuin yksityisen puolen osaaminen, että kyllähän sun pitää osata vaatia sitä, mitä sä oot ostanut ja toimittajat toimii sen mukaan, mitä on sovittu.”

Haastateltavista kolme mainitsee sopimuksen irtisanomiseen liittyvät asiat julkisen puolen erityispiirteenä. Sopimukset pitää rakentaa sillä tavalla, että niissä on määritelty sanktiot mikäli sopimuksesta poiketaan. Yksityisellä puolella ongelmien ilmetessä voisi käydä neuvotteluja sopimuksen uudistamisesta toimivaksi tai

tarvittaessa siirtyä käyttämään toista toimittajaa. Jos sopimus ei toimi, julkisissa hankinnoissa ei ole muita keinoja reagoida, kuin mitä on sopimukseen kirjattu. Jos sopimukseen on rakennettu irtisanomisperusteita, se voidaan irtisanoa. Sopimuksen mahdollinen irtisanominen pitää tapahtua dokumentoitujen perusteiden kuten reklamaatioiden perusteella, mutta tämä tie on yleensä hyvin hidas tapa toimia. Ongelmia tuottaa se, että jos sopimus puretaan tai irtisanoaan, uuden toimittajan valinta tulee taas tapahtua kilpailuttamisprosessin kautta.

”Meillä liikkumavarat ovat ahtaammat niin siellä kilpailuttamisessa kun sopimushallinnankin puolella.”

”Yksityisellä puolella on kärjistetyksi aina se vaihtoehto, että luki siinä sopimuksessa mitä tahansa, niin siitä voidaan kuitenkin neuvotella”

”Se, mikä on siinä ongelma, että jos lähdet purkamaan tai irtisanomaan sopimusta, niin sit siihen pitäisi saada se uusi toimittaja, ja kun se vaatii meillä aina sitä kilpailuttamisprosessia.”

5.2 Julkisen hankinnan kriittiset osaamiset ja osaamisalueet

5.2.1 Juridinen osaaminen

Julkisen hankinnan erityispiirteenä korostuu vaatimus hankintalainmukaisuudesta. Kaikki haastatellut mainitsevatkin hankintalain tuntemisen keskeisenä osaamisvaatimuksena julkisen hankinnan tehtävissä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita oikeustieteellisen koulutuksen omaamista, vaan perehtymistä hankintalakiin, kilpailuttamismenettelyihin sekä siihen, mitä voi seurata menettelyistä poikkeamalla. Monen haastatellun organisaatiossa on erikseen lakimies tai lakimiehiä, jotka ovat kilpailutuksissa apuna tarvittaessa esimerkiksi tarkastamassa pahimmat virheet tarjouspyynnöistä. Oikeanlaisen sisällön tuottaminen hankintalain puitteissa on kaikesta huolimatta hankinta-asiantuntijan vastuulla. Haastatelluista yksi huomauttaa, että vaikka hankintalaki tuo prosessiin omat rajoitteensa, se ei saa olla este kaupallisesti järkeville ratkaisuille.

”Se, mikä pitää osata hirveen hyvin on hankintalaki, kilpailuttamismenettelyt, markkinaoikeuden ja korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisut, koska sieltähän sitä ennakkokäytäntöä tulee.”

5.2.2 Yhteistyötaidot, ihmissuhdetaidot ja neuvottelutaidot

Hankintatoimessa yhteistyön merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään kun hankinnan trendeinä on strategisten suhteiden rakentaminen, toimittajien kehittäminen, integroidut järjestelmät, informaation jakaminen (Giunipero et al. 2006, 829), poikkiorganisatorisia tiimejä käytetään enemmän (Mulder et al. 2005, 190–192, Carter & Narasimhan 1996, 6-9) ja yhteistyö muiden hankintaorganisaatioiden kanssa on yleisempää (Mulder et al. 2005, 190–192). Haastatelluista kolme mainitsee yhteistyötaitot ja ihmissuhdetaidot tärkeinä alueina julkisessa hankinnassa. Haastatelluista yksi huomauttaa, että julkisen hankinnan tiukkojen muotovaatimusten takia heidän organisaatiossaan täytyy tehdä yhteistyötä sisäisesti jo sen takia, että varmistetaan hankintaprosessin oikeellisuus. Vaativimmissa projekteissa tarvitaan osaamista laajemmalta alueelta. Yhteistyötaitoja vaaditaan kun mukana on eri näkökulmista kilpailutusta katsovia asiantuntijoita. Asiakkaiden kuunteleminen on tärkeää, jotta saadaan esille todellinen asiakastarve. Yhteistyötaitoja vaaditaan myös toimittajarajapinnassa ja toimialajärjestöjen kanssa. Kommunikoinnissa vaaditaan avoimuutta.

”Kyllä tässä pitää olla sillä lailla normaaliäkillillä varustettu ja sosiaalisilla taidoilla, pitää pystyä kommunikoimaan ihmisten kanssa ja livetilanteissa, se on tärkeää. Ei tähän muuten sisälly mitään kauheen erikoista.”

”Tietysti se hankintatarpeen esille saaminen vaatii yhteistyötaitoja, osaa kysyä ne oikeat kysymykset ja saa asiakkaan kertomaan oikean tarpeen, se on keskeistä.”

Chen, Paulraj ja Lado (2004) väitteen mukaan strateginen hankintatoimi johtaa kilpailuetuun ja sen toteuttaminen vaatii läheistä yhteistyötä valikoitujen toimittajien kanssa, kommunikoinnin edistämistä toimitusketjussa sekä pitkäaikaisten strategisten suhteiden muodostamista. Julkisen hankinnan painotus läpinäkyvyyteen ja kilpailuttamiseen on kohdannut vastustusta strategisen hankinnan kannattajien uskoessa yhteistyön tuomaan tehokkuuteen (Erridge & McIlroy 2002, 53). Toimittajasuhteiden hallinta on yhteishankintayksiköiden olennainen osa-alue, mutta toimittajayhteistyön merkitys ei korostu haastateltujen puheissa.

Toimittajayhteistyötä vaikeuttaa se, että sopimukset tehdään käytännössä määräajaksi. Vaikka toimittaja olisi kuinka hyvä, sopimus on kilpailutettava määräväleihin. Innovointi ja yhteinen kehittäminen toimittajan kanssa ja strategisten kumppanuuksien rakentaminen on käytännössä hankalaa. Kehittämistyössä ei käytännössä voida poiketa siitä, mitä on hankittu. Toimittajayhteistyö painottuukin lähinnä hankintaa edeltävään yhteistyöhön ja sopimuksen tekemisen jälkeen sopimuksenhallintaan, jossa seurataan, että saadaan mitä on hankittu.

”On vaikeampi rakentaa niitä kumppanuuksia. Sopimukseen voidaan rakentaa sisälle kaikkea, mutta se on vähän onnetonta, että se pitää kuitenkin kilpailuttaa, vaikka toimii kuinka hyvin toimittajana.”

”Jos haetaan innovointia tai yhdessä kehittämistä, tai syntyy jotain tällaisia strategisia kumppanuuksia, niin niiden taustalta tippuu logiikka pois.”

Giuniperon ja Pearcyn (2000, 8-11) tutkimuksen mukaan neuvottelutaidot ovat yksi tärkeimmistä hankintataidoista ja tähän päätyvät myös Knight et al. (2014, 278). Neuvottelutaidot mainitaan hankintaosaamisina myös Andersonin ja Katzin (1998, 11) ja Mulderin (2005, 197) tutkimuksissa. Hankintaosaamisina mainitaan tutkimuksissa lisäksi kommunikointi- ja viestintätaidot, vaikuttaminen ja suostuttelu sekä suullinen ilmaisutaito (Tassabehji et al. 2008, 59; Giunipero et al. 2006, 836; Knight et al. 2014, 277; Gammelgaard & Larson 2001, 31). Vaikka neuvottelutaidot

mainitaan hankintaosaamisina monissa tutkimuksissa, eivät ne korostu haastattelujen yhteydessä. Haastatelluista yksi mainitsee, että neuvottelutaidot ovat tärkeitä ja yksi mainitsee, että neuvottelutaktiikoiden hallinta on tärkeää. Haastattelut puhuvat neuvotteluista lähinnä siinä mielessä, että julkisissa hankinnoissa ei ole samanlaisia neuvottelumahdollisuuksia kuin yksityisissä hankinnoissa.

”Julkisesta hankinnasta puuttuu kokonaan tavallaan neuvottelunäkökulma”

”Meiltä puuttuu se neuvottelunäkökulma, se tarkoittaa myös sitä että meillä on vähemmän mahdollisuuksia käyttää sitä ostamisen ja hankinnan hyvää kaupallista osaamista.”

5.2.3 Kaupallinen osaaminen ja asiakastarpeen hallinta

Tutkimuksissa ei erikseen puhuta kaupallisesta osaamisesta, mutta Giunipero ja Percy (2000, 8-11) ja Eltantawy et al. (2009, 928) mainitsevat liiketoiminnan ymmärtämisen hankinnan kriittisenä osaamisena. Vaikka hankintalaki on määräävässä asemassa kilpailutuksissa, haastatelluista kolme mainitsee tärkeänä asiana kaupallisen ymmärtämisen. Tämä sisältää esimerkiksi tasapainottelua sen välillä, hankitaanko mitä asiakas sanoo tarvitsevansa vai mitä asiakas oikeasti tarvitsee, hankitaanko parasta mitä markkinoilla on tarjolla, pyritäänkö muokkaamaan asiakkaan toimintamalleja tai viedäänkö asiakkaan tarvetta markkinoille uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Haastatelluista yksi korostaa, ettei hankintalain painottuminen saisi estää kaupallisesti järkeviä hankintoja.

”Täytyy osata se, sitten toinen on tietysti tää kaupallinen puoli, että pitää olla kaupallista osaamista ja ymmärtämistä, täytyy olla se.”

”Hankinnoissa on hyvä, ettei oo pelkkä juridinen tausta. Kyllä tässä se kaupallinen tausta on hyvin tärkeä.”

”Mun mielestä jollain tavalla sellainen matemaattis-kaupallinen tatsi on semmoinen, joka tossa on semmoinen jota ilman ei pärjää.”

Kilpailuttamisosaaminen on muutakin kuin hankintalain tuntemusta ja menettelytapojen osaamista. Kaupallista osaamista tarvitaan, kun pitää tehdä päätöksiä esimerkiksi siitä, miten kilpailutus kannattaa tehdä, mikä menettely kannattaa valita, kuinka paljon kannattaa ottaa mukaan toimittajia, minkälaisia vaatimuksia voi toimittajan soveltuvuudelle tehdä, miten hankinta kannattaa määritellä, kannattaako ostaa palvelua vai tavaraa sekä mitä vertailuperusteita ja laskentamalleja kannattaa käyttää.

Kaupallinen osaaminen painottuu hieman eri tavalla kuin yksityisen puolen hankinnoissa. Se painottuu selkeästi itse kilpailuttamista edeltävään markkinakartoitukseen ja asiakastarpeen löytämiseen.

”Kaupallisen osaamisen paino on kuitenkin ehkä hiukan pienempi ja eri kohdassa”.

Giunipero ja Pearcyn (2000, 8-11) mukaan asiakassuuntautuneisuus on yksi tärkeimmistä hankintaosaamisen taidoista, mutta tämän lisäksi asiakassuuntautuneisuuden tärkeyden mainitsee vain Mulder (2005, 197). Haastatelluista kolme mainitsee olennaisena osana hankintaa sen, että pitää ymmärtää, miten asiakas toimii ja mikä on asiakastarve. Yhteishankintayksiköissä hankintayksikkö ei kuitenkaan ole suoraan tekemisissä loppuasiakkaan kanssa.

Yhteishankintayksiköissä ollaan tekemisissä hyvin erilaisten asiakastarpeiden kanssa. Hankinnan tyypit vaihtelevat yksinkertaisista standardituotteista palvelutuotteisiin ja esimerkiksi monimutkaisiin IT-alan hankintoihin. Asiakkaina ovat välillä puitesopimuksia käyttävät toiset hankintayksiköt. Palveluhankinnoissa kuntalaisen asiakastarpeella on suurempi merkitys. Asiakastarpeeseen liittyviä haasteita on tunnistaa asiakkaan viestimästä tarpeesta todellinen tarve, tunnistaa onko tarvetta muokata asiakkaan toimintamalleja, päättää pyritäänkö hankkimaan

parasta mitä markkinoilla on tarjota tai toisaalta viedä asiakastarpeita tiedoksi markkinoille uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi.

”Toinen on markkinapuolen ja asiakaspuolen hanskaaminen”

”Pitää ymmärtää se, miten asiakas toimii. Se asiakastarve ja toimintamalli.”

”Tehtävä on tuntea asiakkaat erityisesti ja käydä heidän kanssaan jatkuvaa vuoropuhelua siitä mitä tarpeita siellä asiakkailla on, eli tunnistaa se asiakastarve.”

5.2.4 Substanssiosaaminen

Substanssiosaamisella viitataan tässä siihen alaan, jota tietty hankinta koskee, esimerkiksi tietojärjestelmähankinnassa substanssiosaamisella viitattaisiin IT-alan osaamiseen ja tuntemiseen. Tutkimuksissa lähimpinä viitataan tällaiseen tietoon teknisenä tietona tuotteista ja palveluista (Anderson & Katz 1998, 11) tai tuotetietona (Tassabehji et al. 2008, 59; Knight et al. 2014, 277–278). Haastateltavista kolme mainitsee substanssiosaamisen tärkeyden riippuvan siitä, mistä toimialasta on kyse. Joillakin aloilla, esimerkiksi terveydenhuollon puolella vaaditaan vahvaa substanssiosaamista. Haastatelluista yksi huomauttaa, että yleensä voidaan hyödyntää asiakkaan substanssiosaamista.

”Joissakin tuote- ja palvelukategorioissa on hyvä että on osaamista siitä substanssialueesta.”

Muuten substanssiosaamista ei tarvita merkittävästi, olennaisempaa on kyky poimia hankinnan kohteesta keskeiset asiat. Hankintatoimen asiantuntijan pitää pystyä poimimaan vieraammastakin hankinnan kohteesta olennaiset asiat kilpailutusta varten.

”Sanoisin että hankintaosaamista pitää olla enemmän, sen takia että hankintaosaaja onnistuu ja pystyy poimimaan sieltä kustakin hankinnan kohteesta vaikka se olisi ihan muuten vieras, ettei sieltä ne keskeiset asiat ja selvittää ne. Se riittää useimmissa tapauksissa.”

”Osa se hankinta-asiantuntijakin jo miettiä että tässä hankinnassa pitää ottaa tuo ja tuo asia huomioon”

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että substanssiosaaminen on olennaista joillakin monimutkaisilla tuote- ja palvelualueilla kuten ICT tai terveydenhuolto. Selvästi tärkeämpänä pidetään hankintatoimen osaamista ja kilpailuttamisosaamista.

5.3 Julkisen hankinnan kehityssuuntien vaikutus osaamisvaatimuksiin

5.3.1 Hankintalain uudistaminen

Vuonna 2016 voimaan tulevan uuden hankintalain tavoitteena on yksinkertaistaa hankintamenettelyjä, mahdollistaa laatutekijöiden huomiointi, parantaa pk-yritysten mahdollisuuksia osallistua, nostaa kynnsarvoja ja tiukentaa valitusmenettelyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013) Hankintalain noudattaminen on keskeinen julkisen hankinnan erityispiirre, joten hankintalain tuleva uudistus on potentiaalisesti merkittävä hankinnan osaamisiin vaikuttava tekijä. Kaikki haastateltavat mainitsevatkin tulevaisuuden hankintaosaamisiin vaikuttavista tekijöistä hankintalain uudistuksen.

”Yksi haaste on hankintalain uudistaminen ja sen tulkintojen hakeminen matkan varrella, se on ihan oma juttunsa.”

”Siellä on paljon yksityiskohtia jotka tulee muuttumaan. Se tulee olemaan todella merkittävä osaamishaaste monelle yksikölle.”

Haastateltavista osa kokee uuden hankintalain tuovan lisää monimutkaisuutta ja sääntelyä hankintoihin, vaikka tarkoitus on yksinkertaistaa hankintamenettelyjä.

”Kyllä se mun näkökulmasta tulee monimutkaistamaan. Sääntely tulee lisääntymään, sen hallitseminen on haasteellista.”

Osa suhtautuu muutoksiin siten, että niihin on vain sopeuduttava. Haastatelluista kaksi kaipaisi hankintalakiin lisää joustavuutta ja vapauksia, joita tulee kynnysarvojen säätämisen kautta. Uuden hankintalain myötä pitää opetella sen tuoma uusi sääntely ja käyttämään sen tuomia uusia mahdollisuuksia.

”Sieltä varmaan tulee taas uutta opettelemista ja uutta säätelemistä, mutta meidän pitää opetella ne raamit, miten siellä toimitaan ja muokata omaa toimintaa sen mukaiseksi.”

”En oo siitä huolissani, se tulee ja sen kanssa opitaan elämään. ei erityisiä odotuksia sen suhteen, menee hankintadirektiivin mukaisesti oletettavasti.”

Uudistuksessa kehitetään sitä, että esimerkiksi työllisyyteen, terveyteen ja sosiaalisiin näkökohtiin liittyvät tekijät otetaan paremmin hankinnoista huomioon. Yksi haastatelluista kokee, että uudessa hankintalaissa ei ole kohtia, jotka pakottaisivat toimimaan eri tavalla ympäristöasioissa ja kestävän kehityksen asioissa kuin ennen, sillä asiat voi ottaa huomioon jo nyt. Uusia asioita ovat ympäristösertifikaattien helpompi käyttö ja innovaatiokumppanuus.

5.3.2 Innovaatiot

Hankintatoimen osaamisten aiemmissä tutkimuksissa ei suoraan puhuta innovaatioihin liittyvistä osaamisista. Innovaation on tunnistettu olevan avaintekijä talouskasvussa ja hallitukset kannustavat innovaatiota edistäviin toimintoihin sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla (Aschhoff & Sofka 2009, 1235). Julkisella kysynnällä on potentiaalia stimuloida innovaatiota (Edler & Georghiou 2007, 949)

ja EU:n tavoitteena on investoida EU:n BKT:stä 3 prosenttia tutkimukseen ja tuotekehitykseen (Euroopan komissio 2010).

Julkinen hankinta on julkisen sektorin keinoista yksi, jolla voi stimuloida innovaatioita (Aschhoff & Sofka 2009, 1235). Haasteina on, että innovatiiviset ratkaisut vaativat hankinnalta kattavampia kyvykkyyksiä ja suurempaa riskinottoa. Määrämuotoisuus myös rajoittaa tarjouspyyntöjen muotoilua. (Uyrra et al. 2014, 631–644) Innovatiivisuuden vaatimuksen korostumisen mainitsevat kaikki haastateltavat. Haastatteluista käy ilmi, että tällä hetkellä lainsäädäntö ja hankintamenetelmät eivät kannusta innovatiivisiin hankintoihin. Innovatiivinen hankinta edellyttää sitä, että tarjouspyyntövaiheessa mahdollisimman moni asia on vielä avoimena. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että julkisessa hankinnassa vaaditaan tarkkoja etukäteismäärittelyjä.

”Innovaatioista varmaan puhutaan enemmän yksityisellä sektorilla, ja siellä on aina markkinointi mukana ja brändinhallinta mukana. Se ei ehkä täällä julkisella puolella oo niin vahvasti esillä”

”Vaikka niistä paljon puhutaan ja on tavoitteita, niin on se käytännössä vaikea olla innovatiivinen, kun on hirveän tiukka lainsäädäntö ympärillä.”

Uudessa hankintalaissa uutena menetelmänä on mainittu innovaatiokumppanuus, mutta sen sisällöstä haastatelluilla ei vielä ollut selvää käsitystä. Odotuksia kuitenkin on sen suhteen, että hankintoihin tarvittaisiin joustavuutta innovaatioiden toteuttamiseksi.

”Se joustavuuden käsite ja määrittely ei käytännössä kohtaa sitä, mikä on julkisen hankinnan tehtävä ja työ ja tavat tällä hetkellä. Tässä on iso kuilu, joka pitäis saada ratkaistuksi jatkossa.”

”Odotuksia on innovatiivisuudesta, mutta käytännössä on täysi työ saada tavallisella menetelmällä sitä menemään läpi.”

Innovatiivisuus on käytännössä näkynyt haastateltujen organisaatioissa selkeimmin osallistumisena erilaisiin innovaatiohankkeisiin, kuten Sitran tai Tekesin hankkeisiin. Sen lisäksi moni korostaa, että innovatiivisuus julkisessa hankinnassa näkyy enemmän uudenaikaisissa tavoissa lähestyä ongelmia ja uusien toimintamallien hakemisena. Innovaatio-osaaminen vaatii sitä, että osaa ajatella käytännönläheisesti ja käytännön toimintamallien ymmärtämistä.

”Ne on ihan sellaisia, että ajatellaan, miten se prosessi toimii ja yhdistellään asioita.”

”Pitää vaan ajatella käytännönläheisesti, eikä yrittää ajatella liian vaikeasti. Ne ei välttämättä ollenkaan ole teknologisia, vaan se voi olla joku ihan palvelukonsepti.”

Osaamisen kannalta innovatiivisuus julkisissa hankinnoissa vaatii menettelytapojen hallintaa ja sen ymmärtämistä, miten reunaehtojen puitteissa voi toimia. Yksi haastatelluista korostaa, ettei lainsäädäntö suoraan ole este innovatiivisuudelle, vaan sen puitteissa pitää osata toimia ja hakea innovatiivisuutta oikeassa kohdassa ennen kuin mennään kilpailutukseen.

”Pitää tietysti hallita ne reunaehdot, menettelytapavaatimukset, että miten siellä voidaan toimia. Se substanssi, mitä milloinkin innovoidaan, mikä on innovoinnin kohteena.”

”Pitää osata toimia niiden puitteissa ja osata oikeassa kohdassa tehdä sitä innovatiivisuutta, kun mennään siihen kilpailutusvaiheeseen”

Innovaatio voi syntyä hyvin käytännönläheisestäkin asiasta. Julkisissa hankinnoissa tuoteinnovaatioita useammin puhutaan palveluinnovaatioista. Innovaation luominen vaatii esimerkiksi sitä, että osaa yhdistellä asioita. Innovaatioiden luomisen kuvaillaan vaativan hankintahenkilöltä oikeaa asennetta

ja pyrkimystä hakea uusia ratkaisuja. Lisäksi vaaditaan päättäväisyyttä ja kykyä viedä omia ajatuksia eteenpäin hierarkkisessa päätöksenteossa.

”Innovaatio vaatii lehmän hermoja.”

”Kyllä se varmaan vaatii ihmiseltä enemmän kun sä niksautat sun aivot eri tavoin ja kyseenalaistat ja oot sellainen pelle peloton.”

”Jotkut tykkää tehdä sitä tuttua ja turvallista ja jotkut haluaisi keksiä että miksi tehdä toista kertaa samalla tavalla, voisiko tässä olla jo uusia ratkaisuja. Asennetta se vaatii.”

5.3.3 Sähköinen hankinta

Teknologian kehitys on mahdollistanut sähköisen hankinnan. Sähköinen liiketoiminta on ollut trendinä jo pidempään, mutta sen merkityksen odotetaan korostuvan lähivuosina. (Mulder et al. 2005, 190–192) Sähköisen hankinnan käyttöönotto automatisoi prosesseja, säästää aikaa ja vaivaa ja parantaa informaation hallintaa ja kontrollia (Asner 2012). Erityisesti sähköisessä hankinnassa tarvitaan parempia taitoja käsitellä, organisoida ja kommunikoida informaatiota. (NASPO 1999) Valtion hankintastrategiassa (Valtiovarainministeriö 2009) sähköinen asiointi nähdään kokonaiskustannuksia alentavana tekijänä ja siten tavoitteena. Sähköinen kilpailuttaminen tulee jossakin määrin pakolliseksi uusien hankintadirektiivien myötä. Haastatelluista yksi huomauttaa, että merkittävää tulee olemaan, että tarjouspyynnöt tulee julkaista sähköisenä ja tarjoukset tulee ottaa vastaan sähköisinä. Haastatelluista kaikki mainitsevat sähköisen kilpailutuksen tulevaisuuden trendinä. Erityisesti mainitaan, että sähköistä huutokauppaa tullaan jatkossa käyttämään enemmän.

”Sähköisellä kilpailutusratkaisulla voidaan kuitenkin tehdä tietyt asiat helpommiksi ja määrämuotoisiksi.”

Sähköisyyden mahdollisuutena on hallinnollisen taakan vähentäminen, tarjouksen tekemisen helpottaminen ja toiminnan nopeutuminen. Kun järjestelmiä osataan käyttää, virhemahdollisuudet vähenevät ja tiedon välitys nopeutuu. Sähköiset hankinnat vaativat osittain koko toimintamallien muuttamista, joten ne ovat siksi haasteellisia käytännön työn kannalta. Osittain työtä edelleen hidastaa, kun järjestelmien väliset integraatiot eivät toimi ja joutuu tekemään manuaalisia vaiheita.

”Ehkä se muutos kun järjestelmiä otetaan käyttöön että organisaatio ja prosessit tukee sitä. Muutoksenjohtaminen on tärkeää, jos ajatellaan toiminnanohjausjärjestelmiäkin.”

Yksi haastateltava näkee sähköistymisen pk-yritysten näkökulmasta mahdollisuutena, sillä sähköiset järjestelmät helpottavat yritysten löytämistä. Toinen haastateltu taas on huolissaan sähköistymisen vaikutuksista kilpailutilanteeseen, jos kaikki yritykset eivät lähde sähköistymiseen mukaan.

”Se sivuutetaan, että tällaisilla markkinoilla jos aletaan käyttämään enemmän sähköisiä hankintoja ja huutokauppoja tai keskitetään hankintoja, niin se on myrkyä varmaan näille muutenkin huonosti toimiville rajatuille markkinoille, mitä meillä nyt Suomessa on.”

Sähköisten järjestelmien ja sähköisen kilpailutuksen osalta mainitaan osaamisvaatimuksina lähinnä se, että osaa käyttää järjestelmiä ja osaa käyttää niitä järkevällä tavalla. Järkevyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytetäänkö sähköistä kilpailutusta siten, että se ylläpitää markkinoita.

”Sit tietysti tulee nämä sähköiset järjestelmät mukaan kuvaan, se vaatii omaa osaamistaan, että miten niitä käytetään [...] Se vaatii ainakin osaamista että käytetään sitä fiksusti.”

”Se vaatii ainakin osaamista että käytetään sitä fiksusti”

Osaamisen kannalta sähköinen hankinta vaatii eniten osaamista tiedonhallinnan alueella. Toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat monipuolisen raportoinnin, mutta raporttien tehokas käyttö ja tiedon yhdistely on vielä haaste. Esimerkiksi raportoinnin osalta pitää osata tunnistaa, mikä tieto on olennaista. Julkisissa hankinnoissa oman haasteensa tiedonhallinnalle ja raportoinnille luo se, että hankinnan kokonaiskustannuksista ei välttämättä ole saatavilla yhteismitallista tietoa ja se ei ole reaaliaikaisesti käytössä. Moni tieto tulee vasta kuntien tilinpäätöksistä vuoden jäljessä. Hankintojen raportoinnissa on edelleen kehitettävää.

”Tiedonhallinta vaatii paljon ajatustavan muutosta.”

”On oppimista siinä että oppii löytämään sen tiedon sieltä sähköisestä maailmasta [...] että oppii käyttämään niitä niin että niistä tulee tehokkaassa käytössä olevia järjestelmiä.”

”Nää sähköisten työkalujen pitäisi olla huomattavasti yhtenäisempiä [...] jotta me saataisiin sellaista tietoa hankinnoista jota me voitaisiin oikeasti käyttää hankintojen ohjaamisessa.”

5.3.4 Elinkaarikustannusten huomioiminen

Julkisen hankinnan ensisijainen trendi on kustannusten säästäminen (Graves 2012). Elinkaarikustannuslaskenta ja tavoitekustannuslaskenta korostavat hankinnan merkitystä kustannusten hallinnassa (Carter & Narasimhan 1996, 6-9). Elinkaarikustannusten huomiointiin on kiinnitetty huomiota myös hankintadirektiivissä (Directive 2014/24/EU). Haastatelluista viisi mainitsee elinkaarikustannukset, mutta heistä vain yksi mainitsee, että niitä täytyy ottaa enemmän huomioon tulevaisuudessa. Elinkaarikustannuksia on huomioitu esimerkiksi pidempi-ikäisissä laitteissa, kalusteissa ja rakennuspuolella. Elinkaarikustannusten huomiointi nähdään tärkeänä ajatuksena, mutta käytännön toteutus hankalana, sillä niiden huomioimiseen ei ole yhtä selkeää mallia.

”Hankalaksi sen asian tekee se, että ne mallit, joilla näitä elinkaarikustannuksia huomioidaan, on tavattoman mutkikkaita.”

Elinkaarikustannusten huomioiminen helpottuisi hyvien mallien ja esimerkkien kautta. Haastatelluista yksi mainitsee, että tähän tarvitaan keskitettyä kehittämistä ja tietopankkeja, joissa olisi erilaisille tavaroille ja palveluille malleja. Haastatteluista käy ilmi, että elinkaarikustannusten huomiointiin kaivataan selvästi impulsseja ulkopuolelta ja ulkopuolisia palveluja. Joitakin ulkopuolisia palveluita onkin olemassa energian ja materiaalien tehokkaaseen käyttöön liittyen, mikä koetaan hyvänä. Lisäksi kaivataan esimerkkejä ja onnistuneita esimerkkitapauksia.

”Tämä on sellainen asia jossa keskitetty kehittäminen olisi järkevää, ettei jokainen yksikkö mieti omaa elinkaarikustannusmallia, vaan olisi yleisempiä tietopankkeja, joissa olisi erilaisille tavaroille ja palveluille malleja. ”

Elinkaarikustannusten huomiointi vaatii analyyttisiä taitoja, toimialan tuntemusta, hankinnan kohteen tuntemusta ja käyttävän organisaation toimintatapojen tuntemusta. Pitää osata hahmottaa kokonaisuuksia ja mitä kustannuksia siihen sisältyy. Elinkaarikustannusten laskenta vaatii myös alihankkijoiden tuntemista. Pitää tietää, miten elinkaarikustannuksia rakennetaan ja miten niitä käsitellään.

”Pitää osata murustella, että mikä siellä on se prosessi ja se koko logistinen ketju, mistä se alkaa ja mihin se päättyy”

”Se edellyttää todella paljon parempaa hahmottamista siitä, mitä hankitaan ja minkälaisia kustannuksia siihen sisältyy”

Julkisessa hankinnassa haasteena on, että vaikka laskennassa onnistuttaisiinkin, pitäisi elinkaarikustannusten huomiointi osata rakentaa mukaan kilpailutuksiin. Joskus elinkaarikustannukset liittyvät useampaan sopimukseen, jolloin elinkaarikustannuksiin vaikuttaa kolmannen osapuolen hinnoittelu. Keskitetyssä

hankinnassa ja puitejärjestelyissä lisähaaste on, että eri käyttäjäorganisaatiot käyttävät tavaraa tai palvelua eri tavoin, joka vaikuttaa elinkaarikustannuksiin.

”Jos lasketaan tietyllä logiikalla elinkaarikustannukset, ja sitten joku hankintayksikkö käyttääkin ihan toisella tavalla sitä tavaraa tai palvelua.”

”Meidän pitäisi tehdä kuitenkin käyttäjäkohtaisesti, käyttäjäorganisaatiokohtaisesti itseasiassa ne laskelmat.”

5.3.5 Vastuullisuus ja ympäristöasioiden huomiointi

Hankinnassa eettisyys ja hankintojen kestävyys ovat tärkeitä trendejä (Mulder et al. 2005, 190–192). Julkisessa hankinnassa pitäisi tunnistaa se, että kestävydestä on tullut asiantuntevan hankinnan ajuri (CIPS Australia 2007). Vihreä hankinta, jossa ympäristönäkökulmat tulevat esille vaatimuksena tai arviointikriteerinä, on näyttänyt että se voi säästää jopa rahaa (Asner 2012). Julkinen hankinta voi kannustaa kestävään kehitykseen markkinoilla vaatimalla ympäristön kannalta ja sosiaalisesti vastuullisia tuotteita ja palveluita toimittajilta (Walker & Brammer 2012, 257).

Vastuullisuuskysymysten korostumisen mainitsee neljä haastateltavaa. Ongelmallisena nähdään, että vaikka ympäristöasiat on saatettu mainita strategioissa, konkreettisesti ei ole tehty päätöksiä, että niiden huomioinnista voidaan maksaa enemmän. Yhtä haastateltavaa huolestuttaa, ettei heillä ole resursseja auditoija toimittajia, toimitusverkostoja ja toimitusketjuja. Erityisiä osaamisvaatimuksia vastuullisuusasioiden osalta ei tullut esille, mutta niiden osaamisen osalta kaivataan keskitettyä kehittämistä. Haastatelluista monen organisaatiossa on erikseen palkattu ympäristöasiantuntija.

”Nyt jo on ollut ja tulevaisuudessa varmasti kiinnitetään paljon huomiota siihen, miten nää hankinnat tehdään kestävästi, sosiaalisesti, ympäristöllisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla.”

”Tietysti nää sosiaaliset asiat, ympäristöasiat, vastuullisuus, innovatiivisuus, nää taatusti sieltä direktiivistä tulee.”

”Sitten tänne julkiselle puolelle tulee vahvasti nämä vastuullisuuskysymykset.”

Ihmisten vaatiessa enemmän vastuullisuutta, luo se painetta poliitikkoihin, jota kautta vaatimukset siirtyvät toteuttavaan portaaseen.

”Mitä enemmän kansa haluaa vaikka luomua tai reilun kaupan tuotteita, tai kiinnitetään huomiota siihen että vaikka vaatteet tai katukivet on tuotettu eettisesti kestäväällä tavalla, niin sitä enemmän painetta se luo poliitikkoihin.”

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia, miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintaosaamisiin julkisissa hankinnoissa ja mitkä osaamisalueet painottuvat keskitetyssä julkisessa hankinnassa. Tutkimus pohjautui resurssiperustaiseen näkemykseen ja pääasiallinen teoreettinen viitekehys koostui hankintojen ja toimitusketjun johtamisen kenttään sijoittuvasta hankintaosaamisten tutkimuksesta. Tutkimuksen tutkimusongelma oli se, ettei julkisten hankintojen osaamisvaatimuksia ole määritelty tarkemmin, mikä vaikeuttaa osaamisten kehittämistä. Aiempi hankintaosaamisten tutkimus on keskittynyt yksityisen sektorin yrityksiin. Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin hankintojen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tätä varten haastateltiin kuutta julkisten hankintojen asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä keväällä 2014.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

- Mitä ovat julkisen hankinnan osaamisalueet keskitetyssä hankinnassa?

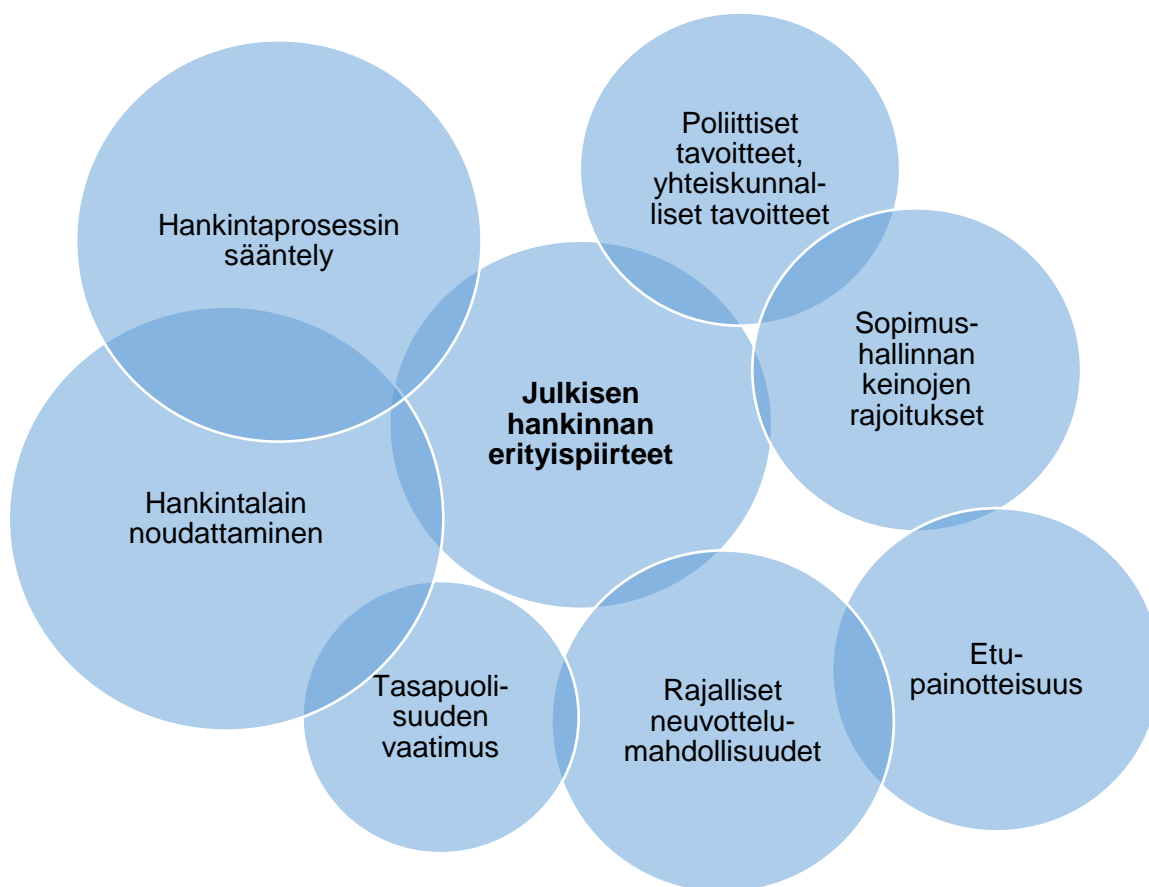
Päätutkimuskysymykseen etsittiin vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä ovat julkisen hankinnan erityispiirteet ja mitkä hankintaosaamisen alueet korostuvat julkisissa hankinnoissa?
- Mitä ovat tulevaisuuden kehityssuunnat julkisissa hankinnoissa?

Seuraavaksi käydään läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin aloittaen ensin päätutkimuskysymykseen vastaamista pohjustavista alatutkimuskysymyksistä ja päätyen vastaamaan itse päätutkimuskysymykseen.

6.1 Julkisen hankinnan erityispiirteet

Teoreettisen katsauksen pohjalta olettaa saattoi, että julkisen hankinnan erityispiirteinä korostuvat velvollisuus noudattaa hankintalakia, hankintaprosessin sääntely sekä kilpailevat poliittiset tavoitteet ja yhteiskunnalliset velvoitteet. Haastattelujen tulokset tukevat näitä oletuksia ja syventävät niiden käytännön merkitystä. Hankintalainsäädännön noudattaminen ja hankintaprosessin sääntely johtavat siihen, että julkisten hankintojen suorittaminen on muodollista, etupainotteista, vaatii tasapuolisuuden huomioimista sekä rajoittaa neuvottelumahdollisuuksia ja sopimushallinnan mahdollisuuksia puuttua ongelmatilanteisiin. Yksityisen puolen hankinnoista poiketen julkisiin hankintoihin vaikuttavat myös yhteiskunnalliset tavoitteet ja politiikka. Nämä julkisen hankinnan erityispiirteet on koottu kuvioon 3.



Kuvio 3: Julkisen hankinnan erityispiirteet

Hankintaosaamisia koskevissa tutkimuksissa lainsäädännön tunteminen tai oikeudellinen osaaminen nousivat esille vain Tassabehji ja Moorhousen (2008, 59) sekä Mulderin (2005, 197) tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa lainsäädännön noudattaminen nousi aiemmista tutkimuksista poiketen merkittävimmäksi hankintojen suorittamiseen vaikuttavaksi alueeksi. Tämä ei ole yllättävää, sillä julkisissa hankinnoissa tulee noudattaa hankintalakia (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Yksityisen puolen hankintoihin vaikuttaa esimerkiksi sopimusoikeus, mutta yhtä tiukkaa sääntelyä ei ole olemassa, joten hankintalain noudattaminen muodostaa selkeän erityispiirteen julkisille hankinnoille.

Haastatelluista yksi toi esille, että julkisissa hankinnoissa tulee huomioida yhteiskunnalliset tavoitteet. Yhteiskunnallisiin tavoitteisiin ei ole viittauksia hankintaosaamisiin liittyvissä tutkimuksissa. Julkisia hankintoja käsittelevissä tutkimuksissa kuitenkin mainitaan kilpailevat tavoitteet julkisten hankintojen haasteena (Erridge & McIlroy 2002, 53), politiikan vaikutus (Mulder et al. 2005, 195; Caldwell 2005, 245) sekä intressiryhmien painostus (Thai 2005, 6-9). Tämän vuoksi yhteiskunnallisten tavoitteiden huomiointi voidaan erottaa julkisten hankintojen erityispiirteeksi.

Tiukasta hankintalaista johtuen julkisten hankintojen erityispiirteenä on niiden etupainotteisuus ja markkinakartoituksen merkityksen korostuminen. Hankintalain vaatimuksen mukaan tarjouspyynnön on oltava niin selvä, että sen perusteella voidaan saada vertailukelpoisia tarjouksia (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Julkisissa hankinnoissa hankinnan määrittely täytyy tehdä jo tarjouspyyntövaiheessa paljon tarkemmin kuin yksityisellä puolella, jossa voidaan jättää neuvotteluvaraa. Myös tasapuolisuuden vaatimus nousi haastatteluissa esille. Yksityisellä puolella voidaan rakentaa selkeitä strategisia kumppanuuksia, kun taas julkisissa hankinnoissa täytyy huolehtia samanvertaisuudesta.

Siinä missä julkisissa hankinnoissa täytyy jo tarjouspyyntövaiheessa olla selvää mitä hankitaan, voi yksityisellä puolella jättää neuvotteluvaraa. Haastateltujen organisaatioissa käytetyimmät menettelyt ovat avoin ja rajoitettu menettely.

Neuvottelumahdollisuus sisältyy neuvottelumenettelyyn ja kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn, mutta näitä käytetään heidän organisaatioissaan vain vähän tai ei ollenkaan. Tämä korostaa kokemusta neuvottelumahdollisuuksien vähäisyydestä. Neuvottelumahdollisuuksien puuttuminen erottaa julkiset hankinnat yksityisen puolen hankinnoista selvästi. Yksityisellä puolella voi käydä hintaneuvotteluja viimeiseen asti ennen sopimuksen allekirjoittamista, mutta julkisella puolella tämä ei ole enää mahdollista kun tarjoukset on vastaanotettu.

Sopimushallinta on haastateltavien mukaan pitkälti samanlaista kuin yksityisellä puolella. Sopimushallinnan erot julkisen ja yksityisen puolen välillä nousevat esille ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteissa mahdollisuuksia rajoittaa se, millaisia pakotteita on kirjoitettu sopimukseen ja miten sopimus palvelee ongelmatilanteissa. Tämä korostaa etupainotteisuutta ja ennakkoinnin merkittävyyttä. Haastateltavista kolme mainitsee sopimuksen irtisanomiseen liittyvät asiat julkisen puolen erityispiirteenä. Jos sopimus ei toimi, julkisissa hankinnoissa ei ole muita keinoja reagoida, kuin mitä on sopimukseen kirjattu. Jos sopimukseen on rakennettu irtisanomisperusteita, se voidaan irtisanoa, mutta muuten sitä ei voida irtisanoa. Ongelmia tuottaa se, että jos sopimus puretaan tai irtisanotaan, uuden toimittajan valinta tulee taas tapahtua kilpailuttamisprosessin kautta.

6.2 Tulevaisuuden kehityssuunnat julkisissa hankinnoissa

Tulevaisuuden kehityssuunnat vaikuttavat osaamisvaatimuksiin ja osaamisten kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa julkisen hankinnan tulevista muutoksista ja trendeistä nousivat vahvimmin esille hankintalain tuleva uudistus, innovaatiot ja sähköinen hankinta. Tulevaisuudessa merkitystään nostavat myös elinkaarikustannusten huomiointi, vastuullisuuden ja kestävä kehityksen vaatimukset. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnitettiin muutosten osalta eniten näihin mainintoihin keränneisiin asioihin, jotka on koottu kuvioon 4. Muutamia mainintoja saivat myös pk-yritysten parempi huomiointi, globalisaatio, jatkuva muutos ja kasvava tiedonhallinnan tarve.



Kuvio 4: Julkisten hankintojen merkittävimmät kehityssuunnat

Hankintalain uudistus on merkittävin lähiajan selkeä muutos julkisissa hankinnoissa. Haastatelluilla ei ollut vielä tarkempaa käsitystä uuden hankintalain lopullisesta sisällöstä, mutta odotuksena oli, että se tuo muutoksia työhön. Uusi hankintalaki on tulossa voimaan vuonna 2016 ja sen tavoitteena on yksinkertaistaa hankintamenettelyjä, mahdollistaa laatutekijöiden huomiointi, parantaa pk-yritysten mahdollisuuksia osallistua, nostaa kynnsarvoja ja tiukentaa valitusmenettelyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013) Haastatelluista osa koki uuden hankintalain tuovan lisää monimutkaisuutta ja sääntelyä hankintoihin. Osa kaipasi hankintalakiin lisää joustavuutta ja vapauksia.

Innovatiivisuuden vaatimuksen korostuminen on tämän tutkimuksen perusteella toinen merkittävä julkisen hankinnan trendi. Julkisella kysynnällä on potentiaalia stimuloida innovaatiota (Edler & Georghiou 2007, 949) ja EU:n tavoitteena onkin kasvattaa investointeja tutkimukseen ja tuotekehitykseen (Euroopan komissio

2010). Julkinen hankinta on yksi keino, jolla voi stimuloida innovaatioita (Aschhoff & Sofka 2009, 1235). Uyarra et al. (2014, 631–644) mukaan innovatiiviset ratkaisut vaativat hankinnalta kattavampia kyvykkyyksiä. Haastatteluista kävi ilmi, että innovatiivisuudelle on vaatimuksia, mutta lainsäädäntö ja hankintamenetelmät rajoittavat innovatiivista hankintaa. Innovatiivisen hankinnan katsotaan vaativan sitä, että mahdollisimman moni asia on tarjouspyyntövaiheessa vielä avoimena.

Mulder et al. (2005, 190–192) korostavat, että sähköinen liiketoiminta on ollut trendinä jo pidempään, mutta sen merkityksen odotetaan korostuvan lähivuosina. Tämä tuli vahvasti esille myös haastatteluissa. Uusi hankintalaki tuo uusia vaatimuksia sähköisen kilpailuttamisen osalta. Haastatteluissa mainittiin erityisesti, että sähköistä huutokauppaa tullaan jatkossa käyttämään enemmän. Sähköistymisessä nähtiin monia mahdollisuuksia, kuten hallinnollisen taakan vähentyminen, tarjouksen tekemisen helpottuminen, toiminnan nopeutuminen ja virheiden väheneminen.

Elinkaarikustannusten huomiointi nousi tutkimuksessa esille tulevaisuuden trendinä, mutta haastatteluista vain yksi kokee sitä käytännössä vaadittavan julkisissa hankinnoissa enemmän lähiaikoina Carter ja Narasimhan (1996, 6-9) korostavat hankinnan merkitystä elinkaarikustannuslaskennan huomioinnissa ja elinkaarikustannusten huomiointiin on kiinnitetty huomiota uudessa hankintadirektiivissä (Directive 2014/24/EU). Haastatellut näkivät monia ongelmia elinkaarikustannusten huomioinnissa.

Haastatellut näkivät vastuullisuuskysymysten korostuvan. Ongelmallisena nähtiin, ettei käytännössä ole tehty päätöksiä, että voidaan maksaa enemmän, jos esimerkiksi ympäristönäkökohdat toteutuvat. Aiemmista tutkijoista Mulder et al. (2005, 190–192) toteavat eettisyyden ja kestävyuden olevan tärkeitä trendejä hankinnassa. CIPS Australia (2007) on jopa sitä mieltä, että julkisessa hankinnassa kestävyys voi olla asiantuntevan hankinnan ajuri.

6.3 Julkisen hankinnan osaamisalueet keskitetyssä hankinnassa

Aiemmissä tutkimuksissa hankintataidoista lainsäädännön hallitseminen ja oikeudellinen osaaminen tulevat esille Tassabehjin ja Moorhousen (2008, 59) ja Mulderin et al. (2005, 197) tutkimuksissa, mutta eivät niissä tutkimuksissa, joissa on etsitty kriittisiä osaamisia. Tästä poiketen tämän tutkimuksen perusteella lainsäädäntö on julkisissa hankinnoissa keskeinen osaamisalue. Hankintalain noudattamisen vaatimus on julkisen hankinnan erityispiirre ja hankintalain tuntemus on keskeinen osaamisvaatimus. Lisäksi hankintalainsäädännön tuleva uudistus on keskeinen osaamisvaatimuksia tulevaisuudessa aiheuttava tekijä. Lainsäädännön tuoma osaamisvaatimus ei kuitenkaan tarkoita oikeustieteellisen koulutuksen omaamista, vaan perehtymistä hankintalakiin ja kilpailuttamismenettelyihin sekä siihen, mitä voi seurata menettelyistä poikkeamalla. Uuden hankintalain myötä pitää opetella sen tuoma uusi sääntely ja oppia käyttämään sen tuomia uusia mahdollisuuksia.

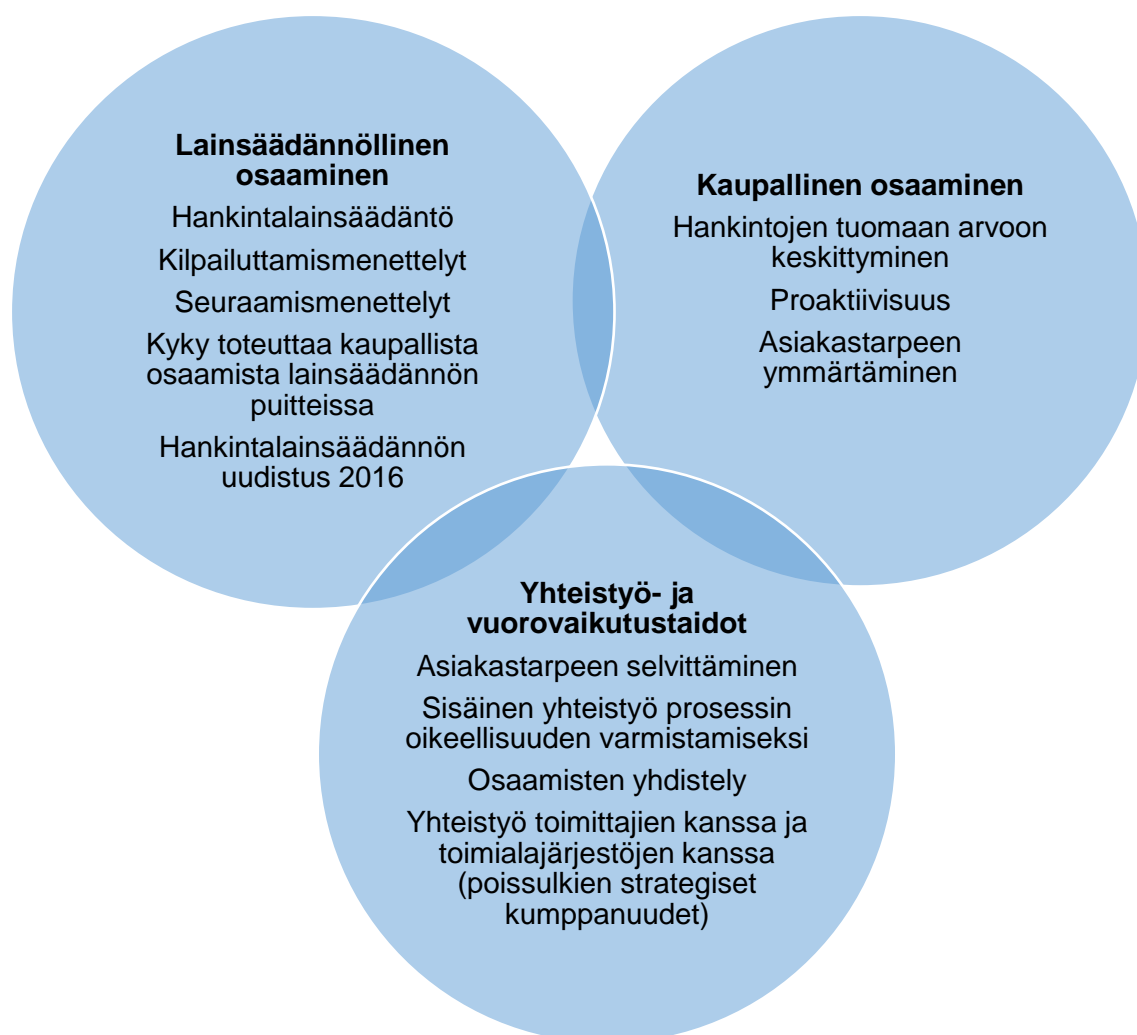
Vaikka hankintalain noudattaminen korostuu, on kaupallinen ymmärtäminen sen ohella tärkeää julkisissa hankinnoissa. Hankintaosaamisen tutkimuksissa ei erikseen puhuta kaupallisesta osaamisesta, mutta Giunipero ja Percy (2000, 8-11) ja Eltantawy et al. (2009, 928) mainitsevat liiketoiminnan ymmärtämisen hankinnan kriittisenä osaamisena. Telgen et al. (2007, 20–22) korostavat, että perustasolla julkisia hankintoja voi keskittyä suorittamaan ostamalla tuotteita ja palveluita reaktiivisella asenteella ja lainmukaisuudesta ja varojen asianmukaisesta käytöstä huolehtiminen kuuluu tästä jopa kehittyneempään hankintaan. Kaikista kehittyneimmällä tasolla keskitytään hankintojen organisaatiolle tuomaan arvoon, yhteiskunnallisiin tavoitteisiin sekä taloudellisen ja sosiaalisen muutoksen ajamiseen. (Telgen et al. 2007, 20–22) Kehittyneemmän tason tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan pelkän lainsäädännön mukaisuuden lisäksi proaktiivista otetta ja syvempää kaupallista osaamista. Haastatteluissa ei käynyt tarkemmin ilmi, mitä kaikkea kaupallinen osaaminen sisältää, mutta käytännössä se sisältää laajemmin eri osaamisia. Tässä tutkimuksessa oleellinen huomio on, että kaupallinen osaaminen painottuu hyvin paljon tarjouspyyntöä edeltävään vaiheeseen ja markkinakartoitukseen. Kaupalliseen osaamiseen

kuuluu siten esimerkiksi asiakassuuntautuneisuus. Julkisissa hankinnoissa on olennaista ymmärtää, miten asiakas toimii ja mikä on asiakastarve.

Yhteistyötaidot ja ihmissuhdetaidot tulivat esille tässä tutkimuksessa tärkeinä alueina julkisissa hankinnoissa. Hankintatoimen tutkimuksessa korostetaan yhteistyön merkitystä, kun suuntauksena on strategisten suhteiden rakentaminen toimittajien kanssa, poikkiorganisatoristen tiimien käyttäminen ja yhteistyö muiden hankintaorganisaatioiden kanssa (Giunipero et al. 2006, 829; Mulder et al. 2005, 190–192; Carter & Narasimhan 1996, 6-9). Julkisissa hankinnoissa toimittajayhteistyön syventäminen on hankalaa sopimusten jatkuvan kilpailuttamisen vuoksi. Toimittajasuhteiden hallinta on olennainen osa-alue, mutta toimittajayhteistyö ja strategisten suhteiden rakentaminen eivät erityisesti korostu julkisissa hankinnoissa. Yhteistyö toimittajien kanssa on silti merkityksellistä asiakastarpeeseen vastaamiseksi.

Asiakkaiden kuunteleminen on kriittisessä roolissa, jotta saadaan esille todellinen asiakastarve. Organisaation sisällä yhteistyötä tarvitaan hankintaprosessin oikeellisuuden varmistamiseksi, sekä projekteissa, joissa vaaditaan osaamista laajemmalla alueella. Neuvottelutaidot, vaikuttaminen ja suostuttelu mainitaan hankintaosaamisina monissa tutkimuksissa (Giunipero & Percy 2000, 8–11; Knight et al. 2014, 278; Anderson & Katz 1998, 11; Mulder 2005, 197), mutta ne eivät korostuneet tässä tutkimuksessa. Haastattelut mainitsivat neuvottelut lähinnä siinä mielessä, että julkisissa hankinnoissa ei ole samanlaisia neuvottelumahdollisuuksia kuin yksityisissä hankinnoissa.

Tärkeimmät julkisen hankinnan perusosaamiset lainsäädännöllinen osaaminen, kaupallinen osaaminen sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot niihin liittyvine asioineen on koottu kuvioon 5.



Kuvio 5: Julkisten hankinnan osaamiset

Tulevaisuuden kehityssuunnista keskustelu paljasti tässä tutkimuksessa hankinnan osaamisalueita, joihin keskittymällä vastataan kasvaviin vaatimuksiin. Hankintaosaamisiin liittyvissä tutkimuksissa ei puhuta innovaatioihin liittyvistä osaamisista, eivätkä ne tulleet esille keskusteltaessa hankintaosaamisista. Innovointiin liittyvät osaamiset nousivat kuitenkin vahvasti esille keskusteltaessa tulevaisuuden kehityssuunnista. Julkinen hankinta on julkisen sektorin keinoista yksi, jolla voi stimuloida innovaatioita (Aschhoff & Sofka 2009, 1235). Sen haasteina on, että innovatiiviset ratkaisut vaativat hankinnalta kattavampia kyvykkyksiä ja suurempaa riskinottoa sekä se, että määrämuotoisuus rajoittaa tarjouspyyntöjen muotoilua (Uyerra et al. 2014, 631–644). Julkisissa hankinnoissa tunnustetaan innovatiivisten hankintojen vaatimus, mutta haastatteluista käy selvästi ilmi, etteivät lainsäädäntö ja hankintamenetelmät kannusta niihin.

Käytännössä innovatiivisuuden hakeminen vaatii kykyä lähestyä ongelmia uudella tavalla ja hakea uusia ratkaisuja ennen hankinnan kilpailutusta. Innovaatio-osaaminen vaatii hankintahenkilöltä käytännön toimintamallien ymmärtämistä, kykyä yhdistellä asioita, asennetta uusien ratkaisujen hakemiseen sekä päättäväisyyttä ja kykyä viedä ideoita eteenpäin. Julkisissa hankinnoissa pitää ymmärtää, miten tarkkojen reunaehto- jien puitteissa voi toimia.

Innovaatioiden lisäksi merkittävä osaamisvaatimuksia aiheuttava kehityssuunta julkisissa hankinnoissa on sähköisen hankinnan lisääntyvä käyttö. Mulderin (2005, 190–192) mukaan sähköisen liiketoiminnan merkityksen odotetaan korostuvan lähivuosina. Asnerin (2012) mukaan sähköisen hankinnan käyttöönotto tuo tehokkuutta ja parantaa tiedonhallintaa. Tämän tutkimuksen haastatellut näkivät monia mahdollisuuksia toiminnan nopeutumisen ja hallinnollisen taakan vähentymisen kannalta. Huomattavaa on myös, että uusi hankintadirektiivi tuo uusia vaatimuksia sähköisestä kilpailuttamisesta. Osaamisvaatimuksista mainittiin lähinnä se, että osaa käyttää eri järjestelmiä järkevällä tavalla. Sähköistymiseen liittyvä olennainen osaamisvaatimus kohdistuu tiedonhallintaan. Pitää osata tunnistaa, mikä tieto on olennaista, käyttää tehokkaasti raportteja ja yhdistellä tietoa. Tätä tukee NASPO:n (1999) näkemys siitä, että sähköisessä hankinnassa tarvitaan parempia taitoja käsitellä, organisoida ja kommunikoida informaatiota.

Tulevaisuuden kehityssuunnista huomattavia ovat myös elinkaarikustannusten huomiointi sekä ympäristö- ja vastuullisuusasiat. Elinkaarikustannuksiin on kiinnitetty huomiota uudessa hankintadirektiivissä (Directive 2014/24/EU). Hankinnalla on suuri merkitys elinkaaren kustannusten hallinnassa (Carter & Narasimhan 1996, 6-9). Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että julkisissa hankinnoissa elinkaarikustannuksia on haastavaa tuoda mukaan kilpailutuksiin, vaikka niitä onkin tietyissä hankinnoissa huomioitu jo pitkään. Osaamisilta elinkaarikustannusten huomiointi vaatii toimialan, hankinnan kohteen ja käyttävän organisaation toimintatapojen tuntemusta sekä analyttisiä taitoja. Pitää osata hahmottaa kokonaisuuksiin sisältyviä kustannuksia ja tietää, miten elinkaarikustannuksia käsitellään. Vastuullisuus- ja ympäristöasioiden osalta ei tullut esille erityisiä osaamisvaatimuksia. Sekä elinkaarikustannusten, että

ympäristöasioiden huomiointiin osalta kaivattiin keskitettyä kehittämistä. Elinkaarikustannusten huomiointiin kaivataan toimivia malleja, esimerkkejä ja ulkopuolista apua. Haastatelluista monen organisaatiossa on erikseen palkattu ympäristöasiantuntija. Elinkaarikustannusten huomiointi sekä ympäristö- ja vastuullisuusasiat ovat siis huomattavia trendejä, mutta hankinta-asiantuntijoille ne eivät suoraan aseta syvempiä osaamisvaatimuksia. Suuntauksena on ottaa ne huomioon julkisissa hankinnoissa erillisten tai ulkopuolisten asiantuntijoiden kautta.

Julkisten hankintojen merkittävimmät kasvavat osaamisalueet ovat siis innovaatio-osaamiset, sähköisen hankinnan osaaminen sekä vastuullisuusasioiden, ympäristöasioiden ja elinkaarikustannusten hallinta. Nämä alueet ja niihin liittyvät taidot on koottu kuvioon 6.



Kuvio 6: Julkisen hankinnan kasvavat osaamisalueet

6.4 Johtopäätökset ja pohdinta

Hankintaosaamisten kehittäminen julkisella sektorilla on tärkeää hankintojen kasvavan strategisen merkityksen vuoksi, julkisen sektorin tehostamispaineiden vuoksi sekä siksi, että voitaisiin hyödyntää hankintojen johtamisen potentiaali julkisen sektorin yleisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten julkisen hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintaosaamisiin julkisissa hankinnoissa ja mitkä osaamisalueet painottuvat keskitetyssä julkisessa hankinnassa.

Tämän tutkimuksen perusteella lainsäädäntö on julkisissa hankinnoissa keskeisin osaamisalue. Lainsäädännön tuoma osaamisvaatimus tarkoittaa perehtymistä hankintalakiin, kilpailuttamismenettelyihin ja oikeudellisiin seuraamuksiin. Julkisissa hankinnoissa on pitkään korostunut lainsäädännömukaisuus, sillä sen noudattaminen on vähimmäisehto. Painopistettä halutaan julkisissa hankinnoissa kuitenkin siirtää kaupalliseen osaamiseen hankintojen tehostamiseksi ja parhaan arvon tuottamiseksi. Kaupallisesta osaamisesta on osattava ottaa irti se mahdollinen hyöty, joka hankintalain puitteissa on mahdollista. Tuleva hankintalain uudistus todennäköisesti tulee pitämään painotuksen vielä toistaiseksi hankintalaissa, sillä sen tuomat tarkennukset ja uudistukset vaativat perehtymistä ja koulutusta. Vaatii paljon, että samalla löytyy aikaa ja resursseja myös muiden osaamisalueiden kehittämiseen.

Yhteistyötaidot ja ihmissuhdetaidot tulivat esille tässä tutkimuksessa tärkeinä alueina julkisissa hankinnoissa. Strategisia toimittajasuhteita ei ole mahdollista rakentaa, mutta toimittajasuhteiden hallinta, asiakastarpeen selvittäminen ja käytössä olevan asiantuntijuuden hyödyntäminen vaativat yhteistyötaitoja. Hankinnan strategisuutta painottavat tutkijat ovat sitä mieltä, että julkisissa hankinnoissa läheisellä toimittajayhteistyöllä saataisiin parempia tuloksia kuin nykyisillä raskailla kilpailutusprosesseilla. Tämä jää nähtäväksi, jos kynnysarvoja nostetaan merkittävästi uudistuvassa hankintalaissa, mutta se edellyttää myös toisenlaista hankintaosaamista.

Lähitulevaisuudessa merkittävimmät osaamisvaatimuksia aiheuttavat kehityssuunnat ovat innovointi, sähköinen hankinta, elinkaarikustannusten huomiointi sekä vastuullisuus- ja ympäristöasioiden huomiointi. Näistä kaikki ovat osittain abstrakteja käsitteitä ja niiden hallinta vaatii hankinnan asiantuntijalta proaktiivista otetta. Niiden oikealla tavalla huomiointi vaatii osaamiselta paljon, joten mikäli niiden huomioinnista ei ole tarkkoja vaatimuksia, on ne ehkä helpompi jättää huomiotta. Näiden asioiden huomiointi ei vaadi pelkkää osaamista, vaan myös esimerkiksi organisaation tukea, oikeita resursseja ja asiantuntija-apua.

Työn tuloksena saatiin kattavasti vastaus alakysymyksiin, jotka liittyivät julkisen hankinnan erityispiirteisiin ja julkisen hankinnan kehityssuuntiin. Julkisen hankinnan osaamisvaatimusten osalta vaadittaisiin lisätutkimusta, sillä tämän tutkimuksen perusteella ei voitu päätyä tarkkaan listaukseen osaamisvaatimuksista. Tarkemman osaamislistauksen puuttuminen luo rajoituksia tulosten hyödyntämiselle. Aiemmissä tutkimuksissa on lueteltu kymmeniä erilaisia hankinnan osaamisia ja kyvykkyyksiä, joista monikaan ei saanut suoraan mainintoja puhuttaessa julkisista hankinnoista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei näitä taitoja välttämättä julkisissa hankinnoissa tarvita. Monet niistä taidoista ovat hankinnan perustaitoja ja tässä tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan erityisiin julkisen hankinnan osaamisiin.

Julkisissa hankinnoissa painottuvat osaamisalueet saatiin kuitenkin tässä tutkimuksessa kartoitettua eikä tarkoituksena ollutkaan tehdä osaamisprofiilia. Enemmällä haastatteluilla tutkimuksessa ei olisi saavutettu tarkempia tuloksia, sillä jo näissä haastatteluissa toistuivat samat asiat. Tarkempia tuloksia olisi saavutettu haastattelukysymyksiä muuttamalla tai tarkentamalla. Haastatteluiden pohjalta olisi voinut myös rakentaa kyselylomakkeen laajemmalle joukolle hankinnan asiantuntijoita. Jatkotutkimusta aiheesta voisi tehdä siten, että yhdistää olemassa olevaan hankintojen osaamislukitteluun (esim. Aquino & Draper, Aquino & O'Marah) tässä tutkimuksessa esille tulleet julkisten hankintojen painotukset. Tämän jälkeen voisi kartoittaa osaamisalueiden kriittisyyttä kyselylomakkeen avulla.

Itselleni haastattelutilanteet olivat ainutlaatuinen tilaisuus kuulla kokeneiden asiantuntijoiden näkemyksiä julkisista hankinnoista. Kiitos siitä haastatelluille, joista kaikki ottivat minut kysymyksineni ystävällisesti vastaan. Kaiken kaikkiaan julkiset hankinnat kohtaavat monia ristiriitaisia vaatimuksia ja odotuksia ulkopuolelta, joten niiden suorittamiseen parhaalla mahdollisella tavalla ei ole yksinkertaisia vastauksia. Vaikka julkisia hankintoja voisi suorittaa keskittymällä vain lainsäädännön noudattamiseen, pitää tehtäväkentän mielenkiintoisena julkisten hankintojen mahdollisuus toimia yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumisen moottorina. Parhaan arvon saavuttamiseksi hankinnan asiantuntijalta vaaditaan sellaista asennetta, että hyväksyy reunaehdot, mutta on halukas niiden puitteissa ottamaan hankinnoista parhaan mahdollisen hyödyn irti.

LÄHTEET:

Alasuutari, P. 2001. *Laadullinen tutkimus*. 3.painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Amit, R. & Schoemaker, P. 1993. *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, 14 (1), 33–46.

Anderson, M. & P. Katz. 1998. *Strategic Sourcing*. International Journal of Logistics Management, 9 (1), 10–13.

Aquino, D., & O'Marah, K., 2009. *What Makes a Modern Supply Chain Professional?* Supply Chain Management Review 13 (4), 12 – 19.

Aquino, D., & Draper, L. 2008. *Supply Chain Talent: State of the Discipline*. Industry Value Chain Strategies Report, AMR Research, Inc.

Aschhoff, B. & Sofka, W. 2009. *Innovation on demand—Can public procurement drive market success of innovations?* Research Policy 38 (8), 1235–1247.

Asner, M., 2012. *A dirty dozen procurement trends*. Canadian Government Executive, 16 (7). <http://www.canadiangovernmentexecutive.ca/category/item/920-a-dirty-dozen-procurement-trends.html> ja <http://www.rfpmentor.com/article/dirty-dozen-procurement-trends> [viitattu 1.2.2015]

Barney, J. B. 1986. *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* Academy of management review, 11 (3), 656-665.

Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1), 99-120.

Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. Jr. 2001. *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. Journal of Management, 27 (6), 625–641.

- Boxall, P. F. 1996. *The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm*. Human Resource Management Journal, 6 (3), 59–75.
- Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., & Oldmark, J. 2013. *Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective*. Journal of Cleaner Production, 52, 309-316.
- Carr, A.S. & Pearson, J.N. 1999. *Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes*. Journal of Operations Management, 17 (5) 497- 519.
- Carr, A.S. and Pearson, J.N. 2002. *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*. International Journal of Operations & Production Management, 22 (9), 1032–1053.
- Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. 1997. *An empirically based operational definition of strategic purchasing*. European Journal of Purchasing & Supply Management, 2 (4), 199–207.
- Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. 1999. *The relationship of strategic purchasing to supply chain management*. European Journal of Purchasing and Supply Management, 5 (1) 43–51.
- Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. 2000. *An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness*. Journal of Supply Chain Management, 36 (3), 40–54.
- Carter, J.R. & R. Narasimhan. 1996. *Is Purchasing Really Strategic?* International Journal of Purchasing and Materials Management, 32 (1), 20–28.
- Cavinato, J. 1987. *The Purchasing Skills You Need*. Distribution, 86 (12), 42–43.

Ciancarelli, A. 1998. *Purchasing Careers Get Redefined*. *Purchasing*, 125 (9), 55–59.

CIPS Australia (Chartered Institute of Procurement & Supply) 2007. *The second CIPS Australia Public Sector Procurement Forum: Seven Challenges Facing the Public Sector Procurement Community*. Canberra, 16–17.5.2007. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <http://www.globalpublicprocurement.org/Documents/Resources/White-Papers/Seven-challenges-facing-public-sector-community.pdf> [viitattu 15.4.2015]

Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. 2004. *Strategic purchasing, supply management and firm performance*. *Journal of operations management*, 22 (5), 505-523.

Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. 2006. *An empirical taxonomy of purchasing functions*. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (7), 775-794.

Directive 2014/24/EU. Directive of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. Official Journal of the European Union L 94/65 28.3.2014. Saatavilla: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32014L0024> [viitattu 15.4.2015]

Directive 2014/25/EU. Directive of the European Parliament and of the Council of 25 February 2014 on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors and repealing Directive 2004/17/EC. Official Journal of the European Union L 94/243 28.3.2014. Saatavilla: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0025> [viitattu 15.4.2015]

Edler, J. & Georghiou, L. 2007. *Public procurement and innovation—Resurrecting the demand side*. *Research policy*, 36 (7), 949–963.

Ellram, L.M. & Carr, A. 1994. *Strategic purchasing: A history and review of the literature*. International Journal of Purchasing and Materials Management, 30 (2), 10–18.

Eltantawy, R.A., Giunipero, L. & Fox, G. L., 2009. *A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance*. Industrial Marketing Management, 38 (8), 925–936.

Erridge, A. & McIlroy, J. 2002. *Public Procurement and Supply Management Strategies*. Public Policy and Administration, 17 (1), 52–71.

Euroopan komissio 2010. *Komission tiedonanto, EUROOPPA 2020 - Älykkään, kestävä ja osallistavan kasvun strategia*. [tiedonanto, pdf] 3.3.2010. Saatavilla:<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:FI:PDF> [viitattu 15.4.2015]

Euroopan parlamentti 2014. *New EU-procurement rules to ensure better quality and value for money*. [lehdistötiedote] 15.1.2014. Saatavilla: <http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/content/20140110IPR32386/html/New-EU-procurement-rules-to-ensure-better-quality-and-value-for-money> [viitattu 15.4.2015]

Faes, W., Knight, L., & Matthyssens, P. 2001. *Buyer profiles: an empirical investigation of changing organizational requirements*. European Journal of Purchasing & Supply Management 7 (3), 197 – 208.

Gammelgaard, B., Larson, P.D. 2001. *Logistics skills and competencies for supply chain management*. Journal of Business Logistics, 22 (2), 27 - 50.

Gentry, J. J. & Vellenga, D. B. 1996. *Using Logistics Alliances to Gain a Strategic Advantage in the Marketplace*. Journal of Marketing Theory and Practice, 4 (2) 37-43.

Giunipero, L., Handfield, R.B. & Eltantawy, R. 2006. *Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future*. International Journal of Operations & Production Management, 26 (7), 822–844.

Giunipero, L.C., Percy, D.H. 2000. *World-class purchasing skills: An empirical investigation*. Journal of Supply Chain Management, 36 (4), 4 – 13.

Graves, C. 2012. *What are the key trends in public sector procurement outsourcing?* Outsource Magazine, 29 (5). <http://outsourcemagazine.co.uk/what-are-the-key-trends-in-public-sector-procurement-outsourcing/> [viitattu 1.2.2015]

Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima.

Helsingin kaupunki 2012. *Helsingin kaupungin ympäristöpolitiikka*. [pdf] 26.9.2012. Saatavilla: <http://www.hel.fi/static/ymk/esitteet/ymparistopolitiikka.pdf> [viitattu 1.2.2015]

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Javidan, M. 1998. *Core competence: What does it mean in practice?* Long Range Planning, 31 (1), 60–71.

Joyce, W. B. 2006. *Accounting, purchasing and supply chain management*. Supply Chain Management: An International Journal, 11 (3), 202-207.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012. *Hankintojen johtaminen ja organisointi*. [verkkosivu] (päivitetty 24.3.2012) <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/hankintatoimen-organisointi/Sivut/default.aspx> [Viitattu 15.4.2015]

Kakouris, A. P., Polychronopoulos, G., & Binioris, S. 2006. *Outsourcing decisions and the purchasing process: a systems-oriented approach*. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (7), 708-729.

Knight, L., Tu, Y-H. & Preston, J. 2014. *Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: An opportunity for building purchasing capability*. *International Journal of Production Economics*, 147 (B), 271–283

Kogut, B., & Zander, U. 1992. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. *Organization science*, 3 (3), 383–397.

Kontuniemi, E. 2013. *Selvitys valtion hankintatoimen tilasta 2013*. [selvitys, pdf]
Saatavilla:

<http://vm.fi/documents/10623/307565/Selvitys+valtion+hankintatoimen+tilasta/a6162271-d05a-42cb-8b16-8eb4407449ac> [viitattu 15.4.2015]

Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective*. *Academy of management review*, 19 (4), 699–727.

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 30.3.2007/349. Kauppa- ja teollisuusministeriö 1.6.2007. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070349> [viitattu 15.4.2015]

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. Kauppa- ja teollisuusministeriö 1.6.2007. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348> [viitattu 15.4.2015]

McCue, C. P. and J. T. Pitzer 2000. *Centralized vs. Decentralized Purchasing: Current Trends in Governmental Procurement Practices*. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 12 (3), 400-420.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. *Defining Supply Chain Management*. Journal of Business Logistics, 22 (2), 1-25.

Mulder, M., Wesselink, R., & Bruijstens, H.C.J. 2005. *Job profile research for the purchasing profession*. International Journal of Training and Development, 9 (3), 185–204.

Murray, P. 2003. *Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations*. The Learning Organization, 10 (5), 305 – 316.

NASPO (The National Association of State Procurement Officials), 1999. *State Procurement Positioning for 21st Century*. [verkkojulkaisu, pdf] Saatavilla: http://www.naspo.org/content.cfm/id/Positioning_21st_Century [viitattu 1.2.2015]

Nelson, R. R. 1991. *Why do firms differ and how does it matter?* Strategic Management Journal, 12 (S2), 61-74.

Nelson R.R. & Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York. Oxford University Press.

Pavitt, K. 1991. *Key characteristics of the large innovating firm*. British Journal of Management, 2 (1) 41-50.

Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm. The firm as an administrative organization*. In: Mazzucato, M. (toim.), Strategy for Business, A reader, 2002, s. 148–160, London: Sage Publications.

Peteraf, M. A. 1993. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Strategic Management Journal, 14 (3), 179–191.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, 79-91.

Prescott, E.C. & Visscher, M. 1980. *Organization Capital*. The Journal of Political Economy, 88 (3), 446-461.

Rajagopal, S. & Bernard, K.N. 1993. *Strategic procurement and competitive advantage*. International Journal of Purchasing and Materials Management, 29 (4), 13–20.

Senge, P. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Spekman, R., Kamauff, J.W. & Salmond, D.J. 1994. *At last purchasing is becoming strategic*. Long Range Planning 27 (2), 76–84.

Stalk, G. Evans, P. & Schulman, L. E. 1992. *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, March-April, 57–68.

Stewart, T., & Ruckdeschel, C. 1998. *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Performance Improvement, 37 (7), 56-59.

Ståhle, P. & Grönroos, M., 1999. *Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki. WSOY.

Tadelis, S. 2012. *Public procurement design: Lessons from the private sector*. International Journal of Industrial Organization, 30 (3), 297-302.

Tassabehji, R., Moorhouse, A., 2008. *The changing role of procurement: Developing professional effectiveness*. Journal of Purchasing & Supply Management 14 (1), 55-68.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1990. *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management*. University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18 (7), 509–533.

Telgen, J., Harland, C. & Knight, L. 2007. *Public procurement in perspective*. Teoksessa: Knight, L., Harland, C., Telgen, J., Thai, K.V., Callender, G. & McKen, K. (toim.) 2007. Public procurement, international cases and commentary. Abingdon (UK): Routledge.

Thai, K. V. 2005. *Challenges in Public Procurement*. Teoksessa: Thai, K. V. (toim.). 2005. Challenges in Public Procurement: An International Perspective. PrAcademics Press, Boca Raton, Florida, USA, 407 s. Saatavilla: http://ippa.ws/IPPC1/BOOK/Chapter_1.pdf [viitattu 1.2.2015]

The Agreement on Government Procurement. 2014. World Trade Organization 6.4.2014. Saatavilla: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/rev-gpr-94_01_e.pdf [viitattu 15.4.2015]

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. *Julkisen talouden alueellinen merkitys*. [raportti, pdf] TEM raportteja 2/2012. Saatavilla: http://www.tem.fi/files/31785/2_2012_julkistalousraportti.pdf [viitattu 15.4.2015]

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. *Hankintalain kokonaisuudistuksen ohjausryhmä sekä valmistelusta vastaava ryhmä - asettaminen*. (TEM/2221/00.04.01/2013, TEM096:00/2013) [asettamispäätös, pdf] 11.11.2013. Saatavilla:

http://www.hare.vn.fi/upload/Asiakirjat/19733/211406_tem096.pdf [viitattu 15.4.2015]

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. *Julkiset hankinnat*. [verkkosivu] Saatavilla: https://www.tem.fi/kuluttajat_ ja_ markkinat/julkiset_hankinnat [viitattu 15.4.2015]

Uyerra, E., Edler, J., Garcia-Estevéz, J., Georghiou, L. & Yeow, J. 2014. *Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective*. *Technovation* 34 (10), 631–645

Valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista 24.5.2007/614. Kauppa- ja teollisuusministeriö 1.6.2007. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070614> [viitattu 15.4.2015]

Valtiovarainministeriö 2009. *Valtion hankintastrategia, hankintatoimen kehittämisen toimenpideohjelma*. [verkkajulkaisu, pdf] Valtiovarainministeriön julkaisuja 35/2009. Saatavilla: http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtion+hankintastrategia+35_2009/cc679a8b-fe34-4c05-9ece-8bac1a1f210c [viitattu 15.4.2015]

Valtiovarainministeriö 2010. *Valtion hankintakäsikirja 2010*. [verkkajulkaisu, pdf] Valtiovarainministeriön julkaisuja 48/2010. Saatavilla: <http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2010/a02ceb72-d9c8-41e2-aed1-5de219b1c433> [viitattu 15.4.2015]

van Weele, A.J. 2002. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, planning and practice*. 3 ed. London: International Thomson Business Press: Chapman & Hall.

Walker, H., & Brammer, S. 2012. *The relationship between sustainable procurement and e-procurement in the public sector*. *International Journal of Production Economics*, 140 (1), 256–268.

Wernerfelt, B., 1984. *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal 5 (2), 171–180.

Williamson, O.E. 1999. *Strategy research: Governance and competence perspectives*. Strategic Management Journal, 20 (12), 1087–1108.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of management, 27 (6), 701–721.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelun teemat

1. JULKISTEN HANKINTOJEN ERITYISPIIRTEET
2. JULKISTEN HANKINTOJEN OSAAMINEN
 - OSAAMISVAATIMUKSET HANKINTAPROSESSIN ERI VAIHEISSA
 - OSAAMISVAATIMUKSET ERI ALUEILLA
 - OSAAMISVAATIMUKSET HANKINNAN ERI TYYPEISSÄ
 - OSAAMISTEN YHDISTELY ORGANISAATIOSSA
 - JULKISTEN VAROJEN KÄYTTÖÄ TEHOSTAVA OSAAMINEN
3. TULEVAISUUDEN TRENDIT JA HAASTEET JA NIIDEN VAIKUTUKSET
OSAAMISVAATIMUKSIIN
 - ESIMERKIKSI:
 - TEKNOLOGIAN KEHITYS
 - SÄHKÖINEN HANKINTA
 - HANKINTALAIN UUDISTUS
 - ELINKAARIKUSTANNUKSET
 - PK-YRITYSTEN OSALLISTUMINEN
 - SOPIMUSTEN VALVONTA JA LAADUN SEURANTA
4. MUUTA
 - JULKISEN HANKINNAN KEHITYSTARPEET
 - KOULUTUKSET, KURSSIT, VERKOSTOITUMINEN,
 - YLIOPISTOKOULUTUS