

LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen hankintatoimen rakenne ja hankintaprosessi

The Supply Organization and Procurement Process of Päijät-Häme Rescue
Department

13.05.2017

Tekijä: Teemu Peltomaa

Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Teemu Peltomaa
Tutkielman nimi:	Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen hankintatoimen rakenne ja hankintaprosessi
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Anni-Kaisa Kähkönen
Hakusanat:	hankintatoimi, julkinen hankinta, hankintarakenne, hankintaprosessi,

Suomen taloudellisen tilanteen seurauksena julkiset organisaatiot ovat viime vuosina joutuneet säästöpainneiden kohteeksi. Väärinkohdistetut säästötoimet voivat heikentää palvelutarjonnan laatua, joten säästöjä tulisi etsiä ensisijaisesti palvelun laatua heikentämättömistä tekijöistä. Hankintatoimen kehittäminen saattaa tarjota mahdollisuuksia säästöjen synnyttämiseen ilman haitallisia vaikutuksia.

Tässä tutkielmassa perehdytään julkiseen hankintaan Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen hankintatoimintaa tarkastelemalla. Tutkielman tarkoituksena on luoda yleistasoista kuvaa organisaation hankintarakenteesta ja hankintamenetelmistä mahdollisen jatkotutkimuksen pohjaksi. Tutkimuksen empiirinen tiedonkeruu toteutettiin haastattelututkimuksena.

Organisaatiot järjestävät hankintatoimintaansa erilaisin tavoin riippuen monista tekijöistä. Eri hankintarakenteilla tavoitellaan erilaisia positiivisia vaikutuksia, muun muassa kustannustehokkuutta tai toiminnan joustavuutta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pelastuslaitoksen hankintarakenne on keskitettyä ja hajautettua rakennetta yhdistelevä hybridirakenne. Hankintamenetelmät vaihtelevat pienehköistä itsenäisistä hankinnoista aina toisten organisaatioiden kanssa tehtäviin suuriin yhteishankintoihin. Lisäksi hankintojen suunnittelussa käytetään melko paljon poikkitoiminnallista ryhmätyöskentelyä.

ABSTRACT

Author: Teemu Peltomaa
Title: The Supply Organization and Procurement Process of Päijät-Häme Rescue Department
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / International Business
Supervisor: Anni-Kaisa Kähkönen
Keywords: supply management, public procurement, procurement organization structure, procurement process,

Because of the economic situation in Finland public organizations have been forced to cut costs. Poorly targeted cost savings might deteriorate organizations' service quality. Therefore, savings should be generated from functions that do not have negative quality effects. Development of public sector supply activities and processes might make it possible to achieve cost savings without harming quality.

This Bachelor thesis concentrates on public sector supply management by examining the supply organization structures and procurement processes of Päijät-Häme Rescue Department. The purpose is to describe the supply organization structure and processes on a general level as a base for potential future research. The data collection for the study was conducted by interviews.

Organizations structure their supply chain activities in different ways based on many factors. By selecting a specific structure they pursue for positive effects, for example cost-efficiency or flexibility.

Results of the study show that the supply chain structure of the organization is a hybrid organization that combines characteristics of the centralized and decentralized structures. Procurement procedures vary from small independent procurement activities to larger collaborative activities involving other organizations. In addition, cross-structural activities are used in planning of procurement actions.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2. Tutkimusmenetelmä.....	3
1.3. Teoreettinen viitekehys	4
1.4. Tutkimuksen rajaukset	5
1.5. Keskeiset määritelmät ja käsitteet.....	6
1.6. Tutkielman rakenne.....	7
2. Hankintatoimen organisointi ja hankintaprosessi.....	9
2.1. Hankintatoimen rooli	9
2.2. Hankintojen luokittelu	11
2.3. Hankintojen organisointi.....	13
2.3.1. Keskitetty hankintarakenne	14
2.3.2. Hajautettu hankintarakenne	15
2.3.3. Hybridirakenne	17
2.3.4. Poikki-toiminnallinen rakenne.....	17
2.3.5. Hankintayhteistyö	17
2.4. Hankintaprosessi ja sen vaiheet	19
2.5. Julkisen hankinnan erityispiirteet	21
3. Hankintarakenne ja hankintaprosessi case-organisaatiossa: Päijät-Hämeen pelastuslaitos.....	24
3.1. Pelastuslaitoksen hankintakohteet.....	24
3.2. Hankintaorganisaation rakenne ja toiminta.....	25
3.3. Hybridihankintarakenne.....	26
3.3.1. Keskitetty hankinta.....	27
3.3.2. Hajautettu hankinta.....	27
3.4. Hankintojen luokittelu	27

3.4.1. Poikkitoiminnallinen ryhmätyöskentely.....	28
3.5. Hankintayhteistyö.....	29
3.5.1. Lahden kaupungin hankintatoimi ja KL-Kuntahankinnat Oy.....	30
3.5.2. Palo- ja pelastustoimen materiaalin hankintapoolit.....	31
3.6. Hankintaprosessi	31
3.6.1. Hankintatarpeen herääminen	32
3.6.2. Hankintatarpeen määrittely	32
3.6.3. Toimittajan valinta.....	33
3.6.4. Hankintasopimusten tekeminen ja tuotteiden tilaaminen	34
3.6.5. Toimitusten valvonta	34
3.6.6. Hankintojen seuranta ja arviointi.....	35
3.7. Hankintaprosessin kehittäminen	35
4. Yhteenveto ja johtopäätökset	38
4.1. Hankintojen organisointi.....	38
4.2. Hankintaprosessi ja sen kehittäminen.....	40
4.3. Tutkimuksen esiin tuomia yleisiä näkökulmia	42
4.4. Tulevaisuuden tutkimusaiheet	43
Lähdeluettelo.....	44

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Julkisen hankinnan teorettinen viitekehys

Kuvio 2. Kraljicin matriisi

Kuvio 3. Hankintaprosessi

Kuvio 4. Pelastuslaitoksen hankintakohteiden jaottelu

1. Johdanto

Suomessa vallitsevan kansantaloudellisen tilanteen seurauksena monet julkiset organisaatiot ovat viime vuosina joutuneet kohtaamaan eriasteisia säästötavoitteita, joiden aikaansaamiseksi ne on velvoitettu etsimään säästökohteita toimintamalleistaan ja organisaatorakenteistaan. Julkisen palvelutuotannon osalta säästökohteiden löytäminen voi osoittautua hankalaksi, koska säästöjä on vaikea synnyttää ilman tarjotun palvelun laadun heikentymistä. Julkiset organisaatiot perustuvat yleensä tarpeeseen tarjota yhteiskunnassa tiettyä yleishyödyllistä palvelua, jonka sisältö- ja laatuvaatimukset on määritelty palveluntarjoajan ja asiakkaan, esimerkiksi kunnan, välisessä palvelutasosopimuksessa. Sopimuksesta johtuen säästöt olisi tehtävä palvelun laatua heikentämättä.

Tiettyjen julkisten toimijoiden palvelutason heikkenemisen voidaan katsoa olevan yhteiskunnallisen kokonaisedun kannalta erityisen haitallista. Esimerkkinä tällaisista organisaatioista ovat poliisi ja pelastuslaitos, joiden toiminnan laadun merkittäväällä heikentymisellä voi olla suuria vaikutuksia muun muassa yleiseen turvallisuuteen. Olisikin suotavaa, että tällaisten organisaatioiden säästöjä ei synnytetä palvelun heikennyksillä, vaan olisi mahdollista löytää palvelutuotantoa vaarantamattomia säästökohteita. Organisaatioiden hankintatoimen kehittäminen saattaa tarjota yhden mahdollisen keinon ydinpalvelua vaarantamattomien säästöjen synnyttämiseen. Yksityisellä sektorilla hankintatoimen vaikutusmahdollisuudet yritysten tuloksiin on jo yleisesti ymmärretty, ja tämä on korostanut hankintatoimen tärkeää strategista roolia osana yrityksen liiketoimintaa ja kilpailukykyä (Mol 2003, 49).

Julkinen sektori eroaa kuitenkin yksityisestä sektorista muun muassa organisaatioiden tavoitteiden osalta. Siinä missä yksityisen sektorin yritysten tavoitteet ovat taloudellisia ja omistajiensa varallisuutta kasvattamaan pyrkiviä, ovat julkisten organisaatioiden tavoitteet pelkkään taloudelliseen menestykseen verrattuna laajempia ja yleishyödyllisiä (Arlbjörn & Freytag 2011, 204; Zheng, Knight, Harland, Humby & James 2007, 78). Myös hankintatoimen kehittämisen motivaatiot ovat erilaiset eri sektoreilla. Yrityksessä tapahtuva hankintatoimen kehittyminen realisoituu omistajille heidän varallisuutensa kasvuna. Julkiselta sektorilta vastaava taloudellinen kannustin puuttuu ja tästä johtuen myös motivaatio hankintatoimen kehittämiseen voi

olla heikompaa. Julkisen hankinnan onnistunut kehittäminen realisoituu yhteiskuntaan palvelun hinta-laatusuhteena, jossa samalla rahalla saadaan parempaa palvelua. Lisäksi toimintarahoituksen tulo organisaatioon toiminnan tuloksesta riippumattomasta ulkopuolisesta lähteestä saattaa myös omalta osaltaan vaikuttaa julkisen hankintatoimen kehitystä lamauttavasti. (Van Weele 2010, 107)

Julkisen hankintatoimen kehittäminen näyttelee tärkeää roolia julkistaloudellisen tilanteen korjaamisessa ja on siksi ajankohtainen aihe. Lisäksi sillä on nähtävissä erityisen tärkeä rooli yhteiskunnassa tarjottavien tärkeiden julkisten palveluiden laadun turvaamisessa säästöpainoiden keskellä. Tässä tutkielmassa julkisen hankinnan haastetta lähestytään tarkastelemalla Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen hankintatoimintaa, koska säästöpainot ovat viime vuosina alkaneet vaikuttaa myös pelastuslaitosten toimintaan (Etelä-Suomen Sanomat 2015).

1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella julkisen organisaation hankintarakenteita ja -käytänteitä perehtyen Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen hankintojen organisointitapoihin ja erilaisiin hankintaprosesseihin. Tavoitteena on luoda yleiskuvaa organisaation hankintojen luonteesta ja hankintakohteiden moninaisuudesta. Tutkimuksen päämielenkiinnon kohteena on selvittää miten hankintatoiminta on organisoitu ja millaisia hankintakanavia ja yhteistyöratkaisuja hankintatoiminnassa käytetään. Hankintaprosessien osalta perehdytään case-luonteisesti pelastuslaitoksen operatiivisen henkilöstön varustehankintaprosessiin. Tutkimuksen kulkua johdattavana pääongelmana on:

”Millaista pelastuslaitoksen hankintatoiminta on ja miten se on organisoitu?”

Pääongelmasta on johdettu kolme syventävää tutkimuskysymystä:

”Kuinka pelastuslaitoksen hankintatoimi on organisoitu?”

”Millainen on pelastuslaitoksen hankintaprosessi?”

”Kuinka hankintaprosessia voidaan tehostaa ja kehittää?”

Tutkielmassa pyritään antamaan vastauksia näihin kysymyksiin haastattelututkimuksen kautta saatua tietoa kuvailemalla ja analysoimalla.

Tutkimuksen tarkoituksena on toimia mahdollisia jatkoanalyysijä pohjustavana alkututkimuksena, jolla arvioidaan pelastuslaitoksen hankintarakenteiden ja hankintamenetelmien sopivuutta organisaatiolle.

1.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on ymmärtää ja kuvata hankintaorganisaation rakenteita ja hankintaprosessia. Tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden luonteesta johtuen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka ajateltiin paremmin sopivan rakenteiden ja prosessien tutkimiseen kuin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän. Tarkemmaksi tutkimustavaksi valittiin hyvin yleisesti liiketaloustieteessä käytettävä tapaustutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä on perehtyminen yhteen tai useampaan valikoituun tapaukseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154).

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin hankintatoimesta ja hankintaprosessista vastaavien henkilöiden haastattelu. Hirsijärvi ja Hurme (2000, 35) korostavat haastattelun sopivuutta tiedonhankintamenetelmäksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on vähän kartoitettu, melko tuntematon alue tai halutaan syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi kasvokkain tapahtuva haastattelutilanne mahdollistaa tarkentavien lisäkysymysten tekemisen joustavasti, jolloin tietoa voidaan tarkentaa tarpeen mukaan. Molemmat yllämainitut tekijät puolsivat haastattelumenetelmän valintaa; tavoitteena on luoda kuvaa pelastuslaitoksen hankintatoimen rakenteesta, josta ei ole aiempaa käsitystä ja hankintaprosessista haluttiin saada syvällistä tietoa.

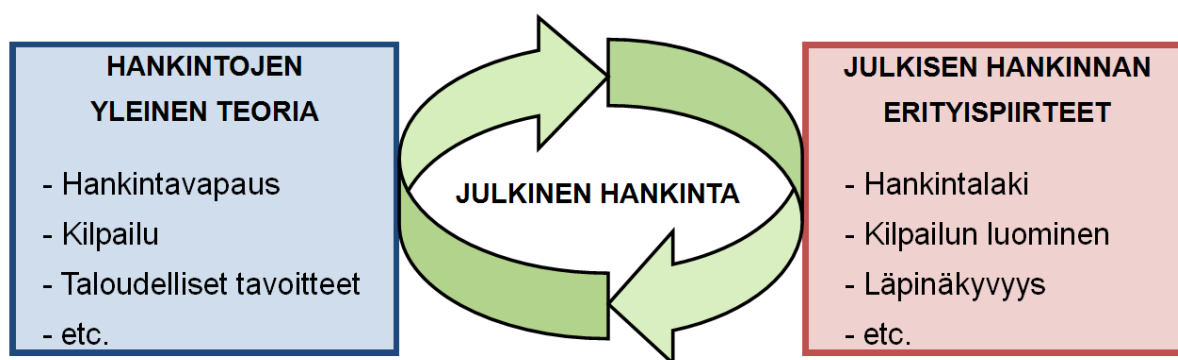
Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, koska sen arvioitiin olevan paras menetelmä oleellisen tiedon keräämiseen tässä yhteydessä. Teemahaastattelu on menetelmänä joustavampi kuin strukturoitu haastattelu, jonka rakenne on tarkasti ennalta määritelty. Teemahaastattelussa vain haastattelun aihepiiri (teema) on ennalta määritelty ja haastattelija voi toteuttaa haastattelun parhaaksi katsomallaan kaavalla ja esittää kysymyksiä vapaassa järjestyksessä. Vastaavasti haastateltava voi vastata vapaasti omin sanoin eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47; Ruusuvuori & Tiittula

2005, 11) Tämä mahdollistaa tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden esiin nousemisen, ja parantaa näin tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelut päätettiin suorittaa kahtena yksilöhaastatteluna, joista toinen keskittyi hankintatoimen organisointiin (tekninen päällikkö) ja toinen varustehankintaprosessiin (varusvarastonhoitaja). Yksilöhaastattelua pidettiin parhaana vaihtoehtona, koska oletuksena oli, että haastateltavilla on paras tieto omien haastatteluaiheidensa osalta eikä haastateltavien lukumäärän lisäämisen uskottu merkittävästi lisäävän saatavaa tietoa. Yksilöhaastattelu oli myös perusteltu, koska haastattelujen lukumäärä oli hyvin pieni.

1.3. Teoreettinen viitekehys

Tutkimus käsittelee hankintatoimen organisoimista ja hankintaprosessia julkisessa organisaatiossa. Teoreettisesti tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä (julkinen hankinta) on piirteitä yleisestä hankintojen johtamisen teoriakehyksestä, mutta se on toisaalta julkisen hankinnan erityispiirteiden vaikutusten alainen. Julkisen hankinnan voidaan ajatella muodostavan toimintakehyksensä omien erityispiirteidensä ja yleisen hankintateorian väliselle alueelle, jossa molempien teoriakehysten ominaispiirteet yhdistyvät. Tätä asetelmaa esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. *Julkisen hankinnan teoreettinen viitekehys*

Hankintatoimen yleinen teoria ja siihen liittyvä tutkimus keskittyy pääasiassa yksityisen sektorin kaltaisen "vapaan" hankintaympäristön tutkimiseen. Tällaisessa ympäristössä organisaation mahdollisuuksia optimaalisen hankintatoimen rakenteen ja prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen ei rajoiteta ulkopuolisilla tekijöillä, jolloin hankintatoiminta voidaan muotoilla yrityksen tavoitteiden mukaisesti parhaaksi

katsotulla tavalla. Ulkopuolisilla tahoilla, esim. yrityksen kilpailijoilla tai toimittajilla, ei ole perustetta odottaa tai oikeutta vaatia organisaatiota järjestämään hankintojaan tietyllä tavalla. Hankintavapauden vallitessa organisaatio voi erottua kilpailijoistaan hankintatoimen tehokkuudella, joka voi nousta todelliseksi kilpailuvahvuudeksi. Yleinen hankintateoria keskittyy hankintatoimen taloudellisiin vaikutuksiin ja vapauteen järjestää toimittajasuhteet halutulla tavalla päätavoitteen ollessa vahvasti yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamisessa.

Julkinen hankinta taas on tarkasti hankintalainsäädännöllä ohjattua toimintaa ja tästä syystä taloudellisten tekijöiden lisäksi huomioon on otettava joukko muita tekijöitä. Hankintalain (29.12.2016/1397) 2 § määrittää, että julkiset hankinnat tulee järjestää siten, että erikokoisilla yrityksillä on tasapuoliset mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuihin. Tämä velvoittaa julkisen hankkijan luomaan kilpailua toimittajien välille. Julkisen hankinnan tulee lisäksi olla läpinäkyvää ja organisaatioiden tekemät hankintapäätökset ovatkin julkisen mielenkiinnon kohteena. Toimiessaan väärin julkinen hankkija saattaa asettaa itsensä oikeudellisten valitusmenettelytoimien kohteeksi. Valitusmenettelyn pelko saattaa vaikuttaa organisaatiossa tehtyihin hankintapäätöksiin, jolloin taloudellisesti kannattavia ratkaisuja ei uskalleta tehdä valitusten välttämiseksi.

Julkinen hankinta toimii siis ikään kuin yleisen teorian ja omien erityispiirteidensä välisessä teoriakehyksessä. Tästä johtuen julkisen hankintaorganisaation optimaalista hankintarakennetta ja -prosesseja kehitettäessä tulee huomioida julkisen hankinnan reunaehtojen mukanaan tuomat hankintatoimen päätöksiä rajoittavat tekijät ja organisaation taloudelliset tavoitteet tulee asettaa niihin perustuen.

1.4. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus keskittyy ymmärtämään hankintaorganisaation rakennetta ja siihen liittyviä tekijöitä. Organisaation hankintarakenteen lisäksi käsitellään hankintoihin liittyviä hankintayhteistyömenetelmiä ja -suhteita. Hankintakohteiden luokitteluun perehdytään siinä laajuudessa kuin organisaation hankintarakenteen ymmärtämiseksi on tarpeellista, mutta tähän osa-alueeseen ei paneuduta

tutkielmassa kovin syvällisesti. Lisäksi hankintojen taloudelliset tekijät jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Case-osuudessa perehdytään tarkemmin yhteen pelastuslaitoksen suorittamaan hankintaprosessiin, jota analysoimalla pyritään antamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tarkasteltava hankintaprosessi on vain yksi organisaation monista erilaisista ja erikokoisista hankintatoiminnoista eikä sitä tule ymmärtää organisaation hankintaprosessien yleiskuvauksena. Tutkimuksen kautta pyritään kuitenkin rakentamaan kuvaa hankintatoimen asemasta ja roolista kohdeorganisaatioissa. Tarkasteltavana olevan hankintaprosessin kehitysmahdollisuuksia pohdittaessa voidaan saada ideoita myös organisaation muiden hankintaprosessien kehittämiseen.

Kandidaatintutkielman laajuusrajoituksista johtuen osa pelastuslaitoksen hankintaluokista (ks. kappale 3.1.) mainitaan vain otsikkotasoisesti ilman sisällöllistä tarkastelua. Samoin tutkielman ulkopuolelle on jätetty hankintojen taloudellinen tarkastelu fokuksen ollessa hankintaorganisaation järjestäytymisessä ja hankintamenetelmissä.

1.5. Keskeiset määritelmät ja käsitteet

Hankintatoiminnasta keskusteltaessa voidaan käyttää monia eri käsitteitä, jotka saattavat aiheuttaa epäselvyyksiä käsitteiden sisältöön ja rajauksiin liittyen. Usein hankintatoimintaa käsitellessä käytetään termejä *buying*, *purchasing*, *procurement*, *supply chain management* ja *sourcing* joilla yleensä tarkoitetaan jokseenkin samaa asiaa, erojen liittyessä käsitteen laajuuteen (Ritvanen 2008, 25-27). Van Weele (2010, 3) määrittelee hankintatoiminnan (*purchasing*) organisaation ulkopuolisten resurssien johtamistoimintana, jonka tavoitteena on turvata organisaation toiminnassaan tarvitsemien tavaroiden, palvelujen, kyvykkyyden ja osaamisen saanti. Leenders, Johnson, Flynn & Fearon (2006, 4-5) käyttävät termejä *purchasing* ja *procurement* termin *supply management* rinnalla viitaten niillä tehokkaaseen materiaalien ja palvelujen hankkimiseksi suoritettujen toimintojen integraatioon. Peltola (2008, 17) määrittelee käsitteen *purchasing and supply management (PSM)* operatiivisen ostotoiminnan ja strategisemmän hankintojen johtamisen yhdistäväksi

käsitteeksi. Tutkielmassa hankintatoimen ja hankintojen johtamisen näkökulma mukailee tätä viitekehystä.

Julkinen hankinta määritellään hankintalain (29.12.2016/1397) 1 §:n mukaisesti eli julkisia hankintoja ovat valtion tai kuntien viranomaisten sekä muiden lain 5 § tarkoitettujen hankintayksiköiden tekemät hankinnat. Näiden organisaatioiden tulee kilpailuttaa hankintansa ja käyttöoikeussopimuksensa ja siitä säädetään hankintalaissa.

Hankintarakenteella viitataan organisaatiossa tehdyn arviointi- ja valintaprosessin tuloksena syntyneeseen organisaatorakenteeseen, jolla määritetään hankintatoimessa käytettävät muodolliset kommunikaation, vastuunjaon, toimivaltuuksien, kontrollien, työvoiman ja toimintojen koordinaation järjestelmät (Glock & Hochrein 2011, 149).

Hankintaprosessilla tarkoitetaan organisaatiossa suoritettavaa toimintojen sarjaa, jonka tavoitteena on ostaa tuotteita, palveluja ja tarvikkeita toiselta organisaatiolta laillisella ja eettisellä tavalla (Burt, Petvacage & Pinkerton 2012, 1).

Hankintakohteen käsitettä käytetään tässä tutkielmatekstissä yleisnimikkeenä kaikille tuotteille tai palveluille, joita organisaatio hankkii hankintatoimen organisaation ja prosessiensa kautta.

1.6. Tutkielman rakenne

Tutkielman kappaleessa kaksi käsitellään hankintojen organisoimisen ja hankintaprosessien luomalla katsaus hankintatoimen rooliin, organisaation hankintarakenteeseen ja hankintamenetelmiin liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Näiden lisäksi kappale keskittyy kuvaamaan julkisen hankinnan erityispiirteitä, joita lähestytään perehtymällä julkisen hankintojen lainsäädäntöön ja muihin siihen liittyviin reunaehtoja luoviin tekijöihin. Tarkoituksena on tuoda esiin julkisen ja yksityisen sektorin hankintatoimen eroja.

Kappaleessa kolme keskitytään haastattelututkimuksen kautta syntyneen tiedon kuvaamiseen ja tarkoituksena on rakentaa yleiskuvaa Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen hankintarakenteista ja -prosessista. Organisaation hankintakohteita

ja erilaisia hankintakanavia pyritään kuvaamaan siten, että kokonaisuudesta saadaan rakennettua kattava kuva. Hankintaprosessin osalta tarkkailtavana oleva prosessi pyritään kuvaamaan vaihe vaiheelta. Kappaleen lopussa käsitellään hankintaprosessin kehittämistä kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset raportoidaan kappaleessa neljä. Kappaleessa pohditaan pelastuslaitoksen hankintatoimen rakennetta ja prosesseja teoriaosuudessa käsiteltyyn teoriaan pohjautuen. Hankintarakenteen soveltuvuutta organisaation toiminnan luonteeseen ja yleiseen organisaatorakenteeseen arvioidaan. Lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset hankintarakennetta, hankintaprosessia ja sen kehittämisestä koskien ja raportoidaan vielä tutkimuksen esiin nostamia yleisiä näkökulmia.

2. Hankintatoimen organisointi ja hankintaprosessi

Hankintatoimen rooli organisaatiossa vaikuttaa usein siihen millaisia hankintarakenteellisia ratkaisuja tehdään, ja siitä riippuen hankintatoimintaa voidaan järjestää organisaatiossa monin tavoin. Seuraavassa hankintatoimen roolia tarkastellaan sillä olevien hankintarakenteeseen liittyvien vaikutuksien ymmärtämiseksi.

2.1. *Hankintatoimen rooli*

Pitkään vaikuttaneen perinteisen näkökulman mukaan hankintojen johtamista pidettiin tärkeänä tehtävänä, koska sen kautta voitiin alentaa kustannuksia ostamalla hankintakohteita edullisesti (Burt et al. 2012, 2). Nykyaikaisen näkemyksen mukaan hankinta ei kuitenkaan ole vain tavaroiden ja palvelujen ostamista, vaan sillä on strateginen rooli organisaation toiminnassa ja hankintaosaamisesta on tullut osa nykyaikaisen yrityksen ydinkompetenssia, jonka positiiviset vaikutukset ostotoiminnan lisäksi myös myyntiin ja liikevaihtoon tunnistetaan. (Burt et al. 2012, 2; Stock & Lambert 2001, 480)

Hankintatoimen strategisuudella viitataan usein hankintoja ohjaavan näkökulman pitkäjänteisyyteen ja toimintojen ei-rutiinimaisuuteen perinteisen transaktiohankinnan lyhytjänteisyyteen ja toimintojen rutiinimaisuuteen verrattuna (Carr & Smelzer 1999). Hankintatoimen strategisoitumiseen on vaikuttanut muun muassa Michael Porterin (1985, 36) esittelemä arvoketjun käsite. Arvoketjuajattelun mukaan yritys koostuu erillisistä arvotoiminnoista, jotka yhdessä muodostavat yrityksen arvoketjun. Toiminnan tehokkuuden seurauksena arvotoiminnoissa syntyy marginaalia, joka arvoketjun läpi kuljettuaan kumuloituu kokonaismarginaaliksi, josta yritys tekee voittonsa. Porterin (1985, 36) näkemyksen mukaan hankintatoiminta oli yksi organisaation tukitoiminnoista, mutta sittemmin sen rooli on korostunut ja nykyisin sitä pidetään yhtenä keskeisenä kilpailukyvyn lähteenä etenkin suuremmissa organisaatioissa (Castaldi et al. 2001, 983). Pereira, Christopher & Da Silva (2014, 629) näkevät kuitenkin hankintatoimen näyttelevän tärkeää roolia yleisesti kaikenlaisissa organisaatioissa. Hankintatoimen roolin korostumisen myötä myös hankintatoimen parissa toimivan henkilöstön rooli on noussut organisaatioissa

aiempaa tärkeämpään asemaan (Johnson, Leenders & Fearon 2006, 33). Hankintatoimen strategisoitumisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös hankintatoiminnassa käytettyihin menetelmiin (Lawson, Cousins, Handfield & Kenneth 2009, 2663).

Yleisesti hankintatoimen tärkeys on korostunut sitä mukaa, kun hankintojen johtamiseen liittyvien tekijöiden arvo yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn lähteenä on tunnistettu (Stock & Lambert 2001, 6). Globaali kilpailu, teknologinen kehitys ja asiakkaiden kasvaneet odotukset ovat tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet hankintatoimen roolin korostumiseen. Aiemmin toimittajiin suhtauduttiin etäisesti ikään kuin hankkijaorganisaation "vastustajana", mutta sittemmin suhtautuminen on muuttunut läheisemmäksi ja toimittajasuhteita arvostavaksi ja vaalivaksi. (Lysons & Farrington 2012, 12; Ghaderi & Leman 2013, 751; Lindgreen, Vanhamme, Van Raaij & Johnston 2013, 72) Hankintatoimeen ei enää suhtauduta vain toimintona, jonka tehtävänä on suunnitella, toteuttaa, arvioida ja kontrolloida ostopäätöksiä, vaan sen tehtäväkuva sisältää myös resurssien ja toimittajien johtamista (Pereira et al. 2014, 628). Toimittajasuhteiden hallinta (Supplier Relationship Management, SRM) onkin noussut erääksi hankintatoimen kriittiseksi tehtäväksi yritysten keskittyessä yhä enemmän ydinliiketoimintoihinsa ja niiden ollessa yhä enemmän riippuvaisia toimittajistaan kilpailukyvyn turvaamisessa (Lysons & Farrington 2012, 95). Toimittajasuhteiden kehittämällä voidaan saavuttaa huomattavaa liiketoiminnallista lisäarvoa (Lawson et al. 2009, 2663).

Hankintatoimen rooliin vaikuttavat monet tekijät. Van Weelen (2010, 281) mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa hankintakustannusten suhteellinen osuus yrityksen kokonaiskustannuksista, organisaation taloudellinen tila ja sen liiketoiminnan riippuvuus toimittajamarkkinoista. Saunders (1997, 4-10) lisää vaikuttaviin tekijöihin myös organisaation päätoimialan (raaka-ainetuotanto, valmistustuotanto, jälleenmyynti, palvelu), yrityksen koon, toimintojen kompleksisuuden (tuotanto, maantieteellinen), sektorin (yksityinen, julkinen) ja toiminnan luonteen (kaupallinen, ei-kaupallinen).

Luonnollisesti myös yrityksen johdon suhtautuminen hankintatoimeen vaikuttaa sen rooliin. Nykyisen hankintatoimen strategista tärkeyttä korostavan näkökulman

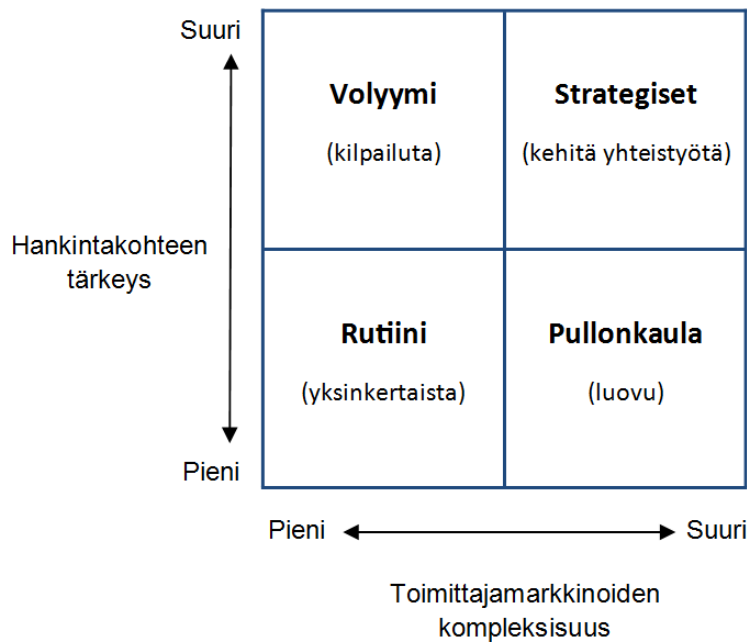
mukaan kilpailukykyä parantaakseen organisaation tulee luoda hankintatoimelle proaktiivisia ja innovatiivisia hankintastrategioita (Nollet, Ponce & Campbell 2005, 138). Ritvasen (2008, 107) mukaan organisaatiolle luotu erityinen hankintastrategia viestii siitä, että johto kokee hankintatoimen tärkeäksi osaksi liiketoimintaa. Johdon positiivinen suhtautuminen luo pohjaa hankintatoiminnan kehittämiseksi.

Hankintatoimi on kokenut muutoksia myös julkisella sektorilla, jossa hankintatoimen rooli on yksityissektorin tavoin muuttunut aiempaa strategisemmaksi. Muun muassa kiristyneet budjettirajoitteet ja resurssien väheneminen ovat saaneet julkiset hankkijat pohtimaan uusia hankintamenetelmiä ja johtamismalleja. (Keränen 2017, 199)

2.2. Hankintojen luokittelu

Organisaatiot tavoittelevat toimittajamarkkinoiden strategisella johtamisella kilpailuetua. Hankittavien tuotteiden ja toimittajasuhteiden erilaisuudesta johtuen kaikkia hankintaprosesseja tai toimittajasuhteita ei voida johtaa samalla tavalla ja tällöin organisaation tulee eriyttää hankintastrategioitaan hankintakohteiden ominaisuuksia huomioivalla tavalla. (Parikh & Joshi, 2005, 1043; Hespings & Schiele 2016, 101) Hankintoja voidaan luokitella esimerkiksi pieniin ja suuriin hankintoihin käyttäen seitsemää tuotteisiin liittyvää ominaisuutta: volyyymi, spesifisyys, tekninen monimutkaisuus, välttämättömyys, hajoamisherkkyys, vaihtelevuus ja taloudellinen arvo (Gonzalez-Benito 2002, 871-875).

Eräs eniten käytetyistä luokittelumalleista on kuviossa 2 esitelty Kraljicin matriisi, jossa hankintakohteet jaetaan neljään luokkaan: *Rutiinituotteet*, *volyymituotteet*, *strategiset tuotteet* ja *puollonkaulat tuotteet*. Luokittelun perusteena käytetään *hankintakohteen tärkeyden* (profit impact) ja *toimittajamarkkinoiden kompleksisuuden tai riskisyyden* (supply risk) ulottuvuuksia. (Kraljic 1983, 112; Hespings & Schiele 2016, 101)



Kuvio 2. Kraljicin matriisi (Kraljic 1983 mukaillen)

Matriisin ulottuvuuksia määriteltäessä hankintakohteen tärkeyttä lähestytään tarkastelemalla esimerkiksi tuotteen ostomäärää, tuotteen hankintakustannusten suhteellista osuutta hankinnan kokonaiskustannuksista tai hankintakohteen vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kasvuun. Toimittajamarkkinoiden kompleksisuutta taas voidaan määritellä muun muassa tuotteen saatavuudella, toimittajien lukumäärällä ja vaihtoehtoistuotteiden saatavuutta arvioimalla. (Kraljic 1983, 112; Van Weele 2010, 196-197)

Matriisin perinteisen tulkintamallin mukaisesti organisaatio määrittelee matriisin eri kentille omat hankintastrategiat, joita se hankinnoillaan toteuttaa. *Rutiinituotteet* ovat hankintakohteita, joiden taloudellinen merkitys on pieni ja toimittajamarkkinat yksinkertaiset. Perinteisenä hankintastrategiana näiden osalta on ollut liiketoimintakustannusten vähentäminen tuotevalikoimaa yksinkertaistamalla ja standardoimalla. *Volyymituotteiden* taloudellinen merkitys on organisaatiolle suuri ja toimittajamarkkinat yksinkertaiset. Organisaatiolla on paljon neuvotteluvälittäjiä suhteessa keskenään kilpaileviin toimittajiin, joita on useita. Näiden osalta parhaaksi toimintamalliksi on perinteisesti suositeltu toimittajamarkkinoiden hallintaa tehokkaan

kilpailutuksen ja toimittajavalinnan keinoilla. *Strategiset tuotteet* ovat hankintakohteita, joiden taloudellinen merkitys on suuri ja saatavuus rajoitettua. Näiden tuotteiden osalta toimittajamarkkinat ovat kompleksiset ja ne vaativat esimerkiksi kysyntäennusteiden tekemistä tai markkinointitutkimusten suorittamista. Tällaisten hankintakohteiden osalta parhaana strategiana on pidetty toimittajien kanssa tapahtuvan yhteistyön kehittämistä. *Pullonkaulatuotteet* ovat hankintakohteita, joiden taloudellinen merkitys on varsin vähäinen, mutta toimittajamarkkinat ovat kompleksiset ja toimittajia on vähän. Hankintastrategiat ovat yleisesti keskittyneet erilaisiin saatavuuden varmistavien ehtojen luomiseen ja hankintakohteiden vähentämiseen. (Van Weele 2010, 198-199; Hesping ja Schiele 102)

2.3. Hankintojen organisointi

Mangan, Lalwani, Butcher & Javadpour (2012, 174) toteavat, että yrityksen tulee pohtia tarkasti kuinka hankintaresurssit organisoidaan ja millaista toimivaltaa hankinnoista vastaavalle henkilöstölle annetaan yrityksen eri tasoilla. Sopivan hankintarakenteen muotoon vaikuttavia tekijöitä ovat heidän mukaansa hankintahenkilöstön osaamisen taso ja hankintakustannusten kokonaismäärä. Watersin (2009, 307) mukaan rakenteelliset ratkaisut riippuvat monesta organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä liittyvästä tekijästä, kuten mm. maantieteellisestä sijainnista ja toimittajamarkkinoista. Van Weelen (2010, 288-289) mukaan organisaatiot joutuvat pohtimaan hankintatoimen rakennetta valitessaan myös seuraavia tekijöitä: hankintojen toistuvuus ja hankintakohteiden samanlaisuus, eri hankintarakennevaihtoehtojen kustannusvaikutukset, hankintatoiminnassa tarvittavan asiantuntijuuden määrä, hankintakohteiden hintavaihtelut ja asiakkaiden puolelta esitetyt vaatimukset organisaation tekemille hankinnoille.

Van Weele (2010, 282-283) jakaa hankintatoimen tehtävät kolmeen tasoon: *strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen*. *Strategiseen tasoon* kuuluvat hankintapäätökset, jotka vaikuttavat organisaation markkina-asemaan tai toimintaedellytyksiin pitkällä aikavälillä. *Taktiseen tasoon* kuuluvat hankintapäätökset, jotka vaikuttavat tuotteisiin, prosesseihin ja toimittajavalintoihin. Taktisen tason toimintojen kokonaisvaikutukset jäävät usein ajallisesti strategista tasoa lyhyemmiksi

niiden vaikutusajan ollessa yleensä yhdestä kolmeen vuotta. Hankinnan käytännön tehtävät, kuten tilausprosessit, toimituksiin liittyvä ongelmanratkaisu ja toimittajien suoritusasteen seuranta ja arviointi suoritetaan *operatiivisella tasolla*.

Hankintojen erilaisia organisoimistapoja luokitellaan usein käyttäen käsitteitä *keskitetty hankintarakenne*, *hajautettu hankintarakenne*, *hybridirakenne* ja *poikki-toiminnallinen hankintarakenne* (Van Weele, 2010, 283). 1990-luvulle asti yrityksissä oli yleisesti keskitettyjä hankintaosastoja, jotka vastasivat hankinnoista. Sitten yleinen suunta hankintatoimen organisoinnissa on kulkenut kohti joustavampaa ja hajautetumpaa rakennetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158) Lisäksi aiemmin oli yleistä, että hankintaosasto toimi jonkin yrityksen osaston, esim. talousosaston, alaisuudessa. Nykyaikainen ja strategista roolia näyttelevä hankintaosasto on kuitenkin yleensä tänä päivänä melko itsenäinen toimija. (Mangan et al. 2012, 174)

2.3.1. Keskitetty hankintarakenne

Keskitetty hankinta (Centralized) terminä viittaa yleensä malliin, jossa hankintaan liittyvät päätökset tehdään organisaation pääkonttoritasolla (Lysons & Farrington 2012, 164). Tällä tasolla tehdyt päätökset ovat yleensä strategisesti tärkeitä ja niiden perusteella tehdyt sopimukset ovat ajallisesti pitkiä (Van Weele 2010, 284). Keskitämisellä pyritään yleensä kustannussäästöihin, joita saavutetaan muun muassa suuremman hankintavolyymien ja organisaation neuvotteluvoiman parantumisen kautta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160). Hankintatoimen keskittäminen mahdollistaa hankintahenkilöstön erikoistumisen, hankintojen paremman koordinoimisen ja suunnittelun, ja auttaa näin parantamaan myös hankintojen laatua ja tehokkuutta (Leenders et al. 2006, 37). Myös hankintatoimen analysointimahdollisuuksien parantuminen ja hankintojen tehokkuuden mittaamisen helpottuminen ovat keskitettyä rakennetta puoltavia tekijöitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160; Leenders et al. 2006, 37) Niiden mahdollistamana keskitetty rakenne saattaa tarjota hajautettua rakennetta paremmat edellytykset hankintatoiminnan kehittämiseen. (Waters 2008, 306-307)

Lysons ja Farrington (2012, 165) ja Leenders et al. (2006, 37) mainitsevat hankintatoimen strategisuuden korostumisen keskitetyn hankintarakenteen

positiivisena tekijänä. Strategista roolia korostavana tekijänä toimii hankintatoimen läheisyys organisaation päätöksentekijöihin ja sen seurauksena syntyviä positiivisia vaikutuksia ovat tuotteiden kysyntäennusteiden tekemisen helpottuminen ja organisaation tavoitteiden mukaisen toiminnan koordinoinnin mahdollisuuksien paraneminen.

Keskitetyn hankintamallin huonoina puolina Leenders et al. (2006, 37) pitävät muun muassa toimintayksikköfokuksen puuttumista ja sen takia aiheutuvaa kyvyttömyyttä toimintayksiköiden yksilöllisten tarpeiden tunnistamiseen, hankintahenkilöstön työnkuvan yksipuolisuutta, organisaatiossa tapahtuvan tiedonkulun yksisuuntaisuutta, ylimmän hankintajohdon etäisyyttä toimittajiin ja byrokraattisia kustannuksia joita syntyy hankintaosaston perustamisesta. Nämä kustannukset muodostuvat esimerkiksi osaavan hankintahenkilöstön palkkaamisesta. Vagstad (2000, 951) nostaa esille myös keskitetyn hankinnan byrokraattisten kustannusten kiinteyden, eli kustannuksia syntyy vaikka osasto ei tuottaisi organisaatiolle minkäänlaista lisäarvoa.

2.3.2. Hajautettu hankintarakenne

Hajautettua hankintarakennetta (Decentralized) käytetään yleensä organisaatioissa, joissa toiminta on jakautunut liiketoimintayksiköihin ja joissa jokainen liiketoimintayksikkö vastaa omista hankinnoistaan (Van Weele 2010, 283). Hajautettu rakenne on yleisesti vähemmän byrokraattinen kuin keskitetty hankintarakenne ja täten myös joustavampi ja nopeampi hankintatapa (Lysons & Farrington 2012, 165).

Leenders et al. (2006, 37) pitävät sen etuina hankintatoimen päätöksentekijöiden läheisyyttä hankintojen kohteena olevaan operatiiviseen tasoon, kykyä paikallisten toimittajaresurssien hyödyntämiseen, toiminnallista reagoitukykyä, hankintoja tekevän liiketoimintayksikön päätöksenteon autonomiaa, hankintavastuun jakamattomuutta, hankintahenkilöstön työnkuvan monipuolisuutta ja hajautetun hankinnan sopivuutta muun muassa maantieteellisten, poliittisten, sosiaalisten ja kielellisten tekijöiden huomioimiseksi hankintatoiminnassa. Hajautettujen hankintojen hankintavolyymi jää usein keskitettyä pienemmäksi, jolloin hankinnoissa tehtyjen virheiden taloudelliset vaikutukset ovat merkitykseltään vähäisempiä.

Hajautetussa hankintarakenteessa hankinnat tehdään lähempänä sitä organisaation tasoa, jolla hankintakohteita tullaan käyttämään. Käyttäjillä on keskitettyyn hankintarakenteeseen verrattuna paremmat mahdollisuudet vaikuttaa siihen mitä hankitaan. Tämä vaikutusmahdollisuus saattaa parantaa hankintakohteiden sopivuutta niiden käyttötarkoitukseen ja käyttäjien kokeman tyytyväisyyden kautta myös työn tehokkuutta. (Torvinen & Ulkuniemi 2016, 58-68) Liiketoimintayksikön lähellä tehtyjen hankintojen kautta voidaan myös hyötyä paikallisten toimittajien tarjonnasta ja läheltä hankittavien tuotteiden alhaisemmista toimituskustannuksista.

Vagstad (2000, 961-962) esittää, että hajautettu hankintarakenne on usein keskitettyä tehokkaampi, koska se hyödyntää koko organisaation laajuudella sijaitsevaa tietoa tehokkaammin kuin keskitetty rakenne, jossa hajallaan olevan tiedon hyödyntäminen on usein tehotonta ja aiheuttaa byrokratiakustannuksia. Hän toteaa kuitenkin, että myös hajautettuun hankintarakenteeseen liittyy kustannuksia, jotka ilmenevät esimerkiksi pääkonttorin ja hankintayksikön välisinä näkemyseroina ja johtavat siihen, että hankitut tuotteet tai niiden hankintahinnat eivät ole pääkonttorin tavoitteiden mukaisia. Vagstadin (2000, 962) mukaan organisaation kyky käyttää ja välittää tietoa on olennainen tekijä pohdittaessa sopivaa hankintarakennetta, eikä paikallisen tiedon olemassaolon sinällään voida ajatella puoltavan hajautettua hankintarakennetta. Hankintarakennetta suunniteltaessa tulee arvioida organisaation sisäisen kommunikaation tehokkuutta. Vagstadin mukaan liiketoimintayksikön ja pääkonttoritason välinen tehokas kommunikaatio itse asiassa puoltaa keskitettyä hankintarakennetta, sillä tällöin organisaatio voi hyödyntää keskitetyn hankintaosaston erikoistunutta osaamista paikalliseen tietoon pohjautuvien hankintojen tekemisessä.

Hajautetun hankintarakenteen huonoina puolina pidetään organisaation laajuisen hankintatoiminnan suunnittelun, koordinoimisen ja kontrolloinnin vaikeutta, strategisen fokuksen puuttumista, hankintojen painottumista paikallisiin toimittajiin, jolloin kustannustehokkaimmat hankintakanavat jäävät hyödyntämättä ja hankintaorganisaation pienuudesta ja heikosta "painoarvosta" johtuvaa neuvotteluaseman heikkenemistä (Leenders et al. 2006, 37). Lisäksi tietyissä tilanteissa organisaation toimintayksiköiden neuvotellessa itsenäisesti toimittajien kanssa ilman keskitettyä neuvotteluorganisaatiota, ovat neuvottelujen tuloksena

syntyvät hankintahinnat ja –ehdot saman organisaation yksiköille erilaiset. Lisäksi tuotteiden tarjonnan ollessa toimittajamarkkinoilla vähäistä voi syntyä tilanne, jossa saman organisaation toimintayksiköt kilpailevat niistä keskenään. (Van Weele 2010, 283-284)

2.3.3. Hybridirakenne

Hybridirakenne on organisaatioiden yleisin hankintarakenteen muoto (Johnson, Leenders & Fearon 2006, 34) Se on keskitetyn ja hajautetun rakenteen yhdistelmä tai välimuoto, ja sitä käyttämällä organisaatiot pyrkivät saavuttamaan sekä keskitetyn että hajautetun rakenteen positiiviset vaikutukset. Hybridirakenteessa organisaatio hankkii keskitetysti tuotteita, joiden hankinta tällä tavoin on edullisempaa, ja hajauttaa hankintaa niiden tuotteiden osalta, joiden hankkiminen pienemmissä yksiköissä tai lähempänä käyttäjätasoa on taloudellisesti tai muuten tarkasteltuna järkevämpää. (Van Weele 2010, 285; Leenders et al. 2006, 37-38)

2.3.4. Poikki-toiminnallinen rakenne

Poikkitoiminnallinen hankintarakenne viittaa järjestelyyn, jossa organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä toimivien henkilöiden asiantuntemusta yhdistetään hankintojen suunnitteluun ja toteutukseen. Resurssien ja osaamisten yhdistämisen kautta tarkoituksena on saavuttaa monipuolisia etuja, jotka ilman järjestelyä jäisivät saavuttamatta. Yhteistyön kautta voidaan hankinnoissa huomioida sellaisia käyttäjälähtöisiä tekijöitä, jotka muulla tavoin toimiessa eivät tulisi hankintoja tekevien tahojen tietoon. (Lysons & Farrington 2012, 160)

Käyttäjiä osallistavan järjestelyn kautta voi syntyä monia hyötyjä, joista tärkeimpien joukossa on käyttäjien yleinen tyytyväisyys. Loppukäyttäjien päästessä vaikuttamaan hankittavien tuotteiden ja palvelujen valintaan, he suhtautuvat yleensä paremmin tehtyihin hankintoihin. (Torvinen & Ulkuniemi 2016, 58-68)

2.3.5. Hankintayhteistyö

Schotanus ja Telgen (2007, 53) määrittelevät hankintayhteistyön kahden tai useamman organisaation muodostaman hankintaryhmän sisäisenä yhteistyönä, joka

tapahtuu yhdessä tai useammassa hankintaprosessin vaiheessa jakamalla tai yhdistelemällä organisaatioiden hankintavolyymeja, informaatiota ja resursseja. Hankintaryhmän he määrittelevät organisaatioksi, jossa hankintayhteistyötä tehdään. Yang, Cheng, Ding & Li (2017, 581) määrittelevät hankintayhteistyöorganisaation (Group Purchasing Organization, GPO) entiteetiksi, joka hyödyntää erillisten organisaatioiden yhteistä ostovoimaa saavuttaakseen hinnanalennuksia hankintatoiminnassaan. Yhteishankintaorganisaatioista voidaan käyttää monia eri nimiä, joista tässä tutkielmassa käytetään pääasiassa termiä *hankintapooli*.

Tyypillisiä hankintayhteistyön kautta tavoiteltuja hyötyjä ovat alhaisemmat hankintahinnat, parempi laatu, alhaisemmat kaupankäyntikustannukset, työkuorman väheneminen, alentuva hankintariski ja yhteistyön kautta tapahtuva oppiminen (Schotanus & Telgen 2007, 53) Yhteistyön kustannuksia pienentävät vaikutukset perustuvat hankintahintojen ja hallinnollisten kustannusten vähenemiseen, mutta myös oppimisen ja hankintakokemuksen kautta syntyviin säästöihin (Tella & Virolainen 2005, 166). Lisäksi Tellan ja Virolaisen (2005, 166) mukaan organisaatiot näyttävät tavoittelevan yhteistyön kautta saatavaa parempaa tietoa toimittajista ja tuotteiden hinnoista. Heidän mukaansa jopa kilpailevat yritykset saattavat hyötyä hankintayhteistyöstä peliteorian (game theory) mukaisesti, koska niiden saattaa olla edullisempaa tehdä hankintayhteistyötä samoista toimittajista kilpailemisen sijaan.

Hankintayhteistyön vaikutuksista sen kautta tavoiteltuun kustannussäästöön on monia näkemyksiä. Tellan ja Virolaisen (2005, 166) mukaan etenkin hankintapoolin toiminnan alkuvaiheessa toteutuneet kustannussäästöt osoittautuvat usein melko pieniksi. Ghaderi ja Leman (2013, 752) osoittivat kuitenkin, että yhteishankinnoilla voidaan alentaa ainakin tuotteiden ostohintoja merkittävästi.

Organisaatioiden välisiin yhteishankintoihin liittyy monia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Organisaatioiden väliset suhteet ja kommunikaatio näyttelevät tärkeää roolia yhteishankintojen onnistumisessa. Walker, Bakker, Schotanus & Harald (2013, 592-593) havaitsivat tutkimuksessaan, että yhteistoiminnan suurimpina mahdollistajina toimivat osapuolten sitoutuneisuus, standardoidut proseduurit ja prosessit, ylimmän johdon tuki ja organisaatioiden yhdessä sopimat tavoitteet ja suoritustason mittarit. Vastaavasti pahimpina esteinä olivat poliittiset konfliktit ja

osapuolten erilaiset prioriteetit, muutosvastarinta ja jännitteet osapuolten autonomian ja hankintaryhmän kollektiivisuuden välillä.

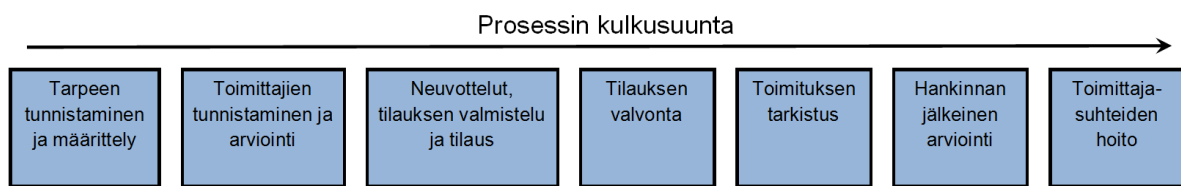
Yhteishankinnat ovat nousseet merkittävään rooliin myös julkisten hankintojen kehityksessä ja Leenders et al. (2006, 411) mukaan yhteishankintamalli on erityisen sopiva pienille julkisille hankintayksiköille, jotka voivat saavuttaa sen avulla merkittäviä kustannussäästöjä. Schotanusin ja Telgenin (2007, 53) mukaan julkiset organisaatiot näyttävät olevan erityisen kiinnostuneita hankintayhteistyöstä, koska organisaatioilla on usein sama tavoite eli toiminnan rahoittamiseen käytetyn verorahan arvon maksimointi palvelun laadun muodossa, ja yhteistoimintaa helpottaa se ettei organisaatioiden välillä ole kilpailua.

2.4. Hankintaprosessi ja sen vaiheet

Organisaatioiden suorittamat hankintaprosessit vaihtelevat yksinkertaisista rutiinituotteiden uudelleenostoprosesseista monimutkaisiin ja monivaiheisiin prosesseihin, joiden muotoon ja sisältöön vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa hankittavan tuotteen ominaisuudet, hankkijaorganisaation hankintajärjestelmät ja hankintaresurssit. Stock & Lambert (2001, 481) kuvaavat yleisluonteisesti hankintaprosessia nimeämällä siinä seuraavat 12 vaihetta: *tarpeen tunnistaminen, spesifointi, vaihtoehtojen etsiminen, yhteydenotto, osto- ja käyttökriteerien luominen, eri hankintatoimintojen arviointi, budjetin määrittely, vaihtoehtoisten hankintakohteiden arviointi, toimittajaneuvottelut, osto, käyttö, hankinnan jälkeinen arviointi*. Todellisuudessa vaiheiden lukumäärä ja niiden sisältö kuitenkin vaihtelevat monista tekijöistä riippuen, joten yllä kuvattua rakennetta voidaan pitää vain prosessin yleiskuvauksena.

Hankintaprosessin kulkua kuvataan kuviossa 3. Prosessi käynnistyy kun organisaatiossa havaitaan tarve tietyn tuotteen hankinnalle (Leenders et al. 2006, 61). Tämän jälkeen hankintakohteelta vaadittavat ominaisuudet tulee määrittellä ennen kuin voidaan edetä sopivien toimittajien tunnistamiseen, arviointiin ja valintaan (Van Weele 2010, 29). Tilausta edeltävä valmisteluvaihe sisältää muun muassa toimittajan kanssa käytävät neuvottelut ja toimitusehtojen määrittelyn. Tilaukseen liittyvien yksityiskohtien määrittelyn jälkeen voidaan tuote tilata toimittajalta, jonka

jälkeen prosessissa siirrytään tilauksen valvontavaiheeseen. Tällöin keskitytään tilauksen seurantaan ja mahdollisiin toimitusta jouduttaviin toimintoihin. Toimituksen saavuttua suoritetaan tuotteiden tarkastaminen mahdollisten virheiden havaitsemiseksi. (Leenders et al. 2006, 67-73) Tässä vaiheessa aloitetaan hankinnan jälkeinen prosessi tehtyjen hankintatoimien onnistumisen arvioimiseksi ja tulevien hankintojen kehittämiskohteiden määrittelemiseksi. Hankintaprosessin viimeisenä vaiheena voidaan pitää toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä (Van Weele 2010, 29; Leenders et al. 2006, 61-62).



Kuvio 3. *Hankintaprosessi (Van Weele 2010 mukailten)*

Yllä kuvatun kaltainen prosessi kuvaa parhaiten prosessia, jossa ostetaan uutta tuotetta tai palvelua, jonka hankinnasta ei ole aiempaa kokemusta. Van Weele (2010, 31) ja Solomon (2002, 354) jakavat hankintatilanteet kolmeen erilaiseen tapahtumatyyppiin: *uusi hankintatilanne (new task)*, *sovellettu uusintahankinta (modified rebuy)* ja *suora uusintahankinta (straight rebuy)*. Erilaiset hankintatilanteet vaativat ostotoiminnalta eriasteisia resursseja ja toimenpiteitä, ja niihin sisältyy vaihtelevasti epävarmuutta.

Uusi hankintatilanne on sellainen, jossa organisaatio hankkii uudenlaista tuotetta tuntemattomalta toimittajalta. Tähän tilanteeseen sisältyy paljon epävarmuustekijöitä ostajan joutuessa arvioimaan eri vaihtoehtoja ja toimimaan aiemmin tuntemattoman toimittajan kanssa. (Blythe & Zimmerman 2005, 24-25) *Sovellettu uusintahankinta* on tilanne, jossa ennestään tuttua tuotetta ostetaan uudelta toimittajalta, tai uutta tuotetta hankitaan ennestään tutulta toimittajalta. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi jos organisaatio joutuu vaihtamaan toimittajaa. *Sovellettu uusintahankinta* ei ole organisaation hankintatoimen kannalta yhtä haastava tilanne kuin uusi hankintatilanne, koska sillä on tiedossa jo monia tekijöitä, jotka auttavat hallitsemaan hankinnan epävarmuutta ja riskiä, esimerkiksi tarkat tuotespesifikaatiot ja toimittajiin liittyviä oleellisia tietoja. (Van Weele 2010, 31) *Suorassa uusintahankinnassa* yritys

hankkii tunnettua tuotetta ennestään tunnetulta toimittajalta. Hankintatilanteen epävarmuus on alhainen, koska toimitusehdot on jo etukäteen neuvoteltu ja toimittaja on tunnettu. Suora uusintaostos on toimenpiteenä yksinkertainen ja näin ollen se sitoo hankintaosaston resursseja kohtalaisen vähän. (Van Weele 2010, 31; Solomon 2002, 354)

2.5. Julkisen hankinnan erityispiirteet

Julkinen hankinta eroaa monin tavoin yksityisen sektorin hankinnasta. Eräs keskeisimmistä eroista on julkisen sektorin hankintasääntely ja poliittisten tekijöiden voimakkaampi vaikutus kuin yksityisellä sektorilla. (Lian & Laing 2004, 248) Julkisen hankinnan erityispiirteitä ovat muun muassa budjettirajoitteet, organisaation ulkopuoliset painetekijät, hankintoihin vaikuttavat poliittiset ohjelmat, rahoituskustannukset, läpinäkyvyysvaatimus, luottamuksellisuus, taloudellisuus, tehokkuus, vastuullisuus, eettisyys, vaatimukset tasapuolisuudesta ja kilpailun synnyttämisestä ja hankintaorganisaatiolla oleva julkisen aseman mukanaan tuoma ”arvovalta”. (Leenders et al. 2006, 400; Telgen, Harland & Knight. 2007, 17-19) Raymond (2008, 783-786) pitää keskeisimpinä julkisen hankintaan vaikuttavina tekijöinä vaatimusta julkisen rahan tehokkaasta käytöstä, toiminnan eettisyydestä ja läpinäkyvyydestä. Hän myös korostaa organisaation julkisen aseman kautta syntyvää vaatimusta toiminnan ammattimaisuudesta (Raymond, 2008, 783).

Julkinen hankintatoimen työympäristönä on alue avoimen kilpailuttamisen, läpinäkyvyyden ja hankintatoimelle asetettujen taloudellisten tavoitteiden välisessä maastossa. Rajoitukset ja ulkopuolisen tahon asettamat vaatimukset erottavat julkisen hankintatoiminnan yksityisen sektorin vastaavasta tehtävästä, jossa hankintojen johtamisen tavoitteena on yleensä organisaation taloudellisen tehokkuuden ja kannattavuuden kehittäminen. Yksityisen sektorin organisaatio voi toimia julkista vapaammin vain omaa etuaan tavoitellakseen. (Mangan et al. 2012, 168)

Julkinen hankintaprosessi on monimutkainen prosessi, joka on monitahoisten tavoitteiden ja pyrkimysten kohteena. Taloudellisen fokuksen lisäksi julkisen hankinnan tulee ottaa toiminnassaan huomioon poliittiset tekijät ja poliitikkojen

asettamattomat tavoitteet. (Knutsson & Thomasson, 2014, 247) Esimerkiksi valtiovalta voi lisätä julkista kulutusta pyrkimyksenään kansantalouden elvyttäminen. Tällä saattaa olla vaikutuksia julkisten toimijoiden hankintatoimen tehokkuuden edellytyksiin organisaatioiden ollessa velvoitettuja toimimaan vastoin niiden omaa hankintateknillistä ”parastaan”. Tällöin hankintatoimen tehokkuuden mittaaminen yleisillä hankintatoimen mittareilla voi antaa väärän kuvan, koska organisaatiolla ei välttämättä ole todellisia keinoja hankintojen suunnitteluun optimaalisesti. Julkisten hankintojen osalta hankintatoimen parasta tulosta voi olla vaikea määrittellä (Mangan et al. 2012, 168).

Julkisten hankintojen oikeudellinen sääntely on harmonisoitu EU:n jäsenvaltioissa julkisten hankintojen toteuttamista koskevilla direktiiveillä. Sääntely perustuu tarpeeseen pyrkiä turvaamaan EU:n sisämarkkinoiden yhdentymiskehitys ja avoimeen kilpailuun perustuva markkinatalousjärjestelmä. Sääntelyn myötä jäsenvaltioille on asetettu velvollisuus avata julkisen sektorin hankinnat avoimelle kilpailulle. (Kaarresalo 2007, 1) Walker, Knight, Harland & McBain (2004, 28-29) korostavat, että kilpailullisen markkinatilanteen tavoittelu on todellisuudessa vain yksi julkisen hankinnan tavoitteista, sillä sen lisäksi hankinnoille asetetaan muun muassa tehokkaaseen rahankäyttöön ja kestäväan kehitykseen jne., tähtääviä tavoitteita. Nämä kilpailun luomisen kanssa ristiriidassa olevat tavoitteet saattavat vaikuttaa heikentävästi julkisen hankintatoimijan kykyyn synnyttää kilpailua (Caldwell, Walker, Harland, Knight, Zheng & Wakeley 2005, 244).

Suomen kansallinen hankintasääntely jakaantuu kolmeen lakiin: *Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista* (1397/2016) eli ns. ”hankintalaki”, *laki vesija energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista* (1398/2016) ja *laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista* (1531/2011). Näistä ensimmäinen on julkisten hankintojen yleissääntelyn kannalta oleellisin laki, kun taas kaksi muuta ovat nimiensä mukaisesti rajatuilla toimialoilla sovellettavaa erikoissääntelyä. Hankintalalla (1937/2016) pannaan täytäntöön julkisia hankintoja koskevat EU-direktiivit kansallisen lainsäädännön keinoin.

Hankintalain tavoitteena on lain 2 § 1 momentin mukaisesti ”tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten palvelujen tarjouskilpailussa”. Lisäksi lain 2 § 3 momentissa määrätään, että ”hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin”, ja edelleen 3 § 1 momentissa julkisissa hankinnoissa noudatettaviin periaatteisiin liittyen: ”Hankintayksikön on kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen”. (Finlex 2017) Hankintalaissa määritellään julkisille hankinnoille myös taloudellisia tavoitteita. Lain 2 § 2 momentin vaatimusten mukaisesti julkisia hankintoja tekevien organisaatioiden tulee mukaisesti suorittaa hankintatoimintaa siten, että ”hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen” (Finlex 2017).

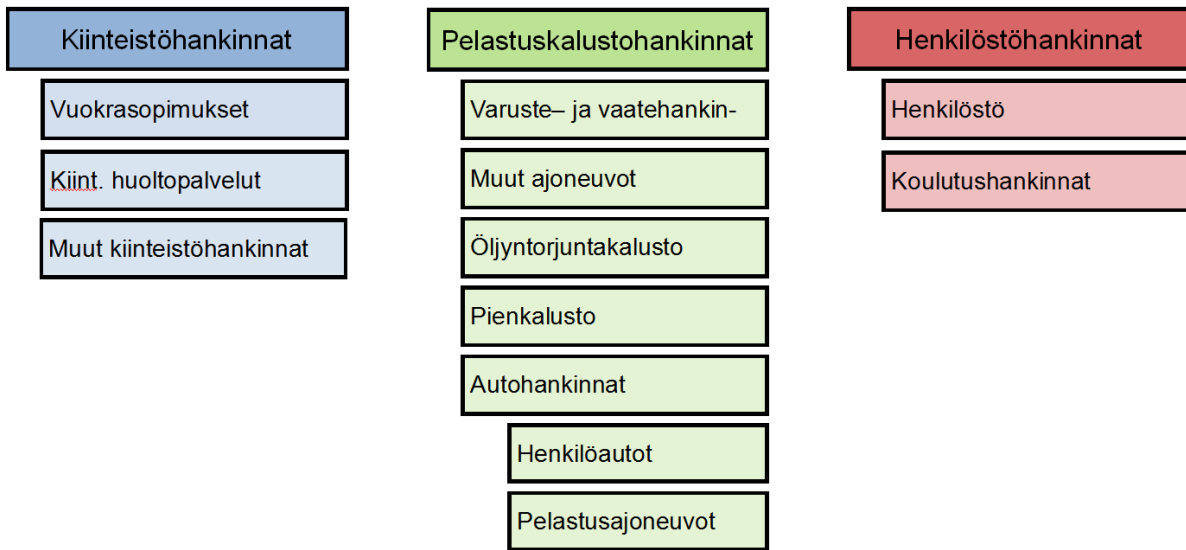
3. Hankintarakenne ja hankintaprosessi case-organisaatiossa: Päijät-Hämeen pelastuslaitos

Päijät-Hämeen pelastuslaitos (PH-pela) on 11 kunnan yhteinen pelastusorganisaatio ja yksi Suomen 22 alueellisesta pelastuslaitoksesta. Pelastuslaitos aloitti toimintansa vuonna 2004, jolloin pelastustoimen organisoinnissa siirryttiin kunnallisista pelastuslaitoksista suurempiin aluepelastuslaitoksiin. Vuoden 2016 lopussa laitoksen vakinainen henkilöstömäärä oli 241 henkilöä ja määräaikaisessa työsuhteessa oli 15 henkilöä. Henkilöstö jakautuu laitoksen viiteen osastoon seuraavasti: Hallinto-osasto (6), pelastustoimintaosasto (184), riskienhallintaosasto (14), ensihoito-osasto (42) ja tekninen osasto (10). Pelastuslaitoksen toiminta keskittyy kuuteen vakituisen toimipaikkaan, joissa suoritetaan ympärivuorokautista päivystystoimintaa. (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2017b & 2017c)

Tässä kappaleessa annetut tiedot pelastuslaitoksen hankintojen organisoinnin tavoista ja hankinnan menetelmistä perustuvat teknisen päällikön ja varusvarastonhoitajan haastatteluihin.

3.1. Pelastuslaitoksen hankintakohteet

Pelastuslaitoksen hankintakohteet voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: *Kiinteistöhankinnat*, *pelastuskalustohankinnat* ja *henkilöstöhankinnat*. *Kiinteistöhankinnat* käsittävät pelastusasemien ja muiden pelastuslaitoksen käytössä olevien alueiden ja tilojen vuokrasopimukset, kiinteistönhuoltopalvelut ja muut niihin liittyvät hankinnat. *Pelastuskalustohankinnat* sisältävät kaiken yleisesti pelastuslaitoksen operatiivisessa toiminnassa tarvittavan kaluston ja ne voidaan jakaa viiteen pienempään kalustokokonaisuuteen seuraavasti: *Autohankinnat*, *muut ajoneuvohankinnat*, *öljyntorjuntakalustohankinnat*, *pienkalustohankinnat* ja *henkilöstön varuste- ja vaatehankinnat*. Autohankinnat voidaan vielä jakaa kahteen erilaiseen ryhmään: Henkilöautot ja raskaat pelastusajoneuvot. Lisäksi kaluston huoltopalvelut sisältyvät hankintakohteisiin. *Henkilöstöhankinnat* vastaavasti sisältävät organisaation tarvitseman henkilöstön rekrytoinnin ja toiminnan kannalta välttämättömät koulutuspalvelu- ja koulutuskalustohankinnat. Hankintojen jaottelu on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Pelastuslaitoksen hankintakohteiden jaottelu

Yllämainituista hankintakategorioista tutkielmassa keskitytään lähinnä vain pelastuskalustohankintoihin liittyviin hankintarakenteisiin ja prosesseihin. Kiinteistö- ja henkilöstöhankinnat on jätetty sen ulkopuolelle tutkielman laajuuden rajoittamiseksi. Seuraavassa luodaan katsaus pelastuslaitoksen hankintaorganisaatioon ja sen toimintaan tavoitteena on luoda käsitystä siitä miten hankintakohteita on jaettu itsenäisesti ja yhteistyössä hankittaviin.

3.2. Hankintaorganisaation rakenne ja toiminta

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella ei ole erillistä hankintaosastoa, vaan hankintojen johtaminen kuuluu pelastuslaitoksen teknistä osastoa johtavan teknisen päällikön vastuualueeseen. Hän vastaa yleisesti kaikista pelastuslaitoksen hankinnoista lukuun ottamatta tietotekniikkahankintoja, joista vastaavat laitoksen ICT-henkilöstö yhdessä hallintopäällikön kanssa. Lisäksi pelastuslaitoksen osastopäälliköt vastaavat omien osastojensa henkilöstön rekrytoinnista, joten myös tältä osin teknisen päällikön vastuualue rajoittuu vain teknisen osaston henkilöstöön.

Organisaation hankintatoiminta jakautuu ennakolta suunniteltuihin hankintoihin ja toiminnan aikana esiin nousevien hankintatarpeiden mukaisiin hankintoihin. Suurimpien hankintakohteiden hankkiminen perustuu etukäteen tuleville vuosille tehtyihin hankintasuunnitelmiin. Etukäteissuunnitelmia tehdään muun muassa

autokaluston ja öljyntorjuntakaluston hankinnassa, jolloin tulevien vuosien hankinnat ja niihin tarvittavat määrärahat voidaan huomioida toimintabudjeteissa jo pitkältä ajalta etukäteen.

Kaikkia hankintoja ei kuitenkaan voida etukäteen suunnitella tarkasti, esimerkkinä tällaisesta on yllättäen rikkoutuva kalusto. Tällaisissa tilanteissa teknisen päällikön tehtävänä on ohjata hankintamäärärahoja toimipaikoilta ja osastoilta tulevien hankintatarve-esityksien perusteella tärkeimpiin hankintakohteisiin. Tekninen päällikkö käsittelee esitykset ja käynnistää tarvittavat suunnittelu- ja hankintaprosessit. Pienempien hankintojen osalta hän voi antaa suoraan osastolle tai toimipaikalle luvan hankinnan tekemiseen sovittujen reunaehtojen mukaisesti ja osoitetun rahamäärän puitteissa. Näin hankintojen johtaminen perustuu pitkälti hankintabudjettien seuraamiseen ja hankintaoikeuksien antamiseen. Määrärahat tulee saada riittämään koko toimintavuodelle ja teknisen päällikön mukaan etenkin alkuvuodesta tulee olla tarkkana mitä sen suhteen hankintoja tehdään. Alkuvuodesta tehdyt liian suuret hankinnat saattaisivat vaarantaa rahojen riittämisen koko vuodelle.

3.3. Hybridihankintarakenne

Pelastuslaitoksen hankintarakenne on keskitettyä ja hajautettua hankintaa yhdistelevä hybridirakenne, koska se sisältää sekä koko organisaation laajuudella tehtäviä yhteishankintoja että toimipaikoilla itsenäisesti tehtäviä paikallisia hankintoja. Keskitettyjä hankintoja tehdään oman organisaation sisällä tapahtuvan keskittämisen lisäksi myös erilaisten yhteishankintaorganisaatioiden kautta, joissa pelastuslaitos toimii hankintayhteistyössä toisten organisaatioiden kanssa. Lisäksi hankintojen suunnittelussa käytetään jonkin verran organisaation sisäistä yhteistyötä muun muassa erilaisten työryhmien muodossa, joten hankintoihin sisältyy myös poikkitoiminnallista rakennetta.

Pelastuslaitoksessa on nimetty hankintojen suunnittelullisia vastuita organisaatiossa toimiville henkilöille, jotka tekevät heille osoitettua suunnittelutyötä yleensä oman päätoimensa ohessa. Esimerkiksi yksi palomestari vastaa koko pelastuslaitoksen alueella sijaitsevan öljyntorjuntakaluston ylläpidosta, hankintatarpeiden määrittelystä ja hankintasuunnitelman tekemisestä. Suunnitelman pohjalta pelastuslaitos voi hakea

öljyntorjuntakaluston hankintaan avustuksia Ympäristöministeriön hallinnoimalta Öljynsuojarahastolta.

3.3.1. Keskitetty hankinta

Keskitettyä hankintatoimintaa tehdään sekä itsenäisesti pelastuslaitoksen sisällä että yhdessä muiden organisaatioiden kanssa. Itsenäistä keskitettyä hankintaa on esimerkiksi arvoltaan vähäinen pienkalustohankinta, jossa jokaiselle pelastuslaitoksen paloasemalle hankitaan keskitetysti tietty sama työväline. Kilpailutus ja hankinta suoritetaan tällöin yhden pelastuslaitoksen organisaation kuuluvan toimijan toimesta, ja hankinnan jälkeen tuotteet jaetaan käyttöön toimipaikoille. Keskitettyä hankintaa ovat myös yhteishankintaorganisaatioiden kautta tehdyt hankinnat, joissa eri organisaatioihin kuuluvat jäsenet hankkivat yhdessä tiettyä tuotetta. Tällöin kyse ei ole kuitenkaan itsenäisestä keskitetystä hankinnasta, vaan hankintayhteistyöstä, jota käsitellään tutkielmassa myöhemmin.

3.3.2. Hajautettu hankinta

Hajautettua hankintaa toteutetaan pelastuslaitoksessa pääosin pienempien hankintakohteiden osalta. Eriasteisia hankintavastuita on nimetty organisaation eri tasoilla toimiville henkilöille. Esimerkiksi toimipaikkojen vastaaville on määritelty vuosittainen toimipaikkakohtainen määräraha eli "asemaraaha", joka on tarkoitettu toimipaikalla vuoden aikana ilmenevien perustarpeiden hankkimisesta syntyvien kulujen kattamiseen. Asemalle nimetty asemavastaava (päällystöviranhaltija) vastaa asemarahan käytöstä. Toimipaikan henkilöstö tekee hankintaesityksiä asemavastaavalle, joka voi antaa luvan hankintojen tekemiseen asemarahojen puitteissa. Hankintaoikeus on siirretty lähelle käyttäjätasoa ja tällä saavutetaan hankintarakenteeseen joustavuutta ja vältetään turhaa hankintabyrokratiaa.

3.4. Hankintojen luokittelu

Teknisen päällikön mukaan hankintakohteiden jako itsenäisesti ja yhteistyössä hankittavien välillä noudattelee päälinjaa, jonka mukaan taloudelliselta merkitykseltään suurempia hankintakohteita hankitaan yhteistyössä kun taas pienempiä voidaan hankkia itsenäisemmin. Muita luokitteluperusteita hankintojen

jakamiselle ei haastattelussa tullut ilmi, eikä hankintakohteiden jakamiselle esitetty tämän tarkempia perusteluita. Pelastuslaitoksen osallistuminen erilaisiin hankintayhteistyöorganisaatioihin vaikuttaa luonnollisesti hankintojen jakautumiseen hankintakanaviin, sillä hankintapoolien hankintasopimuksissa määritellään poolin kautta hankittavat tuotteet.

Hankintalaki (29.12.2016/1397) antaa suuntaviivoja erilaisten hankintojen luokitteluun muun muassa antamalla määritelmiä kilpailutusvelvollisuuden alaisista hankinnoista. Hankintalain 25 § mukaisesti kansallisten kynnysarvojen alittavia hankintoja ei säädellä hankintalailla. Kyseisen pykälän 1. kohdan mukaan tavara-, ja palveluhankintojen kansallinen kynnysarvo on 60 000 euroa eli tätä arvokkaammat hankinnat tulee aina kilpailuttaa. Pelastuslaitoksen hankintaohjeella annetaan lakia tarkempaa ohjeistusta organisaation hankintoja tekeville. Ohjeessa hankinnat jaetaan neljään ryhmään: 1) *hankinnat, joita ei kilpailuteta*, 2) *kilpailutettavat, kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat*, 3) *kilpailutettavat, kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat* ja 4) *EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat*. (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2017a)

Pelastuslaitoksen hankintaohjeessa kilpailutuksesta vapaiden hankintojen maksimiarvoksi on määritelty 10 000 euroa. Tätä arvokkaammat hankinnat tulee aina kilpailuttaa, vaikka niiden arvo jäisi alle laissa määritellyn kansallisen kynnysarvon. Ohjeessa kilpailutusvelvollisuus on siten määritelty huomattavasti tiukemmaksi kuin lain vaatimus. Käytännössä pelastuslaitoksessa ei kuitenkaan tehdä juuri ollenkaan kilpailuttamattomia hankintoja, sillä haastattelussa saatujen tietojen mukaan myös alle 10 000 euron hankinnoille suoritetaan aina jonkinlainen kilpailutus. Teknisen päällikön mukaan yleisenä toimintaperiaatteena on pyytää tarjoushinnat vähintään kolmelta eri toimittajalta. Virallista vaatimusta tälle menettelylle ei kuitenkaan laissa tai hankintaohjeessa ole.

3.4.1. Poikkitoiminnallinen ryhmätyöskentely

Pelastuslaitoksessa käytetään poikkitoiminnallisia työryhmiä hankintojen suunnittelu- ja valmistelutehtävissä. Perustetulle työryhmälle annetaan tehtäväksi valmistella tietyn tuotteen hankinta. Ryhmä työskentelee itsenäisesti ja perehtyy

hankintatarpeeseen, tutustuu saatavana olevaan tuotetarjontaan ja auttaa hankintakohteelta vaadittavien ominaisuuksien määrittelyssä myöhemmin tehtävän hankintakilpailutuksen helpottamiseksi. Suurimpien hankintojen kohdalla kilpailutus hoidetaan yleensä jonkin yhteishankintaorganisaation eli hankintapoolin kautta, jolloin poolia johtava hankintapalveluihin erikoistunut yritys suorittaa kilpailutuksen. Näin organisaation eri tasoilla tai jopa kokonaan eri organisaatioissa olevaa asiantuntemusta voidaan yhdistää mahdollisimman hyvien hankintojen tekemiseksi.

Pelastuslaitoksessa työryhmän jäsenet valitaan usein siten, että ryhmään saadaan edustajia useammasta toimipaikasta ja eri organisaatiotasoilta. Jäsenten tehtävänä on toimia viestinviejänä toimipaikalla olevien käyttäjien ja hankintaa valmistelevan työryhmän välissä ja tuoda ryhmään tietoa toimipaikkojen tarpeista ja näkemyksistä hankintaa koskien. Ryhmätoiminnan tavoitteena on kerätä erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä organisaation operatiivisella tasolla toimivilta käyttäjiltä ja näin saada parempi käsitys hankintakohteelta vaadittavista ominaisuuksista. Haastatteluissa tulleiden tietojen mukaan työryhmien optimaalisessa hyödyntämisessä on kuitenkin koettu jonkin verran ongelmia.

3.5. *Hankintayhteistyö*

Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan pelastuslaitos tekee yhteistyötä neljässä hankintayhteistyöorganisaatiossa eli hankintapoolissa. Nämä yhteistyötahot ovat Lahden kaupungin hankintatoimi, KL-Kuntahankinta Oy:n johtama hankintapooli ja kaksi useamman pelastuslaitosten yhteistä materiaalihankintapoolia. Poolien kautta hankittavat tuotteet vaihtelevat yksinkertaisista ”massatuotteista” teknisesti monimutkaisiin ”strategisiin” tuotteisiin.

Teknisen päällikön kertoman mukaan pelastuslaitoksella pohdittiin pitkään hankintapooleihin osallistumista. Yhteistyöhön osallistumisen kautta tavoiteltiin ensisijaisesti hankintatoiminnan selkeyttämistä ja tehostamista, mutta myös yhteishankintojen kautta syntyvät taloudelliset kustannussäästöt puolsivat osaltaan liittymistä. Vastaavasti pelkona oli hankintojen joustavuuden väheneminen siirryttäessä ennalta määriteltyjen sopimustoimittajien pariin. Haastattelun perusteella pelot ovat olleet kuitenkin aiheettomia ja kokemukset yhteishankintaorganisaatioista

ovat olleet pääsääntöisesti hyviä. Yhteishankintaorganisaatioiden toiminnan laadun koetaan parantuneen hankintapoolien toimintakokemusten lisääntymisen myötä. Pelastuslaitoksen hankintatoimen johdon näkökulmasta yhteishankintaorganisaatioiden parhaita puolia ovat hankintatoiminnan helppous ja selkeys sekä muihin tehtäviin vapautuva työaika kilpailutusten ollessa ulkoistettut niihin erikoistuneille hankintapalveluyrityksille.

Eri hankintapoolien kanssa tehdyt sopimukset ovat erilaisia ja niiden toimikaudet vaihtelevat. Poolin toimikausi tarkoittaa ajanjaksoa, jonka ajaksi organisaatio on sitoutunut suorittamaan poolin perustamissopimuksessa määriteltyjen tuotteiden tai palvelujen hankinnan käyttäen vain poolin määriteltyjen sopimustoimittajia. Muiden toimittajien käyttäminen on kielletty. Hankintapoolin toiminta käynnistyy siten, että siihen osallistuvat hankkijaorganisaatiot määrittelevät yhdessä poolin kautta hankittavat tuotteet. Tämän jälkeen sopimustoimittajat valitaan hankintapoolin toimikauden alussa erillisessä kilpailutusmenettelyssä, jossa sopimustoimittajaksi haluavat yritykset kilpailutetaan poolin kilpailutuksesta vastaavan hankintapalvelun toimesta. Kilpailutuksen jälkeen sopimustoimittajien ja hankintapoolin jäsenorganisaatioiden välillä tehdään yleensä muutaman vuoden mittainen määräaikainen sopimus.

3.5.1. Lahden kaupungin hankintatoimi ja KL-Kuntahankinnat Oy

Pelastuslaitoksen läheinen suhde Lahden kaupunkiin näkyy myös hankintayhteistyössä, sillä se on tehnyt kaupungin hankintatoimen kanssa puitesopimuksen tiettyjen hankintakohteiden yhteishankinnasta, muun muassa pelastuslaitoksen toimitilojen kalusteita ja muita kiinteistöihin liittyviä yleisluonteisia hankintakohteita hankintaan tämän yhteistyön kautta. Tekninen päällikkö kertoi, että näiden lisäksi Lahden kaupungin hankintaintoa käytetään hankittaessa rahamääräisesti suurempia hankintakohteita, jotka ilmoitetaan työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään HILMA -kilpailutusjärjestelmään. Esimerkiksi henkilöautohankinnat suoritetaan tällä tavoin. Pelastuslaitoksen hankintasopimus Lahden kaupungin hankintatoimen kanssa on luonteeltaan toistaiseksi voimassa oleva ilman ennakolta määriteltyä toimikautta.

Toinen merkittävä yhteistyötaho on KL-Kuntahankinnat Oy, joka on Suomen Kuntaliitto ry:n omistama erityisesti suurivolyymisiin yhteishankintoihin keskittynyt hankintayksikkö (Kuntahankinta 2017). Kuntahankinnan kautta pelastuslaitos hankkii muun muassa henkilöstön virkavaatteet.

3.5.2. Palo- ja pelastustoimen materiaalin hankintapoolit

Pelastuslaitoksen toiminnan kannalta erikoistuneinta hankintatoimintaa tehdään pelastuslaitosten yhteishankintapoolleissa, jotka keskittyvät palo- ja pelastustoimen materiaalien hankkimiseen. PH-pela on mukana kahdessa hankintapoolissa, joista toinen (*ajoneuvopooli*) on keskittynyt pelastusajoneuvokaluston, ja toinen (*pienkalustopooli*) pelastustoimen pienkaluston ja öljyntorjuntakaluston hankintaan. Molempien poolien toimikausi on sama nykyisen toimikauden ollessa vuodet 2016-2018, joiden lisäksi on kaksi optiovuotta sopimuksen jatkamiseen. Teknisen päällikön mukaan toimikaudet ovat yleensä olleet parin vuoden pituisia, jonka päälle on poolin sopimuksessa määritely yhden tai kahden vuoden mittainen optiojakso.

Ajoneuvopooliin kuuluu PH-pelan lisäksi seitsemän pelastuslaitosta: Pohjois-Savon, Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan, Etelä-Karjalan, Kanta-Hämeen, Keski-Suomen ja Kainuun pelastuslaitokset. Poolin kilpailutuksista vastaavana hankintapalveluna toimii IS-hankinta Oy. *Pienkalustopooliin* kuuluvat muutoin samat jäsenlaitokset kuin ajoneuvopooliin, mutta mukana on lisäksi vielä Kymenlaakson pelastuslaitos. Tässä poolissa hankintojen kilpailutuksista ja poolin hallinnoinnista vastaa Mikkelin kaupungin hankintapalvelu.

3.6. Hankintaprosessi

Tässä tutkielmassa tarkasteltava hankintaprosessi koskee pelastuslaitoksen operatiivisen henkilöstön sammutushaalarihankintaa. Prosessia koskevat tiedot perustuvat haastatellun varusvarastonhoitajan antamiin tietoihin.

Käynnissä oleva hankintaprosessi käynnistyi suunnitteluvaiheella vuoden 2013 tammikuussa ja sen tavoitteena on hankkia uudenmalliset sammutushaalarit vakituiselle operatiiviselle henkilöstölle. Hankintaprosessi on *sovellettu uudelleen* hankinta, jossa käytössä olleita palohaalareita korvataan uudellaisilla ja

uudesta materiaalista tehdyillä haalareilla. Kokonaishankinnan kappalemäärä on noin 180 sammutushaalaria yhden haalarin maksaessa noin 1000 euroa. Taloudellisten kustannusten jakamiseksi hankinta on aikataulutettu useammalle toimintavuodelle siten, että vuosittain hankitaan uudet haalarit yhden toimipaikan henkilöstölle. Haastattelua tehtäessä huhtikuussa 2017 hankintaprosessi oli tilanteessa, jossa neljälle kuudesta toimipaikasta oli jo toimitettu uudenlaiset sammutushaalarit. Viidennen toimipaikan varusteet on tarkoitus tilata kuluvan vuoden aikana, ja viimeisen kuudennen toimipaikan on tarkoitus saada haalarit vuonna 2018.

3.6.1. Hankintatarpeen herääminen

Sammutushaalareiden hankintaprosessi käynnistyi vuonna 2013, jolloin pelastuslaitoksessa tunnistettiin tarve uusien palohaalareiden hankkimiselle. Varusvarastonhoitajan mukaan uusimistarpeen heräämiseen vaikuttivat osaltaan tuolloin käytössä olleiden haalareiden yleinen huono kunto pitkään jatkuneen käytön takia, mutta myös operatiivisen henkilöstön tyytymättömyys käytössä olleisiin varusteisiin. Edellisten haalareiden hankinnan jälkeen sammutushaalareissa käytettävissä tekstiileissä ja muissa materiaaleissa oli lisäksi tapahtunut teknistä kehitystä, joka osaltaan puolsi uudenmallisten haalareiden hankintaa. Uusien ja mahdollisesti parempien materiaalien saatavuus myös lisäsi hankintaprosessin suunnittelun tarvetta, koska niistä ei ollut aiempaa käyttökokemusta. Pelastuslaitoksessa päätettiin perustaa hankintatyöryhmä sammutushaalarihankinnan suunnittelemiseksi.

3.6.2. Hankintatarpeen määrittely

Perustettuun ”vaatetyöryhmään” valittiin henkilöstöä organisaation eri tasoilta ja sen tehtäväksi asetettiin sammutushaalareilta vaadittavien ominaisuuksien määrittely. Työryhmän tavoitteena oli jakaa tietoa hankintakohteesta henkilöstölle ja vastaavasti kerätä käyttäjien mielipiteitä hankintaprosessin tueksi, jotta uudet haalarit olisivat mahdollisimman hyvin käyttöön soveltuvat. Palohaalarit ovat työssä käytettäviä suojavaatteita, joiden teknisistä vaatimuksista Työterveyslaitoksen ohjeistukset antavat tarkat määräykset. Tästä syystä työryhmän toiminta keskittyi lähinnä vaatteiden muihin ominaisuuksiin, kuten erilaisiin leikkauksellisiin vaihtoehtoihin.

Ominaisuuksia, joihin voitiin vaikuttaa, olivat muun muassa sammutustakin pituus (lyhyt vai pitkä helma), erilaisten varustetaskujen sijainti ja lukumäärä, jne. Henkilöstön keskuudesta oli myös esitetty toive, että korkean paikan työskentelyssä käytettävät putoamissuojainvaljaat integroitaisiin uusien palohaalareiden housuosaan aiemmin käytössä olleiden erillisten sammutushaalareiden ulkopuolelle puettavien valjaiden sijaan. Tästä tekijästä tuli eräs keskeisimmistä uudistuksista uusien haalareiden hankinnassa, ja se myös aiheutti myöhemmin kuvattuja ongelmia hankintaprosessin edetessä.

3.6.3. Toimittajan valinta

Sammutushaalarit kuuluvat tuotteisiin, joita pelastuslaitos oli sitoutunut hankkimaan pelastuslaitosten yhteisen *pienkalustopoolin* kautta. Hankintaprosessin käynnistyessä poolissa oli viisi palohaalareita tarjoavaa sopimustoimittajaa, joille vaatetyöryhmä lähetti kutsun saapua esittelemään tuotteitaan esittelytilaisuuteen. Esittelytapahtuma päätettiin järjestää toimittajien yhteisesittelynä aiemmin yleensä käytetyn yksityisesittelyn sijasta, koska mahdollisimman monen hankintaprosessiin osallistuvan haluttiin pääsevän näkemään kaikki eri tuotevaihtoehdot yhdellä kertaa. Vaatetyöryhmää johtaneen varusvarastonhoitajan mukaan yhteisesittelytilaisuus koettiin pelastuslaitoksen puolelta onnistuneeksi tapahtumaksi, koska se mahdollisti eri tuotteiden tehokkaan vertailun tuotteiden ollessa nähtävissä samanaikaisesti rinnakkain. Lisäksi kaikkien toimittajien edustajien ollessa paikalla heiltä oli mahdollisuus saada välittömästi lisätietoja tuotteisiin liittyen. Tilaisuuden koettiin myös lisäävän toimittajien välistä kilpailua yhteisesittelytilaisuudessa muodostuneen kilpailullisen paineen ansiosta.

Työryhmä valitsi kaksi parhaaksi arvioimaansa haalarivaihtoehtoa, jotka otettiin lähempään vertailuun ja joita esiteltiin käyttäjille mielipiteiden ja kommenttien saamiseksi. Tavoitteena oli osallistaa käyttäjiä haalarihankintaan työryhmän kautta, jotta hankintapäätöksen perustaksi saataisiin mahdollisimman paljon kannanottoja ja mielipiteitä. Lisäksi kaksi haalaria otettiin koekäyttöön käyttäjäkokemuksen saamiseksi.

Haastattelun mukaan tärkeimmiksi hankintapäätökseen vaikuttaneiksi valintakriteereiksi nousivat sammutushaalarin tekninen toimivuus ja kilpailukykyinen hinta. Varusvarastonhoitaja toi haastattelussa esiin tärkeänä tekijänä myös sen, että tietyn merkkisen sammutushaalarin valinta tarkoittaa sitoutumista tiettyyn tuotteeseen ja tiettyyn toimittajaan. Valintatilanne aloittaa asiakassuhteen, joka mahdollistaa yhteisen oppimisen ja toimintamallien vakinaistumisen ja niiden myötä moni asia toimittajasuhteen hallinnassa helpottuu. Se luo pohjaa toimittajan kanssa tapahtuvan kokemusten vaihtoon ja sitä kautta tapahtuvaan tuotteiden jatkokehittämiseen.

3.6.4. *Hankintasopimusten tekeminen ja tuotteiden tilaaminen*

Vaatetyöryhmän määriteltyä haalareilta halutut ominaisuudet ja sen valittua toimittajien tuotetarjonnasta parhaiten vaaditut ominaisuudet täyttävät tuotteet, siirtyi hankintaprosessi pienkalustopoolia johtavan Mikkelin hankintapalvelu Oy:n vastuulle hankintasopimuksen määrittelyä ja tekemistä varten. Hankintapoolin sääntöjen mukaan perustamisvaiheessa tehdyn toimittajien kilpailutuksen ja sopimustoimittajien valinnan jälkeen poolin jäsenorganisaatiot voisivat vapaasti tilata tuotteita miltä tahansa sopimustoimittajien joukkoon kuuluvalta yritykseltä ilman tilausta edeltävää kilpailutusta. Sopimustoimittajilta pyydettiin kuitenkin tarjoukset ennen tilauspäätöksen tekemistä, jotta mahdolliset erot toimittajien hinnoissa voitiin huomioida. Kyseinen menettely saattoi auttaa alentamaan hankintahintaa hieman sen lisätessä sopimustoimittajien keskinäistä kilpailua. Tarjousten perusteella sammutushaalareiden ensimmäinen erä tilattiin vuoden 2013 loppupuolella ja uusia erä on tilattu vuosittain alkuperäisen hankintasuunnitelman mukaisesti.

3.6.5. *Toimitusten valvonta*

Sammutushaalarien toimitusten valvonta tapahtuu Lahdessa sijaitsevan Paavolan pelastusaseman varusvarastolla, jonne tuotteet oli tilattu. Toimitusten yhteydessä tapahtuva toimitusvalvonta keskittyy pääasiassa tuotteiden toimitusmäärän ja laadun silmämääräiseen tarkastamiseen eli siihen vastaako toimitus tehtyä tilausta. Varusvarastolla haalareihin lisätään ompelemalla henkilöstön henkilönumerot ja muut

tarvittavat tunnisteet, jonka jälkeen haalarit toimitetaan eri toimipaikoilla oleville käyttäjille.

3.6.6. Hankintojen seuranta ja arviointi

Varustehankintaprosessin osalta hankintojen seuranta ja arviointi keskittyy pääosin käyttäjäkokemusten kautta syntyvän tiedon keräämiseen ja analysoimiseen. Varsinaista aktiivista arviointia tai mittareita hankintaprosessin arvioimiseksi ei ole luotu. Varusvarastonhoitaja kertoi, että käyttökokemuksia pyritään kuuntelemaan ja mahdollisista tuotteiden laatuun liittyvistä ongelmista ollaan yhteydessä tuotteiden toimittajaan. Kokemukset toimittajien suhtautumisesta ongelmatilanteisiin on ollut pääsääntöisesti hyvä ja vaikutelma on, että toimittajat ovat kiinnostuneita kuulemaan käyttäjäkokemuksia asiakkaina toimivista pelastuslaitoksista. Lisäksi ne ovat olleet valmiita tekemään tarvittavia muutoksia tai korjauksia tuotteisiin jos tarvetta on ilmennyt. Varusvarastonhoitajan mukaan käyttäjäkokemusten saaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta tuotteiden laadusta voidaan saada oleellista tietoa.

Haastattelussa tuli ilmi, että vuonna 2013 tilatun ensimmäisen erän tuotteiden laadussa alettiin havaita ongelmia vain noin vuoden kestäneen käytön jälkeen. Ongelmaksi osoittautui pelastuslaitoksen työryhmässä tehty muutos, jossa korkeanpaikan työskentelyn putoamissuojavaljaat päätettiin integroida sammutushaalarin housuosaan. Toimittaja oli valmistanut toiveiden mukaiset haalarit, mutta ei ollut tuonut esille sitä, että vastaavia integroituja valjaita ei uudesta kangasmateriaalista ollut heidän toimestaan vielä siihen mennessä tehty. Käyttökokemusta kankaan soveltuvuudesta ei siis ollut ja noin vuoden käytön jälkeen kangas oli alkanut kulua puhki monista haalareista. Pitkän selvitystyön jälkeen ja toimittajan ollessa neuvoton tuotteiden jatkokehittämiseksi ja ongelman poistamiseksi, päätti pelastuslaitos vaihtaa haalareiden toimittajaa, mistä koitui ylimääräistä työtä ja kustannuksia.

3.7. Hankintaprosessin kehittäminen

Haastateltavien mukaan toimenpiteitä hankintaprosessin aktiiviseksi kehittämiseksi ei nykyisellään tehdä. Hankintaprosessin kehitys suuntautuu pitkälti käyttäjäkokemusten kautta saatavaan tietoon tuotteiden laadullisista

ominaisuuksista. Tätä tietoa pyritään keräämään aktiivisesti, jotta uusista haalareista saataisiin mahdollisimman nopeasti käyttökokemuksia ja mahdollisiin ongelmiin voitaisiin puuttua nopeasti. Varusvarastonhoitaja vastaa toimittajayhteistyön hoitamisesta pelastuslaitoksessa haalarihankinnan osalta.

Organisaatiossa käytetään poikkitoiminnallista ryhmätyöskentelyä, jolla pyritään parantamaan hankintojen suunnittelua ja sitä hyödynnettiin myös sammutushaalarihankinnassa käyttäjien mielipiteiden keräämiseksi. Ryhmätyöskentelyn tarkoituksena on osallistaa käyttäjätason henkilöstö ja hyödyntämään näillä olevaa asiantuntemusta. Varusvarastonhoitaja piti tätä työskentelymallia erittäin hyvänä, sillä hänen käsityksensä mukaan käyttäjiltä saadaan tärkeintä tietoa suunnittelun tueksi.

Hankintaprosessin kehittämisen osalta on huomioitavaa, että varusvarastonhoitaja toi eräänä ongelmana esiin, että nykyaikana suojavaatteiden tekninen kehitys on nopeaa ja tietoa uusista materiaaleista ja suojavaatteilta vaadittavista ominaisuuksista on vaikea saada. Tiedon aktiivinen hankkiminen muiden työtehtävien ohessa on osoittautunut hankalaksi työajan kuluessa päätehtävien mukaisiin toimiin. Työterveyslaitos julkaisee määräjain uusia tiedotteita työvaatteilta vaadittavista ominaisuuksista, mutta varusvarastonhoitajan kokemuksen mukaan hän ei saa niistä riittävästi tietoa. Varsinaista hankintaprosessissa hyödynnettävää koulutusta ei ole tarjolla, joten valitettavan usein tietolähteeksi valikoituvat toimittajien edustajat, jotka käyvät esittelemässä uusia tuotteitaan pelastuslaitoksella. Tähän tietoon joutuu haastateltavan mukaan kuitenkin suhtautumaan varauksella, koska myyntiedustajat pyrkivät esittelemään omia tuotteitaan positiivisessa valossa.

Haastateltava toi myös esiin, että hänen kokemuksensa mukaan olisi hyödyllistä jos eri pelastuslaitokset tekisivät nykyistä läheisempää yhteistyötä hankintojen suunnittelussa. Esimerkiksi sammutushaalarihankinta on sellainen, jossa toisista laitoksista saatujen käyttökokemusten hyödyntäminen olisi helpottanut valintaa ja mahdollisesti koetunkaltaisilta ongelmilta olisi voitu välttyä. Voidaan ajatella, että sammutushaalareiden käyttöolosuhteet ovat melko samanlaisia käyttöpaikasta (esimerkiksi kaupungista) riippumatta. Tällöin yhdessä paikassa saatua käyttökokemusta voitaisiin hyödyntää muuallakin tehtävissä hankinnoissa.

Varusvarastonhoitaja kertoi olleensa yhteyksissä muutamaa muuhun pelastuslaitokseen haalarihankinnan aikana saadakseen tietoa muualla käytössä olevista tuotteista. Yhteydenottojen tulokset vaihtelivat ja lisäksi eri pelastuslaitosten vastaavat henkilöt suhtautuivat hyvin erilaisin tavoin tiedusteluihin. Toiset olivat valmiita jakamaan tietoa avokätisesti toisten suhteutuessa tällaiseen varauksella. Haastateltavan mukaan "vastustus" tiedon jakamiseen tuntui hänestä erikoiselta, koska kyseessä olivat kuitenkin tasavertaiset organisaatiot, jotka eivät ole kilpailullisessa asemassa toisiinsa nähden. Hänen mukaansa tämä käyttäytyminen antoi kuvaa siitä, että pelastuslaitoksissa ei ole totuttu tekemään yhteistyötä tämän kaltaisten hankintojen osalta. Varusvarastonhoitajan mukaan olisi suotavaa, että pelastuslaitosten henkilöstö tekisi nykyistä enemmän yhteistyötä varusteisiin liittyvän tiedon jakamisessa.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella julkisen organisaation hankintarakenteita ja -käytänteitä Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen hankintaorganisaatioon ja hankintaprosesseihin perehtymällä ja sen tavoitteena on ollut antaa yleiskuvaa hankintojen luonteesta ja hankintakohteista organisaatiossa. Tutkimuksen päämielenkiinnon kohteena on ollut selvittää hankintatoiminnan organisointitavat, erilaiset hankintakanavat ja hankintayhteistyöratkaisut. Hankintaprosessien osalta perehdyttiin case-luonteisesti pelastuslaitoksessa käynnissä olevaan sammutushaalareiden hankintaprosessiin. Tutkimuksen taustalla olevana pääongelmana oli kysymys: *"Millaista pelastuslaitoksen hankintatoiminta on ja miten se on organisoitu?"* Pääongelmasta oli johdettu kolme alatutkimuskysymystä: *"Kuinka pelastuslaitoksen hankintatoimi on organisoitu?"*, *"Millainen on pelastuslaitoksen hankintaprosessi?"* ja *"Kuinka hankintaprosessia voidaan tehostaa ja kehittää?"*.

Tutkielman teoriaosuudessa perehdyttiin hankintojen organisointia, hankintaprosessia ja julkisen sektorin hankintatoimen erityispiirteitä käsittelevään tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin käsitteiden teoreettisen taustan ymmärtämiseksi. Lisäksi tarkasteltiin nykyaikaisen hankintatoimen roolia keskeisenä hankintarakenteeseen vaikuttavana tekijänä. Julkisen ja yksityisen sektorin hankintatoimen eroja pyrittiin myös kuvaamaan.

Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin kahtena haastattelututkimuksena, joista toinen käsitteli hankintojen organisoimista ja toinen sammutushaalareiden hankintaprosessia. Tutkielman empiriaosuus pohjautui haastatteluissa saatuihin tietoihin ja siinä pyrittiin kuvaamaan Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen hankintatoimintaa tutkimuskysymyksiin vastaten.

4.1. *Hankintojen organisointi*

Hankintojen organisoitiin ja hankintarakenteeseen perehtymällä pyrittiin vastaamaan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: *"Kuinka pelastuslaitoksen hankintatoimi on organisoitu?"* Tutkimus toi selkeästi esiin pelastuslaitoksen hankintatoiminnan

monimuotoisuuden ja laaja-alaisuuden ja hankintatoimen keskeisen roolin toiminnassa.

Pelastuslaitoksen yleisenä hankintarakenteena on hybridiorganisaatio, jossa keskitetyn ja hajautetun hankintarakenteen ominaisuudet yhdistyvät siten, että tietyt hankintakohteita hankintaan keskitetysti ja toisia hajautetusti organisaation eri tasoilla. Hybridirakennetta soveltamalla organisaatiossa voidaan pyrkiä saavuttamaan molempien menetelmien parhaita puolia (Leenders et al. 2006, 37-38).

Pelastuslaitoksella ei ole varsinaista hankintaosastoa, vaan pääosaa hankintatoiminnasta johdetaan laitoksen teknisen päällikön toimesta. Pelastuslaitoksen oman hankintahenkilöstön ollessa määrällisesti vähäinen on hankintatoimintaa organisoitu yhdistäen omassa organisaatiossa tehtävää hankintojen suunnittelutyötä ja ulkoistettua operatiivisen tason hankintaosaamista, jota esimerkiksi hankintapoleissa olevat hankintapalvelut edustavat. Näin organisaatiossa olevat hankintaresurssit ja osaaminen ovat vaikuttaneet hankintarakenteeseen, kuten Mangan et al. (2012, 174) toteavat hankintarakenteeseen vaikuttavien tekijöiden osalta. Pelastuslaitoksen hankintarakennerekaisella on tavoiteltu ja saavutettu positiivisia tekijöinä taloudellisia säästöjä, hankinnan työkuorman vähenemistä ja hankinnan helppoutta, ja tekijöinä ne ovat tyypillisiä hankintayhteistyön taustalla olevia tavoitteita (Schotanus & Telgen 2007, 35; Tella & Virolainen 2005, 166). Hankintakohteiden laaja-alaisuus ilmenee hankintakohteiden rahamäärien ja teknisten ominaisuuksien vaihteluna hyvin edullisista ja yksinkertaisista aina suurihintaisiin ja teknisesti monimutkaisiin hankintakohteisiin. Myös nämä tekijät puoltavat eri hankintakanavien käyttöä, koska arvokkaampien ja teknisesti monimutkaisten hankintakohteiden hankinnassa vaaditaan enemmän osaamista, jota on yhteishankintaorganisaatioiden hankintapalveluissa. Kokemukset yhteistyöstä ovat olleet pelastuslaitoksen hankintatoimen johdon näkökulmasta pääosin positiivisia.

Pelastuslaitoksella hankintakohteiden luokitteluun käytetään pääasiassa hankinnan rahamääräistä kokoa. Lisäksi hankintalaki ja pelastuslaitoksen oma hankintaohje antavat suuntaviivoja hankintakohteiden luokitteluun. Hankintastrategioiden osalta pelastuslaitoksessa käytetään pääpiirteittäin jaottelua, jonka perusteella suurempia

hankintoja tehdään hankintapoolien kautta, pienempien hankintojen tapahtuessa hajautetusti ja verrattain itsenäisesti organisaation osastoilla ja toimipaikoissa. Tätä voidaan pitää yleisesti perusteltuna ratkaisuna, koska näin erilaisille hankintakohteille on voitu määritellä niiden ominaisuuksia huomioivia hankintastrategioita (Hesping & Schiele 2016, 101; Parikh & Joshi, 2005, 1043). Tulevaisuudessa pelastuslaitoksen hankintakohteiden ominaisuuksia voisi analysoida tarkemmin muun muassa taloudellisten tekijöiden ja niihin liittyvien riskien osalta ja luokitella niitä jatkossa esimerkiksi Kraljicin matriisia käyttäen. Hankintakohteiden luokittelun perusteella eri luokille voitaisiin määritellä erilaisia hankintastrategioita, joilla organisaatio voisi pyrkiä hallitsemaan hankintojen riskejä ja optimoimaan hankintatoimen tehokkuutta (Kraljic 1983, 112; Van Weele 2010, 196-197). Hankintakohteiden analysoinnin kautta hankintakohteista saataisiin lisää tietoa, johon pohjautuen olisi mahdollista tehdä valistuneempia päätöksiä tuotteiden ja palvelujen optimaalisista hankintamenetelmistä. Tämä jätettiin mahdollisten myöhempien tutkimusten aiheeksi.

Hankintapoolien kautta hankittaessa voidaan saavuttaa monia muun muassa taloudellisia hyötyjä, kuten jo edellä mainittiin (Schotanus & Telgen 2007, 35; Tella ja Virolainen 2005, 166). Toimipaikoilla tehtävien hankintojen osalta positiivisena voidaan vastaavasti pitää sitä, että niiden kautta käyttäjillä on mahdollisuus vaikuttaa hankintakohteiden valintaan, ja tällä saatetaan saavuttaa etuja muun muassa lisääntyneenä käyttäjätyytyväisyytenä ja työn tuloksien parantumisena (Torvinen & Ulkuniemi 2016, 58-68). Lisäksi paikallisella tasolla tapahtuvalla hankinnalla voidaan joskus hyötyä paikallisten toimittajien tarjonnasta ja rakenteen joustavuus mahdollistaa nopean reagoinnin hankintapäätösten tekemisessä. Tällöin kuitenkin hankintojen johtotason ja toimipaikan välinen kommunikaatio on tärkeässä roolissa, jotta tehtävät hankinnat noudattavat johtotason asettamia tavoitteita. (Leenders et al. 2006, 37; Vagstad 2000, 961-962)

4.2. *Hankintaprosessi ja sen kehittäminen*

Hankintaprosessiin perehtymisellä pyrittiin vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen: ”Millainen on pelastuslaitoksen hankintaprosessi?” ja ”Kuinka hankintaprosessia voidaan tehostaa ja kehittää?” Tutkimuksessa tarkasteltavana

hankintaprosessina oli operatiivisen pelastushenkilöstön sammutushaalarien hankintaprosessi. Prosessi oli luonteeltaan *sovellettu uusintahankinta*, koska sen tavoitteena oli hankkia uudentyyppistä sammutushaalarimallia (Van Weele 2010, 31). Sammutushaalarit kuuluivat pelastuslaitosten yhteisen pienkalustopoolin kautta hankittaviin tuotteisiin, joten prosessin vaiheet ja vastuut jakautuivat pelastuslaitoksen ja hankintapoolin kilpailutuksista vastaavan hankintapalvelun välillä.

Pelastuslaitoksen vastuulla olevat prosessin vaiheet liittyivät hankintatarpeen ja vaadittujen ominaisuuksien määrittelyyn, tilaukseen, hankinnan jälkeiseen arviointiin ja toimittajayhteistyön tekemiseen. Poolin hankintapalvelu taas vastasi kilpailutuksesta ja hankintasopimukseen liittyvistä tekijöistä. Tästä johtuen myös pelastuslaitoksen vaikutuspiirissä olleet kehitysmahdollisuudet keskittyivät pääasiassa hankintakohteiden ominaisuuksien ja yksityiskohtien suunnitteluun ja hankinnan jälkeiseen käyttökokemukseen perustuvaan toimittajayhteistyöhön, jolla tuotteiden ominaisuuksia voidaan pyrkiä kehittämään välillisesti toimittajien kautta. Koska kilpailuttaminen ja muut hankinnan operatiiviset tehtävät kuuluvat poolin hankintapalvelun vastuulle, on niiden kehitystyö käytännössä pelastuslaitoksen vaikutuspiirin ulkopuolella.

Tutkimuksen kautta saatiin kuvaa siitä, että sammutushaalareiden ominaisuuksien määrittelyssä käytetty ryhmätyöskentely koettiin tulokselliseksi ja ainakin työryhmän näkemyksen mukaan toiminnassa oli saavutettu sille asetetut tavoitteet käyttäjien mielipiteiden huomioimisesta hankintapäätöstä tehtäessä. Hankintaprosessin kuluessa oli kuitenkin kohdattu ennakoimattomia ongelmia, kun alkuperäisen toimittajan tuotteiden laatu oli tuottanut pettymyksen. Tästä syystä pelastuslaitos oli joutunut vaihtamaan toimittajaa.

Tehtyjen hankintojen arvioimiseen tulisi kehittää jonkinlaisia mittaristoja, jotka antaisivat kuvaa tehtyjen hankintojen onnistumisasteesta (Raymond 2008, 783). Mittarissa voisi olla sekä taloudellisia tekijöitä mittaavia että yleistä onnistumista, esim. hankitun tuotteen soveltuvuutta käyttötarkoitukseen ja käyttäjätyytyväisyyttä arvioivia mittareita. Organisaation tulisi jatkuvasti arvioida hankintatoimensa laatua ja

pyrkiä löytämään uusia kehityskohteita, joiden avulla asetettuihin tavoitteisiin voitaisiin päästä entistä paremmin.

Lisäksi hankintaprosessista vastuussa oleville henkilöille tulisi varmistaa riittävä ja tarpeellinen koulutus hankintavastuisiin liittyen. Myös pelastuslaitosten yhteistyökanavia tulisi pyrkiä kehittämään, jotta eri laitoksissa sijaitsevaa tietoa saataisiin jaettua tehokkaasti koko toimialan käyttöön.

4.3. Tutkimuksen esiin tuomia yleisiä näkökulmia

Pelastuslaitoksen hankintatoimi perustuu pitkälti hankintojen johtamiseen, koska hankintoja suunnitellaan organisaation sisäisissä työryhmissä ja lisäksi hankintoja tehdään organisaation eri tasoilla kohtalaisen itsenäisesti. Tällainen hankintatoiminta korostaa johdon ja hankintoja suorittavan portaan välistä luottamusta, mutta samalla myös hankintojen valvonnan vaatimukset korostuvat. Johdon tulee jatkuvasti pohtia, minkälaisin sopimuksin ja ehdoin hankintavastuita organisaation henkilöstölle annetaan. Lisäksi hankintojen ohjeistus ja toimintamallit tulee olla laadittu niin selkeiksi, että myös vähemmän kokeneet toimihenkilöt voivat tehdä organisaation johdon tavoitteiden mukaisia hankintoja.

Tutkimuksen perusteella hankintojen suunnittelu näyttää perustuvan pitkälti toimintamalliin, jossa pelastuslaitoksen oma henkilöstö osallistuu hankintojen suunnitteluun ennen kuin varsinainen ostoprosessi siirtyy hankintapoolin suoritettavaksi. Tämä mahdollistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, mutta toimintamallilla on myös rajoituksensa. Suunnittelutehtäviä jaettaessa tulisi varmistua siitä, että vastuuhenkilöillä on tehtävässä tarvittavaa osaamista. Johdon tulee arvioida tarkasti vastuuhenkilöiden kompetenssitekijät. Lisäksi hankintasuunnitelmia tekeville vastuuhenkilöille tulisi ohjata riittävästi työaikaa hankintojen suunnitteluun, koska tehtävä on vaativa. Työajan riittävyttä päätoimen ohessa tehtävän hankintojen suunnittelun osalta tulee arvioida organisaatiossa kriittisesti. Suurten hankintojen kyseessä ollessa osaamis- ja työaikavaatimusten voidaan olettaa kasvavan, joten myös suunnitteluun vaaditut kompetenssitekijät muuttuvat.

Kokemukset työryhmien käytöstä olivat pääsääntöisesti hyvät, mutta myös joitakin ongelmia oli koettu. Työryhmätoiminta tarjoaa hyvän pohjan organisaation oman

henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen, joten toimintamallia kannattaa tulevaisuudessa pyrkiä kehittämään. Haastatteluissa nousi esiin, että henkilöstön keskuudessa on toisinaan koettu, ettei työryhmän tekemää päätöstä ole lopullista hankintaa tehtäessä kunnioitettu, vaan ryhmän esitys on sivuutettu ja päädytty toiseen hankintakohteeseen. Tällainen tilanne luonnollisesti vie motivaatiota työryhmän ja sen jäsenten toiminnasta. Työryhmän esityksestä eriyvien hankintapäätösten perustelu tällaisessa tilanteessa on erittäin tärkeää.

4.4. Tulevaisuuden tutkimusaiheet

Tämä tutkimus keskittyi pelastuslaitoksen hankintatoimen rakenteellisten ja prosessuaalisten tekijöiden tarkasteluun ja siinä sivuutettiin hankintatoimen taloudellisen kannattavuuden ja tuloksellisuuden arviointi. Taloudelliset tekijät ovat kuitenkin eräitä hankintatoimen keskeisimmistä muuttujista ja niitä käytetään usein mittareina arvioitaessa organisaation hankintatoimen ”hyvyyttä” ja ”huonoutta”. Tästä syystä jatkotutkimusaiheeksi esitetään pelastuslaitosten hankintatoimeen kohdistuvaa tutkimusta, jossa keskitytään taloudellisten tekijöiden tarkasteluun.

Tuleva tutkimus voisi käsitellä esimerkiksi hankintatoimen suorituskyvyn mittaamista taloudellisen tehokkuuden ja hankintarakenteiden kehittämiskohteiden arvioimiseksi. Tulevaisuuden tutkimuksen tutkimusongelma voisi olla esimerkiksi muodossa: ”Saavutetaanko pelastuslaitosten hankintaorganisaatioilla niiltä tavoiteltuja vaikutuksia?”.

Lähdeluettelo

Arlbjörn, J. S. & Freytag, P.V. (2012) Public Procurement vs Private Purchasing. Is there any foundation for comparing and learning across the sectors? *International Journal of Public Sector Management Vol 25, 3, 203-220*

Blythe, J. & Zimmerman, A. (2005) Business to Business Marketing Management. A Global Perspective. Thomson, London

Burt, D., Petvacage, S. & Pinkerton, R. (2012) Proactive Purchasing in the Supply Chain. The Key to World-Class Procurement. McGraw-Hill, New York

Caldwell, N., Walker, H., Harland, C., Knight, L., Zheng, J. & Wakeley, T. (2005) Promoting Competitive Markets: The Role of Public Procurement. *Journal of Purchasing & Supply Management 11, 242-251*

Carr, A. S. & Smeltzer L. R. (1997) An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management Vol. 3, 4, 199-207*

Castaldi, C., Kate, C. & Braber, R. (2011) Strategic Purchasing and Innovation: A Relational View. *Technology Analysis & Strategic Management Vol.23, 9, 983-1000*

Etelä-Suomen Sanomat. 11.7.2015. Säästöpainet pakottavat pelastuslaitoksen hajauttamaan harjoitteluaan. [verkkoartikkeli]. [Viitattu 10.4.2017]. Saatavilla: <http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2015/07/11/saastopaineet-pakottavat-pelastuslaitoksen-hajauttamaan-harjoittelua>

Finlex. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.3.2017.] Saatavilla: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Ghaderi, H. & Leman, Z. (2013) Horizontal collaboration in purchasing: A Successful Case From Small And Medium Enterprises (SMEs) *African Journal of Business Management Vol. 7, 10, 750-753,*

Glock, C. & Hochrein, S. (2011) Purchasing Organization and Design: A Literature Review. German *Academic Association for Business Research Vol. 4, 2, 149-191*

Gonzalez-Benito, J. (2002) Effects of the Characteristics of the Purchased Products in JIT Purchasing Implementation. *International Journal of Operations & Productions Management Vol. 22, 8, 868-886*

Hesping, F. & Schiele, H. (2016) Matching Tactical Sourcing Levers With the Kraljic Matrix: Empirical Evidence on Purchasing Portfolios. *International Journal of Production Economics Vol. 177, 101-117*

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen. 2.p. Tietosanoma, Helsinki

Johnson, P.F., Leenders, M. & Fearon, H. (2006) Supply's Growing Status and Influence: A Sixteen-Year Perspective. *Journal of Supply Chain Management Vol. 42, 2, 33-43*

Kaarresalo, T. (2007) Kilpailuttamisvelvollisuus julkisissa hankinnoissa. Edita, Helsinki

Keränen, O. (2017) Roles for developing public-private partnerships in centralized public procurement. *Industrial Marketing Management 62, 199-210*

Knutsson, H. & Thomasson, A. (2014) Innovation in the Public Procurement Process. A Study of the Creation of Innovation-Friendly Public Procurement. *Public Management Review Vol. 16, 2, 242-245*

Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppateieteissä. Vastapaino, Tampere

Kraljic, P. (1983) Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Review Vol. 61, 5, 109-117*

Kuntahankinta Oy. (2017) Yritys. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.4.2017]. Saatavilla: <http://kuntahankinnat.fi/fi/yritys>

Lawson, B., Cousins, P., Handfield, R. & Petersen, K. (2009) Strategic Purchasing, Supply Management Practices and Buyer Performance Improvement: An Empirical Study of UK Manufacturing Organisations, *International Journal of Production Research* Vol. 47, 10, 2649-2667

Leenders, M., Johnson, P., Flynn, A. & Fearon, H. (2006) Purchasing and Supply Management With 50 Supply Chain Cases. 13. painos. McGraw-Hill, New York

Lian, P. & Laing, A. (2004) Public Sector Purchasing of Health Services: A Comparison with Private Sector Purchasing. *Journal of Purchasing & Supply Management* 10, 247-256

Lindgreen, A., Vanhamme, J., Van Raaij, E. & Johnston, W. Go Configure: The Mix of Purchasing Practices to Choose for Your Supply Base. *California Management Review* Vol. 55, 2, 72-96

Lysons, K. & Farrington, B. (2012) Purchasing and Supply Chain Management. 8. p. Pearson, Essex

Lähdesmäki, K. & Kilkki, S. (2008) New Public Management Principles and Practices in Producing Public Utilities and Services. *Administratie si management public* 10, 114-125

Mangan, J., Lalwani, C., Butcher, T. & Javadpour, R. (2012) Global Logistics & Supply Chain Management. 2. p. John Wiley & Sons, West Sussex

Mol, M. (2003) Purchasing's Strategic Relevance. *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 9, 1, 43-50

Nollet, J., Ponce, S. & Cambell, M. (2005) About "Strategy" and "Strategies" in Supply Management. *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol.11, issues 2-3, 129-140

Parikh, M. & Joshi, K. (2005) Purchasing Process Transformation: Restructuring for Small Purchases. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 25, 11, 1042-1061

- Peltola, S. (2008) Capability Matrix – Identifying and Evaluating The Key Capabilities of Purchasing and Supply Management. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 308.
- Pereira, C., Christopher, M. & Da Silva, A. (2014) Achieving Supply Chain Resilience: The Role of Procurement. *Supply Chain Management: An International Journal Vol.19, 5(6), 626-642*
- Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York
- Päijät-Hämeen pelastuslaitos. (2017a) Hankintaohje.
- Päijät-Hämeen pelastuslaitos. (2017b) Henkilöstöraportti 2016.
- Päijät-Hämeen pelastuslaitos. (2017c) Pelastuslaitoksen tehtävät. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.3.2017]. Saatavilla: <https://www.phpela.fi/fi/yleista/tehtavat>
- Raymond, J. (2008) Benchmarking in Public Procurement. *Benchmarking: An International Journal Vol. 15, 6, 782-793*
- Ritvanen, V. (2008) Purchasing and Supply Management Capabilities in Finnish Medium-sized Enterprises. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 311.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Osuuskunta Vastapaino, Tampere
- Saunders, M. (1997) Strategic Purchasing & Supply Chain Management. 2. p. Pearson, Essex
- Schotanus, F. & Telgen, J. (2007) Developing a Typology of Organisational Forms of Cooperative Purchasing. *Journal of Purchasing & Supply Management Vol.13, 53-68*
- Solomon, M. (2001) Consumer Behavior. Buying, Having, and Being. 5. p. Prentice Hall, New Jersey

Stock, J. R. & Lambert, D. M. (2001) *Strategic Logistic Management*. 4. p. McGraw-Hill, New York

Telgen, J., Harland, C. and Knight, L. (2007) in Knight, L., Harland, C., Telgen, J., Thai, K.V., Callender, G. and McKen, K. *Public Procurement: International Cases and Commentary*, Routledge, London.

Tella, E. & Virolainen V-M. (2005) Motives Behind Purchasing Consortia. *International Journal of Production Economics* 93–94, 161–168

Torvinen, H. & Ulkuniemi, P. (2016) End-user engagement within innovative public procurement practices: A case study on public–private partnership procurement. *Industrial Marketing Management* 58, 58–68

Vagstad, S. (2000) Centralized vs. decentralized procurement: Does dispersed information call for decentralized decision-making?. *International Journal of Industrial Organization* 18, 949-963

Van Weele, A. J. (2010) *Purchasing and Supply Chain Management*. 5. p. Cengage Learning, Hampshire

Walker, H., Bakker, E., Schotanus, F. & Harland, C. (2013) Collaborative Procurement: A Relational View of Buyer-Buyer Relationships. *Public Administration Review* 73, 4, 549-663

Waters, D. (2008) *Supply Chain Management. An Introduction to Logistics*. 2. p. Palgrave McMillan, New York

Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S. & James, K. (2007) An Analysis of Research Into the Future of Purchasing and Supply Management. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13, 69-83

LIITE 1

Teemahaastattelun haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Missä tehtävässä toimit ja kuinka kauan olet toiminut tehtävässä tai muissa vastaavissa tehtävissä?
2. Minkälainen koulutus sinulla on tehtävään?
3. Onko sinulla erityisesti hankintojen johtamiseen keskittyneitä opintoja?

Hankintojen organisoiminen

4. Millaista hankintatoimintaa pelastuslaitoksessa tehdään eli minkälaisia hankintakohteita kaiken kaikkiaan on?
5. Miten hankintojen tekeminen on organisoitu eli mitä hankintoja pelastuslaitos tekee itsenäisesti ja mitä tehdään yhteistyössä muiden tahojen kanssa?
6. Millainen pelastuslaitoksen sisäinen hankintaorganisaatio on?
7. Millaisilla perusteilla hankintakohteita on jaettu erilaisiin hankintakanaviin?
8. Kuinka monessa (merkittävässä) hankintayhteistyöorganisaatioissa pelastuslaitos on mukana ja mitä niiden kautta hankitaan?
9. Ketkä ovat pelastuslaitoksen hankintayhteistyössä mukana olevat muut tahot?
10. Millaista hankintayhteistyö on luonteeltaan?
11. Kuka eri yhteistyöorganisaatioita ”johtaa” ja millainen pelastuslaitoksen rooli niissä on?
12. Miksi pelastuslaitos on mukana kyseisissä yhteishankintaorganisaatioissa?
13. Mitkä ovat yhteistyön hyvät puolet?
14. Millaisia ongelmia hankintayhteistyössä on koettu?
15. Kuka pelastuslaitoksen hankintoja suunnittelee ja kenen vastuulla hankintojen tekeminen on?
16. Miten pelastuslaitoksen ulkopuoliset tekijät, esim. lainsäädäntö, vaikuttavat hankintatoimintaan?
17. Miten pelastuslaitoksen julkinen rooli näkyy sen tekemissä hankinnoissa ja hankintaprosesseissa?

Hankintaprosessi

1. Miten hankintaprosessi käynnistyy?
2. Kuvaile varustehankintaprosessin kulkua?
3. Millaisia tavoitteita hankintaprosessille asetetaan?
4. Miten hankintojen kilpailutus huomioidaan prosessissa?
5. Millaiset varusteiden toimittajamarkkinat ovat pelastuslaitoksen näkökulmasta katsoen?
6. Miten varusteilta vaadittavat ominaisuudet on määritelty?
7. Miten varmistutaan siitä, että hankinnan kohteena olevat varusteet täyttävät niille asetetut tavoitteet?
8. Minkä verran ja minkä tyyppistä yhteistyötä toimittajien kanssa tehdään esim. tuotteiden tai yhteistyön laadun parantamiseksi?

Hankintatoiminnan kehittäminen

9. Millainen hankintatoimen rooli organisaatiossa mielestäsi on?
10. Miten suoritettuja hankintatoimenpiteitä arvioidaan?
11. Millaisia toimenpiteitä tehdään hankintatoimen kehittämiseksi?
12. Miten hankintatoimintaa voitaisiin kehittää paremmin pelastuslaitosta palvelevaksi?
13. Miten pelastushenkilöstön varustehankintaprosessia voitaisiin kehittää?