

Juha-Matti Niemelä

Pienen metsälön metsäsuunnittelun kilpailuttaminen

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Agrologi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalousyrityksen liiketoiminta

Tekijä: Juha-Matti Niemelä

Työn nimi: Pienen metsälön metsäsuunnittelun kilpailuttaminen

Ohjaaja: Juha Tiainen

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 47

Liitteiden lukumäärä: 2

Suomessa on paljon yksityisiä metsänomistajia, joilla ei ole metsäsuunnitelmaa. Varsinkin pieniltä metsälöiltä suunnitelma on puuttunut. Tämän työn tarkoituksena oli tuottaa tietoa auttamaan metsänomistajia metsäsuunnitelman hankkimisessa.

Päätavoitteina oli selvittää mitä pienen metsälön metsäsuunnittelun kilpailuttamisessa pitää huomioida ja miten kilpailuttaminen käytännössä toteutetaan. Lisätavoitteina oli selvittää ketkä laativat metsäsuunnitelmia esimerkkimaakunnassa, Satakunnassa, sekä mitä asioita pitää huomioida sopimuksen laatimisesta ja metsäsuunnitelman toteutusvaiheesta. Tutkimus tehtiin kirjallisuuskatsauksena. Aineistona käytettiin lähinnä asiantuntijoiden kirjoittamia verkkolähteitä.

Päätuloksiksi laadittiin ohjeet tarjouskilpailun järjestämisestä. Ohjeissa nousi eniten esiin tarve osaamiselle, tarkkuudelle ja ajalle, jotta kilpailuttaminen onnistuisi. Sivutuloksiksi tehtiin lyhyet katsaukset. Ensinnäkin Satakunnassa metsäsuunnittelua tarjoavat lähinnä metsänhoitoyhdistykset ja suuret yhtiöt. Toiseksi sopimuksesta tulee tehdä kirjallinen, selkeä ja yksiselitteinen. Kolmanneksi metsäsuunnitelman laatimisvaiheessa voidaan vielä vaikuttaa suunnittelun lopputulokseen.

Tuloksien hyödyntämisessä auttaa niiden selkeys ja havainnollisuus. Lisäksi myös muut kuin metsänomistajat voivat käyttää tuloksia pienten hankintojen kilpailuttamiseen. Tulokset eivät kuitenkaan ota kantaa siihen, millä perusteilla työn toteuttaminen yleensä kannattaa ostaa sen sijaan, että työ tehtäisiin itse.

Avainsanat: kilpailuttaminen, metsäsuunnittelu, tarjouskilpailu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Agribusiness

Author: Juha-Matti Niemelä

Title of thesis: Competitive procurement of small forest holding's forest management planning

Supervisor: Juha Tiainen

Year: 2017

Number of pages: 47

Number of appendices: 2

In Finland, many private forest owners do not have a forest management plan. Especially small forest holdings have lacked a plan. The purpose of this thesis was to produce information for forest owners to aid in procuring a forest management plan.

The primary objectives were to find out what one must take into account with competitive procurement of small forest holding's forest management planning and how to procure a plan in practice. The secondary objectives were to find companies that produce forest management plans in the example region, Satakunta, and to find out essential things about making a contract and controlling the work performed. The study was a literature survey. The main source of material were publications from experts on the Internet.

The main results were instructions for competitive procurement. As per those instructions, the most common things needed to succeed in a procurement project were know-how, precision and time. The secondary results were short overviews. Firstly, mainly forestry societies and large companies offer planning in Satakunta. Secondly, contracts must be lucid, unambiguous and in writing. Thirdly, by controlling the performed work, one can affect results.

Results were made lucid and illustrative so that they are easy to use. In addition to forest owners, other people can also make good use of the results in other small competitive procurements. However, the results do not tell when it is generally worth purchasing the execution of work and not to do it yourself.

Keywords: competitive procurement, forest management planning

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohta.....	5
1.2 Tutkimusongelma.....	6
2 TUTKIMUSASETELMA.....	7
2.1 Asetetut tavoitteet.....	7
2.2 Käytetyt menetelmät ja aineisto.....	10
3 TULOKSET.....	12
3.1 Metsäsuunnittelun kilpailuttamisessa huomioitavia asioita.....	12
3.1.1 Tarjouskilpailun järjestämiseen tarvittavat esitiedot.....	12
3.1.2 Tarjouskilpailun järjestäminen.....	16
3.1.3 Kilpailuttamiseen liittyvät ongelmat.....	20
3.1.4 Yhteenveto huomioitavista asioista.....	22
3.2 Vihjeitä metsäsuunnittelun kilpailuttamiseen käytännössä.....	23
3.2.1 Tarjouskilpailuun tarvittavien tietojen selvittäminen.....	23
3.2.2 Tarjouskilpailun järjestämisen toimenpiteet.....	29
3.2.3 Yhteenveto käytännön toimenpiteistä.....	33
3.3 Sivututkimusten tulokset.....	35
3.3.1 Metsäsuunnitelmia laativat yritykset Satakunnassa.....	36
3.3.2 Metsäsuunnittelusta sopimisessa huomioitavia asioita.....	37
3.3.3 Metsäsuunnitelman laatimisvaiheessa huomioitavia asioita.....	40
4 POHDINTA.....	42
4.1 Tulosten hyödynnettävyys.....	42
4.2 Työn onnistuminen.....	43
LÄHTEET.....	44
LIITTEET.....	47

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Suomessa on maapinta-alaan suhteutettuna paljon metsää ja siten myös paljon metsänomistajia. Metsällä on merkittävää taloudellista merkitystä paljon metsää omistaville yhtiöille. Metsällä on taloudellista merkitystä myös monille yksityisille henkilöille, koska Suomessa olevista metsätilakokonaisuuksista n. 98 % on yksityisten henkilöiden, kuolinpesien tai verotusyhtymien omistuksessa (Metsätilakokonaisuudet omistusmuodoittain, [viitattu 16.6.2016]). Pinta-alalta tämä vastaa n. 60 % kaikkien metsätilojen kokonaispinta-alasta.

Metsälöistä kuitenkin vain vähemmistölle on ollut laadittuna ajantasainen metsäsuunnitelma. Metsälöllä tarkoitetaan metsänomistajan hallussa olevien metsäkiinteistöjen kokonaisuutta. Vuonna 2009 vain n. 45 %:lle metsälöistä oli tehtynä alle kymmenen vuotta vanha metsäsuunnitelma (Metsäsuunnittelun nykykäytännöt, päivitetty 1.6.2011). Tuolloin metsäpinta-aloiltaan pienemmille tilakokonaisuuksille suunnitelmia oli selvästi vähemmän kuin suurille tilakokonaisuuksille. Alle 20 ha:n metsälöistä vain n. 28 %:lle oli olemassa alle kymmenen vuotta vanha metsäsuunnitelma.

Nykyään metsänomistajilla on käytettävissään Internetin kautta helposti ja ilmaiseksi palveluja, joita voidaan hyödyntää metsään kohdistuvien töiden suunnittelussa. Näitä verkkopalveluja ovat mm. Maanmittauslaitoksen ylläpitämä Paikkatietoikkuna-karttapalvelu ja Suomen metsäkeskuksen Metsään.fi-palvelu. Metsään.fi-palvelu tarjoaa metsänomistajalle karttojen lisäksi tietoja metsätiloista, kuviokohtaiset tiedot metsäomaisuudesta ja toimenpide-ehdotuksia (Sisältö ja kattavuus, [viitattu 8.4.2017]). Kyseisessä palvelussa metsänomistaja voi myös päivittää tietoja metsissä tehdyistä toimenpiteistä (Metsänomistajan asiointi, [viitattu 6.4.2017]). Karttapalveluja puolestaan voidaan käyttää esim. metsätyökohteiden alueiden rajauksessa, kun kiinteistöjen raja täytyy löytää. Näillä palveluilla ei kuitenkaan voida korvata maastotarkistettua metsäsuunnitelmaa. Metsään.fi-palvelun tiedot metsistä eivät ole kaikilta osin maastotarkistettuja, joten erityisesti puuston iässä ja sivupuulajien määrissä voi esiintyä merkittäviä virheitä (Metsävaratietojen..., [viitattu

8.4.2017]). Lisäksi Metsään.fi-palvelun metsänhoitotyöehdotukset ovat yleisluonteisia, eivätkä ota huomioon metsänkasvattajan tavoitteita.

Metsäsuunnitelmien vähyyteen pienten metsälöiden omistajilla on helppo keksiä monia syitä. Ensinnäkin omistajat eivät välttämättä koe saavansa tarpeeksi taloudellista tai muun kaltaista hyötyä suunnitelmasta suhteessa sen hintaan tai sen eteen nähtävään vaivaan. Myös metsätaloudesta saatavan taloudellisen hyödyn mieltäminen ja laskeminen lienee monille hankalaa, koska yksi metsikkö tuottaa tuosta erittäin pitkien aikavälein suhteessa ihmisen elinikään. Monet pienimpien metsien omistajat eivät toisaalta välttämättä edes tarvitse suunnitelmaa, koska he ovat tyytyväisiä metsiköidensä tilaan ja he hoitavat niitä tarvittavissa määrin. Merkittävänä syynä on varmasti myös metsänhoidollisen ja taloudellisen osaamisen ja tiedon puute, jolloin metsäsuunnitelman kilpailuttamista, tilaamista ja tulkitsemista ei osata tehdä.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen, miten metsäsuunnittelu kilpailutetaan. Tutkimuksen tulosten avulla pienten metsälöiden omistajat, esim. useat yksityishenkilöt, kuolinpesät ja maatalousyrittäjät, pystyvät selvittämään helposti ja oikein mistä metsäsuunnitelma kannattaa tilata.

Aiheesta on selvästi tiedon puutetta. Googlen tavallinen hakukone tai Scholar-hakukone eivät tarjonneet maaliskuussa 2017 tehdystä hausta ainakaan ensimmäisissä hakutuloksissa aiheeseen täysin täsmäviä julkaisua. Aiheesta ei ole myöskään tehty vuoden 2017 helmikuun loppuun mennessä opinnäytetyötä, joka löytyisi Theseus.fi-verkkosivustolta. (Theseus..., [viitattu 21.3.2017]).

Perustietoja metsäsuunnitelmasta ja sen tulkitsemisesta löytyy kuitenkin helposti. Näitä tietoja löytyy esimerkiksi kirjoista. Yleisesti metsäsuunnitteluun liittyen on tehty myös useita opinnäytetöitä (Theseus..., [viitattu 21.3.2017]). Tästä syystä tutkimuksessa käsitellään vain sen ymmärtämisen kannalta välttämättömiä perustietoja metsäsuunnitelmasta.

2 TUTKIMUSASETELMA

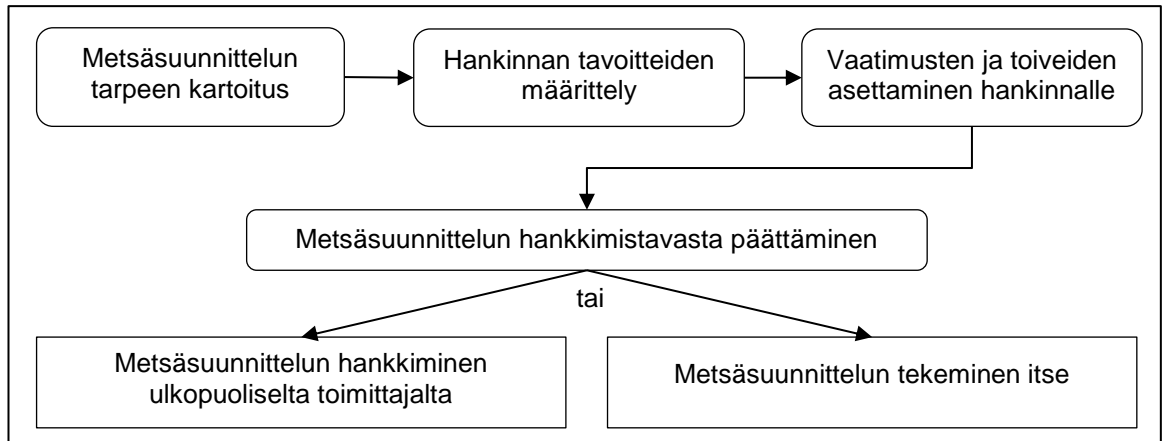
2.1 Asetetut tavoitteet

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimukselle asetettiin tarkat tavoitteet. Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää mitä metsäsuunnittelun kilpailuttamisessa täytyy huomioida ja miten metsäsuunnittelu käytännössä kilpailutetaan. Selvityksellä ei ollut tilaajaa. Tutkimus laadittiin päätöksenteon tueksi ensisijaisesti niille metsänomistajille, joille metsätalous on sivutulon lähde. Siksi tutkimus laadittiin heidän näkökulmastaan.

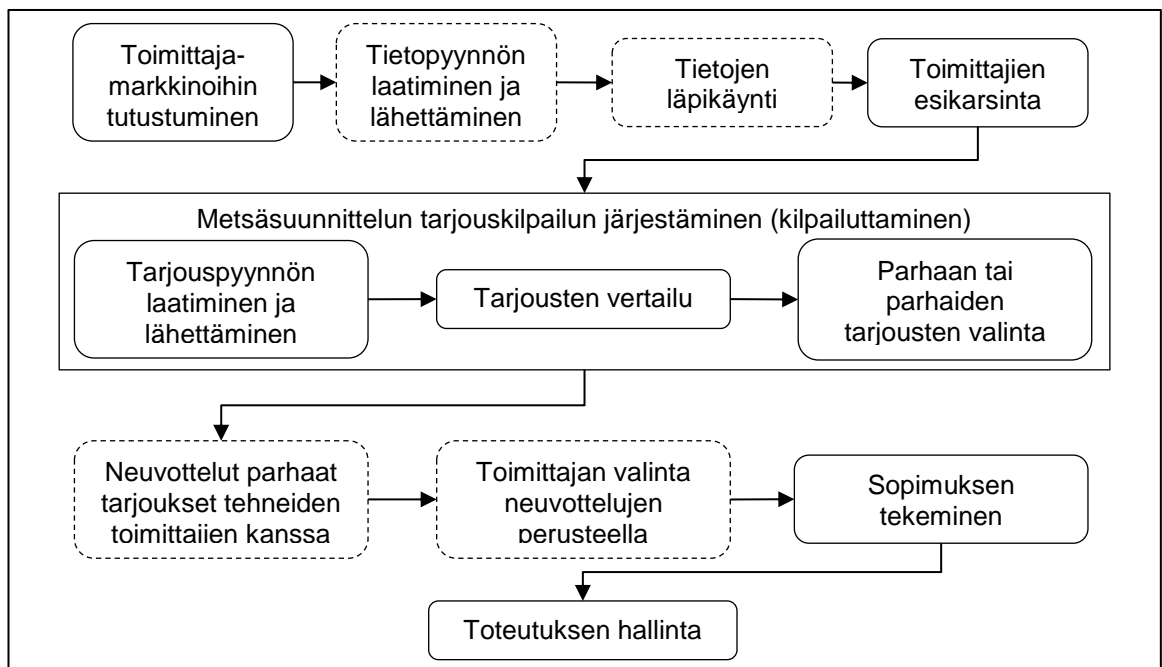
Tavoitteiden ymmärtämistä varten oli määritettävä tärkeimmät käsitteet. Metsäsuunnittelu rajattiin oletusarvoisesti tarkoittamaan sellaista metsäsuunnittelua, jonka lopputuloksena saadaan maastotarkastettu metsäsuunnitelma kymmenelle vuodelle. Tällaisen metsäsuunnitelman kuuluu sisältää arviot metsälön tuloista ja menoista.

Käsite kilpailuttaminen oli edellistä vaikeampi määrittää. Kielitoimiston sanakirjan ([viitattu 6.4.2017], hakusana kilpailuttaa) mukaan kilpailuttaminen tarkoittaa tarjouskilpailun järjestämistä. Samanlaiseen tulkintaan viittaa myös laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (L 1397/2016, 2 § 1. momentti & 23 §). Tätä työtä varten tarjouskilpailun järjestäminen rajattiin tarkoittamaan tarjouspyynnön laatimista ja lähettämistä, tarjousten vertailua ja parhaan tai parhaiden tarjousten valintaa.

Metsäsuunnitelman hankintaprosessi on kuvattu seuraavissa kuvioissa. Metsäsuunnittelun kilpailuttaminen on osa kyseistä prosessia ja kuviot antavat siksi selkeän kokonaiskuvan kilpailuttamiseen liittyvistä asioista. Hankinnan valmistelu on esitetty kuviossa 1 ja tarjouskilpailun osuus hankintaprosessissa on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 1. Prosessikuvaus metsäsuunnittelun hankkimisen valmistelusta (Hankintaprosessi, [viitattu 7.4.2017]; Kähönen-Anttila 26.2.2016).



Kuvio 2. Prosessikuvaus metsäsuunnittelun hankinnasta ulkopuoliselta toimittajalta (Hankintaprosessi, [viitattu 7.4.2017]; Kähönen-Anttila 26.2.2016).

Metsäsuunnitelman hankkiminen alkaa metsäsuunnittelun tarpeen kartoittamisella, ja hankinnan tavoitteiden määrittämisellä (Kuvio 1). Tavoitteiden perusteella hankinnalle asetetaan tarkentavat vaatimukset ja toiveet. Näitä alkutietoja voidaan seuraavaksi hyödyntää hankintatavan päättämisessä. Kun metsäsuunnittelu hankitaan ulkopuoliselta toimittajalta, hankintaprosessi jatkuu toimittajien etsimisellä ja esikarsinnalla (Kuvio 2). Karsinnassa voidaan hyödyntää toimittajilta erikseen pyydettyjä tietoja. Tämän jälkeen järjestetään tarjouskilpailu. Tarjouskilpailun jälkeen on mahdollista vielä neuvotella esim. kahden parhaimman tarjouksen tehneiden toimittajien

kanssa, jotta paras vaihtoehto saadaan varmasti selvitettyä. Hankintaprosessin viimeisiä vaiheita ovat sopimuksen laatiminen ja toteutuksen hallinta.

Tärkeimpien käsitteiden määrittämisen jälkeen tutkimuksella olleet tavoitteet on helppompi ymmärtää. Selkeyden vuoksi pää- ja sivutavoitteista on laadittu luettelmat.

Tutkimuksessa oli päätavoitteena selvittää

- mitä asioita metsäsuunnittelun kilpailuttamisessa pitää huomioida
- miten metsäsuunnittelun tarjouskilpailu käytännössä järjestetään.

Tutkimukseen oli sivutavoitteena liittää tiedot siitä,

- ketkä laativat metsäsuunnitelmia esimerkkimaakunnassa
- mitä asioita pitää huomioida tehtäessä sopimusta metsäsuunnittelusta
- mitä asioita kannattaa huomioida metsäsuunnitelman laatimisvaiheessa.

Työssä ei ollut tarkoitus selostaa kattavasti

- metsäsuunnittelun tarpeen arviointia
- päätöksentekoa metsäsuunnittelun teettämisestä ja kilpailuttamisesta
- valmiin suunnitelman käyttöä.

Aivan ensimmäiseksi tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää mitä asioita metsäsuunnittelun kilpailuttamisessa on huomioitava. Näistä asioista oli tavoitteena laatia lista, jota seuraamalla metsänomistaja muistaa ottaa kaikki asiat huomioon ennen kilpailuttamiseen ryhtymistä ja sen aikana.

Seuraavana vaiheena selvityksessä oli tarkoitus olla kilpailuttamiseen liittyvien käytännön toimenpiteiden selostaminen. Tällä vaiheella oli pyrkimys pienentää metsäsuunnittelun kilpailuttamiseen ja tilaamiseen ryhtymisen kynnyistä, mikä voi seurata asian kokemisesta vaikeana. Tavoitteena oli, että kertomalla suoraan vaihtoehtoisista ja suositeltavista toimenpiteistä, metsänomistaja pääsee helposti alkuun metsäsuunnitelman hankkimisessa.

Tutkimuksen lisänä oli tavoitteena selvittää vielä mitkä tahot tarjoavat palvelunaan metsäsuunnitelman laatimista ja luontoarvojen kartoittamista Satakunnan alueella. Tarkoituksena oli luoda metsänomistajalle käsitys kuinka paljon palveluntarjoajia on

ja mistä heitä voidaan löytää. Satakunta valittiin esimerkkialueeksi, koska se on tutkimuksen tekijän kotiseutua.

Toisena lisätavoitteena oli selvittää, mitä tilaajan kannattaa ottaa huomioon sopimuksen laatimisesta. Metsäsuunnitelma tehdään vasta kun siitä on sovittu ja siten kuin siitä on sovittu, joten sopimuksen laatiminen on oleellinen osa hankintaprosessia. Siksi tämän asian selvittäminen otettiin mukaan tutkimukseen.

Lopuksi tutkimuksen lisätietona oli tarkoitus selvittää lyhyesti mitä tilaajan kannattaa ottaa huomioon, kun suunnitelmaa ollaan laatimassa. Tarkoitus oli selvittää esimerkiksi millaista yhteyttä suunnittelijaan on syytä pitää, jotta suunnitelmaan tulee kaikki tarvittavat ja muuten toivotut tiedot.

2.2 Käytetyt menetelmät ja aineisto

Menetelmät yleisesti. Tutkimus tehtiin kirjallisuuskatsauksena. Kilpailuttamisesta, metsäsuunnittelusta, metsäsuunnitelmista ja metsätaloudesta etsittiin tietoa useista lähteistä. Eri lähteistä löytyviä tietoja vertailtiin tietojen luotettavuuden selvittämiseksi ja kattavuuden varmistamiseksi. Näin hankituista tiedoista koostettiin tavoitteiden mukaiset tulokset.

Tulokset laadittiin mahdollisimman yleisellä tasolla – työn tavoitteet kuitenkin huomioiden –, jotta niitä voitaisiin hyödyntää helposti myös muissa hankinnoissa. Tätä ei erikseen kirjattu tutkimuksen tavoitteeksi, mutta se oli tutkimuksen tarkoituksena alusta asti. Siksi monessa kohtaa tuloksissa asia ilmaistaan ensin yleisesti ja sitten kerrotaan miten se soveltuu pienen metsälön metsäsuunnittelun kilpailuttamiseen. Tällä tavalla tuloksista kyetään näkemään myös metsäsuunnittelun hankinnan erityispiirteitä suhteessa hankintoihin yleensä.

Aineisto ja sen hyödyntäminen. Tietoa haettiin ennen kaikkea Internetistä. Tämä mahdollisti ajantasaisten ja määrältään lukuisten lähteiden vertailun tehokkaasti. Löydettyjen verkkolähteiden laadulle annettiin painoa paljolti niiden kirjoittajien kokemuksen perusteella.

Päätuloksia varten metsäsuunnitelmalta vaadittavasta sisällöstä hankittiin tietoa eniten metsätalouden oppikirjasta ja Internetissä olevilta aiheeseen liittyviltä verkkosivuilta. Metsäsuunnitelmien tavallisesta sisällöstä tietoa haettiin puolestaan metsäsuunnitelmia tekevien yritysten Internetsivuilta. Näitä tietoja vertaamalla muodostettiin selvitys siitä löytyykö metsäsuunnitelmista yleensä tarvittavat tiedot ja ovatko ne luotettavia.

Urakoiden kilpailuttamisesta haettiin tietoa Internetistä: suomen- ja englanninkielisistä verkkokirjoista, verkkoartikkeleista ja asiantuntijoiden blogikirjoituksista. Tietoa etsittiin kilpailuttamiseen valmistautumisesta, tarjouspyyntöjen laadinnasta, tarjousten vertailusta ja parhaan toimittajan valinnasta. Löydettyä yleistä ja muihin aloihin sovellettua tietoa kilpailuttamisesta sovellettiin metsäsuunnitelmien kilpailuttamiseen.

Kilpailuttamisen yleisistä ongelmista löydettiin hyvä koonti eräästä teoksesta. Teoksen kirjoittajat olivat työskennelleet vuosia tarjouskilpailuihin liittyvissä työtehtävissä. Siksi tämän työn tuloksiin kirjoitettiin oma lukunsa kyseisistä ongelmista. Nämä vaikeuksia aiheuttavat tilanteet tulevat esille myös muualla tuloksissa, mutta omalla luvulla niiden merkitystä saatiin korostettua, jolloin lukija osaa ehkä varoa niitä paremmin.

Sivutuloksia varten metsäsuunnittelupalvelua Satakunnan alueella tarjoavia yrityksiä etsittiin Internet-haulla, Fonecta.fi-palvelun haulla ja Keltaisilta sivuilta. Löytyneiden yritysten nimet kirjattiin ylös, mikäli niillä oli toimipiste Satakunnassa ja yritysten palvelukuvauksessa oli maininta metsäsuunnittelusta tai metsäsuunnitelmien laatimisesta. Yritysten nimien lisäksi tuloksiin kirjattiin yritysmuoto ja yhteystietojen löytöpaikat. Kerättyjen tietojen perusteella annettiin yleiskuva alueellisesta tarjonnasta ja arvioitiin yritysten alueellista löydettävyyttä.

Sopimusten laatimisesta ja urakan toteutusvaiheesta tietoa löydettiin samasta kirjallisuudesta kuin mistä tietoa löydettiin päätuloksiin. Saadut tiedot sopimisesta ja urakoiden toteutusvaiheesta olivat enimmäkseen yleistettyjä, mutta tietoja sovellettiin tutkimuksen tilanteeseen.

3 TULOKSET

3.1 Metsäsuunnittelun kilpailuttamisessa huomioitavia asioita

3.1.1 Tarjouskilpailun järjestämiseen tarvittavat esitiedot

Metsäsuunnittelun kilpailuttamisen eli tarjouskilpailun järjestämisen valmistelut alkavat jo hankintaprosessin alussa, kuten tutkimuksen tavoitteissa kerrottiin (Kuvio 1). Näihin valmisteluihin kuuluu hankinnan tarpeiden kartoitus, tavoitteiden määrittely sekä vaatimusten ja toiveiden asettaminen. Valmisteluihin kuuluu myös toimittajiin tutustuminen ja niiden valinta tarjouskilpailua varten (Kuvio 2).

Tarve hankinnalle. Tarpeen kartoitus on erittäin tärkeä vaihe hankintaprosessia, koska siihen hankinta perustuu (Kähönen-Anttilan 26.2.2016; Tarvekartoitus, [viitattu 19.4.2017]). Esimerkiksi metsäsuunnitelman sisältö riippuu metsäomistajan metsien käytön tarpeista (Noponen, Nieminen, Reiman & Hoppula 2011, 167). Siksi tarpeen kartoitus täytyy tehdä ennen tarjouskilpailun järjestämistä.

Kilpailuttamisen ammattilaisen Kähönen-Anttilan (26.2.2016) mukaan tarpeen määrittely alkaa nykyisen tilanteen ja toiminnan kuvaamisella. Hän toteaa, että tällä kuvaamisella saadaan selville mikä nykytilanteessa on vialla, ja että tällä tavalla tarvittavat muutokset on helppo kuvata ja perustella.

Metsiköiden nykytilan laaja ja yksityiskohtainen kuvaaminen ei ole kuitenkaan tarpeen metsäsuunnittelua hankittaessa. Metsiköiden nykytilan tarkka kartoittaminen kuuluu nimittäin metsäsuunnitelman laatimiseen (Noponen ym. 2011, 166–167). Sen sijaan nykytilan kuvaamisessa voidaan keskittyä mm. metsien nykyisten hyödyntämis- ja hoitamistapojen selostamiseen.

Kähönen-Anttilan (26.2.2016) prosessikuvauksen mukaan nykytilan kuvaamisen jälkeen on kuvattava haluttu lopputulos. Tämä tarkoittanee päämäärää toiminnalle, johon hankinnalla pyritään vaikuttamaan, koska se täytyy tuntea muutostarpeiden määrittämiseksi. Metsälön tapauksessa on siis kerrottava näkemys metsälön halusta tulevaisuudesta. Pelkkä tulevaisuudenkuva ei kuitenkaan riitä, sillä yleensä

ihmisillä on myös periaatteita, kuten arvoja, joita noudattaen lopputulos pitää saavuttaa. Siksi myös nämä periaatteet on syytä kirjata ylös.

Nykytilan, halutun tulevaisuuden ja toimintaperiaatteiden kuvaamisen avulla pitäisi tarpeet pystyä määrittämään. Tarpeet voidaan määrittää sellaisiksi asioiksi, joita tarvitaan pääsemiseen nykytilasta päämäärään periaatteita noudattaen. Hill ja Solt (20.8.2010, 91) painottavat, että kilpailuttaminen onnistuu täydellisesti vain, jos tarpeet on määritetty yksiselitteisesti. Tarpeiden tarkka määrittäminen on edellytys tarkalle hankintasuunnitelmalle, jota tarvitaan, jotta hankinnasta saadaan paras vastine kustannuksille (Woodhams 2001, 4).

Tavoitteet hankinnalle. Projekteille voidaan antaa kolme keskeistä tavoitetta Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 31–32) mukaan. Nämä tavoitteet ovat laajuus-, aika- ja kustannustavoite. Koska hankinta voidaan nähdä yhdenlaisena projektina, voidaan myös sen tavoitteet luokitella samalla tavalla. Hankinnan tavoitteilla vastataan siis kysymyksiin mitä hankitaan, millä aikataululla hankinta tehdään sekä millaisin rahallisoin ja muunlaisin kustannuksin hankinta tehdään (Artto ym. 2006, 31).

Laajuustavoite laaditaan tarpeen ja tarjonnan perusteella. Tarpeista on valittava ne, joihin hankinnalla vastataan. Kähönen-Anttilan (26.2.2016) mukaan kaikkia tarpeita ei välttämättä kannata pyrkiä täyttämään yhdellä hankinnalla, vaan aloittaa voidaan tärkeimpien täyttämistä. Hänen mukaansa tarpeet tulee rajata oikein, jotta kilpailutus onnistuu helposti. Hankittava kokonaisuus tuleekin rajata sellaiseksi, että se löytyy markkinoilla olevien yritysten normaalista tuotevalikoimasta (Artto ym. 2006, 180; Hytönen & Lehtomäki 2010, 45). Muussa tapauksessa valittu kokonaisuus saattaa rajoittaa tarjoajien määrää, jolloin kilpailuttaminen ei onnistu kunnolla.

Metsäsuunnittelun hankinnan tarpeen rajauksessa voi auttaa metsäsuunnitelmien yleiseen sisältöön tutustuminen. Tällöin päästään selville millaista suunnittelupalvelua yritykset tyypillisesti tarjoavat, jolloin hankintakokonaisuus saadaan rajattua niin, että markkinoilta löytyy siihen ratkaisu. Hankittavan kokonaisuuden määrittelyssä on hyvä huomioida myös merkittävimpien alan toimijoiden verkko- ja oheispalvelut. Merkittävimmillä metsäsuunnittelua tarjoavilla yrityksillä on palvelutarjonnassaan yleensä verkkometsäsuunnitelma, eli verkkopalvelu, jolla metsäsuunnitelmaa on

mahdollista selata ja hyödyntää monin tavoin. Tällainen palvelu on myös metsäkeskuksen Metsään.fi-palvelu, joka on ilmainen.

Aikatavoite laaditaan myös tarve huomioon ottaen. Tarve määrittelee, milloin hankinnan on oltava valmis ja asiakkaan käytettävissä (Arto ym. 2006, 33). Aikatavoitetta laadittaessa on aihetta huomioida myös muita tekijöitä, kuten toteutukselle sopiva ajankohta.

Kustannustavoitteen tärkeyttä ei tarvinne perustella. Tavoite kertoo minkä verran hankinta saa maksaa. Kustannustavoite voi olla tarkka rajausta hinnasta tai ohjeellinen arvo, toteavat Arto ym. (2006, 33). Heidän mukaansa tarkka rajausta saattaa rajoittaa liikaa hankinnan laajuutta, jolloin lopputulos kärsii. Heidän mukaansa ohjeellinen arvo on sen sijaan mahdollista perusteltuna ylittää, minkä vuoksi se voi monesti olla parempi vaihtoehto.

Tavoitteita vastaavat vaatimukset ja toiveet hankinnalle. Vaatimukset hankinnalle laaditaan sen tavoitteiden perusteella. Vaatimusten tarkoituksena on varmistaa, että hankinnan kohde vastaa tarpeita ja että se soveltuu aiottuun käyttötarkoitukseen (Hytönen & Lehtomäki 2010, 90).

Hankintojen tavoitteisiin liittyen on mahdollista asettaa hyvin monenlaisia vaatimuksia. Hankintalain (L 1397/2016, 68 § & 93 §:n 2. momentti) ja Arton ym. (2006, 82) mukaan vaatimuksia voidaan asettaa mm.

- hankinnan kohteelle, kuten
 - suunnittelulle
 - toiminnallisille ominaisuuksille
 - teknisille ominaisuuksille
 - tukipalveluille
 - kehitys ja päivitysmahdollisuuksille
- hinnoittelutavalle
- toimittajalle, kuten
 - toimittajan taloudelliselle ja rahoitukselliselle tilanteelle
 - työn tekijöiden ammatilliselle pätevyydelle
 - toimittajan tekniselle soveltuvuudelle
- toteutukselle, kuten

- asiakkaan osallistumisen määrälle ja tavalle
- toimitusajalle.

Vaatimukset hankinnan kohteelle ja sen toimittajalle täytyy asettaa harkiten. Vaatimukset voidaan lisätä sellaisenaan tarjouspyyntöön, joten ne vaikuttavat kilpailuttamisen onnistumiseen. Kähönen-Anttilan (26.2.2016) mukaan vaatimukset täytyykin asettaa niin selkeästi, että niiden perusteella saaduista tarjouksista tulee samoilla tavoilla mitattavia ja siten vertailukelpoisia.

Kähönen-Anttilan (26.2.2016) mukaan vaatimusten määrittämisessä on syytä huomioida lisäksi niiden määrä ja tiukkuus. Vaatimuksia ei saa jättää liian löyhiksi, koska silloin tarjousten eroavaisuudet voivat kasvaa, jolloin tarjousten keskinäisestä vertailusta saattaa tulla vaikeaa. Vaatimuksista ei kannata myöskään tehdä liian tiukkoja, koska se saattaa suoraan johtaa tarjousten määrän pienenemiseen (Tarjouspyyntö, [viitattu 21.4.2017]).

Metsäsuunnittelun tapauksessa tarjousten erot jäänevät kuitenkin joka tapauksessa vähäisiksi, koska metsäsuunnitelman sisältö on vakiintunut. Pienen metsälön omistajan on silti huomioitava, että työstä saatava pieni kate vähentää toimittajien kiinnostusta tarjouspyynnön jättämiseen (Artto ym. 2006, 69). Toimittajien kiinnostusta ei tällöin kannata enää vähentää todella tiukoilla vaatimuksilla.

Kaikista hankintaan vaikuttavista asioista ei välttämättä kannata tehdä vaatimuksia, vaan ne voidaan esittää toiveina. Vaatimukset voidaan käsittää pakollisesti täytettäviksi ehdoiksi, kun taas toiveita ei ole pakko täyttää (Hytönen & Lehtomäki 2010, 90). Toiveina on aihetta esittää sellaiset asiat, jotka eivät ole välttämättömiä hankinnan onnistumiselle, mutta jotka parantavat sen onnistumisen mahdollisuuksia tai siitä saatavaa hyötyä. Asetettuja toiveita on mahdollista käyttää tarjousten arviointiperusteina, jolloin parhaimmiksi tarjouksiksi arvioidaan ne, jotka toteuttavat toiveet parhaiten (Hytönen & Lehtomäki 2010, 90).

Toimittajiin tutustuminen ja niistä sopivien valinta tarjoajiksi. Ennen tarjouskilpailun järjestämistä palveluntarjoajia pitää löytää, ja niihin täytyy tutustua. Tämän jälkeen toimittajista valitaan ne, joilta pyydetään tarjousta palvelusta.

Toimittajien määrä voi vaihdella paljon riippuen hankittavasta tavarasta tai palvelusta. Metsäsuunnittelua tarjoavia yrityksiä on Suomessa vähän. Haku Fonecta.fi-palvelusta ([viitattu 20.4.2017]) tuotti huhtikuussa 2017 metsäsuunnittelu-hakusanelle 280 hakutulosta koko Suomesta. Näistä tuloksista suuri osa oli metsänhoitoyhdistysten ja suurien yritysten toimipisteitä tai asiantuntijoita. Hakutulokset eivät tietenkään välttämättä sisällä kaikkia palvelua tuottavia yrityksiä, mutta toisaalta pieni osa hakutuloksista oli myös asiaan liittymättömiä. Hakutulosten perusteella metsäsuunnittelusta kilpailevia yrityksiä ei ole Suomessa montaa. Määrä saattaa tietenkin vaihdella paikallisesti paljon.

Palveluntarjoajien löytämisen jälkeen heihin pystytään tutustumaan Kähönen-Anttilan (26.2.2016) mukaan tarkemmin yritysten mahdollisten nettisivujen, suositusten ja asiakaspalautteiden avulla sekä pyytämällä heiltä tietoja. Kerättyjen tietojen perusteella voidaan toimittajaehdokkaista karsia sopimattomat pois. Jos yrityksiä on vielä paljon jäljellä, niistä voidaan valita vain parhaat, jolloin tarjousten vertailun työ määrä vähenee (Woodhams 2001, 32). Tällöin asiakas voi valita parhaimmiksi yrityksiksi sellaiset, joiden työtavat ovat sopivat, joilla on kokemusta vastaavista töistä, jotka kilpailevat eniten suunnitellun kokoisista sopimuksista ja jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään yhdessä asiakkaan kanssa.

3.1.2 Tarjouskilpailun järjestäminen

Tarjouspyyntö. Varsinaisen tarjouskilpailun järjestäminen alkaa tarjouspyynnön laatimisella (Kuvio 2). Tarjouspyyntö lähetetään edellisessä vaiheessa valituille toimittajille.

Tarjouspyyntö voi sisältää paljon eri tietoja. Artton ym. (2006, 183–184), hankintalain (L 1397/2016, 68 §) ja Logistiikan Maailman (Tarjouspyyntö, [viitattu 21.4.2017]) mukaan tarjouspyyntöön yleisesti ottaen sisältyy

- johdanto tarjouspyyntöön
- tarjouksenteko-ohjeita, kuten
 - määräaika tarjousten tekemiselle
 - toimitusosoite tarjouksille
 - tieto kielestä tai kielistä, joilla tarjoukset on laadittava

- vaatimukset tarjousasiakirjojen esittämiselle ja muodoille
- yleiset tiedot, kuten
 - määrittely hankinnan kohteesta
 - selvitys toimitusmäärästä ja yksiköstä
 - selvitys toimitusajasta ja -paikasta
 - selvitys velvoitteista
 - kuvaus alihankkijan ja tilaajan vastuista
 - hankinnan tavoitteiden mukaiset vaatimukset
 - selvitys tarjousten vertailun perusteista
 - vaatimus tarjouksen voimassaoloajalle
- muut tiedot, jotka eivät vaikuta tarjousten vertailuun, kuten
 - ehdotus hinnoittelutavasta
 - ehdotus maksuehdoista
 - ehdotus sakkopykälisestä ja mahdollisista bonuspykälisestä
 - ehdotus takuuehdoista ja vakuuksista
- mahdollisia liitteitä, kuten
 - sopimusluonnos
 - yleiset sopimusehdot
 - hankinnan kohteen tarkka tekninen kuvaus.

Tarjouspyynnön täytyy tietenkin sisältää ohjeet tarjouksen tekemiseen. Ohjeet sisältävät tiedon määräajasta tarjouspyynnön jättämiselle ja osoitteen johon tarjoukset toimitetaan. Ohjeisiin voi kuulua myös toiveet ja vaatimukset tarjouksen kielelle ja muotoilulle, mikäli niitä on.

Alussa määritetyt tarpeet kannattaa kuvata tarjouspyynnössä mahdollisimman selkeästi ja tarpeeksi yksityiskohtaisesti (Kähönen-Anttila 26.2.2016). Vastaavasti tarjouspyynnössä on eriteltävä selkeästi ja tarkasti millaista palvelua vaaditaan (Kähönen-Anttila 26.2.2016; Tarjouspyyntö, [viitattu 21.4.2017]). Halutun palvelun tarkka kuvaus helpottaa toimittajaehdokkaita tarjousten laadinnassa.

Tarjouspyynnössä on tarkoituksenmukaista ilmoittaa tarjousten vertailuperusteet, koska tällä tavoin tarjoaja saa tietää kunnolla, millaista palvelua tarjouspyynnön tekijä haluaa. Tarjoaja pystyy tällöin suunnittelemaan palvelunsa paremmin vaatimuksia ja toiveita vastaavaksi.

Pienen metsälön metsäsuunnittelun hankintaa eivät kuitenkaan selvästi koske kaikki edellisen luettelman kohdat, kuten toimitusmäärä. Yleisiä sopimusehtoja tai sopimusluonnosta ei myöskään yksityinen henkilö luultavasti esitä, koska niiden tarkoitus on helpottaa toistuvien samankaltaisten sopimusten laatimista. Sen sijaan tarjouspyynnössä voidaan pyytää selvitystä toimittajan asettamista sopimusehdoista, joista ei voida tinkiä sopimisvaiheessa.

Tarjouspyynnössä ei silti ole tärkeintä pelkästään asiasisältö, vaan myös asioiden esitysmuoto. Kähönen-Anttila (26.2.2016) painottaa vaatimusmäärittelyn ja tarjouspyynnön selkeyttä, jotta kaikki asianomaiset ymmärtävät asiat samalla tavalla. Tämä on tietenkin yksi kilpailuttamisen onnistumisen edellytys.

Tarjouspyynnön laatimisessa täytyy myös huomioida, että se ei saa olla keitään toimittajia suosiva (Arto ym. 2006, 183). Esimerkiksi hankittavan kohteen tekniset vaatimukset eivät saa suosia yhden toimittajan ratkaisuja. Sama pitää huomioida myös tarjouksen laatimisvaatimuksissa. Näin siksi, että pienille toimittajille tiukasti esitykseltään rajattujen tarjousten laatiminen saattaa olla paljon vaikeampaa kuin suurille yhtiöille. Tällöin pieni yritys voit jättää tarjouksen tekemättä ja asiakas voi menettää parhaan ratkaisun tarpeeseensa. Toisaalta hyvän metsäsuunnitelman laatiminen vaatii myös hyviä kirjallisen esittämisen taitoja, joten metsäsuunnittelua hankittaessa tarjouksen esittämistavalle on perusteltua esittää joitain vaatimuksia.

Tarjousten vertailu. Tarjousten vertailun tarkoitus on selvittää, mikä tarjous on hankinnan tavoitteiden kannalta paras. Paras voi tarkoittaa tässä tapauksessa jotain monesta eri asiasta. Siksi tarjousten arviointiin, pisteytykseen ja vertailuun on useita eri tapoja.

Yksinkertaisin vertailutapa lienee tarkastaa täyttääkö tarjoukset palvelulle asetetut vähimmäisvaatimukset, minkä jälkeen vaatimukset täyttävistä tarjouksista halvimman tehnyt toimittaja valitaan voittajaksi. Tämä tapa ei huomioi tarjottujen palveluiden mahdollisia laatu- ja hyötyeroja, koska saatava hyöty ja sen saamisen todennäköisyys on asetettu vertailun kannalta vakioksi. Arton ym. (2006, 65) mukaan kyseinen tapa edellyttää, että asiakas, eli tarjouksen pyytäjä, pystyy määrittämään hankinnan teknisen osan riittävän tarkasti. Tämä tarkoittanee toisin sanoen sitä, että

asiakkaalla täytyy olla tarpeeksi osaamista määritellä hankinnan onnistumisen kannalta tärkeimmät tarpeet ja vaatimukset tarkasti. Tätä tapaa on perusteltua käyttää, kun tavoitteena on saada tarkasti määritelty vähimmäishyöty mahdollisimman pienin kustannuksin.

Toinen tapa on ottaa huomioon toimittajien tarjoamista palveluista saatavien hyötyjen ja niiden saamisen todennäköisyyksien erot. Artton ym. (2006, 65) mukaan toimittajille annetaan näin mahdollisuus kehittää paras ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Tällöin voittajaksi valitaan hinta–hyöty-suhteeltaan hankinnan tavoitteiden mukaisesti parhaan tarjouksen tehnyt toimittaja. Tämän tavan haittapuolena on, että se on selkeästi edellistä työläämpi ja monimutkaisempi tapa valita kilpailun voittaja, koska hintojen lisäksi joudutaan vertailemaan saatavaa hyötyä ja hankinnan onnistumisen todennäköisyyttä. Tätä tapaa voidaan käyttää esimerkiksi, kun hankinnan tavoitteena on mahdollisimman suuri hyödyn ja kustannusten erotus.

Kolmas tapa on vertailla vain saatavan hyödyn eroja. Tällöin siis hankinnan hinta on asetettu kiinteäksi ja tarjoajat kilpailevat vain laatuun liittyvillä perusteilla. (L 1397/2016, 93 §:n 3. momentti.) Tämä tapa siis edellyttää, että asiakas osaa määrittää tarkasti hinnan, jolla hän pystyy hankkimaan tarpeitaan mahdollisimman lähelle vastaavan kokonaisuuden. Siksi tämä vertailutapa soveltuu huonosti pienen metsälön metsäsuunnittelun hankintaan.

Otettaessa vertailussa huomioon laatuerot, täytyy nämä tekijät tehdä vertailukelpoiksi pisteyttämällä ne. Kilpailuttamisen asiantuntija Lahtinen (10.9.2013) huomauttaa, että pisteyttämiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. Hänen mukaansa oleellisinta on, että pisteiden laskentamalli edesauttaa hankinnan tavoitteiden saavuttamista.

Parhaan tai parhaiden tarjousten valinta. Tarjouskilpailulle ei välttämättä kannata valita vain yhtä voittajaa, jos yksikään tarjouksista ei ole selvästi ylivoimainen muihin nähden (Kähönen-Anttila 26.2.2016). Valitsemalla kaksi tai kolme parasta tarjousta, voidaan nämä tarjoajat ottaa loppuneuvotteluihin. Neuvotteluissa käydään läpi lisätietoja, joiden perusteella valitaan paras toimittaja, jonka kanssa tehdään sopimus (Artto ym. 2006, 187).

Pienien ja yksinkertaisten hankintojen tapauksessa toimittajaksi voi toisaalta hyvinkin kannattaa valita suoraan kilpailun voittaja (Artto ym. 2006, 76). Esimerkiksi pienen metsälön metsäsuunnittelu ei ole iso hanke, joten jatkoneuvotteluilla ei helposti saavuteta merkittäviä hyötyjä suhteessa niihin menevään työhön.

Tarjouskilpailun jälkeen osallistujille kerrotaan sen tulos. Kilpailun tulos ja kilpailijoiden arviointi on syytä selostaa kirjallisesti tilanteeseen sopivalla tarkkuudella, koska toimittajilla on oikeus puolueettomaan ja läpinäkyvään kohteluun. Toimittajat voivat lisäksi oppia saamastaan palautteesta jotain liiketoiminnalleen tärkeitä asioita. Tällöin heidän kannaltaan osallistuminen tarjouskilpailuun ei ole ollut täysin turhaa. (Artto ym. 2006, 66 & 268.) Palautteita annettaessa on kuitenkin muistettava luottamuksellisuus. Tarjoukset voivat sisältää arvokkaita yrityssalaisuuksia, joten tarjoajille ei pidä paljastaa toistensa tarjousten yksityiskohtia (Woodhams 2001, 7). Vastaavasti kukaan tarjouspyynnön saanut ehdokas ei saa paljastaa tarjouspyynnön sisältöä kenellekään ulkopuoliselle.

3.1.3 Kilpailuttamiseen liittyvät ongelmat

Kilpailuttaminen voi mennä pieleen usealla tavalla ja monessa hankintaprosessin vaiheessa. Pahimmillaan kilpailuttamisessa tehdyt virheet johtavat lopputulokseen, joka ei tyydytä kumpaakaan osapuolta, ei asiakasta eikä toimittajaa (Hill & Solt 20.8.2010, 91). Siksi kilpailuttamisen ongelmakohdat on syytä tiedostaa, ennen kuin kilpailuttamiseen ryhdytään.

Hillin ja Soltin (20.8.2010, 89) mukaan merkittävin ongelma kilpailuttamisessa on, että siinä asiakkaalle ja toimittajalle ei synny yhteistä tavoitetta. Sen sijaan asiakkaan tavoitteena on saada paras tuote mahdollisimman halvalla ja toimittajan tavoitteena on saada mahdollisimman suuri tuotto mahdollisimman pienin kustannuksin. Tämä ristiriita saattaa lisätä muita kilpailuttamisen ongelmia.

Toinen kilpailuttamisen merkittävänä ongelma on, että ostajalla ei usein ole ammatitaitoa tai kokemusta valita parasta tarjousta. Tämä voi johtaa vaikeisiin tilanteisiin. Esimerkiksi asiakas saattaa antaa tarjoukselle hyvät pisteet, vaikka se on laadittu

perustuen virheellisiin laskelmiin, jolloin tarjottu työ voi olla toteuttamiskelvoton. Tällaiset tarjoukset on pystyttävä tunnistamaan ongelmien välttämiseksi. (Hill & Solt 20.8.2010, 91 & 94.)

Yleinen ongelma varsinkin monimutkaisissa hankinnoissa on, että tarjoaja tekee virheen laskelmissaan ja hinnoittelee tarjouksensa liian alhaiseksi. Tämä mahdollisesti johtaa siihen, että asiakas valitsee virheen tehneen toimittajan voittajaksi, jolloin toimittajan on toimittava tarjouksensa mukaisesti. Tällöin toimittaja pyrkii vähentämään tappioitaan tuottamalla tuotteen mahdollisimman halvalla, jolloin lopputuloksessa voi esiintyä ongelmia, joita asiakas ei osannut ennustaa hankintaan liittyviä vaatimuksia määritellessään. (Hill & Solt 20.8.2010, 90.) Tämä ongelma voidaan välttää, jos asiakas osaa kysellä poikkeuksellisen pienen hinnan syitä, eikä halua tavoitella vain omaa etuaan.

Hankinta voi olla myös alusta asti tuomittu epäonnistumaan, jos asiakas on määrittelyt tarpeensa ja vaatimuksensa huonosti. Tämä ei ole välttämättä tarjoajan ongelma, jos osapuolilla ei ole yhteisiä tavoitteita. Tällöin toimittaja ei välttämättä huomautta asiasta, vaikka huomaisi asiakkaan virheet, ja asiakas saattaa saada toimimattoman ratkaisun tarpeeseensa. Jos toimittajalla on tavoitteena myös palvelun onnistuminen, esimerkiksi suositusten saamiseksi, toimittaja mahdollisesti pyrkii ohjeistamaan asiakasta virheidensä korjaamiseen. Tällöinkin lopputulos voi olla kelvoton, jos asiakas ei ota opiksi toimittajan ohjeista ja korjaa määritelmiään tarpeistaan ja vaatimuksistaan. (Hill & Solt 20.8.2010, 93)

Kilpailuttamiseen liittyvä yleinen ongelma on lisäksi, että toimittajat joutuvat laatimaan tarjouksensa usein hyvin lyhyessä määräajassa. Tällöin tarjoukset on saatava laadittua kerralla oikein, koska tarkistuksiin ei ole aikaa. Tämä taas tarkoittaa, että tarjouksiin jää helposti virheitä. (Hill & Solt 20.8.2010, 90.)

Tarjouksissa ilmoitetuissa takuissa on myös omat ongelmansa. Hillin ja Soltin (20.8.2010, 93) mukaan projektin epäonnistuessa se tapahtuu yleensä niin monesta syystä, että vastuuta ei pystytä sysäämään yhdelle osapuolelle. Tällöin takuusta ei ole hyötyä. Siksi takuiden arvostusta kilpailuttamisessa on syytä harkita kunnolla.

Edellä olevista ongelmakuvauksista käy hyvin ilmi, että vaikeudet kilpailuttamisessa usein liittyvät toisiinsa ja pahentavat toisiaan. Ongelmia aiheuttavat tekijät voidaan

tiivittää muutamaan sanaan: itsekeskeisyys, kiire, osaamattomuus ja huolimattomuus.

3.1.4 Yhteenveto huomioitavista asioista

Ennen hankinnan kilpailuttamista siihen on valmistauduttava huolella. Ensin on määritettävä hankinnan tarve. Sen määrittäminen aloitetaan kuvaamalla nykytila, johon hankinnalla pyritään vaikuttamaan. Metsäsuunnittelun hankinnan tapauksessa se tarkoittaa metsien hyödyntämisen ja hoitamisen nykytilan kuvaamista. Tarpeen selvittämiseksi täytyy kuvata myös toiminnan päämäärä ja periaatteet. Tarpeen määrittely on oltava selkeä ja yksiselitteinen.

Seuraavaksi hankinnalle on määritettävä laajuus-, aika- ja kustannustavoitteet. Näiden perusteella hankinnalle asetetaan vaatimukset ja toiveet. Vaatimusten pitää olla sopivan tiukat, selkeät ja yksiselitteiset, ja niitä voidaan asettaa hankinnan kohteelle, hinnoittelutavalle, toimittajille ja toteutukselle. Toiveita on tarkoituksenmukaista asettaa asioista, jotka eivät ole välttämättömiä, mutta toivottavia. Toiveita käytetään tarjousten vertailuperusteina.

Tarjouskilpailuun pyydettyjä toimittajia täytyy myös löytää ja valita. Toimittajien tietoja voidaan etsiä Internetistä ja Keltaisilta sivuilta. Metsäsuunnittelua tarjoavien yrityksiä ei ole Suomessa kuitenkaan montaa. Toimittajiin on mahdollista tutustua tarkemmin kotisivujen, suositusten, asiakaspalautteiden ja tietopyyntöjen avulla.

Valituille toimittajille lähetetään tarjouspyyntö, jonka on oltava selkeä, yksiselitteinen, tarpeeksi yksityiskohtainen ja ketään tarjoajaa suosimaton. Tarjouspyyntö voi sisältää useita osioita, kuten johdannon, tarjouksenteko-ohjeet, yleiset tiedot, muut tiedot ja liitteet.

Tarjoustensaamisen jälkeen niitä on vertailtava niistä hankinnan tavoitteiden kannalta parhaan tunnistamiseksi. Tarjouksia metsäsuunnittelusta on mahdollista vertailla joko pelkän hinnan perusteella tai, jos vaatimusmäärittelyn tarkkuudesta ei olla varmoja, hinnan ja laadun perusteella. Tarjoustensa arvioimis- ja pisteyttämistavat pitää valita niin, että ne edesauttavat tavoitteiden saavuttamista.

Tarjouskilpailulle voidaan valita kaksikin voittajaa, joista parempi pystytään selvittämään sopimusneuvotteluissa. Yksinkertaisissa tapauksissa, kuten metsäsuunnittelun hankinnassa, kannattaa sopimuskumppani mahdollisesti valita suoraan kilpailun tuloksen perusteella. Kilpailun jälkeen kaikille osallistujille on soveliaista kertoa sen tulokset.

Ennen kaikkeen edellä mainittuun ryhtymistä on aihetta ottaa huomioon kilpailuttamiseen liittyvät yleiset vaikeudet. Merkittävin vaikeuksia aiheuttava tekijä on se, että asiakkaalle ja toimittajalle ei synny yhteistä tavoitetta. Ongelmia aiheuttaa usein myös ostajan huonosti määrittämät tarpeet ja vaatimukset sekä ostajan ammattitaidon ja kokemuksen puute parhaan tarjouksen valinnassa. Toimittajat voivat puolestaan tehdä virheitä laskelmissaan ja hinnoitella tarjouksensa liian alhaiseksi, jolloin toteutus kärsii. Syynä moniin tarjoajien virheisiin voi olla asiakkaan määrittämä liian lyhyt aika laatia tarjous. Toteutuksessa ilmenneissä vaikeuksissa asiakasta eivät auta välttämättä edes toimittajan antaman takuut, koska vaikeudet syntyvät usein niin monesta syystä, että vastuuta ei voida sysätä yhdelle osapuolelle. (Hill & Solt 20.8.2010, 89–94.)

Pienen metsälön metsäsuunnittelussa huomioitavista asioista on laadittu myös muistilista, joka löytyy tämän työn liitteestä 1. Lista on tehty erikseen tulostettavaksi apuvälineeksi kilpailuttamiseen.

3.2 Vihjeitä metsäsuunnittelun kilpailuttamiseen käytännössä

3.2.1 Tarjouskilpailuun tarvittavien tietojen selvittäminen

Metsäsuunnittelun tarpeen määrittely. Tarpeen määrittely lähtee liikkeelle nykytilan kuvaamisella, kuten edellä todettiin. Nykytilan kuvaamiseksi on Kähönen-Anttilan (26.2.2016) mukaan kannattavaa laatia prosessikuvauksia, koska ne antavat nykytilasta hyvän kokonaiskuvan ja ne helpottavat toimintojen lopputulosten määrittämistä.

Metsäsuunnittelun hankintaa varten ei kuitenkaan tarvitse laatia ainakaan laajoja prosessikuvauksia. Metsien nykyisestä hyödyntämisestä ja hoitamisesta voidaan

antaa kokonaiskuva esimerkiksi luettelmana, jonka kohdat selitetään auki selkeällä tekstillä.

Tarpeiden selvittäminen jatkuu tulevaisuudenkuvan ja toimintaperiaatteiden selostamisella. Näkemys metsälön tulevaisuudesta voi sisältää samanlaisia asioita kuin nykytilan kuvaus. Esimerkiksi metsien hyödyntämisen saatetaan haluta tulevaisuudessa olevan kannattavaa, tasaisesti tuottoa tuottavaa sekä luontoa suojelevaa. Lisäksi metsien voidaan haluta olevan terveitä ja tarjoavan mahdollisuuden virkistyskäyttöön. Metsien hyödyntämisen periaatteita puolestaan voivat olla esimerkiksi metsien hyödyntäminen tehokkaasti muiden liiketoimien rahoittamiseen ja luonnon-suojelun korostaminen. Edellisten kohtien avulla määritettyjä tarpeita voivat olla mm. metsänhoitotöiden, puukauppojen ja hakkuiden suunnitteleminen, virkistyskäytön parantaminen sekä luontokohteiden rajaaminen.

Metsäsuunnittelun hankinnan tavoitteiden määrittely. Aiemmin kerrottiin, että hankinnalle täytyy laatia kolme tavoitekuvausta – laajuustavoite, aikatavoite ja kustannustavoite. Nämä tavoitteet on syytä kirjoittaa ylös niin, että ne on helppo muistaa ja niitä voidaan noudattaa koko hankintaprosessin lopun ajan.

Laajuustavoitteeseen kuuluvan hankintakokonaisuuden määrittämiseksi metsänomistaja voi verrata ylös kirjaamiaan tarpeita niihin, joihin metsäsuunnittelulla yleisesti vastataan. Metsäsuunnitelmien yleisestä sisällöstä löytyy tietoja esim. metsänhoitoyhdistysten verkkosivuilta. Tämän selvityksen laatimisen aikaan kyseisten verkkosivujen (Metsäsuunnitelma b, [viitattu 20.4.2017]) mukaan metsänhoitoyhdistyksen laatimaan suunnitelmaan tulee

- tiedot metsän kasvupaikoista
- tiedot puustosta
- tiedot hoitotöistä ja niiden ajoituksesta
- tiedot hakkuista ja niiden ajoituksesta
- tiedot puutavaralajien osuuksista
- tiedot kehitysluokista
- tiedot arvokkaista luontokohteista
- kartat ja kuviokohtaiset tiedot metsästä
- teemakartat.

Metsäsuunnitelman sisällöstä samanlaisen kuvan antaa myös Noponen ym. (2011, 168–173). Heidän mukaansa metsäsuunnitelmaan sisältyy mahdollisesti myös arviot metsätalouden tuloista ja menoista. Kuitenkin heidän esittämässään esimerkkisuunnitelmassa kaikki arviot tuloista ja menoista on laskettu laatimishetken hinnoilla. Tämä ei vastaa todellisuutta, koska tulojen ja menojen arvot muuttuvat rahan arvon ja hintojen muutosten vuoksi (Sved & Koistinen (toim.) 2015, 19 & 21). Kyseiset arviot tuloista ja menoista onkin varmaan tarkoitettu vain tulojen ja menojen kokoluokkaa ja niiden erotuksen kokoluokkaa kuvaaviksi. Metsäsuunnitelma ei siis todennäköisesti riitä talouden suunnitteluun. Kunnolliset talousarviot onkin aihetta hankkia erikseen. Silloin on hyvä huomioida, että metsänhoitoyhdistyksillä pitäisi olla erinomaisen kattavat aineistot metsänhoitoon ja puiden myyntiin liittyvistä hinnoista ja niiden kehityksestä. Muilla näitä tietoja ei välttämättä ole, esim. isoilla puiden ostajilla voidaan olettaa olevan laajat tiedot vain omista hinnoistaan.

Laajuustavoitetta laadittaessa on aihetta huomioida myös metsäsuunnitelman tarkasteluun tarkoitettut verkkopalvelut, joita suurimmilla palveluntarjoajilla on yleensä tarjolla. Nämä verkkopalvelut sisältävät samat tiedot kuin maastotarkastettu metsäsuunnitelma, minkä lisäksi palveluun voi myös kuulua työkaluja erilaisiin metsätalouden hallinnollisiin töihin. Verkkometsäsuunnitelman selaaminen saattaa olla ilmaista, mutta sen laatiminen ja päivittäminen on asiakkaalta veloittava työ. Tavoitetta määritettäessä onkin syytä miettiä tarvitaanko verkkopalvelua, sillä palvelu voidaan saada samalla kertaa edullisesti käyttöön.

Metsäsuunnittelun laajuustavoitteen määrittelyä varten on hyvä tietää myös ilmaisen Metsään.fi-palvelun ja erikseen tilattavan metsäsuunnitelman eroavaisuudet. Näistä on vertailu alla (Taulukko 1). Ensinnäkin taulukosta huomataan, että vaikka tiedot puustosta kerätään kaukaa laserkeilaamalla, niin ne ovat melko tarkkoja. Lisäksi virheitä sekä kaukokartoituksella hankittuihin että maastotarkastettuihin tietoihin lisää puuston epätasaisuus. Merkittävimpana erona Metsään.fi-palvelulla ja erikseen tilatulla metsäsuunnitelmalla on kuitenkin metsänomistajan tavoitteiden huomioiminen. Mikäli metsänomistaja haluaa metsäsuunnitelman tukevan tavoitteitaan, täytyy hänen hankkia yksilöllinen metsäsuunnitelma.

Taulukko 1. Metsään.fi-palvelun ja erikseen tilattavan metsäsuunnitelman vertailu (Metsätiedon keruu, [viitattu 27.5.2017]; Metsävaratietojen tausta ja laatu, [viitattu 8.4.2017]; Noponen ym. 2011, 166–167).

Verrattava ominaisuus	Metsään.fi	Erikseen tilattava metsäsuunnitelma
Hinta	ilmainen	tarjouksen mukaan
Tietojen keruu		
tietojen keruutavat	kaukokartoitus laserkeilaamalla + maastotarkastus taimikoille, joista ei ole perustustietoja	saatavilla oleva laserkeilausaineisto + maastotarkastukset
pääpuulajin tunnistuksen onnistuminen	9/10	helppoa maastossa
virhe mitatussa puuston tilavuudessa	kasvatus- ja uudistuskypsissä metsissä 10–15 %	riippuu mittaajasta, mutta yleensä 15–25 %
puuston iän arviointi	vaikeaa	onnistuu hyvin ikäkairalla
sivupuulajien määrän arviointi	vaikeaa	helpompaa kuin kaukokartoituksessa
puuston epätasaisuuden vaikutus virheisiin	lisää virheitä	lisää virheitä
mittaustulosten ajantasaisuus	voi olla useita vuosia vanhoja	mitataan tilattaessa
päivitetään automaattisesti metsänkäyttöilmoitusten ja rahoitushakemusten perusteella	kyllä	ei
Toimenpide-ehdotukset		
sisältää toimenpide-ehdotukset toimenpide-ehdotusten perusta	kyllä metsänhoitosuosituksat	kyllä laskennalliset toimenpide-ehdotukset ja metsänomistajan tavoitteet
hakkuuehdotukset ottavat huomioon tavoitteen puuston kehitysluokkien jakaumalle	ei	kyllä
ottaa huomioon kaikki metsänkäsitteeseen vaikuttavat rajoitteet	ei	kyllä

Laajuustavoitetta määritettäessä on aihetta huomioida vielä yksi juttu. Nimittäin vaikka metsänhoitotöiden suunnittelu vaatii tarkkoja tietoja metsistä, niiden saanti ei yleensä kuulu metsänomistajan päätarpeisiin. Siksi metsistä tarvittavien tietojen määrittäminen voidaan jättää pääosin suunnittelijalle, varsinkin jos siihen ei ole itsellä osaamista.

Aikatavoite voidaan määrittää sen mukaan kuinka pian hankittavaa tuotetta tarvitaan. Metsäsuunnittelun tapauksessa mitään tarkkaa aikarajaa ei välttämättä ole,

mutta mitä nopeammin suunnitelma saadaan valmiiksi, sitä pikemmin sitä on mahdollista hyödyntää. Aikatavoitetta laadittaessa on aihetta ottaa myös huomioon, milloin itsellä on eniten aikaa kilpailuttaa hankinta, neuvotella sopimuksesta ja ohjata toteutusta. Lisäksi pitää huomioida kuinka paljon toimittaja tarvitsee aikaa eri toimenpiteisiin ja milloin suunnitelma on ylipäättään mahdollista tehdä. Esimerkiksi maastotarkistuksia tehdään vain sulan maan aikaan (Metsäsuunnitelma a, [viitattu 20.4.2017]).

Kustannustavoitteen laatimisessa kannattaa ensinnäkin huomioida hankinnasta saatava hyöty. Kustannusten ei pidä ylittää hyödyn arvoa. Saatavaa hyötyä voidaan arvioida metsäsuunnittelun tapauksessa esim. vältettävien tappioiden suuruusluokan avulla, vaikka myös sen määrittäminen saattaa olla vaikeaa. Kustannustavoitteessa on oleellista huomioida myös käytettävissä olevat varat ja hankinnan arvioitu hintaluokka, koska jos hankintaa ei pystytä maksamaan, sitä ei pidä myöskään toteuttaa. Pienen metsälön metsäsuunnittelun tapauksessa hintaluokka on kuitenkin sen verran pieni, että rahoitus ei ole todennäköisesti este toteutukselle.

Vaatimusten ja toiveiden määrittely. Metsäsuunnittelun vaatimusten määrittely voidaan aloittaa tärkeimmistä asioista, koska mahdollisesti vain niistä on tarkoituksenmukaista tehdä vaatimuksia. Muista asioista voidaan esittää toiveita, joiden toteutumisten arvioimiseksi vaaditaan selvityksiä. Vaatimusten asettamisessa on tietenkin huomioitava oma osaaminen, eli sellaisia vaatimuksia ei pidä asettaa, joiden vaikutuksia lopputulokseen ei tiedä luotettavasti. Huomionarvoista on myös, että vaatimusten täyttämiseksi on mahdollista sallia useampi erilainen tapa.

Hankinnan kohteesta asetettavia vaatimuksia voidaan pitää laajuustavoitteen tarkennuksina. Tällaisia vaatimuksia voidaan esittää hankittavan tuotteen fyysistä tai toiminnallisista ominaisuuksista (Artto ym. 2006, 32). Artton ym. mukaan toiminnallisia ominaisuuksia ovat esim. suorituskky, käytettävyyys ja ylläpito.

Metsäsuunnitelmalle ei ole tarvetta asettaa fyysisiä vaatimuksia, mutta toiminnallisia kyllä. Metsäsuunnitelman käytettävyyteen vaikuttaa erittäin paljon esim. tietojen luotettavuus (Kangas 2015, 108). Hänen mukaansa suunnittelulaskelmiin liittyvä epävarmuus vähentää niille annettavaa arvoa päätöksiä tehdessä. Siksi metsäsuunni-

telmaan tulevien metsikkötietojen ja toimenpide-ehdotusten seuraamusten luotettavuudesta on syytä vaatia esim. vapaamuotoista selvitystä. Aiemmin mainituista syistä samanlaista selvitystä voidaan vaatia myös hinnoista ja niiden perusteella lasketuista tuloista ja menoista.

Metsäsuunnittelun hankinnassa toimittajalle asetettavia vähimmäisvaatimuksia voivat puolestaan olla suunnittelijan kokemus ja koulutus. Näistä asioista voidaan vaihtoehtoisesti vaatia vapaata selvitystä samalla kun esitetään toivomus, että suunnittelijan osaaminen olisi mahdollisimman hyvä. Tällöin mitään tarkkaa rajaa osaamiselle ei aseteta, esim. koska osaamisen tarvetta ei pystytä määrittämään.

Metsäsuunnittelun hinnoittelutavasta voidaan periaatteessa myös asettaa vaatimus, mutta suurilla yhtiöillä on yleensä jo olemassa sille oma käytäntönsä. Tätä käytäntöä ne tuskin vaihtavat, ellei vaihtoehto ole mieluisampi, kuten ehkä laskutus toteutuneen työmäärän perusteella. Hinnan pienuudesta on joka tapauksessa asetettava toive, vaikka sitä tuskin tarvitsee tarjouspyynnössä erikseen mainita.

Toteutuksesta esitettäviä vaatimuksia tai toiveita voivat olla esimerkiksi aikaraja suunnitelman valmistumiselle, mahdollisuus osallistua maastokäynnille ja tilaisuus saada henkilökohtainen perehdytys suunnitelmaan. Metsänomistaja voi myös vaatia mahdollisuutta tarkistaa ja kommentoida metsäsuunnitelmaa ennen viimeisen version hyväksyntää. Tällöin suunnittelijaa on mahdollista pyytää vielä korjaamaan mm. havaitut virheet ja epäselvät kohdat.

Toivottavia ominaisuuksia käytetään arviointiperusteina tarjosten vertailussa (Hyttönen & Lehtomäki 2010, 90). Pisteitä annetaan sen mukaan, kuinka hyvin toiveet täytetään. Arviointiperusteille voidaan antaa myös painoarvot, mitä varten toiveet on asetettava tärkeysjärjestykseen. Metsäsuunnittelun hankinnassa tärkeintä saattaa olla tietojen luotettavuus, jolloin selvitys tietojen luotettavuudesta ja arvio suunnittelijan osaamisesta ovat tärkeimmät arviointiperusteet. Tärkeää voi olla myös mahdollisuus tarkastaa ja kommentoida metsäsuunnitelmaa ennen valmiin version laatimista. Tällöin muut arviointiperusteet, kuten hinta, verkkometsäsuunnitelman saatavuus ja mahdollisuus osallistua maastokäynnille, saavat pienemmät painoarvot.

Toimittajamarkkinoihin tutustumien. Toimittajamarkkinoihin on helppointa tutustua Internetin kautta. Yrityksiä voidaan etsiä mm. Googlen ja Fonectan hakukoneilla.

Myös Keltaiset sivut ovat yksi lähtökohta yritysten löytämiselle. Metsäsuunnittelua tarjoavia yrityksiä on syytä etsiä läheltä arvioitavia metsätiloja. Pitkät matkat maastotarkistuksia varten lisäävät suunnittelun kustannuksia, joten toimittajaehdokkaat kannattaa heti alkuun rajata toimipisteiden sijaintien perusteella. Esimerkiksi UPM (UPM Metsäsuunnitelma, [viitattu 20.4.2017]) ilmoittaa tilan sijainnin vaikuttavat suunnittelun hintaan.

Lisätietoja palveluntarjoajista voidaan pyytää aikaisemmilta asiakkailta. Asiakaskokemuksia on tietysti mahdollista myös etsiä Internetistä, mutta silloin on muistettava kunnollinen lähdekritiikki. Yrityksille voidaan lisäksi lähettää tietopyyntö, jolla on mahdollista selvittää toimittajan sopivuutta sopimuskumppaniksi, esim. toimittajan tavoitteiden, osaamisen, tarjoamien palveluiden ja tietopyyntöön suhtautumisen perusteella (Artto ym. 182–183). Tietopyynnöllä voidaan myös tiedustella hinnoitteluperiaatetta ja -tasoa sekä toimittajan halukkuutta osallistua tarjouskilpailuun. Muita tiedusteltavia asioita voivat olla laadunhallinnan käytännöt ja aikaisempien projektien onnistuminen (Woodhams 2001, 32). Toimittajaehdokkaiden alkukarsinta muun kuin etäisyyden perusteella ei välttämättä kuitenkaan ole tarpeen, jos metsäsuunnittelua tekeviä yrityksiä on paikallisesti vähän.

3.2.2 Tarjouskilpailun järjestämisen toimenpiteet

Tarjouspyynnön laatiminen ja lähettäminen. Tarjouspyynnön laatimisessa on huomioitava sekä sisältö että sen esitys. Sisällön laatimisessa voidaan hyödyntää luvussa 3.1.2 esitetty luettelmaa tarjouspyynnön sisällöstä. Tässä vaiheessa on varmasti hyödyksi, jos tarpeet, tavoitteet ja vaatimukset on kuvattu tarkasti ja kirjallisesti.

Tarjouspyynnön esitysmuodoksi on Kähönen-Anttilan (26.2.2016) mukaan hyvä valita selkeäkielinen tekstitiedosto. Tarjouspyyntö voidaan laatia esimerkiksi Word-tiedostoksi, joka voidaan sitten tulostaa lähetettäväksi postilla tai muuttaa pdf-tiedostoksi ja lähettää sähköpostilla palveluntarjoajille. Mikäli toimitustavaksi valitaan sähköposti ja tarjouspyyntö on tärkeää pitää salaisena, on tiedosto syytä salata. Tiedoston salaamistavasta on tarpeellista keskustella vastaanottajan kanssa etukäteen.

Mikäli tarjouspyynnön laatijalla ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavien asiakirjojen laatimisesta ja asettelusta, apuna voidaan käyttää standardia SFS 2487 Asiakirjan tekstin asettelu ja tunnistetiedot. Kyseinen standardi määrittelee asiakirjan vakioasettelun, jota on mahdollista käyttää kaikissa A4-kokoisissa asiakirjoissa (Asiakirjaviestintä..., [viitattu 21.4.2017]). Jotta kyseistä standardia olisi helppo hyödyntää, Suomen Standardisoimisliitto on julkaissut opetussivuillaan pdf-tiedostona asettelumallin, jota voidaan käyttää sekä mallina että ohjeena omien asiakirjojen laatimisessa. Samalla verkkosivulla on myös opetusvideoita asiakirjan laatimisesta. Nämä ovat täysin ilmaiseksi kaikkien käytettävissä.

Tarjouspyyntöä ei tietenkään ole pakko laatia kyseisen standardin mukaan. Kuitenkin silloin kun tarjouspyyntö lähetetään useille yrityksille, sen laatimiseen ja jättämiseen ei kannata ainakaan käyttää suurten yritysten verkkolomakepohjia. Nämä verkkolomakepohjat voivat käsittää vain tietokentät välttämättömille tiedoille ja yhden tekstikentän muille tiedoille (Yhteydenottopyyntö, [viitattu 21.4.2017]). Tällaisilla lomakkeilla ei saada aikaan kunnollista tarjouspyyntöä, eikä sitä voida lähettää suoraan kaikille yrityksille.

Standardin mukaisen asettelun lisäksi tarjouspyynnössä asioiden selkeyttämiseen voidaan käyttää mm. lyhyitä luettelma, taulukoita ja kuvioita. Esimerkiksi palvelulle asetetuista vaatimuksista on mahdollista tehdä luettelma, jonka sisältö selostetaan vielä kokonaisuudessaan virkkein. Metsälön perustiedot, kuten tilojen nimet ja kiinteistönumerukset, voi puolestaan olla selkeää esittää taulukon muodossa. Kuvioita voidaan puolestaan käyttää prosessikokonaisuuksien esittämiseen.

Tarjousten vertailu käytännössä. Tarjousten vertailun toteutustapa riippuu tilanteesta, kuten aikaisemmin todettiin. Pienen metsälön metsäsuunnittelun hankkimisessa vertailun toteutustavan on kuitenkin oltava yksinkertainen, jotta kilpailuttaminen kannattaa. Kilpailuttamiseen nähtävä vaiva saattaa helposti ylittää kilpailuttamisesta saatavan hyödyn, kun on kyse pienistä rahasummista. Siksi seuraavassa on tuotu esiin vain yksinkertaisia ratkaisuja vertailuun.

Helpoin tarjousten vertailutapa on vertailla vain niiden hintoja. Tällöin tarvitsee vain laittaa tarjoukset vierekkäin ja valita voittajaksi se toimittaja, jonka tarjouksen hinta on pienin. Tätä ennen tarkistetaan täyttävätkö tarjouksen tehneet toimittajat heille

asetetut vähimmäisvaatimukset. Sitten hyväksytyjen toimittajien tarjoukset tarkistetaan niille asetettujen vaatimusten osalta. Tämä tapa on yksinkertainen, mutta on syytä muistaa, että pelkän hinnan vertailu ei välttämättä johda haluttuun lopputulokseen.

Monimutkaisemmassa tavassa otetaan huomioon laatutekijöiden vaihtelu tarjousten välillä. Tällöin vertailua varten tarjouksissa esitetyistä laatutekijöistä annetaan numeerinen arvosana jollain asteikolla. Arvosanaa käytetään pisteiden määrittämisessä. (Tarjousten vertailu..., [viitattu 21.4.2017].) Jos arvioijia on useampi, arvosana tulisi antaa yhteisen näkemyksen mukaan. Keskiarvoa ei ole suotavaa käyttää, koska paljon toisistaan poikkeavat näkemykset voivat vaikuttaa lopputulokseen ennalta arvaamattomasti (Hytönen & Lehtomäki 2010, 112).

Kaikki arviointiperusteet voidaan myös painottaa niiden tärkeyden mukaan, jolloin perusteen mukaan annetut pisteet kerrotaan sen painoarvolla (Tarjousten vertailu..., [viitattu 21.4.2017]). Painoarvoja käytettäessä arviointiperusteista täytyy antaa arvosanat samalla asteikolla, muuten todelliset painoarvot muuttuvat (Hytönen & Lehtomäki 2010, 111).

Hinnan ja laatutekijöiden pisteytyksessä on mahdollista käyttää erilaisia laskenta-kaavoja. Julkisissa hankinnoissa hinta pisteytetään Lahtisen (10.9.2013) mukaan yleensä valtion hankintakäsikirjan ehdottamalla tavalla. Tapaa voidaan käyttää nytkin sen yksinkertaisuuden vuoksi. Valtion hankintakäsikirjan (Hytönen & Lehtomäki 2010, 112) ehdottamalla kaavalla (1) pienimmän hinnan omaava tarjous saa enimmäispisteet ja muut saavat pisteitä suhteessa pienimpään hintaan.

Hintapisteet määritetään kaavalla

$$\text{hintapisteet} = \text{hinnan painoarvo} \times \frac{\text{halvin hinta}}{\text{tarjottu hinta}} \quad (1)$$

Laatupisteet lasketaan tällöin vastaavalla tavalla (Hytönen & Lehtomäki 2010, 112). Tällöin kaavalla (2) laatutekijän pistearvo eli numeerinen arvosana suhteutetaan kaikkien tarjousten parhaaseen kyseisestä laatutekijästä annettuun pistearvoon.

$$\text{laatupisteet} = \text{laatutekijän painoarvo} \times \frac{\text{tarjotun laadun pistearvo}}{\text{parhaan laadun pistearvo}} \quad (2)$$

Edellä esitettyjen kaavojen käyttämisessä on kuitenkin haittapuolensa. Kaava 1 aiheuttaa mm. sen, että hintaeron ja piste-eron suhde ei ole vakio, vaan kaava tasaa suuria hintaeroja (Lahtinen 10.9.2013).

Tarjousten vertailu voidaan tehdä esimerkiksi niin, että tarjouksien hinnat ja tarjouksien laatutekijöille annetut arvosanat luetellaan vierekkäin arviointiperusteittain (Taulukko 2). Tämän jälkeen arviointiperusteista annettavat painotetut pisteet lasketaan edellä mainituilla kaavoilla. Lopuksi pisteet lasketaan toimittajakohtaisesti yhteen. Näin yhteensä-riville saadaan tulokseksi vertailtavat pisteet ja eniten pisteitä saanut toimittaja on vertailun mukaan paras.

Taulukko 2. Esimerkki tarjousten pisteytyksestä ja vertailusta Valtion hankintakäsikirjan ehdotuksen mukaan, kun kaikkia laatutekijöitä on arvioitu asteikolla 1–5.

Hinnat ja laatutekijöiden arvosanat				
Arviointiperuste	Rivin pienin tai suurin arvo	Toimittaja 1	Toimittaja 2	Toimittaja 3
hinta	100	100	110	125
peruste 2	5	2	4	5
peruste 3	4	4	3	3
peruste 4	4	3	4	3
Painotetut pisteet				
Arviointiperuste	Painoarvo	Toimittaja 1	Toimittaja 2	Toimittaja 3
hinta	50	50,0	45,5	40,0
peruste 2	25	10,0	20,0	25,0
peruste 3	10	10,0	7,5	7,5
peruste 4	15	11,3	15,0	11,3
yhteensä	100	81,3	88,0	83,8

Arviointiperusteiden painoarvojen ei tarvitse kuitenkaan summautua sadaksi tai sadaksi prosentiksi, kuten yllä olevassa esimerkissä (Taulukko 2), vaan painoarvot saa asettaa haluamallaan tavalla. Myöskään laatua ei tarvitse aina arvioida asteikolla yhdestä viiteen, vaan esimerkiksi suuremmalla asteikolla saadaan laatueroja enemmän esiin. Tarjousten pisteiden laskemiseen ja vertailuun voidaan käyttää esimerkiksi Excel-taulukkoa.

Pisteytykseen ja vertailuun on olemassa toinen vielä yksinkertaisempi tapa. Tämän tavan mukaan kaikista arviointiperusteista, myös hinnasta, annetaan numeerinen

arvosana samalla asteikolla ja arvosanat toimivat suoraan pisteinä. Arviointiperusteesta annettu pisteet kerrotaan vielä arviointiperusteen painoarvolla, joka kuvaa tekijän tärkeyttä. Lopuksi toimittajan pisteet lasketaan yhteen. (Artto ym. 2006, 83.) Tästä vertailutavasta on esimerkki seuraavassa taulukossa (Taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki tarjousten pisteytyksestä ja vertailusta, kun kaikki arviointiperusteet on arvioitu asteikolla 1–10.

Arviointiperuste	Painoarvo	Toimittaja 1	Toimittaja 2	Toimittaja 3
hinta	5	8	6	4
peruste 2	2	4	8	10
peruste 3	1	8	6	7
peruste 4	3	5	7	8
yhteensä		71	73	71

Esimerkistä (Taulukko 3) nähdään, että tässäkin tavassa painoarvojen ei tarvitse summautua ennalta määrätyksi luvuksi. Edellisestä tavasta poiketen nyt myös hinta, tai hinta–hyöty-suhde Artton ym. (2006, 83) esimerkissä, arvostetaan samalla asteikolla muiden tekijöiden kanssa.

Parhaan tai parhaiden tarjousten valitseminen. Tarjousten vertailun jälkeen voittajan tai voittajien valinta pitäisi olla yhtä helppoa kuin lukujen suuruuden vertailu. Voittajia on pienen metsälön metsäsuunnittelun hankinnan tapauksessa perusteltua valita vain yksi aiemmin mainituista syistä. Jos näin toimitaan, voittajalle ilmoitetaan, että hänen tarjouksensa on hyväksytty sellaisenaan tai että seuraavaksi käydään sopimusneuvottelut. Tällöin muille toimittajille on sopivaa ilmoittaa kohteliaasti, että tarjoukset on käsitelty ja tällä kertaa he eivät voittaneet (Artto ym. 2006, 187). Jos tarjouksia vertailtiin pisteiden perusteella, mukaan voi laittaa lyhyen selvityksen pisteiden jakautumisesta ja oleelliset asiat toimittajan tarjouksen arvostelusta.

3.2.3 Yhteenveto käytännön toimenpiteistä

Metsäsuunnittelun hankinnan tarpeiden määrittely tehdään nykytilan, tulevaisuudenkuvan ja toiminnan periaatteiden avulla. Nykytila ja tulevaisuudenkuva on selkeää esittää prosessikaavioilla, luettelilla ja tekstillä. Määritetyt tarpeet voivat olla

esimerkiksi metsätalouden taloudellisen tilanteen parantaminen, metsien virkistyskäytön tehostaminen ja arvokkaiden luontokohteiden suojeleminen.

Määritettyjä tarpeita käytetään metsäsuunnittelun tavoitteiden määrittämisessä. Laajuustavoitetta varten tarve pitää rajata markkinoilta löytyväksi kokonaisuudeksi, mikä voidaan tehdä etsimällä tietoja metsäsuunnitelman yleisestä sisällöstä. Tavoitteeseen voi kuulua myös verkkometsäsuunnitelman saanti.

Aikatavoitteella vastataan kysymyksiin milloin hankinnan kohdetta tarvitaan, milloin hankinta ehditään toteuttaa ja milloin se on mahdollista toteuttaa. Metsäsuunnitelman hankinnalle ei välttämättä ole olemassa tarkkaa aikarajaa, mutta tavoitteessa on ainakin huomioitava, että maastoarviointeja ei tehdä lumiseen aikaan.

Kustannustavoitteessa on varmistettava, että kustannukset eivät ylitä saatavaa hyötyä. Myös rahoituksen riittävyys tulee huomioida, joskin se tämän kaltaisissa pienissä hankinnoissa on tuskin ongelma.

Hankinnan tavoitteisiin perustuen laaditaan vaatimuksia, jotka hankinnan lopputuloksen on ehdottomasti täytettävä, ja toiveita, joiden toteutumisista vaaditaan selvitykset. Metsäsuunnitelmalle asetettaviin tavallisiin vaatimuksiin kuuluu esim. metsänomistajan tavoitteiden huomioiminen toimenpide-ehdotuksissa. Toiveena saattaa puolestaan olla metsäsuunnitelman tietojen tarkkuus ja luotettavuus, mistä vaaditaan selvitystä. Myös tietojen luotettavuuteen ja tarkkuuteen liittyen toimittajalle voidaan asettaa vaatimuksia tai toiveita suunnittelijan osaamisesta.

Hinnoittelutavalle puolestaan ei välttämättä kannata esittää vaatimuksia tai toiveita. Hinta sen sijaan kannattaa tietysti toivoa mahdollisimman pieneksi. Toteutukseen liittyviä vaatimuksia ja toiveita voivat olla mahdollisuus tarkastaa suunnitelma ennen sen viimeistelyä, esitys valmistumisen aikarajasta, mahdollisuus osallistua maastokäynnille ja mahdollisuus saada henkilökohtainen perehdytys suunnitelmaan. Tarjousten vertailua varten toiveet on asetettava tärkeysjärjestykseen, joka voi olla edellä mainittu, eli tietojen luotettavuuden ja tarkkuuden määrittäminen on tärkeintä.

Toimittajamarkkinoihin on helpointa tutustua Internetin kautta. Tarjoajaehdotukset on syytä valita ensisijaisesti niiden toimipisteiden sijainnin perusteella. Lisää tietoja yritysten sopivuudesta tarjoajiksi on mahdollista kysellä tietopyynnöllä.

Valituille yrityksille lähetetään tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö on tarkoituksenmukaista laatia selkeäkielisenä tekstinä. Selkeyttä voidaan lisätä oikein käytetyillä luetoimilla, taulukoilla ja kuvioilla. Tarjouspyynnön muotoilussa on mahdollista hyödyntää myös asiakirjastandardin asettelumallia. Yksinkertaisia verkkolomakepohjia ei kannata tähän hyödyntää. Valmis tarjouspyyntö voidaan lähettää postilla tai sähköpostilla. Mahdollisen sähköpostiviestin salaamista on aiheellista harkita.

Saatujen tarjousten vertailu on mahdollista tehdä usealla tavalla. Tavan on tuettava tavoitteiden saavuttamista. Pienen metsälön tapauksessa tavan täytyy olla lisäksi yksinkertainen. Jos metsänomistaja osaa määrittää tarkasti tarpeensa ja vaatimuksensa ja tavoitteena on pienin hinta, niin tarjousten vertailu voidaan tehdä pelkän hinnan perusteella. Muussa tapauksessa laatutekijät huomioidaan, niille annetaan arvosanat ja ne pisteytetään vaikka Valtion hankintakäsikirjassa esitetyllä kaavalla tai arvosanat toimivat sellaisenaan pisteinä. Hinnat pisteytetään tällöin laatutekijöiden pisteytystä vastaavalla tavalla. Lopuksi vertaillaan tarjoajien saamia kokonaispisteitä.

Tarjoajista kilpailun perusteella paras on joko vaatimukset täyttänyt ja pienimmän hinnan esittänyt tai eniten pisteitä saanut toimittaja. Pienen metsälön metsäsuunnittelua varten sopimuskumppaniksi kannattanee valita suoraan kilpailussa parhaiten menestynyt yritys. Tarjouskilpailun jälkeen on aiheellista kertoa kaikille osallistujille kilpailun tulos sekä pistevertailun tapauksessa oleellimmat perusteet heidän saamiensa pisteille.

Käytännön vihjeistä on laadittu yhteenveto myös liitteeseen 2. Liitteen voi tulostaa erilliseksi muistilistaksi.

3.3 Sivututkimusten tulokset

Tähän työhön liittyi kolme pientä sivututkimusta, joiden tarkoituksena oli kerätä lisätietoja päätuloksia täydentämään. Sivututkimusten tulokset on kerrottu seuraavissa alaluvuissa aiheittain.

3.3.1 Metsäsuunnitelmia laativat yritykset Satakunnassa

Yritysten määrä ja kokoluokat. Metsäsuunnitelmia tiedettävästi laativia yrityksiä löytyi Satakunnasta muutama. Yritysten nimet on listattu taulukkoon 4. Se, että kyseiset yritykset laativat metsäsuunnitelmia, varmistettiin yritysten omilta verkkosivuilta.

Taulukko 4. Metsäsuunnitelmia laativia yrityksiä Satakunnassa (Fonecta.fi, [viitattu 20.4.2017]; Metsäsuunnitelma a, [viitattu 20.4.2017]; Metsäsuunnitelma b, [viitattu 20.4.2017]; Metsäsuunnittelu, [viitattu 20.4.2017]; Palvelut, [viitattu 20.4.2017], Satakunnan Keltaiset Sivut | Puhelinluettelo 2017, Keltaiset sivut 70; UPM Metsäsuunnitelma, [viitattu 20.4.2017]).

Yrityksen nimi	Yritysmuoto	Yhteystietojen saatavuus
Metsänhoitoyhdistys Karhu	metsänhoitoyhdistys	toimijan verkkosivut, Fonecta.fi
Metsänhoitoyhdistys Satakunta	metsänhoitoyhdistys	toimijan verkkosivut, Fonecta.fi
Metsäliitto Osuuskunta \ Metsä Forest	osuuskunta	toimijan verkkosivut, Keltaiset sivut
Metsäplan	yksityinen elinkeinonharjoittaja	toimijan verkkosivut, Keltaiset sivut
Otso Metsäpalvelut Oy	osakeyhtiö	toimijan verkkosivut, Fonecta.fi
UPM-Kymmene Oyj	julkinen osakeyhtiö	toimijan verkkosivut, Fonecta.fi

Löytyneistä ehdot täyttävistä yrityksistä suurin osa oli useita työntekijöitä työllistäviä yrityksiä (Taulukko 4). Vain yksi oli yhden henkilön työllistävä yritys. Pieniä metsäsuunnitelmia laativia yrityksiä saattaa kuitenkin olla satakunnassa enemmänkin, sillä Keltaisilla sivuilla oli monta kymmentä yritysnimeä metsätalouteen liittyviä palveluja tarjoavien yritysten luettelossa. Näiden yritysten tarjoamia palveluja ei lähdetty erikseen tarkistamaan, koska monet niistä olivat nimistä päätellen metsänhoito- ja hakkuupalveluja tarjoavia yrityksiä.

Tutkimuksessa tulivat helpoiten esiin tietenkin suurimmat palveluntarjoajat, eli metsänhoitoyhdistykset, Metsäliitto osuuskunta ja UPM-Kymmene Oyj (Taulukko 4). Stora Ensoa ei lisätty taulukkoon, koska sillä ei ole toimipistettä Satakunnassa. Ilman lähellä olevaa toimipistettä metsäsuunnittelu tulee kalliiksi tai maastotarkistukset tekee alihankkija.

Löydettävyys. Metsäsuunnittelua tarjoavia yrityksiä löytyi helpoiten Internet-haulla. Fonecta.fi-palvelu tuotti monta osumaa metsäsuunnittelu-hakusanalle, mutta niiden

alueellinen rajausta oli kuitenkin haastavaa. Verkkopalvelu tarjoaa kyllä mahdollisuuden rajata osumia nykyisen sijainnin mukaan, mutta se ei auta, jos tietoja halutaan muilta paikkakunnilta. Googlen hakukone tarjosi metsäsuunnittelu-hakusanalla tuloksiksi ensinnä tunnetuimpien yritysten sivuja ja sitten paljon sellaisia sivuja, mitkä eivät liity asiaan. Pieniä yrityksiä voidaan joutua etsimään melko tarkoilla hakuehdoilla, jotta ne löytyvät.

Yhteenveto yrityksistä ja niiden löydettävyydestä Satakunnasta. Satakunnasta löytyi helpoilla tavoilla vain muutama metsäsuunnittelua tarjoava yritys. Suunnittelu on keskittynyt lähinnä suurille yrityksille, mutta myös pieniä yrityksiä on markkinoilla. Helpoiten yrityksiä löytyi Fonecta.fi-palvelun kautta, mutta myös sen tulosten rajauksessa oli omat haasteensa.

3.3.2 Metsäsuunnittelusta sopimisessa huomioitavia asioita

Sopimistavat. Metsäsuunnitelman toimittajan valinnan jälkeen metsäsuunnittelusta täytyy tehdä sopimus. Sopimus on syytä tietenkin tehdä kirjallisena, jolloin molempien osapuolten on helppo tarkistaa mitä on sovittu. Kirjallinenkin sopimus voidaan kuitenkin tehdä kahdella tapaa – sopimuksena käytetään tarjousta tai sopimus laaditaan erikseen (Artto ym. 2006, 76).

Tarjous voi toimia sopimuksena yksinkertaisissa ja pienissä hankinnoissa. Tällöin erillinen sopimus jätetään tekemättä ja vastaus tarjoukseen toimii tilausvahvistuksena (Artto ym. 2006, 187). Tämän vaihtoehdon käyttö on siis perusteltua myös pienen metsälön metsäsuunnittelusta sopimisessa. Tällöin on kuitenkin aihetta lisätä tarjouspyyntöön maininta, että tarjous toimii sopimuksena sellaisenaan, jos se hyväksytään.

Monimutkaisista ja asiakkaalle hyvin merkittävistä hankinnoista tehdään yleensä erillinen sopimus. Sopimusta varten käydään sopimusneuvottelut lisätietojen saamiseksi ja sopimuksen sisällön ja ehtojen muokkaamiseksi. Samalla varmistetaan, että molemmilla osapuolilla on sama käsitys hankinnan sisällöstä ja siitä maksettavista vastaineista. Näin voidaan välttyä virheoletuksilta ja osapuolten erilaisista tavoitteista johtuvilta ristiriidoilta. (Artto ym. 2006, 187–188.) Hankinnan ei tietenkään

tarvitse olla monimutkainen, jotta siitä voidaan tehdä erillinen sopimus. Erillinen sopimus voidaan tehdä yksinkertaisistakin hankinnoista.

Erillisen sopimuksen tapauksessa sopimusasiakirjojen laatiminen kannattanee jättää sen osapuolen tehtäväksi, jolla on siitä enemmän kokemusta. Näin säästyy aikaa ja kaikki oleelliset asiat tulevat todennäköisesti huomioitua. Tehtäessä sopimusta metsäsuunnittelusta suurten yhtiöiden kanssa, voidaan esimerkiksi hyödyntää heidän valmiita sopimus pohjiaan.

Valmiita sopimus pohjia käytettäessäkin metsänomistajan on luettava huolella kaikki sopimustekstit läpi ja varmistuttava että hän ymmärtää lukemansa. Esimerkiksi sopimuksen laatijan käsialasta, lyhenteistä ja merkinnöistä on saatava selvää. Jos jokin asia on epäselvä, siitä joko kirjataan selvennys tai asia kirjoitetaan uudelleen tai sopimus tehdään jonkun toisen kanssa. Sopimuksista on hyvä tietää myös, että epäselvää sopimusta tulkitaan sopimusoikeudessa yleensä laatijan vahingoksi. (Kiviniemi 2011, 143–144.)

Valmiiksi kirjoitetut sopimusehdot joko täytyy hyväksyä, niiden muuttamista on vaadittava tai sopimuskumppania on vaihdettava. Sopimusehtoja ei pidä hyväksyä sellaisenaan vain sen vuoksi, että toinen osapuoli on ne valmiiksi laatinut. Esimerkiksi yleiset sopimusehdot on mahdollisesti laadittu turvaamaan yrityksen etuja toimialajärjestön toimesta (Hankintasopimus, [viitattu 25.4.2017]). Siksi ehdot on tarkistettava.

Sopimuksen sisältö ja rakenne. Laadittavan sopimuksen tulee olla selkeä ja yksiselitteinen, jotta sopijaosapuolet varmasti ymmärtävät heihin kohdistuvat vaatimukset ja velvoitteet. Sopimus kannattaa silti laatia niin joustavaksi, että sitä voidaan vielä jälkikäteen helposti yhdessä muuttaa, jos tarvetta sille ilmenee. (Arto ym. 2006, 89.)

Sopimus voi Artton ym. (2006, 90) mukaan noudattaa samaa rakennetta kuin tarjous tai se voi olla omanlaisensa, muodollinen ja vakioehtoja sisältävä asiakirja. Sopimukseen mahdollisesti sisältyy heidän ja Logistiikan Maailman (Hankintasopimus, [viitattu 25.4.2017]) mukaan esimerkiksi seuraavat kohdat:

1. sopijaosapuolet ja heidän yhteyshenkilönsä
2. sopimuksen tarkoitus eli kohde, laajuus ja kesto

3. toimitusaika ja toimitusehdot
4. vastuut ja riskien jako, esim. vahinkojen korvausvastuu, vastuukatto, myöhästymisehdot ja takuuehdot
5. osapuolten oikeudet ja velvollisuudet
6. hinnoittelu- ja laskutusperiaatteet sekä maksuehdot
7. sanktiot ja bonukset
8. luottamuksellisuus
9. omistusoikeudet ja vastuun siirto hankinnan päätyttyä
10. muutosehdot
11. purkamis- ja peruutusehdot, kuten ylivoimaisen esteen kuvaus
12. muut sopimusehdot
13. allekirjoitettujen sopimuskopioiden määrä
14. sopimuksen vahvistus allekirjoituksilla
15. liitteet, kuten tarkka toteutussuunnitelma, tekninen määrittely tai yleiset sopimusehdot.

Sopimuksen sisällön ei tarvitse noudattaa edellä mainittua järjestystä. Esimerkiksi suurilla yhtiöillä on sopimuksissaan todennäköisesti oma rakenteensa. Yleinen asioiden esitysjärjestys on silti hyvä olla seuraava: sopijaosapuolet, sopimuksen tarkoitus, tarkentavat tiedot, muutos ja purkamisehdot, sopimuskopioiden määrä, allekirjoitukset ja liitteet. Tämä noudattelee mm. asiakirjan asettelumallia (SFS 2487 -työryhmä 23.2.2007). Tämä on hyvä muistaa kun mitä tahansa sopimuksia laatii itse.

Yhteenveto sopimisesta. Sopimuksena voi toimia suoraan tarjous, jolloin tilaaja vahvistaa sopimuksen hyväksymällä tarjouksen. Tämä on helppo tapa sopia pienistä ja yksinkertaisista hankinnoista, joten se sopii myös pienen metsälön metsäsuunnittelusta sopimiseen. Sopimus voidaan kuitenkin aina tehdä myös erikseen.

Sopimistavasta riippumatta sopimuksesta kannattaa tehdä kirjallinen, selkeä ja yksiselitteinen. Sopimus voi noudattaa tarjouksen rakennetta tai se voi olla muodollinen ja vakioehtoja sisältävä, kuten suurten yhtiöiden valmiit sopimus pohjat. Sopimukselle saadaan toimiva rakenne myös noudattamalla asiakirjan asettelumallia.

Valmiit sopimus pohjat täytyy lukea huolella läpi. Sopimusta ei pidä hyväksyä, jos se on epäselvä tai ehtoja ei ymmärrä tai hyväksy. Tällöin sopimusta voidaan joko muuttaa tai sitten sopimus voidaan tehdä toisen toimittajan kanssa.

3.3.3 Metsäsuunnitelman laatimisvaiheessa huomioitavia asioita

Metsäsuunnitelman hankinta ei pääty sopimuksen tekemiseen vaan sopimuksen täyttämiseen tai purkamiseen. Sopimista seuraa metsäsuunnitelman laatimisvaihe, jolloin metsänomistajan on vielä mahdollista vaikuttaa oleellisesti hankinnan onnistumiseen. Tästä syystä myös tämä hankintaprosessin vaihe on huomionarvoinen.

Yhteistyö. Projektin toteutusvaiheessa asiakas voi seurata, valvoa ja ohjata toteutusta. Toteutuksen aikainen yhteistyö on syytä ottaa huomioon jo sopimisvaiheessa. Sovittavan yhteistyön määrään ja laatuun voivat vaikuttaa hankinnan sisältö ja merkittävyys. (Arto ym. 2006, 191.)

Metsäsuunnittelun ollessa hankinnan kohde, metsänomistaja voi ensinnäkin osallistua maastoarviointivaiheeseen suunnittelijan kanssa. Maastossa suunnittelija kykenee perustelemaan havainnollisesti toimenpide-ehdotuksiaan ja metsänomistaja pystyy vastaavasti tuomaan toiveensa havainnollisesti esille. Maanomistaja voi myös esitellä metsiensä erityiskohteita ja kuvailla lisää tavoitteitaan metsien monikäytöstä. Maastokäynti saattaa olla metsänomistajalle erinomainen tilaisuus oppia lisää metsistään ja niiden hoitamisesta. Maastotarkastuksen jälkeen suunnittelija tekee suunnitelman loppuun tietokoneella. (Noponen ym. 2011, 167.) Tässä vaiheessa osapuolten välillä ei luultavasti enää käydä keskustelua, ellei suunnittelija halua esittää metsänomistajalle tarkentavia kysymyksiä.

Toteutuksen aikana osapuolet viestivät toisilleen sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Hankinnasta riippuu, kuinka tarkkaan viestintäkäytäntö on aiheellista määrittää (Arto ym. 2006, 192). Metsäsuunnittelun toteutusta varten on syytä määrittää ainakin ensisijainen yhteydenpitoväline, yhteystiedot ja tilanteet, jolloin yhteyttä on otettava. Hyödyllistä voi olla esimerkiksi määrittää, että kiireiset asiat hoidetaan puhelimitse, ja sovitut asiat vahvistetaan sähköpostitse.

Sopimusosapuolten viestintään pätee lisäksi yleisesti, että toisen osapuolen yhteydenottoihin on syytä vastata nopeasti. Viestiin on syytä vastattava heti, vaikka siinä kysytty asia vaatisi lisää selvittämistä. Tällöin vastauksessa voidaan luvata, milloin varsinaiseen asiaan otetaan kantaa. Vastaamatta jättäminen saatetaan mm. katsoa asian hiljaiseksi hyväksynnäksi. (Arto ym. 2006, 193.) Vastaamatta jättäminen saattaa myös viivästyttää toteutusta, estää kysyjää saamasta lisätietoja tai estää väärin tietojen oikaisemisen. Vastaamatta jättäminen voidaan myös kokea epäkohteliaana käytöksenä.

Lisäsopimukset. Urakoiden toteutusten aikana on mahdollista tehdä tarkentavia sopimuksia. Tällöinkin sovitut asiat on syytä vahvistaa kirjallisesti, jotta ne ovat todennettavissa helposti myöhemmin. Asiakkaan ja toimittajan välisistä kokouksista voidaan esimerkiksi laatia muistio. (Arto ym. 2006, 193.) Asioista voidaan myös neuvotella suoraan kirjallisesti, kuten sähköpostilla. Vahvistus sähköpostilla voi riittää ainakin tärkeydeltään vähäisistä asioista sovittaessa. Sovittaessa asioista sähköpostilla on kuitenkin huolehdittava siitä, että viestit ovat selkeitä ja asiallisia.

Sopimusyhteistyön päättyminen. Sopimusyhteistyö päättyy kun sopijaosapuolet yhdessä toteavat, että velvoitteet on täytetty. Sopimus voi myös purkautua tai se voidaan purkaa sopimusehtojen mukaisesti. Purkamisperusteeksi ei yleensä riitä, että asiakas ei ole maksanut maksujaan tai toimittaja tehnyt töitään. Nämä asiat käsitellään yleensä sopimusrikkomuksina, joista saattaa seurata rangaistusmaksuja. (Arto ym. 2006, 193–194.)

Yhteenveto toteutuksessa huomioitavista asioista. Toteutuksen aikaisesta yhteistyöstä on tarpeellista sopia etukäteen, eli samalla kun muistakin asioista. Hankinnan sisältö voi vaikuttaa yhteistyön määrään ja laatuun. Metsänomistaja voi osallistua metsäsuunnitteluun menemällä mukaan maastokäynnille ja tarjoamalla suunnittelijalle lisätietoja aina tarvittaessa. Toisen osapuolen viesteihin on vastattava nopeasti, jotta yhteistyö sujuu ongelmitta.

Urakan toteutuksen aikana voidaan tehdä toteutusta tarkentavia lisäsopimuksia. Lisäsopimuksetkin on syytä tehdä kirjallisesti. Sopimusyhteistyö päättyy, kun osapuolet toteavat sopimusten velvoitteiden olevan täytetty, tai kun sopimus puretaan tai se purkautuu.

4 POHDINTA

4.1 Tulosten hyödynnettävyys

Työn tuloksia pitäisi olla helppo hyödyntää käytännössä, koska niiden laadinnassa pyrittiin selkeyteen ja havainnollisuuteen. Lisäksi päätuloksista laadittiin muistilistat työn liitteiksi, jotta tulokset olisivat helposti palautettavissa mieleen. Hyödynnettävyyden varmistamiseksi tuloksissa pyrittiin ilmaisemaan vain oleellisimmat asiat, jotka metsänomistajan on aihetta tai pakko huomioida hankkiessaan ja kilpailuttaessaan metsäsuunnittelun.

Tuloksia voidaan hyödyntää myös yleisemmin. Ensinnäkin tuloksissa mainittu esitietojen hankkiminen ei mene suoraan hukkaan, vaikka hankintaa ei kilpailutettaisikaan. Samoja tietoja, ja siten osaa työn tuloksista, on mahdollista hyödyntää myös suorassa hankinnassa ja muissa metsätalouteen liittyvissä päätöksissä ja suunnitelmissa. Tämä on yksi syy lisää, miksi esitietojen oikeellisuuteen ja laatuun on tarpeellista panostaa. Toiseksi hankintaprosessista ja kilpailuttamisesta kirjoitettiin tuloksissa monissa kohdin yleisellä tasolla, joten tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa pienissä ja yksinkertaisissa kilpailuttamisissa. Näiden ei tarvitse liittyä edes metsätalouteen, vaan ne voivat liittyä vaikkapa yksityistalouteen.

Tässä työssä ei kuitenkaan paneuduttu metsänomistajan päätöksentekoon siitä, kannattaako metsäsuunnitelmaa edes hankkia ja kannattaako se hankkia kilpailuttamalla. Tästä päätöksenteosta metsänomistajan täytyy etsiä tietoa muusta kirjallisuudesta. Työn tulokset ovatkin kunnolla hyödynnettävissä vasta, kun kyseiseen päätöksentekoon on tutustuttu ja päätökset on tehty.

Monet työn tuloksista oli helposti perusteltavissa, mutta tuloksiin tarjousten vertailusta liittyy epävarmuutta. Työssä ei tutkittu laajasti tarjousten eri pisteytystapojen olemassaoloa ja niiden luotettavuutta ja toimivuutta tutkimuksen tilanteessa. Luotettavien neuvojen antaminen asiasta vaatisikin oman tutkimuksensa.

4.2 Työn onnistuminen

Työllä saavutettiin sille asetetut tavoitteet hyvin. Pää tavoitteiden mukaisia kilpailutamisessa huomioitavia asioita löydettiin paljon. Asiat myös onnistuttiin yhdistämään käytäntöön havainnollisilla neuvoilla. Neuvot laadittiin kuitenkin sen verran yleisellä tasolla, että niiden hyödyntäminen ei rajoitu yhdenkaltaisen metsäsuunnitelun hankintaan. Myös sivutavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Työn kannalta tietoa löytyi hyvin, kun sitä etsittiin useamman alan kirjallisuudesta. Tämä myös tarkoitti, että samaan asiaan saatiin useampi näkökulma, mikä helpotti tulosten yleistämistä.

Jatkotyönä voitaisiin selvittää metsänomistajien mielipiteitä tulosten hyödynnettävyydestä. Uudella tutkimuksella voitaisiin myös selvittää, helpottavatko tämän työn tulokset todellisuudessa metsäsuunnitelman hankintaa kuten oli tarkoitus. Mikäli tuloksista on selvää hyötyä, jatkotöinä voitaisiin myös tarkastaa tuloksia, parantaa niiden esitystapaa sekä tiedottaa metsänomistajille tulosten olemassaolosta.

LÄHTEET

- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: WSOY. [Viitattu 11.5.2017]. Saatavana: http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf
- Asiakirjaviestintä on kaikkien asia. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana: <http://www.sfsedu.fi/opetusaineistot/asiakirjaviestinta>
- Fonecta.fi. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Helsinki: Fonecta Oy. [Viitattu 20.4.2017]. Saatavana: <https://www.fonecta.fi/>
- Hankintasopimus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Reijo Rautauoman säätiö. [Viitattu 25.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/hankintasopimus/>
- Hill, R. & Solt, G. 20.8.2010. Engineering Money: Financial Fundamentals for Engineers. [Verkkokirja]. A John Wiley & Sons, Inc., Publications. [Viitattu 11.5.2017]. Saatavana ProQuest Ebook Centralin kokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hytönen, T. & Lehtomäki, L. 2010. Valtion hankintakäsikirja 2010. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisuja 48/2010. [Viitattu 18.5.2017]. Saatavana: <http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2010/a02ceb72-d9c8-41e2-aed1-5de219b1c433>
- Kangas, J. 2015. Millaista metsätietoa tarvitaan monitavoitteisen metsäsuunnittelun pohjaksi? [Verkkojulkaisu]. Metsätieteen aikakauskirja (2), 105–108. [Viitattu 27.5.2017]. Saatavana: <https://www.metsatieteenaikakauskirja.fi/pdf/article6532.pdf>
- Kielitoimiston sanakirja. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus & Helsinki: Kielikone Oy. [Viitattu 6.4.2017]. Saatavana: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>
- Kiviniemi, M. 2011. Puukaupan sopimusoikeutta. Teoksessa: S. Rantala (toim.) Metsäkoulu. 7. p. Helsinki: Metsäkustannus Oy, 143–144.
- Kähönen-Anttila, P. 26.2.2016. Miten onnistua kilpailuttamisessa. [Blogikirjoitus]. Tampere: Pasaati Oy. [Viitattu 19.4.2017]. Saatavana: <http://www.pasaati.com/blog/miten-onnistua-kilpailuttamisessa>

- L 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.4.2017]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>
- Lahtinen, T. 10.9.2013. Spädäng, urheilukilpailussa voittaja saa kultaa – samoin hintavertailussa?: Julkiset hankinnat – painoarvoja ja vertailukaavoja. [Blogikirjoitus]. Helsinki: PTCServices Oy. [Viitattu 18.5.2017]. Saatavana: <http://www.ptcs.fi/fi/blogi/urheilukilpailuissa-voittaja-saa-kultaa-samoin-hintavertailussa>
- Metsänomistajan asiointi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen metsäkeskus. [Viitattu 6.4.2017]. Saatavana: <http://www.metsaan.fi/mo-asiointi>
- Metsäsuunnitelma. Ei päiväystä a. [Verkkosivu]. Espoo: Metsä Forest. [Viitattu 20.4.2017]. Saatavana: <https://www.metsaforest.com/fi/Metsanhoito/Pages/Metsasuunnitelma.aspx>
- Metsäsuunnitelma. Ei päiväystä b. [Verkkosivu]. Helsinki: Metsänhoitoyhdistysten Palvelu MHYP Oy & Metsänhoitoyhdistykset. [Viitattu 20.4.2017]. Saatavana: <http://www.mhy.fi/muut-palvelut/metsasuunnitelma>
- Metsäsuunnittelu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Tampere: OTSO Metsäpalvelut Oy. [Viitattu 20.4.2017]. Saatavana: <http://www.otso.fi/Mets%C3%A4palvelut/Mets%C3%A4suunnittelu.aspx>
- Metsäsuunnittelun nykykäytännöt. Päivitetty 1.6.2011. [Verkkosivu]. Joensuu: Metla. [Viitattu 16.6.2016]. Saatavana: <http://www.metla.fi/hanke/3521/tuloksia-1.htm>
- Metsätiedon keruu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Lahti: Suomen metsäkeskus. [Viitattu 27.5.2017]. Saatavana: <https://www.metsakeskus.fi/metsatiedon-keruu#.V1VESzWLS70>
- Metsätilakokonaisuudet omistusmuodoittain. Ei päiväystä. [PX-WEB-tietokantataulukko]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 16.6.2016]. Saatavana: http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_04%20Metsa_02%20Rakenne%20ja%20tuotanto_02%20Metsamaan%20omistus/01_Metsatilakokon_omistusmuodoittain.px/?rxid=413eeba0-7957-442b-a6fa-de38bf858d83
- Metsävaratietojen tausta ja laatu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen metsäkeskus. [Viitattu 8.4.2017]. Saatavana: <https://www.metsaan.fi/metsavaratietojen-tausta-ja-laatu>
- Noponen, P., Nieminen, P., Reiman, H. & Hoppula, J. 2011. Metsäsuunnitelma. Teoksessa: S. Rantala (toim.) Metsäkoulu. 7. p. Helsinki: Metsäkustannus Oy, 165–176.

- Palvelut. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Pori: Metsäplan. [Viitattu 20.4.2017]. Saatavana: <http://www.metsaplan.fi/palvelut.php>
- Satakunnan Keltaiset Sivut | Puhelinluettelo. 2017. Tampere: Fonecta Oy.
- SFS 2487 -työryhmä. 23.2.2007. Asettelumalli. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. [Viitattu 28.5.2017]. Saatavana: <http://www.sfsedu.fi/files/179/SFS-2487-asettelumalli.pdf>
- Sisältö ja kattavuus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen metsäkeskus. [Viitattu 8.4.2017]. Saatavana: <https://www.metsaan.fi/sisalto-ja-kattavuus>
- Sved, J. & Koistinen, A. (toim.) 2015. Metsänhoidon suositukset kannattavaan metsätalouteen, työopas. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Tapio Oy. Tapion julkaisuja. [Viitattu 27.5.2017]. Saatavana: http://www.metsanhoitosuosituksset.fi/wp-content/uploads/2016/08/Metsanhoidon_suosituksset_talousmetsien_luonnonhoitoon_Tapio_2015.pdf
- Tarjouspyyntö. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Reijo Rautauoman säätiö. [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarjouspyynto/>
- Tarjousten vertailu ja neuvottelu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Reijo Rautauoman säätiö. [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarjousten-vertailu-ja-neuvottelu/>
- Tarvekartoitus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Reijo Rautauoman säätiö. [Viitattu 19.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarvekartoitus/>
- Theseus – ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Helsinki: ARENE ry. [Viitattu 21.3.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/>
- UPM Metsäsuunnitelma. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: UPM-Kymmene Oyj. [Viitattu 20.4.2017]. Saatavana: <https://www.metsamaailma.fi/fi/SalesAndServices/Sivut/metsasuunnitelma.aspx>
- Woodhams, J. 2001. Successful Competitive Tendering. [Verkkokirja]. Lontoo: Thorogood Publishing Ltd. [Viitattu 29.5.2017]. Saatavana Ebsco eBook Academic Collectionista. Vaatii käyttöoikeuden.
- Yhteydenottopyyntö. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: UPM-Kymmene Oyj. [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana: <https://www.metsamaailma.fi/fi/SalesAndServices/Sivut/Order.aspx>

LIITTEET

Liite 1. Muistilista pienen metsälön metsäsuunnittelun kilpailuttamisessa huomioitavaista asioista

Liite 2. Muistilista käytännön vihjeistä pienen metsälön metsäsuunnittelun kilpailuttamiseen

LIITE 1. Muistilista pienen metsälön metsäsuunnittelun kilpailuttamisessa huomioitava asioista

Kilpailuttamiseen valmistautumiseen kuuluvia asioita

<p>Hankinnan tarpeen määrittely</p> <p>Hankinnan tarve määritetään selvittämällä seuraavat asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - metsien hyödyntämisen ja hoitamisen nykytila - metsien hyödyntämisen ja hoitamisen päämäärä - metsien hyödyntämisen ja hoitamisen periaatteet. <p>Tarve on määriteltävä selkeästi ja yksiselitteisesti.</p>			
<p>Hankinnan tavoitteiden laatiminen</p> <p>Hankinnalle voidaan määrittää kolme tavoitetta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - laajuustavoite, joka määrittelee tarpeista rajatun hankittavan kokonaisuuden - aikatavoite, joka määrittelee hankintaan liittyvät aikarajat - kustannustavoite, joka määrittelee rajan tai ohjearvon kustannuksille. 			
<p>Vaatimusten ja toiveiden asettaminen hankinnalle</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Vaatimukset on asetettava</p> <ul style="list-style-type: none"> - sopivan tiukoiksi - selkeästi - yksiselitteisesti. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Vaatimuksia voidaan asettaa mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> - hankinnan kohteelle - hinnoittelutavalle - toimittajille - toteutukselle. </td> </tr> </table> <p>Toiveita voidaan asettaa asioista, jotka eivät ole välttämättömiä, mutta parantavat hankinnan onnistumisen mahdollisuutta tai siitä saatavaa hyötyä.</p> <p>Toiveita käytetään tarjousten arviointiperusteina.</p>		<p>Vaatimukset on asetettava</p> <ul style="list-style-type: none"> - sopivan tiukoiksi - selkeästi - yksiselitteisesti. 	<p>Vaatimuksia voidaan asettaa mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> - hankinnan kohteelle - hinnoittelutavalle - toimittajille - toteutukselle.
<p>Vaatimukset on asetettava</p> <ul style="list-style-type: none"> - sopivan tiukoiksi - selkeästi - yksiselitteisesti. 	<p>Vaatimuksia voidaan asettaa mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> - hankinnan kohteelle - hinnoittelutavalle - toimittajille - toteutukselle. 		
<p>Tarjouskilpailuun pyydettyjen toimittajien valinta</p> <p>Palveluntarjoajia on mahdollista etsiä mm. Internetistä hakukoneilla, Fonecta.fi-palvelusta ja Keltaisilta sivuilta.</p> <p>Metsäsuunnittelua tarjoavia yrityksiä ei ole Suomessa montaa, ja niiden määrä voi vaihdella alueellisesti paljon.</p> <p>Toimittajiin voidaan tutustua niiden kotisivujen, suositusten, asiakaspalautteiden ja tietopyyntöjen avulla.</p>			

Tarjouskilpailun järjestämiseen kuuluvia asioita

Tarjouspyynnön laatiminen ja lähettäminen	
Tarjouspyyntöön yleensä sisältyy	Tarjouspyynnöstä täytyy tehdä
<ul style="list-style-type: none"> - johdanto - tarjouksenteko-ohjeet - yleiset tiedot, kuten <ul style="list-style-type: none"> - hankinnan kohteen määrittely - vaatimukset - tarjousten vertailun perusteet - muut tiedot, kuten ehdotuksia - mahdolliset liitteet. 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeä - tarpeeksi yksityiskohtainen - yksiselitteinen - ketään tarjoajaa suosimaton.
Tarjousten vertailu	
Tarkoituksena on selvittää, mikä tarjous on hankinnan tavoitteiden kannalta paras.	
Tarjouksia metsäsuunnittelusta voidaan vertailla pelkästään hinnan tai hinnan ja laadun perusteella.	
Tarjousten arvioimis- ja pisteyttämistapojen valinnassa oleellisinta on, että valittavat tavat edesauttavat hankinnan tavoitteiden saavuttamista.	
Tarjouskilpailun voittajan tai voittajien valinta	
Tarjouskilpailulle ei välttämättä kannata valita vain yhtä voittajaa, ellei joku ole selvästi ylivoimainen.	
Yksinkertaisten hankintojen tapauksessa kannattaa toimittaja mahdollisesti valita suoraan parhaan tarjouksen perusteella.	
Parhaiden tarjousten tehneiden kanssa voidaan käydä neuvottelut, joissa saatujen lisätietojen perusteella sopimuskumppani valitaan.	
Tarjouskilpailun jälkeen siihen osallistuneille	
<ul style="list-style-type: none"> - on aiheellista kertoa kilpailun tulos - on syytä perustella heidän tarjouksestaan annetut pisteet - ei saa kertoa toisten tarjoajien tarjousten yksityiskohtia. 	

Kilpailuttamiseen liittyviä yleisiä ongelmia

Asiakkaalla ja toimittajalle ei synny yhteistä tavoitetta.
Asiakas voi määritellä tarpeensa ja vaatimuksensa huonosti, jolloin hän saattaa saada toimimattoman ratkaisun tarpeisiinsa.
Tarjoaja saattaa hinnoitella tarjouksensa hinnan liian alhaiseksi, jolloin toteutuksen laatu voi kärsiä.
Ostajalla ei välttämättä ole ammattitaitoa tai kokemusta valita parasta tarjousta.
Toimittajat voivat joutua laatimaan tarjouksensa liian lyhyessä ajassa, jolloin riski virheiden tekemiseen kasvaa.
Tarjouksissa luvattu takuu on usein hyödytön, koska projektit epäonnistuvat usein monista syistä, jolloin vastuuta ei voida sysätä yhdelle osapuolelle.

Tämän liitteen tiedot ovat yhteenveto varsinaisessa tekstissä selostetuista asioista. Tähän liitteeseen ei ole merkitty lähdeviitteitä, jotta se olisi mahdollisimman selkeä. Lähdeviitteiden puuttumisen vuoksi tätä liitettä ei pidä käyttää tietolähteenä muissa töissä. Tietojen alkuperäiset lähteet on ilmoitettu varsinaisessa tekstissä.

LIITE 2. Muistilista käytännön vihjeistä pienen metsälön metsäsuunnittelun kilpailuttamiseen

Valmistautuminen tarjouskilpailun järjestämistä varten

<p>Tarpeen määrittely</p> <p>Nykytila ja tulevaisuudenkuva on selkeää kuvata prosessikaavioilla, luettelilla ja tekstillä.</p> <p>Toimintaperiaatteilla kerrotaan miten toimimalla tulevaisuudenkuva pitää saavuttaa.</p> <p>Tarpeita voivat olla mm. metsänhoitotöiden, puukauppojen ja hakkuiden suunnitteleminen, virkistyskäytön parantaminen sekä luontokohteiden rajaaminen.</p>				
<p>Tavoitteiden määrittely</p> <p>Tavoitteet on syytä kirjata ylös, jotta ne on helppo muistaa ja niitä on helppo noudattaa.</p> <p>Laajuustavoitteen määrittämisessä</p> <ul style="list-style-type: none"> - voidaan hyödyntää tietoja metsäsuunnitelman yleisestä sisällöstä - on aihetta huomioida verkkometsäsuunnitelman tarve - on hyödyllistä tietää, että ilmainen Metsään.fi-palvelu ei huomioi metsäomistajan tavoitteita - täytyy huomata, että puustotietojen saanti ei ole yleensä päätarve. <table border="0"> <tr> <td>Aikatavoitteen laatimisessa kannattaa huomioida</td> <td>Kustannustavoitteen laatimisessa on huomioitava</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - milloin hankinnan kohdetta tarvitaan - milloin hankinta ehditään toteuttaa - milloin hankinta on mahdollista toteuttaa. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - että kustannukset eivät ylitä hyötyä - että rahat riittävät hankintaan. </td> </tr> </table>	Aikatavoitteen laatimisessa kannattaa huomioida	Kustannustavoitteen laatimisessa on huomioitava	<ul style="list-style-type: none"> - milloin hankinnan kohdetta tarvitaan - milloin hankinta ehditään toteuttaa - milloin hankinta on mahdollista toteuttaa. 	<ul style="list-style-type: none"> - että kustannukset eivät ylitä hyötyä - että rahat riittävät hankintaan.
Aikatavoitteen laatimisessa kannattaa huomioida	Kustannustavoitteen laatimisessa on huomioitava			
<ul style="list-style-type: none"> - milloin hankinnan kohdetta tarvitaan - milloin hankinta ehditään toteuttaa - milloin hankinta on mahdollista toteuttaa. 	<ul style="list-style-type: none"> - että kustannukset eivät ylitä hyötyä - että rahat riittävät hankintaan. 			
<p>Vaatumusten ja toiveiden määrittely</p> <p>Tärkeimmistä asioista esitetään vaatimuksia ja muista toiveita, joiden toteutumisista vaaditaan selvitykset.</p> <p>Metsäsuunnitelmalle voidaan asettaa toiminnallisia vaatimuksia ja toiveita, kuten</p> <ul style="list-style-type: none"> - toivomus siitä, että metsäsuunnitelman tiedot ovat mahdollisimman luotettavia ja tarkkoja - perusvaatimus metsänomistajan tavoitteiden huomioimisesta suunnitelmassa - vaatimus metsäsuunnitelman selkeydestä. <p>Toimittajalle voidaan asettaa vaatimus tai toive suunnittelijan kokemuksesta ja koulutuksesta.</p> <p>Metsäsuunnittelun hinnoittelutavalle ei kannata asettaa erityisiä vaatimuksia ilman hyvää syytä.</p> <p>Toteutukselle voidaan esittää vaatimuksia tai toiveita mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> - mahdollisuudesta saada tarkistaa suunnitelma ennen sen viimeistelyä - suunnitelman valmistumisen aikarajasta - mahdollisuudesta osallistua maastokäynnille - mahdollisuudesta saada henkilökohtainen perehdytys suunnitelmaan. <p>Toiveet on asetettava tärkeysjärjestykseen, jotta niille pystytään määrittämään painoarvot vertailua varten.</p> <p>Toiveet voidaan asettaa esim. seuraavaan tärkeysjärjestykseen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. toiveet, jotka on asetettu tietojen luotettavuuden ja tarkkuuden arvioimiseksi 2. pieni hinta 3. mahdollisuus tarkastaa suunnitelma ennen sen viimeistelyä 4. mahdollisuus osallistua maastokäynnille 5. verkkometsäsuunnitelman saaminen. 				

Toimittajamarkkinoihin tutustuminen

Toimittajia on helpointa löytää Internetistä.

Tarjoajaehdokkaat on syytä valita niiden toimipisteiden sijaintien perusteella.

Yrityksille voidaan lähettää tietopyyntö, jolla on mahdollista tiedustella toimittajan

- tarjoamia palveluita
- osaamista
- hinnoitteluperiaatetta ja -tasoa
- kiinnostusta osallistua tarjouskilpailuun
- laadunhallinnan käytäntöjä
- aikaisempien projektien onnistumisia.

Tarjouskilpailun järjestäminen käytännössä**Tarjouspyynnön laatiminen ja lähettäminen**

Tarjouspyyntö on tarkoituksenmukaista laatia selkeäkielisesti tekstinä, esim. Word-tiedostoksi.

Selkeyttä tarjouspyyntöön voidaan lisätä oikein käytetyillä luettelomallilla, taulukoilla ja kuvioilla.

Tarjouspyynnön muotoilussa on mahdollista hyödyntää asiakirjastandardin asettelumallia.

Tarjouspyynnön laatimiseen ei kannata käyttää yksinkertaisia verkkolomakepohjia.

Tarjouspyyntö voidaan lähettää postilla tai sähköpostilla. Sähköpostilla lähetettäessä viestin salaamista on syytä harkita.

Tarjousten vertailu

Tarjousten vertailutavan on tuettava hankinnan tavoitteiden saavuttamista. Vertailutavan täytyy olla myös yksinkertainen, kun on kyse pienistä rahoista.

Mikäli tarpeet ja vaatimukset on osattu määrittää hyvin tarkasti ja tavoitteena on halvin hinta, tarjouksien paremmuutta voidaan vertailla vain hinnoilla.

Laatutekijöiden ja hinnan käyttämiseen vertailun arviointiperusteina on ainakin kaksi yksinkertaista tapaa.

Tapa 1:

1. Laatutekijöille annetaan numeeriset arvosanat.
2. Hintaa käytetään sellaisenaan.
3. Laatutekijöille ja hinnalle lasketaan pisteet omilla kaavoillaan.
4. Kaavoissa pisteet kerrotaan painoarvoilla arviointiperusteittain.
5. Tarjoajan arviointiperusteista saamat pisteet lasketaan yhteen.
6. Tarjoajien pisteitä verrataan keskenään.

Tapa 2:

1. Laatutekijöille annetaan numeeriset arvosanat.
2. Hinnalle annetaan numeerinen arvosana.
3. Arvosanat toimivat pisteinä sellaisenaan.
4. Pisteet kerrotaan arviointiperusteittain niiden painoarvoilla.
5. Tarjoajan arviointiperusteista saamat pisteet lasketaan yhteen.
6. Tarjoajien pisteitä verrataan keskenään.

Parhaan tai parhaiden tarjousten valitseminen

Tarjoajista kilpailun perusteella paras on pienimmän hinnan esittänyt tai eniten pisteitä saanut yritys.

Pienen metsälön metsäsuunnittelua varten toimittajaksi kannattane valita suoraan kilpailun voittaja, koska sopimusneuvotteluja ei kannattane käydä.

Kaikille tarjoajille ilmoitetaan kilpailun tulos ja oleellimmat perustelut heidän saamilleen pisteille.

Tämän liitteen tiedot ovat yhteenveto varsinaisessa tekstissä selostetuista asioista. Tähän liitteeseen ei ole merkitty lähdeviitteitä, jotta se olisi mahdollisimman selkeä. Lähdeviitteiden puuttumisen vuoksi tätä liitettä ei pidä käyttää tietolähteenä muissa töissä. Tietojen alkuperäiset lähteet on ilmoitettu varsinaisessa tekstissä.