



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

KATI PALLA

## **Markkinavuoropuhelu osana julkista hankintaa**

Tilaajan ja toimittajan näkökulman huomiointi

LIIKETALOUDEN TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä Palla, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2021
	Sivumäärä 47 + 19	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Markkinavuoropuhelu osana julkista hankintaa Tilaajan ja toimittajan näkökulman huomiointi</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä  <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten markkinavuoropuhelu toimii osana julkista hankintaa sekä sitä, miten tilaajan ja toimittajan näkökulma huomioidaan julkisen markkinavuoropuhelun aikana. Työssä keskityttiin markkinavuoropuhelun eri muotoihin ja siihen, miten niitä hyödynnetään julkisessa hankintaprosessissa. Innovatiiviset, ympäristöystävälliset ja taloudelliset hankinnat ovat kasvattaneet viime vuosina suosiotaan ja verorahoja halutaan käyttää yhä tehokkaammin. Tutkimuksia markkinavuoropuhelusta ja julkista hankinnoista on tehty aiemminkin ja tämä tutkimus tukee sekä antaa uutta näkökulmaa aihealueeseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin pääosin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa käytettiin sekä yksilöhaastatteluja että kyselyä. Yksilöhaastattelut tehtiin kahden toimeksiantajan henkilöstön edustajan kanssa. Kyselystä tehtiin kaksi versiota, toinen tilaajalle ja toinen toimittajille.</p> <p>Tutkimus osoitti julkisen hankintaprosessin hyötyvän markkinavuoropuhelusta ja sen eri muodoista. Tulosten mukaan markkinavuoropuhelu ja julkinen hankinta tukevat toisiaan ja parhaimmillaan niiden avulla saadaan aikaiseksi onnistunut hankinta. Markkinavuoropuhelulla on positiivinen vaikutus julkiseen hankintaprosessiin ja hyötyjä nousi enemmän esille kuin haittoja. Haitat liittyivät enimmäkseen julkisen hankinnan ajalliseen toteuttamiseen sekä markkinavuoropuhelun vapaehtoisuuteen. Julkisissa hankinnoissa on tyypillistä, että ympäristö ja hintakriteerit otetaan huomioon hankinnan suunnitteluvaiheessa, joten olisi hyvä, että markkinavuoropuhelua ja sen käyttöä tutkittaisiin edelleen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa ja käyttää yleisesti julkisissa hankintaprosesseissa sekä markkinavuoropuheluissa.</p>		
<u>Asiasanat</u> hankintalaki, hankintasopimus, julkinen hankinta, markkinavuoropuhelu		

Author Palla, Kati	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2021
	Number of pages 47 + 19	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Market dialogue as a part of public procurement Buyer and supplier perspective</b>		
Degree program Degree program in Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this study was to find out how market dialogue works as part of public procurement and customer and supplier consideration during the process. The research focused on the different forms of market dialogue and how they are utilized in the public procurement process and how the perspectives of the customer and the supplier are taken into account. Innovative, environmentally friendly and economical procurement has grown in popularity in the recent years, and there is a desire to use tax money more efficiently. Studies on market shift and public procurement have been conducted in the past and this study supports and provides a new perspective on them.</p> <p>The study is conducted by mainly as a qualitative methods, which used both an two individual interviews and two questionnaires. Interviews were conducted with case organization employees, and the questionnaire included buyer and supplier perspectives.</p> <p>The study showed that the public procurement process benefits from market dialogue and its various forms. The two entities support each other and at their best achieve a successful acquisition. The market dialogue clearly has a positive effect on the public procurement process and the benefits outweigh the disadvantages. The disadvantages were mostly related to the timing of public procurement and the voluntary nature of the market dialogue. In public procurement, it is typical that the environment and price criteria are taken into account at the procurement stage, so it would be a good idea to look into the issue and continue to promote it.</p> <p>The results of this study can be applied and used generally as a part of public procurements and market dialogues.</p>		
<p><u>Key words</u>          law of public procurement, contract of public procurement, public procurement, market dialogue</p>		

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖONGELMA.....	8
2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	8
2.3 Aineiston keruu .....	9
2.3.1 Haastattelut .....	10
2.3.2 Kyselyt.....	11
2.4 Toimeksiantaja: Helsingin kaupunki - Kaupunkiympäristön toimiala .....	12
2.5 Teoreettinen viitekehys .....	12
3 JULKINEN HANKINTA .....	14
3.1 Hankintalaki .....	15
3.2 Julkisen hankintaprosessin vaiheet .....	16
3.3 Hankintojen kynnysarvot ja kilpailuttaminen Suomessa .....	20
3.4 Hankintasopimus.....	23
4 MARKKINAVUOROPUHELU.....	24
4.1 Markkinavuoropuhelun hyödyt ja haasteet .....	24
4.2 Markkinavuoropuhelun eri muodot.....	26
4.2.1 Tietopyyntö.....	26
4.2.2 Erilaiset tilaisuudet .....	26
4.2.3 Tekninen vuoropuhelu .....	27
4.2.4 Vapaamuotoinen markkinoiden kartoittaminen .....	27
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	28
5.1 Haastattelu: Julkinen hankinta ja markkinavuoropuhelu .....	28
5.2 Haastattelu: Markkinavuoropuhelun ominaispiirteet ja toimenpiteet .....	29
5.3 Haastattelu: Markkinavuoropuhelun hyödyt ja haasteet julkisessa hankintaprosessissa.....	31
5.4 Kyselyt: Tilaajan ja toimittajan näkökulman huomiointi markkinavuoropuhelussa .....	33
5.4.1 Kyselylomakkeen A-osio - vastaajien taustatiedot.....	33
5.4.2 Kyselylomakkeen B-osio - kysymykset markkinavuoropuhelusta.....	34
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	42
6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	43
6.3 Pohdinta.....	47
LÄHTEET	
LIITTEET	

## MÄÄRITELMÄT

**CPV (Common Procurement Vocabulary):** Yleiseurooppalainen koodinimike eri hankintalajeille. Koodien tarkoitus on helpottaa hankintailmoituksen kääntämistä muille kielille.

**EU-hankinta:** Julkinen hankinta, joka ylittää EU-kynnysarvon. Hankintaan tulee soveltaa hankintalakia EU-hankintoja koskevan lainsäädännön mukaisesti.

**GPA-sopimus:** Government Procurement Agreement (GPA), vapaakauppasopimus on Maailman kauppajärjestön (WTO) julkisia hankintoja koskeva sopimus.

**Hankintailmoitukset.fi (Hilma):** Suomalainen internet-palvelu, jonne ilmoitetaan julkiset hankinnat.

**KYMP:** Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimiala.

**TED (Tenders Electronic Daily):** Paikka, jossa ilmoitetaan kaikki EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat Euroopan laajuisesti. Kuuluu virallisesti Euroopan unionin lehden S-osaan.

**Tilaja:** Julkinen hankintayksikkö, joka toteuttaa julkisia hankintoja (esimerkiksi kunta, valtio, seurakunta).

**Tarjoaja/toimittaja:** Yritys, joka osallistuu tilaajan tarjouskilpailuihin ja/tai markkinavuoropuheluihin.

## 1 JOHDANTO

Julkisissa hankinnoissa markkinavuoropuhelun yksi tärkeimmistä tehtävistä on kar- toittaa markkinoita tulevan hankinnan osalta, jotta hankinnasta saataisiin mahdollisim- man onnistunut lopputulos, niin tilaajan kuin toimittajan näkökulmasta. Markkinavuo- ropuhelun ja sen eri keinojen hyödyntäminen on noussut vakiintuneeksi käytännöksi osana julkista hankintaprosessia, mutta markkinavuoropuhelun hyödyntämistä ei ole vielä laaja-alaisesti tutkittu.

Julkisten hankintojen keskeisiin tavoitteisiin kuuluu julkisten varojen käytön tehosta- minen, jonka keinoina toimii kilpailun lisääminen ja hankintojen avaaminen mahdol- lisimman suurelle joukolle yrityksiä (Eskola, Kiviniemi & Krakau 2017, 16). Euroo- pan komission lähteiden mukaisesti julkisten hankintojen kokonaisarvo Euroopassa oli esimerkiksi vuonna 2017 yli 1900 miljardia euroa (Euroopan komissio, 2017) ja julkisten hankintojen osuus vaihtelee EU-maiden bruttokansantuotteesta 6–25 % vä- lillä (Eskola ym. 2017, 17).

Onnistuneen markkinavuoropuhelun avulla voidaan säästää huomattavasti hankinnan kuluissa (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan www-sivut, 2018). Markki- navuoropuhelu tähtää ensisijaisesti siihen, että se palvelee tilaajaa, toimittajaa ja tar- koituksenmukaista hankintaa mahdollisimman hyvin. Markkinavuoropuhelun avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi hankinnan onnistumiseen. (Hanselin www-sivut, 2021.)

Tässä tutkimuksessa selvitettiin markkinavuoropuhelua ja sitä, kuinka se toimii osana julkista hankintaprosessia. Päättökysymyksenä oli selvittää, miten markkina- vuoropuhelua käytetään osana julkista hankintaa. Tutkimus selvitti myös, miten julki- nen hankintaprosessi hyötyy markkinavuoropuhelusta ja miten tilaajan ja toimittajan näkökulma tulee huomioida.

Tutkimus laaditaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja se pitää sisällään haastattelut ja kyselylomakkeen. Tutkimustulosten perusteella markkinavuoropuhelu koetaan hyödylliseksi osana julkista hankintaa ja sen avulla voidaan vaikuttaa hankinnan onnistumiseen. Markkinavuoropuhelun avulla julkisessa hankinnassa voidaan ottaa tilaajan ja toimittajan näkökulma paremmin huomioon, ja näin voidaan vaikuttaa molempien osapuolten kannalta tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen.

Tämän lisäksi tutkimuksen pohjalta saatiin tiedot tärkeimmistä toimenpiteistä, jotka tilaajan tulee ottaa huomioon osana markkinavuoropuhelua. Toimittajan näkökulmasta tutkimuksen perusteella saatiin hyödyllisiä tietoja, joita toimittajat haluavat saada sekä jakaa osana markkinavuoropuhelua. Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä Helsingin Kaupungin kaupunkiympäristön toimialan hankintapalveluiden kanssa, jossa markkinavuoropuhelu on aktiivisessa käytössä osana julkisia hankintoja.

## 2 OPINNÄYTETYÖONGELMA

### 2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen merkitys markkinavuoropuhelulla ja sen eri muodoilla on julkiseen hankintaprosessiin ja sen onnistuneeseen lopputulokseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan (KYMP) markkinavuoropuhelua osana julkista hankintaa ja siihen liittyviä kokonaisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää KYMPin nykytilanne markkinavuoropuhelun hyödyntämisessä sekä antaa ehdotuksia ja parannuskeinoja tuleviin markkinavuoropuheluihin. Opinnäytetyöongelmaa pyritään ratkaisemaan päätutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymysten avulla.

#### **Päätutkimuskysymys:**

*Miten markkinavuoropuhelua käytetään osana julkisen hankinnan toteutusta?*

#### **Alatutkimuskysymykset:**

- *Miten julkinen hankintaprosessi hyötyy markkinavuoropuhelusta?*
- *Miten tilaajan ja toimittajan näkökulma huomioidaan markkinavuoropuhelussa?*
- *Mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet, jotka tulee ottaa huomioon markkinavuoropuhelussa?*

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus laaditaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja se pitää sisällään haastattelut ja kyselylomakkeen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on vastata erityisesti kysymyksiin "mitä, miten ja miksi", joiden avulla vastaajien on mahdollista esittää näkökulmiaan ja mielipiteitään suhteessa tutkittavaan kokonaisuuteen (Airaksinen &



Vilka 2003, 63). Opinnäytetyön laadullisen tutkimusotteet on tarkoitus ymmärtää tutkittavaa aihetta kokonaisvaltaisesti ja luoda selityksiä aihealueen nykytilanteesta ja peilata näitä tutkimuksen tutkimusongelmiin ja -havaintoihin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että sen tavoitteena on tutkia merkityksiä, jotka ilmenevät tutkimusongelmien kautta rakennettujen kysymysten kautta, joihin vastaajat esittävät vastauksia perustuen omiin kokemuksiin ja havaintoihin (Kananen 2017, 32–34.)

Tyypillisesti laadullinen tutkimus pitää sisällään myös teoriaosuuden, jotta tutkimuksessa voidaan tuoda menetelmälle ominaisia toimenpiteitä ja lopputuloksia, sekä reflektoida ja verrata teorian havaintoja tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22). Laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii esittämään yksityiskohtaista tietoa, joka on samalla luotettavaa ja hyödyllistä tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Tämän lisäksi laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tieto pohjautuu luotettaviin lähteisiin ja tätä kautta varmistaa oikeanlaisen tiedon suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Laadullinen tutkimus pitää sisällään monia erilaisia tapoja toteuttaa tutkimus ja erilaisia etenemismetodeja on useita, jotka pitävät sisällään myös useita analyysi- ja aineistonkeruumenetelmiä (Auvinen & Tarkinen 2018.)

### 2.3 Aineiston keruu

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineistonkeruumenetelminä hyödynnetään erilaisia kyselyitä, haastatteluja ja näiden yhteydessä toteutettavaa havainnointia. Laadullisissa tutkimuksissa eniten käytetty metodi on haastattelua, koska näiden avulla on mahdollista saavuttaa tutkimuksen kannalta laajat ja kokonaisvaltaisemmat tiedot. Haastattelut mahdollistavat vapaan keskustelun aihealueen ympärillä, ja tätä kautta tutkijan on mahdollista saavuttaa yksityiskohtainen ja syvälinen näkemys tutkittavaan aiheeseen. (Kananen 2017, 89.) Teemahaastattelu on tyypillinen puolistrukturoitu tapa kerätä tietoja, kun taas kyselylomakkeille on tyypillistä strukturoitu malli (Airaksinen & Vilka 2003, 63).

Teemahaastattelussa on tärkeää varmistaa, että aineisto on kuvattu kokonaisvaltaisesti suhteessa tutkittavaan ongelmaan, mutta lisäksi tulee huomioida, että sisällön määrän

sijasta laatu ratkaisee. Aineistolle tyypillisimpiä ominaisuuksia tutkimuksen onnistumisen kannalta ovat monipuolisuus, oikeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Laadullisen tutkimusmenetelmän haastatteluille tyypillinen puolistrukturoitu metodi on tyypillisesti vapaampi tapa kerätä tietoja ja tätä kautta tutkijan on mahdollista saada laajalaiset vastaukset tutkittavan aiheen ympäriltä. Kyselylomakkeelle tyypillinen strukturoitu malli taas varmistaa sen, että kaikilta vastaajilta vastaukset saadaan samassa muodossa, joten niitä on helppo analysoida ja vertailla keskenään. (Airaksinen & Vilka, 60–65.)

### 2.3.1 Haastattelut

Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelun mallia, joka toteutettiin puolistrukturoituna. Puolistrukturoitu haastattelu on laadullisen tutkimuksen haastatteluille paras lähestymistapa, koska tällä tavalla on helpompi saada kokonaisvaltaisempia vastauksia kysymyksiin ja tarjota mahdollisuus keskustella aiheista (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108). Haastattelun kautta haastateltavan on helppoa tuoda ajatuksiaan esille ja siksi se sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi. (Eskola & Suoranta 2014, 86.) Puolistrukturoitu lähestymistapa ei vaadi tarkkaan jäsennelyä etenemistä haastattelun aikana, vaan eteneminen voi perustua vapaammin esille nousevaan tietoon tai keskustelun kulkuun (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Haastattelut suoritettiin tutkimuksen tekijän toimesta ja molemmat haastateltavat olivat organisaatiosta, johon tutkimus tehtiin. Haastatteluihin valittiin kaksi organisaation työntekijää, jotka toimeksiantajan yhteyshenkilö nimitti. Haastateltavat esitellään tarkemmin alla olevassa taulukossa. Haastateltavat saivat tutustua ennakkoon haastattelurunkoon, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan ennakkoon. Molemmat haastattelut suoritettiin Microsoft-Teams sovelluksella koronatilanteesta johtuen ja haastattelut saatiin suoritettua sujuvasti ja niille varatussa aikataulussa.

**Haastateltava A** on toiminut hankintayksikössä vajaan kahden vuoden ajan pääasiassa ICT-hankintojen juristitehtävissä. Haastateltava osallistuu aktiivisesti markkinavuopuhelun eri muotoihin ja on hankintaprosessin eri vaiheissa mukana.

**Haastateltava B** on toiminut toimeksiantajan yrityksessä hankinta-asiantuntijana lähes kaksi vuotta ja hänellä on yhdeksän vuoden kokemus julkisista hankinnoista. Hän työskentelee hankintapalveluosastolla ja tekee palveluhankintoja.

Taulukko 1. Haastateltavat ja haastatteluiden kesto

Henkilö	Rooli hankintayksikössä	Haastattelun kesto
Haastateltava A	ICT-hankintajuristi	54 minuuttia
Haastateltava B	Hankinta-asiantuntija	37 minuuttia

Taulukon ja anonymiteetin mukaisesti haastateltavat on nimetty "Haastateltava A" ja "Haastateltava B. Taulukosta 1 käy myös ilmi haastateltavan roolin toimeksiantajan organisaatiossa sekä haastattelun keston, joka poikkesi molemmissa haastatteluissa hieman sille varatusta yhdestä tunnista.

### 2.3.2 Kyselyt

Haastattelujen lisäksi tutkimusta täydennettiin kahdella kyselylomakkeella, joiden tavoitteena oli täsmentää ja tukea tutkimusta, sekä haastatteluiden kautta saatuja tutkimustuloksia erityisesti tilaajan ja toimittajan näkökulmasta. Kyselylomake toteutettiin strukturoituna haastatteluna, joka on tyypillisin muoto kyselylomakkeen toteuttamiseen (Eskola & Suoranta 2000, 86). Hirsjärven & Hurmeen mukaisesti kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta ei ole tarvetta kategorisesti erottaa, vaan niitä voidaan käyttää muun muassa vuorotellen, sisäkkäin ja rinnakkain. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28-30).

Toinen kyselylomake lähetettiin tilaajapuolen edustajille eli toimeksiantajaorganisaatiolle ja toinen toimittajille eli yrityksille, jotka osallistuvat julkisiin hankintoihin ja markkinavuoropuheluihin. Molemmissa kyselyissä oli 14 kysymystä ja vastausaika oli 14 päivää. Molemmat kyselylomakkeet tehtiin Wepropol-ohjelmalla. Toimeksiantajan organisaatiossa kysely lähetettiin 28 henkilölle, joka koostui juristeista, hankinta-asiantuntijoista sekä ydintoiminta-asiantuntijoista. Vastauksia tuli määräaikaan men-

nessä 10 kappaletta, joten vastausprosentti oli 36 prosenttia. Toimittajien kysely lähetettiin 34 yritykselle ja vastauksia tuli määräaikaan mennessä 31 kappaletta, joten vastausprosentti oli 91 prosenttia.

#### 2.4 Toimeksiantaja: Helsingin kaupunki - Kaupunkiympäristön toimiala

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingin kaupunkiympäristön toimialan hankintapalvelut, jossa työskentelee 24 työntekijää. Kaupunkiympäristön toimiala eli KYMP huolehtii Helsingin kaupunkiympäristöstä ja sen suunnittelusta, ylläpidosta ja rakentamisesta. Tämän lisäksi KYMP huolehtii kaupungin rakennusvalvonnasta sekä ympäristöön liittyvistä palveluista ja sen kokonaisuuksista. Hankintapalvelut vastaa Helsingin kaupunkiympäristön hankinnoista, joita tehdään vuositasolla yli miljardilla eurolla. Kaupunkiympäristön toimiala on melko uusi ja sen palvelut koottiin uudeksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi 1.6.2017, jolloin Helsingin suunnitteluun, rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvät jaostot yhdistettiin.

Kaupunkiympäristön toimialajohtajana työskentelee Mikko Aho ja hänen alaisuudessaan työskentelee lähes 1700 työntekijää. Kaupunkiympäristön toimialaa valvoo ja ohjaa kaupunkiympäristölautakunta jaostoineen. Fyysisesti toimialan tilat sijaitsevat Helsingin Kalasatamassa. Kaupunkiympäristön toimiala jaotellaan neljään lueteltuun palvelukokonaisuuteen, jotka ovat maankäyttö ja kaupunkirakenne, rakennukset ja yleiset alueet, palvelut ja luvat sekä hallinto ja tukipalvelut. Hankintapalveluissa on kaksi yksikköä, joista toinen on omaisuuden hankinnat ja toinen toimialan yleiset hankinnat. Tämän lisäksi kaupunkiympäristön toimialaan kuuluvat erilliset kokonaisuudet, kuten Helsingin pelastuslaitos ja Helsingin kaupunginliikenneliikelaitos (HKL).

#### 2.5 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys pohjautuu tutkimuksen teoriaan siten, että markkinavuoropuhelulla on merkittävä vaikutus julkisten hankintojen onnistumiseen sekä tilaajan ja toimittajan näkökulman huomiointiin.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teorettisessa viitekehyksessä julkinen hankinta, hankintalaki ja markkinavuoropuhelu ovat tutkimuksen keskiössä ja näitä kokonaisuuksia ympäröivät muut tutkimukseen oleellisesti linkittyvät tärkeät osa-alueet, jotka ovat onnistuneen hankinnan edellytyksiä. Prosessi lähtee liikkeelle julkisen hankinnan hankintayksiköstä, kun tunnistetaan tarve hankinnalle ja vaatimusten määrittely hankinnan kohteelle aloitetaan. Ennen varsinaista kilpailutusta hankintayksikön on mahdollista toteuttaa markkinavuoropuhelu, jonka eri vaihtoehdot on kuvattu teorettisessa viitekehyksessä.

Markkinavuoropuhelun avulla hankintayksikkö lähestyy potentiaalisia toimittajia ennen varsinaisen tarjouspyynnön julkaisua ja tätä kautta pystyy vaikuttamaan, että hankinnan vaatimukset ovat tarkoituksenmukaisia molempien osapuolten, tilaajan ja toimittajan näkökulmasta. Mahdollisimman hyvin toteutettu prosessi johtaa onnistuneeseen hankintaan, joka mahdollistaa onnistuneen sopimuskauden tilaajan ja toimittajan välille sekä tavoitellun lopputuloksen, eli onnistuneen hankinnan.

### 3 JULKINEN HANKINTA

Julkinen hankinta tarkoittaa tavaran tai palvelun ostamista julkisilla varoilla ja sen tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttämistä, kun hankinnat kilpailutetaan hankintalain mukaisesti. Julkinen hankinta eroaa yksityisen sektorin hankinnoista siten, että sen loppukäyttäjät, jolle hankintoja tehdään, ovat kansalaisia. Eroavaisuutena on myös esimerkiksi kohderyhmien määrittely tarkoituksen- ja oikeudenmukaisesti siten, että hankinnoilla pystytään vastaamaan tarpeeseen mahdollisimman tehokkaasti. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21.)

Julkisessa hankinnassa palvelutason määrittelevät tyypillisesti loppukäyttäjien tarpeet ja hankinnan valmisteluun osallistuva työryhmä. Erityispiirteenä voidaan mainita myös se, että julkisen organisaation toiminta on läpinäkyvää ja tarkasti budjetoitua. (Stentoft Arlbjørn & Vagn Freytag 2012). Julkiset hankinnat tehdään useimmiten hankintayksikön hankinnoista vastaavalla osastolla, jossa kilpailuttamisen jälkeen vahvistetaan tulevan toimittajan kanssa ehdot hankintasopimukseen hankittavan palvelun, tavaran tai rakennusurakan sisällöstä. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21).

Julkiset hankinnat tehdään aina julkisin varoin mikä aiheuttaa sen, että prosessi on tarkkaan säännelty, joka pyrkii osaltaan turvaamaan julkisten varojen asianmukaista käyttöä. (Karikanta, Kontio, Krau, Lahtinen & With 2012, 19). Viime vuosina on ymmärretty julkisten hankintojen taloudellinen potentiaali erilaisten organisaatioiden yhteistöiden kautta sekä järjestöjen kehityksen, kuten OECD:n ja Euroopan komission toimissa. Julkinen hankinta varmistaa muun muassa julkisen talouden kestäväää kehitystä ja edistää yhteiskunnallisia tavoitteita. Uusimassa hallitusohjelmassa julkinen hankinta on huomioituna ja sille on asetettu useita tavoitteita, kuten hankintojen kehittäminen. (Valtiovarainministeriön www-sivut, 2020.)

### 3.1 Hankintalaki

Hankintalaki (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016), mukaisesti julkisten toimijoiden sekä muiden hankintalain 5 §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden tulee kilpailuttaa hankintansa ja käyttöoikeussopimuksensa lain mukaisesti. Laki koskettaa valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden lain 5 §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden hankintoja sekä käyttöoikeussopimuksia. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1 luku 1 §).

Hankintalain tarkoituksena on edistää laadukkaiden, kestävien ja innovatiivisten hankintojen tekeminen, sekä myös turvata yritysten tasapuoliset mahdollisuudet tarjota omia tavaroita tai palveluita sekä rakennusurakoita julkisen hankinnan tarjouskilpailussa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2018). Lain tavoitteena on, että hankintayksiköt järjestävät hankintatoimintansa siten, että hankinnat toteutetaan mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. Julkisissa hankinnoissa painotetaan myös kilpailuolosuhteiden huomioimista siten, että ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat otetaan huomioon. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1 luku 2 §).

Julkisessa hankinnassa noudatetaan lähtökohtaisesti hankintalakia, jonka mukaan prosessi määräytyy. (Eskola ym. 2017, 13). On kuitenkin hyvä nostaa esille, että aina ei hankintalaista löydy vastausta hankintalain soveltamiseen. Näissä tapauksissa tulee tilannetta tarkastella kyseisen hankinnan tavoitteiden ja sen tarkoituserien mukaisesti. (Kuusiniemi-Laine & Takala 2008, 1). Tämän lisäksi hankintalain perussäädöksen periaatteet voivat antaa epäselvään tilanteeseen ratkaisun, koska periaatteet ohjaavat tekemään oikean ratkaisun epäselvissä tilanteissa. (Eskola ym. 2017, 33.)

Hankintalain tarkoitus ei ole päättää esimerkiksi siitä, tuleeko kuntien tai muiden viranomaisten ulkoistaa jonkin tietty tuotanto tai palvelu. (Pekkala & Pohjonen 2012, 23). Jokaisen hankintayksikön vastuulla on itse päättää tuottaako se palvelunsa itse vai ulkoistaako ne. Hankintalakia tarvitaan, kun tuote tai palvelu ostetaan ulkopuolisilta toimittajilta tai palveluntuottajalta. Lakia ei ole tarkoitettu määrittämään sitä, että se ottaisi millään tavoin kantaa mitä ja milloin julkinen hankintayksikkö hankkii. (Eskola

ym. 2017, 662.) Jokainen hankintayksikkö saa päättää omasta laatutasosta, ympäristötekijöistä tai esimerkiksi käyttäjäryhmistä, joita haluaa hankinnassa painottaa. (Pekkala & Pohjonen 2012, 23.)

Julkisessa hankinnassa ei saa asettaa sellaisia vaatimuksia tai tavoitteita, jotka syrjivät tai suosisivat tiettyä toimittajaa. Tämän lisäksi hankintayksikkö voi kilpailuttaa hankintansa painottaen hankinnan kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Tyypillisesti näitä ovat erilaiset hinnan ja laadun tekijät, joita painotetaan tarkoituksenmukaisilla painoarvoilla. (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila. 2007, 173.) Hankinnoissa on suositeltu painotettavan laadullisia kokonaisuuksia ja esimerkiksi EU-hankinnoissa, joissa käytetään tarjousten vertailussa vain halvinta hintaa, tulee pelkän hinnan käyttö erikseen perustella. Hankintalain tehtävänä ei ole valvoa hankintaprosessia tai sen toteutumista, vaan tämä vastuu on hankintayksiköillä ja viime kädessä eri oikeusasteilla, jos hankinnasta valitetaan. (Pekkala & Pohjonen 2012, 23.)

Julkinen sektori kiinnostaa pk-yrityksiä ja hankintalaki edellyttää pk-yritysten huomioidun osana julkista hankintaa (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2018). Neimalan & Saarikedon (2014) tutkimuksesta kävi ilmi, että pk-yritykset ovat valmiita lisäämään panostuksia julkisiin hankintoihin, jos kilpailutus suoritetaan heidän kannaltaan tarkoituksenmukaisesti. Tähän voisi pyrkiä esimerkiksi sillä, että kokonaisuuksia kevennettäisiin ja hankintoja tehtäisiin pienemmissä erissä (Müller 2008, 150).

### 3.2 Julkisen hankintaprosessin vaiheet

Työ- ja elinkeinoministeriön raportin (2016) mukaisesti julkinen hankinta on monivaiheinen prosessi, jossa kilpailutus on vain yksi osa sen toteuttamisesta. Hankintalaki määrittelee prosessia tarjouspyyntövaiheesta aina sopimuksen tekemiseen asti (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut, 2016.) Oleellinen ja hankinnan lopputulokseen merkittävästi vaikuttava osatekijä kilpailutusprosessia tapahtuu hankinnan suunnitteluvaiheessa, johon hankintayksikön tulee keskittyä ja laittaa panostuksia. Suunnittelu- ja määrittelyvaiheeseen kuuluvat hankinnan osakokonaisuuksien arviointi, jotka pitävät sisällään esimerkiksi kustannukset, nykytilanteen arvioinnin, hankintatarpeen sekä



markkinoiden tarjonnan selvittämisen. (Pekkala & Pohjonen 2012, 39.) Näihin pystytään laaja-alaisesti vaikuttamaan sillä, että hankintayksikkö keskittyy hankinnan valmisteluun ja esimerkiksi markkinavuoropuhelun toteuttamiseen ammattitaitoisesti (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut, 2018).

Monivaiheisuus osana julkista hankintaa on tyypillinen osa hankintaprosessi, eikä hankintayksikön päättävällällä ole vaiheiden pois jättäminen tai vaiheiden yhdistely (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 393). Kaikista vaiheista on löydettävä dokumentoidut asiakirjat ja en tulee arkistoida asianmukaisesti. Hankintasopimukset tehdään aina kirjallisesti ja hankinnat kilpailutetaan uudestaan sopimuskauden jälkeen. Hankintasopimuksen tyypillinen kesto on kahdesta neljään vuotta. Julkisessa hankintaprosessissa on tyypillisesti 14 eri vaihetta, jotka ovat käyty alla mainittujen kohtien mukaisesti läpi. Vaiheiden mukaisesti määräytyvät lisäksi esimerkiksi hankintamenettely, hankinnan arvo ja hankinnan laajuus. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 107–109; Pekkala & Pohjonen 2012, 24)

1. **Hankintastrategia ja hankintaohjeet.** Yleisesti jokaisella hankintayksiköllä on omat toimintatavat hankintojen tekemiseen, jotka vastaavat yleisiin hankintaperiaatteisiin (Pekkala & Pohjonen 2012, 24). Tämän lisäksi hankintayksikkö on tyypillisesti etukäteen laatinut ohjeet tai muun ostotavoista laaditun dokumentin, jonka mukaan hankintaa lähdetään suunnittelemaan. Tässä vaiheessa tulee mainita myös mahdolliset puite- tai kumppanuussuhteet, jos niitä käytetään. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut. 2016.)
2. **Hankinnan suunnittelu ja tarpeen kartoittaminen.** Hankinnan alkuvaiheessa hankintayksikkö tekee kartoituksen, jossa hankinnan tarve määritellään sisältäen esimerkiksi millaista tavaraa, palvelua tai rakennusurakkaa ollaan hankkimassa. Tässä vaiheessa hankinta aikataulutetaan ja tarjoajille sekä tarjouksille määritetään hankinnan mukaiset vaatimukset (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 93.)
3. **Hankintamenettelyn valitseminen.** Hankinnassa käytetään joko avointa menettelyä tai rajoitetun menettelyiden vaihtoehtoisia muotoja. Avoin menettely tarkoittaa, että tarjous lähetetään kaikille kiinnostuneille tarjoajille, kun taas

rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö valitsee itse tarjoajat esitettyjen valintaperusteiden mukaisesti ja lähettää valituille lopullisen tarjouspyynnön. (Pekkala & Pohjonen 2012, 25.)

4. **Tarjouspyynnön laatiminen.** Tarjouspyynnön laatiminen on yksi tärkeimmistä vaiheista, johon tulee määritellä tarkasti, millaista tavaraa tai palvelua halutaan hankkia. Tarjouspyynnössä määritellyt valinta- ja vertailuperusteet toimivat pisteytyksen pohjana, kun tarjoajia käydään läpi tarjousten arvioinnin yhteydessä. (Lukkarinen 2007, 64-65.) Tarjouspyynnön tulisi aina olla huolellisesti valmisteltu, koska se on tarjouskilpailun tärkein asiakirja. Hankintalaki määrittelee tarjouspyyntöjen vähimmäismääräajan ja se vaihtelee eri menettelyiden ja hankinnan kynnsarvojen välillä (Eskola & Ruohoniemi 2011.)
5. **Hankintailmoituksen julkaisu.** Hankintayksikkö voi halutessaan ilmoittaa tulevasta hankinnasta Hilma-ilmoituskanavaan, joka on julkisille hankintayksiköille tarkoitettu palvelu. CPV-koodit kertovat hankinnan sisällöstä keskeisimmän sisällön. (Pekkala & Pohjonen 2012, 25.)
6. **Tarjouspyyntöasiakirjojen lähettäminen.** Hankinnan ollessa kaikille toimijoille avoin, voidaan tarjouspyyntö julkaista kaikille halukkaille. Rajoitettuun menettelyyn otetaan mukaan sellaiset toimijat, jotka hankintayksikkö on valinnut etukäteen vähimmäisedellytysten ja valintaperusteiden mukaisesti. (Kuutiniemi & Lehtomäki 2017, 325.)
7. **Tarjousten laatiminen.** Vähintään kansallisen kynnsarvon ylittävät hankintailmoitukset julkaistaan Hilmassa, jonka kautta toimijat aktiivisesti seuraavat ilmoituksia. Tarjoajan tulee täyttää kaikki hankintayksikön vaatimukset ja palautettava liitteet, asiakirjat, todistukset. Tarjous tulee aina jättää tarjouspyynnölle asetettuun määräaikaan mennessä. (Työ ja elinkeinoministeriö 2019b.)
8. **Tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen.** Tarjouspyynnön määräajan päättymisen jälkeen kaikki tarjoukset avataan samanaikaisesti. Tarjousten tiedot ovat luottamuksellisia eikä tietoja saa edelleen välittää eteenpäin ennen

varsinaisen hankintapäätöksen tekemistä. Tarjousten avaamisvaiheessa tarjoukset ovat sitovia eikä niihin lähtökohtaisesti voi enää tehdä muutoksia. (Eskola ym. 2017, 431.)

- 9. Tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen.** Tarjouskilpailun ollessa avoin ei tarjoajien määrää ole rajattu, mutta usein tarjoajien pitää täyttää tarjoajille asetetut vähimmäisvaatimukset. Sellaiset tarjoajat, jotka eivät täytä vähimmäisvaatimuksia tulee hylätä tarjouskilpailusta viimeistään tässä vaiheessa. Viimeiseen, eli tarjousten vertailuvaiheeseen, selviävät ne tarjoajat, jotka täyttävät hankintayksikön asettamat vähimmäisvaatimukset. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2016.) Tarjousta ei pysty lähtökohtaisesti enää muuttamaan, mutta täsmentäminen hankintalain sallimissa rajoissa on sallittua. (Pekkala & Pohjonen 2012, 25.)
- 10. Tarjousten vertailu.** Valinta- ja vertailuperusteet ja se, minkä mukaisesti tarjouksen vertaillaan, on ennakkoon ilmoitettu hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä. Hankintayksikkö tarkistaa tarjousten sisällön ja valitsee valinta- ja vertailuperusteiden mukaisesti sopivimman vaihtoehdon joko halvimman hinnan tai kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella. (Eskola ym. 2017, 471.)
- 11. Hankintapäätöksen tekeminen.** Hankintayksikkö valitsee hankintapäätöksessä yhden tai useamman tarjoajan, jotka ovat tarjouskilpailun voittajia. Hankintayksikön on perusteltava hankintapäätöksessä valintakriteerit ja -perusteet, jotka hankintapäätöksessä tehtiin. Lisäksi hankintapäätöksessä tulee perustella, miksi hankintayksikkö on pisteyttänyt tarjoukset esitetyllä tavalla. Päätöksen tulee olla kirjallisessa muodossa ja siitä on poistettava mahdolliset liikesalaisuudet, koska hankintapäätösasiakirjat ovat julkisia. (Suomen kuntaliitto 2012.)
- 12. Hankintasopimuksen tekeminen.** Hankintayksikkö ja toimittaja allekirjoittavat virallisen hankintasopimuksen, joka tehdään kirjallisessa muodossa. EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat voidaan allekirjoittaa aikaisintaan 14 päivän

kuluttua päätöksen tekemisestä, koska hankintalaki määrittää odotusajan. (Holma & Sammalmaa 2018.)

**13. Jälki-ilmoituksen julkaisu.** EU-kynnysarvon ylittävästä hankinnasta on tehtävä jälki-ilmoitus viimeistään kolmekymmentä päivää hankintasopimuksen allekirjoituksen jälkeen (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 7 luku 58 §).

**14. Sopimuksen täytäntöönpano.** Toteutunutta sopimusta tulee valvoa ja epäkoh-  
tiin tulee puuttua. Yleisesti sopimukset ovat 2-4 vuoden mittaisia, jonka jäl-  
keen ne tarpeen mukaisesti kilpailutetaan uudestaan. (Pekkala & Pohjonen  
2012, 24-26.)

### 3.3 Hankintojen kynnysarvot ja kilpailuttaminen Suomessa

Suomessa kilpailutetaan ja ostetaan julkisilla verorahoilla vuosittain useiden kymme-  
nien miljardien arvosta palveluita ja tavaroita. Hankintojen kilpailuttaminen varmistaa  
sen, että julkisia varoja voidaan hyödyntää tehokkaasti ja saada vastineeksi hinta- ja  
laatusuhteeltaan mahdollisimman hyvää palvelua tai laadukasta tavaraa. (Julkisten  
hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2018.) Hankinnat ilmoitetaan ennakkoon  
Hilma-ilmoituskanavassa, jotta mahdollisimman moni tarjoaja pääsee osallistumaan ja  
jättämään tarjouksensa tarjouspyyntöihin. Edellä mainittu asettaa myös tasavertaisen  
kilpailutilanteen kaikille ja minkäänlainen suosiminen ja syrjiminen eivät kuulu julki-  
siin hankintoihin, vaan aina tulee varmistaa tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön koh-  
telu. (Pekkala & Pohjonen 2012, 11.)

Hankinnat voidaan jakaa kolmitasoiseen malliin niiden ennakoidun arvon mukaisesti,  
jotka ovat pienhankinnat, hankinnat, jotka ylittävät kansallisen kynnysarvon sekä han-  
kinnat, jotka ylittävät EU:n kynnysarvon. Edellä mainituista ainoastaan pienhankin-  
noissa ei sovelleta hankintalakia. Julkisten hankintojen ylittäessä kansallisen tai EU-  
kynnysarvon rajan, tulee hankinnoissa noudattaa hankintalakia (1397/2016). Hankin-

tayksikön tulee seurata kynnysarvon mahdollisia muutoksia, jotta hankinnat kilpailutetaan hankintalain vaatimien menettelyiden mukaisesti. (Pekkala & Pohjonen, 2012, 39.)

Eron kansallisen ja EU:n kynnysarvon välille tekee se, että molemmat perustuvat eri lainsäädäntöön. EU:n kynnysarvot ylittävät hankinnat kuuluvat GPA- sopimuksen piiriin ja EU-komissioon asettamiin ehtoihin, kun taas kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat kuuluvat kansalliseen lainsäädäntöön. (Julkisten hankintojen www-sivut 2020.) Alla olevissa taulukoissa esitetään kynnysarvot eri hankintalajien ja hankintayksiköiden mukaisesti

Taulukko 2. Kansalliset kynnysarvot (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2019.)

<b>Kansalliset kynnysarvot (ilman arvolisäveroa) 1.1.2020 alkaen</b>	
<b>Hankinnan laji</b>	<b>Kynnysarvo</b>
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000
Rakennusurakat	150 000
Sosiaali- ja terveyspalvelut	400 000
Muut erityiset palvelut	300 000
Käyttöoikeussopimukset	500 000

Taulukossa 2 esitetään kansalliset kynnysarvot eri hankintalajien mukaisesti. Hankinnan valmisteluvaiheessa hankintayksikön tulee arvioida hankinnan suurin mahdollinen kokonaisarvo, joka pitää sisällään mahdolliset optiot. Tämän mukaisesti hankintayksikkö voi arvioida, minkä kynnysarvon mukaisen menettelyn mukaisesti hankinta tulee kilpailuttaa. Käyttöoikeussopimukset pitävät sisällään vain kansallisen kynnysarvon eikä muissa taulukoissa tätä erikseen mainita. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2019.)

Taulukko 3. EU-kynnysarvot 1.1.2020 alkaen - valtion keskushallintoviranomaiset (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2020.)

<b>Valtion keskushallintaviranomaiset</b>	
<b>Hankinnan laji</b>	<b>Kynnysarvo</b>
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	139 000 €
Rakennusurakat	5 350 000 €

Taulukossa 3 esitetään valtion keskushallintoviranomaisten EU:n kynnysarvot hankintalajien mukaisesti. Kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat eroavat toisistaan hankinnan ennakoitun arvon enimmäismäärän mukaisesti. Hankintayksikön on tärkeää arvioida hankintansa mahdollisimman tarkasti tilanteissa, joissa hankintayksikkö ei voi olla varma ylittyykö kansallinen- tai EU-kynnysarvo. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2019.)

Taulukko 4. EU-kynnysarvot 1.1.2020 alkaen - muut hankintayksiköt (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2020.)

<b>Muut hankintayksiköt (muun muassa kaupungit ja kunnat)</b>	
<b>Hankinnan laji</b>	<b>Kynnysarvo</b>
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	214 000 €
Rakennusurakat	5 350 000 €

Taulukossa 4 esitetään muiden hankintayksiköiden EU-kynnysarvot hankintalajien mukaisesti. Muut hankintayksiköt ovat esimerkiksi kunnat, kaupungit ja seurakunnat. Huomionarvoista on nostaa esille, että kuntien muiden hankintayksiköiden EU-kynnysarvot tavara- ja palveluhankinnoissa ovat euromääräisesti suurempia kuin valtion keskushallintoviranomaisten tekemissä hankinnoissa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2019.)

### 3.4 Hankintasopimus

Julkisista hankinnoista tehdään hankintasopimus, jossa tulee noudattaa julkisen hankinnan lakia silloin, kun hankinta ylittää vähintään lain määrittämän kansallisen kynnyksen. Hankintojen on oltava laadukkaita, innovatiivisia, hyvin suunniteltuja ja taloudellisia. Tarjouspyyntövaiheessa mukana toimitettavaan sopimusluonnokseen tulee kirjata näihin liittyvät oleelliset kokonaisuudet, joihin tarjoajat jo tarjouksessaan sitoutuvat. (Kuusiniemi-Laine & Takala 2008, 166-168.)

Hankintasopimukset tehdään tyypillisesti kerrallaan neljäksi vuodeksi, joka sulkee toistaiseksi voimassa olevat sopimukset pois. Pidemmät määräaikaisten sopimukset toimivat toimittajan kannalta paremmin, koska usein toimittaja joutuu itse kustantamaan mahdollisia investointeja, joita hankintasopimuksen mukaisesti tullaan tarvitsemaan. (Kuusiniemi-Laine & Takala 2008, 167.) Optiokaudesta puhutaan silloin, kun hankintaa tehdessä halutaan varmistaa mahdollisen jatkon kannalta yksi tai kaksi lisävuotta sopimukselle (Palmujoki, Parikka-Ahola & Ekroos 2010).

Ympäristötekijöiden huomiointi on kasvattanut viime vuosien aikana painoarvoaan julkisissa hankinnoissa. Ensimmäisenä voidaan tuoda esille hankintojen tekninen asiantuntemus sekä pätevyys ja silloisen hankinnan oikeanlainen toteuttaminen ympäristöystävällisesti. Toisena voidaan tuoda esille minkälaisia materiaaleja ja tuotteita tullaan hankinnassa käyttämään, jotta voidaan huomioida hankinnan ympäristövaikutukset, ja millaiset keinot ympäristövaikutusten minimointiin otetaan käyttöön. Viimeisenä voidaan tuoda esille hankinnassa syntyvän jätteen määrä ja sen ennaltaehkäisy ja mahdollisesti kulutettavan veden ja sähkön määrä. (Euroopan komissio 2011, 32.) Hankintalainsäädäntö ei kosketa hankintasopimuksen sisältöä ja sen kriteereitä. Hankintaa tehdessä hankintayksikkö päättää sen sisällöstä ja usein esimerkiksi ympäristökriteerien painotus jää sopimuksen ulkopuolelle, vaikka hankintaa tehdessä kohdat on huomioitu. (Palmujoki ym. 2010.)

## 4 MARKKINAVUOROPUHELU

Hankintayksikön alkaessa valmistella uutta hankintaa ei välttämättä ole selvää tietoa siitä, millaista tuotetta tai palvelua on tarjolla markkinoilla juuri nimenomaista hankintaa varten. Tämän lisäksi on otettava huomioon, että vaikka joskus samanlainen hankinta olisi tehty, ei se välttämättä toimi enää sellaisenaan ja ratkaisut ovat voineet muuttua tai kehittyä. Tässä vaiheessa hankintayksikkö voi hyödyntää markkinavuoropuhelua ennen virallisen tarjouspyynnön julkaisemista. (Eskola ym. 2017, 318.)

Hankintalaki mahdollistaa markkinavuoropuhelun 65 §:n mukaisesti, jonka mukaisesti hankintayksikkö voi halutessaan kartoittaa tulevaa kilpailua varten tietoa toimittajilta hankintaan liittyen. Markkinavuoropuhelun hyvä puoli on se, että tilaaja ei ainoastaan itse kerää tietoa, vaan myös jakaa sitä toimittajille. Näin markkinavuoropuhelu toimii molempiin suuntiin. (Eskola ym. 2017, 319.) Hankintayksikkö voi halutessaan kilpailuttaa hankinnat monella eri menettelytavalla, johon vaikuttaa se millainen on markkinatilanne, mikä on hankintayksikön strategia tai mitkä ovat tarkoituksenmukaiset perusteet hankinnalle. (Kontio ym. 2017, 190.)

Markkinavuoropuhelun avulla hankintayksikkö voi esimerkiksi selvittää millaisia kriteereitä tarjoajille tulisi asettaa hankinnan kilpailutuksessa, tulisiko hankinnan olla avoin vai neuvottelumenettelyllä toteutettu tai millaisia sopimusehtojen tulisi olla (Nieminen 2016, 54). Joissain tapauksissa markkinavuoropuhelu ei rajoitu ainoastaan toimijoihin, vaan markkinavuoropuheluissa voidaan hyödyntää loppukäyttäjän mieltäpidettä, jonka käyttöön tavara tai palvelu tulee. (Eskola ym. 2017, 319.)

### 4.1 Markkinavuoropuhelun hyödyt ja haasteet

Hyvin tehty ja suunniteltu markkinavuoropuhelu tuo myöhemmin hankintaan paljon etuja esimerkiksi hankinnan kriteereihin, asettaviin vaatimuksiin tai yleisesti hankinnan kohteeseen liittyen (Pekkala ym. 2017, 333). Yksi markkinavuoropuhelun keinoista on julkaista Hilma-ilmoituskanavaan ilmoitus ennen varsinaista kilpailutusta. Hyvinä markkinavuoropuhelu keinoina toimivat myös hankintayksikön tietopyyntö,



tiedotustilaisuus, hankinta-asiakirjojen lähettämien toimittajien kommentoitavaksi, hankintayksikön oma tiedonkeruu tai toimittajien tapaaminen. (Pekkala ym. 2017, 335.)

Markkinavuoropuhelu voidaan käydä jo ennen varsinaisen hankintailmoituksen julkaisua, jolloin hankintayksikkö kutsuu potentiaalisia toimittajia kertomaan esimerkiksi tavaroistaan tai palveluistaan. Erityisesti, jos ala on hankintayksikölle entuudestaan tuntematon, on markkinavuoropuhelun kaikkien edun mukaista, kun toimija pystyy kertomaan alan kehityksestä ja vaihtoehtoisista tavoista toteuttaa hankinta. (Eskola ym. 2017, 321-322.) Hankintayksiköt voivat käyttää markkinavuoropuhelua myös oman markkinaosaamisen parantamiseen esimerkiksi ottamalla selvää, millaisia uusia tuotteita ja palveluita markkinoilla on (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan www-sivut, 2018).

Markkinavuoropuhelun haasteena voidaan ennen kaikkea nostaa esille niiden toteuttamisen puute, jolloin markkinavuoropuheluiden toteuttamiseen ei ole syntynyt rutiinia. Hankintayksiköllä ei usein ole aikaa tai resursseja toteuttaa markkinavuoropuheluita. Lisäksi useissa hankintayksiköissä ei ole yksinkertaisesti tehty markkinavuoropuheluita. Tämän lisäksi joissain tapauksissa toimittajat eivät ole kiinnostuneita jakamaan tietojaan ja ratkaisujaan markkinavuoropuheluissa, koska tiedot saattavat tulla myös muiden yritysten tietoon. Nämä aiheuttavat tyypillisesti haasteita onnistuneen markkinavuoropuhelun toteuttamiseen. Hankintayksikön ratkaistavaksi jää, miten vuoropuhelu on mahdollista toteuttaa siten, että saadaan hankintaan tarvittavaa tietoa vaaran-  
tamatta toimittajien liikesalaisuustietoja sekä hankintalain ja -säännösten periaatteita. (Eskola ym. 2017, 323.)

Kilpailun vääristyminen tulee ottaa huomioon markkinavuoropuhelussa ja hankintalain 66 §:n mukaan mainitaan erikseen, että: ”Jos ehdokas, tarjoaja tai tarjoajaan liittyvä yritys on osallistunut hankinnan valmisteluun, on hankintayksikön varmistettava, että tämä ei vääristä kilpailua” (Eskola ym. 2017, 324). Paras keino välttää kilpailun vääristyminen on käydä mahdollisimman monen toimittajan kanssa avointa keskustelua osana markkinavuoropuhelua ja varmistaa se, että jokainen kiinnostunut tarjoaja pääsee osallistumaan markkinavuoropuheluun. Markkinoiden kartoittamista varten ei ole olemassa mitään erillisiä menettelysäännöksiä, vaikka joitain varmistustoimija on

mainittu hankintalain esitöissä liittyen erityisesti tarjoajien tasapuoliseen ja syrjimättömään kohteluun. (Eskola ym. 2017, 324.)

#### 4.2 Markkinavuoropuhelun eri muodot

Markkinakartoitus ja markkinavuoropuhelu ovat julkisessa hankinnassa synonyymejä toisilleen. Hankintalaissa ei ole selkeästi määritelty markkinavuoropuhelua ja sillä voidaan tarkoittaa toimittajien kanssa toteutettavan yhteydenpidon eri keinoja. Lisäksi markkinavuoropuhelu ja markkinoiden kartoittaminen voi tarkoittaa kaikkea saatavilla olevaa tietoa ja sen hyödyntämistä, mitä markkinoilla on tarjolla ennen hankinnan kilpailutusvaihetta. Hankintayksiköt voivat soveltaa hankintalakia parhaalla katsomallaan tavalla. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut 2020). Seuraavaksi on kuvattu markkinavuoropuhelun eri toteuttamisvaihtoehdot, joita hankintayksikön on mahdollista käyttää osana julkista hankintaa.

##### 4.2.1 Tietopyyntö

Suosittu markkinavuoropuhelun keino on tietopyyntö, jossa hankintayksikkö julkaisee Hilma-ilmoituskanavassa ilmoituksen, jossa esitetään tietoja tulevasta hankinnasta, sekä mahdollisia alustavia kysymyksiä potentiaalisille toimittajille. Tietopyyntö on toimiva vaihtoehto, jos potentiaaliset toimittajat ottavat siihen osaa ja jakavat tietojaan hankintayksikölle. (Pekkala ym. 2017, 336.) Markkinavuoropuhelu tarkoittaa markkinoiden kanssa keskustelua ja tietopyynnöllä saadaan hankinnan kohteesta tietoa esimerkiksi hinta- ja laatutekijöistä sekä hankinnan kohteen liittyvistä kysymyksistä. (Lähde & Puolusmäki 2017, 214).

##### 4.2.2 Erilaiset tilaisuudet

Tiedotustilaisuus ja esittelytilaisuus ovat keinoja, joissa hankintayksikkö toimii aktiivisena tiedon kerääjänä. Toimittajilta saatu tieto palvelusta tai tavarasta ei ole ainut keino saada tietoa tulevaa kilpailua varten, vaan hankintayksikkö voi itse vaikuttaa

tähän julkaisemalla tietoa esimerkiksi tulevasta hankinnasta etukäteen. Hilma-ilmoituskanavaa käytetään tulevasta tilaisuudet tiedottamiseen, jonka jälkeen hankintayksikkö kutsuu potentiaaliset toimittajat tiedotustilaisuuteen, jossa tuleva hankinta alustavasti esitellään. (Pekkala ym 2017, 336.) Esittelytilaisuus suositellaan pidettävän valmistelun alkuvaiheessa, jolloin hankintayksikkö saa tietoa markkinoilta palvelusta tai tuotteesta, joka helpottaa hankinnan kohteen tarkoituksenmukaista määrittelyä. (Pekkala ym. 2017, 335).

#### 4.2.3 Tekninen vuoropuhelu

Tekninen vuoropuhelu on yksi markkinapuhelun pisimmälle viedyistä muodoista. Teknisessä vuoropuhelussa hankintayksikkö kutsuu potentiaaliset toimittajat kommentoimaan hankinnasta jo valmisteltuja asiakirjoja, joihin hankintayksikkö saa tietoja ja mahdollisia parannusehdotuksia. Tekninen vuoropuhelu tehdään aina kirjallisesti, joka varmistaa tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun. (Pekkala ym. 2017, 336.) Tapauksessa, jossa tarjoajia on paljon, voidaan käyttää menetelmää, jossa hankintayksikkö käy vuoropuhelua toimittajien kanssa sähköpostin avulla. Näin vältetään paikoin raskailta ja aikaa vieviltä kahdenkeskisiltä neuvotteluilta. (Holma & Sammalmaa 2018.)

#### 4.2.4 Vapaamuotoinen markkinoiden kartoittaminen

Vapaamuotoiseen markkinoiden kartoittamiseen kuuluu hankintayksikön tiedon etsintä esimerkiksi toisilta hankintayksiköiltä, muilta viranomaisilta tai konsultteja käyttäen. Hankintayksikön on mahdollista pyytää apua toisilta hankintayksiköiltä, joilla on ennestään kokemusta samanlaisesta hankinnasta. (Pekkala ym. 2017, 337.) Toinen keino on omatoiminen tiedon keruu esimerkiksi internetistä tai muista kanavista, joista tietoa hankinnan kohteesta on tietoa saatavilla. Omatoimista keruuta voi käyttää silloin kun tuote tai palvelu ei ole uusi ja hankintayksikön tarpeena on vain päivittää viimeisimmät tiedot. Edellytyksenä on, että tietoa on hyvin saatavilla suoraan vapaista lähteistä. (Pekkala ym. 2017, 335.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä opinnäytetyössä tutkimustulokset saatiin yksilöhaastatteluista ja kahdesta kyselylomakkeesta. Yksilöhaastattelut toteutettiin kaksi kappaletta, joihin osallistui kaksi eri toimeksiantajan asiantuntijaa. Tutkimuksen kyselyitä toteutettiin kaksi kappaletta, yksi tilaajalle ja yksi toimittajille. Tilaajan kysely lähetettiin toimeksiantajan organisaatiossa 28 henkilölle ja vastauksia tuli 10 kappaletta, joten vastausprosentti oli 36 prosenttia. Toimittajien kysely lähetettiin 34 yritykselle ja vastauksia tuli 31 kappaletta, joten vastausprosentti oli 91 prosenttia.

### 5.1 Haastattelu: Julkinen hankinta ja markkinavuoropuhelu

Haastatteluiden mukaisesti Helsingin kaupunkiympäristön osastolla hankintoja tehdään innovatiivisesti ja ympäristöystävällisesti. Hankintaprosessi noudattaa julkisten hankintojen kilpailutusprosessia, jota määrittelee julkinen hankintalaki. KYMP on perustanut uuden hankintapalvelut-osaston, joka on yksi hankintojen johtamisen toimintamalleista. Käytössä on kategoriamalli, joka tarkoittaa sitä, että on määritelty hankintaryhmiä, jotka koostuvat kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka menevät hankintaprosessien tai tuoteryhmien mukaan ja näin pyritään erikoistumaan eri hankintalajeihin.

Haastatteluissa tuotiin esille, että markkinavuoropuhelun näkökulmasta KYMPillä on käytössä laajasti eri toteutusvaihtoehtoja. Tyypillisesti organisaatio käyttää tietopyynnön eri muotoja sekä erilaisia info- ja esittelytilaisuuksia. Lisäksi tekninen vuoropuhelu on laajasti käytössä hankinnoissa, joihin KYMP tarvitsee teknistä asiantuntemusta. Haastateltavat A ja B toivat esille, että markkinavuoropuheluiden valmistelukokoonpano on seuraava:

*Normaali kokoonpano ict-hankinnoissa on seuraavanlainen: lakimies, henkilö joka vastaa hankinnan vaatimusten mukaisuudesta ja riskien hallinnasta hankinnoissa, hankinta-asiantuntija joka miettii hankinnan kaupallista puolta ja laatii tarjouspyynnöt kilpailutusjärjestelmään ja lisäksi ydintoiminnon projektipäällikkö, joka vetää hankintoja ja vastaa hankintojen aikataulusta ja siitä että*

*ne toteutuvat ja rahoitukset ovat kunnossa ... ydintoiminnon projektipäällikkö tuo myös käyttäjä näkökulman hankintaan. (Haastateltava A)*

*Toimin hankinta-asiantuntija hankinnoissa yhdessä ydintoiminnan asiantuntijoiden kanssa ja palaverissa toimin ikään kuin sihteerinä, joka kirjaa yhteisen huomiot ylös ... lopulta yhdistetään muistiinpanot ja vertaillaan niitä sekä katsotaan, jäikö jotain huomioimatta. (Haastateltava B)*

Haastateltava A toi esille, että hankintapalveluiden ICT-hankintakategorialle on KYMPissä keskitetty koko toimialan ICT-hankinnat riippumatta siitä, ovatko ne esimerkiksi maanvuokraukseen tai pysäköinninvalvontaan liittyviä hankintoja. Tietyn tyyppisiin hankintoihin keskittyminen, varmistaa sen, että tietyn hankintalajin mukaisissa hankinnoissa päästään yksityiskohtaisemmalle ja kokonaisvaltaisemmalle tasolle. Haastateltava A nostaa esille, että keskittymisen kautta kehittymisen taso esimerkiksi sopimusosaamisen ja sopimusteknisten asioiden näkökulmasta on suurempaa. Tämä toimintamalli vahvistaa myös eri menettelyiden käyttömahdollisuuksien tuntemusta, ja tätä kautta voidaan vaikuttaa myös kilpailuttamisen onnistumiseen sekä tarjousten vertailukelpoisuuden varmistamiseen. Edellä mainittuja ei voi yleistää kaikkiin kategorioihin, ainoastaan ICT-hankintoihin.

Haastatteluista nousi julkisten hankintojen onnistumisen näkökulmasta esille, että markkinavuoropuhelun ja sen funktion ymmärtäminen esimerkiksi hankinta-asiantuntijan työn kannalta on suuri etu. Merkityksen ja ymmärtämisen kautta pystytään tunnistamaan, mitkä ovat ne hyödyt, jotka markkinavuoropuhelusta saadaan irti kilpailutusprosessiin.

## 5.2 Haastattelu: Markkinavuoropuhelun ominaispiirteet ja toimenpiteet

KYMP toteuttaa aktiivisesti markkinavuoropuheluita, kun hankinnan valmistelu aloitetaan. Haastateltava A kertoo, että yritys on ottanut aktiivisempaa roolia markkinavuoropuheluihin osallistumiseen vuoden alusta lähtien, kun hankintapalvelut perustettiin. Pienet yritykset voisivat osallistua hankintoihin enemmän varsinkin yhteenliittymien avulla ja näin osallistua kilpailutuksiin.

*Ennen se on ollut vahvemmin, ikään kuin ydintoimintojen tai käyttäjienvaati-  
musten asiantuntijoiden vastuulla se markkinoiden kartoittaminen. Nyt kuitenkin  
osallistutaan koko aika aktiivisemmin ... kun hankinnan osalta julkaistaan Hil-  
maan niin sanottu Hilma vuoropuhelu ovat hankinta-asiantuntijat mukana sitä  
ilmoitusta laatimassa ja lakimiehet kommentoivat julkaisua. (Haastateltava A)*

Haastatteluista kävi ilmi, että virallinen markkinavuoropuhelu on KYMPissä tyypilli-  
sesti kahdenlainen. Toinen on sellainen, jossa Hilmassa julkaistaan ennakoilmoitus  
toimittajille pidettävästä infotilaisuudesta. Infotilaisuudessa toimittajat voivat kysellä  
kysymyksiä, kertoa mitä heillä olisi tarjota tilaajan toimintatarpeeseen ja sopia esimer-  
kiksi uuden kahdenkeskeisen ajan tilaajan kanssa. Tekninen vuoropuhelu on toinen  
markkinavuoropuhelun malli, joka pidetään hankinnan myöhemmässä vaiheessa, kun  
jonkinlaiset hankinta-asiakirjat on jo valmisteltu.

Haastatteluissa korostettiin, että yleisesti hankinnan kohteen kuvaus, hinnoittelumallit,  
vaatimukset, sopimusluonnokset löytyvät jo hankinnan valmisteluvaiheessa ja nämä  
ovat usein teknisen vuoropuhelun kohteena. Hilmassa julkaistaan ilmoitus, jota nimen-  
omaan kutsutaan tekniseksi vuoropuheluksi, joka on kirjallinen tietopyyntö, jossa käy  
ilmi luonnokset hankinta-asiakirjoista. Näitä dokumentteja pyydetään kommentoi-  
maan ja ne julkaistaan tulevan tarjouspyynnön yhteydessä. Ennen julkaisua markkina-  
toimijoiden avulla voidaan löytää virheitä tai puutteita, jotka voidaan vielä korjata en-  
nen lopullista kilpailutusta.

*Markkinavuoropuhelulle on tyypillistä myös kysymysten esittäminen potentiaa-  
lisille toimittajille ... oikeilla kysymyksillä helpotetaan tulevan kilpailutuksen  
onnistunutta toteuttamista, mutta esimerkiksi sopimusta ei laiteta kommenteille  
kokonaisuudessaan, vaan pyydetään kommentoimaan esimerkiksi yksittäisiä so-  
pimusehtoja ja varmistamaan ovatko nämä tarkoituksenmukaisia. (Haastatel-  
tava B)*

Haastatteluista nousi myös esille, että KYMPin markkinavuoropuheluille on tyypil-  
listä muiden kuntien kokemusten kartoittaminen esimerkiksi, kun hankinnan kohteena  
on laaja tietojärjestelmä. Tässä vaiheessa kysytään muilta kunnilta kokemuksia käyt-  
tökelpoisuudesta, toiminnallisuuksista ja muista tilaajan näkökulmasta tärkeistä omi-  
naisuuksista. Esimerkiksi ICT-hankinnoissa markkinavuoropuhelu on välttämätön osa  
prosessia ja on usein tarvittaessa sekä helppo että nopea toteuttaa.

### 5.3 Haastattelu: Markkinavuoropuhelun hyödyt ja haasteet julkisessa hankintaprosessissa

Haastatteluiden kautta kävi ilmi, että KYMPin näkökulmasta markkinavuoropuheluun liittyy hyötyjä ja haasteita, mutta hyödyt ovat suurempia, minkä johdosta markkinavuoropuhelu on laaja-alaisesti käytössä. Markkinavuoropuhelusta saa hyviä ehdotuksia ja ideoita, miten tietty hankinta voidaan toteuttaa onnistuneesti ja erityisesti silloin, kun hankinta on uusi tai sitä ei ole tietyllä tavalla aiemmin toteutettu. Haastateltavat toivat esille, että markkinavuoropuhelua käytetään informatiiviseen tarkoitukseen, kun halutaan antaa tietoa tulevasta hankinnasta tai saada markkinoilta tietoa tulevan hankinnan kohteena olevasta tuotteesta tai palvelusta. Tarjoajilla on markkinavuoropuhelun jälkeen usein pienempi kynnys osallistua, joka mahdollistaa uusien tarjoajien osallistumisen kilpailutukseen.

Molemmissa haastatteluissa mainittiin varsinkin infotilaisuuksissa esiin nousseet ongelmat, joista tyypillinen haaste on se, että tässä vaiheessa hankintaprosessia ollaan niin alussa, että välttämättä edes tilaaja ei vielä täsmällisesti tiedä mitä ollaan hankkimassa. Tämä aiheuttaa sen, että tilaisuudessa esille nousseet kysymykset ja kommentit voivat jäädä melko ylätasolle, eikä niistä ole konkreettista hyötyä kilpailutuksen valmistelussa. Ne voivat toki antaa potentiaalisia ratkaisuja ja vaihtoehtoja itse kilpailutusta ajatellen.

*Mitä tarkemmat kysymykset sitä tarkemmat vastaukset ... toki tässä voivat myös vastaukset olla melko suppeita eikä niistä saa hirveästi konkreettista apua hankinnan valmisteluun. (Haastateltava A)*

Molemmissa haastatteluissa nousi myös esille, että haasteena markkinavuoropuheluissa on se, että toimittajat eivät ole kovinkaan halukkaita avaamaan omia ratkaisujaan, minkälaisia tuotteita tai hinnoittelumalleja heillä on, koska ne saattavat olla yrityksille arkaluontoisia liikesalaisuuksia. Haastatteluissa nousi esille, että vaikka markkinavuoropuhelun toteutus ei ole välttämättä aikaa vievää, niin lopputulos palvelee hankinnan toteutusta.

*Projekteissa on yleensä kiire ... voi olla sellainen tilanne, että sopimus on päätymässä tai jokin järjestelmä on vanhentunut eikä palvele enää haluttuja standardeja esimerkiksi järjestelmän tietoturva, jolloin ei välttämättä ehditä toteuttaa markkinavuoropuhelua. (Haastateltava A)*

*Vaikka lakimies ei ole aktiivinen toimija markkinavuoropuhelussa ... siitä on hyötyä sopimuksentekovaiheessa, sillä sopimusta on hyvin vaikea laatia, jos ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä ollaan hankkimassa. (Haastateltava A)*

Molemmat haastateltavat näkivät, että markkinavuoropuhelu on ehdottomasti hyödyllinen osa julkista hankintaa ja eivät kokeneet, että se oli kovinkaan työllistävää. Esille tuotiin, että jos markkinavuoropuhelu saadaan tehtyä huolellisesti ja kaikki huolimattomuusvirheet pystytään alussa jo välttämään, niin loppujen lopuksi markkinavuoropuhelu säästää aikaa, kun virheet saadaan minimoitua. Haastateltava A halusi korostaa varsinkin Hilman kautta tehtävien virallisten vuoropuheluiden merkitystä, sillä tällä tavoin voidaan varmistaa julkisten hankintojen vaatimus tarjoajien tasapuolisesti ja syrjimättömästi kohtelusta myös markkinavuoropuhelussa.

Haastateltavat korostivat, että tätä kautta voidaan varmistaa kilpailutuksen syrjimättömyys ja kaikille taataan tasapuolinen kohtelu kilpailutuksen aikana. Markkinavuoropuhelu auttaa hankinnan kohteen rajaamista ja auttaa määrittämään mitä ollaan hankkimassa. Hyötyjen näkökulmasta esitettiin, että markkinavuoropuhelu ei kuitenkaan täysin korvaa vaihtoehtoisia hankintamenettelyjä.

Eri hankintamenettelyjen näkökulmasta haastateltavat nostivat esille, että markkinavuoropuhelussa ei välttämättä saada niin täsmällisiä tietoja siitä tarjoajan tuotteesta mitä neuvottelumenettelyissä, joten keinot tulee arvioida tapauskohtaisesti erikseen. Markkinavuoropuhelu on ollut laajasti käytössä, mutta yleisesti sitä tulisi vielä laajemmin hyödyntää osana julkista hankintaprosessia. Taloudellisesta näkökulmasta markkinavuoropuhelu voi säästää aikaa, resursseja ja rahaa, kun jo alkuvaiheessa saadaan enemmän tietoa tärkeistä kokonaisuuksista, ja tätä kautta voidaan määrittellä hankinnan vaatimukset tarkoituksenmukaisiksi. Haastattelussa nousi myös esille, että haasteita kuuluu jokaiseen hankintaa, mutta markkinavuoropuhelun kautta pystytään vaikuttamaan menestyksekkäästi hankinnan onnistuneeseen toteutumiseen.

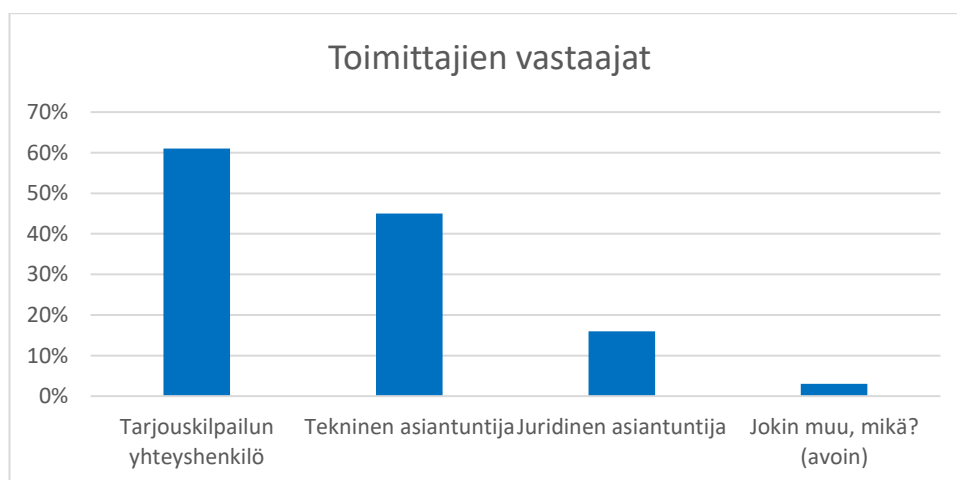


## 5.4 Kyselyt: Tilaajan ja toimittajan näkökulman huomiointi markkinavuoropuhelussa

Tilaajan ja toimittajan näkökulman huomioinnin arvioimista varten tutkimuksessa lähetettiin kaksi kyselylomaketta. Toinen kyselylomake toimitettiin tilaajan edustajille, jotka olivat toimeksiantajaorganisaation henkilöstöä. Toinen kyselylomake lähetettiin potentiaalisille toimittajille eli yrityksille, jotka osallistuvat julkisiin hankintoihin ja markkinavuoropuheluihin. Kyselyiden tavoitteena oli selvittää tilaajan ja toimittajan näkökulman huomiointia markkinavuoropuhelussa ja laajemmin osana julkisia hankintoja. Kyselyiden vastausten perusteella peilattiin teoriaa ja tutkimustuloksia toisiinsa ja saatiin vastauksia tilaajan ja toimittajan näkökulman huomiointiin liittyviin kokonaisuuksiin. Molemmat, toimittajille ja tilaajille toimitetut kyselyt, ovat opinnäytetyön liitteinä 3 ja 4.

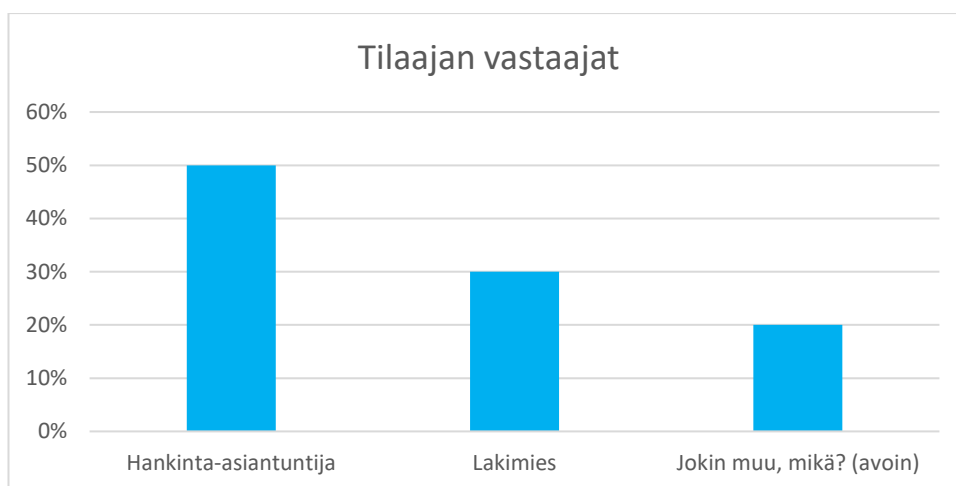
### 5.4.1 Kyselylomakkeen A-osio - vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen kyselylomakkeen A-osioissa käsiteltiin vastaajien yleisiä taustatietoja, kuten työtehtävää organisaatiossa, hankintalajeja, joihin osallistunut, hankintamenetelyjä ja kokemusta julkisista hankinnoista. A-osiota nousi esille, että vastaajat olivat julkisen hankinnan ammattilaisia sekä tilaajan että toimittajan puolelta. Kokemusta julkisista hankinnoista oli kertynyt muutamasta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Kokemusta markkinavuoropuheluista oli jokaisella vastaajalla ja eri markkinavuoropuheluita oli sekä järjestetty että osallistuttu aktiivisesti.



Kuvio 2. Toimittajien vastaajat ja vastausprosentit

Toimittajan vastaajista 60 prosenttia oli hankinta-asiantuntijoita, 45 prosenttia teknisiä asiantuntijoita, 15 prosenttia juridisia asiantuntijoita ja kolme prosenttia joitain muita, joka oli julkishallinnon toimialajohtaja. Vastaajien kokemus julkisten hankintojen tarjouspyyntöihin osallistumisesta vaihteli alle viidestä yli kahteenkymmeneen. Hankintoihin, joihin vastaajat olivat tyypillisesti osallistuneet tavara- (29 %), palvelu- (49 %) ja urakkahankintoja (19 %). Suurin osa vastaajista (36 %) oli osallistunut 5–10 markkinavuoropuheluun.



Kuvio 3. Tilaajan vastaajat ja vastausprosentit

Tilaajan vastaajista 50 prosenttia oli hankinta-asiantuntijoita, 30 prosenttia lakimiehiä ja 20 prosenttia joitain muita vastaajia, jotka olivat kaikki yksikön päällikköjä. Vastaajien kokemus julkisista hankinnoista vaihteli yhden ja kymmenen vuoden väliltä. Vastaajat olivat toteuttaneet julkisia hankintoja vaihteluvälillä 0-20 ja hankintoja oli toteutettu pääosin palveluhankintojen piirissä (70 %). Suurin osa vastaajista (70%) oli toteuttanut vähemmän kuin viisi markkinavuoropuhelua.

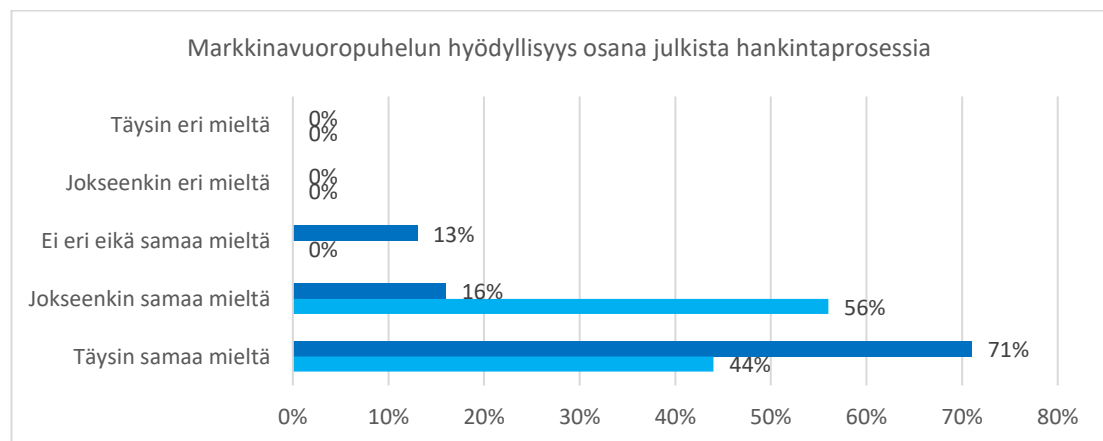
#### 5.4.2 Kyselylomakkeen B-osio - kysymykset markkinavuoropuhelusta

B-osio käsitteli markkinavuoropuhelua ja siinä selvitettiin esimerkiksi, kuinka moneen markkinavuoropuheluun vastaaja on osallistunut, missä muodossa on osallistunut markkinavuoropuheluun, onko vastaajan mielestä markkinavuoropuhelu hyödyllinen osana julkista hankintaa sekä markkinavuoropuhelun ajallisia näkemyksiä käsittäviä

kysymyksiä. B-osion kysymykset olivat osittain samanlaiset tilaajalle ja toimittajille. Eroavaisuudet liittyivät esimerkiksi hankinnan ajallisiin tekijöihin, hankinnan kriteereihin ja keinoihin, jolla markkinavuoropuhelu toteutetaan. Kysymykset on aseteltu niin, että ne palvelevat tilaajaa ja toimittajaa heidän omasta näkökulmastaan suhteessa markkinavuoropuheluun. Toimittajaa esitetään kaavioissa tumman sinisellä värillä ja tilaajaa esitetään vaaleansinisellä värillä (toimittaja n=31 ja tilaajan n=10).

### Kysymys 1.

**Toimittaja & Tilaaja:** Markkinavuoropuhelu on hyödyllinen osana julkista hankintaprosessia.

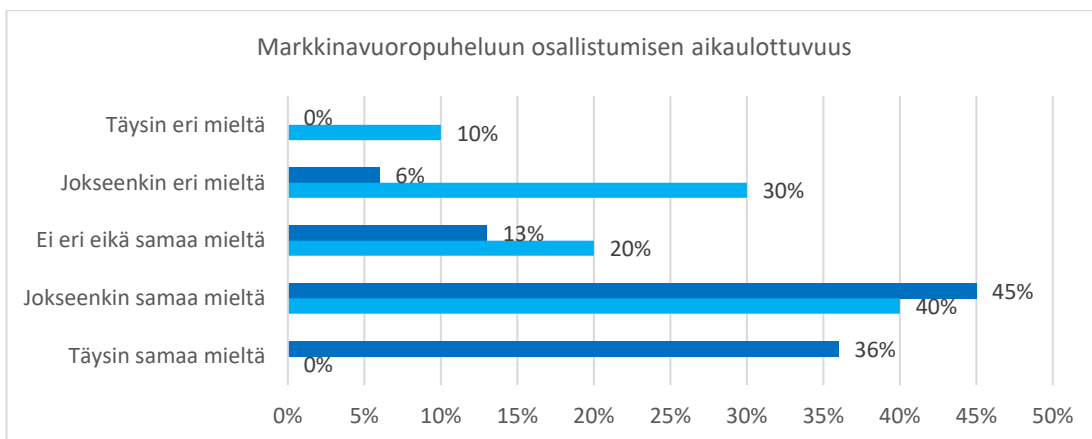


Kaavio 4. Markkinavuoropuhelun hyödyllisyys osana julkista hankintaprosessia

Ensimmäisen kysymyksen vastausten mukaisesti toimittajista 71 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että markkinavuoropuhelua on hyödyllinen osana julkista hankintaprosessia, kun taas tilaajan vastaajista täysin samaa mieltä oli 44 prosenttia. Jokseenkin samaa mieltä toimittajista oli 56 prosenttia, kun taas tilaajien vastaava luku oli 16 prosenttia. Vastauksista käy ilmi, että markkinavuoropuhelu koetaan hyödyllisenä osana julkista hankintaprosessia.

### Kysymys 2.

**Toimittaja:** Koen, että minulla on työtehtävissäni aikaa osallistua markkinavuoropuheluun ennen tilaajan kilpailutusta. / **Tilaaja:** Koen, että minulla on työssäni aikaa toteuttaa markkinavuoropuhelu osana julkista hankintaprosessia.

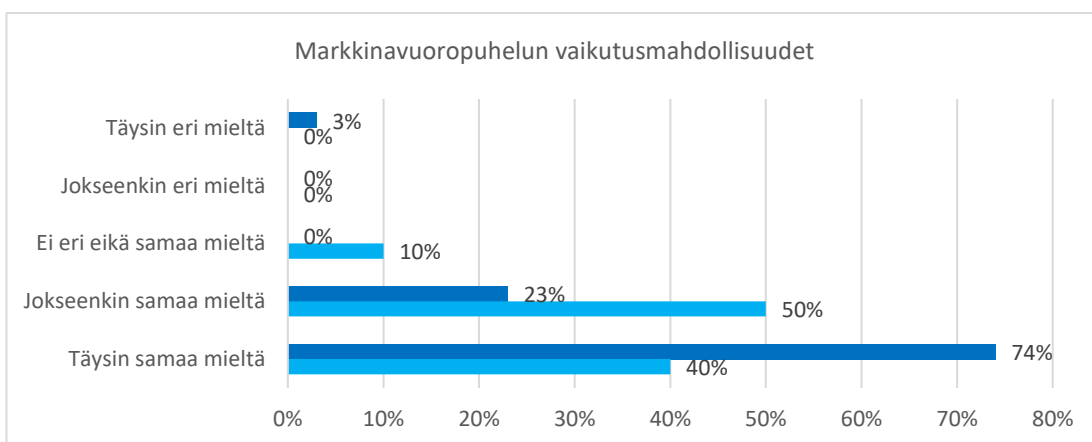


Kuvio 5. Markkinavuoropuheluun osallistumisen aikaulottuvuus

Toisen kysymyksen vastausten mukaisesti toimittajista 36 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että heillä on aikaa osallistua markkinavuoropuheluun osana kilpailutusta. Jokseenkin samaa mieltä toimittajista oli 45 prosenttia, kun taas tilaajien vastaava luku oli 40 prosenttia. Vastauksista käy ilmi, että markkinavuoropuhelu vastaajilla on aikaa osallistua ja toteuttaa markkinavuoropuheluita toimittajien osalta erittäin hyvin ja tilaajien osalta melko hyvin.

### Kysymys 3.

**Toimittaja:** Mielestäni huolellisesti suunnitellun markkinavuoropuhelun avulla voidaan tarkentaa hankinnan kohteen (esim. hinnoittelu, sopimusehdot) määrittelyä toimittajan näkökulmasta positiivisella tavalla. / **Tilaaja:** Mielestäni huolellisesti suunniteltu markkinavuoropuhelu helpottaa hankinnan kohteen ja muiden tarjouspyynnön yksityiskohtien (esim. hinnoittelu, sopimusehdot) määrittelyä.

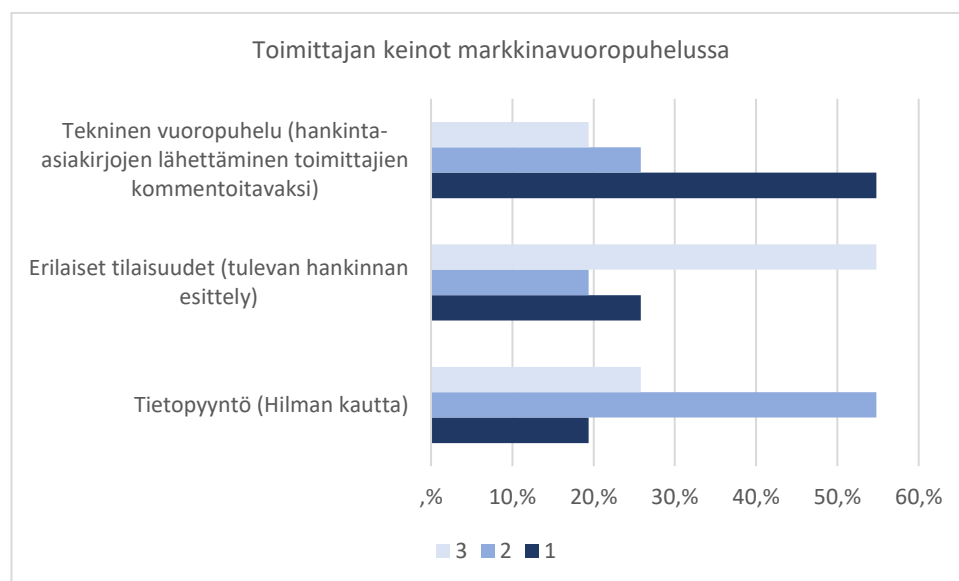


Kuvio 6. Markkinavuoropuhelun mahdollisuudet vaikuttaa hankintaan

Kolmannen kysymyksen vastausten mukaisesti toimittajista 74 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että huolellisesti suunnitellulla markkinavuoropuhelulla voidaan vaikuttaa hankinnan kohteeseen positiivisella tavalla. Tilaajan vastaajista täysin samaa mieltä siihen, että huolellisesti suunniteltu markkinavuoropuhelu helpottaa tarjouspyynnön yksityiskohtien määrittelyä oli 40 prosenttia. Jokseenkin samaa mieltä toimittajista oli 23 prosenttia, kun taas tilaajien vastaava luku oli 50 prosenttia. Vastauksien korkeasta "täysin samaa mieltä" arvoista käy ilmi, että markkinavuoropuhelu koetaan hyödylliseksi molempien, sekä toimittajan että tilaajan näkökulmasta.

### Kysymys 4 a & b.

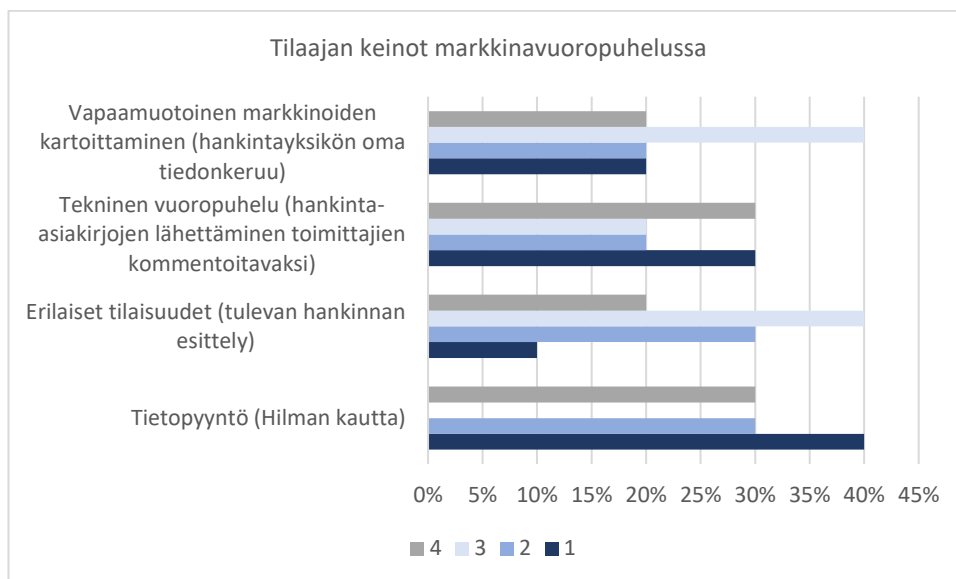
**a. Toimittaja:** Aseta seuraavat markkinavuoropuhelun muodot mielestäsi hyödyllimpään järjestykseen (1=paras vaihtoehto, 3=huonoin vaihtoehto).



Kuvio 7a. Markkinavuoropuhelun keinot toimittajan näkökulmasta

Toimittajille esitetyn neljännen kysymyksen vastausten mukaisesti myös toimittajien mielestä tekninen vuoropuhelu koetaan parhaaksi vaihtoehdoksi markkinavuoropuhelun toteuttamiseen. Tietopyyntö Hilman kautta nousi toiseksi parhaaksi vaihtoehdoksi ja erilaiset tilaisuudet olivat sijalla kolmantena. Tästä käy esille, että toimittajat osallistuvat mieluiten vapaamuotoiseen markkinavuoropuheluun, kun taas erilaiset tilaisuudet eivät ole toimittajien suosiossa.

**b. Tilaaja:** Aseta seuraavat markkinavuoropuhelun muodot mielestäsi hyödyllisimpään (1=paras vaihtoehto, 4=huonoin vaihtoehto).

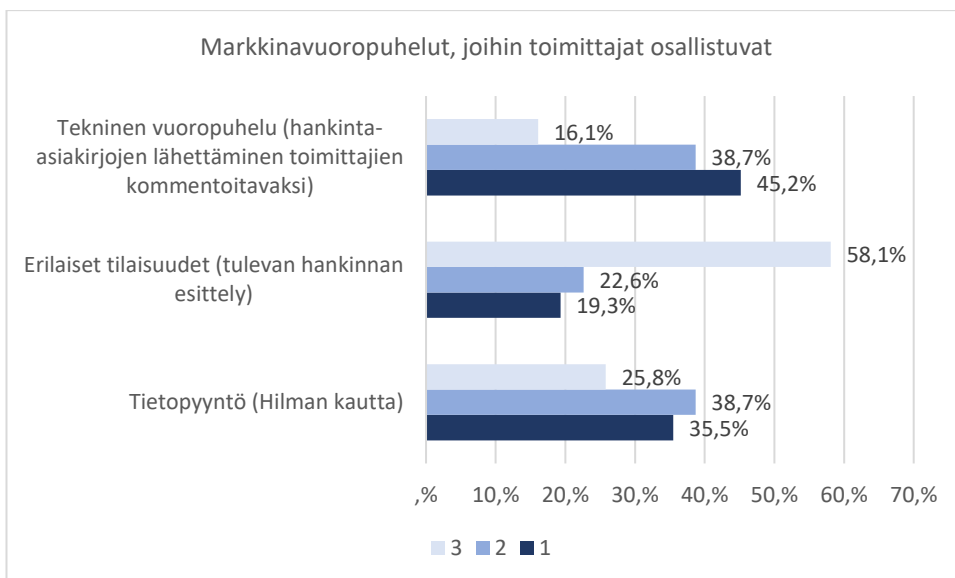


Kuvio 7b. Markkinavuoropuhelun keinot tilaajan näkökulmasta

Tilaajille esitetyn neljännen kysymyksen vastausten mukaisesti tilaajien mielestä tietopyyntö Hilman kautta koetaan parhaiksi vaihtoehtoiksi markkinavuoropuhelun toteuttamiseen. Erilaiset tilaisuudet ja tekninen vuoropuhelu koetaan toiseksi parhaiksi vaihtoehdoksi. Tekninen vuoropuhelu saa useimmiten neljännen sijan tilaajien vastauksissa. Tästä käy esille, että tilaajan edustajat suosittavat vapaamuotoisempia markkinavuoropuhelun muotoja.

### **Kysymys 5 a & b.**

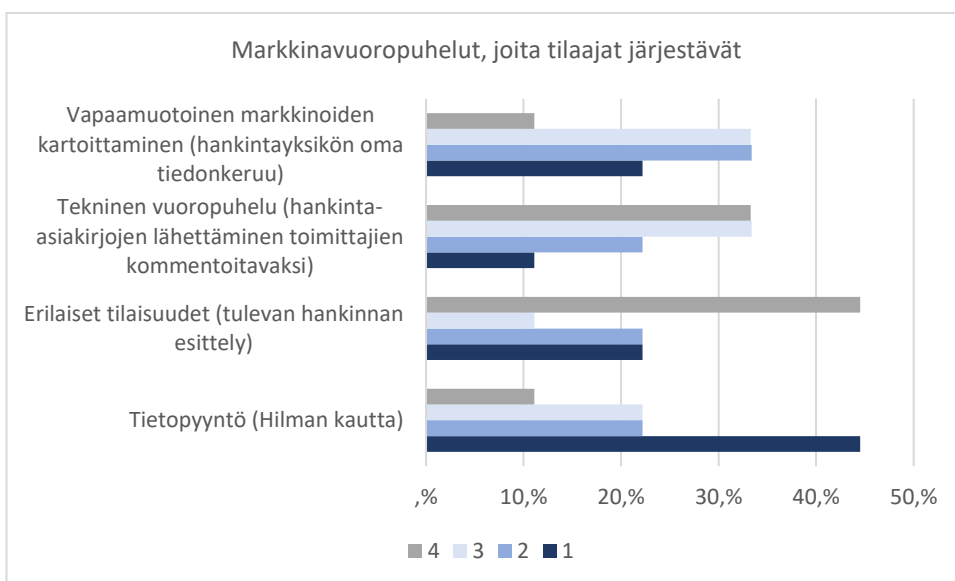
**a. Toimittaja:** Mihin markkinavuoropuhelun muotoon yrityksenne osallistuu mieluiten (1=paras vaihtoehto, 3=huonoin vaihtoehto).



Kuvio 8a. Toimittajien osallistumat markkinavuoropuhelun muodot

Toimittajille esitetyn viidennen kysymyksen vastausten mukaisesti toimittajien mielestä tekninen vuoropuhelu koetaan parhaaksi vaihtoehdoksi, kun huomioidaan markkinavuoropuheluun osallistuminen. Tietopyyntö Hilman kautta nousi toiseksi parhaaksi vaihtoehdoksi ja erilaiset tilaisuudet olivat sijalla kolmantena. Tästä käy edelleen esille, että toimittajat osallistuvat mieluiten vapaamuotoiseen markkinavuoropuheluun, kun taas erilaiset tilaisuudet eivät ole toimittajien suosiossa.

**b. Tilaaja:** Mitä markkinavuoropuhelun muotoa käytät työssäsi eniten tai useimmiten (1=eniten/useimmiten, 4=vähiten/harvemmin).

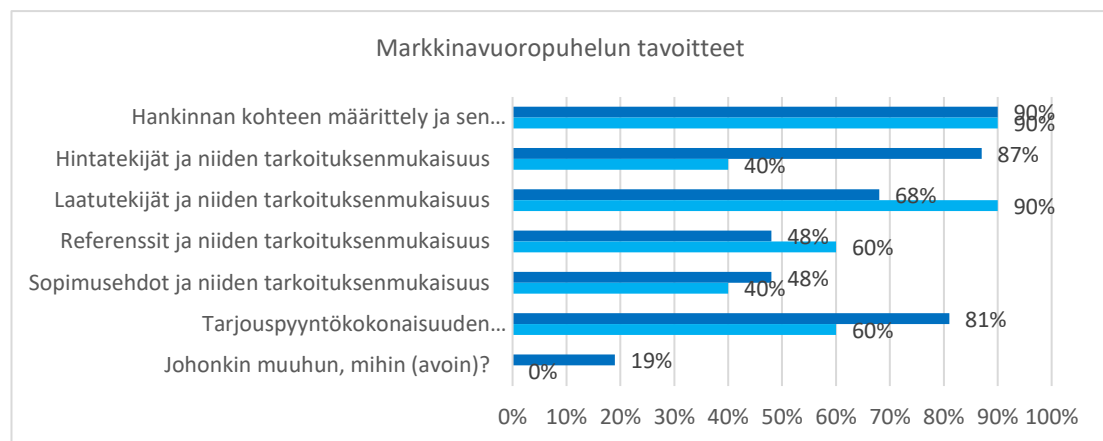


Kuvio 8b. Tilaajan käyttämät markkinavuoropuhelun muodot

Tilaaajille esitetyn viidennen kysymyksen vastausten mukaisesti tilaajien mielestä tietopyyntö Hilman kautta on useimmiten käytetty markkinavuoropuhelun muoto. Vapaamuotoinen markkinoiden kartoittaminen ja tekninen vuoropuhelu koetaan toiseksi parhaiksi vaihtoehdoiksi. Vastaus "Erilaiset tilaisuudet" saa useimmiten neljännen sijan tilaajien vastauksissa. Tästä käy edelleen esille, että tilaajan edustajat suosittavat vapaamuotoisempia markkinavuoropuhelun muotoja.

### **Kysymys 6.**

**Toimittaja:** Mihin seuraavista kokonaisuuksista yrityksenne tyypillisesti osana markkinavuoropuhelua pyrkii vaikuttamaan? / **Tilaaaja:** Mitä tietoja ja/tai tavoitteita olet kiinnostunut saavuttamaan markkinavuoropuhelun avulla?



Kuvio 9. Markkinavuoropuheluun vaikuttaminen - tilaajan ja toimittajan näkökulma

Kuudennen kysymyksen vastausten mukaisesti sekä toimittajista että tilaajista 90 prosenttia olivat täysin samaa mieltä, että markkinavuoropuhelulla voidaan vaikuttaa hankinnan kohteen määrittelyyn ja sen tarkoituksenmukaisuuteen. Tämän lisäksi tilaajista 90 prosenttia näkivät, että markkinavuoropuhelulla voidaan vaikuttaa referensseihin ja niiden tarkoituksenmukaisuuteen. Toimittajien mielestä taas hintatekijöihin ja niiden tarkoituksenmukaisuuteen voidaan vaikuttaa 87 prosentin mielestä vastaajista. Kokonaisuudessaan kysymyksen kuusi osalta voidaan tuoda esille, että tilaajan ja toimittajien vastausten perusteella voidaan sanoa, että markkinavuoropuhelulla voidaan vaikuttaa moniin eri tarjouspyyntökokonaisuuteen liittyviin tekijöihin.



### Kysymys 7.

**a. Toimittaja:** Toimittajan vapaat kommentit markkinavuoropuhelun tekemiseen, mahdollisuuksiin ja kehittämiseen liittyen. / **Tilaaaja:** Mitä muita vapaita kommentteja markkinavuoropuhelun tekemiseen, mahdollisuuksiin ja kehittämiseen liittyen haluat esittää?

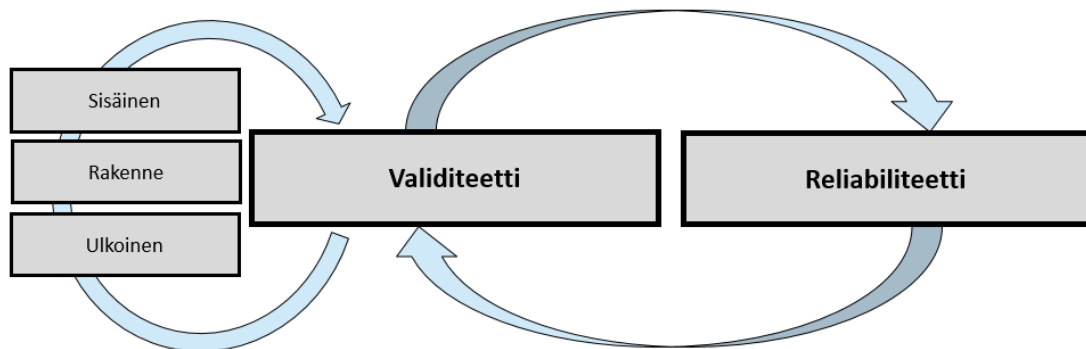
Kyselylomakkeiden avoimista vastauksista kävi ilmi, että toimittajan ja tilaajan mielestä markkinavuoropuhelu on hyödyllinen osana julkista hankintaa. Markkinavuoropuhelun todettiin toimivan hyvänä tiedotus ja vuorovaikutuskanavana, kun julkista hankintaa valmistellaan. Huolellisesti suunnitellulla markkinavuoropuhelulla, joka ottaa huomioon tilaajan ja toimittajan näkökulman, voidaan vaikuttaa merkittävästi julkisen hankinnan onnistumiseen. Liitteessä 4 on esitetty toimittajan ja tilaajan kyselyyn esitetyt vastaukset kokonaisuudessaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen ja muiden akateemisten tapojen ja perinteiden välisillä korrelaatioilla on haasteita ja rajoituksia. Laadullisen tutkimuksen ei yleensä katsota olevan luotettavin ja pätevin tapa tehdä tutkimusta (Van Maanen 1979, 23). Kirk ja Miller (1986) määrittelevät luotettavuuden "missä määrin mittausmenetelmä antaa saman vastauksen ja aina kun se suoritetaan" ja pätevyys on se, "missä määrin se antaa oikeat vastaukset". Näitä kahta käsitettä käytetään tutkimuksen laadun arviointiin. Nämä käsitteet ovat tärkeitä ymmärtää, jotta voidaan varmistaa, että tutkimus on tarkoituksenmukainen ja looginen akateemisesta näkökulmasta sekä lukijoiden näkökulmasta.

Yinin (2009) mukaan tutkimuksen laatutekijöitä voidaan tutkia analysoimalla pätevyyttä ja luotettavuutta. Yin (2009) jakaa Validiteetin kolmeen osaan: sisäiseen, ulkoiseen ja rakenteelliseen. Kuvio 2 havainnollistaa näiden kolmen suhteita.



Kuvio 10. Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen laadullisessa osiossa käytetään validiteettia sen sisäisessä, ulkoisessa ja rakenteellisessa osiossa. Sisäinen validiteetti keskittyy tutkimuksen ennakkoluulojen minimoimiseen ja ulkoinen keskittyy siihen, voidaanko havainnot yleistää muihin tutkimuksiin. Lisäksi rakenteellinen validiteetti keskittyy oikeisiin mittauksiin, joita käy-

tetään tutkimuksen etenemisessä. Tutkimuksen luottavuus saadaan sen dokumentoinnilla ja käyttämällä samoja mittareita ja tutkimusmenetelmiä, joita myös muut tutkijat käyttävät.

Tässä työssä sisäistä validiteettia tarkastellaan keskittymällä selkeisiin kokonaisuuksiin toimeksiantajan näkökulmasta. Tutkimuksessa on kokonaisvaltainen teoreettinen osa ja nämä tämä otetaan huomioon osana havaintoja, jonka jälkeen perustellaan syyseuraus -suhteet. Ulkoinen validiteetti on tyypillisesti haastava laadullisessa tutkimuksessa, mutta tässä tutkimuksessa ulkoinen validiteetti varmistetaan, koska tulokset voivat olla sovellettavissa muihin julkisen hankinnan ja markkinavuoropuhelun tutkimuksiin. Rakenteellinen validiteetti tarkoittaa tässä tutkimuksessa havainnon ja muun tiedon käyttöä todellisten haastattelujen lisäksi. Käyttämällä monipuolisia lähteitä on mahdollista saada kattavampi käsitys tutkitusta teemasta. Työn luotettavuuden kannalta laadullisilla menetelmillä tehdyssä tutkimuksessa on haasteita. Tässä työssä ongelmaan puututaan laajoilla tutkimuskysymyksillä ja sisäistämällä niiden luotettavuus.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen analyysi julkisista hankinnoista ja markkinavuoropuhelun ominaispiirteistä Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialalla. Tutkimuksen tavoitteena oli myös antaa ehdotuksia, jotka parantavat markkinavuoropuhelua osana julkista hankintaa sekä löytää erilaisia kehittämiskeinoja tulevaisuutta varten.

### **Alatutkimuskysymys 1. Mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet, jotka tulee ottaa huomioon markkinavuoropuhelussa?**

Tutkimuksen teoriaosa nosti esille markkinavuoropuhelun tärkeimpiä toimenpiteitä, jotka tulee ottaa huomioon hankintaprosessin aikana. Tärkeimpinä toimenpiteinä teoriaosuudessa nousi esille tiedon keräämisen puolin ja toisin, sekä tilaajalle että toimittajalle, jotta markkinavuoropuhelusta saadaan sen hyödyt irti molempiin suuntiin. Toisena tärkeänä toimenpiteenä Pekkala ym. (2017) toivat esille, että hankinnan kunnol-

linen suunnittelu ja markkinavuoropuhelun käyttäminen hyödyttävät esimerkiksi hankinnan kriteerien ja ehtojen määrittelyä, joka tätä kautta varmistaa onnistuneen hankinnan. Tutkimuksen teoriasta nouse esille, että sellaiset kilpailutukset, jotka ovat ennestään tuntemattomia hankintayksikölle voidaan markkinavuoropuhelua käyttää ennen varsinaisen hankintailmoituksen julkaisemista. Näin voidaan saada tietoa hankinnan kohteesta ja vaihtoehtoisista tavoista toteuttaa hankinta. Seuraavana tärkeänä toimenpiteenä tuodaan esille kilpailun vääristymien ja avoin keskustelu markkinoiden kanssa. (Eskola ym, 2017).

Tutkimuksen tulokset nostivat esille tärkeitä toimenpiteitä markkinavuoropuhelun kannalta varsinkin sen haastatteluosioin vastausten perusteella. Tutkimuksesta nousi esille, kuinka markkinavuoropuhelussa on käytössä laajasti eri toteutusvaihtoehtoja, joiden valinta kilpailutuksen alkuvaiheessa on tärkeä toimenpide hankinnan lopputuloksen kannalta. Tämän lisäksi tutkimuksen tuloksista nousi esille, että markkinavuoropuhelun yhtenä tärkeänä toimenpiteenä pidetään muiden kuntien kokemusten kartoittamista. Kunnilta voi kysyä kokemuksista, käyttökelpoisuudesta ja esimerkiksi tilaajan näkökulmaa tiettyyn tuotteeseen tai palveluun.

## **Alatutkimuskysymys 2. Miten tilaajan ja toimittajan näkökulma huomioidaan markkinavuoropuhelussa?**

Tutkimuksen teoriaosa nosti ennen kaikkea esille, että markkinavuoropuhelu toimii osana julkista hankintaa molempiin suuntiin, eli siitä hyötyvät sekä tilaaja että toimittaja. Tämä tarkoittaa, että markkinavuoropuhelun on tarkoitus kartoittaa sekä jakaa tietoa tilaajalle ja toimittajalle. (Eskola ym. 2017, 319.) Toisena voidaan nostaa esille erilaisten menettelytapojen käyttö markkinavuoropuhelussa. Kontion (2017) mukaan markkinavuoropuhelun eri menettelytapojen käyttö auttaa sekä tilaajaa muotoilemaan hankintaan tarkoituksenmukaiset perusteet ja määrittelemään hankinnan kohteen onnistuneesti. Tilaajan näkökulmasta voidaan tuoda esille esimerkiksi millaista menettelytapaa tai sopimusehtoja hankinnassa tulisi noudattaa tai käyttää, jotta myös toimittajan näkökulma huomioidaan oikeanlaisesti (Nieminen, 2016, 54). Näiden lisäksi markkinavuoropuhelu antaa tilaajalle mahdollisuuden parantaa omaa markkinaosaamistaan ottamalla selvää millaisia tuotteita tai palveluita markkinoilla on (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan www-sivut, 2018).

Tutkimustulokset nostivat esille, että tilaajan ja toimittajan näkökulmien huomiointi toteutuu julkisissa hankinnoissa. Molemmat hyötyvät markkinavuoropuhelusta ja huolellisesti toteutettuna saadaan niin hankintayksikköä kuin toimittajaa palveleva tarjouspyyntökokonaisuus. Kyselylomakkeissa nostettiin esille se, että markkinavuoropuhelussa tulee panostaa huolelliseen suunnitteluun. Toimittajien keskuudesta nostettiin esille, että erityisesti monimutkaisissa hankinnoissa tulisi käyttää markkinavuoropuhelua. Tutkimuksen empiirinen ja teoreettinen osuus vahvistavat molemmat saman, että tilaajan ja toimittajan mielestä markkinavuoropuhelu on järkevää toteuttaa siten, että huomioidaan tulevan hankinnan erityispiirteet. Tutkimustulosten mukaisesti parhaita keinoja markkinavuoropuhelun toteuttamiseen ovat keinot, joilla toimittajille on mahdollisuus käydä tilaajan kanssa kahdenkeskistä keskustelua tulevasta hankinnasta.

### **Alatutkimuskysymys 3. Miten julkinen hankintaprosessi hyötyy markkinavuoropuhelusta?**

Tutkimuksen teoriaosuus nosti esille, miten julkinen hankintaprosessi hyötyy markkinavuoropuhelusta. Ensimmäisenä voidaan nostaa esille sen hyöty, kun tehdään hankintaa mitä ei aiemmin ole hankintayksikössä tehty, näin saadaan tietoa hankinnan kohteesta ja sen kriteereistä. (Kontio ym. 2017, 190.) Toinen keino hyötyä markkinavuoropuhelusta on sen eri vaihtoehtojen toteuttaminen. Markkinavuoropuhelun vaihtoehdon valinnalla voidaan vaikuttaa siihen, haluaako hankintayksikkö markkinoilta tietoja ja kommentteja hankintaa varten, vai tarvitaanko esimerkiksi teknistä vuoropuhelua potentiaalisten toimittajien kanssa. Markkinavuoropuhelun avulla hankintayksikkö voi varmistaa, että hankinnan kriteerit saadaan määriteltyä tarkoituksenmukaisesti. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21).

Tutkimuksen teoriassa käy ilmi, että hyvin ja huolellisesti suunniteltu markkinavuoropuhelu tuo paljon hyötyjä itse kilpailutukseen. Suurimpina hyötyinä Pekkala ym. (2017) nostivat hankinnan ehtojen ja kriteerien määrittelyn, koska tätä kautta hankintayksikkö osaa hankkia oikeanlaisen tavaran tai palvelun. Yhtenä keinona julkinen hankintaprosessi hyötyy markkinavuoropuhelusta siten, että hankintayksikön oma markkinaosaaminen voi lisääntyä, kun otetaan selvää markkinoiden tuote- ja palvelusaatavuudesta (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan, 2018).

Tutkimustulokset nostivat teorian tavoin esille, kuinka julkinen hankintaprosessi hyötyy markkinavuoropuhelusta. Ensimmäisenä nostetaan esille tutkimuksessa ilmi käynyt havainto, jonka mukaan sopimusosaamisen ja sopimusteknisten asioiden kehittyminen yhdessä markkinavuoropuhelun ymmärtämisen kanssa, tuovat suurta etua hankintaa valmistelevalle asiantuntijalle työlle. Edellä mainittu tuo varsinkin yksittäiselle työntekijälle omakohtaista hyötyä hankintaprosessiin ja hankinnan onnistuneeseen toteuttamiseen markkinavuoropuhelun kautta, kun kokemus ja asiantuntemus kasvavat. Tutkimuksessa nousi esille kuinka huolellisesti laaditut markkinavuoropuhelussa esitettävät kysymykset tuovat halutunlaisia vastauksia. Tätä kautta koko julkinen hankintaprosessi hyötyy jo alkuvaiheessa, kun tilaajan ja toimittajan näkemykset tulevasta hankinnasta, sen vaatimuksista ja sopimusehdoista saadaan molempien osapuolten näkökulmasta tarkoituksenmukaisiksi.

### **Päätutkimuskysymys: Miten markkinavuoropuhelua käytetään osana julkisen hankinnan toteutusta?**

Tämän tutkimuksen pääkysymyksen tarkoituksena oli saada kattava analyysi toimeksiantajan tavasta käyttää markkinavuoropuhelua osana julkista hankintaa. Tämän lisäksi tavoitteena oli arvioida tilaajan ja toimittajan näkökulman huomiointia osana julkista hankintaa ja hankinnan yhteydessä toteutettavaa markkinavuoropuhelua. Tulokset havainnollistivat toimeksiantajan organisaation tapaa käyttää markkinavuoropuhelua ja korostaa sen tärkeyden, sekä tunnistettavat hyödyt osana julkista hankintaprosessia.

Tutkimustulokset vahvistavat teoriaosuuden ja aiempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaisesti on tärkeää keskittyä huolellisesti suunniteltuun ja toteutettuun markkinavuoropuheluun. Avoin yhteistyö tilaajan ja toimittajan välillä ovat tärkeitä tekijöitä, pyritään onnistuneeseen markkinavuoropuheluun ja tätä kautta onnistuneeseen julkiseen hankintaan. Toimeksiantajan organisaatio kannustaa työntekijöitään toteuttamaan markkinavuoropuhelun, kun sille on tarvetta. Markkinavuoropuhelun hyödyt voidaan selvästi myös tunnistaa osana julkista hankintaprosessia. Tavoitteena on saada markkinavuoropuhelu osaksi julkista hankintaprosessia ja sen ymmärrys ja toteutus sellaiseksi, että jokainen työntekijä voi sen toteuttaa. Tutkimus tuo myös esille, että

toimeksiantajan organisaatio keskittyy huolellisesti markkinavuoropuhelun tekoon ja ottaa laajasti sen kaikki osa-alueet huomioon.

Lisäksi tutkimus osoittaa, että toimeksiantajan organisaatio ottaa hyvin huomioon hankinnan huolellisen suunnittelun ja markkinavuoropuhelun erityisesti, kun kyseessä on harvinaisemmat ja vaativammat hankintakokonaisuudet. Hankinnan suunnitteluun ja valmisteluun panostetaan, jotta lopputulos olisi mahdollisimman tarkoituksenmukainen tilaajan ja toimittajan näkökulmasta. Markkinavuoropuhelun haasteet toimeksiantajan organisaatiossa liittyvät usein ajallisiin kysymyksiin sekä projektien nopeaan läpivientiin, joka ei anna markkinavuoropuhelun toteutukselle riittävästi aikaa. Toimeksiantajan organisaatio tekee organisaation sisällä tiivistä yhteistyötä, jotta hankinnat saadaan vietyä alusta loppuun saakka mahdollisimman tehokkaasti.

### 6.3 Pohdinta

Tutkimus markkinavuoropuhelusta oli ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe ja tutkimustulokset osoittivat, että markkinavuoropuhelulle on tilausta laajemmin sekä tilaajaorganisaation että toimittajien näkökulmasta. Julkisten hankintojen näkökulmasta markkinavuoropuhelu on jäänyt pienellä huomiolla aikaisempina vuosina, mutta tutkimus osoittaa, että markkinavuoropuhelu alkaa vakiintua osaksi julkisen hankinnan prosessia.

Tämä opinnäytetyö tarjosi uudenlaisen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen markkinavuoropuheluun, sen eri keinoihin ja sen onnistuneeseen toteuttamiseen. Tutkimusongelmiin saatujen vastausten perusteella voidaan todeta kuitenkin, että lisätutkimusta vaaditaan. Rajoituksina voidaan nostaa esille se, että tämä opinnäytetyö rajoittuu koskemaan Suomessa toteutettavia julkisia hankintoja, vaikka soveltuvien osin käytännöt pätevät myös EU-laajuisesti. Jatkotutkimuksen näkökulmasta aiheiksi voidaan nostaa esille markkinavuoropuhelujen eri keinojen laaja-alaisemman ja kokonaisvaltaisemman hyödyntämisen tutkimus. Myös vakiintuneiden mallien luominen, jotka ottavat huomioon sekä tilaajan että toimittajan näkökulman, ovat mielenkiintoisia tutkimusaiheita tulevaisuutta ajatellen.

## LÄHTEET

- Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Auvinen, A. & Tarkiainen, E. 2018. Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus. 2.2.2018. Viitattu 7.6.2021. <https://esseepankki.proakatemia.fi/soluesseekvalitatiivinen-tutkimus-2/>
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2000. Handbook of Qualitative research. Sage cop. 2nd edition.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. Uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino kustannus.
- Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. 2. uudistettu painos. Helsinki, WSOYpro Oy.
- Eskola, S. Kiviniemi, E. Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset Hankinnat. Helsinki: Alma Talent.
- Euroopan komissio. 2011. Ympäristöä säästäviä hankintoja - Käsikirja ympäristönäkökohtien huomioon ottamisesta julkisissa hankinnoissa. Luxemburg, Euroopan unionin julkaisutoimisto
- Euroopan komissio. 2017. Talouspolitiikan Eu-ohjausjakso-tietokooste. Julkiset hankinnat. Viitattu 23.4.2021. [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_public-procurement\\_fi.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_public-procurement_fi.pdf)
- Hanselin www-sivut. 2021. Viitattu 23.4.2021. <https://www.hansel.fi/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimus Haastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino: Helsinki
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Holma, A-M. & Sammalmaa, J. 2018. Julkisen hankintaprosessin alkuvaiheet, hankintatoimen ja toimittajien välinen vuorovaikutus. Vaasan yliopiston tutkimuksia, 306.
- Hyvönen, O. Kess, K. Piisi, T. Tuomela, H. & Uotila, J. 2007. Julkiset hankinnat hankintayksikössä. Helsinki: Edita.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.
- Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut. 2020. Viitattu 10.3.2021. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/mika-julkinen-hankinta>



- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karinkanta, P. Kontio, A. Krau, T. Lahtinen, T & With, S. 2012. Yrityksen hankinta-  
opas. Hämeenlinna: Lakimiesliiton kustannus.
- Kirk, J. & Miller, M.L. 1986. Reliability and Validity in Qualitative research. Sage  
publications, Thousand oaks.
- Konti, A. Kronström, S. Kumlin, A & Mäki, Arvo.2017. Julkiset hankinnat käsikirja.  
Edita Publishing Oy: Keuruu
- Kontio, A. Kronström, S. Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja.  
Helsinki: Edita.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatie-  
teissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. 2008. Julkiset hankinnat- käsikirja. Helsinki, Edita  
Prima Oy.
- Kuuttiniemi, K. & Lehtomäki, L. 2017. Valtion hankintakäsikirja 2017. Valtiovarain-  
ministeriön julkaisuja 29/2017. Verkkodokumentti. Viitattu 29.3.2021. Saatavilla:  
<https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/868b80fac2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0>
- Lähde, J. & Puolusmäki, N. 2017. Julkisten hankintojen ilmoittaminen- käsikirja il-  
moitusmenettelystä 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Laki julkisista hankinnoista 348/2007 verkkodokumentti. Viitattu 10.3.2021. Saata-  
villa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>
- Lukkarinen, S. 2007 Julkiset hankinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki, Ta-  
lentum Media Oy
- Metsämuuronen J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. Uudistettu painos.  
Jyväskylä: Gummerrus.
- Müller, N. 2008. The Law of Public Procurement. In key Aspects of German Business  
Law pp 147-161. Springer Berlin Heidelberg.
- Neimala, A. & Saariketo, J. 2014. Pk-yritysten osallistuminen, kokemukset ja näke-  
mykset julkisissa hankinnoissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Verkkajulkaisu  
ISSN 1797-3562
- Nieminen S. 2016, Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Palmujoki, A., Parikka-Alhola, K., & Ekroos, A. 2010. Green public procurement:  
analysis on the use of environmental criteria in contracts. Review of European Com-  
munity & International Environmental Law, 19(2), 250-262.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2012. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students, 5th edition. Prentice Hall.

Stentoft Arlbjørn, J., & Vagn Freytag, P. 2012. Public procurement vs private purchasing: is there any foundation for comparing and learning across the sectors? *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 203-220.

Suomen kuntaliitto 2012. Hankinnat.fi Hankintapäätös ja hankintasopimus. Viitattu 29.3.2021. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintapaatos-jahankintasopimus/hankintapaatos-tiedoksianto/Sivut/default.aspx>

Timonen, A. 2001. Category management: tuoteryhmäjohtamisen suunnittelu ja toteuttamisen opas. Helsinki: WSOY 2001

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä, Gummerrus kirjapaino.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö b. 2019. Verkkodokumentti. Viitattu 29.3.2021. Saatavilla: <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2016. Julkiset hankinnat (verkkodokumentti). Viitattu 20.3.2021. Saatavilla: <http://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan www-sivut. 2018. Viitattu 15.3.2021. <https://tietokayttoon.fi/ajankohtaista/blogi/-/blogs/markkinavuoropuhelu-ensimmainen-askel-innovatiiviseen-julkiseen-hankintaan>

Valtiovarainministeriö www-sivut 2020. Suomen julkusten hankintojen tilannekuva. (Verkkodokumentti) Viitattu 22.3.2021. Saatavilla: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM\\_2020\\_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM_2020_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Van Maananen. *Administrative Science Quarterly*. 1979. Published by: Sage Publications.

SAATEKIRJE

Hei!

xx.5.2021

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää, miten julkisen hankinnan asiantuntijat, niin tilaajat kuin toimittajat, käyttävät tekemissään julkisissa hankinnoissa markkina-  
vuoropuhelua ja sen eri muotoja. Tarkoituksena on myös selvittää, miten markkina-  
vuoropuhelu voisi entisestään hyödyttää julkisen hankinnan asiantuntijoita heidän  
työssään.

Kysely on osa liiketalouden tradenomitutkintoon sisältyvää opinnäytetyötä.

Vastausaika on xx.5.–xx.5.2021.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Kati Palla

tradenomiopiskelija

Satakunnan ammattikorkeakoulu / Liiketalous Huittinen

kati.palla@student.samk.fi

## KYSELYLOMAKE

### MARKKINAVUOROPUHELUN OSANA JULKISTA HANKINTAA

Tilaaajan ja toimittajan näkökulman huomiointi

Kyselyn tarkoituksena on selvittää markkinavuoropuhelun ja sen eri muotojen hyödyntämistä julkisissa hankinnoissa. Tilajalla tässä kyselyssä tarkoitetaan hankintayksikköä ja toimittajalla hankintayksikön tarjouskilpailuihin ja/tai markkinavuoropuheluihin osallistuvaa yritystä.

Vastausaika on xx.5.–xx.5.2021.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Ohjeita vastaamiseen:

Kyselylomakkeella on yhteensä 14 kysymystä, joissa on eri valintavaihtoehtoja ja/tai mahdollisuus avoimeen vastaukseen. Kysely on jaettu A-osioon, joka keskittyy vastaajan taustatietoihin, sekä B-osioon, joka keskittyy julkisen hankinnan markkinavuoropuheluun.

## KYSELYLOMAKE TOIMITTAJILLE

### A. TAUSTATIEDOT

Kysymykset on tarkoitettu vain julkisiin hankintoihin osallistuvien **toimittajien henkilöstölle**.

1. Miten työtehtäväsi liittyy julkisiin hankintoihin (valitse yksi tai useampi vaihtoehto)?
  - a) Tarjouskilpailun/tarjouksen yhteyshenkilö (toimittaja)
  - b) Tekninen asiantuntija
  - c) Juridinen asiantuntija
  - d) Jokin muu, mikä? (avoin)
  
2. Kuinka moneen julkiseen hankintaan tai tarjouksen laatimiseen olet osallistunut (kpl) (valitse yksi vaihtoehto)?
  - a) < 5
  - b) 5–10
  - c) 11–15
  - d) 16–20
  - e) > 20
  
3. Minkä hankintalajin mukaisiin julkisiin hankintoihin yrityksessänne osallistutaan eniten (valitse yksi)?
  - a) Tavarahankinnat
  - b) Palveluhankinnat
  - c) Rakennusurakat
  - d) Jonkin muun, minkä? (avoin)

4. Minkä hankintamenettelyn mukaisiin hankintoihin yrityksessänne osallistutaan eniten (valitse yksi)?

- e) Avoin menettely
- f) Rajoitettu menettely
- g) Neuvottelumenettely
- h) Jonkin muun, minkä (avoin)?

## B. MARKKINAVUOROPUHELU

1. Oletko työtehtävissäsi osallistunut markkinavuoropuheluun osana julkista hankintaa ja jos olet, niin kuinka moneen (valitse yksi)?

- a) < 5
- b) 5-10
- c) 11-15
- d) 16-20
- e) > 20
- f) En ole osallistunut

2. Missä muodossa olet osallistunut tilaajan toteuttamaan markkinavuoropuheluun (valitse yksi tai useampi)?

- a) Tietopyyntö (Hilman kautta)
- b) Tekninen vuoropuhelu (Hankinta-asiakirjojen lähettäminen toimittajien kommentoitavaksi)
- c) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)
- d) Jokin muu, mikä (avoin)?

3. Markkinavuoropuhelu on hyödyllinen osana julkista hankintaprosessia (valitse yksi).
- a) Täysin eri mieltä
  - b) Jokseenkin eri mieltä
  - c) Ei eri eikä samaa mieltä
  - d) Jokseenkin samaa mieltä
  - e) Täysin samaa mieltä
4. Markkinavuoropuheluun on hyödyllistä osallistua osana julkista hankintaprosessia (huomioidaanko esimerkiksi yrityksenne kommentit, ehdotukset, muutokset, ajatukset) (valitse yksi)?
- a) Täysin eri mieltä
  - b) Jokseenkin eri mieltä
  - c) Ei eri eikä samaa mieltä
  - d) Jokseenkin samaa mieltä
  - e) Täysin samaa mieltä
5. Koen, että minulla on työtehtävissäni aikaa osallistua markkinavuoropuheluun ennen tilaajan kilpailutusta (valitse yksi)?
- a) Täysin eri mieltä
  - b) Jokseenkin eri mieltä
  - c) Ei eri eikä samaa mieltä
  - d) Jokseenkin samaa mieltä
  - e) Täysin samaa mieltä
6. Mielestäni huolellisesti suunnitellun markkinavuoropuhelun avulla voidaan tarkentaa hankinnan kohteen (esim. hinnoittelu, sopimusehdot) määrittelyä toimittajan näkökulmasta positiivisella tavalla (valitse yksi)?
- a) Täysin eri mieltä
  - b) Jokseenkin eri mieltä

- c) Ei eri eikä samaa mieltä
  - d) Jokseenkin samaa mieltä
  - e) Täysin samaa mieltä
7. Aseta seuraavat markkinavuoropuhelun muodot mielestäsi hyödyllisimpään järjestykseen (1=paras vaihtoehto, 3=huonoin vaihtoehto).
- a) Tietopyyntö (Hilman kautta)
  - b) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)
  - c) Tekninen vuoropuhelu (hankinta-asiakirjojen lähettäminen toimittajien kommentoitavaksi)
8. Mihin markkinavuoropuhelun muotoon yrityksenne osallistuu mieluiten (1=paras vaihtoehto, 3=huonoin vaihtoehto)?
- a) Tietopyyntö (Hilman kautta)
  - b) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)
  - c) Tekninen vuoropuhelu (hankinta-asiakirjojen lähettäminen toimittajien kommentoitavaksi)
9. Mihin seuraavista kokonaisuuksista yrityksenne tyypillisesti osana markkinavuoropuhelua pyrkii vaikuttamaan (valitse yksi tai useampia)?
- a) Hankinnan kohteen määrittely ja sen tarkoituksenmukaisuus
  - b) Hintatekijät ja niiden tarkoituksenmukaisuus
  - c) Laatutekijät ja niiden tarkoituksenmukaisuus
  - d) Referenssit ja niiden tarkoituksenmukaisuus
  - e) Sopimusehdot ja niiden tarkoituksenmukaisuus
  - f) Tarjouspyyntökokonaisuuden tarkoituksenmukaisuus
  - g) Johonkin muuhun, mihin (avoin)?
10. Toimittajan vapaat kommentit markkinavuoropuhelun tekemiseen, mahdollisuuksiin ja kehittämiseen liittyen (avoin vastaus)?



## KYSELYLOMAKE TILAAJILLE

Kysymykset on tarkoitettu vain julkisen hankintayksikön **hankintojen parissa työskenteleville**.

### A. TAUSTATIEDOT

1. Mikä on vastaajan rooli hankintayksikössä (valitse yksi tai useampia)?

- a) Hankinta-asiantuntija
- b) Hankintapäällikkö
- c) Projektipäällikkö
- d) Lakimies
- e) Jokin muu, mikä?

2. Mikä on vastaajan kokemus vuosina julkisista hankinnoista (valitse yksi vaihtoehto)?

- a) 0-1 vuotta
- b) 1-3 vuotta
- c) 3-5 vuotta
- d) 5-8 vuotta
- e) 8-10 vuotta
- f) yli 10 vuotta

3. Kuinka monta julkista hankintaa vastaaja on tehnyt viimeisten kolmen vuoden aikana (vähintään kansallisen kynnyksarvon ylittävä hankinta) (valitse yksi)?

- a) 0-5
- b) 6-10
- c) 11-15

- d) 16-20
- e) > 20

4. Minkä hankintalajin mukaisia hankintoja teet työssäsi eniten (valitse yksi)?

- a) Tavarahankinnat
- b) Palveluhankinnat
- c) Rakennusurakat; Infran rakennusurakat
- d) Rakennusurakat; Tilojen rakennusurakat
- e) Jonkin muun, minkä (avoin)?

## B. MARKKINAVUOROPUHELU

1. Oletko työssäsi toteuttanut markkinavuoropuhelun osana julkista hankintaa ja jos olet, niin kuinka monta (valitse yksi)?

- a) < 5 kpl
- b) 5-10 kpl
- c) > 10 kpl
- d) En ole toteuttanut

2. Missä muodossa olet toteuttanut markkinavuoropuhelun (valitse yksi tai useampia)?

- a) Tietopyyntö (Hilman kautta)
- b) Vapaamuotoinen markkinakartoitus (esim. tutustuminen internet-sivuihin ja/tai muiden hankintayksiköiden tarjouspyyntöihin)
- c) Tekninen vuoropuhelu (potentiaalisten toimittajien koolle kutsuminen ja tulevan hankinnan kommentointi)
- d) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)
- e) Jokin muu, mikä (avoin)?

3. Markkinavuoropuhelu on hyödyllinen osana julkista hankintaprosessia (valitse yksi)?

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei eri eikä samaa mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

4. Markkinavuoropuhelu on helppo toteuttaa osana julkista hankintaprosessia (valitse yksi)?

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei eri eikä samaa mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

5. Koen, että minulla on työssäni aikaa toteuttaa markkinavuoropuhelu osana julkista hankintaprosessia (valitse yksi)?

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei eri eikä samaa mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

6. Mielestäni huolellisesti suunniteltu markkinavuoropuhelu helpottaa hankinnan kohteen ja muiden tarjouspyynnön yksityiskohtien (esim. hinnoittelu, sopimusehdot) määrittelyä (valitse yksi).

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei eri eikä samaa mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

7. Aseta seuraavat markkinavuoropuhelun muodot mielestäsi hyödyllisimpään (1=paras vaihtoehto, 4=huonoin vaihtoehto).

- a) Tietopyyntö (Hilman kautta)
- b) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)
- c) Tekninen vuoropuhelu (hankinta-asiakirjojen lähettäminen toimittajien kommentoitavaksi)
- d) Vapaamuotoinen markkinoiden kartoittaminen (hankintayksikön oma tiedonkeruu)

8. Mitä markkinakartoituksen muotoa käytät työssäsi eniten tai useimmiten (1=käytät useimmiten, 4=käytät vähiten).

- a) Tietopyyntö (Hilman kautta)
- b) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)
- c) Tekninen vuoropuhelu (hankinta-asiakirjojen lähettäminen toimittajien kommentoitavaksi)
- d) Vapaamuotoinen markkinoiden kartoittaminen (hankintayksikön oma tiedonkeruu)

9. Mitä tietoja ja/tai tavoitteita olet kiinnostunut saavuttamaan markkinavuoropuhelun avulla (valitse yksi tai useampia)?

- a) Hankinnan kohteen määrittely ja sen tarkoituksenmukaisuus
- b) Hintatekijät ja niiden tarkoituksenmukaisuus
- c) Laatutekijät ja niiden tarkoituksenmukaisuus
- d) Referenssit ja niiden tarkoituksenmukaisuus
- e) Sopimusehdot ja niiden tarkoituksenmukaisuus
- f) Tarjouspyyntökokonaisuuden tarkoituksenmukaisuus
- g) Jotain muuta, mitä?

10. Mitä muita vapaita kommentteja markkinavuoropuhelun tekemiseen, mahdollisuuksiin ja kehittämiseen liittyen haluat esittää (avoin)?

Avoimet vastaukset kyselylomakkeiden viimeiseen kysymykseen:

**Toimittaja:**

**"Toimittajan vapaat kommentit markkinavuoropuhelun tekemiseen, mahdollisuuksiin ja kehittämiseen liittyen."**

*"Sopii isoihin hankintoihin ja määrä näiden osalta on syytä pitää riittävän pienenä, niin näihin löytyy aikaa osallistua. Ei poista hyvää tarjouspyynnön/ aineiston valmistelua vaan on välttämätöntä hyvän markkinavuoropuhelun lähtökohdaksi. Kalenteri-varaukset näihin hyvissä ajoin, 2 vko tuntuu olevan liian lyhyt aika."*

*"On hyvä käydä avointa keskustelua hankintojen sisällöstä ja kilpailutuksen määrittelystä, että tilaaja saa oikeasti sen, mitä tarvitsee ja sillä laatu/hintatasolla kuin on järkevää, eikä kilpailu vääristy väärin määritellyillä valintakriteereillä tai koko työ mene hukkaan huonolla tehtäväkuvauksella. Usein tilaaja kuitenkin tilaa työn, joka on hänelle itselleen vieras ja epäselvä, jolloin tarjouspyyntökin voi olla epäselvä. Tällöin on hyvä ensin keskustella asiantuntijoiden kanssa ja siten parantaa ensin omaa näkemystä. Kiireessä tehdyt huonot tarjouspyynnöt on kaikkien ajan ja rahan hukkaa."*

*"Hyvä riittävän ajoissa aloitettu markkinavuoropuhelu varmistaa asiakkaalle paremman ja laadukkaamman lopputuloksen, koska ymmärrys markkinoilla olevista ratkaisusta lisääntyy, keskustelu toimittajien kanssa nostaa esille myös tarpeeseen liittyvien tärkeiden asioiden oikean painottamisen tarjouspyynnössä joka parantaa tarjousten laatua ja vertailtavuutta, sekä varmistaa sen, että asiakas saa tarpeeseensa sopivan ratkaisun laadukkaasti ja oikeilla kustannuksilla. Väärin muotoiltu tarjouspyyntö voi pahimmillaan ohjata asiakkaan valitsemaan itselleen kokonaisedullisesti huonomman ratkaisun."*

*"Yrityksille on iso etu, että tarjouksen vaatimukset ovat selkeät ja tarjouskilpailua ei voita se, joka tekee epäselkeyden vuoksi hinnoitteluvirheen joka johtaa voittoon, mutta*

*mahdollisesti huonoon lopputulokseen ja riitelyyn asiakkaan kansaa toimitettavan ratkaisun sisällöstä."*

*"Hyvä opinnäytetyöaihe, kiitos. Markkinavuoropuhelu tulee alallani kyseeseen lähinnä vain, jos hankintaan liittyy joku uuden kehittämisenäkökulma."*

*"Markkinavuoropuhelulla on suuri vaikutus hankinnan onnistumiseen. Toimittajana koen, että markkinavuoropuhelu antaa mahdollisuuden vaikuttaa etukäteen julkisen hankinnan onnistumiseen."*

*"Olemme osallistuneet useaan markkinavuoropuheluun ja isoimpana etuna näen, että tilaajalla on mahdollisuus täydentää omaa osaamistaan hankinnan kohteesta, sillä aina tieto ei välttämättä ole niin hyvä kuin toimittajalla."*

*"Markkinavuoropuhelu on todettu oivaksi tavaksi molemmille osapuolille siihen, että voidaan varmistaa onnistunut hankinta. Meidän yrityksessä pyritään aikataulujen puitteissa osallistua aina hankintaa edeltävään markkinavuoropuheluun, erityisesti, jos olemme osallistumassa hankintaan."*

*"Suosittelen markkinavuoropuhelun käyttöä erityisesti sellaisissa hankinnoissa, jotka ovat monimutkaisia ja joihin tilaajalla ei ole paras tietämys."*

*"Emme suosittele suuria yhteisiä markkinavuoropuhelutilaisuuksia, joihin osallistuu samanaikaisesti useita eri toimittajia. Emme halua jakaa liikesalaisuuksiamme kaikkien kuullen. Mieluummin suosittelen kahdenkeskisiä keskusteluja."*

*"Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna koemme, että markkinavuoropuhelu vähentää virheiden määrää. Koemme myös, että valitusriskiä on mahdollista pienentää näin, kun molemmat osapuolet ovat paremmassa yhteisymmärryksessä ennen tarjouspyynnön julkaisua, sillä tarjouspyynnöt saattavat silloin tällöin olla aikamoisia sekamelskoja!"*

*"Tavarahankinnoissa markkinavuoropuhelu on tärkeä, jos speksit eivät ole hankintayksikön tiedossa. Olemme monesti törmänneet tilanteeseen, jossa tilaavalla hankintayksiköllä ei ole viimeisintä tietoa markkinoilla olevista tuotteista."*

*"Toivomme, että hankintayksiköt käyttäisivät markkinavuoropuhelua matalalla kynnyksellä ja jo sellaisissa hankinnoissa, joissa on viimeisten vuosien aikana tullut muutoksia. Usein määrittelyt ovat vanhan ajan mukaisia ja uusimpia innovaatioita ja ominaisuuksia jää tällöin usein hyödyntämättä."*

*"Useissa hankinnoissa, joissa olemme osallistuneet (eri laajuudella) markkinavuoropuheluun, koemme, että hankinta on ollut molemmille osapuolille tasapuolinen. Markkinavuoropuhelu pienentää erehdyksiä ja väärinymmärryksiä (koskettaa molempia osapuolia) ja mielestämme tätä keinoa ei tulisi jättää hyödyntämättä yhdessäkään edes vähän vaativammassa hankinnassa."*

*"Jouduin vastaamaan osaan väittämistä "Ei eri eikä samaa mieltä", koska tämä on niin sidottuna siihen, miten hyvin hankintayksikkö toteuttaa markkinavuoropuhelun. Lähtökohtaisesti markkinavuoropuhelu on hyödyllinen, mutta olen osallistunut markkinavuoropuheluihin, joista ei ole ollut hyötyä, ei meille ei hankintayksikölle."*

**Tilaaaja:**

**Mitä muita vapaita kommentteja markkinavuoropuhelun tekemiseen, mahdollisuuksiin ja kehittämiseen liittyen haluat esittää?**

*"Markkinavuoropuhelu olisi erittäin hyödyllinen, mutta yleensä siihen ei ole riittävästi aikaa, koska on niin kiire saada hankinnat tehtyä."*

*"Markkinavuoropuhelussa on tärkeää, että sen järjestäjä aidosti tuntee markkinat ja myös ymmärtää niitä."*

## A. TAUSTATIEDOT

5. Mikä on vastaajan rooli hankintayksikössä?
6. Kuinka monen vuoden kokemus sinulla julkisista hankinnoista?
7. Kuinka monta julkista hankintaa olet tehnyt viimeisen kolmen vuoden aikana (vähintään kansallisen kynnyksarvon ylittävä hankinta)
8. Minkä hankintalajin mukaisia hankintoja teet työssäsi eniten?
  - f) Tavarahankinnat
  - g) Palveluhankinnat
  - h) Rakennusurakat; Infran rakennusurakat
  - i) Rakennusurakat; Tilojen rakennusurakat
  - j) Jonkin muun, minkä

## B. MARKKINAVUOROPUHELU

1. Oletko työssäsi toteuttanut markkinavuoropuhelun osana julkista hankintaa ja jos olet, niin kuinka monta?
2. Missä muodossa olet toteuttanut markkinavuoropuhelun?
  - f) Tietopyyntö (Hilman kautta)
  - g) Vapaamuotoinen markkinakartoitus (esim. tutustuminen internet-sivuihin ja/tai muiden hankintayksiköiden tarjouspyyntöihin)
  - h) Tekninen vuoropuhelu (potentiaalisten toimittajien koolle kutsuminen ja tulevan hankinnan kommentointi)
  - i) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)
  - j) Jokin muu, mikä (avoin)?



3. Koen, että markkinavuoropuhelu on hyödyllinen osana julkista hankintaprosessia?

4. Markkinavuoropuhelu on helppo toteuttaa osana julkista hankintaprosessia?

5. Koen, että minulla on työssäni aikaa toteuttaa markkinavuoropuhelu osana julkista hankintaprosessia?

6. Koetko, että huolellisesti suunniteltu markkinavuoropuhelu helpottaa hankinnan kohteen ja muiden tarjouspyynnön yksityiskohtien (esim. hinnoittelu, sopimusehdot) määrittelyä?

7. Aseta seuraavat markkinavuoropuhelun muodot mielestäsi hyödyllisimpään (1=paras vaihtoehto, 4=huonoin vaihtoehto).

e) Tietopyyntö (Hilman kautta)

f) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)

g) Tekninen vuoropuhelu (hankinta-asiakirjojen lähettäminen toimittajien kommentoitavaksi)

h) Vapaamuotoinen markkinoiden kartoittaminen (hankintayksikön oma tiedonkeruu)

8. Mitä markkinakartoituksen muotoa käytät työssäsi eniten tai useimmiten (1=käytät useimmiten, 4=käytät vähiten).

e) Tietopyyntö (Hilman kautta)

f) Erilaiset tilaisuudet (tulevan hankinnan esittely)

g) Tekninen vuoropuhelu (hankinta-asiakirjojen lähettäminen toimittajien kommentoitavaksi)

h) Vapaamuotoinen markkinoiden kartoittaminen (hankintayksikön oma tiedonkeruu)

9. Mitä tietoja ja/tai tavoitteita olet kiinnostunut saavuttamaan markkinavuoropuhelun avulla?

h) Hankinnan kohteen määrittely ja sen tarkoituksenmukaisuus

- i) Hintatekijät ja niiden tarkoituksenmukaisuus
- j) Laatutekijät ja niiden tarkoituksenmukaisuus
- k) Referenssit ja niiden tarkoituksenmukaisuus
- l) Sopimusehdot ja niiden tarkoituksenmukaisuus
- m) Tarjouspyyntökokonaisuuden tarkoituksenmukaisuus
- n) Jotain muuta, mitä?

10. Mitä muita vapaita kommentteja markkinavuoropuhelun tekemiseen, mahdollisuuksiin ja kehittämiseen liittyen haluat esittää?