

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (YAMK), Projektijohtaminen

2025

Antti Taskinen

# Myynti ja hinnoittelustrategiat julkisella sektorilla



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Projektijohtaminen

2025 | 56 sivua

Antti Taskinen

## Myynti ja hinnoittelustrategiat julkisella sektorilla

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia julkiselle sektorille tuotteitaan ja palveluitaan myyvien organisaatioiden myyntiprosessia, hinnoittelustrategioita sekä syventyä julkisten hankintojen toteuttamiseen Suomessa. Opinnäytetyön tutkimusosuuden kohteena olivat Suomessa toimivien sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmiä tuottavat ja myyvät organisaatiot.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka organisaatiot toteuttavat myyntiä julkisen sektorin asiakkaille, millaisia haasteita julkisen sektorin hankintaprosessiin liittyy sekä organisaatioiden käyttämiä hinnoittelustrategioita ja -malleja. Myynnistä julkiselle sektorille on saatavissa tutkimustietoa huomattavasti vähemmän kuin yritystenvälisestä ja yritysten ja kuluttajien välisestä kaupasta.

Tutkimus toteutettiin lähdeaineiston katsauksena olemassa olevaan tietoon. Lisäksi toteutettiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmiä myyvissä organisaatioissa toimivia henkilöitä, jotka työskentelevät julkisen sektorin myynnissä. Tuloksista nähdään, että myyntiprosessi noudattaa pääpiirteittäin perinteistä myyntiprosessia. Julkista sektoria koskeva hankintalaki tuo kuitenkin ominaispiirteitä julkisen sektorin myyntiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmiä tuottaville ja myyville organisaatioille julkiset hankinnat yksi tärkeimmistä myyntitavoista.

Asiasanat:

Julkiset hankinnat, Myyntiprosessi, Myyntiprojekti, Hinnoittelustrategia

Master Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Project Management

2025 | 56 pages

Antti Taskinen

## Sales and pricing strategies in public sector

The aim of this thesis was to research the sales process and pricing strategies of organizations that sell products and services to the public sector, as well as to delve into the implementation of public procurement in Finland. The research part of this thesis focused on organizations operating in Finnish market that develop and sell information systems for social and healthcare sectors. The objective of the study was to explore how these organizations implement their sales to public sector clients, what kinds of challenges are associated with the public procurement process, and what pricing strategies and models the organizations apply.

There is significantly less research data available on sales to the public sector compared to business to business or business to consumer sales. The research was conducted as a literature review of existing sources. In addition, a semi-structured interview was carried out with individuals working in organizations that sell information systems for social and healthcare sectors and are involved in public sector sales. The results show that the sales process usually follows a traditional sales process. However, the Public Procurement Law, which governs procurement for the public sector, introduces specific characteristics to public sector sales. For organizations that develop and sell information systems for social and healthcare sectors, public procurement represents the one of most important sales channels.

Keywords:

Public Procurement, Sales Process, Sales Project, Pricing Strategy

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Myynti ja myyntiprojektit</b>	<b>8</b>
2.1 Myynti	8
2.2 Lobbaus	17
2.3 Myyntiprojekti	19
2.4 Myynti julkisella sektorilla	20
<b>3 Hinnoittelustrategiat ja -mallit</b>	<b>22</b>
3.1 Erilaiset hinnoittelustrategiat	23
3.2 Hinnoittelun muodostaminen	27
<b>4 Julkiset hankinnat Suomessa</b>	<b>29</b>
4.1 Julkiset hankinnat	30
4.2 Julkisen hankinnan kulku	31
4.3 Hankintayksiköt	35
<b>5 Case: Myynti julkisella sektorilla sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmätoimittajan näkökulmasta</b>	<b>38</b>
<b>6 Tutkimusosuus</b>	<b>40</b>
6.1 Tutkimusmenetelmä	40
6.2 Tulokset tai tuotokset	41
<b>7 Johtopäätökset ja suositukset</b>	<b>48</b>
7.1 Johtopäätökset	48
7.2 Suositukset	48
7.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	49
<b>Lähteet</b>	<b>51</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Runko haastattelukysymyksille

## **Kuvat**

Kuva 1. Perinteinen myyntiprosessi (Roune ym. 2008, 54-55; Geeksforgeeks 2025.)	9
Kuva 2. Asiakkaan ostopäätös (Hänti 2016, 57).	13
Kuva 3. Avoimen menettelyn kulku julkisessa hankinnassa (Kontio 2017, 107)	33
Kuva 4. Kuvaus neuvottelumenettelyn kulusta julkisissa hankinnoissa (Kontio 2017, 118)	34

# 1 Johdanto

Julkisten hankintojen arvo Suomessa on viime vuosina ollut noin 37–45 miljardia euroa vuosittain (Valtiokonttori, 2023). Vaikka tämä merkittävä summa jakautuu laajasti eri toimialoille, on selvää, että yritysten näkökulmasta julkiset hankinnat koetaan kiinnostavana ja joillekin yritykselle merkittävimpänä liiketoiminnan kasvun keinona. Julkisten hankintojen kautta voitettujen sopimusten ja asiakkuuksien tuomat monelle yritykselle merkittävän osan liikevaihdosta ja osa yrityksistä työskentelee pääasiassa vain julkishallinnon asiakkaiden parissa.

Tämän opinnäytetyö tutkii julkisia hankintoja julkiselle sektorille myyvän organisaation näkökulmasta. Julkisia hankintoja käsitellään organisaation myynnin näkökulmasta ja hankintaprosessin lisäksi tutkitaan yritysten julkisissa kilpailutuksissa käyttämiä hinnoittelustrategioita.

Julkiset hankinnat ovat kansallisesti merkittävä aihe ja isoimmista hankinnoista uutisoidaan laajasti eri medioissa. Opinnäytetyön aihealue on valikoitunut sen taloudellisen merkittävyyden vuoksi ja koska julkisista hankinnoista on huomattavasti vähemmän tutkimustietoa kuin yritysmyyntistä (Wang & Bunn 2004, s. 88). Julkisista hankinnoista on runsaasti tarjolla materiaalia julkiselle organisaatiolle ja toisaalta myös yrityksille, jotka pyrkivät laajentamaan asiakaskuntaansa julkisen sektorin asiakkuuksiin. Kuitenkin tutkittua tietoa aiheesta on huomattavan vähän: KEINO-osaamiskeskuksen (2021) mukaan vuonna 2021 julkisiin hankintoihin liittyviä opinnäytetöitä on hyväksytty vain 23 kappaletta, joka on huomattavan vähäinen määrä verrattuna esimerkiksi yritysmyyntiin ja myyntiprosesseihin liittyviin opinnäytetöihin.

Tämä opinnäytetyö koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä tutkimusosuudesta. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään myyntiä prosessina ja projektina. Myynti etenkin julkisella sektorilla voidaan nähdä myös projektina, julkisten hankintojen luonteen takia. Myyntiä käsitellään opinnäytetyössä laajana käsitteenä mukaan lukien yritysten tekemä vaikuttamistyö. Myynnin lisäksi teoriaosuus käsittelee hinnoittelustrategioita. Hinnoittelustrategioista on esitelty tyypillisimmin käytössä olevat ja niitä on käsitelty julkisten hankintojen näkökulmasta. Julkisia

hankintoja käsittelevässä osuudessa esitellään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmätoimittajan näkökulmasta tyypillisimpiä hankintamenettelyitä sekä julkisiin hankintoihin liittyvää lainsäädäntöä.

Tutkimusosuudessa käsitellään haastattelun pohjalta saatuja tuloksia. Haastattelussa tutkittiin haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä julkisista hankinnoista etenkin myyntiprosessin ja -projektin, vaikuttamistyön sekä hinnoittelustrategioiden näkökulmasta.

Julkiset hankinnat ovat tarkasti säädeltyä ja olettamana on, että myyntitoimet sekä hinnoittelumallit ovat yrityksissä osin samankaltaisia. Tutkimuksen avulla saatiin selville erilaisia näkemyksiä julkisten hankintojen kulusta sekä hinnoittelusta yrityksen näkökulmasta. Tutkimus kartoitti myös julkisten hankintojen haasteita yrityksen näkökulmasta ja johtopäätökset osiossa esitellään toimenpide-ehdotukset julkisten hankintojen kehittämiseksi.

Tutkimusosuuden lisäksi opinnäytetyössä esitellään johtopäätökset, suositukset sekä luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi.

## 2 Myynti ja myyntiprojektit

Myynti voidaan nähdä prosessina tai projektina yrityksen toimialasta tai asiakaskunnasta riippuen. Tässä kappaleessa kuvataan tyypillinen myyntiprosessi, myyntiprojektin sekä julkisen sektorin myynnin erityispiirteet. Myynti nivoutuu tiiviisti asiakkaan ostoprosessiin sekä myyjäorganisaation näkökulmasta asiakkuuden vaiheeseen. Myyntiä, asiakkuutta sekä hankintaa käsitellään tässä opinnäytetyössä erityisesti julkisen sektorin hankintojen näkökulmasta.

### 2.1 Myynti

Myynti on organisaation toiminto, jonka tarkoituksena on myydä tuotteita ja/tai palveluita esimerkiksi kuluttajille, yrityksille tai yhteisöille. Toiminto koostuu vaiheista, joiden tavoitteena on houkutella potentiaalisia ostajia, rakentaa suhteita, tarjota ratkaisuita asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi sekä solmia kauppvoja. Yritys voi soveltaa erilaisia myynti- ja hinnoittelumalleja tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden sekä tavoittelemansa asiakaskunnan perusteella. (Roune & Joki-Korpela 2008, 55-61; Geeksforgeeks 2025.)

Myyntiprosessi voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen, jotka ovat prospektointi, yhteydenotto ja liidien kvalifointi, kohdeyritykseen perehtyminen, vaikuttava myyntiesitys, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja asiakassuhteen hoitaminen sekä lisämyynti. Näistä viimeinen vaihe eli asiakassuhteen hoitaminen sekä lisämyynti tavoittelevat asiakkuuden tuottavuuden kasvattamista pidemmällä aikavälillä. Myyntiprosessia voidaan hyödyntää osittain myös asiakkuuden hoidossa ja lisämyynnissä. Tässä esitellyn myyntiprosessin lisäksi organisaatiot voivat käyttää omaan tarpeeseensa räätälöityjä myyntiprosesseja. Tämän prosessin ohella myyntiä voidaan seurata myyntiputkella (sales pipeline), jonka vaiheet etenevät myyntiprosessin rinnalla. Asiakkaan ostopäätöksen vaiheet sekä asiakkuuden vaihe kulkee organisaation myyntiprosessin rinnalla. (Hänti ym. 2016, 57).



Kuva 1. Perinteinen myyntiprosessi (Roune ym. 2008, 54-55; Geeksforgeeks 2025.)

Kuten kuvasta 1 nähdään ovat myyntiprosessin vaiheet prospektointi, yhteydenotto, yritykseen perehtyminen, vaikuttava myyntiesitys, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja asiakassuhteen hoitaminen. Näitä kohtia tarkennetaan seuraavissa kappaleissa. Myyntiprosesseja voidaan kuvata eri tavoin ja osin eri vaihein. Myyntiprosessi on tärkeä räätälöidä organisaation tarpeen mukaiseksi. (Roune ym. 2008, 54-55; Geeksforgeeks 2025.)

### **Prospektointi**

Tyypillisesti myyntiprosessi lähtee liikelle prospektoinnista eli uusien myyntimahdollisuuksien etsimisestä. Prospektointi tarkoittaa sellaisten asiakkaiden tunnistamista, jotka vastaavat yrityksen tavoittelemaa asiakasprofiilia ja jotka voisivat hyötyä yrityksen tarjoamista tuotteista tai

palveluista. Nämä tavoiteltavat asiakkaat ovat yrityksiä tai organisaatioita, joilla voisi olla aitoa kiinnostusta yrityksen tuottamia palveluita tai tuotteita kohtaan. Näiden niin sanottujen ihanneasiakkaiden tunnistaminen vaatii markkinan ja asiakaskunnan tuntemusta. Prospektoinnissa voidaan käyttää monikanavaista lähestymistapaa, kuten sähköposti- tai sosiaalisen median kampanjoita, kylmäpuheluita, erilaisia tapahtumia ja sosiaalista myyntiä. (Tirkkonen 2013.)

Prospektoinnin kautta saatuja liidejä eli myyntijohtolankoja on tärkeä arvioida budjetin, tarpeen ja muiden kriteerien perusteella, jotta voidaan varmistua siitä, että yrityksen resursseja käytetään lupaavimpiin mahdollisuuksiin. Hyvin tehty prospektointi ottaa huomioon liidien määrän ja laadun keskittymällä liideihin, joilla on korkea todennäköisyys myyntiprosessin etenemiselle. (Hänti ym. 2016, 57–58.)

### **Yhteydenotto ja liidien kvalifointi**

Liidin kvalifointi tarkoittaa liidin arvion mittaamista. Yrityksen tunnistettua liidit eli potentiaaliset asiakkaat, otetaan potentiaalsiin liideihin yhteyttä, jotta voidaan arvioida, onko liidiorganisaatio mahdollisesti potentiaalinen asiakas. Liidien kvalifoinnissa tarkastellaan, täyttääkö potentiaalinen asiakasorganisaatio tarvittavat kriteerit. Kvalifointi tarkoittaa tarvekartoitusta, jossa tarkastellaan asiakasorganisaation yhteyshenkilön tarvetta budjetin, päätösvallan ja aikataulun osalta. Tätä kutsutaan BANT-malliksi (budget eli budjetti, authority eli päätösvalta, need eli tarve, timeline eli aikajänne). (Leite 2024, 1272.)

Kriteeristöllä voidaan arvioida liidin kiinnostusta, ostovalmiutta, tarvetta ja tulevan hankinnan aikajännettä. Tehokas kvalifointi auttaa keskittymään myyjäorganisaation näkökulmasta eniten potentiaalia omaaviin organisaatioihin, säästäten aikaa ja resursseja sekä maksimoiden myyntimahdollisuudet. Yhteydenotto on perusta pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Yhteydenotto potentiaalisen asiakkaaseen rakentaa luottamuksen ja pohjan hyvään asiakassuhteeseen. (Huttunen, K 2020.)

Yhteydenotto on mahdollista tehdä esimerkiksi personoiduilla viesteillä tai puhelimitse, mikä käynnistää suhteen rakentamisen. Edellä esitellyn BANT-

mallin mukaisten kvalifiointikysymysten esittäminen auttaa ymmärtämään prospektin haasteita ja tavoitteita. Luottamuksen rakentaminen luo hyvän pohjan onnistuneelle myyntiprosessille. (Hänti 2016, 57-58, 115.)

### **Yritykseen perehtyminen**

Ennen yhteydenottoa on tärkeää tehdä tarvittavan laajuinen taustatutkimus potentiaalisesta asiakasorganisaatiosta, jotta ymmärretään paremmin sen liiketoimintaympäristö ja mahdollisia tarpeita. Taustatutkimuksessa voi perehtyä esimerkiksi tietoihin asiakasorganisaation toimialasta ja -ympäristöstä, markkinatilanteesta, kilpailijoista, viimeaikaisista uutisista ja mahdollisista haasteista sekä tulevista ajankohtaisista hankinnoista. Tämä auttaa kehittämään lähestymistapaa ja esitystä niin, että se on mahdollisimman kiinnostava potentiaaliselle asiakasorganisaatiolle. Hyvä valmistautuminen myös osoittaa ymmärrystä heidän liiketoiminnastaan, lisää uskottavuutta ja auttaa luomaan hyvän ensivaikutelman. (Vahvaselkä 2004, 142.)

Organisaation perusteellinen tuntemus mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen sen tarpeista ja haasteista. Konkreettisten haasteiden tunnistaminen mahdollistaa ratkaisujen räätälöimisen juuri potentiaalisen asiakkaan tilanteeseensa sopiviksi. (Räty 2021, 18–19.)

### **Vaikuttava myyntiesitys, myyntineuvotteluvaihe**

Vaikuttava myyntiesitys esittelee yrityksen tuotteet ja palvelut kattavalla tavalla. Onnistuneessa myyntiesityksessä keskitytään palvelun tai tuotteen arvolupaukseen sekä hyötyihin, osoittaen, kuinka se ratkaisee potentiaalisen asiakasyrityksen haasteita ja tuottaa konkreettisia tuloksia sekä arvoa. Organisaation on tärkeää räätälöidä esitys potentiaalisen asiakkaan kiinnostusten, tavoitteiden ja prioriteettien mukaiseksi. Esityksestä on mahdollista saada kiinnostavampi laadukkaan taustatyön, tarinankerronnan, visuaalisten apuvälineiden ja referenssien avulla. Potentiaaliselle asiakkaalle räätälöityjen ratkaisujen esittely ja tuotteen tai palvelun hyötyjen korostaminen lisää niiden merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta. Vastaväitteiden ennakoiva

käsittely osoittaa asiantuntemusta ja auttaa poistamaan hankinnan esteitä. (Geeksforgeeks 2025.)

### **Vastaväitteiden käsittely, myyntineuvotteluvaihe**

Vastaväitteet ovat osa lähes jokaista myyntiprosessia ja tuovat esiin potentiaalisen asiakkaan huolia tai epäilyksiä. Tehokas vastaväitteiden käsittely edellyttää asiakkaan aktiivista kuuntelua sekä selkeitä vastauksia huolten poistamiseksi. Yleisimpien vastaväitteiden ennakointi ja niihin valmistautuminen kokemuksen ja toimialatiedon perusteella auttaa käsittelemään vastaväitteitä sujuvasti. Vastaväitteet voidaan nähdä mahdollisuutena selventää väärinkäsityksiä, korjata harhaluuloja ja vahvistaa tuotteen tai palvelun arvolupausta. (Samenoja 2021.)

### **Kaupan päättäminen**

Kaupan päättämistä voidaan pitää myyntiprosessin viimeisenä vaiheena, jossa prospektia pyritään sitoutumaan hankintaan. Ennen kaupan päättämistä on mahdollista, että prospektin kanssa joudutaan palaamaan aiempiin myyntivaiheisiin kuten vastaväitteiden käsittelyyn ennen lopullista ostopäätöstä. (Luoma 2021, 8–10; Geeksforgeeks 2025)

### **Asiakassuhteen hoitaminen ja lisämyynti**

Nykyaikaisessa myynnissä myyntiprosessi ei pääty kaupan solmimiseen (Holopainen ym. 2020). Myyjän on tärkeä jatkaa asiakassuhteen hoitamista sekä kehittää asiakkuutta aktiivisesti. Yrityksen käyttämän asiakkuuden hoitomallin ja palvelun tulee tarjota asiakkaalle jatkuvaa tukea ja asiakaspalvelua varmistaakseen asiakkaan tyytyväisyyden. Laadukas ja aktiivinen asiakkuuden hoito mahdollistaa myös lisämyynnin tai ristiin myyntiin asiakasorganisaation muuttuvien tarpeiden perusteella. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen vahvistaa asiakasuskollisuutta, tuottaa referenssejä ja edistää yrityksen jatkuvaa ja ennakoitavaa liikevaihdon kasvua. (Hänti ym. 2016, 158–159.)

## Myyntiprosessi

Edellä esitetty myyntiprosessi ei välttämättä sellaisenaan sovellu käytettäväksi kaikissa tilanteissa. Myyntiprosessin kulkuun vaikuttavat esimerkiksi myyjäorganisaation toimiala ja myyntimallit, asiakasorganisaation toimiala sekä markkinatilanne. Toimialasta riippuen yhteydenotto asiakkaaseen voidaan tehdä ennen potentiaaliseen asiakasorganisaatioon tarkempaa tutustumista. Tämä voi olla järkevä toimintamalli yrityksillä, joiden toimialalla myynti perustuu suureen volyymiin ja keskikaupan koko on melko pieni. Kun keskikaupan koko on suuri ja myytävä tuote kompleksinen tulee yritykseen perehtyminen tehdä jo ennen yhteydenottoa potentiaaliseen asiakasyritykseen. (Räty 2021, 28.)

## Asiakkaan ostopäätös

Asiakkaan ostopäätösprosessi kulkee vaiheittain myyjäorganisaation myyntiprosessin tai -projektin rinnalla.



Kuva 2. Asiakkaan ostopäätös (Hänti 2016, 57).

Kuten kuvasta 2 nähdään asiakkaan kannalta ostoprosessi alkaa tarpeen havaitsemisesta. Myyjän myyntiprosessin on kuljettava samaan tahtiin asiakkaan ostoprosessin kanssa. Myyntiprosessi kulkee asiakkaan tarpeen

havaitsemisvaiheen kohdalla prospektointivaiheessa sekä yhteydenotoissa ja liidien kvalifioinnissa. Tarpeen havaitsemisen jälkeen asiakas tyypillisesti lähtee etsimään informaatiota eri tuotteista ja palveluntarjoajista. Informaation etsintävaiheessa ostaja on mahdollisesti yhteydessä kiinnostaviin palveluntarjoajiin ja tekee myyntiesitysten sekä tarjousten vertailua. Vertailun päätteeksi asiakas tekee hankintapäätöksen. Hankintapäätöksen eli oston jälkeen asiakkaasta tulee vakituinen asiakas ja asiakas siirtyy asiakkuudenhoidon piiriin. (Räty 2021, 18–19.)

### **Julkisen sektorin erityispiirteet**

Myynnilliset toimenpiteet voivat olla edellä kuvattujen myyntiprosessin sekä asiakkaan ostopäätösprosessin mukaisia. Vaikka myöhemmin kuvattu julkisen sektorin hankintaprosessi asettaa myynnille tarkat raamit, on myyjäyrityksen tärkeää suunnata julkisen sektorin organisaatioon myös myynnillisiä toimenpiteitä, jotta ostava organisaatio eli hankintayksikkö saa tietoonsa myös myyjäyrityksen tuotteet ja palvelut. Julkisissa hankinnoissa oikea-aikaisuus korostuu. Kuten aiemmin myyntiprosessin esittelyssä on todettu, palveluita tai tuotteita tarjoavan organisaation tulee olla aktiivinen julkista organisaatiota kohtaan, jotta heillä on mahdollisuus vaikuttaa hankinnan sisältöön ja että myyjäorganisaatio on hyvissä ajoin tietoinen mahdollisesta tulevasta hankinnasta. Usein julkisten hankintojen kokoluokka etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmissä on sen verran suuri, että organisaatiossa on tärkeää olla valmius kilpailutuksen aloitukseen kilpailutuksen hankintavaiheineen. (Kellander, 2020.)

Julkisen sektorin ostoprosessi eroaa yksityisen sektorin ostoprosessista erityisesti sääntelyn, kilpailutuksen ja päätöksenteon monivaiheisuuden osalta. Hankintaprosessi on säädelty ja se noudattaa hankintalainsäädäntöä ja muita viranomais määräyksiä. (Valtioneuvosto 2023.)

### **Tarpeen tunnistaminen**

Julkisissa hankinnoissa tarpeen tunnistaminen tapahtuu asiakasorganisaation sisällä strategisten tavoitteiden, annettujen budjettiraamien ja mahdollisten

lainsäädännöllisten velvoitteiden pohjalta. Tarve voi syntyä samalla tavoin kuin yksityisellä sektorilla, esimerkiksi digitalisaation edistämisen, IT-infrastruktuurin ylläpidon ja kehittämisen tai palvelutuotannon kehittämisen myötä. (Thai 2017, 11-12.)

### **Hankinnan suunnittelu ja markkinakartoitus**

Ennen varsinaista hankintaa hankintaorganisaatio toteuttaa yleensä markkinakartoituksen, jossa selvitetään mahdolliset potentiaaliset toimittajat. Tässä vaiheessa hankintaorganisaatio määrittelee hankinnan laajuuden, tavoitteet ja soveltuvan hankintamenettelyn. Julkisen sektorin hankintaorganisaatio voi hyödyntää erilaisia hankintamenettelyjä, kuten avoin tai rajoitettu menettely ja neuvottelumenettely, joita kuvataan tarkemmin luvussa neljä. (Thai 2017, 11–12; Kontio 2017,105.)

### **Tarjouspyynnön laatiminen ja julkaisu**

Hankintayksikkö eli ostava organisaatio laatii tarjouspyynnön, joka sisältää hankinnan kohteen kuvauksen, hankintakriteerit ja sopimusehdot. Tarjouspyyntö julkaistaan virallisissa kanavissa, kuten HILMA-palvelussa (Hankintailmoitukset) Suomessa tai TED-tietokannassa EU-laajuisesti, jotta kaikilla toimittajilla on tasapuolinen mahdollisuus osallistua. (OECD 2020.)

### **Tarjousten vastaanottaminen ja arviointi**

Tarjouksen määräaikaan mennessä saapuneet tarjoukset arvioidaan ennalta määriteltujen ja julkaistujen valintakriteerien mukaisesti. Kriteerit voivat perustua esimerkiksi laatuun, elinkaarikustannuksiin tai kokonaistaloudelliseen edullisuuteen. Tarjousten arviointi valintakriteerien mukaisesti tehdään tyypillisesti monivaiheisesti ja eri asiantuntijoiden yhteistyönä. (Prier & McCue 2016.)

### **Hankintapäätös ja sopimuksen tekeminen**

Kun tarjousvertailu on tehty, hankintayksikkö tekee päätöksen, joka perustuu hankintalainsäädännön mukaisiin periaatteisiin, kuten avoimuuteen,

syrjimättömyyteen ja kokonaistaloudellisuuteen. Päätös voidaan tarvittaessa saattaa markkinaoikeuden käsittelyyn, jos jokin osapuoli kyseenalaistaa hankinnan. (Thai 2017, 16–17.)

### **Sopimuksen toteutus ja seuranta**

Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen alkaa hankinnan toteutus. Toteutuksen aikana valvotaan, että toimittaja noudattaa sovittuja ehtoja ja laatuvaatimuksia. Julkisella sektorilla on velvollisuus seurata hankinnan vaikutuksia ja dokumentoida prosessi mahdollisten auditointien ja valvontatoimenpiteiden varalta. (Thai 2017, 16–17.)

### **Hankinnan jälkiarviointi**

Hankintaprosessin lopuksi arvioidaan, onko hankinta täyttänyt sille asetetut tavoitteet. Jälkiarviointi voi sisältää esimerkiksi toimittajapalautteen, toimituksen ja toiminnan tehokkuuden analyysin sekä mahdolliset kehitysehdotukset tulevia hankintoja varten (Thai 2017, 16–17).

Myyjäorganisaation näkökulmasta julkisen sektorin ostoprosessin ymmärtäminen on tärkeää erityisesti tietojärjestelmien ja muiden palveluhankintojen kohdalla, joissa pitkäaikainen sopimushallinta ja sääntelyn noudattaminen vaikuttavat merkittävästi hankinnan onnistumiseen. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024.)

### **Asiakkuuden vaihe**

Myyntiprosessin edetessä asiakkuuden vaihe muuttuu. Asiakkuuden vaihe alkaa liidistä eli myyntijohtolangasta. Liidi muuttuu potentiaalisesti asiakkaaksi, kun asiakkaan kanssa päästään käsittelemään vastaväitteitä ja varsinaiseen asiakkuusvaiheeseen siirytään kaupan päättämisen jälkeen. Asiakkaan siirryttyä jatkuvaan palveluun ja asiakkuudenhoidon piiriin, asiakkaasta tulee vakituinen asiakas. (Hänti ym. 2016, 57; Geeksforgeeks, 2025)

## **Koko organisaatio myy**

Myynti on nykypäivänä koko organisaatiota koskeva toiminto (Kaario 2009, 94). Myynti on nähty aiemmin organisaatioissa työnä tai tehtävänä, jota suorittaa myyntiin nimetty henkilö kuten myyntiedustaja, myyntipäällikkö tai vastaava tehtävään nimetty henkilö. Moderneissa organisaatioissa myynti on viime vuosien aikana muuttunut monitasoiseksi ja useiden eri henkilöiden väliseksi vuorovaikutukseksi aiemman ostajan ja myyjän välisen kahden keskeisen vuorovaikutuksen sijaan. Nykyisin yhä useammin myyntityötä modernissa organisaatiossa tekee asiantuntijat, konsultit, asiakaspalvelijat sekä muut tukitehtävissä olevat. Myös ylimmän johdon rooli yrityksen myynnissä on vahvistunut. Ylin johto pystyy toiminnallaan vahvistamaan yrityksen luottamusta asiakasorganisaatioiden silmissä sekä toimimaan myynnillisen organisaation vetäjinä. (Hänti ym. 2016, 24.)

Niin yritysmyyntissä kuin julkisen sektorin toimijalle myytäessä myynti- ja vaikuttamistyötä tehdään usein usealla eri portaalla eri henkilöiden toimesta. Näin myynnistä saadaan vaikuttavampaa sekä luottamusta kasvatettua yrityksen eri tasoilla. Myös luottamuksellisemman ja pitkällä aikavälillä tuottavan ja hyödyllisen asiakassuhteen rakentaminen on näin helpompaa ja kestävämpää. Myyjän rooli on pitää asiakas tyytyväisenä. Myyjä toimii myös tyypillisesti ensimmäisenä kontaktina asiakkaan suuntaan ja toimii näin keskustelun avaajana. (Hänti ym. 2016, 25.)

Myyntiprojektissa kuten julkisiin kilpailutuksiin osallistuessa, myyjä voidaan nähdä projektipäällikkönä, joka vastaa myyntiprojektin ja myynnin oikea aikaisista toimenpiteistä. Myyntiprojektin vetäjänä myyjällä on myös vastuu organisaation sisäisestä viestinnästä ja henkilöstön sitouttamisesta myyntiprojektiin. (Artto ym. 2006, 52.)

## **2.2 Lobbauks**

Lobbauksella tarkoitetaan jonkin tietyn intressiryhmän pyrkimystä vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Yritykset pyrkivät lobbauksella vaikuttamaan omaan

asemansa markkinoilla, vaikuttamalla esimerkiksi toimialan lainsäädäntöön tai arkisemmalla tasolla julkisiin hankintaprosesseihin. (Parvinen & Pyykkö 2020, 236.)

Lobbauksella tarkoitetaan poliittista vaikuttamistyötä ja sillä pyritään vaikuttamaan päätöksentekoon. Etenkin politiikan kontekstissa lobbausta pidetään oleellisena osana demokratiaa ja päätöksentekoprosessia. Lobbauksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi kunta tai hyvinvointialueetasolla sitä, että yritykset osallistuvat aktiivisesti kuntien ja hyvinvointialueiden tilaisuuksiin ja kuulemisiin (avoin ja läpinäkyvä tapa) tai olemalla yhteydessä suoraan kunnan tai hyvinvointialueiden päättäjiin (julkisuudesta piilossa tapahtuva). (Korkea-aho ym. 2023.)

Vaikuttamisella on myös useita arkisia ilmenemismuotoja kuten julkisuuden henkilöiden tekemä vaikuttamis- vaikuttajamarkkinointityö, ostoksilla tavaroiden tai palveluiden hankkiminen sekä työpaikkojen vuorovaikutustilanteet. Moni tekee vaikuttamistyötä itse huomaamattaan arkisissa tilanteissa. (Parvinen & Pyykkö 2020, 217.)

Lobbaus on osa organisaation suhdetoimintaa (public relations). Lobbaus on suhdeverkoston rakentamista ja ylläpitämistä lainsäätäjien ja valtionhallinnon virkamiesten kanssa pyrkimyksenä vaikuttaa lainsäädäntöön ja regulaatioon (Kotler 2018, 470). Lobbauksella voidaan tarkoittaa myös yleisemmin yhteiskuntasuhteita (public affairs). Kotlerin (2018, 470) mukaan yhteiskuntasuhteilla tarkoitetaan suhteiden luomista kansallisiin tai paikallisiin yhteisöihin.

Myynti julkisella sektorilla on myös vaikuttamistyötä ja lobbausta tehdään niin yrityksen myyjien, asiantuntijoiden kuin nimettyjen lobbareiden kuten yhteiskuntasuhdejohtajien toimesta. Lobbaamisella pyritään siihen, että päättäjällä on tiedossa kaikki vaihtoehdot esimerkiksi kilpailutuksen järjestämistä varten ja että lobbaava yritys pystyy perustelemaan hankintaan mahdollisimman paljon yritykselle edullisia vaatimuksia. (Parvinen & Pyykkö 2020, 217–236.)

Yhteiskuntasuhteilla ja lobbaamisella pyritään esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden myynnin edistämiseen. Yrityksen käyttävät yhteiskuntasuhteita ja lobbaamista rakentaakseen hyvät suhteet asiakkaisiin, sijoittajiin, mediaan ja yhteisöihin. Tyypillisiä lobbaus- ja yhteiskuntasuhteiden hoitotapoja ovat esimerkiksi yritykselle suotuisten uutisten tuominen eri kanaviin ja tapahtumat, jotka ovat suunnattu halutulle kohderyhmälle. (Kotler 2018, 471–472.)

### 2.3 Myyntiprojekti

Projektilla tarkoitetaan määräaikaista organisaatiota, jonka tavoitteena on tuottaa konkreettinen lopputulos. Projekti on ennalta määritelty ja se on ajallisesti tyypillisesti melko lyhyt. Projektipäällikkö vastaa lopputuloksen toimittamisesta ajallaan ja budjetissa. (Prince2 2024). Myyntiprojektissa projektipäällikkö on tyypillisesti myyjä.

Myynti voidaan lukea projektiorganisaatiossa projektin vaiheeksi, ennen varsinaisen projektin toteutusta. Näin ollen projektin valmistelu ja suunnitteluvaihe ajoittuvat projektin valmisteluvaiheeseen. Projektiliiketoiminta ja projektimyynti ovat kuitenkin eriasia kuin myyntiprojekti.

Projektiliiketoiminnassa projektin määrittelyä, suunnittelua ja budjetointia tehdään aktiivisesti suunnitteluvaiheessa ja näin ollen projektin myynti on osa suunnittelua. Myyntiprojektilla voidaan näin ollen tarkoittaa yrityksen myynnin projektointia esimerkiksi julkisissa hankinnoissa. Varsinainen toimitusprojekti projektoidaan erikseen voitetun julkisen kilpailutuksen jälkeen. Julkiseen tarjouspyyntöön vastatessa tyypillisesti vaaditaan kuitenkin projektisuunnitelma, joten myös projektin suunnittelu aloitetaan jo myyntivaiheessa. (Artto ym. 2006. 52; Kontio 2017, 121–126.)

Näkökulmasta riippuen myyntiprojekti voidaan nähdä kokonaan erillisenä osana yrityksen muusta projekti- tai salkkuhallinnasta. Toisen näkökulman mukaan myyntiprojekti on osa projektia, jolloin se voidaan nähdä osana projektin suunnittelu- määrittelyvaihetta. Useassa tapauksessa myynnin näkökulmasta myynti pidetään erillisenä osana suhteessa projektiin. Etenkin mikäli puhutaan

esimerkiksi toimitus- tai kehitysprojekteista. Näin myynti voidaan pitää ketteränä ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin sopeutuvana. Myynnin viemistä osaksi projektia voidaan aloittaa tarjouksen laatimisvaiheessa, etenkin esim. julkisten hankintojen kohdalla, koska tyypillisesti hankinnoissa vaaditaan mm. alustavan projektisuunnitelman laatimista. Myynnin pitäminen erillään projektihallinnasta mahdollisimman pitkälle myyntiprosessissa on kuitenkin tarkasteltava tilannekohtaisesti. Vaikka myynti ja projektihallinta pidetään erillään mahdollisimman pitkään esimerkiksi myyntiprojektien aikana, on kuitenkin huolehdittava organisaation sisäisestä tiedonkulusta myynnin, projektihallinnan ja muiden sidosryhmien välillä. Isommissa myyntiprojekteissa, kuten julkisen sektorin tarjouspyynnöissä, projektihallinta on tiiviimmin mukana tarjouksen työstämisessä (Artto ym. 2006, 52–54.)

## 2.4 Myynti julkisella sektorilla

Julkisella sektorilla hankintojen tavoitteet ovat kompleksisempia ja haastavampia verrattuna hankintoihin ja myyntityöhön yksityisellä sektorilla yritysten välisessä kaupankäynnissä (Sekerin ym. 2014, 1104–1108). Joillain toimialoilla kuten sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmissä markkina voi olla tietyillä segmenteillä osin oligopolinen, eli markkinoilla on vain muutamia toimijoita. Tällä voi olla vaikutusta tarjottaviin ratkaisuihin ja niiden hinnat voivat muodostua epäluonnollisen korkeiksi tai mataliksi. Yleisellä taloustilanteella voi olla vaikutusta julkisen sektorin hankintoihin ja näin ollen myyntiin julkisella sektorilla. Kun hankintoja tehdään julkisilla varoilla, on myyjäyrityksen markkinatilanteeseen merkittävää vaikutusta, onko yleinen taloustilanne noususuhdanteessa vai esimerkiksi lamassa. (Kotler 2018, 322–323.)

Tutkimustietoa julkisen sektorin hankinnoista ja kaupankäynnistä, verrattuna yritysten väliseen kauppaan, on huomattavasti vähemmän. Julkisen sektorin hankinnan strategiat ja tavoitteet ovat tyypillisesti erilaisia verrattuna yksityisen sektorin kaupankäyntiin. Yksityisellä sektorilla tavoitteet liittyvät tyypillisesti voiton maksimointiin, kun taas julkisella sektorilla strategiset tavoitteet ovat moninaisempia. Strategiset tavoitteet voivat olla esimerkiksi

oikeudenmukaisuus, demokratia, tasa-arvo, julkinen vastuu, tehokkuus ja hankintalain noudattaminen. Julkisen sektorin on palveltava julkista etua, kun taas yksityinen yritys keskittyy pääsääntöisesti vastaamaan vain omille sidosryhmilleen ja tuottamaan niille arvoa. Myös vastuuvellisuus ja hyötyjen tasapainottaminen ovat julkisissa hankinnoissa merkittävässä roolissa. Julkisella sektorilla hankintoihin voi liittyä joskus myös poliittisten asioiden ajamista. Julkisen sektorin hankintoihin liittyvillä tavoitteilla pyritään varmistamaan verovarojen asianmukainen käyttö parhaan, kokonaistaloudellisesti edullisimman hankinnan avulla. (Purchase ym. 2009.; Wang & Bunn 2004, 88.) Julkisella sektorilla hankintojen julkisuus ja läpinäkyvyys on tärkeä vaatimus kaupankäynnille korruption ja verovarojen läpinäkyvän käytön vuoksi (Domberger ym. 1993).

Yksityiseen sektoriin verrattuna julkisista hankinnoista on vähemmän tutkimustietoa myynnin ja hankintojen osalta. Esimerkiksi Suomessa on viime vuosina julkaistu vain joitain kymmeniä opinnäytetyitä ja tutkimuksia liittyen julkisen sektorin myyntiin. (KEINO-osaamiskeskus 2021.)

### 3 Hinnoittelustrategiat ja -mallit

Tässä luvussa esitellään hinnan muodostumista sekä markkinoilla tyypillisiä hinnoittelustrategioita ja -malleja. Hinnoittelu muodostuu markkinatilanteen, tuotantokustannusten ja luodun arvon perusteella.

Hinta tarkoittaa rahasummaa, joka veloitetaan asiakkaalta tuotteen tai palvelun tuottamisesta ja toimittamisesta. Hinnoittelu on strateginen työkalu, jolla voidaan luoda ja saavuttaa asiakasarvoa. Hinnoittelulla on merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen ja pienilläkin muutoksilla on mahdollista saavuttaa merkittäviä taloudellisia tuloksia. Hinta on kuitenkin asetettava siten, että asiakas kokee tuotteen tai palvelun arvon tuoman hyödyn tai edun suuremmaksi kuin kokemansa hinnan. (Kotler 2018, 308–309.)

Hinnoittelustrategia on osa yrityksen kokonaisstrategiaa ja kertoo, miten hinnoittelu mahdollistaa kasvua ja tuottoa yritykselle (Kotler 2018, 308, 317). Turusen (2014) mukaan hinnoittelustrategia on osa yrityksen strategiaa, joka kertoo, miten tuotteiden ja palveluiden hinnoittelulla pyritään tuottoihin ja yrityksen kasvuun.

Hinnoittelumalli tarkoittaa mallia, johon yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun hinta perustuu ja jolla hinta tullaan esittämään ja perustelemaan potentiaaliselle asiakkaalle. Hinnoittelun voi määrittää asiakkaan tarvitsema konkreettinen tuote ja siihen liittyvät palvelut kuten käyttöoikeudet sekä tukipalvelut. (Myllymäki 2019, 16.).

Lähteestä riippuen hinnoittelumalli ja strategia voidaan nähdä saman asiana ja näitä termejä käytetään paljon ristiin. Yleisesti voidaan kuitenkin nähdä, että hinnoittelumalli pohjautuu yrityksen hinnoittelustrategiaan.

Tyypillisimmät hinnoittelustrategiat Kotlerin (2018, 309) mukaan ovat arvopohjainen hinnoittelu, kustannusperusteinen hinnoittelu sekä markkinalähtöinen hinnoittelu.

Hinnoittelulla mahdollisuus vaikuttaa suuresti myyntiin ja myynnin kasvattamiseen. Hinnoittelumalleja ja hinnoittelustrategioita on useita, joista yrityksen täytyy kyetä valitsemaan tuotteisiin, asiakkaille ja markkinatilanteeseen sopivimmat (Kaihovaara, 2014). Ulkoisten hinnoitteluun vaikuttavien tekijöiden lisäksi hinnan muodostamiseen vaikuttavat myös yrityksen sisäiset tekijät kuten tuotteen tai palveluntuotannon kustannukset. Viimekädessä asiakas määrittää sen, mikä hinta on oikea kokemansa arvon perusteella (Nortio, 2016).

Hinta myydystä palvelusta tai tuotteesta voidaan laskuttaa hinnoittelumallin mukaisesti asiakkaalta esimerkiksi kertakorvauksena, suoritepohjaisesti, kuukausittaisina käyttömaksuina tai näiden yhdistelminä (Kaihovaara, 2014).

Hinnoittelumallilla ja -strategialla tarkoitetaan eri asiaa kuin itse hinnalla, hinnoittelumalli on osa tuoterakennetta. Yrityksen on tyypillistä käyttää useampaa hinnoittelumallia ja -strategiaa sekä yhdistellä niitä. Vaikka yritys käyttäisi mitä tahansa hinnoittelumallia, on yrityksen laskettava myös tuotteen tai palvelun kustannukset (kustannusperusteinen hinnoittelu) sekä yrityksen kilpailijoiden hintatasot (markkinalähtöinen hinnoittelu). (Pilvi.com, 2024.)

Hinnoittelustrategia on tärkeä osa tuotteen tai palvelun kokonaismarkkinointi- ja myyntistrategiaa. Hinnoittelustrategioita on siksi tärkeä arvioida kriittisesti ennen lopullisen hinnan asettamista. Organisaatio on myös tärkeä miettiä hinnan rooli tuotteen tai palvelun myynti- ja markkinointistrategiassa. (Turunen, 2014.)

### 3.1 Erilaiset hinnoittelustrategiat

Tässä kappaleessa esitellään yleisesti käytössä olevia hinnoittelustrategioita. Eri hinnoittelustrategiat voivat olla käytössä niin yksityiselle tai julkiselle sektorille myydessä. Organisaatio voi käyttää myynnissään yhtä tai useampaa hinnoittelustrategiaa ja yhdistellä niitä saavuttaakseen kilpailukykyisimmän ja tuottoisimman hinnoittelun tuotteilleen ja palveluilleen.

## Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteisella hinnoittelulla tarkoitetaan ratkaisun tai palvelun tuotantokustannuksiin pohjautuvaa hinnoittelustrategiaa. Kustannusten päälle lasketaan yrityksen kate. (Granroos, 2021.)

Kustannusperusteinen hinnoittelustrategia perustuu yksinkertaiseen katelaskentaan, jossa yritys laskee tuotteen valmistuskustannukset kuten materiaalit, työvoiman sekä yleiskustannukset ja lisää niihin kiinteän prosenttiosuuden halutun katteen saavuttamiseksi (Leighton, 2024).

Kustannusperusteisessä hinnoittelussa voidaan nähdä olevan neljä vaihetta. Suunnitellaan myyvä tuote, suunnittelun jälkeen arvioidaan tuotantokustannukset, asetetaan hinta perustuen tuotantokustannuksiin, vakuutetaan ostajat tuotteen arvosta. On huomioitava, että tavoitetuotantokustannukset voivat ohjata myös tuotteen suunnittelua. (Kotler 2018, 310.)

Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa, kuten muissakin hinnoittelutavoissa, avainasemassa on kustannuslaskenta. Yrityksellä tulee olla selvillä yrityksen ja tuotteisiin liittyvä kokonaiskustannustaso, jotta hinnoittelu voidaan laatia laadukkaasti. Tyypillisesti kustannuspohjaisen hinnoittelun laskennassa käytetään täyskatteellista kustannuslaskentaa, jolloin kaikki organisaation kustannukset pyritään suoraan kohdistamaan tuotteeseen. (Ikäheimo 2024, 175–176.)

Asiakkaan odotusarvo hinnasta asettaa hinnoittelulle ylärajan ja kustannukset asettavat hinnoittelulle alarajan. Kustannuksilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun tuotantoon liittyviä kuluja ja tuotantokustannusten päälle tuleva hinta on yritykselle katetta. Tuotantokustannukset asettavat merkittävän rajoitteen tuotteen hinnoittelulle, koska tuotteesta pyydetty hinta ei voi lähtökohtaisesti alittaa tuotantokustannuksia. Kustannusperusteisessä hinnoittelussa voidaan käyttää työkaluina katetuottohinnoittelua (break even pricing), tavoitetuottohinnoittelua (target profit pricing), kustannuslisä-/voittotavoitehinnoittelua (cost plus pricing). Katetuottohinnoittelussa sekä

tavoitetuottohinnoittelussa hinnoittelun perusteena on kulujen kattaminen ennustamalla tuotteen tuotantokustannukset sekä arvioitu tuotteen menekki. Näin saadaan määriteltyä piste, jolloin tuotot kattavat kulut yrityksen arvioimilla tuotanto ja myyntimäärällä. Näin ollen tavoitetuoton vaatima hinta ja myyntimäärä on yrityksen laskettavissa. (Kotler 2017, 314–316.)

Kustannuspohjaisella kustannuslisähinnoittelulla tarkoitetaan hinnan muodostamista, jossa tuotteen tai palvelun tuotannon kokonaiskustannukset ovat tiedossa ja yritys voi määrittää tuotteelle tavoittelemansa katteen. Tällä tavoin laskettu hinta ei ota kantaa markkinatilanteeseen kuten kysyntään tai kilpailijoiden hintatasoihin, eikä näin ollen toimi ainoana hinnoittelun muodostustapana useimmilla toimialoilla. (Ikäheimo 2024, 176.)

### **Markkinalähtöinen hinnoittelu**

Markkinalähtöisessä hinnoittelussa yritys asettaa hinnan kilpailijoiden hinnoittelun, tuotteen ominaisuuksien sekä markkinatilanteen perusteella. Tämä on yleistä toimialoilla, joilla tuotteet ovat vakiintuneita ja markkinahintataso on selkeästi määritelty. Markkinaperusteisen hinnoittelun tavoitteena ei ole suoraan kohdata tai alittaa kilpailijan hinnoittelua vaan asettaa hinta vastaamaan yrityksen tuomaa lisäarvoa asiakkaalle. Yrityksen palvelun tuottama lisäarvo voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen erottautumista kestävämmällä tuotteella tai laadukkaammalla palvelulla, jolloin yritys tuottaa asiakkailleen korkeampaa arvoa ja näin asiakkaat ovat valmiimpia maksamaan tuotteesta tai palvelusta korkeamman hinnan suhteessa kilpailijoihinsa. (Kotler 2018, 317.)

Täysin markkinalähtöisen hinnoittelun voidaan nähdä vaikuttavan suoraan myös organisaation hinnoitteluun, määrittämällä tuotteelle hinnan. Kustannukset vaikuttavat siihen, onko hinnoittelu organisaatiolle voitollinen. (Ikäheimo 2024, s.176.)

### **Arvopohjainen hinnoittelu**

Arvopohjaisella hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelutapaa, jolla yritys määrittää hinnan sen mukaan, kuinka paljon he uskovat asiakkaan olevan valmis

maksamaan siitä. Hinta määräytyy siis sen mukaan, kuinka paljon yritys uskoo potentiaalisten asiakkaiden olevan valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. (Leighton, 2024.)

Arvopohjaista hinnoittelua on mahdollista käyttää, kun tuotteen tuoma arvo asiakasyritykselle on selkeästi todennettavissa esimerkiksi taloudellisten lukujen perusteella, pienenevien riskien tai lisämyynnin muodossa. (Pilvi.com, 2024.)

Arvopohjainen hinnoittelu on järkevä malli markkinoilla, joilla suoria kilpailijoita on vähän tai niitä ei ole lainkaan. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi ohjelmistomarkkinoilla. Hinnoittelua voidaan esimerkiksi lähteä rakentamaan siitä lähtökohdasta, paljonko ohjelmiston rakentaminen asiakasyritykselle täysimääräisenä tulisi maksamaan. Näin ollen hinnoittelu voi olla huomattavasti korkeampi kuin mitä tuotteen kustannukset olisivat. (Ikäheimo 2024, 176.)

Tyypillisesti voidaan olettaa asiakkaan päättävän mikä on tuotteelle sopiva hinta. Arvopohjaisessa hinnoittelussa hyödynnetään ostajan oletusta ja odotuksia arvosta eli arvokäsitystä. Hinta asetetaan asiakkaan arvioidun tarpeen ja arvokäsityksen perusteella. Arvokäsityksellä tarkoitetaan arvonluontia eli mitä asiakas tuotteesta tai palvelusta hyötyy. Tämän pohjalta asetetaan tuotteelle tai palvelulle tavoitehinta. Arvoperusteisessa hinnoittelussa yrityksen on kuitenkin syytä ottaa huomioon myös muut hintaan vaikuttavat tekijät kuten tuotantokustannukset sekä ulkoiset tekijät kuten kilpailutilanne ja markkinan luonne sekä tarpeet. (Kotler, 2018, 309.)

Kotlerin (2018, 310) mukaan arvoperusteisen hinnoittelun voidaan nähdä pitävän sisällään neljä vaihetta: asiakkaan tarpeiden ja arvokäsityksen arviointi, tuotteen suunnittelu kohtaamaan asiakkaan arvokäsitys tavoitellulla hinnalla, kustannusten määrittäminen sekä tavoitehinnan asettaminen kohtaamaan asiakkaan kokemaa arvoa.

### **Lisäarvohinnoittelu**

Lisäarvohinnoittelu eli value-added pricing tarkoittaa lisäarvon tuomista hinnoittelun avulla ja auttaa näin yrityksiä erottumaan hintakilpailussa.

Lisäarvohinnoittelulla tarkoitetaan arvon lisäämistä tuotteeseen, jolloin kilpailijoita korkeampi hinta on perusteltu markkinoilla. Lisäarvoa asiakkaalle voidaan tuottaa esimerkiksi tuomalla tarjottuun tuotteeseen tai palveluun lisäominaisuuksia, joita kilpailevissa tuotteissa ei ole tai yritys voi erottua laadulla tai palvelulla. (Kotler 2018, 311.)

### **Hybridimallit**

Hinnoittelun hybridimallit tarkoittavat useiden eri hinnoittelumallien ja -strategioiden yhdistelemistä. Yrityksen tuoteportfolio voi koostua hyvin erityyppisistä tuotteista, joihin voidaan soveltaa eri hinnoittelumalleja ja -strategioita. Myös markkina- ja kilpailijatilanne voi ohjata hybridimallien käyttöön, jolloin esimerkiksi julkisissa hankinnoissa arvopohjaisen hinnoittelustrategian lisäksi on käytettävä kilpailijaperusteista hinnoittelustrategiaa, jotta voidaan varmistua hinnoittelun onnistumisesta ja kilpailukyvystä. (Granroos, 2021.)

Hinnoittelussa on otettava huomioon organisaation omat kustannukset eli vaihtuvat ja kiinteät kustannukset. Lisäksi markkinatilanne vaikuttaa hinnoittelun muodostumiseen. Kilpailutilanne sekä potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä ovat suoraan hinnoitteluun vaikuttavia seikkoja. Vaikka kustannusperusteisesti hinnoittelu näyttäytyisikin voitolliselta, voi syntyä tilanne, että hinnoittelu ei ole kestävä pidemmällä aikavälillä. Tällaisia tilanteita voi syntyä markkinoilla, joilla asiakasmäärä on pieni ja tuotteen kehityskustannukset ovat korkeat, kuten tietyissä tietojärjestelmissä. Hinnoittelun tavoitteena on tuoda organisaatiolle mahdollisimman suuri voitto, eikä kustannusperusteinen hinnoittelu sitä tyypillisesti mahdollista. (Ikäheimo 2024, s.176–177.)

### 3.2 Hinnoittelun muodostaminen

Onnistunut hinnoittelu vaatii asiakaskunnan, hinnoittelupotentiaalin sekä kilpailutilanteen ja markkinan tuntemusta. Yrityksen on selvitettävä kuinka paljon tuotteesta voi enimmillään veloittaa markkina- ja kilpailutilanteeseen nähden. Toisaalta on tärkeää tuntea yrityksen ja tuotteen kulurakenne, jotta

voidaan määrittää myös tuotteen hinnoittelun alaraja, jolla yritys tekee edelleen voittoa. (Leighton, 2024.)

Toimialoilla on tyypillisiä katteita sekä hintatasoja, jotka auttavat yritystä arvioimaan onko heidän kustannustasonsa suhteessa myyntihintoihin liian korkeat tai matalat. Hinnoittelua ei kannata kuitenkaan soveltaa ainoastaan kopioimalla kilpailijoita vaan hakea kilpailuetua hinnoittelun kautta. (Leighton, 2024.)

## 4 Julkiset hankinnat Suomessa

Tässä luvussa käsitellään julkisia hankintoja Suomessa. Julkinen hankinta voidaan järjestää usealla eri tavalla hankittavasta tuotteesta ja markkinatilanteesta riippuen.

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisen sektorin eli esimerkiksi valtion, kunnan, kuntayhtymän, julkisten liikelaitosten sekä muiden hankintayksiköiden kuten hyvinvointialueiden tekemiä oman organisaation ulkopuolelta tehtyjä ostoja vastiketta vastaan. Julkiset hankinnat on tehtävä hankintalainsäädännössä säädettyjen menettelytapojen mukaisesti. (Kontio, 2017, 27.)

Suomessa noudatettavan julkisia hankintoja koskevan lain (1397/2016) taustalla ovat Euroopan unionin perussopimusten oikeudelliset periaatteet, julkisia hankintoja koskevat direktiivit sekä Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskeva julkisten hankintojen sopimus eli GPA-sopimus (Government Procurement Agreement). (Kontio 2017, 27, 43–44.)

Julkinen hankinta tarkoittaa julkisen hankintayksikön, kuten valtion, hyvinvointialueen tai kunnan toteuttamaa tavaroiden ja palveluiden ostamista tai vuokraamista, sisältäen hankintaan liittyvät toiminnot kuten valmistelun, suunnittelun sekä päätöksenteko- ja seurantatoiminnot. Hankintoihin kuuluvat myös palvelujen käyttöoikeussopimukset sekä suunnittelukilpailujen järjestäminen. (Valtiovarainministeriö 2023, 16.)

Julkisia hankintoja Suomessa ja Euroopan Unionissa määrittelevät lait ja direktiivit. Suomessa keskeisimpiä julkisia hankintoja määrittäviä lakeja ja direktiivejä ovat laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) sekä Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivit 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU sekä 2007/66/EY. Tämän lisäksi valtiolla, kunnilla ja hyvinvointialueilla on niiden toimintaa ja hankintoja määrittäviä lakeja ja asetuksia. (Valtiovarainministeriö 2023, 26–29.)

#### 4.1 Julkiset hankinnat

Julkkisia hankintoja Suomessa määrittää laki julkisista hankinnoista. Julkkisista hankinnoista annetun lain mukaisesti ”hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Tässä laissa tarkoitettut kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.” (Finlex 2016, 2 §.)

Julkkisia hankintoja määrittävä hankintalaki asettaa hankittaville palveluille kynnysarvoja, joilla tarkoitetaan rajaa, jonka ylittyessä hankinta on aina kilpailutettava. Hankintalaissa on erisuuruiset arvot EU-hankinnoille sekä kansallisille hankinnoille. Hankinnat voidaan jaotella Kontion (2017, 69–70) mukaan seuraavasti: EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat (EU-hankinnat), EU-kynnysarvon alittavat, mutta kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat (kansalliset hankinnat) sekä kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat (pienhankinnat)

Euromääräiset kynnysarvot vaihtelevat EU-hankinnoissa hankinnan tyypistä riippuen 135 000 eurosta 5 225 000 euroon ja kansallisten hankintojen osalta 60 000 eurosta 400 000 euroon. Niin sanotut pienhankinnat jäävät euromääräisesti kansallisten kynnysarvojen alle eikä niitä koskevia sääntöjä ole hankintalaissa. Pienhankinnoissa on kuitenkin noudatettava EU-oikeuden periaatteita kilpailusta ja tasapuolisesta kohtelusta. Monet julkiset organisaatiot kilpailuttavat myös kynnysarvojen alle jääviä hankintoja. (Kontio 2017, 70–71.)

Julkkisen organisaation suunnitellessa hankintaa, organisaation on määritettävä hankintasopimuksen ennakoitu arvo. Ennakoidun arvon laskemisessa on otettava huomioon suurin maksettava kokonaiskorvaus ilman arvonlisäveroa. Tämän lisäksi on huomioitava mahdolliset sopimukseen sisältyvät optioehdot sekä mahdolliset tarjoajille maksettavat palkkiot ja maksut. Hankinnan

ennakoitu arvo auttaa myös tarjoavaa yritystä hahmottamaan hankinnan kokoluokkaa. (Kontio 2017, 77.)

#### 4.2 Julkisen hankinnan kulku

Tässä kappaleessa esitellään julkisen hankinnan kulku. Julkisen kilpailutuksen voi nähdä yksinkertaisimmillaan neljänä eri vaiheena. Nämä vaiheet ovat hankintayksikön valmisteleva työ, tarjouspyynnön julkaisu, tarjouksien jättö määräaikaan mennessä sekä kilpailutuksen voittajan valinta vaatimusten ja vertailukriteerien perusteella. Tyypillisesti näitä vaiheita on useampi ja osa vaiheista voidaan tehdä useammankin kerran, kuten valmisteleva työ tarjouspyynnön laatimiseksi

##### **Hankintayksikön valmisteleva työ tarjouspyynnön laatimiseksi**

Hankintayksikön valmisteleva työ tarjouspyyntöä varten on kilpailutuksen kannalta kriittisimmistä vaiheista. Ennen hankintayksikön tekemää tarjouspyynnön julkaisua hankintayksikkö on voinut käydä vuoropuhelua (markkinavuoropuhelu) hankinnan kohteesta markkinoilla olevien toimijoiden kanssa ja kerätä tietoa markkinoilla tarjolla olevista ratkaisuista. Näin ollen tarjouspyynnöstä voidaan muotoilla sellainen, että tarjoajat pystyvät antamaan tarjouksensa tarjouspyyntöön. (Alahuhta ym. 2020.)

##### **Tarjouspyynnön julkaisu**

Tarjouspyynnön sijasta voidaan julkaista aluksi vain osallistumispyyntö, jolloin lopullinen tarjouspyyntö laaditaan yritysten kanssa käytyjen neuvotteluiden jälkeen. Tarjouspyynnön julkaisun jälkeen tarjoajat voivat antaa tarjouksensa määräaikaan mennessä. Tyypillisesti tarjoajilla on mahdollisuus osoittaa kysymyksiä tarjouspyynnöstä ja hankittavasta kokonaisuudesta ennen tarjouksen jättämistä. (Valtioneuvosto 2023.)

Hankinnan kohteesta riippuen tarjouspyynnön julkaisun jälkeen, ennen tarjousajan umpeutumista voidaan järjestää käytettävyyssarvioinnit, etenkin mikäli kyseessä on hankinta, jonka yhteydessä on aluksi julkaistu

osallistumispyyntö. Tällöin tarjouskelpoiset tarjoajat ovat tiedossa ennen tarjousajan umpeutumista. Muutoin tyypillisempää on, että mahdolliset käytettävyyssarviointit tai muut soveltuvuustestaukset järjestetään tarjousajan päättymisen jälkeen, jolloin vaatimukset täyttävien tarjoajien lukumäärä on selvillä. (Virkki 2021.)

Tarjoajat voivat jättää tarjouksensa hankintayksikön määrittämään määräaikaan mennessä. Tilaaja voi hylätä määräaikaan mennessä saapuneen tarjouksen, jos siinä on virhe tai se ei täytä kaikkia tilaajan määrittämiä vähimmäisvaatimuksia. (Valtioneuvosto 2023.)

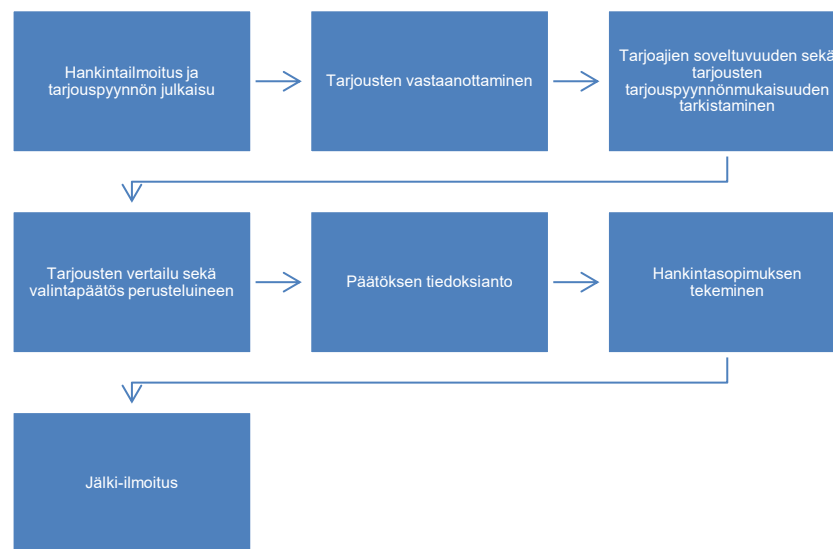
Hankintayksikkö voi rajata tarjouspyyntöön vastaavia toimijoita kelpoisuusvaatimusten avulla. Kelpoisuusvaatimukset koskevat tarjoavia yrityksiä, ei itse palvelua tai tuotetta. Hankintayksikkö voi vaatia yritykseltä esimerkiksi tiettyä liikevaihtoa, kokoluokkaa, resursseja, referenssejä tai osaamista. Esimerkiksi suurissa ja kompleksisissa hankkeissa tarjoavalta yritykseltä voidaan vaatia riittävää kokoa esimerkiksi liikevaihdon perusteella. Kilpailutuksen voittaja valitaan ennalta määritettyjen vaatimusten sekä vertailukriteerien perusteella. Lisäksi voittajalle voidaan valita kilpailutuksen toiseksi sijoittuneesta varatoimittaja. (Jokela 2024, 15–17.)

### **Hankintamenettelyt**

Tässä kappaleessa on esitelty tyypillisimpiä hankintamenettelyitä. Hankintamenettely valikoituu yleensä hankittavan tuotteen tai palvelun mukaisesti ja julkinen hankinta on toteutettava noudattaen jotakin hankintalain mukaista määrämuotoista hankintamenettelyä. Tyypillisimpiä hankintamenettelyitä ovat avoin menettely, rajoitettu menettely sekä neuvottelumenettelyt. Neuvottelumenettelyitä voidaan käyttää, mikäli laissa säädetyt edellytykset täyttyvät. Tyypillisesti kompleksiset tuotteet ja palvelut vaativat pidemmän ja monivaiheisemman hankintaprosessin, koska hankittavaa tuotetta määritellään prosessin eri vaiheissa. (Kontio 2017,105.)

## Avoim menettely

Avoimessa menettelyssä julkaistuun tarjouspyyntöön voi vastata mikä tahansa yritys. Tarjousten vastaanottamisen jälkeen hankintayksikkö arvioi tarjoajayritysten soveltuvuuden sekä tarjousten tarjouspyynnönmukaisuuden. Avoim menettely sopii tyypillisesti vähemmän kompleksisiin hankintoihin ja hankintoihin, joissa on markkinoilla vakiintunut tuotetarjoama. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024.)



Kuva 3. Avoimen menettelyn kulku julkisessa hankinnassa (Kontio 2017, 107)

Kuten kuvasta 3 nähdään, avoin menettely etenee suoraviivaisesti hankintailmoituksesta ja tarjouspyynnöstä tarjouksien vastaanottamiseen. Tarjoajien soveltuvuuden ja tarjouspyynnön mukaisuuden jälkeen vertaillaan tarjoukset, jonka jälkeen hankintayksikkö voi edetä päätöksen tiedoksiantoon ja hankintasopimuksen tekemiseen. Lisäksi toteutetusta hankinnasta laaditaan jälki-ilmoitus.

## Rajoitettu menettely

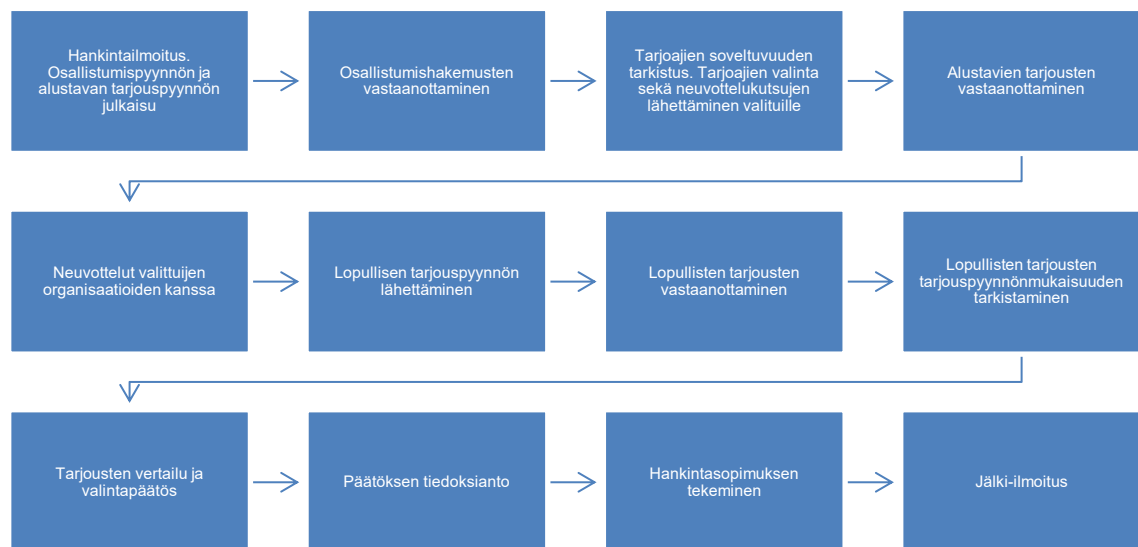
Rajoitettu menettely eroaa edellä esitellystä avoimesta menettelystä siten, että sen osallistujamäärää on rajoitettu osallistumishakemusvaiheella ja

osallistumishakemusten käsittelyllä kilpailutuksen vaatimusten pohjalta. Rajoitetussa menettelyssä ei käydä varsinaisia neuvotteluita yritysten kanssa menettelyn aikana kuten neuvottelumenettelyssä. (Kontio 2017, 107.)

### Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettelyä on mahdollista käyttää vaativammissa hankinnoissa, joissa hankintayksikön vaatimuksia ei ole mahdollista toteuttaa mukauttamatta merkittävästi olemassa olevia ratkaisuita, kehittämättä kokonaan uutta ratkaisua tai merkittävästi markkinoilla olevia ratkaisuja muokkaamalla täyttämään hankintayksikön tarve. (Kontio 2017, 118.)

Neuvottelumenettelyä käytetään tyypillisesti avointa menettelyä kompleksisemmissä hankinnoissa sekä hankinnoissa, joihin ei markkinoilla ole tarjolla valmista ratkaisua. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. n.d.)



Kuva 4. Kuvaus neuvottelumenettelyn kulusta julkisissa hankinnoissa (Kontio 2017, 118)

Kuten kuvasta 4 nähdään, neuvottelumenettely sisältää useamman vaiheen verrattuna suoraviivaisimpaan hankintamuotoon eli avoimeen menettelyyn. Merkittävimmät lisäykset neuvottelumenettelyssä verrattuna avoimeen

menettelyyn ovat osallistumishakemusvaiheen alustava tarjousvaihe sekä neuvotteluvaihe. Tämä mahdollistaa hankinnan kohteen tarkemman läpikäynnin ja keskustelun tarjoajien ja hankintayksikön välillä.

### **Kilpailullinen neuvottelumenettely**

Kilpailullinen neuvottelumenettely eroaa neuvottelumenettelystä ja avoimesta menettelystä. Merkittävin ero on se, että kilpailullinen neuvottelumenettely on kaksivaiheinen. Kilpailullisen neuvottelumenettelyn ensimmäisessä vaiheessa etsitään haluttu ratkaisumalli ja toisessa vaiheessa pyydetään valittuun ratkaisumalliin perustuvat tarjoukset tarjoajilta. Tämän jälkeen tarjouskilpailun kulku on samanlainen kuin avoimessa menettelyssä. Kilpailullista neuvottelumenettelyä, kuten neuvottelumenettelyä, käytetään tyypillisesti kompleksisissa ja korkean teknologian hankinnoissa. (Kontio 2017, 121–126.)

### **4.3 Hankintayksiköt**

Tässä kappaleessa avataan hankintayksikön toimintaa sekä esitellään in house-yhtiöiden toimintaa.

Hankintayksiköllä tarkoitetaan tahoja, joka järjestää hankinnan.

Hankintayksiköistä on määrätty Suomen laissa seuraavasti:

”Hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Hankintatoimintaan liittyvien hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä sekä tehdä yhteishankintoja tai hyödyntää muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.” (Finlex 2016, §2.)

Hankintayksiköllä tarkoitetaan julkisella sektorilla esimerkiksi valtiota, hyvinvointialueita, kuntia sekä muita julkisen sektorin toimijoita, jotka tekevät

julkisilla varoilla hankintoja oman organisaationsa ulkopuolelta.  
(Elinkeinoelämän keskusliitto n.d.).

### **In house-yhtiöt julkisissa hankinnoissa**

In house-yhtiö on yritys, joka on toimijoiden yhteinen hankintayksikkö sekä omistajiinsa nähden sidosyksikkö. Julkisella organisaatiolla on in house-yhtiössä omistajuus ja julkiset organisaatiot ovat mukana in house-yhtiötä koskevassa päätöksenteossa omistajan roolissa. Tämä mahdollistaa omistajien vaikutusmahdollisuudet in house-yhtiön toimintaan ja in house-yhtiölle sidosyksikkö-roolin, jonka ansiosta omistajat (julkinen organisaatio kuten hyvinvointialue) voivat tehdä hankintoja in house-yhtiöltä ilman kilpailutusta. Kilpailuttamatta hankkiminen ei tässä tapauksessa kuitenkaan ole hankintalain kiertämistä julkisen organisaation näkökulmasta, vaan sitä, että in house-yhtiö on omistajiensa hankintayksikkö. Näin ollen hankintayksikön eli in house-yhtiön tulee noudattaa hankintalakia eli toteuttaa kilpailutukset hankintalaissa määrätyllä tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että julkisen organisaation sidosyksikkö, in house-yhtiö, järjestää kilpailutuksen julkisen organisaation puolesta. (Lindblad 2019; Finlex 2016, §15.)

Hankintayksikön on mahdollista tehdä hankinta ilman kilpailutusta sidosyksiköltään, mikäli ”sidosyksiköllä tarkoitetaan hankintayksiköstä muodollisesti erillistä ja päätöksenteon kannalta itsenäistä yksikköä. Lisäksi edellytyksenä on, että hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa käyttää määräysvaltaa yksikköön samalla tavoin kuin omiin toimipaikkoihinsa ja että yksikkö harjoittaa enintään viiden prosentin ja enintään 500 000 euron osuuden liiketoiminnastaan muiden tahojen kuin niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on. Sidosyksikössä ei saa olla muiden kuin hankintayksiköiden pääomaa.” (Finlex, 2016, §15.) Näistä sidosyksiköitä käytetään tyypillisesti nimitystä in house-yhtiö (Lindblad, 2019).

Markkinoilla toimii myös in house-yhtiöitä, jotka tuottavat omistajilleen jotain tiettyä tuotetta tai palvelua, jolloin julkinen organisaatio voi kilpailutuksen sijasta

hankkia in house-yhtiöstä osuuden ja hyödyntää tämän tuottamaa tuotetta tai palvelua ilman kilpailutusta. (Esko Systems Oy. n.d.)

In house-yhtiöiden asemaa ollaan mahdollisesti muuttamassa ja uutta lakiluonnosta tullaan käsittelemään eduskunnassa syksyllä 2025. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025, 42)

## **5 Case: Myynti julkisella sektorilla sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmätoimittajan näkökulmasta**

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan myyntiä julkisella sektorilla sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmätoimittajien näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäpalveluiden toimiala kattaa laajan joukon teknologisia ratkaisuja, jotka tukevat julkisen sektorin järjestämää sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Tutkimuksen keskeisiä teemoja ovat julkiset hankinnat, myynti julkisella sektorilla sekä hinnoittelustrategiat ja -mallit. Monen sosiaali- ja terveydenhuoltolan tietojärjestelmien parissa toimivien yritysten liikevaihdosta merkittävä osa tulee julkisen sektorin asiakkailta kuten valtiolta ja hyvinvointialueilta. Julkisen sektorin painoarvo yrityksen toiminnassa kuitenkin vaihtelee yrityskohtaisesti. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmistä tyypillisiä esimerkkejä ovat sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmät, terveydenhuollon potilastietojärjestelmät, integraatioalustat, laboratorio- ja kuvantamisjärjestelmät, raportointi- ja analytiikkatyökalut sekä erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät.

Sekä julkisia hankintoja että sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmäratkaisuja säätelee tiukasti lainsäädäntö. Julkisia hankintoja säätelee kansallisesti laki julkisista hankinnoista sekä Euroopan Unionin direktiivit julkisista hankinnoista. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmäratkaisuita säätelee viranomaisvaatimukset kuten EU:n yleinen tietosuoja-asetus ja asetus lääkinnällisistä laitteista (MDR) sekä kansallinen lainsäädäntö asiakastietolain ja tiedon toissijaisen käytön osalta. Lisäksi alaa ohjaavat standardit.

Myynti julkisella sektorilla eroaa yritysten välisestä myynnistä monelta osin. Merkittävin ero on julkisiin hankintoihin liittyvä lainsäädäntö, joka asettaa myyntityölle reunaehdot. Julkinen hankintaprosessi voidaan nähdä yrityksen näkökulmasta myyntiprojektina, joka alkaa hankintayksikön ennakkoilmoituksesta tai tietopyynnöstä ja päättyy tarjouksen jättämiseen ja

mahdolliseen hankintasopimuksen allekirjoitukseen. Myyjäorganisaatiot tyypillisesti tekevät vaikuttamistyötä myös virallisen julkisen hankintaprosessin ulkopuolella.

Myynti suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa on muuttunut merkittävästi vuoden 2023 alusta alkaen, kun sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintayksiköt ovat merkittävästi suurempia kuin aiemmin ja että alueilla on merkittäviä paineita yhtenäistää toimintaansa ja järjestelmiä kunta-aikaisista sopimuksista ja toimintamalleista yhtenäisiksi hyvinvointialuelajuisiksi sopimuksiksi ja toimintatavoiksi.

## 6 Tutkimusosuus

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen tulokset. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja tulokset on analysoitu teemoittain kappaleessa 6.1.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin tutkimushaastatteluina toukokuun 2025 aikana. Haastateltavat toimivat tai ovat toimineet myyntitehtävissä yrityksissä, joiden merkittävä osa liikevaihdosta syntyy julkisen sektorin myynnistä ja asiakkuuksista.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina. Kysymysrunkona toimi kolmetoista kysymystä sisältävä haastattelukysymysrunko, joka oli jaettu kolmeen eri teemaan: myynti julkisella sektorilla, kilpailutukset ja hankintakäytännöt sekä hinnoittelustrategia. Kussakin osiossa oli kolmesta kuuteen kysymystä. Tutkimuskysymykset muodostuivat opinnäytetyön aihealueen ja siihen liittyvän aineiston perusteella ja valikoituivat opinnäytetyöohjaajan kanssa keskustellen.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien parissa toimivien yritysten toimintaa julkisen sektorin myynnissä, julkisten hankintojen kulkua yrityksissä sekä yritysten käyttämiä hinnoittelustrategioita julkisen sektorin myynnissä. Lisäksi haastatteluiden avulla saatiin selville julkisten hankintojen haastepaikkoja sekä kehityskohteita.

Haastateltavat valikoituivat myynnin ja sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien parissa työskentelevistä. Kaikilla haastateltavilla oli usean vuoden kokemus myynnistä julkisella sektorilla sekä tietojärjestelmien parista.

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä valikoitui haastattelutavaksi, koska verrattuna strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa joustavan kehyksen haastattelulle. Puolistrukturoitu haastattelu

mahdollistaa syvällisempien näkemysten keräämisen ja se antaa mahdollisuuden syventyä tutkimukseen osallistujien kokemuksiin ja ajatuksiin.

## 6.2 Tulokset tai tuotokset

Tässä kappaleessa tutkimuksen tulokset on koostettu ja esitetty teemoittain. Tutkimushaastattelun kysymykset jaoteltiin teemoittain kolmeen teemaan myynti julkisella sektorilla, kilpailutukset ja hankintakäytännöt sekä hinnoittelustrategia.

### **Myynti julkisella sektorilla**

Myynti julkisella sektorilla -teema sisälsi neljä kysymystä aihealueesta painottuen yrityksen tekemään vaikuttamistyöhön sekä myyntiprosessiin julkisella sektorilla.

Teeman vastaukset olivat melko yhtenäisiä kaikilla vastaajilla. Eroavaisuuksia vastausten osalta oli havaittavissa siinä, miltä osin haastateltavat tulkitsivat myyntityöksi julkisella sektorilla julkisen hankintaprosessin ulkopuolisen myyntityön, kuten prospektoinnin tai yhteydenotot potentiaalisiin asiakkaisiin. Myyntiprosessi julkisten hankintojen osalta kuvattiin jokaisen haastateltavan osalta yhtenäisesti ja hankintalainsäädännön mukaisesti. Haastateltavan organisaatiosta ja tehtävästä riippuen esiin nousi myyntiprosessin osalta myös lisämyynti osana organisaation myyntiprosessia. Haastateltujen organisaatioissa lisämyynti mahdollistaa sopimuskauden aikaisen myynnin ja tarjouskilpailussa listattujen optioiden osalta hankintayksikön ei tarvitse kilpailuttaa hankintoja.

Jokaisen haastateltavan kohdalla julkiset kilpailutukset osoittautuivat merkittävimmäksi myyntitavaksi. Merkittävin seikka tälle on se, että haastateltavien edustamat organisaatiot myyvät pääosin tuotteita ja palveluita, joiden hankinta-arvo ylittää kansallisen kynnyksen hankinta-arvoltaan. Haastateltava 3 kuvasi julkisten hankintojen merkitystä: ”Julkiset kilpailutukset ovat meille merkittävin uusasiakashankintatapa”.

Vaikuttamistyön osalta vastauksissa oli osin hajontaa. Osa haastateltavista kertoi, että vaikuttamistyötä ei tehdä juurikaan varsinaisen julkisen hankintamenettelyn ulkopuolella. Osa vastaajista taas koki, että vaikuttamistyö varsinaisen julkisen hankintamenettelyn ulkopuolella tärkeä tapa tuoda oman organisaation osaamista ja tuotteita esiin vapaamuotoisempien keskusteluiden yhteydessä. Osassa organisaatioita on nimetyt henkilöt vaikuttamistyötä toteuttamaan.

Vastauksista käy ilmi, että julkisen sektorin myynnissä myyntiprosessi mukailee asiakkaan ostoprosessia eli julkisen hankintakilpailutuksen kulkua, kuten Kontio (2017, 107) kuvaa hankintaprosessin kulkua.

Haastateltavien vastaukset olivat pääsääntöisesti odotusten mukaisia. Merkittävimmät erot vastauksissa liittyivät vaikuttamistyön näkemiseen osana myyntiprosessia tai -projektia sekä siihen, miten organisaatiot näkevät myyntiprosessin julkisissa hankintakilpailuissa. Osasta vastauksista ei ollut havaittavissa perinteisen Rouneen ym. (2008, 54–55) kuvaamaan myyntiprosessin liittämistä osaksi julkisia hankintoja, jolloin kilpailutukseen osallistumisen lisäksi potentiaaliseen asiakkaaseen ollaan aktiivisesti yhteydessä jo ennen hankintaprosessin alkamista. Muita myynnillisiä toimia tekemällä vaikuttamistyölle jää aikaa ennen varsinaisen tarjouspyynnön julkaisua.

Vaikuttamistyön osalta näkemykset olivat haastateltavien kesken hieman poikkeavia. Osa haastatelluista koki vaikuttamistyöksi vain julkisen hankintakilpailutuksen ulkopuolisen vaikuttamis- ja lobbaustyön, kun osa taas koki vaikuttamistyöksi myös julkiseen hankintaprosessiin kuuluvat neuvottelut ja muut vuoropuhelut tilaajan kanssa. Tämä voi johtua siitä, että henkilön roolista riippuen julkinen kilpailutus voi näyttäytyä kokonaisuutena erilaiselta eri rooleissa työskentelevillä. Myös haastateltavan edustama yritys ja sen tarjoama tuote- tai palvelukokonaisuus vaikuttaa siihen millaisiin kilpailutuksiin organisaatio osallistuu ja näin ollen myös vastaajan kokemuksiin ja näkemyksiin julkisista kilpailutuksista.

Vastaajien edustamat organisaatiot toimivat pääosin julkisen sektorin asiakkaiden parissa. Tämän takia kaikki vastaajat kokivat julkiset kilpailutukset keskeisimmäksi uusasiakashankintatavaksi. Etenkin haastateltavien 1, 2 ja 4 edustamien organisaatioiden tuotteet ja palvelut ovat pääosin kompleksisia ja niiden sopimusajat ovat pitkiä, jolloin pienempikin hankinta ylittää kilpailutuskynnyksen. Kilpailutus avaa hankinnan myös muille kilpailijoille, jolloin kilpailutusta edeltävä vaikuttamistyö voi vaikuttaa merkittävästi kilpailutuksen järjestämiseen sekä vaatimuksiin, joita tarjouspyynnössä toimittajilta vaaditaan, totesi haastateltava 3.

Myyjäorganisaation näkökulmasta, on tärkeää nivoa organisaation perinteinen myyntiprosessi asiakkaan ostoprosessiin sekä julkisen hankintaprosessin mukaisesti. Myynti- ja vaikuttamistyöllä varmistetaan se, että organisaatio on tietoinen mahdollisista tulevista kilpailutuksista ja on pystynyt tuomaan organisaation tuote- ja palveluvalikoimaa hankintayksikön tietoisuuteen jo ennen varsinaisen hankintaprosessin alkua. Tällä tavoin myyjäorganisaatio varmistaa sen, että prosessin alkaessa organisaatio on valmis kilpailutukseen ja hankintayksikkö tuntee organisaation tuote- ja palveluvalikoiman.

### **Kilpailutukset ja hankintakäytännöt**

Kilpailutukset ja hankintakäytännöt -teema sisälsi kuusi kysymystä. Kysymykset käsittelivät julkisissa hankinnoissa kohdattuihin haasteisiin, viranomaisvaatimusten ja sääntelyn vaikutusta hinnoitteluun sekä tarjousasiakirjojen täyttöö ja julkisen hankintaprosessin kehityskohteita.

Julkisiin hankintoihin liittyviin haasteisiin haastateltavilta nousi yhteneväisesti vastaukset liittyen aikatauluihin ja mahdollisesti epäselvään hankinnan tavoitteeseen. Yhtenäisesti kaikissa vastauksissa aikataulu nousi yhdeksi keskeisimmistä haasteista. Haastateltavat pohtivat aikatauluhaastetta niin tilaajan liian kiireessä laaditun tarjouspyynnön osalta kuin myös toimittajan näkökulmasta liian tiukkoina aikatauluina ja esimerkiksi tarjouspyynnön ajoittumisena kesälomakaudelle.

Julkisissa hankinnoissa hankinnoille on määritelty tarkat kynnsarvot, jonka ylitettyä hankinta on kilpailutettava. Vastauksissa ei ilmennyt yhtään vastausta, joissa kynnsarvoja pidettiin liian alhaisina tai tarpeettomina. Sen sijaan esimerkiksi haastateltava 3 mainitsi pitävänsä kynnsarvoja yleisesti varsin luonnollisina ja hankintayksikön toimintaa tukevinä.

Haastateltava 3 tiivistä keskeiset haasteet: "tarjouspyyntömateriaalit on valmisteltu puutteellisesti liian tiukassa aikataulussa ja ovat sekavasti laadittu, eivätkä välttämättä ole kokonaisuutena sitten kovin loppuun asti mietittyjä." Joissain tapauksissa tarjouspyyntöasiakirjoissa voi olla ristiriitaisuuksia tai vaatimukset voivat olla liian ympäröyriä. Tämä ei ainoastaan haastateltava 5 mukaan aiheuta haastetta tarjouksen jättämiselle vaan ennen kaikkea tuotteen tai palvelun käyttöönotolle. Vastajat pitivät tarjousasiakirjojen laadinnassa erityisen tärkeänä tarkkaa vaatimusten mukaista vastaamista pyydettyihin vaatimuksiin ja toisaalta myös vapaamuotoisempiin dokumentteihin kuten projektisuunnitelmiin, joita toimitetaan vähintäänkin alustavina, jo tarjousvaiheessa osana tarjousta. Haastateltavien 3 ja 5 mukaan hinnoittelu on merkittävin yksittäinen osa tarjousdokumenttia, jonka muodostamiseen tarjoajan on syytä käyttää resursseja. Haastateltavat 3 ja 5 kokivat myös, että hankintayksiköiden resursointi on usein liian pieni.

Riippuen organisaation tarjoamista ratkaisusta tutkimuksen kysymys liittyen päätöksentekoon kilpailutukseen osallistumisesta, ei juurikaan aiheuttanut hajontaa vastauksissa. Keskeisin kilpailutukseen osallistumisperuste on se, että kilpailutettava kokonaisuus on osa tarjoajan tuote- tai palveluportfoliota tai yritys pyrkii laajentumaan kilpailutettujen tuotteiden tai palveluiden pariin. Keskiössä on se, että kilpailutukseen osallistuminen tukee yrityksen strategisia tavoitteita.

Kilpailutusten ulkopuolella tehtävästä yhteistyöstä vastaajilla oli eri näkemyksiä. Se voidaan nähdä joko asiakkuuden hallintaan liittyvänä toimintana, jonka kautta saadaan myös tärkeää tietoa mahdollisista tulevista kilpailutuksista. Osa haastateltavista ei juurikaan käynyt vuoropuhelua kilpailutusten ulkopuolella juurikaan mahdollista olemassa olevaa asiakkuuden hoitoa lukuun ottamatta. Toisaalta esimerkiksi haastateltavat 1 ja 3 pitivät varsinaisen kilpailutuksen

ulkopuolista vaikuttamistyötä merkittävänä. Vaikuttamistyön tavoitteena on saada tietoa tulevista hankinnoista hyvissä ajoin ja myös tuoda yrityksen palvelutarjoamaa paremmin hankintayksikön tietoisuuteen. Vastauksia voi pitää vaikuttamistyön osalta Parvisen ja Pyykön (2020, 217–236) mukaisina. Korkea-Ahon ym. (2023) kuvaamaa poliittista lobbausta vastauksista ei ilmennyt. Tämä voi johtua siitä myynti- ja vaikuttamistyötä voi olla hankala erottaa toisistaan, kun molemmilla pyritään lähtökohtaisesti samaan tavoitteeseen eli yrityksen myynnin kasvattamiseen.

Julkisiin hankintoihin liittyvistä haasteista ei ole juurikaan saatavissa tutkimuksia. Haastateltavat vastasivat kuitenkin yhtenäisesti haasteista kysyttäessä. Hankintojen epäselvyys tai kiireessä valmisteltu tarjouspyyntö sekä epärealistiset aikataulut nousivat kaikissa vastauksissa esiin. Hankintayksiköille suunnattuja oppaita hankinnan järjestämisestä on huomattavan paljon ja niissä painotetaan hankinnan suunnittelua ja hankinnan rajaamista oikein kuten Alahuhta ym. (2020) tai Jokela (2017, 15–17) ovat esittäneet. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että aina suunnittelutyötä ei ainakaan toimittajan näkökulmasta ole tehty tarpeeksi huolellisesti. Erilaisten hankintamenettelyiden, kuten neuvottelumenettelyn, käyttäminen voi mahdollistaa hankinnan kohteen sisällön tarkentamisen vielä kilpailutusprosessin aikana, mutta suuria muutoksia sisältöön ei tässä vaiheessa ole enää mahdollista tehdä.

Haastateltavien näkemys vaikuttamistyöstä vaihteli haastateltavittain ja rajoittui pääosin asiakkuuden hoitoon tai neuvottelujen aikana käytyihin keskusteluihin hankinnan kohteesta. Toisaalta taas osa haasteltavista piti vaikuttamistyötä erittäin merkittävänä. Todennäköinen syy vastausten hajonnalle on haastateltavien erityyppiset roolit yrityksissä sekä tuote- ja palveluvalikoima, jota yritys edustaa. Haastateltavien vastaukset asiakkuudenhoidollista yhteistyöstä olivat Häntin ym. (2016, 57) teorian mukaisena asiakkuuden vaiheen osalta.

## Hinnoittelustrategia

Hinnoittelustrategia -teema sisälsi kolme kysymystä. Kysymykset käsittelivät hinnoittelustrategioita julkisissa hankinnoissa ja kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan mitkä seikat vaikuttavat hinnoittelustrategian valintaan. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin lisämyynnin toteuttamisesta sopimuskauden aikana, mikäli yritys voittaa kilpailutuksen.

Hinnoittelustrategioiden osalta vastaukset olivat yhtenäisiä.

Hinnoittelustrategian valintaan vaikuttaa merkittävimmin kilpailutilanne sekä tavoitteet mahdolliselle uudelle toiminta-alueelle laajentumisesta.

Lähdekirjallisuudessa sekä haastatteluissa ilmeni termien hinnoittelustrategia ja hinnoittelumalli tulkintaerot. Niin lähdemateriaalissa kuin haastatteluissa useassa tapauksessa hinnoittelustrategia ja hinnoittelumalli näyttäytyivät yhtenä ja samana asiana tai niitä käytettiin ristiin. Vastauksissa vaikuttavana tekijänä on todennäköisesti se, kuinka paljon vastaaja on ollut tekemisissä omassa työssään yrityksen tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun kanssa.

Kotlerin (2018, 317) esittelemistä hinnoittelustrategioista julkisissa hankinnoissa selkeästi käytetyin tutkimuksen perusteella on kilpailijaperusteinen hinnoittelustrategia. Kilpailijaperusteisen hinnoittelustrategian taustalla kuitenkin on myös osia esimerkiksi kustannusperusteinen hinnoittelustrategiasta, koska yritykselle tieto oman tuotteen tai palvelun tuotannon kustannuksista on tärkeä osa hinnoittelua, kuten Leighton (2024) toteaa.

Hinnoittelustrategian valintaa vaikuttaa myös potentiaali lisämyyntiin sopimuskauden aikana kuten haastateltavat 1 ja 3 toteavat. Toisaalta haastateltava 5:n mukaan yritys ei ota lisämyyntipotentiaalia laisinkaan huomioon hinnoittelussaan.

Hinnoittelumallien osalta vastauksissa on nähtävissä julkisen tarjouspyynnön hinnoittelulomakkeen vaikutus hinnoittelumalliin. Julkisissa tarjouspyynnöissä toimittajan on tyypillisesti hinnoiteltava palvelunsa tai tuotteensa etukäteen määrätylle hinnoittelulomakkeelle. Hinnoittelulomake usein määrittää hinnoittelumallin. Julkisissa hankinnoissa hinnoittelumalli voi olla esimerkiksi

euroa per kuukausi per kansalainen tai kiinteä kuukausittainen maksu tai kiinteähintainen urakka kuten myllymäki (2019, 16) esittää.

Lisämyynti vaikuttaa tarjouksen hinnoitteluun. Haastateltava 1 toteaa että ”markkinoilla on voitettu kilpailutuksia jopa käytännössä nollahinnalla”, tämä viittaisi siihen, että tarjoaja näkee kilpailutuksen strategisesti tärkeänä ja näkee sopimuskaudenaikaisen lisämyyntipotentiaalin merkittävänä.

Haastateltavien vastaukset olivat pääosin samankaltaisia hinnoittelustrategioiden osalta. Painotukset vastauksissa vaihtelivat haastateltavien taustan ja edustamansa yrityksen osalta.

## 7 Johtopäätökset ja suositukset

### 7.1 Johtopäätökset

Kuten tutkimusosuudessa on todettu, haastateltavien vastaukset olivat pääosin yhtenäisiä ja teorian mukaisia. Hankintaprosessia itsessään pidettiin selkeänä toimittajan näkökulmasta, mutta myös kehityskohteita hankintaprosessiin löytyi kaikilta haastateltavilta. Pääosin haasteet liittyivät heikosti valmisteltuun hankintaan sekä aikatauluhaasteisiin.

Vaikuttamistyön sekä tarjousprosessien ulkopuolella tehtävän yhteistyön merkitys vaihteli haasteltavittain. Tähän todennäköinen syy on haastateltavien erilaiset taustat sekä heidän yritystensä tarjoamat palvelut ja ratkaisut. Vaikuttaminen ja tarjousprosessien ulkopuolinen yhteistyö nähtiin ennen kaikkea asiakkuuden hoitona sekä myyntityönä, eikä etenkin poliittista vaikuttamistyötä vastauksissa ilmennyt.

Hinnoittelustrategiat ja -mallit termeinä aiheuttivat sekaannusta niin teoriaosuudessa kuin haastatteluissa. Molempia termejä käytetään paljon ristiin. Haastatteluissa keskustelu kääntyi ennen kaikkea hinnoittelumalleihin ja siihen kuinka tarjouspyyntö sanelee käytettävän hinnoittelumallin. Hinnoittelustrategian valintaan taas vaikuttivat kilpailijatilanne, yrityksen strategia sekä tavoitteet mahdollisesta uusien markkinoiden avauksesta.

### 7.2 Suositukset

Haastatteluiden vastauksista on selkeästi nähtävissä se, että julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö antaa tarkat raamit hankintojen toteutukselle ja tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset ovat sopeutuneet prosessiin hyvin. Etenkin kompleksisempien hankintojen kohdalla tarjoajat toivovat tutkimuksen perusteella huolellisempaa valmistautumista hankintaprosessiin ja riittävien resurssien varaamista hankintaprosessin läpivientiin. Lisäksi vuoropuhelun

merkitys nostettiin haastatteluvastauksissa esiin. Lisäämällä vuoropuhelua toimittajien kanssa hankintayksikkö voi välttää epäonnistuneita hankintoja.

Hankintayksikön resursseja pidettiin myös vastauksissa usein liian pieninä, joka saattaa aiheuttaa aikatauluhaastetta kilpailutukseen sekä sen, että kilpailutuksen tavoite ja esimerkiksi vaatimukset eivät ole loppuun asti mietittyjä. Nämä seikat voivat aiheuttaa viimeistään käyttöönottovaiheessa haasteita, kun epäselviä vaatimuksia lähdetään tulkitsemaan tilaajan ja toimittajan näkökulmasta uudelleen.

### 7.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Haastateltavien määrä oli pieni ja se voi vaikuttaa vastauksien hajontaan. Vaikka kaikki vastanneet työskentelevät tai ovat työskennelleet edustamissaan yrityksissä myynnissä ja julkisten hankintojen parissa samalla toimialalla, vaikuttaa yrityksen tarjoama palvelu ja haastateltavan työtehtävä saatuihin vastauksiin. Haastateltavien määrää kasvattamalla ja haastateltavien taustan tarkemmalla yhtenäistämällä tutkimuksen luotettavuutta olisi ollut mahdollista kasvattaa.

Julkiset hankinnat Suomessa ovat tarkasti säädeltyjä ja toimintamallit hankintayksiköissä ovat samat. Tämä vaikuttaa vastauksiin etenkin myynti julkisella sektorilla sekä kilpailutukset ja hankintakäytännöt teemojen vastauksiin. Myyntiprosessia ja julkisten hankintojen kulkua yrityksessä prosesseina kuvattiin hyvin yhtenäisesti ja hajontaa vastauksissa ilmeni lähinnä vaikuttamistyön toteutuksessa ja merkityksellisyydessä yritykselle.

Haastattelun teemat koskivat laajasti myyntiä julkisella sektorilla myyntiprosessista, julkisiin hankintoihin, vaikuttamistyöhön ja hinnoittelustrategioihin. Laaja-alainen opinnäytetyön aihe ja siihen liittyvän tutkimuksen haastattelurunko käsittelivät laajaa aihealuetta, jolloin on todennäköistä, että haastateltava ei ole henkilökohtaisesti työskennellyt tiiviisti kaikkien tutkimuksessa käsiteltyjen aiheiden parissa. Tällöin vastaukset voivat

osittain heijastella vastaajien mielikuvia asiasta todellisen henkilökohtaisen kokemuksen sijasta.

Opinnäytetyön pohjalta on mahdollista tutkia tarkemmin sitä, miten julkisiin hankintoihin liittyvää yhteistyötä voidaan kehittää hankintayksikön ja tilaajan välillä. Tarkemman tutkimuksen pohjalta on mahdollista laatia toimialakohtaisesti merkittävimmät kehityskohteet sekä toimenpidesuositukset. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus liittyy hinnoittelustrategian ja -mallien tarkempaan tutkimukseen. Tehdyn tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että hinnoittelumalli on tyypillisesti määritetty tilaajan toimesta tarjouspyyntöön. Tarkempi tutkimus hinnoittelustrategioiden mukaisista hinnoittelumalleista toisi lisätietoa siitä, miten yritykset laativat kokonaishinnoittelunsa julkisiin kilpailutuksiin ottaen huomioon mahdollisen tarjouskilpailuvoiton myötä avautuvan sopimuskauden aikaisen lisämyyntipotentiaalin.

## Lähteet

- Alahuhta, P.; Lehtomäki, L.; Autio, E. & Jylhä, O. 2020. Hankinnan Markkinakartoitus. Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Viitattu 27.5.2025  
[https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Hankinnan\\_markkinakartoitus\\_hankintakeino%20.pdf](https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Hankinnan_markkinakartoitus_hankintakeino%20.pdf).
- Artto, K.; Martinsuo, M, & Kujala, M. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY Helsinki
- Domberger, S.; Hensher, D. & Wedde, S. 1993. Competitive Tendering Policies in the Public and Private Sectors. Australian Journal of Public Administration.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. n.d. Julkiset hankinnat. Viitattu. 4.6.2025.  
<https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat/>
- Esko Systems Oy. n.d. Viitattu 4.6.2025. <https://eskosystems.fi/yritys/>
- GeeksforGeeks. 2025. Sales Process: Meaning and Steps. Viitattu 28.4.2025  
<https://www.geeksforgeeks.org/7-steps-of-sales-process/>
- Granroos, J. 2021. 10 parasta hinnoittelustrategiaa – maksimoi voittonsi. Viitattu 28.4.2025 <https://lightningaccounting.fi/strategia/hinnoittelustrategia/>
- Holopainen T.; Rantala J.; Virtanen M. & Korhonen T. 2020. Sales Process Evolution. In: Kantola J., Nazir S., Salminen V. (eds) Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1209. Springer, Cham
- Huttunen, K. 2020. Mikä on liidi?. Viitattu 3.6.2025.  
<https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/liidi/>
- Hänti, S.; Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2024. *Yrityksen laskentatoimi*. 9., uudistettu painos. Helsinki: Alma Insights.
- Jokela, T. 2024. Älä vertaa - vaadi!: Miten varmistaa tietojärjestelmän helppokäyttöisyys julkisissa hankinnoissa. 1. painos. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2024. Neuvottelumenettely ja käyttöedellytykset. Viitattu 24.4.2025. <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/eu-hankintamenettelyt/neuvottelumenettely-ja-kayttoedellytykset>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. n.d. Toimialakohtaisia ohjeita: ICT. Viitattu 24.4.2025. <https://www.hankinnat.fi/toimialakohtaisia-ohjeita/ict>

Kaario, K. 2009. Transformation kaleidoscope: The missing link for successful sales strategy. Helsinki: WSOYpro.

KEINO-osaamiskeskus. 2021. Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Tutkimuksia hankinnoista Suomessa. Viitattu 3.6.2025 <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/tilanne-suomessa/tutkimuksia-hankinnoista-suomessa>

Kellander, S. 2020. Julkisen sektorin ostajat ja myyjän mahdollisuudet. Viitattu 25.3.2025. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/myynti/julkisen-sektorin-ostajat-ja-myyjan-mahdollisuudet/>

Kontio, A.; Kronström, S.; Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: Käsikirja. Helsinki: Edita.

Korkea-aho, E.; Kurkela, K.; Mikkonen, S. & Spännäri, J. 2023. Lobbaus Suomen kunnissa: Poliittinen vaikuttaminen ja paikallisdemokratian tulevaisuus. Viitattu 25.4.2025 <https://politiikasta.fi/lobbaus-suomen-kunnissa-poliittinen-vaikuttaminen-ja-paikallisdemokratian-tulevaisuus/>

Kotler, P.; Armstrong, G. & Opresnik, M. O. 2018. Principles of marketing. Seventeenth edition Global edition. Harlow: Pearson.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016). Viitattu 25.4.2025 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Leighton, N. 2024. How to choose the right pricing strategy for your small business. Entrepreneur. Viitattu 24.4.2025. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-to-choose-the-right-pricing-strategy-for-your-small/471188>

Leite, M.; Abe, J. & Hoffman Souza. 2024. M. Novel Approach for Commercial Opportunities Qualification Using the BANT Methodology under the Fuzzy Set Theory Framework. Procedia Computer Science. Volume 246, 2024, Pages 1271-1280

Lindblad. 2019. Kunnat, yhtiöt ja yhtiöittäminen. Viitattu 28.4.2025

<https://lindblad.fi/kunnat-yhtiöt-ja-yhtiöittäminen/>

Luoma, H. 2021. Kaupan päättäminen - 69 tapaa päättää kauppa ja saada tilaus. Helsinki: Actional Oy

Myllymäki, R. 2019. Palvelujen hinnoittelu. 1. painos. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Nortio, J. 2016. Miten hinnoitella oikein?. Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset. Viitattu 3.6.2025. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/miten-hinnoitella-oikein/>

Kaihovaara, A. 2014. Hinnoittelun vaikutus myynnin kasvuun. Viitattu 28.4.2025. <https://www.myyntisyke.fi/hinnoittelumallit>.

OECD. 2020. Public Procurement in the Digital Age. OECD Publishing.

Parantainen, J. 2017. Hinnoittelu on helppoa ja hauskaa: 55 vinkkiä, joiden avulla nostat taksasi taivaisiin. Helsinki: Alma Talent.

Parvinen, P. & Pyykkö, M. 2020. Vaikuttaminen ja manipulointi. Jyväskylä: Docendo.

Pilvi.com. 2023. Mikä on sopivin hinnoittelumalli SaaS-yhtiölle? Viitattu 28.4.2025. <https://www.pilvi.com/fi/tietovarasto/mika-sopivin-hinnoittelumalli-saas-yhtiolle>

Prier, E. & McCue, C. P. 2016. Public Procurement Analysis: A Strategic Approach. Taylor & Francis.

Prince2. 2024. The difference between a project and a programme. Viitattu 23.2.2025. <https://www.prince2.com/eur/blog/project-vs-programme> Viitattu 23.2.2025

Purchase, S.; Goh T. & Dooley, K. 2009. Supplier perceived value: Differences between business-to-business and business-to-government relationships. Journal of Purchasing and Supply Management. Volume 15, Issue 1, March 2009.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409208000836>

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi.

Räty, H. 2021. Myyntitaito. Tampere: Mediapinta.

Samenoja, M. 2021. Näin kohtaat vastaväitteet myyntityössä. Viitattu 1.4.2025. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/vastavaitteetmyyntityossa.html>

Sekerin, V.D.; Avramenko, S.A.; Veselovsky, M.Y. & Aleksakhina, V.G., 2014. B2G Market: The Essence and Statistical Analysis. World Applied Sciences Journal, 31(6), pp.1104–1108. Viitattu 28.4.2025. [https://idosi.org/wasj/wasj31\(6\)14/19.pdf](https://idosi.org/wasj/wasj31(6)14/19.pdf)

Thai, K. V. 2017. International Handbook of Public Procurement. CRC Press. Viitattu 25.2.2025. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20PROCUREMENT/international%20handbook%20of%20Public%20Procurement.pdf>

Tirkkonen, T. 2013. Prospektointi ja kontaktointi. Viitattu 4.6.2025. <https://terhotirkkonen.com/2013/12/15/prospektointi-ja-kontaktointi/>

Turunen, T. 2014. Hinnoittelu. Viitattu. 25.3.2025. <https://tiinaturunen.wordpress.com/2014/02/17/hinnoittelu/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2025. Hankintalain uudistamista käsittelevän työryhmän mietintö 2025. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Vahvaselkä, I. (2004). Asiantuntijan myyntitaito: Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Finn Lectura.

Valtiokonttori. 2023. Viitattu 3.6.2025. <https://www.tutkihallintoa.fi/julkiset-hankinnat/hankintojen-arvo/>

Valtiovarainministeriö. 2023. Julkisen hallinnon strategia 2023–2030. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM\\_2023\\_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM_2023_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Virkki, L. 2021. Hankinnoilla parempi arki. Viitattu 27.5.2025 <https://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/hankinnoilla-parempi-arki/>

Wang & Bunn 2004. Government/business relationships: Insights into contract implementation. Viitattu 23.2.2025.

[https://www.researchgate.net/publication/260402271\\_Governmentbusiness\\_relationships\\_Insights\\_into\\_contract\\_implementation](https://www.researchgate.net/publication/260402271_Governmentbusiness_relationships_Insights_into_contract_implementation)

## Runko haastattelukysymyksille

Puolistrukturoitu haastattelu kysymykset:

Myynti julkisella sektorilla

1. Millainen yrityksenne myyntiprosessi on julkisella sektorilla?
2. Millainen rooli kilpailutuksilla on yrityksenne julkisen sektorin myynnissä?
3. Miten näette vaikuttamisen tai lobbauksen roolin julkisten hankintojen ja kilpailutusten yhteydessä?
4. Millaista vaikuttamistyötä organisaatiossa toteutetaan?

Kilpailutukset ja hankintakäytännöt

5. Millaisia haasteita kohtaatte osallistuessanne julkisiin tarjouskilpailuihin?
6. Millä perusteella päätätte, mihin kilpailutuksiin osallistutte?
7. Miten viranomaisvaatimukset ja sääntely vaikuttavat hinnoitteluun tai tarjottaviin ratkaisuihin?
8. Miten teette yhteistyötä julkisten asiakkaiden kanssa tarjousprosessien ulkopuolella?
9. Mitkä tekijät koette kriittisiksi tarjousasiakirjojen laadinnassa kilpailutuksen voittamisen kannalta?
10. Miten kehittäisit julkisten hankintojen ja kilpailutusten toimintamallia yrityksen tai ostajan näkökulmasta?

Hinnoittelustrategia

11. Miten hinnoittelustrategianne määräytyy julkisten kilpailutusten yhteydessä?
12. Mitkä seikat vaikuttavat hinnoittelustrategian valintaan?
13. Millaisia toimintamalleja tai mekanismeja teillä on lisämyynnin tekemiseen sopimuskauden aikana?