



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ICT-ALAN YRITYKSEN OSALLISTUMINEN JULKISHALLINNON TARJOUSKILPAILU- TUKSEEN

Liisa Antila

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Liiketalous
Oikeudellinen asiantuntijuus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Oikeudellinen asiantuntijuus

ANTILA LIISA

ICT-alan yrityksen osallistuminen julkishallinnon tarjouskilpailutukseen

Opinnäytetyö 46 sivua

Marraskuu 2017

Hankintalaki velvoittaa julkishallinnon organisaatiot kilpailuttamaan tietyn euromääräisen rajan ylittävät hankinnat avoimesti ja syrjimättömästi. Hankintalain uudistus tuli voimaan vuoden 2017 alussa. Uudistuksen tavoitteena on muun muassa yksinkertaistaa hankintaprosessia ja edistää pk-yritysten osallistumista julkisen sektorin hankintakilpailutuksiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle toimiva myyntiprosessi julkishallinnon myyntiä varten. Myyntiprosessi tässä työssä tarkoittaa osallistumista julkishallinnon hankintakilpailutukseen ja sitä edeltäviä toimia. Kohdeyritys on pirkanmaalainen ICT-alan keskisuuri yritys, jonka myynti on kohdistunut pääasiassa yksityisille markkinoille.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tehtävänä oli tuottaa kehittämissuositus toimeksiantajalle. Tavoitteena oli syvästi ymmärtää kehittämisen kohdetta (yrityksen nykytila) ja tuottaa uusia ehdotuksia (myyntiprosessi julkishallinnon myyntiin). Työhön haastateltiin hankinta-alan asiantuntijoita, joilla on kokemusta julkishallinnon hankintaprosessista. Haastattelujen tavoitteena oli saada lisää ymmärrystä hankintakilpailutuksesta käytännössä, ja siitä miten yritysten myyntimahdollisuudet ovat parantuneet hankintalain uudistuksen myötä. Lisäksi haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa, jotta saatiin kartoitettua yrityksen nykyhetken tilaa.

Opinnäytetyöllä haluttiin saada vastaus kysymykseen: Miten ICT-alan yritys voi lisätä myyntiä julkishallinnon organisaatioille? Tutkimusaineistona oli asiantuntijoiden haastattelut. Tämän aineiston pohjalta kehitettiin kohdeyritykselle myyntiprosessi julkishallinnon kilpailutukseen osallistumiseksi. Tuloksista kävi ilmi, että hankinnan valmisteluvaihe on myyjän kannalta tärkein vaihe, koska silloin tulevaan hankintaan pystyy eniten vaikuttamaan. On hyvä laatia tarjous huolella ja pitää tarvittavat asiakirjat ajan tasalla, jotta voidaan reagoida nopeastikin uusiin hankintakilpailutuksiin. Lisäksi todettiin, että julkisen sektorin hankintaosaamisella on suuri merkitys hankintojen onnistumiseen. Yrityksellä on kuitenkin jonkin verran mahdollisuuksia parantaa huonosti suunniteltua hankintaprosessia, esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä hankintailmoituksen perusteella. Koulutusta ja tietämystä on aiheellista lisätä myös hankintatoimen puolella yhtä lailla kuin yrityksissäkin.

Asiasanat: hankintalaki, hankintaprosessi, myyntiprosessi, pk-yritys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Legal Expertise

ANTILA LIISA:

An ICT Company Participating in a Competitive Procurement Process of Public Administration

Bachelor's thesis 46 pages
November 2017

The Act on Public Contracts obligates organizations in public administration to invite tenders for purchases exceeding a certain amount of euros, openly and without discrimination. The reform of the Act on Public Contracts came into effect in the beginning of 2017. Among other things, the reform aims to simplify the procurement process and to promote small and medium-sized companies' participation in the competitive procurement of public administration. The purpose of this graduate thesis was to produce a functional sales process to the commissioning company for selling to public administration buyers. In this thesis, the sales process means participating in the competitive tendering in public administration and the actions preceding it. The commissioning company is a medium-sized ICT company in Pirkanmaa that directs its sales mainly to private markets.

The thesis is a qualitative case study. The assignment was to create a development proposal to the commissioner. The aim was to understand profoundly the target of development (the current state of the company) and bring forth new suggestions (a sales process for selling to public administration buyers). Experts in procurement with experience in the procurement process in public administration were interviewed. The aim of the interviews was to gain more understanding of competitive procurement in practice and of the improvement of the sales opportunities with the reform of the Act on Public Contracts. Furthermore, the managing director of the commissioning company was interviewed in order to survey the current state of the company.

The study wanted to answer this question: How can an ICT company increase its sales to organizations in public administration? The research material comprise interviews of experts in procurement. This material was used to create to the commissioning company a bespoke sales process for participating in the competitive tendering in public administration. The study revealed that the most important phase from the seller's perspective is the preparation of the sell as that is when you can affect the upcoming procurement best. The offer must be drawn up with care and the documents must be kept up-to-date so you can react swiftly to new competitive procurements. Furthermore, the thesis disclosed that the procurement skills of the public sector play a major role in the success of the procurements. The company does have some possibilities to improve a poorly devised procurement process, e.g. by asking further questions based on the procurement declaration. Training and knowledge should be increased in public procurement as well as in companies.

Keywords: Act on Public Contracts, procurement process, sales process, a small and medium sized company

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Aikaisemmat tutkimukset	7
1.3	Tutkimuksen rajausta ja tutkimusongelma	8
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	10
2.1	Julkisten hankintojen sääntely	10
2.1.1	Hankintalain uudistus pk-yritysten näkökulmasta	12
2.1.2	Hankintamenettelyt	14
2.1.3	Hankinta-asiakirjojen julkisuus.....	18
2.2	Julkisorganisaatio ostajana.....	19
2.3	B2B-myyntien erityispiirteet	22
2.3.1	B2B- myyntiprosessi.....	24
2.3.2	Yrityksen osallistuminen hankintakilpailutukseen	26
2.4	Kohdeyrityksen esittely	28
3	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT.....	30
3.1	Laadullinen tutkimus	30
3.1.1	Tapaustutkimus	31
3.2	Käytettävät tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	32
3.2.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	32
3.2.2	Haastateltavien esittely.....	33
3.3	Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta.....	33
4	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
4.1	Kohdeyrityksen haasteet ja vahvuudet	35
4.2	Haastatteluiden tulokset.....	36
5	POHDINTA.....	43
	LÄHTEET.....	45

LYHENTEET JA TERMIT

B2B	Business to business, yritysten välinen myynti
Hankintalaki	Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016)
EU	Euroopan unioni
Pk- yritys	Pieni – ja keskisuuri yritys

1 JOHDANTO

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016), jäljempänä hankintalaki, velvoittaa julkisyhteisöt ja eräät muut toimijat kilpailuttamaan tietyn euromääräisen rajan ylittävät hankintansa avoimesti ja syrjimättömästi. Hankintalain uudistus tuli voimaan 1.1.2017. Lainsäädäntö perustuu EU:n julkisia hankintoja koskeviin direktiiveihin. Uusi lainsäädäntö antaa julkisille hankkijoille nykyistä paremmat mahdollisuudet tehdä entistä laadukkaampia, innovatiivisempia, kestävämpiä ja vastuullisempia hankintoja (Ukkola 2017).

Julkisten hankintojen määrä on Suomessa jo 35 miljardia euroa vuodessa, eli lähes viidennes koko bruttokansantuotteesta (Pekkala & Pohjonen 2015, 22). Julkinen sektori on siis houkutteleva asiakas myös pk-yrityksille. Hankintalain kokonaisuudistuksen tavoitteena on muun muassa yksinkertaistaa hankintamenettelyjä. Viranomaisille ja kunnille haluttiin nykyistä paremmat mahdollisuudet ottaa huomioon hankintojen laatu ja se, että ne tukevat esimerkiksi työllisyyttä, työoloja, terveyttä ja ympäristönsuojelua. Uudistetun hankintalain tarkoituksena on myös edistää pk-yritysten osallisuutta julkisen sektorin hankintojen kilpailutukseen. (Sinivuori-Boldt 2017.) Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän kyselyn (Neimala & Saariketo 2014) mukaan 82 prosenttia vastaajayrityksistä oli kokenut eriasteisia hankaluuksia julkisten hankintojen toteutuksessa. Huomattava osa (72,5% vastaajista) katsoi myös, että hankaluudet olivat joskus johtaneet tarjouskilpailuun osallistumisen estymiseen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Julkisia hankintakilpailutuksia ei olla käsitelty juurikaan yrityksen näkökulmasta aikaisemmissa tutkimuksissa. Pienet- ja keskisuuret yritykset valikoituivat tämän työn aiheeksi sen takia, että julkisuudessa on paljon keskusteltu siitä, etteivät ne osallistu hankintakilpailutuksiin riittävästi tai se on koettu hankalaksi. ICT-ala on ajankohtaisuudessaan hyvä valinnan rajaus, koska monet julkishallinnon palvelut digitalisoituvat vauhdilla, ja tarvitaan uusia ohjelmistoja ja käyttöjärjestelmiä. Kun kohdeyritystä etsittiin, kävi ilmi, että hankintalain uudistus ja julkishallinnon hankintakilpailutus oli aiheena hyvin kiinnostava useille yrityksille.

Tätä työtä aloitettiin tekemään hankintalain uudistuksen lähtökohdasta, koska se oli ajankohtainen aihe alkuvuodesta 2017. Kun tutkimusta lähdettiin viemään eteenpäin, kohdeyrityksen tarpeista nousi esille halu selvittää niitä edellytyksiä, millä yritys voi osallistua julkishallinnon kilpailutuksiin ja sitä kautta avata myyntiä julkishallinnon organisaatioille. Joten tutkimusasetelmaa muutettiin niin, että lähdettiin etsimään kohdeyritykselle vastauksia tuohon tarpeeseen. Kohdeyrityksellä ei tällä hetkellä ole myyntiä julkishallinnon sektorille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyritykselle prosessi myyntitapahtumaan julkishallinnon sektorille. Myyntiprosessi tässä työssä tarkoittaa osallistumista julkishallinnon hankintakilpailutukseen. Työssä käydään läpi niitä edellytyksiä, mitä yritys tarvitsee osallistuessaan hankintakilpailutukseen.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus sopii tähän työhön, koska tehtävänä on tuottaa kehittämissuositus toimeksiantajalle. Tavoitteena on syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta (yrityksen nykytila) ja tuottaa uusia ehdotuksia (myyntiprosessi myyntihenkilöiden käytettäväksi julkishallinnon myyntiin). (Ojasalo & al. 2014, 52).

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Hankintalain uudistus on ajankohtainen aihe, joten aiheesta on vielä hyvin vähän tutkimustietoa käytännössä. Tampereen yliopiston Pro Gradu- tutkielmassa ”Pk- yritysten osallistaminen ja innovaatiot julkisten hankintojen lainsäädäntöuudistuksessa” (Siironen 2016) on käsitelty teoreettisella tasolla hankintalain uudistusta. Tutkimuksessa ilmeni, että lakiuudistuksessa huomioidaan monella eri tavalla pk-yritysten osallistaminen sekä innovaationäkökulmat. Tutkimuksen mukaan pk-yrityksiin ja innovaatioihin vaikuttavia seikkoja uudessa lainsäädännössä ovat muun muassa sääntely markkinavuoropuheluiden osalta, hankinnan kohteen kuvauksen joustavoittaminen, laadun näkökulmien korostaminen, tarjouksen jättämiselle varattavan ajan lyhentäminen sekä muun muassa sidosyksikköhankekohtien rajoittaminen. Tutkimuksessa todettiin myös, että moniin käsiteltyihin seikkoihin sisältyy jo itsessään sekä mahdollistavia että rajoittavia näkökulmia, ja pääosin hankintalakiuudistus vaikuttaisi enemmän mahdollistavalta kuin rajoittavalta. Tutkijan mielestä moni asetettu velvoite uudistuksessa on vältettävissä hyvin perusteluin. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että tavoitteiden toteutuminen riippuu pitkälti hankintayksiköistä ja niiden käytännöistä.

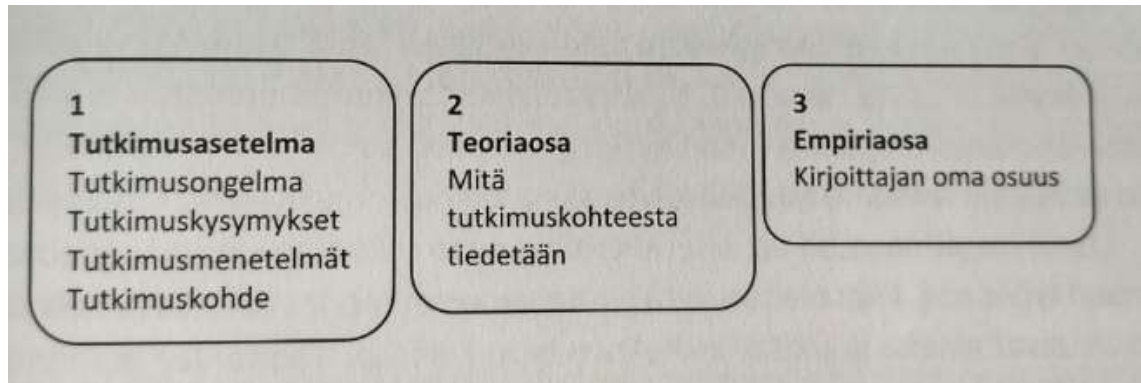
Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä ” Uuden hankintalain vaikutukset pk-yritysten asemaan julkisissa tarjouskilpailuissa” (Saukkonen 2017) on tutkittu hankintalain vaikutusta pk-yrityksiin asiantuntijahaastatteluin. Työssä ote on myös teoreettinen, koskien hankintalakia ja sen uudistuksia itsessään. Työhön haastateltiin eri puolelta Suomea julkishallinnon hankintayksiköiden asiantuntijoita. Tutkimuksen mukaan asiantuntijat suhtautuivat uuteen hankintalakiin joko neutraalisti tai myönteisesti, lisäksi paine lakimuutokseen on tullut nimenomaan pk-yrityksiltä. Tutkimuksessa todettiin, että vielä tässä vaiheessa (tutkimuksen julkaisu alkuvuodesta 2017) on vaikea sanoa, vaikuttaako hankintalaki enemmän myönteisesti kuin negatiivisesti, mutta lähes kaikissa lain osa-alueissa asiantuntijoiden mukaan uusi laki oli parempi. Tutkimuksen mukaan kansalliset hankinnat ovat menneet selkeämpään suuntaan, kun taas EU-hankinnat ovat monimutkaistuneet lisääntyneen byrokratian myötä. Asiantuntijoiden suurimmiksi kehitysideoiksi nousivat yhteiset hankintaillat, markkinavuoropuhelut, koulutukset sekä hankinta-asiamiehen hyödyntäminen. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että lähes kaikilta asiantuntijoilta tuli kehitysideaksi lisätä markkinavuoropuhelua. Konkreettisiksi esimerkeiksi tutkimuksessa nousivat aika ajoin järjestettävät hankintatilaisuudet, jossa hankintojen ostajat ja palveluiden tarjoajat kohtaavat käyden avointa dialogia tulevista hankinnoista.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusongelma

Tutkimus rajataan koskemaan Pirkanmaalaista ICT-alan pk-yritystä (kohdeyritys). Tutkimuksessa tarkastellaan vain hankintalain alaisia eli EU- kynnysarvot ja Suomen kansalliset kynnysarvot ylittäviä hankintakokonaisuuksia. Tutkimuksen ulkopuolelle jää siten pienhankinnat, eli kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat, joihin ei sovelleta hankintalakia. Työssä käsitellään hankintakilpailutukseen osallistumisen prosessia, hankintapäätöksen tekeminen ja sen jälkeiset tapahtumat rajataan työstä pois. Työssä näkökulma on pk-yrityksen, eikä täten hankintatoimen toimintaa esitellä enempää kuin on tarpeen työn loogisuuden kannalta. Työssä ei myöskään käsitellä hankintayksikön sidosyksikkö eli In House-hankintoja, eikä yhteishankintoja tai yksikön hankintoja toisilta hankintayksiköiltä.

Työssä vastataan kysymykseen: Miten ICT-alan yritys voi lisätä myyntiä julkishallinnon organisaatiolle?

Kuvio 1. Kvalitatiivisen työn rakenne. (Kananen 2014, 53).



Tämän opinnäytetyön rakenne noudattaa pitkälti ylläolevan kuvion rakennetta. Tässä työssä esitellään ensin teoriaosa, eli mitä aiheesta tiedetään, sekä esitellään tutkimuskohde. Tämän jälkeen käydään läpi opinnäytetyön tutkimusasetelma. Empiriaosuudessa esitellään tekijän omat tulokset ja johtopäätökset.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Näitä ovat julkisten hankintojen sääntely (hankintalaki), julkisorganisaatio ostajana, B2B (business to business) myynnin erityispiirteet ja kohdeyrityksen esittely. Teoreettiset lähtökohdat antavat tietoperustan työlle ja toimivat alustana tutkimuksen tekemiselle ja tulosten esittelylle.

2.1 Julkisten hankintojen sääntely

Julkinen hankinta tarkoittaa erilaisten julkisyhteisöjen tekemiä tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja. Muun muassa valtion ja kuntien yksiköt, näiden liikelaitokset ja tietyin ehdoin myös näiden konserniyhtiöt ovat julkisyhteisöjä. (Karinkanta & al. 2012, 19). Suomessa julkisia hankintoja säätelee hankintalaki. Kilpailuttamisella tarkoitetaan menettelyä, jossa hankintayksikkö ilmoittaa julkisesti tulevasta tavarahan, palvelun tai urakan hankinnasta. Kilpailuttamalla hankintoja pyritään julkisten verovarojen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön, eli hankittavat tuotteet, palvelut ja urakat olisivat hinta-laatusuhteeltaan mahdollisimman edullisia. (Pekkala & Pohjonen 2015, 21-22).

Suomen voimassaolevat hankintalait perustuvat EU:n hankintadirektiiveihin, jotka uudistettiin kokonaisuudessaan vuonna 2004. Direktiivien taustalla on maailman kauppajärjestön WTO:n julkisten hankintojen sopimukseen (Government Procurement Agreement eli GPA- sopimus). Maailmankaupan vapauttamisen edistäminen on GPA- sopimuksen tavoitteena. Kun Suomi liittyi Euroopan talousalueeseen (ETA) vuonna 2004, direktiiveihin pohjautuva sääntely tuli ajankohtaiseksi meillekin. Aikaisemmin hankintasääntely koski lähinnä rakennusurakoiden ja tavaroiden sääntelyä. (Karinkanta & al. 2012, 20-21).

Hankintasäännösten, joita sovelletaan hankintoihin, taustalla vaikuttavia periaatteita ovat tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, avoimuus sekä tavoite julkisten varojen tehokkaasta käytöstä. (Karinkanta & al. 2012, 21-22). Seuraavassa lyhyt kuvailu periaatteista:

- Julkisten varojen tehokas käyttö; hankinnat tulee toteuttaa paras hinta-laatusuhde huomioon ottaen. Hankintojen kilpailuttamisella (riittävä määrä tarjouksia) pyritään saavuttamaan tavoite julkisten varojen tehokkaasta käytöstä.

- Vaatimus tarjoajien tasapuolisesta ja syrjimättömästä kohtelusta; avoimuusperiaate. Kun toimitaan avoimesti, on vaikeaa syrjiä tai suosia yhtäkään tarjoajaa. Tämä toteutuu käytännössä hankintailmoituksen julkaisemisella HILMA-järjestelmässä (EU- laajuisesti TED-tietokannassa) sekä tarjouspyyntöjen julkisuudella. Hankintapäätöksen tekemisen jälkeen myös itse tarjoukset tulevat julkisiksi. Hankintapäätökset pitää myös perustella, jolloin hankintamenettelyn asianmukaisuus tulee todettua.
- Suhteellisuusperiaate; kaikkien hankintaan liittyvien vaatimusten pitää olla oikeassa suhteessa hankinnan kohteeseen nähden. Kohtuuttomia edellytyksiä tulee välttää, soveltuvuusvaatimukset tulee olla suhteessa hankinnan kokoon ja laatuun (liikevaihtovaatimus ym.)

Julkiset hankinnat voidaan jakaa hankinnan arvon perusteella EU -hankintoihin, kansallisiin hankintoihin ja kansallisen kynnsarvon alittaviin hankintoihin.

KANSALLISET KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 25 §)		
Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
Tavara- ja palveluhankinnat	60 000	
Käyttöoikeussopimukset / palvelut	500 000	
Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut	400 000	
Muut erityiset palvelut	300 000	
Rakennusurakat	150 000	
Käyttöoikeusurakat	500 000	
Suunnittelukilpailut	60 000	

EU-KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 26 §)		
Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	135 000	209 000
Rakennusurakat	5 225 000	5 225 000
Käyttöoikeusurakat	5 225 000	5 225 000
Suunnittelukilpailut	135 000	209 000

Kuvio 2. (Hankintailmoitukset internetsivusto 2017)

Kynnysarvojen alapuolelle jääviä hankintoja kutsutaan pienhankinnoiksi. Niistä tulisi ilmoittaa mahdollisimman avoimesti (Neimala & Saariketo 2014, 118–119). Hankintalaissa ei säädellä pienhankintoja, mutta niitä koskevat kuitenkin EU- oikeuden periaatteet

kilpailusta ja tasapuolisesta kohtelusta. Monilla hankintayksiköillä on omia, sisäisiä menettelytapoja pienhankintojen kilpailuttamiseen. Hankintalain mukaisia menettelyjä saa halutessaan käyttää myös pienhankinnoissa (Kontio & al. 2017, 71.)

Uudistettuun hankintalakiin on otettu suositus hankintatoimen organisoinnista. Tarkoituksena on kiinnittää hankintayksiköiden huomiota hallintokustannuksiin, joita hankintojen toteuttaminen julkiselle taloudelle aiheuttaa. Lain perusteluissa kiinnitetään erityistä huomiota hankintastrategioiden laadinnan tarpeellisuuteen. Hankintayksiköiden tulisi järjestää hankintatoimensa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina (Pekkala & Pohjonen 2015, 44-45.)

Organisaatiostrategian linjausten tulisi toimia pohjana koko hankintatoimen suunnittelulle ja myös näkyä käytännön ohjeissa. Hankintatoimen strategialla otetaan kantaa esimerkiksi kysymyksiin yhteishankintojen järjestämisestä, hankintojen sähköisyydestä ja hankintatoimen osaamisesta. Valtion yleinen hankintakäsikirja on laadittu Valtionvarainministeriön aloitteesta, ja se on tarkoitettu valtion virastojen ja laitosten käyttöön. Käsikirjan tarkoituksena on toimia valtionhallinnon hankintakäytäntöjä yhtenäistävänä työkaluna. Myös kunnat voivat hyödyntää valtion hankintakäsikirjaa, kun laativat omia hankintaohjeita (Kontio & al. 2017, 36, 37.) Valtion hankintakäsikirjan voi ladata osoitteesta <http://vm.fi/julkaisu?pubid=20801>.

2.1.1 Hankintalain uudistus pk-yritysten näkökulmasta

Suomessa on vuoden 2015 tilastojen mukaan yhteensä 283 805 yritystä. Näistä pienyrityksiä 15 559 ja keskisuuria 2634. Pk-yrityksissä on henkilöstöä yhteensä 558 584. Heidän liikevaihtonsa on yhteensä 155 miljardia euroa. (Suomen yrittäjät 2017). Hankintalain uudistusta edelsi Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2014 teettämä selvitys, jossa tutkittiin pienten ja keskisuurten yritysten osallistumista, kokemuksia ja näkemyksiä julkisista hankinnoista. Selvitykseen osallistui 607 eri alojen yritystä, kyselyn vastausprosentti oli 10,83 prosenttia. Jopa 82 prosenttia kyselyyn vastanneista oli kokenut eriasteisia hankaluuksia julkisten hankintojen toteutuksessa, ja huomattavan suuri osa eli 72,5 prosenttia vastaajista katsoi, että hankaluudet olivat joskus johtaneet tarjouskilpailuun osal-

listumiseen estymisen. Yleisimpiä ongelmia olivat vaadittujen selvitysten laajuus, monimutkaiset menettelysäännöt, liian laajat kokonaisuudet ja tarjouspyynnön epäselvyys. (Neimala & Saariketo 2014, 3.)

Myös hallituksen esitys eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi (HE 108/2016 vp) otti huomioon erityisesti pk- yritysten aseman ja osallistumisen kilpailutuksiin. Esityksessä mainitaan muun muassa, että suuret hankintakokonaisuudet ja keskitetyt hankinnat ovat lisääntyneet 2000-luvulla, ja voivat vaikeuttaa pienten ja keski suurten yritysten osallistumista kilpailutuksiin. Julkisista hankinnoista saatavat kokemukset ja referenssit ovat tärkeitä asioita pienille ja keskisuurille yrityksille, koska niiden avulla voidaan saavuttaa kasvua ja uusia markkinoita. Lisäksi esityksessä mainitaan, että pk- yritysten osallistumiseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää hallinnollista taakkaa, joka syntyy tarjouskilpailusta ja sen velvoitteista. Ehdokkaiden ja tarjoajien tulee useissa tilanteissa toimittaa tarjoustensa tai osallistumishakemustensa liitteinä useita itse hankkimiaan selvityksiä koskien muun muassa taloudellista ja rahoituksellista tilannettaan, kokemustaan toimittajana tai henkilöstönsä pätevyyttä. Lisäksi voimassa olevan sääntelyn monimutkaisuutta on pidetty ongelmallisena monelle pienyritykselle. Mitä enemmän yrittäjän aikaa menee tarjouskilpailuihin liittyvään hallinnolliseen työhön, sitä vähemmän aikaa jää varsinaiseen liiketoimintaan. (HE 108/2016, 17.)

Seuraavassa esitellään Pekkalan & Pohjosen mukaan (2015, 65) tärkeimmät huomiot hankintalain uudistuksesta pk-yrityksille:

Hankintojen jakaminen

Jotta myös pienemmillä yrityksillä olisi mahdollisuus osallistua julkisiin hankintoihin, hankintalaki kannustaa jakamaan hankinnan osiin. Hankintayksikkö voi tehdä hankintasopimuksen erillisinä osina ja määritellä kyseisten osien kohteen ja koon. Mikäli hankintaa ei jaeta osiin, hankintalaki edellyttää perustelemaan ratkaisun hankinta-asiakirjoissa, hankintapäätöksessä tai erillisessä hankintakertomuksessa. (Kontio & al. 2017,78.)

Liikevaihtovaatimus

Soveltuvuusvaatimuksena saa käyttää liikevaihtovaatimusta siten, että vuotuinen vähimmäisliikevaihtovaatimus on enintään kaksinkertainen hankinnan ennakoituun arvoon suhteutettuna. Hankintayksikön on mainittava tällaista vaatimusta koskevat perustelut tar-

jouspyynnössä tai hankintapäätöksessä. Mikäli hankinta on jaettu osiin, sovelletaan vähimmäisliikevaihtoa koskevaa vaatimusta kuhunkin osaan. Hankintayksikkö voi asettaa vähimmäisliikevaihtoa koskevan vaatimuksen osien ryhmille niissä tapauksissa, joissa saman tarjoajan kanssa tehdään hankintasopimus useista samanaikaisesti toteutettavista osista. (Hankintalaki 85§).

Ryhmittymänä tarjoaminen ja alihankinnat

Toimittajat saavat ilmoittautua ehdokkaaksi tai tehdä tarjouksia ryhmittymänä. Hankintayksikkö ei saa edellyttää ehdokkaiden tai tarjoajien ryhmittymältä tiettyä oikeudellista muotoa tarjouksen tai osallistumishakemuksen tekemistä varten. Ryhmittymältä voidaan kuitenkin edellyttää tiettyä oikeudellista muotoa sopimusaikana, jos se on tarpeen hankintasopimuksen asianmukaiseksi toteuttamiseksi. Hankintayksikkö voi hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä ilmoittaa, miten ehdokkaiden ja tarjoajien on yhdessä ryhmittymänä täytettävä vaatimukset taloudellisesta ja rahoituksellisesta tilanteesta, teknisestä suorituskyvystä ja ammatillisesta pätevyydestä tai muut erityisehdot. Tällaisten ehdokkaiden ja tarjoajien ryhmittymiä koskevien lisäehtojen on oltava objektiivisesti perusteltuja ja oikeasuhteisia. (Hankintalaki 92§).

2.1.2 Hankintamenettelyt

Hankintamenettelyllä tarkoitetaan menettelyä, jonka mukaisesti julkinen hankinta aloitetaan ja toteutetaan ja jonka puitteissa mahdolliset toimittajat voivat jättää tarjouksensa. (JHS 167 Neuvottelumenettelyjen käyttö ICT-hankinnoissa,7). Hankintamenettelyjä ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus, puitejärjestely ja suunnittelukilpailu. Myös suorahankinta on yksi hankintamenettelyistä. Edellä mainituista poiketen suorahankinnan käynnistämisestä ei julkaista hankintailmoitusta. Sähköiset hankintamenettelyt eli sähköinen huutokauppa ja dynaaminen hankintajärjestelmä on myös esitelty tässä kappaleessa.

Hankinnassa käytettävän hankintamenettelyn valintaan vaikuttavat seikat voidaan jakaa hankintalaissa määriteltyihin ja hankintayksikön harkintavallassa oleviin. Hankintalaissa määriteltyjä ovat hankinnan arvo, hankinnan luonne, riskit ja monimutkaisuus ja niistä johtuva neuvottelutarve, hankintaan käytettävissä oleva aika sekä hankinnan valintaperuste. Hankintayksikön hankintakohtaisesti tarkasteltavia ovat muun muassa hankinnan

taustatiedot, hankinnan kohteen ja sopimusehtojen määrittelyn valmiusaste, vaihtoehtoisten ratkaisumallien olemassaolo, markkinoilla toimivien toimittajien lukumäärä sekä hankintayksikön käytössä olevat asiantuntijaresurssit, jotka vaikuttavat hankinnan luonteen, riskien ja monimutkaisuuden arviointiin (JHS 167 Neuvottelumenettelyjen käyttö ICT-hankinnoissa, 7.)

Hankintalain mukaan hankinnassa on käytettävä ensisijaisesti avointa tai rajoitettua menettelyä. Nämä menettelyt ovat hankintalain mukaisista menettelyistä yksinkertaisimmat ja prosessivaiheiltaan selkeästi määritellyt. Ne soveltuvat hankintoihin, joiden osalta hankintayksikkö kykenee tekemään hankinnan kohteen vaatimusten ja sopimusehtojen määrittelyn tarjouspyyntöasiakirjoissa niin tarkasti, että tarjoajan on mahdollista antaa tarjouksensa näiden tietojen perusteella ilman, että tarjouspyynnön saajien lukumäärää rajoitetaan soveltuvuusvaatimuksilla ja ilman, että osapuolet käyvät neuvotteluja joko hankinnan kohteen vaatimusmäärittelystä, sopimusehdoista tai muista seikoista. Valittu hankintalaji ja -malli, sopimusehtojen määrittelyn taso sekä hankinnan kohteen vaatimusmäärittelyn viimeistelyn aste ovat siis avainasemassa valittaessa kilpailutuksessa käytettävää hankintamenettelyä. (JHS 167 Neuvottelumenettelyjen käyttö ICT-hankinnoissa, 7.)

Avoim menettely

Yleisimmin käytetty hankintamenettely. Hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen ja asettaa saataville tarjouspyynnön, joiden perusteella kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä tarjouksen. Avoimen menettelyn käytölle ei ole hankintalaissa rajoituksia. Varsinaisista hankintamenettelyistä avoin menettely on kaikista suoraviivaisin ja yksinkertaisin. Tarjouspyyntöasiakirjojen tulee olla sähköisesti saatavilla heti ilmoituksen julkaisemisen jälkeen. Avoimessa menettelyssä tarjoajia ei ennakoon karsita, vaan hankintayksikkö soveltaa määrittämiään soveltuvusehtoja tarjouksen lähettäneisiin tarjoajiin. Menettely sopii hyvin sekä pienten että suurten yritysten osallistumiseen, koska kaikki vertailuperusteiden mukaan soveltuvat tarjoajat pääsevät varsinaiseen tarjousten tarkastusvaiheeseen. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 65-66.)

Rajoitettu menettely

Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö julkaisee ilmoituksen hankinnasta, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Hankintayksikkö sitten valitsee ehdokkaat, jotka voivat tehdä tarjouksen. Tarjouspyyntöasiakirjat on asetettava sähköisesti ja avoimesti kaikkien saataville jo hankintailmoituksen julkaisemispäivänä,

vaikkei tässä vaiheessa vielä tehdä tarjouksia. Tarjoamisesta kiinnostunut yritys voi tehdä osallistumishakemuksen hankintailmoituksessa ilmoitettujen soveltuvuusvaatimusten mukaisesti. Menettelyyn tulee ottaa vähintään viisi tarjoajaa, tai jos soveltuvuusehdot täyttäviä tarjoajia on vähemmän, niin kaikki ne ehdokkaat jotka täyttävät vaatimukset. Hankintayksikkö voi kuitenkin keskeyttää hankinnan, mikäli katsoo, ettei riittävää kilpailua ole syntynyt. Valituille tarjoajille lähetetään tarjouspyyntö. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 66.)

Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö julkaisee ilmoituksen hankinnasta johon kaikki halukkaat voivat pyytää saada osallistua. Valittujen toimittajien kanssa hankintayksikkö neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista. Neuvottelumenettelyn käyttöä on hankintalaissa rajoitettu, ja sitä voi käyttää vain tiettyjen edellytysten täytyessä. Tällaisia edellytyksiä ovat muun muassa, kun hankintayksikön tarpeita ei voida täyttää olemassa olevia ratkaisuja muuttamatta tai hankintaan kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja. Jos avoimessa tai rajatussa menettelyssä ei ole saatu hyväksyttäviä tarjouksia, voidaan käyttää neuvottelumenettelyä. Neuvottelumenettelyssä valintamenettely on sama kuin rajatussa menettelyssä, mutta mukaan on otettava vähintään kolme ehdokasta. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 68.)

Kilpailullinen neuvottelumenettely

Tämän menettelyn käyttöedellytykset ovat samat kuin edellisen neuvottelumenettelyn. Myös toimittajat valitaan samoin. Hankintailmoituksessa tulee kuvata alustava aikataulu. Tarjosten vertailuperusteena on käytettävä parasta hinta- laatusuhdetta, eli pelkkä hinta ei voi olla vertailun perusteena. Kilpailullinen neuvottelumenettely on tarkoitettu sellaisiin tilanteisiin, joissa hankintayksikkö ei ole pystynyt määrittelemään, millä tavoin sen tarpeet voitaisiin tyydyttää, tai ei osaa arvioida, millaisia ratkaisuja markkinat voisivat tarjota. Tässä menettelyssä voidaan neuvotella hankinnan kaikista näkökohdista, toisin kuin neuvottelumenettelyssä. Kilpailullisessa menettelyssä neuvottelujen edetessä karsitaan ratkaisuvaihtoehtoja, ei varsinaisesti tarjoajia, soveltamalla ennalta määritettyjen hinta-laatusuhteen vertailuperusteita. Kun sopiva ratkaisuvaihtoehto on löytynyt, tarjoajat voivat jättää tarjouspyyntönsä. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 70-71.)

Innovaatiokumppanuus

Hankintayksikkö voi valita käytettäväksi menettelyksi innovaatiokumppanuuden, mikäli hankintayksikön tarvetta ei voi täyttää hankkimalla jo markkinoilla olevia palveluja tai ratkaisuja. Innovaatiokumppanuuden tarkoitus on sopia ensin kehittämisestä ja sitten mahdollistaa kehitetyn palvelun tai tuotteen hankinta ilman, että vielä kilpailutusvaiheessa on tarkkaa tietoa, miten kehitys onnistuu ja mikä on sen lopputulos. Hankintailmoituksessa tulee ilmoittaa hankinnan kohteeseen liittyvä tarve, joka edellyttää uutta innovaatiota sekä vähimmäisvaatimukset jotka liittyvät hankinnan kohteeseen. Hankinta yksikkö valitsee osallistumishakemuksen jättäneistä ehdokkaista ne, jotka osallistuvat neuvotteluihin. Valintamenettely on sama kuin rajoitetussa menettelyssä, mutta innovaatiokumppanuuteen tulee valita vähintään kolme ehdokasta. Valittujen tarjoajien kanssa hankintayksikkö neuvottelee hankinnan kohteen kehittämisestä. Tarjouksia vertaillaan hinta-laatusuhteen perusteella. Sopimuskaudelle hankintayksikkö voi valita yhden tai useamman toimittajan. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 73.)

Puitejärjestely

Puitejärjestely on yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välinen sopimus, jolla vahvistetaan tulevia hankintasopimuksia koskevat hinnat ja suunnitellut määrät sekä muut ehdot. Yleensä puitejärjestelyjä käytetään hankinnoissa joissa hinnat ja tuotteet muuttuvat sopimuskaudella. Puitejärjestely kilpailutetaan käyttäen avointa, rajoitettua, neuvottelumenettelyä, kilpailullista neuvottelumenettelyä tai innovaatiokumppanuutta. Ilman poikkeuksellista syytä, puitejärjestely voi olla voimassa enintään neljä vuotta. Puitejärjestelyyn voidaan valita yksi tai useampia toimittajia. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 77.)

Suunnittelukilpailu

Sellaisissa hankinnoissa, joiden kohteena on jo kilpailuttamisvaiheessa luovan työn tulos (kuten arkkitehtisuunnitelma tai taideteos) hankintayksikkö voi järjestää suunnittelukilpailun. Kilpailussa tuomaristo päättää suunnittelukilpailun voittajan. Kilpailu toteutetaan avoimena tai rajoitettuna kilpailuna. Suunnittelukilpailusta on julkaistava hankintailmoitus ja siihen sovelletaan tarjoajan pakollisia ja harkinnanvaraisia poissulkuperusteita. Kilpailun tuomariston tulee olla riippumaton, luonnollisista henkilöistä koostuva ja mikäli kilpailuun osallistuvilta vaaditaan ammatillista pätevyyttä, vähintään kolmasosalla tuomaristosta on oltava sama pätevyys. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 83-84.)

Sähköiset järjestelmät

Sähköistä huutokauppaa ja dynaamista hankintajärjestelmää säädellään myös hankintalaissa. Sähköinen huutokauppa on jonkin hankintamenettelyn osa, ei itsenäinen menettely. Sähköistä huutokauppaa voi käyttää avoimessa, rajoitetussa ja neuvottelumenettelyssä, kilpailutettaessa uudelleen puitejärjestelyyn valitut toimittajat sekä dynaamisessa hankintajärjestelmässä. Dynaaminen hankintajärjestelmä on täysin sähköinen hankintamenettely tavanomaisille ja markkinoilla yleisesti saatavilla oleville hankinnoille. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 79, 80.)

Suorahankinta

Suorahankinnassa hankintailmoitusta ei tarvitse julkaista ja hankintayksikkö neuvottelee yhden tai useamman toimittajan kanssa hankintasopimuksesta. Hankintalaissa on voimakkaasti rajoitettu suorahankinnan käyttöä. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 75). Suorahankinta on poikkeus yleiseen ja avoimeen kilpailuttamisvelvollisuuteen. Suorahankinnan käytön yhteydessä olisi aina perusteltava, miksi ei voida käyttää vaihtoehtoja, vastaavia tai korvaavia tuotteita tai ratkaisuja. Ilman perustetta menettelyn käyttö on kielletty. Hankinnan huono suunnitteleminen, viivyttely hankinnan tekemisessä tai muut hankintayksikön toiminnasta johtuvat syyt eivät voi olla syynä suorahankinnan tekemiselle (Hankintalain kokonaisuudistuksen valmisteluryhmän mietintö 2015, s. 145–148.)

2.1.3 Hankinta-asiakirjojen julkisuus

Hankinta-asiakirjojen julkiseksi tulemistä säätelee Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999). Hankintaprosessissa tämä vaikuttaa siten, että tarjouskilpailun osallistuneella yrityksellä on asianosaisena oikeus saada tieto kaikista kilpailussa annetuista tarjouksista ja niiden sisällöstä sen jälkeen, kun hankintapäätös on tehty. Liike- ja ammattisalaisuuksien suoja rajoittaa tätä tiedonsaantioikeutta, koska sen mukaan yrityksellä ei ole koskaan oikeutta saada tietoa toisen yrityksen liike- ja ammattisalaisuudeksi katsottavasta tiedosta. Tarjousten vertailussa käytettävä kokonaishinta ei kuitenkaan voi olla liike- ja ammattisalaisuus (Karinkanta & Lahtinen 2017, 154.)

On kuitenkin mahdotonta antaa mitään yleispätevää kaikkiin tilanteisiin soveltuvaan ohjetta siitä, minkälaista tietoa voidaan pitää yrityksen liikesalaisuutena ja minkälainen tieto

sitä ei ainakaan ole. Salassa pidettäviä asiakirjoja julkisuuslain mukaan ovat muun muassa asiakirjat, jota sisältävät tietoja yksityisestä liike- ja ammattisalaisuudesta, muusta vastaavasta yksityisen elinkeinotoimintaa koskevasta seikasta, tai jos tiedon antaminen aiheuttaisi elinkeinonharjoittajalle taloudellista vahinkoa. Arviointiin liikesalaisuuden alaisuudesta yleisesti vaikuttaa se, olisiko tiedolla taloudellista vaikutusta, mikäli se joutuisi kilpailijan tietoon. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 157.)

Kirsi-Maria Halosen Edilex-artikkelissa (2016) on arvioitu julkisuuslain vaikutusta hankintakilpailutuksiin Korkeimman hallinto-oikeuden antamilla päätöksillä. Artikkelissa kävi ilmi, että nykyisen julkisuuslain tavoitteista voidaan olla julkisten hankintojen osalta montaa eri mieltä. Talousvaliokunnan mukaan lakimuutoksen tarkoituksena oli turvata tehokas oikeussuoja ja varmistaa, että asianosaiset voivat varmistua tarjouksensa tulleen vertailuksi asianmukaisesti. Jotta tämä tavoite toteutuisi, tulisi Halosen mukaan asianosaisilla olla oikeus saada tieto myös pisteytyksen perusteina olevista tiedoista riippumatta siitä, onko hankintayksikkö tehnyt ”välipisteytyksiä” vai perustanut pisteet suoraan tiettyyn annettuun yksittäiseen tietoon. Halonen pitää myös ongelmana nykyistä julkisuuslainsäädäntöä, joka takaa kilpailijoille pääsyn toistensa liike- ja ammattisalaisuuksiin silloin, kun näitä on käytetty tarjousvertailuissa. Riski liikesalaisuuksien luovuttamisesta kilpailijalle voi vähentää yritysten kiinnostusta osallistua julkisiin hankintoihin ja siten vaarantaa kilpailun toteutumisen (Halonen 2016).

2.2 Julkisorganisaatio ostajana

Organisaatioiden ostaminen voi olla käytännössä suunnitelmallisempaa kuin kuluttajien. Ostotarpeista suurin osa on ennakoituja ja ostaminen on tarkkojen laskelmien ohjaamaa. Ostajina on usein oman alansa ammattilaiset, jotka toimivat tietyn järjestelmän puitteissa. Yleensä organisaation ostoon vaikuttaa useita henkilöitä. Ostotapahtuman hoitavat varsinaiset ostajat (buyer, purchaser), mutta päätökseen vaikuttavat myös loppukäyttäjät (user), jotka usein voivat olla ostoprosessin käynnistäjiä (initiator) sekä muut asiantuntijat ja vaikuttajat (influencer), joilta saatetaan saada ohjeita ja suosituksia. Organisaation päättäjät (decider) vaikuttavat lisäksi ostoon jotka viime kädessä hyväksyvät tuotteen ja toimittajan. Portinvartijat (gatekeeper) eli tekninen henkilöstö, sihteerit ym. henkilöstö voivat myös vaikuttaa ostoon. Markkinoijan on tunnistettava ryhmän toiminta, jotta

myyntitapahtumat pystytään eriyttämään ja kohdentamaan oikein ja oikeille henkilöille. (Bergström & Leppänen. 2014, 113).

Yksi keskeisimmistä eroista julkisen ja yksityisen sektorin hankintaprosessissa on se, että julkinen hankintayksikkö ei voi yhdistää prosessin vaiheita tai jättää niitä tekemättä esimerkiksi epätarkoituksenmukaisina, vaan kaikki vaiheet on suoritettava voimassa olevan lainsäädännön puitteissa. Kaikista prosessin vaiheista on pääsääntöisesti laadittava kirjalliset asiakirjat. Useimmat julkiset hankinnat kilpailutetaan uudelleen noin neljän, viiden vuoden välein, joten prosessi on jatkuva. Hankintaprosessin vaiheiden kestoon ja määrään vaikuttavat hankinnan arvo (kynnysarvot), monimutkaisuus, valittu menettely ja hankintayksikön omat valmiudet reagoida tapahtuviin muutoksiin (Kontio & al. 2017, 157.)

Organisaatioiden ostamisen systemaattisuuden ansiosta päätöksenteon eri vaiheet ovat selkeämmin havaittavissa, kuin kuluttajien ostoprosessissa. Niin ostajan ja myyjän välillä kuin organisaation sisälläkin ostoprosessiin kuuluu enemmän kommunikaatiota prosessin eri vaiheissa. Organisaation ostoprosessi alkaa tarpeen havaitsemisesta. Myös markkinoija voi antaa ärsyksen tarpeen havaitsemiseen. Määrittelyvaiheessa pohditaan, miten ongelma ratkaistaan, ja määritellään tuotteen tai palvelun oleelliset piirteet. Seuraavaksi on potentiaalisten ostolähteiden etsintä (markkinakartoitus) ja tiedon kerääminen ostokriteerit täyttävistä vaihtoehdoista. (Bergström & Leppänen 2014, 115)

Tärkeimmät ostavan organisaation päätöksentekoon vaikuttavat tekijät Bergström & Leppänen (2014, 116) mukaan:

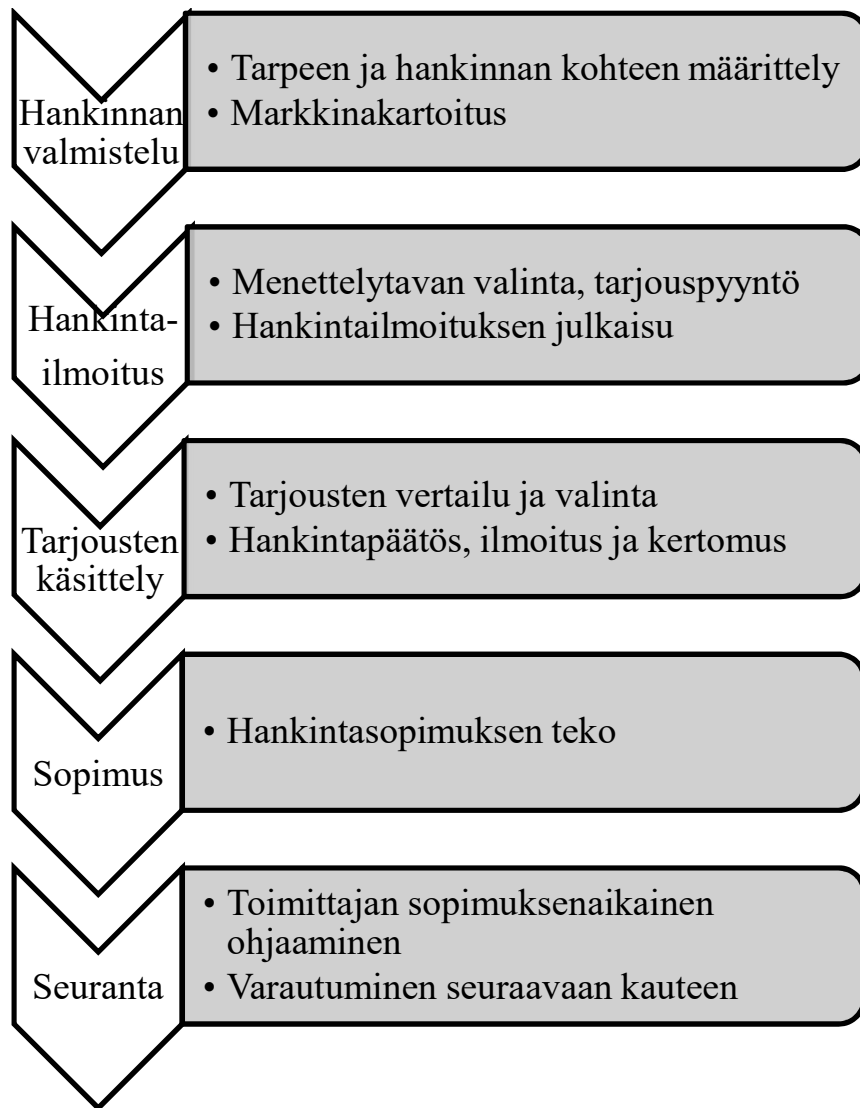
- tuotteen ominaisuudet, ongelmanratkaisukyky ja tarjottu kokonaisuus
- tuotteen ja tuotekokonaisuuksien helppo saatavuus ja toimitusvarmuus
- myyjän luotettavuus ja asiantuntemus (esimerkiksi yksilöllisyys ratkaisuissa ja räätälöinti)
- hintatason ja kaupan ehtojen sopivuus (maksu- ja toimitusehdot)
- toimitusten pitävyys ja nopeus sekä laatustandardien noudattaminen
- informaation saatavuus
- asiantuntevuus asiakaspalvelussa ja asiakassuhteen hoidossa
- oston jälkeiset palvelut (MRO; maintenance, repair, operation. Esim. miten takuut, huolto ja ylläpitopalvelut on järjestetty).

Poiketen yksityisestä organisaatiosta, julkisorganisaation täytyy ylläolevat tiedot esittää jo hankintailmoituksessa, kun taas yksityisellä puolella listan jälkimmäiset osat määritellään vasta sopimuksen teon jälkeen.

Seuraavassa on Pekkalan ja Pohjosen (2015, 24) mukaan kuvattu hankintaprosessin eri vaiheet. Kuvauksessa on huomioituna avoin ja rajoitettu menettely, koska ne ovat yleisimmät ja suositellut menettelyt. Lihavoidulla tekstillä ne kohdat, jotka liittyvät yrityksen osallistumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin hankintaprosessissa.

1. Hankintastrategia ja hankintaohjeet
- 2. Hankintatarpeen kartoittaminen ja hankinnan suunnitteleminen**
3. Hankintamenettelyn valinta
4. Tarjouspyynnön laatiminen
- 5. Hankintailmoituksen julkaiseminen**
6. Tarjouspyyntöasiakirjojen lähettäminen
- 7. Tarjousten laatiminen**
8. Tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen
9. Tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen
10. Tarjousten vertaileminen
11. Hankintapäätöksen tekeminen
12. Tarjoajien informoiminen
- 13. Hankintasopimuksen tekeminen**
14. Jälki-ilmoituksen julkaiseminen
- 15. Sopimuksen täytäntöönpano**

Iloranta & Pajunen-Muhonen (385, 2015) määrittelevät hankintaprosessin suppeammin kolmevaiheiseksi: 1. hankinnan suunnittelu ja valmistelu 2. hankinnan kilpailutus 3. toimittajan sopimuksen aikainen ohjaaminen. Heidän mukaansa julkisten hankintojen lainsäädäntö kattaa lähinnä vain kilpailutus-osion, mikä on kuitenkin murto-osa koko hankintaprosessista. Julkisen sektorin hankintakoulutus ja julkinen keskustelu ovat painottuneet lähes pelkästään kilpailuttamiseen. Tämä puolestaan johtaa siihen, että osaamista ei ole tarpeeksi ja tarjouspyyntö jää epätäsmälliseksi tai hyödyntää toimittajien erilaisia mahdollisuuksia huonosti. Onnistunut hankintaprosessi edellyttää siis perusteellista valmistautumista ja suunnittelua hyvissä ajoin ennen tarjouspyynnön lähettämistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 386, 82).



Kuvio 3. Yhdistelty hankintaprosessin kuvaus (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015; Pekkala & Pohjonen 2015; Kuusniemi-Laine & Takala, 2008.)

2.3 B2B-myyntien erityispiirteet

Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa voidaan olla monin eri tavoin, puhelimitse tai erilaisin sähköisten sovellusten kautta. Yritysten menestymiseen vaikuttaa niiden kyky muodostaa verkostoja, ylläpitää ja hallita niitä sekä toimia niitä hyödyntäen. Yritysten välisessä kaupankäynnissä yksilöiden välinen toiminta on usein ratkaisevaa, joten verkostojen ylläpitäminen edellyttää vuorovaikutusta. Henkilökemia saa ihmiset luottamaan toisiinsa ja toimimaan yhdessä. On entistä tärkeämpää, että vuorovaikutus toimii ja synnyttää sekä ylläpitää osapuolten välistä luottamusta, koska ostajan ja myyjän organisaatiot toimivat yhä useammin strategisessa kumppanuussuhteessa. (Hänti & al. 2016, 10-11).

Myyntityötä tekevistä valtaosa on ammattilaisia, jotka luovat pitkäaikaisia asiakassuh- teita auttamalla asiakkaitaan. He organisoivat oman yrityksensä tekemiset tukemaan asi- akkaidensa ongelmien ratkaisuja kuuntelemalla asiakkaitaan ja arvioiden asiakkaidensa tarpeita (Kortelainen & Kyrö 2015, 26.)

Asiantuntija edustaa oman alansa osaamista, ja siksi harvoin mieltää itsensä myyjäksi. He voivat kuitenkin olla erinomaisia myyjiä, koska he koettavat löytää parhaan ratkaisun asi- akkaan ongelmaan ja tarkastelevat asioita asiakkaan näkökulmasta. Etuna asiantuntijan roolissa on mahdollisuus pitäytyä aidosti kiinnostuneena asiakkaan ongelman ratkaisemi- sesta ilman pakkoa myydä. Ostaja saattaa myös luottaa enemmän asiantuntijaan kuin myyjään, uskoessaan että myyjää ohjaavat myyntitavoitteet vahvemmin kuin oikean rat- kaisun löytyminen asiakkaalle (Hänti & al. 2016, 28.) Myös Kortelaisen ja Kyrön (2015,8) mukaan myyntityö on muuttunut, kun tavoitteena on aiemmin ollut myydä pal- velu ilman että sille olisi edes ollut tarvetta, nykypäivänä B2B- myynti korostuu ensisi- jaisesti monimuotoisena asiakkaan ongelmien ratkaisemisena.

Hänti & al. (2016) mukaan ”myyntityö on toimintaa, jossa itseään tai organisaatiotaan edustavien yksilöiden välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuo- lille arvoa, joka johtaa asiakkaan haasteen ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää taloudellista vaihdantaa”. Asiantuntija osallistuu myyntitapahtumaan joko toimimalla myynnin tukena tai asiakaskohtaamisiin osallistumalla. Tärkeää molemmissa tapauksissa on, että asian- tuntijat ymmärtävät myynnin vaiheet ja roolit. Myyntitapaamisiin ja tarjouksen laatimiseen tietointensiivisellä alalla, kuten ohjelmistoratkaisujen myynnissä, saattaa osallistua myy- jän lisäksi teknisiä asiantuntijoita, projektipäälliköitä ja palvelun tuottajia. Kun paikalla on myyntitiimi, asiakastyytyväisyys lisääntyy ja myyntisykli nopeutuu. Ostajayrityksen edustajat arvostavat asiantuntijan läsnäoloa myyntitapahtumassa, teknisiin ja toimituk- seen liittyviin kysymyksiin saa heti vastauksen. Tämä vähentää myös mahdollisia toimi- tusvirheitä, kun ongelmiin vastataan heti myyntitapahtuman aikana. (Hänti & al. 2016, 28).

Aiemmin ajateltiin myyntityötä lineaarisen myyntiprosessin kautta, jonka mukaan myyn- tityö on ”vuorovaikutteista, henkilökohtaista, maksettuun myynninedistämiseen pohjau- tuvaa toimintaa ostajan ja myyjän välillä”. Jatkuvan muutoksen tilassa on käynyt selväksi, että myyntiprosessin vaiheet eivät enää seuraa lineaarisesti toisiaan, vaan myyjän ja asi- akkaan kohtaaminen voi tapahtua missä järjestyksessä tahansa. Teknologian käyttö on

mahdollistanut sen, ettei myyjää välttämättä tarvita kaikissa myyntitapahtumissa lainkaan. Tällöin myyjän on ostajan kohdatessaan pystyttävä tuomaan lisäarvoa, joka on suurempaa kuin sähköisten sovellusten kautta tapahtuvan kanssakäymisen tuottama lisäarvo. (Hänti & al. 2016, 11).

Kommunikaation ymmärrettävyys saattaa olla teknisten asiantuntijoiden haasteena. Asiakas on saatava ymmärtämään viesti, tämän takia asiantuntijan on hyvä pyrkiä kertomaan tuotteen tai palvelun hyödyistä asiakkaalle selkokielellä. Asiakastapaamisissa teknisen asiantuntijan pitää kertoa, mitä tekniset ratkaisut merkitsevät asiakkaan kannalta, koska ostaja ei välttämättä ymmärrä teknisiä yksityiskohtia eikä niiden vaikutusta toimintaan. Teknisen asiantuntijan myyntitaidoissa on kyse ennen kaikkea hyvistä kommunikaatio- taidoista sekä proaktiivisesta ratkaisun ehdottamisesta. Myyntitapahtuman etenemisen ymmärtäminen on myös oleellista, jotta prosessi etenee aktiivisesti kohti kauppvoja. Asiantuntija voi ehdottaa aktiivisesti seuraavaa tapaamista, pyytää lupaa tehdä tarjous tai ehdottaa oikealla hetkellä palvelun käyttöönottoa. (Hänti & al. 2016, 29.)

2.3.1 B2B- myyntiprosessi

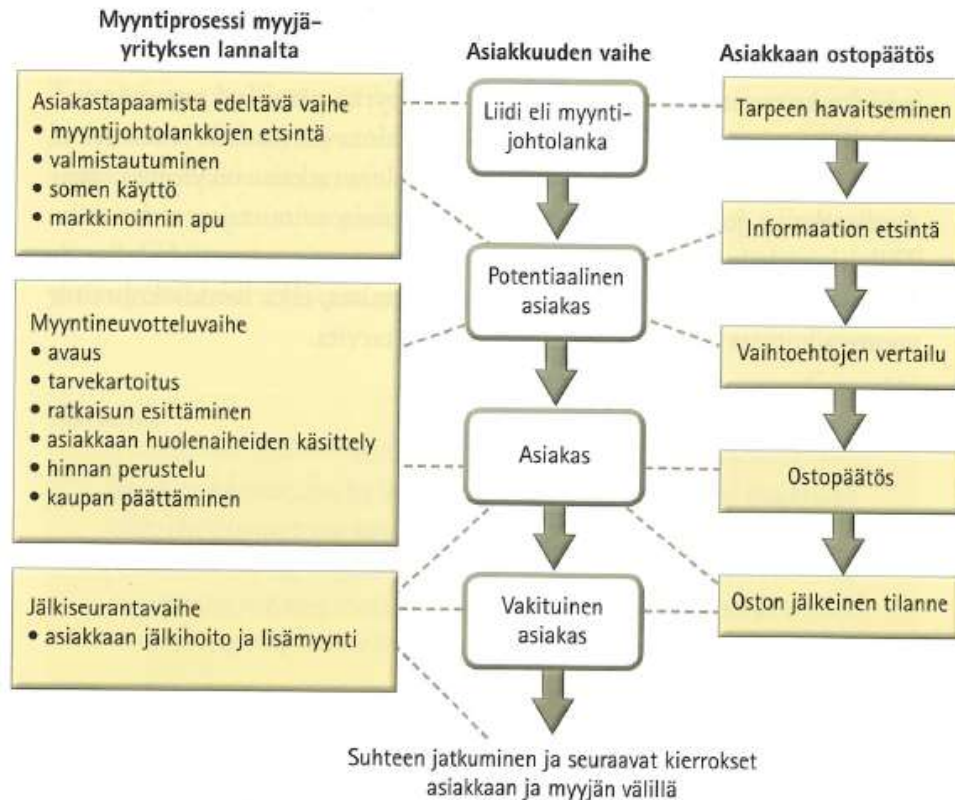
Ammattimaisen organisaation johdon tehtävänä on johtaa myyntityötä määrittämällä myyntistrategia ja kehittämällä myynnin prosessikuvaus. Myyntijohdon tehtävänä on arvioida, millaisia edellytyksiä organisaatiossa tarvitaan, jotta päästään strategian ja tavoitteiden mukaisiin tuloksiin, asiakasyhteistyötä unohtamatta (Hänti & al. 2016, 83.) Myyntiprosessi on vaiheittainen ohje, jonka avulla myyjä kykenee myymään paremmin. (Laine 2008, 62).

Myyntiprosessi vaihtelee eri yrityksissä, joko kuvattuna tai vahvana käytäntönä (Laine 2008, 60). Prosessin malleja ja teorioita on kuvattu jo vuosikymmenien ajan, yksi vanhimmista malleista on Dubinskyn Seven steps of selling- eli myynnin seitsemän askelta (Moncrief & Marshall 2005, 1). Ohjelmistoalalla myynnin mallien uranuurtaja on muun muassa amerikkalainen ohjelmistoyhtiö IBM, joka suunnitteli teorioita myynnin kehittämiseksi. Eri malleissa ja niiden eri versioissa tavoite on kuitenkin sama; kuinka ymmärtää, mitä asiakas haluaa, miten käsitellä monimutkaista päätöksentekokuviota ja miten myydä arvoa niin, että kontrolli säilyy myyjällä (Laine 2008, 61.)

Myyntiprosessi on Laineen (2008, 68-69) mukaan ostoprosessin peilikuva, ja niiden on edettävä samaa tahtia. Myyntiprosessi on myös hyvä kuvata ja dokumentoida. Oikein suunniteltu myyntiprosessi kuvaa (Laine 2008, 70):

- mitä myydään
- kuinka asiakas ostaa
- mikä on paras tapa myydä
- ketkä myyntiin osallistuvat
- mitkä ovat kenenkin vastuut ja velvollisuudet
- millä perusteella myyntiennuste tehdään
-

Hänti & al. (2016, 134) mukaan myyntiprosessi käynnistyy potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta, heidän kohtaamisestaan myyntineuvotteluissa, jotka johtavat sopimukseen sekä syntyneen asiakkuuden jälkihoidosta. Myyntineuvottelun vaiheet ovat (Hänti & al. 2016, 134): avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, asiakkaan huolenaiheiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen ja asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti.



Kuvio 4. Osto- ja myyntiprosessin yhteys. (Hänti & al. 2016, 57.)

2.3.2 Yrityksen osallistuminen hankintakilpailutukseen

Hankintalain tarkoituksena on luoda julkisiin hankintoihin yhtenäiset ja tasapuoliset pelisäännöt. Menestyminen julkisissa hankintakilpailutuksissa vaatii valmistautumista, asiakkaan tarpeiden tuntemista ja myyntistrategian luontia (Kortelainen & Kyrö 2015, 63.) Aikaisemmin tässä työssä esiteltiin julkishallinnon hankintaprosessi kappaleessa 2.2.1. Luetteloon merkittiin lihavoidulla tekstillä ne kohdat hankintaprosessissa, mihin yritys voi vaikuttaa. Seuraavassa on tarkemmin käyty hankintaprosessin kohdat läpi yrityksen kannalta, esitellen yleisimpiä huomioon otettavia asioita osallistuttaessa hankintakilpailutuksiin.

Hankintatarpeen kartoittaminen ja hankinnan suunnitteleminen. Karinkanta & al. (2012, 47) mukaan hankinnan valmistelu on tarjoajan vaikutusmahdollisuuksien kannalta tärkein, koska tässä vaiheessa voidaan vaikuttaa koko hankinnan toteuttamiseen, kun taas myöhemmässä vaiheessa voidaan enää yleensä vaikuttaa toteutuksen pieniin yksityiskohhtiin. Hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen tarjoajan vaikutusmahdollisuudet vähenvät oleellisesti etenkin avoimessa ja rajoitetussa menettelyssä. Yrityksen kannattaa lisäksi tutustua organisaation hankintastrategiaan ja hankintayksikön hankintaohjeistukseen, nämä ovat julkisia asiakirjoja ja niistä saa usein tärkeää tietoa hankintaprosessiin liittyen (Kontio & al.2017, 97). Hankintayksikön kannalta uusissa tai vaativissa hankinnoissa on usein välttämätöntä tehdä tarjontaa kartoittava ennakkokysely tai käydä yritysten kanssa teknisiä keskusteluja. Myös ulkopuolisen asiantuntijan käyttö suunnitteluvaiheessa on suotavaa, mahdollisen esteellisyytilanteen välttämiseksi. (Pekkala & Pohjonen 2015, 340).

Tässä vaiheessa on myös hyvä perehtyä hankintalain määrittämiin pakollisiin ja hankinnanvaraisiin poissulkuperusteisiin. Hankintayksikön on poissuljettava kilpailutuksesta sellaiset yritykset, joissa yritys itse tai sen edustaja on saanut lainvoimaisen tuomion tietystä rikoksista. Hankintalain 80. pykälässä on tarkemmin määritelty kyseiset rikokset, kuten lahjuksen antaminen, ihmiskauppa, työoloihin liittyvät rikokset (työturvallisuusrikokset, työsyRJintä) ja vero-, työeläkevakuutus- tai avustuspetos. Näissä tapauksissa poissulkemisessa ei ole hankintayksiköllä harkintavaltaa, mutta se edellyttää kuitenkin aina lainvoimaista, enintään viisi vuotta sitten annettua tuomiota, joten vireillä olevan oikeudenkäynnin perusteella velvollisuutta poissulkuun ei ole (Kontio & al. 2017,171.)

Harkinnanvarainen poissulkuperuste tarkoittaa sellaisia kriteereitä, joilla hankintayksikkö voi halutessaan poissulkea yrityksiä kilpailutuksesta. Nämä kriteerit esitetään hankintalain 81. pykälässä. Niitä ovat muun muassa yrityksen konkurssi/velkasaneerausohjelma vahvistettu, Suomen tai EU:n lainsäädännön ympäristö-, sosiaali- ja työoikeudellisten velvoitteiden rikkominen tai yritys on syyllistynyt väärin tietojen antamiseen tai laiminlyönyt vaadittavien tietojen antamisen. Harkinnanvaraisia poissulkuperusteita ei ole tarve ilmoittaa erikseen, mutta se olisi suositeltavaa selvyyden ja avoimuuden vuoksi hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä (Kontio & al. 2017, 172-173.) Yrityksen on siis hyvä selvittää jo hyvissä ajoin, onko yrityksellä tai sen edustajalla kyseisiä pakollisia tai edes harkinnanvaraisia poissulkuperusteita.

Hankintailmoituksen julkaiseminen. Yrityksen on hyvä tietää, että hankintailmoituksen tekeminen korrektisti on tärkeää, sillä mikäli hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön välillä on ristiriitaa, ratkaistaan se hankintailmoituksen hyväksi. Julkaistu ilmoitus sitoo hankintayksikköä, ja toimittajan vaikutusmahdollisuudet hankintaan ovat huomattavasti pienempiä kuin edellisessä valmisteluvaiheessa. Hankintailmoituksessa ilmoitetuista seikoista voidaan poiketa oikeastaan vain julkaisemalla korjausilmoitus tai keskeyttämällä hankinta. Tämän takia hankintailmoitus kannattaisi tehdä mahdollisimman yleisellä tasolla, niin että mahdolliset tarkennukset ja täsmennykset voidaan tehdä tarjouspyynnössä. (Karinkanta & al. 2012, 55-56).

Hankintalaissa (10. luku) on määritelty yksityiskohtaisesti tarjoajan soveltuvuusehtojen asettamisesta. Ehtoja voi olla liittyen yrityksen oikeudellisiin, taloudellisiin, rahoitukseen ja teknisiin tietoihin (Kontio & al. 2017, 169-170.) Tällaisia voi olla muun muassa selvitys laadunvarmistuksesta, tiedot henkilöiden koulutuksesta ja ammatillisesta pätevyydestä, erilaiset referenssit ja selvitys ympäristönhallinnan toimenpiteistä (Kontio & al. 2017, 178).

Tarjouspyyntöä koskevat lisäkysymykset on yleensä pyydettävä tiettyyn päivämäärään mennessä. Jollekin tarjoajalle antamista lisätiedoista tulee informoida myös muita tarjoajia tasapuolisesti. Määräajassa esitetyt kysymykset on koottava yhteen (ilman kysyjän nimeä) ja vastaukset annetaan tiedoksi kaikille. Samoin epäselvää tai puutteellista tarjouspyyntöä voidaan tarvittaessa täsmentää lähettämällä kaikille ehdokkaille (tarjoajille) uusi tarkennettu tarjouspyyntö. Hankintaprosessi on kuitenkin aloitettava alusta, mikäli

puutteet ovat niin olennaisia, että mahdolliset uudet tarjoajat voisivatkin olla kiinnostuneita muuttuneista hankintaehdoista. (Pekkala & Pohjonen 2015, 505-506).

Tarjousten laatiminen. Lähtökohtaisesti tarjouspyyntö pitäisi laatia niin selkeäksi ja yksiselitteiseksi, että sillä on mahdollista saada yhteismitallisia ja vertailukelpoisia tarjouksia. Aina näin ei kuitenkaan ole. On kuitenkin tärkeää huolehtia siitä, että tarjoaja vastaa kaikkiin vaatimuksiin tarjouspyynnössä edellytetyllä tavalla. Tärkeää on myös tarjota sitä mitä pyydetään, vaikka tarjoajalla olisi parempi ehdotus. (Karinkanta & al. 2012, 88- 89).

Seuraavassa Karinkanta & al. (2012,89) tekemässä luettelossa on esitettyä asioita, jotka tarjouspyynnöstä pitäisi selvittää:

1. Mitkä ovat hankinnan kohteen vähimmäisvaatimukset?
2. Mitä asiakirjoja tarjoukseen tulee liittää?
3. Millä perusteella tarjouksia vertaillaan: mitkä hinnat vaikuttavat vertailuun ja mitä muita seikkoja tarjousten vertailussa mahdollisesti huomioidaan?
4. Millaisiin sopimusehtoihin tarjouksessa tulee sitoutua?
5. Milloin ja missä muodossa tarjous tulee antaa?
6. Miten pyydetään lisätietoja, jos tarjouspyyntö on epäselvä, ja miten tarjoaja saa tiedon mahdollisista tarjouspyynnön täsmennyksistä?

Tarjouksessa olisi hyvä tuoda esille juuri niitä seikkoja, joilla on merkitystä vertailussa. On hyvä myös kiinnittää huomiota siihen, millä perusteella ja millaisiin selvityksiin perustuen tarjouksia vertaillaan. Mikäli yritys on nykyinen toimittaja, tarjous kannattaa silti tehdä mahdollisimman kattavasti, koska tarjouksia vertaillaan keskenään eikä hankintayksikkö voi käyttää vertailussa omia tietojaan vaan ainoastaan tarjouksessa olevia tietoja. Tarjous on aina lopullinen, eikä sitä voi parantaa jättämisen jälkeen, joten siitä kannattaa tehdä kerralla niin hyvä kuin mahdollista. (Karinkanta & Lahtinen 2017,111-112.)

2.4 Kohdeyrityksen esittely

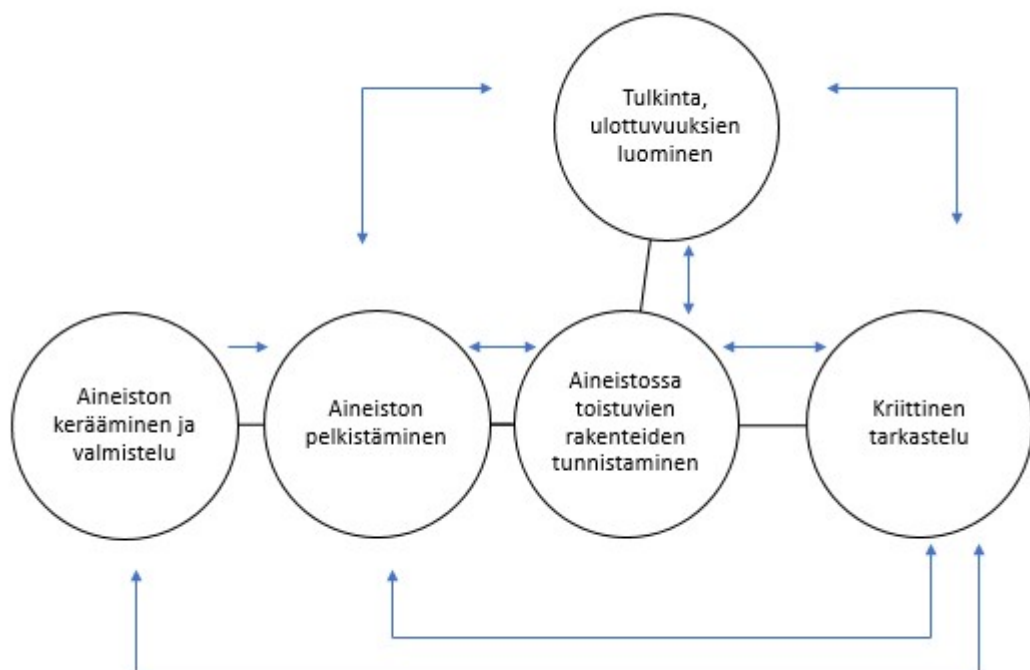
Tutkimuksen kohdeyritys on pirkanmaalainen ICT-alan keskisuuri yritys. Yritys tuottaa räätälöityjä ohjelmistoratkaisuja eri alojen tarpeisiin. Yrityksellä ei ole ollut myyntiä julkishallinnon organisaatioille. Toimitusjohtaja kuitenkin katsoo, että julkishallinto olisi

potentiaalinen ja haluttava asiakas tulevaisuudessa, ja yritys onkin päättänyt osallistua jatkossa kilpailutuksiin. Heitä kiinnostaa uudistettu hankintalaki ja mahdollisuus lisätä omaa osaamista kilpailutukseen ja hankintaprosessiin osallistumiseen liittyen. Kiireinen työtilanne ei ole antanut mahdollisuutta perehtyä tarpeeksi kattavasti hankintalakiin ja sen uudistuksiin, saati selvittää, miten parantaa yrityksen edellytyksiä osallistua ja menestyä tarjouskilpailuissa.

3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleisesti kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Näiden eroista on keskusteltu jo pitkään, ja eroja on pyritty havainnollistamaan monin tavoin. (Hirsijärvi & al. 2008, 131-132.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä keskittyy nimensä mukaisesti ilmiöiden laadullisiin seikkoihin, ja sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa otteessa tutkimus perustuu enemmän tutkijan omiin havaintoihin ja tutkittavien kanssa käytyihin keskusteluihin kuin mittausvälineiden välittämään tietoon. Kohdejoukon valinta on tarkoituksenmukaista satunnaisuuden sijaan. (Hirsijärvi & al. 2008, 157, 160.) Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavat pääsevät esille, kuten mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit (Hirsijärvi & al. 2008, 160). Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia. Tutkija tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät useinkaan ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin kvalitatiivisten menetelmien suunnittelua (Ojasalo & al. 2014.)

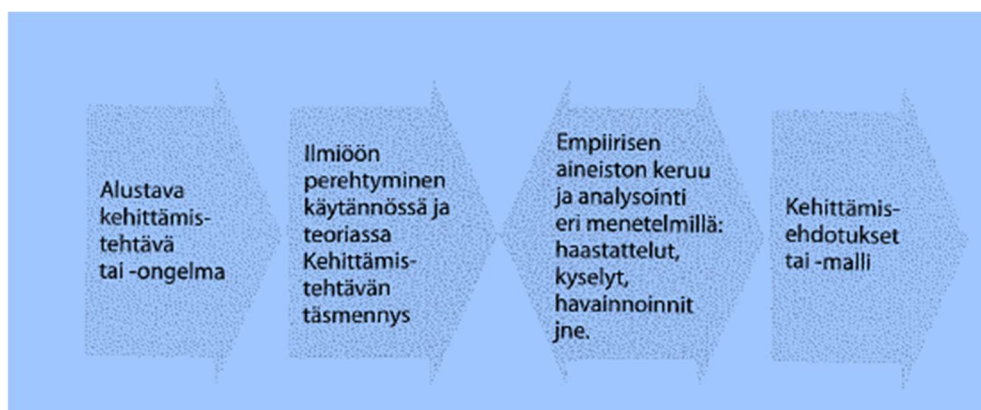


Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli. (Muokattu, Ojasalo & al. 2014, 138.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kartoittava, eli etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä (uusi myyntiprosessi kohdeyritykselle).

3.1.1 Tapaustutkimus

Liiketaloustieteissä tapaustutkimus on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia, ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Kun tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja ideoita, tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaus (case) eli tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa kuten palvelu, toiminta tai prosessi, kuten tässä työssä (Ojasalo & al. 2014, 52). Tapaustutkimuksessa ei siis viedä vielä käytännössä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. (Ojasalo & al. 2014, 37.) Tässä työssä on tarkoitus kehittää kohdeyritykselle myyntiprosessi julkishallinnon myyntiä tukemaan.



Kuvio 6. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo & al. 2014, 54).

Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on pyrkiä tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miksi?” ja ”miten?”. Tutkimuksen kohteita on siis tapaustutkimuksessa vähän, usein vain yksi. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, toiminto tai prosessi. Työelämän kehittämistyössä tutkimuksen kohde valitaan aina käytännön tarpeen mukaan ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo & al. 2014, 52-53).

3.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkittavasta tapauksesta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva monenlaisia menetelmiä käyttämällä. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. (Ojasalo & al. 2014, 55). Tämä työ on laadullinen tutkimus, ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa, kuten analysoimalla kirjallisia aineistoja ja haastatteleamalla asiantuntijoita.

Kirjallista aineistoa kerättiin hakemalla ajankohtaisia artikkeleita ja kirjallisuutta hankintalaista ja sen uudistuksesta, myyntiprosesseista ja hankintakilpailutuksesta. Hakuja tehtiin erilaisista tietokannoista, kuten korkeakoulujen Finna ja Andor, ProQuest, EBSCO ym. Hakusanoina käytettiin muun muassa ”hankintalaki”, ”public procurement”, ”myyntiprosessi”, ”sales process” ja ”hankinta”.

3.2.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimus- ja kehittämistyössä yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelulla saadaan nopeasti kerätyksi syvälistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Kun kehittämiskohde on vähän tunnettu, haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelujen tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. (Ojasalo & al. 2014, 106). Tässä työssä haastatellaan hankinta-alan asiantuntijoita kysyen muun muassa uuden hankintalain vaikutuksista pk-yrityksen osallistumiseen hankintakilpailutukseen ja muista hankintaprosessissa huomioon otettavista asioista. Haastattelujen tavoitteena tässä työssä on saada tukea jo kirjallisuudesta löytyneisiin tuloksiin ja löytää uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen sekä saada syventävää tietoa.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella haastattelun kulun mukaisesti. Kysymysten tarkat sanamuodot voivat myös vaihdella. Osa kysymyksistä voidaan jättää esittämättä, ja vastaavasti voidaan esittää uusia, mieleen tulevia kysymyksiä haastattelun kuluessa. (Ojasalo & al. 2014, 108).

CIT-menetelmä eli Critical Incident Technique (kriittisten tapahtumien tekniikka) on hyvin erityisesti palveluyritysten toiminnan kehittämiseen sopiva syvähaastattelutapa. Tekniikassa pyydetään haastateltavaa (tässä tapauksessa kohdeyrityksen toimitusjohtaja) kertomaan jostain erityisen hyvin onnistuneesta palvelutapahtumasta ja toisaalta jostain epäonnistuneesta palvelutapahtumasta. Poikkeuksellisen hyvää tai huonoa palvelua kutsutaan tässä kriittiseksi tapahtumaksi. Haastattelun jälkeen haastattelijan tehtävänä on analysoida, mitkä tekijät tekivät palvelutapahtumasta onnistuneen tai epäonnistuneen. (Ojasalo & al. 2014, 109). CIT- menetelmää on tässä työssä käytetty löytämään kohdeyrityksen myynnin tämänhetkiset vahvuudet ja heikkoudet, jotta voidaan löytää juuri kohdeyritykselle sopiva myyntiprosessi.

3.2.2 Haastateltavien esittely

Asiantuntija 1. Hankinta-asiantuntija. Kokemusta julkisista hankinnoista yli 20 vuoden ajalta. Neuvoo sekä julkisen puolen että yritysten henkilökuntaa hankintoihin liittyvissä ongelmatilanteissa kaupunkialueella (yli 300 000 asukasta alueella). Haastattelu 3.5.2017.

Asiantuntija 2. Kaupungin (yli 200 000 asukasta) hankinta-asiantuntija. Ollut mukana kehittämässä innovatiivisia hankintaprosesseja kaupungille. Haastattelu 11.5.2017.

Asiantuntija 3. Kaupungin (alle 100 000 asukasta) hankinta-asiantuntija. Tekee työsään hankintakilpailutuksia. Haastattelu sähköpostitse 29.8.2017.

Haastattelu 4. CIT- haastattelu. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja. Johtaa myyntityötä, tekee myös itse myyntiä. Haastattelu 9.6.2017.

3.3 Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

Tutkimuksen ydinosa on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Tutkijalle selviää analyysivaiheessa, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Analyysivaiheessa voi käydä niinkin, että tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt

asettaa. (Hirsjärvi & al. 2008, 216.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa (kuten tässä työssä) ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin, analyysiä ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa toisin sanoen analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi & al. 2008, 218.)

Analyysitapoja on karkeasti kuvattuna kaksi: selittämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa; sekä ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa käytetään tavallisesti laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi & al. 2008, 219.) Työhön valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan. Tässä työssä se on ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Laadullisessa työssä tutkija tekee jo alustavia valintoja aineistoon tutustuessaan ja sitä teemoittaessaan. Tavallisimmat analyysimenetelmät laadulliseen aineistoon on teemoittelu, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi 2008, 219.)

Tässä työssä käytetään sisällönanalyysiä. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysiä voi pitää yksittäisen metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta näkyy, mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. (Tuomi & Sarajärvi 2009,91-92.) Ensin rajataan aineistosta oleellisin ja tärkein asia tutkimusongelmaa ajatellen. Sen jälkeen aineisto koodataan, tässä työssä haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi ja muu aineisto lajiteltiin aihealueiden mukaan. Aineisto luokiteltiin eli järjestettiin ja ryhmiteltiin. Aineistosta nousi esiin samankaltaisuuksia, teemoja, joista lopulta saatiin tutkimuksen ongelmaan vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009,93.) Teemoja, jotka tässä työssä nousivat esiin, olivat: yrityksen osallistuminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa hankintaprosessiin, tarjouksen täsmällisyys ja myyntiprosessin suunnitelmallisuus. Aineistosta saatujen vastatusten pohjalta sekä kirjallisesta aineistosta kehitettiin myyntiprosessi kohdeyritykselle.

4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöllä on haluttu saada vastaus kysymykseen: Miten ICT-alan yritys voi lisätä myyntiä julkishallinnon organisaatioille? Koska julkishallinnon organisaatiot joutuvat hankintalain säätelemänä kilpailuttamaan tietyt hankinnat, on myynnin edellytyksenä usein osallistuminen hankintakilpailutukseen. Jotta kilpailussa menestyy, on tarjous tehtävä mahdollisimman hyvin. Tämä vaatii yritykseltä selkeää prosessia, joka alkaa jo ennen hankintailmoituksen julkaisemista, ja jatkuu aina siihen asti, kun mahdollinen sopimus allekirjoitetaan, ja usein vielä tämän jälkeenkin. Tutkimusaineistona oli asiantuntijoiden haastattelut. Näistä nousi esiin tiettyjä teemoja, joiden pohjalta on kehitetty kohdeyritykselle oma myyntiprosessi julkishallinnon kilpailutukseen osallistumiseksi.

Seuraavassa esittelen ensin kohdeyrityksen lähtötilanteen sekä vahvuudet ja heikkoudet julkishallinnon kilpailutuksiin osallistuttaessa. Sen jälkeen esittelen myyntiprosessin, jonka avulla kohdeyritys voi organisoida osallistumisen hankintakilpailutuksiin ja jonka tavoitteena on yrityksen menestyminen mahdollisimman hyvin tarjouskilpailuissa.

4.1 Kohdeyrityksen haasteet ja vahvuudet

Kohdeyrityksen selkein haaste on se, ettei yrityksellä ole kokemusta myynnistä julkishallinnon organisaatiolle tai hankintakilpailutukseen osallistumisesta. Kun haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa haasteista ja vahvuuksista, hän käytti esimerkkeinä yritysmyyntissä huomaamiaan seikkoja. Haastattelun aikana hän peilasi niitä kokemuksia siihen, millainen käsitys hänellä on julkishallinnon hankintaprosessista ja pohti myös mahdollisia ongelmia ja vahvuuksia kilpailutukseen osallistumisen kannalta. Seuraavassa esittelen yrityksen haasteet toimitusjohtajan haastattelun pohjalta.

Ensimmäisenä haasteena yrityksellä on se, ettei olla päästy tarpeeksi ajoissa myyntitapahtumaan mukaan. Näin ollen ei ole voitu vaikuttaa siihen, millaisia ratkaisuja asiakkaalle voisi ehdottaa. Tämä estää myös hyvän ja avoimen kommunikaation muodostumisen yrityksen ja asiakkaan välille. Toisena haasteena kohdeyrityksellä on se, että ICT-alalla usein halutaan tarjota asiakkaalle juuri hänelle räätälöity ratkaisu, mikä taas ei aina ole mahdollista julkisissa kilpailutuksissa, koska ratkaisu on jo etukäteen hyvin tarkasti

määritelty hankintailmoituksessa. Toimitusjohtajan mukaan julkisen organisaation hankintaosaamisen taso voi olla huono tarjouspyyntöä tehtäessä, eikä yritys voi tai halua tarjota ”huonoa ratkaisua”. Aikaisemmin yrityksellä ei myöskään ole ollut tarpeeksi referenssejä osallistua isompiin kilpailutuksiin, mutta tällä hetkellä tilanne alkaa olla jo toinen. Lisäksi yrityksessä ei olla ymmärretty/otettu selvää, kuka on päättävässä asemassa ja vaikuttaja asiakasorganisaatiossa.

Vahvuutena yrityksen henkilöstöllä on toimitusjohtajan mukaan hyvät kommunikaatio- ja vuoropuhelutaidot. Tämän takia hän katsoo, että yritys voisi menestyä erityisen hyvin neuvottelumenettelyissä, koska niissä vuoropuhelun ja kommunikaation merkitys on suuri, samoin suunnitteluun pääsee mukaan alusta saakka. Hänen mukaansa myynti onnistuu, kun päästään tarpeeksi ajoissa mukaan vuoropuheluun ja suunnitteluun.

4.2 Haastatteluiden tulokset

Opinnäytetyöhön haastateltiin kolmea hankinta-alan asiantuntijaa. Heiltä kysyttiin muun muassa uudistetun hankintalain vaikutuksesta pk- yritysten osallistumiseen hankintakilpailutuksiin, mitä haasteita yrityksillä yleensä on osallistuessaan kilpailutuksiin, miten yritys voi menestyä hankintakilpailutuksissa sekä miten ICT-alan hankinnat eroavat muiden alojen hankintaprosesseista. Haastatteluista ja alan kirjallisuudesta räätälöitiin kohdeyritykselle prosessikuvaus jonka avulla kohdeyritys voi organisoida myyntiä julkishallinnon sektorille, eli käytännössä osallistua julkishallinnon hankintakilpailutukseen. Prosessi on jaoteltu kolmeen osioon; valmistelu, tarjouspyyntöön perehtyminen ja tarjouksen tekeminen. Kuten edellä on mainittu, hankintapäätös ja sen jälkeiset vaiheet, kuten sopimuksen teko ja sopimuksen aikainen toiminta on rajattu tästä työstä pois.

Valmistelu. Tämä vaihe kattaa kohdeyrityksen vaikutusmahdollisuudet ennen kuin hankintailmoitus on tehty. Vaiheeseen kuuluu monia erilaisia toimia, ja se on erittäin tärkeä yrityksen kannalta. Ensimmäiseksi yrityksen on hyvä kartoittaa mitä myydään ja kenelle myydään, eli ne julkishallinnon asiakkaat ja hankintakohteet, jotka ovat yrityksen myyntitavoitteiden kohteena. Sen jälkeen näitä asiakkaita ja kohteita pitää seurata aktiivisesti eri kanavia pitkin, kuten internet-sivustot, sosiaalinen media, paikalliset lehdet ja tietenkin HILMA-sivusto, jotta olisi jo ajoissa tietoinen mahdollisista tulevista hankkeista. Sil-

loin voi parhaassa tapauksessa päästä osallistumaan hankkeen suunnitteluun, saada mahdollisimman paljon tietoa tulevasta hankinnasta ja näin myötävaikuttaa omiin mahdollisuuksiin onnistua kilpailutuksessa, mikäli sellainen lopulta järjestetään. ”*Ensinnäkin kannattaa seurata Hilman ilmoituksia sekä pienemmissä hankinnoissa myös hankintayksiköiden muita ilmoituskanavia (Pienhankintapalvelu, internet-sivut ym.), jotta ylipäätään pääsee selville käynnissä olevista kilpailutuksista*” (asiantuntijan haastattelu 29.8.2017.)

Myös aktiivista markkinointia kannattaa harkita, eli ottaa rohkeasti yhteyttä organisaation päättäjiin ja osallistua samoihin tilaisuuksiin kuin organisaatio. ”*Hankinta pitää lähteä aina tarpeesta, mutta varmasti yrityksen olisi hyvä olla aktiivinen ja tarjota palveluitaan. Myydä saa virkamiehellekin*” (asiantuntija haastattelu 3.5.2017).

Yrityksen tunnettavuus on myös etu siinä vaiheessa, kun hankintailmoitus on tehty, koska tällöin hankintaorganisaatio voi lähettää tarjouspyynnön suoraan haluamalleen yritykselle. Se on selkeä vihje siitä, että he ovat kiinnostuneita juuri sen yrityksen tuotteista ja osaamisesta. Esimerkiksi pienhankinnoissa tämä voi olla suurikin etu yritykselle, kun hankinnat voidaan toteuttaa ilman kilpailutusprosessia. Useammassa haastattelussa kävi ilmi myös ajoituksen tärkeys: ”*Tarjouspyyntöjä luetaan liian myöhään. Alkuvaihe on tärkein. Myyntiprosessi on onnistunut, kun mukana ollaan heti ilmoituksen julkaisemisesta lähtien*” (asiantuntijan haastattelu 3.5.2017)

Aineistosta tuli selkeästi esille myös se, että yrityksen pitää olla aktiivinen jo ennen hankintailmoituksen julkaisemista. Hankintalaki antaa mahdollisuuden käyttää markkinakartoituksessa myös toimittajia/tarjoajia, kunhan neuvojen käyttäminen ei johda kilpailun vääristymiseen eikä ole syrjimättömyyden ja avoimuuden periaatteiden vastaisia. Kartoitettavien neuvottelujen käyminen vain yhden toimittajan kanssa saattaisi johtaa siihen, että tarjouspyynnöstä muodostuisi tätä yhtä yritystä suosiva tai muut poissulkeva. Neuvottelujen käyminen vain yhden toimittajan kanssa ei kuitenkaan itsessään ole kiellettyä, jos niiden tuloksena syntyvä tarjouspyyntö ei vaaranna tarjoajien tasapuolista ja syrjimätöntä kohtelua tarjouskilpailussa. Kilpailun vääristymisen voisi välttää käymällä keskustelua avoimesti useampien toimittajien kanssa. Yrityksen kannattaa itse olla varovainen osallistuessaan markkinakartoitukseen ja hankinnan valmisteluun, siten voi välttää mahdolliset ongelmat kilpailutuksen myöhemmässä vaiheessa.

Eräs kaupunki käyttää erityisiä tutustumisiltoja (tiedotustilaisuuksia) yrityksille tulevaisuuden mittavien ja innovatiivisten hankkeiden esittelyyn ja niiden toteuttamisen keskusteluun (asiantuntijan haastattelu 11.5.2017). Kuitenkin toisen, pienemmän kaupungin asiantuntija kertoi markkinavuoropuhelusta näin: ”*Sanoisin, että meillä markkinavuoropuhelu on edelleen liian vähän käytetty tapa selvittää markkinoiden nykytilaa ennen varsinaista kilpailutusta. Toki merkittävässä koko kaupunkiorganisaatiota koskevissa ns. yhteishankinnoissa tällaista tehdään, mutta monesti se on vähän epävirallisempaa keskustelua joidenkin tiedossa olevien tarjoajien kanssa. Eli varsinaisia Hilmaan lähetettyjä ”kutsuja markkinavuoropuheluun” on tehty tosi harvoin. Suurin syy tähän on se, että kaikkiin kilpailutuksiin ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi resursseja*” (asiantuntijan haastattelu 29.8.2017.) Vaihtelua siis esiintyy hyvinkin paljon Suomen sisällä.

Tarjouspyyntöön perehtyminen. Kuten aiemmin on todettu, hankintalain piiriin kuuluvista hankinnoista on tehtävä julkinen hankintailmoitus. Suomessa hankintailmoitukset julkaistaan HILMA- järjestelmässä internetosoitteessa www.hankintailmoitukset.fi. Hankinnat, jotka ylittävät EU- kynnyksarvot, julkaistaan Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa internetosoitteessa <http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do> (TED-tietokanta). Mikäli yritys on kiinnostunut vain kotimaisista hankinnoista, riittää HILMA-ilmoitusten seuraaminen. Hankinta-asiamies.fi palvelu tarjoaa maksullista hankintailmoitusten vahtipalvelua, jolloin yritys voi tilata automaattisesti itseään kiinnostavat hankintailmoitukset esimerkiksi sähköpostiinsa.

Tässä vaiheessa yrityksen on tehtävä päätös, lähteäkö hankintakilpailutukseen vai ei. Tähän vaikuttaa muun muassa tarjouspyynnön soveltuvuusehdot tarjoajalle sekä millä perusteilla tarjouksia vertaillaan ja mikä on hankinnan kokonaisarvo. Kilpailutukseen osallistuminen lisää yrityksen tunnettavuutta julkishallinnon organisaatioissa, kun kaikki osallistumishakemukset käsitellään huolellisesti ennen päätöksen tekemistä. On suositeltavaa lähteä rohkeasti tarjouskilpailuihin, vaikka onnistuminen olisi epävarmaa. Haastatteluista kävi ilmi yleinen ongelma pk-yrityksillä: ”*Itsensä karsiminen pois: en kuitenkaan voita, en siis edes tarjoa*” (asiantuntijan haastattelu 3.5.2017)

Useammassa haastattelussa (asiantuntijan haastattelu 3.5.2017 ja asiantuntijan haastattelu 11.5.2017) tuli esille mahdollisuus pk-yrityksen verkostoitumiseen muiden toimittajien kanssa ja ryhmittymänä tarjoaminen. ”*Hankintojen koko tulee kasvamaan tulevaisuu-*

dessa (maakunnat, SOTE, jne.). Pienempien yritysten kannattaa verkostoitua, etsiä kumppaneita joko kilpailijoista tai omaa toimintaa täydentäviä toimittajia. Yritysten väliset sopimukset on hyvä tehdä joissa valmiiksi, jotta voi osallistua nopeastikin kilpailutuksiin ryhtymäänä.” Kohdeyrityksen olisi hyvä jo ennalta tehdä verkostoitumista muiden yritysten kanssa, ja mahdollisesti sopiakin tulevista yhteisistä projekteista, jotta siinä vaiheessa, kun hankintailmoitus julkaistaan, yritykset pääsisivät heti tekemään yhdessä tarjousta ja osallistumaan kilpailutukseen.

Tarjous Tässä vaiheessa tarjoajan vaikutusmahdollisuudet ovat lähinnä mahdolliset tarjouspyyntöä koskevat lisäkysymykset ja oman tarjouksen teko. Asiantuntijan haastattelussa 3.5.2017 tuli ilmi, että pk-yritykset käyttävät liian vähän tilaisuutta lisäkysymysten tekoon. Toisaalta toinen asiantuntija (haastateltu 29.8.2017) kertoi lisäkysymysten esittämisestä näin: ”*Kyllä tätä mahdollisuutta käytetään paljonkin, ja kysymyksiä saattaa tulla ihan laidasta laitaan. Yleisimmät kysymykset vaihtelevat tosi paljon riippuen kilpailutuksen kohteesta, mutta monesti ne koskevat esim. soveltuvuus- / kelpoisuusehtojen mahdollista lieventämistä (jos kysyjä esim. kokee että ei täyty vaatimuksia, mutta haluaisi kuitenkin osallistua), tai sitten varsinaisen hankinnan kohteen määrittäviä / ominaisuuksia (tekniset vaatimukset, tuotteiden mitat tms.)”*

Asiantuntija kertoi myös, että monesti kysytään myös tarjousten pisteytysperusteista, mikäli niitä ei tarjouspyynnössä ole riittävän tarkasti ilmoitettu. Monesti kysyjien tavoitteena on saada tarjouspyyntö ”muokattua” sellaiseen muotoon, että juuri kysyjällä olisi parhaat mahdollisuudet menestyä kilpailutuksessa. Oikeuskäytännön mukaan tarjouspyyntöä ei kuitenkaan merkittävästi saisi muuttaa kesken menettelyn, mutta merkittävä muutos on tietysti varsin tulkinnanvarainen käsite.

Yrityksellä kannattaa olla hankintakilpailutuksiin tarvittavat asiakirjat ajan tasalla ja valmiina kilpailutusta varten. Yrityksessä olisikin hyvä olla nimettynä vastuuhenkilö, joka huolehtii siitä, että tarvittavat tiedot ja ajantasaiset asiakirjat ovat nopeasti saatavilla. Asiakirjojen hankkiminen vie yllättävän paljon aikaa ja resursseja myyntihenkilökunnalta, ja niiden ajan tasalla pitäminen on hyvä keskittää tiettyjen henkilöiden tehtäväksi sekaannusten välttämiseksi. Tämä nopeuttaa huomattavasti kilpailutukseen osallistumista ja tarjouksen laatimista.

Yrityksen tärkeimmät asiakirjat (Kontio & al. (2017, 187):

- tilinpäätöstiedot
- referenssitiedot
- keskeisten johtajien ja asiantuntijoiden CV:t
- tiedot laatujärjestelmistä, sertifiikaateista tai vastaavista järjestelyistä

”Mikäli sitten päättää osallistua tarjouskilpailuun, niin kaikkein tärkeintä on käydä tarjouspyyntöasiakirjat läpi jokaista yksityiskohtaa myöden, muuten tarjouksen tekeminen tarjouspyynnön mukaiseksi voi olla haasteellista (toki nykyaikaiset tarjoaja ohjaavat kilpailutusjärjestelmät ovat tuoneet tähän helpotusta)” (Asiantuntijan haastattelu 29.8.2017)

” Yritysten ongelmana on usein ylitarjonta; halutaan tarjota parempaa ratkaisua, kuin tarjouspyynnössä ilmoitetaan. Pitää tarjota sitä mitä pyydetään, ei parempaa tai huonompaa” (Asiantuntijan haastattelu 3.5.2017).

On siis erittäin tärkeää, että tarjouksessa on vastattu juuri niihin asioihin, mitä vaaditaan, eli vertailuperusteissa merkittävät seikat tulee esittää tarkalleen tarjouspyynnön vaatimalla tavalla.

Oma tarjous kannattaa laatia ottaen huomioon tarjousasiakirjojen julkisuus. Liikesalaisuudet kannattaa merkitä tarjoukseen huolellisesti ja erikseen, jotta välttyään hankintayksikön tai oman huolimattomuuden seurauksena liikesalaisuuksien paljastumiselta. Erään haastatellun asiantuntijan mukaan ongelmia hankintayksiköille voi tulla pääasiassa silloin, jos liikesalaisuudeksi ilmoitettua tietoa on käytetty tarjousten vertailussa. Tällöin kilpailijoilla on ainakin periaatteessa oikeus saada tieto myös tällaisesta asiakirjasta.

”Näitä tilanteita pyritään estämään muotoilemalla jo tarjouspyyntöön esimerkiksi seuraavanlainen ehto, jonka myötä tarjoajat toivon mukaan aina muotoilevat tarjouksensa ilman enempää salaisuuksia:

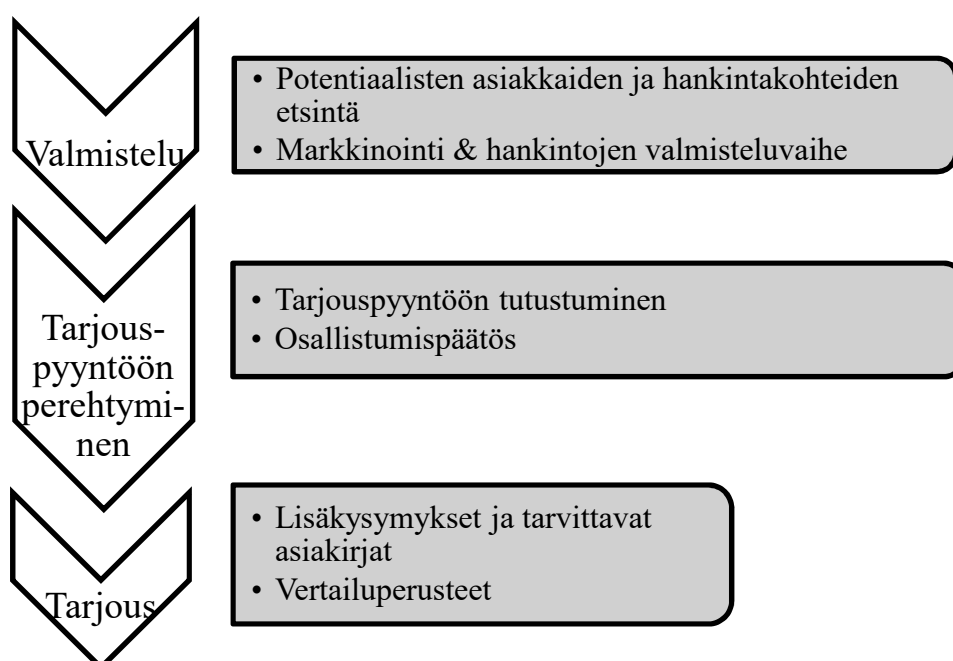
Hankintapäätös on julkinen päätöksen / pöytäkirjan allekirjoittamisen jälkeen. Muut hankinta-asiakirjat ovat julkisia sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Asianosaisella on oikeus saada tieto hankinta-asiakirjoista päätöksen tiedoksiannon jälkeen.

Tarjoukset on pyrittävä laatimaan siten, etteivät ne sisällä salassa pidettävää tietoa. Jos tarjoajan mielestä jokin osa tarjouksesta sisältää liikesalaisuuksia, on tarjoajan ilmoitettava tämä kohdittain tarjouspalvelu.fi -portaalissa ja esitettävä nämä tiedot erillisellä liitteellä, jonka ylälaitaan tulee merkitä teksti "SALAINEN".

Asianosaisella on kuitenkin aina oikeus saada tieto tarjousten vertailussa käytetystä hinnasta ja muusta tarjousten vertailussa käytetystä tekijästä.”

”Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että monet tarjoajat merkitsevät sitten lähes koko tarjouksensa salaiseksi, mikä taas johtaa tulkintaongelmiin, mikäli muut (lähinnä hävinneet) tarjoajat kyselevät tarjousasiakirjojen perään. Tällöin ainakin itselläni on tapana vielä varmistaa tarjoajilta, miltä osin heidän tarjouksensa tulee pitää salassa, ja miltä osin tietoja saa luovuttaa eteenpäin” (asiantuntijan haastattelu 29.8.2017)

Vaikka yritys ei voittaisi hankintakilpailua, yrityksen kannattaa hyödyntää oikeutta tutustua hankintamenettelyn asiakirjoihin. Toisten kilpailijoiden tarjouksista voi saada ohjeistusta siihen, miten omaa tarjousta kannattaisi muuttaa ja näin mahdollisesti parantaa mahdollisuuksiaan menestyä tulevissa kilpailutuksissa. Myös hintatietojen julkisuuden myötä on mahdollista vertailla ja tarkastella muiden yritysten hinnoittelupolitiikkaa ja tehdä tarvittaessa muutoksia omaan hinnoitteluun.



Kuvio 7. Myyntiprosessi kohdeyritykselle (mukaillen Hänti & al. 2016, Laine 2008)

Julkisuudessa puhutaan tällä hetkellä paljon ohjelmistorobotiikan lisääntymisestä, ja osittain julkisia hankintaprosesseja on jo nyt viety täysin sähköisiksi menettelyiksi. Kuitenkin suuret, monimutkaiset hankkeet tullaan todennäköisesti vielä lähitulevaisuudessa viemään suurimmalta osin läpi ihmisten toimesta, joten hankintaosaaminen on tarpeen edelleen. Jatkuva koulutus ja tiedon etsiminen ovat tarpeen, niin yrityksen kuin julkisen sektorin puolella. Myös asiantuntijan myynti- ja neuvottelutaidot korostuvat kilpailutusprosessissa, etenkin ICT-alalla, kun on kyse monimutkaisista ja usein räätälöidyistä ratkaisuista. Kuten toimitusjohtaja totesikin, he olisivat vahvoilla etenkin neuvottelumenettelyssä, mutta katson että yrityksellä olisi hyvät valmiudet osallistua myös muihin menettelyihin. Kyky ennakoida ja esittää oikeanlaisia tarkentavia kysymyksiä on tärkeää, sekä taito ilmaista ja tuoda esiin juuri kyseisen ratkaisun soveltuvuus tarjouspyynnössä esitettyyn vaatimukseen.

Kun asiantuntijoita haastateltiin tähän työhön, tuli melko selvästi esiin se, että hankintaprosessi on usein hyvin monimutkainen ja korkeaa osaamista vaativa prosessi: ”*ICT-hankinnoissa myös hankinnan valmistelu ja tarvemääritys ovat todella keskeisessä roolissa, ettei sitten toteutusvaiheessa tule ikäviä yllätyksiä suuntaan tai toiseen (lisäkustannukset ym.)*” (Asiantuntijan haastattelu 29.8.2017.) Tällaista osaamista ei luonnollisesti esiinny tasalaatuisena kaikkialla, vaan vaihtelua Suomen sisällä on laajalti. Kilpailuttamisen hallinta on jatkuvasti monimutkaistuvien palvelukokonaisuuksien ja tuotteiden hankinnassa julkisen sektorin haaste. Lopputuloksen määrittely ja kuvaaminen, tarjouspyyntöjen laadinta sekä niiden vertailu ovat sen haastavampaa, mitä monimutkaisemmasta kokonaisuudesta on kyse. Yritysten näkökulmasta osaaminen ja koulutus ovat yhtä tärkeää. Yrityksen pitää panostaa henkilökunnan kouluttautumiseen, strategiseen suunnitteluun ja osaamisen ylläpitämiseen.

5 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin ICT-alan yrityksen edellytyksiä osallistua julkishallinnon hankintakilpailutuksiin. Kohdeyritys halusi saada tietoa hankintalain uudistuksesta ja siitä, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon osallistuessaan julkishallinnon hankintakilpailutukseen. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui myyntiprosessin kehittäminen kohdeyritykselle julkishallinnon myyntiin. Tutkimuskysymys oli: Miten ICT-alan yritys voi lisätä myyntiä julkishallinnon organisaatiolle? Vastaus kysymykseen on osallistua julkishallinnon kilpailutuksiin ja voittaa sopimus, mikä on myynnin lisäämisen edellytys. Työssä haettiin vastausta siihen, millaisella prosessilla yritys menestyy julkisissa kilpailutuksissa.

Hankintalain uudistus on mittava ja sillä on merkittäviä vaikutuksia käytännön kilpailutuksiin. Laki edellyttää entistä vahvempaa juridista ja käytännön kilpailutusmenettelyihin liittyvää osaamista. Yrityksen pitää perehtyä hankintaprosessiin tarkkaan ja määritellä oma myyntiprosessi julkishallinnolle, koska sen ostoprosessi eroaa niin selkeästi yksityisistä yrityksistä. Kohdeyrityksen myyntiprosessin laadinta lähti julkisen hankintaprosessin kartoittamisesta ja kohdeyrityksen vahvuuksien ja heikkouksien vertailusta. Asiantuntijoiden haastattelut antoivat syvempää käytännön ymmärrystä hankintaprosessista ja kilpailutukseen osallistumisesta.

Tärkeimmiksi teemoiksi nousivat ajoissa oleminen, hyvä valmistautuminen (myyntiprosessi) ja tarjouksen tekeminen tarkasti tarjouspyynnön mukaisesti. Näitä ohjeita seuraamalla yrityksen pitäisi onnistua julkishallinnon kilpailutuksissa, vaikkakin se vaatii suunnitelmallisuutta ja eri henkilöiden osaamista ja omistautumista. Osallistumalla ajoissa hankintakilpailutukseen, vaikuttamisen mahdollisuudet ovat korkeammalla, samoin onnistuminen kilpailutuksessa. Verkostoitumista yritys on toimitusjohtajan mukaan jo josain määrin tehnytkin muiden toimijoiden kanssa, ja se todennäköisesti on tarpeen tulevaisuudessakin. Etenkin suuriin hankintakilpailutuksiin osallistuttaessa on etua, mikäli verkostot ovat laajat ja toimivat, ja yritys kykenee tekemään yhteistyötä myös ns. kilpaillevien yritysten kanssa.

Tämä tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mitaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tar-

koittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabilisuus ja validius kvalitatiivisissa tutkimuksissa ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Tapaus-tutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja ettei ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen (Hirsjärvi & al. 2008, 226-227.)

Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollain tapaa arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, mihin tässäkin työssä on pyritty. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Laadullisessa aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen. Lukijalle olisi kerrottava luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet (Hirsjärvi & al. 2008, 226-227.) Tässä työssä aineistona oli asiantuntijoiden teemahaastattelut ja kirjalliset lähteet. Aineistosta nousi esiin tiettyjä teemoja, jotka toistuivat samanlaisina riippumatta aineiston lähteestä. Myyntiprosessin runko rakennettiin kirjallisista lähteistä, ja sisältö tuli asiantuntijoiden haastatteluista. Tässä työssä on myös pyritty kertomaan, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. Tähän on pyritty muun muassa suorilla haastattelusitaateilla. Opinnäytetyö tehtiin kohdeyrityksen tarpeeseen, ja tekijä toivoo työstä olevan hyötyä kohdeyritykselle.

Jatkokehittämisaiheena voisi tutkia, miten kattavasti pk-yritykset organisoivat ja toteuttavat myyntiprosessia julkishallinnon myynnissä. Olisi myös mielenkiintoista tutkia miten kohdeyritys ottaa myyntiprosessin käyttöön ja tuoko se toivottuja tuloksia. Koska hankintapäätös ja sen jälkeinen toiminta eli sopimuksen teko ja sopimuksen aikainen toiminta on rajattu tästä työstä pois, voisi olla aiheellista jatkossa kehittää myyntiprosessia myös sopimuksen teon ja voimassaolon aikaisella kuvauksella, koska niissäkin on paljon eroja julkisen ja yksityisten organisaatioiden välillä. Olisi lisäksi mielenkiintoista tietää, miten hankintakoulutusta tällä hetkellä toteutetaan ja kehitetään niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, koska tätäkin opinnäytetyötä tehdessä on tullut ilmi, ettei hankintaosaaminen ole riittävää läheskään jokaisessa organisaatiossa ja yrityksessä.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. Yrityksen Asiakasmarkkinointi. 13.-14. painos. Helsinki: Edita, 2011.

Eskola, S. 2017. Julkiset hankinnat. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Hirsimäki S., Remes P. & Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. Tammi 2008.

Hänti S., Kairisto- Mertanen L. & Kock H. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Edita 2016.

Kananen, J. Laadullinen Tutkimus Opinnäytetyönä: Miten Kirjoitan Kvalitatiivisen Opinnäytetyön Vaihe Vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2014.

Karinkanta, P., Kontio A., Krakau T., Lahtinen T. ja With S. Yrityksen hankintaopas. Kariston kirjapaino Oy 2012.

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

Kortelainen, M. & Kyrö, J. Myynnin ammattilaisena; Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Edita 2015.

Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. 2008. Julkiset hankinnat: Käsikirja. Helsinki: Edita

Moncrief, W.C. & Marshall, G.W., 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), pp. 13-22.

Neimala, A. & Saariketo, J. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Pk-yritysten osallistuminen, kokemukset ja näkemykset julkisissa hankinnoissa. *Kilpailukyky* 54/2014.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J.: Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. *Sanoma Pro* 2014.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 7. painos. *Tallinna* 2015.

Siirainen, A. Pk-yritysten osallistaminen ja innovaatiot julkisten hankintojen lainsäädäntöuudistuksessa. *Pro Gradu- tutkielma*. Tampereen yliopisto, 2016.

Saukkonen, S. Uuden hankintalain vaikutukset pk-yritysten asemaan julkisissa tarjouskilpailuissa. *Opinnäytetyö*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2017.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uud. laitos. Helsinki: Tammi, 2009.

Halonen, K. Asianosaisen oikeus saada tieto toisen tarjoajan liikesalaisuudesta julkisessa hankinnassa – keskustelu jatkuu. Edilex-uutinen 16.5.2016. Viitattu 15.8.2017. <https://www.edilex.fi/uutiset/48429?allWords=halonen+kirsi&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=656767>

Hankintailmoitukset internetsivusto 2017. Viitattu 16.5.2017. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>

HE 108/2016 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lain-säädännöksi. Viitattu 18.5.2017. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_108+2016.aspx

JHS 167 Neuvottelumenettelyjen käyttö ICT-hankinnoissa. 2008. Viitattu 23.8.2017. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs167>

Komission suositus: mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. Viitattu 15.5.17. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=uriserv:n26026>

Markkinaoikeuden tilastot 2015. Viitattu 18.4.2015. Saatavilla osoitteesta <http://www.markkinaoikeus.fi/fi/index/markkinaoikeus/tilastojajakasittelyajat.html>

Sinivuori- Boldt, T. 2017. Hankintalain kokonaisuudistus. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut. Viitattu 22.8.2017. <http://tem.fi/hankintalain-kokonaisuudistus>

Suomen Yrittäjät. Tilastokeskuksen yritysrekisteri 2015. Viitattu 1.7.2017. <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/a/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>.

Ukkola, Markus 2017. TEM tiedote. viitattu 22.8.2017. http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uudistettu-hankintalaki-luo-joustoa-ja-antaa-mahdollisuuksia