

Kirsi Kataja

# Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittäminen

Case: Espoon kaupunki

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekijä Otsikko	Kirsi Kataja Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittäminen Case: Espoon kaupunki
Sivumäärä Aika	61 sivua + 1 liite 30.5.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Esa Väänänen
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimintamalli, jolla voidaan parantaa Espoon kaupungin hankintakeskuksen tietotaitoa toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisessä. Julkisten hankintojen kehittäminen Espoon kaupungissa kuin myös muissa julkisissa hankintayksiköissä on ajankohtaista, jotta hankintalain velvoitteisiin, julkisen rahan optimaaliseen hyödyntämiseen ja tulevaisuuden arjen haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisemman tehokkaalla tavalla.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli toimittajamarkkinatietämystä, SWOT-analyysiä, portfolio-analyysiä, spendi-analyysiä, hankintojen vaikuttavuuden työkalua, hankintalakia, muutosjohtamista ja organisaatioiden välistä yhteistyötä. Viitekehystä peilattiin valittuun palveluhankinnan esimerkkikilpailutukseen ja nykytilaan.</p> <p>Tutkimuksessa kerättiin tietoa omien havaintojen, haastattelun, benchmarkingin, valmiin aineiston ja kyselyn avulla. Tuloksia mittaavan aineiston keräämisessä käytettiin hankintakeskuksen työntekijöille lähetettyä kyselyä. Kysely koostui kymmenestä kysymyksestä ja kysymykset oli kohdennettu tutkimuskysymysten ja apukysymysten mukaisesti. Kyselyn vastausten perusteella hankintakeskuksen työntekijät kokivat toimintamallin selkeäksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Hankintakeskuksen kehittämissuunnitelman mukaan toimittajayhteistyön sopimusaikainen kehittäminen on ajankohtaista ja kehittämiseen tullaan paneutumaan erityisesti vuoden 2019 aikana. Opinnäytetyön yhteydessä luotua toimintamallia voidaan hyödyntää hankintakeskuksen kehittämishankkeessa, jotta toimittajamarkkinoiden hallinnasta muodostuu toimiva osa hankintakeskuksen jokapäiväistä toimintatapaa.</p>	
Avainsanat	Julkinen hankinta, toimittajamarkkinahallinta, toimintamalli, toimintatavan kehittäminen, yhteistyö, muutosjohtaminen

Author(s) Title	Kirsi Kataja Improvement of Supplier Market Control Case: The City of Espoo
Number of Pages Date	61 pages + 1 appendix 30 May 2018
Degree	Master of Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this Master's thesis was to create an operating model to improve the knowledge of the supplier market control in the City of Espoo's purchase center. The improvement of public procurement in the City of Espoo as well as in the other public procurement departments is currently important in order to ensure that the commitments of the purchasing law, the optimal use of the public money and the future ordinary challenges can be carried out as effectively as possible.</p> <p>The theoretical framework of the study focused on the knowledge of supplier markets, SWOT analysis, portfolio analysis, spend analysis, the effectivity of the operating model of purchases, purchasing law, management of change and co-operation between the organizations. The theoretical framework was compared to competitive bidding of service contracts and the current situation.</p> <p>During the research project, the information was gathered from the researcher's own observations, interviews, existing materials, benchmarking and inquiries sent to the procurement department's employees. The inquiry sent to the procurement department's employees was measured as a result. The inquiry consisted of ten questions and the questions were targeted to the previous research questions and to the support questions. Based on the inquiry's answers, the operating model was regarded by the procurement department's employees as clear and functional.</p> <p>According to the procurement department's development program, the improvement of the co-operation with suppliers during the agreement period is an actual target and it will be focused on especially in 2019. The operating model created during the research can be used in the procurement department's improvement project in order to make the supplier market control a practical every day procedure in purchase centers.</p>	
Keywords	Public procurement, supplier market control, procedure model, improvement of the way of working, co-operation, management of change

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely	3
1.1.1	Hankintakeskus	4
1.1.2	Espoo-tarina	6
1.2	Julkisten hankintojen perusteet	9
1.3	Julkisen ja yksityisen hankinnan ero markkinoilla	11
1.4	Hankintayksikön määritelmä	12
2	Tutkimusasetelma	12
2.1	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävän tavoite	12
2.2	Tutkimuskysymykset	13
2.3	Kehittämistehtävän tulosten mittaus	14
2.4	Kehittämistehtävän riskien arviointi	14
3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston keruu	14
3.1	Toimintatutkimus	14
3.2	Aineiston hankinta	15
4	Teoreettinen viitekehys	15
4.1	Toimittajamarkkinatietämys	15
4.2	SWOT-analyysi	17
4.3	Portfolioanalyysi ja sen soveltaminen	17
4.4	Spend-analyysi	19
4.5	ABC-analyysi	20
4.6	Hankintalaki sekä lain tarkoitus ja yleiset periaatteet ja määritelmät	20
4.7	Muutosjohtaminen	21
4.8	Organisaatioiden välinen yhteistyö	24

5	Kehittämistehtävän toteutus	27
5.1	Palveluhankinnan ominaisuudet	28
5.2	Lähtötilanteen selvitys	28
5.2.1	Markkinakartoitus	31
5.2.2	Markkinakartoituksen toteutus ja tulokset	33
5.2.3	Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat	34
5.2.4	Nelikenttämalli	35
5.2.5	Palveluhankinnan ostohistoriatiedot	36
5.2.6	Hankintojen luokittelu	37
5.3	Yhteistyö	39
5.4	Tulevaisuuden haasteet	40
6	Kehittämistehtävän tulokset	41
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	41
6.1.1	Miten toimittajamarkkinoiden hallinta saadaan osaksi hankintakeskuksen työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa?	41
6.1.2	Miten työntekijät saadaan sisäistämään uusi toimintatapa ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi?	43
6.1.3	Miten muutosjohtaminen toteutetaan, jotta henkilöstöllä on tarvittava tietotaito viedä muutosprosessia eteenpäin?	47
6.1.4	Yhteenveto kyselyn tuloksista	49
6.2	Kehittämistehtävän arviointi ja jatkotoimenpide-ehdotukset	51
6.2.1	Itsearviointi	54
6.2.2	Jatkotoimenpiteet	56
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	57

## Liitteet

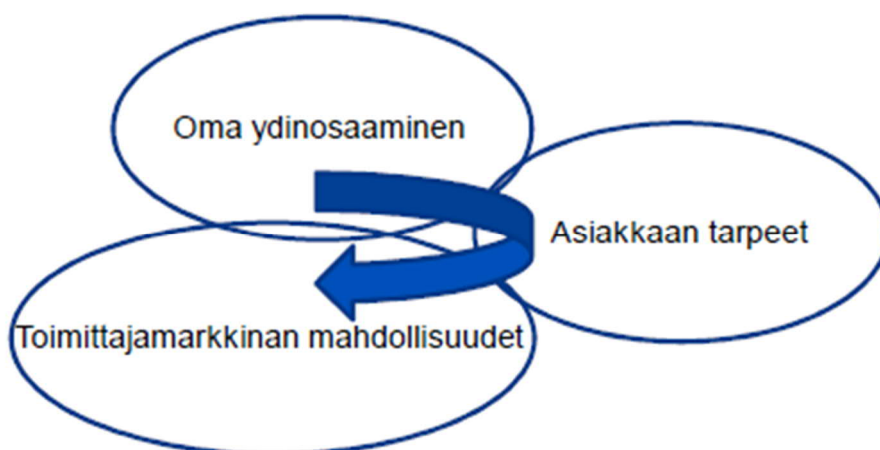
Liite 1. Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittäminen, PowerPoint-esitys

## 1 Johdanto

Julkisten hankintojen kehittäminen Espoon kaupungissa kuin myös muissa julkisissa hankintayksiköissä on ajankohtaista, jotta:

- Hankintalain velvoitteisiin pystytään vastaamaan.
- Julkisen rahan käyttö pystytään hyödyntämään optimaalisesti.
- Pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin toimivia markkinoita ja markkinoiden tarjoamia ratkaisuja.
- Voidaan ohjata markkinoita esim. ympäristön kannalta vastuullisempaan suuntaan.
- Hankinnoilla voidaan tukea toimialojen ja yksiköiden kestävän kehityksen ja vastuullisuuden tavoitteiden toteutumista.
- Pystytään vastaamaan tulevaisuuden arjen haasteisiin mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 28-30) mukaan hyvä toimittajamarkkinatuntemus (supply market intelligence, SMI) ei yleensä täyty kilpailuttamiseen keskittyvällä hankintamallilla tai ns. perinteisellä ostamisella. Hankintastrategia tulisi nähdä jatkuvana oppimis- ja optimoimisprosessina, jossa organisaation omia ydinosaamisia ja toimittajamarkkinoiden kehittyviä mahdollisuuksia tulisi peilata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.



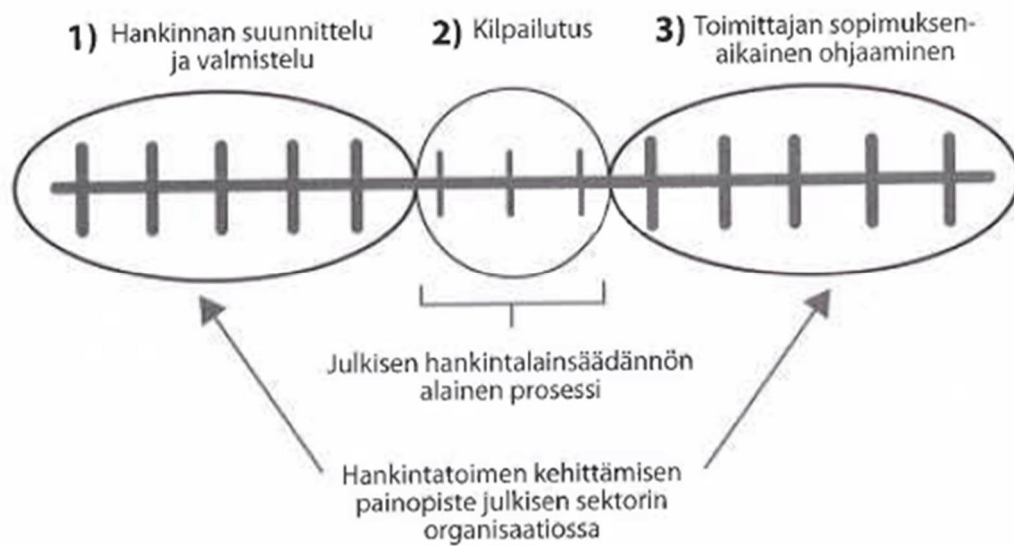
Kuvio 1. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien huolellinen peilaaminen tarpeisiin erottaa modernin hankinnan perinteisestä ostosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135.)

Jotta toimittajamarkkinoiden hallinta olisi mahdollisimman tehokasta ja toimivaa tulisi edellä kuvatun prosessin toimia ja olla näkyvä yli organisaatorajojen. Muuttuvia tarpeita ja toimittajamarkkinoiden uusia mahdollisuuksia tulisi täten havainnoida ja etsiä yli organisaatorajojen. Voidaan todeta, että tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet kuten seuraavat potentiaalisesti kustannustehokkaat markkinat, uudet teknologiat ja innovaatiot ovat helpommin tunnistettavissa, kun toimittajamarkkinatuntemus on vahvalla pohjalla ja ollaan hyvin tietoisia toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 30.)

Kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda toimintamalli, jolla voidaan parantaa julkisen hankintayksikön tietotaitoa siitä, kuinka toimittajamarkkinoita voidaan paremmin seurata ja hallita. Kehittyneempi toimittajamarkkinoiden hallinta auttaa hankintayksikköä ja palvelua tai tuotetta hankkivaa toimialaa hankkimaan juuri oikeanlaista, optimaalisemmin mitoitettua ja tarpeellista tuotetta tai palvelua. Samalla toimittajamarkkinoiden hallinta auttaa tunnistamaan paremmin tulevaisuuden uusia teknologioita ja innovaatioita. Tämä puolestaan voi vaikuttaa julkisen rahan tehokkaampaan ja hyödyllisempään käyttöön.

Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2012, 404-405) mukaan hankintalain edellyttämä läpinäkyvyys ja tasapuolisuusvaatimukset aiheuttavat sen, että julkisissa hankinnoissa keskitytään määrämuotoisiin kilpailutusprosesseihin. Hankintaprosessin määrämuotoisuus ei saa vaikuttaa liian paljon hankinnan sisältöön. Tällöin lopputulos voi olla muodollisesti pätevä, mutta ei välttämättä paras.

Jotta julkisen sektorin hankintaprosessin hallintaa voidaan kehittää kohti suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa otetta tulee huomioida ennakoiampi ja suunnitelmallisempi toimittajamarkkinan hyödyntäminen, kehittäminen sekä toimittajien sopimusaikainen ohjaaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 404-405.)



Kuvio 2. Hankintaprosessien hallinnan kehittämisen painopistealueet julkisen sektorin organisaatioissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 404.)

### 1.1 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

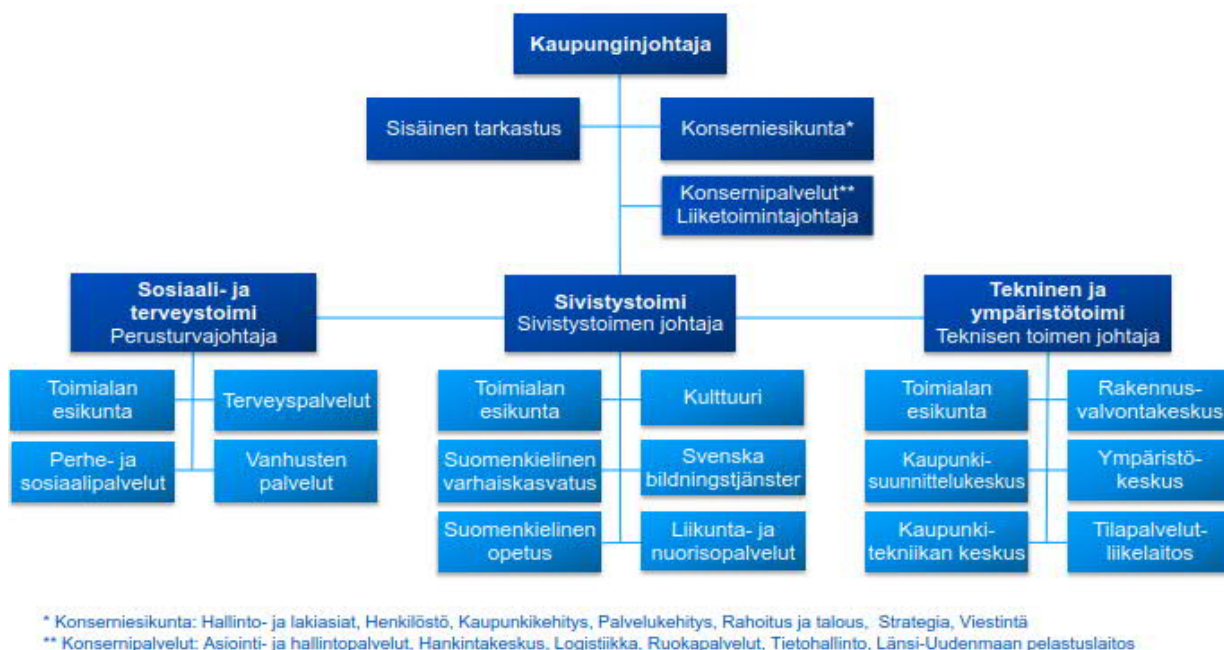
Espoon kaupungilla on yli 14 000 työntekijää, joiden henkilöstömenot vuonna 2015 olivat yhteensä 632 miljoonaa euroa. (Espoon kaupunki 2017b.)

Espoon kaupungin hallinnollisen organisaation muodostavat konsernihallinto ja kolme toimialaa:

- sosiaali- ja terveystoimi
- sivistystoimi
- tekninen- ja ympäristötoimi

Näitä ohjaa ja valvoo luottamuselimestä koostuva päätöksenteko-organisaatio: valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat ja johtokunnat. (Espoon kaupunki 2017a.)





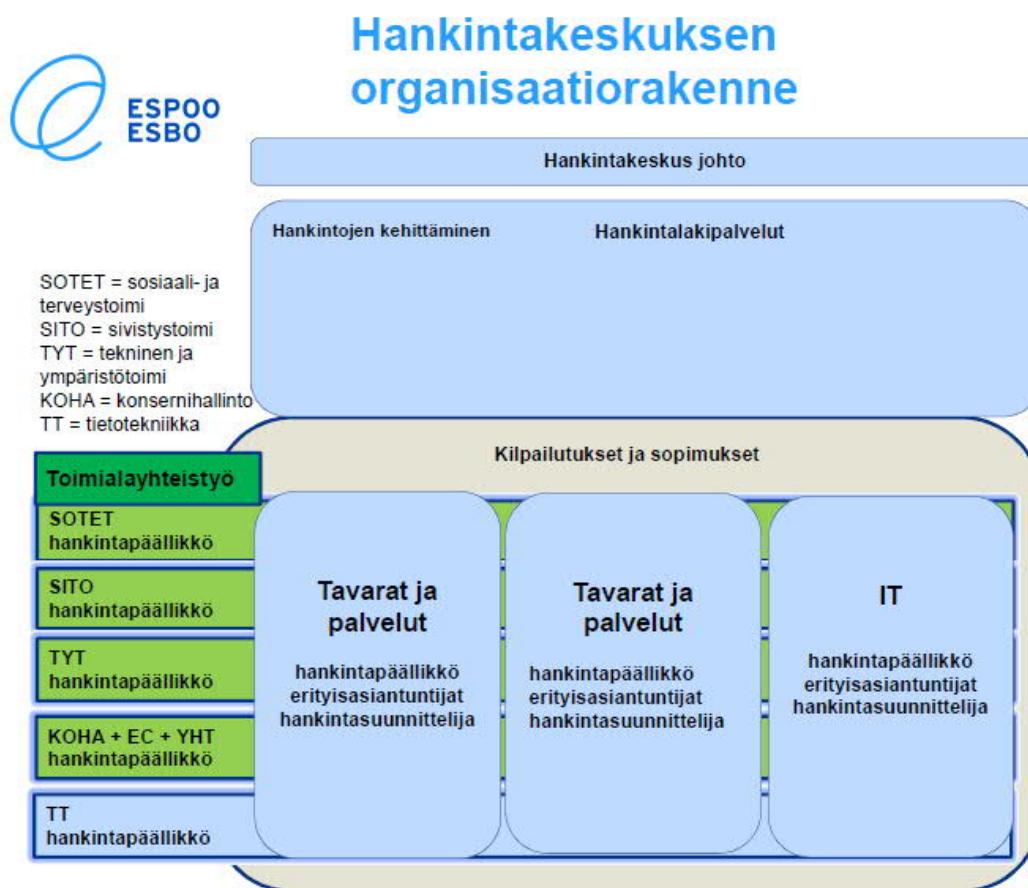
Kuvio 3. Espoon kaupungin Viranhaltijaorganisaatio 1.1.2018 alkaen. (Espoo 2018c.)

Espoon kaupunginjohtajana toimii valtuuston valitsema kaupunginjohtaja. Kaupunginjohtaja johtaa kaupunginhallituksen alaisena Espoon kaupungin hallintoa ja taloutta sekä muuta toimintaa. Kaupunginjohtajana toimii Jukka Mäkelä. (Espoon kaupunki 2017a.)

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki. Vuoden 2015 lopussa Espoon kaupungin asukasmäärä oli 274 522 henkilöä. Kasvava asukasmäärä lisää kaupunkilaisten palvelujen sekä palvelutilojen tarvetta. (Espoon kaupunki 2017a.)

### 1.1.1 Hankintakeskus

Espoon kaupungin hankintakeskus on perustettu 2004 ja tällä hetkellä hankintakeskus toimii Konsernihallinnon alaisuudessa. Hankintakeskus vastaa Espoon kaupungin tavara- ja palveluhankintojen kilpailuttamisesta lukuun ottamatta rakennustuotannon ja ylläpidon suunnittelu- ja urakkahankintoja. Myös hankintoja koskevat linjaukset, ohjeistus sekä hankintatoiminnan kehittäminen kuuluvat hankintakeskuksen vastuualueeseen.



Kuvio 4. Espoon kaupungin hankintakeskuksen organisaatorakenne. (Espoon kaupunki 2018a.)

Toimialojen kynnysarvon ylittävät hankintatarpeet ohjautuvat hankintakeskuksen kilpailutuslistalle nimettyjen toimialojen hankintapäälliköiden kautta.

Käytössä olevat lyhenteet kuvaavat seuraavia toimialoja ja yksiköitä:

SOTET = Sosiaali- ja terveystoimi

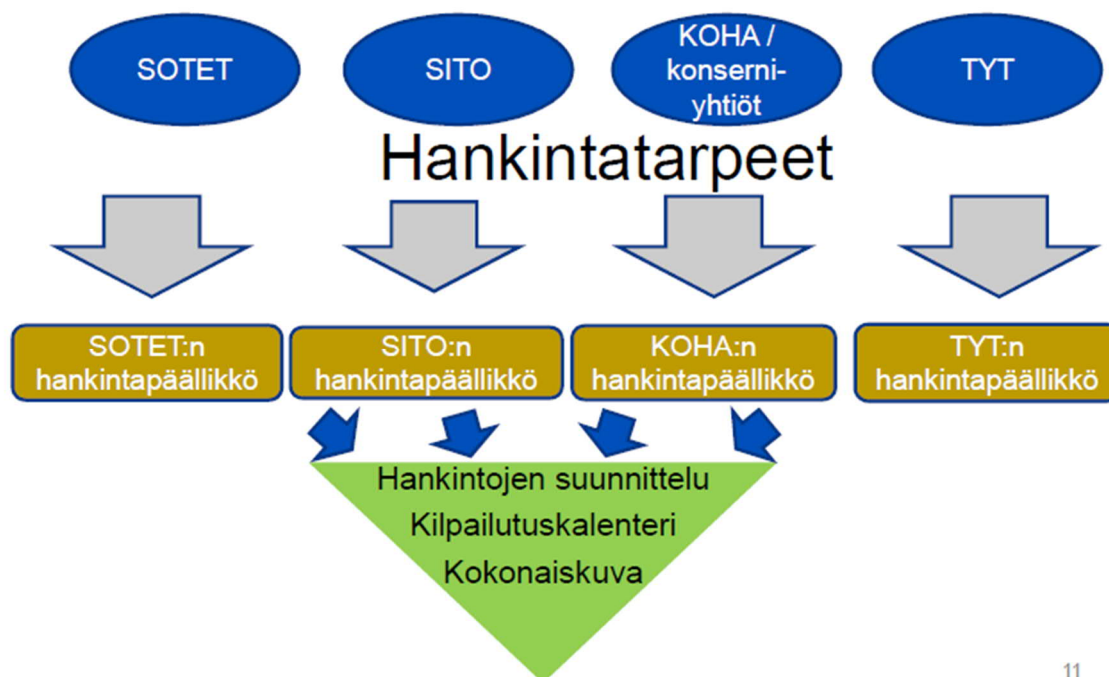
SITO = Sivistystoimi

TYT= Tekninen- ja ympäristötoimi

KOHA = Konsernihallinto

ETT = Espoon tietotekniikka

Toimialojen hankintapäälliköiden tehtävänä on hallita toimialojen hankintatarpeet (kynnysarvon ylittävät hankinnat) sekä priorisoida hankittavan palvelun tai tavaran kilpailustarve yhteistyössä toimialan kanssa.



11

Kuvio 5. Hankintojen suunnittelu. (Espoo 2018a.)

Espoon kaupungin palvelujen järjestämiseen liittyvät hankintojen strategiset linjaukset määrittävät hankinnan strategisesti tärkeät painopisteet ja toimenpiteet, joihin hankintatoimessa valtuustokauden aikana keskitytään. Hankintatoimi on oleellinen osa Espoo-tarinan toteutumista. Hankintatoimen avulla mahdollistetaan toimialojen sujuva arki.

Hankintojen kautta vaikuttaminen edellyttää poikkihallinnollista tiivistä yhteistyötä hankintojen valmistelussa. Hankintojen laadukas toteuttaminen edellyttää markkinatilanteen tuntemusta, vuorovaikutusta sekä hankintojen kautta vaikuttavuuden tavoittelua.

### 1.1.2 Espoo-tarina

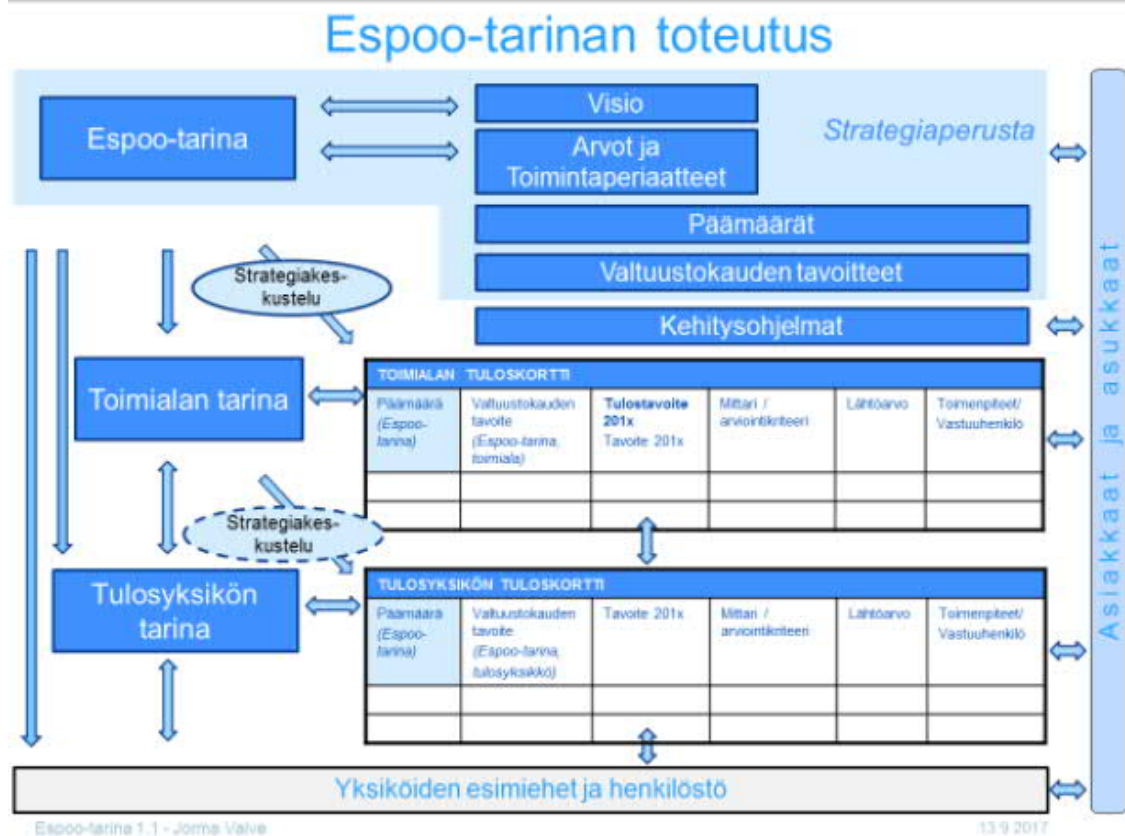
Espoon strategiana toimii Espoo-tarina. Se suuntaa kaupungin toimintaa entistä selkeämmin ja paremmin yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Valtuustokaudelle 2017-2021 on Espoo-tarina hyväksytty valtuustossa 11.9.2017. Espoo-tarinaa toteutetaan arjen työssä siten, että toimialat ja yksiköt johtavat omat tarinansa ja tavoitteensa Espoo-tarinasta ja yhteisistä valtuustokauden tavoitteista. (Espoon kaupunki 2018b.)

Espoo-tarinassa eli Espoon strategiamallissa kuvataan Espoon strategisen johtamisen keskeiset elementit. Ensimmäisen kerran Espoon kaupungin strategia laadittiin tarinamuotoon valtuustokaudelle 2013 - 2017. (Espoon kaupunki 2018b.)

Espoo-tarina on Espoon strategia ja se on yhteinen suunnitelma siitä, miten paras mahdollinen Espoon tulevaisuus rakennetaan. Espoo-tarina kertoo, mistä kaupunki tulossa, mihin se on menossa ja miten sinne päästään. Espoo-tarina kertoo espoolaisista arvoista, asenteista, toimintakulttuurista ja yhteisistä tavoitteista. Strategiaperusta konkretisoidaan Espoo-tarinassa ja se sisältää vision, arvot ja toimintaperiaatteet sekä osaluoteittain päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet. Tarkoituksena on, että Espoo-tarina pysyy samana koko valtuustokauden ajan. Espoo-tarinaa on mahdollista päivittää strategiakauden jälkimmäisinä vuosina, mikäli siihen on aihetta toimintaympäristön muutosten tai jonkin muun syyn johdosta. (Espoon kaupunki 2018b.)

Toimialat luovat Toimialan tarinan, joka on toimialan oma näkymä Espoo-tarinaan. Tulokorttiin sisällytetään mitattavat tavoitteet, jotka johdetaan toimialan tarinasta, päämääristä ja valtuustokauden tavoitteista. Tulosityksikön tarina koostuu tulosityksikön omasta näkymästä toimialan tarinaan. Tulosityksikön tarinasta ja toimialan tulokortista johdetaan tulosityksikön tulokortti. (Espoon kaupunki 2018b.)

Visiolähtöinen suunnittelu ja johtaminen ovat perusta toimialojen ja tulosityksiköiden tulokorteille. Espoon vision käyttäminen yhtenäisesti koko organisaatiossa on edellytys Espoo-tarinan toteutukselle. Kaupungin johtoryhmän sopimuksen mukaisesti sekä kaupunki- että toimialatasolla käytetään samaa visiota. (Espoon kaupunki 2018b.)



Kuvio 6. Espoo-tarinan toteutus. (Espoon kaupunki 2018b.)

Espoo-tarinan tavoitteiden tulee omalta osaltaan toteutua myös hankintojen näkökulmasta. Kaupunki- ja yksikötasoiset strategiat vaikuttavat hankintatoimeen ja sitä kautta konkreettisiin tavara- ja palveluhankintoihin ja niiden tavoitteisiin. Hankintakeskuksen sekä toimialojen ja yksiköiden asiantuntemuksesta riippuu se kuinka jokaisen hankinnan kohdalla Espoo-tarinan tavoitteet asetetaan ja kuinka asetetut tavoitteet toteutuvat.

Hankintojen yhteydessä huomioidaan Espoo-tarinan tavoitteet, joita ovat:

- taloudellinen, ekologinen, sosiaalinen ja kulttuurillinen kestävyys,
- yritysvaikutukset,
- työllisyysvaikutukset,
- edelläkävijyys sekä asukas- ja asiakaslähtöisyys,
- laatu.

## 1.2 Julkisten hankintojen perusteet

Suomessa julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö on ollut voimassa vuodesta 1994 lähtien. Kilpailutusvelvollisuus koskee laajasti kaikkia julkisen vallan yksiköitä ja niihin verrattavia toimijoita. Erityisesti kotimaisilta ja paikallisilta toimittajilta tehtiin aikaisemmin suoraan kuntien ja valtion hankintoja. Hankintojen sääntelyyn tuli lainsäädännön myötä suuria muutoksia. Palvelua tai tuotetta ei voi hankkia suoraan etukäteen päätetyltä toimittajalta. Omalta osaltaan laaja ja avoin kilpailutusvelvollisuus tarkoittaa sitä, että etukäteen ei voi tietää tai päättää, kuka tulee palvelun, tavarain tai rakennusurakan sopimustoimittajaksi. (Siikavirta 2015, 5.)

Komssin (2017.) mukaan julkinen sektori on varma sopimuskumppani. Se maksaa laskunsa ja mahdollistaa hankinnoillaan sen, että yrityksillä on väylä ja mahdollisuus tuottaa palvelu tai tuote julkisille markkinoille. Innovatiivinen kumppanuus on yrityksille mahdollisuus. Se mahdollistaa esimerkiksi sen, että pienemmät IT alan yritykset pystyvät testaamaan uusia sovelluksiaan kaupungin järjestelmissä ja sitä kautta yritysten mahdollisuudet markkinoilla lisääntyvät ja paranevat.

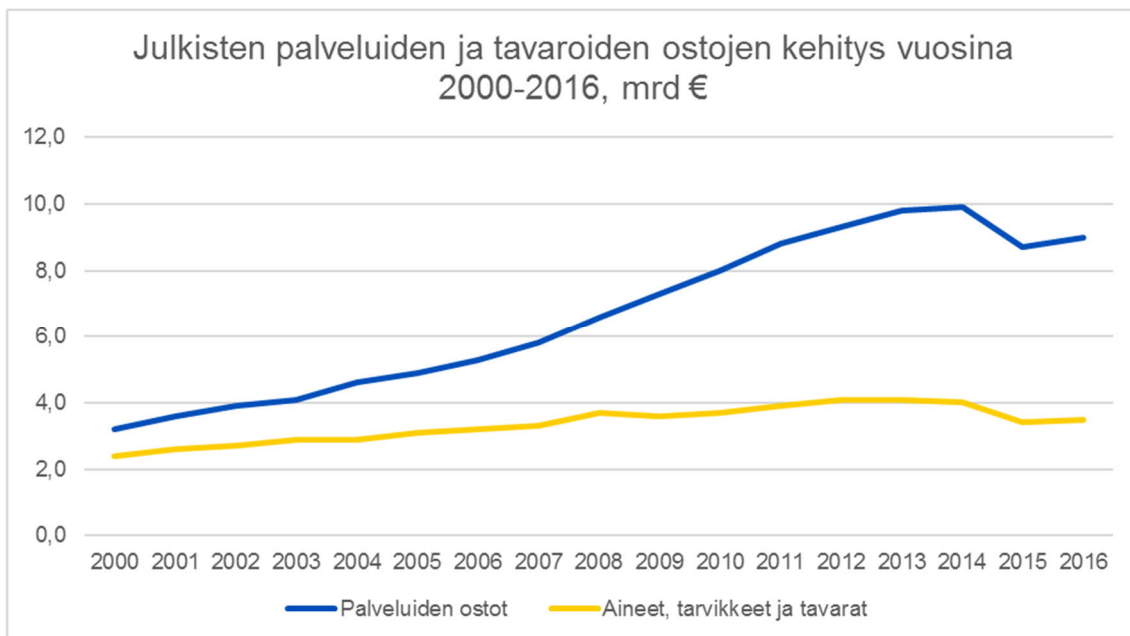
Termi julkiset hankinnat kuvaa lakiin perustuvaa menettelytapaa, jota julkisen viranomaisen tai vastaavan organisaation on käytettävä hankkiessaan palveluita, tavaroita tai rakennushankkeita yksityisiltä markkinoilta. (Siikavirta 2015, 12.)

Seuraava taulukko osoittaa kuntien ja kuntayhtymien ulkoisia hankintoja vuosina 2000-2016. Tilastouudistuksen sekä liikelaitosten yhtiöittämisen vuoksi vuodet 2015 ja 2016 eivät ole vertailukelpoisia aikaisempien vuosien kanssa.

Kuntien ja kuntayhtymien ulkoiset hankinnat vuosina 2000-2016, mrd. €							
Vuosi	Aineet, tarvikkeet ja tavarat	Palveluiden ostot	Vuokrat	Investoinnit	Yhteensä		
2000	2,4	3,2	0,4	2,5	8,5		
2001	2,6	3,6	0,4	2,7	9,3		
2002	2,7	3,9	0,4	2,7	9,7		
2003	2,9	4,1	0,5	2,9	10,4		
2004	2,9	4,6	0,5	3,0	11,0		
2005	3,1	4,9	0,5	3,0	11,5		
2006	3,2	5,3	0,5	3,3	12,3		
2007	3,3	5,8	0,5	3,5	13,1		
2008	3,7	6,6	0,6	3,9	14,8		
2009	3,6	7,3	0,6	3,7	15,2		
2010	3,7	8,0	0,6	4,6	16,9		
2011	3,9	8,8	0,7	4,0	17,4		
2012	4,1	9,3	0,8	4,0	18,2		
2013	4,1	9,8	0,8	4,1	18,8		
2014	4,0	9,9	0,9	4,0	18,8		
2015	3,4	8,7	1,3	3,9	17,3		
2016	3,5	9,0	1,2	4,1	17,8		

Kuvio 7. Kuntien ja kuntayhtymien ulkoiset hankinnat vuosina 2000-2016, mrd. €  
(Huikko 2018.)

Seuravasta kaaviosta on helppo havaita ulkoisten palvelu- ja tavarahankintojen kehitys vuosien 2000-2016 välisenä aikana (kunnat ja kuntayhtymät). Palveluiden ostot ovat selkeästi suuremmat kuin tavaroiden ostot.



Kuvio 8. Julkisten palveluiden ja tavaroiden ostojen kehitys vuosina 2000-2016, mrd €  
(Huikko 2018.)



Julkisten hankintojen kohdalla ei pidä missään tilanteessa puhua pelkästä ”kilpailutus-tehtaasta” vaan julkiset hankinnat tulee nähdä ohjaavassa roolissa siten, että kilpailutuksilla mahdollistetaan myös muiden tulevaisuudessa tarvittavien tuotteiden ja palveluiden hankinta. Markkinatuntemus ja sen kehittäminen on tällöin keskeisessä roolissa julkisissa hankintayksiköissä. (Komssi 2017.)

### 1.3 Julkisen ja yksityisen hankinnan ero markkinoilla

Yksinkertaistettuna julkiset hankinnat ovat tapa hankkia vastiketta vastaan hyödykkeitä, joita viranomaiset tarvitsevat tai käyttävät toimintaansa varten. Myös yksityisissä organisaatioissa toimitaan yleisesti vastaavanlaisen toimintamallin mukaisesti. (Siikavirta 2015, 28.)

Siikavirran (2015, 29.) mukaan vertailtaessa julkista ja yksityistä hankintayksikköä toisiinsa, selkeän erityispiirteen julkisen hankintayksikön osalta muodostaa sääntely julkisen vallan ostotoimintaa kohtaan yksityisestä hankintayksiköstä poikkeavalla tavalla. Julkisen sektorin hankintojen erilaiset sisällöt tuovat lisää eroa yksityiseen toimijaan verrattuna. Julkinen hankintayksikkö hankkii lisäksi usein hyödykkeitä, joilla ei ole vakiintuneita markkinoita. Hankinnan kustannukset rahoitetaan verovaroin ja hankitut hyödykkeet voidaan toimittaa muiden käyttöön. Julkisen hankintayksikön tekemien hankintojen saama huomio ja merkitys on selkeästi suurempi verrattuna yksityiseen hankintayksikköön. Julkisen hankintayksikön epäonnistuneet hankinnat kiinnostavat yleisöä monella tapaa. Hankintojen epäonnistuminen hukkaa verovaroja ja epäonnistuminen voi vaikuttaa myös haluttujen palvelujen saatavuuteen ja laatuun. Hankintojen epäonnistumisen voidaan nähdä vaikuttavan myös luottamuspulaan viranomaisten toimintaa kohtaan etenkin, jos epäonnistuminen johtuu vääristä motiiveista kuten korruptiosta tai oman edun tavoittelusta. Edellä mainituista syistä johtuen on hyvin ymmärrettävää, että julkisten hankintojen toteutuksesta on säädetty lailla toisin kuin yksityisten hankintojen osalta.

Julkisen ja yksityisen hankintayksikön käytännön menettelytavat voivat toki osin olla samankaltaisia, mutta näkyvin ero on julkisen toiminnan lakisääteisyys. Hankintalaissa ja hankintoihin liittyvissä muissa säädöksissä on tarkoin säännelty julkisen hankintayksikön ostotoiminta. Hankintalain ja säädösten lisäksi toimintaan tulee soveltaa eräiltä osin muun muassa hallintolakia ja lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta. (Siikavirta 2015, 29.)



On luontevaa ajatella siten, että menettelytapojen eron lisäksi julkinen valta ei tavoittele toiminnassaan kaupallisia tavoitteita tai mahdollisimman suurta voittoa vaan mahdollisimman hyvää toteutumista käytettävissä olevilla varoilla yleisen edun mukaisesti. (Siikavirta 2015, 30.)

Väänänen (2017, 70) toteaa, että yksityisellä hankintayksiköllä on hankintojen osalta ensisijaisesti seuraavat tavoitteet: kustannusten alentaminen, laadun parantaminen, innovaatioiden jakaminen ja hankintojen turvallisuus. Sen sijaan julkisella hankintayksiköllä toiveet ovat ensisijaisesti seuraavat: paikallinen hankinta, sisäinen neuvonta, tietoisuuden lisääminen hankintamahdollisuuksista ja vastuulliset hankinnat.

#### 1.4 Hankintayksikön määritelmä

Palvelujen, tavaroiden ja rakennusurakoiden hankintaan sovelletaan hankintalakia, kun hankintayksikkö on julkisen vallan organisaatio. Julkisen vallan organisaatioita ovat esimerkiksi kunnat, kuntayhtymät, valtion laitokset ja virastot sekä muut viranomaiset, yliopistot ja valtion liikelaitokset sekä evankelisluterilainen ja ortodoksinen kirkko. (Siikavirta 2015, 114.)

Julkisen hankintayksikön oikeilla ratkaisulla voidaan saavuttaa hankintalain osalle varatut odotukset markkinoiden ja talouden kehittymisestä. Hankintalakia ja säännöksiä on sovellettava kyseiseen tilanteeseen soveltuvalla tavalla, jotta saavutettaisiin onnistuneita ja tehokkaampia hankintoja. (Siikavirta 2015, 230.)

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävän tavoite

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on kehittää toimintamalli, jolla voidaan parantaa julkisen hankintayksikön tietotaitoa toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisestä. Tulevaisuudessa toimittajamarkkinoiden paremmalla hallinnalla saavutetaan tietotaitoa, jossa organisaation omia ydinosaamisiansa ja toimittajamarkkinoiden kehittyviä mahdollisuuksia voidaan tehokkaammin ja ennakoitavasti peilata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Asiakkaina voidaan nähdä sekä Espoon kaupungin kuntalaiset, että henkilöstö.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Ongelmasta tai kehittämiskohteesta muodostetaan tutkimuskysymys, jota ilman toimintatutkimusta ei voida tehdä. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykselle on tyypillistä, että se muuttuu ja täsmentyy tutkimuksen aikana ja sen pitää ilmentää toimintaa. (Kananen 2014, 44.)

Tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä täsmennettäessä, voidaan alkukartoituksessa käyttää haastattelun eri muotoja. (Kananen 2014, 87.)

Kanasen (2014, 102–103) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä voidaan toimintatutkimuksessa käyttää kyselyä. Paremmin kyselyt soveltuvat tutkimuksen alkukartoitusvaiheessa ja vaikutusten arvioinnin mittaamisessa. Kyselyn käyttäminen on harvinaista varsinaisen tutkimusprosessin aikana.

Koska kehittämistehtävän tavoite on toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittäminen Espoon kaupungin hankintakeskuksessa siten, että se tulee osaksi työntekijöiden jokapäiväistä työtä, on aiheellista kysyä, miten se tapahtuu. Siksi kehittämistehtävän tutkimuskysymys on:

1. Miten toimittajamarkkinoiden hallinta saadaan osaksi hankintakeskuksen työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa?

Jotta toimittajamarkkinoiden hallinnasta tulee osa jokapäiväistä toimintaa, pitää työntekijän muuttaa omaa toimintaansa sen mukaiseksi. Siksi asetettiin lisäksi apukysymys:

2. Miten työntekijät saadaan sisäistämään uusi toimintatapa ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi?

Koska uuden toimintatavan sisäistämisessä ja käyttöönotossa on muutosjohtamisella merkittävä rooli, asetettiin lisäksi apukysymys:

3. Miten muutosjohtaminen toteutetaan, jotta henkilöstöllä on tarvittava tietotaito viedä muutosprosessia eteenpäin?

### 2.3 Kehittämistehtävän tulosten mittaus

Koska toimittajamarkkinoiden hallinta on Espoon kaupungissa vielä ”lapsen kengissä” mitataan tutkimuksen tuloksena saadun toimintamallin käytännöllisyyttä ja hyödynnettävyyttä kyselyllä, joka lähetetään hankintakeskuksen työntekijöille. Saatujen tulosten perusteella arvioidaan sitä, auttaako toimintamalli henkilöstöä kehittämään toimittajamarkkinoiden hallintaa pidemmällä aikavälillä.

Koska toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittäminen on pitkä ja aikaa vievä prosessi ei tarkempia taloudellisia mittareita voida tässä vaiheessa ottaa käyttöön. Mahdolliset taloudelliset, käytännölliset ja innovatiiviset hyödyt nähdään vasta pidemmän aikavälin puitteissa.

### 2.4 Kehittämistehtävän riskien arviointi

Hankintakeskuksessa on ollut kaksi viimeistä vuotta muutosten aikaa ja uusi organisaatiomalli on otettu käyttöön noin vuosi sitten. Uusi organisaatiomalli, uudet toimintatavat ja uuden hankintalain asettamat muutokset hankintaprosessissa ovat vieneet työntekijöiden aikaa ja resursseja. Henkilöstö ei välttämättä ole vastaanottavainen uusien toimintamallien käyttöönottoon, koska varsinkin alkutaipaleella ne lisäävät työmäärää.

## 3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston keruu

### 3.1 Toimintatutkimus

Costellon (2003, 3 - 6.) mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan työelämässä tehtävää tutkimusta, jossa työntekijät itse pyrkivät kehittämään omaa työtään. Toimintatutkimuksessa muutoksen toteuttaminen yhdistetään tieteelliseen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimus tarjoaa järjestelmällisen tavan löytää ratkaisuja työelämän arkipäiväisiin ongelmiin.

Muutosprosessissa voidaan havaita neljä eri vaihetta, jotka ovat suunnittelu, toimenpiteet, havainnointi ja arviointi. Toimintatutkimuksen ydin muodostuu jatkuvasta kehittämisestä. Muutoksen jälkeen on hyvä palata alkuun ja arvioida muutoksen onnistumista sekä suunnitella seuraavia mahdollisia toimenpiteitä. (Costello 2003, 7.)

Ojasalon, Moilasan & Ritalahden (2009.) mukaan konstrukttiivinen tutkimusote toimintatutkimuksessa soveltuu hyvin käytettäväksi silloin, kun on tarkoitus luoda konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Voidaan sanoa, että konstrukttiivisessa tutkimuksessa rakennetaan tutkimustiedon pohjalta uudenlainen todellisuus ja siten saadaan käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Ratkaisun käytännöllinen toimivuus on lisäksi tärkeää. Oman organisaation lisäksi myös muut tahot voivat parhaimmillaan hyötyä konstrukttiivisesta tutkimuksesta.

Työelämän kehittäminen ja tutkimus toteutuvat toimintatutkimuksessa samanaikaisesti. Toimintatutkimus voidaan nähdä jatkuvana toiminnan kehittämisenä ja parantamisena, jota työelämässä tapahtuu luonnostaan. (Kananen 2014, 9.)

### 3.2 Aineiston hankinta

Toimintatutkimuksessa tullaan käyttämään sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistoa hankitaan omien havaintojen, haastattelun, benchmarkingin ja valmiin aineiston avulla.

Nykytila-analyysia varten aineistoa hankitaan omien havaintojen, haastattelun, benchmarkingin ja valmiin aineiston avulla. Tuloksia mittaavan aineiston keräämisessä käytetään kyselyä, joka toteutetaan hankintakeskuksessa työskentelevälle henkilökunnalle,

## 4 Teoreettinen viitekehys

Julkisella puolella ja palvelualoilla organisaation kokonaiskustannuksista helposti 50 % muodostuu ulkopuolelta hankituista tuotteista ja palveluista. (Iloranta & Pajunen-Muho-  
nen 2012, 21-22.)

### 4.1 Toimittajamarkkinatietämys

Perinteisesti tilaaja ja tavarantoimittaja ja palveluntuottaja ovat korostaneet itsenäisyyttään. Toimittaja on suunnitellut toimintaansa omasta näkökulmastaan ja tilaaja on tavoitellut riippumattomuutta ja erilaisia hankintavaihtoehtoja. Riippumattomuus ja erillisyys ovat osit-

tain johtaneet siihen, että eri organisaatioissa tehdään päällekkäistä työtä. Erityisesti yhteistyön kehittäminen parantaa myös tilaus- ja toimitusketjun toimivuutta. (Sakki 2009, 20.)



Kuvio 9. Perinteinen, yksisuuntainen, operatiivinen hankintaprosessi, jossa asiakas määrittelee tarpeen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134.)

Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2012, 33.) mukaan hankinnan merkitys organisaation kilpailuedun ylläpitämisessä ja kehittämisessä on varsin suuri. Tulevaisuudessa toimitusketjujen tulee olla tehokkaampia, parempia ja kilpailukykyisempiä. Kehittyminen on mahdollista saavuttaa kehittämällä nykyisiä toimittajia tai etsimällä uusia.

Ympäristö muuttuu nopeasti, samoin asiakkaiden tarpeet. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä on välttämätöntä sopeutua ja etsiä uusia tapoja toimia. Edelläkävijäyrityksissä jatkuva toimittajamarkkinatuntemuksen kehittäminen on tyypillisesti keskeinen osa strategisen hankinnan tehtäviä. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet, oman osaamisen yhdistäminen ja kyky vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin on olennainen taito muutoksesta selviytymiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 133-134.)



Kuvio 10. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien huolellinen peilaaminen tarpeisiin erottaa modernin hankinnan perinteisestä ostosta. (Mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 135.)

## 4.2 SWOT-analyysi

Koskisen ym. mukaan (1995, 233.) markkinoiden muuttuessa voidaan SWOT-analyysillä (strengths, weaknesses, opportunities, threats) tutkia missä määrin hankinnan nykyisellä strategialla ja hankintaorganisaation oletetuilla vahvuuksilla ja heikkouksilla on vaikutusta markkinoiden muuttuessa. Analyysin avulla pyritään pääsemään selville uusista mahdollisuuksista tai uhista sekä pyritään täsmentämään kuvaa nykytilanteesta ja saamaan esiin lisää yksityiskohtia.

Koskisen ym. mukaan (1995, 233.) analyysivaiheet voidaan jaotella seuraavasti:

- Nykyisen ja lähitulevan markkinatilanteen erityispiirteet.
- Ostostrategiaa kuvaavien termien täsmennys.
- Hankintatoimintaan liittyvät vahvuudet ja heikkoudet.
- Markkinoita kuvaavan erityispiirteen kohdalla arvioidaan hankintastrategiaa, hankinnan vahvuudet ja heikkoudet.

Mikäli arvio antaa yrityksen kannalta myönteisen tai negatiivisen lopputuloksen merkitään analyysiin + tai -. Mikäli tilanteessa ei ole vaikutusta merkitään 0. Analyysi on apuna, kun hahmotetaan yleisarviota muutoksen tuomista uhkatekijöistä tai mahdollisuuksista. (Koskinen ym. 1995, 233.)

## 4.3 Portfolioanalyysi ja sen soveltaminen

Van Weelen (2010, 194-197.) ja Koskisen ym (1995, 235-239.) mukaan portfolioanalyysi, josta voidaan käyttää myös nimitystä ostosalkkuanalyysi, lähtökohtana on se, että kaikki yrityksen hankkimat tuotteet eivät ole samanarvoisia ja eri tuotekategoriat vaativat erilaisia toimintamalleja ja strategioita. Portfolioanalyysin avulla voidaan luokitella ostonimikkeitä ja lisäksi ostosalkkuanalyysi antaa perustan ostostrategian kehittämiseksi. Tavoitteena on, että neljä perusstrategiaa voidaan täsmentää analyysin avulla ja sen avulla voidaan arvioida hankittavan tuotteen tai palvelun vaikutuksia ja merkittävyyttä. (Van Weele 2010, 194-197; Koskinen ym. 1995, 235.)

Van Weelen (2010, 194-198.) ja Koskinen ym. (1995, 236-239.) mukaan yksinkertaisuudesta huolimatta portfolioanalyysi on käytännössä osoittautunut yllättävän monipuoliseksi ja tärkeäksi työkaluksi. Hankintojen riskit ja niiden tärkeys vaikuttavat hankintojen

jaotteluun. Tuotteet ja palvelut jaetaan neljään kategoriaan, Kategorioiden perusteella määritellään tuotteiden ja palveluiden tärkeys yrityksen toiminnan kannalta:

**Volyymituotteet ja –palvelut:** Ryhmän tuotteilla on kustannusten kannalta suuri vaikutus, mutta ostoriski on pieni. Perusedellytyksenä on vahva kilpailuttaminen ja tuotteiden ja palveluiden osalta keskitytään hintaan.

**Strategiset tuotteet ja palvelut:** Strategisten tuotteiden ja palveluiden vaihtoehtoista on ajoittain pulaa ja saatavuus saattaa ajoittain olla haastavaa. Strategisten tuotteiden ja palveluiden osalta on hyvä pyrkiä hankintojen jatkuvaan kehittämiseen.

**Rutiinituotteet ja -palvelut:** Tyypillistä ryhmän tuotteille on se, että ne hankitaan usein paikallisilta valmistajilta tai maahantuojilta. Hankkivalla yksiköllä on mahdollisuus useisiin vaihtoehtoisiiin tavarantoimittajiin. Hankinnan operatiivista tehokkuutta voidaan parantaa hankintaprosessia tehostamalla.

**Pullonkaulatuotteet ja -palvelut:** Ryhmän tuotteiden ja palveluiden hankintamäärä ei ole suuri, mutta saatavuuden mahdollinen loppuminen voi aiheuttaa hankkivalle yksikölle merkittävän taloudellisen menetyksen. Hankkivan yksikön tulisi varmistaa tuotteen ja palvelun saatavuus pitkäaikaisella yhteistyöllä tai varmistua siitä, että vaihtoehtoisia toimittajia on saatavilla.

Koskisen ym. (1995, 240.) mukaan perusstrategia muotoillaan kaikille portfolion ryhmille, joita sitten muutetaan sovelluksien ja toimittajien perusteella. Toimittajamarkkinat arvioidaan, jotta löydettäisiin parhaat vaihtoehdot jokaiseen tuote- ja portfolioryhmään. Lopuksi toimittajat mitataan ja arvioidaan yksityiskohtaisemmin ja saatujen tulosten perusteella valitaan tuote- ja portfolioryhmän toimittajat.

Rutiinituotteiden ja -palveluiden ostamisessa aiheutuvat suurimmat ongelmat tilanteissa, joissa tuotteita ja palveluita hankitaan suuria määriä. Suurimmat ongelmat aiheutuvat tilanteissa, joissa hankinta on huonosti organisoitu ja sen seurauksen yritykselle aiheutuu runsaasti ylimääräisiä osto-, hallinto- ja käsittelykustannuksia. Täten huonosti organisoitu hankinta voi lisätä huomattavasti yrityksen kustannuksia sekä ylimääräistä työtä. Tavallisten tuotteiden ostamisessa hankinnan, ostotilausten ja laskujen käsittelyn sujuva

toteuttaminen mahdollisimman pienin kustannuksin on keskeinen tavoite. Sähköisen tilausjärjestelmän käyttö rutiinituotteiden ja palveluiden hankkimisessa on usein tilaamisen kannalta kannattavin toimintatapa. (Koskinen ym. 1995, 240.)

Hyvän yhteistyön ja yhteydenpidon luominen tavarantoimittajiin on tärkeää pullonkaulatulojen osalta. Tarkka markkinatilanteen seuranta on tärkeää. Ei riitä, että tuntee markkinatilanteen vaan markkinatilannetta pitää pystyä ennakoimaan ja seuraamaan jatkuvasti etenkin strategisten hankintojen osalta. Ostosopimukset saattavat kattaa usean vuoden tarpeen ja tavarantoimittajiin pyritään luomaan pitkäaikaiset suhteet. (Koskinen ym. 1995, 240-241.)

Volyymituotteiden osalta ostaja tasapainoilee sopivan pituisen sopimuksen välillä, kun taas tavarantoimittajat usein pyrkivät pitkäaikaiseen sopimukseen. Volyymihankinnoissa on tuotteita ja palveluita, jotka toimitetaan suoraan valmistajalta käyttöpisteeseen. Kyseisissä tapauksissa hankinta on usein pitkäaikaisen yhteistyön tulosta tavarantoimittajan kanssa. (Koskinen ym. 1995, 241.)

Koskinen ym. (1995, 235-242) mukaan eniten hankintakustannuksiin voivat vaikuttaa hankintojen parissa työskentelevät henkilöt. Kokonaishinta muodostuu sekä itse tuotteesta, että sen ympärille kootusta palvelukonseptista. Toimintasuunnitelmassa tulee edellä mainitut seikat ottaa huomioon ja päättää tietyt toimintatavat koskien toimintaa ja sen mittaamista. On tärkeää, että hankinnan toimintasuunnitelma nidotaan osaksi yrityksen toimintaa ja varmistetaan, että tuotteita ja palveluita hankkivat työntekijät tekevät oikeita ratkaisuja.

#### 4.4 Spend-analyysi

Organisaation ostohistoriatietojen järjestelmällisellä analysoinnilla tarkoitetaan prosessia, jota voidaan nimittää Spend-analyysiksi. Spend-analyysi voidaan nähdä strategisen hankinnan lähtökohtana. Tuotteiden ja kategorioiden todellinen kulutus kulutetun rahavirran perusteella voidaan analysoida spend-analyysin avulla. (Pandit & Marmanis 2008, 5.)



#### 4.5 ABC-analyysi

Sakin (2009, 89-100.) mukaan menekin ja tuotteiden epäsuhtaa voidaan kuvata ABC-analyysin avulla. Nykytila-analyysia tehdessä voidaan ABC-analyysia pitää yhtenä toimivana työkaluna. ABC-analyysi tunnetaan myös nimellä 20-80 sääntö, jonka kehitti italialainen kansantaloustieteilijä Vilfredo Pareto. Luokittelu on yksinkertainen: 80 prosenttia ostoista muodostaa 20 prosenttia tuotteista tai 20 prosentilta toimittajista saadaan 80 prosenttia laskuista. Prosenttiluvut eivät ole sitovia, vaan suhdeluku voi esimerkiksi olla 50-50 tai 10-90.

ABC-analyysissä luokkia on useampia, kuten A-ryhmä, B-ryhmä, C-ryhmä, D-ryhmä. ABC-analyysia voidaan käyttää apuna mm. yrityksen myynnin ja tuotteiden, ostovolyymien tai toimittajien lukumäärän ja laskujen lukumäärän sekä arvon analysoinnissa. ABC-analyysia tehdessä on tärkeä muistaa, että se kuvaa mennyttä ei tämänhetkistä aikaa. Tulevaisuus ei välttämättä näytä läheskään samanlaiselta. Analyysin pohjalta saadaan arvokasta tietoa, mutta tulee muistaa, että se ei välttämättä kerro yrityksen tarpeista. (Sakki 2009, 89-100.)

#### 4.6 Hankintalaki sekä lain tarkoitus ja yleiset periaatteet ja määritelmät

”Julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annettua lainsäädäntöä sovelletaan vain sellaisiin järjestelyihin, jotka täyttävät julkisen hankintasopimuksen tai käyttöoikeussopimuksen määritelmän. Julkiset hankinnat erotetaan muista hankinnoista siten, että niiden tekijöinä ovat laissa tarkoitettut hankintayksiköt.” (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2017.)

Lakia tulee soveltaa tapauksissa, joissa hankintayksikön tekemän hankinnan ennakoitu arvo ylittää lain määrittämän kynnysarvon. Hankintalainsäädännön tavoitteena on turvata tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu yrityksille ja muille yhteisöille tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Lisäksi sen tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä sekä edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2017.)

Julkisten hankintayksiköiden tulisi ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon ympäristö- ja sosiaaliset näkökulmat julkisten hankintojen toteutuksessa. Lisäksi hankintoja tulisi toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa

olevia kilpailuolosuhteita hyväksi käyttäen. Julkisilla hankintayksiköillä on mahdollista käyttää puitejärjestelyjä sekä tehdä yhteishankintoja muiden julkisten hankintayksiköiden kanssa. Lisäksi on mahdollista hyödyntää muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2017.)

Julkisten hankintayksiköiden tulee huomioida, että hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Pienille ja keskisuurille yrityksille on pyrittävä luomaan mahdollisuudet osallistua julkisiin tarjouskilpailuihin. Riittävä avoimuus ja syrjimättömyys on huomioitava myös kansalliset kynnyksarvot alittavissa hankinnoissa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2017.)

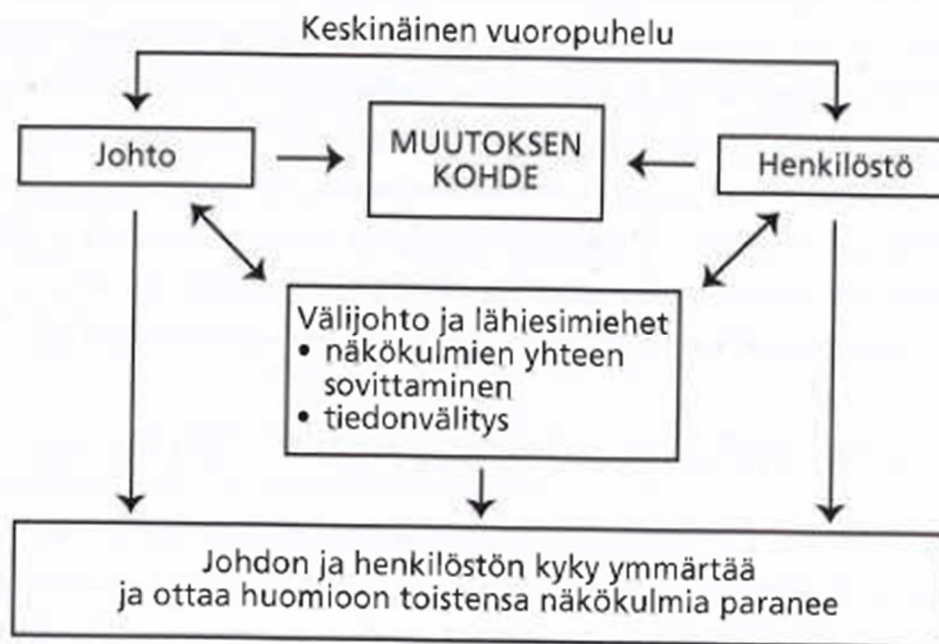
Komssin (2017.) mukaan pienhankinnoista puhuttaessa ei ratkaisuna voida nähdä ainoastaan teknisen kilpailutustyökalun olemassaoloa. Myös pienhankinnat tulee kilpailuttaa avoimesti ja syrjimättömästi. Hankintaohjeistus tulee saattaa koko konsernin tietoon ja ohjeistuksen noudattamista tulee myös valvoa. Monessa julkisessa hankintayksikössä on henkilö, joka opastaa kaupungin/kunnan eri yksiköitä siitä, kuinka pienhankinnat tulee hankintaohjeen mukaisesti toteuttaa.

#### 4.7 Muutosjohtaminen

Prosessien kehittämisen osalta viitekehyksenä toimii muutosjohtaminen. Johdon rooli on tärkeässä osassa, kun toteutetaan uusia toimintamalleja. Ilman johdon aktiivista kiinnostusta ei kehittämistoimintaa koeta organisaatiossa tärkeäksi ja se pysähtyy. (Pitkänen 2007, 55.)

Pitkäsen (2007, 95.) mukaan prosessin mallintaminen on oppimisprosessi, ei ohjeistustai opetusprosessi. Tavoitteena on luoda kokonaiskuva kehitettävästä kohteesta ja kasvattaa ymmärrystä kehittämisen perustaksi.

Johdon ja yksittäisen työntekijän tapa tarkastella muutosta on usein hyvin erilainen. Ensisijaisesti johto miettii muutosta koko yrityksen kannalta ajatellen sen menestystä ja kilpailukykyä. Yksittäinen työntekijä on sen sijaan enemmän kiinnostunut omasta työstä, jaksamisesta, hyvinvoinnista ja taloudellisesta tulevaisuudesta. (Järvinen 2017, 152.)



Kuvio 11. Johdon ja henkilöstön näkökulmat muutokseen (Järvinen 2017, 152.)

Järvisen (2017, 152-153.) mukaan suuret näkökulmaerot johdon ja työntekijöiden välillä johtavat siihen, että muutokset aiheuttavat ristiriitoja henkilöstön ja johdon välille. Onnistunut vuoropuhelu edellyttää yleensä sitä, että henkilöstö ja johto kykenevät tarkastelemaan asioita myös toisen osapuolen tilanteen ja tehtävän näkökulmasta. Muutostilanteessa mahdollisuus suoraan keskinäiseen vuoropuheluun johdon ja henkilöstön välillä luovat paremmat onnistumisen edellytykset muutosprosessissa.

Virtasen & Stenvallin (2014, 198-200.) mukaan kolme julkisen organisaation muutosjohtamisen perusmallia ovat:

A. Alisosaalinen ylhäältä alas -muutosmalli

Malli perustuu siihen, että organisaation johto kiteyttää muutostarpeen ja määrittelee muutoksen toteutukseen laadittavan toimintasuunnitelman. Kyseisen mallin mukaisessa muutoksessa muutos viedään läpi ylhäältä alas johdettuna prosessina. Muutoksen vaiheet on mietitty ja suunniteltu tarkkaan ja mahdolliseen muutosvastarintaan on varauduttu etukäteen erilaisilla ennakoivilla tavoilla.

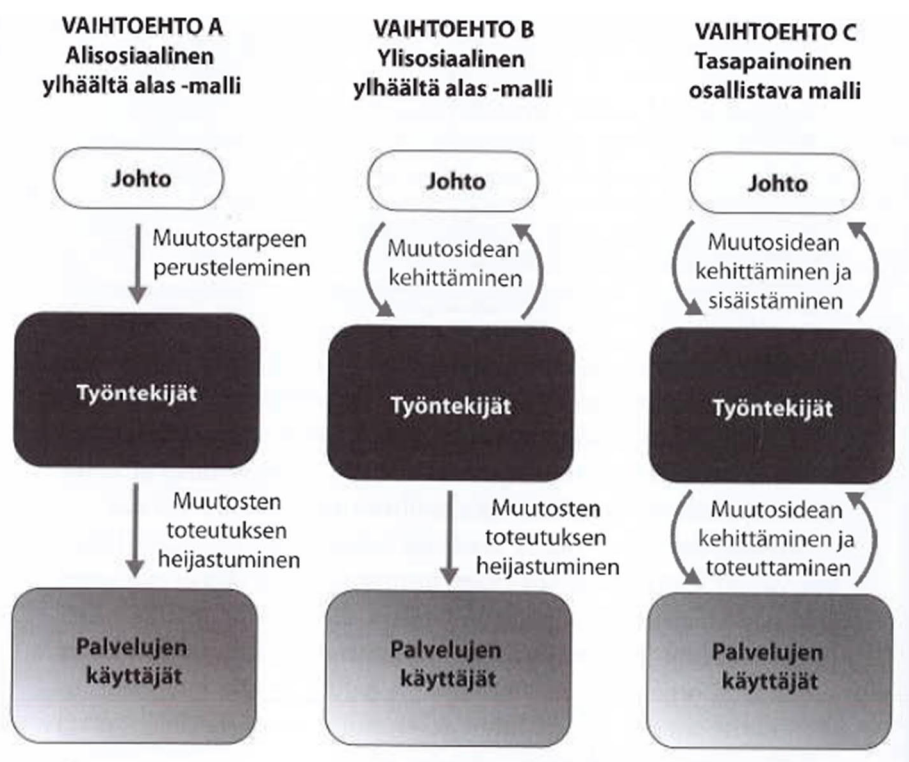
Alisosaalisuus mallin nimessä viittaa siihen, ettei vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välillä juuri käydä.

### B. Ylisosiaalinen ylhäältä alas -muutosmalli

Malli perustuu siihen, että organisaatiossa käydään keskustelua ja vuoropuhelua muutoksen sisällöstä, tarpeesta, toteutustavasta ja aikataulusta johdon ja työntekijöiden välillä. Organisaatiossa sallitaan muutosta koskeva keskustelu. Kyseisen mallin mukaan muutos vahvistaa työpaikkademokratian keskeisiä arvoja kuten yhteisöllisyys, mielipiteiden salliminen, yhdessä tekeminen ja kaikkien osallistaminen. Muutos etenee harvoin suoraviivaisesti. Usein voi näyttää siltä, että muutos etenee yhden askeleen eteenpäin ja kaksi askelta taaksepäin.

### C. Tasapainoinen osallistava muutosmalli

Malli poikkeaa lähtökohtaisesti kahdesta edellisestä mallista. Mallin mukaan muutoksen tarve työstetään yhteistyössä johdon, työntekijöiden ja palvelujen käyttäjien kanssa. Käytännössä palvelujen käyttäjien mielipiteet huomioidaan esimerkiksi asiakaspalautteen perusteella. Malli eroaa kahdesta muusta mallista siten, että muutosprosessia ei automaattisesti viedä läpi ylhäältä alas suuntautuvana laaditun suunnitelman mukaisesti vaan hyväksytään se, että muutos on matka, jonka aikana matkasuunnitelma saattaa tarpeiden ja tilanteiden vuoksi muuttua.



Kuvio 12. Kolme vaihtoehtoista julkisen organisaation muutosjohtamisen mallia (Virtanen ja Stenvall 2014, 198.)

Orjallisesti ei kyseisiä muutosmalleja tule noudattaa vaan tärkeintä on, että organisaatio osaa tulkita muutostilanteita tarkoituksenmukaisesti ja valita kuhunkin muutosprosessiin sopivan lähestymistavan ja -mallin. (Virtanen & Stenvall 2014, 200.)

Myllymäen (2017, 22.) mukaan muutosten tavoitteiden yhtyessä omiin tavoitteisiin on muutokseen mukaan lähteminen helpompaa. Mikäli muutoksen tavoitteet ja yksilön tavoitteet eivät kohta, on yksilön haastavampaa lähteä muutokseen mukaan.

#### 4.8 Organisaatioiden välinen yhteistyö

Sopimusosapuolten aktiivisella ja pitkäjänteisellä yhteisellä tekemisellä voidaan arvioida liiketoimintasuhteen laatua. Molempien sopimusosapuolten tarpeet ja odotukset täyttyvät, kun määritellään hyvää liiketoimintasuhdetta organisaatioiden välillä, on tuloksellisuuden tavoite ja sopimusosapuolten tavoite luoda arvoa loppuasiakkaalle (Nieminen 2016, 107.)

Niemisen (2016, 108.) mukaan yhteistyö tapahtuu vuorovaikutussuhteissa ja sitä on hankalaa ohjata pelkästään sopimusten avulla. Tiiviissä toimittajasuhteessa merkittävä määrä arvoa luodaan sellaisten toimintojen kautta, joita ei ole sopimuksella suoranaisesti määriteltä.

Toimittajan näkökulmasta katsottuna asiakastyön kivijalka muodostuu seuraavasti:



Kuvio 13. Asiakastyön kivijalka. (Komssi 2017.)

Niemisen (2016, 108-109.) mukaan sopimusten ulkopuolella tapahtuva arvonluonti voidaan nähdä neljänä eri tyyppisenä panostuksena:

1. Asiakassuuntautunut toiminta

Työntekijät tiedostavat asiakkaan tarpeet työtä tehdessään ja asiakkaan tarve ohjaa toimintaa. Nopea reagointi ja ennakoivat toimenpiteet.

2. Asiakassuuntautunut sisäinen kehittäminen

Avainhenkilöt viestittävät systemaattisesti asiakkaan tarpeita ja odotuksia sisäisesti. Saatujen tietojen perusteella tehdään toimittajayrityksen sisäiseen kehittämiseen liittyviä päätöksiä. Esimerkiksi kehityshankkeiden suuntaaminen ja priorisointi.

3. Aktiivinen vuorovaikutus

Säännöllisissä yhteistyöpalavereissa suunnitellaan aktiivisesti ja hyvässä hengessä tulevaa ja pyritään yhdessä ennakoimaan mahdollisia riskejä.

4. Yhteinen kehittäminen

Ostava taho ja toimittaja toimivat yhteisessä kehitysprojektissa, jonka tavoitteena on lyhentää esimerkiksi uuden tuotteen protovaiheen läpimenoaika.

Niemisen (2016, 109.) mukaan selittäviä tekijöitä toimittajan vapaaehtoiselle panostukselle ovat muun muassa hyvä strateginen yhteensopivuus ja yhtenevät odotukset, asiakassuuntautunut organisaatiokulttuuri ja selkeät prosessit. Positiivinen vaikutus toimittajan panostuksen määrään on myös rajapinnassa toimivien henkilöiden osaamisella, asenteella ja motivaatiolla.

Yhteistyösuhteita toimittajien kanssa voidaan pitkäjänteisesti kehittää hankintojen paremmalla johtamisella siten, että molempien osapuolten kilpailukyky pysyy ja paranee. Yhteistyön kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja hyvä yhteistyö vaatii jatkuvaa panostusta molemmilta osapuolilta. (Niemi 2016, 110.)





Kuvio 14. Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa. (Nieminen 2016, 114.)

Komssin (2017.) mukaan yrittäjät eivät halua tehdä ns. nopeaa kauppaa vaan haluavat kumppanin, joka osallistuu toiminnan/tuotteen kehittämiseen. Kaupungit ja kunnat voivat kilpailuttaa tuotteita ja palveluita siten, että tulevaisuuden haasteet tiedetään jo tarjouspyyntövaiheessa.

Hyvän myynnin määritelmänä voidaan pitää seuraavaa – myydään tuotteita, joita tarvitaan. Loistavan myynnin kriteerinä voidaan pitää sitä, että ratkaistaan myynnillä sellaiset ongelmat, joita asiakas ei tiedä tarvitsevänsä. (Komssi, 2017.)

## 5 Kehittämistehtävän toteutus

Tutkija halusi kehittämistehtävän kohteeksi aiheen, joka koettiin tarpeelliseksi Espoon kaupungin hankintakeskuksessa. Yhtenä tulevaisuuden tavoitteena pidetään toimittajamarkkinahallinnan parempaa tietämystä ja tuntemusta. Tutkija työskentelee Espoon kaupungin hankintakeskuksessa ja organisaatio ja organisaation työskentelytapa oli tutkijalle tuttu.

Tutkija valitsi kehittämistehtävän esimerkkikilpailutukseksi palveluhankinnan, jossa kilpailutettiin Espoon saariston reittiliikenteen ja tilausajojen saaristokuljetukset.

Hankinta oli jaettu neljään eri osa-alueeseen. Kaksi osa-aluetta muodostui reittiliikenteestä ja kaksi tilausajoliikenteestä. Liikennöintikaudet ovat alustavasti vuosittain viikot 23 - 35. Liikennöintipäivät ovat alustavasti kaikilla saaristoreiteillä ti, ke, to, pe, la ja su. Viikoilla 33 - 35 liikennöinti tapahtuu ainoastaan la ja su.

Juntusen & Myllerin (2016, 43.) mukaan Espoon saariston reittiliikennettä arvostetaan Espoon kaupungin tarjoamana palveluna. Luonto ja merellisyys on koettu erityisen nautinnolliseksi. Saariston käytettävyyden kannalta Espoon kaupungin ylläpitämä saaristoliikenne on koettu hyväksi tukipalveluksi.

Yleisesti ottaen Espoon saaristomatkaajat odottavat merellisiä maisemia ja puhdasta luontoa. Luonto on koettu rentouttavana tekijänä ja ympäröivä meri on kuvattu rauhoittavana elementtinä. Saaristomatkaajat kokevat uimisen, kalastamisen ja luonnossa liikkumisen tärkeinä. Osa saaristomatkaajista on viettänyt lapsuutensa kesiä saaristossa ja siitä syystä merelle pääseminen koetaan tärkeäksi. Omalla veneellä saaristoon matkustaminen ei välttämättä ole enää mahdollista siten kuten aikaisemmin. (Juntunen & Myller 2016, 26.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että saaristomatkaajat arvostavat saariston rauhaa, puhtautta, merellisyyttä ja Espoon kaupungin saaristoliikennepalvelua. Ristiriitaisuutta palvelujen kannalta aiheuttaa se, että toisaalta saaristo halutaan säilyttää rauhallisena ja toisaalta palveluja halutaan enemmän. (Juntunen & Myller 2016, 26.)



## 5.1 Palveluhankinnan ominaisuudet

Hankintalain mukaan palveluhankintasopimuksella tarkoitetaan kirjallista sopimusta, joka on tehty yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välillä ja, jonka sisältönä on palvelun suorittaminen. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2018.)

JYSE 2014 PALVELUT ehtojen mukaan:

1. "Palvelun on koko sopimuskauden ajan vastattava sitä, mitä on sovittu. Palvelun on myös vastattava palvelun sisällöstä, suorituksesta tai muista palvelun laatuun liittyvistä seikoista tilaajalle annettuja tietoja.
2. Palvelun tulee soveltua siihen tarkoitukseen, johon sellaista palvelua yleensä käytetään. Palvelun tulee laadultaan vähintään vastata siitä etukäteen tilaajalle mahdollisesti annettua näytettä ja esittelyä.
3. Palvelun tulee täyttää Euroopan unionin suoraan velvoittavien säädösten, Suomen lakien ja asetusten sekä viranomaisten antamat määräykset.
4. Palveluntuottaja tuottaa palvelut huolellisesti, harkiten ja sellaisella ammattitaidolla, mitä voidaan kohtuudella olettaa ammattitaitoiselta palveluntuottajalta.
5. Palvelu tuotetaan suomen kielellä, ellei toisin ole sovittu. Palvelua tuottavilla henkilöillä tulee olla tehtävien edellyttämä kielitaito." (Valtiovarainministeriö 2018.)

## 5.2 Lähtötilanteen selvitys

Tällä hetkellä Espoon kaupungin hankintayksikön hankintaprosessissa ei ole kuvattuna erillistä toimittajamarkkinoiden hallintaa. Tämän hetkessä toimintamallissa on toimittajamarkkinoiden hallintaan keskitytty vain jonkin verran, lähinnä siten, että markkinakartoitusta on ryhdytty viimeisen puolen vuoden aikana yhdistämään jokaiseen hankintakeskuksen kilpailuttamaan hankintaan. Hankintaprosessin yhtenä osa-alueena on sopimusseuranta, mutta se ei kata toimittajamarkkinoiden hallintaa. Määrätietoisempi toimittajamarkkinoiden hallinta auttaa hankintayksikköä ja toimialoja huomaamaan kokonaisvaltaisemmin kohdealueella tapahtuvat muutokset ja innovaatiot.



1

Kuvio 15. Espoon kaupungin hankintaprosessi. (Espoo 2017f.)

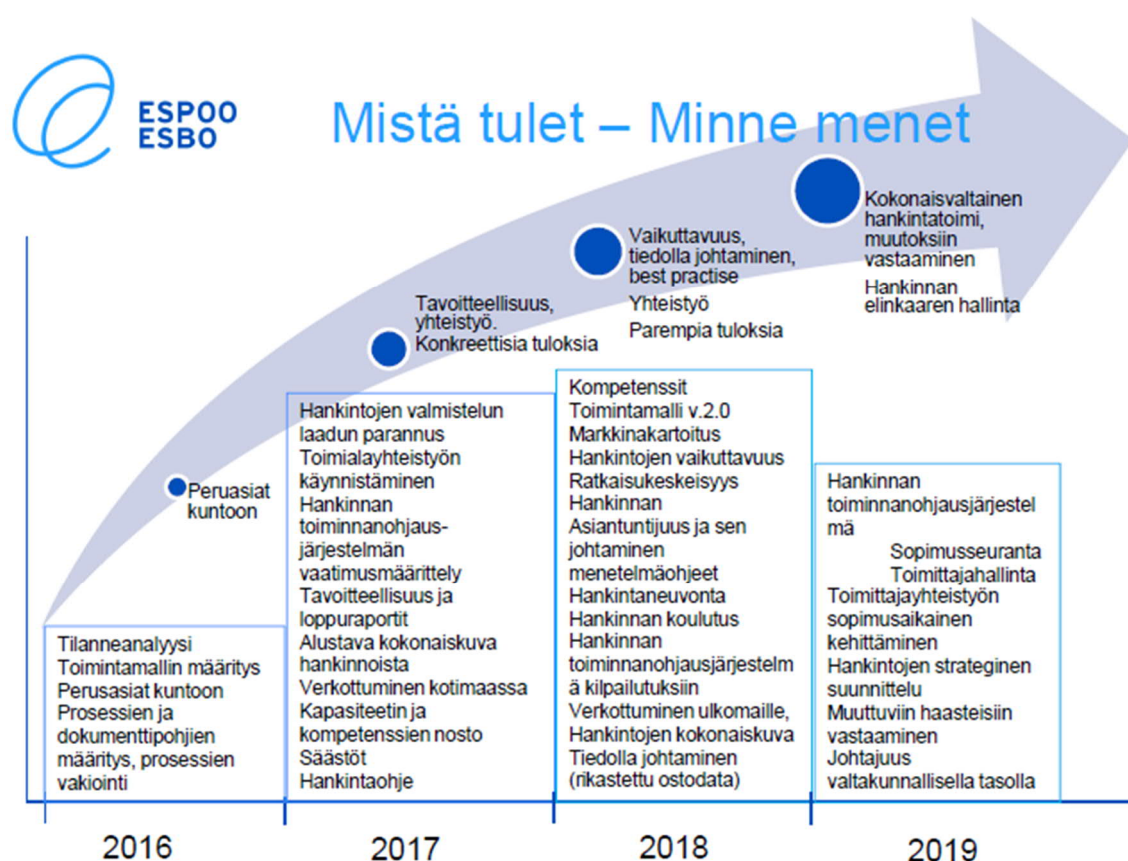
Koska asian todellinen laita muiden julkisten hankintayksiköiden osalta oli tutkijalle vieras, lähetettiin sähköpostitiedustelu toimittajamarkkinoiden hallinnasta viidelle julkiselle hankintayksikölle tammikuussa 2017. Vastauksissa pyydettiin kuvailemaan toimittajamarkkinoiden hallinnan sen hetkistä tilannetta. Vastaus pyydettiin lähettämään myös siinä tilanteessa, ettei toimittajamarkkinoiden hallintaan oltu kiinnitetty erityistä huomiota. Tutkija sai kolme palautunutta vastausta, joiden mukaan toimittajamarkkinoiden hallintaan ei ollut kiinnitetty erityistä huomioita. Tiedustelun perusteella voidaan päätellä, että aika tutkimuksen tekemiselle on oikea ja tulevaisuudessa myös julkisen hankintayksikön tulisi paneutua syvällisemmin toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämiseen.

Hankintalainsäädännön noudattaminen on ollut hankintojen hallinnan osalta keskeinen tekijä julkisen sektorin hankintayksiköissä. Hankintaprosessia on tarkasteltu pääsääntö-

sesti hankintalainsäädännön näkökulmasta. Julkisia hankintoja koskevat kuitenkin samat lainalaisuudet kuin yksityistaloudellisia hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 404-405.)

Espoon kaupungin hankintayksikön kohdalla on useita tekijöitä, joihin on paneuduttu edeltävinä vuosina ja joihin tullaan paneutumaan kuluvaan vuoteen ja ensi vuoden aikana:

- Perusasiat kuntoon.
- Tavoitettavuus, yhteistyö, konkreettiset tulokset.
- Vaikuttavuus, tiedolla johtaminen, yhteistyö, tulosten paraneminen.
- Kokonaisvaltainen hankintatoimi, muutoksiin vastaaminen, hankinnan elinkaaren hallinta.



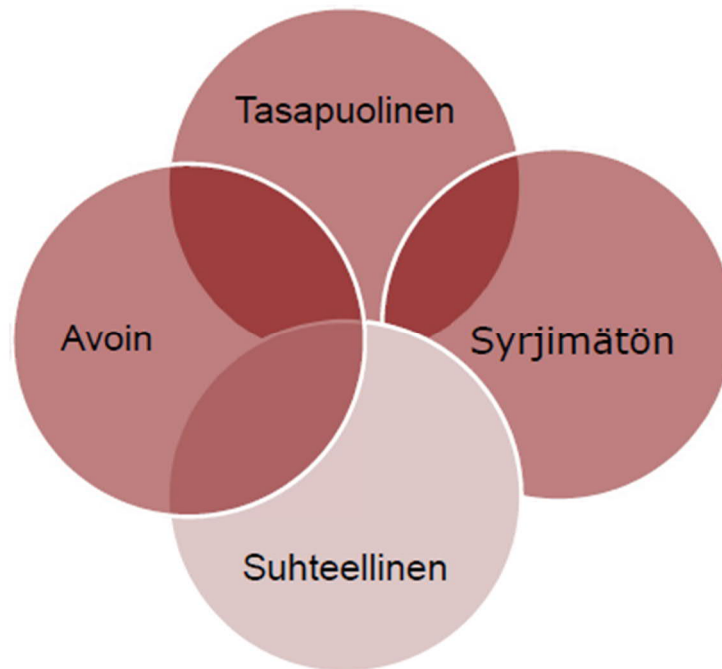
Kuvio 16. Mistä tulet - Minne menet. (Espoo 2018a.)

Vuoden 2019 osalta on yhtenä kehittämiskohteena ”Toimittajayhteistyön sopimusaikainen kehittäminen”. Tutkijan näkökulmasta olisi ihanteellista, että tämä kehittämistehtävä tuo jonkinlaista lisäarvoa kyseiselle kehittämishankkeelle.

### 5.2.1 Markkinakartoitus

Hankintakeskuksen sisäisen ohjeistuksen mukaisesti markkinakartoitusta tulee tehdä jokaisen hankintakeskuksen toimesta suoritettavan kilpailutuksen yhteydessä.

Kronströmin (2018.) mukaan hankintalain periaatteiden tulee ohjata markkinakartoitusta tasapuolisesti, syrjimättömästi, suhteellisesti ja avoimesti.



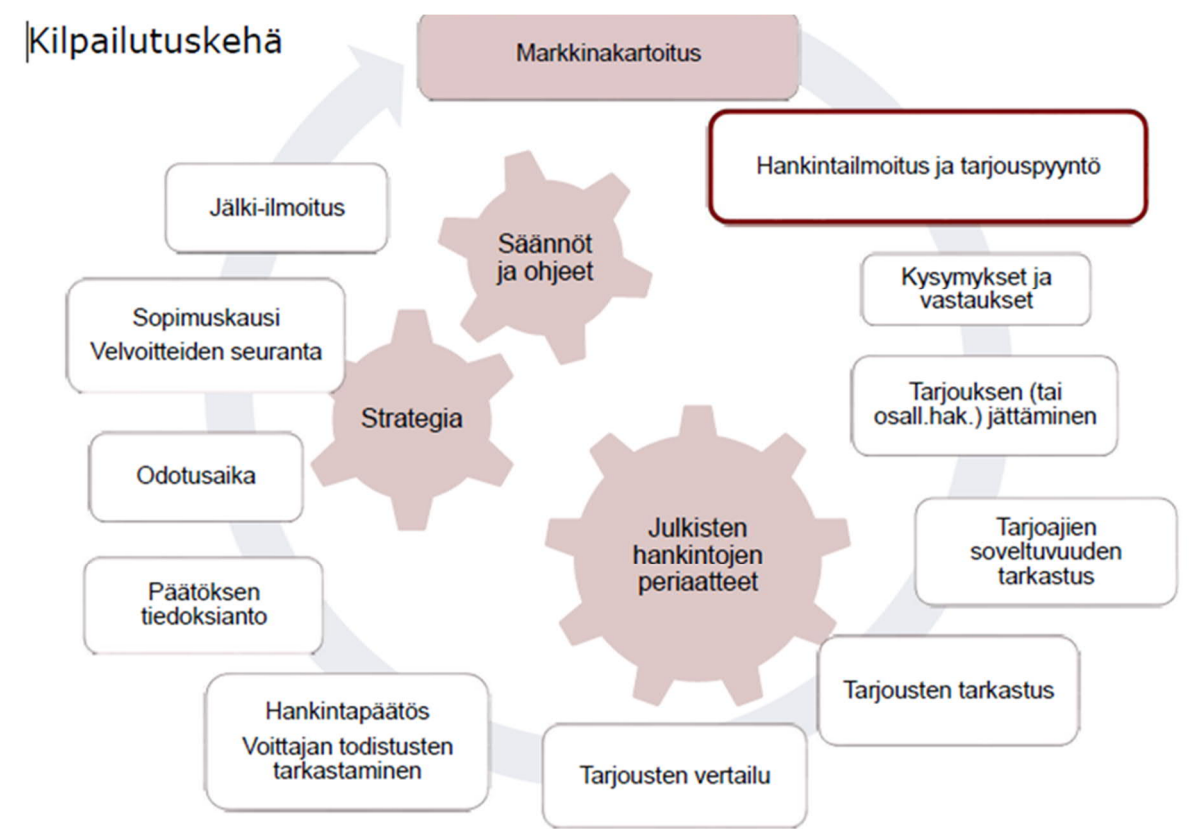
Kuvio 17. Hankintalain periaatteet ohjaavat markkinakartoitusta. (Kronström 2018.)

Julkisten hankintojen neuvontayksikön mukaan (2018b.) hankintayksikkö voi markkinakartoituksen yhteydessä käyttää erilaisia keinoja ja muotoja selvittää markkinoiden tilannetta:

1. **Tietopyyntö:** Tietopyynnön voi tehdä osoitteessa [www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi) (HILMA), jossa pyydetään kyseisen alan toimittajia joko käymään vapaamuotoista dialogia hankinnan kohteesta ja määrittelystä tai esitetään kutsu tarkempaan tekniseen vuoropuheluun.
2. **Vapaamuotoinen vaihtoehtojen selvittäminen:** Hankintayksikkö voi itse selvittää markkinoilla olevia vaihtoehtoja.
3. **Toimittajien esittelyt:** Toimittajia voidaan kutsua esittelemään tuotteitaan.

Markkinakartoituksen aikana tai sen osana voi hankintayksikkö antaa tietoa toimittajille hankintaa koskevista suunnitelmista ja vaatimuksista. Markkinakartoitus ei siten ole yksipuolista, vaan vuorovaikutteista. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2018b.)

Kun hankintaprosessia tarkastellaan niin sanottuna kilpailutuskehänä, on kilpailutuksen mahdollisimman ihanteellisen toteutumisen kannalta tärkeää, että markkinakartoitusta tehdään ennen tarjouspyynnön lopullista julkaisua.



Kuvio 18. Markkinakartoituksen sijoittuminen kilpailutuskehään. (Kronström 2018.)

Espoon kaupungin hankintakeskuksessa on lisäksi käytössä termi markkinavuoropuhelu, jolla tarkoitetaan keskustelua toimittajien kanssa heidän tarjoamistaan vaihtoehtoista ja käydään mahdollisesti läpi alustavaa hankinnan kohteen kuvausta ja soveltuvuusvaatimuksia.

## 5.2.2 Markkinakartoituksen toteutus ja tulokset

Kehittämistehtävän kohteena olevasta kilpailutuksesta jätettiin tietopyyntö [www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi) -tietokantaan joulukuussa 2017. Tietopyyntöön kävi tutustumassa 22 yritystä ja itse markkinavuoropuheluun osallistui lopulta kolme toimittajaa.

Tietopyyntöön tutustuneista yrityksistä oli suurin osa yrityksiä, jotka kävivät tutustumassa tietopyyntöön mielenkiinnosta tietopyyntöä kohtaan. Osalla yrityksistä ei ollut palvelun toteuttamiseen tarvittavaa, kalustoa, henkilökuntaa tai kokemusta.

Mielenkiintonsa ilmaisemiseksi toimittajille varattiin henkilökohtainen keskustelu-aika. Hankintakeskus järjesti jokaiselle toimittajalle henkilökohtaisen ajan, jotta vuoropuhelu toteutui mahdollisimman vuorovaikutteisesti ja toimittajat keskustelivat mahdollisimman avoimesti vahvuuksistaan ja ideoistaan hankinnan kohteena olevaan toimintaan liittyen. Mikäli toimittajat olisi pyydetty yhteiseen tapaamiseen olisi ollut mahdollista, että keskustelu olisi jäänyt toteutunutta keskustelua pintapuolisemmaksi.

Jokaiselle mielenkiinnon ilmaisemiseksi toimittajalle lähetettiin ennen tilaisuutta kysymyslista, joka toimi keskustelun runkona. Vuoropuheluun osallistui kolme hankintakeskuksen edustajaa, toimialan edustaja sekä toimittajan edustaja. Yksi toimittaja ilmoitti ennen kyseiselle toimittajalle varattua aikaa, että kyseinen aika ei sovi. Koska päivämäärä oli ilmoitettu jo tietopyynnön jättämisen yhteydessä HILMAN tietokantaan ja hankintayksiköllä ei ollut mahdollisuutta muuttaa vuoropuhelupäivämäärän ajankohtaa, antoi yksi toimittaja vastauksensa ennakkokysymyksiin sähköpostitse.

Tietopyynnön yhteydessä yhteystietonsa jättäneiden palveluntuottajien kanssa käytiin markkinavuoropuhelua seuraavien kysymysten pohjalta:

1. Mikä on palveluntuottajien näkemys saaristokuljetuksista ja niiden tulevaisuudesta – kasvava vai vähentyvä?
2. Millaiset saaristokuljetusten markkinat ovat - onko merellisillä tai veden äärellä olevilla kunnilla ko. kuljetuksia?
3. Kuinka palveluntuottaja luokittelee itsensä – suuri, keskisuuri vai pieni toimija?
4. Millaisia ehdotuksia ja ajatuksia palveluntuottajalla on palvelun toteuttamiseksi?
5. Millaisia ehdotuksia ja ajatuksia palveluntuottajalla on palvelun hinnoittelemiseksi?
6. Milloin liikennöintikausi voitaisiin aloittaa?

7. Mikä on palveluntuottajan näkemys matkan hinnoittelusta? Maksaako matkustaja lipunsa rahalla vai onko korttimaksu mahdollista?
8. Minkä kokoisia aluksia palveluntuottajalla on käytössään (matkustajakapasiteetti ja aluksen koko)?
9. Miten aluksissa on huomioitu esteettömyys?
10. Onko kapasiteettia kesälle 2018 vielä markkinoilla? Onko Espoon kaupunki myöhässä tarjouspyynnön suhteen?

Käytyjen markkinavuoropuheluiden perusteella saatiin tarkempaa tietoa toimittajien resursseista, hankinnan kohteeseen liittyvistä kehittämisideoista sekä toimittajien näkemys kilpailutuksen aikataulullisista tekijöistä.

Toimialan edustajalla on monen vuoden kokemus Espoon kaupungin saaristoliikenteestä ja saarien olosuhteista ja mahdollisuuksista. Tämän kilpailutuksen yhteydessä ei ole mahdollista toteuttaa esimerkiksi retkeilysaarien kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Saarien palveluiden kehittäminen vaatii suuren määrän sekä taloudellisia että henkilöresursseja, jotka eivät ole mahdollisia kyseisen kilpailutuksen osalta.

### 5.2.3 Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

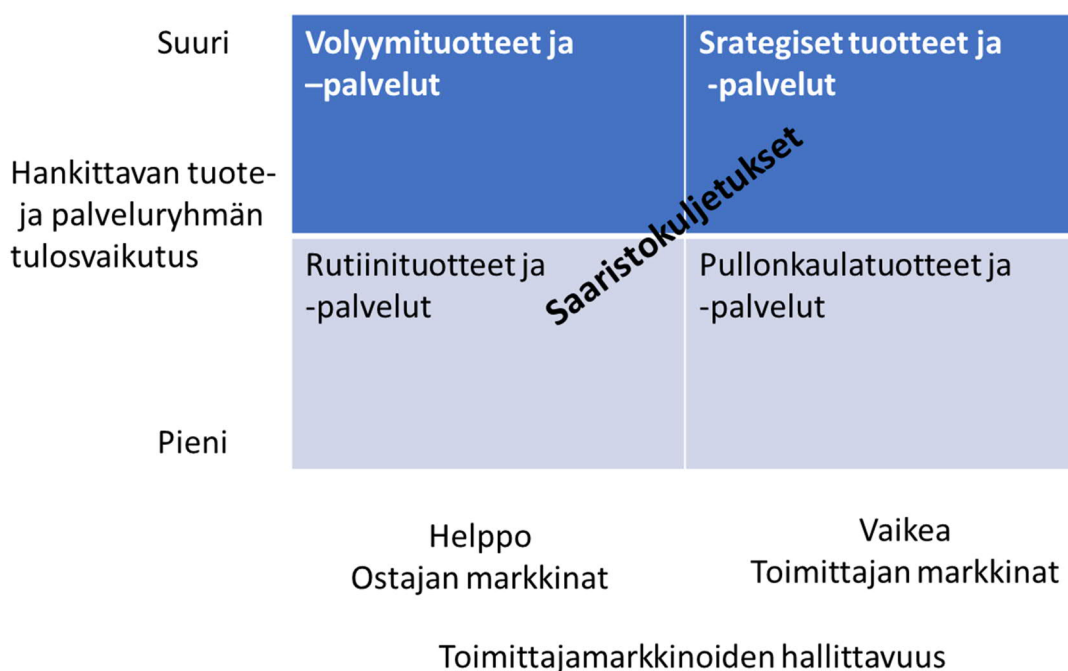
Kehittämistehtävän kohteena olevaa palveluhankintaa lähestyttiin SWOT analyysin keinoin nykyisen ja lähitulevan markkinatilanteen erityispiirteitä kartoittamalla nelikenttämallin mukaisesti. Mallilla pyritään tunnistamaan kyseisen palveluhankinnan tilannekuvaa ja kehittämistarpeita. Kaupungin eri organisaatioiden yhteistyöllä ja investoinneilla voidaan vaikuttaa heikkouksiin sekä osaan palveluhankintaa kohtaaviin uhkiin. Kuntalaispalvelun hyvällä toimivuudella ja tiedottamisella voidaan vaikuttaa kuntalaisten ja matkailijoiden tyytyväisyyteen kunnan tarjoamien palveluiden osalta.

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<p>Markkinoilla on kilpailua</p> <p>Ostettava palvelu on hyvin spesifioitu</p> <p>Laadunvalvonta on tiukkaa</p> <p>Espoon hankkima saaristokuljetuspalvelu on ollut hyvässä maineessa toimittajien keskuudessa.</p> <p>Uuden saaristoreitin avaaminen (Pentala)</p>	<p>Saaristoreittien suunnittelu ja toteutus on riippuvainen saariston palveluista ja kulkumahdollisuuksista.</p>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
<p>Tiedon lisääminen kuntalaisten ja matkailijoiden keskuudessa Espoon saaristosta, luonnosta ja vapaa-ajan mahdollisuuksista</p>	<p>Tieto saaristoreittiliikenteestä ja sen aikatauluista ei tavoita kuntalaisia ja matkailijoita.</p> <p>Matkustajamäärät jäävät vähäisiksi kylmän ja sateisen sään vuoksi.</p>

#### 5.2.4 Nelikenttämalli

Saaristokuljetusten palveluhankinta kohdennettiin nelikenttämallin mukaisesti seuraavasti.





Kuvio 19. Tuote- ja palveluryhmien sijoittelu matriisissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145 muokatusti, 146 – 150.)

Strategiset tuotteet ja palvelut ryhmitellään siten, että tuotteiden ja palveluiden vaihtoehtoista on ajoittain pulaa ja saatavuus saattaa ajoittain olla haastavaa. Tässä tapauksessa saaristokuljetusten hankinta luokiteltiin osittain strategisten tuotteiden ja palveluiden joukkoon, koska palvelu on ns. kuntalaispalvelu, joka halutaan tarjota kuntalaisille ja matkailijoille. Kaupunki näkee palvelun tärkeänä ja tarpeellisena kuntalaispalveluna.

Osittain hankinta luokiteltiin rutiinituotteiden ja -palveluiden joukkoon, koska palvelun hankinta koetaan suhteellisen helpoksi, vaikka kyseisen palvelun toimittajia ei markkinoilla ole runsaasti tarjolla. Hankintamenojen osalta kyseessä on suhteellisen pieni hankinta.

#### 5.2.5 Palveluhankinnan ostohistoriatiedot

Espoon kaupungin ostodatatiedon mukaan palvelu- ja tavarahankintojen ostodata on vuoden 2017 osalta seuraava:

- A. Palvelujen ostot: 679 017 387 euroa
- B. Aineet, tarvikkeet ja tavarat: 50 309 227 euroa

EU-kynnysarvot ja kansalliset kynnysarvot ylittäviin hankintoihin sovelletaan hankintalakkia. EU-kynnysarvot (ilman arvonlisäveroa) tavaroiden, palveluiden ja suunnittelukilpailuiden osalta 1.1.2018 alkaen seuraavasti:

Hankintayksikkönä kunta (Hankintalain 26 §)

Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	221 000 euroa
Rakennusurakat	5 548 000 euroa

(Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2018c.)

Saaristokuljetusten ostohistoriatietoja tarkasteltaessa viimeisen neljän vuoden ajalta, on kyseessä EU-kynnysarvon ylittävä hankinta. Viimeisen neljän vuoden ajalta on hankintamäärä ollut yhteensä 1 033 067 euroa:

2017: 252 311 euroa

2016: 279 083 euroa

2015: 208 719 euroa

2014: 292 954 euroa

Kyseiseen hankintahintaan sisältyy sekä reittiliikenne että tilausajoliikenne.

Kokonaisuuteen suhteutettuna on saaristokuljetusten hankintasumma siten suhteellisen pieni. Saaristokuljetusten hankinta muodostaa arvioidun hankintasumman mukaan siten prosentuaalisesti hyvin pienen osan kaupungin ostamien palveluiden kokonaisostoista. Sosiaali- ja terveystoimen ostomenot ovat selkeästi suurin menoerä, kun vertaillaan eri toimialojen ostotietoja keskenään.

#### 5.2.6 Hankintojen luokittelu

Alkuperäisenä ajatuksena oli luokitella tutkimuksen kohteena oleva esimerkkihankinta ABC-analyysin mukaisesti. Espoon kaupungin hankintakeskuksessa on otettu käyttöön toimintamalli, jolla luokitellaan hankinnat neljään vaikuttavuudeltaan erilaiseen ryhmään. Tutkijan mielestä hankintakeskuksen malli tukee tässä tilanteessa paremmin tutkimusta ja antaa paremmat lähtökohdat jatkotoimenpiteille. Edellä mainituista syistä johtuen luokittelutyökaluna päädyttiin käyttämään hankintakeskuksen omaa mallia ja alkuperäisen suunnitelman mukaisesta ABC-analyysimallista päätettiin luopua.

**Hankintojen luokittelu (Espoo 2018a.):****A. Vaikuttavuudeltaan strategisesti merkittävät hankinnat:**

- hankinta, joka on euromääräisesti suuri,
- hankinnalla on suora vaikutus kuntalaisen arkeen ja kaupungin imagoon,
- hankinta vaikuttaa toimialan toiminnan jatkuvuuteen myös lyhyellä aikavälillä,
- hankinnan kohteella on poikkeuksellinen markkinatilanne,
- hankinnan haltuunotto vie resursseja, hankintaa on hankala korvata toisella tuotteella tai palvelulla,
- hankinta sisältää juridisia erityispiirteitä,
- hankinta vaatii hankinnan kohteen erityistä työstämistä ja kaupungin yhteisen tarpeen määrittely on hankalaa,
- hankinta sisältää sisällöllistä työllistävyyttä tai erityistä poikkeuksellisuutta esimerkiksi sopimuksen tai hankintamenettelyn osalta.

**B. Vaikuttavuudeltaan merkittävät hankinnat:**

- hankinta sisältää sekä A että C luokan teemoja eri suhteissa,
- hankinta vaikuttaa toimialan toiminnan jatkuvuuteen suoraan pidemmällä aikavälillä.

**C. Vaikuttavuudeltaan tavanomaiset hankinnat:**

- hankinnan euromäärä on volyymiltään keskisuuri tai vähäinen,
- hankinta ei ole toimialan toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittinen lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna,
- hankinnan kohteella on stabiili markkinatilanne,
- hankinta on helppo korvata ja hankinnalla on pienet vaihtokustannukset,
- hankinta ei sisällä erityisiä juridisia haasteita,
- hankinnan kohde vaatii tavanomaisen työstämisen,
- hankinta on tavanomainen sisällöltään ja menettelytavaltaan.

**D. Toimialojen valmistelemat hankinnat**

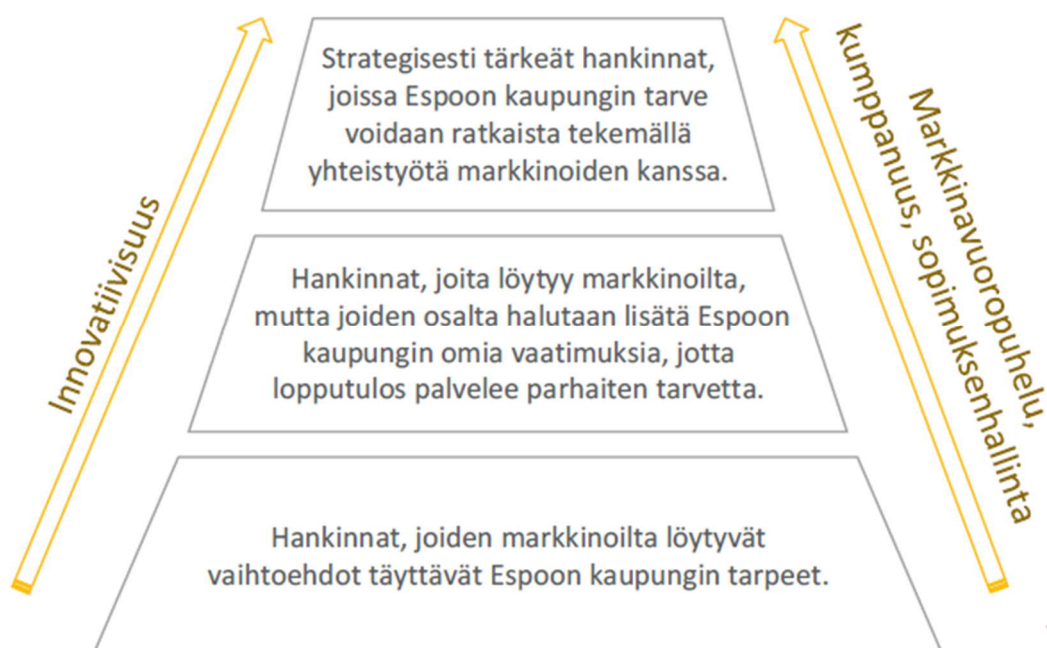
- hankintakeskuksen konsultaatioapu toimialoille pienhankinnoissa ja toimialan toteuttamissa hankinnoissa,

- hankintakeskuksen valmistelemien puitesopimusten/-järjestelyjen sisäiset EU-kynnysarvot ylittävät minikilpailutukset,
- toimialoilla tehtävät suora-hankinnat.

Lähtökohta kilpailutettaville tuotteille ja palveluille on aina se, että kaupungilla on tarve kyseiselle tuotteelle/palvelulle. Saaristokuljetusten hankinta on euromääräisesti koko kaupungin palveluhankintoihin suhteutettuna suhteellisen pieni hankinta, mutta kuntalaisille suunnattuna hankintana sen merkityksellisyys kasvaa, sillä voidaan olettaa, että hankinnalla on suora vaikutus kaupungin imagoon. Edellä mainittuun pohdintaan liittyen tutkija määrittelee saaristokuljetusten hankinnan vaikuttavuudeltaan luokkaan B ”Vaikutavuudeltaan merkittävät hankinnat”.

### 5.3 Yhteistyö

Onnistunut hankintaprosessi edellyttää perusteellista valmistautumista ja suunnittelua. Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2008, 313.) mukaan toistensa tuntevat, tiiviissä kanssakäymisessä olevat henkilöt pyrkivät yleensä ratkaisemaan konfliktinsa mahdollisimman hyvin molempia tyydyttävällä tavalla. Lisäksi samaan päämäärään pyrkivä, hyvin yhdessä toimiva ryhmä on usein erilaisissa tehtävissä ja tilanteissa paljon tehokkaampi kuin yksilö. Kyseistä näkökulmaa olisi hyvä soveltaa erityisesti kilpailutustyöryhmän ja sopimusseurannan yhteydessä.



Kuvio 20. Hankintayksikön keinot erilaisissa hankinnoissa. (Espoo 2018.)

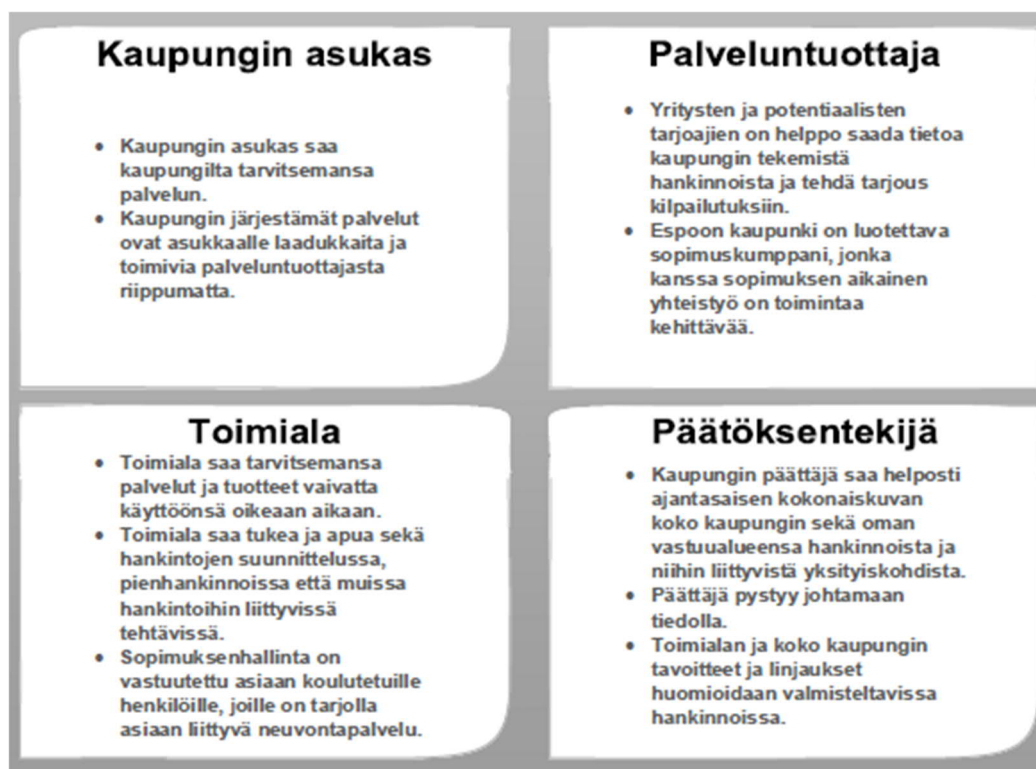
Voidaan todeta, että mitä strategisempi hankinta on, sitä merkittävämmässä roolissa on markkinavuoropuhelu, kumppanuus ja sopimuksenhallinta. Innovatiivisuus hankinnoissa voidaan myös nähdä yhteistyön ja kumppanuuden lisääntymisenä.

#### 5.4 Tulevaisuuden haasteet

Espoon kaupungin toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, joihin on pystyttävä vastaamaan tulevaisuudessa. Espoon kaupungin väestömäärä kasvaa, mutta samanaikaisesti verotulot eivät kasva väestön kasvun mukaisesti vaan verotulot jäävät suhteessa väestön kasvua pienemmiksi.

Virtasen & Stenvallin (2014, 33.) mukaan tulevina vuosina on julkisella hallinnolla ratkaistavanaan yhä merkittävämpiä kysymyksiä, jotka koskevat niin taloutta, palveluja, elinvoimaisuuden kehittämistä ja toiminnan linjaamista. Myös julkisiin organisaatioihin vaikuttaa epävarmuus, josta on tullut pysyvä ja vähemmän miellyttävä ilmiö.

Oheinen kaavio osoittaa sen, kuinka palvelun tai tavarann onnistunut kilpailutus tulisi näkyä kilpailutukseen liittyville osapuolille.



Kuvio 21. Hankinnan kokemusvisio. (Espoo 2018a.)

## 6 Kehittämistehtävän tulokset

Tutkija lähetti kyselyn toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen toimintamallista ja toimintamallin käyttöönotosta 8.5.2018. Kysely sisälsi yhteensä 10 kysymystä ja se lähetettiin sähköpostitse SurveyPal kyselynä. Kyselyn liitteenä oli tutkijan laatima PowerPoint esitys toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen toimintamallista. Kyseinen PowerPoint esitys toimintamallista on tutkimuksen liitteenä (liite 1).

### 6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kyselyyn pyydettiin vastaamaan 9.5.2018 aikana. Tutkija jätti vastausajan tarkoituksella lyhyeksi, koska pidempi vastausaika olisi helposti johtanut siihen, että kysely olisi ”hautautunut” muiden sähköpostiviestien alle ja kyselyyn vastaaminen olisi kokonaan unohnut. Kysely lähetettiin kaikille hankintakeskuksessa työskenteleville henkilöille, myös hankintakeskuksen johdolle. Viesti lähetettiin yhteensä 29 henkilölle. Toimintamalliin tutustui 20 henkilöä ja kyselyyn vastasi kahdeksan (8) henkilöä.

Tutkija halusi kehittää mallin, josta on oikeasti hyötyä hankintakeskuksen jokapäiväisessä työssä ja jota voidaan tarvittaessa jatkossa kehittää haluttuun suuntaan. Kehitetty malli voi siten toimia kehyksenä tuleville toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisprojekteille. Asetetuilla tutkimuskysymyksillä tutkija halusi selvittää sitä, kokeeko hankintakeskuksen työntekijät mallin siten, että siitä on oikeasti hyötyä jokapäiväisessä työssä ja kuinka mallin ja uuden mahdollisen toimintatavan käyttöönottoon suhtaudutaan.

Lähetetyn kyselyn tulokset on esitetty seuraavissa kappaleissa tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten mukaisesti.

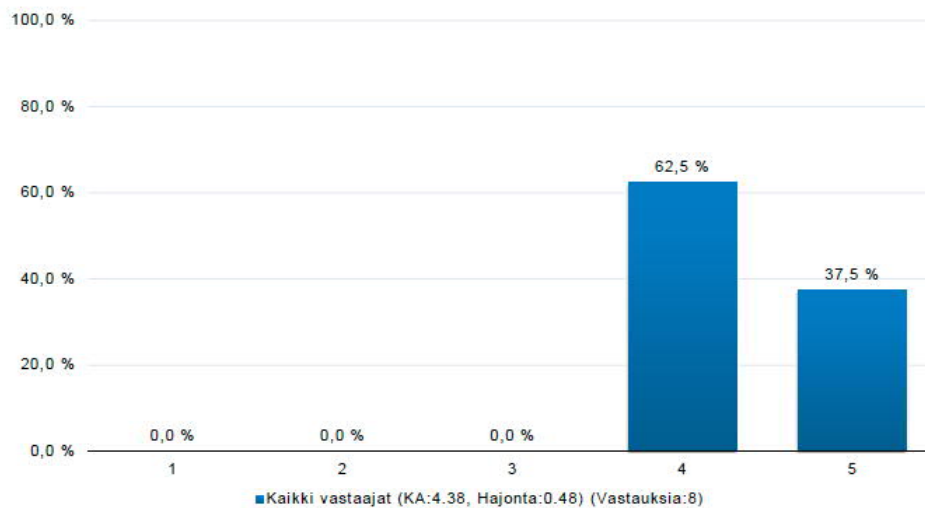
#### 6.1.1 Miten toimittajamarkkinoiden hallinta saadaan osaksi hankintakeskuksen työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa?

Jotta oheiseen tutkimuskysymykseen saatiin mahdollisimman kattava vastaus, esitti tutkija seuraavat kysymykset hankintakeskuksen työntekijöille:

- 1) Työskentely toimintamallin mukaisesti on mahdollista?
- 2) Malli auttaa minua kehittämään sopimuskohtaisesti toimittajamarkkinoiden hallintaa työssäni?
- 3) Mallissa on huomioitu oleellisia asioita?

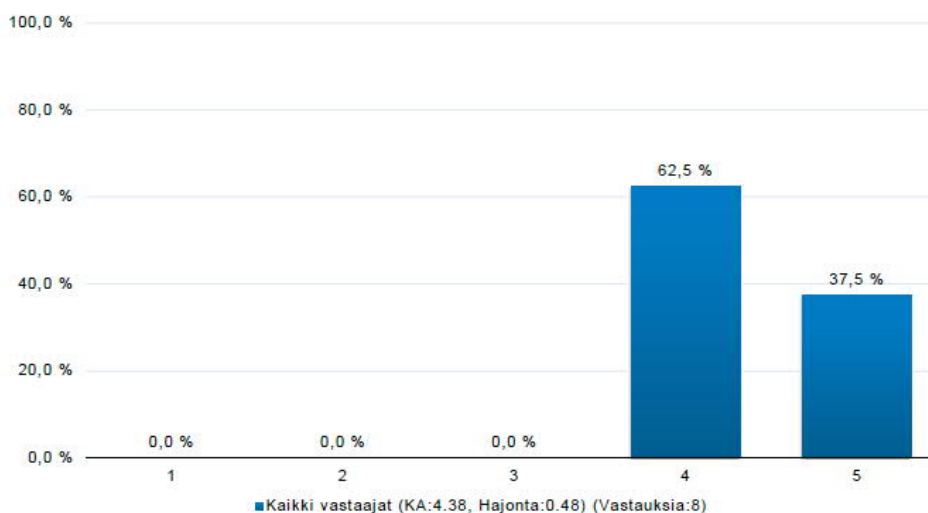
Vastaukset arvioitiin numeroina 1-5 seuraavasti: 1 ei lainkaan, 2 huono, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 erinomainen. Vastaukset hankintakeskukselle esitettyihin kysymyksiin jakautuivat seuraavasti:

**Työskentely toimintamallin mukaisesti on mahdollista**



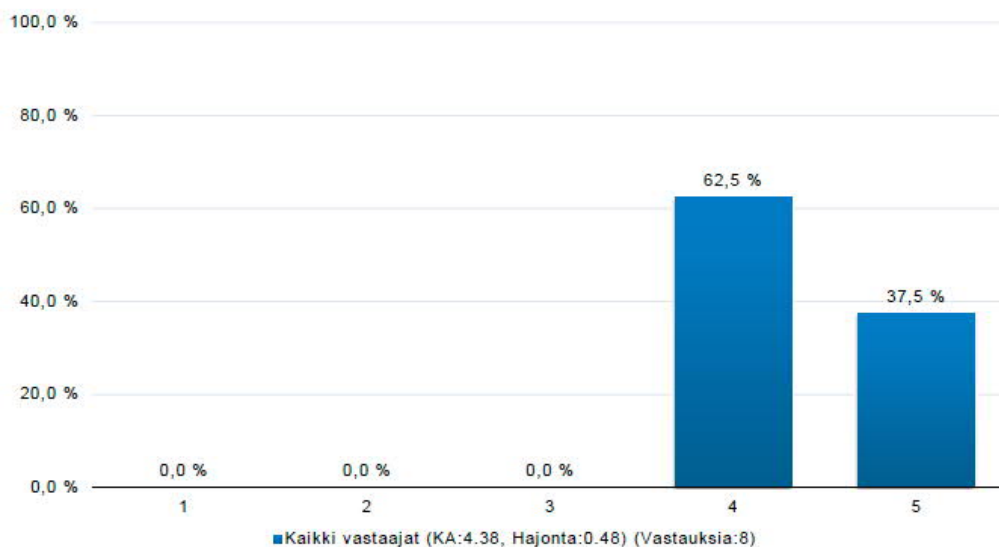
Kaikki vastanneet ovat sitä mieltä, että työskentely toimintamallin mukaisesti on mahdollista joko hyvällä tai erinomaisella tasolla. Tuloksen mukaan voidaan tulkita, että toimintamallin käyttöönotto on siten mahdollista toteuttaa suunnitelman mukaisesti.

**Malli auttaa minua kehittämään sopimuskohtaisesti toimittajamarkkinoiden hallintaa työssäni**



Kaikki vastanneet ovat sitä mieltä, että toimintamalli auttaa työntekijää kehittämään sopimuskohtaisesti toimittajamarkkinoiden hallintaa omassa työssään joko hyvällä tai erinomaisella tasolla. Voidaan siten tulkita, että toimintamallin käyttöönotosta on apua hankintakeskuksen työntekijöille, sillä se auttaa työntekijöitä sopimuskohtaisesti kehittämään toimittajamarkkinoiden hallintaa henkilökohtaisella tasolla.

#### Mallissa on huomioitu oleellisia asioita



Vastausten perusteella voidaan todeta, että toimintamallissa on huomioitu oleellisia asioita joko hyvällä tai erinomaisella tasolla.

Edellä kuvattujen kysymysten ja vastausten perusteella ensimmäiseksi asetettu tutkimuskysymys ”Miten toimittajamarkkinoiden hallinta saadaan osaksi hankintakeskuksen työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa” voidaan toteuttaa tutkijan kehittämää mallia hyväksikäyttäen.

#### 6.1.2 Miten työntekijät saadaan sisäistämään uusi toimintatapa ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi?

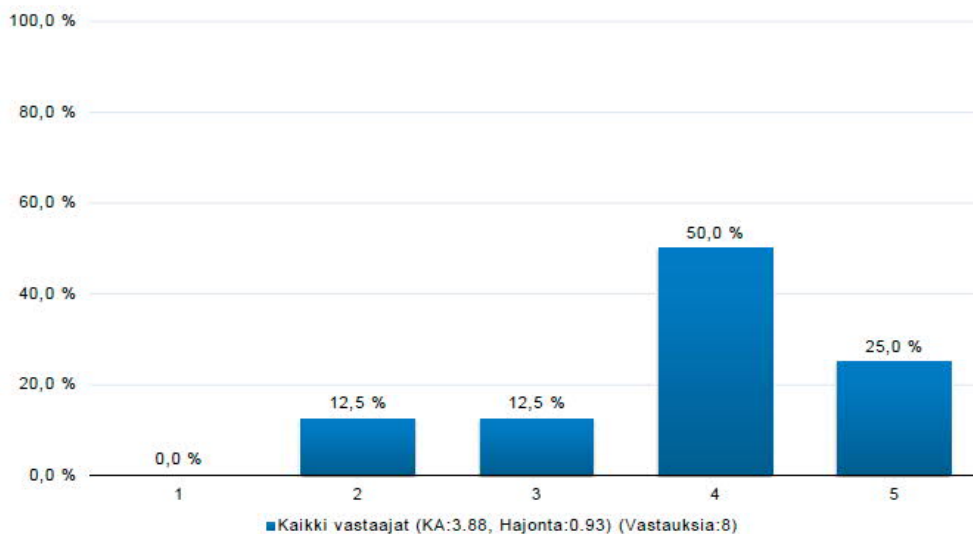
Jotta oheiseen tutkimuskysymykseen saatiin mahdollisimman kattava vastaus, esitti tutkija seuraavat kysymykset hankintakeskuksen työntekijöille:



- 1) Pystyn huomioimaan toimintamallin edellyttämät vaiheet työssäni työajan puitteissa?
- 2) Pystyn huomioimaan toimintamallin edellyttämät vaiheet työssäni osaamiseni puitteissa?
- 3) Joudun muuttamaan omaa työskentelytapani oleellisesti, jos toimin mallin mukaisesti?
- 4) Koen toimintamallin hyödylliseksi?

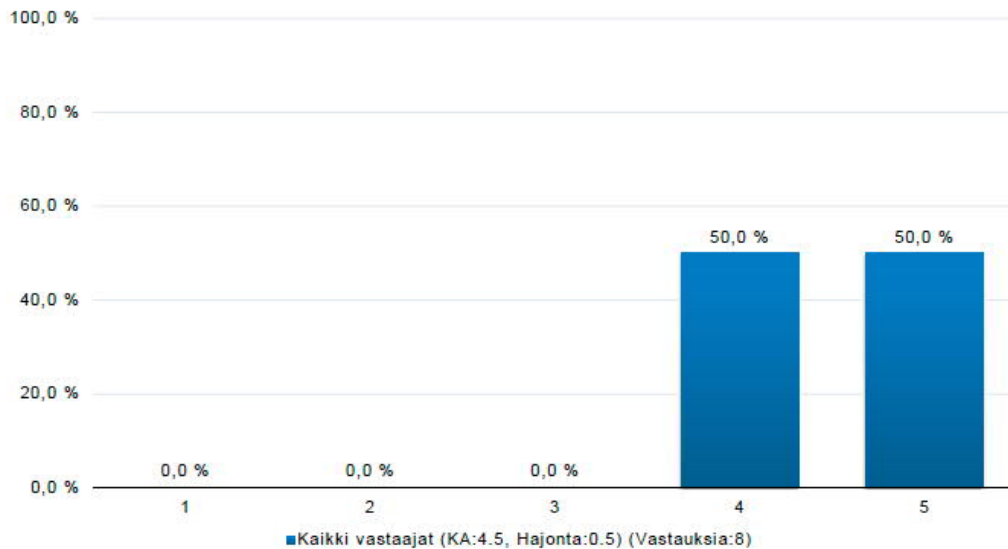
Vastaukset arvioitiin numeroina 1-5 seuraavasti: 1 ei lainkaan, 2 huono, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 erinomainen. Vastaukset hankintakeskukselle esitettyihin kysymyksiin jakautuivat seuraavasti:

**Pystyn huomioimaan toimintamallin edellyttämät vaiheet työssäni työajan puitteissa**



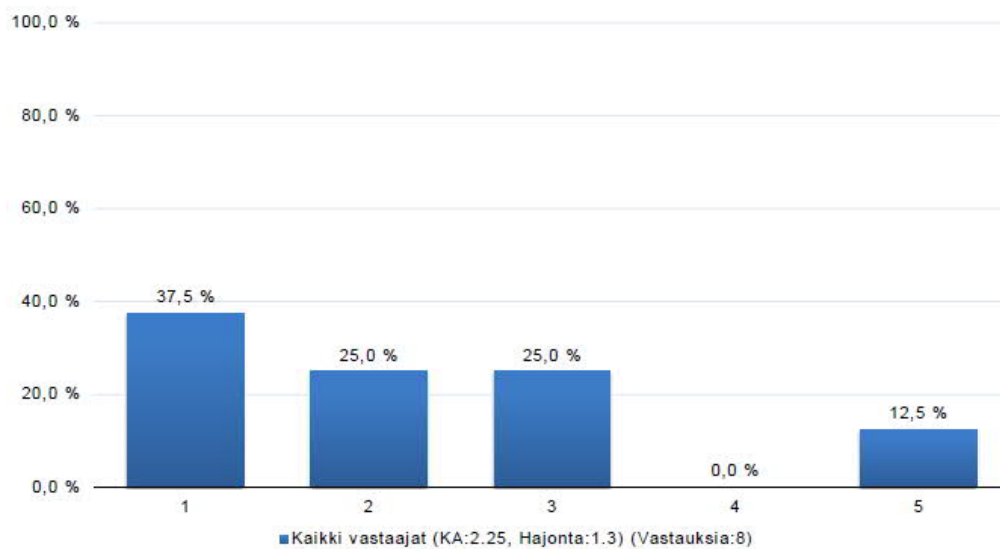
Vastauksissa on havaittavissa selkeää hajontaa siten, että suurin osa vastaajista (50%) kokee pystyvänsä toteuttamaan toimintamallin edellyttämät työvaiheet työssään hyvin. Vastaajista 25% kokee pystyvänsä toteuttamaan toimintamallin edellyttämät työvaiheet työssään erinomaisesti ja toiset 25% kokee pystyvänsä samaan joko tyydyttävällä (12,5%) tai huonolla (12,5%) tasolla.

**Pystyn huomioimaan toimintamallin edellyttämät vaiheet työssäni osaamiseni puitteissa**



Osaamisen puitteissa vastaajat kokivat pystyvänsä huomioimaan toimintamallin edellyttämät vaiheet joko hyvin (50%) tai erinomaisesti (50%).

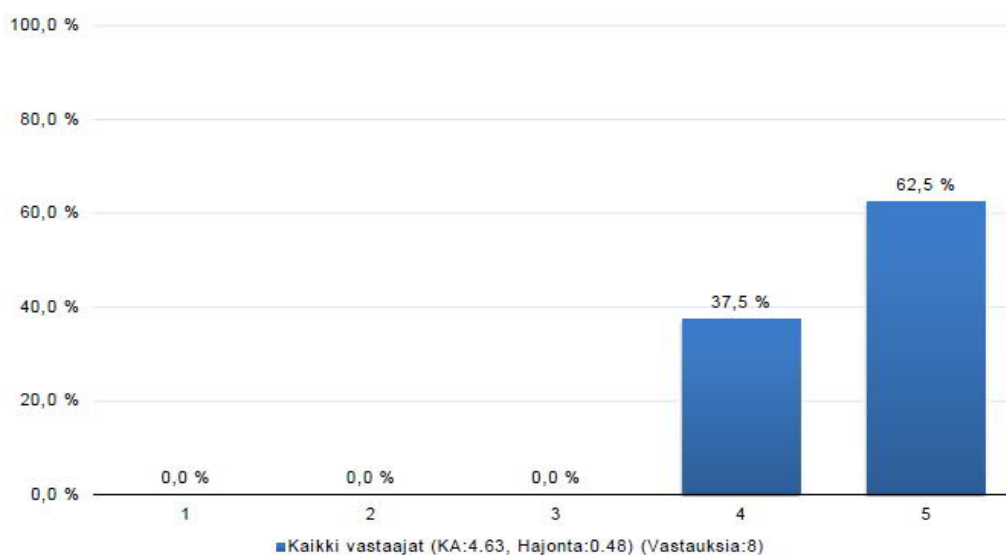
**Joudun muuttamaan omaa työskentelytapaa oleellisesti, jos toimin mallin mukaisesti**



Vastauksissa on selkeää hajontaa, mutta suurin osa vastaajista (37,5%) kokee, ettei työskentelytapaa tarvitse muuttaa oleellisesti toimiessa mallin mukaisesti. Vastaajista

25% on sitä mieltä, että omaa työskentelytapaa pitää muuttaa vähän tai tyydyttävällä tasolla. Vähemmistö eli 12,5% kokee, että työskentely mallin mukaisesti vaatii erittäin paljon muutoksia omaan työskentelytapaan, jos mallin mukainen työskentelytapa toteutuu.

#### Koen toimintamallin hyödylliseksi



Toimintamalli koettiin hyödylliseksi kaikkien vastaajien keskuudessa. Suurin osa vastaajista koki toimintamallin erittäin hyödylliseksi (62,5%).

Toiseksi asetetulla tutkimuskysymyksellä ” Miten työntekijät saadaan sisäistämään uusi toimintatapa ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi” on hyvät mahdollisuudet toteutua edellä kuvattujen kysymysten ja vastausten perusteella. On kuitenkin huomiotava, että neljännes (25%) vastaajista koki toimintamallin toteuttamisen työajan puitteissa joko huonolle tai tyydyttävälle tasolle. Tästä voidaan päätellä, että työntekijät kokevat kiirettä nykyisten työtehtävien parissa ja työajan riittävyyden riittämättömäksi uuden toimintamallin käyttöönotolle. Lisäksi 12,5% koki, että omaa työskentelytapaa pitää muuttaa oleellisesti, jotta toimintamallin käyttöönotto on mahdollista. Edellä kuvatut seikat saattavat muodostua suureksi haasteeksi nykyistä toimintamallia muutettaessa.

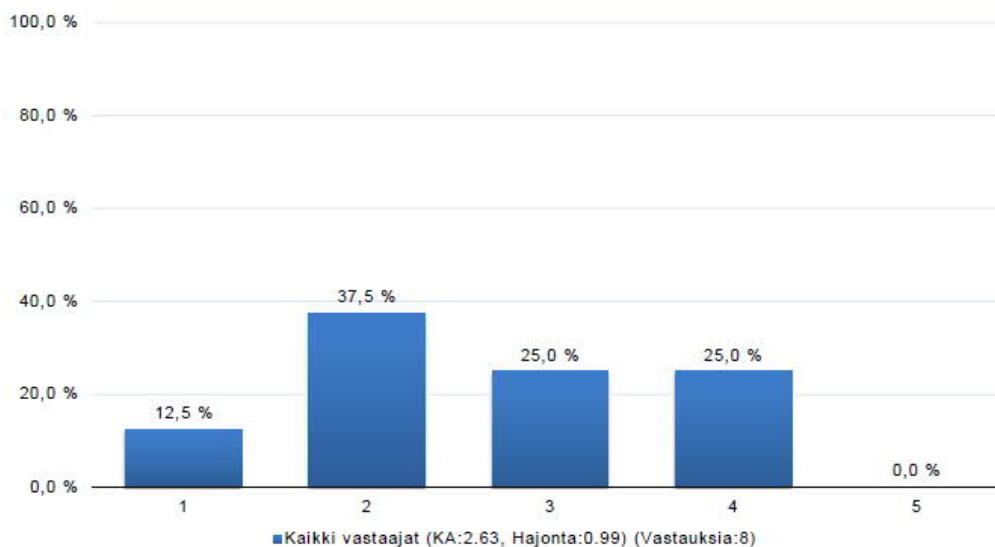
### 6.1.3 Miten muutosjohtaminen toteutetaan, jotta henkilöstöllä on tarvittava tietotaito viedä muutosprosessia eteenpäin?

Jotta oheiseen tutkimuskysymykseen saatiin mahdollisimman kattava vastaus, esitti tutkija seuraavat kysymykset hankintakeskuksen työntekijöille:

- 1) Koen, että tarvitsen paljon ohjausta toimintamallin käyttöönotossa?
- 2) Mallin käyttöönottoa tulee seurata aktiivisesti?
- 3) Koen mallin käyttöönoton tarpeelliseksi?

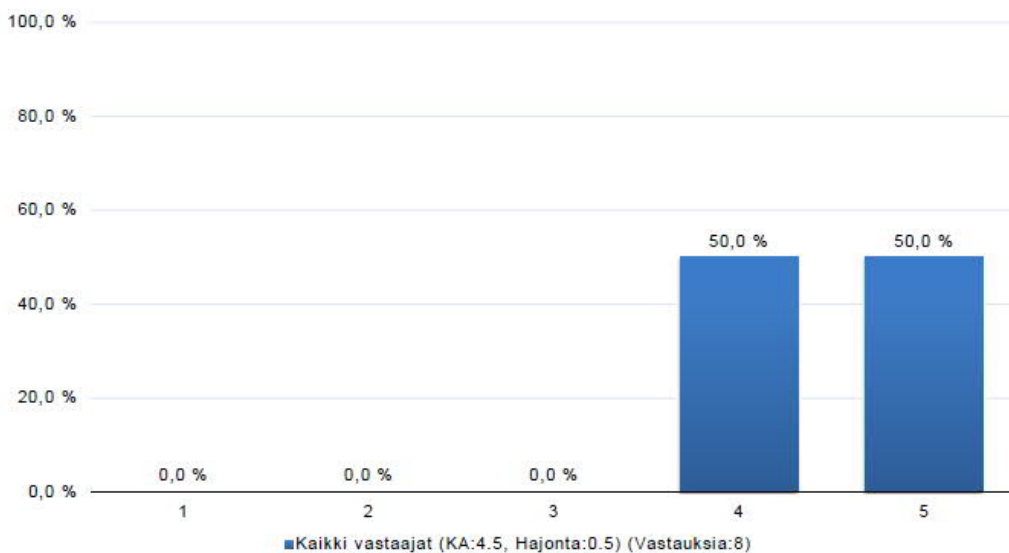
Vastaukset arvioitiin numeroina 1-5 seuraavasti: 1 ei lainkaan, 2 huono, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 erinomainen. Vastaukset hankintakeskukselle esitettyihin kysymyksiin jakautuivat seuraavasti:

#### **Koen, että tarvitsen paljon ohjausta toimintamallin käyttöönotossa**



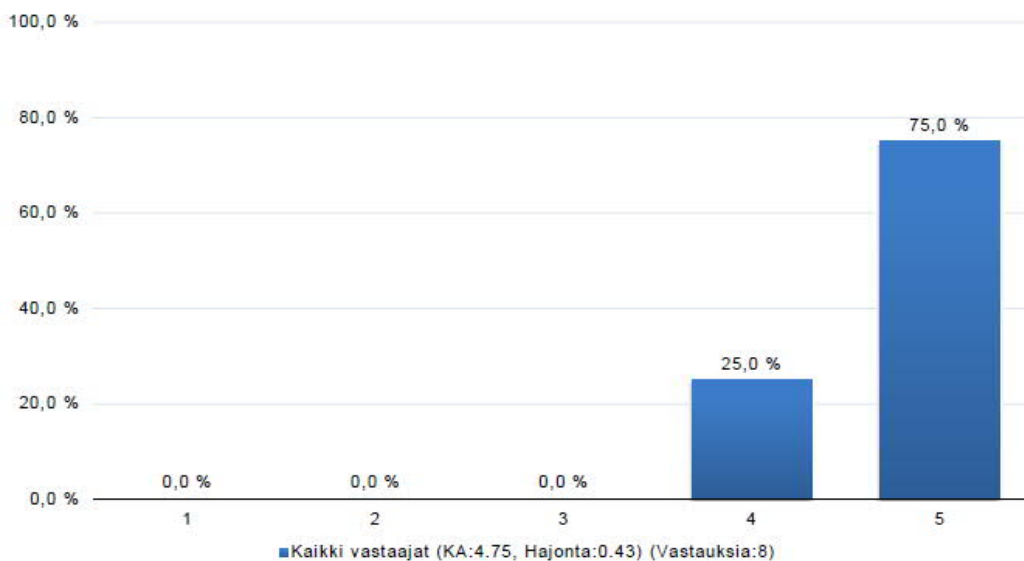
Vastaajista yhteensä 50% koki, että he tarvitsevat mallin käyttöönotossa ohjausta paljon (25%) tai tyydyttävällä (25%) tasolla. Yksittäisesti suurin ryhmä muodostui niistä vastaajista, jotka kokivat toimintamallin käyttöönoton suuren ohjauksen määrän heikohkoksi. Vastaajista 12,5% oli sitä mieltä, että eivät tarvitse ohjausta lainkaan. Kukaan vastaajista ei kokenut tarvetta erittäin suurelle ohjausmäärälle.

### Mallin käyttöönottoa tulee seurata aktiivisesti



Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että toimintamallin käyttöönottoa tulee seurata erittäin paljon (50%) tai paljon (50%). Kukaan vastaajista ei siten ollut sitä mieltä, että mallin käyttöönottoa ei tulisi seurata lainkaan.

### Koen mallin käyttöönoton tarpeelliseksi



Tutkijaa ilahduttaa tieto siitä, että kaikki vastaajat kokivat mallin käyttöönoton erittäin tarpeelliseksi (75%) tai hyvin tarpeelliseksi (25%). Kukaan vastaajista ei siten ollut sitä mieltä, ettei mallia tule ottaa käyttöön lainkaan.

Kolmanneksi asetetun tutkimuskysymyksen kohdalla ”Miten muutosjohtaminen toteutetaan, jotta henkilöstöllä on tarvittava tietotaito viedä muutosprosessia eteenpäin?” suurin hajonta vastauksissa muodostui toimintamallin käyttöönoton ohjaukseen. Yli 85% vastaajista oli sitä mieltä, että tarvitsee ohjausta toimintamallin käyttöönotossa vähän, tyydyttävällä tasolla tai paljon. Vastausten perusteella tulee toimintamallin käyttöönoton yhteydessä kiinnittää erityistä huomiota toimintamallin käyttöönoton ohjaukseen.

#### 6.1.4 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Ohessa on yhteenvetotaulukko kaikista hankintakeskuksen työntekijöiden antamista vastauksista. Arviointi 1-5 tulee tulkita myös siten, että numero yksi (1) kuvastaa ei lainkaan, numero kaksi (2) vähän, numero kolme (3) tyydyttävästi, numero neljä (4) paljon ja numero viisi (5) erittäin paljon.

### Arviointi 1-5 (1 ei lainkaan, 2 huono, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 erinomainen)



Lähetetyn kyselyn yhteydessä oli vapaa tekstikenttä, johon kyselyyn vastaajat saivat jättää oman mielipiteensä toimintamalliin ja kyselyyn liittyen. Vastaajat olivat jättäneet seuraavan laisia kommentteja:

”Markkinakartoitukset ym. vuoropuhelut palvelevat usein todella hyvin toimialan tarpeita ja vuoropuheluiden perusteella itse hankinnan kohdekin on monesti tarkentunut, välillä jopa muuttunut.”

”Lisäksi tarvitaan markkinoiden laajempaa seurantaakin myös muilta kuin sopimus- ja varatoimittajien osalta. Tämä toimintamalli sopii hieman muutettuna siihenkin.”

”Hyvin laadittu malli ja erittäin selkeä powerpoint-esitys!”

Kommentit lämmittivät tutkijan mieltä sillä selkeästi esitetty kehittämissuositus on helpompaa mieltä toteutettavaksi käytännössä kuin monimutkaisesti esitetty versio. Markkinakartoitus koettiin tärkeäksi hankinnan kohteen määrittelyssä ja toimintamalli nähtiin toimivana vaihtoehtona myös markkinoiden laajemmassa seurannassa.

Kyselyn yhteydessä oli mahdollisuus vastata seuraavaan kysymykseen: ”Mitä konkreettista koet tarvitsevasi, jotta toimittajamarkkinan hallinta onnistuisi helpommin?” Oheiseen kysymykseen oli vastattu mm. seuraavasti:

”Malli vaikuttaa todella hyvältä ja arvokkaalta uudistukselta nykyisiin toimintamalleihin verrattuna. Mallin käyttöönottoon tulee sitouttaa koko työyhteisö ja johdolta tulee olla tuki uuteen tapaan toimia. Hankintojen priorisointi ja työajan vapauttaminen esim. nykyisistä usein päällekkäisistä töistä (mm. eri järjestelmät tietojen tallennuksen kohteena) auttaisivat keskittämään työajan kokonaisvaltaisesti tärkeimpiin tehtäviin.”

”Tieto hankinnan aikataulusta tulee olla riittävän ajoissa käytettävissä. Sopimuksen aikainen seuranta tulee olla mahdollisimman säännöllistä.”

Vastausten perusteella voidaan tulkita, että mallin käyttöönoton tulee tapahtua hallitusti ja suunnitellusti. Mallilla tulee olla ”omistaja”, joka vastaa malliin tulevista mahdollisista muutoksista, seurannasta ja perehdytyksestä.

Tässä yhteydessä ei toimintamallin käyttöönottoa vielä linkitetty hankintaprosessiin, koska mahdollinen linkittyminen tulee tapahtua vasta mallin käyttöönoton yhteydessä. Lisäksi hankintaprosessin kuvausta mietitään uudesta näkökulmasta ja päivitettyä hankintaprosessia ei ole vielä kuvattu hankintakeskuksen työntekijöille.

## 6.2 Kehittämistehtävän arviointi ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Kehittämistehtävä tavoitteena oli luoda toimintamalli, jonka avulla voitaisiin parantaa hankintakeskuksen työntekijöiden tietotaitoa toimittajamarkkinoiden hallintaan liittyen. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että tutkija luo toimintamallin, jota voidaan hyödyntää hankintakeskuksen jokapäiväisessä työskentelyssä ja jota tarvittaessa voidaan jatko työstää ja muokata tulevaisuuden haasteiden mukaisesti.

Tutkija loi toimintamallin ja alkuperäisen suunnitelman mukaisesti toimintamallin käytävyydestä tehtiin kysely hankintakeskuksen työntekijöille. Toimintamallin käyttöönotto tulee ajankohtaiseksi viimeistään vuonna 2019, jolloin hankintakeskuksen suunnitelman mukaisesti paneudutaan toimittajayhteistyön sopimusaikaiseen kehittämiseen.

Toimintamalli voidaan jakaa kuuteen (6) eri vaiheeseen. Perustan toimintamallille luo jokaisessa vaiheessa Espoo-tarina ja hankinnan vaikuttavuus Espoon kaupungin hankintakeskuksen määritelmien mukaisesti. Kuusi (6) ei vaihetta ovat seuraavat:

- 1) hankinnan kohteen tarkka määrittely,
- 2) markkinakartoitus,
- 3) kyseiseen hankintaan liittyvät erityisvaatimukset,
- 4) erityisvaatimusten mahdollinen huomiointi sopimuksessa,
- 5) aktiivinen ja vuorovaikutteinen sopimusseuranta,
- 6) yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen.

### **Hankinnan kohteen tarkka määrittely**

Vaihe yksi (1) koostuu seuraavista kysymyksistä ja asioista:

- Mitä ollaan hankkimassa, kenelle ollaan hankkimassa, mitkä ovat hankinnan tavoitteet ja miksi?
- Kuinka merkittävästä hankinnasta on kysymys hankkivalle yksikölle, entä kaupungille?
- Hankinnan luokittelu Espoon kaupungin hankintakeskuksen määritelmien mukaisesti (A, B, C, D).



- Strategisesti merkittävään hankintaan panostetaan enemmän kuin tavanomaiseen hankintaan.
- Espoo-tarinan tavoitteiden ja hankkivan yksikön omien tavoitteiden toteutuminen huomioidaan hankinnoissa.

### **Markkinakartoitus**

Vaihe kaksi (2) koostuu vaihtoehtojen kartoittamisesta. Hankintayksikön on muistettava avoimuus, tasapuolisuus, syrjimättömyys ja suhteellisuus markkinakartoituksen yhteydessä.

Markkinakartoituksen eri keinot:

- Tietopyyntö:  
pyydetään kyseisen alan toimittajia joko käymään vapaamuotoista dialogia hankinnan kohteesta ja määrittelystä tai esitetään kutsu tarkempaan tekniseen vuoropuheluun.
- Markkinavuoropuhelu:  
keskustellaan toimittajien kanssa heidän tarjoamistaan vaihtoehtoista ja käydään mahdollisesti läpi alustavaa hankinnan kohteen kuvausta ja soveltuvuusvaatimuksia.
- Vapaamuotoinen vaihtoehtojen selvittäminen:  
hankintayksikkö voi selvittää markkinoilla olevia vaihtoehtoja.
- Toimittajien esittelyt:  
toimittajia voidaan kutsua esittelemään tuotteitaan.

### **Kyseiseen hankintaan liittyvät erityisvaatimukset**

Vaiheessa kolme (3) saadaan markkinakartoituksen avulla tietoa muun muassa markkinoilla olevista vaihtoehtoista, hankintaan liittyvistä erityisvaatimuksista, mahdollisuuksista ja tulevaisuuden haasteista.

### **Erytisvaatimusten mahdollinen huomiointi sopimuksessa**

Vaiheessa neljä (4) pyritään ennen tarjouspyynnön julkaisua, huomioidaan sopimusehdoissa hankintaan liittyvät erityisvaatimukset ja mahdolliset tulevaisuuden haasteet.

On mietittävä mahdollisuutta, voidaanko erityisvaatimukset ja haasteet huomioida jo sopimusehdoissa tai mahdollisesti optiona. Tässä vaiheessa on hankintalakimiehen konsultointi välttämätöntä.

### **Aktiivinen ja vuorovaikutteinen sopimuseuranta**

Vaiheessa viisi (5) aktiivinen vuorovaikutus tarkoittaa säännöllisiä yhteistyöpalavereita. Vaiheessa suunnitellaan aktiivisesti ja hyvässä hengessä tulevaa ja pyritään yhdessä toimittajan kanssa ennakoimaan mahdolliset riskit. Kehitetään yhteistyötä ja toimintatapoja sekä mahdollistetaan uusien innovaatioiden ja toimintatapojen käyttöönottoa sopimuskaudella. Vaiheeseen liittyy oleellisesti sopimuksen kohteen hyvä tuntemus ja tietojen ajantasaisuus. Vuosikellon käyttö sopimuseurannassa mahdollistaa sen, että suunnitellut asiat sopimuseurannan osalta myös toteutetaan. Tässä vaiheessa tulee huomioida se, että hankintakeskus on mukana tiiviissä yhteistyössä, jotta yhteistyö ei ole vain toimialan ja toimittajan välistä. Niissä tilanteissa, joissa sopimuksen kohde muuttuu alkuperäisestä oleellisesti, on hankintakeskukselta varmistettava pitäisikö hankinta mahdollisesti kilpailuttaa uudelleen.

### **Yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen**

Vaiheessa kuusi (6) toimitaan esimerkiksi yhteisen kehitysprojektin parissa, jonka tavoitteena on lyhentää esimerkiksi uuden tuotteen protovaiheen läpimenoaikaa tai parantaa tilaustapaa niin, että toimittaja pystyy vastaamaan paremmin ja nopeammalla aikataululla tilaajan tarpeisiin. Myös tässä vaiheessa on hankintakeskuksen mukanaolo tärkeää, jotta kehittäminen ei tapahdu vain toimialan ja toimittajan välillä.

Toimintamallissa tulee huomioida se, että malli ei ”pysähdy” kohtaan kuusi (6) yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen vaan mallissa tulee nähdä jatkuvuus. Hankinnoissa ei voida jättäytyä yhden, tietyn toimittajan varaan vaan markkinatuntemusta tulee yleisesti lisätä ja kehittää.

Tutkijan mielestä olisi ollut mielenkiintoista nähdä ja mitata mallin käytettävyys todellisessa arkisessa työskentelyssä. Ajallisesti tämä vaihtoehto ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska mallin tulee olla käytössä pidemmän aikaa, jotta mahdolliset hyödyt ovat mahdollisimman hyvin havaittavissa ja mitattavissa. Toimintatavan muuttaminen organisaatiossa ja henkilökohtaisessa työskentelytavassa ei tapahdu käden käänteessä vaan muutos vaatii aikaa, oppimista, uuden toimintatavan sisäistämistä ja resursseja.

Johdon sitoutumisella on merkittävä vaikutus muutoksen läpiviemisessä. Ilman johdon sitoutumista ei muutosta tapahdu. Mitä tahansa kehitetään ja tehdään, on osa muutoksen kohteena olevista työntekijöistä aina tyytymättömiä. Tehdyn kyselyn keskiarvoja vertaillaessa voin todeta, että pääsääntöisesti toimittajamarkkinoiden hallintaan liittyvään toimintamalliin ja sen mukanaan tuomiin työskentelytavan muutoksiin ollaan valmiita ja vastaanottavaisia. Hankintakeskuksen työntekijät ovat saaneet omaan työhönsä liittyvää tietoa tulevaisuuden muutoshankkeesta ja saatuja tuloksia voidaan tutkimustulosten mukaan pitää mielestäni hyvänä.

Hankintakeskuksessa työskenteli kyselyn toteuttamisen ajankohtana yhteensä 29 henkilöä. Kyselyyn vastasi kahdeksan (8) henkilöä. Tutkija voi arvioida tuloksia vain annettujen vastausten perusteella, joten ainoastaan 28% työntekijöiden mielipiteistä tuli huomioiduksi teetetyn kyselyn myötä. Työntekijöistä yhteensä 20 henkilöä oli käynyt tutustumassa kyselyyn, mutta erinäisistä syistä johtuen he kaikki eivät kuitenkaan vastanneet kyselyyn. Vastaamatta jättämistä voi vain arvailla – ehkäpä työtilanne oli sellainen, että se ei mahdollistanut sillä hetkellä toimintamalliin tutustumista ja kyselyyn vastaamista. Mahdollisesti lisääjän antaminen kyselyyn vastaamiselle olisi lisännyt vastausten määrää.

Hankintakeskuksen sisäisen ohjeistuksen mukaisesti markkinakartoitusta tulee tehdä jokaisen hankintakeskuksen toimesta suoritettavan kilpailutuksen yhteydessä. Näin ollen toimintamallin ensimmäiset ”askeleet” hankinnan kohteen tarkasta määrittelystä ja markkinakartoituksesta ovat entuudestaan hankintakeskuksen työntekijöille tuttuja työvaiheita.

### 6.2.1 Itsearviointi

Valitsin kehittämistehtävän esimerkki kilpailutukseksi saaristokuljetusten hankinnan, koska ajattelin, että palveluhankinta olisi kehittämistehtävän kannalta otollisin vaihtoehto.

Alkuperäisenä ajatuksena kilpailutuksen kannalta oli se, että sopimusehdoissa huomioidaan jotain kyseiseen hankintaan liittyvää erityispiirrettä jo tarjouspyynnön yhteydessä. Näin ei kuitenkaan tapahtunut sillä tasolla kuin olin ajatellut.

Sopimuksessa määriteltiin, että tilaajalla (Espoon kaupunki) on mahdollista tehdä sopimuskauden aikana muutoksia liikennöintikausiin, aikatauluihin ja reitteihin ilman, että sillä on vaikutusta sovittuun veloitusintaan. Espoon kaupunki vastaa sopimuksen mukaan matkalippujen hinnoittelusta, joten palveluntuottaja ei voi periä matkustajilta muuta hintaa kuin tilaajan määrittelemän hinnan. Edellä mainittuja sopimusehtoja on käytetty jo aikaisemman kilpailutuksen yhteydessä.

Tämän kilpailutuksen yhteydessä toteutettiin toimialan kehittämä hinnoittelumalli, jonka mukaan sesonkiaikaisesta reittiliikenneajosta etukäteen määriteltyjen reittien osalta ei tilaaja maksa tuntikohtaista korvausta palveluntuottajalle. Kyseisenä ajanjaksona palveluntuottaja saa pitää ansaitsemansa lipputulot itsellään ilman tilitystä tilaajalle.

Osittain uuden hinnoittelumallin vuoksi sopimusaika määriteltiin suhteellisen lyhyeksi, kaksi (2) vuotta + kaksi (2) optiovuotta. Hankintalain mukaisesti toistaiseksi voimassa oleva sopimus ei tullut kysymykseen kyseisen hankinnan kohdalla. Oletan, että toimintamallissa kuvattu ”yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen” on erityisen palkitsevaa juuri pidemmissä sopimussuhteissa.

Tein kehittämistehtävää oman työn ohessa lähinnä iltaisin, viikonloppuisin ja lomapäivien aikana. Aikaresurssin löytyminen työpäivien, perhe-elämän ja harrastusten lomassa tuntui haastavalta. Yön hiljaisina tunteina koti oli hiljainen ja mahdollisuus kehityshankkeen suunnittelemiseen ja tekemiseen oli otollinen. Valitettavasti lyhyiden yöunien jälkeen ei seuraavan päivän tehokkuuslukemat olleet kovin korkealla tasolla.

Toimintamallista halusin tehdä mahdollisimman selkeän ja yksinkertaisen. Periaatteessa mallissa ei ole mitään uutta ja mullistavaa ”rakettitiedettä” vaan kaikkien tiedossa olevaa asiaa jäsennehtynä ja avattuna. Ehkäpä siitä syystä malli koettiin kyselyn perusteella selkeäksi ja toimivaksi.

Uskon, että toimintamalli tuo lisäarvoa hankintakeskuksen tulevaisuuden haasteisiin joko sellaisenaan tai pohjana jollekin toisenlaiselle kehittämishankkeelle.

Kyselytulosten perusteella hankintakeskuksen työntekijät ovat pääosin vastaanottavia mallin käyttöönotolle ja mallin käyttöönoton myötä tuleville toimintatavan muutoksille.

Tosin todellisuus mallin käytettävyydestä ja sen mukanaan tuomista positiivisista vaikutuksista ilmenee vasta siinä vaiheessa, kun mallia on hyödynnetty todellisissa tilanteissa jo jonkin aikaa.

Espoon kaupungin hankintakeskuksen kehittämispäällikkö muotoilee mallin hyödynnettävyyden seuraavasti:

”Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen toimintamalli huomioi hankintakeskuksen tavoitteet ja toimintaympäristön ja tukee niiden soveltamista käytännön työssä toimittajamarkkinahallinnassa. Malli soveltuu hyvin hankintaprosessin vaiheisiin ja nostaa esille jatkuvan kehittämisen toimintatavan. Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen toimintamalli soveltuu hyvin otettavaksi käyttöön hankintakeskuksessa ja sen jalkauttamista käyttöön tukee se, että malli on yhteneväinen hankintakeskuksen toiminnan kehittämisen viitekehyksen kanssa.” (Lavikkala 2018.)

#### 6.2.2 Jatkoimenpiteet

Tutkija sai kyselyyn vastaajilta hyviä ehdotuksia toimintamalliin kehittämiseksi. Lisäksi vastausten perusteella voi päätellä tiettyjen vaiheiden ”kompastuskivet”, joihin tulee kiinnittää huomiota. Ohessa ehdotukset toimintamallin jatkotoimenpiteille.

Aihe	Toimenpide
Vaihe kaksi (2) ”markkinakartoitus”	Lisätään Espoon kaupungin ”Hyvän hallinnon periaatteet” eli Espoon Code of Conduct (kaupungin eettiset periaatteet ja käytännön toimintatavat).
Vaihe neljä (4) ”erityisvaatimusten mahdollinen huomiointi sopimuksessa”	Lisätään: sopimuksen muutokset huomioidaan sopimuskaudella.
Vaihe viisi (5) ”aktiivinen ja vuorovaikutteinen sopimusseuranta”	Selvitetään riskit ennen kuin niitä voidaan minimoida tai välttää. Lisäksi tulee pohtia sitä, mikä voisi olla riskienhallintamenetelmä kyseisen kilpailutuksen kohdalla.
Perehdytysuunnitelma ja ohjaus	Perehdytys mallin käyttöönottoon sekä työkaluja mallin viemiseksi eteenpäin.
Seuranta	Mallin käyttöönotto vaatii myös seurantaa siitä, kuinka malli toimii käytännössä.

Tavoitteen asettaminen ja mittarit	Tulee pohtia sitä, tarvitaanko jonkinlaisia seurantamittareita ja mitkä ovat toimintamallin tavoitteet.
Käyttöönoton vaiheistaminen	Toteutetaanko toimintamallin käyttöönotto vaiheittain, esim. A-luokan hankinnat ensin.
Palaute ja seuranta	Palautteet mallin tuomista kysymyksistä ja seuranta mallin käyttöönotosta ja kehitymisestä.
Vastuun jakaminen	Vastuiden sopiminen eri osapuolten kesken on tärkeää (esim. hankintakeskus – toimiala – yksikkö).
Aikaresurssi	Toimittajamarkkinan systemaattiseen hallintaan tulee vapauttaa enemmän aikaa.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta lukija ymmärtää tutkimuksen kulun ja tutkimus olisi mahdollista tehdä myöhemmin uudelleen, tulee tutkijan selostaa tarkasti ja yksityiskohtaisesti, mitä tutkimuksessa tehtiin ja miten tutkimus suoritettiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 261.)

Mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata, sanotaan validiteetiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Hirsjärven & ym. (2009, 232.) mukaan tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Kehittämistehtävän tuloksena tutkija kehitti hankintakeskuksen työntekijöiden käyttöön mallin, jonka avulla voidaan parantaa hankintakeskuksen työntekijöiden tietotaitoa toimittajamarkkinoiden hallinnasta. Kehitetty malli auttaa ja tukee tutkimustulosten perusteella hankintakeskuksen työntekijöitä kehittämään toimittajamarkkinoiden hallintaa omassa työssään.

Mallin käyttöönotto ja käytettävyys perustuu hankintakeskuksen työntekijöiden kokemuksiin. Työntekijät kertoivat rehellisesti oman arvionsa mallin sisällöstä ja sen käytettävyydestä.

## Lähteet

Costello, Patrick J. M. 2003. Action research. Continuum, London.

Espoon kaupunki 2017a. Päätöksenteko. [http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatöksenteko](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatöksenteko). Luettu 20.3.2017.

Espoon kaupunki 2017b, Henkilöstökertomus. [http://www.espoo.fi/materiaalit/Espoon\\_kaupunki/verkkolehti/Henkilostokertomus2015/](http://www.espoo.fi/materiaalit/Espoon_kaupunki/verkkolehti/Henkilostokertomus2015/). Luettu 20.3.2017.

Espoon kaupunki 2017c. Hankinnat. [http://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo\\_ja\\_yrittaminen/Yrityksille\\_ja\\_yrittajiksi\\_aikoville/Hankinnat](http://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ja_yrittaminen/Yrityksille_ja_yrittajiksi_aikoville/Hankinnat). Luettu 20.3.2017.

Espoon kaupunki 2017d. Espoo yritysten toimintaympäristönä 2016. <http://www.espoo.fi/download/noname/%7B64514F4C-7A7C-4033-BE68-CF632B85DF87%7D/75728>. Luettu 25.5.2017.

Espoon kaupunki 2017f. Espoon kaupungin hankintakeskuksen sisäinen materiaali.

Espoon kaupunki 2018a. Espoon kaupungin hankintakeskuksen sisäinen materiaali.

Espoon kaupunki 2018b. Espoo-tarina. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatöksenteko/Esbootarina](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatöksenteko/Esbootarina). Luettu 8.4.2018

Espoon kaupunki 2018c. Luottamuselin- ja viranhaltijaorganisaatiot 1.1.2018. <https://www.espoo.fi/download/noname/%7B58A58063-2459-4034-A308-D8BB9689791B%7D/98887>. Luettu 8.4.2018

Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Huikko, Katariina 2018, Tervetuloa seminaariin ja johdatus aiheeseen. Julkisten hankintojen neuvontayksikön seminaari. Helsinki, 20.3.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2017. Julkiset hankinnat. <http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta>. Luettu 25.5.2017

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2018a. Julkiset hankinnat. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/soveltamisala>. Luettu 18.2.2018



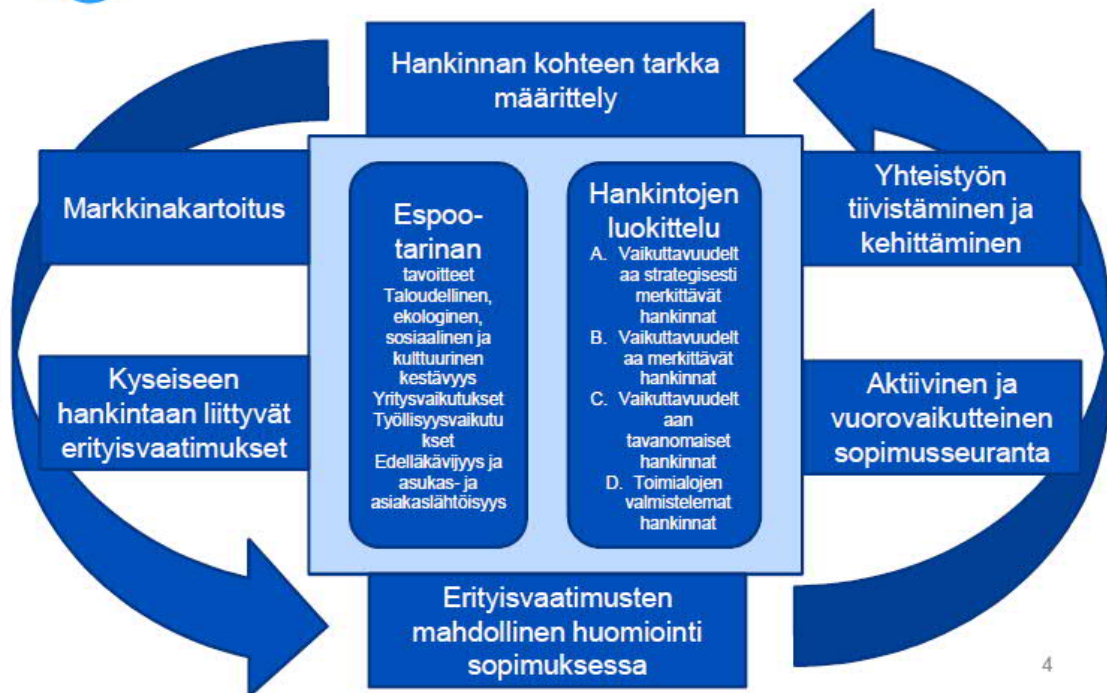
- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2018b. Julkiset hankinnat. <https://www.hankinnat.fi/blogi/2016/yleisia-uskomuksia-vuoropuhelusta>. Luettu 18.2.2018.
- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2018c. Julkiset hankinnat, kynnysarvot. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>. Luettu 25.3.2018
- Juntunen, Eerika & Myller, Anni 2016. Merellisen Espoon ja Kirkkonummen kehittämisen matkailukohteena asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyö Laurea ammattikorkeakoulu.
- Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Hansaprint Oy. Turenki.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Komssi, Pentti 2017. Hankintaneuvoja, Pääkaupunkiseudun Yrittäjät. Haastattelu 22.9.
- Koskinen Aki, Lankinen Matti, Sakki Jouni, Kivistö Timo, Vepsäläinen Ari P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Weilin+Göös. Porvoo.
- Kronström, Sanna 2018. Asiantuntija OTM, PTCServices Oy, Markkinakartoitus julkisissa hankinnoissa. Koulutus 29.1.
- Lavikkala, Veera 2018. Kehittämispäällikkö, Espoon kaupungin hankintakeskus. Sähköpostiviesti 22.5.
- Myllymäki, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas. Ketterät Kirjat Oy.
- Nieminen, Sanna. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Talentum Pro. Helsinki
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY, Helsinki.
- Pandit Kirit, Marmanis Haralambos. 2008. Spend analysis: the window into strategic sourcing. J.Ross Publishing.
- Pitkänen, Raimo. 2007. Mahdollisuuksien johtaminen. 4. painos. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki.
- Sakki, Jouni. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Siikavirta, Kristian. 2015. Julkisten hankintojen perusteet. Bookwell Oy. Porvoo.
- Valtiovarainministeriö 2018. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. <http://vm.fi/documents/10623/307565/JYSE+palvelut/564be8e8-8ed1-4b44-a206-701e54f6348e>. Luettu 18.2.2018.
- Van Weele Arjan J. 2010. Purchasing and supply chain management. Fifth edition. Cengage Learning EMEA.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy. Helsinki.

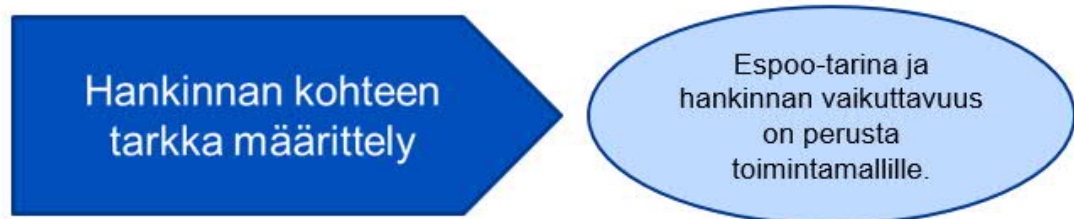
Väänänen, Esa 2017. Utilization of private purchasing best practices in procurement of services in Finnish municipalities. Väitöstutkimus, Aalto yliopisto.



## Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen toimintamalli



## Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen vaiheet -1



Mitä ollaan hankkimassa, kenelle ollaan hankkimassa, mitkä ovat hankinnan tavoitteet ja miksi?

Kuinka merkittävästä hankinnasta on kysymys hankkivalle yksikölle, entä kaupungille?

Hankinnan luokittelu (A, B, C, D).

Strategisesti merkittävään hankintaan panostetaan enemmän kuin tavanomaiseen hankintaan.

Espoo-tarinan tavoitteiden ja hankkivan yksikön omien tavoitteiden toteutuminen huomioidaan hankinnoissa.



## Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen vaiheet - 2

### Markkinakartoitus

Espoo-tarina ja hankinnan vaikuttavuus on perusta toimintamallille.

Vaihtoehtojen kartoitus

Markkinakartoituksen eri keinot:

1. Tietopyyntö:  
pyydetään kyseisen alan toimittajia joko käymään vapaamuotoista dialogia hankinnan kohteesta ja määrittelystä tai esitetään kutsu tarkempaan tekniseen vuoropuheluun.
2. Markkinavuoropuhelu:  
keskustellaan toimittajien kanssa heidän tarjoamistaan vaihtoehtoista ja käydään mahdollisesti läpi alustavaa hankinnan kohteen kuvausta ja soveltuvuusvaatimuksia.
3. Vapaamuotoinen vaihtoehtojen selvittäminen:  
hankintayksikkö voi selvittää markkinoilla olevia vaihtoehtoja.
4. Toimittajien esittelyt:  
toimittajia voidaan kutsua esittelemään tuotteitaan.

Muistettava avoimuus, tasapuolisuus, syrjimättömyys ja suhteellisuus.

6



## Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen vaiheet - 3

### Kyseiseen hankintaan liittyvät erityisvaatimukset

Espoo-tarina ja hankinnan vaikuttavuus on perusta toimintamallille.

Markkinakartoituksen avulla saadaan tietoa muun muassa markkinoilla olevista vaihtoehtoista, hankintaan liittyvistä erityisvaatimuksista, mahdollisuuksista ja tulevaisuuden haasteista.





## Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen vaiheet - 4

**Erityisvaatimusten mahdollinen huomiointi sopimuksessa**

Espoo-tarina ja hankinnan vaikuttavuus on perusta toimintamallille.

Ennen tarjouspyynnön julkaisua pyritään huomioidaan sopimusehdoissa hankintaan liittyvät erityisvaatimukset ja mahdolliset tulevaisuuden haasteet. Voidaanko erityisvaatimukset ja haasteet huomioida jo sopimusehdoissa tai mahdollisesti optiona?

Hankintalakimiehen konsultointi on välttämätöntä.



## Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen vaiheet - 5

**Aktiivinen ja vuorovaikutteinen sopimusseuranta**

Espoo-tarina ja hankinnan vaikuttavuus on perusta toimintamallille.

Aktiivinen vuorovaikutus - säännölliset yhteistyöpalaverit: suunnitellaan aktiivisesti ja hyvässä hengessä tulevaa ja pyritään yhdessä ennakoimaan mahdolliset riskit. Kehitetään yhteistyötä ja toimintatapoja sekä mahdollistetaan uusien innovaatioiden ja toimintatapojen käyttöönotto sopimuskaudella.

Hyvä tuntemus sopimuksen kohteesta ja tietojen ajantasaisuus.

Vuosikellon käyttö sopimusseurannassa mahdollistaa sen, että suunnitellut asiat sopimusseurannan osalta myös toteutetaan.

Hankintakeskuksen mukanaolo tärkeää – ei tapahdu vain toimialan ja toimittajan välillä.

Tilanteissa, joissa sopimuksen kohde muuttuu alkuperäisestä oleellisesti, on hankintakeskukselta varmistettava pitäisikö hankinta kilpailuttaa uudelleen.



## Toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämisen vaiheet - 6

Yhteistyön tiivistäminen  
ja kehittäminen

Espoo-tarina ja  
hankinnan vaikuttavuus  
on perusta  
toimintamallille.

Yhteinen tiivistäminen ja kehittäminen:  
yhteinen kehitysprojekti, jonka tavoitteena on lyhentää esimerkiksi uuden tuotteen protovaiheen läpimenoaikaa tai parantaa tilaustapaa niin, että toimittaja pystyy vastaamaan paremmin ja nopeammalla aikataululla tilaajan tarpeisiin.

Hankintakeskuksen mukanaolo tärkeää – ei tapahdu vain toimialan ja toimittajan välillä.