

HANKINTASOPIMUKSEN ELINKAAREN PROAKTIIVINEN KEHITTÄMINEN

Case: Sarastia Oy



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinna, liiketalouden tradenomi

syyslukukausi, 2019

Tiina Aikio

Liiketalouden koulutusohjelma
Hämeenlinna

Tekijä	Tiina Aikio	Vuosi 2019
Työn nimi	Hankintasopimuksen elinkaaren proaktiivinen kehittäminen Case: Sarastia Oy	
Työn ohjaajat	Riku Heino, Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä yhteishankintayksikkö voisi saavuttaa proaktiivisella sopimuksen elinkaaren hallinnalla ja millaisia käytännön ratkaisuja voitaisiin löytää asiakkaiden ja toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Työn toimeksiantajana toimi KuntaPro Oy, josta tuli 1.5.2019 tapahtuneen fuusion tuloksena Sarastia Oy.

Työn teoriaosassa kuvattiin julkiseen hankintatoimeen liittyviä käsitteitä ja lainsäädäntöä sekä sopimuslainsäädäntöä ja -ehtoja. Lisäksi teoriaosassa tuotiin esiin lähdekirjallisuuteen ja hankintapäällikön haastatteluun perustuvia, sopimuksen elinkaaren liittyviä kehittämismahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisena kehittämistyönä ja tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimuskohteeksi valittiin seitsemän yhteishankintasopimusta. Näiden sopimusten elinkaaren liittyviä kokemuksia kerättiin palautekyselyjen avulla sekä asiakkailta että toimittajilta. Lisäksi asiakkaat saivat ilmaista mielipiteensä siitä, haluaisivatko he jatkaa sopimusta optiokaudelle.

Tutkimuksen tuloksena yhteishankintasopimusten voimassaoloa jatkettiin optiokaudelle. Lisäksi tehtiin toimenpide-ehdotuksia asiakkaiden ja toimittajien välisen yhteistyön kehittämiseksi. Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että vastaavia optiovaiheen palautekyselyjä voidaan alkaa toteuttaa säännöllisesti. Lisäksi tullaan myös kehittämään asiakkaiden ostohjetta edelleen sekä laatimaan toimittajille toimittajaohje.

Avainsanat yhteishankintayksikkö, hankintasopimus, elinkaarihallinta, proaktiivisuus

Sivut 43 sivua, joista liitteitä 7 sivua

Degree Programme in Business Administration
Hämeenlinna

Author	Tiina Aikio	Year 2019
Subject	Proactive development of a procurement contract lifecycle Case: Sarastia Ltd	
Supervisors	Riku Heino, Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The objective of this thesis was to find out, what kind of benefits a joint procurement company could achieve by a proactive contract lifecycle management and what kind of practical solutions could be found to the cooperation between the customers and the suppliers. The commissioner of this thesis was KuntaPro Ltd, which became Sarastia Ltd through a merger on May 1st.

The theoretical part of the thesis consists of some concepts and legislation concerning public procurements as well as contract management. Some development opportunities were brought up based on the source books and on the interview of the procurement manager.

The thesis used a qualitative approach in the form of a case study. There were seven joint procurement contracts that were chosen for the study. The contract lifecycle experiences of these contracts were gathered by both a customer survey and a supplier survey. In addition, the customers were able to express their opinion about the possible option period of the contracts.

As a result of the study, the validity of the contracts was extended to the option period. Some proposals for action were also made concerning the cooperation between the customers and the suppliers. As a conclusion, such surveys concerning procurement contracts will be executed regularly. Also the purchasing instructions for the customers will be developed further and the supplier instructions will be created.

Keywords joint procurement company, procurement contract, lifecycle management, proactivity

Pages 43 pages including appendices 7 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Case-yrityksen esittely	2
1.2	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	3
2	JULKINEN HANKINTATOIMI	4
2.1	Hankintayksikkö	4
2.2	Yhteishankintayksikkö	4
2.3	Lainsäädäntö	5
2.4	Hankintojen jaottelu	5
2.4.1	Kynnysarvot	5
2.4.2	Säätely ja ilmoittamisvelvollisuus.....	6
2.4.3	Ennakoitu arvo.....	7
2.5	Hankintamenettely.....	7
2.6	Hankintailmoitukset	8
2.7	Hankintasopimus.....	8
2.8	Hankintaprosessi	8
3	SOPIMUSLAINSAÄDÄNTÖ SEKÄ SOPIMUSEHDOT	9
3.1	Sopimuslainsäädäntö	9
3.2	Sopimusehdot	9
3.2.1	JYSE 2014	9
3.2.2	Yleiset sopimusehdot	10
3.2.3	Toimituslausekkeet.....	10
3.3	Sopimuskausi.....	10
3.4	Sopimuksen elinkaari	10
3.5	Proaktiivinen sopimushallinta	11
3.6	Sopimusten kehittäminen sekä joustovaran hyödyntäminen	12
3.7	Sopimuskauden aikaiset muutokset	12
3.7.1	Olennaiset muutokset	13
3.7.2	Muut kuin olennaiset muutokset	13
3.8	Elinkaarikustannusten huomioiminen ja seuranta	15
3.9	Hintojen seuranta ja kustannustehokkuus	15
3.10	Ostoprosessin kehittäminen	15
3.11	Ohiostojen välttäminen.....	16
3.12	Asiakas- ja toimittajayhteistyön kehittäminen	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS SEKÄ TUTKIMUSMENETELMÄT	18
4.1	Tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet	18
4.2	Tutkimuksen strategia.....	18
4.3	Tutkimuksen tietoperusta	19
4.4	Tutkimusmenetelmät	19
4.4.1	Asiakaskyselyt ja niiden toteuttaminen	20
4.4.2	Toimittajakyselyt ja niiden toteuttaminen	22

5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	24
5.1	Asiakaskyselyn tulokset ja johtopäätökset	24
5.2	Toimittajakyselyn tulokset ja johtopäätökset.....	28
6	POHDINTA.....	32
6.1	Tutkimustulosten suhde teoreettiseen viitekehykseen.....	32
6.2	Opinnäytetyön luotettavuusarviointi.....	33
	LÄHTEET	35

Liitteet

Liite 1: Asiakaskyselyn sähköpostisaate

Liite 2: Asiakaskysely

Liite 3: Toimittajakyselyn sähköpostisaate

Liite 4: Toimittajakysely

Liite 5: Haastatteludokumentti

Kuvat

Kuva 1: Sarastia Oy:n logo

Kuva 2: Tapaustutkimuksen vaiheet

Kuva 3: Asiakaskyselyn tulokset lukumuodossa sopimuksittain

Kuva 4: Toimittajakyselyn tulokset lukumuodossa sopimuksittain

Taulukot

Taulukko 1: Kansalliset kynnsarvot

Taulukko 2: EU-kynnsarvot

Taulukko 3: Hankintasääntelyn tasot

Taulukko 4: Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja

Taulukko 5: Asiakaskyselyn vastaukset tekstimuodossa

Taulukko 6: Toimittajakyselyn vastaukset lukumuodossa

1 JOHDANTO

Hankinnoilla on tärkeä rooli kuntien ja muiden julkishallinnollisten organisaatioiden toiminnan kannalta. Organisaatiothan tekevät hankintoja oman palvelutarjontansa mahdollistamiseksi ja tehostamiseksi, joten sujuvat hankintaprosessit mahdollistavat omalta osaltaan häiriöttömän palvelutarjonnan. Julkiset hankinnat ovat myös erityisen tarkoin säänneltyjä, sillä niiden osalta joudutaan ottamaan huomioon kansallisen lainsäädännön ohessa myös EU-säädökset. Suuremmat hankinnat edellyttävät siten syvälistä hankintaosaamista, jotta hankintaprosessi kilpailutuksineen täyttää lain vaatimukset. Monet kunnalliset organisaatiot ovatkin ulkoistaneet merkittävimmät hankintansa yhteishankintayksikön hoidettavaksi.

Yhteishankintayksiköllä on keskeinen ja merkittävä asema ja tehtävä asiakkaitensa hankintojen osalta. Sen tuottamat yhteishankinta- ja kilpailutuspalvelut koskevat useita asiakasorganisaatioita sekä niiden kautta suurta joukkoa asiakkaita: julkisten palvelujen käyttäjiä ja veronmaksajia. Kustannustehokkuuden lisäksi onnistuneeseen hankintaan vaikuttaa myös proaktiivinen hankintasopimuksen elinkaarihallinta sekä sujuva yhteistyö asiakkaiden, toimittajien ja yhteishankintayksikön kesken.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja selvitettiin sitä, miten Sarastia Oy voisi toteuttaa proaktiivista sopimuksen elinkaarihallintaa ja mitä hyötyjä se voisi proaktiivisuudella saavuttaa. Vastaavia tutkimuksia ei ollut aihealueesta aiemmin tehty. Kehittämistutkimuksen tietoperustana käytettiin alan kirjallisuutta sekä Sarastian hankintapäällikkö Riku Heinon asiantuntemusta käytännön hankintatoimesta. Heinolla on jo useiden vuosien ajalta kokemusta sekä näkemystä yhteishankintayksikön toiminnasta sekä sopimushallinnasta. Kehittämisprojektin aikana tutkimuskohteiksi valikoitui seitsemän mahdollista optiokauttaan lähestyvää yhteishankintasopimusta. Näiden osalta tutkimuksessa haluttiin selvittää asiakkaiden halukkuutta jatkaa sopimusta optiokaudelle. Lisäksi haluttiin kerätä ja analysoida sekä asiakkaiden että toimittajien kokemuksia ja palautetta osto- ja myyntiprosessista kuluneen sopimuskauden ajalta. Näiden tutkimustulosten perusteella tässä opinnäytetyössä esitetään kehittämisehdotuksia proaktiiviseen sopimushallintaan sekä asiakkaiden, toimittajien ja yhteishankintayksikön väliseen yhteistyöhön.

1.1 Case-yrityksen esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli KuntaPro Oy. Toimeksianto saatiin helmikuussa 2019. KuntaPro yhdistyi Kunnan Taitoa Oy:n kanssa 1.5.2019, jolloin syntyneen yhtiön nimeksi tuli Sarastia Oy (Sarastia, 2019).



Kuva 1. Sarastia Oy:n logo (Sarastia, 2019).

Sarastia on Suomen suurin kuntasektorin talous- ja palkkahallinnon asiantuntijayritys ja asiakkaita sillä on lähes kaikista Suomen maakunnista. Sarastian vuosittainen liikevaihto on noin 100 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yrityksessä on lähes 900. Sarastia tuottaa erilaisia talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja yhtiön asiakkaana oleville kunnille, kuntayhtymille sekä kuntaomisteisille osakeyhtiöille. (Sarastia, 2019)

Sarastian palveluvalikoimaan kuuluvat myös asiakkaille tarjottavat hankintapalvelut. Lisäksi Sarastia käyttää hankintapalvelujaan yhtiön omiin tarpeisiin. Sarastia toimii näin ollen sekä yhteishankintayksikkönä että hankintayksikkönä. (Heino, haastattelu 4.3.2019)

Yhteishankintayksikön tarjoamat palvelut voidaan jakaa yhteishankintapalveluihin sekä kilpailutuspalveluihin. Yhteishankintapalvelut tarkoittavat sitä, että yhteishankintayksikkö toimii hankintalain tarkoittamana hankintayksikkönä vastaten sekä kilpailuttamisesta että sopimuskauden hallinnasta. Yhteishankintayksikön asiakas kuitenkin toimii sopimuksen tilaajana. Lisäksi yhteishankintayksikkö toimii molempien osapuolien, asiakkaan ja hyödykkeen toimittajan, kumppanina koko hankinnan elinkaaren ajan. Hankintasopimukseen sitoutumalla asiakas täyttää kilpailutusveloitteensa hankinnan kohteen osalta. Asiakas saa tällöin ostaa sopimuksenalaiset tuotteet ja palvelut nimetyltä toimittajalta ilman omia kilpailutus-toimia. (Heino, haastattelu 4.3.2019)

Asiakas voi halutessaan teettää myös pelkän kilpailutuksen. Tällöin toteutetaan asiakkaan oma erillishankinta, jossa asiakas toimii itse hankintayksikkönä, mutta yhteishankintayksikkö tarjoaa asiakkaalle kilpailutusapua tarjouspyynnön valmistelusta hankintapäätössuosituksen tekemiseen saakka, siltä osin kuin asiakas haluaa. Hankinnan sisältö ja työnjako sovitetaan siten hankintakohtaisesti asiakkaan tarpeen mukaan. (Heino, haastattelu 4.3.2019)

1.2 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Päivittäiset hankintatoimen työt yhteishankintasopimusten sekä muiden hankintasopimusten ja kilpailutusten parissa ovat sitoneet Hankintapalvelut-yksikön resurssit tehokkaasti. Niinpä kehittämiseen ei ole jäänyt kovinkaan paljon aikaa. Opinnäytetyön aihe nousikin juuri tästä kehittämistarpeesta, ja toimeksiannoksi täsmentyi hankintasopimuksen elinkaaren proaktiivinen kehittäminen. (Heino, haastattelu 4.3.2019)

Yhteishankintayksikön toiminta on keskittynyt vahvasti kilpailuttamiseen, jolloin hankintasopimuksen elinkaaren hallinta on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tähän keskeisenä syynä on se, että yhteishankintayksikön liiketoiminnalliset tavoitteet toteutuvat pääosin kilpailutusvaiheessa, eikä sopimus välttämättä vaadi aktiivista seuranta- ja toimiakseen kuten kilpailutusvaiheessa on tarkoitettu. Asiakas- ja sopimusmäärien kasvaessa on kuitenkin tärkeää tietää, minkälaista lisäarvoa sopimuseurannan merkittävämpi resursointi voisi tuoda. (Heino, haastattelu 4.3.2019)

Opinnäytetyön kehittämistutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä toimeksiantaja voisi saavuttaa proaktiivisella sopimuksen elinkaaren hallinnalla. Tavoitteena oli myös löytää käytännön ratkaisuja asiakkaiden ja toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön ja sujuvoittaa sitä. Kehittämistutkimuksesta sekä sen tuloksista kerrotaan tarkemmin luvusta neljä alkaen.

2 JULKINEN HANKINTATOIMI

Tässä luvussa kuvataan julkista hankintatoimintaa ja siihen liittyviä käsitteitä. Julkisia hankintoja ovat sellaiset tavara-, palvelu- tai rakennusurakkahankinnat, joita hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta (HILMA, n.d.a).

Julkinen hankinta tulee toteuttaa hankintalain sääöksissä mainittuja menettelytapoja noudattaen. Hankintalain tavoitteena on: ”tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa” (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 § 2).

Lain mukaan hankintayksiköiden on järjestettävä hankintatoimi siten, että hankintoja voidaan toteuttaa taloudellisesti ja laadukkaasti markkinoilla olevaa kilpailua hyödyntäen sekä ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioiden. Siksi hankinnat on kilpailutettava avoimesti ja tehokkaasti, ja kilpailutukseen osallistuvia yrityksiä on kohdeltava tasapuolisesti ja syrjimättömästi. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 § 2.) Näistä lain asettamista tavoitteista johtuen julkinen hankintatoimi on tarkoin säänneltyä.

2.1 Hankintayksikkö

Hankintalain tarkoittamia hankintayksiköitä ovat esimerkiksi:

- valtio
- kunnat ja kuntayhtymät
- evankelis-luterilainen kirkko, ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset
- valtion liikelaitokset
- julkisoikeudelliset laitokset
- mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta joltakin edellä mainitulta hankintayksiköltä.

(Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

2.2 Yhteishankintayksikkö

Hankintalain mukaan yhteishankintayksikkö: ”tarjoaa yhteishankintatoimintoja ja mahdollisesti hankintojen tukitoimintoja sen suoraan tai välillisesti omistaville hankintayksiköille tai sellaisille hankintayksiköille, joiden oikeudesta käyttää yhteishankintayksikön toimintoja on erikseen säädetty; edellytyksenä on, että yhteishankintayksikkö toimii edellä mainittujen tehtävien hoitamiseksi ja että se on nimenomaisesti perustettu hoitamaan

näitä tehtäviä taikka näiden tehtävien hoitaminen on säädetty tai määrätty yhteishankintayksikön toimialaksi”(Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 § 4).

2.3 Lainsäädäntö

Julkisiin hankintoihin sovelletaan hankinnasta riippuen hankintalakeja sekä muita lakeja ja sopimusehtoja, joita käsitellään tarkemmin jäljempänä. Hankintalaki, eli laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, tuli voimaan 1.1.2017. Se kumosi vanhan hankintalain (348/2007) sekä sähköisestä huutokaupasta ja dynaamisesta hankintajärjestelmästä annetun lain (698/2011). (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

Hankintalaissa toimeenpannaan EU-lainsäädäntöä, ja lain soveltamisessa määräävänä tekijänä on hankinnan arvo. Siten hankintalaki koskee:

- EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja (EU-hankinnat)
- EU-kynnysarvot alittavia mutta kansalliset kynnysarvot ylittäviä hankintoja (kansalliset hankinnat). Näissä sovelletaan hankintalain osia 1, 4 (pois lukien 136 §) sekä luku 11
- hankintalain 12. luvussa mainittuja sote- ja muut palveluhankintoja
- hankintalain 13. luvussa mainittuja käyttöoikeussopimuksia. (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola, 2017, s. 26)

Hankintalain ulkopuolelle jäävät siten vain julkisten hankintayksiköiden tekemät kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat eli pienhankinnat sekä soveltamisalan ulkopuolelle erikseen rajatut hankinnan kohteet. Edellä mainitun, varsinaisen hankintalain lisäksi on syytä huomioida myös niin sanottu erityisalojen hankintalaki, eli laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016). Kyseisissä tehtävissä toimivien viranomaisten sekä muiden lain 5 §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa ja käyttöoikeussopimuksensa tämän lain säädösten mukaisesti. (Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1398/2016.)

2.4 Hankintojen jaottelu

2.4.1 Kynnysarvot

Maailman kauppajärjestön (WTO) julkisia hankintoja koskevassa sopimuksessa (GPA-sopimus) on sovittu kynnysarvot, joihin myös EU-kynnysarvot perustuvat. Euroopan komissio vahvistaa arvojen euromäärät kahden vuoden välein. (HILMA, n.d.b)

Lisäksi Suomen lainsäädännössä on omaksuttu omat, matalampien kansallisten kynnysarvojen säännöt. Direktiivit eivät kuitenkaan edellytä tällaisten matalampien kynnysarvojen säätämistä tai matalampiarvoisten hankintojen kilpailuttamista. Kansallisten kynnysarvojen perusteena onkin ollut unionin tuomioistuimen ratkaisukäytäntö, joka pohjautuu EU:n perustamissopimusten perustavanlaatuisiin oikeussäätöihin. (Pekkala ym., 2017, s. 131)

Taulukko 1. Kansalliset kynnysarvot (HILMA, n.d.b).

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

Taulukko 2. EU-kynnysarvot (HILMA, n.d.b).

EU-KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 26 §)		
Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	144 000	221 000
Rakennusurakat	5 548 000	5 548 000
Suunnittelukilpailut	144 000	221 000

Kynnysarvot on määritelty hankintalajeittain. Kynnysarvoihin liittyen on huomioitava, että vaikka hankintalainsäädännön säädöksissä sekä hankintaterminologiassa puhutaan kynnysarvojen ylittymisestä, sovelletaan hankintalainsäädännön sääntöjä jo kynnysarvojen suuruisiin hankintasopimuksiin (Pekkala ym., 2017, s. 131).

2.4.2 Sääntely ja ilmoittamisvelvollisuus

Taulukossa 3 hankinnat on jaoteltu kynnysarvon perusteella siten, että myös hankintaa koskeva sääntely ja ilmoittamisvelvollisuus on esitetty. Hankinnan arvo siis vaikuttaa myös siihen, miten ilmoittaminen tulee tehdä.

Taulukko 3. Hankintasäätelyn tasot (Pekkala ym., 2017, s. 26).

HANKINTOJEN KATEGORIA	SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖT	ILMOITTAMISEN LAAJUUS
EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat	Hankintalain osat I, II ja IV	EU-laajuinen ilmoittaminen, HILMAN EU-ilmoituspohja
EU-kynnysarvon alittavat mutta kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat (pl. 12 ja 13 luvun hankinnat ja käyttöoikeussopimukset)	Hankintalain osat I ja IV sekä luku 11	Kansallinen ilmoittamislaajuus, HILMAN kansallisten hankintojen ilmoituspohja
Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat (pienhankinnat)	Hankintalakia ei sovelleta. Sen sijaan hallinnon yleislait soveltuvat (hallintolaki, laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta).	Ei ilmoittamisvelvollisuutta lain mukaan
Sote-palveluja sekä muita erityisiä palveluja koskevat hankinnat sekä käyttöoikeussopimukset	Hankintalain 12 luku (sote- ja muut palvelut) ja 13 luku (käyttöoikeussopimukset)	EU-laajuinen ilmoittaminen, jos kynnysarvot ylittyvät

2.4.3 Ennakoitu arvo

Jotta voidaan määritellä, ylittääkö hankinta kynnysarvot, tulee hankinnalle laskea niin kutsuttu ennakoitu arvo. Hankintasopimuksen ennakoitu arvo määritellään suurimman maksettavan kokonaiskorvauksen perusteella, pois lukien arvonlisävero. Tähän kokonaiskorvaukseen tulee sisällyttää myös esimerkiksi optio- ja pidennysehdot sekä hankintamenettelyn yhteydessä mahdollisesti tarjoajille tai ehdokkaille maksettavat palkkiot ja muut maksut. (Pekkala ym., 2017, s. 133)

2.5 Hankintamenettely

Julkisen hankinnan kilpailuttamiseksi hankintayksikön on valittava kuhunkin hankintaan soveltuva, hankintalainsäädännön mukainen menettelytapa. Hankintamenettelyjä on useita erilaisia. EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa hankintamenettelyt on vakioitu alla olevan listauksen mukaisesti, kun taas kansallisissa hankinnoissa menettelyä ohjaavat lain yleiset periaatteet. Tässä opinnäytetyössä menettelytavat mainitaan vain luettelomaisesti, eikä niitä käsitellä sen tarkemmin:

- avoin menettely
- rajoitettu menettely
- neuvottelumenettely
- kilpailullinen neuvottelumenettely
- innovaatiokumppanuus
- puitejärjestely
- suunnittelukilpailu
- dynaaminen hankintajärjestelmä
- sähköinen huutokauppa ja sähköinen luettelo
- suorahankinta.

(Pekkala ym., 2017, s. 190 – 194).

2.6 Hankintailmoitukset

Kansallisen sekä EU-kynnysarvon ylittävät julkiset hankinnat on ilmoitettava julkisesti. Tätä varten työ- ja elinkeinoministeriö on luonut sähköisen ilmoituskanavan, HILMAN, jossa hankintayksiköt julkaisevat hankintailmoituksensa. Hankintailmoitus sisältää hankintamenettelyn mukaiset tiedot, kuten esimerkiksi tarjouspyynnön. Yritykset saavat HILMAN kautta tietoa tulevista hankinnoista, ja voivat siten tarjota niihin ratkaisujaan. (HILMA, n.d.c)

2.7 Hankintasopimus

Hankintalain 128 §:n mukaan hankintayksikön tulee laatia hankintasopimus hankintapäätöksen tekemisen jälkeen. Hankintasopimus on usein erillinen kirjallinen asiakirja, mutta se voi olla myös hankintayksikön laatima ja allekirjoittama kirjallinen tilaus. Tällöin asiakirjan tulee sisältää kaikki tarvittavat tiedot tai viittaukset muihin hankintamenettelyn asiakirjoihin. (Pekkala ym., 2017, s. 527)

2.8 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi on kokonaisuus, johon sisältyvät hankintojen suunnittelu ja valmistelu, kilpailutus sekä sopimuskausi. Sopimuskauden aikana tehdään seurantaa sekä mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. (Nieminen, 2016, s. 204-205)

3 SOPIMUSLAINSÄÄDÄNTÖ SEKÄ SOPIMUSEHDOT

Hankintalain lisäksi julkisiin hankintoihin sovelletaan myös muuta lainsäädäntöä sekä sopimusehtoja. Näiden tarkastelun jälkeen luvuissa 3.5 – 3.12 käsitellään hankintasopimushallintaan liittyviä kehittämismahdollisuuksia.

3.1 Sopimuslainsäädäntö

Hankintalainsäädännön lähtökohtana on, että sopimuskauden aikana noudatetaan yleisiä sopimusoikeudellisia periaatteita. Siten hankintayksikön ja toimittajan välisessä suhteessa, sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, on toimittu muun muassa oikeustoimilain (laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228) mukaisesti. Vaikka itse hankintasopimuksen syntyminen poikkeaaakin yleisistä sopimusoikeuden menettelyistä, on hankintasopimuskauden aikana noudatettu osin myös kauppalain (27.3.1987/355) mukaisia menettelytapoja. Näitä ovat muun muassa sopimusvelvoitteiden täyttäminen, sopimuksen sitovuuden tulkitseminen, rekламаatiokäytännöt sekä sopimusten irtisanominen ja purkaminen. (Pekkala ym., 2017, s. 532)

Hankintoja, kaupankäyntiä ja viranomaistoimintaa koskevat myös muun muassa seuraavat lait:

- kilpailulaki (948/2011)
- hallintolaki (434/2003)
- laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978). (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 274)

3.2 Sopimusehdot

3.2.1 JYSE 2014

Julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja (JYSE) käytetään valtion, kuntien sekä muiden julkisten hankintayksiköiden hankinnoissa (Valtiovarainministeriö, 2014). Sopimusehdot on päivitetty vuonna 2014 ja päivitystyöryhmä suosittelee, että hankintayksiköt ottavat JYSE 2014 TAVARAT tai JYSE 2014 PALVELUT -ehdot kokonaisuudessaan osaksi hankintasopimusta. Koska sopimusehdoissa ei voida kuitenkaan määritellä kaikkiin hankintatyyppeihin ja -tilanteisiin sopivia sopimusehtoja, on JYSE 2014 ehtojen soveltuvuus ja käytettävyys ratkaistava tapauskohtaisesti. Hankintayksikön tulee tällöin tarjouspyynnössä täsmentää, miltä osin JYSE 2014 ehdoista on mahdollisesti poikettu. (Valtiovarainministeriö, 2014)

3.2.2 Yleiset sopimusehdot

Edellä mainittujen julkisten hankintojen sopimusehtojen lisäksi on tarpeen tuntea myös ostajan toimialan yleiset sopimusehdot. Ne on yleensä laadittu eri toimialajärjestöjen aloitteesta ja niiden avulla on tarkoitus vähentää kauppaan liittyviä mahdollisia riskejä ja ongelmia. Mahdollisten ongelmatilanteiden varalta erityisesti sekä myyjän että ostajan vastuut ja muodollisetkin velvollisuudet on kuvattava riittävän tarkasti. Myös mahdolliset hyvitysvelvoitteet on oltava etukäteen sovittu, esimerkiksi siltä varalta, jos tuote tai palvelu ei vastaa sopimusta tai toimitus myöhästyy huomattavasti. Viime kädessä on huolehdittava siitä, että sopimuksessa on asianmukaiset purku- tai irtisanomisehdot. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015 s. 275, 279)

Sopimuksilla on tyypillisesti kaksi funktiota: niissä ilmaistaan ensinnäkin se, miten on suunniteltu toimittavan, sekä toiseksi se, millaisia seuraamuksia syntyy, jos ilmenee jotakin, mikä poikkeaa sovitusta ja suunnitellusta. Sopimukset on yleensäkin käytännöllistä laatia siten, että pieniä käytännön muutoksia voidaan tehdä ilman, että jouduttaisiin uusimaan varsinainen sopimus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015 s. 276)

3.2.3 Toimituslausekkeet

Tavarahankintasopimuksissa mainitaan myös toimituslauseke. Toimituslausekkeen avulla on sovittu sopimusosapuolten kesken heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan liittyen tavaran toimittamiseen, vastaanottoon, kuljetukseen liittyvien kustannusten jakamiseen sekä vahinkovastuuseen. Kotimaan kaupassa käytettävä toimituslausekekokoelma on nimeltään Finnterms, ja kansainvälisessä kaupassa käytetyimpiä ovat Incoterms-lausekkeet. (Huuhka, 2017, s. 139)

3.3 Sopimuskausi

Hankintasopimuksen sopimuskausi määrittää sen ajanjakson, jolloin sopimus on voimassa ja valittu toimittaja on velvollinen toimittamaan sopimuksen mukaisia tuotteita tai palveluja asiakkaalle. Sopimuskausi on siten ennen kaikkea ajallinen määritelmä. Sekä hankintalain piiriin kuuluvat että muut hankintasopimukset laaditaan kestoaltaan joko määräaikaikaisiksi tai toistaiseksi voimassa oleviksi. Sopimukseen on mahdollista määritellä myös optio, eli jatkaa sopimuskautta niin sanotulla optiokaudella. (Pekkala ym., 2017, s. 540). Tätä käsitellään tarkemmin kohdassa 3.7.2.

3.4 Sopimuksen elinkaari

Sopimuksen elinkaari alkaa sopimuksen allekirjoittamisesta ja päättyy yleensä sopimukselle määriteltyyn voimassaolon päättymispäivään. Yhteishankintasopimuksessa elinkaari voi kuitenkin päättyä vasta yksittäisen,

sopimuksen sisäisen tilaussuhteen päättyessä. Asiakaskohtaiset tilaussuhteet voivat ajallisesti ylittää yhteishankintasopimukseen kirjatun sopimuskauden keston, mikäli yhteishankintasopimuksen ehdoissa näin on mainittu. (Heino, haastattelu 18.3.)

Käsitteenä sopimuksen elinkaari ymmärretään laajemmin kuin sopimuskausi. Sopimuksen elinkaari ja sen hallinta (contract lifecycle management/CLM) sisältää seuraavia vaiheita ja osa-alueita:

- sopimuksen valmistelu ja kilpailutus
- sopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen
- sopimuksen käyttöönotto (sopimuskausi)
- sopimuksen seuranta
- sopimuksen muuttaminen, uusiminen tai päättäminen
- sopimuksen arkistointi.

(Haapio & Järvinen 2005, s. 299)

Aktiivinen sopimuksen elinkaaren hallinta on ennakoivaa ja järjestelmällistä ja siihen kuuluvat myös seuranta ja yhteistyö asiakkaiden sekä toimitajien kanssa. Mikäli toimenpiteet ja seuranta jäävät vähäisiksi, voidaan käyttää termiä passiivinen sopimushallinta. Tällöin sopimus kilpailutetaan, mutta hankintapäätöksen jälkeen ei tehdä muuta kuin ostoja. (Heino, haastattelu 18.3.2019)

3.5 Proaktiivinen sopimushallinta

Edellä mainittu passiivinen sopimushallinta edustaa perinteistä, pitkään vallalla ollutta toimintatapaa. Aktiivista sopimushallintaa puolestaan toteutetaan kehittyneemmissä yrityksissä ja organisaatioissa. Aktiivinen hankinta ja sopimushallinta voidaan jakaa edelleen reaktiiviseen ja proaktiiviseen toimintatapaan. Reaktiivinen hankinta reagoi ja pyrkii sopeutumaan muutoksiin niiden tapahduttua. Proaktiivinen hankinta puolestaan pyrkii vaikuttamaan muutoksiin jo ennakolta ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015 s. 95)

Taulukko 4. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015 s. 96).

REAKTIIVINEN HANKINTA	PROAKTIIVINEN HANKINTA
Hankinta on kustannusyksikkö	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa
Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot; ei osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin
Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset	Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakolta
Hinta on avainmuuttuja	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia
Toisen voitto on toisen häviö	Neuvotteluissa pyritään win-win lopputulokseen
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä.	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

Proaktiivinen sopimushallinta liittyy Suomessa kehittyneeseen ennakoinnin sopimisen (engl. proactive contracting) suuntaukseen, jonka tavoitteena on edistää liikesuhteita ja -sopimuksia sekä välttää oikeusriitoja. Ennakoiva- tai proaktiivinen -termeillä halutaan painottaa sitä, että sopimushallinta ei ole reaktiivista eikä passiivista. Ennakoivaan lähestymistapaan kuuluu esimerkiksi tulevaisuuteen varautuminen ja asioiden ottaminen huomioon jo ennakolta sekä oma-aloitteisuus ja muutosten mahdollistaminen. Proaktiivisuus sisältää sekä edistävän eli promotiivisen ulottuvuuden että ennalta ehkäisevän eli preventiivisen ulottuvuuden. Siten proaktiivinen lähestymistapa edistää sitä, mikä on toivottavaa, mutta ehkäisee sitä, mikä halutaan välttää. (Haapio & Järvinen, 2014, s. 26)

Proaktiivista sopimuksen elinkaarihallintaa voidaan toteuttaa erilaisilla hankintasopimuksiin, osto- ja myyntiprosessiin sekä asiakas- ja toimittajayhteistyöhön liittyvillä toimenpiteillä, ja näin aikaansaada hyötyjä koko sopimuksen elinkaaren ajalle. Näitä toimenpiteitä ja hyötyjä tarkastellaan lähemmin tämän luvun seuraavissa kappaleissa.

3.6 Sopimusten kehittäminen sekä joustovaran hyödyntäminen

”Hyvällä tarjouspyynnöllä saadaan hyviä sopimuksia, joissa on kuunneltu asiakkaan tarpeita ja toiveita, selvitetty asiakkaan edellyttämä laatutaso sekä varmistettu riittävän kilpailun kautta kustannustehokkuus” (Kunnan Taitoa, 2019).

Hankintasopimus laaditaan siis tarjouspyynnön sekä muiden hankinta-asiakirjojen pohjalta. Hankintasopimuksen tulee siten perustua kyseisiin asiakirjoihin, jolloin hankintasopimusta kehitettäessä tulee samalla kehittää myös tarjouspyyntöä ja muita hankinta-asiakirjoja. Koska hankintasopimukset voivat olla voimassa useita vuosia ja niiden vaikutukset tuntuvat siten pitkään, sopimukset tulee laatia huolella. Sopimukset kannattaa laatia myös niin, että niissä on tarvittaessa hankintalain sallimaa joustovaraa. Joustovara sekä sallittujen muutosten huomioon ottaminen ja hyödyntäminen mahdollistavat sujuvan hankintasopimuksen käytön sekä merkittävää resurssien säästöä tilanteessa, jossa jouduttaisiin muutoin käynnistämään uusi kilpailutusmenettely. (Heino, haastattelu 18.3.2019)

3.7 Sopimuskauden aikaiset muutokset

Vuonna 2017 voimaantulleessa hankintalaissa määritellään aiempaa tarkemmin, miten hankintasopimuksia voidaan sopimuskauden aikana muuttaa. Sopimusten muuttamista koskevaa pykälää 136 sovelletaan EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin tavaroissa, palveluissa ja rakennusurakoissa, sekä hankintalain liitteen E (Lain 107 §:ssä tarkoitetut sosiaali- ja terveyspalvelut sekä muut erityiset palvelut) mukaisissa palveluhankin-

noissa sekä hankintalain luvun 13 (Käyttöoikeussopimukset) mukaisissa sopimuksissa. Kaikki EU-kynnysarvot alittavat sopimukset jäävät siten muutospykälän ulkopuolelle. Näiden hankintasopimusten osalta noudatetaan jo aiemmin luvussa neljä mainittua lainsäädäntöä sekä sopimusehtoja, jolloin sopimushallintaa voidaan toteuttaa niiden asettamissa rajoissa. (Pekkala ym., 2017, s. 535)

3.7.1 Olennaiset muutokset

Lain mukaan lähtökohtana on, että hankintasopimusta tai puitejärjestelyä ei saa olennaisesti muuttaa sopimuskauden aikana ilman uutta kilpailuttamismenettelyä. Laissa mainittu olennainen muutos on sellainen, jossa otetaan käyttöön ehtoja, jotka olisivat mahdollistaneet muiden kuin alun perin valittujen ehdokkaiden osallistumisen menettelyyn tai muun kuin alun perin hyväksytyyn tarjouksen hyväksymisen tai jotka olisivat mahdollistaneet hankintamenettelyyn lisää osallistujia. Olennaiset muutokset ovat siten sellaisia, jotka olisivat vaikuttaneet jollakin tavalla alkuperäisen menettelyn tulokseen. (Pekkala ym., 2017, s. 535)

3.7.2 Muut kuin olennaiset muutokset

Hankintalain 136 §:ssä on määritelty lain sallimat sopimusmuutokset, joista käytetään yleisesti termiä ”muut kuin olennaiset muutokset”. Nämä ovat muun muassa:

- sopimusehtoon perustuva muutos
- lisätyöt tai -palvelut
- ennakoimattomat olosuhdemuutokset
- sopimuskumppanin vaihtaminen (poikkeus pääsääntöön)
- vähäarvoinen sopimusmuutos.

(Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

Kun sopimuskauden aikana tehtävä muutos perustuu hankintamenettelyn aikana tiedossa olleisiin ja hankinta-asiakirjoissa mainittuihin sopimusehtoihin tai niiden muuttamista koskeviin ehtoihin ja ehdot ovat selkeät ja yksiselitteiset, eivätkä ne muuta hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn yleisluonnetta, muutos voidaan toteuttaa. Yksi käytännön esimerkki tällaisesta ovat optioehdot sekä tarkistuslausekkeet. (Pekkala ym., 2017, s. 538)

Optioehdoilla ja tarkistuslausekkeilla hankintayksikkö voi määrätä mahdollisista hankintasopimuskauden aikaisista muutoksista, kuten vaikkapa hintojen indeksoinnista. Lisäksi niiden avulla hankintasopimukseen voidaan laatia niin sanottuja mukautuksia, jotka ovat tarpeen käytön tai huollon aikana ilmenevien mahdollisten teknisten ongelmien vuoksi. Optioehtojen ja tarkistuslausekkeiden käyttö edellyttää luonnollisesti sitä, että ne on kirjattu hankintasopimusasiakirjoihin. (Pekkala ym., 2017, s. 538 - 539)

Optioehtoja hyödyntämällä hankintayksikkö voi myös jatkaa sopimuskautta saman sopimustoimittajan kanssa niin sanotulla optiokaudella. Optiokauden käyttöönotosta tulee ilmoittaa toimittajalle sopimuksen mukaisesti riittävän ajoissa. Ennen optiokauden jatkoa hankintayksikkö voi kuulla asiakkaiden mielipidettä ja vasta sen jälkeen päättää kauden jatkamisesta. (Pekkala ym., 2017, s. 540)

Hankintasopimuksen elinkaaren aikana on mahdollisuus tietyin edellytyksin teettää sopimuskumppanilla lisätöitä tai hankkia ylimääräisiä tavarantoimituksia, joten tästäkin mahdollisuudesta on syytä olla tietoinen. Edellytyksenä on, että sopimuskumppanin vaihtaminen ei ole mahdollista taloudellisista tai teknisistä syistä ja se aiheuttaisi merkittävää haittaa tai kustannusten merkittävää päällekkäisyyttä hankintayksikölle. Lisäksi lisähankinnan arvo saa olla enintään 50 prosenttia alkuperäisen sopimuksen arvosta. Käytännön esimerkkinä ovat vaikkapa tilanteet, joissa on tarpeen hankkia lisää rakennusurakoita, tavaroita tai palveluja, joiden tulee olla yhteensopivia aiempien, sopimukseen sisältyvien hankintojen kanssa. (Pekkala ym., 2017, s. 541)

Hankintasopimusta voidaan muuttaa myös sellaisten olosuhdemuutosten vuoksi, joita hankintayksikkö ei ole pystynyt ennakoimaan, ja kun muutos ei vaikuta hankintasopimuksen yleiseen luonteeseen. Lisäksi edellytyksenä on, että muutoksen arvo on enintään 50 prosenttia alkuperäisen sopimuksen arvosta. Tällainen ennakoimaton muutos voi johtua esimerkiksi lainsäädännön muuttumisesta. (Pekkala ym., 2017, s. 542 - 543)

Sopimuskumppanin vaihtaminen liittyy alkuperäisen sopimuskumppanin rakenteisiin liittyviin sisäisiin järjestelyihin. Alkuperäisen sopimuskumppanin asema voi siirtyä yhtiön rakennejärjestelyjen, yritysostojen, sulautumisten ja määräysvallan muutosten tai maksukyvyttömyyden seurauksena kokonaan tai osittain toiselle toimijalle. Poikkeusehdon avulla vältetään tilanne, jossa kaikki alkuperäisen tarjoajan hankintasopimukset joutuisivat uusien hankintamenettelyjen kohteiksi. Uuden toimittajan tulee täyttää alkuperäiset sopimusvaatimukset eikä tilanteesta saa siten aiheutua muita olennaisia muutoksia hankintasopimukseen. (Pekkala ym., 2017, s. 544 - 545)

Hankintalain mukaan hankintasopimuksen arvoa voidaan tietyin edellytyksin muuttaa ilman uutta hankintamenettelyä, jos kyseessä on vain vähäinen muutos. Muutoksen arvon tulee alittaa hankintalain liitteessä E tarkoitettuja palveluja koskevien hankintojen sekä käyttöoikeussopimusten kynnysarvo, sekä muissa hankinnoissa EU-kynnysarvo. (Pekkala ym., 2017, s. 546 - 547)

3.8 Elinkaarikustannusten huomioiminen ja seuranta

Proaktiiviseen sopimuksen elinkaarihallintaan liittyy tärkeänä osana hankinnan kohteelle sen elinkaaren aikana ennakoitavat kustannukset. Hankintayksikkö voi käyttää elinkaarikustannuksia hankinnan kustannusten arviointiperusteena. Tällöin sen on ilmoitettava hankinta-asiakirjoissa tiedot, joiden mukaan tarjoajien tulee toimia elinkaarikustannusten laskemista varten. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

Hankintalain mukaan elinkaarikustannuksia ovat hankintayksikölle tai muille hankinnan kohteen käyttäjille aiheutuneet hankintakustannukset, käyttö- ja huoltokustannukset sekä kierrätys- ja jätekustannukset ja muut rakennusurakoiden, tavaroiden tai palvelujen elinkaaren aikaiset kustannukset. Lisäksi elinkaarikustannuksia ovat ympäristövaikutuksista aiheutuvat, hankinnan kohteen elinkaaren aikaiset kustannukset, jos näiden kustannusten rahallinen arvo voidaan määrittää ja tarkistaa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

Kun näihin hankinnasta aiheutuviin sekä hankinnan jälkeisiin, tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana syntyviin tilanteisiin ja niistä johtuviin kustannuksiin on varauduttu mahdollisimman hyvin jo sopimusvaiheessa, pysyy koko sopimus- ja hankintakausi hallittuna. Tämä vaikuttaa luonnollisesti positiivisesti myös asiakastyytyvyyteen.

Systemaattinen hankinnan kokonaiskustannusten seuranta ja valvonta antaa myös hankintayksikölle tärkeää tietoa hankinnan onnistumisesta sekä hankintasopimuksen ja -prosessin mahdollisista kehittämiskohteista (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 158).

3.9 Hintojen seuranta ja kustannustehokkuus

Pitemmissä sopimuksissa toimittajat saattavat ehdottaa hintojen korottamista, jos se on sopimuksessa mahdollistettu. Tällöin heidän tulee esittää vankat perustelut. Hinnankorotusvaatimusten vuoksi hankintayksikön tulee aktiivisesti seurata markkinoita ja hintoja, jotta sillä olisi ajantasainen tieto asiaan kuuluvasta hintatasosta. (Heino, haastattelu 18.3.2019)

3.10 Ostoprosessin kehittäminen

Hankintasopimuksen elinkaareen liittyy olennaisena osana luonnollisestikin sopimuksessa mainittujen tuotteiden tai palvelujen ostaminen. Koska yhteishankintayksikkö edustaa asiakasorganisaatioitaan, sen tulee kehittää sopimushallintaa siten, että asiakkaiden ostoprosessi sekä yhteydenpito sopimustoimittajan kanssa sujuvat mahdollisimman vaivattomasti.

Tässä ovat avainasemassa esimerkiksi tiedotus, ohjeistus sekä muu viestintä. Selkeä ja aktiivinen viestintä mahdollistavat sujuvan ostoprosessin ja vähentävät mahdollisuuksia väärinkäsityksiin.

Konkreettinen esimerkki ostoprosessin kehittämisestä viestinnän avulla on esimerkiksi yhteishankintayksikön toimesta asiakkaita varten laadittu osto-ohje (Heino, haastattelu 18.3.2019). Asiakasorganisaatiossa ostotilauksia tekevillä henkilöillä ei useinkaan ole hankintasopimusta ulottuvillaan. Lisäksi erikseen tilaus- ja ostoprosessia varten luotu ohje on varmasti käytännössä helppokäyttöisempi työväline, kuin virallisen luonteinen sopimusasiakirja. Nykyisin käytössä olevaa, asiakkaille annettavaa osto-ohjetullaan päivittämään yritysfuusion johdosta. Samalla ohjetta voisi kehittää muullakin tavoin ja ottaa myös huomioon myöhemmin tässä luvussa mainittuja, asiakas- ja toimittajakyselyssä esille tulleita seikkoja. Ohjeen kehittäminen rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta asia haluttiin kuitenkin mainita tässä kohtaa osana ostoprosessin kehittämistä.

3.11 Ohiestojen välttäminen

Ostoprosessin kehittämiseen liittyy kiinteästi myös ohiestojen, eli hankintasopimuksen ulkopuoliselta taholta tehtyjen ostojen välttäminen (Heino, haastattelu 18.3.2019). Edellisessä kappaleessa mainittu osto-ohje on tässä avainasemassa. Kun asiakasorganisaatiossa tilauksia tekevälle henkilölle annetaan selkeä osto-ohje ja ilmoitetaan, että sen mukaisesti toimitaan, niin jo tällä voidaan vähentää ohiestojen tekemistä. Tämän opinnäytetyön yhtenä kehittämissuosituksena onkin, että hankintasopimukseen liittäisiin maininta siitä, että asiakasorganisaatio ohjeistaa tilausten tekijää toimimaan sopimuksen mukaisesti ja välittää tilaajalle myös yhteishankintayksikön laatiman osto-ohjeen.

Ostoprosessin kehittämistä sekä ohiestojen välttämistä voisi edesauttaa myös sähköisten hankintakanavien aktiivisempi käyttö. Sähköiseen osto-ohjeeseen voisi esimerkiksi liittää linkin toimittajan tilauslomakkeeseen tai verkkokauppaan. Kun tilauslomakkeella tai verkkokauppanäkymässä olisi näkyvissä pelkästään sopimuksen piiriin kuuluvat tuotteet, tilaaminen sujuisi helposti ja kohdistuisi oikeisiin tuotteisiin. Toimittajan järjestelmästä lähetettävä tilausvahvistus voitaisiin haluttaessa pyytää tilaajan lisäksi myös vaikkapa hänen esimiehensä tai muun hankintayhteyshenkilön sähköpostiin. Tällaisella pienellä valvontatoimenpiteellä voisi osaltaan olla ohiestoja vähentävä vaikutus, joten sitä voitaisiin asiakasorganisaatiolle suositella. Lisäksi laskuun merkittävän tilausviitteen avulla saataisiin automatisoitua laskujen asiatarkastusta ja hyväksyntää. Sähköisen tuoteluettelon eli e-katalogin käyttö tehostaa etenkin rutiinituotteiden hankintaa (Huuhka, 2017, s. 196).

Tuotteiden tilaaminen voidaan myös jaksottaa tai automatisoida, jolloin toimittajan edustaja käy asiakkaan luona tietyin väliajoin lukemassa eri tar-

vikkeiden määrät ja tekemässä tilaukset vähissä olevista tuotteista. Soveltuvissa tavarahankinnoissa asiakkaan tarvikevarasto voi myös sijaita toimittajan tiloissa, mikäli välimatka on pieni. (Heino, haastattelu 18.3.2019)

Luvussa 5.1 käsitellään tähän opinnäytetyöhön liittyneestä asiakaskyselyistä saatuja tuloksia. Yksi hyöty, mitä voidaan saavuttaa ikään kuin palautekyselyjen sivutuotteena, voi olla juuri ohiestojen vähentyminen. Asiakaskyselyt voivat toimia tässä suhteessa osto-ohjeen tukena ja muistuttajana. Lisäksi ne voivat mahdollisesti generoida myös eräänlaista omavalvontaa. Jos asiakaskyselyjä aletaan jatkossa toteuttaa useammin myös hankintakauden puolivälissä, niin jo pelkkä tieto tulossa olevasta kyselystä voisi vaikuttaa osto- ja tilaajaportaassa ohiestoja vähentävästi.

3.12 Asiakas- ja toimittajayhteistyön kehittäminen

Yhteishankintayksikön asiakas- ja toimittajasuhteita sekä yhteistyötä kehittämällä voidaan vaikuttaa hankintasopimuksen sisältöön ja elinkaareen. Tästä on mainittu esimerkkejä jo aiemmin tässä opinnäytetyössä ja näitä esimerkkejä tulee esille myös jatkossa.

Panostamalla asiakassuhteisiin ja -yhteistyöhön hankintayksikkö voisi saada tarkempaa tietoa asiakkaan tarpeista sekä myös mahdollisesti uusia, hankintoihin liittyviä näkemyksiä ja ideoita, joita hankintayksikkö voi hyödyntää hankintojen kilpailuttamisessa. Näin hankintasopimukset voidaan saada paremmin vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia ja samalla myös asiakastytyväisyys kasvaa. Asiakastytyväisyys voi näkyä käytännössä esimerkiksi ohiestojen vähentymisenä, mutta parhaimmillaan myös vaikkapa asiakkaan, eli vaikkapa kunnan vanhustenhuollon asiakkaan, lisääntyneenä hyvinvointina. Kehittämistoimien myötä voidaan saada aikaan myös toiminnan tehostumista sekä kustannussäästöjä.

Proaktiivisen toimittajayhteistyön kautta puolestaan voidaan hyödyntää toimittajien innovaatiokykyä ja löytää uusia, lisäarvoa tuottavia ratkaisuja tulevia sopimuksia ajatellen (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 307). Toimittajia on hankinta-asiantuntijoiden mukaan myös suositeltavaa ryhmitellä ja luokitella tarkoituksenmukaisin tavoin ja toteuttaa sitä kautta järjestelmällistä, suunniteltua ja kustannustehokkaasti mitoitettua toimittajasuhteen hallintaa. Toimittajat voidaan jakaa esimerkiksi normaalitoimittajiin (vakiotuotteet ja palvelut), alihankkijoihin (räätälöidyt tuotteet ja palvelut) sekä strategisten tuoteryhmien toimittajiin, joilla merkittävää tulosvaikutusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 313)

Tuotteiden/toimittajien asema vaikuttaa hankintasopimuksen elinkaaren aikaiseen yhteydenpitoon sekä käytännössä myös esimerkiksi ostoprosessissa käytettäviin menetelmiin, kuten tilausjärjestelmiin. Hankintaan sopiva automatisoitu tilausjärjestelmä tekee ostoprosessista sujuvan ja kustannustehokkaan sekä asiakkaan että toimittajan näkökulmasta. (Huuhka, 2017, s. 195).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS SEKÄ TUTKIMUSMENETELMÄT

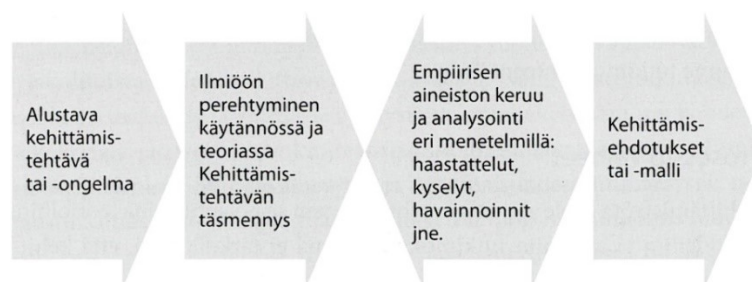
4.1 Tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet

Toimeksiantajalta saatu opinnäytetyön aihe oli kiteytetty seuraavasti: hankintasopimuksen elinkaaren proaktiivinen kehittäminen. Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä toimeksiantaja asiakkaitaan palvelevana yhteishankintayksikkönä voisi saavuttaa proaktiivisella sopimuksen elinkaaren hallinnalla. Tutkimustuloksia voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös hankintapalvelujen toiminnassa yrityksen sisäisenä hankintayksikkönä.

Opinnäytetyössä käsitellään ensinnäkin sitä, mitä proaktiivinen sopimuksen elinkaarenhallinta on ja mitä erilaisia toimenpiteitä se voisi pitää sisällään. Lisäksi selvitetään, minkälaisia hyötyjä proaktiivinen sopimuksen elinkaarenhallinta voisi tarjota asiakkaille, toimittajille sekä yhteishankintayksikölle. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja sopimuksen elinkaaren hallinnan kehittämiseksi ja tuottaa näin lisäarvoa ja hyötyjä sekä asiakkaille, toimittajille että yhteishankintayksikölle. Tavoitteena on myös löytää käytännön ratkaisuja asiakkaiden ja toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön ja sujuvoittaa sitä. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää asiakkaiden halukkuus jatkaa tutkimuksen kohteina olleiden sopimusten keskoa optiokaudelle.

4.2 Tutkimuksen strategia

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytetään tapaus- eli case-tutkimusta. Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä ja soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohde, tapaus, voi olla esimerkiksi yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tutkimustietoa valitusta kohteesta sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tärkeämpää on siten saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laaja-alaisesta joukosta vähän. Tapaustutkimuksella ei siten myöskään pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tuottamaan kohteeseen liittyvää uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, s. 52-53).



Kuva 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym., 2014, s. 54).

Prosessikuvan mukaan tapaustutkimuksen lähtökohtana on alustava kehittämistehtävä, joka tässä opinnäytetyössä oli hankintasopimuksen elinkaaren proaktiivinen kehittäminen. Kun aihe oli saatu toimeksiantajalta, alkoi aihealueeseen perehtyminen kirjallisuuden sekä hankintapäällikön haastattelun avulla. Tässä vaiheessa alkoi myös muotoutua ajatus siitä, mikä voisi olla opinnäytetyön empiirinen tutkimuskohde. Tutkimuskohdeesta sekä aineiston keruusta ja analysoinnista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.4. Koska kyseessä oli kehittämistyö, prosessin lopuksi, kuvan 2 mukaisesti, esitetään kehittämis ehdotukset. Nämä on kuvattu tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa viisi.

4.3 Tutkimuksen tietoperusta

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen eli tietoperustan muodostavat kirjallinen lähdeaineisto, kuten kirjallisuus ja erilaiset verkkosivustot, sekä toimeksiantajalta saadut suulliset haastattelutiedot. Aiempia opinnäytetöitä tai muita tutkimuksia julkisen hankintatoimen osalta, joissa käsiteltäisiin vastaavaa yhteishankintayksikön toiminnan piiriin liittyvää kehittämistä, ei ollut tehty.

4.4 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, jolloin tutkimuskohdeesta saadaan syvälinen kuva (Ojasalo ym., 2014, s. 55). Tämän opinnäytetyön kehittämistutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaperusteena olivat samat tekijät, joita kuvattiin jo edellä tapaustutkimuksen valintaperusteluissa. Laadullisen tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus, kun taas määrällinen tutkimus tutkii tapausten joukkoa. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohde on usein prosessi, jota määrällisen tutkimuksen tilastoanalyysillä olisi hyvin vaikea kuvata ja analysoida. (Kananen, 2017, s. 36) Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ensinnäkin haastattelua. Sarastian hankintapäällikköä haastatteleamalla hankittiin tutkimuskohdeeseen liittyvää kokemusperäistä tietoa. Haastatteluista on laadittu dokumentti (LIITE 7). Toiseksi aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena, sillä tiedonkeruu haluttiin suorittaa helposti ja nopeasti. Tällöin myös sekä kyselyyn vastaaminen että tulosten analysointi sujuisivat vaivattomasti. Pienet aineistomäärät voidaan analysoida siten, että vastaukset luetaan tarvittaessa läpi useaan kertaan, jolloin vastauksiin sisältyvä viesti selviää ja tarkentuu (Kananen, 2017, s. 88). Tulosten analysoinnista on kerrottu tarkemmin luvuissa viisi ja kuusi.

Kyselyt laadittiin toimeksiantajan käytössä olevalla Webropol-ohjelmalla. Kyselyjen ulkoasu oli yhdenmukainen muiden toimeksiantajan laatimien kyselyjen kanssa. Kyselytutkimuksella haluttiin kartoittaa sekä asiakkaiden

että toimittajien näkemyksiä ja kokemuksia kuluneelta sopimuskaudelta. Kysely kohdistui luvussa 3.4 mainittuihin sopimuksen elinkaaren vaiheisiin: sopimuksen käyttöönotto, sopimuksen seuranta ja sopimuksen uusiminen. Vastauksista toivottiin saatavan sellaista kokemusperäistä tietoa, jonka pohjalta voitaisiin laatia toimenpidesuosituksia sopimuksen elinkaaren kehittämiseksi edellä mainittujen vaiheiden osalta.

4.4.1 Asiakaskyselyt ja niiden toteuttaminen

Jotta hankintasopimuksen elinkaaren hallintaa voitaisiin kehittää, on kehittämistoimenpiteiden pohjaksi tärkeää saada tietoa sopimuskauden nykytilanteesta. Parhain tieto tältä osin löytyy luonnollisesti yhteishankintasopimuksen käyttäjiltä, eli asiakkailta, jotka sopimukseen liittyviä hankintoja ovat tehneet. Jotta asiakkaiden kokemuksia sopimuskauden ajalta saataisiin tutkittua, asiakkaille päätettiin lähettää sähköinen kyselylomake.

Ensimmäiseksi tuli valita kehitettävät kohteet, eli päättää, mitä hankintasopimuksia kysely koskisi. Kyselyn kohteeksi päätettiin valita sellaisia yhteishankintasopimuksia, jotka olivat lähestymässä mahdollista optiokautaan. Nuo hankintasopimukset olivat sopimuskauden ja optiokauden välisessä taitekohdassa ja siten myös sopivassa palautekyselyvaiheessa. Kuluneen sopimuskauden ajalta niiltä oli jo kertynyt sopimuksen elinkaareen liittyviä kokemuksia.

Toiseksi tuli päättää, mitä kyselyn avulla haluttiin saada selville. Kyselyllä haluttiin kartoittaa kuluneen sopimuskauden aikaisia kokemuksia ja selvittää ennen kaikkea se, olisivatko asiakasorganisaatiot halukkaita jatkamaan tuotteiden/palvelun hankintaa kyseiseltä sopimustoimittajalta myös optiokauden ajan, eli toisin sanoen jatkamaan sopimuskautta vielä pari vuotta. Lisäksi kyselyn avulla haluttiin saada palautetta siitä, miten ostoprosessi ja käytännön yhteistyö toimittajan kanssa olivat sujuneet. Tavoitteena oli hyödyntää saatuja tuloksia kyseisen sopimuksen kohdalla jäljellä olevan, mahdollisen optiokauden aikana. Tuloksia voitaisiin hyödyntää myös muiden sopimusten elinkaareen liittyen sekä mahdollisesti myös tulevaisissa kilpailutuksissa.

Tällaista optiokautta edeltävää asiakaskyselyä ei ollut case-yrityksessä aiemmin toteutettu. Nyt haluttiinkin tietää, toimisiko tämän tyyppinen kysely ja tuottaisiko se sellaisia tuloksia, jotka vaikuttaisivat mahdolliseen optiokauteen ja joita voitaisiin käyttää myös ostoprosessin ja toimittajayhteistyön kehittämiseen. Saadut tulokset liittyisivät siten suoraan kyseisten hankintasopimusten elinkaareen ja sen kehittämiseen.

Kyselyn kohteiksi valittiin seitsemän yhteishankintasopimusta, jotka olivat nimeltään:

- painopalvelut ja kopiointipalvelut
- kirjekuoret
- vaihtomatot

- vaihdettavat käsipyyhkeet
- kaasut ja kaasupullot
- kosteustekniset ja sisäilmaston kuntotutkimukset
- maalit ja maalaustarvikkeet sekä tapetit ja liimat.
(Heino, haastattelu 18.3.2019)

Edellä mainitut yhteishankintasopimukset olivat siis määräaikaista sopimuksia, jotka sisälsivät optioehdon. Näiden sopimusten sopimuskausi oli alkanut vuosina 2016 tai 2017, ja mahdollinen optiokausi mukaan lukien sopimusten kestoksi oli määritelty neljästä viiteen vuotta. Sopimukset olivat tulossa niiden keston puoliväliin syksyllä 2019, joten tuo loppupuoli eli mahdollinen optiokausi näillä sopimuksilla oli alkamassa loka-joulukuussa 2019. Koska päätös hankintasopimuksen jatkamisesta tehdään toimeksiantajan käytännön mukaan viimeistään puoli vuotta ennen optiokauden alkua, hankintasopimuskohtaiset kyselyt tuli lähettää asiakkaille vähintään seitsemän kuukautta aiemmin. Lisäksi tuli ottaa huomioon, että usealla kohteeksi valitulla yhteishankintasopimuksella oli asiakkaina samoja organisaatioita ja yhteyshenkilöinä osittain samoja henkilöitä. Jotta asiakasorganisaatioille ei tulisi kerralla liian montaa kyselyä vastattavaksi, kyselyt lähetettiin vastaanottajille kahdessa erässä maaliskuussa–huhtikuussa 2019.

Kyselyt lähetettiin asiakasorganisaatioiden yhteyshenkilöille sähköpostitse. Kaikissa kyselyviesteissä oli samanlainen sähköpostisaate, ja vain hankintasopimusta koskevat tiedot oli merkitty kyselykohtaisesti (LIITE 1). Saateviestissä pyydettiin ja kannustettiin täyttämään linkistä löytyvä palautelomake.

Palautelomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Palautelomakkeen alkuun oli laadittu lyhyt ingressi, jossa osittain kertauksena saateviestin kanssa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta, merkityksestä sekä mahdollisista asiakkaan saamista hyödyistä. Näin asiakasta edelleen kannustettiin täyttämään kysely.

Palautelomakkeen kysymykset laadittiin siten, että niiden avulla saataisiin palautetta ostoprosessin eri vaiheista sekä asiakkaan ja toimittajan välisen yhteistyön sujuvuudesta. Kyselyssä käytettiin erilaisia kysymys/vastaus-typpejä, jotta kuhunkin kysymykseen saataisiin mahdollisimman tarkoituksenmukaiset ja vertailukelpoiset vastaukset (LIITE 2).

Ennen varsinaisia palautekysymyksiä lomakkeella pyydettiin ilmoittamaan, onko asiakasorganisaatio käyttänyt kyseistä hankintasopimusta eli hankkinut tuotteita/palveluja kyseiseltä sopimustoimittajalta. Mikäli vastaus oli kielteinen, asiakas ohjautui kyselyn loppuun. Jos asiakas oli tehnyt hankintoja, hän sai vastattavakseen varsinaiset palautekysymykset. Pääosa palautekysymyksistä oli pakollisia väittämäkysymyksiä, joihin tuli vastata joko ”Kyllä” tai ”Ei”. Näissä kysymyksissä ei nähty tarpeelliseksi antaa muita vastausvaihtoehtoja, sillä asiakkaan oletettiin osaavan sanoa, kumpi vaihto-

ehto vastaa enemmän käytännön todellisuutta. Näin haluttiin saada selkeät vastaukset niiden lomakkeiden välityksellä, jotka palautettaisiin, sillä joidenkin muiden, aikaisempien kyselyjen perusteella oli odotettavissa, että vastauksia ei tulisi kovinkaan runsaasti. Näistä pakollisista kysymyksistä keskeisin oli luonnollisesti kyselyn loppupuolella oleva kysymys halukuudesta jatkaa sopimuksen voimassaoloa optiokauden ajan. Kyselyn lopussa oli vielä kaksi vapaaehtoista vapaatekstikysymystä, jotka oli laadittu täydentämään kyllä/ei-väittämäkysymyksiä. Niihin vastaamalla vastaajan oli mahdollista kuvata halutessaan tarkemmin ostoprosessiin liittyviä kokemuksiaan sekä esittää kehittämisideoitaan. Palautekyselyn lopuksi asiakkaalle annettiin vielä mahdollisuus jättää yhteystietonsa, mikäli asiakkaalla oli kyseisen sopimuksen tuotteiden/palvelujen hankintaan liittyviä muita kommentteja tai kysymyksiä, joista asiakas haluaisi keskustella KuntaPron hankinta-asiantuntijoiden kanssa. Asiakaskyselyn tulokset on kuvattu luvussa viisi.

4.4.2 Toimittajakyselyt ja niiden toteuttaminen

Yhteishankintayksikön toimintaympäristössä asiakasorganisaatiot ovat tärkein viiteryhmä, sillä hankintoja kilpailutetaan juuri asiakkaita varten ja heitä yhteishankintayksikkö myös edustaa. Sopimustoimittajilla on kuitenkin tärkeä asema hankintayksikön yhteistyökumppanina. Tämän yhteistyön kehittäminen voisi tuottaa hyötyjä sekä toimittajille että yhteishankintayksikölle, mutta se voisi tarjota erilaisia hyötyjä myös asiakkaalle sopimuksen elinkaaren aikana. Yhteistyön tuloksena voisi olla mahdollista esimerkiksi helpottaa asiakkaan ostoprosessia ja sitä kautta myös asiakkaan liiketoimintaa.

Siksi tämän opinnäytetyötutkimuksen puitteissa haluttiin selvittää myös sopimustoimittajien näkemyksiä ja kokemuksia sopimuskauden ajalta. Tällaista vastaavaa, optiovaiheessa tapahtuvaa kyselyä ei ollut heille aiemmin lähetetty. Toimittajien kysely laadittiin ja lähetettiin huhtikuussa 2019 ja kyselyn kohteeksi valittiin samat hankintasopimukset kuin asiakaskyselyidenkin kohdalla. Nuo hankintasopimukset olivat sopimuskauden ja optiokauden välisessä taitekohdassa ja siten myös sopivassa palautekyselyvaiheessa. Kuluneen sopimuskauden ajalta toimittajat olivat jo saaneet niistä sopimuksen elinkaareen liittyviä kokemuksia. Toimittajakyselyiden avulla haluttiin kerätä näitä kokemuksia ja hyödyntää saatuja tuloksia jäljellä olevan, mahdollisen optiokauden aikana. Toimittajakyselyiden tuloksia haluttiin myös verrata asiakaskyselyistä saatuihin palautteisiin. Lisäksi tuloksia voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myös tulevissa kilpailutuksissa.

Toimittajakyselyt lähetettiin sopimusten yhteyshenkilöille sähköpostitse. Asiakaskyselyjen tapaan myös toimittajakyselyjen viesteissä oli samanlainen saate, jossa vain hankintasopimusta koskevat tiedot oli merkitty kyselykohtaisesti. Saateviestissä pyydettiin täyttämään linkistä löytyvä palautelomake. Kyselyn saate sekä kyselylomake löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä (LIITTEET 3 - 4).

Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Palautelomakkeen alkuun oli laadittu lyhyt ingressi, jossa osittain kertauksena saateviestin kanssa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta, merkityksestä sekä mahdollisista toimittajan saamista hyödyistä. Näin toimittajia haluttiin kannustaa vastaamaan kyselyyn.

Palautelomakkeen kysymykset laadittiin siten, että niiden avulla saataisiin toimittajan näkökulmasta palautetta myynti- ja asiakaspalveluprosessin eri vaiheista sekä toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyön sujuvuudesta. Kyselyssä käytettiin erilaisia kysymys/vastaustyyppisiä, jotta kuhunkin kysymykseen saataisiin mahdollisimman tarkoituksenmukaiset ja vertailukelpoiset vastaukset.

Ennen varsinaisia palautekysymyksiä toimittajaa pyydettiin ilmoittamaan, oliko yrityksellä ollut myyntiä sopimusasiakkaille meneillään olevan sopimuskauden aikana. Mikäli vastaus oli kielteinen, toimittaja ohjautui kyselyn loppuun. Jos sopimusmyyntiä oli ollut, toimittaja sai vastattavakseen varsinaiset palautekysymykset. Pääosa palautekysymyksistä oli pakollisia väittämäkysymyksiä, joihin tuli vastata joko ”Kyllä” tai ”Ei”, sillä kuten asiakaskyselyjen kohdalla jo mainittiin, vastauksia ei ollut odotettavissa suurta määrää. Loput kysymykset olivat asiakaskyselyjen tapaan vapaaehtoisia vapaatekstikysymyksiä. Palautekyselyn loppuksi toimittajalle haluttiin vielä antaa mahdollisuus jättää yhteystietonsa, mikäli toimittaja toivoi yhteydenottoa kyseisen hankintasopimuksen myyntiprosessiin liittyen. Toimittajakyselyn tulokset on kuvattu luvussa viisi.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tuloksena syntyneitä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia voidaan hyödyntää Sarastia Oy:n kilpailuttamissa yhteishankintasopimuksissa, niiden elinkaarihallinnassa sekä asiakas- ja toimittajayhteistyössä. Tuloksia voidaan hyödyntää soveltuvin osin myös Sarastian omassa, sisäisessä hankintatoimessa. Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset perustuvat kyselytutkimusten avulla hankittuun tutkimustietoon ja niiden hyödyntämiseen.

5.1 Asiakaskyselyn tulokset ja johtopäätökset

Kuten luvussa neljä mainittiin, asiakaskyselyt koskivat seitsemää eri yhteishankintasopimusta. Kyselyt lähetettiin sähköpostitse sopimusten yhteishenkilöille. Yhteensä kyselyiden vastaanottajia oli 42 henkilöä ja vastauksia saatiin 6 kpl, jolloin vastausprosentiksi muodostui 14 %. Vastaukset saatiin seuraavia yhteishankintasopimuksia koskien:

- kirjekuoret (3 kpl)
- vaihtomatot (1 kpl)
- kosteustekniset ja sisäilmaston kuntotutkimukset (1 kpl)
- maalit ja maalaustarvikkeet sekä tapetit ja liimat (1 kpl).

Kolmeen sopimuksen osalta vastauksia ei siten saatu lainkaan. Näille sopimusasiakkaille ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi lähettää kyselymuistutusta, sillä oletettiin että jos asiakkailla on sopimuksen käytöstä negatiivisia kokemuksia, niin he kyllä vastaavat. Kysely oli ennen kaikkea tilaisuus asiakkaalle ilmaista oma mielipiteensä käyttämänsä sopimuksen jatkamisesta optiokaudelle, eikä kyselyjen tarkoituksena ollut esimerkiksi verrata eri sopimusten saamia palautteita keskenään. Siksi tulosten kannalta ei ollut ratkaisevaa merkitystä sillä, että joistakin sopimuksista vastauksia ei saatu lainkaan, tai että jostakin sopimuksesta saatiin kolme vastausta, kun taas muista vain yksi. Kyselyn toinen tarkoitus oli kerätä palautetta ostoprosessiin liittyen. Koska vastauksia ei tullut joidenkin sopimusten osalta lainkaan, tulkittiin ostoprosessin sekä toimittajayhteistyön sujuneen kyseisten sopimusten osalta riittävän hyvin. Toki aina on mahdollista, että kyselyviestin vastaanottaja ei ollut sähköpostitse tavoitettavissa. Toisaalta vastaamisaikaa oli annettu runsaat kaksi viikkoa, eikä kyselyn lähettäjän sähköpostiin ollut tullut poissaolosta kertovia automaattivastauksia.

Asiakaskyselyn tulostarkastuksen aluksi tarkastellaan kyselyn niin sanottuja väittämäkysymyksiä ja niistä saatuja tuloksia. Eri hankintasopimuksia koskevat kyselytulokset koottiin Webropol-raporteilta kätevästi Excel-taulukkomuotoon. Kyselyn kysymyksistä seitsemän oli näitä väittämäkysymyksiä, joissa vastaajan tuli valita joko kyllä- tai ei-vaihtoehto. Kysymyksenasettelulla haluttiin saada selkeitä vastauksia, sillä vastausprosentin ennakoitiin jäävän alhaiseksi. Ei-vaihtoehtoon oheen oli varattu lyhyt, pakollinen tekstikenttä, jotta saataisiin saman tien selville, millä tavoin ostoprosessi tai

yhteydenpito toimittajan kanssa ei ollut toiminut. Kahden vastauksen osalta tätä tekstikenttää oli käytetty ilmaisemaan sitä, että väittämä ja sille annettu ei-vastaus piti paikkansa osittain. Niinpä palautetta analysoitaessa vastaukset luokiteltiin kolmeen luokkaan, joissa Kyllä-vastauksesta tuli kolme pistettä, osittain positiivisesta ei-vastauksesta 2 pistettä ja pääosin negatiivissävytteisestä ei-vastauksesta 1 piste. Osittain positiivisessa ei-vastauksessa vastaaja oli ilmaissut väittämän pitävän paikkansa pääosin, kun taas negatiivinen osittain-vastaus tulkittiin selityksen perusteella enemmän negatiiviseksi ei-vastaukseksi kuin positiiviseksi osittain-vastaukseksi.

Alla olevasta taulukossa on esitetty kyllä-vastaukset sekä kahteen luokkaan jaetut ei-vastaukset. Oranssilla merkityt ei-vastaukset ovat osittain positiivisia kahden pisteen vastauksia ja punaisella merkityt pääosin negatiivisia yhden pisteen vastauksia.

Taulukko 5. Asiakaskyselyn vastaukset tekstimuodossa.

1. väittämä	2. väittämä	3. väittämä	4. väittämä	5. väittämä	6. väittämä	9. kysymys
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä
Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Kuten edellä on selostettu, tuloksia pisteytettäessä ja kuvattaessa käytettiin siis varovaista tulkintaa. Tämä tehtiin tulosten tarkemman erittelyn sekä havainnollistamisen vuoksi. Huomioitavaa on kuitenkin se, että kyselyn keskeisimmän kysymyksen, kysymysnumero 9:n, osalta kaikki vastaukset olivat yksiselitteisesti kyllä-vastauksia. Eli tulos on selkeä ”kyllä” optio-kaudelle, mutta ostoprosessissa ja yhteydenpidossa on vielä joltain osin parantamisen varaa.

Mikäli vastaavia kyselyjä toteutetaan jatkossa, voidaan harkita vastausten pyytämistä kyllä/ei-vaihtoehtojen sijasta esimerkiksi 4 - 5 -portaisella asteikolla. Toisaalta nyt toteutetussa kyselyssä kyllä/ei-vaihtoehdot toimivat kuitenkin hyvin, koska jokaisen väittämän perässä pyydettiin lisätietoja, jos vastaus oli ”Ei”. Asiakkaat olivat myös aktiivisesti näitä lisätietoja antaneet.

Kuvassa 3 näkyvät väittämäkysymykset sekä niistä saadut tulokset hankintasopimuksittain. Kirjekuoret-sopimuksen palautteet (3 kpl) olivat kaikki kyllä-vastauksia, joten tuosta sopimuksesta saadut vastaukset esitetään tulosten vertailun vuoksi yhtenä keskiarvona.



Kuva 3. Asiakaskyselyn tulokset lukumuodossa sopimuksittain.

Kuten väittämäkysymyksiä koskevista tuloksista voidaan havaita, kaikki vastaajat halusivat sopimuksia jatkettavan optiokaudelle. Pääsääntöisesti asiakkaat olivat myös tyytyväisiä kuluvan sopimuskauden aikaiseen ostoprosessiin sekä toimittajayhteistyöhön. Kyselytutkimuksen kohteena olleet sopimukset, niiden tuotteet/palvelut sekä toimittajat samoin kuin vastanneet asiakkaat, olivat keskenään hyvin erilaisia. Siksi tulosten analysoinnin kannalta ei ollut tarpeen laskea esimerkiksi keskiarvoja ja verrata sopimusten saamia tuloksia keskenään. Tulosten osalta tarkastellaankin kutakin hankintasopimusta erikseen ja toteutetaan mahdollisia siihen liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Kuitenkin joissakin sopimuksissa ilmenneitä haasteita, kuten toimitusten aikatauluongelmia tai puutteita asiakaspalvelijan tietämyksessä, voi esiintyä myös muissakin sopimuksissa. Siltä osin, yleisellä tasolla, kehittämiskohteet on hyvä ottaa jatkossa huomioon muissakin sopimuksissa esimerkiksi toimittajan ohjeistusta kehittämällä.

Seuraavaksi tarkastellaan ei-vastauksiin liittyneitä tarkentavia selityksiä, sekä kysymyksiin seitsemän ja kahdeksan annettuja vastauksia. Kuten edellä jo todettiin, ei-vastauksien kohdalla oli annettu tarkentavia selityksiä. Nämä selitykset näkyvät liitteessä 5. Samasta liitteestä löytyvät myös vapaaehtoisiin kysymyksiin 7 ja 8 annetut vastaukset hankintasopimuksittain. Nämä kaikki vastaukset antoivat tärkeää tietoa siitä, missä kohdin ostoprosessia sekä yhteydenpidossa toimittajan kanssa olisi vielä kehitämi-

sen varaa. Vastausten perusteella kehittämistä tarvitaan ostamiseen ja tilaamiseen liittyviin toimintamalleihin sekä toimittajien toimitusaikatauluihin ja henkilökunnan tavoitettavuuteen, yhteydenpitoon ja palvelun sujuvuuteen liittyen. Asiakaspalvelijat eivät ole aina olleet täysin tietoisia sopimuksen sisällöstä.

Alhaisesta vastausprosentista johtuen oli hyvä, että vastauksissa oli annettu edellä mainittuja tarkentavia selityksiä sekä muita vapaatekstivastauksia. Niissä kuvattuja seikkoja kehittämällä päästään vaikuttamaan hankintasopimuksen elinkaareen, kuten helpottamaan asiakkaan ostoprosessia sekä yhteydenpitoa toimittajan kanssa. Samalla todennäköisesti myös asiakastyytyväisyys paranee. Kun Hankintapalvelut järjestää optiokauden lopulla koko sopimusta ja sopimuskautta koskevan asiakaspalautekyselyn, on mielenkiintoista verrata tuloksia aiempaan vastaavaan palautteeseen. Silloin nähdään, onko optiokautta koskevalla välipalautekyselyllä ollut merkitystä asiakkaan antamaan palautteeseen koko yhteishankintasopimusta koskien.

Asiakaskyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että kyselyn järjestäminen oli tarpeen, sillä kyselyvastauksissa annettua palautetta ei ollut saatu muuta kautta. Asiakkaat tulivat kuulluiksi ja he saivat yksinkertaisen ja selkeän kyselyn avulla annettua helposti palautetta keskeisistä ostoprosessiin sekä toimittajayhteistyöhön liittyvistä seikoista. Neljä asiakkaan edustajaa oli myös jättänyt yhteystietonsa, jotta heihin otettaisiin hankintapalvelujen toimesta yhteyttä sopimustuotteen/palvelun hankintaan liittyen. Onkin tärkeää, että yhteishankintayksikkö ottaa näihin henkilöihin yhteyttä mahdollisimman pian.

Koska vastauksia oli saatu pääsääntöisesti vain yksi sopimusta kohden, on selvää, että tulosten perusteella ei voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä. On hyvin mahdollista, että jonkun toisen asiakkaan, joka ei kyselyyn vastannut, palaute olisi saattanut olla hyvinkin erilaista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että alhaisen vastausprosentin vuoksi ei tarvitsisi ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin. Negatiivisuuntaista palautetta antaneiden asiakkaiden kokemukset ovat olleet heidän, ehkä ainutkertaisiakin, kokemuksiin. Niitä ei voida kuitenkaan ohittaa, sillä asiakkaat ovat tuoneet ne esiin juuri kokemiensa kehittämistarpeiden vuoksi. Koska asiakkaat ovat tuoneet kokemuksensa esiin, he myös odottavat, että niihin reagoidaan. Siksi myös yksittäisten palautteiden käsitteleminen asianmukaisesti on tärkeää. Palautteiden hoitamisella on siten tärkeä merkitys asiakastyytyväisyyden kannalta.

Saadun palautteen vuoksi on tärkeää, että yhteishankintayksikkö ottaa esiin tulleiden kehittämiskohteiden osalta mahdollisimman pian yhteyttä asiakkaisiin ja toimittajiin ja keskustelee heidän kanssaan esille tulleesta palautteesta. Yhdessä molempien kanssa sitten sovitaan tarvittavista toimenpiteistä jäljellä olevan sopimuskauden sekä tulevan optiokauden

ajaksi. Tilanne edellyttää lisäksi seurantaa, jotta varmistetaan se, että yhteistyö on lähtenyt sujumaan paremmin. Siksi tässä opinnäytetyössä ehdotetaan myös, että yhteishankintayksikkö ottaa jälleen yhteyttä sekä asiakkaaseen että toimittajaan pari kuukautta optiokauden alkamisen jälkeen. Yhteydenotto voi tapahtua esimerkiksi puhelimitse. Myös saatu positiivinen palaute on tärkeää kertoa asianosaisille toimittajille. Palautteen voisi antaa esimerkiksi samalla, kun toimittajille ilmoitetaan ja vahvistetaan tulevasta optiokaudesta.

Kuten liitteestä 5 ilmenee, vastauslomakkeissa oli annettu palautetta myös yhteishankintayksikölle liittyen sopimuksen tuotetietojen esillä pitämiseen ja tilausrajapintoihin. Tuo palaute on myöskin tärkeää ja liittyy hankintasopimuksen elinkaaren kehittämiseen. Luonnollisesti yhteishankintayksikkö vastaa myös näihin palautteisiin mahdollisimman pian.

5.2 Toimittajakyselyn tulokset ja johtopäätökset

Toimittajakyselyt koskivat samoja seitsemää yhteishankintasopimusta, kuten asiakaskyselytkin. Kyselyt lähetettiin sähköpostitse sopimusten yhteyshenkilöille. Yhteensä kyselyiden vastaanottajia oli 14 henkilöä ja vastauksia saatiin 4 kpl, jolloin vastausprosentiksi muodostui 29%. Vastaukset saatiin seuraavia yhteishankintasopimuksia koskien:

- kaasut ja kaasupullot (1 kpl)
- kosteustekniset ja sisäilmaston kuntotutkimukset (2 kpl)
- maalit ja maalaustarvikkeet sekä tapetit ja liimat (1 kpl).

Neljän sopimuksen osalta vastauksia ei siten saatu lainkaan. Myöskään sopimustoimittajille ei nähty tarpeelliseksi lähettää kyselymuistutusta, sillä oletettiin että jos toimittajilla on sopimukseen liittyen negatiivisia kokemuksia, niin he kyllä vastaavat. Kyselyjen tarkoituksena ei ollut verrata eri sopimusten saamia palautteita keskenään. Siksi tulosten kannalta ei ollut ratkaisevaa merkitystä sillä, että joistakin sopimuksista vastauksia ei saatu lainkaan, tai että jostakin sopimuksesta saatiin kaksi vastausta, kun taas muista vain yksi. Toimittajakyselyn toinen tarkoitus oli kerätä palautetta myyntiprosessiin liittyen. Koska vastauksia ei tullut joidenkin sopimusten osalta lainkaan, tulkittiin myyntiprosessin sekä asiakasyhteistyön sujuneen kyseisten sopimusten osalta riittävän hyvin. Toki aina on mahdollista, että kyselyn sähköpostiviesti ei tavoittanut vastaanottajaa. Toisaalta vastaamisaikaa oli annettu runsaat kaksi viikkoa, eikä kyselyn lähettäjän sähköpostiin ollut tullut poissaolosta kertovia automaattivastauksia.

Toimittajakyselyn tuloksatsauksen aluksi tarkastellaan kyselyn niin sanottuja väittämäkysymyksiä ja niistä saatuja tuloksia. Eri hankintasopimuksia koskevat kyselytulokset koottiin Webropol-raporteilta kätevästi Excel-taulukkomuotoon. Kyselyn kysymyksistä neljä oli näitä väittämäkysymyksiä, joissa vastaajan tuli valita joko kyllä- tai ei-vaihtoehto. Kysymyksenasettelulla haluttiin saada selkeitä vastauksia, sillä vastausprosentin ennakoitiin

jäävän asiakaskyselyjen tapaan alhaiseksi. Ei-vaihtoehtoon oheen oli varattu lyhyt, pakollinen tekstikenttä, jotta saataisiin saman tien selville, millä tavoin myyntiprosessi tai yhteydenpito asiakkaan kanssa ei ollut toiminut. Yhden vastauksen osalta tätä tekstikenttää oli käytetty ilmaisemaan sitä, että väittämä ja sille annettu ei-vastaus piti paikkansa osittain. Niinpä palautetta analysoitaessa vastaukset luokiteltiin kolmeen luokkaan, joissa Kyllä-vastauksesta tuli kolme pistettä, osittain positiivisesta ei-vastauksesta 2 pistettä ja pääosin negatiivisävytteisestä ei-vastauksesta 1 piste. Osittain positiivinen ei-vastaus tulkittiin selityksen perustella pitävän paikkansa vain osittain. Toinen ei-vastaus puolestaan tulkittiin pääosin negatiivisävytteiseksi vastaukseksi.

Alla olevasta taulukossa on esitetty kyllä-vastaukset sekä kahteen luokkaan jaetut ei-vastaukset. Oranssilla merkitty ei-vastaus on siis osittain positiivinen kahden pisteen vastaus (lasketun keskiarvon johdosta 2,5) ja punaisella merkitty pääosin negatiivinen yhden pisteen vastaus.

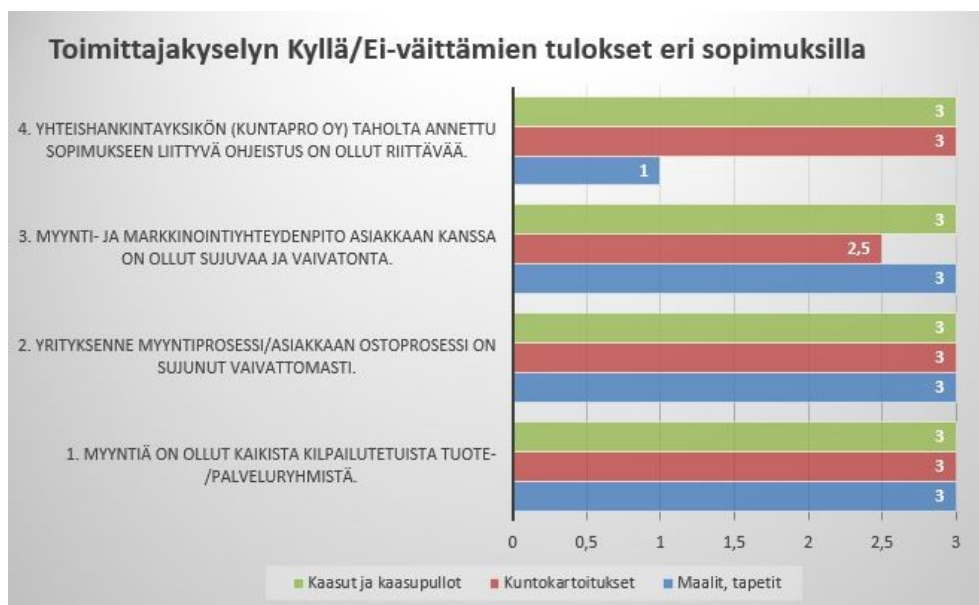
Taulukko 6. Toimittajakyselyn vastaukset lukumuodossa.

1. väittämä	2. väittämä	3. väittämä	4. väittämä
3	3	3	1
3	3	2,5	3
3	3	3	3

Kuten edellä on selostettu, tuloksia pisteytettäessä ja kuvattaessa käytettiin siis varovaista tulkintaa. Tämä tehtiin vain tulosten tarkemman erittelyn sekä havainnollistamisen vuoksi.

Mikäli vastaavia kyselyjä toteutetaan jatkossa, voidaan harkita vastausten pyytämistä kyllä/ei-vaihtoehtojen sijasta esimerkiksi 4 - 5 -portaisella asteikolla. Toisaalta nyt toteutetussa kyselyssä kyllä/ei-vaihtoehdot toimivat kuitenkin hyvin, koska jokaisen väittämän perässä pyydettiin lisätietoja, jos vastaus oli "Ei". Toimittajat olivat myös aktiivisesti näitä lisätietoja antaneet.

Kuvassa 4 näkyvät väittämäkysymykset sekä niistä saadut tulokset hankintasopimuksittain. Toimittajien Kuntokartoitukset-sopimuksen osalta vastauksia tuli kaksi kappaletta, joten tuosta sopimuksesta saadut vastaukset esitetään tulosten vertailun vuoksi yhtenä keskiarvona. Tästä johtuen tuloksissa on yksi desimaaliluku.



Kuva 4. Toimittajakyselyn tulokset lukumuodossa sopimuksittain.

Kuten väittämäkysymyksiä koskevista tuloksista voidaan havaita, toimittajat ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä kuluvan sopimuskauden aikaiseen myyntiprosessiin sekä asiakasyhteistyöhön. Kyselytutkimuksen kohteena olleet sopimukset, niiden tuotteet/palvelut sekä asiakkaat, samoin kuin vastanneet toimittajat, olivat keskenään hyvin erilaisia. Siksi tulosten analysoinnin kannalta ei ollut tarpeen verrata sopimusten saamia tuloksia keskenään. Tulosten osalta tarkastellaankin kutakin hankintasopimusta erikseen ja toteutetaan mahdollisia siihen liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Kuitenkin parissa sopimuksessa ilmenneitä haasteita; puutteita tiedottamisessa sekä asiakkaan tiedonkulussa, voi esiintyä myös muissakin sopimuksissa. Niiltä osin kehittämiskohteet on hyvä ottaa jatkossa huomioon muidenkin sopimusten osalta.

Seuraavaksi tarkastellaan ei-vastauksiin liittyneitä tarkentavia selityksiä, sekä kysymyksiin viisi ja kuusi annettuja vastauksia. Kuten edellä jo todettiin, ei-vastauksien kohdalla oli annettu tarkentavia selityksiä. Nämä selitykset näkyvät liitteessä 6. Samasta liitteestä löytyvät myös vapaaehtoisin kysymyksiin 5 ja 6 annetut vastaukset hankintasopimuksittain. Nämä kaikki vastaukset antoivat tärkeää tietoa siitä, missä kohdin myyntiprosessia sekä yhteydenpidossa asiakkaan kanssa olisi vielä kehittämisen varaa. Vastauksen perusteella kehittämistä tarvitaan hankintasopimuksen jalkauttamisessa asiakkaan yhteyshenkilöiden sekä suorittavan, ostoja tekevän portaan keskuuteen heidän sopimustietämyksensä lisäämiseksi.

Alhaisesta vastausprosentista johtuen oli hyvä, että vastauksissa oli annettu edellä mainittuja tarkentavia selityksiä sekä vapaatekstivastauksia. Niissä kuvattuja seikkoja kehittämällä päästään vaikuttamaan hankintasopimuksen elinkaareen, kuten helpottamaan toimittajan myyntiprosessia sekä yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa. Samalla todennäköisesti myös toimittajatytyytyväisyys paranee.

Toimittajakyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että kyselyn järjestäminen oli tarpeen, sillä vastauksissa annettua palautetta oli ollut saatu muuta kautta. Toimittajat tulivat kuulluiksi ja he saivat yksinkertaisen ja selkeän kyselyn avulla annettua helposti palautetta keskeisistä myyntiprosessiin sekä asiakasyhteistyöhön liittyvistä seikoista. Asiakaskyselystä poiketen kukaan toimittajan edustaja ei ollut jättänyt yhteystietojaan, joten heillä tarvetta asioiden läpikäyntiin ei ollut kyselyä enempää.

Koska vastauksia oli saatu pääsääntöisesti vain yksi sopimusta kohden, on selvää, että tulosten perusteella ei voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä. On hyvin mahdollista, että jonkun toisen toimittajan, joka ei palautetta antanut, kokemukset olisivat saattaneet olla hyvinkin erilaisia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että alhaisen vastausprosentin vuoksi ei tarvitsisi ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin. Negatiivisuuntaista palautetta antaneiden toimittajien kokemukset ovat olleet heidän, ehkä ainutkertaisiakin, kokemuksiaan. Niitä ei voida kuitenkaan ohittaa, sillä toimittajat ovat tuoneet ne esiin juuri kokemiensa kehittämistarpeiden vuoksi. Koska toimittajat ovat tuoneet kokemuksensa esiin, he myös odottavat, että niihin reagoidaan. Siksi myös yksittäisten palautteiden käsitteleminen asianmukaisesti on tärkeää. Palautteiden hoitamisella on tärkeä merkitys myös toimittajatytytyväisyyden kannalta.

Saadun palautteen vuoksi on tärkeää, että yhteishankintayksikkö ottaa esiin tulleiden, asiakasorganisaatioissa ilmenneiden, tiedottamispuutteiden osalta yhteyttä asiakkaisiin esimerkiksi siinä vaiheessa, kun sopimuksen jatkuminen optiokaudelle heille vahvistetaan. Tällöin yhteishankintayksikkö voisi myös ohimennen suositella asiakkaan yhteyshenkilöitä käymään hankintasopimuksen läpi vielä kerran sekä myös informoimaan osvoja tekeviä henkilöitä sopimuksen käytöstä, sillä henkilöstössä on saattanut tapahtua muutoksia.

Toimittajakyselyiden tuloksia verrattiin myös asiakaskyselyistä saatuihin palautteisiin. Vertailu osoitti, että heikoimmat tulokset kummassakin kyselyssä koskivat saman palvelun asiakas-toimittajasuhdetta. Niinpä jos tätä suhdetta saadaan kehitettyä optiokaudella, se tarjoaisi etuja molemmille osapuolille, mikä toivottavasti näkyisi aikanaan myös asiakkaan loppupalautteessa.

Toimittajia varten voitaisiin laatia myös oma ohjeensa eli toimittajaohje, joka palvelisi erityisesti uudehkoja sopimustoimittajia ja PK-yrityksiä. Toimittajaohjetta ei tähän mennessä ole ollut käytössä. Ohjeen laatiminen rajattiin kuitenkin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimustulosten suhde teoreettiseen viitekehukseen

Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosassa todettiin, sopimuksen elinkaari sisältää useita vaiheita. Proaktiivisessa hankintasopimuksen elinkaaren hallinnassa ja kehittämisessä tulee huomioida nämä eri vaiheet, ennakoida kielteiset ilmiöt ja vahvistaa positiivisia puolia, tehdä aktiivista seurantaä sekä suorittaa tarvittaessa muutoksia.

Ensinnäkin teoriaosassa otettiin esille erilaisia hankintasopimuksen laativaiheissa huomioitavia sopimusnäkökohtia. Hankintasopimuksen elinkaarta voidaan kehittää jo näiden näkökohtien soveltamisella käytäntöön. Teoriaosassa todettiin muun muassa, että hyvän sopimuksen perusta on hyvä tarjouspyyntö, sillä sopimus perustuu pitkälti tarjouspyynnössä mainittuihin seikkoihin. Sopimukseen voidaan ennakoivasti sisällyttää esimerkiksi joustovaraa muun muassa optioehdoilla ja tarkistuslausekkeilla. Lisäksi sopimuskumppanilla voidaan tietyin edellytyksin teettää lisätöitä tai -palveluja. Hankinnalle sen elinkaaren aikana kohdistuvia kustannuksia on myöskin mahdollista ennakoida ja käyttää hankinnan kustannusten arviointiperusteena. Hankintayksikön tulee myös aktiivisesti seurata markkinoita ja hintoja, jotta sillä olisi ajantasainen tieto vallitsevasta hintatasosta. Tällöin toimittajat joutuvat tarkoin perustelemaan mahdolliset hinnankorotusvaatimuksensa.

Toiseksi teoriaosassa tuotiin esille sopimuksen käyttöönottoon ja seurantaan liittyviä näkökohtia. Mainittuja kehittämissuhteita toteuttamalla sopimuksen elinkaarihallintaa voitaisiin kehittää näiden vaiheiden osalta. Esimerkiksi asiakkaiden ostoprosessia voitaisiin kehittää viestinnän, ohjeistuksen sekä sähköisten hankintakanavien avulla. Tällä voitaisiin mahdollisesti myös vähentää ohjastoja. Asiakas- ja toimittajayhteistyötä kehittämällä voitaisiin puolestaan mahdollisesti löytää myös uusia hankintoihin liittyviä näkemyksiä ja ideoita. Näitä hyödyntämällä voisivat sekä asiakas- että toimittajatytytyväisyys kasvaa. Lisäksi hankintaprosessiin liittyvät ehdotukset voisivat tuottaa kustannussäästöjä.

Opinnäytetyön tutkimusosassa toteutettiin palautekyselyt yhteishankintasopimusten asiakkaille sekä toimittajille. Tutkimuksella haluttiin kerätä laadullista, kokemusperäistä tietoa ja palautetta asiakkaiden ostoprosessista sekä toimittajien myyntiprosessista. Asiakkaat saivat myös ilmaista halukkuutensa jatkaa sopimusta optiokaudelle. Yleisesti ottaen kyselyjen tutkimustuloksissa nousi esille viestinnän, vuorovaikutuksen sekä ohjeistuksen merkitys. Hankintasopimuksen sisältö ei ollut välttämättä täysin osto- tai myyjäosapuolen tiedossa. Lisäksi aikataulujen noudattamisessa nähtiin parantamisen varaa. Myös yhteishankintayksikön hankintainformaatiota toivottiin kehitettävän. Kun näiden palautteiden johdosta muun muassa viestintää, vuorovaikutusta ja ohjeistusta kehitetään esimerkiksi luvussa viisi

mainituilla tavoilla, kehitetään samalla sopimuksen elinkaarihallintaan liittyviä prosesseja. Kaikkien mainittujen kehittämistoimenpiteiden odotetaan lisäävän asiakastytyvyyttä. Kun esimerkiksi sopimuskaudella ostoprosessissa ilmenneet puutteet hoidetaan heti palautteen keruun jälkeen kuntoon, niin optiokauden odotetaan sujuvan asiakkaiden näkökulmasta hyvin. Näin kehittämistoimenpiteistä saadaan hyötyjä jo kyseessä olevan hankintasopimuksen elinkaaren ajalle. Kun yhteishankintayksikkö järjestää optiokauden lopulla koko sopimusta ja sopimuskautta koskevan asiakaspalautekyselyn, on mielenkiintoista verrata tuloksia aiempaan vastaavaan palautteeseen. Silloin nähdään, onko välipalautekyselyllä ja sen jälkeen toteutetuilla toimenpiteillä ollut merkitystä asiakkaan antamaan palautteeseen koko yhteishankintasopimusta koskien.

Opinnäytetyön tutkimuksesta saadut vastaukset ovat yhteneväiset teoriaosasta nousseiden näkökohtien ja kehittämisehdotusten kanssa. Lisäksi ne vastaavat toimeksiantajalta saatuihin, työlle asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen tuloksena toimeksiantaja alkaa toteuttaa vastaavia optiovaiheissa olevien hankintasopimusten kyselytutkimuksia jatkossakin. Lisäksi asiakkaiden osto-ohjetta kehitetään edelleen ja toimittajille tullaan luomaan toimittajaohje.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuusarviointi

Kuten edellä on kerrottu, opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksen tuloksena syntyi toimenpide-ehdotuksia, joita toimeksiantaja voi alkaa soveltaa käytäntöön. Tavoitteiden saavuttamisen ja tulosten aikaansaamisen lisäksi on tärkeää, että tulosten luotettavuus voidaan vahvistaa. Koska tässä kehittämistyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, tulee luotettavuusarvioinnissa soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeristöä (Kananen, 2017, s. 176).

Tieteellisen tutkimuksen tulee täyttää luotettavuusvaatimukset, joita kuvataan käsitteillä reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, saataisiin samanlaiset tutkimustulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeaa asiaa; sitä mitä oli tarkoituskin tutkia. (Kananen, 2017, s. 175).

Oheisessa luettelossa on mainittu muutamia laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä:

- informantin vahvistus
 - vahvistettavuus
 - arvioitavuus/dokumentaatio
 - tulkinnan ristiriidattomuus
 - saturaatio
 - aikaisemmat tutkimukset.
- (Eriksson & Kovalainen, 2018, s. 294)

Tässä opinnäytetyössä painottuivat dokumentaatio, vahvistettavuus sekä tulkinnan ristiriidattomuus. Dokumentaatio on tärkeää, sillä se mahdollistaa tutkimuksen johtopäätösten jäljittämisen ja niiden arvioinnin (Kananen, 2017, s. 178). Tutkimuksen dokumentaatio alkoi valitun tutkimusstrategian, tapaustutkimuksen perusteluilla luvussa neljä. Tämän jälkeen kuvattiin tutkimuksen tietoperusta ja käytetystä lähdekirjallisuudesta, verkkomateriaalista sekä haastatteluista tehtiin merkinnät tekstin ohien sekä lähdeluetteloon. Haastatteluista laadittiin opinnäytetyön liitteeksi myös erillinen dokumenttinsa (LIITE 7). Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka valinta perusteltiin seuraavaksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää kyselyä ja myös tämä valinta sekä analyysimenetelmä perusteltiin. Seuraavaksi selvitettiin ja perusteltiin asiakas- ja toimittajakyselyjen kohderyhmät. Lisäksi saateviestit ja kyselyjen kysymykset perusteltiin raportilla ja dokumentoitiin opinnäytetyön liitteinä. Kyselyjen tulokset esitettiin tarkasti. Väittämäkysymysten vastaukset esitettiin sekä taulukossa että kaaviossa ja kaikki vapaatekstivastaukset koostettiin opinnäytetyön liitteeksi.

Tutkimuksen reliabelius ja vahvistettavuus voidaan osoittaa esimerkiksi silloin, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997, s. 213). Tässä tutkimuksessa toisena arvioijana toimi toimeksiantajan edustaja. Toimeksiantaja kävi läpi kyselyvastaajien kyllä- ja ei-väittämät sekä vastaajien sanalliset väittämävastaukset sekä avoimet vastaukset. Toimeksiantaja näki Webropol-ohjelmasta myös, keiltä asiakkaiden tai toimittajien yhteyshenkilöiltä palautetta oli tullut, sillä osa vastaajista oli täyttänyt vastauslomakkeelle omat yhteystietonsa. Toimeksiantajan edustaja, hankintapäällikkö Riku Heinon mukaan palautteet pitävät paikkansa ja ne on tulkittu asianmukaisesti. Näin tutkimustulokset täyttävät myös tulkinnan ristiriidattomuuden vaatimukset.

Validius merkitsee tutkimuksen lähtökohdasta ja sen vaiheista kerrotun kuvauksen sekä siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta (Hirsjärvi ym., 1997, s. 214). Toimeksiantajan mukaan kyselytutkimuksella saatiin tuotettua vastauksia opinnäytetyön aiheeseen sekä tutkimuskysymyksiin liittyen. Saadun palautteen perusteella on myös tehty asianmukaisia johtopäätöksiä ja toimenpide-ehtotuksia.

LÄHTEET

Eriksson, P. & Kovalainen A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.

Haapio, H. & Järvinen, M. (2005). *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä*. Helsinki: Tietosanoma.

Haapio, H. & Järvinen, M. (2014). *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä*. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Hilma. (n.d.a) Yleistä. Yleistä julkisista Hankinnoista. Haettu 3.3.2019 osoitteesta <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista/>

HILMA. (n.d.b) Yleistä. Kynnysarvot. Haettu 3.3.2019 osoitteesta <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>

HILMA. (n.d.c). Tervetuloa HILMAN sivuille. Haettu 3.3.2019 osoitteesta <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä

Huuhka, T. (2017). *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 3. uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015). *Hankintojen johtaminen*. 4. tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Haettu 2.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397#Pidp446679952>

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1398/2016. Haettu 4.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161398>

Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta – parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Media.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. (2017). *Hankintojen Kilpailuttaminen*. 8. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Sarastia. (2019). Sarastian aika. Sarastia lukuina. Haettu 1.5.2019 osoitteesta <https://www.sarastia.fi/sarastian-aika/meidan-tarina/>

Kunnan Taitoa. (2019). Palvelut. Taloushallinto. Hankinta-taitoa. Haettu 6.4.2019 osoitteesta <https://www.taitoa.fi/palvelut/taloushallinto/hankinta-taitoa/>

Valtiovarainministeriö. (2014). Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. JYSE 2014 Palvelut. Haettu 6.4.2019 osoitteesta https://vm.fi/documents/10623/1251267/JYSE_2014_palvelut/6ca254d8-aa1b-4089-84dafb9630aca5a5/JYSE_2014_palvelut.pdf?version=1.0

Valtiovarainministeriö. (2014). Julkaisut. Jyse 2014 Palvelut. Haettu 6.4.2019 osoitteesta <https://vm.fi/julkaisu?pubid=4001>

Haastattelut

Heino, R. (2019). Hankintapäällikkö, Sarastia Oy. Haastattelut 4.3. ja 18.3. 2019.

ASIAKASKYSELYN SÄHKÖPOSTISAATE

Viestin otsikko: Hankintasopimuksen palautekysely

Arvoisa sopimusasiakkaamme,

Tämä viesti koskee KuntaPron **Kosteustekniset ja sisäilmaston kuntotutkimukset** -hankintasopimusta, jonka asiakkaaksi teidät on merkitty. Sopimuksen mahdollinen optiokausi alkaa syksyllä.

Ennen optiokaudesta päättämistä haluamme kuulla palautteenne siitä, miten sopimustuotteiden hankinta sopimustoimittajalta on onnistunut.

Palautekyselyyn vastaamalla voitte ilmaista mielipiteenne sopimuskauden jatkamisesta. Palautteenne avulla voimme myös kehittää tavaroiden/palvelujen hankintaa sekä Teidän ja sopimustoimittajan välistä yhteistyötä.

Vastaattehan kyselyyn 5.4.2019 mennessä, sillä päätös sopimuksen mahdollisesta jatkamisesta tehdään huhtikuun aikana (6 kk ennen optiokauden alkua).

Linkki

HUOM. Tämä viesti on lähetetty niille KuntaPron asiakkaille, jotka käyttävät xx.xx.xxx voimaan tullutta Kosteustekniset ja sisäilmaston kuntotutkimukset -yhteishankintasopimusta. Vastaanottajalista sisältää KuntaPron hankintapalveluiden ensisijaiset yhteyshenkilöt, soveltuvan toimialan yhteyshenkilöt sekä sitoutumislomakkeisiin merkityt yhteyshenkilöt. Pyydämme tarvittaessa välittämään tämän viestin eteenpäin organisaatiossanne sopimuksen käyttäjille.

Yhteistyöterveisin,
KuntaPro Oy
Hankintapalvelut

Lisätiedot: hankinta@kuntapro.fi



Kirjekuorten, painopalveluiden ja kopiopaperien yhteishankintasopimukset

Palautekyselyyn vastaamalla voitte ilmaista mielipiteenne sopimuskauden jatkamisesta mahdolliselle optiokaudelle. Palautteenne avulla voimme myös kehittää tavaroiden/palvelujen hankintaa sekä Teidän ja sopimustoimittajan välistä yhteistyötä.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin, käsittelemme vastauksenne luottamuksellisesti.
Kiitos palautteestanne!

Hankintayksikön (organisaationne) nimi: *

Onko hankintayksikkönne ostanut sopimustoimittajalta kilpailutettuja tuotteita/palveluja meneillään olevan sopimuskauden aikana? *

Mikäli vastaus on "Ei", pyydämme Teitä antamaan lisätietoja vastausvaihtoehdon vieressä olevaan vastauskenttään. Ei-vastaus ohjaa vastaajan palauteosion ohi suoraan vastauslomakkeen lähetyssivulle.

- Kyllä
 Ei

Seuraava -->

Kysymykset 1 - 6

Seuraaviin kysymyksiin vastataan joko "Kyllä" tai "Ei". Mikäli vastaus on "Ei", pyydämme Teitä antamaan lisätietoja vastausvaihtoehdon vieressä olevaan vastauskenttään.

1. Toimittajan tuote-/palveluvalikoima on ollut sopimuksen mukainen. *

- Kyllä
 Ei

2. Ostaminen ja tilaaminen on ollut sujuvaa ja vaivatonta. *

- Kyllä
 Ei

3. Saadut tuotteet/palvelut ovat olleet tilauksen ja sopimuksen mukaisia. *

- Kyllä
 Ei

4. Toimitus on tapahtunut tilauksen ja sopimuksen mukaisesti. *

- Kyllä
 Ei

5. Hinta on ollut tilauksen ja sopimuksen mukainen. *

- Kyllä
 Ei

6. Yhteydenpito toimittajan kanssa on ollut sujuvaa ja vaivatonta. *

- Kyllä
 Ei

<-- Edellinen

Seuraava -->

Kysymykset 7 - 8

Seuraaviin kysymyksiin pyydämme vapaamuotoiset vastauksenne alla olevaan vastauskenttään.

7. Miten kyseisen tuotteen/palvelun hankintaa voisi mielestänne kehittää?
(Esimerkiksi tilaus-, osto-, toimitus- ja maksuvaiheiden osalta)

8. Mitä muuta palautetta haluatte antaa koskien kyseisen tuotteen/palvelun hankintaa?

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

Mielipiteenne sopimuksen jatkamisesta:

9. Edellä antamienne vastausten perusteella, oletteko halukas jatkamaan sopimuksen voimassaoloa optiokauden ajan? *

Mikäli vastaus on "Ei", pyydämme Teitä täyttämään yhteystietonne alla oleviin vastauskenttiin.

- Kyllä
 Ei

Yhteystiedot:

Etunimi
Sukunimi
Sähköposti
Puhelin

Yhteydenottotiedustelu

Mikäli haluatte, että Teihin otetaan yhteyttä sopimustuotteen/palvelun hankintaan liittyen, täyttäkää yhteystietonne yllä oleviin vastauskenttiin.

Klikkaa lopuksi Lähetä-painiketta.

[<-- Edellinen](#) [Lähetä](#)

TOIMITTAJAKYSELYN SÄHKÖPOSTISAATE

Viestin otsikko: Hankintasopimuksen palautekysely

Arvoisa sopimustoimittajamme,

Tämä viesti koskee KuntaPron **Kosteustekniset ja sisäilmaston kuntotutkimukset** -hankintasopimusta, jossa yrityksenne on sopimustoimittajana. Sopimuksen mahdollinen optiokausi alkaa syksyllä.

Tässä vaiheessa sopimuskautta haluamme kuulla palautteenne siitä, miten hyvin hankintasopimus, myynti- sekä asiakaspalveluprosessi on toimittajan näkökulmasta sujunut.

Palautteenne avulla voimme kehittää tavaroiden/palvelujen hankintaa sekä Teidän ja sopimusasiakkaiden välistä yhteistyötä.

Vastatthän kyselyyn 18.4.2019 mennessä.

Kyselyn linkki

HUOM. Tämä viesti on lähetetty xx.xx.xxx voimaan tulleen Kosteustekniset ja sisäilmaston kuntotutkimukset -yhteishankintasopimuksen sopimustoimittajalle. Vastaanottajalista sisältää KuntaPron hankintapalveluiden ensisijaiset yhteyshenkilöt. Pyydämme tarvittaessa välittämään tämän viestin eteenpäin organisaatiossanne.

Yhteistyöterveisin,
KuntaPro Oy
Hankintapalvelut

Lisätiedot: hankinta@kuntapro.fi



Kirjekuoret -yhteishankintasopimus

Palautteenne avulla voimme kehittää tavaroiden/palvelujen hankintaa sekä Teidän ja sopimusasiakkaiden välistä yhteistyötä.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin, käsittelemme vastauksenne luottamuksellisesti. Kiitos palautteestanne!

Sopimustoimittajan (yrityksenne) nimi: *

Onko yrityksenne myynyt yhteishankintasopimuksessa mainittuja tuotteita/palveluja sopimusasiakkaille meneillään olevan sopimuskauden aikana? *

Mikäli vastaus on "Ei", pyydämme Teitä antamaan lisätietoja vastausvaihtoehdon vieressä olevaan vastauskenttään. Ei-vastaus ohjaa vastaajan palauteosion ohi suoraan vastauslomakkeen lähetyssivulle.

Kyllä

Ei

Seuraava -->

Kysymykset 1 - 4

Seuraaviin väittämiin vastataan joko "Kyllä" tai "Ei". Mikäli vastaus on "Ei", pyydämme Teitä antamaan lisätietoja vastausvaihtoehdon vieressä olevaan vastauskenttään.

1. Myyntiä on ollut kaikista kilpailutetuista tuote-/palveluryhmistä. *

Kyllä

Ei

2. Yrityksenne myyntiprosessi/asiakkaan ostoprosessi on sujunut vaivattomasti. *

Kyllä

Ei

3. Myynti- ja markkinointiyhteydenpito asiakkaan kanssa on ollut sujuvaa ja vaivatonta. *

Kyllä

Ei

4. Yhteishankintayksikön (KuntaPro Oy) taholta annettu sopimukseen liittyvä ohjeistus on ollut riittävää. *

Kyllä

Ei

<-- Edellinen

Seuraava -->

Kysymykset 5 - 6

Seuraaviin kysymyksiin pyydämme vapaamuotoiset vastauksenne alla olevaan vastauskenttään.

5. Miten kyseisen tuotteen/palvelun myynti- ja asiakaspalveluprosessia voisi mielestänne kehittää? (Esimerkiksi yrityksenne ja asiakkaan välisten myynti- ja markkinointi-, tilaus-, osto-, toimitus- tai maksuvaiheiden osalta)

6. Mitä muuta palautetta haluatte antaa koskien kyseisen hankintasopimuksen tuotteen/palvelun myynti- ja asiakaspalveluprosessia?

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

Yhteystiedot:

Mikäli haluatte, että Teihin otetaan yhteyttä koskien kyseisen hankintasopimuksen tuotteen/palvelun myyntiprosessia, täyttäkää yhteystietonne alla oleviin vastauskenttiin.

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>
Puhelin	<input type="text"/>

Klikkaa lopuksi Lähetä-painiketta.

[<-- Edellinen](#)

[Lähetä](#)

HAASTATTELUT

Yrityksen taustatiedot

Yrityksen nimi: Sarastia Oy (ent. KuntaPro Oy)
Palvelut: Talous- ja henkilöstöhallinto-, ICT- sekä hankintapalvelut
Liikevaihto: 100 milj. euroa
Henkilöstö: 900 hlöä

Haastattelujen toteutus

Haastateltava: Riku Heino
Asema yrityksessä: Hankintapäällikkö
Haastattelija: Tiina Aikio

PVM Aihe

4.3.2019 Sarastian hankintapalvelut
18.3.2019 Yhteishankintasopimukset sekä kyselytutkimukset