

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri (YAMK), Myynti

2020

Asta Tähtinen

ARVOMYYNTI KUNTAURAKOISSA

– päällystyshankinnat

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Engineering | Sales

2020 | 72 pages, 3 pages in appendices

Asta Tähtinen

VALUE OF SALES IN MUNICIPAL CONTRACTS

- paving purchases

This study was made for NCC Industry Oy Finnish asphalt business. NCC Industry Oy produce asphalt and stone services in Nordic countries. The purpose of this thesis was to find out how NCC can bring value to the municipality customers while respecting public procurement law.

This thesis commissioned a survey of the municipality's customers to find out how the municipality currently do their purchase and what kind of value they appreciate. The theoretical framework of the study explored the law of procurement and its potential, the potential of an Innovation Partnership and value sales through value chains and value networks and their suitability for public procurement pavement procurement.

The study concluded that public procurement law give opportunity to municipalities purchase value for their paving contracts. Municipalities currently use a narrow range of procurement methods, and most of them select pavements for the municipality through an open procedure using the lowest price.

Company have very much potential to help municipalities make more better and sustainable purchases for society. Procurement brings prosperity to the municipality, companies and society as a whole. Public procurement law give opportunities for versatile, long-term and economically sustainable procurement. If municipality change their way of thinking more life-cycle thinking and long-term cooperation we could make more innovation and environmentally friendly procurement.

KEYWORDS:

public procurement, procurement law, Innovation partnership, value, value sales, value chain, value network, paving purchases

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknikka | Myynti

2020 | 72 sivua, 3 liitesivua

Asta Tähtinen

ARVOMYYNTI KUNTAURAKOISSA

- päällystyshankinnat

Tämä opinnäytetyö tehtiin NCC Industry Oy:n Suomen asfalttiliiketoiminnalle. NCC Industry Oy tuottaa päällyste- ja kiviainespalveluita pohjoismaissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten NCC voi tuottaa arvoa tai lisäarvoa kunta asiakkailleen noudattaen kuitenkin julkista hankintalakia.

Työssä teetettiin kyselytutkimus kunta asiakkaille, jossa selvitettiin kunnan nykyistä tapaa hankkia kunnan päällysteet sekä millaisia arvoja kunnan hankinnoissa on. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutkittiin hankintalakia ja sen mahdollisuuksia, Innovaatiokumppanuuden mahdollisuuksia sekä arvomyyntiä arvoketjujen ja arvoverkkojen kautta sekä niiden soveltuvuutta julkisten hankintojen kautta hankittaviin päällysteisiin.

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että julkinen hankintalaki antaa kunnille mahdollisuuden hankkia päällystysurakoissa kunnalle arvoa. Kunnat tällä hetkellä käyttävät eri hankintamenetelmiä suppeasti ja suurin osa valitsee päällysteet kuntaan avoimen menettelyn kautta käyttäen valintaperusteena halvinta hintaa.

Yrityksillä on paljon potentiaalia auttaa kuntia tekemään koko yhteiskunnan kannalta kestävämpiä hankintoja, jotka lopulta tuovat hyvinvointia niin kunnalle, yrityksille kuin koko yhteiskunnallekin. Hankintalaki antaa monipuoliseen, pitkäjänteiseen ja taloudellisesti kestäväan hankintaa mahdollisuudet. Investointien, innovaatioiden ja tätä kautta ympäristöä tukevia hankintoja voitaisiin tehdä, kun ajatusta muutettaisiin pidempiaikaiseen yhteistyöhön ja elinkaariajatteluun.

ASIASANAT:

Julkinen hankinta, hankintalaki, innovaatiokumppanuus, arvo, arvomyynti, arvoketju, arvoverkko, päällystyshankinnat

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	8
1.1 Kehittämistehtävän tausta, tavoite ja kulku	8
1.1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
1.1.2 Teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja tiedonkeräys	8
2 HANKINTALAKI	10
2.1 Hankintalain periaatteet	10
2.2 Kunta hankintayksikkönä	10
2.3 Uuden hankintalain keskeiset muutokset ja tavoitteet	11
2.4 Hankintalain käsitteitä ja eri hankintamenettelyt	13
2.4.1 Hankinta yksikkö	13
2.4.2 Avoin menettely	14
2.4.3 Rajoitettu menettely	14
2.4.4 Neuvottelumenettely	15
2.4.5 Kilpailullinen neuvottelumenettely	16
2.4.6 Suorahankinta	17
2.4.7 Puitesopimus ja puitejärjestelyt	18
2.4.8 Innovaatiokumppanuus	19
2.4.9 Sähköinen huutokauppa	19
2.4.10 Dynaaminen hankinta	21
2.5 Hankintalain muutokset arvomyynnin näkökulmasta	22
2.6 Eri hankintamenetelmien soveltuvuus kuntien päällystyshankintoihin	23
2.7 Julkisten hankintojen rajoitteet ja mahdollisuudet	23
3 JULKISEN HANKINNAN HANKINTAPROSESSI	24
3.1 Hankinnan suunnittelu	24
3.1.1 Toimittajan rooli hankinnan suunnittelussa	25
3.1.2 Toimittajan vaikuttamisen keinot	25
3.2 Markkinakartoitus	27
3.2.1 Tietopyyntö	27
3.2.2 Tiedotustilaisuus	28
3.2.3 Hankinta-asiakirjojen lähettäminen kommentoitavaksi	28
3.2.4 Hankintayksikön oma tiedonhankinta	29

3.2.5 Toimittajien tapaaminen	29
3.3 Hankinnan kohteen määrittäminen	29
3.4 Tarjouspyyntö	30
3.5 Tarjous	31
3.6 Tarjousten käsittely, vertailu ja hankintapäätös	31
4 INNOVAATIOKUMPPANUUS	34
4.1 Mitä innovaatiokumppanuus tarkoittaa	34
4.2 Innovaatiokumppanuuden vaiheet ja hankintaprosessi	34
4.2.1 Valmisteleva vaihe	34
4.2.2 Hankintailmoitus	35
4.2.3 Neuvottelut osallistujien kanssa	36
4.2.4 Hankinta päätös	36
4.2.5 Kumppanuussopimus	36
4.2.6 Kehitysvaihe	37
4.2.7 Päätös hankinnasta	38
4.3 Innovaatiokumppanuuden hyödyt ja haasteet	39
4.3.1 Innovatiivisen hankinnan riskit	40
4.3.2 Innovaatiokumppanuuden vaikuttavuus yhteiskunnassa	41
4.4 Innovaatiokumppanuuden soveltuvuus kuntien päällystystyö hankintoihin	42
5 ARVOMYYNTI	43
5.1 Myyntiprosessi julkisessa hankinnassa	43
5.2 Arvo käsitteen määrittäminen	43
5.3 Arvon tunnistaminen	44
5.4 Asiakasarvon määrittäminen	44
5.5 Arvoketju	47
5.6 Arververkko	48
5.7 Arvomyynti julkisessa hankinnassa – päällystyshankinnat	50
6 YRITYSESITTELY	52
6.1 NCC Industry Oy Suomi	52
6.2 Arvot, visio ja tavoitteet	52
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	53
7.1 Tutkimuksen tavoite	53
7.2 Tutkimusmenetelmän valinta	53

7.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus	54
7.3 Kyselytutkimuksen toteutus	55
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET	56
8.1 Analysointi	56
8.1.1 Vastaajien taustatiedot	56
8.1.2 Nykyinen päällysteiden hankintatapa	58
8.1.3 Arvokokemus ja arvovalinnat	61
8.1.4 Tuotevalinta	63
8.1.5 Uusien ja erilaisten palveluiden kiinnostavuus	64
8.1.6 Johtopäätökset	67
8.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	68
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
LÄHTEET	70

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomakkeen kysymykset

KUVAT

Kuva 1 Julkisen hankinnan kynnsarvot (www.hankintailmoitukset.fi)	12
Kuva 2 Julkisen hankinnan hankintaprosessi (www.jns.fi)	24
Kuva 3 Innovaatiokumppanuuden vaiheet (Aho, 1)	35
Kuva 4 Yrityksen arvoketju mukailen (Porter, 1985)	48
Kuva 5 Yrityksen verkottumisen geneerinen viitekehys (mukailen Malinen, P. 2004, 26)	49

KUVIOT

Kuvio 1 Kunnan asukasluku vuonna 2019.	57
Kuvio 2 Onko kunnalla CO2 päästötavoitetta.	57
Kuvio 3 Onko kunta mukana Kohti hiilineutraalia kuntaa hankkeessa (HINKU).	58
Kuvio 4 Nykyinen kunnan päällysteurakan hankintatapa.	59
Kuvio 5 Onko hankinta perustunut halvimpaan hintaan vai ei.	60

Kuvio 6 Kuinka moni kunta on käyttänyt ulkopuolista asiantuntijaa päällystyshankinnoissa.	61
Kuvio 7 Päällyste tuotteen valinnan jakautuminen	63
Kuvio 8 Vastausten jakautuminen palvelussa asiantuntijapalvelu urakoitsijalta	65
Kuvio 9 Vastausten jakautuminen palvelussa katuverkon inventointi ja toimenpidesuunnittelu	66
Kuvio 10 Vastausten jakautuminen palvelussa innovaatiokumppanuus	66
Kuvio 11 Vastausten jakautuminen palvelussa suunnittele ja toteuta	67

TAULUKOT

Taulukko 1 Kysymyksen 9 vastausten luokittelu	64
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistehtävän tausta, tavoite ja kulku

Tämän työn tarkoituksena on tutkia miten NCC voi tuottaa arvoa tai lisäarvoa kunta asiakkailleen noudattaen kuitenkin julkista hankintalakia. Työssä pyritään selvittämään kunta asiakkaan arvokokemusta ja vertaamaan kohtaako NCC:n tämän hetken tarjoama asiakkaan arvojen kanssa. Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa kunta asiakkaan arvoista ja kiinnostuksen kohteista sekä selvittää kuntahankinnan nykytilaa. Työn tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia ja apuvälineitä NCC:n myyntiprosessin tehostamiseksi kunta asiakkaille.

Työssä on tarkoitus selvittää mitä mahdollisuuksia uusi hankintalaki antaa urakoitsijalle tarjota arvoa asiakkaalle. Tarkoitus on pohtia minkälaista arvoa tai lisäarvoa voimme tuottaa kunta-asiakkaalle.

1.1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän työn tutkimusongelma on, miten kunnille voidaan tuottaa arvoa tai lisäarvoa päätelystehankinnoissa ottamalla huomioon julkisen hankintalain asettamat ehdot?

Tämän työn tutkimuskysymyksiä ovat,

- mitä mahdollisuuksia NCC:llä on tarjota arvoa kunta-asiakkaalle?
- miten hankintalaki vaikuttaa arvon tarjoamiseen kunta-asiakkaalle?
- mitä lisäarvoa NCC voi tarjota kunta-asiakkaalle lisä- ja muutostöiden kautta?
- miten NCC:n tarjoamat tuotteet vastaavat asiakkaan arvoihin?
- antaako hankintalaki mahdollisuuden hankkia arvoa tai lisäarvoa?

1.1.2 Teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja tiedonkeräys

Tämän työn teoreettinen viitekehys on julkisen hankinnan lainsäädäntö ja sen antamat mahdollisuudet hankkia tuotteen lisäksi arvoa. Teoreettisessa viitekehyksessä tullaan käsittelemään yleisellä tasolla arvon tuottamista ja arvon kokemista.

Tutkimusmenetelmä on kysely tutkimus NCC:n kunta asiakkaille, jossa pyritään selvittämään minkälaista arvoa tai palvelua he olisivat valmiit hankkimaan tai käyttämään hoitaakseen kuntansa katuverkon päällysteiden ylläpidon. Kyselyssä tullaan selvittämään, miten kunnat ovat nyt hankkineet päällysteet.

2 HANKINTALAKI

2.1 Hankintalain periaatteet

Kunnat ovat julkisen hankintalain mukainen hankintayksikkö, jonka tulee noudattaa hankinnoissaan julkista hankintalakia. Julkisen hankintalain tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden ja kestävien hankintojen tekemistä sekä taata yritysten tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu tarjouskilpailuissa. Hankinta toiminnan tulee olla avointa ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottava. (Finlex 1397/2016 2-3 §).

Hankintalain tuomaa sääntelyä on pidetty tarpeellisena, koska hankinnoissa käytetään julkisia varoja. Hankintalaille pyritään takaamaan, että nämä varat käytetään tehokkaasti ja kansantaloudellisesti järkevästi. Hankintalaissa keskeisimpiä periaatteita ovat avoimuus, tasapuolisuus, tehokas julkisten varojen käyttö ja suhteellisuus. (Karinkanta, Lahtinen 2017, 13 – 15)

2.2 Kunta hankintayksikkönä

Kunnan hankintaviranomaisia ovat kunnanvaltuustot ja -hallitukset sekä lautakunnat, johtokunnat ja toimikunnat. Lisäksi kunnallisia hankintayksiköitä ovat kuntayhtymät, koulutuskuntayhtymät ja sairaanhoitopiirit. Kunnallisiksi hankintayksiköiksi luetaan myös edellä mainittujen muodostamat toimielimet sekä kuntien liikelaitokset. (Kaarresalo, s.38) Kaikkine toimielimineen ja liikelaitoksineen kunta muodostaa yhden oikeushenkilön. (Karinkanta, Lahtinen 2017, 17)

Kunnallista päätösvaltaa kunnassa käyttää kunnan valtuusto, joka voi erikseen siirtää toimivaltaansa kunnan eri viranomaisille. Lautakunnat, johtokunnat ja toimikunnat ovat kunnan toimielimiä, jolle valtuusto voi siirtää toimivaltaansa. Kunnanhallitus edustaa kuntaa ja vastaa valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. (Kaarresalo 2007, 38 – 39)

Kunnan liikelaitos sekä erilaiset kuntayhtymien viranomaiset katsotaan kuuluvan välittömästi kunnan organisaatioon ja olevan erottamaton osa kuntaa niin näin ollen kunnallinen liikelaitos on hankintayksikkö ja noudattaa hankinnoissaan hankintalakia. (Kaarresalo 2007, 41 – 42)

Uuden hankintalain tulkinnan mukaan kuntien yksittäiset viranhaltijat tai työntekijät eivät ole hankintalaissa tarkoitettuja erillisiä hankintayksiköitä. Viranhaltijat ja työntekijät toimivat aina viranomaisen tai työnantajansa nimissä tai sen lukuun. Heille on aina kunnan virallinen hankintayksikkö delegoinut toimivaltaa toteuttaa virallisen hankintayksikön hankinta. (Kaarresalo 2007, 43 – 47) Uusi hankintalaki selkeyttää kunnan yksittäisen viranhaltijoiden ja työntekijöiden asemaan ja lain tulkintaa. Se selkeyttää myös lain tulkintaa, ettei hankintayksikköä koskevia säädöksiä sotketa puhe- ja edustusvaltaa koskeviin säännöksiin. (Pekkala ym 2017, 90 – 91)

2.3 Uuden hankintalain keskeiset muutokset ja tavoitteet

Hankinta laki on uudistunut, 1.1.2017 on astunut voimaan uusi hankintalaki. Uudella hankintalailla pyritään parantamaan pienten ja keskisuurten yritysten asemaa julkisissa hankinnoissa, selkeyttämään lain keskeisiä käsitteitä, lisäämään avointa keskustelua hankintaan liittyen ja vähentämään hallinnollista kuormaa. Uudella lailla pyritään myös parantamaan mahdollisuuksia huomioida hankinnassa ympäristö- ja sosiaalisia näkökohtia. (Finlex 348/2007, Finlex 1397/2016)

Uudessa laissa on mahdollistettu uusia hankintamenettely mahdollisuuksia kuten sähköinen huutokauppa, dynaaminen hankintamenettely, innovaatiokumppanuus ja markkinakartoitus, nämä menettelyt lisäävät tilaajan ja tarjoajan välistä avointa keskustelua aikaisempaan lakiin verrattuna. Uusi hankintalaki mahdollistaa vuoropuhelun aikaisempaa lakia paremmin myös tarjouksen jättämisen jälkeen. Hankintayksikkö voi pyytää tarjoajaa täydentämään, selventämään tai korjaamaan virheellisiä tietoja tarjouksestaan. Aikaisempi hankinta laki ei ole tätä mahdollistanut vaan puutteelliset ja virheelliset tarjoukset on hylätty. (Finlex 348/2007, Finlex 1397/2016)

Uudessa hankintalaissa on nostettu kansallisia ja EU-kynnysarvoja. Aikaisemmin tavara ja palveluhankinnan kynnysarvo on ollut 30 000 euroa, nyt uudessa laissa se on 60 000 euroa (Finlex 348/2007, Finlex 1397/2016). Uudet kansalliset- ja EU-kynnysarvot on esitetty kuvassa 1.

EU-kynnysarvot ovat voimassa 1.1.2018 alkaen. Kansalliset kynnysarvot ovat voimassa 1.1.2017 alkaen.

KANSALLISET KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 25 §)

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

EU-KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 26 §)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	144 000	221 000
Rakennusurakat	5 548 000	5 548 000
Suunnittelukilpailut	144 000	221 000

Kuva 1 Julkisen hankinnan kynnysarvot (www.hankintailmoitukset.fi)

Uudessa hankintalaissa on pienten ja keskisuurten yritysten tarjoamismahdollisuuksia parannettu mahdollistamalla hankinnan pilkkominen pienempiin osiin. Yritysten hallinnollista taakkaa osoittaa kelpoisuutensa tarjouskilpailussa on kevennetty niin että hankintayksikön tulee ensisijaisesti pyytää e-Certis järjestelmään kuuluvia todistuksia ja asiakirjoja osoitukseksi soveltuvuusvaatimusten täyttymisestä. Uuden hankintalain mukaan hankintayksikön tulee noudattaa liikevaihtorajoja ja se ei saa määrittää hankintailmoituksessa kohtuuttomia liikevaihtorajoja tarjoaville yrityksille. Uuden hankintalain mukaan ehdokkailta vaadittava vähimmäisliikevaihto saa olla enintään kaksi kertaa hankintasopimuksen arvon suuruinen. (Finlex 1397/2016)

Uudessa hankintalaissa pyritään hankintapäätöksien tekemistä ohjata halvimmasta hinnasta kokonaistaloudellisesti edullisimpaan vaihtoehtoon. Jos hankintayksikkö käyttää vain halvinta hintaa ratkaisuperusteena on sen perusteltava hankintailmoituksessa, miksi ei ole muita valintakriteereitä. Kokonaistaloudellisella valintaperusteella pyritään parantamaan mahdollisuuksia erilaisten yritysten pärjätä tarjouskilpailussa ja mahdollistamaan hankintayksikön hankkia laadukkaita ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioonottavia ratkaisuja. (Finlex 1397/2016)

Uudessa hankintalaissa pyritään myös lisäämään avoimuutta ja tarjoamisen helppoutta. Uudessa hankintalaissa hankintayksikön tulee avoimessa menettelyssä julkaista hankinta-asiakirjat sähköisesti kaikkien toimittajien luettavaksi hankintailmoituksen julkaisemispäivänä. Hankintasopimuksen odotusaikaa on myös uudessa laissa lyhennetty 21 päivästä 14 päivään ja dynaamisessa menettelyssä odotusaika on vain 10 päivää. Uudessa hankintalaissa lain valvontaviranomaiseksi on määrätty Kilpailu ja kuluttajavirasto. (Finlex 348/2007, Finlex 1397/2016)

Uuden hankintalain tarkoituksena on vähentää sääntelyä ja helpottaa hankintayksiköitä tekemään hankintoja, jotka tukevat paremmin yhteiskunnallisia tavoitteita. Kansallisella ja EU tasolla on tavoitteena jatkossa tehdä hankintoja, jotka edistävät ja edesauttavat kansallisella ja kansainvälisellä tasolla ympäristönsuojelua, energiatehokkuutta, innovatiivisuutta sekä vähentävät ja hidastavat ilmastonmuutosta. (Pekkala ym. 2017, 27).

2.4 Hankintalain käsitteitä ja eri hankintamenettelyt

2.4.1 Hankinta yksikkö

Lähtökohtaisesti kaikki verovaroilla tehtävät hankinnat tulevat hankintayksikön käsitteen kautta hankintalainsäädännön mukaisen kilpailuttamisvelvoitteen piiriin (Eskola 2017, 47). Hankintalakia sovelletaan mihin tahansa tilaajaan, silloin kun tilaaja on saanut hankintalaissa määritellyltä hankintayksiköltä hankinnan tekemiseen tukea yli puolet hankinnan arvosta Pohjonen 2013, 6).

Hankintalain 5 § mukaan hankintayksiköitä ovat

1. valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset
2. evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset
3. valtion liikelaitokset
4. julkisoikeudelliset laitokset
5. mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta 1—4 kohdassa tarkoitettulta hankintayksiköltä.

2.4.2 Avoin menettely

Avoin menettely on parhaiten tunnettu julkisen hankinnan tapa suorittaa hankinta. Avoimessa menettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen ja samalla asettaa saataville tarjouspyynnön, johon kaikki halukkaat voivat jättää tarjouksen. Hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen hankintayksikkö voi itse lähettää tarjouspyynnön valitsemilleen toimijoille (Finlex 1397/2016, 32 §).

Avoimen menettelyn etuna voidaan pitää, ettei hankintayksikön tarvitse käydä läpi useita vaiheita ja määräaikoja. Avoimessa menettelyssä voidaan löytää hankinnalle uusia tarjoajia, joita hankintayksiköllä ei ole ollut aikaisemmin tiedossa. Avoimen menettelyn käytössä on omat haasteensa, jos on odotettavissa suuri määrä tarjouksia ja jos hankinnan valintaperusteena on lisäksi käytetty jotain muuta valintaperustetta kuin halvinta hintaa. Tarjousten vertailu voi tällöin olla aikaa vievää ja työlästä. (Eskola 2017, 217)

Avoin menettely sopii parhaiten hankintoihin, joihin ei ole odotettavissa suurta määrää tarjoajia ja hankinnan vertailu on luonteeltaan yksinkertainen. Tarjousten vertailu on tällöin helppoa ja saadaan markkinoilta kuitenkin riittävän laaja otanta.

2.4.3 Rajoitettu menettely

Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö julkaisee ilmoituksen hankinnasta ja ilmoituksen perusteella kaikki halukkaat voivat pyytää saada osallistua tarjouskilpailuun. Hankintayksikkö voi rajata tarjousten määrää, jos se ilmoittaa hankintailmoituksessa ehdokaiden enimmäis- ja vähimmäismäärän. Hankintalain mukaan vähimmäismäärä on viisi osallistujaa, jollei soveltuvia ehdokkaita ole vähemmän. Tässä tapauksessa kaikki soveltuvat ehdokkaat saavat jättää tarjouksensa. (Finlex 1397/2016, 33 §)

Rajoitettu menettely on aina kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa julkaistaan osallistumishakemus ja toisessa vaiheessa pyydetään osallistujiksi ilmoittautuneilta tarjoukset. Rajoitettu menettely on täten aina pidempi kuin avoin menettely. Rajoitetun menettelyn hyviä puolia on se, että hankintayksikkö voi rajata tarjousten määrää ja täten vähentää hallinnollisia kustannuksia tarjousten käsittelyssä. Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö voi myös määrittää tarkemmin valintaperusteita ja painottaa arviointipe-

rusteita lisäämättä kohtuuttomasti hallinnollista kuormaa. Rajoitetulla menettelyllä voidaan paremmin tarjouspyyntöön sisällyttää laadullisia vaatimuksia, elinkaari ajattelua ja nostaa esiin turvallisuus ja ympäristönäkökohtia. (Eskola 2017, 219 - 223).

Rajoitetussa menettelyssä tarjoajien valinnassa tulee huomioida hankintalain vaatimus, jossa tarjoajia tulee kohdella tasapuolisesti ja syrjimättömästi. Hankintayksikön olisi hyvän hankintatavan mukaan syytä ilmoittaa jo hankintailmoituksessa ehdokkaiden soveltuvuuden vähimmäisvaatimukset sekä muut valintaan vaikuttavat perusteet. (Aalto-setälä 2008, 613)

2.4.4 Neuvottelumenettely

Hankintayksikkö voi käyttää neuvottelumenettelyä, kun hankintalaissa mainitut ehdot täyttyvät, tällaisia tilanteita ovat,

1. hankintayksikön tarpeita ei voida täyttää olemassa olevia ratkaisuja mukauttamatta
2. hankintaan kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja
3. hankinnan luonteeseen, monimutkaisuuteen tai oikeudelliseen ja rahoituksen muotoon liittyvistä erityisistä syistä tai niihin liittyvien riskien vuoksi ei voida tehdä hankintasopimusta ilman edeltäviä neuvotteluja
4. hankinnan kohteen kuvausta ei voida laatia riittävän tarkasti viittaamalla standardiin, eurooppalaiseen tekniseen arviointiin, yhteiseen tekniseen eritelämään tai tekniseen viitteeseen.

Ennen neuvottelumenettelyä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon kaikki haukkaat voivat pyytää osallistua. Hankintayksikkö valitsee osallistujista toimittajat, joiden kanssa se neuvottelee sopimuksesta, sen sisällöstä ja hinnasta. Hankintailmoituksessa hankintayksikkö voi rajata osallistujien määrää, kuitenkin niin että osallistujia pitää olla vähintään kolme. Hankintailmoituksessa tulee ilmoittaa soveltuvuuden vähimmäisvaatimukset sekä arviointiperusteet. (Finlex 1397/2016, 34-35 §)

Neuvottelumenettely on hankintayksikölle huomattavasti joustavampi menettely kuin avoin menettely tai rajoitettumenettely. Tämä menetelmä on kuitenkin usein paljon pidempi, kalliimpi ja vie aikaa sekä edellyttää hankintayksiköltä suunnittelu resursseja. Hankintayksikön tulee määrittää menettelyn sisältö, aikataulu ja vaiheet. Menetelmää

valittaessa tulee kuitenkin huomioida lain edellyttämien vaatimusten täytyminen. (Eskola 2017, 226)

Neuvottelumenettelyyn valituilta toimijoita pyydetään alustavat tarjoukset, jotka ovat käytävien neuvottelujen pohjana. Hankintayksikkö voi vertailla ja valita alustavan tarjouksen ilman neuvottelua, jos se on tällaisesta mahdollisuudesta ilmoittanut jo hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä. Neuvottelumenettelyn aikana ja edetessä tarjoajia voidaan pyytää antamaan uusia neuvottelun perusteella mukautettuja tarjouksia. Neuvottelujen aikana pyritään löytämään paras mahdollinen tarjous. Hankintayksiköllä on oikeus neuvottelujen aikana muuttaa tarjouspyyntöä, kuitenkin hankintayksikkö ei voi muuttaa kokonaistaloudellisuuden perusteita eikä niistä saa myöskään neuvotella. (Finlex 1397/2016, 34-35 §)

Neuvottelut voivat olla vaiheittaisia, jos siitä on hankintailmoituksessa mainittu. Neuvottelujen aikana kaikkia osallisia on kohdeltava tasapuolisesti ja syrjimättömästi. Hankintayksikön on käsiteltävä neuvotteluissa saamiaan tietoja luottamuksellisesti. Neuvotteluissa tai tarjouksissa saatuja tietoja ei saa luovuttaa muille osallistujille ilman suostumusta, jossa on yksilöity suostumuksen kohteena olevat tiedot. (Finlex 1397/2016, 34-35 §)

Neuvottelumenettely päättyy siihen, kun hankintayksikkö ilmoittaa osallistujille neuvottelujen päättymisestä. Hankintayksikkö määrittää lopullisen tarjouspyynnön sisällön, lähettää lopullisen pyynnön osallistujille ja ilmoittaa lopullisen tarjouksen jättämiselle määräajan. Lopullisista tarjouksista ei saa enää neuvotella. (Finlex 1397/2016, 34-35 §)

2.4.5 Kilpailullinen neuvottelumenettely

Kilpailullista neuvottelumenettelyä voidaan käyttää samoilla ehdoilla kuin neuvottelumenettelyä eli, kun hankintalain 34 § 2 momentin edellytykset täyttyvät. Nämä edellytykset on esitetty myös tämän työn kohdassa 3.4.4 Neuvottelumenettely. (Finlex 1397/2016, 36-37 §)

Kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö julkaisee ilmoituksen hankinnasta ja kaikki halukkaat voivat ilmoittautua tarjouskilpailuun. Hankintayksikkö voi hankintailmoituksessaan rajata osallistujien määrää niin, että niitä tulee vähintään kuitenkin olla kolme. Hankintailmoituksessa tulee esittää hankinnan aikataulu ja kuvattava hintalaatusuhteen valintaperusteet. (Finlex 1397/2016, 36-37 §)

Kilpailullisen menettelyn käyttö on hankinnassa poikkeustilanne ja hankintayksikkö ei voi tätä menettelyä käyttää ilman, että hankintalain 29 §:n 1 momentin edellytykset täyttyvät. Hankinnan tulee olla monimutkainen ja hankintayksikkö ei pysty luotettavalla ja oikealla tavalla määrittämään hankinnan oikeudellisia, taloudellisia tai teknisiä ehtoja (Aalto-Setälä 2008, 631). Tällöin kilpailullista hankintamenettelyä voidaan käyttää mm. hankkeissa, jotka vaativat innovaatioita, vaativat liikenneinfrastruktuurihankkeet, tietoverkko-hankkeet ja hankkeet, joihin tarvitaan monimutkaista rahoitusta. Erona neuvottelumenettelyyn on neuvottelujen päämäärä. Kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä pyritään kartoittamaan ne keinot ja ratkaisuvaihtoehdot, jolla hankintayksikön tarpeet tulee parhaiten täytetyksi. Kilpailullisen neuvottelumenettelyn aikana pyritään karsimaan ratkaisuvaihtoehdot yhteen tai useampaan vaihtoehtoon, joiden perusteella hankintayksikkö voi pyytää lopullisen tarjouksen. Tavallisessa neuvottelumenettelyssä tavoitteena on saada hankinnan toteutusta koskeva tarjous ja neuvottelut koskevat hankintasopimuksen ehtoja. (Eskola 2017, 234)

Kilpailullinen neuvottelumenettely on tavallista neuvottelumenettelyä raskaampi ja pitkäkestoisempi prosessi hankintayksikölle ja vaatii resursseja. Yleisesti ottaen tällaisiin hankkeisiin pitäisi hankintayksikön nimetä hankkeesta vastaava. (Eskola 2017, 234)

2.4.6 Suorahankinta

Suorahankinta on poikkeus hankintayksikön kilpailuttamisveloitteessa. Suorahankinnassa hankintayksikkö ei julkaise hankintailmoitusta vaan se neuvottelee suoraan valitsemiensa toimittajien kanssa hankintasopimuksen ehdoista. Hankinta laki asettaa ehdot, milloin hankintayksikkö voi valita hankintamenettelyksi suorahankinnan (Aalto-Setälä 2008, 635). Hankintalain 40 §:ssä kahdeksan erilaista tilannetta, jossa voidaan päätyä suorahankintaan.

1. avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä ei ole jätetty yhtään osallistumishakemusta tai tarjousta;
2. Jollain taholla on hankittavaan tuotteeseen suojattu yksinoikeus ja vaihtoehtoista tuotetta tai palvelua ei ole saatavilla. Kilpailun puuttuminen ei saa johtua hankinnan keinotekoisista ehdoista;
3. hankinnan tarkoituksena on ainutkertaisen taideteoksen tai taiteellisen esityksen luominen tai hankkiminen;

4. hankinta on välttämätön eikä määräaikoja voida noudattaa hankintayksiköstä riippumattomista syistä aiheutuneen kiireen vuoksi;
5. tuote hankitaan tutkimusta, tuotekehitystä tai tieteellistä tarkoitusta varten eikä kyseessä ole massatuotanto;
6. hankinta koskee perushyödykemarkkinoilla noteerattuja ja sieltä hankittavia tavaroita;
7. tavarat hankitaan erityisen edullisesti liiketoimintansa lopettavalta toimittajalta, pesänhoitajalta tai selvittäjältä maksukyvyttömyysmenettelyn, akordin tai vastavan menettelyn seurauksena;
8. tehdään palveluhankinta suunnittelukilpailun jälkeen, jossa on säännöissä määrätty, että sopimus tehdään voittajan kanssa.

Suorahankintaa tehtäessä hankintayksiköllä on velvollisuus osoittaa, että hankintaa ei ole voinut tehdä millään muulla menetelmällä kuin suorahankinnalla. Hankintayksikön tulee pystyä perustelemaan ja viime kädessä sillä on näyttötaakka, että hankintalain ehtoja on noudatettu. (Eskola 2017, 243)

2.4.7 Puitesopimus ja puitejärjestelyt

Puitesopimus tai puitejärjestely ei itsessään ole hankintamenettely vaan se on luonteeltaan enemmänkin hankintamenettelyn tulos, ikään kuin sopimustyyppi, tai tapa tilata tuotteita tai palveluja (Eskola 2017, 257). Puitejärjestelyllä tai -sopimuksella vahvistetaan yhden tai useamman hankintayksikön hankintasopimusta koskevat hinnat, suunnitellut määrät ja muut ehdot yhden tai useamman toimittajan kanssa. (Finlex 1397/2016, 42 §)

Hankintailmoituksessa on ilmoitettava, että sopimustyyppi tulee olemaan puitejärjestely tai puitesopimus. Hankintailmoituksessa, neuvottelukutsussa tai tarjouspyynnössä tulee myös ilmoittaa toimittajien määrä. Lisäksi puitesopimuksen tarjouspyynnössä on esitettävä perusteet, jolla ratkaistaan puitejärjestelyn sisäisten hankintojen tekeminen. Puitesopimus tai -järjestely voi olla voimassa korkeintaan neljä vuotta. (Finlex 1397/2016, 42 – 43 §)

2.4.8 Innovaatiokumppanuus

Innovaatiokumppanuutta hankintamenetelmänä voidaan käyttää sellaisiin hankintoihin, joissa on ajatuksena hankkia tavara, palvelu tai urakka, jollaista ei vielä löydy markkinoilta (Eskola 2017, 238). Innovaatiokumppanuus on hankintaprosessina neuvottelumenettelyn kaltainen (Karinkanta, Lahtinen 2017, 73). Innovaatiokumppanuudessa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon kaikki halukkaat voivat osallistua. Hankintailmoituksessa hankintayksikkö voi rajata neuvotteluihin kutsuttavien toimijoiden määrää, mutta hankintalain mukaan ehdokkaita on oltava vähintään kolme (Finlex 1397/2016, 38 §).

Hankintailmoituksessa hankintayksikön tulee yksilöidä ja rajata riittävän selkeästi hankinnan kohde ja sen vähimmäisvaatimukset. Hankintayksikön tulee hankintailmoituksessa, tarjouspyynnössä tai neuvottelukutsussa ilmoittaa teollis- ja tekijänoikeuksien sekä käyttöoikeuksien järjestelyistä ja käyttöoikeuden laajuudesta. Hankintayksikkö neuvottelee valittujen tarjoajien kanssa hankinnan kohteen kehittämisestä hankinta lain 35 § neuvottelumenettelyn mukaisesti poikkeuksena kuitenkin, että hankintayksikkö ei saa valita kumppania alustavan tarjouksen perusteella. Hankintayksikön tulee valita innovaatiokumppani parhaan kokonaistaloudellisuuden mukaan, paras hinta-laatusuhde. Halvinta hintaa ei saa käyttää valintaperusteena (Finlex 1397/2016, 39 §). Innovaatiokumppanuudessa kilpailutetaan ensin tutkimus- ja kehittämistyö, jossa pyritään kehittämään hankittava tuote tai palvelu (Eskola 2017, 238). Hankintayksikön tulee asettaa kumppanilleen välitavoitteita ja määritettävä, milloin tutkimus- tai kehittämistyöstä maksetaan korvaus. Innovaatiokumppanuus on vaiheittainen ja vaiheet on määritetty neuvottelumenettelyssä, kunkin vaiheen jälkeen hankintayksikkö voi päättää innovaatiokumppanuuden. Tutkimus- ja kehittämistyön ollessa valmis hankintayksikön ei tarvitse järjestää uutta tarjouskilpailua hankkiakseen kehitetyn tuotteen tai palvelun vaan se voi hankkia sen mukana olleelta kumppaniltaan (Finlex 1397/2016, 39 §).

2.4.9 Sähköinen huutokauppa

Sähköinen huutokauppa ei ole itsenäinen hankintamenettely vaan sitä voidaan käyttää osana kilpailuttamista sen viimeisessä vaiheessa. Sähköisestä huutokaupasta on mainittava erikseen hankintailmoituksessa. Sähköistä huutokauppaa voidaan käyttää osana kilpailuttamista seuraavissa menettelyissä (Finlex 1397/2016, 44 §).

1. avoin menettely
2. rajoitettumenettely
3. neuvottelumenettely
4. kilpailullisessa puitejärjestelyssä
5. dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä tehtävän hankinnan kilpailuttamisen yhteydessä

Sähköisessä huutokaupassa pyritään löytämään hankintayksikölle edullisin lopputulos käyttämällä uusia hintoja tai muita matemaattisesti mitattavia arvoja. Ennen sähköistä huutokauppaa tarjouspyynnön asiakirjoja ei saa muuttaa. Huutokauppaa voidaan käyttää vertailun muotona vain, jos mitattavat tekijät ovat määrällisiä ne voidaan ilmoittaa lukuna tai prosenttimääränä ilman, että hankintayksikkö itse arvio mitattavia tekijöitä. Henkilöt eivät voi suorittaa arviointia, koska sähköinen huutokauppa etenee reaaliaikaisesti ja automatisoidusti. Yleisimmin sähköisessä huutokaupassa vertaillaan halvinta hintaa, mutta on mahdollista vertailla myös muita mitattavia arvoja kuten mm. teknisiä ominaisuuksia, vasteaikaa, toimitusaikaa, huoltotiheyttä, kappalemääriä tai vastaavia (Eskola 2017, 267-238).

Hankintayksikkö esittää kaikille hyväksyttävän tarjouksen tehneille toimijoille sähköisen huutokauppakutsun. Hankintalain 46 § on esitetty vaatimukset mitä sähköisen huutokauppakutsun tulee sisältää.

1. kaikki tarvittavat tiedot käytetystä sähköisestä huutokauppajärjestelmästä sekä käytettävien sähköisten viestintäyhteyksien teknisistä edellytyksistä
2. sähköisen huutokaupan alkamispäivä ja kellonaika
3. tarvittaessa sähköisen huutokaupan vaiheiden lukumäärä ja kunkin vaiheen aikataulu
4. matemaattinen kaava, jonka mukaan uusi järjestys määräytyy automaattisesti sähköisessä huutokaupassa esitettyjen uusien hintojen tai uusien arvojen perusteella; jos kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteena käytetään parasta hinta-laatusuhdetta, kaavan tulee sisältää kaikkien valittujen vertailuperusteiden suhteellinen painotus; mahdolliset hinnan vaihteluvälit on esitettävä ennalta määrättyinä arvona
5. erillinen määritely kaava jokaiselle vaihtoehdolle, jos vaihtoehtoja hyväksytään
6. perusteet sähköisen huutokaupan lopettamiselle sekä mahdollisesti viimeisen tarjouksen jättämisen jälkeinen aika, jonka kuluessa vielä odotetaan uusia tarjouksia.

Sähköinen huutokauppa voidaan lopettaa, kun ilmoitettu määräaika umpeutuu, uusia vaatimuksia täyttäviä tarjouksia ei enää tehdä tai huutokaupan vaiheiden määrä tulee täyteen (Finlex 1397/2016, 48 §).

2.4.10 Dynaaminen hankinta

Dynaaminen hankintajärjestelmä on täysin sähköinen menettely tavanomaisille ja markkinoilta yleisesti saatavilla oleville hankinnoille. Dynaaminen hankintajärjestelmä on keston ajan avoin kaikille soveltuvuuden täyttävälle toimijoille. Hankintayksikkö voi jakaa järjestelmän tavaroiden, palveluiden ja rakennusurakoiden luokkiin. Dynaamisessa hankintajärjestelmässä on käytettävä vain sähköisiä viestintämenetelmiä ja noudatettava hankintalain 33 §:n rajoitetun menettelyn sääntelyä. Hankintayksikkö ei saa periä maksuja toimijoilta järjestelmään osallistumisesta (Finlex 1397/2016, 49 §). Dynaaminen hankintajärjestelmä on verrattavissa puitejärjestelyyn kuitenkin sillä erotuksella, että dynaamiseen järjestelyyn voi toimijat osallistua koko sen keston ajan, kun taas puitejärjestely perustetaan kerralla (Eskola 2017, 271).

Hankintayksikkö perustaa dynaamisen hankintajärjestelmän julkaisemalla siitä rajoitettua menettelyä koskevan hankintailmoituksen. Ilmoituksessa on kerrottava, onko hankinta jaettu luokkiin ja jos on niin millaisiin. Ilmoituksessa on kerrottava hankintajärjestelmän kesto ja käytetäänkö kilpailutuksen viimeisessä vaiheessa sähköistä huutokauppaa. Joko hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä tulee ilmoittaa suunniteltujen hankintojen luonne, arvioitu määrä, kaikki tiedot dynaamisesta hankintajärjestelmästä, käytettävistä sähköisistä viestintävälineistä ja niiden vaatimuksista. (Finlex 1397/2016, 50 §).

Hankintayksikkö hyväksyy tarjoajat hakemusten perusteella järjestelmään, jonka jälkeen tarjoajat esittävät tarjouksensa dynaamisessa hankintajärjestelmässä. (Finlex 1397/2016, 51-52 §). Tehtyjen tarjousten valinnassa sovelletaan hankintalain 93 – 96 §. Näissä pykälissä säädetään tarjousten valintaperusteista. Hankinnassa on huomioitava kokonaistaloudellinen edullisuus, elinkaarikustannukset ja poikkeuksellisen alhaisia tarjouksia ei saa hyväksyä.

2.5 Hankintalain muutokset arvomyynnin näkökulmasta

Uusi hankintalaki on tuonut niin julkiselle hankkijalle kuin tarjoajillekin paljon enemmän mahdollisuuksia suunnitella yhdessä lopullista hankintaa ja käydä vapaammin vuoropuhelua hankinnan aikana. Innovaatiokumppanuus mahdollistaa julkisen puolen osallistumisen paremmin uusien innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Julkisella hankkijalla on mahdollisuus löytää avoimilta markkinoilta itselleen laadukkaita kumppaneita luomaan uusia innovaatioita. Aikaisemminkin tätä on voitu tehdä T&K-toiminnan alla, mutta tämä tuo lisää mahdollisuuksia löytää uusia tuotteita ja palveluita markkinoille.

Arvomyynnin näkökulmasta parhaita uudistuksia ovat innovaatiokumppanuus, markkinakartoitus, neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely. Näissä tarjoajalla on aidosti mahdollista tuottaa julkiselle hankkijalle jotain uutta ja arvoa tuovaa tuotetta tai palvelua. Nämä mahdollistavat toimijoiden kehittämien uusien tuotteiden pääsyn markkinoille ja niiden tarjoamisen myös julkiselle puolelle.

Arvomyynnin kannalta uudessa laissa on mielestäni hyvä suuntaus siihen, että julkisissa hankinnoissa korostetaan nyt enemmän julkisilla verovarilla hankittavien tuotteiden tai palveluiden eettisyyttä, ympäristö- ja sosiaalisia näkökohtia, elinkaariajattelua ja kokonaistaloudellista edullisuutta. Aikaisempi laki ajoi kilpailua enemmän siihen suuntaan, että julkisella hankkijalla ei oikein ollut muuta vaihtoehtoa kuin hankkia halvimmalla hinnalla saatava tuote tai palvelu markkinoilta.

Uusi laki mahdollistaa paremmin julkiselle hankkijalle arvon ostamisen. Haasteena tulee varmasti olemaan miten julkinen hankkia osaa pyytää hankintailmoituksissaan tarjoamaan arvoa ja miten markkinoilla toimivat yritykset osaavat sitä julkiselle hankkijalle tarjota. Haasteita tuo myös se, että laki lähtee kaikessa siitä, että kaikkia toimijoita tulee kohdella tasavertaisesti ja syrjimättömästi. Miten tämä taataan, jos jollain alan toimijalla on tarjota ylivertainen ratkaisu tai idea.

Julkisella hankkijalla on oikeus ennen hankintailmoituksen julkaisemista tehdä markkinakartoitus. Arvomyynnin kannalta näen tämän toisaalta hyvänä asiana mutta toisaalta näen tässä riskin. Jos alan toimija vahvasti osallistuu asiantuntijana valmistelemaan tulevaa hankintaa, missä menee se raja, ettei toimijaa suljeta tulevasta kilpailusta ulos? Laki ei tähän yksiselitteistä vastausta anna, mutta varmasti ennakkotapausten jälkeen tähänkin raja tulee löytymään.

2.6 Eri hankintamenetelmien soveltuvuus kuntien päällystyshankintoihin

Uuden hankintalain hankintatavoista suurin osa soveltuu päällystehankintojen tekemiseen. Huonoiten soveltuva menetelmä on mielestäni sähköinen huutokauppa, tätä menetelmää ei kuitenkaan voida käyttää itsenäisesti vaan se on aina osa jotain muuta hankintamenetelmää. Suorahankinta on myös menetelmänä sellainen, joka huonosti sopii päällystehankintoihin, koska alalla on toimijoita ja hankittava tuote on tunnettu. Tämän hankintamenetelmä kriteeristö ei siis todennäköisesti tulisi täyttymään, jotta tätä menetelmää voitaisiin käyttää.

2.7 Julkisten hankintojen rajoitteet ja mahdollisuudet

Uusi hankintalaki antaa enemmän mahdollisuuksia keskustella hankintayksikön ja yrityksen välillä, mutta edelleen tulee olla tarkkana, ettei yritys tee itsestään jääviä tarjouskilpailussa, jos keskusteluja on käyty. Kaikki keskustelut hankintayksikön ja yrityksen välillä tulee olla avointa ja siihen tulee olla kaikilla toimijoilla mahdollisuus. Silloin kun keskustelujen avaajana on hankintayksikkö niin keskustelua on helpompi käydä ilman, että yritys jäävää itsensä. Uusi hankintalaki antaa mahdollisuuden hankintayksikölle tehdä markkinakartoitusta, kysyä tietopyyntöä tai aloittaa neuvottelumenettely.

Yrityksen näkökulmasta on edelleen melko haastavaa aloittaa hankintayksikön kanssa omasta aloitteesta keskustelua esimerkiksi uusista tuoteinnovaatioista tai vaikuttaa hankintatapaan ilman, että yritys jäävää itsensä tulevassa hankintakilpailussa. Yrityksille jää mahdollisuudeksi käydä avointa julkista keskustelua hankinnoista ja hankintatavasta tai tehdä poliittista vaikuttamista.

3 JULKISEN HANKINNAN HANKINTAPROSESSI

Julkisen hankinnan hankintaprosesseja on erilaisia riippuen valitusta hankintamenetelmästä. Kuvassa 2 on esitetty yleisellä tasolla hankinnan eteneminen. Kuvassa keltaiset laatikot kuvaavat hankinnan valmistelua. Vihreät laatikot hankinnan tarjousvaihetta ja sen käsittelyä. Vihreissä ja keltaisissa laatikoissa kuvatut hankinnan vaiheet ovat melko todennäköisesti suoritettava valitusta hankintamenetelmästä riippumatta. Siniset laatikot kuvaavat neuvottelullisten menetelmien vaiheita.



Kuva 2 Julkisen hankinnan hankintaprosessi (www.jns.fi)

3.1 Hankinnan suunnittelu

Hankinnan suunnittelussa ja valmistelussa hankintayksikön tulee määrittää tehtävän hankinnan tavoitteet ja periaatteet. Hankintayksikön tulee suunnitella tehtävät hankinnat niin, että julkisia varoja käytetään tehokkaasti sekä markkinoilla toimivilla yrityksillä ja yhteisöillä on tasapuolinen ja syrjimätön mahdollisuus tarjota tarjouskilpailussa. Tarjouspyyntö tulisi laatia niin, että se kannustaa tarjoajia tarjoamaan laadukkaita, innovatiivisia ja kestävästä kehitystä tukevia ratkaisuja. Hankintayksikön tulee suunnittelussaan ottaa huomioon, että tehtävät hankinnat ovat tarkoituksenmukaisia kokonaisuuksia tarjota ja toteuttaa niin pienille kuin suurillekin yrityksille tai yhteisöille. (Karinkanta, Lahtinen 2017, 34)

3.1.1 Toimittajan rooli hankinnan suunnittelussa

Toimittajien ja tarjoajien vaikutus mahdollisuudet ovat suurimmillaan hankinnan suunnitteluvaiheessa ennen kuin julkista hankintailmoitusta on julkaistu. Hankinta ilmoituksen julkaisun jälkeen vaikutusmahdollisuudet tehtävän hankinnan sisältöön vaikeutuvat huomattavasti. (Karinkanta, Lahtinen 2017, 39) Toimittajilla on hankintayksiköstä ja hankinnan luonteesta riippuen lain puitteissa erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa hankintailmoituksen sisältöön sekä lopulliseen hankintaan ja sen ehtoihin. Vaikuttamistapoja on olemassa kokonaisuuden kannalta hyviä ja lopputulosta parantavia sekä huonoja tapoja, jotka johtavat kilpailun vääristymiseen ja julkisten varojen epäedulliseen käyttöön. Hyviä vaikutustapoja ovat tavat, jotka tuottavat hankintayksikölle arvoa tai lisäarvoa.

Lisäarvo vaikuttamisessa tarjoava organisaatio pyrkii kuuntelemaan ostajaorganisaation tarpeita ja niiden täyttämiseen liittyviä haasteita ja tarjoamaan ostajaorganisaatiolle lisäarvoa tuottavia ratkaisuja tai vaihtoehtoja tarpeidensa täyttämiseen. Lisäarvo vaikuttamisessa vaikuttaminen on yleensä pitkäjänteistä ja hyöty tarjoavalle organisaatiolle tulee viiveellä. Lisäarvo vaikuttamisessa hyöty on saada tietoa, miten hankintayksikkö toimii, miten se ajattelee, millainen se kulttuuri on. Näistä tiedoista voi tarjoajalle olla hyötyä myöhemmin laadittaessa hankintayksikölle tarjousta. (Karinkanta, Lahtinen 2017, 40 – 41)

Lisäarvo vaikuttaminen vaatii oikeanlaista toimintatapaa, ettei tarjoava organisaatio toimi lain puitteissa moitittavasti. Vääränlaista vaikuttamista on hankkia itselleen ja yritykselleen luottamuksellisia tietoja, antaa tarjouksen kannalta harhaan johtavaa tietoa tai pyrkiä vaikuttamaan hankintayksikön päätöksentekoon (Karinkanta, Lahtinen 2017, 45)

3.1.2 Toimittajan vaikuttamisen keinot

Toimittajan vaikuttamisen keinot ovat julkisessa hankinnassa rajalliset ja pitää tarkkaan miettiä ennen vaikuttamisen aloittamista millaista panostusta se toimittajalta vaatii ja mitkä ovat vaikuttamisen tavoitteet. Toimittajan kannattaa ennen vaikuttamisen aloittamista pohtia, mihin hän voi vaikuttaa julkisessa hankintaprosessissa ja mihin ei. Toimittajan on syytä myös miettiä millainen vaikuttaminen voi sulkea hänet tulevan tarjouskilpailun ulkopuolelle.

Vaikeita kohteita vaikuttaa on mm. hankintaan varattuun määrärahaan vaikuttaminen. Tällainen vaikuttaminen on aloitettava varhaisessa vaiheessa, oltava hyvin dokumentoitua ja perusteluta. Haluttu loppu tulos tällaisessa vaikuttamisessa voidaan saada vasta vuosien päästä, jolloin hankintayksikkö voi varata riittävästi rahaa suhteessa saatavaan hyötyyn. Pitkä aikaisen vaikuttamisen keinoihin kuuluvat myös hankinnan tarpeeseen vaikuttaminen. Tällaista vaikuttamista on mm. kunnan omien toimintojen ulkoistaminen tai uuden tekniikan käyttöönotto. (Karinkanta, Lahtinen 2017, 41 – 42)

Helpompia kohteita vaikuttaa ovat mm. hankinnan tekniset yksityiskohdat, hankintatapa, valittava hankintamenettely, hankinnan koko, sopimus kauden pituus, sopimusehdot ja markkinoilla olevista uusista tuotteista ja palveluista tiedottaminen. Vaikuttamisessa yleensä on tarkoituksena saada omalle yritykselle suotuisia muutoksia tarjouspyyntöön, joista olisi mahdollisimman vähän hyötyä kilpailijoille. Vaikuttamisen tulisi kuitenkin olla sellaista, että tarjouspyyntö olisi sisällöltään kaikille tasapuolista ja syrjimätöntä. Hyviä muutosehdotuksia hankintaan on esittää hankintayksikölle tiukennuksia hankinnan ehtoihin, jos oma yritys on profiloitunut esimerkiksi korkeaan laatuun ja erikoisiin tekniikkiin ratkaisuihin, tällainen vaikuttaminen on lain hengen mukaista. Toisaalta voi esittää myös hankintojen yhdistämistä tai jakamista pienempiin kokonaisuuksiin kumpi on kilpailutilanteen ja oman yrityksen kannalta suotuisampaa. Tähän perusteluja löytyy hankintalaista puoleen ja toiseen. Sopimuskauden pidentämistä voi myös ehdottaa joko lyhyemmäksi tai pidemmäksi, kumpi on kyseisessä tilanteessa yrityksen edun mukaista. Perusteluja voi olla esimerkiksi tekniikan nopea kehittyminen, joka puoltaa lyhyttä sopimusaikaa. Aina kun hankintayksikkö pyytää toimittajaa tekniseen vuoropuheluun siihen kannattaa osallistua aktiivisesti ja pyrkiä hyödyntämään tällaiset tilanteen oman yrityksen eduksi mm. tekemällä imagomarkkinointia tai profiloitumalla tietyn asian asiantuntijaksi. (Karinkanta, Lahtinen 2017, 42 – 44)

Hankintaan valmisteluun osallistumista ennen kannattaa aina hankintayksiköltä varmistaa, ettei valmisteluun osallistuminen sulje toimittajaa pois tulevasta tarjouskilpailusta. Hankinnan valmisteluun osallistuminen ei ole moitittavaa, jos se tehdään hankintalain hengen mukaan tasapuolisesti ja syrjimättömästi. Esteellisyys kannattaa aina varmistaa etukäteen, jottei synny ennalta odottamattomia tilanteita tarjousten jättämisen jälkeen. (Karinkanta, Lahtinen 2017, 44 – 45)

3.2 Markkinakartoitus

Hankintayksiköllä ei ole aina tarkkaa tietoa millaisia tuotteita tai palveluita sen tarpeisiin on markkinoilta saatavissa. Hankintayksikkö voi kerätä ja hankkia tietoa ennen kuin se julkaisee varsinaisen hankintailmoituksen tai tarjouspyynnön. Hankinta yksikkö voi kar- toittaa millaisia tuotteita tai palveluita sen tarpeisiin on sillä hetkellä tarjolla. Hankintalaki mahdollistaa markkinakartoituksen tekemisen. Markkinakartoituksesta säädetään lain 65 §:ssä. Markkinakartoituksen tekeminen parhaimmillaan on vuorovaikutteista, tilaaja antaa toimittajille tietoja ja vastaavasti toimittajat antavat tilaajalle tietoja, josta lopulta syntyy tuleva hankintailmoitus. (Eskola 2017, 318)

Markkinakartoituksella hankintayksikkö pyrkii selvittämään ja tarkentamaan, miten tar- jouspyynnössä hankinta pitäisi määrittellä ja rajata, millaisia sopimusehtoja olisi hyvä käyttää, millaiset ovat tuotteiden hinnoittelumekanismit, mikä olisi sopivin hankintame- nettely tapa (esim. neuvottelumenettely vai avoin menettely), olisiko hankinta syytä suo- rittaa osissa sekä millaisia muita ehtoja tarjouspyyntöön voisi laittaa, jotta hankintayk- sikkö saisi markkinoilta parasta hinta-laatusuhdetta. Markkinakartoitusta voidaan tehdä hyvinkin laajasti. Kartoitukseen voidaan ottaa alan toimijoiden ja asiantuntijoiden lisäksi mukaan, vaikka hankittavan tuotteen tai palvelun tulevat käyttäjät ja asiakkaat (Eskola 2017, 319).

Markkinakartoitusta voidaan tehdä usealla eri tavalla. Tyypillisimpiä käytettyjä tapoja ovat (Eskola 2017, 320 – 322),

- tietopyyntö
- tiedotustilaisuus
- hankinta-asiakirjojen lähettäminen kommentoitavaksi
- hankintayksikön oma tiedonhankinta
- toimittajien tapaaminen

3.2.1 Tietopyyntö

Tietopyynnön hankintayksikkö voi julkaista samassa kanavassa kuin hankintailmoitukset julkaistaan (www.hankintailmoitukset.fi). Tietopyynnön voi julkaista myös hankintayksi- kön omilla nettisivuilla, lehdessä tai lähettää suoraan valituille toimijoille. Hankintayksi- kön tulee selkeästi merkitä ilmoitukseen, että kyseessä on tietopyyntö eikä varsinainen

hankintailmoitus tai tarjouspyyntö. Hankintayksikö kuvaa tietopyynnössä olemassa olevan tilanteensa ja tavoitteet tulevalle hankinnalleen sekä pyytää alan toimijoita vapaamuotoisesti esittämään eri ratkaisu malleja tai vaihtoehtoja hankintayksikölle. Tietopyynnössä voidaan pyytää arvioita tulevan hankinnan työmäärästä ja kustannuksista. Tietopyyntöön on syytä merkitä selkeästi mihin mennessä vastauksia tietopyyntöön halutaan ja milloin mahdollinen tietopyynnön kohteena oleva hankinta tullaan suorittamaan. (Eskola 2017, 320)

Alan toimijoiden ei ole velvollisuus vastata tietopyyntöihin, mutta niihin kannattaa vastata pyydetyllä tavalla ja pyydettyssä ajassa. Toimittajan on syytä nimetä asiakirja selkeästi, että se on vastus tietopyyntöön ja yksilöidä se mihin tietopyyntöön se on vastaamassa. Alan toimijan kannattaa pyrkiä tuomaan esiin oman tuotteensa erinomaisuutta ja erityispiirteitä varsinkin, jos ne voisivat tuoda arvoa tilaajalle ja parantaa toimijan asemaa tulevassa tarjouskilpailussa. (Eskola 2017, 321)

3.2.2 Tiedotustilaisuus

Hankintayksikkö voi tietopyynnön lisäksi pitää tiedotustilaisuuden tai tiedotustilaisuus voidaan pitää itsenäisenä tilaisuutena ilman tietopyynnön lähettämistä. Jos tiedotustilaisuus pidetään tietopyynnön lisäksi on se, hyvä pitää ennen tietopyynnön jättämisen määräjän umpeutumista. Tiedotustilaisuudessa hankintayksikkö esittelee tulevan hankkeen ja esittää tavoitteensa. Tiedotustilaisuudessa voidaan käydä keskusteluja tulevasta hankkeesta, pyytää kommentteja toimittajilta tai esittää puolin ja toisin kysymyksiä. (Eskola 2017, 321)

3.2.3 Hankinta-asiakirjojen lähettäminen kommentoitavaksi

Hankinta-asiakirjojen lähettäminen kommentoitavaksi voidaan tehdä osana tietopyyntöä tai sen jälkeen erillisenä toimenpiteenä. Pyyntö asiakirjojen kommentoinnista voidaan julkaista HILMAssa, hankintayksikön kotisivuilla tai lähettää suoraan valituille toimijoille ennen varsinaisen hankinnan aloittamista. Toimittajat voivat kommentoida ovatko asiakirjat heidän mielestään riittävän selkeät, kattavat ja yksiselitteiset tarjouksen jättämiseen. Hankintayksikön on syytä kommenttipyyntössään selkeästi esittää mihin hankinta-asiakirjojen kohtiin tai osioihin se haluaa kommentteja vai halutaanko vain yleisesti

koko kokonaisuudesta kommentteja. Kommenttien antamiselle on syytä asettaa määräaika, milloin hankintayksikkö haluaa saada kommentit. Kommenttien käsittelyssä on hankintayksikön syytä olla tarkkana, ettei niiden perusteella tehdyt muutokset hankinta-asiakirjoissa suosi ketään tiettyä toimittajaa. (Eskola 2017, 321 – 322)

3.2.4 Hankintayksikön oma tiedonhankinta

Hankintayksikkö voi tehdä myös itsenäistä ja omaa tiedonhankintaa. Tietoa voi hankkia alan julkaisuista, lehdistä, seminaareista, messuilta, infotilaisuuksista, yritysten kotisivuilta tai tekemällä vierailuja alan yrityksiin. (Eskola 2017, 322)

3.2.5 Toimittajien tapaaminen

Hankintayksikkö saa kutsua alan toimittajia esittelemään tuotteitaan ja palveluitaan. Hankintayksikkö saa käydä vuoropuhelua toimittajien kanssa sekä vieraila heidän toimiloissaan. Kaikki keskustelut ja vierailut on syytä käydä ennen varsinaisen hankintailmoituksen tai tarjouspyynnön julkaisemista. Kahdenkeskeisistä vierailuista voi hankintayksikkö saada arvokasta tietoa hankintaansa ja kattavan hankintailmoituksen tekemiseen, koska näillä vierailuilla alan toimijat voivat kertoa viimeisimmistä alan mahdollisuuksista ratkaista hankintayksikön tarpeita. (Eskola 2017, 322)

3.3 Hankinnan kohteen määrittäminen

Hankintaprosessin onnistumisen kannalta hankintayksikön tulee pystyä hankintailmoituksessa sekä tarjouspyynnössä kuvaamaan ja rajaamaan mahdollisimman tarkasti hankinnan kohde, hankinnan laajuus sekä vaaditut laatuvaatimukset. Hankinta-asiakirjojen sisällön tulisi olla yksiselitteistä ja tarkasti määritettyä, jotta tarjoajat pystyvät tekemään keskenään vertailukelpoisia ja yhteismitallisia tarjouksia. (Eskola 2017, 335)

Hankintayksikön tulee asiakirjoissa kiinnittää erityistä huomiota siihen, että tarjouspyyntö kohtelee kaikkia tarjoajia yhdenmukaisesti, tasavertaisesti ja syrjimättömästi. Hankintayksikkö ei saa tehdä asiakirjoista sellaisia, että ne olisivat jotakin tarjoajaa suosivia. (Pekkala 2014, 35)

3.4 Tarjouspyyntö

Tarjouspyynnössä hankintayksikkö määrittelee selkeästi ja yksiselitteisesti haluamansa tuotteen, palvelun tai urakan sisällön. Tarjouspyynnössä tulee esittää kaikki vaatimukset, ehdot ja rajaukset, joilla voi olla merkitystä tarjouksen tekemisessä ja hinnoittelussa. Tarjouspyynnön tulee olla selkeä niin, että niiden perusteella voidaan antaa keskenään vertailukelpoisia tarjouksia (Eskola 2017, 327 - 328). Tarjouspyyntö vaiheessa hankintayksikön tulisi olla hyvin selvillä mitä ollaan hankkimassa, koska epäselvä hankinnan kohteen määrittely voi johtaa tilanteeseen, jossa hankintayksikkö saa täysin vertailukelvottomia tarjouksia. (Aalto-Setälä 2008, 724). Hankintalaissa ei määritellä tarjouspyynnölle mitään erillisiä muotovaatimuksia. Hankintayksikkö voi itse päättää missä muodossa se tarjouspyynnön tekee. Tarjouspyyntöön voidaan liittää sopimusluonnos, piirustuksia, teknisiä määrittelyjä tai sopimusehtoja (Eskola 2017, 327 - 328).

Hankintalain 68 § määrittää tarjouspyynnön sisältövaatimukset.

1. hankinnan kohteen määrittely tai hankekuvaus sekä hankinnan kohteeseen liittyvät muut laatuvaatimukset
2. viittaus julkaistuun hankintailmoitukseen
3. määräaika tarjousten tekemiselle
4. osoite, johon tarjoukset on toimitettava
5. kieli tai kielet, joilla tarjoukset on laadittava
6. tarjousasiakirjojen esittämistä ja muotoa koskevat muut vaatimukset
7. kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä neuvottelujen alkamisaika sekä neuvotteluissa käytettävä kieli tai kielet
8. ehdokkaiden tai tarjoajien taloudellista ja rahoituksellista asemaa, teknistä soveltuvuutta ja ammatillista pätevyyttä koskevat ja muut vaatimukset sekä pyyntö täydentää yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja ja luettelo asiakirjoista, joita ehdokkaan tai tarjoajan sekä tarjouskilpailun voittaneen tarjoajan soveltuvuuden arviointia varten toimitettava
9. kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteet ja niiden suhteellinen painotus, kohtuullinen vaihteluväli tai poikkeuksellisissa tapauksissa vertailuperusteiden tärkeysjärjestys
10. tarjousten voimassaoloaika
11. keskeiset sopimusehdot

12. muut tiedot, joilla on olennaista merkitystä hankintamenettelyssä ja tarjousten tekemisessä.

Tarjouspyyntö täydentää hankintailmoitusta. Hankintailmoituksessa yleensä ilmoitetaan vähimmäistiedot, jota tarjouspyynnöllä tarkennetaan ja täydennetään. Hankintailmoitus ja tarjouspyyntö eivät saa olla sisällöltään ristiriitaisia, jos näin on niin, hankintailmoituksessa ilmoitettu tieto on ensisijainen. Mikäli hankintailmoituksessa on pieni virhe, se voidaan korjata tarjouspyynnössä selkeästi mainitsemalla. Mikäli hankintailmoituksessa on merkittävä virhe, on hankintayksikön julkaistava uusi hankintailmoitus. (Eskola 2017, 331 - 332)

3.5 Tarjous

Tarjouta tehdessä tarjoajan on annettava tarjous tarjouspyynnön mukaisesti ja osoitettava tarjouksessaan tarjoamansa tavaran, palvelun tai rakennusurakan olevan tarjouspyynnön ja muiden hankinta-asiakirjoissa eitettyjen vaatimusten mukainen (Pohjonen 2013, 82 – 83).

Jos tarjous ei vastaa sisällöltään tarjouspyyntö tulee hankintayksikön hylätä tarjous ennen tarjousten vertailua. Jos tarjouksessa on epäolennainen virhe tai puutteellisuus niin uusi hankinta laki antaa hankintayksikölle mahdollisuuden pyytää tarjoajalta täydennystä, selvennystä tai lisäystä tarjouksen sisältöön. (Eskola 2017, 404)

3.6 Tarjousten käsittely, vertailu ja hankintapäätös

Tarjousten käsittelyn, vertailun ja hankintapäätöksen prosessi on seuraavanlainen (Eskola 2017, 407)

1. Tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen.
2. Tarjoajien soveltuvuuden arviointi.
3. Tarjousten tarjouspyynnönmukaisuuden tarkistaminen.
4. Tarjousten vertailu.
5. Hankintapäätöksen tekeminen.
6. Hankintapäätöksen tiedoksianto.
7. Hankintasopimuksen tekeminen.

Tarjousten avaamisessa ja vastaanottamisessa tulee noudattaa tarjoajien tasapuolista ja syrjimätöntä kohtelua. Hankintayksikön on syytä pitää tarjousten vastaanottamisesta ja avaamisesta pöytäkirjaa tai sähköistä lokikirjaa. Hankintayksikön henkilökunta tai ulkopuoliset tahot eivät saa tutustua tarjouksiin ennen tarjousajan päättymistä. Tarjouksen avaustilaisuudessa olisi syytä olla paikalla useampi henkilö, joista yhden olisi hyvä olla hankintamenettelyn suhteen puolueeton henkilö. Avaustilaisuudesta on hyvä pitää pöytäkirjaa tai muistiota. (Eskola 2017, 407 – 408)

Tarjoajien soveltuvuuden arvioinnissa arvioidaan, onko tarjoaja soveltuva osallistumaan tarjouskilpailuun. Soveltuvuuden arviointi on tehtävä aina ennen tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden tarkistamista sekä tarjousten vertailua. Hankintalain 80 – 81 §:ssä on kerrottu millä perusteilla tarjoaja voidaan katsoa olevan soveltumaton osallistumaan tarjouskilpailuun. Pääsääntöisesti poissulkemisperusteet ovat, että yrityksen vastuuhenkilöitä on tuomittu vakavista rikoksista (Eskola 2017, 409 - 428). Tarjoaja voi osoittaa täyttävänsä soveltuvuusvaatimukset Euroopan komission sähköisen todistushakemiston e-Certis todistuksilla (Finlex 1397/2016, 89 §).

Tarjouksen sisältö ja oikeellisuus on tarjoajan vastuulla (Eskola 2017, 459). Hankintayksikkö tarkistaa tarjoukset, että ne vastaavat hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä esitettyjä vaatimuksia, ehtoja ja perusteita (Eskola 2017, 406). Hankintayksikkö on velvollinen poissulkemaan tarjouksen tarjouskilpailusta, jos se sisällöltään vastaa pyydettyä tarjousta. Poissulkemine voi johtua mm. tarjous on toimitettu myöhässä, tarjous ei vastaa ehdoiltaan tarjouspyyntöä, tarjouksessa on tarjottu väärää tuotetta tai palvelua (Eskola 2017, 460).

Tarjousten vertailu tulee suorittaa tasapuolisesti ja syrjimätöntä kohtelua noudattaen. Tarjousvertailu on tehtävä niiden kriteerien mukaan mitä hankintayksikkö on ilmoittanut hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä. Jos tarjouksen valintaperuste on, kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous niin hankintayksikön on ilmoitettava perusteet kokonaistaloudellisuudelle tarjouspyynnössä ja tehtävä valinta sen mukaan (Eskola 2017, 470).

Kaikista hankintayksikön tekemistä hankintamenettelyistä on tehtävä kirjallinen päätös, joka on perusteltava. Kirjallinen päätös on tehtävä myös niissä hankinnoissa, joissa hankintamenettely on lopetettu toteuttamatta hankintaa. (Aalto-.Setälä 2008, 780)

Hankintapäätöksen perusteluissa on esitettävä, mikä tarjous on valittu, ratkaisuun olennaisesti vaikuttaneet seikat, mikä on ollut kokonaistaloudellisuuden peruste ja mahdollisen hinta-laatusuhteen vertailuperuste, onko tarjouksia hylätty ja hylkäämisen perustelut, tarjousvertailun pisteet, mihin tarjousten piste-erot perustuvat (Eskola 2017, 547)

Hankintapäätös perusteluineen on annettava kirjallisesti tiedoksi niille, jota päätös koskee. Yleisesti päätös annetaan tiedoksi sähköistä asiointikanavaa käyttäen (Eskola 2017, 553).

Hankintapäätöksen jälkeen hankintayksikkö on velvollinen tekemään tarjouskilpailun voittajan kanssa kirjallisen hankintasopimuksen. Hankintalaki ei ota kantaa sopimuksen sisältöön vain siihen, että sopimuksen tulee olla kirjallinen (Finlex 1397/2016, 128 §).

4 INNOVAATIOKUMPPANUUS

4.1 Mitä innovaatiokumppanuus tarkoittaa

Innovaatiokumppanuus on uuden hankintalain mukanaan tuoma hankintamenetelmä. Innovaatiokumppanuudella on tarkoitus helpottaa hankintayksiköitä hankkimaan markkinoilta täysin uusia tuotteita ja palveluita, jotka sisältävät kehitystyötä. Aikaisemmin hankintayksiköiden on ollut vaikeaa kilpailuttaa tuotekehitystyötä. Haasteena aikaisemmin on ollut se, ettei hankintayksiköllä ole varmuutta voiko se ostaa tuotekehitystyön lopputuotosta ilman uutta kilpailutusta. Aikaisemmin vastaavissa tilanteissa on käytetty neuvottelumenettelyä, mutta tämä menetelmä ei sovi täysin uuden tuotteen hankintaan, koska hankinnan kohde voi kehitystyön seurauksen muuttua. (Aho 2017, 3)

Innovaatiokumppanuutta voidaan käyttää ainoastaan silloin, kun hankinta sisältää kehitystyötä ja markkinoilta ei löydy hankintayksikön tarpeisiin sopivaa tuotetta ja palvelua. Markkinoilta ei saa löytyä edes prototyyppiä hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. Innovaatiokumppanuutta voidaan käyttää hankintamenetelmänä kaiken kokoisissa hankkeissa ja kaikilla toimialoilla. (Aho 2017, 3 – 4 ; Karinkata & Lahtinen 2017, 73)

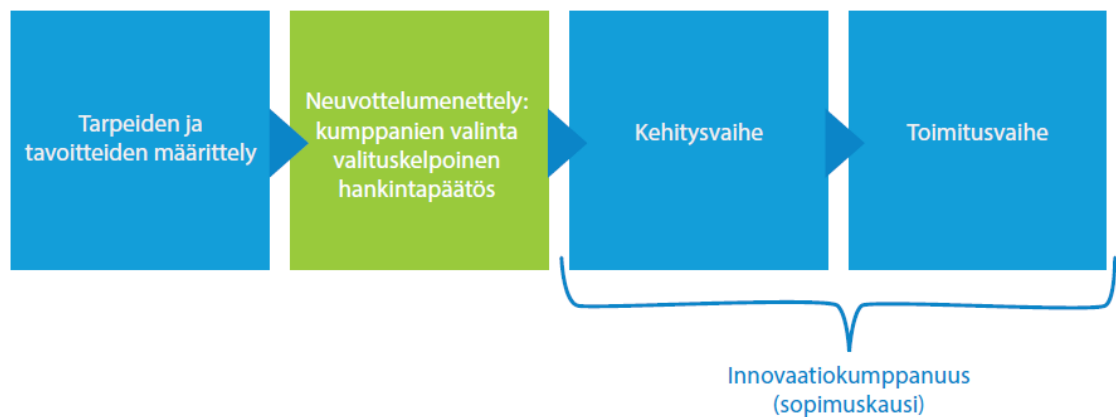
Innovaatiokumppanuuteen tulee aina päätyä hankintayksikön tarpeesta ja menettelyyn pitää päätyä niin, että kaikkia kohdellaan syrjimättömästi ja tasapuolisesti. Innovaatiokumppanuutta voi hankintayksikölle esittää innovaatiokumppanuuteen halukkaat yritykset, mutta hankintayksikkö ei saa suosia tällaisia yrityksiä vaan kumppanuuteen tulee olla aito hankintayksikön tarve. (Aho 2017, 4)

4.2 Innovaatiokumppanuuden vaiheet ja hankintaprosessi

4.2.1 Valmisteleva vaihe

Kuvassa kolme on esitetty innovaatiokumppanuuden päävaiheet. Hankinnan onnistumisen kannalta hankinnan valmisteleva vaihe on erittäin tärkeä, joka tehdään ennen hankintailmoituksen julkaisemista. Hankintaa valmisteltaessa määritetään hankintayksikön tarpeet ja tavoitteet sekä määritetään kumppaneiden soveltuvuusvaatimukset. Valmistele-

levassa vaiheessa hankintayksikön tulee päättää aikooko se karsia menettelyn eri vaiheissa tarjoajien määrää vai ei. Hankintayksikön tulee tämä ilmoittaa hankintailmoituksessa, vaikka karsimisesta on ilmoitettu hankintayksikön ei ole pakko tarjoajia karsia menettelyn edetessä. (Aho 2017, 7)



Kuva 3 Innovaatiokumppanuuden vaiheet (Aho, 1)

4.2.2 Hankintailmoitus

Ennen hankintailmoituksen julkaisemista ja innovaatiokumppanuus menettelyn valitsemista tulee hankintayksikön ottaa selvää, löytyykö heidän tarpeitaan vastaavaa tuotetta tai palvelua markkinoita. Tämä tarkoittaa lähes poikkeuksetta markkinakartoituksen tekemistä, jotta hankintayksikkö voi olla varma, ettei heidän tarpeitaan vastaavaa tuotetta tai palvelua ole markkinoilla tarjolla. (Aho 2017, 8) Markkinakartoituksen tekeminen on kuvattu tämän työn kohdassa 4.2. .

Innovaatiokumppanuusmenettelyn käynnistävä tekijä on hankintailmoitus. Innovaatiokumppanuus menettelyn hankintailmoituksessa on syytä kuvata vähintään seuraavat tiedot.

- käytettävä hankintamenetelmä on innovaatiokumppanuus
- hankinnan tavoite ja tarve
- hankinnan kohteen vähimmäisvaatimukset
- kumppaneiden kelpoisuusvaatimukset
- karsitaanko menettelyn aikana osallistujia

- sopimusaika ja mahdolliset optiot
- maininta miten IPR oikeudet määräytyvät
- kehitystyön kompensaation kuvaus
- kuvaus tuotantovaiheen tavoitteista ja vaatimuksista, jos mahdollista

Edellä mainittujen tietojen kuvaaminen selkeästi ja osallistujia kiinnostavasti on haastavaa, mutta näiden asioiden kuvaamisessa on onnistuttava, jotta päästään hyvään innovaatiokumppanuussopimukseen. (Aho 2017, 8 – 9 ; Eskola 2017, 240)

4.2.3 Neuvottelut osallistujien kanssa

Hankintayksikkö valitsee hankintailmoitukseen vastanneista yrityksistä hankintailmoituksessa ilmoitettujen kriteereiden perusteella soveltuvimmat yritykset mukaan neuvotteluun. Valinta tulee olla tasapuolista ja syrjimätöntä. Neuvotteluiden tavoite on löytää yritys tai yritykset, joiden kanssa voidaan solmia kumppanuussopimus. Innovaatiokumppanuus menettelyssä tulee aina käyttää perusteena hinta-laatusuhdetta. Pelkkä halvin hinta ei voi olla valintaperuste. (Eskola 2017, 240 – 241)

4.2.4 Hankinta päätös

Hankintapäätöksellä käynnistetään innovaatiokumppanuus. Hankintapäätöksessä kerrotaan kaikki päätöksen perusteet. Hankintayksikön on hyvä kuvata hankintapäätöksessä kumppanuusvaiheen olennaiset tavoitteet ja seikat. Tehdystä hankintapäätöksestä voi valittaa kuten mistä tahansa muustakin hankintapäätöksestä. Asianosaiset voivat valittaa halutessaan päätöksestä markkinaoikeuteen. (Aho 2017, 13)

4.2.5 Kumppanuussopimus

Hankintapäätöksen jälkeen allekirjoitetaan valitun tai valittujen kumppaneiden kanssa kumppanuussopimus. Sopimus voidaan allekirjoittaa aikaisintaan 14 päivän kuluttua hankintapäätöksen tiedoksi antamisesta. Kumppanuussopimuksessa tulee määritellä ja tarkentaa hankintailmoituksessa ja hankintapäätöksessä kuvattuja asioita. Sopimukseen

ei toistaiseksi ole valmiita sopimus pohjia vaan ne on luotu tapaus kohtaisesti. Sopimuksessa on syytä kuvata kaikki kumppanuuteen liittyvät olennaiset ehdot. Keskeisempiä sopimuksessa kuvattavia asioita ovat.

- kumppanuuden eteneminen
- milloin ja miten ehdokkaita karsitaan
- korvaukset kehityskustannuksista
- tilattavien tuotteiden määrä ja ehdot
- hinnan määräytyminen
- IPR oikeudet
- sopimusaika ja optiot

Edellä mainittujen lisäksi sopimuksessa on syytä kuvata tavanomaiset hankintasopimukseen kuuluvat asiat. (Aho 2017, 13)

4.2.6 Kehitysvaihe

Kehitysvaihe ei kuulu hankintamenettelyn piiriin. Siirryttäessä prosessissa kehitysvaiheeseen ollaan solmittu sopimus ja tällöin alkaa sopimuskausi. Kehitysvaiheessa noudatetaan hankintasopimukseen kirjattuja ja siinä sovittuja menettelytapoja. Kehitysvaiheen luonnetta muokkaa paljon se onko valittu yhden vai useamman kumppanin malli. (Aho 2017, 14 – 15)

Yhden kumppanin mallissa hankintayksikkö uskoo saavansa asettamiensa tavoitteiden ja kriteerien mukaisen lopputuotteen kehitettyä yhden kumppanin kanssa. Yhden kumppanin mallissa tarvitaan yleensä valitulta organisaatiolta laaja-alaista asiantuntemusta ja osaamista kehitettävästä ja innovoitavasta tuotteesta tai palvelusta. Yhden kumppanin mallissa tarvitaan laadukkaan lopputuloksen aikaan saamiseksi yleensä hyvää, luotettavaa ja asiantuntevaa alihankkija verkostoa avuksi. Yhden kumppanin mallissa hyvä puoli on se, että valitulla yrityksellä ei ole innovaatiovaiheessa enää kilpailijoita vaan sen kannustimena on onnistua kehitystyössä ja saada kehitetty tuote tai palvelu myytävä hankintayksikölle. Yhden kumppanin mallissa hankintayksiköllä on riski ettei se saa alan kaikkea parasta osaamista kehitystyöhön mukaan ja näin ollen lopputulos ei ole paras mahdollinen. (Aho 2017, 15)

Useamman kumppanin mallissa on hyvän ja laadukkaan lopputuloksen kannalta paljon hyviä elementtejä. Tämä malli tulee yleensä hankintayksikölle kalliimmaksi kuin yhden kumppanin malli, koska se joutuu kaikille osallisille maksamaan tehdystä kehitystyöstä sovitun korvauksen, vaikka kyseiseltä yritykseltä ei lopullista tuotetta tilattaisikaan. Useamman kumppanin mallissa mahdollisuudet saavuttaa asetettu lopputulos on todennäköisempi, koska tällöin käytettävissä on useamman organisaation osaaminen. Heikkoutena tässä mallissa on tunnistaa, se ettei yritykset jätä innovaatioitaan kertomatta siinä pelossa, että jotain arvokasta tietoa voi päätyä kilpailijan tietoon ja heidän yritys ei mahdollisesti saa tulevaa hankintaa itselleen. Hankinnan kannustin palkkiot ja sopimukset tulee luoda niin, että ne kannustavat innovoimaan. (Aho 2017, 15)

Hankintayksikkö voi usean kumppanin mallissa päätyä tilanteeseen, jossa jokaisella toimijalla on jotain hyviä elementtejä, jotta saavutetaan haluttu lopputulos. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista kaikkien osallisten kesken yhteisesti sopia, että innovaatiot yhdistetään. Hankintayksikkö ei saa paljastaa toisille osapuolille muiden liikesalaisuuksia tai uusia innovaatioita ilman, että idean omistajan kanssa on sovittu, miten innovaatiot yhdistetään ja mitä voidaan paljastaa. Tällaiseen toimintaa pitää aina olla kaikkien vapaaehtoinen suostumus. Lopullinen hankinta voi siis olla usean toimijan idean yhdistäminen ja siitä luotu tuote tai palvelu, jonka hankintayksikkö lopulta hankkii. Tällaisessa tapauksessa sopimuksilla pitää sopia jokaiselle osapuolelle maksettava korvaus ja menettelytavat miten lopullinen tuote valmistetaan. (Aho 2017, 15)

4.2.7 Päätös hankinnasta

Hankintapäätös voidaan tehdä, kun innovaatiokumppanuuden kehitysvaihe on päättynyt. Päätöksen tekemiseen ei tarvita enää erillistä kilpailutusta. Hankinta voidaan tehdä ainoastaan innovaatiokumppanuudessa mukana olleelta yritykseltä ja hankittavan tuotteen ja palvelun tulee täyttää sille hankintamenettelyn alussa asetetut vähimmäisvaatimukset. Hankittava tuote tai palvelu tulee olla myös arvoltaan suhteessa sen eteen tehtyyn kehitystyöhön. Tämä kohtuullisuusperiaate on lakiin kirjattu sen takia ettei innovaatiokumppanuutta käytettäisi muiden hankintamenettelyä koskevien säännösten kiertämiseen (Aho 2017, 17).

4.3 Innovaatiokumppanuuden hyödyt ja haasteet

Innovaatiokumppanuudesta on hyötyä silloin, kun markkinoilta ei löydy sopivaa tuotetta tai palvelua hankintayksikön tarpeisiin. Innovaatiokumppanuus käsikirjassa Tuomas Aho tuo esille kaksi kysymystä, jotka ovat ratkaisevia onko innovaatiokumppanuus hankintayksikölle järkevä hankintamenetelmä.

1. Löytyykö kehitystyöllä nykyistä parempia ratkaisuja?
2. Löytääkö hankintayksikkö sopivia kumppaneita, jotka pystyisivät kehittämään hankintayksikön tarpeisiin sopivan ratkaisun?

Parhaimmillaan innovaatiokumppanuudella voidaan luoda uusia kansantaloudellisesti, ympäristön ja energia tehokkuuden kannalta merkittäviä tuotteita tai palveluita. Tämä vaatii kummaltakin osapuolelta paljon osaamista ja resursseja. Innovaatiokumppanuudella voidaan saada aikaan uutta yritystoimintaa, joka pohjautuu uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Julkisen hankinnan innovaatiokumppanuuden kautta yritykset saavat tien tuotteidensa kaupallistamiseen ja merkittäviä asiakasreferenssejä. Tämä mahdollistaa yritysten kasvun sekä uusien asiakkaiden ja markkinoiden hankinnan. (Alhola & Valovirta 2018, 1 – 3)

Innovaatiokumppanuus ei ole hankintayksikön ainut vaihtoehto olla osallisena kehittämässä, jotain uutta. Ennen uutta hankintalakia hankintayksiköt ovat saaneet osallistua T&K-hankkeisiin ja esikaupallisiin hankkeisiin, joissa kehitetään täysin uusia ratkaisuja markkinoille. Tällaisissa projekteissa ja hankkeissa on ollut haasteena se, ettei hankintayksikkö voi tilata lopputulosta ilman kilpailutusta. (Aho 2017, 5 ; Ramm-Scmidt & Mannonen 2017, 10)

Innovaatiokumppanuudessa on useampia haasteita. Innovaatio kumppanuus on hankintayksikölle resursseja vaativa ja arvokas hankintamuoto. Hankintayksiköllä tulee olla riittävä osaaminen, jotta innovaatiokumppanuudesta saadaan hankintayksikölle hyödyllinen lopputulos. Hankintayksikön suurin haaste on arvioida, milloin innovaatiokumppanuus on paras ratkaisu ja milloin hankinta voidaan tehdä, jollain toisella menettelyllä kuten esimerkiksi neuvottelumenettelyllä. (Aho 2017, 5 ; Karinkata & Lahtinen 2017, 73 - 74)

Haasteita liittyy myös hankinnan tarpeiden kuvaukseen ja kumppaneiden soveltuvuus vaatimusten esittämiseen. Hankintayksikön tulisi pystyä kuvamaan tarpeensa, joka kehitystyön tuloksena ratkaistaan. Lisäksi pitäisi pystyä valitsemaan kumppanit niin, että niiden resurssit ja osaaminen ovat riittävät osallistua kehitystyöhön. (Aho 2017, 5)

Hankintayksikön kannalta haastavaa on määrittää millaisia korvauksia missäkin vaiheessa prosessia maksetaan osallistuville yrityksille, koska ainoastaan yhdeltä kumppanilta voidaan hankkia lopullinen tuote tai palvelu. Tämä on myös merkittävä asia osallistuvien yritysten kannalta, miten he voivat saada varmuuden riittävästä korvauksista suhteessa antamaansa panokseen. Tämän asian ratkaiseminen kaikkia osapuolia tyydyttävästi on olennainen osa, syntykö aitoa yhteistyötä ja parasta mahdollista kehitystyötä. Kustannusten korvaamisen lisäksi tulee ratkaista myös tekijänoikeudelliset asiat. Jos innovaatiokumppanuus menettelyssä on mukana useampia toimijoita tulee sopimusteitse suojata kunkin yrityksen IPR oikeudet. (Aho 2017, 5 – 6 ; Karinkata & Lahtinen, 73 -74)

4.3.1 Innovatiivisen hankinnan riskit

Innovatiivinen hankintamenettelystä on kohtuullisen vähän kokemusta, se vaatii hankintayksiköltä uudenlaista osaamista ja toimintamalleja. Innovatiivista hankintaa edistämään ovat mm. Tekes, TEM ja VTT perustaneet työryhmiä ja tuottaneet materiaalia liittyen innovatiivisen hankinnan edistämiseen. (TEM,2017)

Innovatiiviseen hankintaan liittyy niin riskejä kuin mahdollisuuksia. Riskejä sisältyy prosessin eri vaiheisiin. Merkittävimpiä riskejä ovat mm. ratkaisun toimivuuteen liittyvät riskit, prosessiin liittyvät riskit, organisaatioon liittyvät riskit, skaalautuminen ja status quo-riski. (www.innokyla.fi)

Kehitystyöhön ja työstettävään ratkaisuun liittyy riski siitä, että kehitystyö ei onnistu ja itse ratkaisu ei toimikkaan halutulla tavalla tai se ei ratkaise hankkijansa tarvetta. Riskin pienentämiseksi tulee tuotteet ja palvelut testata hyvin ja mahdollisimman laajasti sekä osallistaa mahdolliset tulevat käyttäjät prosessin alkuvaiheesta asti mukaan. Hankintayksikön kannattaa myös hyödyntää esikaupallisia hankintoja riskin pienentämiseksi. Kehitystyössä epäonnistuminen ei ole ainut riski. Hyvin saman kaltainen lopputulos voi olla, jos organistorinen riski toteutuu. Tässä organisaatio ei hyväksy hankinnan lopputulosta käyttöönsä tai se ei sovellu osaksi muita organisaation järjestelmiä. Riskinä voi olla myös se, että innovatiivinen lopputuote tai palvelu ei leviä laajemmalle käyttöön vaan jää vain

ensimmäisen käyttäjän käyttöön. Skaalautumisriski ei välttämättä ole itse hankintayksikölle epäonnistuminen, mutta yhteiskunnallisesti tällaisen riskin toteutumisella on merkitystä. (www.innokyla.fi)

Hankintaprosessiin liittyy eri vaiheissa riskejä. Merkittävin tällainen riski on, että joku osapuolista valittaa menettelystä ja pahimmillaan hankinta odottaa pitkänkin ajan oikeuden ratkaisua. Riskiä voi vähentää mm. markkinavuoropuhelulla, pyytää kommentteja toimijoilta jo tarjous vaiheessa ja varmistaa tarjouspyynnön juridinen ja tekninen oikeellisuus enne julkaisua. (www.innokyla.fi)

4.3.2 Innovaatiokumppanuuden vaikuttavuus yhteiskunnassa

Vuonna 2017 hallituksen tavoitteena on ollut, että viisi prosenttia kaikista julkisista hankinnoista olisi innovatiivisia hankintoja. Suomessa julkisia hankintoja tehdään vuodessa noin 35 miljardilla eurolla, joten toteutuessaan puhutaan merkittävästä taloudellisesta vaikutuksesta. Kansantaloudellisesti toteutuessaan tämä voi luoda Suomessa merkittävää kehitystoimintaa ja uusia tuotteita kansainvälisillekin markkinoille. Tämä tarjoaa yrityksille merkittävän taloudellisen mahdollisuuden viedä eteenpäin uusia ideoitaan. Innovaatiokumppanuuden kautta yritykset saavat kansainvälisille markkinoille päästäkseen tärkeitä referenssejä, pilottihankkeita sekä mahdollisuuden kokeilla uusia innovatiivisia ideoitaan. (TEM, 2017)

Innovatiivisten hankintojen vaikuttavuutta yhteiskunnassa on tutkittu melko vähän. Lähiinnä vaikuttavuutta on tutkittu hankekohtaisesti. Vaikuttavuuden tutkinnassa mittareina voidaan käyttää mm. elinkaariarviointia, kustannussäästöjä, ympäristövaikutuksia, hiilijalanjäljen arviointia, kasvihuonepäästöjen määrää, sosiaalisia vaikutuksia ja kustannus-hyöty analyysiä. Yhteiskunnallisia vaikutuksia tulee arvioida myös välittömien vaikutusten lisäksi välillisten vaikutusten kautta. Välillisiä vaikutuksia ovat uusien ratkaisujen käyttöönoton vaikuttavuus ja ratkaisujen skaalutuvuus, kuinka laajasti uudet ratkaisut otetaan yhteiskunnassa käyttöön ja millaisen markkinan ne luovat. (Valovirta, V ym. 2017, 129 – 132)

4.4 Innovaatiokumppanuuden soveltuvuus kuntien päällystystyö hankintoihin

Teoreettisella tasolla innovaatiokumppanuus soveltuu mielestäni kuntien päällystyshankintojen kilpailuttamiseen. Käytännössä näen suurimpina haasteina resurssit ja rahan, jotka voivat hidastaa innovaatiokumppanuuden käyttöönottoa kuntien päällystyshankinnoissa. Toisaalta esteenä voi olla myös tiedon puute ja näköalattomuus siitä mitä hyötyä kunta saisi kehittämällä yhdessä alan yritysten kanssa uusia päällystetuotteita.

Päällystysala on kuitenkin murroksen edessä ja vaatii uusia innovaatioita, koska alalla käytetään paljon tällä hetkellä uusiutumattomia luonnonvaroja kuten kiviaineksia, bitumia ja öljytuotteita. Öljynjalostusprosessien muuttuminen tuo oman haasteensa bitumituotteiden saatavuuteen ja hintaa tulevaisuudessa. Ympäristönäkökohdat ja päästötavoitteet huomioon ottaen päällysteillä on kuitenkin jonkinlainen merkitys kunnallisessa mittakaavassa puhumattakaan koko Suomen mittakaavassa valtio mukaan lukien. Päällystetuotteiden suurimmat tilaajat Suomessa ovat valtio ja kunnat.

Mielestäni innovaatiokumppanuuden kautta voitaisiin saada vauhtia kansantaloudellisesti merkittäviin asioihin kuten liikenteen päästöjen määrään ja laatuun, CO2 päästöjen vähentämiseen, kohtuulliseen uusiutumattomien raaka-aineiden käyttöön ja kierrätystuotteiden käytön lisäämiseen. Lisäksi voitaisiin löytää mahdollisesti uusia kierrätystuotteita asfaltin raaka-aineeksi, kehittää elinkaariajattelua tukevia kulutusta kestävämpiä uusia päällystystuotteita.

Suomalaisen toimivan yhteiskunnan selkärankaan kuuluu hyväkuntoiset ja ympäristöä mahdollisimman vähän kuormittava tieverkosto. Tällä hetkellä Suomessa tieverkon korjausvelka on merkittävä ja tieverkon huono kunto vaikuttaa yhteiskunnan sujuvaan toimintaan monella tavalla. Alennetut nopeusrajoitukset pidentävät matka-aikoja, alemman tieverkon huono kunto estää puun saannin metsästä tiettyinä vuodenaikoina ja päällystevauriot aiheuttavat vaurioita ajoneuvoille. Valtion ja kuntien rahallinen tilanne ei näytä lähivuosina kohentuvan niin innovaatiokumppanuuden kautta voitaisiin yhteistyössä alan yritysten, kuntien ja valtion kanssa kehittää päällysteitä, jotka tukisivat kansantaloudellisia tavoitteita.

5 ARVOMYYNTI

5.1 Myyntiprosessi julkisessa hankinnassa

Myyntiprosessi julkisissa hankinnoissa on hieman erilainen kuin yksityisen sektorin myynnissä. Vaikuttamismahdollisuudet julkisen hankinnan myyntiprosessia ovat rajalliset ja vaikuttaminen tapahtuu eri vaiheessa prosessia kuin yksityisen sektorin myynnissä.

Julkisen hankinnan myyntiprosessi riippuu hyvin paljon hankintayksikön valitsemasta hankintamenettelystä. Kuten tämän työn kohdissa 4.1.1 ja 4.1.2. on kerrottu, parhaimmat mahdollisuudet vaikuttaa hankintayksikön päätöksiin ja tapaan hankkia on ennen hankintaprosessin alkamista. Julkisessa hankinnassa myyntiprosessit ovat paljon pidempiä ja moniulotteisempia kuin yksityisen sektorin myynnissä.

Julkisen hankinnan myyntiprosessissa tulee olla hyvissä ajoin vaikuttamassa ennen kuin viranomaisten lopullinen päätöksenteko tapahtuu. Vaikuttamismahdollisuudet pienenevät myyjän kannalta olemattomaksi hankintaprosessin edetessä. Hankinta prosessin ollessa jo tarjousvaiheessa myyjällä on oikeastaan ainut mahdollisuus vaikuttaa tai erottua kilpailijoistaan tarjota jotain vaihtoehtoista tarjousta, joka sopii hankintamenettelyn raamiin.

5.2 Arvo käsitteen määrittäminen

Arvosta puhuttaessa on syytä ensin rajata, mitä tässä työssä tarkoitetaan arvolla, koska arvo ja arvot ovat asiayhteydestä riippuvaisia. Mikä on arvo tai arvot? Nämä voivat tiettyissä rajoissa samalla ihmisellä muuttua, kun arvoista keskustellaan eri asiayhteyksissä. Puhutaanko ihmisen henkilökohtaisista arvoista, yrityksen arvoista, yhteiskunnallisista arvoista vai myyntiarvoista.

Arvon määrittäminen käsitteenä ei ole kovin yksinkertaista. Arvoja on pyritty määrittämään sanallisesti jo 1900-luvun alkupuolelta asti. Arvo määritelmää on moni filosofi pyrkinyt sanoittamaan ja rajaamaan, mutta tulkintoja on lähes yhtä monta kuin tulkitsijaa. (Junnola R. 1993, 21-24). Arvon määrittäminen yleistetyksi on keskustelua siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin, miten tulee toimia tai miten ei tule toimia, millainen toiminta saa

aikaan positiivisia asioita ja millainen negatiivisia. Miten tai mitä valitsemme ja mihin uskomme (Aaltonen, T. 2003, 13).

Yritysmailmassa ja organisaatioissa arvoa ja arvoja on verrattu etiikkaan. Käsitteenä etiikka tarkoittaa mikä on hyvää ja mikä on pahaa (Kauppinen, T. 2002, 19-21). Liike-elämässä arvo käsitetään tunnuslukuna, joka kuvaa taloudellista merkitystä, kun taas arvot ovat tärkeänä pidettyjä asioita kuten moraalit ja etiikka (Malinen, P. 2004, 17). Yritysmailmassa myynnillisessä mielessä arvo nähdään arvoketjuna. Tällöin kyse on pääasiassa rahasta, kassavirrasta ja tuottojen kerryttämisestä. Myyjän tulee tunnistaa asiakkaansa arvoketju ja kyetä näkemään miten myyjä voi saada asiakkaalleen lisää liikevaihtoa, katetta, tehokkuutta tai tuottavuutta omilla tuotteillaan tai palveluillaan (Ahonen, J. 2008, 20).

5.3 Arvon tunnistaminen

Arvomyyntissä myyjän on tunnistettava ja ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminta- ja hankintaprosessit. Näistä prosesseista on tunnistettava prosesseihin vaikuttavat tekijät ja ajurit. Myyjän on perehdyttävä syvällisesti asiakkaansa prosesseihin, strategiaan ja tavoitteisiin, kun hän tuntee nämä ja näihin vaikuttavat asiat voi myyjä alkaa innovoimaan ja luomaan asiakkaalleen arvoa tai lisäarvoa ja auttaa asiakasta pääsemään tavoitteisiinsa (Kaario, K. 2004, 58). Asiakkaan toimintaympäristön ja tarpeiden ymmärtäminen sekä uusien teknologisten mahdollisuuksien hyödyntäminen asiakkaalle arvoa tuottaviksi tuotteiksi, palveluiksi ja ratkaisuksi on arvonmuodostuksen ydin (Malinen, P. 2004, 32).

5.4 Asiakasarvon määrittäminen

Asiakasarvoa voidaan katsoa useammasta eri näkökulmasta joko myyjän tai asiakkaan kannalta. Asiakasarvo voidaan nähdä asiakkaan kokemana arvona tuotteesta tai palvelusta tai asiakkaan tuomana arvona palvelun tuottajalle (Hemmilä, P. 2016, 4). Asiakkaan kokema arvo on emotionaalinen asiakkaan ja tuottajan välinen suhde, jossa asiakas kokee saavansa hyötyä tai lisäarvoa tekemäänsä investointiin nähden. Mitä voimakkaampi tämä sidos ja suhde on se voi johtaa pitkiin ja pysyviin asiakassuhteisiin, jossa asiakas ostaa vain yhdeltä toimittajalta ja on valmis suosittamaan myyjä yritystä lähipiirilleen. (Butz, H.E.JR., 1996, 63 – 64) Tällainen asiakasarvon tuottaminen on myyjä

y yrityksille hyvin tärkeää, koska se turvaa yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden ja tuottaa säännöllistä tuloa yritykselle (Hemmilä, P. 2016, 4).

Asiakkaan arvon yritykselle määrittelevät subjektiiviset käsitykset ja arviot asiakkaan kokonaisasiakkuudesta ja kilpailuetu määrittellään yrityksen resurssien ja kykyjen avulla luoda asiakkaalle asiakasarvoa. Asiakas arvo on strateginen johtopäätös siitä, mitä yritys uskoo asiakkaidensa arvostavan eniten ja mitä se pystyy toimittamaan tavalla, joka antaa sille kilpailuetua. Asiakas arvoa luovat yrityksen osaaminen ja resurssit, joita se pystyy hyödyntämään tehokkaammin kuin kilpailijat ja olla tunnistettavasi erilainen kuin muut alan yritykset. Yrityksen tulee pystyä luomaan asiakkaalleen arvoa ja lisäetuja verrattuna siihen mitä asiakas kokee uhraavansa asiaan kuuluvassa tilanteessa. Tämä kaikki johdtaa yrityksen kilpailuetuun markkinoilla (Rintamäki T, 2007, 624).

Asiakasarvo voidaan jakaa erilaisiin arvoihin, näitä arvoja voivat olla taloudelliset arvot, toiminnalliset arvot, tunnearvot ja symboliset arvot. Taloudellisissa arvoissa tuotteen tai palvelun hinnalla on suuri merkitys. Taloudellisesti arvottava asiakas haluaa saada tuotteet ja palvelut edullisesti. Asiakas on valmis näkemään paljon aikaa ja vaivaa löytääkseen halvimman tuotteen tai palvelun sekä on valmis tinkimään laadusta saadakseen tuotteen tai palvelun edullisesti. Tällaisten asiakkaiden kanssa saavat kilpailuetua sekä pärjäävät markkinassa sellaiset yritykset, joilla on suuri volyyymi, tehokas jakelu sekä virtaviivainen toimitusketju (Rintamäki T, 2007, 627).

Toiminnallisia arvoja arvostava asiakas arvostaa käteviä ja käytännönläheisiä ratkaisuja. Tuotteen ominaisuuksilla on asiakkaalle suuri merkitys. Asiakas toivoo ostokokemukseltaan helppoutta ja arvostaa hyvää palvelua. Yritys voi tehdä toiminnallisuudesta kilpailuedun kommunikoimalla asiakkailleen, että meiltä saat mitä tarvitset, helposti, ilman jonnottamista, kohtuullisella hinnalla ja palvelumme on hyvää. Tällaisen yrityksen slogan voisi olla "Säästä aikaa. Säästä rahaa." (Rintamäki T, 2007, 627 – 628).

Emotionaalisia arvoja arvostavaa asiakasta motivoi emotionaaliset ja tunneperäiset tarpeet. Tällaiselle asiakkaalle ostokokemus tulee olla tunteita herättävä ja miellyttävä. Emotionaalinen asiakas odottaa yritykseltä hyvää palvelua. Tällainen asiakas voi lähteä ostoksille hakeakseen hyvää kokemusta ja rentoutuakseen. Yritys voi tehdä emotionaalisuudesta kilpailuedun tarjoamalla asiakkailleen visuaalisen, aistinvaraisen jopa maistuvan ostokokemuksen. Käytännöllisiä esimerkkejä tällaisesta arvosta asiakkaalle on tar-

jota heille ilmainen Wi-Fi, luoda musiikilla ja valoilla miellyttävä ilmapiiri ja kehottaa asiakasta rentoutumaan ja viettämään aikaa ostotensa parissa (Rintamäki T, 2007, 628 – 629).

Symbolisia arvoja arvostava asiakas haluaa toteuttaa itseään ja hänelle on merkitystä ilmaista itseään sosiaalisesti kulutuksen kautta. Symbolisia arvoja arvostava asiakas on valmis maksamaan ympäristöystävällisyydestä, kotimaisuudesta, eettisesti tuotetuista tuotteista ja palveluista. Yritykset voivat tehdä symbolisista arvoista kilpailuedun markkinoimalla itseään vastuullisina yrityksinä ja tarjoamalla asiakkailleen laadukkaita brändejä ja tavan ilmaista itseään yhteiskunnassa (Rintamäki T, 2007, 629).

Markkinoilla kilpailun kiristyessä yritysten tulee pystyä tunnistamaan asiakasarvot. Nykypäivänä markkinoilla on vaikea erottua ja saada kilpailuetua tarjoamalla taloudellisia ja toiminnallisia arvoja asiakkailleen. Erottuakseen markkinassa ja saadakseen kilpailuetua kilpailijoihin nähden tulee yrityksen löytää asiakasarvoja emotionaalista ja symbolisista arvoista (Hemmilä, P. 2016, 6).

Asiakasarvon määrittäminen ja kilpailuedun hankkiminen päällystyshankinnoissa edellä kuvattujen arvojen kautta ei tule olemaan julkinen hankintalaki huomioon ottaen kovinkaan helppoa. Tulevaisuuden arvoja, joilla voi erottua markkinassa ovat emotionaalisia ja symbolisia. Julkinen hankintaorganisaatio huomioon ottaen emotionaalilla arvoilla ei oikeastaan voi asiakkaalle tuottaa lisäarvoa, joten julkisissa hankinnoissa yritys voi erottua ja hankkia kilpailuetua panostamalla symbolisiin arvoihin.

Asiakasarvo on jatkuvasti muuttuva asia. Arvot eivät ole pysyviä. Markkinassa tulevat pärjäämään yritykset, jotka kykenevät vahvistamaan asiakkaan arvostamia arvotekijöitä ja toimimaan ennakoidusti sekä proaktiivisesti. Markkinassa tulevat pärjäämään yritykset, jotka kykenevät hyvään tiedonkulkuun, ovat ratkaisukeskeisiä ja toimivat vuorovaihteisesti asiakkaidensa kanssa (Hemmilä, P. 2016, 41 -42).

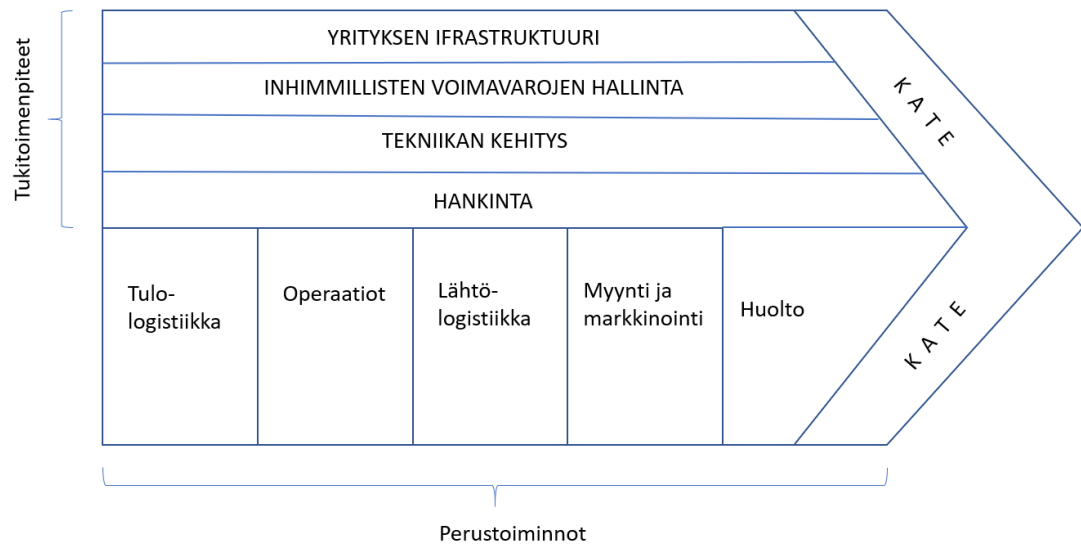
Asiakas arvo on ajasta riippuvainen, ja lyhyen aikavälin optimoinnin välttämiseksi ostajien tulisi harkita sekä lyhytaikaisia että pitkäaikaisia etuja ja kustannuksia ymmärtääseen kuinka arvo toteutuu ajan myötä. Lyhyen aikavälin kustannuksia ovat suorat, epäsuorat ja toiminnalliset kustannukset. Suorat kustannukset ovat kustannuksia, jotka asiakas maksaa saadakseen tuotteen. Epäsuoria kustannuksia ovat kustannukset, jotka asiakas maksaa esimerkiksi toimitusten viivästyemisestä. Toiminnallisia kustannuksia syntyy, kun asiakas hankkii tuotteen käyttöönsä tai käyttää tuotetta. Lyhyen aikavälin

kustannuksia vastaan asiakas saa lyhyellä aikavälillä hyötyjä, jotka voidaan jakaa seuraavasti: tuotteeseen liittyvät hyödyt, toimituksen tehokkuuteen liittyvät hyödyt, tukipalvelut sekä resurssien saatavuus. Asiakasarvon pitkäaikaisia hyötyjä ovat hyvä asiakasyhteys toimittajan ja asiakkaan välillä, joka luottamuksen kautta luo molemmille parempia sopimuksia ja antaa arvoa asiakkaalle. Innovaatioilla luodaan lisäarvoa asiakkaalle pitkällä aikavälillä. Innovaatioissa yritys kehittää radikaalisti erilaisia tapoja tukea asiakkaan liiketoimintaa ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Huolto- ja varaosapalveluilla asiakas saa jatkuvuutta liiketoimintansa pitkällä aikavälillä Pitkän aikavälin hyötyjen saavuttaminen vaatii asiakkaalta strategisia päätöksiä tehdä kauppaa tietyn tai tiettyjen yritysten kanssa, tämä voi aiheuttaa ostavalle asiakkaalle riippuvuutta tietystä toimittajasta. Riippuvuus yhdestä toimittajasta voi aiheuttaa ongelmia ostavan asiakkaan liiketoiminnalle, jos myyjä yritys menettää kilpailukykyään (Ahola, T. 2008, 89 - 90). Hyvä ja kannattava liiketoiminta perustuu siis lyhyen ja pitkän aikavälin arvojen ja kustannusten optimointiin.

5.5 Arvoketju

Aikaisemmin arvoketju ajattelu on valmistavassa teollisuudessa ollut ajatusmalli, jossa yritys muuttaa raaka-aineet mahdollisimman tehokkaasti valmiiksi tuotteeksi. Nykyään arvoketjua ajatellaan paljon laajemmin. Arvoketju on prosessien kokonaisuus, jossa useat toimijat tai yritykset työskentelevät yhdessä ja jatkuvasti innovoivat uutta tavalla, joka tuottaa arvoa asiakkaalle (Freeman, E. 1997, 288).

Porter on kehittänyt havaintojensa perusteella mallin (kuva 4), jossa kuvataan joukko säännöllisesti toistuvia ja toisiinsa liittyviä toimintoja, jota kutsutaan arvoketjuksi. Arvoketjuun kuuluu sekä tukitoimenpiteitä että perustoimintoja. Näiden toimintojen on tarkoitus tuottaa yritykselle katetta eli arvoa näin ollen tuottojen tulisi olla suuremmat kuin aiheutuneet kustannukset (Porter, M. 1985, 63-67).



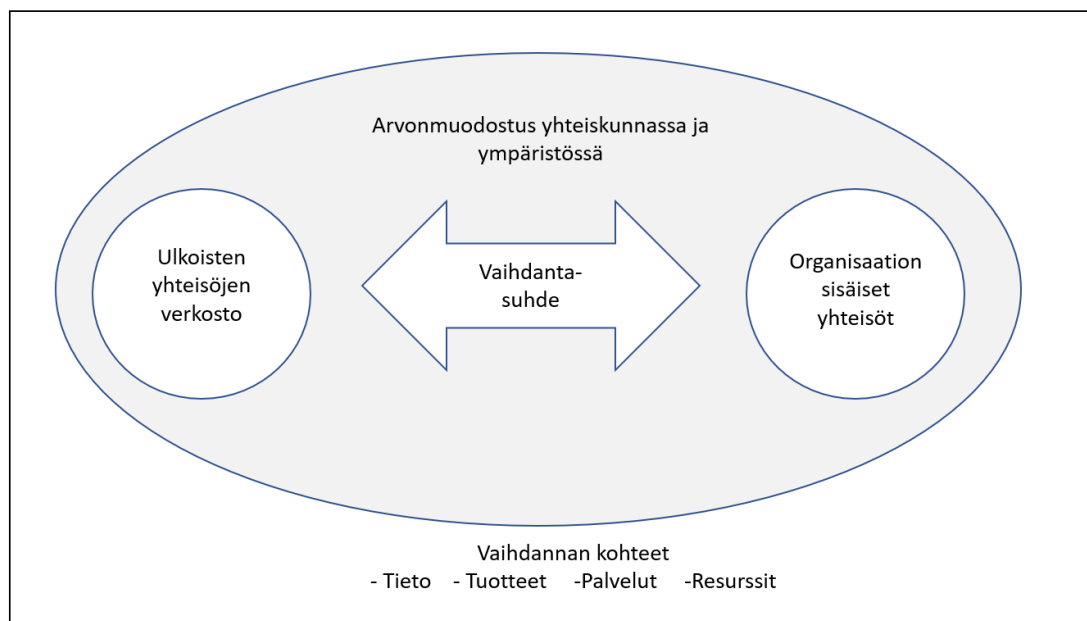
Kuva 4 Yrityksen arvoketju mukailten (Porter, 1985)

Yrityksen tuotanto- ja toimitusketjut eivät kaikilta osin ole arvoketjun kannalta saman arvoisia. Tuotanto- ja toimitusketjut ovat usein yritykselle arvoa tuottavin, kun siinä on mahdollisimman vähän sellaista, joka ei tuota arvoa asiakkaalle. Yrityksen menestyksen kannalta on erittäin tärkeää, että yritys tunnistaa oman arvoketjunsä (Ahonen, J. 2008, 34 – 35)

5.6 Arvoverkko

Arvoketjut ovat rakentaneet ajattelumalliamme viimeiset kolmekymmentä vuotta arvosta ja arvon luomisesta. Tuotteiden ja palveluiden muuttuessa enemmän aineettomiksi arvoketju käsite ei enää ole sopiva menetelmä analysoida arvonlähteitä. Arvoketjusta ollaan nykypäivänä siirtymässä enemmän arvoverkkoon. Yritysten välisillä suhteilla on merkittävä rooli strategian toteutuksessa. Arvoketju ajattelussa painopiste on lopputuote ja ketju on suunniteltu tuottamaan tarvittavat tuotteet tai palvelut ketjussa. Alkupään toimijat tuottavat panoksensa ja siirtävät sen ketjussa eteenpäin asiakkailleen. Arvoketju on lineaarinen ajatusmalli, joka ei ota huomioon erilaisia yritysten välisiä liittoja, kuten kilpailijat, asiantuntijat, yritysverkostot ja muut osapuolet (Peppard, J. 2006, 131).

Arvoverkossa arvo luodaan verkossa olevien yritysten yhdistelmällä. Enää organisaatio ei keskity tuottamaan arvoa vain yhdelle yritykselle vaan ne toimivat osana arvoa luovaa järjestelmää, jossa toimii erilaisia toimijoita, kuten tavaran toimittajat, kumppanit, liittolaiset ja asiakkaat. Näiden kaikkien yhteinen päämäärä on tuottaa verkostoon arvoa. Tulevaisuudessa markkinassa pärjäävät yritykset, joiden johtajat kykenevät johtamaan toisiinsa kytkettyjä organisaatioita. Arvoverkot muodostuvat täydentävistä yritysten välisistä linkeistä ja solmukohdista. Verkossa toimitettu tuote tai palvelu vaatii kahden tai useamman verkossa tuotetun komponentin käyttöä (Peppard, J. 2006, 132). Liiketoiminnan tapahtuessa verkossa korostuu yritysten välisen sujuvan yhteistyön merkitys. Tämä edellyttää organisaatioilta uuden teknologian hyödyntämistä ja vaatii organisaatiolta muuntumiskykyä kehittyä verkostoyhteistyöhön (Malinen P. 2004, 20).



Kuva 5 Yrityksen verkottumisen geneerinen viitekehys (mukaillen Malinen, P. 2004, 26)

Kuvassa 5 on kuvattu yritysten verkottumista. Verkkoon kuuluu yrityksen sisäiset yhteisöt, jotka luovat yrityksen oman sisäisen verkoston. Yrityksen ulkopuolella on joukko ulkoisia yhteisöjä, jotka luovat ulkoisen verkoston. Tähän verkostoon voi kuulua erikokoisia yhteisöjä. Ulkoisia yhteisöjä voivat olla mm. toiset yritykset, yhteistyökumppanit, tutkimus- ja koulutuslaitokset, rahoittajat, viranomaiset sekä erilaiset järjestöt. Sisäisten ja ulkoisten yhteisöjen välille syntyy vaihdantasuhde, joka voi olla tavaran, palvelun tai tiedon vaihtamista toisin sanoen näiden yhteisöjen välillä vaihdetaan arvoa. Sisäinen ja

ulkoinen liiketoimintaverkosto toimii osana ympäröivää yhteiskuntaa ja maailmaa. Tässä kokonaisuudessa syntyy yrityksen kokonaisarvo (Malinen P. 2004, 25).

Arvoverkkojen riski piilee jatkuvasti muuttuvassa taloudellisessa maailmassa. Verkottuneessa yritysmaailmassa verkossa mukana olevat yritykset ovat menestyäkseen joiltain osin riippuvaisia toisista verkon yrityksistä. Menestyäkseen ja tuottaakseen arvoa kaikkien jäsenien tulee ymmärtää missä arvo sijaitsee tässä verkossa ja kuinka arvo on luotu. Yritysten tulee myös ymmärtää miten heidän toiminta vaikuttaa verkkoon ja miten he luovat siihen arvoa. Yritysten tulee tiedostaa miten erilaiset muutokset verkossa vaikuttavat omaan ja muiden yritysten toimintaan verkossa. Jos edellä mainittuja asioita ei tiedosteta ja osata toimia niiden kanssa voi seurauksena olla, että järjestelmä on alttiina hallitsemattomille ulkopuolisille iskuille (Peppard, J. 2006, 133).

5.7 Arvomyynti julkisessa hankinnassa – päällystyshankinnat

Julkisessa hankinnassa on mielestäni paljon potentiaalia arvon luomisessa niin kunnille kuin alan yrityksille. Tällä hetkellä päällystehankintoja tehdään pääsääntöisesti melko lyhyellä tähtämellä, jossain tapauksissa vain yhden vuoden aikajänteellä. Molemmille osapuolille voisi olla arvon ja lisäarvon saamisen kannalta järkevämpää muuttaa hankintaa pidemmän aikavälin hankinnaksi, jolloin molemmat osapuolet voisivat panostaa uusiin innovaatioihin ja erilaisiin tapoihin tehdä sekä tuottaa päällystepalveluita. Kunnilta tämä vaatisi strategisia päätöksiä muuttaa tapaansa ylläpitää kuntansa katuverkostoa ja hankkia katuverkoston arvon ylläpitämiseen kumppaneita, jotka sitoutuvat pitkällä aikavälillä toimimaan yhteistyössä kunnan kanssa.

Arvon luomiseen vaikuttaa tällä hetkellä suuresti kuntien tiukka taloudellinen tilanne, joka ajaa kuntia lyhyen aikavälin optimointiin ja säästötoimiin kaikilla kunnan sektoreilla. Nykytilanteen jatkuessa, että jokaisessa hankinnassa haetaan lyhyellä aikavälillä yksikköhinnaltaan halvinta tuotteen tai palvelun tuottajaa voi olla pitkällä aikavälillä kohtalokkaita seurauksia. Lyhyen aikavälin kustannusoptimointi voi tulla viiden tai kymmenen vuoden aikajänteellä hyvinkin kalliiksi ja kunnan katuverkon arvo menetetään ja syntyy hallitsematon korjausvelka.

Mielestäni kuntien ja julkisten hankintojen tulisi laajentaa katsantokantaansa hankinnoissa. Kaikki valtion ja kuntien rahat ovat loppujen lopuksi verovarjoilla kerättyä rahaa ja tämä on merkittävä osa toimivaa yhteiskuntaa, että meillä on toimiva strategia käyttää

näitä verovaroja yhteiskunnalle arvoa tuottavasti. Kuntien ja valtion tulisi olla merkittäviä osapuolia luomassa arvoa tuottavia arvoverkkoja eri yhteiskunnan aloilla. Toimivat arvoverkot ja arvoketjut ovat avain kestävään yhteiskuntaan. Näissä arvoverkoissa tulee huomioida myös riskit eli jokaisen verkossa olevan osapuolen tulee tunnistaa missä ja miten arvo syntyy verkossa ja mikä on oma rooli arvon tuottamisessa. Jos verkossa kaikki ei tunnista tätä voi yksi verkon osapuoli aiheuttaa koko verkon tuhoutumisen ja verkko on näin altis ulkopuolisille uhkille.

Yrityksen näkökulmasta tulevaisuudessa julkisten hankintojen myynnissä kannattaa panostaa arvoverkkojen luomiseen ja niissä toimimiseen arvoa tuottavana jäsenenä. Huolehdi, että oma verkosto on mahdollisimman arvoa tuottava ja kaikki arvoa syövät toiminnot on karsittu pois. Yritysten kannattaa myös jatkossa miettiä mitkä heidän omista toiminnoistaan on kaikkein arvokkaimpia eli arvoa tuottavampia ja mitkä toiminnot taas voisi mahdollisesti ulkoistaa, jotta ne tuottaisivat vielä enemmän arvoa kuin silloin kun niiden suhteen on omavarainen. Ulkoistamisessa kannattaa aina huomioida riskit haavoittuvuudesta, jos merkittäviä toimintoja ulkoistaa niin tulee pohtia mitä yritykselle tapahtuu, jos ulkoistettu toiminto ei toimi odotetusti tai odotetulla aikataululla.

Myynnillisessä mielessä yritysten kannattaa jatkossa panostaa innovaatioihin ja uuteen tapaan tehdä ja tuottaa palveluita markkinoille. Tulevaisuudessa yritykset, jotka onnistuvat innovoinnissa ja symbolisten arvojen luomisessa asiakkailleen tulevat pärjäämään markkinassa.

6 YRITYSESITTELY

6.1 NCC Industry Oy Suomi

Tämän työn tilaaja on NCC Industry Oy Suomen asfalttiliiketoiminta. NCC Industry Oy liiketoimintoihin kuuluu kiviainesten- ja asfaltintuotanto sekä paalutus ja teiden päällystäminen. NCC Industry Oy on jaettu Asphalt-, Hercules- (paalutustoiminta) ja Stone Materials divisiooniin. NCC Industryn osuus konsernin liikevaihdosta on noin 20 prosenttia. Sen asema on erittäin vahva Pohjoismaiden markkinoilla. Kaikessa toiminnassa panostetaan kestäväen kehityksen mukaisiin ratkaisuihin (www.ncc.fi).

6.2 Arvot, visio ja tavoitteet

NCC:n kaikkea toimintaa ohjaa vahvasti yrityksen arvot, jotka ovat rehellisyys, kunnioitus, luottamus ja edistyksellisyys. Arvot ohjaavat niin yrityksen sisäistä toimintaa kuin toimintaamme asiakkaiden suuntaan. Toiminnassamme asiakkaiden suuntaan olemme rehellisiä, toimimme vastuullisesti ja annamme vain lupauksia, joihin asiakas voi luottaa. Tärkeä osa asiakassuhdetta on asiakkaan kunnioitus ja luottamus. Pyrimme tuottamaan asiakkaalle hyvää laatua, korkealla moraalilla ja kestäväen kehityksen periaatteita noudattaen. Arvoista edistyksellisyys tulee olemaan tämän työn innoittaja. Edistyksellisyydellä tarkoitetaan rohkeutta kokeilla uusia ajattelu- ja työskentelytapoja sekä pyrkiä tekemään kehitystyötä yhdessä asiakkaidemme ja sidosryhmiemme kanssa. (NCC toimintajärjestelmä)

NCC:n visio on uudistaa toimialaansa ja tarjoaa ylivoimaisia kestäväen kehityksen mukaisia ratkaisuja. NCC:n tavoitteena on olla vastuullinen yritys, joka tuottaa asiakkailleen tarkoituksenmukaisia, kustannustehokkaita ja laadukkaita ratkaisuja, jotka tuottavat lisäarvoa ja edistävät kestäväen kehitystä. NCC:llä on pyrkimys olla asiakkailleen halutuin kumppani.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimuksen tavoite

Työssäni on tarkoitus tutkia voiko julkisen hankintalain piirissä toteutettavassa päällystyshankinnassa hankinta kilpailuun osallistuva urakoitsija tuottaa arvoa tai lisäarvoa työn tilaajalle julkisen hankintalain puitteissa ja miten tilaaja kokee erilaiset arvot. Työssä pyrittiin selvittämään, myös minkälaista arvoa tai palvelua kunnat olisivat valmiit hankkimaan tai käyttämään hoitaakseen kuntansa katuverkon päällysteiden ylläpidon. Kyselyssä selvitettiin, miten kunnat ovat nyt hankkineet päällysteet.

Työn tavoitteena on tuottaa NCC Industry Oy:n myyntiorganisaatiolle tietoa, miten NCC voi palvella paremmin julkisen hankintalain piirissä olevia asiakkaita ja tuottaa heille tarpeiden mukaisia ja nykyaikaisia tuotteita ja palveluita.

7.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkittava joukko on valittu Suomen kunnista, joissa teetetään päällystyshankintoja. Tutkittava joukko on rajallinen, koska koko asfalttiala on Suomessa verrattain pieni ja julkisen puolen tilaajia ei ole määrällisesti monta. Käytännössä valtion töillä on Suomessa yksi julkinen tilaaja. Tutkimusta ei siis voitu kohdentaa valtion julkisiin hankintoihin, joten tutkimus kohdennettiin Suomen suurimpiin kuntiin ja niissä päällystehankinnoista vastaaviin henkilöihin.

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää puoltaa laajalla maantieteellisellä alueella oleva tutkittava joukko ja rajalliset resurssit esimerkiksi teemahaastattelun tekemiseen. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä ongelmaksi voi muodostua, että tutkittava joukko on rajallinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava joukko pitäisi olla suurehko tai suuri. Tutkittavaa aineistoa pitäisi olla paljon, jotta tehtävät analyysit olisivat luotettavia. Valitsemastani tutkimuskohteesta saa vain rajallisen tutkimusjoukon, koska asfalttialan palveluita tilaavia julkisen sektorin tahoja ei ole Suomessa kuin tietty määrä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin lomakkeella toteutettava kyselytutkimus, koska haluttiin tutkia asiaa tilastollisesti. Kyselytutkimuksessa kysyjä esittää kysymykset sanallisesti ja vastaukset esitetään numeraalisesti. Sanallisia vastuksia voidaan käyttää täydentämään

numeraalisia vastauksia tai silloin, jos asiaa ei voi ilmaista numeraalisesti (Vehkalahti, K. 2008, 13).

7.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetyt menetelmät ovat täsmällisiä ja laskennallisia usein tilastollisia menetelmiä. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään usein ihmistieteiden tutkimuksessa (Hirsjärvi, S. 2007, 135 – 136).

Määrällisessä tutkimuksessa kerätään empiiristä havaintoaineistoa. Määrällisellä tutkimuksella pyritään selittämään, kuvamaan, kartoittamaan, vertailemaan tai ennustamaan ihmistä tai luontoa koskevia ominaisuuksia tai ilmiöitä. Havaintoaineistoa voidaan kerätä haastattelemalla tai kyselyillä (Vilka, H. 2007, 19).

Määrällisellä tutkimuksella voidaan selvittää lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Tutkimus vaatii suurta ja edustavaa otosta tutkittavasta kohteesta. Määrällinen tutkimus toteutetaan yleensä käyttämällä standardisoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällisessä tutkimuksessa selvitetään asioiden riippuvuussuhteita ja tutkittavassa kohteessa tapahtuneita muutoksia. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei pystytä yleensä selvittämään asioiden syitä (Heikkilä, T. 2005, 16).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään johtopäätöksiä aikaisemmista tutkimuksista, hyödynnetään aikaisempia teorioita, määritellään käsitteet ja tehdään hypoteeseja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeä määrittää teoria ja käsitteet, koska ne toimivat kommunikoinnin nopeuttajana tutkijoiden välillä (Hirsjärvi, S. 2007, 136 - 139).

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yksi tutkimusmenetelmä on kyselytutkimus. Sillä yleensä kerätään tietoa yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa kysyjä esittää kysymykset vastaajalle kyselylomakkeen välityksellä ja vastaaja vastaa kysymykseen ilman haastattelijan apua (Vehkalahti, K. 2008, 11).

7.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimustulokset kerättiin vakiomuotoisilla suljetuilla kysymyksillä, jota täydennettiin muutamilla rajaavilla ja tarkentavilla avoimilla kysymyksillä. Kyselytutkimuksen kysymykset on esitetty liitteessä 2. Kysymykset laadittiin Surveypal-kyselytyökalulla ja lähetettiin valitulle tutkimusjoukolle sähköpostitse, jonka mukana lähetettiin saatekirje. saatekirje on esitetty liitteessä 1. Kyselyyn vastattiin sähköisellä lomakkeella. Tiedon keruuseen vakiomuotoinen lähetettävä kysely on kustannustehokas tapa kerätä tutkimusaineistoa. Vakiomuotoisessa ennalta määrätyissä kysymyksissä voi tulla ongelmaksi, että jotain asiakkaan kokemaa tärkeää arvoa ei kysymyksissä tule esille.

Kysymykset laadittiin yhdessä NCC myyntiorganisaation kanssa niin, että ne vastaisivat tutkimuksen tavoitetta mahdollisimman tarkasti ja saimme laadukkaita vastauksia. Kysymykset luokiteltiin seuraavasti.

- taustoittavat kysymykset
- aikaisempi hankintatapa
- arvokokemus ja arvovalinta
- tuotevalinta
- uusien ja erilaisten palveluiden kiinnostavuus

Kysely kohdennettiin ensisijaisesti Suomen sataan suurimpaan kuntaan, jotta tutkittavaa joukkoa saatiin suuremmaksi, lähetettiin kyselyitä satunnaisotannalla muutamaa pienempään kuntaan. Kysely lähetettiin yhteensä sataan kahteenkymmeneen kuntaan ja niissä kysely lähetettiin kolmellesadalle kahdellekymmenelleviidelle henkilölle. Henkilöt olivat kunnan teknisiä johtajia, päällystehankinnoista tai päällystystöistä vastaavia henkilöitä, joille kysely lähetettiin.

Kysely toteutettiin loka - marraskuussa 2019. Kyselyyn vastasi 73 henkilöä. Valmiita vastauksia saatiin 71, jotka voitiin ottaa mukaan tulosten analysointiin. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui tällöin 22 %. Kysely toteutettiin Surveypal-ohjelmalla ja tulosten analysoinnissa käytettiin apuna ohjelman raportointityökalua, joka muodostaa prosentuaalisia vastauksia pylväsdiagrammeina. Avoimet tarkentavat vastukset luokiteltiin.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

8.1 Analysointi

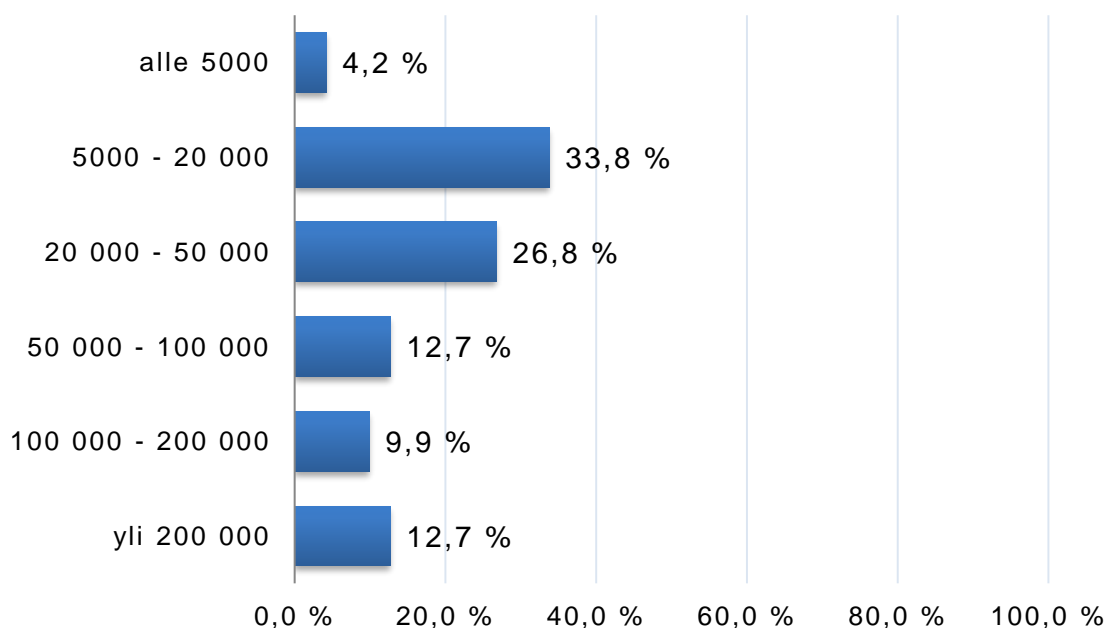
Tutkimuksen analyysimenetelmäksi on valittu tilastollisesti kuvaava analyysi. Tilastollisesti kuvaavassa analyysissä tutkimusaineistoa kuvataan tilastollisesti ja havainnollistetaan graafisesti. Tilastollisella analyysillä voidaan aineistosta todeta ilmiöiden määriä, yleisyyttä, jakautumista ja jäsentymistä luokkiin. (Jyväskylän Yliopisto).

Määrällisessä tutkimuksessa selvitetään tutkittavasta aiheesta määriä, riippuvuuksia ja syyseuraussuhteita. Tilastollisessa analyysissä saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. Analyysissä saadut tilastolliset jakaumat toistuvat ja vastaavat perusjoukon jakaumia. Tutkimus toteutetaan yleensä otantatutkimuksena, jossa tutkitaan suppeaa osaa perusjoukosta ja otoksesta tehdään perusjoukkoa koskevia johtopäätöksiä (Kananen, J. 2011, 85).

8.1.1 Vastaajien taustatiedot

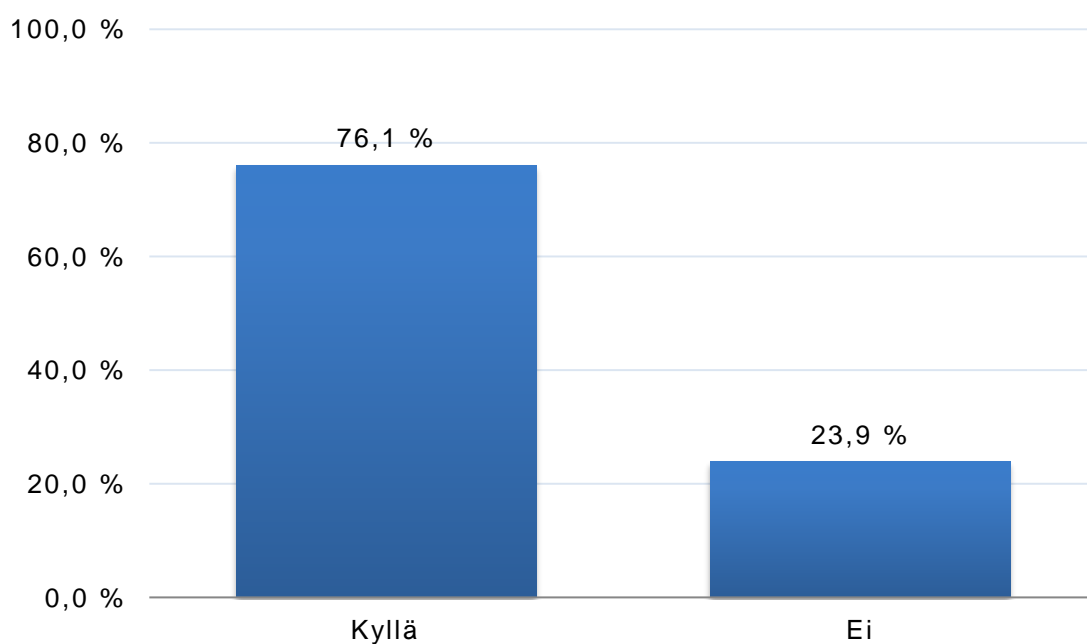
Kyselyyn vastaajat vastasivat kuntansa edustajina ja taustatiedot koskivat kunnan asukaslukua, onko kunnalla päästötavoitteita CO₂ päästöjen vähentämisestä ja onko kunta mukana Kohti hiilineutraalia kuntaa hankkeessa (HINKU).

Vastaajista suurin osa (64,79 %) edusti alle 50 000 asukkaan kuntaan (kuvio 1). Kuntaliiton tilaston mukaan Suomessa on 2018 vuoden lopussa ollut 311 kuntaa, joista alle 50 000 asukaan kuntia on ollut 290 (93 %). Vastaajat jakautuvat melko tasoisesti kuntakoon mukaan, koska kysely kohdennettiin pääasiassa sataan suurimpaan kuntaan.

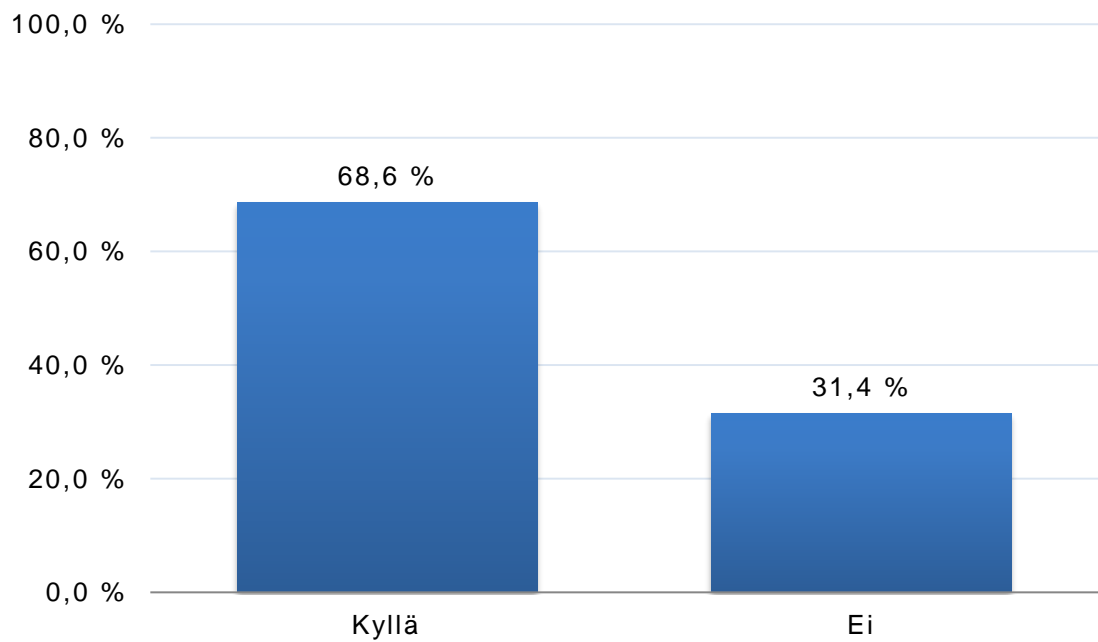


Kuvio 1 Kunnan asukasluku vuonna 2019.

Tutkimuksen perusteella yli kahdella kolmasosalla kunnista on joko CO₂ päästötavoite tai ne kuuluvat Kohti hiilineutraalia kuntaa hankkeeseen (HINKU) (kuvio 2 ja 3). Näistä vastauksista voidaan päätellä, että kunnalla on tavoitteita hankinnoissa ottaa huomioon ostettavan tuotteen tai palvelun mahdollinen hiilijalanjälki.



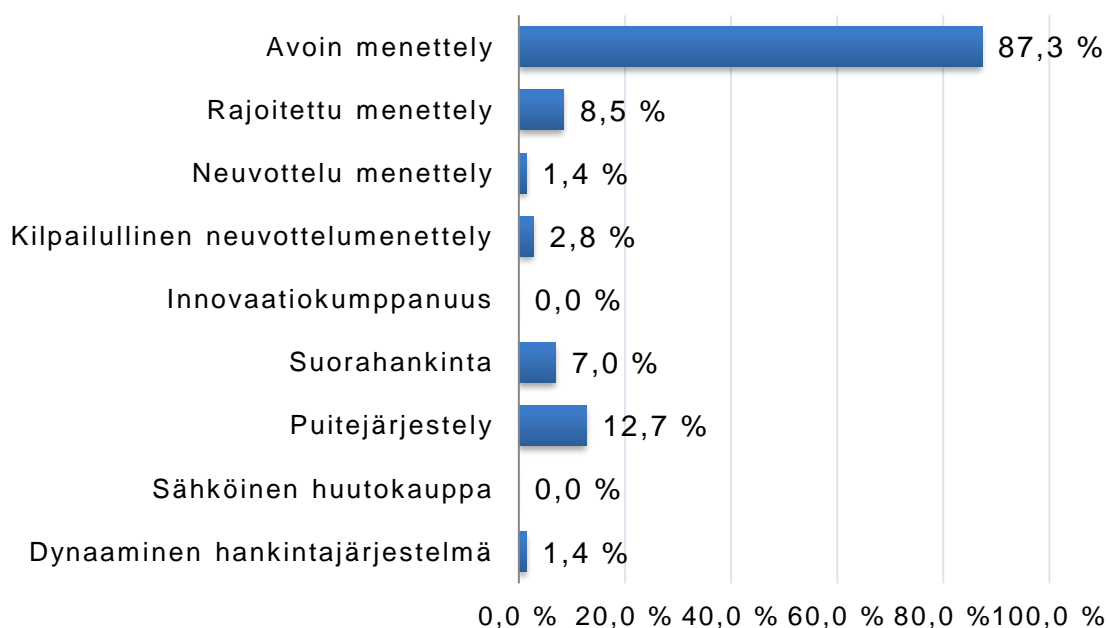
Kuvio 2 Onko kunnalla CO₂ päästötavoitetta.



Kuvio 3 Onko kunta mukana Kohti hiilineutraalia kuntaa hankkeessa (HINKU).

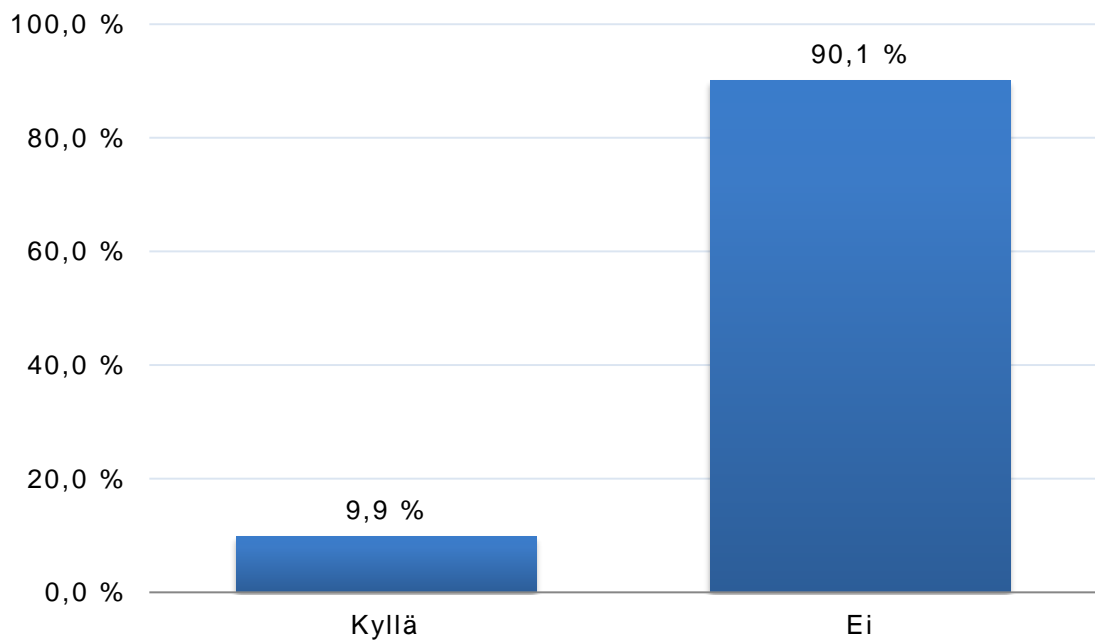
8.1.2 Nykyinen päällysteiden hankintatapa

Tutkimuksessa kartoitettiin kunnan nykyistä tapaa hankkia kunnan katuverkon päällysteet. Kysymyksessä annettiin vaihtoehtoisiksi kaikki julkisen hankintalain antamat mahdollisuudet hankkia tuotteita ja palveluita. Vastauksissa yleisimmäksi tavaksi hankkia katuverkon päällysteet nousi avoin menettely. Osa kunnista oli jonkin verran käyttänyt rajoitettua menettelyä sekä puitejärjestelyä. Muita mahdollisuuksia oli käytetty hyvin vähän tai ei lainkaan (kuvio 4).



Kuvio 4 Nykyinen kunnan päällysteurakan hankintatapa.

Tarkentavana kysymyksenä esitettiin, onko kunta käyttänyt jotain muuta valintaperustetta hankinnoissa kuin halvinta hintaa. Yli 90 % oli tehnyt valinnan halvimman hinnan perusteella eli ei ollut käyttänyt muuta valintaperustetta (kuvio 5). Vastauksissa vahvistui menettelytavan valinta, eli avoin menettely. Avoin menettely on yleisin tapa suorittaa julkinen hankinta ja se soveltuu sinänsä hyvin päällystyshankintojen tekemiseen, koska palvelun tarjoajia on markkinoilla suhteellisen vähän niin tarjouksia ei ole odotettavissa suurta määrää. Halvin hinta on selkeä ja helppo tapa tehdä hankinta. Toisaalta, koska tarjoajia on yleensä päällystysurakoissa melko vähän voisi hankintayksiköllä olla resursseja vertailla tarjoajia muillakin perusteilla kuin hinnalla. Tällöin voitaisiin saada kunnan kannalta ympäristöystävällisempiä, laadukkaampia ja elinkaareltaan pidempiä ratkaisuja.



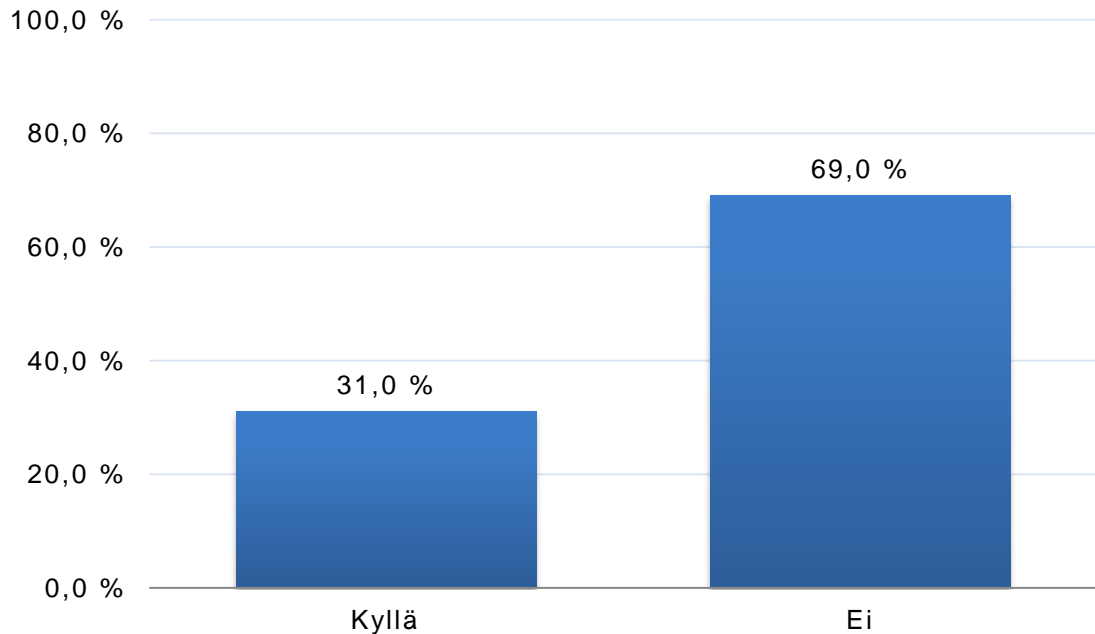
Kuvio 5 Onko hankinta perustunut halvimpaan hintaan vai ei.

Valintaperustetta tarkennettiin tutkimuksessa avoimella kysymyksellä. Vastaajilta kysyttiin mitä valintaperustetta olivat käyttäneet, jos vastasivat ”kyllä”. Avoimia vastauksia saatiin viisi kappaletta. Vastauksissa tuli ilmi, että muina valintaperusteina on käytetty laatua, ympäristöystävällisyyttä, taloudellista vakavaraisuutta, vaatimuksenmukaisuutta ja vastaavuutta hankinnan luonteeseen sekä pitkäaikainen yhteistyö ja toimivuus. Osassa vastauksissa tuli ilmi, että vaihtoehtoinen valintaperuste on ollut halvimman hinnan kanssa osittaisena valintaperusteena.

Nykyistä hankintatapaa kartoitettiin kysymällä vastaajilta ovatko käyttäneet päällystyshankinnoissa ulkopuolista asiantuntijaa. Tätä kysymystä tarkennettiin vielä jatko kysymyksillä. Jos vastaaja vastasi, ettei kunta ollut käyttänyt ulkopuolista asiantuntijaa niin kokevatko he, että se voisi tuoda heille lisäarvoa tai helpottaa hankintaprosessia. Jos vastaaja vastasi kyllä, he ovat käyttäneet kysyttiin, ovatko he olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Vastaajista 69 %:a ei ollut käyttänyt ulkopuolista asiantuntijaa päällystyshankinnoissa (kuvio 6). Näistä vastaajista 30 % koki, että ulkopuolisesta asiantuntijasta voisi olla heille apua tai lisäarvoa.

Vastaajista 31 %:a oli jossain vaiheessa käyttänyt ulkopuolista asiantuntijaa päällystys-hankinnoissa (kuvio 6). Näistä vastaajista 72,2 %:a oli tyytyväisiä saamaansa ulkopuolisen asiantuntijan palveluun.



Kuvio 6 Kuinka moni kunta on käyttänyt ulkopuolista asiantuntijaa päällystyshankinnoissa.

Tuloksista voidaan päätellä, että toistaiseksi ei ole kovin yleistä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa hankintaprosessissa. Toisaalta taas ne, jotka olivat käyttäneet ulkopuolista asiantuntijaa, kokivat saamansa palvelun pääsääntöisesti hyödyllisenä. Ulkopuoliselle asiantuntemukselle voisi olla kuntamarkkinassa oikein kunnan tarpeisiin räätälöitynä tarvetta ja kysyntää.

8.1.3 Arvokokemus ja arvovalinnat

Hankintaorganisaation arvokokemusta ja arvovalintoja kartoitettiin kysymällä valmiista vastausvaihtoehdoista mitkä seuraavista asioista tuottaisi kunnalle lisäarvoa.

- vaihtoehtoiset urakkamallit (Innovaatiokumppanuus, allianssimalli, huolenpitosopimus)
- pitkäkestoiset urakat (urakka-aika 3-7 vuotta)
- vähäpäästöisyys

- Hiilineutraalius
- Elinkaareltaan pidempi aikaiset päällysteet
- Hiljaiset päällysteet
- Tietoisuus kuntanne katuverkon tilasta (katuinventointi)
- Nolla tapaturmaa kunnallenne urakoivilla yrityksillä
- Katuverkon turvallisuus kadun käyttäjille
- ohuet päällysteet (25 – 30 mm)
- urakoitsijan toiminnan läpinäkyvyys
- urakoitsijan eettiset pelisäännöt ja yritysvastuu
- urakka kohtainen päästölaskelma

Kaikki esitetyt vaihtoehdot saivat vastauksia. Eniten arvoa tuottavaksi kunnat kokivat elinkaareltaan pidempiaikaiset päällysteet. Vaihtoehto sai kannatusta 68,6 %:a. Seuraavat kolme vaihtoehtoa saivat kannatusta reilut 55 %:a.

- pitkäkestoiset urakat (urakka-aika 3-7 vuotta) 57,1 %
- katuverkon turvallisuus kadun käyttäjille 55,7 %
- urakoitsijan toiminnan läpinäkyvyys 55,7 %

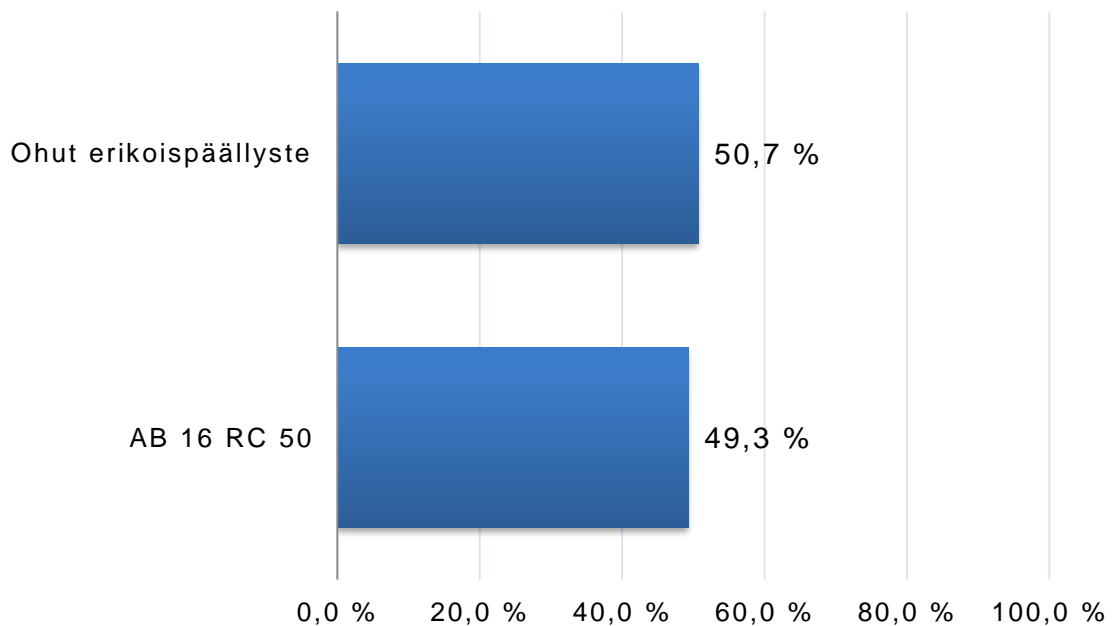
Vähiten arvoa tuottavaksi vaihtoehdoksi koettiin ohuet päällysteet (25 – 30 mm). Tämä vaihtoehdon valitsi vain 5,7 %:a vastaajista.

Kysymystä ” Koetteko, että jokin seuraavista voisi tuottaa kunnallenne lisäarvoa?” täydennettiin avoimella kysymyksellä, jossa vastaaja voi täydentää listaa, jos hänen mielestään listalta puuttuu jokin heille tärkeä lisäarvo. Tähän täydentävään avoimeen kysymykseen saatiin kaksi avointa vastausta. Näissä vastauksissa ei tuotu uusia arvoja tai lisäarvoja esille. Vastauksissa kuvattiin, miten kunnassa tällä hetkellä toimitaan.

Kysymyksessä numero kahdeksan pyydettiin valitsemaan edellisen kysymyksen ennalta esitetystä arvoista kunnalle kolme merkityksellisintä arvoa. Vastaajaa pyydettiin numeroimaan valinnat yhdestä kolmeen. Tässä kysymyksessä eniten vastauksia sai ensimmäisenä valintana elinkaareltaan pidempiaikaiset päällysteet. Vastaajista 32,9 %:a koki tämän eniten arvoa tuottavaksi. Toisena valintana eniten vastauksia sai pitkäkestoiset urakat sekä elinkaareltaan pidempiaikaiset päällysteet. Molemmat saivat valintoja 20,6 %:a. Kolmantena vaihtoehtona eniten vastauksia sai katuverkon turvallisuus kadun käyttäjälle. Tämä koki 19,4 %:a vastaajista tärkeäksi arvoksi.

8.1.4 Tuotevalinta

Kyselyssä vastaajille esiteltiin kaksi erilaista tuotetta, jotka kysymyksessä kerrottiin olevan saman hintaisia euroa per neliö, jolloin suljetaan hinnan vaikutus valintaan pois. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan jompikumpi tuote kunnan katuverkon päällysteeksi. Valittavana oli ohut päällyste tuote, jonka paksuus on 15 – 30 mm tai asfalttibetoni AB 16 RC 50 tuote, jossa on massan määrästä 50 % kierrätettyä uusioasfalttirouhetta. Kysymyksen vastaukset jakoutuivat lähes tasan, kuten kuviosta 7 voidaan todeta. Ohut päällysteen valitsi 50,7 % vastaajista ja AB 16 RC 50 tuotteen 49,3 %:a vastaajista.



Kuvio 7 Päällyste tuotteen valinnan jakautuminen

Kysymykseen esitettiin avoin jatkokysymys, jossa vastaajaa pyydettiin perustelemaan vastauksensa. Avoimen kysymyksen vastaukset luokiteltiin kuuteen eri luokkaan. Avoimia vastuksia saatiin yhteensä 58 kappaletta. Vastaukset jakoutuivat taulukon 1 mukaisesti.

Luokka	Vastaukset (kpl)
Tekninen ominaisuus	12
Laatu	9
Ympäristöystävällisyys	17
Taloudellisuus	8
Innovatiivisuus	2
Muu syy	10
YHTEENSÄ	58

Taulukko 1 Kysymyksen 9 vastausten luokittelu

Vastaajille suurin merkitys oli tuotteen ympäristöystävällisyydellä. Tähän luokkaan luokiteltiin kaikki vastaukset, joissa tuotiin esiin kierrätys, uusiokäyttö, päästöt tai viitain jollain tavalla ympäristö asioihin.

8.1.5 Uusien ja erilaisten palveluiden kiinnostavuus

Viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajien kiinnostusta uusia ja erilaisia palveluita kohtaan. Kysymyksessä kysyttiin asteikolla 1 – 5 kuinka kiinnostavina vastaaja koki seuraavat palvelut.

- Katuverkon inventointi ja toimenpidesuunnittelu
- Innovaatiokumppanuus
- Asiantuntijapalvelu urakoitsijalta
- Suunnittele ja toteuta

Jokaisesta palvelusta kyselyssä oli lyhyt kuvaus mitä kukin palvelu sisältää.

Katuverkon inventointi ja toimenpidesuunnittelu

”Urakoitsija tai asiantuntija inventoi kunnan katuverkon päällysteet joko kokonaan tai sovituilta osin ja tekee inventoinnin pohjalta kirjallisen raportin katuverkon päällysteiden nykytilasta sekä esittää erilaisia vaihtoehtoja kunnan katuverkon tilan ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi.”

Innovaatiokumppanuus

”Kunta teettää markkinakartoituksen, minkä pohjalta aloitetaan julkinen hankinta innovaatiokumppanuus menettelyllä.”

Asiantuntijapalvelu urakoitsijalta

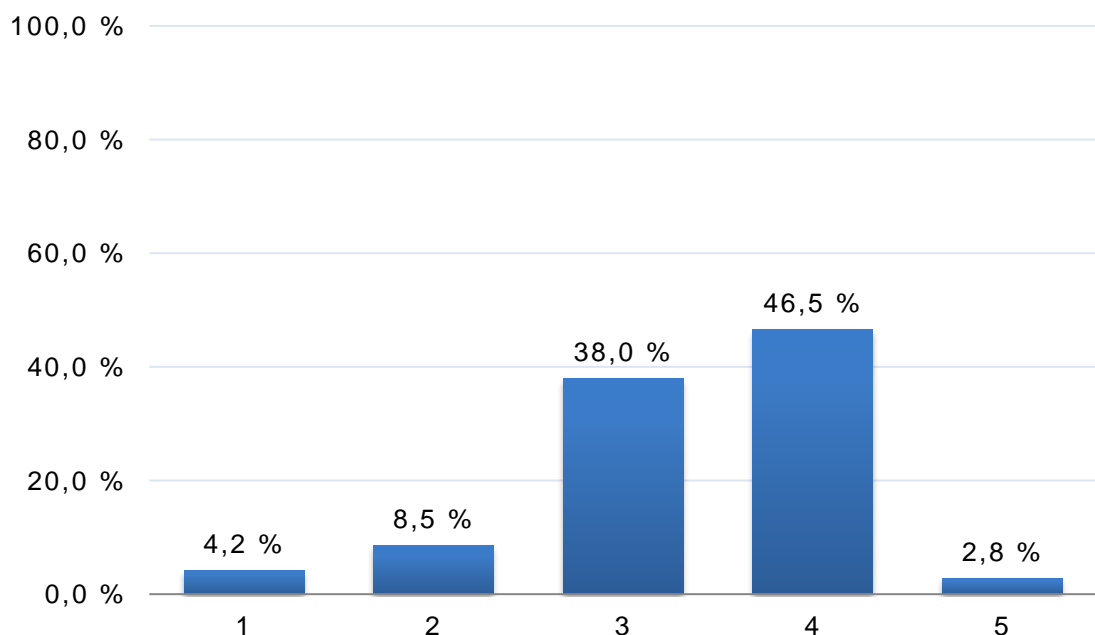
”Urakoitsija antaa asiantuntemustaan kunnan käyttöön ja käydään julkisen hankintalain antamissa rajoissa vuoropuhelua (markkinakartoitus, tietopyyntö, hankinta-asiakirjojen kommentointi, tapaaminen).”

Suunnittele ja toteuta

”Kunta hankkii päällystystyön kokonaisuutena, mikä sisältää päällysteiden suunnittelun ja toteutuksen. Kunta voi asettaa esimerkiksi laatu- tai palvelutaso kriteereitä.”

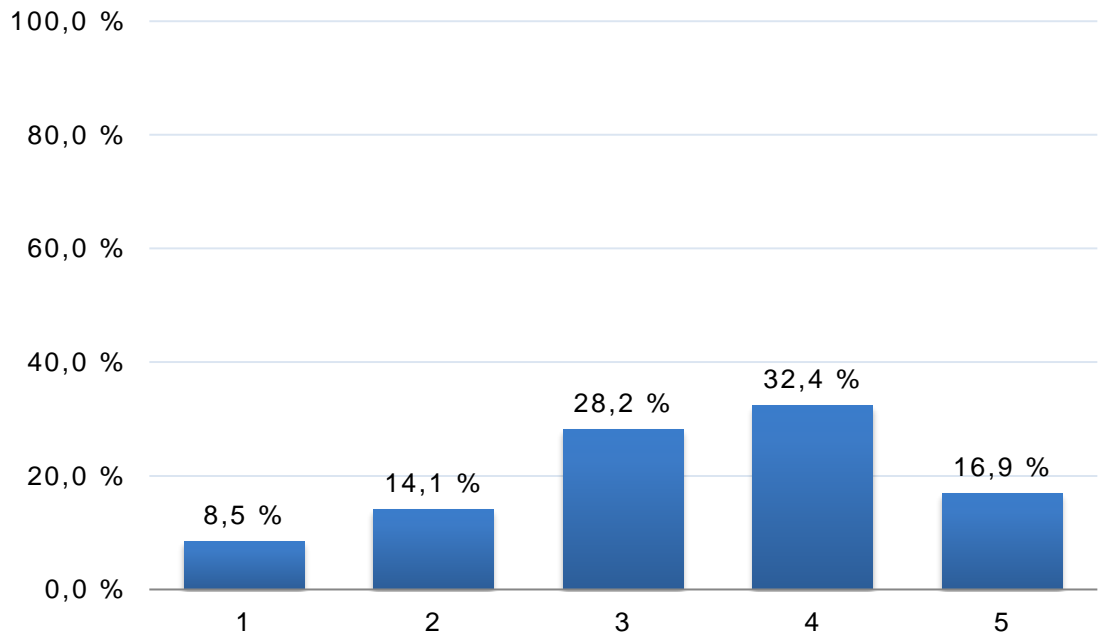
Vastaajien kiinnostus eri palveluita kohtaan asettui asteikolla 3 – 4:n väliin. Suurimman kiinnostuksen kohteena olivat katuverkon inventointi ja toimenpidesuunnittelu sekä asiantuntijapalvelu urakoitsijalta. Näissä kiinnostus oli tasolla 3,35. Vähiten kiinnostusta sai osakseen innovaatiokumppanuus pisteillä 2,99. Suunnittele ja toteuta oli tasolla 3,04.

Jokainen palvelu sai vastaajilta pisteitä yhden ja viiden väliltä. Yksittäisiä kysymyskohtaisia tuloksia tarkasteltaessa eniten kiinnostusta on herättänyt asiantuntijapalvelu urakoitsijalta (kuvio 8).



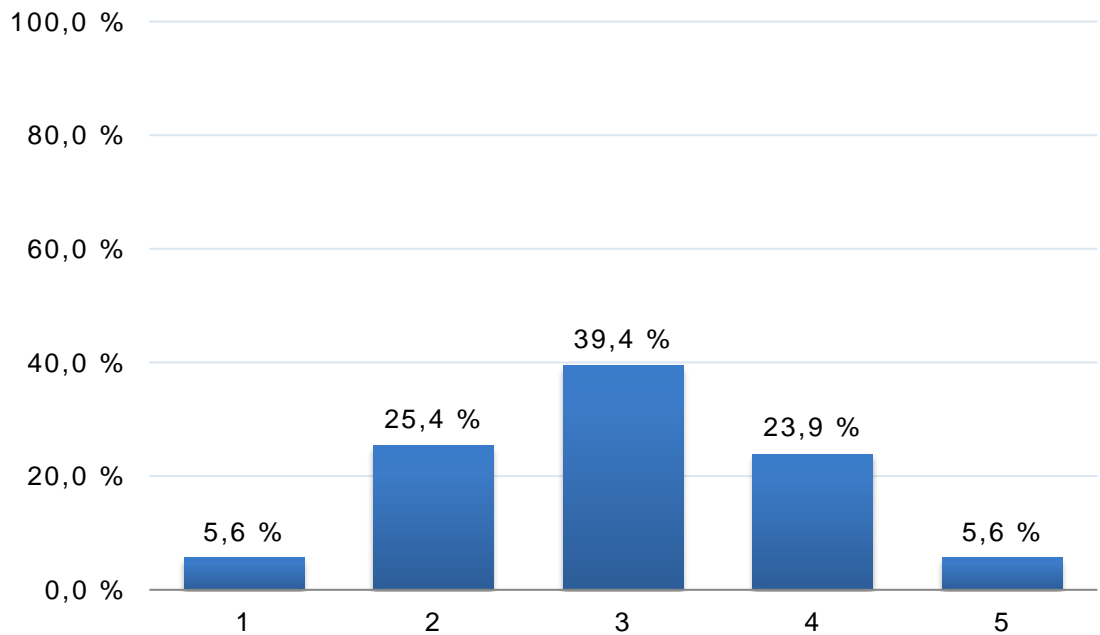
Kuvio 8 Vastausten jakautuminen palvelussa asiantuntijapalvelu urakoitsijalta

Saman keskiarvon 3,35 saanut palvelu katuverkon inventointi ja toimenpidesuunnittelu vastaukset jakautuivat asteikolla suuremmalla hajonnalla (kuvio 9).

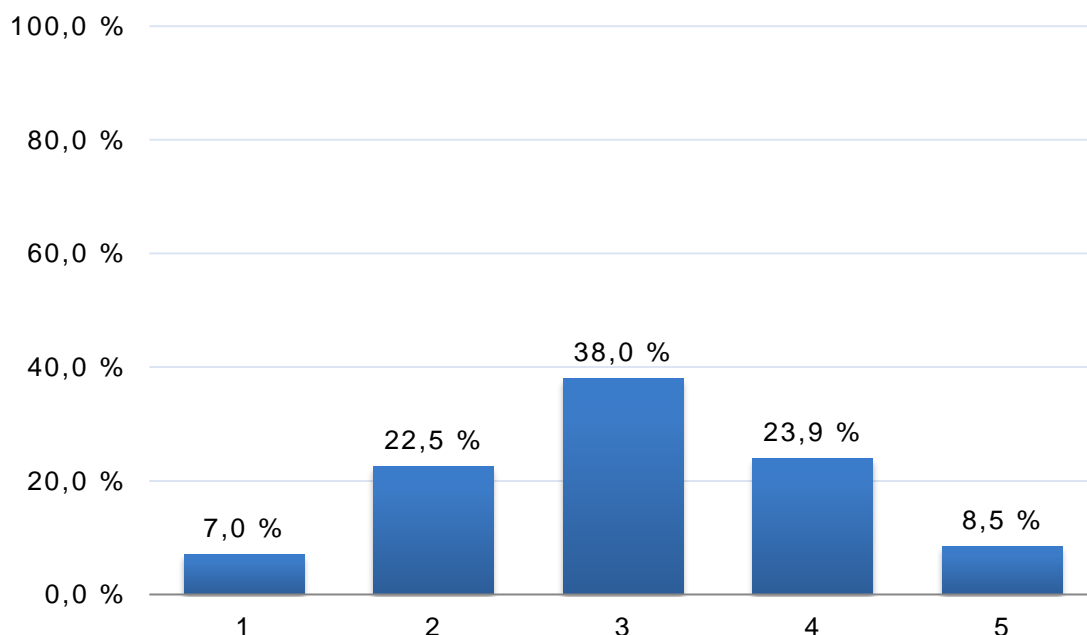


Kuvio 9 Vastausten jakautuminen palvelussa katuverkon inventointi ja toimenpidesuunnittelu

Palveluissa innovaatiokumppanuus sekä suunnittele ja toteuta vastaukset jakautuivat normaalijakauman mukaan niin, että jakauman huippu asettui molemmissa palveluissa lähelle kolmea (kuvio 10 ja 11).



Kuvio 10 Vastausten jakautuminen palvelussa innovaatiokumppanuus



Kuvio 11 Vastausten jakautuminen palvelussa suunnittele ja toteuta

Normaalijakaumassa isoa joukkoa tutkittaessa mitattavat asiat jakautuvat sattumanvaraisesti niin, että syntyy kellomainen normaalijakauma, jota kutsutaan myös Gaussin käyräksi. Normaalijakaumassa valtaosa vastauksista keskittyy keskiarvon lähelle ja keskiarvosta ylös ja alas poikkeamia on suunnilleen saman verran (Tilastokoulu.stat.fi).

8.1.6 Johtopäätökset

Tämän työn tutkimusongelma oli, miten kunnille voidaan tuottaa arvoa tai lisäarvoa päällystehankinnoissa ottamalla huomioon julkisen hankintalain asettamat ehdot? Saaduissa vastauksissa näkyy, että tällä hetkellä kaikki kyselyyn vastanneet kunnat hyödyntävät melko suppeasti julkisen hankintalain antamia mahdollisuuksia kilpailuttaa päällystysurakoita. Valtaosa vastanneista kunnista kilpailuttaa päällystyshankinnat avoimen menettelyn kautta ratkaisuperusteena halvin hinta.

Arvoa tai lisäarvoa kartoittavissa kysymyksissä tuli esille, että kunnilla on hankinnoissa tavoitteena saada laadukkaita, pitkä ikäisiä, ympäristöystävällisiä ja teknisesti toimivia päällysteitä, joiden tulisi olla taloudellisesti kannattavia kunnalle hankkia. Tässä kyselyssä ei kartoitettu kuinka paljon kunnat ovat valmiita todellisuudessa panostamaan han-

kintatavan muuttamiseen ja saavuttaakseen heille merkityksellisiä arvoja. NCC:n näkökulmasta jatkossa myynnillisiä ponnisteluja kannattaisi kohdentaa kunnille merkityksellisten arvojen ja lisäarvojen myyntiin ja markkinointiin. Jokaisen kyselyssä esitetyn arvon voi muuttaa kunnalle rahaksi ja sitä kautta viedä kunnan strategiaan ja määrärahabudjetteihin.

Kyselyssä kartoitettiin myös kunnan kiinnostusta erilaisiin palveluihin. Tällä hetkellä valtaosa kunnan päällystehankinnasta on tuotteen ostamista. Kyselyssä kuitenkin tuli esille, että tulevaisuudessa kunnilla voisi olla kiinnostusta ostaa tuotteen sijaan jotain palvelua, joka joko sisältää myös tuotteen tai auttaa heitä hankkimaan heille juuri heidän tarpeitaan vastaavan tuotteen.

Tuotevertailussa tuli esille, että vastaaja kunnat jakautuvat kolmeen osaan. Osa kunnista on kiinnostuneita uusista innovatiivisista tuotteista. Osa taas suhtautuu neutraalisti tai hieman varauksellisesti uusiin tuotteisiin, mutta on kuitenkin kiinnostunut saamaan lisää tietoa uusista tuotteista. Loput ovat perinteisten tuotteiden kannattajia ja suhtautuvat asiaan enemmän taloudellisesta näkökulmasta ja haluavat ostaa vain halvinta tuotetta näkemättä mahdollisia elinkaari hyötyjä pitkällä aikavälillä.

8.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti oli hyvä. Tutkimuskysymyksiin saatiin niitä vastauksia, joita oli ajateltu. Kyselyyn vastanneet olivat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla kuin kysymysten kirjoittaja. Kysymykset mittaavat niitä asioita, joita oli kyselyssä tarkoitus mitata.

Tutkimus on myös reliaabeli, koska tutkimus voidaan toistaa. Suomessa tutkimus voidaan toistaa uudelleen kysymällä samat kysymykset, joko samoilta kunnilta tai eri kunnilta. Vastaukset voivat vaihdella, jos tutkimus tehdään, vaikka viiden tai kymmenen vuoden kuluttua, koska kysymysten vastuksiin vaikuttaa vallitseva lainsäädäntö. Tutkimus on toistettavissa myös toisessa maassa, mutta tällöin vastauksiin voi vaikuttaa sen maan yleinen arvo käsitys sekä lainsäädäntö, jossa tutkimus tehtäisiin. Tutkimustulosten reliabiliteettiin vaikuttavat eri ihmisten arvokäsitykset ja lainsäädännön asettamat rajoitteet.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten NCC voi tuottaa arvoa tai lisäarvoa kunta asiakkaille julkisen hankintalain piirissä olevissa hankinnoissa ja kehittää omaa myyntiprosessiaan kunta asiakkaiden suuntaan. Työn tutkimusongelmana oli, miten kunnille voidaan tuottaa arvoa tai lisäarvoa päällystehankinnoissa ottamalla huomioon julkisen hankintalain asettamat ehdot?

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin hankintalakia, innovaatiokumppanuutta sekä arvomyyntiä. Näistä pyrittiin löytämään mahdollisuuksia arvon tuottamiseen julkisen hankintalain piirissä toimivalle kunta asiakkaalle. Uusi hankintalaki antaa asiakkaalle enemmän mahdollisuuksia hankkia itselleen omia arvojaan tukevia tuotteita ja palveluita kuin aikaisempi hankintalaki. Jos asiakas haluaa hyödyntää monipuolisesti hankintalain suomia mahdollisuuksia niin hankintalaki antaa mahdollisuuden hankkia tuotteita ja palveluita muillakin kriteereillä kuin halvimalla hinnalla. Hankintaan on mahdollista ottaa mukaan ympäristö-, laatu-, elinkaari-, tai turvallisuusnäkökohtia. Hankintayksikkö voi halutessaan kehittää yritysten kanssa yhteistyössä, vaikka kokonaan uuden tuotteen tai palvelun hyödyntämällä innovaatiokumppanuutta. Hankintalaki ei siis missään muodossa pois sulje kunnalta mahdollisuutta tehdä hankintoja, jotka tukevat kunnan omaa strategiaa ja arvomaailmaa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa tutkittiin käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimus toteutettiin vakiomuotoisella kyselylomakkeella. Kysely toteutettiin otantatutkimuksena kunnan teknisen puolen hankintaan osallistuvilta henkilöiltä. Kysely jaettiin kyselyyn valituille sähköpostitse. Tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin. Kyselyn vastauksista tuli esille, että kunnat keskenään toimivat hankinnassa melko samalla tavalla muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Vallitseva ratkaisuperuste on tällä hetkellä hinta, mutta kiinnostusta on myös arvoa tuottavampaan hankintaan.

Työn johtopäätöksenä olen sitä mieltä, että yrityksillä on paljon potentiaalia auttaa kuntia tekemään koko yhteiskunnan kannalta kestävämpiä hankintoja, jotka lopulta tuovat hyvinvointia niin kunnalle, yrityksille kuin koko yhteiskunnallekin. Hankintalaki antaa monipuoliseen, pitkäjänteiseen ja taloudellisesti kestäväan hankintaa mahdollisuudet. Investointien, innovaatioiden ja tätä kautta ympäristöä tukevia hankintoja voitaisiin tehdä, kun ajatusta muutettaisiin pidempiaikaiseen yhteistyöhön ja elinkaariajatteluun.

LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Heiskanen, E.; Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY
- Aalto-Setälä, I.; Aine, A.; Lehto, P.; Parikka, J.; Petäjäniemi-Björklund, A.; Stenborg, M.; Virtanen, P. 2008. Kilpailulait ja laki julkisista hankinnoista. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Aho, T. 2017. Innovaatiokumppanuus kehitystyö osana julkista hankintaa -käsikirja. Tekesin katsaus 339/2017. Helsinki: Tekes.
- Ahola, T., Laitinen, E., Kujala, J. & Wikström, K. (2008). Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. International Journal of Project Management. Vol. 26(1). pp. 87-94.
- Ahonen, J.; Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Helsinki: WSOYpro
- Alhola, K. & Valovirta, V. 2018. Innovatiiviset julkiset hankinnat: vaikutukset ja hyvät käytännöt. Viitattu 17.3.2019 <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/16-2018-Innovatiiviset+julkiset+hankinnat/a4e88af2-f421-4ea9-8302-03ad649535c2?version=1.0>.
- Butz, H. E. JR.; Goodstein, L.D. 1996. Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. Viitattu: 21.2.2020 <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0090261696900066>
- Eskola, S.; Kiviniemi, E.; Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy
- Freeman, E.; Liedtka, J. 1997. Stakeholder Capitalism and the Value Chain. Great Britain: Elsevier Science Ltd
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hemilä, J.; Kallionpää, E.; Lanne, M.; Murtonen, M.; Rantala, J.; Ala-Maakala, M. 2016. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan? Viitattu 21.2.2020 https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf
- Hilma Julkiset hankinnat 2018. Viitattu 16.1.2018 <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>

Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Innokylä 2019. Viitattu 24.3.2019 <https://www.innokyla.fi/tietoa-innokylasta/innovatiivisen-hankinta/riskit>

JHS-suositukset 2008. JHS 167 Neuvottelumenettelyjen käyttö ICT-hankinnoissa. Versio 1.2 / 11.12.2013. Viitattu 18.1.2018 <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS167/JHS167.html>

Junnola R.; Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. JTO-tutkimuksia sarja 7. Tampere: Tammer-Paino Oy

Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.2.2020 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>

Kaario, K.; Pennanen, R.; Storbacka, K.; Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY

Kaarresalo, T. 2007. Kilpailuttamisvelvollisuus julkisissa hankinnoissa. Helsinki: Edita Publisihing Oy

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Karinkanta, P & Lahtinen, T. 2017. Julkiset hankinnat yrityksille käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin kamari Oy

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen, Helsinki: Otava

Kuntaliitto. Viitattu 17.2.2020 <https://www.kuntaliitto.fi/talous/kuntien-vaesto-ja-ikarakenne> Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018 päivitetty 24.4.2019.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. 1397/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Laki julkisista hankinnoista (kumottu). 30.3.2007 / 348. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/2007/20070348>

Malinen, P.; Barsk, K. 2004. Arvonmuodostus innovaatiotoiminnassa. Helsinki: Teknologia teollisuus ry

NCC 2018. Sisällöstä vastaa NCC. Viitattu 17.2018 <https://www.ncc.fi/tietoa-nccsta/ncc-industry/>

- NCC toimintajärjestelmä 2018. Sisällöstä vastaa NCC. Viitattu 17.1.2018.
- Pekkala, E.; Pohjonen, M.; Huikko, K. & Ukkola, M. 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. 7., uusitettu laitos (8. painos). Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pekkala, E.; Pohjonen M. 2014. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot 5., uudistettu laitos (6. Painos). Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Peppard, J.; Rylander, A. 2006. From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. Vol 24, Nos 2-3, pp. 128-141.
- Pohjonen, M. 2013. Hankintalaki ja tilaajavastuulaki rakentamisessa – Opas tilaajalle ja tarjoajalle. Helsinki: Suomen Rakennusmedia Oy
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Rintamäki T., Kuusela H. & Mitronen L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. Managing Service Quality 17 (6), 621–634.
- TEM 2019. Innovatiiviset hankinnat voivat ratkaista ongelmia ja lisätä tuottavuutta. Viitattu 24.3.2019 <https://tem.fi/ta-kasvustrategia/ijh>
- Tilastokeskus. Tilastokoulu, Tilastojen ABC. Viitattu 19.2.2020. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tikt&lesson_id=4&subject_id=2&page_type=sisalto
- Valovirta, V; Alhola, K; Lehväluoto, J; Nissinen, A; Oksanen, J; Pelkonen, A & Turtonen, A 2017. Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017. Viitattu 11.3.2018. http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/82_Innohankinnat+Teas+Loppuraportti1912.pdf/8fb7aaef-e317-4b46-be23-f3506287637f?version=1.0
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Saatekirje

Tervehdys!

Olen Asta Tähtinen ja työskentelen NCC industry Oy:ssa. Suoritan työni ohella Turun ammattikorkeakoulussa myyntityön insinöörin YAMK tutkintoa. Tämän kysely on osa opinnäytetyötäni. Tutkin työssäni kuntien julkisten hankintojen hankintaprosesseja ja mahdollisuuksia tarjota kunta asiakkaalle lisäarvoa päällystehankinnoissa.

Tämä kysely sisältää muutamia kysymyksiä liittyen päällystehankinta prosessiin, hankinnan arvokokemukseen ja asiakkaan tarpeisiin.

Kaikki vastaukset käsitellään opinnäytetyössäni niin ettei yksittäistä kuntaa tai vastaajaa voida tunnistaa.

Kyselyssä on yhteensä yhdeksän kysymystä. Aikaa kyselyn tekemiseen menee noin 5-10 min.

Toivon saavani vastaukset kyselyyn viimeistään 30.11.2019 mennessä.

Kysely löytyy osoitteesta

Klikkaa tästä

Linkin voi jakaa eteenpäin organisaatiossasi, jos teillä useampia ihmisiä, jotka voivat kyselyyni vastata.

Toivon, että sinulla on aikaa vastata tähän kyselyyn, jotta saan kattavan otoksen analysoitavaksi päättötyöhöni.

Kiitos mielenkiinnostanne kyselyäni kohtaan.

Ystävällisin terveisin,

Asta Tähtinen

NCC Industry Oy

p. 040 5574761

asta.tahtinen@ncc.fi

Kyselylomakkeen kysymykset

1. Kuinka monta asukasta kunnassanne on?
2. Onko kuntanne päästötavoitekunta? Onko kunnallanne tavoitteita CO2 päästöjen vähentämiseksi?
3. Onko kuntanne mukana Kohti hiilineutraalia kuntaa -hankeessa (HINKU)?
4. Mitä julkisen hankinnan hankintamenettelyä olette käyttäneet päällystehankinnoissa?
5. Oletteko käyttäneet päällystehankinnoissa jotain muuta valintaperustetta kuin halvinta hintaa?
 - Jos vastasitte Kyllä, niin mitä valintaperustetta olette käyttäneet?
6. Oletteko käyttäneet ulkopuolista asiantuntijaa kuntanne päällystyshankinnoissa?
 - Jos vastaisitte Ei, niin koetteko, että ulkopuolinen asiantuntemus voisi helpottaa tai tuoda arvoa päällystyshankinnoissanne?
 - Jos vastasitte Kyllä, niin oletteko olleet tyytyväinen samaanne asiantuntijapalveluun ja aiotteko käyttää jatkossakin ulkopuolista asiantuntijaa?
7. Koetteko, että jokin seuraavista voisi tuottaa kunnallenne lisäarvoa?
 - Jos listalla ei ollut teille tärkeää arvoa niin voitte kirjoittaa sen tähän.
8. Valitse kysymys numero seitsemän arvoista kolme tärkeintä arvoa, joilla olisi merkitystä kuntanne päällystehankinnoissa.
9. Mitä mieltä olette seuraavista kahdesta vaihtoehdosta? Kumman vaihtoehdon valitsitte mieluummin kuntanne katujen päällysteeksi? Kun oletuksena on, että näiden kahden tuotteen €/m² hinta on sama.

Ohut erikoispäällyste Ohut erikoispäällyste säilyttää ominaisuutensa pidempään ja urautuminen on hitaampaa, kuin vastaavilla AB päällysteillä. Päällystepaksuus tälle massalle on 15 – 30 mm, joten tätä massaa voidaan levittää samalla tonnimäärällä suurempi pinta-ala kuin vastaavalla AB-päällysteellä. Ohut erikoispäällyste on korkealuokkainen, kestävä ja ohut asfalttipäällyste, joka soveltuu vilkkaasti liikennöidylle tieverkolle samoin kuin taajama-alueiden katuverkolle. Asfalttipäällysteenä ohut erikoispäällyste kestää hyvin lii-

kenteen kulutusta tavallista rakeisemman päällystemassan ja siinä käytettävän kiviaineksen vuoksi. Se kestää myös maaperän liikkumista perinteistä asfalttia paremmin. Ohut erikoispäällyste on liikenteelle turvallinen, sillä rakeinen pinta antaa hyvän pidon sateellakin vähentäen huomattavasti vesiliirron riskiä. Rakenteensa ansiosta se on myös hiljainen. Ohut erikoispäällyste on ympäristöystävällinen asfalttivaihtoehto, sillä ohueen päällysteen valmistamiseen tarvitaan vähemmän uutta materiaalia tavalliseen asfalttiin verrattuna.

AB 16 RC 50 AB 16 RC 50 on normaali liikenteisten teiden, katujen ja pihojen päällyste. Normaali päällystepaksuus tälle massalle on 50-60 mm. Asfalttimassan valmistuksessa on hyödynnetty vanhaa asfalttipäällystettä, jolla tässä tapauksessa on korvattu 50 % massan kiviainestarpeesta. Uusiopäällyste on asfalttinormien mukainen sekä ympäristöystävällinen vaihtoehto, koska päällysteessä tarvitaan vähemmän uutta materiaalia tavalliseen asfalttiin verrattuna.

- Perustele, miten ja miksi päädyit valintaasi kysymyksessä 9.

10. Mitä mieltä olette seuraavista palveluista arvosanalla 1 – 5? Näettekö, että kunnalenne voisi olla päällystystyöhankinnoissa hyötyä seuraavista palveluista?

- Katuverkon inventointi ja toimenpidesuunnittelu
- Innovaatiokumppanuus
- Asiantuntijapalvelu urakoitsijalta
- Suunnittele ja toteuta

11. Haluatteko vastaukset kyselyn tuloksista niiden valmistuttua?