



Kauppätieteellinen tiedekunta
Kauppätieteiden kandidaatintutkielma
Hankintojen johtaminen

Julkisen organisaation hankintojen houkuttelevuus – Case Tiehallinto,
Kaakkois-Suomen tiepiiri

1 JOHDANTO	3
1.1 Työn tausta	3
1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaus.....	4
1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne.....	6
1.4 Keskeiset määritelmät.....	7
2 JULKISET HANKINNAT	8
2.1 Lainsäädännön vaatimukset julkisille hankinnoille.....	8
2.1.1 Hankintalainsäädännön tavoitteet.....	9
2.1.2 Yleiset vaatimukset.....	9
2.1.3 Kilpailuttamisvelvoite	10
2.1.4 Kynnysarvot ja ilmoitusmenettely.....	11
2.1.5 Hankintamenettelyt.....	13
2.1.6 Hankintaprosessin kulku.....	13
2.2 Hankintatoimen ohjaaminen ja johtaminen.....	14
2.6 Kumppanuus julkisen organisaation keinona	15
3 HANKINTAORGANISAATION HOUKUTTELEVUUS	16
3.1 Hankintojen houkuttelevuus ja markkinointi.....	16
3.2 Asiakassegmentointi toimittajan näkökulmasta	18
3.3 Neuvotteluvoima	20
3.4 Kumppanuus.....	22
3.4.1 Arvot.....	23
3.4.2 Kommunikaatio.....	23
3.4.3 Luottamus	24
3.4.4 Oppiminen.....	25
3.5 Kannustinmenetelmät	26
4 CASE TIEHALLINTO, KAAKKOIS-SUOMEN TIEPIIRI.....	28
4.1 Tutkimusaineiston keräys.....	28
4.2 Tutkimusaineiston analysointi	29
4.2.1 Houkuttelevuus.....	30
4.2.2 Julkiset hankinnat.....	31
4.2.3 Markkinatilanne	33
4.2.5 Hankintaprosessi.....	35
4.2.4 Kumppanuus	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	42

LIITTEET

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tiehallinnon organisaatiokaavio	3
Kuva 2. Tutkielman viitekehys ja rakenne	6
Kuva 3. Hankintaprosessin kulku.....	14
Kuva 4. Toimittajan strategiavalintoja avainasiakkuuksien hallintaan.....	19
Kuva 5. Toimittajan asemointikategorioita avainasiakkuuksien hallintaan.....	20
Kuva 6. Porterin viisi kilpailuvoimaa	21
Kuva 7. Toimittajien muodostama asiakassegmentointi	30

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Hankintojen jaottelu EU-kynnysarvojen mukaan	11
Taulukko 2. Asiakkaan houkuttelevuuden määrittäjä.....	17
Taulukko 3. Kaakkois-Suomen tiepiirin nykytila-analyysi.....	31
Taulukko 4. Kaakkois-Suomen tiepiirin nykytila-analyysi ja kehittämistoimenpiteet .	41

1 JOHDANTO

Suomalainen infratoimiala elää kiireistä aikaa, sillä yleisen talouskasvun myötä myös paineet parantaa tieverkostoa ovat suuret. Uusien suurten tiehankkeiden joukossa on myös pienempiä hankintoja, jotka omalta osaltaan pyrkivät turvaamaan tienkäyttäjän turvallisuuden. Näiden hankintojen toteuttaminen riittävän laadukkaasti, myös suurten hankkeiden varjossa, on kriittinen kysymys Tiehallinnolle ja siitä vastuussa olevalle Liikenne- ja viestintäministeriölle.

1.1 Työn tausta

Tiehallinto on Liikenne- ja viestintäministeriön alaisuudessa toimiva asiantuntijavirasto, joka jakaantuu pääkonttoriin ja yhteentoista tulosyksikköön (kuva 1). Pääkonttori keskittyy koko toiminnan strategiseen ohjaukseen, kun taas kaikki yhdeksän tiepiiriä vastaavat tienpidosta ja asiakaspalvelusta omalla maantieteellisellä alueellaan. (Tiehallinto 2007b) Tiehallinto organisaationa vastaa maanteiden kunnosta ja ajettavuudesta ostamalla teiden suunnittelun, rakentamisen ja kunnossapidon ulkopuolisilta konsulteilta (Tiehallinto 2007a, s.2).



Kuva 1. Tiehallinnon organisaatiokaavio (Tiehallinto 2007b)

Tiehallinnon Kaakkois-Suomen tiepiirin Liikenteen palvelut -yksikön Telematiikkatiimin tulostavoitteesen on kirjattu, kuinka jokaiseen käytävään kilpailutukseen tulisi tulla tarjoukset vähintään kolmelta toimittajalta/urakoitsijalta. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu ja yksikössä ollaankin epätietoisia siitä, miten he omilla toimillaan pystyisivät tilannetta parantamaan. Tilanne otetaankin lähinnä annettuna, eli aktiivisesti ei pyritä vaikuttamaan tilanteeseen ja muilla keinoin yritetään pysyä tulostavoitteen sisällä.

Julkinen hankintalaki määrittelee tarkat ehdot julkisten organisaatioiden hankinnoille ja siten aiheuttaa myös epätietoisuutta organisaatioiden henkilökunnassa. Hankintalaki pyrkii asettamaan organisaatioiden hankinnat kaikkien tarjoajien ulottuville ja määrittelemään toimittajien valintakriteerit mahdollisimman tasapuolisesti. Myös laadun merkitystä hankinnoissa pyritään korostamaan niin, ettei pelkästään hinta nousisi määräävimmäksi kriteeriksi. Tämä saattaa kierouttaa tarjouskilpailua tilanteessa, jossa tarjouksia on tullut melko vähän. Hinnaltaan erittäin kallis ja budjetoidun summan ylittävä tarjous saattaakin voittaa tilauksen itselleen, jos tarjoaja on onnistunut panostamaan laatutekijöihinsä hinnan kustannuksella. Tällöin todellista kilpailua tarjoajien välille ei välttämättä pääse syntymään. Tilannetta on pyritty oikaisemaan hinta- ja laatukriteerien painottamisella, joka jossain määrin parantaakin kilpailuasetelmaa.

Tällä hetkellä kyseistä yksikköä ravistelevat muutokset, sillä Tiehallinto on päättänyt mahdollisesti keskittää Liikenteen hallinta- ja tienvarsilaitetoiminnot Kaakkois-Suomen tiepiirin vastuulle. Tämä voi toteutuessaan muuttaa toimialan rakennetta radikaalistikin ja siten vaikuttaa tiepiirin asemaan houkuttelevana asiakkaana.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaus

Tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena ovat Tiehallinnon Kaakkois-Suomen tiepiirin Liikenteen palvelut -yksikkö ja sen Liikenteen hallinta- ja tienvarsilaittehankinnat. Tutkielman päätavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla yksikkö kykenisi parantamaan omien hankintojensa houkuttelevuutta ja sitä kautta

myös omaa houkuttelevuuttaan tilaajana. Tutkielman kantavina tutkimuskysymyksinä kulkevat:

- Mitkä ovat keskeisimpiä elementtejä julkisen organisaation hankintojen houkuttelevuudessa?
- Kuinka julkinen organisaatio voi lisätä hankintojensa houkuttelevuutta?

Koska julkisen sektorin mahdollisuuksista lisätä houkuttelevuuttaan toimittajien silmissä on kirjoitettu erittäin vähän, työn teoriaosuuden kirjallisuus on lähinnä yksityisen sektorin puolelta. Teoriaosuudessa selvennetään myös julkisen sektorin erikoispiirteitä hankintaorganisaatioina sekä hankintalain asettamia rajoituksia organisaatioiden toiminnalle. Teoriaosuudessa selvitetään myös yleiseltä kannalta julkista hankintaprosessia. Tutkielman osakysymyksiä teoriaosassa ovat:

- Mitkä ovat julkisen hankintalainsäädännön peruseriaatteet?
- Mitkä ovat julkisen sektorin erityispiirteitä hankintaorganisaatioina?
- Mitä keinoja yrityksellä on käytettävissään ollakseen houkuttelevampi asiakas toimittajilleen?

Teoriaosuudessa käsitellyistä asioista muodostuu pohja empiirisen osan tutkimukselle, joka toteutetaan kvalitatiivisin menetelmin. Niin haastatteluiden kuin toimittajakyselynkäin antamien vastausten perusteella pyritään vastaamaan seuraaviin tutkielman osakysymyksiin:

- Millaisena toimittajat kokevat Kaakkois-Suomen tiepiirin asiakkaana?
- Mitä keinoja on mahdollista käyttää, jotta pystytään lisäämään tarjoajien määrää kilpailutuksissa?
- Miten lainsäädäntö vaikuttaa toimittajien halukkuuteen ottaa osaa Kaakkois-Suomen tiepiirin järjestämiin kilpailutuksiin?

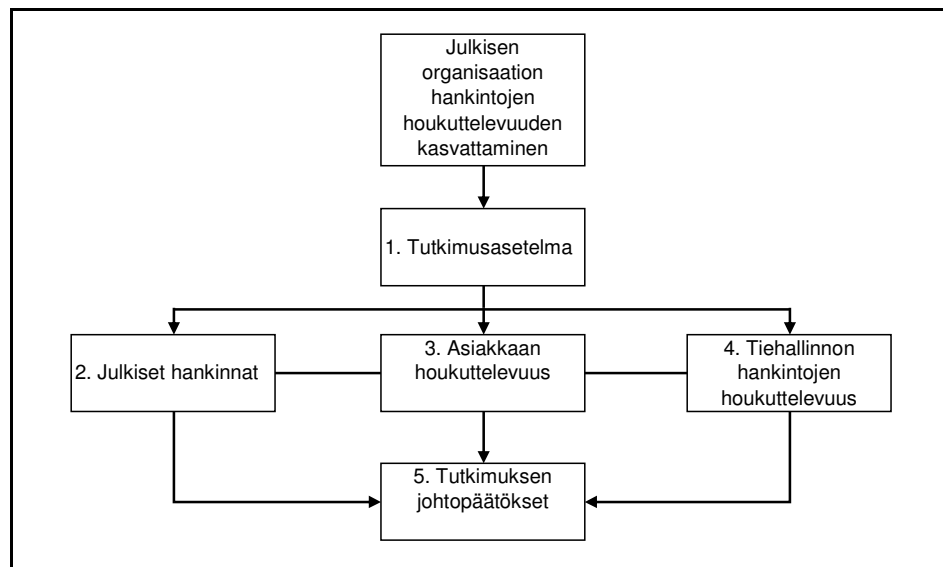
Tutkielma suoritetaan infra-alan toimintaympäristössä, jossa julkisten hankintojen houkuttelevuutta tutkitaan toimittajien ja julkisen hankintaorganisaation henkilöstön kautta. Tutkielman laajuus rajataan siten, että käsittelyyn otetaan case-organisaatiosta vain sen yhden yksikön suorittamat Liikenteen hallinta- ja

tienvarsilaitehankinnat. Jatkossa yksinkertaisuuden säilyttämiseksi yksikköä käsitellään yleisesti Kaakkois-Suomen tiepiirinä. Tutkielmassa ei perehdytä yksittäisiin hankintoihin, vaan kokonaisvaltaisesti organisaation hankintayksikön ja sen tekemien hankintojen houkuttelevuuteen. Tutkielmassa otetaan huomioon kuitenkin hankkeiden erilaiset urakkamuodot sekä alan eri toimijat, kuten suunnittelijat, rakennus- ja huoltourakoitsijat.

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne

Tutkielmassa käytetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä keskeisenä menetelmänä case-tutkimus, jonka luonteeseen kuuluu se, että tutkittavasta kohteesta pyritään kokoamaan monin eri tavoin tietoa. Pyrkimyksenä on näin ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen 2001. s.17) Tutkimuksessa haastatellaan case-organisaation henkilökuntaa sekä muodostetaan kysely toimittajille.

Tutkielmassa pyritään antamaan case-organisaatiolle keinoja parantaa omaa houkuttelevuuttaan toimialallaan. Tutkimus koostuu teoreettisesta osasta (luvut 2 ja 3), empiirisestä osasta (luku 4) ja johtopäätöksistä (luku 5). Kuvassa 2 tutkimuksen rakennetta on pyritty havainnollistamaan graafisesti.



Kuva 2. Tutkielman viitekehys ja rakenne

Ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkielman tutkimusongelmat, käsitteet ja rakenne. Toisessa luvussa aloitetaan teoriaosuus ja siinä käsitellään julkisia hankintoja yleisesti hankintalainsäädännön näkökulmasta. Kolmannessa luvussa käsitellään osto-organisaation houkuttelevuuskäsitettä ja siihen liittyviä elementtejä lähinnä yksityisen sektorin näkökulmasta. Tutkielman empiirinen osa muodostuu neljännessä luvusta, jossa esitetään haastatteluilla ja kyselyllä saadut tutkimustulokset sekä analysoidaan niitä. Luvussa käydään läpi myös Tiehallinnon omaan hankintastrategiaan pohjautuvia lähteitä ja dokumentteja. Luvussa viisi vedetään johtopäätökset koko tutkielman sisällöstä ja esitetään mahdolliset esiin tulevat toimenpiteet.

1.4 Keskeiset määritelmät

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisin verovaroin tehtäviä julkisen hankintaorganisaation suorittamia tavara-, palvelu- ja urakkahankintoja (Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.21).

Julkinen hankintaorganisaatio käsittää julkista hankintaa harjoittavat lainsäädännön määrittelemät hankintayksiköt, joita ovat valtion ja kuntien viranomaiset, liikelaitokset ja niin sanotut julkisoikeudelliset laitokset (Pekkala 2007. s.23).

Houkuttelevuutta käsitellään tutkielmassa toimittaja-tilaaja-suhteen osapuolten välisenä abstraktina käsitteenä, joka määrittää osapuolten kiinnostusta toimia toistensa kanssa.

2 JULKISET HANKINNAT

Suomessa tehdään vuosittain julkisia hankintoja 22 miljardilla eurolla ja niiden määrä kasvaa vuosi vuodelta. Yrityksille tämä on tarkoittanut julkisten markkinoiden avautumista yksityiselle sektorille ja siten liiketoiminnan kasvua. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s. 22-23)

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaista tavaroiden ja palvelujen ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä, joka kustannetaan julkisin varoin. Niiden säätelyyn on säädetty oma hankintalainsäädäntönsä, jonka mukaan hankinnat tulee tehdä ja jolla kontrolloidaan hankintojen kilpailuttamista hankinnan aloittamisesta hankintapäätöksestä ilmoittamiseen ja sopimuksen solmimiseen asti. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.21 ; Hytönen & Lehtomäki 2007. s.30)

Julkista hankintaa harjoittavat lainsäädännön määrittelemät hankintayksiköt, joita ovat usein valtion ja kuntien viranomaiset, liikelaitokset ja ns. julkisoikeudelliset laitokset, joita ovat esimerkiksi kuntien omistamat liikevoittoa omistajilleen tavoittelemattomat osakeyhtiöt (Pekkala 2007. s.23). Hankintalaki koskee kuitenkin kaikkia hankintayksiköitä riippumatta rahoituksen lähteestä, eli lakia on noudatettava käytettäessä varoja valtion tai kunnan budjetista, maksullisen toiminnan tuloista, EU:n rakennerahastoista taikka sponsoroinnista tai testamentista ja niin edelleen. (Hytönen & Lehtomäki 2007. s.30)

2.1 Lainsäädännön vaatimukset julkisille hankinnoille

Julkisista hankinnoista säädetään 1.6.2007 alkaen seuraavissa säädöksissä:

- laki julkisista hankinnoista eli ns. hankintalaki (348/2007)
- laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalveluiden alalla toimivien yksiköiden hankinnoista eli ns. erityisalojen hankintalaki (349/2007)
- valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista (614/2007).

2.1.1 Hankintalainsäädännön tavoitteet

Euroopan yhteisön perustamissopimukseen pohjautuvat peruseriaatteet ja direktiivit sekä WTO:n julkisten hankintojen GPA-sopimus määrittävät julkisten hankintojen lainsäädäntöä, jonka tavoitteena on poistaa kaupan esteitä jäsenvaltioiden välisestä kaupasta ja luoda toimivat sisämarkkinat vapaasti liikkuvine tavaroineen, palveluineen, pääomineen ja työntekijöineen. Myös yksityisille yrityksille annetaan mahdollisuus toteuttaa julkisen sektorin hankintoja. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007 s.21)

Hankintalailla on haluttu tehostaa julkisten varojen käyttöä, kohentaa hankintojen laatua ja turvata yritysten ja yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet osallistua hankintojen toteuttamiseen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007 s.21)

2.1.2 Yleiset vaatimukset

Hankintalain 2 §:n 1 momentin mukaan julkisissa hankinnoissa käytettäviä periaatteita ovat ehdokkaiden ja tarjoajien tasapuolinen kohtelu, kilpailumahdollisuuksien hyödyntäminen, avoimuus sekä suhteellisuus.

Hankkijan on kohdeltava kaikkia osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä. Kaikissa hankinnan vaiheissa on noudatettava tätä syrjimättömyysperiaatetta. Periaatteen vastaista olisi esimerkiksi kotimaisen tai oman kunnan yrityksen suosiminen tai etusijan antaminen entiselle toimittajalle. Sen sijaan erilaisten perusteltujen vaatimusten kautta hankintayksikkö pystyy valikoimaan toimittajia, esimerkiksi asettamalla kielitaitovaatimuksia. Tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden vaatimus edellyttää sitä, että hankintapäätös on tehtävä ennalta ilmoitettujen valintaperusteiden pohjalta. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.23)

Yhtenä hankintalain periaatteena on, että hankintayksiköt käyttävät hyväkseen olemassa olevat kilpailumahdollisuudet. Sillä pyritään siihen, että hankittavat

ratkaisut olisivat hankintatarpeen parhaiten täyttäviä sekä hinta-laatu-suhteeltaan edullisia. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.23)

Hankinnoista on ilmoitettava riittävän laajasti laissa säädetyn avoimuusperiaatteen mukaisesti. Periaate edellyttää myös, että tarjouskilpailun ratkaisusta ilmoitetaan osallistuneille ja että hankintaan liittyvät asiakirjat ovat pääsääntöisesti julkisia. Julkisuusperiaatetta rajoittavat kuitenkin tietyt lainsäädännön määräykset. Hankintoihin sovellettavan suhteellisuusperiaatteen mukaisesti hankintamenettelyssä on asetettujen vaatimusten oltava oikeassa suhteessa tavoiteltavan päämäärän kanssa. Esimerkiksi tarjoajille asetettujen vaatimusten on oltava suhteutettu hankinnan laajuuteen ja laatuun. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.24)

2.1.3 Kilpailuttamisvelvoite

Kaikissa hankinnoissa tulisi käyttää olemassa olevat kilpailumahdollisuudet. Hankintojen kilpailuttamisella tarkoitetaan menettelytapaa, jonka avulla hankintaorganisaatio tiedottaa julkisesti hankintalainsäädännön vaatimalla tavalla tulevasta tavarasta, urakan tai palvelun hankinnasta. Ilmoituksessa ja sitä tarkentavassa tarjouspyynnössä kerrotaan, mitä hankitaan ja mitä valintaperusteita toimittajan valinnassa käytetään. Hankintamuotona voidaan käyttää hankinnan luonteeseen sopivaa menettelyä (ks. kappale 2.1.4). Tarjoajien ja tarjousten valintaperusteet on ilmoitettava ennalta, ja itse valinnassa ei saa käyttää kuin näitä ennalta ilmoitettuja perusteita valittaessa parasta. (Pekkala 2007. s.23-24)

Hankintojen kilpailuttamisella pyritään julkisten varojen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön, eli että tuotteet, palvelut tai urakat olisivat hinta-laatu -suhteeltaan mahdollisimman edullisia. Kilpailuttamisella lisätään myös tarjolla olevien vaihtoehtojen määrää. Tämän takia hankinnoista ilmoitetaan myös avoimesti, jotta mahdollisimman monella yrityksellä olisi mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin. (Pekkala 2007. s.24) Hankinta voidaan jättää kilpailuttamatta, jos se tehdään sellaiselta yhteishankintayksiköltä, joka on itse hankinnassa noudattanut hankintalainsäädäntöä. Yhteishankintayksiköllä tarkoitetaan kuntien, valtion tai

muiden hankintayksiköiden perustamaa yksikköä, joka huolehtii omistajiensa hankinnoista keskitetysti. (Kuoppamäki 2006. s.320-321)

2.1.4 Kynnysarvot ja ilmoitusmenettely

Hankinnat jaetaan hankintalain mukaan (taulukko 1) EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin, kansalliset kynnysarvot ylittäviin hankintoihin ja kansalliset kynnysarvot alittaviin hankintoihin (Hytönen & Lehtomäki 2007. s.30). Kynnysarvolla ilmaistaan yksittäisen hankinnan suurinta mahdollista ennustettua arvoa, jonka laskentaperusteena käytetään sopimuksen tai tarjouspyynnön arvonlisäverotonta kokonaisarvoa (Pekkala 2007. s.66-67).

**Taulukko 1. Hankintojen jaottelu EU-kynnysarvojen mukaan
(mukailtu Hytönen & Lehtomäki 2007. s.34)**

<p>EU-hankinnat</p> <p><u>Rakennus- ja käyttöoikeusurakat</u> yli 5.278.000 euroa</p> <p><u>Tavarahankinnat ja ensisijaiset palveluhankinnat</u> yli 211.000 euroa (aluehallinto) yli 137.000 euroa (keskushallinto)</p>
<p>Kansalliset hankinnat</p> <p><u>Rakennusurakat</u> 100.000 - 5.278.000 euroa</p> <p><u>Tavarat ja ensisijaiset palvelut</u> 15.000 - 137.000 / 211.000 euroa</p>
<p>Kansalliset kynnysarvon alittavat hankinnat</p> <p><u>Rakennusurakat</u> alle 100.000 euroa</p> <p><u>Tavarat ja palvelut</u> alle 15.000 euroa</p>

EU-kynnysarvot ylittäviin ja kansalliset kynnysarvot ylittäviin hankintoihin koskevat omat säännöksensä hankintojen kilpailuttamisesta ja niissä käytettävistä menettelyistä. Ne eroavat toisistaan lähinnä ilmoitusmenettelyn sekä

neuvottelumenettelyn ja suorahankinnan perusteiden osalta. EU-hankinnoissa on myös otettava huomioon erityiset määräajat, joita ei kansallisissa hankinnoissa tarvitse ottaa huomioon. (Hytönen & Lehtomäki 2007. s.30-31)

Hankintalain soveltumisalan ulkopuolelle jääviä hankintoja ovat kilpailuttamiskustannuksiin nähden vähäarvoiset hankinnat eli kansallisen kynnyksarvon alittavat hankinnat. Näissä hankinnoissa on kuitenkin sovellettava hankintalain yleistä henkeä eli noudatettava tavoitteita syrjimättömyydestä ja avoimuudesta sekä kokonaistaloudellisesta edullisuudesta ilman hankintalain asettamia velvoitteita. Muita hankintalain ulkopuolelle jääviä hankintoja ovat muun muassa salaisia tai erityisiä turvatoimia vaativat hankinnat. (Pekkala 2007. s.78-79)

Ilmoitusvelvollisuus julkisesti tehtävistä hankinnoista koskee kaikkia hankintayksiköitä. Tarkoituksena on avoimesti tiedottaa tulevasta tarjouskilpailusta, saada aikaan todellista kilpailua sekä antaa kaikille yrityksille mahdollisuus osallistua. Hankinnoista ilmoittaminen on pakollista niin EU-kynnyksarvon kuin kansallisen kynnyksarvon ylittävissä hankinnoissa. Velvollisuuden laiminlyönti johtaa hankintapäätöksen kumoamiseen ja uudelleen kilpailuttamisvelvoitteeseen. Ilmoitusvelvollisuus ei kuitenkaan koske hankintalain soveltamisalan ulkopuolelle jääviä hankintoja. (Pekkala 2007. s.242-243)

Hankinnoista ilmoittaminen tapahtuu sähköisen HILMA-järjestelmän kautta (www.hankintailmoitukset.fi) niin suomeksi kuin ruotsiksikin, mutta myös muilla kielillä haluttaessa. Vaadittavia ilmoitustyyppejä ovat hankinnan kynnyksarvosta ja luonteesta riippuen ennakko-ilmoitus, hankintailmoitus, suunnittelukilpailua koskeva ilmoitus, käyttöoikeusurakkaa koskeva ilmoitus sekä jälki-ilmoitus. (Pekkala 2007. s.243-244)

Hankintalaki asettaa julkisille hankinnoille määräajat, joiden mukaan hankintayksiköiden on aikataulutettava hankintansa. Lain asettamien määräaikojen tarkoituksena on turvata halukkaille tarjoajille riittävä aika ilmoittautua mukaan tarjouskilpailuun, perehtyä tarjouspyynnön sisältöön sekä laatia itse tarjous. Yksikön on määräaikoja asettaessaan otettava huomioon hankinnan laajuus, luonne ja monimutkaisuus. Hankintailmoituksen julkaisemiselle ja osallistumishakemuksen

jättämislle on hankintalaissa määrätty EU-hankintojen osalta välttämättömästi noudatettavat määräajat. (Pekkala 2007. s.250)

2.1.5 Hankintamenettelyt

Julkinen hankinta on toteutettava jollakin lain määräämällä menettelytavalla. Pääsääntöisesti hankinnoissa on käytettävä joko avointa tai rajoitettua menettelyä hankintayksikön valinnan mukaan. Muut hankintamenettelyt tarjoavat mahdollisuuden poikkeuksellisten hankintojen toteuttamiseen, jos lain asettamat vaatimukset ehtojen täyttymisestä toteutuvat. Hankintamenettelyitä ovat:

- avoin menettely
- rajoitettu menettely
- neuvottelumenettely
- suoramarkinta
- kilpailullinen neuvottelumenettely
- suunnittelukilpailu
- puitejärjestely
- dynaaminen hankintajärjestely
- sähköinen huutokauppa.

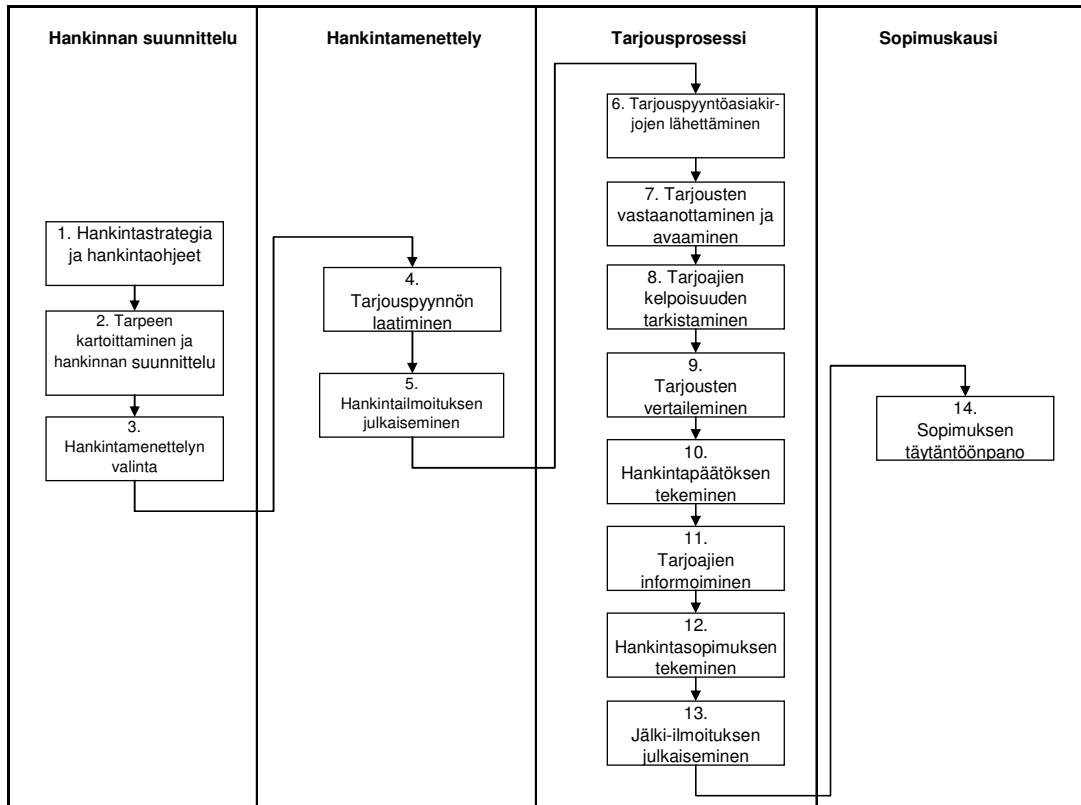
(Hytönen & Lehtomäki 2007. s.46-47 ; Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.5)

2.1.6 Hankintaprosessin kulku

Hankintaprosessin etenemistä on mahdollista kuvata vaiheittain ja julkisessa hankinnassa prosessi onkin suoritettava voimassa olevien oikeusohjeiden mukaisesti. Hankintayksikkö ei voi jättää joitain prosessin osia pois esimerkiksi epätarkoituksenmukaisina, vaan sen on suoritettava kaikki prosessin vaiheet käytettävän hankintamenettelyn mukaan. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.121)

Kuvassa 3 on esitetty yksinkertainen kuvaus julkisen hankintaprosessin vaiheista ja siinä on huomioitu niin avoin kuin rajoitettukin menettely. Hankintaprosessi koostuu karkeasti ottaen neljästä vaiheesta, joita ovat Hankinnan suunnittelu,

Hankintamenettely, Tarjousprosessi sekä itse Sopimuskausi. Kukin vaihe jakaantuu vielä moniin osavaiheisiin, joiden määrään ja keston vaikuttavat muun muassa hankinnan arvo ja monimutkaisuus sekä valittu hankintamenettely. Hankintayksikön tulee olla tietoinen myös hankintaprosessin loppuvaiheessa tapahtuvista seikoista ja valmistella hankinta tarpeeksi hyvin, jotta prosessi sujuisi aikataulun ja suunnitelmien mukaisesti. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.121)



Kuva 3. Hankintaprosessin kulku (mukailtu Pekkanen 2007. s.25-27 ; Kuusniemi-Laine & Takala 2007. s.122)

2.2 Hankintatoimen ohjaaminen ja johtaminen

Valtiovarainministeriö määrää, kuinka kukin ministeriö vastaa oman hallinnonalansa hankintatoimen ohjaamisesta ja linjauksista, jotka esitellään kyseisen hallinnonalan hankintastrategiassa. Ministeriön tehtäviin kuuluu valvoa, että sen hallinnonalaan kuuluvat virastot ja laitokset noudattavat tätä hankintastrategiaa. Yksittäisen hankinnan toteutuksesta vastaa kuitenkin jokainen hankintayksikkö eli virasto ja

laitos itsenäisesti. Hankintayksikön tulee huolehtia siitä, että hankinnat tehdään hankintalainsäädännön periaatteiden mukaisesti. (Hytönen & Laine 2007. s.16)

Hankintatoimen johtamisessa viraston tai laitoksen päällikkö on lähtökohtaisesti päättävässä asemassa, mutta suurempien organisaatioiden ollessa kyseessä voi hankintayksikölle olla syytä määrittää oma tulosvastuullinen johtajansa. Hankintatoimen yleiset linjaukset ja tavoitteet tulisi olla viraston ydintoimintojen tavoitteita tukevia ja sen johdon hyväksymiä. Hankintatoimen tulee tukea viraston tulostavoitteiden edellytyksiä. Virastojen käytännön hankintatoimen tueksi voidaan määrittää viraston oma hankintastrategia, joka rajaa hankintatoimen tavoitteet, toimintaperiaatteet ja toimintatavat. (Hytönen & Laine 2007. s.16-17)

2.6 Kumppanuus julkisen organisaation keinona

Yksittäistä hanketta koskevalla niin sanotulla sopimusperusteisella järjestelyllä eli kumppanuussopimuksella tarkoitetaan muun muassa elinkaarimalleja. Elinkaarimallissa urakan toteuttaja kantaa pidemmän ja laajemman vastuun kuin perinteisessä urakassa. Suomalaisissa elinkaarimalleissa (PPP eli public private partnership) tavoitteena on, että toimittaja vastaa pidemmällä aikajänteellä suunnittelun, rakentamisen, ylläpidon ja kunnossapidon sisältävästä kokonaisuudesta sekä mahdollisesti rahoituksesta ja muista lisäpalveluista. (Pekkala 2007. s.157)

Kumppanuussopimuksen käsite ja sen suhde hankintalainsäädäntöön on edelleen jossain määrin epäselvä. Yksittäistä hanketta koskevilla kumppanuussopimuksilla tarkoitetaan EU-komission mukaan muun muassa elinkaarimalleja. Kumppanuussopimus on kuitenkin aina kilpailutettava, mikäli sopimus tehdään hankintayksiköstä riippumattoman ulkoisen tahon kanssa. (Pekkala 2007. s.159-160)

3 HANKINTAORGANISAATION HOUKUTTELEUVUUS

Avainelementtinä yhteistyösuhteen tai kumppanuuden kehittämisessä on tilaajan houkuttelevuus. Tilaaja, joka on houkuttelevin asiakas toimittajilleen, kykenee saamaan suurimman osan toimittajan kehityspanostuksista. Toimittajan kyvykkyydet ja älylliset voimavarat ovat näin omistettu tälle asiakkaalle kilpailijoiden sijaan. Houkuttelevuus ei kuitenkaan ole pysyvä ominaisuus suhteessa, vaan se vaihtelee ajan mukaan. (Cordon & Vollman 2002. s.2)

Hankintaorganisaation houkuttelevuutta on kirjallisuudessa tutkittu jonkin verran lähinnä teorian pohjalta. Empiirisen tutkimuksen kautta saatuja tutkimustuloksia ei kuitenkaan ole esitetty laajalti. Houkuttelevuutta on silti mahdollista tutkia monesta eri näkökulmasta niin erilaisten markkinointikeinojen kuin kumppanuuden ja siihen sitoutumisenkin kautta.

3.1 Hankintojen houkuttelevuus ja markkinointi

Perinteisessä tavassa tarkastella toimittaja-tilaaja -suhteita tilaajan rooli on ollut varsin passiivinen ja toimittajan aktiivinen (Ellegaard 2003. s. 352). Steele & Court (1996) kuitenkin esittelevät Hankintojen markkinointi -käsitteen (Procurement marketing), joka tarjoaa uudenlaisen näkökulman koko toimittaja-tilaaja -kenttään. Tilaajien tulisi aktiivisesti markkinoida omia hankintojaan sen sijaan, että toimittajat vain kilpailisivat sopimuksista, sillä tilaajan näkökulmasta houkuttelevat toimittajat eivät välttämättä koe kyseisen tilaajan tarjoamia mahdollisuuksia houkutteleviksi. Siten ehkäistäkseen muun muassa omien tuotteidensa laadun heikkenemistä yritykset voivat parantaa hankintojensa houkuttelevuutta markkinoimalla niitä.

Hankintaorganisaation tulisi siis pohtia omien asiakkaidensa profiloinnin lisäksi sitä, minkälainen on heidän oma asiakaskuvansa toimittajiensa silmissä. Grieco & Cooper (1995 s.13-14) tuovat esiin käsitteen ”World Class Customer”, joka esittelee hankintaorganisaation keinoja saavuttaa toimittajiensa silmissä houkutteleva asema muiden potentiaalisten asiakkaiden joukossa ja siten onnistua tavoitteessaan markkinoida omia hankintoja houkuttelevina.

**Taulukko 2. Asiakkaan houkuttelevuuden määrittäjiä
(Mukailtu Steele & Court 1996. s.103 ; Grieco & Cooper 1995. s. 13-14)**

- Valmius tarjota kannattavaa, jatkuvaa yhteistyötä
- Maksukykyisyys
- Hyödyllinen referenssi
- Hankintamenettelyjen yksinkertaisuus
- Kasvumahdollisuudet
- Avoin ja reilu organisaatio
- Johdon näkyvyys
- Palautteellisuus
- Kannustinmekanismit
- Toimittajan kehittäminen

Tilaaja voi pohtia omaa houkuttelevuuttaan taulukossa 2 mainittujen vaatimusten kautta. Tilaajan täytyy pystyä tarjoamaan toimittajalle kannattava ja jatkuva yhteistyösuhde, sillä toimittajat harvoin haluavat tehdä liian halvoista hinnoista jatkuvan toiminnan perustaa. Maksujen tulisi myös tulla sopimusehdollisesti ajallaan. Tilaajan tulisi tarjota toimittajalle mahdollisuus hyvään referenssiin, jotta he kokisivat yhteistyön houkuttelevaksi. Hankintamenettelyjen ja -prosessien osalta toimittajat arvostavat yksinkertaisuutta, koska esimerkiksi liian monimutkaiset sopimukset voivat tehdä yhteistyöstä toimittajalle liian kallista ja riskialtista. Mahdollisuus saavuttaa kasvua yhteistyön ansioista on osaltaan houkuttelevaa kuten myös hankintaorganisaation avoimuus ja reiluus ilman opportunistista käytöstä. (Steele & Court 1996. s.102-103) Johdon tulisi myös toimia ja näkyä aktiivisesti yhteistyössä, jotta asiakasorganisaation sitoutuminen koettaisiin tarpeeksi merkittäväksi. Toimittajat kokevat niin positiivisen kuin negatiivisenkin palautteen antamisen tärkeäksi, sillä sen avulla ne pystyvät oppimaan ja kehittämään toimintaansa sekä siten parantamaan kilpailukykyään. Kannustinmekanismit omalta osaltaan ovat hyvin helppo tapa parantaa omaa houkuttelevuuttaan, varsinkin jos niiden rakenne on tarkasti räätälöity toimimaan juuri tietyllä toimialalla. Toimittajan kehittäminen kaikissa

muodoissaan on myös mahdollinen tapa lisätä toimittajan kyvykkyyksiä ja siten parantaa tämän kilpailuasemaa. (Grieco & Cooper 1995. s.13-14)

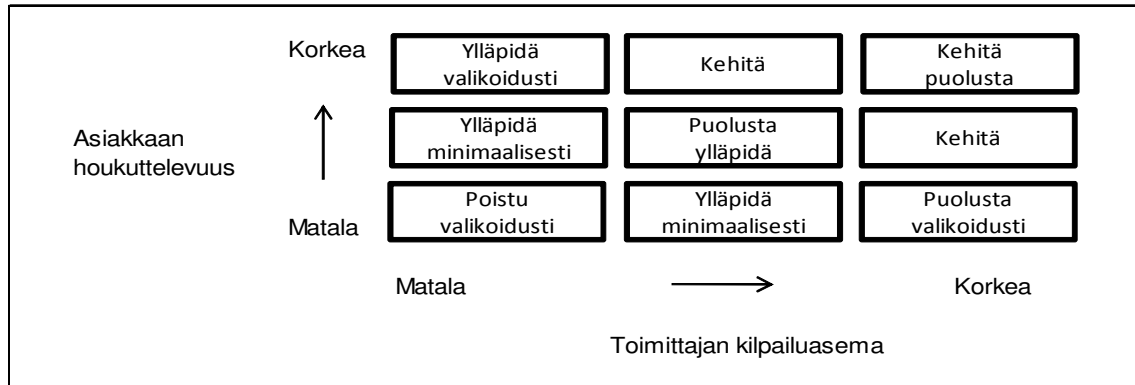
Menestyksekkään hankintaorganisaation tulisi pyrkiä saavuttamaan yhteistyösuhteessaan luottava ilmapiiri, jossa molemmat osapuolet uskaltavat antaa palautetta toisilleen sekä jakaa tietoja esimerkiksi tuoterakenteista ilman pelkoa toisen osapuolen opportunistisesta käytöksestä. Neuvotteluissa win/win -periaatteen tulisi toimia pohjana kaikelle ajatustenvaihdolle, jotta sekä tilaaja että toimittaja realistisesti pyrkisivät pohtimaan keinoja kustannusten alentamiseksi ja tuottojen kasvattamiseksi. Näin on mahdollista saavuttaa yhteistyösuhde, jossa kaikkien osapuolten tarkoituksena on saavuttaa yhteiset ennalta asetetut tavoitteet. (Grieco & Cooper 1995. s.13)

3.2 Asiakassegmentointi toimittajan näkökulmasta

Toimittajan näkökulmaa asiakasyrityksensä houkuttelevuuteen voidaan arvioida erilaisten asemointitapojen kautta. Asiakkaan asemointi tapahtuu usein suhteesta saavutettavien potentiaalisten hyötyjen arvioinnin kautta ja tämä kiteytyykin ns. "Avainasiakkuuksien hallinta" -käsitteeseen (Key Account Management), jossa toimittaja arvioi asiakkaasta aiheutuvat todelliset kustannukset ja sitä kautta tämän kannattavuuden omalle liiketoiminnalleen. Kustannusarvioinnissa otetaan huomioon tuotantokustannusten lisäksi kaikki kustannukset, joita edellytetään yhteistyösuhteen ylläpitämiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan asettamat erityiset laatu- ja palveluvaatimukset, toimittajan oma vaivannäkö erilaisiin ongelmiin vastaamisessa, myyntikäynnit, materiaalien varastointi sekä mahdolliset muut asiakkaan asettamat vaatimukset. Kun näitä kustannuksia verrataan toteutuneeseen myyntiin, jokaisen osasen kannattavuus tulee ilmi ja sitä kautta määrittelee houkuttelevuuden. (Steele & Court 1996. s.67-68)

Toimittaja käyttää apunaan kokonaiskustannusanalyysin tuloksia päättäessään strategiasta, jota käyttää avainasiakkuuksien hallinnassa. Päätös perustuu toimittajan näkemykseen yhteistyösuhteen kokonaisvaltaisesta houkuttelevuudesta. Pääasiallisesti houkuttelevuus on juuri kannattavuutta mutta se sisältää myös muita

elementtejä (taulukko 2) kuten mahdollisuuden kasvuun, hyödyllisiä referenssejä, teknisen tai muun tiedon saamista ja varmuuden täsmällisestä maksusta. Toimittajan kyky kilpailla kyseisillä markkinoilla määrittelee kilpailuaseman, jossa vahvistavina tekijöinä voivat olla toimittajan spesifi osaaminen/tekninen etulyöntiasema, ylivoimainen logistinen ketju tai vahva markkinointiverkosto. (Steele & Court 1996. s.68)

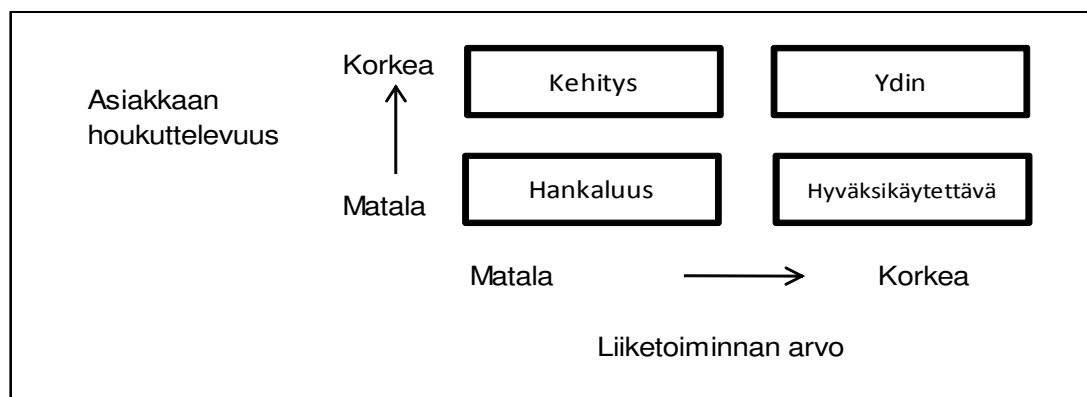


Kuva 4. Toimittajan strategiavalintoja avainasiakkuuksien hallintaan (mukailtu Steele & Court 1996. s. 68)

Asiakkaan houkuttelevuuden ollessa korkea ja toimittajan kilpailuaseman vahva (kuva 4) toimittajan strategia voi pohjautua ajatukseen, että yhteistyösuhde on puolustamisen ja kehittämisen arvoinen. Jos taas asiakkaan houkuttelevuus on matala ja toimittajan kilpailuasema heikko, toimittaja voi vetäytyä yhteistyösuhteesta. Toimittajat voivat myös käyttää muita strategioita riippuen ostajan sijoittumisesta matriisiin. Oman asemoitumisensa ymmärtämiseksi olisi tärkeää, että tilaaja eli asiakas on tietoinen siitä, miten toimittajat arvioivat heidän liiketoimintaansa ja arvoaan näille. (Steele & Court 1996. s.68-69) Tietoisuus tästä voidaan kuitenkin saavuttaa vain avoimen keskustelun ja luottamuksen kautta.

Toinen tapa, jolla toimittaja mahdollisesti arvioi tilaajan houkuttelevuutta, on asettaa vastakkain asiakkaan houkuttelevuus ja liiketoiminnan arvo. Näin saadaan muodostettua kuvan 5 mukainen nelikenttä. Hankaluus -elementti kuvaa tilannetta, jossa sekä asiakkaan houkuttelevuus että liiketoiminnan arvo ovat alhaisia. Toimittaja saattaa tällöin osoittaa melko pientä kiinnostusta asiakasta kohden ja osoittaa vetäytymisen merkkejä. Kehitys -elementti pitää sisällään tilanteet, joissa asiakas

koetaan houkuttelevaksi, mutta tämänhetkinen liiketoiminnan arvo ei ole korkea. Toimittaja saattaakin nähdä suhteessa mahdollisesti piilevän potentiaalin ja haluaa sen vuoksi kehittää yhteistyösuhdetta. Hyväksikäytettävä -elementti voidaan nähdä tilanteessa, jossa asiakasta ei varsinaisesti koeta houkuttelevaksi, mutta liikevaihdollisesti suhde on arvokas. Tilanne voi johtua esimerkiksi siitä, että suhde ei ole kannattava tai toimittaja joutuu työskentelemään epämieluisissa olosuhteissa. Toimittajan voikin olettaa toimivan lyhyen tähtäimen edut mielessään esimerkiksi nostamalla hintoja, sillä haitta asiakkuuden loppumisesta ei ole suuri. Ydin -elementti käsittää suhteen, joka on sekä houkutteleva että liikevaihdollisesti arvokas. Toimittaja oletettavasti haluaa kehittää suhdetta sekä tarjota parasta palveluaan, jotta arvokas suhde ei loppuisi. Myös erilaiset sitouttamiskeinot ovat toimittajan keinoja säilyttää asiakassuhde. (Steele & Court 1996. s.69-70)

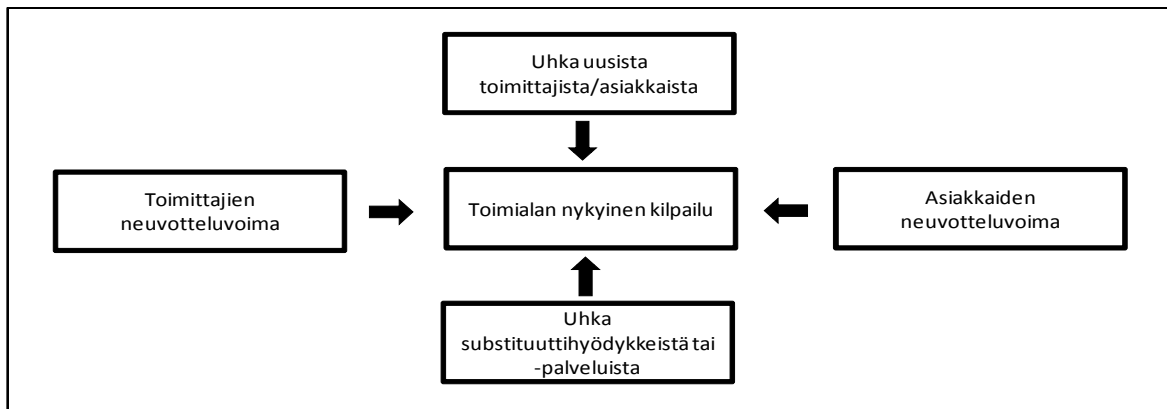


Kuva 5. Toimittajan asemointikategorioita avainasiakkuuksien hallintaan (mukailtu Steele & Court 1996, s. 69)

3.3 Neuvotteluvoima

Taisteltaessa markkinaosuuksista kilpailua ei tulisi määritellä pelkästään toisten yritysten mukaan. Kilpailu liittyy enemmänkin toimialan liiketoimintaympäristöön, jossa potentiaalisia kilpailijoita ovat niin asiakkaat, toimittajat, potentiaaliset tulokkaat kuin korvaavia tuotteita tarjoavat yrityksetkin. Kilpailutilanne toimialalla muodostuu siis viidestä kilpailuvoimasta, jotka näkyvät kuvasta 6. Analysoimalla omaa asemaansa toimialallaan näiden voimien valossa yritys voi muodostaa selkeän kuvan omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan sekä asemastaan toimialalla ja siten

päätellä, kuinka houkuttelevaa liiketoiminta kyseisellä sektorilla on. (Porter 1998. s.21-22)



Kuva 6. Porterin viisi kilpailuvoimaa (mukailtu Porter 1998, s.22)

Uudet tulokkaat tuovat mukanaan kapasiteettia, innovatiivisuutta ja usein myös vaihtoehtoisia resursseja. Todellinen uhka kuitenkin riippuu niistä esteistä, joita toimialalle tulemisen esteenä on sekä siitä, kuinka nykyiset toimijat uuden tulokkaan ottavat vastaan. Jos toimialalle tuleminen on vaikeaa, esimerkiksi spesifin osaamisen vuoksi, ja uusi tulokas osaa odottaa nykyisiltä toimijoilta vahvoja kilpailutoimenpiteitä, on hyvinkin luultavaa, etteivät uudet tulokkaat aseta kovin suurta potentiaalista uhkaa nykyisille toimijoille. (Porter 1998. s.23-24) Alalle tulon esteet voidaan jakaa viiteen ryhmään: taloudellinen koko, tuotedifferointi, vaihtokustannukset, pääsy jakelukanaviin sekä taloudellisesta koosta riippumattomat kustannusongelmat. (Porter 1984. s.27-31)

Niin asiakkaan kuin toimittajankin neuvotteluvoimat näyttelevät suurta roolia kilpailutilannetta analysoidessa. Toimittajat voivat käyttää neuvotteluvoimaansa esimerkiksi nostamalla hintoja tai huonontamalla tarjoamiensa hyödykkeiden laatua. Neuvotteluvoima riippuu tietyistä markkinatilanteen ominaispiirteistä sekä yhteistyösuhteen tärkeydestä vastakumppanille. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että toimittaja on voimakkaampi, jos sen tarjoamat tuotteet ovat uniikkeja, alalla on vähän toimittajia ja ostava yritys ei ole toimittajan liiketoiminnan kannalta kriittinen. Asiakkaan voidaan tulkita olevan voimakkaampi, mikäli se esimerkiksi ostaa suurissa

volyymeissa, ostettavat hyödykkeet ovat vakioituja tai sen on mahdollista itse alkaa tuottaa ostamiaan hyödykkeitä. (Porter 1998. s.28-30)

Korvaavat tuotteet asettavat toimialan tilanteeseen, jossa sen on joko parannettava tuotteidensa laatua tai erilaistettava niitä, jotteivät tuotot ja kasvumahdollisuudet pieneneisi. Yritysten tulisi siis tutkia huolellisesti alalla vallitsevia trendejä, jotta mahdollisten korvaavien tuotteiden olemassa olo ei tule yllätyksenä. (Porter 1998. s.32)

Toimialan nykyinen kilpailu voi saada erilaisia muotoja, mutta useimmin yritykset käyttävät ylivoimaisesta asemasta kilpaillessaan esimerkiksi hintasotaa, uusien tuotteiden lanseeraamista ja aggressiivista markkinointia. Kilpailun voimakkuus on sidonnaista muun muassa yritysten keskinäiseen kokoeroon, toimialan kasvuvauhtiin, yritysten tuoteportfolioiden samankaltaisuuteen sekä tuotteiden kustannusrakenteeseen ja elinkaareen. (Porter 1998. s.33)

3.4 Kumppanuus

Kumppanuudelle on yhtä monta määritelmää kuin on sen käyttäjiäkin, mutta pohjana niille kaikille toimii kuvaus, jonka mukaan kumppanuudessa asiakas ja toimittaja kehittävät läheisen ja pitkäkestoisen yhteistyösuhteen, jossa nämä kaksi toimivat yhdessä kumppaneina. Pääperiaatteena on se, kuinka tiimpelaaminen on kannattavampaa kuin taistelu yksin. Aito kumppanuus kuitenkin perustuu todellisten päämäärien, tiedon, riskien, strategioiden ja visioiden jakamiseen (Virolainen 1998. s.44-45, 68).

Kumppanuus käsitteenä on ennen kaikkea pitkäjänteistä sitoutumista (Sahay 2003. s.558). Sitoutuminen kumppanuudessa perustuu aina oletuksiin suhteen toisen osapuolen sitoutumisesta, ja varsinkin tilaajan sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti toimittajan sitoutumiseen (Anderson & Weitz 1992. s.1, 27). Jos yritys haluaa saavuttaa houkuttelevan aseman potentiaalisena kumppanina, tulee sen osoittaa toimittajalle halukkuutensa sitoutua tämän kanssa yhteistyösuhteeseen (Ellegaard & al. 2003. s.352).

Kumppanuus usein määritellään välineeksi, jota voidaan käyttää lähes millaisissa tilanteissa ja organisaatioissa vain ratkaisemaan kaikki hankintaan liittyvät ongelmat. Näin ei kuitenkaan tulisi ajatella, sillä kumppanuus on vain yksi mahdollinen väline rakentaa yhteistyösuhde ostajan ja toimittajan välille. Kumppanuutta voidaan tarkastella erilaisten määreiden kautta, mutta useimmiten suhteen tasoa kuvaillaan yhteistyön, riippuvuuden, sitoutumisen, luottamuksen, opportunistisen käytöksen, kommunikaation, vallan, jaettujen arvojen sekä suhteesta saatavien tulosten kautta. (Virolainen 1998. s.65)

3.4.1 Arvot

Yhtenä kumppanuuden edellytyksistä voidaan pitää osapuolten arvomaailman samankaltaisuutta, eli kuinka osapuolet jakavat keskenään yhteisen vision, arvot ja menettelytavat. Kumpikin osapuoli voi siten keskittyä omaan liiketoimintaansa ja saavuttaa suhteen tuomat hyödyt esimerkiksi ajansäästönä. (Stähle & Laento 2000. s. 99) Kumppanuuden hallinta kuitenkin edellyttää, että kumppanuuteen liittyvät arvot ja normit on selkeästi määritetty ja sisäistetty. Arvojen määrittämisen lisäksi on tärkeää myös pohtia, miten kukin arvo näkyy operatiivisessa toiminnassa ja miten sitä tulisi ohjata. (Stähle & Laento 2000. s. 106-107)

Kumppanuus luonnollisesti vaatii vahvaa luottamusta ja tämän aikaansaamiseksi osapuolten on löydettävä samaan arvomaailmaan nojaava ”yhteinen aallonpituus”. Tämä tarkoittaa osapuolten välistä niin sanottua sosiaalista älyä, jossa kumppanit kykenevät reagoimaan nopeasti vaimeisiinkin signaaleihin. (Stähle & Laento 2000. s. 99-100)

3.4.2 Kommunikaatio

Kommunikaatio yhteistyösuhteessa käsittää ne tavat ja välineet, joiden kautta tietoa vaihdetaan kumppaneiden välillä. Myös avoimuus tiedonvaihdossa kumppaneiden välillä on osa kommunikointia. (Virolainen 1998. s.66) Mohr et al. (1999, s.41, 44) esittelevät tutkimuksessaan käsitteen ”collaborative communication” eli

yhteistyöllinen kommunikaatio, jonka tavoitteena on välittää suhteen toiselle osapuolelle organisaation sitoutumista osoittavat aikeet ja siten sitouttaa kumpaakin osapuolta vahvemmin yhteistyösuhteeseen. Kommunikaatio koostuu neljästä osasta, joista mikään ei toimi yksittäin. Kommunikoinnin on oltava säännöllistä kaikilla mahdollisilla tavoilla, eli muun muassa puhelimella, face-to-face -tapaamisilla ja sähköpostilla. Kommunikoinnin on oltava molemminpuolista, kommunikointitapojen sovittuja ja kommunikoinnissa on käytettävä tapoja, jotka pyrkivät saavuttamaan yhteisen päämäärän eli esimerkiksi keskustelut toimittajan tuottavuuden parantamiseksi. Yhteistyöllisestä kommunikoinnista saavutettavat hyödyt ovat parhaimmat, kun toimijat ovat itsenäisiä suhteessa toisiinsa ja toimittaja ei ole vahvempi kuin tilaaja.

Mohr & Nevine (1990) esittelevät tutkimuksessaan neljä tapaa luokitella kommunikaatiota: sisältö, väline, suunta ja säännöllisyys. Tiedon välittämisen neljä keskeisintä välinettä ovat kirjallinen, elektroninen, puhelin ja face-to-face -tapaamiset. Näistä face-to-face -kommunikointi tarjoaa sisällöllisesti kaikkein eniten tietoa, sillä ne mahdollistavat välittömän palautteen annon sekä ajatustenvaihdon. Kirjalliset raportit taas tarjoavat vähiten tietoa esimerkiksi sen hitauden takia. Face-to-face -tapaamiset ovatkin parhaimpia keinoja välittää tietoa ja keskustella suurista muutoksista, sekä välittää hiljaista tietoa. (Maltz 2000. s.112) Kommunikoinnin suunnalla viitataan siihen, kuinka suhteen osapuolten pitäisi molemminpuolisesti olla yhteydessä toisiinsa ja jakaa tietoa (Prahinski & Benton 2004. s.41). Kommunikoinnin säännöllisyyteen pätee vaikeasti hahmotettava raja siitä, kuinka liian vähäinen ja toisaalta liiallinen kommunikointi heikentävät informaation laatua. On siis annettava tarpeeksi tietoa, muttei ylikuormittaa suhteen toista osapuolta. (Maltz 2000. s.122)

3.4.3 Luottamus

Luottamuksella kumppanuussuhteessa on monia määritelmiä, mutta helpoimmin ymmärrettäväksi käy kuvaus siitä, kuinka luottamus on uskoa siihen, että toisen osapuolen sana tai lupaus on uskottava ja että osapuoli täyttää veloitteensa yhteistyösuhteessa. Pitkäikäisen yhteistyösuhteen tärkeä elementti, sitoutuminen, on

kuitenkin sidoksissa luottamukseen, eli luottamus on välttämätöntä, jotta molemmat osapuolet sitoutuisivat yhteistyösuhteeseen. (Sahay 2003. s.555-558)

Jos yhteistyösuhteessa on luottamusta, voidaan saavuttaa monia etuja. Muun muassa konfliktien väheneminen, tietojen ja hyötyjen jakaminen sekä suhteen vakaus edesauttavat lojaalisuuden ja sitoutumisen kehittymistä ja siten osaltaan edesauttavat luottamuksen ylläpitoa. (Sahay 2003. s.558)

Jotta organisaatio voisi saavuttaa luotettavan mielikuvan suhteen toisen osapuolen silmissä, on sen ensin kyettävä löytämään keinot, joilla osoittaa oma sitoutumisensa suhteeseen. Toiseksi, toisen organisaation luottamuksen säilyttäminen edellyttää organisaatiolta kykyä luopua sellaisista etua tuottavista toimista, jotka suhteen vastapuoli voisi kokea opportunistiseksi käytökseksi. Ja jotta tietoisesti kyettäisiin vähentämään epäluottamusta, olisi huomio kiinnitettävä luottamuksesta saavutettaviin hyötyihin. (Sahay 2003. s.560)

3.4.4 Oppiminen

Houkuttelevuuden saavuttaminen asiakkaana ei onnistu pelkästään tarjoamalla muita parempia hintoja toimittajille, vaan pikemminkin luomalla kummankin osapuolen oppimista tukevan yhteistyösuhteen. Arvottaessaan asiakkaan houkuttelevuutta toimittajat pohtivat muun muassa sitä, onko suhde kyseisen asiakkaan kanssa oppimista tukeva, työskentelevätkö molemmat suhteen parantamiseksi ja voiko yritys itse tukea oppimisprosessiaan. (Cordon & Vollman 2002. s.2)

Yritykset usein muodostavatkin yhteistyösuhteita tarkoituksenaan kasvattaa ja jakaa tietojään yhteistyökumppaneidensa kanssa (Ratten & Suseno 2006. s. 64-65). Pitkästä ja vaativasta prosessista huolimatta kumppanuus tarjoaa molemmille osapuolille mahdollisuuden helpottaa ja parantaa oppimistaan sekä parhaimman mahdollisen tavan hyödyntää niitä kyvykkyyksiä, joita osapuolet suhteeseen tuovat. (Iyer 2002. s. 1 ; Manley & al. 2007. s.10).

3.5 Kannustinmenetelmät

Kannustinmenetelmien teho hankintojen ja projektien houkuttelevuuden lisäämiseksi on aliarvioitu monissa yrityksissä. Suurin osa yrityksistä ei käytä kannustimia, koska niiden oletetaan kasvattavan kustannuksia. Sen sijaan erilaiset rangaistukset esimerkiksi projektin myöhästymisistä tai kustannusten ylityksistä ovat käytössä melko laajalti. (Bubshait 2001. s. 67)

Kannustinmenetelmät voidaan jakaa neljään kategoriaan: rahapalkkiot, jatkohankkeet, ristiinomistus sekä muut kannustimet. Rahapalkkioilla toimittajia kannustetaan hyviin suorituksiin määrittelemällä maksuperusteet siten, että ne ovat sidottuja toimittajan onnistumiseen projektin kokonaistavoitteiden toteutumisessa. Rahallisten kannustinpalkkioiden on havaittu olevan muita kannustinmenetelmiä houkuttelevampia ja tehokkaampia. Rahapalkkioita pitkäjänteisempi kannustinmenetelmä on asema jatkohankkeiden mahdollisena toimittajana. Ottamalla valinnoissa huomioon toimittajan onnistumisen edellisissä projekteissa toimii mahdollisuus jatkosta kannustimena. Ristiinomistuksen ollessa kannustimena kyseessä ovat esimerkiksi tilaajan osakkeet. Tehtäessä urakoitsijasta tilaajayrityksen osaomistaja on melko varmaa, että toimittaja toimii tilaajan etujen mukaisesti. Muita kannustimia voivat olla esimerkiksi nopeutettu maksuaikataulu tai alennettu taloudellinen riski. Nämä keinot ovat kuitenkin hyvin projektisidonnaisia, eivätkä siten käy kaikkiin tilanteisiin. (Lahdenperä & Koppinen 2003. s.16-17)

Käytännössä toteutettavat kannustinjärjestelmät muodostavat aina oman kokonaisuutensa yhdessä käyttöympäristönsä ja yhteistyösuhteen osapuolten kanssa. Järjestelmien ominaisuudet ja toimivuus voivatkin vaihdella olosuhteiden ja vaatimusten mukaan ja siten hyödyt ja haitat ovat aina tapauskohtaisia. Kuitenkin melko varmasti voidaan yleistää erilaisten kannustinjärjestelmien olevan perinteisiä maksujärjestelmiä hyödyllisempiä. Järjestelmien käytöstä saavutettavat edut hyödyttävät niin tilaajaa kuin toimittajaakin. Niiden pohjalta voidaan olettaa toimittajan suosivan tilaajaa, joka käyttää kannustinjärjestelmiä. Toimittajat asettavat etusijalle kyseisten tilaajien projektit esimerkiksi päättäessään resurssiensa sijoittelusta eri projekteissaan. (Lahdenperä & Koppinen 2003. s.125)

Arvopohjan ja tavoitteiden erilaisuuden haittoja yksityisen ja julkisen sektorin välillä on mahdollista vähentää kannustinjärjestelmillä, jotka auttavat toimittajaa ymmärtämään tilaajan liikeajatusta ja toiminnan vaatimuksia. Tämä myös edistää osapuolien sitoutumista projektiin vähentäen kitkaa toimijoiden välillä. Kannustimien avulla on myös mahdollista suunnata riskit sille osapuolelle, joka parhaiten pystyy ne kantamaan. Hyvin suunnitellun kannustinjärjestelmän avulla tilaajan on myös mahdollista saavuttaa kokonaisuudessaan laadukkaampi hanke kuin ilman kannustimia, jos järjestelmässä painotetaan esimerkiksi tuotteiden ja palvelun laadun tärkeyttä. Kannustimet kaiken kaikkiaan edesauttavat tiedonvaihtoa, asiakastyytyväisyyttä, suorituksen laatua sekä kilpailukykyä, kannattavuutta ja tuottoja. (Lahdenperä & Koppinen 2003. s.125-126)

Kannustinmenetelmien käyttö tuo mukanaan myös haasteita, jotka on tiedostettava sopimusta tehdessä. Kannustimien ehdot olisi hyvä määritellä perusteellisesti, jottei toimittaja voi esimerkiksi tinkiä laadusta bonusten saamiseksi. Houkuttelevien kannustinjärjestelmien aikaansaamiseksi tilaajan tulisi pyrkiä muodostamaan ehdot riittävän objektiivisesti, jotta toimittajat eivät pelkäisi kannustimien olevan liian sidonnaisia tilaajan mielipiteeseen ja siten tämän halukkuuteen maksaa mahdollisia bonuksia. Kannustimet usein myös nostavat projektin kokonaiskustannuksia, mutta niiden tulisi kuitenkin olla riittävän suuret vallitsevan taloudellisen tilanteen huomioon ottaen, jotta ne houkuttelisivat ja motivoisivat toimittajia. Koon määrittäminen on kuitenkin varsin hankalaa. Kustannusten kasvun kannalta kannustinjärjestelmät voivat myös aiheuttaa niin tilaajalle kuin toimittajallekin ylimääräistä työtä projektin tarjousvaiheessa. Projektinseurantakin voi vaatia suurempaa panostusta kasvattaen osaltaan kustannuksia. (Lahdenperä & Koppinen 2003. s.126-127)

4 CASE TIEHALLINTO, KAAKKOIS-SUOMEN TIEPIIRI

Tutkielman empiirisessä osassa tutkimuskohteena ovat Tiehallinnon Kaakkois-Suomen tiepiirin Liikenteen palvelut -yksikkö ja sen Liikenteen hallinta- ja tienvarsilaitehankinnat. Tutkielman tulokset on kerätty haastattelemalla yksikön työntekijöitä sekä muodostamalla toimittajakysely Webropol -portaalin kautta. Haastatteluista ja kyselystä saadun aineiston lisäksi empiirisessä osassa käytetään hyväksi Tiehallinnon laatimia hankintastrategiaa ja -ohjeita.

4.1 Tutkimusaineiston keräys

Sekä haastattelukysymykset kuin kyselynkin kysymykset muodostettiin tutkielmassa esitettyä teoriaa ja itse case-organisaation toivomuksia ja kokemuksia hyödyntäen. Kysymykset jakaantuivat avoimiin kysymyksiin sekä erilaisiin monivalintakysymyksiin, ja ne käsittelivät muun muassa houkuttelevuutta, julkista lainsäädäntöä kuin toimittajayhteistyötäkin. Kysymykset olivat räätälöidyt kummallekin osapuolelle erikseen, mutta peruspohja näihin oli samanlainen, jotta mahdolliset erot tilaajan ja toimittajan käsityksistä samoista asioista saataisiin selville. Alkuperäiset kysymyslistat on esitetty liitteissä 1 ja 2.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joissa jokainen yksikön työntekijä vastasi esitettyihin kysymyksiin. Haastattelutulokset saatiin neljältä työntekijältä, joiden tehtäviin kuuluu hankintojen suunnittelu, toteutus ja/tai seuranta. Haastateltujen henkilöiden asema organisaatiossa vaihteli yksikön päälliköistä operatiivisia tehtäviä hoitaviin henkilöihin, ja siten he edustivat kattavasti kaikkia hankintaprosessin vaiheita suunnittelusta seurantaan asti.

Webropol-kysely lähetettiin ennalta informoiduille 13 toimittajalle, jotka olivat osallistuneet tiepiirin kilpailutuksiin viimeisten parin vuoden aikana. Toimittajat edustivat niin suunnittelu- kuin urakointipalveluita organisaatiolle tarjoavia yrityksiä siten, että viisi toimittajaa oli suunnitteluyrityksiä ja kahdeksan urakointiyrityksiä. Vastauksia kyselyyn saapui kymmenen kappaletta, eli vastausprosentiksi muodostui

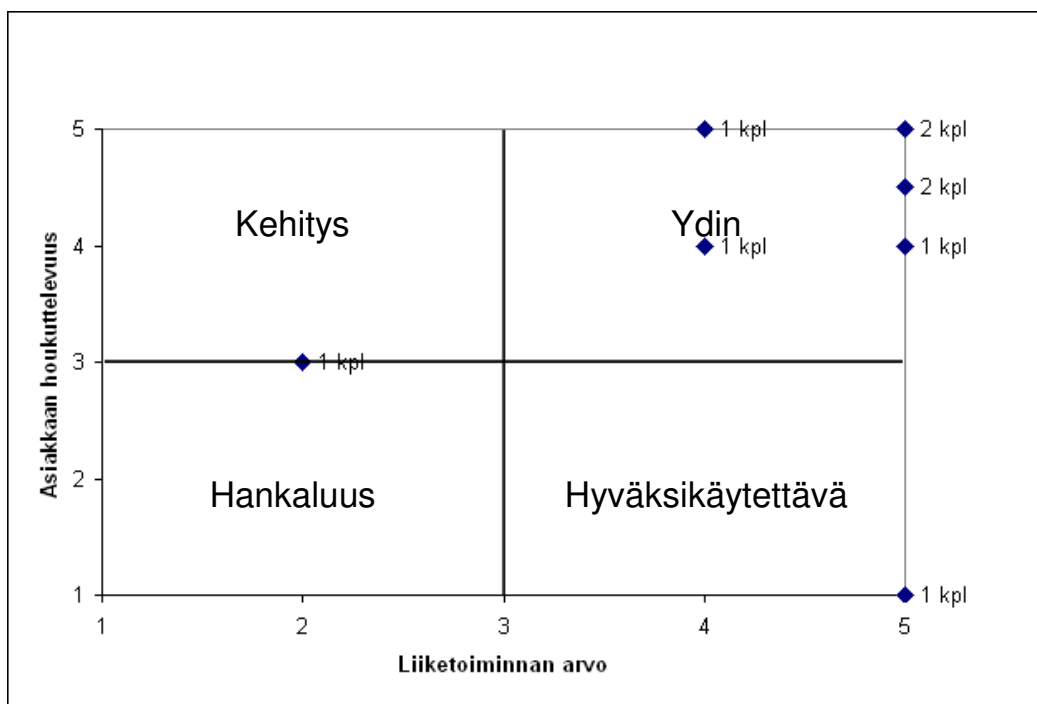
noin 77 %, ja lopullinen jakauma suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden välillä oli 3/7. Lähes kaikki vastanneista yrityksistä toimivat valtakunnallisesti, sillä vain yksi yritys vastasi olevansa alueellinen toimija. Tämä antaa tutkimukselle hieman laajemman näkökulman case-organisaation houkuttelevuudesta koko Suomen mittakaavassa. Vastausten laajuuden huomioon ottaen kysely muodosti tutkielmaan varsin kattavan kuvan toimittajien näkemyksistä tiepiirin kilpailutuksiin liittyen.

4.2 Tutkimusaineiston analysointi

Kaakkois-Suomen tiepiirin houkuttelevuus oli kyselyn mukaan korkeaa. Kaakkois-Suomen tiepiirin houkuttelevuus koettiin toimittajien keskuudessa suureksi ja yhdistettynä tämä Steelen & Courtin esittelemään asiakassegmentointimalliin (kuva 7), voitiin havaita Kaakkois-Suomen tiepiirin olevan varsin hyvällä tasolla. Kaakkois-Suomen tiepiiri on toimittajien mielestä sijoittunut kategoriaan Ydin, joka on sekä houkutteleva että liiketoiminnallisesti arvokas. Toimittajat luultavimmin haluavat kehittää suhdetta sekä tarjota omaa osaamistaan. Tähän kategoriaan sijoittuminen tarjoaa tiepiirille strategisesti merkittävän mahdollisuuden hyödyntää jo olemassa olevia toimittajasuhteita uusien toimittajien etsimisen sijaan. Varsinkin erilaisten laatukriteereiden kehittäminen yhteistyön avulla olisi mahdollista ainakin suurimman osan kanssa.

Muutamit toimittajista kuitenkin sijoittivat Kaakkois-Suomen tiepiirin Hyväksikäytettävä -kategoriaan ja Kehitys -kategoriaan. Toimittaja, joka asetti tiepiirin Hyväksikäytettävä -kategoriaan, kokee olemassa olevan suhteen liiketoiminnallisesti arvokkaaksi, mutta asiakas sinänsä ei ole houkutteleva. Johtuisiko tämä kenties siitä, että toimittaja on joutunut toimimaan itselleen epämieluisissa olosuhteissa vai kenties siitä, että asiakassuhde ei vain ole toimittajan mukaan kannattava. Kehitys -kategoriaan sijoittuminen taas merkitsee tiepiirin kannalta sitä, kuinka toimittaja kokee asiakkuuden houkuttelevaksi, mutta liiketoiminnan arvon kannalta suhde ei ole arvokas. Kyseinen toimittaja on saattanut sijoittaa tiepiirin tähän kategoriaan mahdollisesti tulossa olevan keskittymisen vuoksi. Tiepiirin kannattaisi siis käydä avointa vuoropuhelua esimerkiksi jo urakoiden aikana toimittajien kanssa ja ottaa

mahdolliset kehittämisehdotukset vakavasti, jotta toimittajien tyytymättömyys tiepiirin toimintatapoihin ei vaikuttaisi heidän halukkuuteensa tarjota tulevissa kilpailutuksissa.



Kuva 7. Toimittajien muodostama asiakassegmentointi

4.2.1 Houkuttelevuus

Asiakkaan houkuttelevuus on usein sidoksissa toimialaan ja sen toimijoihin. Toimittajat luettelivat kyselyssä ominaisuuksia, jotka heidän mielestään määrittävät asiakkaan houkuttelevuutta. Toimittajat kuvasivat asiakkaan houkuttelevuutta monien sellaisten määreiden kautta, jotka olivat tulleet esiin jo teorian pohjalta. Teorian ja toimittajien näkemysten pohjalta muodostettiin Taulukon 3 mukainen lista, joka määrittää tiepiirin nykytilaa ja kehittämistarpeita. Nykyisellään tiepiirin olisi kehitettävä omaa kuvaansa kannattavana, pitkäaikaisena, kehittämishaluisena ja aktiivisena kumppanina. Kaikki nykyisin hyvin olevat asiat eivät kuitenkaan säily samanlaisina vuodesta toiseen, vaan niitä on aktiivisesti pyrittävä ylläpitämään luomalla uusia, muista asiakkaista erottuvia ominaisuuksia.

Taulukko 3. Kaakkois-Suomen tiepiirin nykytila-analyysi

Ominaisuus	Nykytila
Innovatiivinen	Hyvä
Avoin	Hyvä
Maksukykyinen	Hyvä
Oikeudenmukainen	Hyvä
Kannattava	Kehitettävää
Pitkäaikainen	Kehitettävää
Asiantunteva	Hyvä
Luotettava	Hyvä
Kehittämishaluinen	Kehitettävää
Selkeä	Hyvä
Aktiivinen	Kehitettävää

4.2.2 Julkiset hankinnat

Julkisen hankintalainsäädännön tavoitteenahan on kohdella kaikkia tarjoajia tasapuolisesti. Kuitenkin eräs toimittaja toteaa valtion suosivan liikaa omia liikelaitoksiaan ja vääristävän toimintaa siten. Tiepiirissä tulisi siis selkeämmin ilmoittaa toimittajille eri kilpailutuksissa käytettävistä valintaperusteista, jotta mielikuva epäoikeudenmukaisesta valinnasta vältettäisiin.

Tiepiirissä koetaan hankintalainsäädännön kuitenkin selkeyttävän toimintatapoja ja siten mahdollistavan kaikille yrityksille tasapuoliset mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuihin. Toimittajien mukaan lainsäädäntö ei vaikuta tarjouksen jättämiseen ja he kokevat olevansa tietoisia sen vaikutuksista julkisissa kilpailutuksissa. Lainsäädäntö kuitenkin koetaan useimmissa tapauksissa byrokraattiseksi ja monimutkaiseksi, ylipäätään liian yksityiskohtaiseksi. Toimittajat kokevat lainsäädännön myös kasvattavan kustannuksia. Eräs vastaaja muun muassa toteaa vastauksessaan:

”Uusi lainsäädäntö on lisännyt byrokratiaa ja vaikeuttanut joustavaa yhteistyötä ja asioiden sujumista tilaajien ja toimittajien välillä. Toisaalta lainsäädäntö on jossain määrin lisännyt hankintojen läpinäkyvyyttä. Onko hyötyjen ja haittojen suhde kuitenkin oikea.”

Ilmoitusmenettelyn tarkoituksena on lainsäädännön mukaan tarjota kaikille yrityksille tasapuolinen mahdollisuus osallistua julkisiin kilpailutuksiin ja sitä kautta saada mukaan useampia ja jopa uusia tarjoajia. Kuitenkin kyselyn mukaan telematiikkatoimittajat eivät seuraa hankintakanava Hilmaa kovinkaan aktiivisesti, eivätkä he löydä ilmoituksia tätä kautta helposti. Myöskään tiepiirissä ei koettu, että ilmoitusmenettely olisi tuonut mukanaan täysin uusia tarjoajia. Esimerkiksi EU-tasolta tiepiiriin ei ainakaan vielä ole tullut tarjouksia, tosin kyselyjä kyllä. Tämä osaltaan johtuu varmasti ilmoitusten suomenkielisyydestä. Jos koko Suomen telematiikkahankinnat tulevaisuudessa keskittyvät Kaakkois-Suomen tiepiiriin, voisi hankintailmoitukset mahdollisuuksien mukaan kääntää myös esimerkiksi englanniksi. Tämä tosin vaatii resursseja työntekijöiden ajasta sekä vaatii tarkkaa pohdintaa siitä, lisäisikö englanniksi ilmoittaminen kuitenkin tarjoajia. Yksittäisten hankkeiden vuoksi monetkaan, pelkästään kotimaassaan toimivat yritykset eivät varmasti olisi valmiita suorittamaan esimerkiksi huoltourakoita Suomen kaltaisessa pienessä maassa. Kuitenkin telematiikkalaitteiden toimittaminen ei vaadi yritykseltä suoranaista toimipistettä Suomessa.

Sekä haastatteluiden että kyselyn mukaan tiepiiri kykenisi nykyisillä resursseillaan kuitenkin parantamaan olemassa olevien toimittajiensa tietoisuutta tulevista urakoista informoimalla näitä etukäteen. Jo nytkin tiepiiri pyrkii ilmoittamaan tulevista hankinnoistaan toimittajille, mutta systemaattinen toimintatapa kuitenkin puuttuu.

”Lähinnä kyse on kommunikaatiosta, jota ainakin voitaisiin mielestämme harrastaa ’vanhojen’ urakoitsijoiden suuntaan virallisten ilmoitusten lisäksi!”

Hankintalaki asettaa julkisille hankinnoille määräajat, joiden mukaan organisaatioiden on aikataulutettava hankintansa. Määräaikojen tarkoituksena on ollut turvata kaikille yrityksille riittävä aika ilmoittautua kilpailutuksiin sekä valmistella itse tarjous.

Tiepiirissä kuitenkin koetaan lainsäädännön hidastavan heidän omaa toimintaansa muun muassa tapauksissa, joissa hankinnoilla on kiire. Toimittajien kannalta tilanne nähdään kuitenkin positiivisena, eikä aikajänteen pituus esiinnykään toimittajien vastauksissa. Tiepiirin työntekijä kuvaa tilannetta näin:

”Toimittaja voi periaatteessa alkaa mieltii sitä, et onko mahdollisuuksia tarjota, onko resursseja ja haluuko tarjota, jolloin se voi sit vähän resurssimielessä mieltii sitä jo etukäteen, et tohon me halutaan lähtee mukaan ja sit mä järjestän ne resurssit näin..”

4.2.3 Markkinatilanne

Suoritetun kyselyn ja haastattelujen avulla pyrittiin muodostamaan selkeämpi kuva toimijoiden välisistä suhteista toimialalla. Porterin viiden neuvotteluvoiman mukaisesti toimialan nykytilaa ja rakennetta voidaan luokitella viiden väittämän perusteella.

Toimialalla korvaavia asiakkaita on vaikea löytää ja se osaltaan korostaa tiepiirin asemaa voimakkaampana osapuolena. Kun toimialalla on vain muutama asiakas, on selvää, ettei toimittajakaan voi olla useita. Tämä taas vaikeuttaa tiepiirin asemaa hankintojen kilpailuttajana, sillä mitä enemmän koko Tiehallinnon hankinnat keskitetään Kaakkois-Suomen tiepiiriin ja mitä suurempia kokonaisuuksia näistä hankinnoista muodostetaan, sitä harvemmin toimittajat kykenevät tai haluavat tarjota. Sekä toimittajat että tilaaja kokevat tilaajan voimakkaammaksi osapuoleksi neuvottelusuhteessa, sillä tilaajan asiantuntemus auttaa saavuttamaan paremman neuvotteluaseman yhteistyösuhteessa.

Kyseiselle toimialalle on erittäin vaikea tulla uutena toimijana, sillä vaikka hankintalain asettamat valintakriteerit omalta osaltaan antavat uudelle tulokkaalle mahdollisuuden jopa voittaa sopimus itselleen, ovat esteet silti korkeat. Liikenteen hallinta- ja tienvarsilaitteurakat vaativat toimittajalta erittäin spesifiä osaamista ja oppimiskustannukset muodostuvat näin ollen erittäin suureksi. Ja juuri urakoiden spesifisyyden vuoksi uhkaa korvaavista tuotteista ja palveluista ei koeta suureksi. Uusien toimijoiden kannalta alaa ei siis varmastikaan koeta kovin houkuttelevaksi.

Tämä osaltaan vaikeuttaa alan kehittymistä, sillä jos toimialalla jo olevat yritykset luottavat liikaa omaan asiantuntijuuteensa ja kokemukseensa, tuotekehitykseen ei varata kovin suuria resursseja. Sekä toimittajat että tilaaja kokevat oman asemansa toimialalla melko merkittäväksi, eivätkä koe omaa asemaansa uhatuksi korvaavien toimittajien tai asiakkaiden suhteen. Se osaltaan myös vaikuttaa negatiivisesti toimijoiden halukkuuteen kehittää omia prosessejaan tai toimintaansa.

Toimittajien ja tilaajan näkökulma toimialan sisäisestä kilpailutilanteesta vaihtelee hyvinkin paljon, sillä tilaajan näkökulmasta kilpailua ei ole riittävästi kun taas toimittajan mielestä kilpailu toimialan sisällä on kovaa. Tämä tietysti oli odotettavissa, sillä tilaajan etujen mukaista olisi, jos toimittajia olisi nykyistä enemmän ja siten saataisiin useampia tarjouksia kilpailutuksiin. Tilaaja kokee siis tarjousten vähyyden olevan suoraan sidoksissa toimialan kilpailutilanteeseen. Toimittajat taas kokevat kilpailun kovuuden voitettujen sopimusten määrässä, minkä he olettavat olevan sidoksissa lähinnä muiden tarjoajien määrään eikä niinkään omaan osaamiseen.

Tiehallinnon hankintastrategiassa kerrotaan, kuinka uuden toimintalinjauksen mukaan Liikenteen hallintaan liittyvien hankkeiden kokoa tullaan kasvattamaan entisestään. Hankinnoista pyritään tekemään pidempiaikaisia sopimuksia ja niitä niputetaan isommiksi kokonaisuuksiksi. Hankkeita ei siten pilkota useisiin osiin. (Tiehallinto 2007, s.31) Toimittajat kuitenkin kokevat tämän kaltaisen kehityksen uhaksi.

”Urakat suurenee. Isot valtakunnalliset toimijat tulevat pienien tilalle. Pienten tarjoushaluttomuus alkaa nostaa hintoja, tilaajalle.”

”On puhuttu isommista kokonaisuuksista. Ei välttämättä oikean suuntaista kehitystä.”

Hankintastrategian mukainen linjaus saattaa siis entisestään vaikeuttaa tiepiirin asemaa houkuttelevana asiakkaana. Hankkeiden koon kasvaessa ei pienemmillä toimittajilla ole enää resursseja osallistua hankkeiden kilpailutuksiin. Siten toimittajien määrä voi vähentyä ja Tiehallinto itse omalla strategiallaan voi edesauttaa toimittajakentän monopolisoitumista, jos markkinoille jää vain muutama kyvykäs

tarjoaja. Ja jos Kaakkois-Suomen tiepiirin asemaa Liikenteen hallinnan osalta korostetaan Tiehallinnossa, ei ole enää kysymys asiakkaan houkuttelevuudesta, vaan koko toimialan, sillä alalle ei tällöin jää myöskään kovin monta asiakasta.

4.2.5 Hankintaprosessi

Sekä tilaajan että toimittajien mielestä eri urakkamuotojen soveltuvuus Liikenteen hallinnan hankkeisiin oli sidoksissa kyseiseen hankintaan. Osa toimijoista koki tietyt urakkamuodot hyviksi vaihtoehdoiksi telematiikkahankkeisiin, kun taas toiset olivat ehdottomasti niitä vastaan. Sekä tilaaja että toimittajat kokivat lähes yksimielisesti perinteisten hankkeiden sopivan telematiikkaprojekteihin, sillä tilaaja kykenee niiden osalta parhaiten vaikuttamaan haluttuun tekniseen lopputulokseen, kun taas elinkaarihankkeissa ja ST-urakoissa ilmenee paljon väärin ymmärrettyjä vaatimuksia. Kaikissa urakkamuodoissa on kuitenkin omat erikoispiirteensä ja niiden soveltaminen hyvinkin laaja-alaisesti on mahdollista, jos tilaajalla vain on tarkoin määritellyt tavoitteet hankkeelle.

”Elinkaaren huomioiminen vaikuttaa laitevalintaan ja sitoo myös toimittajaa toimittamaan laatukamaa. Ehdottomasti paras vaihtoehto!”

Vaikka toimittajat kritisoivatkin yhä laajempia hankkeita, yllättäen ne kuitenkin koettiin melko houkutteleviksi. Varsinkin alueellisesti laajemmat sopimukset olivat toimittajien mielestä erittäin houkuttelevia. Positiiviseen asenteeseen vaikutti osaltaan varmasti toimittajan koko ja yhä suurempien hankkeiden vaatimien resurssien riittävyys. Eri urakkamuotojen houkuttelevuuksissa ei kuitenkaan ollut eroja, sillä niin ST-urakat, elinkaarihankkeet kuin perinteisetkin hankkeet koettiin kaikki varsin houkutteleviksi vaihtoehdoiksi tarjouksen jättämisen näkökulmasta.

Esiin nousseita kehittämis ehdotuksia hankintaprosessin ja hankkeiden muodon sekä laajuuden määrittelyssä olivat muun muassa hintakeskeisyyden vähentäminen tarjousten valinnassa, telematiikan irrottaminen hankkeista omaksi kokonaisuudekseen, sopimusten laajuuden rajoittaminen sekä hankkeiden tasaisempi jakaminen koko vuodelle.

Hankintastrategian mukaan Liikenteen hallinnan hankinnoissa innovatiivisia ratkaisuja pyritään edistämään suunnittelukilpailujen kautta sekä laatimalla toimivuusvaatimuksiin ja ideoiden vertailuun yhdenmukaiset menettelytavat ja hankinta-asiakirjat. Vaihtoehtoisten ratkaisujen innovointiin pyritään kannustamaan myös palkkiojärjestelmien kautta. (Tiehallinto 2007, s. 31, 35)

Jokaisen hankkeen kohdalla tiepiirissä pyritään yhtenäisyyden turvaamiseksi jo tarjouspyyntövaiheessa määrittelemään ne laitteet ja järjestelmät, joita käytetään. Tämä ei jätä mahdolliseen innovointiin kovin suurta mahdollisuutta ja siten saattaa vähentää toimittajien kiinnostusta toimia yhteistyössä tiepiirin kanssa. Innovointia edistääkseen sopimuksissa ja tarjouspyynnöissä olisi mahdollista määritellä järjestelmät toiminnalliselta tasoltaan, eli esittää miten tietyn järjestelmän tulisi toimia eikä niinkään tiettyjä spesifejä vaatimuksia laitteiden ominaisuuksista.

Hankintastrategian mukaisesti Tiehallinnon käyttämiin sopimusmuotoihin tulisi sisällyttää kannustavia palkkioperusteita, joiden avulla toimittajia motivoitaisiin tuottamaan mahdollisimman hyvää laatua taloudellisesti ja tehokkaasti. Käytettävien kannustinmekanismien tulisi kuitenkin olla taloudellisesti riittävän merkittäviä, jotta niillä olisi positiivinen vaikutus toiminnan laatuun ja itse hankkeiden houkuttelevuuteen. (Tiehallinto 2007, s. 34-35)

Kuitenkin sekä toimittajat että tiepiirin työntekijät kokivat kannustimien käytön tyydyttäväksi eli tiepiirissä ei aktiivisesti ole ollut käytössä erilaisia kannustinmenetelmiä. Huoltosopimuksissa tilaaja on käyttänyt kannustimena mahdollisuutta jatkosopimukseen, eli niin kutsuttuihin optiovuosiin. Myös erilaiset rangaistusmenettelyt, esimerkiksi projektin toteutumisen viivästymisestä, ovat olleet mukana sopimuksissa. Kuitenkin tehtävistä hankinnoista olisi mahdollisuus saada hyvinkin houkuttelevia, jos tiepiirissä otettaisiin laajemmin käyttöön Tiehallinto-tasolta ohjeistetut kannustinmekanismit. Näin voitaisiin myös saavuttaa parempaa laatua ja siten pienentää kannustimien aiheuttamia kustannusvaikutuksia.

4.2.4 Kumppanuus

Kumppanuuden vaikutus hankintojen ja asiakkuuden houkuttelevuuteen on vastaajien mukaan merkittävä. Tilaajan kannalta kumppanuus ja suurempi riippuvuussuhde kuitenkin koettiin toisaalta negatiiviseksi, toisaalta positiiviseksi. Toimittajaa kyettäisiin kumppanuussuhteessa sitouttamaan vahvemmin ja kenties tekemään sillä tavoin suhteesta houkuttelevampi. Toisaalta esiin nousi ajatuksia riippumattomuuden säilyttämisestä ja kumppanuuteen vahvasti liittyvistä riskeistä. Toimialalla, jonne uusien toimijoiden on vaikea päästä ilman huomattavia panostuksia ja toimijoita – niin asiakkaita kuin toimittajia – on vähän, riippuvuussuhde kumppaniin muodostuu melko suureksi. Tämä saattaa tiepiirin kohdalla aiheuttaa tilanteen, jossa tiepiirin sitouduttua tiettyyn toimittajaan muut alan toimittajat saattavat poistua. Jos kumppanuussuhde todetaankin virhepäätökseksi, on ajautettu täysin päinvastaiseen tilanteeseen kuin oli tarkoitus. Myös oman asiantuntijuuden ja osaamisen menettäminen koettiin potentiaalisiksi riskeiksi.

Toimittajat suhtautuivat erittäin positiivisesti nykyiseen yhteistyöhönsä Kaakkois-Suomen tiepiirin kanssa. Kehittämisen varaa kuitenkin havaittiin koulutusmahdollisuuksien tarjoamisessa sekä kannustinmenetelmien käytössä. Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ei kuitenkaan ole tilaajan intressinä, sillä Tiehallinnon tehtävänä on ostaa osaaminen ulkopuolisilta konsulteilta eikä niinkään tarjota sitä näille. Hankintastrategian mukaisesti Tiehallinto pyrkii pidättäytymään oman palvelutuotannon kehittämisestä myös Liikenteen hallinnan osalta (Tiehallinto 2007, s.30) Myös riskinjako sopimusehdoissa olisi mahdollista kehittää, ainakin toimittajien näkökulmasta.

Julkiseen sektoriin liittyvät hyvin vahvasti mielikuvat luotettavuudesta, tasa-arvoisuudesta ja yhteisen hyvän ajamisesta. Julkisten hankintaorganisaatioiden toimintaa ohjataan hankintalainsäädännön turvin, joka osaltaan pyrkii vaalimaan näitä teemoja. Ehkäpä nämä seikat ovat olleet pohjana sille, millaisena organisaationa toimittajat Tiehallinnon ja Kaakkois-Suomen tiepiirin kokevat. Toimittajat kokivatkin Kaakkois-Suomen tiepiirin organisaationa ja sen työntekijät erittäin luotettaviksi. Luottamuksella on merkittävä rooli yhteistyösuhteessa ja siten

se tiepiirin tapauksessa osaltaan muodostaisi tukevan pohjan houkuttelevalle kumppanuudelle.

Toimittajat vastasivat useissa kyselyn eri vaiheissa, kuinka yhteistyössä tiepiirin kanssa tulisi lisätä henkilökohtaisten tapaamisten määrää, mikä osoittaisi tiepiirin olevan kiinnostunut kyseisestä hankkeesta. Nykyisellään tilaaja ja valittu toimittaja tapaavat hankkeen sopimusneuvottelussa sekä muutaman kerran itse hankkeen aikana riippuen hankkeen laajuudesta ja muodosta. Näin ollen suurin osa yhteistyösuhteen kommunikoinnista tapahtuu sähköpostin ja puhelimen välityksellä, jotka eivät kuitenkaan tarjoa suurta mahdollisuutta esimerkiksi kehittämiskeskusteluille tai rakentavalle palautteenannolle. Myös palautteenannossa ilmeni ongelmia, sillä kuten eräs vastaaja mainitsikin, positiivinen palaute jää todella harvaksi, kun taas negatiivista muistetaan antaa.

Hankintastrategian mukaan tulevista hankkeista ja liikenteen hallintaan liittyvistä tarpeista on informoitava hyvissä ajoin (Tiehallinto 2006, s.30-31). Kuitenkaan näin ei ole ainakaan tiepiirissä vielä tehty. Kommunikaation kehittämiseksi nousikin esiin sekä tilaajalla että toimittajilla ajatus siitä, kuinka Tiehallinto ja tiepiiri voisivat kertoa toimittajille tulevaisuuden kehitysnäkymistään ja siten jopa lisätä toimittajien urakoihin osallistumista. Esimerkiksi kaikille toimittajille avoimet tiedotustilaisuudet tulevista liikenteen hallinta- ja tienvarsilaitehankinnoista voisivat mahdollisesti edesauttaa hankintojen houkuttelevuutta lähinnä toiminnan pitkäjänteisyyden ja sitä kautta saavutettavan kannattavuuden myötä.

Toimittajat kokivat saavuttaneensa yhteistyöstään tiepiirin kanssa monia hyötyjä. Menetelmien ja oman toiminnan kehittyminen sekä alan asiantuntemuksen kasvu nousivat esiin monissa vastauksissa. Tilaaja myös omalta osaltaan koki toimittajan oppimisen tärkeäksi, sillä varsinkin hankkeissa, jotka ovat aikataulullisesti tiukkoja, samojen virheiden ilmeneminen monia kertoja viivästyttivät valmistumista huomattavasti ja kasvattivat siten kustannuksia. Virheiden läpikäynti ja palautteen antaminen koettiin oppimisen kannalta tärkeiksi välineiksi.

Julkisen hankintaorganisaation arvoina jo hankintalainsäädännönkin kautta on turvata julkisten varojen mahdollisimman tehokas ja laadukas käyttö. Yksityisillä

yrityksillä arvot taas määräytyvät kannattavan liiketoiminnan kautta. Silti suuria ristiriitoja yhteistyösuhteessa ei varmasti tule syntymään organisaatiokulttuurin tai arvojen vuoksi, sillä toimialan toimijoiden ollessa suomalaisia vallitsee näiden välisessä liiketoiminnassa saman kulttuurin yhteiset tavat ja normit.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkisen organisaation houkuttelevuutta ja keinoja sen parantamiseen tutkittiin Tiehallinnon Kaakkois-Suomen tiepiirin telematiikkahankkeiden kautta. Tutkielman edetessä oli kuitenkin havaittavissa, kuinka houkuttelevuus on erittäin sidoksissa toimialaan, sen toimijoihin ja itse hankintoihin ja siten teorian yhdistäminen empiriaan on vaikeaa. Houkuttelevuutta olisi kuitenkin mahdollista tutkia laajemmin esimerkiksi kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, jolloin tehtävät päätelmät olisivat myös luotettavampia ja helpommin yleistettäviä.

Tiepiirin tapauksessa julkinen hankintalainsäädäntö asettaa omat rajoitteensa julkisten organisaatioiden mahdollisuuksille kehittää hankintojaan houkuttelevimmiksi toimialalla. Lainsäädäntö ei kuitenkaan toimi tälle esteenä, vaan jo sen tavoitteissakin mainitaan monia niistä ominaisuuksista, jotka myös toimittajat kokevat asiakkaissaan houkutteleviksi. Lainsäädäntöä ei koetakaan toimittajien keskuudessa hankaloittavana tekijänä, vaan keinona, joka mahdollistaa reilut ja avoimet markkinat kaikille toimijoilleen.

Kaakkois-Suomen tiepiiri kykenee yhteistyösuhteessaan tarjoamaan monia houkuttelevuuden kannalta kriittisiä elementtejä. On kuitenkin tärkeää, että houkuttelevaa asemaa asiakkaana ei oteta itsestäänselvyytenä, vaan pyritään aktiivisesti kehittämään keinoja, joilla erottautua muista toimijoista. Taulukosta 4 käy ilmi tiepiirin nykytilanne sekä mahdolliset kehittämistoimenpiteet. Nykyisellään tiepiirin olisi kehitettävä omaa kuvaansa kannattavana, pitkäaikaisena, kehittämishaluisena ja aktiivisena kumppanina. Näihin on mahdollista päästä muun muassa irrottamalla telematiikka omaksi kokonaisuudekseen hankkeista, tiedottamalla tulevaisuuden hankenäkymistä, kehittämällä palautteen antamista sekä lisäämällä henkilökohtaisten tapaamisten määrää.

Ominaisuuksia, jotka nykyisellään ovat kunnossa, on myös mahdollista kehittää ja ylläpitää haastatteluiden ja teorian kautta esiin tulleiden keinojen avulla. Esimerkiksi innovatiivisuutta voidaan kehittää korostamalla tarjouspyyntövaiheessa hankintojen toiminnallisia ominaisuuksia, maksukykyisyyttä luomalla houkuttelevia

kannustinmekanismeja tai oikeudenmukaisuutta tuomalla käytetyt valintaperusteet selkeämmin toimittajien tietoisuuteen.

Taulukko 4. Kaakkois-Suomen tiepiirin nykytila-analyysi ja kehittämistoimenpiteet

Ominaisuus	Nykytilanne	Kehittämis- ja ylläpitokeinot
Innovatiivinen	Hyvä	Hankintojen toiminnallisten ominaisuuksien korostaminen
Avoin	Hyvä	
Maksukykyinen	Hyvä	Kannustinmekanismien luonti
Oikeudenmukainen	Hyvä	Valintaperusteiden selkeämpi esille tuominen
Kannattava	Kehitettävää	Hankintojen jakaminen pienempiin osakokonaisuuksiin Telematiikan irrottaminen omaksi kokonaisuudekseen Hintakeskeisyyden vähentäminen tarjousten valintaperusteissa
Pitkäaikainen	Kehitettävää	Hankintojen jaksottaminen Tiehallinto/tiepiiri -tasolla Tiedottaminen tulevaisuuden näkymistä
Asiantunteva	Hyvä	Henkilöstöressurssien ylläpito
Luotettava	Hyvä	
Kehittämishaluinen	Kehitettävää	Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen Palautteen antamisen kehittäminen
Selkeä	Hyvä	Hankinta-asiakirjojen yhtenäistäminen
Aktiivinen	Kehitettävää	Henkilökohtaiset tapaamiset Projektijohdon voimakkaampi näkyvyys Henkilöstöressurssien kasvattaminen tai uudelleen kohdistaminen Palautteen antamisen kehittäminen

LÄHTEET

Haastattelut

Liikenteen palvelupäällikkö Petteri Portaankorva. 31.10.2007. Kaakkois-Suomen tiepiiri, Kouvola.

Telematiikka-asiantuntija Kimmo Toivonen. 31.10.2007. Kaakkois-Suomen tiepiiri, Kouvola.

Tieinsinööri Jaakko Myllylä. 31.10.2007. Kaakkois-Suomen tiepiiri, Kouvola.

Tietojärjestelmäasiantuntija Pekka Nurminen. 31.10.2007. Kaakkois-Suomen tiepiiri, Kouvola.

Kirjallisuus

Anderson, E. & Weitz, B. 1992 The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. Vol. 29, Iss. 1, p. 18-34.

Bubshait, A. 2003. Incentive/disincentive contracts and its effects on industrial projects. *Industrial Journal of Project Management*. Vol. 10, Iss. 1, p.63-70.

Cordon, C. & Vollman, T. 2002. The Next Game in Purchasing: Be The Most Attractive Customer To Key Suppliers. *Perspectives for Managers*. No. 86.

Ellegaard, C., Johansen, J. & Dreher, A. 2003. Managing industrial buyer-supplier relations – the case for attractiveness. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol. 14, Iss. 4, p. 346-356.

Grieco, P. & Cooper, C. 1995. *Power Purchasing: Supply Management in the 21st Century*. West Palm Beach (FL): Pt Publications.

Hytönen, T. & Lehtomäki, L. 2007. Valtion hankintakäsikirja. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Iyer, K. 2002. Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. *Academy of Marketing Science Review*. Vol. 2002, Iss. 10, p. 1-14.

Kuoppamäki, P. 2006. Uusi Kilpailuoikeus. Helsinki: WSOYpro.

Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. 2007. Julkisten hankintojen käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.

Lahdenperä, P. & Koppinen, T. 2003. Kannustavat maksuperusteet rakennushankkeissa: Osa 1. Kansainvälinen kartoitus. VTT. Tiedotteita 2191.

Manley, T. R., Shaw, W. & Manley, R.C. 2007. Project Partnering: A Medium for Private and Public Sector Collaboration. *Engineering Management Journal*. Vol. 19, Iss. 2, p. 3-11.

Maltz, E. 2000. Is All Communication Created Equal?: An Investigation into the Effects of Communication Mode on Perceived Information Quality. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 17, Iss. 2, p. 110-127.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Mohr, J., Fisher, R. & Nevin, J. 1999. Communication for better channel relationships. *Marketing Management*. Vol. 8, Iss. 2, p. 38-45.

Pekkala, E. 2007. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Helsinki: Rastor.

Porter, M. 1998. *On Competition*. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Prahinski, C. & Benton, W. C. 2004. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 22, Iss. 1, p.39-62.

Ratten, V. & Suseno, Y. 2006. Knowledge development, social capital and alliance learning. *The International Journal of Educational Management*. Vol. 20, Iss.1, p. 60-72.

Sahay, B. 2003. Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management + Data Systems*. Vol. 103, Iss. 8/9, p. 553-563.

Steele, P. & Court, B. 1996. *Profitable Purchasing Strategies: A Managers Guide for Improving Organizational Competitiveness through the Skills of Purchasing*. Lontoo: McGraw-Hill.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.

Tiehallinto. 2006. *Hankinta 2010: Tienpidon hankintastrategia*. Helsinki: Edita Prima.

Tiehallinto. 2007a. *Hyvä tie on yhteistyön tulos: Tiehallinnon vuosikertomus 2006*. Helsinki: Edita Prima.

Virolainen, V-M. 1998. *Motives, Circumstances, and Success Factors in Partnership Sourcing*. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Verkkolähteet

Tiehallinto. 2007b. Organisaatio. [Tiehallinnon www-sivuilta]. Päivitetty marraskuun 20, 2007. [viitattu 26.11.2007] Saatavissa:

http://www.tiehallinto.fi/servlet/page?_pageid=71&_dad=julia&_schema=PORTAL30&_menu=4707&_pageid=71&_kieli=fi&_linkki=7423&_julkaisu=3008

Liite 1

Tilaajan haastattelukysymysrunko

PERUSTIEDOT

1. Mikä on asemasi organisaatiossa? Kuuluuko viikottaisiin tehtäviisi hankintojen suunnittelu, toteutus tai yhteydenpito toimittajiin?
2. Kuinka merkittävänä toimijana pidät Kaakkois-Suomen tiepiiriä alallaan?

HOUKUTTELEUVUUS

3. Millainen on mielestäsi houkutteleva asiakas?
4. Kuinka houkuttelevina koette seuraavat tekijät? (1-5)
Kaakkois-Suomen tiepiirin telematiikkaprojektit

Kaakkois-Suomen tiepiirin sopimus- ja yhteistyökumppanina
5. Mitkä ovat mielestäsi Kaakkois-Suomen tiepiirin heikkoudet ja vahvuudet tilaajana?

Heikkoudet

Vahvuudet
6. Mitä seikkoja pidät pääsyyinä siihen, etteivät telematiikkakilpailutukset saa tarjouksia? (toimittajat eivät tarjoa)
7. Minkä asioiden koet lisäävän tarjoajien määrää kilpailutuksissa?
8. Miten voisit omalla toiminnallasi lisätä tarjoajien määrää?

Prosessi

10. Mitkä ovat pääasiallisia lähteitä toimittajien löytämiseen?
 - hankintailmoitukset.fi
 - Yritysten kotisivut
 - Suositukset
 - Puitesopimukset
 - Valmiit toimittajalistat

11. Ovatko hankintailmoituksenne mielestäsi tarkoituksenmukaisia ja hyödyllisiä?

12. Koetko ongelmaksi hankintailmoitusten käyttämisen?

Lainsäädäntö

13. Koetko olevasi tietoinen lainsäädännön vaikutuksista julkisissa kilpailutuksissa? (1 erittäin tietoinen - 5 ei lainkaan tietoinen)

14. Millaisena koet julkisen sektorin lainsäädännön? Vaikuttaako lainsäädäntö mielestäsi tarjouksen jättämiseen telematiikkakilpailutuksissa?

Markkinatilanne

15. Ovatko kilpailuttamisen edellytykset täyttyneet viimeisen vuoden aikana käydyissä tarjouskilpailuissa?

16. Onko toimittajien määrässä tapahtunut muutoksia viime aikoina? Onko alalla mielestäsi riittävästi toimijoita?

17. Arvioi seuraavia alan kilpailutilanteeseen liittyviä väittämiä (1-5) erikseen suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden kannalta

Korvaavia toimittajia on erittäin vaikea löytää

Meidät on helppo korvata asiakkaana

Kilpailu toimialan sisällä on erittäin kovaa

Alalle on erittäin helppo tulla

Omien toimittajien neuvotteluvoima on erittäin vahva

18. Onko kilpailuympäristössä tapahtumassa suuria muutoksia? Minkälaisia?

Tarjoukset

19. Ovatko tarjouspyynnöt mielestäsi tarpeeksi informatiivisia ja tarkoituksenmukaisia?

20. Koetko ongelmaksi tarjouspyynnön käyttämisen?

21. Rajoittaako tarjouspyynnön käyttäminen mielestäsi uusien innovaatioiden löytymistä?

22. Millä tavoin Tiehallinto voisi mielestäsi kehittää hankintojaan ja hankintaprosessiaan lainsäädännön puitteissa?

TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

23. Miten koet kumppanuuden/toimittajayhteistyön yhtenä keinona lisätä Tiehallinnon/Kaakkois-Suomen tiepiirin houkuttelevuutta?

24. Millaisia riskejä koet yhteistyöllä olevan?

25. Pystyykö Kaakkois-Suomen tiepiiri mielestäsi tarjoamaan yhteistyösuhteessaan

(erittäin hyvin, hyvin, tyydyttävästi, melko huonosti, huonosti)

Ammattitaitoinen henkilöstö

Sitoutunut johto

Asiantuntija-apu
 Houkuttelevat kannustinmenetelmät
 Koulutusmahdollisuudet
 Tasapuolinen riskinjako sopimusehdoissa
 Luotettavat aikataulut
 Vastaanottavaisuus projektin kehittämisideoissa
 Luotettavat ihmiset organisaatiossa
 Luotettavuus yhteistyökumppanina
 Yhtenevät arvot organisaatioiden kanssa
 Vaivaton ja sujuva ongelmanratkaisu poikkeamatilanteissa

Kommunikaatio

26. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat tekijät yhteistyösuhteen osapuolten välisessä kommunikaatiossa? (1-5)

Yhteydenpidon tietyn henkilön kanssa
 Kommunikoinnin ilman välitöntä tarvetta
 Yhteydenpidon puhelimella
 Yhteydenpidon sähköpostitse
 Henkilökohtaiset tapaamiset

27. Mitkä seuraavista elementeistä koet toteutuvan omassa kommunikoinnissanne toimittajan suuntaan? (1 aina, 2 useimmiten, 3 toisinaan, 4 harvoin, 5 ei koskaan)

Avoimuus
 Rehellisyys
 Palautteellisuus
 Molemminpuolisuus
 Virheettömyys
 Tarkoituksenmukaisuus

28. Miten kommunikaatiota ja tiedotusta voisi mielestäsi kehittää tiepiirin ja toimittajien välillä? Mitä nykyisin esiintyviä ongelmia voitaisiin korjata?

Oppiminen

29. Kuinka tärkeänä pidät toimittajan oppimista yhteistyössä?

30. Mitä ovat merkittävimmät hyötynne yhteistyöstä eri toimittajien kanssa?

Liite 2

Toimittajien kyselyrunko

PERUSTIEDOT

1. Mitä palveluita pääasiallisesti tarjoatte Tiehallinnolle?

- 1.Suunnittelu
- 2.Urakointi

2. Onko yrityksenne alallaan alueellinen vai valtakunnallinen toimija?

1. Alueellinen
2. Valtakunnallinen

3. Kuinka merkittäväksi koette yhteistyönne arvon Kaakkois-Suomen tiepiirin kanssa? (1 erittäin merkittäväksi - 5 ei lainkaan merkittäväksi)

4. Kuinka monta kertaa olette viimeisten kahden vuoden aikana osallistuneet Kaakkois-Suomen tiepiirin järjestämiin telematiikkakilpailutuksiin? (0, 1-2, 3-4, 5-)

HOUKUTTELEUVUUS

5. Millainen on mielestänne houkutteleva asiakas?

6. Kuinka houkuttelevina koette seuraavat tekijät? (1-5)

Kaakkois-Suomen tiepiirin telematiikkaprojektit

Kaakkois-Suomen tiepiiri sopimus- ja yhteistyökumppanina

7. Mitkä ovat toimittajan näkökulmasta Tiehallinnon heikkoudet ja vahvuudet tilaajana?

Heikkoudet

Vahvuudet

8. Mikäli olette viimeisen vuoden aikana jättäneet tarjoamatta Kaakkois-Suomen tiepiirin telematiikkakilpailutukseen, mitkä ovat olleet tärkeimpiä syitä tarjoamatta jättämiselle? Valitkaa viisi merkitsevintä syytä.

- Kapasiteetin puute
- Osaamisen puute
- Markkinatilanne
- Hankintaprosessin monimutkaisuus
- Hankintaprosessin kesto
- Tarjouksen valmisteluajan lyhyys
- Tarjouspyynnön epäselvyys
- Tarjouspyynnön yksityiskohtaisuus
- Tarjouksen tekemisen kustannukset
- Lainsäädännön monimutkaisuus julkisissa hankinnoissa
- Tiehallinnon urakoiden houkuttelemattomuus
- Toistuvat hylkäykset tarjouskilpailuissa
- Ennakoilta tiedostettu tilaajan valintakriteereiden täyttämättömyys
- Mahdolliset sopimusehdot, esimerkiksi riskien jako, maksuehdot jne.
- Tiehallinnon kannattamattomuus asiakkaana
- Kaakkois-Suomen tiepiirin kannattamattomuus asiakkaana

- Urakkaan liittyvien lisäinvestointien suuruus
- Sopimuksen lyhyt aikajänne ja epävarmuus yhteistyön jatkuvuudesta

RAJOITTEET

Prosessi

9. Kun seuraatte julkisia hankintailmoituksia, pitävätkö seuraavat väittämät paikkaansa?

Seuraamme erittäin aktiivisesti julkista hankintakanava Hilmaa

Löydämme ilmoitukset tätä kautta helposti

Hankintailmoitukset ovat erittäin informatiivisia

Lainsäädäntö

10. Onko yrityksenne tietoinen lainsäädännön vaikutuksista julkisissa kilpailutuksissa? (1 erittäin tietoinen - 5 ei lainkaan tietoinen)

11. Millaisena koette julkisen sektorin lainsäädännön? Vaikuttaako lainsäädäntö tarjouksen jättämiseen?

Markkinatilanne

12. Arvioi seuraavia alan kilpailutilanteeseen liittyviä väittämiä

Korvaavia asiakkaita on erittäin vaikea löytää

Meidät on helppo korvata toimittajana

Kilpailu toimialan sisällä on erittäin kovaa

Alalle on erittäin helppo tulla

Omien asiakkaiden neuvotteluvoima on erittäin vahva

13. Onko kilpailuympäristössä tapahtumassa suuria muutoksia? Minkälaisia?

Tarjoukset

14. Ovatko tarjouspyynnöt mielestänne tarpeeksi informatiivisia?

1. Kyllä
2. Ei

15. Jos vastasitte Ei, kertokaa pääsyyt

Sopimus- ja urakkamuodot

16. Miten mielestäsi kyseiset urakkamuodot soveltuvat telematiikkahankkeisiin?

ST-urakka

Elinkaarihankkeet

Perinteiset hankkeet

17. Onko esimerkiksi erilaisilla sopimusmuodoilla vaikutusta tarjouksen jättämiseen?

18. Arvioi tarjouksen jättämisen houkuttelevuutta seuraavien tekijöiden kautta?

ST-urakka

Elinkaarihanke

Perinteinen hanke

Laajat hankkeet, esim. Vt6 Laplma

Alueellisesti laajemmat sopimukset

19. Millä tavoin Kaakkois-Suomen tiepiiri voisi kehittää hankitojaan ja hankintaprosessiaan houkuttelevimmiksi?

TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

20. Kommentoikaa yhteistyötänne Kaakkois-Suomen tiepiirin kanssa

21. Pystyykö Kaakkois-Suomen tiepiiri mielestäsi tarjoamaan yhteistyösuhteessaan

(erittäin hyvin, hyvin, tyydyttävästi, melko huonosti, huonosti)

Ammattitaitoinen henkilöstö

Sitoutunut johto

Asiantuntija-apu

Houkuttelevat kannustinmenetelmät

Koulutusmahdollisuudet

Tasapuolinen riskinjako sopimusehdoissa

Luotettavat aikataulut

Vastaanottavaisuus projektin kehittämisideoissa

Luotettavat ihmiset organisaatiossa

Luotettavuus yhteistyökumppanina

Yhtenevät arvot organisaatioiden kanssa

Vaivaton ja sujuva ongelmanratkaisu poikkeamatilanteissa

Kommunikaatio

22. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat tekijät yhteistyösuhteen osapuolten välisessä kommunikaatiossa? (1-5)

Yhteydenpidon tietyn henkilön kanssa

Kommunikoinnin ilman välitöntä tarvetta

Yhteydenpidon puhelimella

Yhteydenpidon sähköpostitse

Henkilökohtaiset tapaamiset

23. Mitkä seuraavista elementeistä koet toteutuvan omassa kommunikoinnissanne toimittajan suuntaan? (1 aina, 2 useimmiten, 3 toisinaan, 4 harvoin, 5 ei koskaan)

Avoimuus

Rehellisyys

Palautteellisuus

Molemminpuolisuus

Virheettömyys

Tarkoituksenmukaisuus

24. Miten kommunikaatiota ja tiedotusta voisi mielestäsi kehittää tiepiirin ja toimittajien välillä? Mitä nykyisin esiintyviä ongelmia voitaisiin korjata?

Oppiminen

25. Mitä ovat merkittävimmät hyötynne yhteistyöstä Kaakkois-Suomen tiepiirin kanssa?

26. Mitä kyvykkyyksiä yrityksellenne on kehittynyt yhteistyösuhteessa Kaakkois-Suomen tiepiirin kanssa?

27. Muita kommentteja liittyen Tiehallinnon/Kaakkois-Suomen tiepiirin liikenteen hallinta- ja telematiikkaprojekteihin?