



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elli-Noora Koskela

Lisää kilpailua julkisiin hankintoihin

Palveluntarjoajan kyvykkyydet julkisissa hankinnoissa

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Elli-Noora Koskela		
Tutkielman nimi:	Lisää kilpailua julkisiin hankintoihin : Palveluntarjoajan kyvykkyudet julkisissa hankinnoissa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Anne-Maria Holma		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	65

TIIVISTELMÄ:

Julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin ei synny riittävästi kilpailua. Kilpailutuksiin osallistuu vain pieni osa palveluntarjoajista, joka herättää kysymyksen siitä, saavatko julkisten hankintojen loppukäyttäjät parhaat mahdolliset palvelut kilpailutusten kautta. Hankintayksiköiden toimintaa julkisissa hankinnoissa on tutkittu laajasti, mutta palveluntarjoajien toiminnasta ja sen kehittämisestä löytyy vain vähän aikaisempaa tutkimusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten palveluntarjoajat voivat kehittää kyvykkyksiään osallistuakseen useampiin julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin sekä menestyäkseen niissä paremmin.

Teoreettinen viitekehys tarkastelee kyvykkyksiä sekä dynaamisten- että mikroperustaisten kyvykkyysien näkökulmasta. Teecen (2007a; 2007b) tutkimusta dynaamisten kyvykkyysien kolmesta luokasta hyödynnetään tutkimuksen analyysissä sekä tulosten jäsentelyssä. Viitekehys tarkastelee myös julkisia hankintoja, julkista hankintaprosessia sekä hankintojen välistä aikaa palveluntarjoajan näkökulmasta. Viitekehysten tarkoituksena on antaa ymmärrys julkisten hankintojen erityispiirteistä sekä kyvykkyyksistä.

Tutkimus toteutettiin kohdeyritykseen kvalitatiivisena tutkimuksena. Kohdeyritys on suuri kansainvälinen konsulttiyritys, joka toimii usealla eri paikkakunnalla. Tutkimus aloitettiin toteuttamalla kohdeyrityksen nykytilaselvitys, jossa haastateltiin kahdeksaa julkisten hankintojen parissa työskentelevää henkilöä. Nykytilaselvityksen jälkeen toteutettiin ryhmähaastattelut, joita oli yhteensä kolme ja ne olivat kestoiltaan 90 minuuttia. Ryhmähaastatteluihin osallistui kolme hankintapäällikköä sekä kohdeyrityksen edustaja. Aineistoa täydennettiin ryhmähaastattelujen lisäksi kahden hankintapäällikön haastatteluilla aineiston riittävyyden varmistamiseksi. Haastattelut toteutettiin sekä yritykselle että hankintatoimelle, joka auttoi tarkastelemaan toimintaa ottaen huomioon molemmat näkökulmat. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen.

Tutkimuksessa nousi esiin, että palveluntarjoajien tulee hankintojen välisenä aikana kontaktoida aktiivisesti heitä kiinnostavia hankintayksiköitä. Hankintayksiköt toivovat vuoropuhelua palveluntarjoajien kanssa kilpailutusten ulkopuolella. Palveluntarjoajien tulee myös ymmärtää julkisten hankintojen sekä julkishallinnon asiakkaan erityispiirteitä.

Palveluntarjoajan tulisi miettiä erottautumistekijöitä omasta palvelustaan sekä tuoda ne esiin myös hankintayksiköille. Uudet innovaatiot kiinnostavat hankintayksiköitä ja ne ovat myös usein kilpailutuksissa laatuvertailun perusteena. Julkisiin hankintoihin liittyen tulisi nimetä vastuuhenkilöt, jotka vastaavat kumppani- ja alinhanhaintaverkon kehittämisestä ja hallinnasta sekä kilpailutusten seurannasta.

AVAINSANAT: julkiset hankinnat, kyvykkyudet, palveluntarjoaja, hankintojen välinen aika

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite	8
1.2	Tutkimuksen rajaukset	9
1.3	Keskeiset käsitteet	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	Kyvykkyydet kilpailuedun lähteenä	12
2.1	Resurssit kyvykkyyksien taustalla	12
2.2	Dynaamiset kyvykkyydet	14
2.3	Mikroperustaiset kyvykkyydet	16
2.4	Yhteenveto	17
3	Palveluntarjoajan kyvykkyydet julkisissa hankinnoissa	18
3.1	Julkinen hankintaprosessi	18
3.1.1	Hankinnan valmisteluvaihe	20
3.1.2	Hankinnan kilpailutusvaihe	21
3.2	Vuoropuhelu julkisissa hankinnoissa	23
3.3	Hankintojen välinen aika	26
3.4	Palveluntarjoajalta vaadittavat kyvykkyydet	28
3.5	Yhteenveto	30
4	Metodologia	32
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	32
4.2	Kohdeyritys ja tutkimuksen kulku	33
4.3	Ryhmähaastattelut	34
4.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	37
4.5	Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus	39
5	Aineiston analyysi ja tulokset	41
5.1	Vuoropuhelu hankintojen välisessä vaiheessa	42
5.2	Asiakasymmärrys	43
5.3	Hankintaosaaminen	45

5.4	Erottautuminen	47
5.5	Hankintojen löytäminen	47
5.6	Kumppani- ja alihankintaverkoston kehittäminen	49
5.7	Innovointi	50
5.8	Asiakaslähtöinen toimintamalli	51
5.9	Yhteenveto	51
6	Johtopäätökset ja pohdinta	53
6.1	Johtopäätökset	53
6.2	Tutkimuksen merkitys ja rajaukset	55
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	56
	Lähteet	58
	Liitteet	64
	Liite 1. Nykytilaselvitys	64
	Liite 2. Ryhmähaastattelu	65

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne.	11
Kuvio 2.	TalentCapabilityFrame (mukaillen Hannus, 2014 s. 89).	13
Kuvio 3.	Dynaamisen kyvykkyyden kolme luokkaa. (Teece 2007a, s. 1319).	15
Kuvio 4.	Julkinen hankintaprosessi. (mukaillen McKevitt & Davis, 2015, s. 79).	20
Kuvio 6.	Tarjouskilpailutukseen osallistuminen. (mukaillen Eskola ja muut. 2017, s. 404–405) .	22
Kuvio 5.	Vuoropuhelu julkisissa hankinnoissa. (mukaillen Kontio ja muut, 2017, s.92).	24
Kuvio 7.	Hankintojen välinen aika julkisessa hankintaprosessissa. (mukaillen McKevitt & Davis, 2015, s. 79)	27
Kuvio 8.	Analyysin toteuttaminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104).	38
Kuvio 9.	Palveluntarjoajan kyvykkyydet julkisissa hankinnoissa.	41

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavat nykytilaselvitys.	36
Taulukko 2. Haastateltavat ryhmähaastattelut.	37
Taulukko 3. Haastateltavat yksilöhaastattelut.	37

1 Johdanto

Julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin ei synny riittävästi kilpailua. (Jääskeläinen & Tukiainen, 2019, s. 15) Jääskeläisen ja Tukiaisen (2019, s. 15) tutkimuksen mukaan vuosina 2010-2017 yli puolet julkisten hankintojen kilpailutuksista oli sellaisia, joihin tuli tarjouksia korkeintaan kaksi. Tutkimuksessa nostettiin esiin, että jo yhden yrityksen lisäksi tarjouskilpailutuksiin voisi tuoda jopa viiden prosentin kustannussäästöt. (Jääskeläinen & Tukiainen, 2019, s. 25) Julkisten hankintojen kilpailuttamisen yhtenä tavoitteena on tasavertainen kilpailu, joka mahdollistaa verorahojen tehokkaan käytön (Siikavirta, 2015 s. 28–29). Koska kilpailuihin osallistuminen on vähäistä, herää kysymys siitä, löydetäänkö julkisten hankintojen ja kilpailutusten kautta parhaat mahdolliset toimittajat, jotka voivat tuottaa veronmaksajille parhaita mahdollisia palveluita.

Kontio ja muut (2017, s. 97) nostavat esiin, että yrityksen tieto ja osaaminen vaikuttavat menestykseen julkisiin hankintoihin liittyvissä kilpailutuksissa. Yrityksen tieto hankintaprosessista, asianomaisen hankintayksikön hankintastrategiasta ja -suunnitelmasta sekä käsillä olevan hankinnan yksityiskohdista auttavat kilpailutuksissa menestykseen. (Kontio ja muut, 2017, s. 97) Flynnin (2017, s. 17) tutkimuksen mukaan yrityksen koko vaikuttaa sen resursseihin ja kykyihin osallistua julkisiin tarjouskilpailuihin. Yrityksen resurssit mahdollistavat sen osallistumisen useampaan tarjouskilpailutukseen ja kyvykkyydet puolestaan vaikuttivat positiivisesti sopimusten voittamiseen. Flynnin ja Davisin (2017, s. 452) mukaan erityisesti pk-yritysten kyvykkyydet hyödyntää organisaation inhimillisiä, teknologisia, taloudellisia ja verkostollisia resursseja vaikuttaa ratkaisevasti menestykseen julkisissa hankinnoissa.

Eskolan ja muiden (2017, s. 19) mukaan julkiset hankinnat ovat merkittävässä roolissa Euroopan unionin sisämarkkinoilla. Suomessa julkisiin hankintoihin käytetään noin 47 miljardia euroa vuosittain (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, n.d.). Näistä hankinnoista yli puoleen sovelletaan julkisten hankintojen lainsäädäntöä. Julkisiin hankintoihin liittyviä kehittämistarpeita ei voida kehittää pelkästään lainsäädännön avulla, sillä

hankintojen vaikuttavuuden edistämiseksi tarvitaan yhteistyötä ministeriöiden välillä sekä kuntasektorin ja tarjoajien kanssa. Kansallisen hankintastrategian kehittämisen keskiössä on toimivien ja laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden hankkiminen yhteistyössä yritysten ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. (Valtiovarainministeriö, 2020, s. 3, n.d.) Wang ja Bunn (2004, s. 90) nostavat esiin, että myös julkisen sektorin toimijat kannattavat kumppanuuksia yritysten kanssa.

Yksityisen sektorin sekä yritysten välisistä ostoista ja parhaista käytännöistä on runsaasti tutkimusta sekä kirjallisuutta (Purchase ja muut, 2009, s. 4). Yritysten mahdollisuuksia ja parhaita toimintatapoja julkisiin hankintoihin liittyen on puolestaan tutkittu vain vähän (Wang & Bunn, 2004, s. 84). Tutkimukset keskittyvät usein vuoropuhelun haasteisiin tarkastellen sitä, miten hankintayksiköt voivat kehittää toimintaansa (Purchase ja muut, 2009, s. 4). Hankintojen onnistumiseksi tarvitaan Koivusalon (2020, n.d.) mukaan ennakoivaa yhteistyötä ja vuoropuhelua hankintayksiköiden ja yritysten välillä. Vuoropuhelun tarkoituksena on lisätä molempien osapuolten tietoa kilpailutusprosessiin liittyen. Kumppanuusajattelu antaa paremmat lähtökohdat onnistuneeseen hankintaan sekä edistää markkinoiden toimivuutta ja avoimuutta (Koivusalo, 2020, n.d.).

Yritysten välisiin ostoihin verrattuna julkisissa hankinnoissa hankintayksiköillä on erilaiset tavoitteet, toimintatavat sekä lainsäädännölliset vaatimukset (Purchase ja muut, 2008, s. 4). Nämä tulisi yrityksen ottaa huomioon osallistuessa julkisiin tarjouskilpailutuksiin. (Wang & Bunn, 2004, s. 85) Kontio ja muut (2017, s. 157) nostavat esiin, että hankintaprosessin hahmottaminen kokonaisuudessaan on tärkeää sekä myyjän että ostajan työsuorituksen onnistumiseksi. Karikanta ja Lahtinen (2017) puolestaan toteavat, että yritysten menestys julkisten hankintaprosessien tarjouskilpailussa on kiinni yrityksen julkisen hankintaprosessin osaamisesta.

Siikavirran (2015, s. 29) mukaan julkiset hankinnat herättävät paljon huomioita ja erityisesti epäonnistuneet hankinnat kiinnostavat yleisöä. Flynn ja Harris (2021) nostavat

esiin, että julkisia hankintoja koskevassa uutisoinnissa on vahva kielteinen sävy. Negatiivinen uutisointi vaikuttaa käsityksiin julkisista hankinnoista ja antaa vaikutelman siitä, ettei ostoja tehdä yhteisen edun mukaisesti. Siikavirta (2015, s. 29) nostaa esiin, että epäonnistunut hankinta hukkaa verorahoja ja vähentää luottamusta viranomaisia kohtaan. Flynnin ja Harrisin (2021) mukaan mediakuvan muuttamiseksi olisikin hyvä tiedottaa yhteistyössä toteutetuista onnistuneista hankinnoista. Sekä hankintayksiköt että yritykset voivat osaltaan vaikuttaa nostamalla esiin onnistumisia julkisista hankinnoista.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite

Palveluntarjoajien toiminnan kehittämistä julkisissa hankinnoissa löytyy vain vähän aikaisempaa tutkimusta. Holma ja muut ovat nostaneet esiin, että julkisia hankintoja ja niiden kehittämistä tutkitaan usein hankintatoimen eli ostajan näkökulmasta (2020 ; 2022 ; 2021). Tässä tutkimuksessa vastataan tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla julkisia hankintoja yritysten eli potentiaalisten palveluntarjoajien näkökulmasta. Kyvykkyyksiä, kompetensseja sekä resursseja on tutkittu jo pitkään strategisen johtamisen tutkimuksissa (Korhonen & Niemelä, 2005, s. 12). Kyvykkyyksiä julkisissa hankinnoissa on kuitenkin käsitelty aiemmissa tutkimuksissa lähinnä pk-yritysten näkökulmasta (Tammi ja muut, 2014, s. 320; Chase & Murtha, 2019, s. 14; Flynn & Davis, 2017, s. 464). Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksenä on suuryritys, jonka toiminnan tarkastelun kautta palveluntarjoajien kyvykkyyksiä tutkitaan.

Tutkimuksessa käsitellään palveluntarjoajalta vaadittavia kyvykkyyksiä julkisiin hankintoihin liittyen. Julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin ei synny riittävästi kilpailua ja tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tutkimusongelmaan tuomalla ehdotuksia palveluntarjoajien toiminnan kehittämiseksi (Jääskeläinen & Tukiainen, 2019, s.15). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten palveluntarjoajat voivat kehittää kyvykkyyksiä osallistuakseen useampiin julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin sekä menestyäkseen niissä paremmin.

Tutkimus toteutetaan kohdeyritykseen, joka esitellään tarkemmin luvussa 4.2. Tutkimus aloitetaan nykytilaselvityksellä, joka toteutetaan haastattelemalla kohdeyrityksessä julkisten hankintojen parissa työskenteleviä henkilöitä. Tämän jälkeen toteutetaan ryhmähaastattelut hankintatoimen edustajille. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee kyvykkyyksiä sekä julkisia hankintoja. Kyvykkyyksiä käsitellään tarkastellen ensin resurssipohjaista teoriaa kyvykkyyksien perustana ja tämän jälkeen käsitellään dynaamisia- sekä mikrokyvykkyyksiä. Julkisesta hankintaprosessista käsitellään valmisteluvaihe sekä kilpailutusvaihe ja syvennyttään erityisesti yrityksiltä vaadittaviin kyvykkyyksiin julkisiin hankintoihin liittyen.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan hankintaprosessissa aikaa, kun hankintayksiköllä ei ole vielä avoinna olevaa hankintailmoitusta. Tätä aikaa kutsutaan tutkimuksessa hankintojen väliseksi ajaksi. Hankintaprosessin vaiheet linkittyvät kuitenkin vahvasti toisiinsa ja siksi on tärkeää ymmärtää julkisten hankintojen kokonaisuutta. Teoreettinen viitekehys tarkasteleekin hankintaprosessin hankintojen välisen ajan lisäksi hankintojen valmisteluvaihetta sekä kilpailutusvaihetta. Tarkastelun ulkopuolelle on rajattu sopimuskausi, sillä tutkimuskysymyksen kannalta on keskeistä tarkastella vaiheita ennen sopimuksen syntymistä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia ostoja, joita julkiset viranomaiset tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Näihin julkisiin tahoihin lukeutuvat valtio, kunnat, kuntayhtymät ja valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt (Kontio ja muut, 2017, s. 5).

Hankintayksiköitä ovat hankintalain 5§ mukaan valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset, evankelisluterilainen ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset, valtion liikelaitokset, julkisoikeudelliset laitokset ja muut tahot, jotka

ovat saaneet hankinnan toteuttamiseen tukea yli puolet hankinnan arvosta joltain edeltä mainituista hankintayksiköistä. (Kontio ja muut, 2017, s. 44–45, Hankintalaki 1397/2016, 5§)

Palveluntarjoajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritystä, joka on kiinnostunut tekemään yhteistyötä julkisen sektorin kanssa sekä tarjoamaan palveluita julkisiin hankintoihin liittyvissä kilpailutuksissa.

Kyvvydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä hyödyntää resursseja käyttämällä erilaisia prosesseja ja rutiineja kilpailuedun edistämiseksi (Javidan, 1998, s. 62).

Hilma on julkisten hankintojen ilmoituskanava, johon hankintayksiköiden tulee ilmoittaa EU-kynnysarvot ylittävät hankinnat. Hilmassa hankintayksikkö voi ilmoittaa myös muun muassa ennakoilmoituksen tulevista hankinnoista (Kontio ja muut, 2017, s. 161).

Hankintojen välinen aika määritellään tässä tutkimuksessa vaiheeksi, kun hankintayksiköllä ei ole vielä avoinna olevaa hankintailmoitusta. Tämä vaihe sijoittuu sopimuskauden sekä hankintojen valmisteluvaiheen väliin.

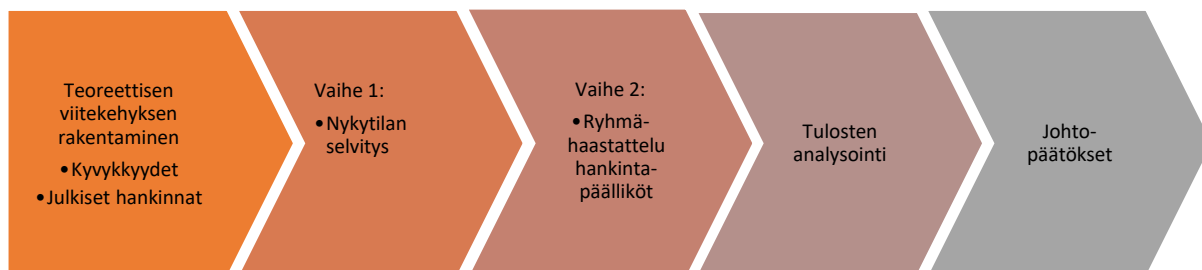
Vuoropuhelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkea hankintayksikön sekä yrityksen välillä tapahtuvaa dialogia. Vuoropuhelun termin alle lukeutuu erilaisia vuoropuhelun muotoja, jotka esitellään tarkemmin kappaleessa 3.3.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen esitellään teoreettinen viitekehys. Ensimmäinen teorialuku, luku kaksi, käsittelee yrityksen kyvykkyyksiä tarkastellen ensin resurssipohjaista teoriaa. Luvussa kaksi käsitellään myös dynaamisia kyvykkyyksiä sekä mikroperustaisia kyvykkyyksiä. Toisessa teorialuvussa käsitellään julkisia hankintoja tarkastellen valmisteluvaihetta sekä kilpailutusvaihetta keskittyen erityisesti palveluntarjoajien kannalta keskeisiin osa-alueisiin. Teorialuvun kolme lopussa käsitellään myös

hankintojen välinen aika sekä palveluntarjoajilta vaadittavat kyvykkyydet julkisiin hankintoihin liittyen.

Tutkimuksen metodologiaa käsitellään luvussa neljä. Luvun alussa keskitytään laadulliseen tutkimukseen, jonka jälkeen tarkastellaan kohdeyritystä sekä tutkimuksen kulkua. Luvussa neljä käsitellään myös aineiston keräämisen ja analysoinnin keinoja. Luvun lopussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä etiikkaa. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Kuudennessa luvussa nostetaan esiin tutkimuksen keskeiset tulokset, pohditaan tutkimuksen merkitystä ja rahoituksia sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

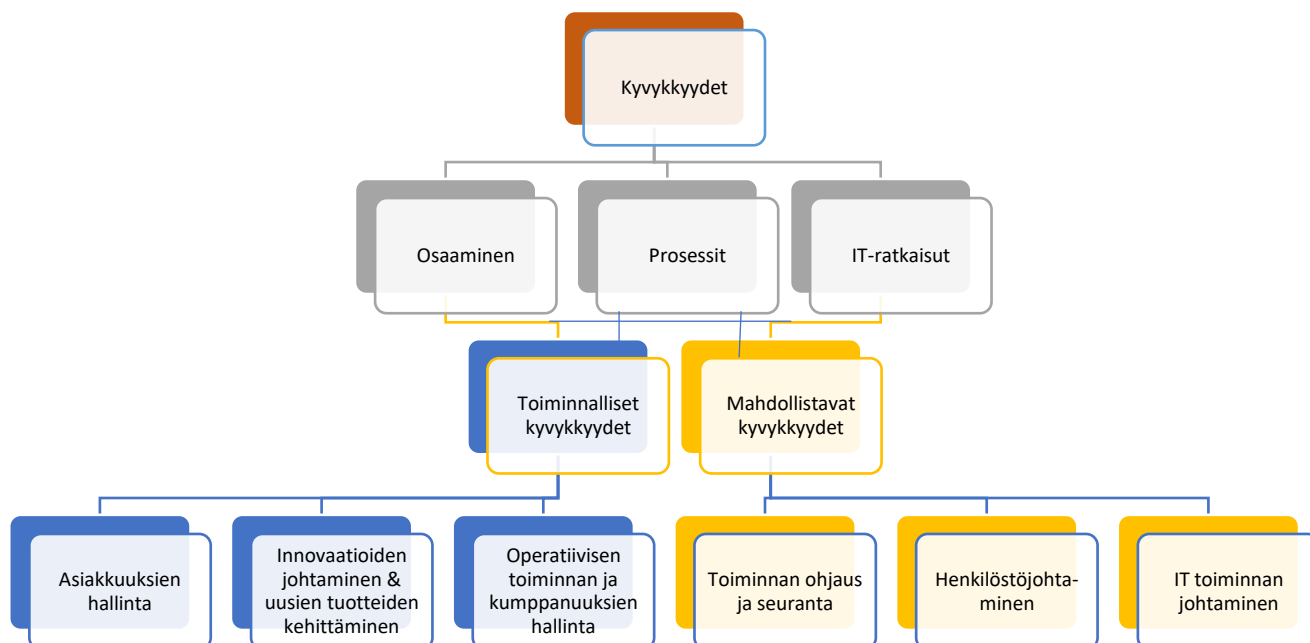
Tutkimus aloitetaan tutustumalla teoriaan ja rakentamalla teoreettista viitekehystä. Tämän jälkeen toteutetaan nykytilaselvitys kohdeyritykseen. Tutkimuksen aineisto kerätään ryhmähaastatteluilla, joita on yhteensä kolme. Haastattelujen aineisto analysoidaan ja lopuksi muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. (kuvio 1.) Tutkimuksen kulku käydään yksityiskohtaisemmin läpi luvussa 4.2.

2 Kyvykkyudet kilpailuedun lähteenä

Strategiatyö voidaan jakaa Vuorisen (2013, kpl 3) mukaan karkeasti kahteen koulukuntaan. Toinen koulukunnista keskittyy toiminnan tarkastelussa ulkoisten asioiden kuten kilpailijoiden ja toimialan analysointiin ja toinen sisäisiin asioihin eli yrityksen resursseihin (resourcebased view). Barney'n (1991) mukaan resurssipohjainen näkökulma tarkastelee yrityksen sisäistä toimintaympäristöä ja sen vaikutusta yrityksen kykyyn saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua. Tässä luvussa tarkastelun keskiössä ovat yrityksen sisäiset resurssit ja kyvykkyudet.

2.1 Resurssit kyvykkyysien taustalla

Barney'n (1991, s. 101) mukaan kyvykkyudet ovat resursseja, joita organisaatiot voivat hankkia sekä ylläpitää. Resurssit voidaan jakaa fyysiseen pääomaan (esimerkiksi koneet, raaka-aineet), inhimilliseen pääomaan (esimerkiksi osaaminen, kokemus, koulutus) ja organisaationaaliseen pääomaan (esimerkiksi yrityksen rakenteet, verkostot). Dayn (1994, s. 35–36) mukaan kyvykkyysien ja resurssien erottava tekijä on se, ettei kyvykkyyksille voida antaa rahallista arvoa, toisin kuin resurseille. Lisäksi kyvykkyudet ovat upotettu organisaation käytäntöihin, joten niitä ei ole helppo kopioida eikä niillä voida käydä kauppaa (Day, 1994, s. 35). Hannus (2004, s. 89) puolestaan jakaa kyvykkyudet toiminnallisiin sekä mahdollistaviin kyvykkyysiin kuvion 2 mukaisesti. Hänen (2004, s. 89) mukaansa kyvykkyudet voidaan nähdä koostuvan osaamisesta, prosesseista sekä IT-ratkaisuista.



Kuvio 2. TalentCapabilityFrame (mukaillen Hannus, 2014 s. 89)

Barneyn (1991, s. 102) mukaan kilpailuedun saavuttamiseksi resurseilla tulee olla neljä ominaisuutta. Resurssien tulee olla arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), jäljittelemättömiä (inimitable) ja korvaamattomia (nonsubstitutable). Lisäksi organisaation tulisi tuottaa arvoa luovaa strategiaa, jota nykyiset tai mahdolliset kilpailijat eivät toteuta eivätkä pysty kopioimaan (Barney 1991, s. 102–104). Javidan (1998, s. 62) nostaa esiin, että olennaista on, miten yritys hyödyntää käytettävissä olevia resursejaan. Tästä voidaan päätellä, että yritys voi saavuttaa kilpailuetua silloin, kun se kykenee hyödyntämään resursseja liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi (Javidan, 1998, s. 62). Myös Teece ja muut (1997) esittävät, että resurssit muokkautuvat ainutlaatuisiksi tietyssä kontekstissa ja ovat näin yrityskohtaisia.

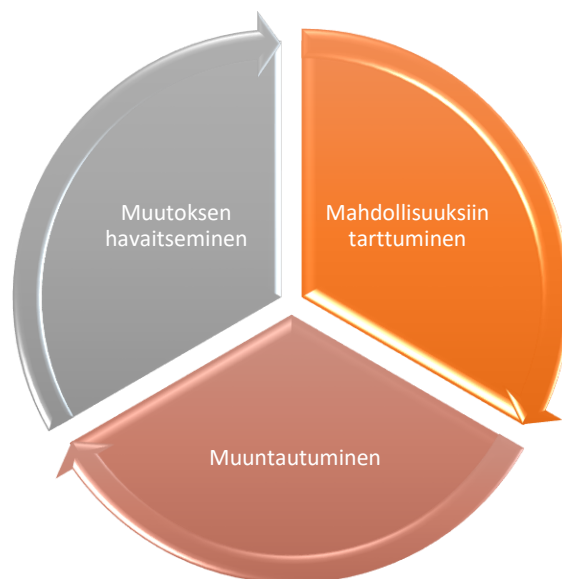
Dayn (1994, s. 38) nostaa esiin, että kyvykkyydet ovat monimutkaisia taitoja sekä kollektiivista osaamista, joka jalkautetaan yritykseen prosessien kautta. Dayn (1994, s. 38) mukaan yrityksen strategia osoittaa, mitkä kyvykkyydet ovat yritykselle keskeisiä. Mikäli yritys haluaa erottautua esimerkiksi asiakaslähtöisyydellä, sen tulisi keskittyä markkinoiden aistimiseen, toimitus- ja palvelukanavien kehittämiseen ja yhdistämiseen sekä asiakkaiden linkittämiseen. Näiden kyvykkyyksien tulisi ohjata yrityksen toimintaa sekä prosesseja.

2.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Yritysten nopeasti muuttuvassa ympäristössä kilpailuetu nähdään muodostuvan responsiivisuudesta, nopeasta ja joustavasta tuoteinnovoinnista sekä kyvystä hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja omassa toiminnassa. Näitä kyvykkyyksiä, joita tulee yhdistää, kehittää ja uudelleenmäärittää vastaamaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön, kutsutaan dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. (Teece ja muut, 1997) Teece ja muiden (1997) mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä ovat mm. resurssien integrointi, strateginen päätöksenteko, organisointi, resursointi ja uusien yhteenliittymien sekä yhteistyösuhteiden rakentaminen. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla mukaudutaan muuttuvaan ympäristöön, asiakastarpeisiin ja teknologisiin mahdollisuuksiin. Nämä kyvykkyydet auttavat yrityksiä kehittämään uusia tuotteita, prosesseja sekä liiketoimintamalleja (Teece 2007a, s. 1320). Teece mukaan (2007a, s. 1321) dynaamiset kyvykkyydet ovat tärkeitä kilpailuedun saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Ambrosini ja Bowman (2009, s.33) esittävät, että dynaamiset kyvykkyydet rakennetaan yrityksen sisällä, eikä niitä ole mahdollista ostaa ulkopuolelta.

Teece (2007a, s. 1319) jakaa dynaamiset kyvykkyydet kolmeen luokkaan: muutoksen havaitsemiseen (sensing), kyvykkyyteen tarttua mahdollisuuksiin (seizing) sekä muutokseen muuntautumiseen (reconfigure) (kuvio 3). Muutoksen havaitsemisella tarkoitetaan sitä, että yritysten täytyy ennakoida jatkuvasti alan muutoksia sekä tarkailla ja etsiä uusia mahdollisuuksia. Erityisesti yritysten tulee huomioida asiakastarpeet ja

teknologian vaikutukset muuttuvassa ympäristössä. Yritysten tulee myös ymmärtää toimialan muutosta sekä kilpailijoiden toimintaa ja reagointia muutoksiin (Teece 2007b).



Kuvio 3. Dynaamisen kyvykkyyden kolme luokkaa. (Teece 2007a, s. 1319)

Kun mahdollisuus on havaittu, se tulee käsitellä uusien tuotteiden, prosessien tai palvelujen kautta (Teece, 2007a, s. 1326). Helfatin ja Peterafin (2015) mukaan tähän liittyy usein sekä aineettomia että aineellisia investointeja. Teece (2007a, s. 1326) nostaa esiin, että mahdollisuuksiin tarttuminen vaatiikin yrityksiltä teknologisen osaamisen ylläpitämistä sekä parantamista. Yrityksillä täytyy olla myös kykyä investoida esimerkiksi uusiin teknologioihin. Haastavaksi tämän tekee päätökset siitä, mihin yrityksen tulisi milloinkin sijoittaa ja kuinka paljon. Yrityksen olisikin hyvä luoda erityinen liiketoimintamalli, joka määrittelee myös investointiprioriteetit (Teece, 2007a, s. 1326–1327).

Helfatin ja Peterafin (2015) mukaan kolmas dynaamisten kyvykkyyksien tekijä eli muuntautuminen tarkoittaa kykyä ylläpitää kasvua ja kannattavuutta parantamalla, yhdistelemällä ja määrittelemällä uudelleen yrityksen resurssit ja valmiudet. Teece (2007a, s. 1335) mukaan avain kannattavuuden kasvuun on kyvykkyys yhdistää, muokata

ja uudelleenjärjestellä omaisuutta sekä organisaatorakennetta. Johtajien tulisi pyrkiä lähemmäs työntekijöitään, sillä se toisi johtoa lähemmäs markkinaa, teknologiaa ja asiakkaita.

Dynaamiset kyvykkyydet ovat opittua toimintaa, jonka kautta organisaatio luo ja muokkaa systemaattisesti operationaalisia rutiineja kehittääkseen kannattavuutta. (Zollo & Winter, 2002) Zollon ja Winterin (2002) mukaan kokemuksen lisääntyminen, tiedon artikulointi ja kodifikaatioprosessi ovat merkityksellisiä kyvykkyyksien rakentumisessa. Myös Teece ja muut (1997) nostavat esiin, että oppiminen on perusta dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseksi. Ambrosinin ja Bowmanin (2009, s. 36) mukaan muutoksen havaitseminen, mahdollisuuksiin tarttuminen sekä muuntautuminen voidaan nähdä organisaation johdon organisoimina prosesseina, jotka mahdollistavat dynaamisten kykyjen käyttämisen.

2.3 Mikroperustaiset kyvykkyydet

Teecen (2007a, s. 1320) tutkimus syventää aikaisemmin esitettyä kolmea luokkaa jakamalla ne mikroperustaisiin kyvykkyyksiin. Mikroperustaiset kyvykkyydet määritellään olevan organisaation ja johdon prosesseja, menettelyjä ja rakenteita, jotka tukevat yritystason havainnointia. Foss ja Pederson (2016, s. 27) nostavat esiin, että mikroperustaiset kyvykkyydet ovat lopputuloksen selittäviä tekijöitä. Myös Helfatin ja Peterafin (2015) mukaan mikrotason tekijät ovat niitä, jotka edistävät strategista muutosta.

Muutosten havaitsemiseksi Teece (2007a, s. 1323) nostaa esiin tutkimus- ja kehitystoiminnan, jonka avulla voidaan ymmärtää esimerkiksi asiakkaan päätöksentekoa. Lisäksi tärkeänä osana ovat prosessit, jotka ohjaavat sisäistä tutkimusta ja kehitystä. Muutosten havaitseminen edellyttää investointeja tutkimukseen asiakastarpeiden ja teknologisten mahdollisuuksien kartoittamiseen. Teecen (2007, s. 1323) mukaan markkinoiden havaitseminen tulisi olla upotettuna organisaation prosesseihin, vaikka vastuu on lopulta johdolla. Day ja Schoemaker (2016, s. 71) esittävät, että asiakkaiden

kanssa toteutetun vuoropuhelun ollessa dialogista, sieltä on helpommin tunnistettavissa heikot signaalit, joiden avulla voidaan tunnistaa mahdollisia muutoksia.

Teecen (2007a) mukaan mahdollisuuksiin tarttumiseksi tulee tehdä liiketoimintamallien kannalta keskeisiä valintoja esimerkiksi teknologian ja markkinasegmenttien suhteen. Yritysten tulee pohtia, mikä on heidän keino erottautua. Muutoksiin muuntautumiseksi yritysjohton tulee hajauttaa päätöksentekoa. Hajautettu päätöksenteko auttaa tunnistamaan muutoksia laajemmin. Viestintä ja tiedonsiirto liittyy myös keskeisesti muuntautumisen mikroperustaisiin kyvykkyyksiin (Teece 2007a; 2007b).

2.4 Yhteenveto

Barneyn (1991) resurssipohjainen teoria loi perustan kyvykkyyksien tarkastelulle määrittelemällä, että kilpailuedun saavuttamiseksi resurssien tulee olla arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä sekä korvaamattomia. Näiden lisäksi yrityksen tulisi muodostaa arvoa luova strategia, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Teece (1997) kehitti ajatusta soveltumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön esittämällä, että kyvykkyyksien tulisi olla dynaamisia. Teece jakoi (1997) dynaamiset kolmeen luokkaan (sensing, seizing, reconfigure) kilpailuedun saavuttamiseksi sekä ylläpitämiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Teece (2007a; 2007b) jatkoi tutkimustaan syventäen kolmea dynaamisen kyvykkyyden luokkaa mikroperustaisilla kyvykkyyksillä, jotka ovat lopputuloksen selittäviä tekijöitä. Kyvykkyyksien tarkastelulla ja kehittämisellä on kuitenkin yksi yhteinen päämäärä; kilpailuedun saavuttaminen sekä ylläpitäminen.

3 Palveluntarjoajan kyvykkyudet julkisissa hankinnoissa

Purchasen ja muiden (2009, s. 4–5) mukaan julkisen sektorin tavoitteet ovat usein monimutkaisempia ja vaikeampia hahmottaa kuin yksityisen sektorin tavoitteet. Julkisen sektorin ostoissa korostuvat muun muassa lainsäädännölliset tekijät, tasa-arvo, tasapuolisuus ja tehokkuus, kun taas yksityisellä sektorilla painopiste on voiton maksimoinnissa ja kilpailuedun luomisessa. Tarjoajan tuleekin huomioida erilaiset lähestymistavat ja tavoitteet osallistuessaan julkisiin kilpailutuksiin (Purchase & muut, 2009, s. 4–5). Tässä luvussa käsitellään julkisia hankintoja sekä yritykseltä vaadittavia kyvykkyksiä julkisiin hankintoihin liittyvissä kilpailutuksissa.

3.1 Julkinen hankintaprosessi

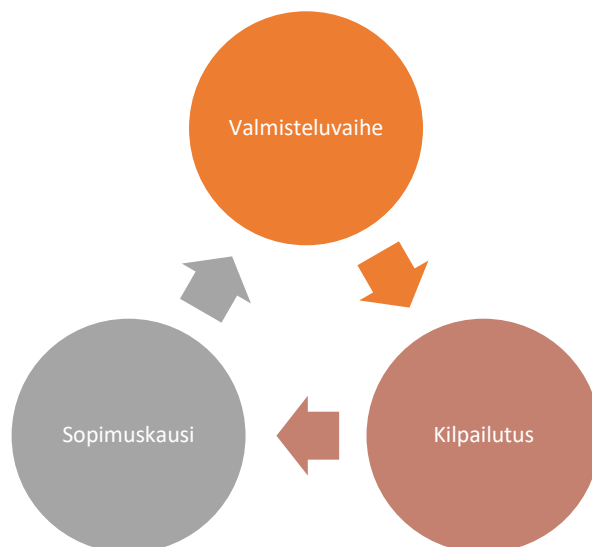
Julkisia hankintoja säätelee hankintalaki. Hankintalain 1 § :n mukaan hankintayksiköiden tulee kilpailuttaa hankintansa sekä käyttöoikeussopimuksensa lain mukaisesti (Hankintalaki 1397/2016, 1 §; Kontio ja muut, 2017, s. 27). Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen edistämiseksi sekä turvata yrityksille ja yhteisöille tasapuolinen mahdollisuus tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita (Eskola ja muut, 2017, s. 23; Kontio ja muut, 2017, s. 27). Hankintalainsäädännön mukaan hankinnat tulisi tehdä suunnitelmallisesti ottaen huomioon kilpailuolosuhteet ja ympäristö- sekä sosiaaliset näkökulmat. Hankintatoiminnan tulee olla myös mahdollisimman taloudellista, laadukasta, avointa ja syrjimätöntä (Kontio ja muut, 2017, s. 28–29).

Julkiset hankinnat luokitellaan pienhankintoihin, kansallisiin hankintoihin sekä EU-hankintoihin. Hankintalakia sovelletaan EU-kynnysarvot ja kansalliset kynnysarvot ylittäviin hankintoihin, mutta kynnysarvojen alle jääviin pienhankintoihin hankintalakia ei sovelleta. Kontion ja muiden (2017 s. 105) mukaan kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa eli niin sanotuissa pienhankinnoissa pitää kuitenkin huomioida hankintalain periaatteet eli tasapuolisuus, avoimuus ja syrjimättömyys. Hankinnan

ennakoitu arvo määrittelee sen, mitä lakia ja mitä lain säännöksiä hankinnassa sovelletaan (Määttä & Voutilainen, 2017, s. 31).

Kontion ja muiden (2017, s. 105) mukaan julkiset hankinnat tulee toteuttaa noudattaen lain mukaista hankintamenettelyä. Erilaisia hankintamenettelyjä on useampia, joista EU-hankinnoissa ensisijaisesti käytetään avointa tai rajoitettua hankintamenettelyä, ja näistä yleisimmin käytetty on avoin menettely. EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa hankintayksiköt määrittävät itse kumpaa hankintamenettelyä käyttävät. Muita menettelyjä ovat neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus, puitejärjestely, suoramarkkinointi ja suunnittelukilpailu. Kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa hankintayksiköt voivat soveltaa omia kilpailuttamisohjeitaan (Kontio ja muut, 2017, s. 105; Eskola ja muut, 2007, s. 285). Hankintayksiköiden hankintasuunnitelmat, talousarviot sekä budjetit ovat pääosin julkisia. Yritysten on mahdollista ennakoida tulevia hankintoja tutustumalla hankintasuunnitelmiin sekä hankintayksikön menettelytapoihin jo ennen varsinaista hankinnan alkamista (Kontio ja muut, 2017, s. 97–98).

Julkisen hankintaprosessi kuvataan tyypillisesti kolmivaiheisena prosessina (kuviot 4). Prosessin ensimmäinen vaihe on aika ennen kilpailutusta (valmisteluvaihe). Toinen vaihe on tarjouspyyntövaihe (kilpailutus) ja kolmas hankintasopimuskausi (McKevitt & Davis 2015, s. 79–80). Kontio ja muiden (2017, s. 1579) mukaan hankintaprosessin aikatauluun sekä prosessin vaiheiden määrään vaikuttavat kuitenkin hankintatoimen valmiuksien lisäksi kynnysarvot, hankinnan monimutkaisuus sekä valittu hankintamenettely. Julkisen hankintatoimen tulee suorittaa kaikki prosessin vaiheet voimassa olevien ohjeistusten mukaisesti ja jokaisesta vaiheesta tulee laatia kirjallinen asiakirja (Kontio ja muut, 2017, s. 157). Hankintaprosessi on jatkuva, sillä hankinnat tulee kilpailuttaa uudelleen tietyin väliajoin. Tyypillisesti hankinnat tulevat uudelleen kilpailutettaviksi neljän tai viiden vuoden aikasyklillä, joskus jopa nopeammin (Kontio ja muut, 2017, s. 157).



Kuvio 4. Julkinen hankintaprosessi. (mukaillen McKevitt & Davis, 2015, s. 79)

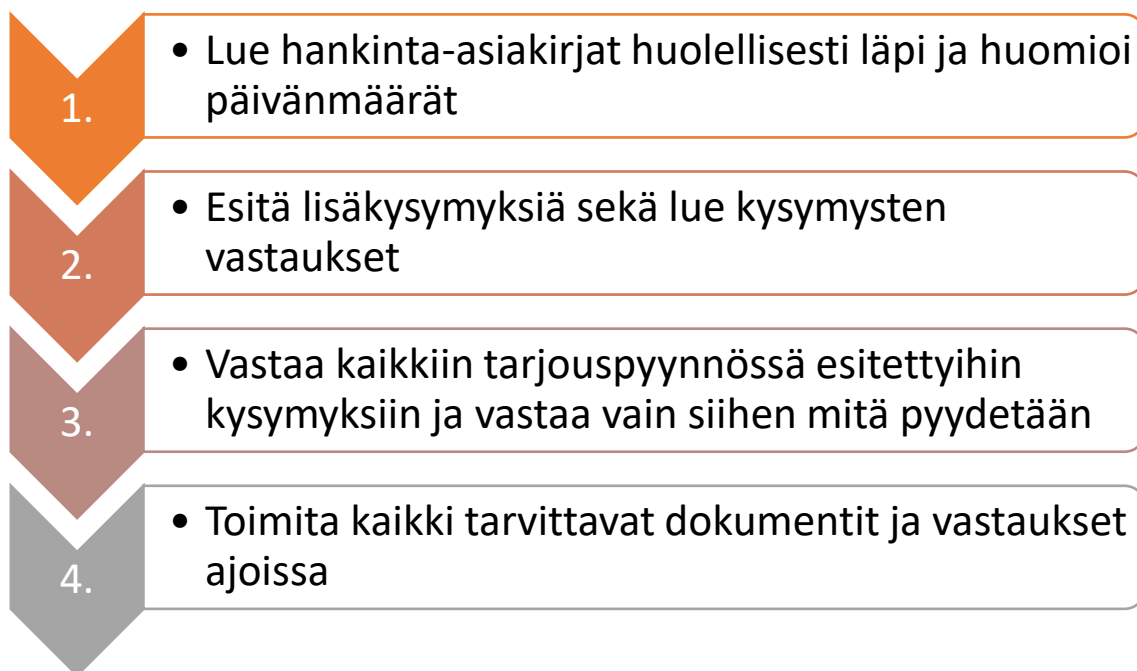
3.1.1 Hankinnan valmisteluvaihe

McKevittin ja Davisin (2015, s.79) mukaan hankintojen valmisteluvaiheessa hankintayksiköt tekevät markkinakartoitusta ja kartoittavat palveluntarjoajia. Holma ja Sammalmaa (2018, s. 6–7) esittävät, että tekninen vuoropuhelu on yksi markkinakartoitusvaiheen toimenpide. He määrittelevät teknisen vuoropuhelun hankintayksikön sekä tarjoajan väliseksi vuoropuheluksi valmisteluvaiheen aikana. (Holma ja Sammalmaa, 2018, s. 7) McKevittin ja Davis (2015, s. 79) mukaan markkinakartoitus on palveluntarjoajille paras vaihe käydä vuoropuhelua hankintayksiköiden kanssa, sillä lainsäädäntö ei rajoita tätä vaihetta. Valmisteluvaiheessa tarjoajat voivat viestiä arvolupauksensa ja pyrkiä vaikuttamaan ostajiin etukäteen (McKevitt & Davis 2015, s. 79). Kontion ja muiden (2017, s. 92) mukaan markkinakartoitusvaiheessa hankintayksikkö voi selvittää markkinatilannetta esimerkiksi tutustumiskäynneillä, pyytämällä potentiaalisia tarjoajia esittelemään tuotteitaan ja palveluitaan sekä käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita. Mikäli tietoa kaivataan tämä jälkeen lisää, hankintayksikkö voi pyytää Hilman kautta potentiaalisia tarjoajia esittämään näkemyksiä, kommentteja sekä ratkaisumalleja (Kontio ja muut, 2017, s. 92).

3.1.2 Hankinnan kilpailutusvaihe

Osallistuakseen julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin yrityksen täytyy löytää heitä kiinnostavat kilpailutettavat hankinnat. Kontio ja muut (2017, s. 185) nostavat esiin, että yrityksellä olisi hyvä olla henkilö, joka on vastuussa hankintajärjestelmien seuraamisesta ja tarjouskilpailutusten tiedottamisesta yrityksen sisällä. Myös Eskola ja muut (2017, s. 307) esittävät, että yrityksen tulee vastuuttaa hankintailmoitusten seuraaminen, sillä hankintoja voidaan ilmoittaa useissa eri kanavissa. Kansallisista sekä EU-kynnysarvot ylittävistä hankinnoista tulee ilmoittaa sähköisessä ilmoituskanavassa Hilmassa. (Hankintalaki 1397/2016, 60 §) Kilpailutusten löytämisen helpottamiseksi yritysten on mahdollista käyttää myös maksullisia seurantapalveluita (Kontio ja muut 2017, s. 185; Eskola ja muut, 2017, s. 307).

Tarjoajan tulee laatia vaatimusten mukainen tarjous, sillä ehtoja vastaamattomat tarjoukset tulee hankintayksiköiden sulkea pois tarjouskilpailusta. (Hankintalaki 1397/2016, 74 §) Yrityksen tulee perehtyä tarjouspyyntöön huolellisesti sekä huomioida tarjouspyynnössä esitetty aikataulu kysymysten sekä tarjouksen jättämiseksi. Kontion ja muiden (2017, s. 186) mukaan yritys voi laatia hankintailmoituksen vaatimusten ja selvitysten tarkasteluun taulukon, jonka avulla on mahdollista varmistua siitä, että kaikki ilmoituksen vaatimukset tulee täyteen. Yrityksillä on mahdollista esittää lisäkysymyksiä tarjouspyyntöön liittyen. Lisäkysymykset tulee esittää annettuun määräaikaan mennessä. Tärkeää on, että yritys vastaa kaikkiin tarjouspyynnössä esitettyihin kysymyksiin täsmällisesti sekä huolellisesti. Tarjouksen ei tule sisältää mitään, mitä ei ole pyydetty ja kaikki pyydetty materiaali sekä vastaukset tulee toimittaa annettuun määräaikaan mennessä (Eskola ja muut 2017, s. 404–405; Kuvio 6). Määräajan jälkeen tulleet tarjoukset tulee hylätä, eikä hankintayksikkö saa avata niitä (Kontio ja muut, 2017, s. 237).



Kuvio 6. Tarjouskilpailutukseen osallistuminen. (mukaillen Eskola ja muut, 2017, s. 404–405)

Kontio ja muut (2017, s. 187) nostavat esiin, että palveluntarjoajien tulisi nimetä vastuuhenkilö huolehtimaan, että tarjouskilpailutuksissa tarvittavat tiedot ovat helposti saatavilla. Näitä tietoja ovat muun muassa tilinpäätöstiedot, referenssitiedot, keskeisten johtajien ja asiantuntijoiden CV:t, tiedot laatu järjestelmästä, sertifikaateista tai muista vastaavista järjestelyistä. Tietojen hallinnointi helpottaa ja nopeuttaa osallistumishakemusten sekä tarjousten tekemistä (Kontio ja muut, 2017, s. 187). Mikäli palveluntarjoajan omat resurssit eivät riitä hankinnan toteuttamiseen, tarjoaja voi tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Palveluntarjoajan on mahdollista käyttää alihankkijoita tai muodostaa yhteenliittymiä. Yhteenliittymä tarkoittaa sitä, että tarjoajat voivat muodostaa yhteisöjä, jotka tarjoavat ja vastaavat hankintasopimuksesta ja sen velvoitteista yhdessä (Kontio ja muut, 2017, s. 168).

EU-hankinnoissa tarjouksen valintaperusteena tulee olla kokonaistaloudellinen edullisuus, joka voidaan jakaa kolmeen perusteeseen: hinnaltaan halvin, kustannuksiltaan edullisin tai hinta-laatusuhteeltaan paras. Kustannuksiltaan edullisinta

hankintaa määritellessä voidaan ottaa huomioon myös elinkaarikustannukset. Hinta-laatusuhdetta tarkastellessa voidaan keskittyä laadullisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai innovatiivisiin ominaisuuksiin. Muissa kuin tavarahankinnoissa tavoitteena on keskittyä myös laatutekijöihin. (Kontio ja muut, 2017 s. 218–219.) Kansallisissa hankinnoissa periaatteet eroavat muutamalla tavalla EU-hankinnoista. Alakriteerien painoarvoja ei tarvitse kansallisissa hankinnoissa yksiköidä ja vertailuperusteet voivat olla yleisemmät. Hankintayksiköillä ei myöskään ole perusteluvelvollisuutta käyttäessään esimerkiksi halvinta hintaa kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteena (Kontio ja muut, 2017, s. 224).

Tarjouksen käsittelyssä ensimmäinen vaihe on tarjoajan soveltuvuuden arviointi. Soveltuvien yritysten tarjoukset etenevät tarkastuvaiheeseen, jossa tarkastetaan noudattavatko tarjoukset hankintailmoituksen vaatimuksia (Kontio ja muut 2017, s. 238). Tarjouspyynnön mukaiset tarjoukset etenevät tarjouksen vertailuun, johon hankintayksikkö on määritellyt raamit hankintailmoituksessa. Vertailuperusteita ei saa muuttaa, vaikka niiden huomattaisiin toimivan huonosti (Kontio ja muut, 2017, s. 250–251).

3.2 Vuoropuhelu julkisissa hankinnoissa

Julkisiin hankintoihin liittyvästä vuoropuhelusta käytetään useita eri termejä. Nämä termit viittaavat erilaisiin tapoihin käydä vuoropuhelua hankintaprosessin eri vaiheissa. Kuviossa 5 on yhteenveto julkisissa hankinnoissa käytetyistä termeistä liittyen hankintayksikön sekä palveluntarjoajan vuoropuheluun.



Kuvio 5. Vuoropuhelu julkisissa hankinnoissa. (mukaillen Kontio ja muut, 2017, s.92)

Vuoropuhelun yksi muodoista voidaan nähdä olevan markkinakartoitus. Markkinakartoitus voidaan järjestää Kontion ja muiden (2017, s. 92) mukaan ennen kilpailutuksen alkamista tai kilpailutuksen alkamisen jälkeen. Markkinakartoituksen tavoitteena on saada lisätietoa hankinnan kohteesta sekä tarjoajien kiinnostuksesta, mikä auttaa oikean hankintamenettelyn valinnassa (Kontio ja muut, 2017, s. 93). Eskolan ja muiden (2017, s. 319) mukaan markkinakartoituksella tarkoitetaan kaikkea sitä markkinoilla olevaa tietoa, jota hankintayksiköiden on mahdollista saada ja hyödyntää. Myöskään hankintalaissa markkinakartoitusta ei ole määritelty tarkasti. Markkinakartoitus voidaan nähdä olevan yläkäsite, jolla viitataan erilaisiin tapoihin selvittää markkinoilla olevaa tietoa. Näitä tapoja voidaan kutsua julkisissa hankinnoissa esimerkiksi tekniseksi vuoropuheluksi, tietopyynnöksi, ennakoilmoitukseksi ja markkinavuoropuheluksi (Kontio ja muut, 2017, s. 92).

Airaksisen (2021, n.d.) mukaan markkinavuoropuhelua ja teknistä vuoropuhelua käytetään usein synonyymeina. Molemmilla tarkoitetaan hankintayksikön sekä palveluntarjoajan välistä vuoropuhelua hankinnan valmisteluvaiheen aikana. Teknisessä

vuoropuhelussa sekä markkinavuoropuhelussa hankintayksikkö pyytää palveluntarjoajia keskustelemaan tuotteistaan ja palveluistaan. Tekninen vuoropuhelu voidaan nähdä olevan myös osana markkinavuoropuhelua, jolloin tekninen vuoropuhelu määrittellään olevan keskustelua sopimuksesta sekä palvelun sisällöstä ja markkinavuoropuhelun puolestaan keskustelua yleisesti markkinan tilanteesta (Airaksinen, 2021, n.d.). Vakiintuneita määritelmiä ei kuitenkaan näille termeille ole löydettävissä ja tästä syystä tutkimuksessa käytetään termiä vuoropuhelu, kattamaan kaiken hankintayksikön sekä palveluntarjoajan välisen vuoropuhelun.

Tietopyynnöllä tarkoitetaan sähköisesti esimerkiksi Hilmassa julkaistavaa pyyntöä, jolla pyydetään palveluntarjoajia kommentoimaan hankinnan tavoitteita ja antamaan arviota työmäärästä ja kustannuksista (Eskola ja muut, 2017, s. 320). Hankintayksikkö voi lähettää myös hankinta-asiakirjat kommentoitavaksi ennen hankintailmoituksen julkaisua. Hankintayksikkö voi pyytää kommentteja asiakirjojen selkeyteen, kattavuuteen ja ja yksiselitteisyyteen (Eskola ja muut, 2017, s. 321). Hankintayksikkö voi myös itse selvittää potentiaalisia palveluntarjoajia esimerkiksi nettivuilta tai tavata ja kutsua palveluntarjoajia esittelemään omia tuotteitaan tai palveluitaan (Eskola ja muut, 2017, s. 322).

Alholan ja Kaljosen (2017, s. 24–27) mukaan yhteisen hankintakielen puuttuminen hankkijoiden ja toimittajien välillä sekä markkinatuntemuksen vähyys vaikeuttavat kestävien hankintojen tekemistä. Heidän mukaansa kunta tai hankintayksikkö voisi järjestää hankintatilaisuuksia, joiden tarkoituksena olisi viestiä tulevista hankintatarpeista ja tavoitteista ennakkoon. Palveluntarjoajien osallistuminen hankinnan valmisteluun on nähty tuottavan parempia tuloksia kilpailutuksissa (McKevitt & Davis, 2015, s. 80).

Onnistunut tarjouskilpailu edellyttää tarjoajan ja hankintayksikön vuoropuhelua ennen hankintojen alkamista (McKevitt ja Davis, 2015, s. 80). Yksi suurimmista haasteista innovatiivisissa hankinnoissa on vuoropuhelun puute (Uyarra, 2014, s. 640).

Vuoropuhelu hankinnoissa voi luoda luottamuksellisen ympäristön. Hankinnoissa julkisten ostajien ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota voivat kuitenkin rajoittaa taitojen puute, riskin välttäminen tai hankintamenettelyjen ja -käytäntöjen liian jäykkä soveltaminen (Uyarra, 2014, s. 633). Hankintailmoituksen julkaisun jälkeen kahdenkeskinen vuoropuhelu on kiellettyä (McKevitt ja Davis, 2015, s. 85). Myöskään hankinnan valmisteluvaiheessa käyty vuoropuhelu ei saa johtaa kilpailun vääristymiseen eikä syrjimättömyyden ja avoimuuden periaatteiden vastaiseen menettelyyn (Eskola ja muut, 2017, s. 323).

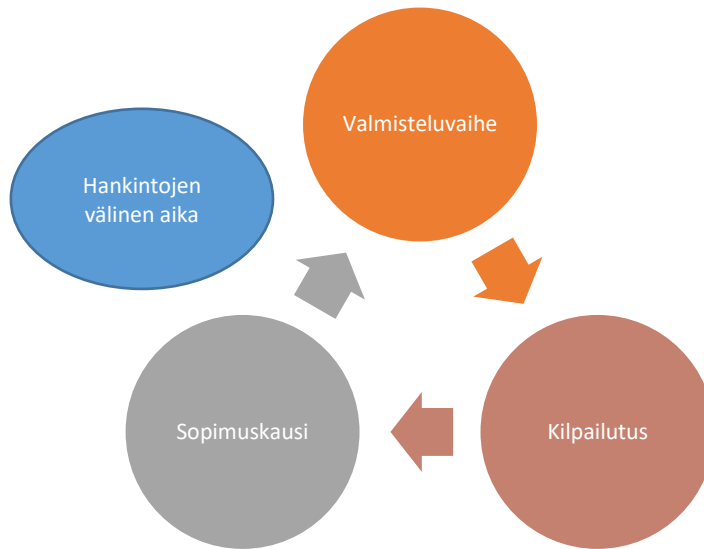
Julkisissa hankinnoissa tarvitaan uudenlaista ajattelutapaa. Yhteistyön ja vuoropuhelun on havaittu olevan yksi tärkeä tekijän onnistumisen mahdollistamiseksi julkisissa hankinnoissa (Patajoki, 2013). Vuoropuhelu auttaa myös palveluntarjoajia kehittämään asiakasymmärrystä, ja sen kautta myös omaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. (McKevittin ja Davis, 2015, s. 80).

3.3 Hankintojen välinen aika

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi hankintaprosessin vaihetta, joka sijoittuu sopimuskauden ja valmisteluvaiheen väliin (kuvio 7). Tätä vaihetta nimitetään tutkimuksessa hankintojen väliseksi ajaksi. Tästä vaiheesta ei löydy juurikaan aikaisempaa tutkimusta julkisiin hankintoihin ja palveluntarjoajiin liittyen (Holma ja muut, 2020 ; 2022; 2021). Julkisia hankintoja ja ostaja-myyjä -suhdetta tarkastellessa herää kysymys, kuka oikeastaan on asiakas. Julkisissa hankinnoissa palveluja toteutetaan tuotteiden loppukäyttäjille eli veronmaksajille. Palveluntarjoajat kehittävät kuitenkin palveluja ja tuotteita hankintayksiköille.

Julkisia hankintoihin ja ostoihin liittyy erityispiirteitä, jotka palveluntarjoajien tulisi ottaa huomioon toimiessaan julkisen sektorin kanssa. Julkisiin hankintoihin vaikuttaa lainsäädäntö ja tarjouskilpailut ovat julkisia, jolla pyritään lisäämään kilpailua sekä avoimuutta (Arlbjørn & Freytag, s. 204). Schielen (2020, s. 120) mukaan julkisten hankintojen sekä yritysten välisten ostojen välillä ei kuitenkaan ole merkittäviä

eroavaisuuksia asiakassuhteiden luomisessa. Menestyvien myyntiorganisaatioiden toiminta on tehokasta ja systemaattista. Tehokasta myyntiä tukee selkeä myyntiprosessi ja soveltuvat työkalut. Tärkeää on pitää huolta asiakaskannasta sekä jatkuvuudesta (Hannus, 2004, s. 152–153).



Kuvio 7. Hankintojen välinen aika julkisessa hankintaprosessissa. (mukaillen McKevitt & Davis, 2015, s. 79)

Yritysten välisissä ostoissa suhteiden luominen ja ylläpitäminen on tärkeää. Kumppanuusajattelu perustuu luottamukseen sekä tiedon jakamiseen ostajan sekä myyjän välillä (Arlbjørn & Freytag, s. 206). Yhteistyön luonteen syvällisempi ymmärrys auttaa rakentamaan yhteistyötä (Arlbjørn & Freytag, s. 215). Kellyn ja muiden (2021, n.d.) mukaan julkisissa hankinnoissa ja tarjouskilpailutuksissa suhteiden rakentaminen pitää aloittaa hyvissä ajoin ennen kilpailutuksen alkamista, sillä suhteiden luominen ennen kilpailutusta auttaa rakentamaan molemminpuolista luottamusta. Yritysten välisiin ostoihin verrattuna julkiset hankinnat eroavat sillä, että sopimuskauden jälkeen hankinnat tulevat uudelleen kilpailutettavaksi, jolloin kumppanuudet vaihtuvat mahdollisesti nopeammalla ajanjaksolla, kuin yritysten välisissä ostoissa (Schielen, 2020, s. 122).

Kellyn ja muiden (2021, n.d.) mukaan julkisissa hankinnoissa tarjousprosessin kesto on rajattu ja se käydään usein sähköisesti. Tästä syystä yrityksen sekä hankintayksikön täytyy alkaa rakentamaan yhteistyötä jo ennen kilpailutuksen alkamista. Vuoropuhelun voidaan nähdä olevan yksi keino yhteistyön rakentumisessa (Kelly ja muut, 2021, n.d.). Kuviossa 7 perinteiseen hankintaprosessiin on lisätty hankintojen välinen aika, jolloin yrityksen tulisi keskittyä vahvistamaan asiakassuhteita sekä luottamusta hankintayksiköiden kanssa. Luottamuksen rakentuminen ja asiakassuhteen vahvistaminen rakentuu kuitenkin läpi koko hankintaprosessin (Kelly ja muut, 2021, n.d.).

McKevittin ja Davisin (2015, s. 80) mukaan 80 prosenttia julkisista hankinnoista on alle kynnsarvon. Näissä tapauksissa hankintayksikkö saattaa kontaktoida suoraa potentiaalista tarjoajaa ja pyytää tarjousta. Aktiivinen asiakastyö ja vuoropuhelu hankintojen välisessä vaiheessa saattaa myös auttaa hankintayksiköitä löytämään potentiaaliset palveluntarjoajat.

3.4 Palveluntarjoajalta vaadittavat kyvykkyydet

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat Tammin ja muiden (2014, s. 304) mukaan usein aliedustettuina julkisen sektorin hankinnan kilpailutuksissa. Tutkimuksen mukaan markkinasuuntautuneisuus vaikutti positiivisesti aktiivisuuteen kilpailutusprosesseissa. Markkinasuuntautuneisuuden eri ulottuvuudet, kuten asiakaskeskeisyys, kilpailijalähtöisyys ja toiminnan koordinointi, vaikuttavat tutkimuksen mukaan tarjouskilpailuihin osallistumiseen. Näistä suurin vaikutus oli toiminnan koordinoinnilla, jolla tarkoitetaan yrityksen sisäistä kommunikaatiota sekä tiedon ja resurssien jakamista eri liiketoimintojen välillä (Tammi ja muut, 2014, s. 320). Tammi ja muut (2014, s. 322) nostavatkin esiin, että toimittajien on tärkeä tuntea julkisen sektorin asiakas sekä asiakkaan odotukset.

Julkisia hankintoja ohjaa lainsäädäntö ja myös tavoitteet sekä toimintatavat eroavat yritysten välisiin ostoihin nähden (Purchase ja muut, 2008, s. 4). Flynnin ja Davisin (2017,

s. 453) mukaan pk-yritysten menestykseen vaikuttaa kyky hyödyntää inhimillistä, sosiaalista ja taloudellista pääomaa vastatakseen julkisen sektorin odotuksiin ja luodakseen vaatimusten mukaisen tarjouksen. McKevitt ja Davis (2015, s. 84) esittävät, että myös julkisella sektorilla suhteilla ja kumppanuuksilla on merkitystä. Flynnin ja Davisin (2017, s. 453) mukaan yritysten menestys julkisissa hankinnoissa riippuu myös kyvystä markkinoida omia palveluitaan sekä olla tekemisissä hankintayksiköiden kanssa.

Chase ja Murtha (2019, s. 14) esittävät, että toimittaja voi kehittää kilpalukykyään räätälöimällä tarjouspyynnöt hankintayksikölle ja tarjouspyyntöön sopivaksi. Lisäksi referenssien laatu ja soveltuvuus vaikuttavat ostopäätökseen. Tutkimuksen mukaan, mikäli toimittajan referenssit erosivat hankintayksikön toiminnasta ja koosta, hankintayksiköt kokivat, ettei toimittajalla ole riittävää kokemusta ja osaamista palvellakseen heidän tarpeitaan (Chease & Murtha, 2019, s. 12–13). Chease ja Murtha (2019, s. 13) esittävät, että luomalla selkeitä tarjouksia tarjoajat voivat vaikuttaa kilpailukykyyn julkisissa hankinnoissa. Selkeys auttaa hankintayksiköitä hahmottamaan, mitä tarjouksessa tosiasiallisesti yritetään sanoa.

Flynnin ja Davisin (2017, s. 464) tutkimuksen mukaan pk-yritykset, joilla on kyvykkyyttä olla vuorovaikutuksessa hankintayksiköiden kanssa ja jotka ovat perehtyneet tarjouskilpailuihin ja sopimusteknisiin asioihin, saavuttavat parhaita tuloksia. McKevitt ja Davis (2013) nostavat esiin, että kyky vuorovaikuttaa hankintayksiköiden kanssa ennen kilpailutusta ja vaikuttaa tulevaan tarjouspyyntöön on tärkeää kilpailutuksissa menestymiseksi. Erityisesti riskikartoitusta tehtäessä luottamus, maine ja toimittajan tunteminen vaikuttavat hankintayksiköiden päätöksiin (Flynn ja Davis 2017, s. 464). Chease ja Murtha (2019, s. 13) nostavat esiin, että tarjoajan positiivinen viestintä lisää kilpailukykyä. Positiivisuuden nähdään viittavan tarjoajan asenteeseen, sillä mikäli hankintayksiköt eivät tunne tarjoajia, he arvioivat tarjouksen perusteella luottamuksen tason ja yhteistyön laadun (Chease & Murtha, 2019, s. 13).

Palveluntarjoajat voivat parantaa kilpailukykyään nostamalla erottautumistekijöitä tarjouksessa, mikäli siihen on mahdollisuus. Myös uusien ratkaisujen ja innovaatioiden tuominen esiin saa tarjoajan näyttäytymään positiivisessa valossa. (Chease & Murtha, 2019, s. 10) Cheasen ja Murthan (2019, s. 11) tutkimuksessa nousi esiin, että ne tarjoajat, jotka tarjoavat tarjousprosessissa ostajan vaatimuksia enemmän lisäarvoa, ovat lopulta kilpailukykyisempiä. Esimerkkinä tutkimuksessa nostetaan jätehuollon tarjous, jossa kysyttiin, voisivatko toimittajat noudattaa nykyistä jätteiden noutoaikataulua. Jokaisen toimittajan RFP-vastauksessa vahvistettiin, että aikataulua voitiin noudattaa. Yksi toimittajista tarjosi lisäksi uudenlaista lähestymistapaa reitin optimoimiseksi käyttämällä radiotaajuista tunnistustekniikkaa roskien keräämiseksi vain, kun roska-astiat olivat täynnä.

Ojasalo (2015, s. 13–14) nostaa esiin innovatiivisuuden tärkeyden nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Palveluinnovaatioiden kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös asiakkaan rooli, sillä kehittämisellä pyritään tuottamaan hyötyä myös asiakkaalle. Työ- ja elinkeinoministeriö (2022, n.d.) nostaa esiin hallitusohjelman, jonka yhtenä tavoitteena on, että Suomi tunnetaan teknologisen kehityksen, innovatiivisten hankintojen ja kokeilukulttuurin edelläkävijänä. Innovatiiviset hankinnat ovat tärkeitä kestäväen kasvun, uudistumisen sekä liiketoiminnan kannalta.

3.5 Yhteenveto

Julkisesta hankintaprosessista puhuttaessa keskustellaan usein hankinnan valmisteluvaiheesta, kilpailutusvaiheesta sekä sopimuskaudesta. Sopimuskauden loppumisen ja uuden hankinnan valmistelun välillä on kuitenkin ajanjakso, joka mahdollistaa palveluntarjoajille asiakassuhteiden luomisen sekä luottamuksen rakentamisen vuoropuhelun kautta. Nämä kolme vaihetta ennen sopimuskauden alkamista linkittyvät kuitenkin vahvasti toisiinsa erityisesti asiakassuhteiden luomisen ja kehittämisen näkökulmasta. Jokaisessa vaiheessa vuoropuhelun merkitys yhteistyön rakentumisessa korostuu. Palveluntarjoajan tulee ymmärtää julkisten hankintojen erityispiirteitä, sillä ne eroavat yritysten välisistä ostoista. Kehittääkseen toimintaansa

julkisissa hankinnoissa palveluntarjojien tulisi keskittyä oman toiminnan tarkasteluun sekä toiminnan painopisteisiin. Asiakaskeskeisyys, kilpailijalähtöisyys sekä toiminnan koordinointi nähdään olevan keskeisiä tekijöitä pk-yritysten osallistumisen kehittämiseksi julkisissa hankinnoissa.

4 Metodologia

Tutkijan tulee jo tutkimusongelmaa rajatessa pohtia tutkimuksen kokonaisuutta sekä toteuttamista. Vaikka tutkimuksen toteutuksessa halutaan edetä joustavasti, tulee menettelytapoja sekä konkreettisia järjestelyjä miettiä jo suunnitteluvaiheessa. (Hirsijärvi ja muut, 2009 s. 177). Hirsijärven ja muiden (2009, s. 183) mukaan metodi eli menetelmä on moniselitteinen käsite, jonka yleisimmin nähdään tarkoittavan sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa, jonka kautta etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan ongelma. Metodologia on puolestaan metodien tutkintaa. Lisäksi metodologia pyrkii ymmärtämään metodien taustalla olevia odotuksia ja lähtökohtia (Hirvijärvi ja muut, 2009, s. 183–184). Hirvijärvi ja muut (2009, s. 184) nostavat esiin, että tutkimusongelma sekä menetelmä ovat tiivisti toisiinsa yhteydessä. Tutkimusmenetelmän valinta antaa lähtökohdat tiedon etsinnälle. Menetelmien tunteminen ja ymmärtäminen onkin keskeistä tutkijan tehtävässä (Hirvijärvi ja muut, 2009, s. 184).

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Hirsijärvi ja muut (2009, s. 137) nostavat esiin, että tutkimuksella on aina tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimusstrategiaa valitessa voidaan esittää kolme kysymystä. Mikä on tutkimusongelman muoto? Vaatiiko tutkimus käyttäytymisen tai toimintojen jonkinasteista kontrollointia, vai pyrkiikö se kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä? Sijoittuuko tutkimuksen kohde nykyaikaan vai menneisyyteen? (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 137.) Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksen kohdetta haluttiin ymmärtää kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 161).

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 27). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen aineisto kerätään kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä haastattelulla, kyselyllä, havainnoinnilla tai tarkastelemalla erilaisista dokumentteja. Menetelmiä on

mahdollista käyttää rinnakkain tai yhdistettynä tutkimusongelman ja resurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Puusan ja Juutin (2020, luku 2.4.) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien kokemukset ja tavoitteena on kuvata teoreettinen tulkinta tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii kuvaamaan ihmisten vuorovaikutuksessa ja tajunnassa sekä sitä jäsentävässä kielessä muodostuvia ilmiötä. Ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on se, että tutkimuksen kohde on ennalta tuntematon. Kvalitatiivinen tutkimus antaa myös mahdollisuuden siihen, että tutkija voi aineiston keruun jälkeen palata tarkastelemaan tutkimuskysymystään uudelleen (Puusa & Juuti, 2020, luku 2.4.).

Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä kyvykkyyksistä haluttiin saada syvempi ymmärrys. Pitkäranta (2017, s. 10) nostaa esiin, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään tulevaisuuden tarkasteluun tavoitteena parantaa, uudistaa tai kehittää tutkittavaa kohdetta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää yritykseltä vaadittavat kyvykkyydet, joiden avulla voidaan kehittää yritysten toimintaa julkisissa hankinnoissa parempien hankintojen varmistamiseksi.

4.2 Kohdeyritys ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kohdeyritystä käsitellään anonymisti liikesalaisuuksien vuoksi. Kohdeyrityksestä nostetaan kuitenkin esiin perustiedot, jotka auttavat tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia sekä luotettavuutta. Kohdeyritys on suuri kansainvälinen konsulttiyritys, jolla on toimipisteitä Suomessa usealla eri paikkakunnalla. Yrityksen strategiassa korostuu asiakaslähtöisyys ja siksi yritykselle on tärkeää ymmärtää myös julkishallinnon asiakkuuksia ja kehittää kyvykkyyttä julkisten hankintojen parissa. Yrityksen liiketoiminta on jaettu Suomessa kahteen osa-alueeseen, joissa molemmissa on myös aikaisemmin osallistuttu julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin. Tutkimuksessa ei erotella eri liiketoimintoja vaan tarkastellaan kyvykkyksiä liiketoiminnosta riippumatta. Molemmat liiketoiminnot keskittyvät palvelujen tuottamiseen asiakkaalle, joten tutkimuksessa tarkastellaan julkisia hankintoja vaadittavia kyvykkyksiä palveluhankintojen näkökulmasta.

Tutkimus aloitetaan toteuttamalla nykytilaselvitys yrityksen työntekijöille, jotka toimivat julkisten hankintojen parissa. Nykytilaselvityksen jälkeen muodostetaan käsitys sen hetkisestä tilanteesta ja luodaan runko ryhmähaastatteluille. Ryhmähaastatteluiden sekä nykytilaselvityksen aineisto analysoidaan ja siitä muodostetaan tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.

4.3 Ryhmähaastattelut

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 83) mukaan tutkimusasetelma vaikuttaa aineistonkeruumenetelmän valintaan. Havainnointi ja keskustelu sopivat vapaaseen tutkimusasetelmaan ja strukturoidut kyselyt puolestaan formaalimpaan ja strukturoituun tutkimusasetelmaan. Haastattelut ovat joustava tapa kerätä tietoa ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Ne antavat mahdollisuuden oikaista väärinkäsityksiä sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83–85). Puusi ja Juuti (2020, luku 3.6.) puolestaan nostavat esiin, että menetelmänä haastattelu on tietoisuuteen ja ajatteluun kohdistuva ja sen avulla pyritään tekemään päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun etuna on se, että tutkimukseen voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta aihealueeseen liittyen. Tutkimuksen aineisto on silloin kerätty tarkoituksenmukaisesti ja harkinnanvaraisesti. Erityisesti abstraktien ilmiöiden tarkasteluun ja ymmärtämiseen haastattelut sopivat erinomaisesti. Lähtökohtana on kuitenkin se, että tutkijalla on esiymmärrys aiheeseen liittyen ja hän pystyy näin ollen rakentamaan haastattelukysymykset (Puusa & Juuti, 2020, luku 3.6.).

Puusa ja Juuti (2020, luku 3.6.) nostavat esiin, että laadullisessa tutkimuksessa on useita erilaista haastattelumuotoja, jotka eroavat toisistaan strukturointiasteen sekä ohjailevuuden perusteella. Haastattelutyyppejä ovat esimerkiksi strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja avoin haastattelu. Lisäksi on mahdollista käyttää erilaisia pari- tai ryhmähaastatteluja. Strukturoidussa haastattelussa tutkija laatii haastattelurungon etukäteen ja kysymysten muoto sekä järjestys on vakioitu. Strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta sillä, että siinä

vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty. Avoin haastattelu sekä syvähaastattelu ovat molemmat keskustelunomaisia tilanteita, jossa keskustellaan aihepiireistä ilman etukäteen määriteltyjä teemoja. Syvähaastattelu eroaa avoimesta haastattelusta sillä, että siinä tutkijalla pitää olla syvä teoreettinen ymmärrys aiheesta, joka auttaa tekemään tulkintoja sekä tieteellisesti perusteltuja johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020, luku 3.6.).

Teemahaastattelu valikoitui nykytilaselvityksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haluttiin mahdollisuus tarkentaa sekä keskustella haasteltavien kanssa teemoihin liittyen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 87) esittävät, että teemahaastattelussa edetään ennakolta määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Metodologisesti teemahaastattelussa näkyy haastateltavien oma tulkinta, heidän antama merkitys asioille sekä se, miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88).

Nykytilaselvitykseksi haastateltiin kahdeksaa julkisten hankintojen parissa toimivaa yrityksen edustajaa. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen roolin sekä kokemuksen perusteella. Kaikki haastateltavat toimivat kohdeyrityksessä julkisten hankintojen parissa ja ovat olleet mukana julkisiin hankintoihin liittyvissä kilpailutuksissa. Haastattelut olivat kestoltaan 17-43 minuuttia ja ne toteutettiin teams -videokeskustelun välityksellä. Haastatellut nauhoitettiin sekä litteroitiin heti haastattelujen jälkeen. Haastattelun aihealueet lähetettiin ennakkoon haastateltaville, jotta he pystyivät halutessaan valmistautumaan haastatteluun. Puusa ja Juuti (2020, luku 3.6) korostavat, että teemahaastatteluissa etukäteen valmisteltu haastattelurunko auttaa saamaan tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. (liite 1.) Tutkimuksessa ei voida ilmoittaa haastateltavien asemaa yrityksessä, sillä se mahdollistaisi henkilöiden tunnistamisen.

Taulukko 1. Haastateltavat nykytilaselvitys.

Haastateltava	Kesto	Ajankohta
Haastateltava 1	22min	Tammikuu 2022

Haastateltava 2	29min	Helmikuu 2022
Haastateltava 3	29min	Helmikuu 2022
Haastateltava 4	30min	Helmikuu 2022
Haastateltava 5	43min	Helmikuu 2022
Haastateltava 6	26min	Helmikuu 2022
Haastateltava 7	19min	Helmikuu 2022
Haastateltava 8	17min	Helmikuu 2022

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan haastattelutilannetta, jossa on samaan aikaan useampia haastateltavia (Puusa & Juuti, 2020, luku 3.6). Hirsijärven ja muiden (2009, s. 210) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, sillä paikalla on useampia henkilöitä saman aikaisesti. Puusan ja Juuti (2020, luku 3.6) nostavat esiin, että keskeisin tavoite ryhmähaastattelussa on herättää keskustelua tutkijan esiin nostamista teemoista. Tutkijan tulisi antaa keskustelulle aihepiirit sekä pitää huolta siitä, että keskustelu pysyy aihepiirien sisällä. Tutkija voi myös antaa tilaa keskustelulle ja vetäytyä itse sivuun. Sivusta tarkastelu voi auttaa havainnoimaan sellaista, mitä ei välttämättä tavoittaisi yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastattelu on erityisen hyvä muoto silloin, jos halutaan saada tutkittavien yhteinen näkemys tutkittavaan kysymykseen (Puusa & Juuti, 2020, luku 3.6.).

Ryhmähaastatteluun osallistui kolme hankintapäällikköä, jotka eivät olleet aikaisemmin tehneet yhteistyötä yrityksen kanssa. Ryhmähaastatteluja oli kolme ja jokainen oli kestoaltaan 90 minuuttia. Keskustelut järjestettiin teams -videokeskustelun välityksellä ja jokaiseen keskusteluun oli valmisteltu teemoja, joihin liittyen esitettiin kysymyksiä. Ensimmäisellä kerralla jokainen esittäytyi ja tämän jälkeen käytiin läpi ensimmäisen tutkimusvaiheen tulokset, jonka pohjalta teemat oli muodostettu. Haastateltaville valmisteltiin PowerPoint -esitys, jota käytettiin keskustelun tukena. Hankintapäälliköiden lisäksi keskusteluun osallistui myös yrityksen edustaja, joka toimii yrityksessä julkisten hankintojen parissa. Viimeinen eli kolmas ryhmähaastattelu oli kokoava, jossa esiteltiin tutkimuksen pohjalta nousseet keskeiset havainnot.

Taulukko 2. Haastateltavat ryhmähaastattelut.

Haastateltava	Toimenkuva	Kokemus alalta
Haastateltava 9	Hankintapäällikkö	9 vuotta
Haastateltava 10	Hankintapäällikkö	7 vuotta
Haastateltava 11	Toimitusjohtaja	25 vuotta

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä voidaan tarkastella saturaatiolla. Tutkija voi lähestyä tutkimusta päättämättä etukäteen kuinka paljon aineistoa hän tutkimukseen kerää. Aineisto nähdään olevan riittävä silloin, kun samat asiat toistuvat haastatteluissa (Hirsijärvi ja muut, 2009, s.182). Aineiston riittävyden varmistamiseksi toteutettiin vielä kaksi haastattelua julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Haastattelut noudattivat samaa runkoa kuin ryhmähaastattelut.

Taulukko 3. Haastateltavat yksilöhaastattelut.

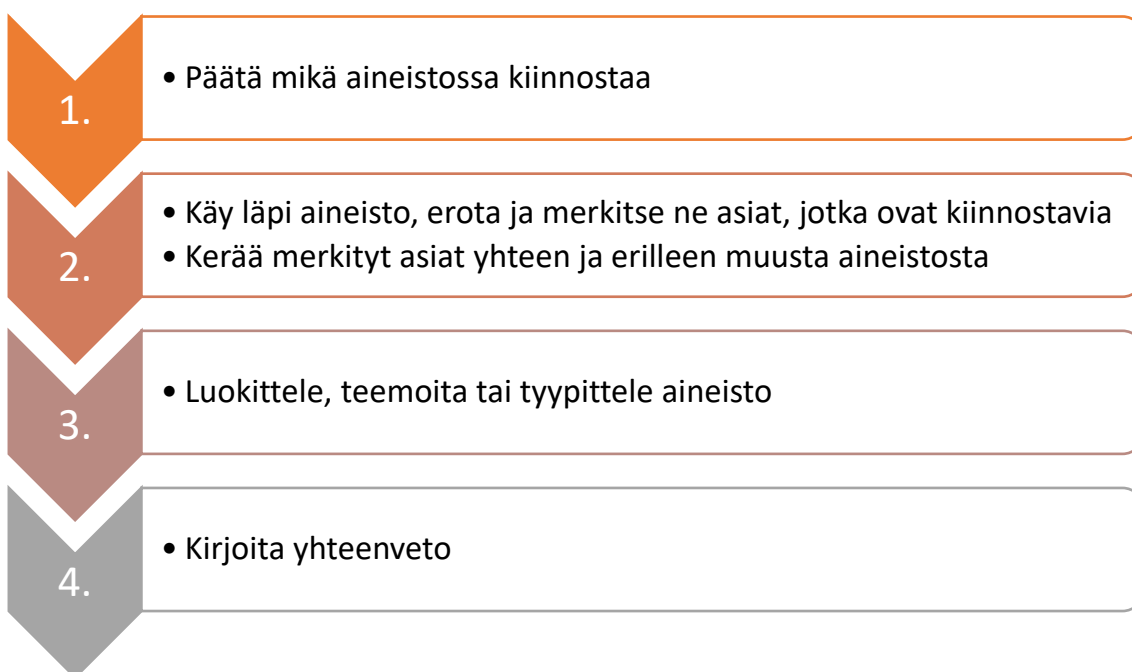
Haastateltava	Toimenkuva	Kokemus alalta	Kesto
Haastateltava 12	Lakimies	15 vuotta	27 min
Haastateltava 13	Hankintapäällikkö	15 vuotta	25 min

4.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, joka soveltuu kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Puusan ja Juutin (2020, luku 4.9) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä useammassa eri vaiheessa ja erilaisilla menetelmillä. Aineistoa voikin analysoida koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan tehtävänä on eritellä sekä yhdistää aineistoa, josta lopputuloksena on kattava ja perusteltu tulkinta sekä johtopäätökset (Puusa & Juuti, 2020, luku 4.9). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 104) nostavat esiin, että laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy

usein monia kiinnostavia asioita. Siksi tulisikin kiinnittää huomita siihen, että pysyy omassa rajauksessaan eikä lähde nostamaan tutkimukseen mitään sen ulkopuolelta.

Aineistoa analysoidessa aineistosta erotettiin kiinnostavat asiat ja merkittiin ne tekstistä eri värityksillä. Puusan Juutin (2020, luku 4.9) mukaan aineiston yhteinäisten merkitysten tunnistamista ja merkitsemistä voidaan kutsua koodaukseksi. Aineiston koodauksen jälkeen havainnot luokiteltiin ennalta määritettyjen kategorioiden mukaan. Tutkimuksessa muodostui selkeät teemat, jotka auttoivat luokittelua myös toisen kerran aineistoa analysoitaessa (kuvio 8).



Kuvio 8. Analyysin toteuttaminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104)

Aineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 110) mukaan teoriaohjaava analyysi kytkeytyy aikaisempaan teoriaan, mutta ei pohjaudu pelkästään siihen. Teoriaohjaavassa analyysissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta myös aikaisempi tieto ohjaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Analyysitavaksi valikoitui teoriaohjaava analyysi, koska aiheesta löytyi aikaisempaa teoriaa, mutta tutkimus ei pohjaudu suoraan aikaisempaan tutkimukseen.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina aikaisemman teorian pohjalta. Aineistoa tarkastellaan ensin sisältölähtöisesti, jonka jälkeen siihen yhdistetään aikaisempi teoria. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii tilanteisiin, jossa aikaisempaa tutkimusta löytyy, mutta halutaan kuitenkin edetä ensin aineistoa tarkastellen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133).

4.5 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Puusan ja Juutin (2020, luku 5) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen eri käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuutta tarkastellessa kiinnitetään huomiota siihen, pystyvätkö muut tutkimusta tarkastelevat luottamaan siihen, että tutkimus on toteutettu asianmukaisesti ja huolellisesti. Luotettavuus puolestaan tarkoittaa tutkimuksen lukijan vakuuttamista tutkimuksen toteuttamisesta perustellusti ja oikeanlaisia menettelytapoja hyödyntäen. Luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen etenemisen kuvaaminen ja perusteleminen (Puusa & Juuti, 2020, luku 5). Tässä tutkimuksessa kirjallisuuteen ja tietoperustaan tehtiin huolellinen tutustuminen ja haastattelukysymykset valmisteltiin tietoperustaan pohjaten. Tutkimuksen eteneminen kirjattiin ylös samaan aikaan tutkimuksen toteuttamisen kanssa, jolloin tutkimuksen kaikki vaiheet tulevat näkyville.

Eettisyyttä arvioidaan tarkastelemalla sitä, miten tutkija on noudattanut menetelmiä ja analyysitapoja sekä pitänyt huolta, ettei tutkimukseen osallistuneille aiheudu haittaa (Puusa & Juuti, 2020, luku 5). Tutkimuksen haastateltavat esitellään tutkimuksessa anonyymeinä eikä heitä tunnistavia tietoja sisällytetä tutkimukseen. Tutkijan tulee huolehtia, että tutkimussuunnitelma on laadukas ja tutkimusasetelma soveltuva sekä tutkimuksen raportointi on toteutettu hyvin ja huolellisesti. Hyvään tutkimukseen liittyy vahvasti tutkijan eettinen sitoutuneisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 149–150).

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Tutkijan on hyvä huomioida, että käsitteet, joita tutkimuksessa tarkastellaan, saattavat ohjata tutkijan havaintoja. Lisäksi tutkijan aikaisempi ymmärrys aihealueeseen

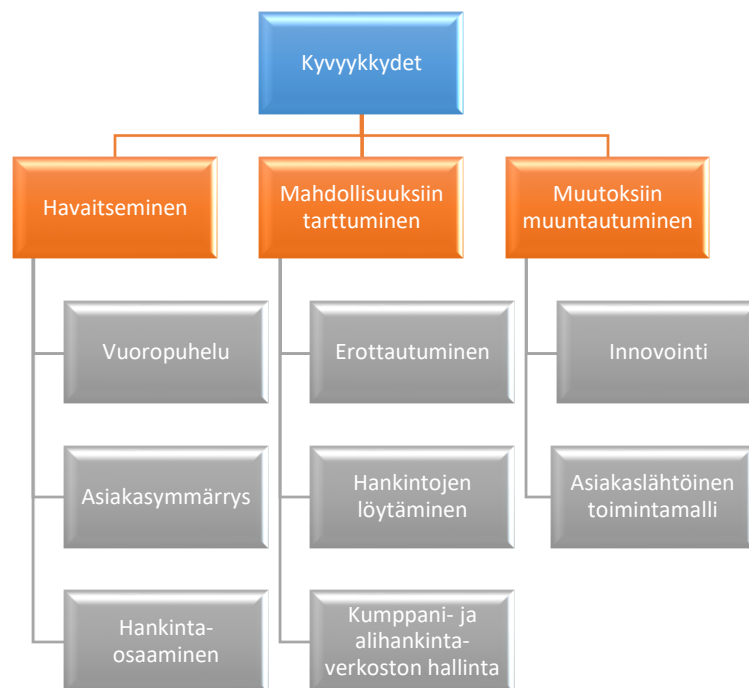
liittyen saattaa vaikuttaa havainnointiin ja aineiston keräämiseen (Puusa & Juuti, 2020, luku 3.6.). Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta aihe-alueeseen liittyen, joka auttoi lähestymään tutkimusta objektiivisesti. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jolla pyrittiin varmistamaan ettei haastattelijan omat tulkinnat ohjaa liikaa aineiston keräämistä ja käsittelyä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetillä tarkastellaan sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavia ja validiteetillä sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu (Tuomi ja muut, 2018, s.160). Tässä tutkimuksessa haastattelujen litterointi suoritettiin tarkasti sanasta sanaan heti haastattelujen jälkeen. Tuomen ja muiden (2018, s. 163) mukaan tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena, painottaen sen sisäistä koherenssia eli johdonmukaisuutta. Tutkimuksessa haastatteluja täydennettiin ryhmähaastattelujen lisäksi kahdella yksilöhaastattelulla aineiston riittävyyden varmistamiseksi. Sisäistä johdonmukaisuutta tarkasteltiin vertaamalla tutkimustuloksia tietoperustaan.

5 Aineiston analyysi ja tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan aineiston analyysin pohjalta nousseita tutkimustuloksia. Tulokset esitetään tutkimuksessa esiin nousseiden teemojen mukaisesti.

Tutkimuksessa tunnistettiin keskeisiä kyvykkyyksiä, joiden osalta tarkasteltiin myös kehittämisehdotuksia. Keskeiset kyvykkyydet jaettiin Teecen (2007a; 2007b) tutkimusten mukaisesti muutoksen havaitsemiseen, mahdollisuuksien tarttumiseen sekä muutoksiin muuntautumiseen (kuvio 9). Kaikki kyvykkyydet liittyvät vahvasti hankintojen väliseen vaiheeseen, mutta tutkimuksessa selvisi, että useita esiin nousseita kyvykkyyksiä tarvitaan myös muissa hankintaprosessin vaiheissa.



Kuvio 9. Palveluntarjoajan kyvykkyydet julkisissa hankinnoissa.

5.1 Vuoropuhelu hankintojen välisessä vaiheessa

Yrityksen haastatteluista nousi esiin, että vuoropuhelua ei käydä hankintayksiköiden kanssa hankintojen välisenä aikana. Haastattelujen perusteella ymmärrys siitä, koska asiakasta saa kontaktoida ja millä tavoilla, näytti olevan suurin este vuoropuhelulle. Myös Uyarran (2014, s. 633) mukaan taitojen puute ja riskin välttäminen voi rajoittaa vuoropuhelua julkisissa hankinnoissa.

Eihän se ole laillista olla yhteydessä enkä tiedä olisko siitä mitää hyötyä.

-H7

Jos meitä kiinnostava kilpailutus tulee, nii saatetaan laittaa joku kysymys... -H2

Haastattelujen perusteella vuoropuhelun mahdollisuuksia ei ymmärretä. McKevittin ja Davis (2015, s. 79) nostavat esiin, että myös markkinakartoitusvaihe mahdollistaa vuoropuhelun ilman lainsäädöllistä estettä. Ryhmähaastatteluissa korostui kuitenkin vuoropuhelun merkitys jo ennen valmisteluvaihetta.

Jos hankintayksiköllä ei ole selkeää kuvaa markkinasta ja aikataulu on tiukka valmisteluvaihe saattaa jäädä vähemmälle huomiolle... helpottaa kun tietää mitä markkinoilla on tarjolla. -H9

Ryhmähaastatteluissa nousi esiin se, miten tärkeää vuoropuhelu on hankintayksiköiden kannalta ja haastateltavat toivovatkin aktiivisuutta myös yritysten suunnalta. Vuoropuhelua tulisi käydä myös hankintojen välisenä aikana.

...se hahmottaa myös sitä, millaisia yrityksiä on markkinoilla ja mitä he tarjoavat. Onhan se helpompi sitte lähteä kysymään, kun tietää jo valmiiksi yrityksiä.

-H10

Uyarra (2014, s. 640) nostaa esiin, että yksi suurimmista haasteista innovatiivisissa hankinnoissa on vuoropuhelun puute. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että mikäli vuoropuhelua ei käydä ennakkoon, siihen ei aina ole mahdollisuutta. Tiukan aikataulun vuoksi saatetaan karsia valmistelusta ja vuoropuhelu saattaa näin ollen jäädä vähemmälle huomiolle. Hankintayksiköt toivovatkin yrityksiltä aktiivisuutta omien palveluiden esittelyssä. Vuoropuhelun lisääminen ja sitä kautta vahvempi yhteistyö nähdään ajavan molempien osapuolten tavoitetta.

Yritysten pitää olla itse aktiivisia ei voi vaan odottaa, että Hilmasta löytyy sopiva hankinta, johon sitten osallistutaan. Se olis kaikkien etu, että käytäis enemmän sitä keskustelua muutenkin. -H12

Flynn ja Davis (2017, s. 453) nostavat esiin, että yrityksen menestykseen julkisissa hankinnoissa vaikuttaa kyky markkinoida omia palveluitaan sekä olla tekemisissä hankintayksiköiden kanssa. Näin ollen palveluntarjoaja voisi vuoropuhelulla vaikuttaa myös omaan kilpailuun julkisissa hankinnoissa.

5.2 Asiakasymmärrys

Vastauksista kävi ilmi, että julkishallinnon asiakasta ei tunneta eikä heidän odotuksiaan yrityksille ymmärretä. Kysymyksiä esitetään hankintailmoituksen julkaisun jälkeen ilmoituksen kautta, mutta ilmoitusten ulkopuolella hankintayksiköitä ei juurikaan kontaktoida. Tammin ja muiden (2014, s. 322) mukaan toimittajien on tärkeä tuntee julkisen sektorin asiakas sekä asiakkaan odotukset.

Pitäis tietää miten sitä lähtee sitten lähestymään ja ketä... tietysti sitte ajankäyttöä pitää miettiä, että kuka se sitten olisi joka sitä lähtee viemään eteenpäin. -H2

Asiakasymmärryksen lisääminen vaikuttaa haastattelujen mukaan sujuvaan hankintaprosessiin ja helpottaa myös hankintayksiköiden tehtävää julkisissa hankinnoissa.

Mitä pienemmistä yrityksistä on kyse, sitä useammin törmää siihen ettei ymmärretä, miten pitää toimia. ...julkinen hankinta ja btob kauppa on kuitenkin eri juttu, eikä voida toimia samalla tavalla. Tyhvät virheet johtuu siitä ettei tiedetä mitä pitää tehdä. -H13

Muutosten havaitsemiseksi Teece (2007a, s. 1323) esittää yhtenä keinona tutkimus- ja kehitystoiminnan, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakkaan päätöksentekoa. Purchasen ja muiden (2009, s. 4–5) mukaan yrityksen pitää huomioida eroavaisuudet yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Haastattelutulokset tukevat näitä havaintoja ja tulosten perusteella voidaan nähdä, että palveluntarjoajien tulee ottaa enemmän konsulttiroolia, eikä pyrkiä myymään tuotteitaan samalla tavalla, kuin yritysten välisessä myynnissä.

...sellainen järkevissä tasossa tapahtuva neuvonta, mutta ei sellaista että tuputetaan sitä omaa palvelua. Pitää kuitenkin muistaa ne lainsäädälliset tekijät taustalla. -H13

Ja kyllähän teknisiin vuoropuheluihin ja markkinakartoituksiin kannattaa aina osallistua, koska niistä saa usein tietoa myös hankintayksiköstä... -H9

Lisäksi olisi hyvä, että yritykset osallistuisivat useammin myös markkinakartoituksiin sekä teknisiin vuoropuheluihin. Näiden kautta olisi mahdollista kuulla ja ymmärtää lisää hankintayksiköstä ja kehittää myös kumppanuuksia. Hankintojen yhteiskehittäminen ja kumppanuusajattelu antaa myös Koivusalon (2020, n.d.) mukaan paremmat lähtökohdat onnistuneeseen hankintaan sekä edistää markkinoiden toimivuutta ja avoimuutta.

Ryhmähaastattelujen mukaan hankintayksiköt toivovat yrityksiltä yhteydenottoa ja palveluiden tai tuotteiden esittelyä. Palveluntarjoajien tulisi myös ennen yhteydenottoa tutustua hankintayksikköön ja miettiä, miten heitä olisi paras lähestyä.

..ennenkuin yritys ottaa yhteyttä olis hyvä katsoa hankintayksikön aikaisemmat hankinnat ja valmistella se lähestyminen... ..mitä uutta yritys voi tuoda palveluillaan. -H10

5.3 Hankintaosaaminen

Ymmärrys julkisesta hankintaprosessista nousi haastatteluissa esiin, sillä se nähtiin keskeisenä tekijänä tehostamaan ja helpottamaan työskentelyä hankintayksiköiden kanssa. Myös Kontio ja muut (2017, s. 187) nostavat esiin, että yritysten tulisi nimetä vastuuhenkilö huolehtimaan, että tarjouskilpailutuksissa tarvittavat tiedot ovat helposti saatavilla.

...sellainen henkilö, joka olis vihkiytynyt julkiseen puoleen ja ottaisi siitä puolesta vastuun. -H3

Olishan se hyvä, että päätettäisiin joku henkilö, joka niihin niinku oletusarvoisesti vihkiytynyt siinä mielessä, että opiskelee asian vähän syvemältä... -H5

Yrityksen sisäisten prosessien sekä yhteisten käytäntöjen kehittämisen nähtiin olevan myös yksi tärkeä osa julkisia hankintoja. Tarjouskilpailuihin osallistumisen haasteena nähtiin olevan erityisesti referenssien puuttuminen. Kontio ja muut (2017, s. 187) esittävät, että tietojen hallinta, kuten referenssitiedot ja CV:n löytyminen, helpottaa ja tehostaa työskentelyä. Chase ja Murtha (2019, s. 14) nostavat esiin samankaltaisia huomioita siitä, että toimittaja voi kehittää kilpalukykyään räätälöimällä tarjouspyynnöt hankintayksikölle ja tarjouspyyntöön sopivaksi. Tämä edellyttää yritykseltä hankintaosaamista sekä asiakkaan tuntemusta. Myös referenssien laatu ja soveltuvuus vaikuttavat hankintayksikön päätökseen (Chase ja Murtha, 2019, s. 14).

...kyllä me niin kuin itsekin itsekin tuota huomattu sellainen, että sitten taas pitää olla referenssit kunnossa ja päättää se miten niiden kanssa toimitaan. -H2

Haastatteluista nousi myös esiin, että yrityksestä löytyy osaamista julkisiin hankintoihin liittyen, mutta sen jakaminen ja hyödyntäminen koko organisaatio tasolla nähtiin vielä haastavana.

...julkisten hankintojen asioissakin siten, että saadaan semmoista pientä pelkoa niistä tuota niin kadotettua ja sitä, että meillä kyllä löytyy osaamista. -H5

Ryhmähaastatteluissa korostui, että yrityksen hankintaosaaminen helpottaa myös hankintayksiköiden toimintaa, sillä se lisää hankintailmoitusten mukaisia tarjouksia. Chease ja Murtha (2019, s. 13) tukevat tätä havaintoa tutkimuksessaan, jossa toteavat, että luomalla selkeitä tarjouksia tarjoajat voivat vaikuttaa kilpailukykyyn julkisissa hankinnoissa.

...kun tarjoukset tulevat kerralla oikein, nii kyllähän se helpottaa paljon meidänki työtä eikä tuu hylkäyksiä sen takia. -H11

Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka vahva hankintaosaaminen yrityksellä tulisi olla. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että yrityksen tulisi ymmärtää mahdollisimman paljon ja tutustua myös hankintojen lainsäädännölliseen puoleen. Osa puolestaan nosti esiin, että ymmärrys tulisi olla riittävällä tasolla toimiakseen hankintayksiköiden kanssa sekä luodakseen asianmukaisia tarjouspyyntöjä. Hankintaprosessin ammattilaisia palveluntarjoajien ei kuitenkaan tarvitse olla. Chease ja Murtha (2019, s. 12–13) esittävät, että luomalla selkeitä tarjouksia sekä räätälöimällä tarjouspyynnön hankintayksiköille sopivaksi tarjoajat voivat vaikuttaa kilpailukykyyn julkisissa hankinnoissa.

5.4 Erottautuminen

Erottautuminen nousi useassa eri haastattelussa esiin tärkeänä osana palveluntarjoajien toiminnan kehittämistä. Haastattelujen mukaan yrityksen tulisi tunnistaa keskeiset erottautumistekijät heidän tuotteistaan ja palveluistaan ja tuoda niitä esiin.

...se miten yritys erottautuu kannattaa tuoda räväkästi esiin eri kanavissa. -H11

Erottautuminen ja oman palvelun esiin tuominen auttaa hankintayksiköitä hahmottamaan millaista osaamista markkinoilta löytyy. Oman osaamisen markkinointi ja erottautumistekijöiden nostaminen saattaa avata palveluntarjoajille myös uusia mahdollisuuksia esimerkiksi pienhankintojen parissa. Cheese ja Mutha (2019, s. 11) havaitsivat myös tutkimuksessaan, että palveluntarjoajat voivat parantaa kilpailukykyään nostamalla erottautumistekijöitä tarjouksessa. Heidän mukaan (2019, s. 11) ne tarjoajat, jotka tarjoavat tarjousprosessissa ostajan vaatimuksia enemmän lisäarvoa, ovat lopulta kilpailukykyisempiä.

...jos yritys nostaa esiin, jonku uudenlaisen tavan toimia, nii kyllähän se toki herättää mielenkiinnon. -H12

Palveluntarjoajan tulisi kuitenkin haastattelujen mukaan löytää itse tavat erottautua ja varmistaa sen näkyvyys myös hankintayksiköille. Tässä tulee kuitenkin ymmärtää, miten hankintayksiköt etsivät tietoa palveluntarjoajista.

Omat erottautumistekijät voisi nostaa esimerkiksi sivuilla ja muissa markkinointikanavissa, että myös hankintayksikkö saa ne tietoon. -H11

5.5 Hankintojen löytäminen

Hankintailmoitusten löytämiseksi käytettiin pääsääntöisesti Hilmaa, mutta sen hyödyntämisessä nähtiin joltain osin olevan parannettavaa. Osa haastateltavista kertoi

käyttävänsä erilaisia hakuvahteja hankintailmoitusten löytämiseksi, mutta ilmoitusten tarkastus tehtiin kuitenkin omien resurssien mukaan.

Hilmasta käydään katsomassa onko tullut hankintoja... joskus niitä voi mennä ohi, ku ei sitä tehdä niin säännöllisesti. -H2

Että kyllä melkein lähes kaikki taitaa taitaa Hilman kautta tulla ja meillä on Suomen tasoisesti jaettu tietyllä lailla hilman seuraaminen. -H5

Hankintojen kartoittamisessa nähtiin olevan hieman eroavaisuuksia ja haastatteluista kävi ilmi, että yhteistä käytäntöä hankintojen löytämiseksi ei ollut muodostunut. Osa haastateltavista ei myöskään tuntenut Hilman lisäksi muita kanavia löytää hankintoja. Tulevien hankintojen ennakoimista pidettiin hyvänä tapana, mutta siihen ei tunnistettu työkaluja. Sekä Kontio ja muut (2017, s. 185) että Eskola ja muut (2017, s. 307) nostavat esiin, että yrityksillä tulisi olla henkilö, joka on vastuussa hankintajärjestelmien seuraamisesta ja tarjouskilpailutusten tiedoittamisesta yrityksen sisällä.

Jos me itse vaan ne löydetään ja toki se antaisi niinku vähän niinku etu peltoa meille tietoutta siitä, mitä minkälaisia hankkeita on alkamassa. -H4

Ryhmähaastatteluissa korostui palveluntarjoajien oma aktiivisuus kartoittaa hankintoja erilaisten hankintaportaalien kautta sekä olemalla itse aktiivinen hankintayksiköiden suuntaan. Pienhankintoja ei välttämättä ilmoiteta Hilmaan, vaan voidaan kontaktoida suoraa tuttuja toimittajia ja pyytää tarjouksia.

Hankintayksiköiden sivuilla saatta olla hankintakalenteri, jonka kautta pystyy näkemään mitä hankintoja on tulossa. Myös esimerkiksi hankintailloista ja tapahtumista voi selvitä. -H12

5.6 Kumppani- ja alihankintaverkoston kehittäminen

Yhdeksi haasteeksi ja onnistumisen mahdollistajaksi nousi kumppani- ja alihankintaverkoston hallinta ja kehittäminen. Haastatteluissa ilmeni, että alihankintaverkosto voisi mahdollistaa osallistumisen kilpailutuksiin vielä laajemmin. Myös Kontio ja muut (2017, s. 168) nostavat esiin, että palveluntarjoajan omien resurssien ollessa riittämättömät, tulisi tehdä yhteistyötä muiden palveluntarjoajien kanssa tai käyttää alihankkijoita. Haastatteluista ilmeni, että hankintoihin ei pystytty jossain tapauksissa osallistumaan, koska omat resurssit eivät olleet riittävät.

*Se vois auttaa että hyödynnettäis paremmin noita alihankkijoita ja sitä verkostoa.
-H4*

*Kyllä se että sais paremmin hyödynnettyä niitä kontakteja myös julkkari puolella
vois tuoda lisää mahdollisuuksia. -H5*

Kumppani- ja alihankintaverkosto nähtiin tärkeänä osana, mutta haasteena oli resurssit verkoston kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Hankintayksiköt nostivat esiin, että yrityksen on hyvä vahvistaa verkostojaan osallistumisen mahdollistamiseksi.

*Yrityshän voi monessa tarjouskilpailussa hyödyntää alihankintaa ja se voi sitte
parantaa myös osallistumista. -H13*

Kumppani- ja alihankintaverkostoa yritykseltä löytyi, mutta resurssit ja systemaattinen tekeminen myös sen suhteen voisi tuoda parempia tuloksia.

*kyllähän sitä tehdään jo mutta voishan sen varmasti hoitaa vielä paremmin myös
julkkaripuolella. -H5*

5.7 Innovointi

Innovatiivisuus nousi haastatteluissa esiin useita kertoja. Palveluntarjoajien innovatiivisuutta pidettiin tärkeänä ja se näkyy yhä useammin myös kilpailutuksissa esimerkiksi laatuvertailun perusteena.

Kaikki uudet innovaatiot ja ratkaisut kiinnostaa todella paljon. H11

Jos yritys pystyy tarjoamaan jotain uutta näkökulmaa, nii se kyllä herättää mielenkiinnon. -H12

Yrityksen olisikin hyvä ottaa toiminnassaan huomioon miten omaa innovatiivisuutta ja uusia ideoita voisi tuoda parhaalla tavalla esiin. Myös innovoinnin pitäminen osana liiketoimintaa nähtiin tärkeänä. Myös Ojasalo (2015, s. 13–14) on samaa mieltä innovatiivisuuden tärkeydestä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ojasalo (2015, s. 13–14) nostaa myös esiin, että palveluinnovaatioiden kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös asiakkaan rooli, sillä kehittämisellä pyritään tuottamaan hyötyä myös asiakkaalle.

Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden tuominen esiin saa tarjoajan näyttäytymään positiivisessa valossa. (Chease & Murtha, 2019, s, 10) Sama havainto tuli esiin myös haastatteluista, joissa kaikki hankintatoimen edustajat nostivat esiin innovaatioiden tärkeyden julkisissa hankinnoissa.

Innovaatiot on yksi keskeinen alue mitä halutaan edistää ihan jo tavoitteidenki suunnassa, joten onhan se aina tosi hyvä jos niitä pystyy tuomaan esiin. -H13

5.8 Asiakslähtöinen toimintamalli

Palveluntarjoajien tulee olla kiinnostuneita osallistumaan julkisiin hankintoihin liittyviin kilpailutuksiin ja organisoida toimintaansa niin, että he keskittyvät toimimaan myös julkishallinnon asiakkaiden kanssa.

yrittäjien tulee tietysti haluta toimia julkishallinnon kanssa... Tuntuu että monet pelkää ja ajattelee sen olevan vaikeaa. -H13

...no tottakai myös se, että järjestää toimintaa niin, että myös julkishallinnon asiakkaat on osana sitä liiketoimintaa ja niiden kanssa halutaan myös toimia. -H12

Mikäli palveluntarjoajat haluavat toimia julkisten hankintojen parissa, tulisi sen näkyä strategisissa valinnoissa ja painopisteissä. Toimiminen julkishallinnon asiakkaiden kanssa vaatii resursseja sekä ymmärrystä hankintaprosessista ja asiakkaista. Hannuksen (2004, s. 152–153) mukaan tehokasta myyntiä tukee selkeä myyntiprosessi ja soveltuvat työkalut. Lisäksi on tärkeää on pitää huolta asiakaskannasta sekä jatkuvuudesta asiakastyössä. Asiakkaiden tulee olla toiminnan keskiössä. (Hannus 2004, s. 152–153.)

5.9 Yhteenveto

Tutkimus keskittyi erityisesti hankintojen väliseen aikaan, mutta osa tutkimuksessa esiin nousseista kyvykkyyksistä liittyivät myös muihin hankintaprosessin vaiheisiin. Kyvykkyydet kytkeytyvät myös suurelta osin toisiinsa ja vaikuttavat yhdessä palveluntarjoajien mahdollisuuksiin julkisissa hankinnoissa.

Yksi tutkimuksen keskeisin havainto liittyy aktiiviseen vuoropuheluun hankintayksiköiden kanssa. Hankintayksiköt näkevät aktiivisuuden palveluntarjoajien puolelta positiivisena ja toivovat, että myös palveluntarjoajat ovat aktiivisia hankintayksiköiden suuntaan. Vuoropuhelua on mahdollista käydä hankintojen välisissä

vaiheessa ilman lainsäädännöllisiä esteitä ja myös hankintojen valmisteluvaiheessa hankintayksikön käytännön mukaisesti. Vuoropuhelu mahdollistaa sekä hankintayksiköille paremman ymmärryksen markkinasta että palveluntarjoajille paremman näkyvyyden hankintayksiköiden keskuudessa.

Asiakasymmärrystä voidaan lähteä rakentamaan hankintojen välisessä vaiheessa ja lisäksi se nähtiin etuna myös erityisesti kilpailutusvaiheessa. Hankintaosaaminen liittyy myös sekä vuoropuheluun että asiakasymmärrykseen. Hankintaosaaminen auttaa hahmottamaan hankintayksiköiden päätöksentekoa ja ymmärtämään julkisen ja yksityisen sektorin eroavaisuudet palvelujen hankinnassa. Tämä auttaa palveluntarjoajia toimimaan hankintayksiköiden kanssa, käymään heidän kanssaan vuoropuhelua sekä lisäämään asiakasymmärrystä.

Hankintojen löytäminen liittyy kilpailutusvaiheeseen, sillä palveluntarjoajan tulee organisoida toimintaansa ja pyrkiä pitämään hankintojen kartoittaminen säännöllisenä, ettei mielenkiintoisia hankintoja mene ohi. Lisäksi palveluntarjoajien erottautumistekijöiden nostaminen nähtiin tärkeänä myös hankintayksiköiden näkökulmasta. Kumppani- ja alihankintaverkosto kehittäminen voisi parantaa yrityksen mahdollisuuksia osallistua julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin. Kumppani- ja alihankintaverkoston ylläpitämistä ja kehittämistä tulisi hoitaa hankintojen välisenä aikana, sillä kilpailutukset tulevat usein nopealla aikataululla.

Innovointi on tärkeä osa julkisia hankintoja ja uudet innovatiiviset ratkaisut ovat tärkeä vertailuperuste julkisissa hankinnoissa. Innovointi tulisi olla osana palveluntarjoajan strategista toimintaa ja siihen tulisi varata resursseja. Myös asiakaslähtöinen toimintamalli nähtiin tärkeänä linjauksena julkisiin hankintoihin liittyen. Palveluntarjoajalla tulisi olla halu organisoida toimintaansa asiakaslähtöisesti ja varata asiakastyölle aikaa sekä resursseja.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksessa käsiteltiin palveluntarjoajalta vaadittavia kyvykkyyksiä julkisiin hankintoihin liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten palveluntarjoajat voivat kehittää kyvykkyyttään, jotta ne pystyvät osallistumaan useampiin julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailutuksiin sekä menestymään nissä paremmin. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan hankintojen välistä aikaa. Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä merkitys ja rajoitteet. Kappaleen lopussa tarkastellaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Julkisiin hankintoihin käytetään noin 47 miljardia euroa vuosittain. Kuitenkaan julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailuihin ei synny riittävästi kilpailua, sillä osallistujia tarjouskilpailutuksiin on huomattavan vähän. Julkisissa hankinnoissa on suuri potentiaali yrityksille ja lisäksi suurempi määrä kilpailutukseen osallistuneita palveluntarjoajia voisi varmistaa, että palvelun loppukäyttäjä saa varmasti parhaan mahdollisen palvelun. Aikaisempi tutkimus aiheen ympärillä on osoittanut, että vuoropuhelu hankintayksikön ja palveluntarjoajan välillä on tärkeää julkisissa hankinnoissa. Myös tämän tutkimuksen löydöt tukevat aikaisempaa tutkimusta vuoropuhelun tärkeydestä.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa nousi esiin, että työskentely hankintayksiköiden kanssa on reaktiivista ja tarjouspyyntöihin vastataan, mikäli soveltuvia tulee vastaan. Hankintojen välissä ei juurikaan tehdä yhteistyötä hankintayksiköiden kanssa. Reaktiivisuuteen sekä vuoropuhelun vähyyteen vaikutti tutkimuksen mukaan rajoittunut asiakasymmärrys sekä hankintaosaaminen ja resurssit.

Mahdollisuuksien havaitsemiseksi palveluntarjoajien tulee kehittää vuoropuhelukäytäntöjä hankintayksiköiden kanssa. Palveluntarjoajien tulisi olla yhteydessä hankintayksiköihin sekä esitellä tuotteitaan ja palveluitaan hankintojen välisenä aikana. Vuoropuhelu mahdollistaa asiakasymmärryksen, jota tarvitaan

palveluntarjoajan toiminnan kehittämiseksi sekä kilpailuedun mahdollistamiseksi julkisissa hankinnoissa. Hankintaosaaminen auttaa palveluntarjoajia toimimaan lainsäädännön puitteissa ja varmistaa kilpailutusvaiheessa laadukkaat tarjoukset. Hankintaosaamisen varmistamiseksi yrityksen tulisi miettiä, löytyykö osaamista yrityksen sisältä tai onko sitä mahdollista hankkia ulkopuolelta. Tiedon jakaminen on myös keskeisessä osassa hankintaosaamisen kehittämisessä. Tutkimuksesta nousi myös esiin, että olisi hyvä, jos palveluntarjoajalla olisi henkilö, joka on keskittynyt julkishallinnon asiakkaisiin ja ymmärtäisi kokonaisuutta. Palveluntarjoajat voisivat toiminnan kehittämiseksi nimetä vastuuhenkilön julkisiin hankintoihin liittyen.

Mahdollisuuksiin tarttumisen kehittämiseksi palveluntarjoajien tulisi miettiä, millä tavalla he voivat erottua omilla palveluillaan tai tuotteillaan. Erottautumistekijät tulisi nostaa esiin erilaisissa kanavissa ja tehdä näkyväksi myös hankintayksiköille. Myös hankintojen löytäminen on avainasemassa mahdollisuuksiin tarttumisen varmistamiseksi. Hankintojen löytämiseksi palveluntarjoajat voivat kehittää toimintaansa hankintojen välisenä aikana ja ennakoida tulevia hankintoja tutustumalla hankintakalentereihin. Hankintojen löytäminen liittyy vahvasti myös kilpailutuksiin, sillä systemaattinen ja organisoitu työskentely hankintojen löytämiseksi voisi mahdollistaa osallistumisen useampiin kiinnostaviin kilpailutuksiin. Kumppani- ja alihankintaverkoston kehittäminen on tärkeä osa osallistumisen mahdollistamisessa. Erityisesti hankintojen välisessä vaiheessa yrityksen tulisi luoda verkostoa, joka mahdollistaa osallistumisen yhä useampaan kilpailutukseen.

Innovointi sekä asiakaslähtöinen toiminta nähtiin keskeisinä tekijöitä muutoksiin muuntautumisessa. Myös julkisen sektorin toimijoille innovaatiot ovat keskeisessä osassa ja usein myös laatuvertailun perusteena. Palveluntarjoajien tulisikin liittää innovointi osaksi toimintaa ja siihen tulisi käyttää aikaa sekä resursseja. Keskittymällä innovaatioita mahdollistavaan toimintaan palveluntarjoaja voisi saada parempia tuloksia tarjouskilpailutuksissa. Asiakaslähtöinen toimintamalli mahdollistaa palveluntarjoajien resurssien käytön myös julkishallinnon asiakkuuksien kehittämisessä. Palveluntarjoajan

keskittyminen toiminnan organisoinnissa asiakaslähtöisyyteen auttaa suuntaamaan resursseja sekä aikaa asiakastyöhön.

6.2 Tutkimuksen merkitys ja rajaukset

Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin ehdotuksia palveluntarjoajien toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen löydökset tukevat yrityksiä, jotka haluavat kehittää toimintaansa julkisten hankintojen parissa. Vaikka tutkimuksen kohdeyrityksenä on suuryritys, voivat kaikki julkisista hankinnoista kiinnostuneet yritykset hyötyä tutkimuksen tuloksista. Mikäli yritykset haluavat kehittää toimintaansa osallistuakseen useampiin julkisiin hankintoihin liittyviin tarjouskilpailuihin, voi se vaikuttaa positiivisesti kilpailun lisääntymiseen ja tätä kautta mahdollisesti parempiin julkisiin palveluihin. Tutkimuksessa nousi esiin myös keinoja mahdollisuuksien parantamiseen kilpailutuksissa. Yritykset voivat tutkimuksen avulla löytää myös keinoja, joilla he voivat parantaa kilpailukykyään julkisissa hankinnoissa.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla palveluntarjoajien lisäksi hankintatoimen edustajia. Tutkimuksen tulokset auttavat myös hankintayksiköitä hahmottamaan millaista palveluntarjoajien toiminta on julkisissa hankinnoissa ja mahdollisesti myös omalla toiminnallaan tukemaan heidän toimintaansa. Julkiset hankinnat muodostuvat yhteistyössä palveluntarjoajien ja hankintayksiköiden välillä, joten yhteistä halua toiminnan kehittämiseksi molempien osapuolten osalta tarvitaan.

Aikaisempaa tutkimusta aiheeseen liittyen ei juurikaan löytynyt erityisesti suurempien yritysten osalta. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksenä oli suuryritys, mutta tulosten yleistämiseksi tulisikin tarkastella erikokoisia yrityksiä ja mahdollisesti eri toimialalla toimivia yrityksiä. Tutkimusta voisi laajentaa myös tutkimalla vielä suurempaa määrää hankintayksiköitä erilaisilta toimialoilta. Tämän tutkimuksen tulokset rajoittuvat tarkastelemaan suuryrityksen toiminnan kehittämistä.

Tuloksissa yllättävää oli yhdenmukaisuus viitekehyksen kanssa. Myös hankintayksiköiden vastausten yhdenmukaisuus oli yllättävää. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi ryhmähaastattelujen jälkeen haastateltiin vielä kahta hankintayksikön edustajaa. Vastauksen toistivat myös näissä haastatteluissa aikaisempia havaintoja.

Tutkimus antaa hyvän mahdollisuuden lähteä syventämään tutkimusta aiheen ympäriltä entisestään. Tämä tutkimus ei kuitenkaan anna vielä syvällistä ymmärrystä eri kyvykkyyksistä vaan auttaa ymmärtämään toiminnan kehittämistä pääpiirteittäin. Palveluntarjoajan toiminnasta riippuen kyvykkyydet voivat näyttäytyä hieman eri tavalla. Tulee myös huomioida, että tutkimuksen kohdeyrityksessä oli jo aikaisemmin osallistuttu julkisiin hankintoihin. Kehittämis ehdotukset voivat näyttäytyä erilaisina yrityksissä, joissa julkisiin hankintoihin ei ole aikaisemmin osallistuttu.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Julkisia hankintoja on tutkittu vain vähän palveluntarjoajien näkökulmasta. Erityisesti tutkimusta, jossa keskitytään palveluntarjoajan toiminnan kehittämiseen, löytyi hyvin vähän. Aihe on kuitenkin erittäin tärkeä, sillä julkisia hankintoja täytyy kehittää sekä palveluntarjoajien että hankintayksiköiden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään keskeiset kyvykkyydet sekä niihin kohdistuvat kehittämisehdotukset. Jokaiseen osa-alueeseen voisi kuitenkin syventyä tarkemmin. Tutkimuksessa nousi esille vuoropuhelu, joka nähtiin erittäin tärkeänä erityisesti hankintojen välisessä vaiheessa ja hankinnan valmisteluvaiheessa. Esimerkiksi vuoropuhelua voisi tutkia syvemmin myös hankintojen välisessä vaiheessa ja pohtia millaisia kyvykkyyksiä onnistunut vuoropuhelu vaatii molemmilta osapuolilta.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin erityisesti hankinnan välistä vaihetta, mutta ymmärrys myös muista hankintavaiheista auttaisi syventämään ymmärrystä kyvykkyyksistä. Myös erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten tutkiminen voisi auttaa näkemään onko kyvykkyyksissä eroavaisuuksia.

Tutkimusta voisi myös syventää tarkastelemalla myös muita julkisiin hankintoihin liittyviä sidosryhmiä. Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan hankintayksiköiden sekä palveluntarjoajien näkökulmaa, mutta julkiset hankinnat toteutetaan yhteistyössä myös muiden sidosryhmien kanssa ja heidän näkökulmien tarkastelu voisi syventää tutkimusta.

Lähteet

Alhola, K. Kaljonen, M. (2017). *Kestävät julkiset hankinnat – nykytila ja kehittämissuhteita*. Suomen ympäristökeskuksen raportteja. 32 / 2017. Suomen ympäristökeskus.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.

Airaksinen, A. (2021). Markkinavuoropuhelu on vapaaehtoista, mutta kannattako sitä jättää väliin? Noudettu 3.5.2022 osoitteesta: <https://www.hansel.fi/blogi/2021/05/18/markkinavuoropuhelu-vapaaehtoista-mutta-kannattako-sita-jattaa-valiin/>

Arlbjørn, J. S. Freytag, P. V. (2012). Public procurement vs private purchasing. Is there any foundation for comparing and learning across the sectors? *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 25 Iss 3 pp. 203 – 220.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.

Chese, K.S. Murtha, B. (2019). Selling to Barricaded Buyers. *Journal of Marketing*. Vol. 83(6) 2–20.

Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of marketing* Vol.58 (4), p.37.

Day, G. S., Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. (2017). Julkiset hankinnat. Alma Talent, Helsinki.

Foss, N.J. Pedersen, T. (2016). Microfoundations In Strategy Research, Strategic Management Journal, 37(13), 22–34.

Flynn, A. (2017). Re-thinking SME disadvantage in public procurement. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 24(4), 991–1008.

Flynn, A. Davis, P. (2017). Investigating the effect of tendering capabilities on SME activity and performance in public contract competitions. International Small Business Journal. Vol. 35(4) 449–469

Flynn, A. Harris, I. (2021). Media reporting on public procurement: an analysis of UK press coverage, 1985–2018. Journal of Public Procurement. Vol. 22 No. 2, pp. 89–108.

Hannus, J. (2014). Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Pro Talent Oy, Jyväskylä.

Helfat, C. E. Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 36(6), 831–850.

Holma, A-M. Bask, A. Laakso, A. Andersson, D. (2021). Conceptualizing the supplier switching process: an example from public procurement. Journal of Business and Industrial Marketing. ISSN: 0885-8624.

Holma, A-M. Sammalmaa, J. (2018). Julkisen hankintaprosessin alkuvaiheet hankintatoimen ja toimittajien välinen vuorovaikutus. Vaasan yliopiston tutkimuksia, 306. 2489-2564.

Holma, A-M. Østensen, M.W. Holmen, E. Boer, L. (2022). Market dialogue in public procurement: Buyer-supplier interfaces and relational abilities. *Industrial Marketing Management*. Volume 104. Pages 51–67.

Holma, A-M. Vesalainen, J. Söderman, A. Sammalmaa, J. (2020). Service specification in pre-tender phase of public procurement - A triadic model of meaningful involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Volume 26, Issue 1.

Hirvijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long range planning*, 31(1), 60–71.

Jääskeläinen, J. Tukiainen, J. (2019). *Anatomy of Public Procurement*. VATT Working papers 118. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.

Karinkanta, P. Lahtinen, T. (2017). *Julkiset hankinnat yrityksille, käytännönläheisesti*. Meedia Zone OU, Viro.

Kelly, S. Marshall, D. Walker, H. Israilidis, J. (2021). *Supplier satisfaction with public sector competitive tendering processes*. *Journal of Public procurement*. Vol.21 (2), p.183–205.

Kontio, A. Kronsytöm, S. Kumlin, A. Mäki, L. (2017). *Julkiset hankinnat käsikirja*. Helsinki. Edita.

Koivusalo, S. (n.d.). *Kuntalehti*. Haettu 5.1.2022 osoitteesta <https://kuntalehti.fi/kolumnit/kolumni-julkinen-sektori-ja-yritykset-yhteistyossa-kohti-kestavaa-yhteiskuntaa/>

Korhonen, S. Niemelä, J. (2005). A Conceptual Analysis of Capabilities: Identifying and Classifying Sources of Competitive Advantage in the Wood Industry. *LTA 1/05*: 11–47.

McKevitt, D. Davis, P. (2015). How to interact, when and with whom? SMEs and public procurement. *Public money and management*. 35:1, 79–86.

Määttä, K. Voutilainen, T. (2017). *Julkisten hankintojen sääntely*. 1nd ed. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kauppakamari. [E-book]
[https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/julkisten-hankintojen-saantely-2017#kohta:Julkisten\(\(20\)hankintojen\(\(20\)s\(\(e4\)\)\(\(e4\)ntely](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/julkisten-hankintojen-saantely-2017#kohta:Julkisten((20)hankintojen((20)s((e4))((e4)ntely)

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Patajoki, U. (2013). *Towards a successful contractual relationship - Public service procurement from a small business perspective*. Aalto Yliopisto.

Purchase, S. Goh, T. Dooley, K. (2009). Supplier perceived value: Differences between business-to-business and business-to-government relationships. *Journal of Purchasing & Supply Management* 15, 3–11.

Pitkäranta, A. 2017. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun*. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Puusa, A. Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [EKIRJA]. Gaudeamus.

Siikavirta, K. (2015). *Julkisten hankintojen perusteet*. Edita, Porvoo.

Schiele, H. (2020). Comparing public and private organisations in their quest to become a preferred customer of suppliers. *Journal of Public Procurement* Vol. 20 No. 2, 2020 pp. 119-144.

Tammi, T., Saastamoinen, J., Reijonen, H. (2014). *Market orientation and smes' activity in public sector procurement participation*. *Journal of public procurement*, volume 14, issue 3, 304–327.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. J. (2007a). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 28, pp. 1319–1350.

Teece, D. J. (2007b). The role of managers, entrepreneurs and the literati in enterprise performance and economic growth. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(1), pp. 43–64.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Innovatiiviset julkiset hankinnat innovaatiopolitiikan välineenä. Haettu 5.5.2022 osoitteesta <https://tem.fi/ijh>.

Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevez, J., Georghiou, L., Yeow, J., (2014). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *Technovation* Volume 34, Issue 10, Pages 631-645.

Valtiovarainministeriö. (n.d.). Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Haettu 5.1.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. [EKIRJA]. Alma Talent, Helsinki.

Wang, S., Bunn, M., (2004). Government/business relationships: insights into contract implementation. *Journal of Public Procurement* 4 (1), 84–115.

Zollo, M. Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organizational Science*, 13(3), pp. 339–351.

Liitteet

Liite 1. Nykytilaselvitys

Tausta:

- Rooli yrityksessä?
- Milla tavalla olet mukana julkisissa hankinnoissa / tarjouskilpailutuksissa?

Teema 1. Havaitseminen

- Miten kilpailutusten välinen aika hoidetaan? / Mitä tapahtuu kilpailutusten välissä?
- Miten asiakassuhteita hoidetaan julkishallinnon asiakkaiden kanssa?
- Millä muilla tavoilla tehdään yhteistyötä julkishallinnon asiakkaiden kanssa?

Teema 2. Tarttuminen

- Millaisia haasteita näet julkisissa hankinnoissa ja niihin liittyvässä asiakastyössä?
- Millaista osaamista yrityksestä löytyy, jotka ovat auttaneet julkisen puolen asiakastyössä ja tarjouskilpailuihin osallistumisessa?

Teema 3. Muuntautuminen

- Mitä osamista julkisiin hankintoihin liittyen puuttuu tai tarvittaisiin lisää?
- Miten julkiset hankinnat ovat kytkeytyneenä yrityksen strategiaan ja prosesseihin?

Liite 2. Ryhmähaastattelu

- Miten palveluntarjoajien tulisi toimia löytääkseen julkiset hankinnat ja julkishallinnon asiakkaat?
- Missä vaiheessa hankintaprosessia hankintayksiköt kaipaavat apua yritykseltä/toimittajalta?
- Millaista apua hankintayksiköt odottavat yritykseltä/toimittajalta?
- Millä tavoin yrityksen tulisi lähestyä hankintayksiköitä ennen, kun hankintailmoitus on avoinna?
- Millainen toiminta lisää hankintayksiköiden luottamusta yritykseen/toimittajaan?
- Miten palveluntarjoaja voi erottautua julkishallinnon asiakkaille?
- Millaista osaamista palveluntarjoajilla tulisi tulevaisuudessa olla?