

Markkinavuoropuhelu

Mitä se on ja miten siinä onnistutaan?

Suvi Häkämies
Green Net Finland 2017

gnf
Green Net Finland

Tiivistelmä

Tässä julkaisussa käydään läpi markkinavuoropuhelun konseptia – mitä sillä tarkoitetaan ja miten sitä tulisi onnistuneesti toteuttaa? Aineisto tätä selvitystä varten on kerätty pääosin asiantuntijoiden haastattelusta.

Markkinavuoropuhelulla tarkoitetaan tilaajan, toimittajien ja loppukäyttäjien käymää vuoropuhelua ennen hankintaprosessia, hankinnan aikana ja hankinnan jälkeen.

Markkinavuoropuhelu on onnistuneen hankinnan edellytys, jonka avulla saadaan tietoa markkinoiden uusista innovaatioista ja suuntauksista ja kyetään luomaan entistä parempia tarjouspyyntöjä. Markkinavuoropuhelun tärkein tavoite on edistää kaikkien osapuolten tarpeita palvelevien hankintojen ja hankintasopimusten saavuttamista.

Julkaisu on osa kehityshanketta TARVE – Työkalun ja prosessin kehitys innovatiivisissa energiatehokkuusinvestoinneissa, joka on rahoitettu Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR).



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

Sisällys

1. Johdanto.....	4
2. Markkinavuoropuhelun määritelmä.....	4
3. Miksi tehdä markkinavuoropuhelua?	5
5. Keitä markkinavuoropuheluun osallistuu (ja osallistetaan)?	6
6. Kuka koordinoi markkinavuoropuhelua?.....	7
7. Markkinavuoropuheluun varattava aika.....	8
8. Onnistuneen markkinavuoropuhelun merkit	8
9. Ohjeita markkinavuoropuhelun toteuttamiseen.....	9
10. Lähteet	10

1. Johdanto

Markkinavuoropuhelu on yleisesti käytetty termi julkisissa hankinnoissa. Termi on kuitenkin osin varsin hatarasti määritelty, eikä se ole kovin vakiintunut. Onnistuneen markkinavuoropuheluprosessin toteuttamisesta on lisäksi varsin vähän dokumentoitua aineistoa. Esimerkiksi suomenkielistä aineistoa on vähän saatavilla.

Tiiviin, markkinavuoropuhelun konseptia ja onnistumisen avaimia kuvaavan selvityksen tarve nousi esiin kehityshankkeen ”TARVE – Työkalun ja prosessin kehitys innovatiivisissa energiatehokkuusinvestoinneissa” ohjausryhmässä. TARVE-hankkeen päätavoitteena on tukea energiatehokkaiden ratkaisujen käyttöönottoa kunnissa (erit. kiinteistökannassa). Hanke on rahoitettu Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) ja se toteutetaan Green Net Finlandin, Suomen ympäristöopisto Syklin ja Porvoon Posintran yhteistyönä. Kunnista mukana ovat Helsingin, Vantaan ja Porvoon kunnat.

Tässä julkaisussa käydään läpi markkinavuoropuhelun konseptia – mitä sillä tarkoitetaan ja miten sitä tulisi onnistuneesti toteuttaa? Aineisto tätä selvitystä varten on kerätty pääosin asiantuntijoiden haastattelusta. Myös olemassaolevaa kirjallista aineistoa on hyödynnetty, vaikka sitä olikin saatavilla melko vähän.

Asiantuntijankemeyksensä aiheesta ovat antaneet kestävien hankintojen asiantuntija Elin Ojala Motiva Oy:stä sekä Jessica Karhu ja Mikko Nousiainen Finnish Green Building Councilista.

2. Markkinavuoropuhelun määritelmä

Markkinavuoropuhelu = Tilaajan, toimittajien ja loppukäyttäjien käymää vuoropuhelua ennen hankintaprosessia, hankinnan aikana ja hankinnan jälkeen.

Markkinavuoropuhelu on onnistuneen hankinnan edellytys, jonka avulla saadaan tietoa markkinoiden uusista innovaatioista ja suuntauksista ja kyetään luomaan entistä parempia tarjouspyyntöjä. Asta Länsimies on diplomityössään ”Market dialogue in public procurement Defining market dialogue with service-dominant logic” (Länsimies, 2014) määritellyt markkinavuoropuhelun *kohtaamis-prosessiksi julkissektorin hankintaosaajien ja substanssiasiantuntijoiden, toimittajayritysten, loppukäyttäjien ja asiakkaiden välillä*. Markkinavuoropuhelun tärkein tavoite on edistää kaikkien osapuolten tarpeita palvelevien hankintojen ja hankintasopimusten saavuttamista.

Onnistuneen markkinavuoropuhelun tuloksena:

- tilaaja saa tietoa markkinoiden tilanteesta ja kykenee siten määrittelemään hankinnan kohteen paremmin.
- toimittajat saavat tietoa tilaajan tarpeesta ja voivat siten kehittää tuotettaan tai palveluaan tuohon tarpeeseen sopivammaksi.
- Loppukäyttäjät pääsevät artikuloimaan omat toiveensa ratkaisulle.

On hyvä huomata, että hankintalaissa puhutaan markkinakartoituksesta ja käsitteenä markkinavuoropuhelu on pitkälti sama, mutta ajoitus on eri:

- markkinakartoitus sijoittuu hankintaprosessissa hankinnan suunnitteluvaiheeseen
- markkinavuoropuhelu kattaa sekä suunnitteluvaiheen että itse kilpailutuksen aikaisen vuorovaikutuksen.

Markkinavuoropuhelu on käytännössä viestintää hankinnasta ja sen tavoitteista, loppukäyttäjän ja tilaajan tarpeiden selvittämistä, tarjonnan tutkimista, halutun tarjoajamäärän ja kilpailun aikaansaamiseksi tehtävää suunnittelua sekä hinnoittelutapojen ja muiden ehtojen selvittämistä molemmille osapuolille (esim. mikä alalla lasketaan tarjoushintaan ja mikä ei, miten vältetään yllättävät kulut ja muut ongelmat sopimuskaudella?).

Markkinavuoropuhelulla voidaan selvittää mitä voidaan hankkia ja miten, miten yhteistyötä eri tahojen kanssa voidaan kehittää pitkällä tähtäimellä ja miten ja kehen hankinta vaikuttaa.

On hyvä myös muistuttaa, että markkinavuoropuhelu on vuoropuhelua – ei siis hankkijan yksipuolista viestintää tavoitteista tai yritysten pitchausta omista ratkaisuisistaan, vaan keskusteleva prosessi. Hyvin monissa epäonnistuneissa markkinavuoropuhelun tapauksissa on sorruttu nimenomaan yksipuoliseen viestintään ja sivutettu vuoropuhelu.

Tiivistetysti voidaan todeta, että markkinavuoropuhelun tavoitteena on aikaansaada hyvä sopimus ja toimiva palvelu.

3. Miksi tehdä markkinavuoropuhelua?

Miksi julkisen hankkijan tulisi tehdä markkinavuoropuhelua? Millaisissa hetkissä sitä tulisi toteuttaa?

Syitä tehdä markkinavuoropuhelua on:

- Etsitään innovatiivista ratkaisua tai hankittavasta ratkaisusta ei ole vielä kokemuksia.
- Halutaan tietoa siitä millaisia tuotteita tai palveluita on markkinoilla tai kehitettävissä ongelman/tarpeen ratkaisemiseksi.
- Halutaan tietoa ratkaisujen kypsyyssasteesta.
- Halutaan tietoja yrityksistä tai yhteistyökumppaneista jotka voivat tarjota ratkaisuja.
- Halutaan asettaa hankinnalle joitain uusia, esimerkiksi ympäristöasioihin liittyviä kriteerejä ja markkinavuoropuhelun kautta selvittää miten markkinat pystyisivät vastaamaan asetettuihin kriteereihin parhaalla mahdollisella tavalla.

Onnistuneen markkinavuoropuhelun ansiosta voidaan parhaimmillaan vaikuttaa siihen, että lopputuloksen laatu paranee, saavutetaan myönteisiä ympäristövaikutuksia, saavutetaan vaikuttavuutta ja jopa elinkaarikustannukset alenevat (Tekes, 2016). Moni markkinavuoropuheluun osallistunut kunta on myös todennut, että markkinavuoropuhelun kautta löytyy uusia toimittajia.

4. Eri osapuolten saamat hyödyt markkinavuoropuhelusta

Onnistuneella markkinavuoropuhelulla voidaan saavuttaa moninaisia etuja niin hankkivalle organisaatiolle (ja —loppukäyttäjälle) kuin tarjousta harkitsevalle organisaatiollekin.

Hankkivan organisaation (kunnan) kannalta eduiksi voidaan laskea:

- Markkinavuoropuhelun kautta on mahdollista löytää hyvät/parhaat sopimus-kumppanit ja vahvistaa tilaajan ja tuottajan yhteistyötä
- Hankintakriteerien määrittely helpottuu (kun ymmärretään mitä markkinoilla on tarjota ja miten esimerkiksi hinnoittelu toimii)
- Viestimällä aikaisin hankinnoista voidaan tehdä sisäistä yhteensovittamista muiden hankintayksiköiden kanssa
- Käyttäjien toiveet palvelun tai tuotteen laadun osalta voidaan huomioida
- Voidaan saavuttaa kustannustehokkuusetuja
- Ymmärrys saatavilla olevasta teknologian tai palvelun tasosta kasvaa
- Kilpailutusvaihe voi sujua kun esim. hankinnalla asetettuja laatuvaatimuksia on käyty yhdessä läpi tarjoajien kanssa etukäteen (vähemmän yllätyksiä ja väärinmääräyksiä)

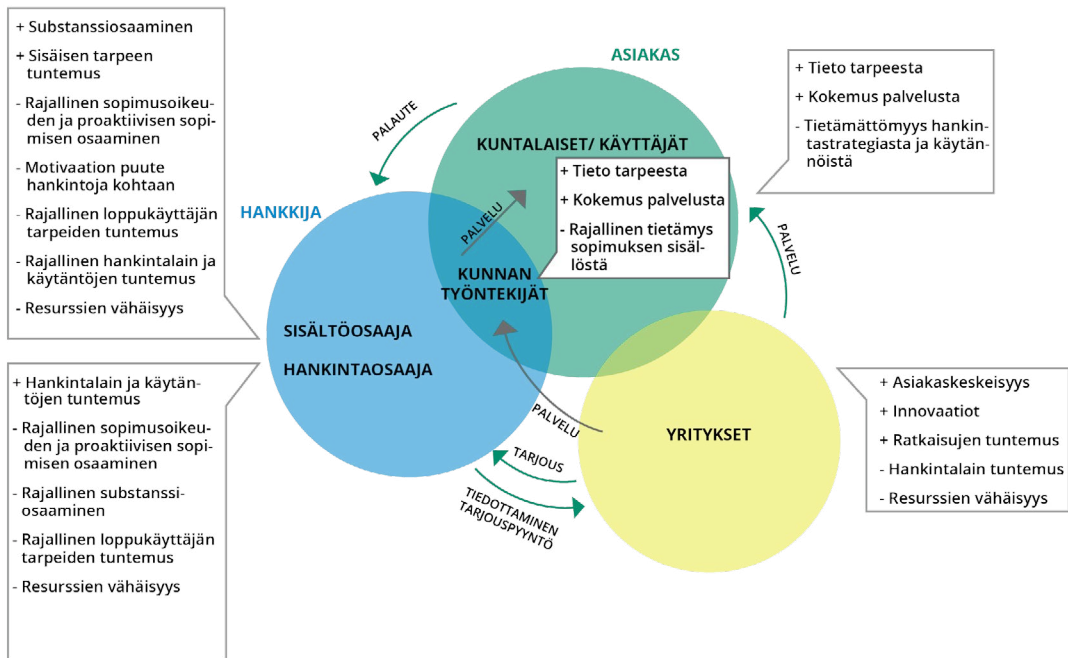
Tarjoavan organisaation (yrityksen) kannalta eduiksi voidaan laskea:

- Yritykset voivat suunnata omia investointejaan tukemaan tulevan hankinnan tarpeita
- Yrityksille jää aikaa muodostaa uusia kumppanuksi (ja muutoinkin verkostoitua)
- Ymmärrys kunnan tarpeista kasvaa ja indikaatio tahtotilasta hankkia jotain tuo uskallusta kehittää omaa tuotetta tai investoida
- Pääsevät artikuloimaan markkinoilla olevan viimeisen osaamisen hankkijoille
- Markkinavuoropuhelu tuo lisää näkyvyyttä

5. Keitä markkinavuoropuheluun osallistuu (ja osallistetaan)?

Markkinavuoropuhelu on monen toimijan yhteisponnistus. Sen osapuolia ovat hankkivan organisaation hankinnan ammattilaiset, substanssiammattilaiset, ratkaisuja tarjoavat yritykset sekä loppukäyttäjät.

Aalto-yliopiston VISO-hankkeen (Visualisoituja rajaesineitä julkisten hankintojen sopimus-toimintaan) yhteydessä järjestetyssä markkinavuoropuhelun työpajassa 12.11.2013 (VISO, 2013) on koottu kuvan 1 mukainen analyysi markkinavuoropuhelun osallistujista sekä kunkin osapuolen vahvuuksista (+) sekä haasteista (-).



Kuva 1 Analyysi markkinavuoropuhelun osallistujista sekä kunkin osapuolen vahvuuksista (+) sekä haasteista (-).

On hyvä muistaa loppukäyttäjien, eli hankitun palvelun tai tuotteen käyttäjien, kuten kuntalaisten osallistamisen tärkeys. Osallistamalla heidät hankinnalla pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin käyttäjien tarpeisiin. Tutkimalla toteutettuja markkinavuoropuheluprosesseja voidaan todeta, että loppukäyttäjiiä on osallistettu vaihtelevasti, mutta niissä tapauksissa joissa on, on loppukäyttäjien toiveet laskettu yhdeksi tärkeimmäksi markkinavuoropuhelun onnistumisen avaimeksi.

6. Kuka koordinoi markkinavuoropuhelua?

Siitä kuka markkinavuoropuhelun paras koordinaattori olisi, löytyy (muun aineiston ohella) varsin vähän materiaalia. Aalto-yliopiston VISO-projektissa (VISO, 2013) siihen on kuitenkin otettu lyhyesti kantaa. VISO suosittelee, että markkinavuoropuhelua johtaa ”Markkinaintegraattori”, joka sai tukea myös asiantuntijoiden haastatteluissa.

Markkinaintegraattorin vaatimuksiin kuuluu ymmärrys sekä julkisen että yksityisen sektorin toimintalogiikasta sekä kokonaisvaltainen näkemys markkinoista. Markkinaintegraattorin tulisi olla mukana hankinnan pitkän aikavälin suunnittelussa ja hänelle kuuluu tiedonjako kaikkien toimijoiden välillä.

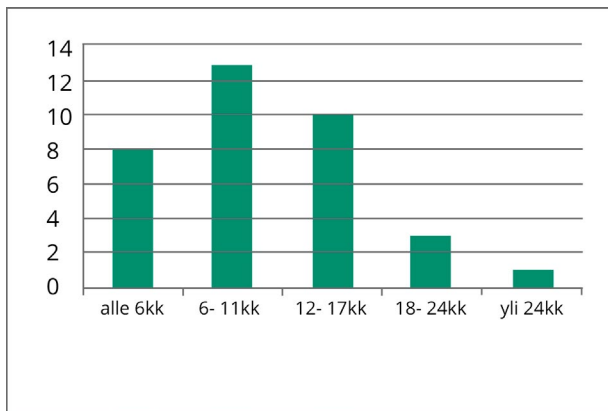
Tällaisia toimijoita varmasti tarvitaan. Käytännössä markkinavuoropuhelun koordinaatio vaatii erityisosaamista ja erikoistumista ja voisi olla esimerkiksi konsultointina tarjottava palvelua.

7. Markkinavuoropuheluun varattava aika

Markkinavuoropuheluun varattavasta ajasta puhutaan paljon, ja siitä on liikkeellä monia tietoja ja kokemusta. Yleisesti tulee todeta, että markkinavuoropuhelu vaatii aikaa ja onnistuneeseen markkinavuoropuhelun prosessiin sitä onkin hyvä varata riittävästi.

Mutta mikä on riittävä? Tekes julkaisi vuoden 2016 lopussa selvityksen ”Selvitys innovatiivisten julkisten hankintojen hankkeista” (Tekes, 2016), jossa kyselytutkimuksen kautta tutkittiin useita toteutettuja markkinavuoropuheluprosesseja. Kysyttäessä markkinavuoropuheluun käytettyä aikaa, oli vastaushaarukka niinkin laaja, että nopeimmissa tapauksissa markkinavuoropuheluun oli käytetty 3 kuukautta aikaa ja pisimmissä tapauksissa jopa 45 kuukautta. Hankinnan monimutkaisuus ja radikaalius oli suoraan verrannollinen markkinavuoropuheluun käytettyyn aikaan.

Aineistosta voidaan vetää johtopäätös, että tyypillisin aika markkinavuoropuhelulle on 12 kk, joka voikin varmasti toimia hyvänä ohjenuorana prosessia suunniteltaessa.



Kuva 2 Tekesin kyselytutkimukseen osallistuneiden hankkeiden (n=35 hanketta) ilmoittama markkinavuoropuheluun käytetty aika

8. Onnistuneen markkinavuoropuhelun merkit

Asiantuntijahaastatteluiden sekä tutkimalla esimerkiksi Tekesin julkaisua ”Selvitys innovatiivisten julkisten hankintojen hankkeista” (Tekes, 2016) voidaan vetää johtopäätöksenä, että onnistuneen markkinavuoropuhelun merkkejä ovat:

- Markkinavuoropuheluun on varattu riittävästi aikaa
- Prosessi on avoin ja osallistava (viestintä äärimmäisen tärkeää)
- Prosessi on hyvin dokumentoitu (avoimuuden todistaminen, monistusmahdollisuus muissa hankinnoissa ja yleisesti tiedon tallennus)
- Strategiset tavoitteet on nivottu yksittäiseen hankintaan (helpottaa esim. hankinnan perustelussa päätöksentekijöille)
- Oma lähtötilanne selvitetty hyvin ja on kerätty riittävät taustatiedot hankinnan kohteesta osallistuville yrityksille

9. Ohjeita markkinavuoropuhelun toteuttamiseen

Motivan hankintapalvelut ovat koostaneet monipuolisia ohjeita markkinavuoropuhelun toteuttamiseen [Motiva, 2017]. Osoitteesta http://www.motivanhankintapalvelu.fi/clean-tech-hankinnat/hankkijan_viestintaopas löytyy ohjeita alla kuvattujen askelien toteuttamiseen.

Tiivistetysti kuvattuna markkinavuoropuhelun toteuttamisen askeleet ovat:

1. Määrittele hankinnan tarve ja tavoitteet hankkivassa organisaatiossa sisäisesti sekä loppukäyttäjiä kuunnellen.
2. Tee ennakoiva markkinakartoitus, jossa mm. kartoitat hankinnallesi tarpeelliset viestintäkanavat, esittelet hankintasi ja sen tavoitteet sekä teet markkinakartoituksen toimijoista.
3. Toteuta markkinavuoropuhelu tämän julkaisun vinkkien sekä Motivan vinkkien mukaisesti.
4. Kilpailuta hankinta
5. Viesti tuloksista

10. Lähteet

- [Länsimies, 2014] A. Länsimies, Market dialogue in public procurement Defining market dialogue with service-dominant logic, Aalto yliopisto, http://tuta.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e4755a02f7f0dc755a11e48b73b504d37e71187118/final_asta_lansimies.pdf
- [Tekes, 2016], Selvitys innovatiivisten julkisten hankintojen hankkeista, 4.10.2016, https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/huippuostajat/selvitys_innovatiivisten_julkisten_hankintojen_hankkeista.pdf katsottu 3.4.2017
- [VISO, 2013] Visualisoituja rajaesineitä julkisten hankintojen sopimustoimintaan, työpa- ja markkinavuoropuhelusta 12.11.2013, kooste, http://tuta.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e47ac9de3187ac7ac911e49f0d03ed2d9926282628/markkinavuoropuhelu-workshop_kooste.pdf katsottu 3.4.2017

