

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

TARJOUSPYYNNÖN LAADINTA OSANA HANKINTAOHJEISTUSTA

Anna Anjala 0301080
Palvelujen tuottamisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2009

Laurea University of Applied Sciences
Leppävaara
Service Management Program
Facility Management

Abstract

Anna Anjala

Call for bids constitute acquisition guide

Year 2009 Pages 30

There are acquisitions in business and societies every day. Annually, in one company alone, there can be countless acquisitions. For this reason, the person who is responsible for acquisitions should be competent at what they do, for one poor product acquisition can have far reaching consequences; companies can suffer large financial or quality losses. Therefore it is important to understand the gravity of acquisitions and digest the value it brings.

The goal of this thesis is to produce an acquisition guide for a client company, to assist with standardizing internal operating methods. One problem has been the varying operating methods in acquisitions, with which clear guidance could assist in bringing information to all employees on the underlying needs for successful acquisitions.

This thesis consists of two parts, the reporting part of which describes the methodical choices and theoretical base. The theoretical background gives the work a description of the acquisition process and methodical information brings a benchmarking development model, which is applied in the text guide. Laurea University of Applied Sciences has benchmarked the process with their acquisition directions and client acquisition strategy, especially in the area of acquisition planning and composition of calls for bids.

A result of the benchmarking is an acquisition guide for a client company. The purpose of the guide is to facilitate and standardize acquisitions so that every employee may produce calls for bids with the same content.

Keywords: acquisition, acquisition guide, acquisition process, benchmarking, calls for bids.

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Työn tavoite ja tausta.....	5
1.2	Rajaus ja rakenne.....	6
1.3	Aineisto ja teoreettiset lähtökohdat.....	7
2	Hankintatoimi yrityksissä.....	8
2.1	Hankintapolitiikka toimeksiantajayrityksessä.....	9
2.2	Laurean Hankintaohjeistus.....	11
2.3	Hankintaprosessin vaiheet.....	12
2.3.1	Suunnitteluvaihe.....	13
2.3.2	Hankintavaihe.....	15
3	Benchmarking-menetelmä.....	16
3.1	Benchmarking-tyypit.....	16
3.2	Benchmarking-prosessi.....	17
3.2.1	Benchmarking-kohteen valinta.....	19
3.2.2	Benchmarking-yrityksen valinta.....	19
3.2.3	Suorituskykyerojen tunnistaminen ja menestystekijät.....	20
3.2.4	Menetelmien ja toimintatapojen kuvaus BM-yrityksessä sekä BM-kohteessa.....	21
3.2.5	Tavoitteiden asettaminen ja käyttöön otto.....	22
3.2.6	Vakiinnuttaminen ja kehitys sekä tavoitteiden asettaminen.....	22
4	Johtopäätökset.....	23
	Lähteet.....	24
	Kuviot.....	25
	Liitteet.....	25

1 Johdanto

Onnistuneen hankinnan takana on usein suuri ja systemaattinen työ. Onnistuneella tai epäonnistuneella hankinnalla voi olla pitkä vaikutus yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Onnistuneella hankinnalla voidaan taas saavuttaa pitkä ja miellyttävä kumppanuussuhde, kun taas epäonnistuneella hankinnalla voidaan heikentää yrityksen imagoa sekä voidaan joutua maksamaan liikaa laadullisesti huonosta palvelusta tai tuotteesta. Näiden seikkojen vuoksi olisi hankintaa tehdessä hyvä noudattaa selkeitä ohjeita, kuinka voidaan saavuttaa haluttu lopputulos.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jossa tavoitteena on tuottaa hankintaohjeistus tarjouspyynnön laatimiseen toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyö koostuu raporttiosuudesta, jossa kuvataan menetelmä ja prosessin vaiheet, sekä toiminnallisesta osuudesta, joka on prosessin tuloksena syntynyt hankintaohjeistus tarjouspyynnön laadintaan. Teoreettisena lähtökohtana tässä työssä on hankintaprosessin kulku sekä benchmarking-oppi. Aineistona tässä työssä ovat Laurea- ammattikorkeakoulun hankintaohjeistus sekä toimeksiantajayrityksen hankintapolitiikka.

Opinnäytetyönaihe on valittu sillä perusteella, että hankintoja molemmissa kohteissa tehneinä, toimintatapojen erilaisuus kohteiden välillä oli huomattava. Haasteena tässä työssä on se, että Laurea-ammattikorkeakoulu kuuluu julkistenhankintojen piiriin ja se, että toimeksiantajayritys on oma itsenäinen yritys. Näin ollen Laurea noudattaa lakia julkisista hankinnoista.

1.1 Työn tavoite ja tausta

Tämän työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle hankintaohjeistus. Tämän hankintaohjeistuksen avulla on tarkoitus yhdenmukaistaa toimeksiantajayrityksessä hankintaprosesseja siten, että kaikilla hankintaa tekeillä työntekijöillä olisi käytössään samojen periaatteiden lisäksi samanlaiset sisällölliset tavoitteet tuottaessaan tarjouspyyntömateriaalia tarjousta pyytäessään.

Tämä työ on muodoltaan toiminnallinen, joten tuotoksena on raporttiosuuden lisäksi konkreettinen tuotos. Toiminnallinen osuus tässä työssä on hankintaohjeistus, jonka tulisi toimia apuna toimeksiantajayrityksessä hankintoja tehdessä. Vilkan & Airaksisen mukaan (2003, 56) toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä ole tarpeen käyttää tutkimuksellisia menetelmiä eikä sen tutkimuksen analyysin ole tarpeen aina olla kovin yksityiskohtainen tai tiukka. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tuote, josta työlle asetetut tavoitteet ja päämäärät ovat tunnistettavissa. (Vilka & Airaksinen 2003, 51).

Opiskellessani Laurea- ammattikorkeakoulussa, tein monta hankintaan liittyvää työtä Laurea-ammattikorkeakoululle. Ensimmäisissä tekemissäni hankkeissa ei ollut hankintaohjeistusta tukena, sillä ohjeistus laadittiin Laurea -ammattikorkeakoululle vuonna 2007. Tämän jälkeen tehdyissä hankinnoissa apuna oli hankintaohjeistus, joka on hyvin yksityiskohtainen. Yksityiskohtaista ohjeistusta käyttämällä oli varsin kokemattomankin helppoa ja selkeää tehdä hankinnan suunnittelu sekä olennaisimmat asiakirjat huolella.

Toimeksiantajayritys on suuri Pohjoismaissa, keski-Euroopassa sekä Baltian maissa toimiva rakennusalan yritys. Yritys tuottaa palveluita rakentamisen, kehittämisen ja ylläpidon osalta ja on toiminut alalla noin sadan vuoden ajan. Kaikkiaan konsernin työntekijöitä on noin 25 000.

Toimeksiantaja yrityksessä työskennellessäni tein muutamia pienemmiksi luokiteltavia hankintoja, joiden hankinnassa käytin apuna toisilta työntekijöiltä saatuja suullisia ohjeita. Lisäksi keskusteluissa työpaikalla sain ymmärtää, että yrityksellä on hyvin moninaiset tavat tehdä hankintoja ja menetelmät eri henkilöiden välillä saattavat olla hyvinkin hajanaiset. Yrityksen toimeksianto oli tavoitteiltaan hyvin laaja. Pohdintojeni jälkeen tulini tulokseen, että useimmat tavoitteista voitaisiin saavuttaa noudattamalla yhdenmukaisia tapoja hankintoja tehdessä. Yrityksellä on käytössään hankintapolitiikka, joka määrittelee toimintaperiaatteet hankintoja tehdessä. Näiden kokemusten ja pohdintojeni tuloksena halusin kuitenkin toteuttaa yritykselle ohjeistuksen, jossa määritellään tarkemmin tarjouskilpaan tarvittavan tarjouspyynnön sisältö.

1.2 Rajaus ja rakenne

Tämä työ rajautuu koskemaan vain toimeksiantajayrityksen sekä Laurea-ammattikorkeakoulun hankintaprosesseja. Käsitteellä hankinta tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä toimitilapalveluiksi luokiteltavia palveluhankintoja kuten kiinteistöhuolto, tuholaistorjunta, ulkoaluehuolto ja siivous tai tuotteita, jotka perinteisesti kuuluvat toimitilapalveluiden alaan. Hankinnalla voidaan käsittää myös pieniä tuote- tai tavarahankintoja jotka kuuluvat, esimerkiksi toimistotyöskentelyssä käytettävään välineistöön.

Erityisesti hankintaprosessin suunnittelu- ja hankintavaihe ovat tässä työssä tarkastelun alaisina. Tässä opinnäytetyössä ei seurata enää hankinnan neuvotteluvaihetta, eikä tarkastella sopimuksen syntymistä. Tätä päätöstä perustelen sillä, että pieniä hankintoja koskevissa ta-

pauksissa ainakaan toimeksiantajayrityksessä ei neuvotteluita ollut tarpeen järjestää. Sopimuksien syntyminenkin hoitui usein sähköpostitse tai suullisesti.

Tässä työssä hankintaprosessin kuvauksissa on huomioitu vain suuruusluokaltaan pienet, alle 15.000 euroa maksavat hankinnat. Alle 15.000 euron palvelu- ja tavarahankinnat kuuluvat kansallisten kynnsarvojen alittavaan luokkaan. Sitä suuremmat hankinnat Laureassa noudattavat toisenlaista hankintamenettelyä. Myös toimeksiantajayrityksessä suuremmat hankinnat tulee toteuttaa hankintayksikön luvalla tai valvonnan alaisena. Tämän työn toiminnallinen osuus on tarkoitettu niille toimijoille, jotka eivät päätyökseen ole hankintatoimessa mukana, jotka kuitenkin tekevät usein pieniä alle 15.000 euron hintaisia hankintoja. Opinnäytetyö on toteutettu jo hankintoja tehneille työntekijöille, joten ei ole tarkoitus tuottaa pitkää ja seikkaperäistä materiaalia.

Tässä opinnäytetyössä olen aloittanut hankinnan merkityksestä sekä hankinnan taustalla vaikuttavista tekijöistä, jotta lukija saa paremman ymmärryksen siitä, miksi hankintaosaaminen on yritykselle arvokasta osaamista ja mitä hankintaprosessilla tarkoitetaan. Esittelen lyhyesti myös benchmarking (myöhemmin BM) -kohteen- sekä yrityksen omat hankintaohjeistuksen sekä hankintapolitiikan. Seuraavaksi kerron menetelmävalinnastani sen verran, että käsitys muodostuu, mitä benchmarking- menetelmä on. Menetelmällisen teorian rinnalla kerron sekä vertaan, kuinka asiat ovat Laurea-ammattikorkeakoulussa sekä toimeksiantajayrityksessä. Tämän prosessin seurauksena olen laatinut toimeksiantajayritykselle hankintaohjeistuksen, joka ohjaa tarjouspyynnön laadintaa ja on tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus.

1.3 Aineisto ja teoreettiset lähtökohdat

Työssä aineistoina toimivat Laurea-ammattikorkeakoulun hankintaohjeistus sekä toimeksiantajayrityksen hankintapolitiikka, jotka ovat opinnäytetyöni kannalta tärkeimmät lähteet. Teoreettista pohjaa työlle antavat benchmarking- kirjallisuus, sekä erilaiset hankintaa koskevat teokset.

On vaikea löytää suoranaista selostusta siitä, millainen on hyvä opas tai ohjeistus. Eräs tärkeä seikka on kuitenkin Tommi Laurilan mukaan se, että on otettava huomioon lukijakunta, kenelle ohjeistus tulee. Lisäksi Laurilan mukaan pienetkin virheet tekstissä tai ulkoasussa voivat pilata hyvän kokonaisuuden (Laurila, T. 2009) Tästä syystä ulkoasultaan hankintaohjeistus on asiallinen ja sen laatimisessa käytetään tarkkaavaisuutta, jotta uskottavuus ei kärsisi.

Laurean hankintaohjeistus on selkeä ja yksityiskohtainen ja se auttaa varmasti hankinnasta vastaavaa henkilöä hankintoja tehdessä. Toimeksiantajayrityksessä on pääpiirteinen linja, joka mahtuu kahden sivu pituiseen hankintapolitiikkaan, kun taas Laurean ohjeistuksessa sivumäärä on ehkä liiankin runsas 64 sivun lukumäärällään.

Tarkoituksena ei kuitenkaan ole laatia pitkää hankintaohjeistusta, sillä uskon, että toimeksiantajayrityksen työntekijöillä on hankintojen lisäksi kädet täynnä töitä, eivätkä siksi ehkä ole kiinnostuneita lukemaan liian pitkää tekstiä. Siksi ihanteellinen ohjeistus olisinkin lyhyt ja ytimekäs. Laurila tuo myös ilmi, että suurin syy miksi ohjeita ei ymmärretä, on se, ettei niitä lueta. (Laurila, T. 2009) Tästä syystä ohje on tarkoituksella niin lyhyt, että sen lukeminen ei vie liiaksi aikaa ja että perusasiat tulevat selvästi esille. Ohjetta voidaan pitää ikään kuin tarkistuslistana, josta pelkällä vilkaisulla voidaan tarkistaa löytyykö kaikki tarvittava sisältö tarjouspyynnöstä. Ohjeistuksen lisäksi toiminnallinen osuus sisältää tarjouspyyntömallin.

On myös hyvä pitää mielessä, että hankinnoissa ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa toimintatapaa. On hyvä havaita, että hankinnoista puhuttaessa on hankintatilanne ja hankintatarve määrittelevät usein tehokkuuden sekä toteutuksen. Onkin tärkeää oppia analysoimaan erilaisia ostotapoja ja taustalla olevia tarpeita sekä hankintaa tekevää organisaatiota. Kaikilla näillä on vaikutuksensa siihen, kuinka tehokas ostotapahtuma on ja millainen siitä muodostuu. Näin ollen, ei voida suoralta kädeltä sanoa, että se mikä toimii toisaalla, toimii meillä.

2 Hankintatoimi yrityksissä

Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa yrityksen tai organisaation ulkopuolelta. Tällöin palvelutapahtuman tuottaminen tulee ulkopuoliselta yritykseltä ostopalveluna. Ulkoistaminen voidaan toteuttaa silloin, kun halutaan jokin uusi toiminto tai palvelu yritykseen, tai silloin kun halutaan että jo entuudestaan yrityksessä käytetty palvelu siirtyy toisen organisaation hallintaan. Ulkoistamisella siis vapautetaan tilaajaorganisaatio palveluiden hallinnasta. (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kalveva 2002, 15.)

Tutkimuksen mukaan ulkoistamisen nähtiin yleistyvän kiinteistöalalla. Ulkoistamisen sanotaan myös olevan sitä alttiimpaa riskeille, mitä korkeamman strategisen tason toimintoja halutaan ulkoistaa. Tutkimuksen mukaan haasteena on maksimoida ulkoistaminen siten, ettei se vaarantaisi liiketoimintaa, mutta ulkoistamisen tuomat hyödyt olisivat optimaaliset. Ulkoistamisen tavoitteena on usein keskittää organisaation ydinosaaminen sen ydinliiketoimintaan. Tällöin ulkoistamisen avulla voidaan organisaatiossa tehdä uudelleenjärjestelyitä kustannuste-

hokkaasti. (Kauppinen ym. 2002, 17-18.) Saavuttaakseen kustannustehokkaita ratkaisuja, on hankintaa tekevän yrityksen osattava hankkia juuri tarpeitaan vastaava palvelu tai tuote. Tästä syystä, ei mielestäni hankintaosaamisen arvoa tule vähätellä. Väärin tehdyistä hankinnoista, voi yritys joutua maksamaan kalliin hinnan.

Ulkoistamisen tarpeiden voidaan sanoa lähtevän siitä, kun organisaatioiden tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet sekä organisaatiot haluavat keskittyä ydinliiketoimintaan. Kauppinen ym. (2002) mukaan, toimitilojen ylläpito ja muut operatiivisen tason tehtävät on osattu ulkoistaa jo hyvän aikaa, mutta kiinteistösijoitusjohtamista ja kiinteistöomaisuuden varallisuudenhallintaa on vasta alettu ymmärtämään ja tämäntyyppisten palveluiden ulkoistaminen hakee vasta muotoaan Suomessa. (Kauppinen ym. 2002, 11.)

Ulkoistamispäätös on aina tekijälleen vastuullinen asia, sillä huonosti hoidetusta hankinnasta voi koitua yritykselle suuret kustannukset. Ulkoistamispäätöstä tulisikin pohtia sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä tuntea ulkoistettavan tuotteen luonne ja kustannusrakenne. Yhtenä vaihtoehtona on, että ulkoistetaan vain osa toiminnoista, jolloin osa jää oman organisaation hoidettavaksi ja osa tuotetaan palveluntuottajan toimesta.

Strategisesti ajateltuna tärkeimpiä syitä ovat muun muassa se, että yritys pystyy keskittymään omaan ydintoimintaansa tehokkaammin, ydinliiketoimintoihin kuulumattomien toimintojen ollessa omilla asiantuntijoillaan hoidossa. Lisäksi tiettyyn toimintoon erikoistunut yritys pystyy tarjoamaan tilaajaorganisaatiolle korkealuokkaiset ja laadukkaat resurssit. Myös riskit jakaantuvat, sillä ulkoistamisen myötä osa toiminnoista siirtyy ulkopuolisen toimittajan vastuulle.

Ulkoistamispäätöksen ollessa ajankohtainen, on hyvä pohtia siihen vaikuttavia seikkoja, kuten mitä toimintoja voidaan ulkoistaa, millaisilla perusteilla ulkoistamispäätös tehdään, miten yrityksen sisäistä toimintaa voidaan arvioida, ketkä ovat potentiaalisia toimittajia sekä millaisilla kriteereillä toimittajia arvioidaan. On hyvä pohtia myös millainen kumppanuussuhde halutaan sekä kuinka suhdetta olisi hyvä hallita. (Lehtonen, Tuomela & Puhto 2001, 26-27.)

2.1 Hankintapolitiikka toimeksiantajayrityksessä

Yritystason strategia määrittää pitkälti sen, millainen on yrityksen hankintastrategia. Hankintastrategian sisällön taas määrittelee yrityksen hankintapolitiikka. Onnistuneiden hankintojen suorittamiseksi onkin olennaista, että yrityksen hankintatoimelle on asetettu selkeät päämäärät sekä keinot, joilla päämäärät saavutetaan. (Lehtonen, Tuomela & Puhto 2001, 32.)

Lehtonen & ym. (2001) määrittivät tekstissään mitä onnistuneiden hankintojen saavuttamiseksi tarvitaan. Tässä kiinnitin huomiota juuri siihen, että verrattavilla yrityksillä toisella on selkeä ohje, kuinka päämäärät saavutetaan vaihe vaiheelta ja toisella hankintojen toteuttamista ohjaa hankintapolitiikka. Hankintapolitiikan peruseriaate on määrittää periaatteet joita noudatetaan hankintaa koskevassa päätöksenteossa. Poliitiikka antaa suuntalinjat esimerkiksi hankintamenettelystä ja toimittajien valinnasta. Hankintapolitiikan päätavoitteena on luoda edellytykset suunnitelmalliselle ja kokonaistaloudelliselle hankinnalle. Hankintapolitiikka määrittelee usein myös suhteet toimittajiin ja aliurakoitsijoihin sekä tavoittelee turvaamaan yhtenäisen toimintatavan ja sopimuskäytännön.

Toimeksiantajan hankintapolitiikka on jaettu neljään seuraavanlaiseen ryhmään; Tehtävä ja vastuu, peruseriaatteet, laki ja etiikka sekä toimittajat. Peruseriaatteissa kerrotaan, että toimittajan valintaan vaikuttavat kokonaishinnan lisäksi, laatu, tekninen toimivuus, toimitusvarmuus- ja aika, toimittajan luotettavuus sekä palvelukyky, kustannustehokkuus toiminta- ja jakelukanavissa sekä maksuehdot. Peruseriaatteissa mainitaan myös, että toimeksiantajayritys tekee toimittaja-analyyseja sekä hintavertailuita, joiden perusteella se kilpailuttaa säännöllisesti. Laki ja etiikka näkyvät hankintapolitiikassa siten, että toimeksiantaja on sitoutunut noudattamaan kansainvälisiä sekä kansallisia lakeja. Etiikan osalta yritys velvoittaa hankintatoiminnassa olevia työntekijöitään toiminaan rehellisesti sekä kohtelemaan tasapuolisesti kaikkia toimittajia. Yritys myös lupaa käsitellä kaikkia ostoihin ja sopimukseen luottamuksellisesti. Yksi toimeksiantajayrityksen hankintapolitiikan peruseriaateista on toiminnallaan pyrkiä luomaan kumppanuussuhteita.

Kumppanuus on Ventovuoren, Miettisen, Hyttisen & Paloheimon (2005) tekemän haastattelututkimuksen mukaan paljon keskustelua herättävä suhdemuoto toimitilapalveluiden alalla. Kumppanuuden taustalta löytyy muutamia yhteisiä piirteitä, joita ovat pitkäjänteisyys, yhteiset tavoitteet ja hyödyt, luottamus ja avoimuus, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus, strategisuus, asenteiden muuttaminen sekä kilpailutus. (Ventovuori & ym 2005,61-63).

Edellisessä kappaleessa mainittuja kumppanuuden tekijöitä tulisi pohtia kriittisesti siten, että täyttykö todella kumppanuussuhteeksi kutsutun suhteen tekijät. Ventovuoren & ym. (2005) mukaan usein kumppanuussuhteeksi kutsutaan liian kevein perustein, jolloin kumppanuuden ydinhyödyt jäävät täyttymättä, etenkin työn tilaajan näkökulmasta. Osa syy tähän tilanteeseen on kilpailuttamisen kokeminen rasitteeksi. Kuitenkin juuri jatkuva kilpailuttaminen pitää kumppanuussuhteen vireänä ja estää kustannusten liian suurta nousua. (Ventovuori ym 2005,64). Tästä syystä kilpailuttaminen myös kumppanuussuhteita omaavissa yrityksissä olisi

suositeltavaa ja kilpailuttamisen tärkeyttä ei saisi unohtaa. Olisi hyvä myös toisinaan syventyä tutkimaan oman yrityksensä kumppanuussuhteita silmällä pitäen kumppanuudelle asetettuja perusaatteita.

2.2 Laurean Hankintaohjeistus

Laurea- ammattikorkeakoululla on käytössään vuonna 2007 laadittu hankintaohje. Hankintaohjeen tarkoituksena on toimia oppaana hankintojen tekemiseen niin, että hankinta suoritetaan lakien ja säädösten mukaisesti. Hankintaohjeistus sisältää ohjeet hankinnan menettelytavoille, kun hankinta on kansallisen kynnsarvon alittava. Hankintalain menettelyä on noudatettava silloin, kun hankinta on kansallisen kynnsarvon ylittävä hankinta, eli palveluita sekä tavaroita koskevassa hankinnassa 15.000 euroa. Ohjeistus pitää sisällään tarkat ohjeet myös kuinka näitä hankintoja tulee tehdä. (Hankintaohjeistus, 2007)

On otettava huomioon benchmarkkausta tehdessä, että Laurea- ammattikorkeakoulu noudattaa lakia julkisista hankinnoista. Julkisten hankintojen piiriin kuuluvat niin kuntien, valtion, seurakuntien sekä muiden julkisten laitosten tekemät hankinnat. Tämä asettaa haasteen benchmarking-prosessin aikana, sillä BM-kohde ei kuulu julkisten hankintojen piiriin.

Hankintaohjeissa neuvotaan myös kuinka laaditaan tarjouspyyntö. Hankintaohjeessa kerrotaan vaihe vaiheelta, kuinka tarjouspyyntöasiakirjat tulee laatia, jotta päästäisiin mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Tarjouspyynnön sisältö määrittää pitkälti sen, kuinka onnistunut hankinnasta lopuksi tulee, sillä siihen tulee laatia tarkalleen millaista palvelua tai tavaraa halutaan ja millaisin ehdoin. Mitä tarkemmin ollaan määriteltä tarjouspyyntöön halutut seikat, sitä tarkemmin vastapuoli pystyy niitä tarjoamaan. Tarjoukset ovat myös vertailukelpoisempia, kun ne vastaavat tarkkaan määriteltyihin seikkoihin. Huolellisella tarjouspyynnöllä pystytään myös välttämään monia ristiriitoja kun kaikille osapuolille on selvillä mitä halutaan.

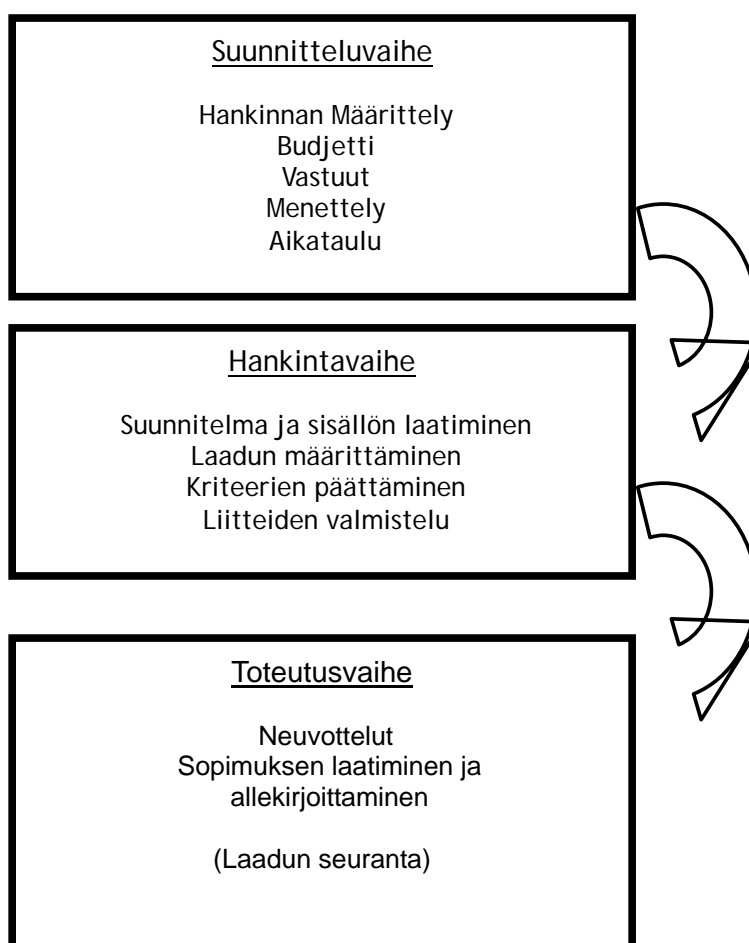
Laurean hankintaohjeistus on hyvin yksityiskohtainen ja se kuvaa tarkkaan koko hankintaprosessin pohjautuen hankintalakiin. Hankintaohjeistus onkin sivumäärältään laaja, sillä se sisältää 64 sivua. Hankintaohjeistus kuvaa myös tarkkaan eri menettelytavat sekä sen, mikä menettelytapa on milloinkin tarpeen. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty hankintaohjeistusta siitä näkökulmasta, että menettelytapana on tarjouskilpailu ja oletuksena, että laaditaan tarjouspyyntö.

2.3 Hankintaprosessin vaiheet

Halutun palvelun tai tuotteen ostaminen voidaan ajatella projektina, joka alkaa hankinnan suunnitteluna ja päättyy palvelusopimuksen päättyessä. Projekti muuttuu prosessiksi, kun kiinteistönelinkaaren aikana vaihdetaan palveluntuottajaa ja palvelut halutaan ostaa uudelleen. Prosessista olisi hyvä laatia toimenpidekaavio, jota seuraamalla ostoprosessi voidaan hoitaa huolellisesti ja helposti. (Tiainen & Haarma 2006, 9.)

Hankintaprosessi on kuitenkin riippuvainen siitä, kuuluuko se julkisten hankintojen piiriin ja mikäli se kuuluu, mikä on hankintojen taloudellinen arvo. Hankintamenettelyt julkisissa hankinnoissa määritellään kansallisten kynnysarvojen mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä aihetta käsitellään sillä oletuksella, että hankintamenettelynä on kilpailutus alle 15.000 euroa maksavissa hankinnoissa. Yrityksillä ei kuitenkaan ole lain antamaa velvoitetta kynnysarvojen noudattamisessa.

Tiasen ja Haarman (2006) mukaan, erityisesti kiinteistöpalveluiden ostamisesta voidaan käyttää kolmevaiheista ostamisen tavoitemallia. Karkeasti ostamisen tavoitemalli jaotellaan suunnitteluvaiheeseen, hankintavaiheeseen sekä toteutusvaiheeseen. (Tiainen & Haarma 2006, 9). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi sitä, mitä erityisesti suunnitteluvaihe sekä hankintavaihe pitävät sisällään. Toteutusvaiheen tarkastelu on jätetty tässä opinnäytetyössä pois, sillä hankintaohjeistuksen sisältö koskee lähinnä tarjouspyynnön laatimista. Suunnittelu- ja hankintavaihe ovat mielestäni tarjouspyynnön laatimisen kannalta keskeisempiä seikkoja. Kappaleen alkuun on laadittu kuvio, joka havainnollistaa hankintaprosessin kulkua.



Kuvio 1. Hankintaprosessin kuvaus

(Mukaihen Tiaista & Haarmaa 2006, 26-30)

2.3.1 Suunnitteluvaihe

Mitä huolellisemmin ostoprosessi on suunniteltu, sitä varmemmin haluttu palvelu tai tuote vastaa odotettua laatua. Suunnittelu usein perustuu strategiaan ja siinä esiteltyihin tavoitteisiin. Silloin, kun strategia ja tavoitteet ovat valmiiksi asetettuja, voidaan alkaa tavoittelemaan asetettuja tavoitteita. (Tiainen & Haarma 2006, 13.) Hankintaa suunniteltaessa valitaan menettelytapa, jonka määrittää toimintaperiaatteet hankintaa tehdessä. Menettelyinä voivat olla muun muassa suora hankinnat tai neuvottelu. Nämä ovat tyypillisiä silloin, kun hankinta on taloudellisesti niin pieni, että siihen ei ole tarpeen käyttää muuta menettelyä. (Laurian Hankintaohjeistus, 2007, 22) Tällaisessa tapauksessa on hankinnasta vastaavan hyvän poh-

tia, mikä on hankinnan taloudellinen arvo ja onko se taloudellisesti järkevää kuluttaa hankinnan suunnitteluun ja valmistelun suhteettomasti aikaa.

Ennen tarjouspyyntöasiakirjojen laatimista, tulee suunnitella aikataulu hankinnan toteuttamiselle sekä budjetti, jonka puitteissa hankinta toteutetaan. On hyvä myös tehdä tehtävänjako ja selvittää kuka on mistäkin osa-alueesta vastaava henkilö, mikäli hankkeessa on mukana useampikin kuin yksi henkilö. Tulee selvittää muun muassa kuka antaa lisätietoja, kuka järjestää kiinteistökierrokset, jotta mahdollisilta epäselvyyksiltä vältyttäisiin tarjouspyynnön laatimisen ja lähettämisen jälkeen. On myös selvitettävä ketkä ovat vastuussa tarjouspyynnön laatimisesta, tarjouksien vastaanottamisesta sekä käsittelystä ja vertailusta sekä kenen vastuulle kuuluu tulosten esittely. Tässä vaiheessa tulisi myös olla päätettynä ketkä tekevät päätöksen hankinnasta ja ketkä allekirjoittavat sopimuksen. (Tiainen & Haarma 2006, 27).

Tässä vaiheessa on kuitenkin muistettava suhteellisuus siinä määrin, että mikäli on kyse pienestä, esimerkiksi kertaluontoisesta hankinnasta, ei välttämättä kaikkia edellä mainittuja toimenpiteitä ole syytä lähteä pohtimaan. Suuressa yrityksessä monen ihmisen resurssien pyytäminen pienen hankinnan vuoksi voitaisiin kokea turhaksi ja epämiellyttäväksi.

Suurten hankintojen tai julkisten hankintojen kohdalla voidaan järjestää tiedotustilaisuus. Tämän tyyppisissä tapauksissa tulee huolehtia myös tämän tilaisuuden järjestämisestä ja valita siihen sopivat vastuuhenkilöt. (Tiainen & Haarma 2006, 27.)

Tilaaaja on hyvä pohtia etukäteen myös veloitusperiaatteita. Etenkin palveluita koskevissa hankinnoissa tulisi pystyä määrittelemään, mitä sisältyy kiinteästi veloittaviin työsuorituksiin ja mitkä työ laskutetaan erillisveloituksella. Tiainen & Haaran(2006)mukaan tässä pätee sääntö, jonka mukaan toistuvat, säännölliset ja ennalta määritellyt toimenpiteet kuuluisivat kiinteän veloituksen piiriin. Hankinta- ja kustannusvastuut työkoneiden ja tarvikkeiden varalta olisi hyvä tuoda tässä vaiheessa pohdinnan alle.

(Tiainen & Haarma, 2006, 14 .)

Vastuiden selkeyttämiseksi olisi hyvä laatia vastuunjakotauluko, joka selkeyttää molemmille osapuolille vastuut ja valtuudet. Vastuujakotaulukon avulla selkeytetään osapuolten ymmärrystä esimerkiksi taukotilojen varastoinnin tai alihankintatöihin liittyviä vastuita. (Puhto 1998, 24)Vastuujakotaulukkoon merkitään myös mikä taho valvoo, päättää, teettää, vastaa ja toteuttaa hankittavaa palvelua tai tuotetta. Mikäli taulukkoon tulee erityisehtoja, niille

voidaan laatia erilliset kohdat, joista ehdot käyvät ilmi. Erillisveloituksella hankittavat palvelut tai tuotteet tulisi määritellä kappale, tunti tai esimerkiksi prosenttiosuuksin. (Tiainen & Haarma 2006, 15.) On hyvä pohtia veloituseriaatteiden lisäksi, pyydetäänkö hinnat ilmoittamaan verot sisältäen vai erikseen. Näin osaltaan varmistetaan hintojen vertailukelpoisuus.

2.3.2 Hankintavaihe

Hankintavaiheen tärkein asiakirja on tarjouspyyntö ja siksi sen laatimiseen onkin syytä paneutua huolella. Huolimattomasti laadittuun tarjouspyyntöön voidaan saada epäselviä tai vertailukelvottomia tarjouksia. Ennen tarjouspyynnön laatimista tulee päättää laadusta, sekä muistaa vaadituista kriteereistä. Tarjouspyyntöön tulee kirjata kaikki ne arviointikriteerit, joiden perusteella valitaan palveluntuottaja. (Tiainen & Haarma 2006, 27). Vaaditut valintakriteerit tulee ilmoittaa selkeästi tarjouspyynnössä. Mikäli näin ei ole tarjoaja olettaa, että valinta tehdään taloudellisin perustein jos tarjous muuten vastaa tarjouspyynnössä esitettyihin seikkoihin. Laki julkisista hankinnoista määrittää julkisten toimijoiden kriteereiksi edullisuuden, mutta yksityisellä sektorilla voidaan itse määritellä valintaperuste. (Puhto 1998,24) Benchmarking- kohteessa on määritellyt kriteerit ovat kokonaistaloudellisuus, laatu, tekninen toimivuus, toimitusvarmuus- ja aika, toimittajan luotettavuus ja palvelukyky, kustannustehokkuus toiminta- ja jakelukanavissa sekä maksuehdot. Tarjouspyyntöön tulee kirjata myös tarjouspyynnön voimassaoloaika sekä se, koska tarjouksien tukee olla perillä päivämäärän sekä kellonajan tarkkuudella. Näiden seikkojen lisäksi kirjataan tarjouspyyntöön aina kohteen tiedot, yhteystiedot sekä yhteysthenkilöt.

Osa tarjouspyynnön sisällöstä lisätään liitteinä. Tarjouspyynnön liitteeksi laaditaan ainakin seuraavat asiakirjat

- sopimusohjelma
- palvelu- ja laatutasokuvaus
- vastuurajat
- halutun palvelun strategiset tavoitteet ja
- kiinteistö- tai siivouspalveluiden kohdalla kiinteistön pohjapiirustukset ja kone- tai materiaaliluettelo
- tarjoajan verovelkatodistus
- eläkevakuutuslaitoksen todistus maksetuista eläkevakuutuksista
- ennakonpidätysrekisteriote
- todistus arvonlisäverovelvolliseksi rekisteröinnistä

(Tiainen & Haarma 2006, 29).

Luettelon kolmen viimeisen pyydetyin todistuksen avulla voidaan katsoa, onko palveluntarjoaja suorittanut kaikki maksunsa sekä veronsa. Näiden perusteella voidaan myös vetää johtopäätöksiä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siitä, ettei yritys ihan lähivuosina ole konkurssin partaalla. Lisäksi voidaan liittää kunkin alan yleiset sopimusehdot, kuten esimerkiksi YSE- 2000.

Tarjouksien saapuessa, tulee järjestää tarjouksien avaustilaisuus. Tästä tilaisuudesta kirjoitetaan pöytäkirja, jonne kirjataan avausajat sekä tarjouksen lähittäneiden yritysten nimet. Tällä tavalla voidaan todentaa, että tarjoukset ovat saapuneet vaadittuna aikana. Tarjouskirjeet avaa etukäteen määritelty vastuuhenkilö. Mikäli jokin tarjouksista saapuu määritellyn tarjouskilvan päättymisajan jälkeen, voidaan tarjous hylätä.

3 Benchmarking-menetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytän benchmarking- menetelmää. Valitsin benchmarking- menetelmän omalle työlleni, sillä taustalle olleen kokemukseni mukaisesti ovat hankintaprosessit hyvin erilaiset molemmissa kohteissa, joissa olin hankintoja tehnyt. Toimiessani mukana Laurean hankintaprosesseissa sekä toimittajayrityksen hankintaprosessissa, tunsin molempien kohteiden tavat tehdä hankintoja. Tästä syystä osa benchmarking-prosessia oli jo opittuna. Hankintaprosessit ovat hyvin erilaiset vaikka tavoitteena on molemmilla hankkia taloudellisesti ja laadullisesti parasta palvelua tai paras tuote. Menetelmänä benchmarking sopii hyvin, sillä kyseessä olevien yritysten prosessien ollessa erilaiset, menetelmän soveltuvaisuudesta ja joustavuudesta on tässä työssä etua.

Benchmarkingia voidaan määritellä jatkuvaksi ja järjestelmälliseksi prosessiksi, jossa analysoidaan eri palveluiden ja prosessien suorituskykyjä. Sitä voidaan myös määritellä prosessiksi, jossa tunnustetaan, ymmärretään ja sovelletaan parhaita menetelmiä sekä toimintatapoja, silloin kun on tavoitteena kehittää oman organisaation suorituskykyä. Benchmarking on myös kykyä oivaltaa ja nöyrytyä ajattelemaan jotain muuta yritystä omaansa tehokkaampana tai parempana. (Tuominen 2001,226).

3.1 Benchmarking-tyypit

Benchmarking-tyypit voidaan jakaa neljään erilaiseen tyyppiin. Ensimmäinen tyyppi on strateginen benchmarking, jolla tarkoitetaan strategisten valintojen vertailua perustuen vertailtavien yritysten tunnuslukuihin. Seuraavana on tuote- benchmarking, jossa vertaillaan tuotteiden ominaisuuksia. Vertailun pohjalta voidaan tuotetta parantaa tai kehittää uusi tuote. Kolmas tyyli on prosessi- benchmarking, jossa vertaillaan kahden tuotteen prosesseja kokonai-

suutena. Viimeisessä benchmarking- tyylissä vertaillaan osaamista. Tässä tyylissä keskitytään tutkimaan henkilöstöä, sillä kahden identtiset prosessin lopputulokset voivat olla hyvinkin erilaiset riippuen henkilöstön osaamisesta. (Tuominen 2005, 12- 15).

Tuomisen (2001) mukaan vertailtaessa kahta eri prosessia sekä niiden toimintoja ja tehokkuutta keskenään, voivat erot olla jopa kolminkertaiset. Lähempi tarkastelu osoittaa, että suurin osa syistä johtuu prosessin muista vaiheista. Tämän perusteella prosessi-benchmarking antaa parempia tuloksia kuin yksittäisten tehtävien benchmarking. (Tuominen 2001, 229).

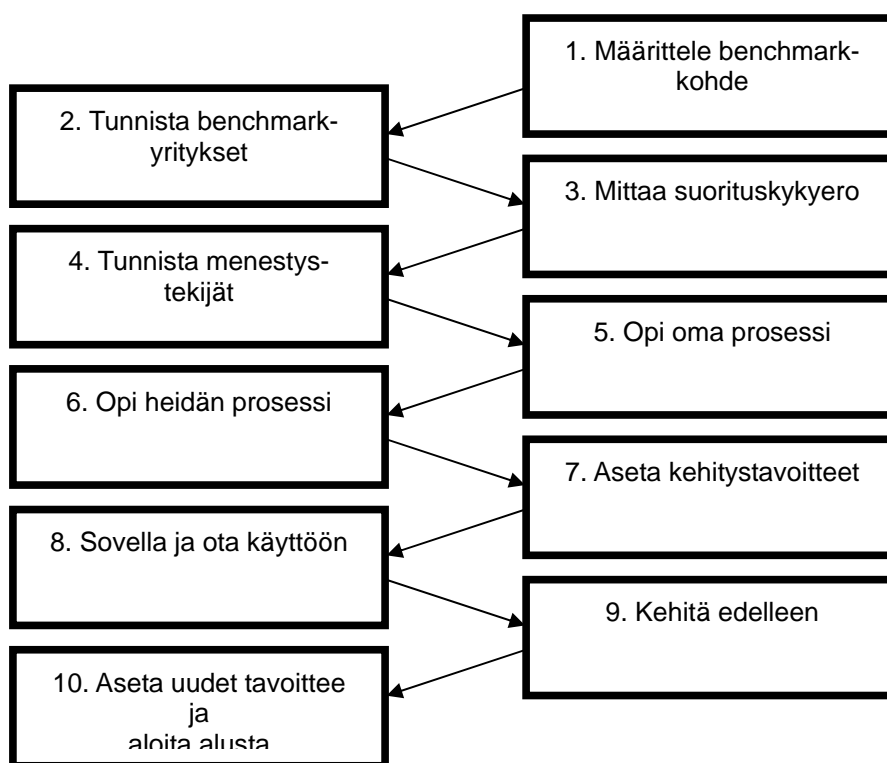
Omassa opinnäytetyössäni käytän prosessi-benchmarking- tyyppiä, sillä hankintojen tekeminen on monivaiheinen prosessi ja sitä voidaan eritellä pienempiin prosesseihin. Aluksi tarkastelen kokonaiskuvaa hankintaprosesseista ja valitsin prosesseista osan, jonka kehittämiseen aion työssä keskittyä. Tarkemman tarkastelun alaisiksi valitsin hankintaprosessin osaprosessit, jotka ovat suunnittelu- ja toteutusvaiheet. Näihin kahteen vaiheeseen huolellisesti paneutulla luodaan sopimusvaiheelle hyvä pohja, sillä osa sopimukseen liittyvistä seikoista tulisi näin ollen molemmille osapuolille selviksi.

3.2 Benchmarking-prosessi

Benchmarking-mallia voidaan sanoa myös muilta oppimisen malliksi. Tuomisen teoksessa (2001) kerrotaan Kolbin oppimisen periaatteita mukaileva kuvaus, johon Xerox on tuonut lisäpiirteitä muilta oppimisesta, ja näin saatu on syntymään nelivaiheinen benchmarking-malli. Mallin mukaisesti ensimmäisessä vaiheessa tulisi määritellä benchmarking-kohde sekä etsiä paras vastaavanlainen prosessi. Seuraavassa vaiheessa tulisi oppia oma prosessi sekä tarkastelun alle valitun yrityksen prosessi. Kolmannessa vaiheessa tulee määrittää suorituserot ja syyt sekä asettaa tavoite. Viimeisessä vaiheessa sovelletaan, käyttöön otetaan sekä kehitetään. (Tuominen 2001, 10)

Kehittyneempi versio perinteisestä benchmarking-kehittämismallista on kymmenvaiheinen malli. Tätä kehittämismallia voidaan soveltaa liikeidean, tuotteiden, prosessien sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Parhaimmillaan benchmarking tuottaa molemmille prosessiin osallistuville yrityksille hyötyä, jossa prosessin aikana syntynyt kumppanuus voi jatkua vielä pitkään prosessin jälkeenkin. (Tuominen 2001, 234.) Tässä opinnäytetyössä pyritään tuottamaan vain toimeksiantaja yritykselle tarpeellista tietoa ja Laurea- ammattikorkeakoulu toimii vain benchmarking-yrityksenä, eikä siten saa hyötyä omiin hankintatapoihin.

Seuraavissa kappaleissa esitetään vaiheittain, kuinka benchmarkkaus tulee toteuttaa kymmenvaiheisen benchmarking-mallin mukaisesti. Benchmarkkaus opinnäytetyön osalta tehdään aina kunkin vaiheen teoreettisen esittelyn jälkeen. Tässä työssä kymmenvaiheista mallia on kuitenkin sovellettu siten, että ensimmäiset benchmarking vaiheet jäävät hyvin kevyiksi, sillä erityisesti kohteen ja yrityksen valinta, ovat perustuneet jo valmiina olleisiin tietoihin molemmista yrityksistä. Myös viimeiset vaiheet jäävät kevyemmiksi käsittelylle, sillä käyttöön otto ja kehitys ovat kiinni siitä, kuinka toimeksiantajayritys hankintaohjeistuksen ottaa vastaan, testaa ja toteaaako se sen hyväksi ja toimivaksi. Ohjeistuksen käyttöön oton analysoiminen olisi vaatinut tältä opinnäytetyöltä pidempää valmistumisaikaa, eikä se näin ollen ole mahdollista.



Kuvio 2. Kymmenvaiheinen benchmarking-prosessi

(Mukaiillen Tuomista 2001, 242)

3.2.1 Benchmarking-kohteen valinta

Ensimmäisessä vaiheessa tulee määritellä benchmarking-kohte. Tärkeää on tässä vaiheessa tunnistaa yrityksen menestymisen kannalta sopiva kohde, jota tarkastellaan prosessin ajan. (Tuominen 2001, 243.) Tähän työhön on valittu benchmarking-kohteeksi yritys, jossa hankintatavat eivät ole olleet yhtenäiset, ja jonka toimintatavat ovat entuudestaan tuttuja. Valinta on perusteltu sillä, että on helpompi tarkastella yritystä, jonka toimintatavat tuntee jo entuudestaan. Nämä toimintatavat tulivat tutuksi työskennellessäni toimeksiantajayrityksessä.

Myös yrityksessä työskentelevät henkilöt, ovat huomanneet hankintatapojen erilaisuuden eri työntekijöiden välillä. Tämä on huomattu erityisesti silloin, kun joku työntekijöistä on jäänyt lomalle tai on pidemmällä sairauslomalla. Jokaiselle tuttujen toimintatapojen avulla voitaisiin yrityksen sisäisesti tuurata toista työntekijää hankinta-asiakirjojen laatimisessa, esimerkiksi työntekijän sairastuessa.

3.2.2 Benchmarking-yrityksen valinta

Toisessa vaiheessa tulee tunnistaa benchmark-yritykset, eli tavoitteena on tunnistaa selvästi paremmat yritykset juuri tarkastelun alla olevaa prosessia ajatellen. Tuomisen mukaan (2001) parhaat tulisi valita suorituskykyä vertaamalla ja prosessit määrittelemällä. (Tuominen 2001,243.)

Tässäkin vaiheessa voidaan todeta, että hankintojen tekeminen molemmissa benchmarking-prosessiin osallistuvista kohteista, on ollut suureksi eduksi tätä työtä ajatellen. Opintojeni aikana, olen saanut tehtäväksi useita hankkeita, joissa tavoitteena on ollut uuden palvelun hankinta. Ajatellen lähtökohtaa, jossa ummikkona tulee ensikertaa tehdä hankinta, on hankinnan toteuttaminen ollut huomattavasti helpompaa hankintaohjeistuksen omaavassa kohteessa eli Laurea ammattikorkeakoulussa. Hankintaohjeistuksen johdosta toimintatavat hankintoja tehdessä ovat yhtenäiset. Näistä syistä Laurea ammattikorkeakoulu on valittu benchmarking-yritykseksi.

Suorituskykynä voidaan tässä ajatella onnistuneina hankintoina. Kuitenkin aikataulun ollessa rajallinen, ei tätä työtä ajatellen voitu tehdä varsinaisia mittauksia hankintojen onnistumisia. Hankintojen onnistumista mittaaminen on aikaa vievä prosessi, sillä ajateltaessa esimerkiksi siivouspalveluiden tuottamista, ei tuloksia voida mitata muutamassa viikossa.

3.2.3 Suorituskykyerojen tunnistaminen ja menestystekijät

Kolmannen vaiheen tavoitteena on tunnistaa suorituskykyerot benchmarking- yrityksen sekä benchmarking-kohteen välillä. Tässä vaiheessa tulisi selvittää, miten suorituskyvyt ovat kehittyneet molemmissa yrityksissä sekä kuinka niiden odotetaan kehittyvän tulevaisuudessa. (Tuominen 2001, 243.)

Kun kyseessä on hankintaprosessi, voitaisiin vertailla hankintojen onnistumista ja sitä kautta mitata suorituseroja. Tämäntyyppisten mittausten laatiminen vaatisi pidemmän aikavälin tarkastelua, joten näin ollen varsinaisen tarkastelunalaiseksi kohteeksi on otettu hankintavaiheen toteuttamistavat. Benchmarking-kohteena oleva Laurea on määritellyt ohjeistuksessaan tietyt vaiheet ja tavat, joten on ainakin oletettavaa, että hankintaprosessi etenee Laurea ammattikorkeakoulussa prosessin vaiheita noudattaen. Benchmarking- kohteena olevan yrityksen sisällä hankintojen tekeminen on yrityksen henkilökunnan mukaan hyvin erilaista, sillä yhtenäistä tapaa ei ole. Näin ollen, kukin hankintaa tekevä työntekijä toteuttaa hankinnat omalla "vapaalla" tyylillään etenkin pienempien hankintojen kohdalla.

Työskennellessäni benchmarking-kohteessa tein muutamia pieniksi hankinnoiksi kutsuttavia hankintoja. Näissä hankinnoissa palveluntuottajilta kysyttiin hintaa, sekä mitä palvelun hinta pitää sisällään, tarkoittaen työkoneiden käyttöä tai asennuksia. Usein näitä tietoja kyseltiin maksimissaan kahdelta eri palveluntuottajilta, joskus vain yhdeltä. Näin ollen hintojen tai laadun vertailua ei tehty. Kuitenkin on muistettava, että on hyvä suhteuttaa hankinnan suuruus käytettävään työaikaan. Toisin sanoen, jos hankittava on kertaluontoinen palvelu, jonka voidaan sanoa hintaluokassaan olevan pieni, olisi suhteetonta käyttää monta työtuntia tai päivää hankinnan tekemiseen. Näin ollen BM-kohteen ja BM-yrityksen suorituskykyerot ovat juuri tarjouspyynnön sisällön laatiminen.

Seuraavassa vaiheessa tulisi tunnistaa ne tekijät, jotka ovat menestyksen takana. Toisin sanoen, tulee tunnistaa suorituskykyerojen taustalla olevat syyt, joita kehittämällä ollaan parannukset saavutettu. (Tuominen 2001, 243.)

Tämän neljännen vaiheen tekijöinä ovat havaintojeni perusteella juuri se, että Laurea ammattikorkeakoululla on käytössään ohjeistus, jota noudattamalla hankinta-asiakirjojen kaikki olennaiset seikat tulee huomioiduksi asiakirjoja laatiessa. Toimimalla ohjeistuksen mukaisesti, on oletettavaa, että tarjouspyynnöt ovat saman sisältöisiä riippumatta sen laatijasta. Nou-

dattamalla ohjeistusta voidaan myös systemaattisesti välttää tekemästä virheitä. Mikäli virheitä kuitenkin sattuu, voidaan ne jälkeenpäin huomata tarkastelemalla tarkemmin laadittua tarjouspyyntöä sekä hankintaohjetta pohtien, oliko kaikki vaadittava asiasisältö tarjouspyynnössä.

3.2.4 Menetelmien ja toimintatapojen kuvaus BM-yrityksessä sekä BM- kohteessa

Viidennessä vaiheessa on tavoitteena osata mitata edellisessä vaiheessa tunnistetun ja menestykseen johtavan prosessin suorituskyky, sekä osata kuvata menetelmät ja toimintatavat omassa yrityksessä. Tässä vaiheessa tulisi myös kiinnittää huomiota erityisesti suorituskykyä haittaaviin tekijöihin. (Tuominen 2001, 243 .)

Tämä vaihe on mielestäni erityisen tärkeä juuri toimintatapojen kuvauksen vuoksi, sillä juuri prosessikuvauksien avulla voidaan havaita toimintatapojen erilaisuudet. Laurea ammattikorkeakoulussa suorituskykyä haittaavia tekijöitä voidaan ajatella olevan esimerkiksi se, että hankintaprosessista vastaavat henkilöt vaihtelevat paljon, sillä ainakin suuri osa hankinnoista tehdään opiskelijatöinä. Näin ollen lopullinen tarjouspyynnön taso on riippuvainen opiskelijoiden panostuksesta työhön. Tämän lisäksi myös opiskelijoiden hankintaosaaminen vaihtelee hyvästä osaamisesta kokemattomuuteen.

Laureassa tilanne saa alkunsa opiskelijan näkökulmasta siinä vaiheessa, kun tarve on tunnistettu ja budjetti sekä suuntaa antavat aikataulut on päätetty. Tässä vaiheessa opiskelijat saavat tarjouspyynnön laatimisen projektikseen. Työ alkaa taustojen kartoittamisella ja hankintaohjeistukseen tutustumisella. Taustatietojen selvittämisen jälkeen, edetään hankintaohjeistuksen mukaisesti. Aikataulusta riippuen tarjouksen vertailun tekevät joko opiskelijat tai muut kilpailuttamisen vastuuhenkilöt.

Kuudennessä vaiheessa tulisi oppia, kuinka toisessa yrityksessä valittu prosessi etenee. Tarkoituksena on siis vertailla, määritellä syyt suorituskykyeroihin sekä valita parhaimmat prosessit, menetelmät sekä toimintatavat ja pyrkiä kuvaamaan ne. Tässä vaiheessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota suorituskykyä edistäviin tekijöihin. (Tuominen 2001, 243.)

Täytynee kuitenkin ottaa huomioon se, että benchmarking-kohteessa hankintoja tekevät ihmiset, jotka jo ovat työelämässä ja jotka ovat jo ehkä tottuneetkin tekemään hankintoja. Lisäksi on huomioon otettava myös se, että kohteessa hankintoja tehdään lähes päivittäin, ja että hankintojen suuruusluokka vaihtelee rajusti. Tarkoittoaen tällä sitä, että hankinnat saattavat vaihdella euromääriltään, kestoiltaan sekä laajuuksiltaan suuresti.

Toimeksiantajayrityksessä kokemuseräisen tiedon mukaisesti, tarve on lähtöisin joko suoraan asiakkaalta tai tarve huomataan managerin toimesta. Hankinta aloitetaan kartoittamalla tarkemmin mitä kohteeseen halutaan joko tutkimalla kohteen edellisiä sopimuksia tai keskustelemalla asiakkaan kanssa. Seuraavaksi katsotaan muiden kohteiden palveluntarjoajia / tarjoajaa ja otetaan sähköpostitse yhteys hintaa ja töiden laajuutta ja sisältöä kysellen. Usein palveluntarjoajan tarjous hyväksyttiin vaikka tietoja olisi kyselty vain yhdeltä tarjoajalta. Sähköposti toimi samalla sopimuksena joissakin tapauksissa. Kokemukseni prosessista muodostui työskennellessäni yrityksessä.

3.2.5 Tavoitteiden asettaminen ja käyttöön otto

Seitsemäs vaihe kehottaa asettamaan tavoitteet suorituskyvylle joita tulisi tavoitella heti sekä tavoitteet, joita tulisi toteuttaa pitkällä aikavälillä. (Tuominen 2001, 243.) Kuten jo työn alussa todettiin, tavoitteena on luoda hankintaohjeistus, jonka avulla hankintatapoja voitaisiin yhtenäistää. Tämä mahdollistaisi toimeksiantajayrityksessä myös mahdollisten varahenkilöiden käytön hankintoja tehdessä, mikäli hankintaa tekevä työntekijä jää esimerkiksi pitkälle sairauslomalle. Pitkällä aikavälillä voidaan vertailla hankintoja nyt ja ennen hankintaohjeen käyttöönottoa. Näin pystytään sanomaan, onko ohjeistuksen myötä esimerkiksi palveluntaso samankaltaista ohjetta käyttävien managerien kohteissa.

Kahdeksannessa vaiheessa tulee soveltaa ja ottaa käyttöön. Tavoitteena tässä vaiheessa on muutosten suunnittelu, toteuttamisaikataulun laadinta sekä näiden toteuttaminen. Tässä vaiheessa myös sovelletaan löydettyjä menetelmiä, toimintatapoja sekä benchmark-suoritusta tukevia edellytyksiä omaan prosessiin. (Tuominen 2001, 243).

Käyttöönottoa ei kuitenkaan pystytä tämän opinnäytetyön puitteissa seuraamaan, sillä ajallisesti se vaatisi enemmän. Käyttöön otto jää yrityksen itsensä toteutettavaksi sekä valvottavaksi. Myös asetettujen tavoitteiden täyttymistä ei voida seurata tämän opinnäytetyön osalta suorittaa ajan puutteet vuoksi.

3.2.6 Vakiinnuttaminen ja kehitys sekä tavoitteiden asettaminen

Toiseksi viimeisessä vaiheessa on tarkoituksena vakiinnuttaa käytännöt ja kehittää edelleen. Tavoitteena on varmistaa jatkuvan mittauksen avulla, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja benchmark-taso ylitetään. (Tuominen 2001, 243.) Toivottavaa olisi, että ohjeistuksen käyttöönoton jälkeen, sen käyttö olisi osa hankintaprosessia. Vakiinnuttamisen onnistumiseksi, ohjeistuksen tulisi olla kaikkien työntekijöiden ulottuvilla.

Toimeksiantaja yrityksessä voitaisiin haluttaessa myös mitata ohjeistuksen tehokkuutta siten, että se käyttöön otettaisiin esimerkiksi yhden yksikön tai asiakkuuden kohteissa. Näin ollen, sen käytön hyötyjä voitaisiin tarkastella vertaillen ohjeistuksen omaavan sekä ilman ohjeistusta hankintaa tekevien yksiköiden välillä.

Viimeisessä vaiheessa tulee benchmarking-prosessi aloittaa alusta uusin tavoittein. Kymmennessä vaiheessa määritellään pitkän aikavälin tavoitteet ja näin prosessi jatkuu niin pitkään, kuin sen annetaan ja halutaan jatkuvan. (Tuominen 2001, 243.)

Käyttöönoton jälkeen voitaisiin vertailla kuinka hankintaprosessi on toimeksiantajayrityksessä muuttunut. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi käyttöön ottamalla hankintaohjeistus vain yhdessä yksikössä. Näin voitaisiin vertailla eri yksiköiden hankintojen onnistumisia. Tätä osuutta en kuitenkaan voi aikarajoitteen vuoksi toteuttaa. Myös uusia tavoitteita en rajallisen ajankäytön vuoksi voi asettaa, joten se osio tulee tämän työn osalta tehdä vasta käyttöön oton jälkeen.

4 Johtopäätökset

Soveltaen edellä mainittua benchmarking-prosessia on syntynyt hankintaohjeistus tarjouspyynnön laadintaa varten. Oman oppimisen kannalta benchmarking menetelmänä oli itselleni uusi ja uskon, että menetelmän oppiminen on myös tulevaisuuden kannalta ollut hyödyllistä. Menetelmän avulla voidaan kehittää tarvittaessa mitä tahansa prosessia. Hankintaprosessin tunteminen entuudestaan oli etu tätä työtä ajatellen. Hankintaprosessi käsitteenä on kuitenkin laaja ja prosessin osaamista on hyvä jatkuvasti syventää.

Lopuksi voidaan todeta, että käytettävyyden kannalta opinnäytetyön toiminnallinen osuus on mielestäni onnistunut. Huomioon ottaen sen, että ohjeistuksen käyttäjät ovat jo työssään tottuneita tarjouspyynnön laatijoita, on ohjeistus laajuudeltaan sopiva. Sivumäärältään liian laaja ohjeistus jäisi todennäköisesti ainakin osalta käyttäjistä lukematta. Ohjeistuksen on tarkoitus olla helppolukuinen, jotta siitä voidaan tarvittaessa tarkistaa tarjouspyyntöön tulevat tiedot.

Toiminnallisen osuuden käyttöön oton onnistuessa, voidaan toimeksiantajayrityksessä yhteinäistää toimintatapoja hankintoja tehdessä. Tähän asti yrityksessä on koettu ongelmalliseksi se, että jokainen työntekijä hankkii palveluita kohteilleen omalla tavallaan. Erityisesti lomakoina ja sijaisuuksien yhteydessä tehdyissä hankinnoissa, voi olla suuria eroja vakinaiseen toiminta-ajan aikana verrattuna. Selkeän ohjeen avulla myös varahenkilöt voivat tarvittaessa laatia tarjouspyyntöjä, sillä ohjeesta käy ilmi mitä tarjouspyynnön sisällössä tulee ilmetä.

Lähteet

- Lehtonen, T., Tuomela, A. & Puhto, J. 2001 Toimitilapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta. <www-dokumentti> <luettu 20.9.2009 > <<http://www.rta.tkk.fi/>> raportti 202
- Tuominen, K. 2001 Muutoshallinnan mestari. Vantaa : TummaVuoren kirjapaino oy
- Tiainen, M. & Haarma, K. 2006 Kiinteistöpalveluiden ostaminen. Suomen kiinteistöliitto: Kiinteistöalan kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2003. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Kaleva, H., Kauppinen, A-K., Pietilä, P. & Sundbäck L. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen- vaihtoehtona ulkoistaminen, Otamedia, Espoo.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Lakimiesliiton kustannus: Helsinki.
- Laurea-ammattikorkeakoulu, 2007. Hankintaohjeistus
- Laurila, T. 2009. Julkaisun ja ohjeen laatiminen. <www-dokumentti> <luettu 9.11.2009 > <<http://74.125.77.132/search?q=cache:t2RIAMLaZbcJ:www.hai.cop.fi/henkilokunta/tommi.laurila/kurssi/tyokalut.pps+ohjeen+laatiminen&cd=9&hl=fi&ct=clnk&gl=fi>>
- Puhto, J. 1998 Kiinteistönhoidon sopimusasiakirjat. Espoo: Otamedia Oy
- Vilka, H. & Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki :Tammi.
- Ventovuori, Miettinen, Hyttinen & Paloheimo. 2005. Toimitilapalveluiden hankinta ja toimintatavat. <www-dokumentti > <luettu 18.11.2009 > <<http://www.cem.tkk.fi/fsr/publicationsOwn.htm>> raportti 229

Kuviot

Kuvio 1. Hankintaprosessin kuvaus	13
Kuvio 2. Kymmenvaiheinen benchmarking-prosessi	18

Liitteet

Liite 1. Hankintaohjeistus	26
----------------------------------	----

Liite 1. Hankintaohjeistus

Liite 1

HANKINTAOHJEISTUS

Tämän hankintaohjeistuksen tarkoituksena on opastaa kilpailuttaen hankintoja suunnittelevaa henkilöä hankinnan valmistelusta tarjouspyynnön laatimiseen. Ohjeistuksen tavoitteena on antaa tukea valinnoille sekä yhdenmukaistaa hankintaprosessin kulkua.

Yleistä tarjouspyynnöstä

Tarjouspyynnön laadinta on suoritettava erityistä huolellisuutta noudattaen. Vertailtavuuden vuoksi, yksityiskohtaisesti laaditun tarjouspyynnön tulisi saada myös vastineeksi yksityiskohtaisesti laaditut tarjoukset. Tarjouspyyntö tulee esittää kirjallisena. Mikäli tarjouspyyntö sisältää yksityiskohtaisia määräyksiä, voidaan ne liittää erillisinä liitteinä itse asiakirjan lisäksi. Näitä asiakirjoja ovat muun muassa vastuurajaliite ja palvelukuvaus.

Työn tilaaja voi määritellä hankinnan sisältöä määrän, laadun tai muun tyypillisen asian osalta, kuten palvelun tai urakan laatua koskevissa seikoissa. On kuitenkin muistettava kilpailutettavissa hankinnoissa määritellä hankittava tuote siten, ettei se anna kenellekään erityiskohtelua ja ettei hankinnan sisältö suosi mitään tiettyä yritystä. Erityspiirteitä vaativissa sisällön määrittelyissä olisi hyvä pyytää asiantuntijan neuvoa tai lausuntoa yrityksen sisäisesti ennen asiakirjojen laadintaa.

Tarjouspyyntö tulee lähettää kaikille tarjouskilpailuun osallistuville samanaikaisesti ja -sisältöisesti. Mikäli tarjouspyyntöön tulee lähettämisen jälkeen vielä lisättävää tai muutettavaa, on siitä ilmoitettava kaikille tarjouskilpailuun osaaottaville samanaikaisesti ja samansisältöisesti, jotta jokaisella on samanlaiset mahdollisuudet osallistua tarjouskilpaan.

Suunnittelu

Ennen tarjouspyynnön laadintaa, tulee selvittää tarpeiden laajuus, aikataulu sekä budjetti ja toimittajan veloituseriaatteet. Ennen laadintaan ryhtymistä on myös selvitettävä vastuunjaot siten, että yrityksen sisällä ollaan selvillä kuka vastaanottaa tarjoukset, kuka antaa lisätietoja jne. On myös varmistettava hankintavaltuutus omalta yksikönpäälliköltään.

Ennen toimeen ryhtymistä on tarkistettava sopimustoimittajalista, josta katsotaan onko olemassa jo sopimuksenalaisia toimittajia. Käyttämällä sopimustoimittajia, voidaan saada palvelu tai tuote kokonaisuudessaan edullisemmin, sillä toimittajalla on voimassa oleva sopimus jonkun muun yksikön tai asiakkuuden kanssa.

Tarjouspyynnön laadinta ja sisältö

Hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi, on hyvä kirjata haluttu laatutaso tarjouspyyntöön. Laatukriteerien avulla voidaan arvioida, ylittääkö palveluntarjoaja haluttuun laadulliseen tasoon. Tarjouspyyntöön voidaan asettaa muitakin palvelulta tai tuotteelta haluttuja ominaisuuksia laadun lisäksi, kuten ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys. Näitä ominaisuuksia voidaan vertailla esimerkiksi pakkausmateriaalien tai kierrätyskelpoisuuden avulla. On muis-

tettava kuitenkin, että valinta palveluntuottajasta tai tuotteesta on tehtävä vain tarjouspyynnössä esitettyjen laatuvaatimusten ja muiden kriteerien mukaisesti.

Tarjouspyyntökirjeessä on ilmoitettava seuraavat

- Kiinteistön omistajan / tilaajan tiedot
 - yhteisön nimi
 - y-tunnus
 - osoite ja puhelinnumero
 - Internetosoite
- Hankittava palvelu
 - lukumäärä
 - kiinteistöjen lukumäärä ja tyyppi esim. päiväkotit (voidaan viitata liitteissä oleviin kiinteistötietoihin)
- Tarjouksen jättöaika ja avauspäivämäärä
- Tarjouksen muoto ja sisältö
- Valintaperusteet (ks. alempi kappale)
- Kiinteistökohteissa tutustuminen
- Yhteyshenkilön / Yhteyshenkilöiden tiedot
 - sähköposti
 - osoite
 - puhelinnumero
 - fax
- Lisätiedot halutessa

Hankintapolitiikan mukaan palveluntuottaja valitaan seuraavia kriteereitä noudattaen; Kokonaishinnan lisäksi ratkaisevat laatu, tekninen toimivuus, toimitusvarmuus- ja aika, toimittajan luotettavuus sekä palvelukyky, kustannustehokkuus toiminta- ja jakelukanavissa sekä maksuehdot.

Tarjouspyyntöön voidaan liittää sopimuksen liittyviä seikkoja, joita voivat olla

- sopimuksen syntyminen
- sopimuksen kesto
- sopimusehdot

Tarjouspyyntöön tulee liittää tarjouspyynnön voimassaoloaika. Tarjousten viimeinen perillä olo aika voidaan laittaa päivän ja kellonajan tarkkuudella. Tarjouksen voimassaoloaika tulee pyytää myös palveluntarjoajalta. Mikäli halutaan tarjous myös sähköisessä muodossa, voidaan se pyytää kirjallisen version lisäksi toimittamaan cd-muodossa.

Tarjouspyynnön liitteet

- sopimusohjelma
- palvelu- ja laatutasokuvaus
- vastuurajat
- halutun palvelun strategiset tavoitteet

- kiinteistö- tai siivouspalveluiden kohdalla kiinteistöpohjapiirustukset ja kone- tai materiaaliluettelo.

Tarjouspyyntöön tulee liittää pyyntö tarjoajan verovelkatodistuksesta, eläkevakuutuslaitoksen todistus maksetuista eläkevakuutuksista sekä ennakonpidätysrekisteriote ja todistus arvonlisäverovelvolliseksi rekisteröinnistä.

Tarjouspyyntömalli

Yritys Oy

Tarja Tilaaja

Tilaaajankatu 10

00700 HELSINKI

TARJOUSPYyntÖ 1.1.2010

PAAVO PALVELUNTUOTTAJA & CO. OY

Palvelukatu 17

00700 HELSINKI

Pyydämme tarjoustanne alla mainitun kiinteistön haluttu palvelu, suorittamisesta liiteasiakirjojen mukaisesti.

Kiinteistön taustatiedot

Sopimuksen syntyminen

Sopimuksen kesto

Sopimusehdot

Palveluiden hinta

- Veroton
- Veron sisältävä
- Yksikköhinta
- Hintaerittely

Tarjousten käsittely

Tarjousten yleiset hyväksymisperusteet

Tarjouksen valintaperusteet

Tarjouksen voimassaoloaika

Toimittajan valinta

Asiakirjojen julkisuus

Tarjouksen tekemiseen liittyvät muut ehdot

Tarjouksen toimittaminen

Lisätiedot

Ystävällisin terveisin:

Tarja Tilaaja
Projektipäällikkö
Yritys Oy

Tarjouspyynnön liitteet

- sopimusohjelma
- palvelu- ja laatutasokuvaus
- vastuurajataulukko
- strategiset tavoitteet
- kiinteistön pohjapiirustukset