



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PIENEN ASiantuntijaorganisaation
MENESTYSTEKIJÄT JULKISHALLINNON
TARJOUSKILPAILUTUKSISSA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi YAMK
Joulukuu 2013
Kirsi Vuollet

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

VUOLLET, KIRSI:

Pienen asiantuntija-organisaation
menestystekijät julkishallinnon
tarjouskilpailutuksissa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, 85 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö käsittelee pienen asiantuntijaorganisaation menestymisen mahdollisuuksia julkishallinnon kilpailutuksissa sekä sitä kuinka laatu- ja ympäristöasioiden hallinta tulee kuvata julkisten hankintojen kilpailutuksissa.

Tietoperustassa käsitellään julkisten hankintojen pääpiirteitä ja hyviä käytänteitä kilpailutuksiin osallistumisesta ja tarjouksen laadinnasta. Lisäksi avataan laatu- ja ympäristöajattelua, niiden hallintaa ja kehittämistä sekä prosessien perusteita ja niiden mallintamisen merkitystä. Työssä esitellään myös kehittämisen tukena käytettäviä työkaluja, malleja ja standardeja sekä kerrotaan verkostoitumisen hyötyjä. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on KontaktiVerkko Suomi Oy, lahtelainen asiantuntijaorganisaatio. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu ja vastauksia saatiin kuudelta eri henkilöltä viidestä organisaatiosta, jotka laativat tarjouspyyntöjä Lahden alueen hankintojen osalta. Saatuja vastauksia peilattiin tietoperustaan.

Opinnäytetyön keskeisenä tuloksena saatiin selville, että asiantuntijaorganisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä julkisessa hankinnoissa ovat: tarjouksen sisältö ja ulkonäkö, hintalaatu suhde, resurssit, verkostoituminen, innovatiivisuus, yhteydenpito ja tapaamiset sekä muut menestystekijät. Menestymiseen vaikuttavat myös hankintayksikön laadukas tarjouspyyntöprosessi sekä arviointi ja pisteytys. Opinnäytetyön tuloksena saatiin muodostettua kuvauksia asiantuntijaorganisaation laadun hallinnasta ja ympäristön hallinnasta, joka on kuvattu ympäristölainsäädännön yleisten velvoitteiden mukaan.

Tulosten perusteella voidaan todeta, asiantuntijapalveluiden hankinnassa tarjoajan kuvauksilla yrityksen laadunhallinnasta on merkitystä, mutta kuvauksilla ympäristöasioiden hallinnasta yrityksessä ei ole. Myös hankintayksiköllä on tärkeä rooli pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen julkishallinnon kilpailutuksissa.

Asiasanat: Laatu, ympäristö, laatukäsikirja, toimintajärjestelmä, asiantuntijaorganisaatio, prosessit, standardit, PDCA, julkiset hankinnat, hankintalaki

VUOLLET KIRSI:

Factors in the success of a small specialist organisation involved in public tenders

Master's Thesis in Business Administration, 85 pages, 2 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis examines deals with the possibilities of success of a small specialist organisation involved in public tenders and how the management of quality and environmental issues can be described in tendering for public procurements.

The theoretical part deals with the main features of public procurements and good practices in participating in tenders and preparing such tenders. Moreover, quality and environmental thinking is explored in addition to their management and development, as well as the principles of processes and the significance of their modelling. The work also presents tools, models and standards that are used to support developments, and describes the benefits of networking.

The company commissioning the thesis is KontaktiVerkko Suomi Oy, a specialist organisation from Lahti. The research method used was a semi-structured interview. Responses were received from six different persons from five organisations, who prepare tenders for procurements in the Lahti region. In addition, the responses were analysed with the theory.

The main result of this thesis showed that the factors affecting the success of a specialist organisation in public tenders are: the content and appearance of the tender, the price quality ratio, resources, networking, innovation, communication and meetings, and other factors towards success. The quality of the procurement entity's tender request process as well as their evaluation and scoring procedures also have an effect on the degrees of success. As a result of this study, general descriptions could be made on the quality management and environmental management of a specialist organisation, which is done in accordance to the general obligations concerning environmental legislation.

Based on the results it can be said that when procuring specialist services, the tenderer's description of the quality management of the company is relevant, while the description of environmental management is not. In addition, the procurement entity holds an important role in the success of a specialist organisation in public tenders.

Keywords: Quality, environment, quality manual, operating system, specialist organisation, processes, standards, PDCA, public procurements, procurement law

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tausta	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaus	4
1.3	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenteen kuvaus	7
2	ASiantuntijaorganisaation menestymiseen vaikuttavat tekijät hankintakilpailutuksissa	9
2.1	Julkiset hankintakilpailutukset ja tarjouksen hyvät käytänteet	9
2.2	Laatuajattelu ja laadunhallinta pienen asiantuntijaorganisaation menestystekijänä	18
2.3	Prosessien mallintamisen ja verkostoitumisen hyödyt toiminnan kehittämisessä	24
2.4	Laadun kehittämistyössä hyödynnettävät mallit ja työkalut	28
2.5	Standardien vaatimukset ja kriteerit laadun kehittämistyössä	31
2.6	Yrityksen ympäristöosaaminen ja sen kehittäminen	37
2.7	Verkostoituminen menestystekijänä	43
3	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	46
3.1	Kontaktiverkko Suomi Oy kuvaus	46
3.2	Aineiston hankinta ja analysointi	47
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	52
4.1	Menestystekijät julkishallinnon kilpailutuksessa	52
4.2	Laatu- ja ympäristöasioiden hallinnan kuvaus	58
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	65
5.1	Tulosten tarkastelua	65
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	74
5.3	Ehdotukset uusista tutkimuskohteista	78
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	85

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusasetelma	7
Kuvio 2: Kokonaisvaltainen laadunhallinta	19
Kuvio 3: Toimintajärjestelmän dokumentointi	23
Kuvio 4: PDCA parantamisympyrä	28
Kuvio 5. EFQM-malli	29
Kuvio 6: ISO 14000 ympäristöjärjestelmät	38
Kuvio 7: Dokumentoinnin rakenne	40
Kuvio 8: Esimerkki luokkien muodostamisesta	50
Kuvio 9: Asiantuntijaorganisaation menestystekijät	52
Kuvio 10. Laatu- ja ympäristöosaamisen kehittyminen kohti ISO 9001 ja ISO 14000 – järjestelmiä	70
Kuvio 11. Opinnäytetyön lopullinen tutkimusasetelma	72

TAULUKOT

Taulukko 1: Hankintamenettelyt	10
Taulukko 2: Toimittajien soveltuvuus	12
Taulukko 3: Ympäristönäkökulmat	14
Taulukko 4: Vertailuperusteita	15
Taulukko 5: Muutokset ja lisäykset ISO 9001standardiin 2015	32

LIITTEET:

Liite 1. Haastattelun kysymykset

Liite 2. Esimerkki aineiston luokittelun muodostumisesta

KÄYTETYT TERMIT

Asiantuntijaorganisaatio = *Asiantuntijaorganisaation henkilöstö on keskimääräisesti korkeimmin koulutettuja, työssään pätevöityneitä, kokeneita, tunnustettuja osajia, joilla on takanaan asiantuntijuutta yli kymmenen työvuotta (Pesonen 2007, 24).*

Auditointi = *Järjestelmällinen ja riippumaton toiminta, jossa hankitaan objektivista tietoa tarkasteltavasta kohteesta sen määrittämiseksi, missä määrin sovitut kriteerit on täytetty (Juhta 2011).*

Johtamisjärjestelmä = *”Politiikan ja tavoitteiden määrittelyyn, sekä tavoitteiden saavuttamiseen käytettävä järjestelmä” (EN ISO 9000:2005, 2.4).*

Jatkuva parantaminen = *”Toistuva toiminto, jolla parannetaan kykyä täyttää laatuvaatimukset ”(EN ISO 9000:2005, 26).*

Laadunhallinta= *”Koordinoidut toimenpiteen organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa” (EN ISO 9000:2005,26).*

Laadunhallintajärjestelmä (Quality Management Systems) = *”Johtamisjärjestelmä, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa ” (EN ISO 9000:2005, 2).*

Laatukäsikirja = *Laatukäsikirja on organisaation sisäinen dokumentti, mikä toimii hakuteoksena, laajennettuna sisällysluettelona, organisaation toiminnan punaisena lankana (Pesonen 2007, 87).*

Laatupolitiikka = *”Johdon julkituoma laatuun liittyvä organisaation yleinen tarkoitus ja suunta ” (EN ISO 9000:2005, 24).*

Liiketoimintaprosessit = *Liiketoimintaprosessit on tapahtumasarja joukko toisiinsa liittyviä tehtävistä/vaiheista, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen (Lecklin 2006, 123).*

Projekti = *”Ainutkertainen prosessi, joka koostuu sarjasta koordinoituja ja ohjattuja toimintoja, jolle on määrätty alkamis- ja päättymisajankohta ja jolle pyritään saavuttamaan tiettyjen vaatimusten mukainen tavoite” (EN ISO 9000:2005, 32).*

Prosessi = *”Sarja toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat panokset tuotoiksi” (EN ISO 9000:2005, 30).*

Prosessikartta= *Prosessikartta on yksi kuva, jossa esitettyinä yhdellä kerralla kaikki organisaation prosessit ja niiden yhteydet ja siitä saa yhdellä silmäyksellä käsityksen organisaation toiminnasta (Pesonen 2007, 133 - 134).*

Standardi = *Yleisesti sovitut vaatimukset tietyn tuotteen tai toiminnan ominaisuuksista ja laadusta (Pesonen ym. 2005, 172).*

Soveltuvuusvaatimus = *Ainoastaan soveltuvien tarjoajien tarjoukset tarkastetaan ja verrataan (Karinkanta yms., 219).*

Toimintajärjestelmä = *Organisaation päämäärien saavuttamiseksi tarvittavaa organisaatorakenteiden, toimintaperiaatteiden, menettelyiden, prosessien ja resurssien muodostama kokonaisuus. Toimintajärjestelmästä käytetään myös nimitystä johtamisjärjestelmä tai laatujärjestelmä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 113.)*

Verkosto= *”Yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos” (Valkokari ym. 2007, 13).*

Vertailuperuste = *”Tarjouksen valintaperuste, joka voi olla joko alin hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus”(Karinkanta ym. 221).*

1 JOHDANTO

Tässä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä tarkastellaan pienen verkostoituvan asiantuntijaorganisaation menestymisen mahdollisuuksia julkishallinnon kilpailutuksissa sekä sitä kuinka laatu- ja ympäristöasioiden hallinta tulee kuvata julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Lisäksi kuvataan laatu- ja ympäristöosaamisen kehittämisen vaiheita ja malleja sekä prosessien mallintamisen ja standardien ohjeistuksien hyödyntämistä kehittämisen tukena.

Opinnäytetyön tuloksena saadaan selville, miten pieni asiantuntijaorganisaatio voi menestyä julkishallinnon kilpailutuksissa. Tuloksena saadaan myös tarjouspyynnöissä vaadittaviin selvityksiin riittäviä näkökulmia asiantuntijaorganisaation laatu- ja ympäristöasioiden hallinnan kuvausten osalta. Toimeksiantaja, KontaktiVerkko Suomi Oy (KontaktiVerkko) tulee hyödyntämään tämän opinnäytetyön yhteydessä luotuja kuvauksia omissa tarjouksissaan ja osallistuessaan julkisiin hankintakilpailutuksiin.

Johdanto käsittelee opinnäytetyön taustaa, tavoitteita, rajouksia, tietoperustaa, tutkimusstrategiaa ja tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen rakennetta.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys KontaktiVerkko toimii liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla. Opinnäytetyöntekijä on toimeksiantajayrityksen omistaja. Hän on toiminut yrittäjänä myynnin ja markkinoinnin asiantuntijaorganisaatiossa kymmenen vuoden ajan, mistä päätoimisena yrittäjänä viimeiset viisi vuotta. Hänellä on myös neljän vuoden kokemus yritysverkoston koordinoinnista ja osallistumisesta yhteistyössä muiden asiantuntijaorganisaatioiden kanssa julkisiin hankintakilpailutuksiin.

Opinnäytetyöntekijän omaan kokemukseen perustuva näkemys on, että tulevaisuudessa yhä useampi asiantuntija-alalla toimiva mikro- ja pk-yritys tarvitsee julkisiin hankintakilpailutuksiin osallistuakseen kuvauksen yrityksen laatu- ja/tai ympäristöasioiden hallinnasta. Kuvauksen avulla saadaan lisäpisteitä ja parannetaan kilpailuasemaa kilpailutuksissa.

Opinnäytetyöntekijä on työssään todennut, että julkishallinnon tarjouspyynnöissä laadunhallinnan merkitys tarjouksen pisteytyksissä on jatkuvasti lisääntynyt. Tähän asti toimeksiantajayrityksen laatua on kuvattu asiakaspalautteilla ja verkoston asiantuntijaorganisaatioiden laatu- ja ympäristöosaamisella. Tarjouspyynnöissä on kuitenkin kysytty onko yrityksellä sertifioitu laatujärjestelmä, ja jos sitä ei ole, niin on pyydetty muu riittävä selvitys tarjoajan toiminnan laadusta. Siihen, mitä julkishallinnon edustajat tarkoittavat ”riittävällä selvityksellä” on pyritty saamaan vastauksia useissa hankintakoulutuksissa, siinä kuitenkin onnistumatta. Myöskään riittävää ohjeistusta laatu- ja ympäristöasioiden hallinnan kuvaukseen ei ole olemassa. Tämä vaikeuttaa tarjouksen laatimista.

Opinnäytetyön tarpeellisuus tuli esille Lahden kaupunkiseudun hankintatoimen jäsenkuntien ja -yhteisöjen sekä Päijät-Hämeen yrittäjien hankinta-aiheisessa seminaarissa 7.3.2013. Seminaarissa tuli esille pienten yritysten haasteet kilpailutuksien osalta ja myös laadun arviointi herätti kysymyksiä. Suomen Yrittäjien elinkeinoasioiden päällikkö (Jääskeläinen, K. 2013) kertoi että vuosittain Suomessa tehdään noin miljoona julkista hankintaa ja niiden arvo on noin 35 miljardia euroa vuodessa. Valtaosa, noin 0,9 miljoonasta arvoisista hankinnoista on alle 5000 euron mikrohankintoja.

Ympäristövaatimukset julkisissa hankinnoissa tulevat esille Valtioneuvoston ohjeistuksista. Valtioneuvoston hankintakäsikirja (2009) edellyttää, että keskushallinto huomioi kaikissa omissa hankinnoissaan ympäristönäkökulman vuoteen 2015 mennessä sataprosenttisesti ja viisikymmentäprosenttisesti valtion paikallishallinnossa ja kunnissa.

Helsingin Sanomissa käsiteltiin huhtikuun 2013 puolivälissä useassa numerossa periaatteita, joilla julkisia hankintoja tehdään. Pääkirjoituksen (15.4.2013) mukaan hankinnat muodostavat peräti 15 prosenttia bruttokansantuotteestamme ja kilpailuttamisen tulee tähdätä verkonmaksajien rahojen tehokkaaseen käyttöön ja mahdollisimman hyvään laatuun. Pääkirjoituksessa kommentoitiin EU-komission hankintadirektiivin uudistustyötä, mistä parhaillaan pidetään neuvotteluita jäsenmaiden, EU-parlamentin sekä EU-komission välillä. Uusia säännöksiä tullaan soveltamaan Suomessa aikaisintaan 2015 ja säännöksissä tullaan huomioimaan pienyritysten aseman parantaminen mm. hankintojen pilkkomisen kautta. Hankinta-asioita käsiteltiin myös lehden 14.4 Kaupunki-osiossa ja 16.4., 17.4., 18.4., 11.6. ja 16.6. mielipide-osiossa hankintojen eettisyyden sekä laadun ja hinnan sekä toimivuuden osalta (Jokela, T. 2013; Saila, A, 2013; Varpe, R. 2013; Vartiola, S. 2013; Lamminmäki, J. 2013; Bland, A. 2013; Martelius, T. 2013).

Opinnäytetyön otanta-alueeksi muodostui Lahti, koska toimeksiantajayritys toimii Lahden alueella ja on siellä toimiessaan kohdannut verkostoonsa kuuluvien yritysten tarpeet saada osaamista julkishallinnon kilpailutuksiin osallistumiseen. Lahdella on myös ympäristöalan erikoisosaamista ja se on Cleantechin kärkialue (Ladec 2013). Kaupunki on myös sitoutunut kestävään kehitykseen ja on Local Agenda – ohjelman Eko-hankinta-verkoston perustajajäsen (Lahden seutu, 2013). Lisäksi Lahti kuuluu Ympäristöministeriön ja Työ- ja elinkeinoministeriön Kestävät julkiset hankinnat – työryhmään ja on mukana ICLEI:ssä (Council for Local Environmental Initiatives) – organisaatiossa. ICLEI:n tavoitteena on kestävä kehitys ja merkittävät parannukset ympäristöoloihin (Greencity 2013). Lahden kaupunki käyttää erilaisten palveluiden ostoon vuosittain noin 270 miljoonaa euroa, joka on 40 % toimintamenoista (Lahden kaupunki 2013).

Tässä opinnäytetyössä tekijän ja tutkittavan kohteen välillä oleva suhde perustuu tutkimuksen tuottamaan tiedon käytännölliseen arvoon toimeksiantajayritykselle. Esitetyt taustat, ja se että yrityksille ei ole tarjolla riittävän selkeitä ohjeita laatu- ja ympäristöasioiden kuvaamiselle julkishallinnon tarjouskilpailuissa, tekee tästä opinnäytetyöstä ajankohtaisen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten pieni asiantuntijaorganisaatio voi menestyä julkishallinnon kilpailutuksissa sekä miten laatu- ja ympäristöosaaminen tukee pienen asiantuntijaorganisaation mahdollisuuksia sen osallistuessa julkisten hankintojen kilpailutuksiin. Tavoitteena on myös tuottaa tietoa ja näkökulmia siitä, millainen on riittävä kuvaus asiantuntijaorganisaation laatu- ja ympäristöasioiden hallinnasta sen osallistuessa julkishallinnon tarjouskilpailutuksiin. Laatu- ja ympäristöasioiden kuvauksilla tavoitellaan lisäpisteitä julkishallinnon tarjouskilpailutuksissa. Opinnäytetyön avulla toimeksiantaja haluaa kehittää myös yrityksensä laatu- ja ympäristöasioiden osaamista, sekä niiden kuvaamista, jotta yrityksellä on mahdollisuus menestyä paremmin julkishallinnon tarjouskilpailutuksissa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: *Miten pieni asiantuntijaorganisaatio voi menestyä julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa?*

Päätutkimuskysymyksen pohjalta tarkastellaan myös seuraavaa alakysymystä: *Miten pienen asiantuntijaorganisaation laatu- ja ympäristöasiat selvitetään julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa riittävällä tasolla ilman sertifiointia?*

Tietoperustana on laatu- ja ympäristöasioiden kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta ja muita julkaisuja sekä kehittämistyössä hyödynnettäviä prosesseja, standardeja, työkaluja ja malleja. Tietoperustana on myös Valtionhankintakäsikirja, hankintalaki sekä julkisten hankintojen, lähinnä puitesopimusten ohjeistuksia sekä opinnäytetyötekijän omaa käytännön kokemusta julkishallinnon tarjouskilpailutuksiin osallistumisesta.

Opinnäytetyö on rajattu pienten asiantuntijaorganisaatioiden laatu- ja ympäristöasioiden osaamisen kehittämiseen. Prosessien kehittäminen lähtee siitä näkökulmasta, ettei organisaatiossa ole valmiiksi laadittu prosessikuvauksia.

Julkishallinnon näkemystä kilpailutuksiin haetaan Lahden alueen julkisen alan organisaatioista. Tämän opinnäytetyön pohjalta mahdollisesti muodostuvat lopulliset toimeksiantajayrityksen prosessikuvaukset ja ohjeet sekä tarkemmat mallit jäävät julkaistavan opinnäytetyön ulkopuolelle.

Aihetta sivuavia aikaisempia opinnäytetöitä on tehty muun muassa: Konsultti-palveluiden hankinta julkisyhteisöissä – hinnan ja laadun arviointimenetelmä ja arviointia (Metsälä, 2012), Asiantuntijaorganisaation toimintajärjestelmän kehittämisestä (Vainionpää, 2012), Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto asiantuntijaorganisaatiossa (Finell & Finne, 2011) ja Toimintajärjestelmän kehittäminen (Saarinen, 2012).

1.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on case eli tapaustutkimus. Tutkimusstrategia tarkoittaa menetelmällisen ratkaisujen kokonaisuutta. Case tutkimus sopii tutkimusstrategiaksi, kun tehdään empiiristä tutkimusta keskittyen todellisessa elämäntilanteessa tapahtuvaan ilmiöön. Tämä opinnäytetyö keskittyy ilmiöön, joka on erittäin tärkeä toimeksiantajayrityksen taloudelliselle menestykselle. Opinnäytetyö tuottaa käytännön tietoa toimeksiantajayrityksen todellisuudessa esiintyvistä ilmiöistä: Miten kuvata laatu- ja ympäristöasioiden hallintaa yrityksessä sen osallistuessa julkishallinnon tarjouskilpailutuksiin. (Yin 2002, 15.)

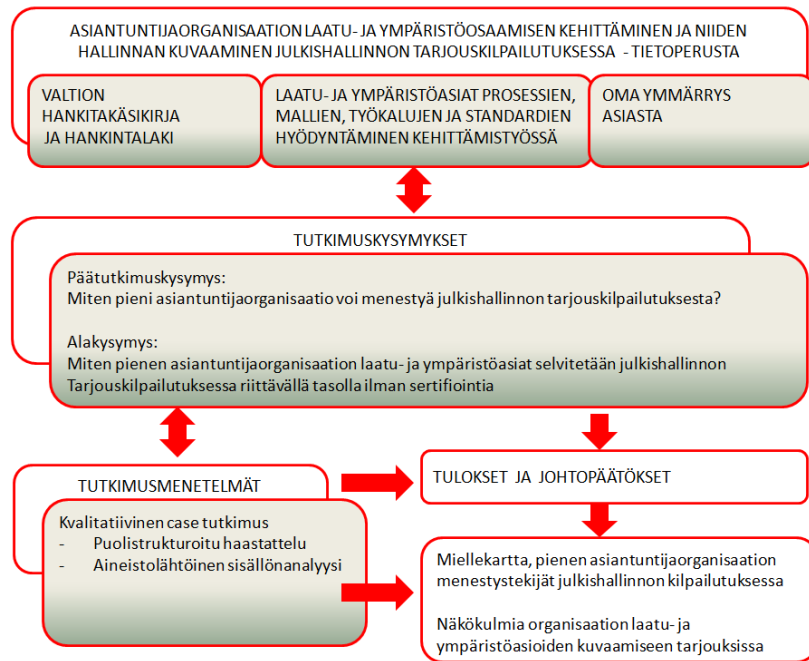
Tutkimusmenetelmiä suunniteltaessa tiedossa oli, että Suomessa on asiantuntijaorganisaatioita, jotka osallistuvat julkishallinnon tarjouskilpailutuksiin, mutta eivät menesty niissä, koska eivät saa pisteitä laatu- ja ympäristöstandardien perusteella kuten isot standardoidut yritykset.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saavuttaa tietoa, joka auttaa asian ymmärtämisessä. Tutkimus on myös subjektiivista. Tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttaa myös opinnäytetyöntekijän oma ymmärryshorisontti eli halu, arvo ja käsitys. (Vilka 2005, 49 - 51.)

Opinnäytetyöntekijän suhde tutkittavaan ilmiöön on käytännönläheinen, sillä tekijä on samalla toimeksiantajayrityksen omistaja, asiantuntija ja yritysverkoston kehittäjä (Anttila 2007, 23). Tarkoitus on tuoda esiin vuosien aikana opinnäytetyöntekijän kokemuksen kautta kertynyttä asiantuntijuutta, joka on hankittu viiden vuoden kokemuksella julkisiin hankintakilpailutuksiin osallistumisesta.

Opinnäytetyöntekijällä on tutkimusaineistona toimeksiantajayritystä kiinnostaneita julkishallinnon tarjouspyyntöjä ja niiden pohjalta tehtyjä tarjouksia vuosilta 2008 – 2013. Opinnäytetyön tavoite suhtautuu käytäntöön, eli pyritään luoman kuvaus pienen asiantuntijaorganisaation laadusta ja yrityksen ympäristönäkökulmasta.

Tietoa haetaan haastatteluiden avulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastatellaan toimeksiantajan kahta julkisen organisaation asiakasta, kahta julkisen hallinnon muuta organisaatiota sekä yhtä hankinta-asioiden asiantuntijaa. Haastatteluiden kautta saadaan tietoa asiakkaiden ja sidosryhmien näkemyksistä asiantuntijaorganisaation menestymisen mahdollisuuksiin julkishallinnon kilpailutuksissa sekä näkemyksiä yrityksen laatu- ja ympäristöasioiden riittäviin kuvauksiin tarjouksessa. Opinnäytetyön tutkimusasetelma on kuvattu kuviossa yksi.



KUVIO 1: Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Tietoperustan ja tutkimusmenetelmien keinoin haetaan vastaus päätutkimuskysymykseen sekä etsitään näkökulmia, jonka avulla pieni asiantuntijaorganisaatio voi julkishallinnon kilpailuksessa tuoda esille toimintaansa laatu- ja ympäristöasioiden hallinnasta.

1.4 Opinnäytetyön rakenteen kuvaus

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön taustaa, tavoitteita ja tutkimuskysymysten määrittelyä sekä tietoperustaa, rajoituksia, tutkimusstrategiaa ja tutkimusmenetelmiä.

Luku kaksi muodostaa opinnäytetyön tietoperustan. Luvussa kerrotaan julkisten hankintojen pääpiirteitä ja annetaan hyviä käytänteitä julkisiin hankintoihin osallistumiseen että tarjouksien laadinnasta. Luvussa avataan laatua käsitteenä, kerrotaan prosessien perusteita ja kuvataan työkaluja ja malleja sekä standardin ohjeita ja kriteereitä, joita voidaan hyödyntää laatu- ja ympäristöasioiden kehittämisessä.

Luvun lopussa kerrotaan pienten asiantuntijayritysten verkostoitumiseen liittyvistä haasteista ja hyödyistä.

Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja sekä kerrotaan haastatteluaineiston hankinnasta ja sen käsittelystä sekä analysoinnista.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja vastaukset päätutkimuskysymykseen, miten pieni asiantuntijaorganisaatio voi menestyä julkishallinnon kilpailutuksessa, sekä päätutkimuskysymyksen pohjalta tarkasteltuun alakysymykseen, miten pienen asiantuntijaorganisaation laatu- ja ympäristöasiat selvitetään julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa riittävällä tasolla ilman sertifiointia.

Luvussa viisi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, niiden hyödynnettävyyttä ja luotettavuutta sekä kerrotaan saadusta palautteesta ja opinnäytetyöntekijän omasta oppimisesta. Luvun lopussa ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

2 ASIANTUNTIJAORGANISAATION MENESTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT HANKINTAKILPAILUTUKSISSA

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijaorganisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä hankintakilpailutuksissa. Luvussa kerrotaan julkisten hankintojen pääpiirteitä lähinnä puitejärjestelyiden osalta sekä annetaan hyviä käytänteitä julkisiin hankintoihin osallistumiseen että tarjouksien laadinnasta. Luvussa avataan laatua käsitteenä, kerrotaan prosessien perusteita ja kuvataan työkaluja ja malleja sekä standardin ohjeita ja kriteereitä, joita voidaan hyödyntää laatu- ja ympäristöasioiden kehittämisessä. Luvun lopussa kerrotaan pienten asiantuntijayritysten verkostoitumiseen liittyvistä haasteista ja hyödyistä.

2.1 Julkiset hankintakilpailutukset ja tarjouksen hyvät käytänteet

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja. Hankintalain mukaisia julkisia hankintoja tekeviä hankintayksiköitä ovat valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset, Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset. Hankintayksiköitä ovat myös Valtion liikelaitoksista annetun lain 1185/2002 mukaiset liikelaitokset kuten Metsähallitus, Ilmailulaitos, Varustamoliikelaitos, Luotsausliikelaitos ja Senaatti-kiinteistöt. Julkisia hankintoja tulee noudattaa myös mikä tahansa muu hankinnan tekijä, jos se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta edellä mainituilta yksiköiltä. (Valtiovarainministeriö 2011, 17; Hansel 2013; Pekkala & Pohjonen, 51- 53; Kariranta ym., 23 – 29.)

Hankintalain 15 §: n mukaisia menettelyjä on noudatettava kaikissa kansalliset kynnysarvot ylittävässä hankinnoissa, joita ovat yli 30 000 euron tavara- ja palveluhankinnat sekä yli 100 000 euron työvoimapolitiittisten koulutuspalveluiden hankinnat. Tavaroiissa ja palveluissa EU-kynnysarvot ovat 130 000 euroa Valtion keskushallintoviranomaisen ollessa hankkija, sekä 200 000 euroa, jos hankkijana on muu hankintaviranomaisen. EU:n komissio vahvistaa kynnysarvot joka toinen vuosi. Nykyiset EU-kynnysarvot ovat voimassa vuoden 2013 loppuun saakka. (Valtiovarainministeriö 2011, 17; Kariranta ym., 33.)

Kansalliset kynnyksarvot alittavissa pienhankinnoissa noudatetaan Valtiovarainministeriön laatiman hankintakäsikirjan ohjeen ja viraston hankintaohjeen mukaisia toimintaperiaatteita. (Valtiovarainministeriö 2011, 17 – 18.) Vähäisissä, arvoltaan 2000 euron hankinnoista ei tarvitse järjestää tarjouskilpailutusta. Kansallisen kynnyksarvon ylittävät kilpailutettavat hankinnat tulee ilmoittaa sähköisellä HILMA-ilmoituskanavalla, <http://www.hankintailmoitukset.fi/>.

Opinnäytetyössä tarkastellaan julkisia hankintakilpailutuksia tarkemmin puitejärjestelyiden osalta. Hankintamenettelyn muita muotoja ovat: avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, suorahankinta ja kilpailullinen neuvottelumenettely, suunnittelukilpailu, dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen huutokauppa. Kaikkia hankintamenettelyn muotoja esitellään lyhyesti alla olevassa taulukossa yksi.

TAULUKKO 1: Hankintamenettelyt (Valtiovarainministeriö 2011, 55 - 56)

Avoin menettely	Yksivaiheinen, selkeä, käynnistetään hankintailmoituksella, ei neuvottelumahdollisuutta, sopii perushankintoihin
Rajoitettu menettely	Kaksivaiheinen, käynnistetään hankinta-ilmoituksella, ei neuvottelumahdollisuutta, sopii hankintoihin, joissa on tarve rajoittaa osallistujien määrää ja rajaamiseen löytyy selkeitä perusteita, yl. Pitkäkestoinen tavara- tai palveluhankinta
Neuvottelumenettely	Kaksivaiheinen, käynnistetään hankintailmoituksella, neuvottelumahdollisuus, edellyttää aina laissa määriteltyjen neuvottelu-menettelynedellytysten täyttymistä, monimutkainen hankinta
Suorahankinta	Yksivaiheinen, ei hankintailmoitusta, neuvottelu-mahdollisuus yhden tai useamman toimittajan kanssa, edellyttää aina laissa määriteltyjen suorahankinnan edellytysten täyttymistä.
Kilpailullinen neuvottelumenettely	Monivaiheinen, käynnistetään hankintailmoituksella, tarkoitettu erityisen monimutkaisiin hankintoihin, joiden valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus, joissa hankintayksikkö ei pysty objektiivisesti ennakolta määrittelemään hankinnan oikeudellisia tai taloudellisia ehtoja tai teknisiä keinoja ja joissa lisäksi hankintayksikkö haluaa neuvotella hankinnan toteuttamisvaihtoehtoista
Suunnittelukilpailu	Menettely, jonka tarkoituksena on hankkia suunnitelma, jonka tuomaristo valitsee kilpailulla ja jossa voidaan antaa palkintoja
Puitejärjestely	Yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välinen sopimus, jossa sovitaan joko kaikista hankintaan sovellettavista ehdoista tai osa ehdoista jätetään auki.
Dynaaminen hankintajärjestelmä	Täysin sähköinen hankintamenettely tavanomaisille ja markkinoilla yleisesti saatavilla oleville hankinnoille (ei tuotteille)
Sähköinen huutokauppa	Sähköisesti alenevin hinnan tai tarjouksen sisältämiä tekijöitä koskevin uusien arvojen toteutettava huutokauppa-menettely sen jälkeen, kun hankintayksikön valitseman hankinta-menettelyn perusteella tarjoajat on arvioitu ja tarjoukset käsitelty. Ei sovi rakennusurakkaan tai henkisten suoritusten hankintaan.

Puitejärjestelyssä tehdään sopimus yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden, kolmen tai useamman toimittajan välillä. Puitesopimuksessa vahvistetaan hankintayksikön ja toimittajan kesken tehtävien yksittäisten hankintasopimusten ehdot enintään neljän vuoden ajaksi. Aika voi olla pitempi, jos toimittajilta edellytetään erityisiä investointeja. (Valtiovarainministeriö 2011, 65.)

Toimittajat valitaan avoimella menettelyllä, rajoitetulla menettelyllä, tai neuvottelumenettelyllä sekä poikkeuksellisesti suorahankinnalla. Toimittajien valinnassa on käytettävä vähimmäisvaatimuksia ja tarjoajien valintakriteerejä. Toimittajia valitaan vähintään kolme, jollei soveliaita ole vähemmän. Hankintasopimusten ehtoihin ei saa tehdä huomattavia muutoksia sen voimassaoloaikana. (Valtiovarainministeriö 2011, 65.)

Puitejärjestelyn hankinnat on tehtävä joko puitejärjestelyn ehtojen mukaisesti ilman kilpailuttamista tai puitejärjestelyyn valittujen toimittajien kesken kevennetyllä kilpailutuksella eli minikilpailutuksella. Ehtoja voidaan tarvittaessa täsmentää tai selkiyttää ja pyytää kirjalliset tarjoukset puitejärjestelyn piiriin kuuluvien toimijoiden tuotteista ja palveluista. Valitun toimijan kanssa tehdään hankintapäätös, joka perustellaan ja annetaan tiedoksi muutoksenhakuohjeineen tarjouksensa jättäneille. (Valtiovarainministeriö 2011, 67 - 68.) Valtionhallinnon hankintayksiköt vähentävät hallinnollista työtä käyttämällä Hanselin puitejärjestelyjä. Hansel hallitsee 70 puitejärjestelyä ja heillä on 350 sopimustoimittajaa (Hansel 2013).

Toimittajien soveltuvuus sisältää paljon vaatimuksia sekä laadunhallinnalle että ympäristönhallinnalle, esimerkiksi toimittajan ammatillinen pätevyys ja ympäristöhoitotoimenpiteiden selvitykset (Valtiovarainministeriö 2011, 82 - 83). Tarjoaja voi osoittaa täyttävänsä teknisiä kelpoisuuksiaan ympäristöhoitotoimenpiteillä. Vaatimukset voi esittää ympäristönhallintajärjestelmän rekisteröinnillä, sertifikaatilla tai omalla kuvauksella, että toimenpiteet takaavat samantasoisien ympäristösuojelun. Kuvauksen näyttövelvollisuus on aina tarjoajalla. (Pekkala & Pohjonen 201, 370 – 371.) Taulukossa kaksi selvitetään toimittajien soveltuvuutta tarkemmin.

TAULUKKO 2: Toimittajien soveltuvuus (Valtiovarainministeriö 2011, 83)

Soveltuvuuden osa-alue	Soveltuvuutta koskeva seikka, selvitykset
Rekisteröitymien, rahoituksellinen ja taloudellinen tilanne	Rekisteröityminen <ul style="list-style-type: none"> • Tilinpäätösasiakirjat • Kokonaisliikevaihdon suuruus • Selvitys ammatinharjoittajan vastuuvakuutuksesta • Muita tietoja, kuten luottotiedot
Tekninen suorituskyky ja laatu	Tiedot tärkeimmistä toimituksista eli referenssit (kokemus palvelun tai tavarantoittamisesta tai urakasta) arvoineen, sisältöineen, ajankohtineen ja vastaanottajatietoineen <ul style="list-style-type: none"> • Laadunvalvonnan tekniset asiantuntijat ja urakoitsijan käytettävissä olevat asiantuntijat ja toimielimet • Laadunvarmistukseen käytettävät tekniset välineet sekä tutkimus ja kokeilujärjestelmät • Palveluntarjoajan tai urakoitsijan keskimääräinen työvoima ja johtohenkilöiden lukumäärä viimeisen kolmen vuoden aikana • Työvälineet, kalusto, tekniset laitteet • Alihankkijoiden käyttäminen • Tavaränäytteet, kuvaukset, valokuvat • Palveluhankinnassa ja rakennusurakassa selvitys ympäristönhoitotoimenpiteistä tai todistus ympäristönhoitoa koskevien standardien vaatimusten täyttymisestä eli ympäristön-hallintajärjestelmästä • Selvitys laadunvarmistustoimenpiteistä tai todistus laadunvarmistusstandardien vaatimusten täyttymisestä eli laadunvarmistusjärjestelmästä
Ammatillinen pätevyys	Todistukset yrityksen johtohenkilöiden ja palvelutuotannosta tai urakasta vastaavien henkilöiden koulutuksesta ja ammatillisesta pätevyydestä <ul style="list-style-type: none"> • Selvitykset ammatitaidosta, tehokkuudesta, kokemuksesta ja luotettavuudesta sijoittamis- tai asennuspalveluja edellyttävässä hankinnassa

Tarjoajalle asetettujen vaatimusten ei tarvitse täytyä osallistumishakemuksen jättö- tai tarjouksentekohetkellä. Tämä mahdollistaa myös toimintaa käynnistävien yrityksen osallistumisen. Vaatimusten tulee täytyä sopimuskauden alkaessa. (Valtiovarainministeriö 2011, 84.)

Hankintayksikkö voi vähimmäisvaatimuksina käytettävistä referensseistä pyytää tarjoajaa selvittämään vastaavien hankkeiden kohteen, kokoluokan ja tilaajan. Selvitystä voidaan pyytää lisäksi koulutuksesta ja resursseista esimerkiksi kaluston, työvälineiden sekä laatu- ja ympäristöjärjestelmän osalta. Tietoa voidaan pyytää myös tarjoajan yrityksen oikeudellisesta muodosta tai toimimisesta ryhmittymänä sekä tarjoajan alihankintasuhteista. Hankintayksikön tulee huomioida vaatimuksissa ja selvityksissä tasapuolinen kohtelu, suhteellisuusperiaate ja markkinoiden toimivuus. Vaatimusten tulee liittyä tarjoajan edellytyksiin toteuttaa hankinta, sekä olla suhteessa hankinnan luonteeseen, käyttötarkoitukseen ja laajuuteen. Vaatimukset eivät saa vaikeuttaa pienten yritysten osallistumista tarjouskilpailutukseen. (Valtiovarainministeriö 2011, 86 - 87.)

Tarjouspyyntöä lukiessa on hyvä kiinnittää huomiota ehdottomiin vaatimuksiin ja toivottaviin ominaisuuksiin. Tyypillinen sanamuoto on ”on tehtävä” tai ”tulee olla”, toivottava ominaisuus ilmaistaan esimerkiksi muodolla ”pyydetään”, ”tulee olla” tai kirjoittamalla että ominaisuus on toivottavaa tai lisäominaisuus. Toivotavista ominaisuuksista annetaan lisäpisteitä tarjousten vertailussa. (Valtiovarainministeriö 2011, 90.)

Tarjouspyynnössä voi olla myös tietoturvaan ja immateriaalioikeuksiin liittyviä vaatimuksia muun muassa tutkimus- ja konsultointihankintojen osalta. Tietoturva on huomioitava erityisesti hankinnoissa, joihin liittyy sähköistä tiedon siirtoa hankintayksikön ja toimittajan välillä tai tietojen tallentamista toimittajan tietovälineisiin. Valtionhallinnon tietoturvatyökaluja ohjaa Valtiovarainministeriön asettama Valtionhallinnon tieturvallisuuden johtoryhmä VAHTI. (Valtiovarainministeriö 2011, 48 - 49, 91.) Konsultin yleisten sopimusehtojen mukaan, immateriaalioikeudet ovat konsultin toimittaman aineiston osalta toimeksiantajalla ja konsultilla ottaen huomioon mitä tietojen luottamuksellisuudesta on huomioitu (PKT säätiö 2000).

Kariranta ym. (103 – 104) mukaan, hinnoittelu tulee antaa tarjouspyynnön ohjeiden mukaisesti. Muuten tarjous saatetaan hylätä. Tärkeintä on tarkistaa missä yksikössä hinta tulee ilmoittaa ja pyydetäänkö hinnat ilmoittamaan ilman arvonlisäveroa sekä edellyttääkö hankintayksikkö hintojen olevan voimassa koko sopimuskauden. Konsulttipalkkioissa käytetään yleisesti päivä- ja tuntipalkkioita. Muita hinnoitteluita ovat kokonaispalkkio ja tavoitepalkkio. Valtiovarainministeriön näkemys suosii kokonaispalkkiota, koska se kannustaa palvelun tehokkuuden kehittämiseen. Aikapalkkiossa on kunkin työtä suorittavan henkilön tekemien työtuntien, hänen osaamisensa ja kokemuksen mukaan määräytyvä tuntiveloitus. Tavoitepalkkiossa aikapalkkio on henkilöryhmittäin. Veloituksen kokonaismäärälle asetetaan tavoite, jonka tarjoaja pyrkii alittamaan. Mikäli kokonaislaskutus alittuu, tarjoaja saa laskutuksensa lisäksi sovitun osuuden tavoitepalkkion ja laskutuksen erotuksesta. (Valtiovarainministeriö 2011, 94.)

Hankinnoissa tulee myös mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon vastuullisuusseikat. Näitä ovat ympäristö-, talous- ja sosiaaliset näkökohdat. Näiden vaatimusten ja vertailuperusteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteet ja että vaatimukset ja vertailuperusteet liittyvät hankinnan kohteeseen. Ohjeita ympäristönäkökulmien huomioimisesta julkisissa hankinnoista saa mm. EU:n komission Ympäristöä säästävien hankintojen käsikirjasta, komissioon ympäristöystävällisiä hankintoja koskevista tuotekohtaisista ohjeista, Julkisten hankintojen ympäristöoppaasta, sekä FCG-Efeko Oy:n, Motivan ja Hansel Oy:n verkkosivuilta. (Valtiovarainministeriö 2011, 94 - 96.) Taulukossa kolme on listattu Valtioneuvoston periaatepäätöksen ja valtionhankintastrategian tavoitteet.

TAULUKKO 3: Ympäristönäkökulmat (Valtiovarainministeriö 2011, 94)

<p>Valtioneuvoston periaatepäätöksen ja valtionhankintastrategian tavoitteet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valtion keskushallinnossa vuonna 2010 otetaan ympäristönäkökulma huomioon 70 %:ssa hankinnoissa hankintojen euromäärän mukaan laskien ja vuonna 2015 ympäristönäkökulma otetaan huomioon kaikissa hankinnoissa. • Valtion keskushallinnossa siirrytään uusiutuvilla energialähteillä tuotettuun sähköön • Kuljetuksia ja autolla liikkumistarvetta vähennetään työsuhdematkalipulla sekä hyödyntämällä etä- ja videoneuvottelutekniikkaa • Energiaa käyttävien laitteiden hankinnassa ja vuokrauksessa käytetään teknisinä eritelminä ja kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteina energia- ja ympäristömerkien vaatimustasoa vastaavia kriteerejä. • Palveluiden hankinnassa vähennetään elinkaaren aikaisia ympäristövaikutuksia mm. ottamalla huomioon pohjoismaisen tai EU ympäristömerkin palveluille kehittämät kriteerit. • Hankintakokonaisuudet ja – menettelyt tukevat elinkaari-, käyttöikä- ja ekotehokkuuden periaatteiden käytäntöön vientiä hankintoja toteutettaessa.
--	--

Lahden kaupungin hankintapäällikkö (Lahden kaupunki, 2013) toi esiin esityksessään Lahden kaupunkiseudun linjauksia ja käytäntöjä sekä kertoi, että julkisten hankintojen valintaperusteeksi voidaan halvimman hinnan sijasta asettaa tarjousten kokonaistaloudellinen edullisuus, jolloin tarjousten laadulliset ominaisuudet korostuvat. Lisäksi hän korosti, että hankinnan tarkoituksenmukaisuus ja kokonaistaloudellinen edullisuus edellyttävät suunnitelmallisuutta, taloudellisuutta ja kestävän kehityksen periaatteiden huomioon ottamista. Hankinnassa tulee ottaa huomioon tuotteen koko elinkaari niin, että siitä on ympäristölle mahdollisimman vähän haittaa. Hän kertoi, että jatkossa hankinnoissa tullaan korostamaan kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta sekä innovatiivisia toimintamalleja.

Hän kertoi myös hankintaohjeista, jonka mukaan tarjouspyynnössä on esitettävä laatua koskevat oleelliset vaatimukset ja huolehdittava siitä, ettei laatuvaatimuksia aseteta korkeammiksi, kuin mitä kulloinkin on tarpeellista. Taulukossa viisi on hankintalain esimerkkejä vertailuperusteista.

TAULUKKO 5: Vertailuperusteita (Valtiovarainministeriö 2011, 98)

Vertailuperusteita, hankintalain esimerkkejä	<ul style="list-style-type: none"> • Hinta • Laatu (aina yksilöitynä mitä laadulla tarkoitetaan) • Tekniset ansiot (määriteltävä arvostettavat seikat) • Esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet (määriteltävä arvostettavat seikat) • Ympäristöystävällisyys (määriteltävä onko kyse energiatehokkuudesta, kierrätettävyydestä tms. seikasta ja määriteltävä arvostettavat seikat) • Käyttökustannukset (määriteltävä laskentaperusteet) • Kustannustehokkuus (määriteltävä arvostettavat seikat) • Myynnin jälkeinen palvelu ja tekninen tuki (määriteltävä arvostettavat seikat) • Huoltopalvelut (määriteltävä arvostettavat seikat) • Toimituspäivä tai toimitus-/toteutusaika (määriteltävä arvostettavat seikat) • Elinkaarikustannukset (määriteltävä laskentaperusteet)
--	--

Kansallisissa hankintalain mukaisissa palveluhankinnoissa voidaan käyttää vertailuperusteena tarjoajan soveltavuuden vähimmäisvaatimukset ylittävää laadunhallintaa. Palvelun laadun vertailuperusteena käytetään yleisesti henkilöiden asiantuntemusta, ammattitaitoa ja pätevyyttä. Tarjoajien on hyvä seurata, että hankintayksikkö tekee selkeän eron tarjoajan soveltavuuden arviointivaiheen ja vähimmäisvaatimusten sekä tarjousten vertailun ja siinä käytettävien vertailuperusteiden välille. Tarjousten vertailuperusteina ei voi käyttää soveltavuuden arviointiin ilmoitettuja perusteita, ellei kyse ole vähimmäisvaatimukset ylittävistä seikoista ja ellei tarjouksen vertailun perusteluissa selvästi eroteta näitä kahta vaihetta. Kansallisissa hankinnoissa vertailuperusteet ilmoitetaan tärkeysjärjestyksessä ja painoarvoja on mahdollista käyttää. Oikeuskäytäntöjen perusteella pisteytyksien laskentakaava ja vertailuperusteet on hyvä ilmoittaa. EU-hankinnoissa vertailuperusteiden ja niiden alakriteerien painoarvojen tai niiden vaihteluvälin ilmoittaminen on pakollista. (Valtiovarainministeriö 2011, 98 - 99.)

Hinnan painoarvon tulisi olla vähintään 30 – 45 prosenttia ja muiden yksittäisten vertailuperusteiden tulisi olla vähintään 20 prosenttia. Mitä merkittävämpi palvelu on strategisesti sitä suurempi voi olla laatutekijöiden painatus. Painoarvojen suuruus osoittaa tarjoajille kuinka paljon hankintayksikkö arvostaa kyseistä seikkaa. (Valtiovarainministeriö 2011, 99.)

Suomen ympäristökeskuksen tutkija, Katriina Alhola (2012) on arvioinut väitöskirjassaan ympäristökriteerien käyttöä valtion ja kuntien hankinnoissa ja ympäristönäkökohtien painoarvoa osana hankintojen kokonaistaloudellisuutta. Tarjouspyynnöissä esitetyt hankintakriteerit koskivat yleisimmin tarjoajien ympäristöpolitiikkaa ja ympäristöjohtamisjärjestelmää sekä hankittavien tuotteiden ja palvelujen energiankulutusta, materiaalisältöä, kemikaaleja, takuuta ja kierrätystä. Väitöskirjan mukaan vuonna 2005 jo peräti 90 % hankinnoista toteutettiin kokonaistaloudellisuuden perusteella. Tärkein hankintapäätökseen vaikuttava tekijä oli kuitenkin edelleen hinta, yli 50 % painotuksella. Seuraavaksi tärkeimmät tekijät olivat laatu ja toimitusehdot. Ympäristönäkökohtien painoarvo jäi keskimäärin muutama prosenttiin. Euroopan unionin hankintalainsäädännön meneillään oleva tarkistaminen ja komission antama ehdotus uudeksi hankintadirektiiviksi mahdollistaisi elinkaari pohjaisten ympäristönäkökohtien sisällyttämisen hankintoihin nykyistä tehokkaammin. Samalla se kannustaisi tarjoajia panostamaan ympäristömyönteiseen tuotesuunnitteluun ja innovatiivisuuden esiintuomiseen. Tutkimusaineisto käsitti noin 400 tarjouspyyntöasiakirjaa, jotka koskivat EU:n kynnyksarvon ylittäviä julkisia hankintoja Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa.

Mikäli hankintayksikkö etsii uusia ja innovatiivisia ratkaisuja tai ympäristöä säästäviä tuotteita, niiden kilpailutukseen sopii vaihtoehtoiset tarjoukset – menettely. Vaihtoehtoiset tarjoukset ovat mahdollisia, mikäli vaihtoehtojen esittäminen on sallittu tarjouspyynnössä ja valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus. Ensisijaisen vaihtoehdon tulee täyttää tarjouspyynnön tai hankekuvauksen yleiset vähimmäisvaatimukset. Vaihtoehtona voidaan käyttää myös kilpailullista neuvottelumenettelyä. Siinä kartoitetaan ensin vaihtoehdot, sitten niistä neuvotellaan ja lopuksi tehdään valinta kilpailutettavasta ratkaisuvaihtoehdosta. (Valtiovarainministeriö 2011, 99.)

Tarjouskilpailutuksessa menestyminen edellyttää, että tarjoaja tai tarjoajan johtohenkilö, tai sen edustus-, päätös- tai valvontavaltaa käyttävä henkilö ei ole syyllistynyt hankintalaissa ilmaistuihin poissulkemisperusteisiin. Tarjoajalla ei saa esimerkiksi olla rikosrekisteriä. Harkinnanvaraisia poissulkemisperusteita ovat heikko taloudellinen asema, konkurssi, verojen ja sosiaaliturvamaksujen laiminlyönti. (Valtiovarainministeriö 2011, 102 – 103; Pekkala & Pohjonen 2010, 329, 341.)

Tarjoajan on hyvä tarkistaa hankintapäätös ja tarvittaessa tehdä aloitus hankinta-oikaisun käsittelyyn 14 päivän kuluessa siitä kun asianosainen on saanut tiedon hankintayksikön päätöksestä tai ratkaisusta. Hankintayksikkö voi ottaa asian käsiteltäväksi 60 päivän kuluessa ratkaisusta. Hankintalaki mahdollistaa hankintamennettelyssä tapahtuneen virheen korjaamisen mahdollisimman nopeasti, mikäli hankintayksikön päätös tai ratkaisu perustuu lain soveltamisessa tapahtuneeseen virheeseen esimerkiksi pisteytysvirheeseen tai vertailuperusteen virheelliseen soveltamiseen. Valitut toimijat ilmoitetaan tarjouksen lähettäjille sekä Hilmassa Jälki-ilmoituksena (Valtiovarainministeriö 2011, 125, 138.)

Myllyniemi (2010) ehdottaa, että hankinnan suunnitteluvaiheessa, kun hankintailmoitusta ei ole vielä julkaistu, on hyvä pitää vapaa keskusteluyhteys hankealueen asiantuntijoiden kanssa. Hankintayksikölle voi käydä esittämässä yrityksen tuotteet ja palvelut tai kutsua hankkijoita käymään esimerkiksi messuille. Se voi auttaa pääsemään mukaan rajattuihin menettelyihin tai lisätä luotettavuutta. Yrityksen toimitusjohtaja voi toimia lobbaajana rakentamalla hyvät suhteet hankintayksiköihin. Lobbaus on suhdeverkostojen ja imagon rakentamista sekä jatkuvaa luotausta, tiedonvaihtoa ja vaikuttamista (Jaatinen 2003, 12).

Yritys voi tutustua aikaisempiin hankkijan hyväksytyihin tarjouksiin ja hyödyntää tietoa tulevissa kilpailutuksissa. Yritysten on myös hyvä harkita osallistumista kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn. Neuvotteluiden tavoitteena on hyödyntää toimittajien asiantuntemusta ja löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja ja keinoja hankinnan toteuttamiseksi. (Myllyniemi, 2010.)

Asiantuntijaorganisaatiot voivat tehdä myös yhteistarjouksen eli tarjota tilapäisenä yhteenliittymänä eli konsortiona. Yhteistarjouksessa tulee sopia sopimustekniset asiat, laskutus ja sen jakautuminen sekä käytännön työnjohto. Toinen vaihtoehto on verkostoitua eri yritysten kanssa niin, että yksi ottaa hankinnan päävastuun ja muut toimivat alihankkijoina. Julkishallinnon tarjouspyynnössä toivotaan yleensä vain yhtä sopimuskumppania eli hankkijat suosivat mieluummin alihankintaa. (Myllyniemi, K. 2010.)

Julkisiin hankintoihin osallistuvan yrityksen kannattaa omalta osaltaan pitää huolta, että tehdyistä virheistä opitaan. Mikäli oma tarjous ei tule valituksi, voittanut tarjous on hyvä analysoida ja selvittää: Kenelle hankinta päättyi ja tutustua kilpaillevan yrityksen tuotteen ja palvelun yksityiskohtiin. Kilpailutuksiin osallistuminen on tehokas tapa seurata kilpailijoita ja markkinatilanteen kehittymistä. (Myllyniemi, K. 2010.)

2.2 Laatuajattelu ja laadunhallinta pienen asiantuntijaorganisaation menestystekijänä

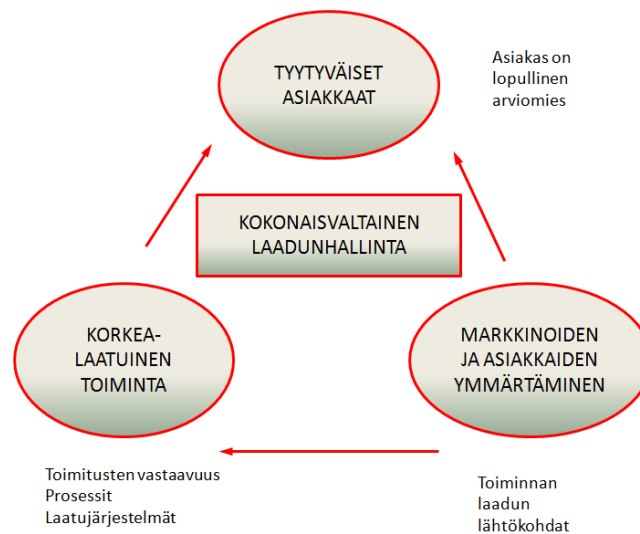
Ruuskan (2008, 234) mukaan laatu on suhteellinen käsite. Laatu ei voida suoraan mitata, varmistaa eikä kehittää, koska laatu ei ole yksittäisenä tekijänä olemassa. Helin (2011, 200) näkee, että laatu on asiakastyytyväisyyttä myyntityön näkökulmasta. Kun asiakas kokee saavansa laadukkaita tuotteita, laadukkaan palvelun seurauksena, myyntitoimintakin on laadukasta. Laamanen & Tinnilän (2009, 25) mukaan, asiakkaan mielestä laatu on sitä, että toimittaja toimittaa sovitut tuotteet tai palvelut sovitun aikataulun mukaisesti ja ne sopivat käyttötarkoitukseen. ISO 9000 (EN:90002005,22) standardin laadun määritelmä on:

Se missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.

Lecklin (2006, 18, 23) korostaa, että laatuajattelun lähtökohtana ovat erityisesti asiakkaat ja sidosryhmät. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos tuotteet vastaavat asiakkaan vaatimuksia ja odotuksia mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla.

Laadukas toiminta lisää asiakastyytyvääsiä ja se taas lisää asiakasuskollisuutta, suosittelua, ostojen määrää ja hinnoittelun vapautta sekä tuotteiden myyntiä paremmalla katteella. Korkean laadun edellytyksenä on ulkopuolisen arvioijan, asiakkaan näkemys. (Lecklin 2006, 18, 23.) Pesonen (2007, 36) painottaa myös, ettei asiakas välttämättä tiedä, mitä hän tuotteelta tai palvelulta voi odottaa. Laatu voi olla myös piilossa olevia toiveita, odotuksia tai vaatimuksia.

Pesosen (2007, 38) mukaan laadun määritelmään sisältyy se, ettei virheitä tehdä, vaan asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla ja joka kerralla. Suoritusasoa on parannettava niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. Laatu voi olla myös ylilaa-tua, sellaista mitä asiakas ei ole pyytänyt ja mistä hän ei välttämättä tule ilahtu-maan eikä ole valmis siitä myöskään maksamaan. Kuviossa kaksi kuvataan yri-tyksen kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan liittyviä tekijöitä.



KUVIO 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006,19)

Yrityksen laatutyön kehittämisen pohjana täytyy olla vankka ja monipuolinen ymmärrys markkinoista ja asiakkaiden odotuksista. Yrityksen täytyy suunnitella prosessit, laatujärjestelmä ja toimitukset niin, että ne vastaavat asiakkaiden odotuksia. Lopullisen arvion yrityksen laadusta tekee aina asiakas.

Asiakkaiden odotusarvoon yrityksen palveluiden laadusta, vaikuttaa tarpeiden ohella myös yrityksen oma markkinointiviestintä ja asiakkaan saama muu informaatio. Suoritetussa palvelussa on mukana tekninen laatu eli tuotelaatu ja toiminnallinen laatu eli sisältö ja toteutus. Asiakas vertaa näitä odotuksiinsa ja näiden yhteisvaikutuksesta syntyy asiakkaan koettu laatu. (Lecklin 2006, 94.)

Timo Silén esitti (1998, 48 - 49) organisaation laaduntuottokykyyn liittyvät kuusi näkökulmaa, joita ovat valmistuskeskeinen, tuotekeskeinen, arvokeskeinen, kilpailukeskeinen, asiakaskeskeinen ja yhteiskuntakeskeinen laaduntuottokyky. Nämä näkemykset ovat kelpoisia toiminnan kehittämisen pohjaksi, sillä Lecklin (2006, 20) on jatkokehittänyt Silénin näkemyksiä. Hän tuo esille, että laatua voidaan määrittellä kuudesta erilaisesta tarkastelunäkökulmasta. Ensimmäisenä on *valmistuslaatu*, joka keskittyy valmistusprosessiin, *Tuotelaatu*-ajattelu korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrityksessä. *Arvolaatuun* päästään tuotteella, joka antaa parhaan kustannus-hyötysuhteen eli parhaan arvon sijoitetulle pääomalle. *Kilpailijalaatu* on riittävää, kun laatu on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. *Asiakaslaatu* näkökulman mukaan laatu on hyvää, kun asiakkaan tarpeet ja luodut odotukset tyydyttävät. Kuudes laadunäkökulma on *ympäristölaatu* eli laatua mitataan myös ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Tuotteen suunnittelussa huomioidaan sen elinkaari ja resurssin käyttö suunnittelusta hävittämiseen asti. Näistä näkökulmista avainasemassa on asiakaslaatu, koska se ei korosta vain yhtä laadun ulottuvuutta, vaan pakottaa sovittamaan kaikkia yhteen.

Laatuyrityksen tunnusmerkkejä ovat korkea moraali ja eettisten sääntöjen noudattaminen. Eettisiä sääntöjä ovat muun muassa verojen maksu, tasa-arvon noudattaminen, lahjonnan ja vastavuoroisuuden kieltäminen eli ostan sinulta – osta minulta toimintatapa sekä sisäpiiritietojen väärinkäyttö ja säännöt henkilökohtaisten ongelmien, esimerkiksi huumeet ja alkoholi osalta. Laatuyritys toimii myös lakien, säädösten ja viranomaisten lupaehtojen mukaisesti. (Lecklin 2006, 276 - 277.)

Laatuajatteluun kuuluu tulevaisuudessa itseohjautumisen periaate ja näkemys siitä, että organisaatioissa on itseohjautuvat prosessitiimit, jotka vastaavat normaali-tilanteissa laadustaan hakien ulkopuolisen laatuasiantuntijan apua vain laadun erityistilanteiden selvittämiseen. Henkilöt tietävät organisaation tavoitteet, arvot ja visiot. Heitä pidetään ajan tasalla oman työnsä osalta sekä motivointia ja palkitsemista tehdään eri keinoin. Laatu laajenee käsittämään liiketoiminnan suorituskyvyn erinomaisuuden. Laatuyrityksen joustavuus ja nopealiikkeisyys toteutuu, vähäisillä organisaatiotasolla, valmentavan johdon tuella, tiimityöskentelytaidoilla, virtaviivaistetuilla prosesseilla, tietotekniikkaosaamisella sekä asiakaskeskeisyydellä ja -sitoutuneisuudella. (Lecklin 2006, 21 – 22; Pesonen 2007, 73.)

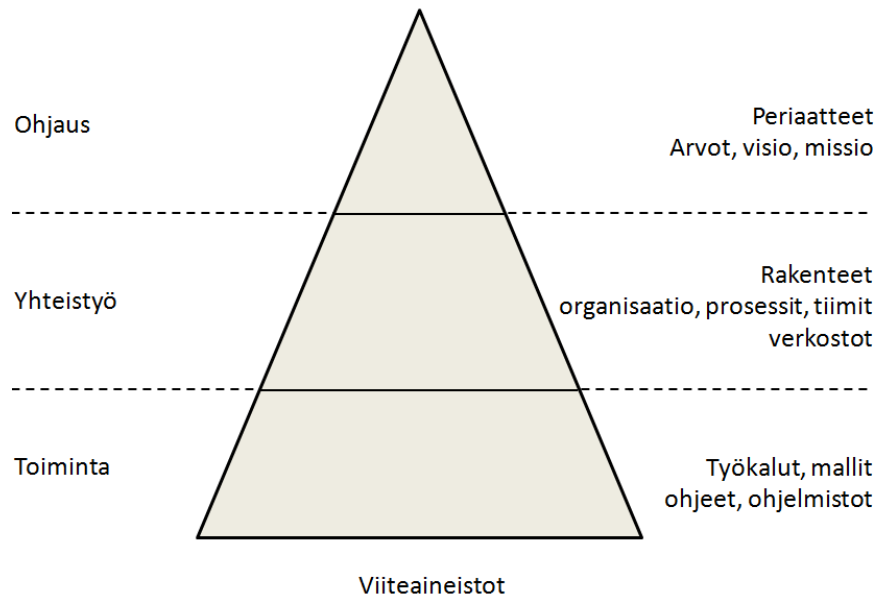
Pesonen (2007, 38 – 39) muistuttaa, että yrityksen on itse päätettävä hyvän laadun kannalta tärkeät asiat, sekä niiden määrittelyn tarkkuus ja omat toimintatapansa. Parhaimmillaan laadun kehittäminen on positiivista toiminnan kehittämistä, ja sen tavoitteena on kaikkien osapuolten tyytyväisyys. Lecklin (2006) korostaa, että asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen ehdoton painopistealue, koska asiakas on laadun lopullinen arvioija ja tyytyväiset asiakkaat menestyvän yrityksen kulmakivi. Pesosen (2007, 15 – 17) jatkaa että laadun kehittämistyön tärkein syy on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen ja sen jälkeen yrityksen sisäiset asiat, muun muassa liiallisen sähläämisen vähentäminen. Tärkeää on myös asiantuntijaorganisaation henkilökunnan tyytyväisyyden lisääntyminen. Laadun kehittämisen ajankohtaisuuteen voi vaikuttaa organisaation kasvu, esimerkiksi yhden henkilön asiantuntijaorganisaatiosta muutaman henkilön organisaatioon, mikä johtaa tarpeeseen laatia kirjalliset toimintaohjeet ja myöhemmin myös vakiintuneen järjestelmän rakentamisen.

Laadun kehittämisen yhteydessä yritysten on hyvä määrittää laatupolitiikka, joka on yrityksen perusarvoista johdettu lyhyt ja ytimekäs, yhdelle sivulle mahtuva viesti käytännön toiminnaksi. On varmistettava, että se sopii asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Lecklin 2006, 40.)

Laatupolitiikka sisältää organisaation sitoutumisen vaatimusten täyttämiseen ja jatkuvaan parantamiseen sekä antaa puitteet katselmuksille. Siitä on tehtävä kaikille ymmärrettävä ja sen tulisi olla jokaisen työntekijän huoneentauluna. Laatupolitiikka ottaa kantaa yrityksen toiminta-alueeseen, laadun merkitykseen sekä sen ilmenemismuotoihin suhteessa asiakkaisiin, toimintaan henkilöstössä ja asiakkaisissa. (Lecklin 2006, 40.) Pesosen (2007, 92) lisää, että laatupolitiikassa tuodaan esille sitoutuminen asiakasvaatimusten täyttämiseen sekä päämäärät, joista voidaan johtaa tavoitteet yritykselle itselleen ja asiakkaiden suhteen. Sen on oltava linjassa organisaation yleisen politiikan kanssa ja soveltua toiminta-ajatukseen sekä päivitettyinä vastaten kulloistakin tilannetta.

Kaikissa organisaatioissa myös asiantuntijaorganisaatioissa on vähintään suullisesti sovittu laadunhallintajärjestelmä. Asioita seurataan ja tarvittaessa asioihin puututaan, mutta parantamisesta ei jää mitään jälkeä ja virhe voi toistua. Yritys voi myös itse aloittaa toimintajärjestelmän kehittämisen. Kun organisaatio kerää palautetietoa, analysoi kerättyä tietoa, yritykselle alkaa syntyä toimintaa varten järjestelmä. (Pesonen 2007, 51 – 53.)

Toimintajärjestelmää laadittaessa on hyvä huomioida, ettei siitä tehdä erillistä, liian raskasta ja yksityiskohtaista, vaan se tulee dokumentoida yrityksen tarpeiden mukaisesti. Sen rakentamiseen ei ole standardiohjetta, mutta sen käytettävyyttä ja päivitettävyyttä edesauttaa verkkoversio, jolloin dokumentaatio voidaan myös tarvittaessa tulostaa. Se toimii myös yrityksen sisäisenä ohjeena ja uuden työntekijän tervetuloa taloon oppaana. (Lecklin 2006, 30, 32.) Kuviossa kolme on esitetty malli toimintajärjestelmän dokumentoinnista.



KUVIO 3. Toimintajärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31)

Toimintajärjestelmästä käytetään useampitasoista mallia, jossa ylin taso sisältää yrityksen ohjaukseen liittyvät asiat; yritysesittelyn, arvot, vision, mission, strategian ja laatu politiikan. Seuraava taso kuvaa yhteistyötä ja rakennetta. Siinä yrityksen tärkeimmät prosessit eli avainprosessit on kuvattu prosessikaavioiden avulla. Järjestelmä antaa vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Seuraavalla tasolla kuvataan yksityiskohtaiset työtapakuvaukset ja annetaan suoritusohjeet siitä, miten työ pitää tehdä. Alimpana tasona ovat viiteaineistot, työkaluihin ja prosesseihin liittyvät ulkopuoliset aineistot. Pienissä yrityksissä riittää kaksi tasoa ja neljä tasoa on riittävä suurillekin yrityksille. (Lecklin 2006, 30.)

Toimintajärjestelmä sisältää laatukäsikirjan. Laatukäsikirjaan otetaan mukaan vain ohjauksen kannalta tärkeät asiat, muuttuviin ohjeisiin ja rutiineihin on vain viittaukset. Sen jaottelu on selkeä, asiat on kuvattu lyhyesti ja ytimekkäästi kaavioiden avulla. Sivusta on nähtävä voimassa oleva versio sekä kuka ja milloin sen on hyväksynyt käyttöönotettavaksi. Laatukäsikirja sisältää toimintajärjestelmän soveltamisalan, käytännön menettelyohjeet ja prosessikartan. (Lecklin 2006, 31 – 32.)

Laatukäsikirja sisältää myös organisaation esittelyn ja laatupolitiikan sekä dokumentoinnin rakenteen ja terminologian. Laatukäsikirja on yleensä organisaation sisäinen dokumentti, jota ei näytetä ulkopuolisille. Se toimii hakuteoksena, laajennettuna sisällysluettelona ja koko yrityksen toiminnan punaisena lankana. (Pesonen 2007, 87.)

2.3 Prosessien mallintamisen ja verkostoitumisen hyödyt toiminnan kehittämisessä

Laatu- ja ympäristöhallinnan kehittämiseen kuuluu yrityksen prosessien läpikäynti. Asiakkaan tarpeita voi tarkastella arvonluontiin liittyvänä toimintana eli prosessien kuvauksella, mallintamisella. Kun asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin, ja niiden merkitys kehittämispäätöksissä vahvistuu, seurauksena on parempia tuotteita tai palveluita sekä tehokkaampi toimitus. Mallintamisen avulla pyritään ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta.

Prosessiajattelun perususkomus on, että arvoa asiakkaille luodaan tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosesseiksi. Niiden johtamisessa on kysymys siitä, miten organisaatio luo arvo asiakkaille. Arvoa tuotetaan erilaisten liiketoimintamallien ja -prosessien avulla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10 – 11.)

Asiakkaat kohtaavat organisaation ydinprosesseissa. Kohtaamisen kautta asiakkaalle syntyy asiakassuhde. Myös organisaation mainetta luodaan prosessien kehittämisen kautta. Silénin (2000, 123) mielestä brändi on lupaus asiakkaalle odotetusta olevasta laadusta. Laamanen & Tinnilä (2009, 19) mukaan, markkinointia ja myyntiä voidaan ajatella ja toteuttaa prosesseina ja niiden lupaukset lunastetaan toimitusprojekteissa. Myynnin ja markkinoinnin seurantaan tarvitaan koko asiakkuuden elinkaaren sisältävää asiakkuudenhallintaa, CRM, Customer Relationship Management. Tehokas CRM edellyttää myynnin, markkinoinnin, toimituksen ja palvelun integrointia, luomalla asiakkuustyypikohtaisia hoitomalleja ja – prosesseja sekä asiakkaille nimettyjä asiakasvastuuhenkilöitä (Laamanen & Tinnilä 2009, 19).

Asiakkaan kokema arvoa kuvaa hyvin Adrian Paynen (2006) esittämä teoria arvontuotantoprosessista ja CRM-järjestelmän kokonaisuudesta, asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen hallintaan. Peelen (2003, 285) korostaa asiakkuuden elinkaaren merkitystä muuan muassa arvioimalla asiakkaan koko elinikäistä arvoa.

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on prosessi, jossa suunnitellaan muun muassa markkinointi-, myynti- ja tuotantoprosessit. Tuotekehityksen tavoitteena on tuoda markkinoille nopeasti, pienin kustannuksin ja asiakasryhmien tarpeet huomioiden uusia tuotteita ja palveluita tai parantaa nykyisiä tuotteita vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Prosesseilla on suora yhteys asiakkaiden arvontuontiin ja siksi prosessien kehittäminen on tärkeää. Se on tärkeää myös yrityksen kilpailukyvyksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21.)

Laamanen & Tinnilä (2009, 21) mukaan, asiantuntijapalveluissa prosessi noudattaa usein hyvin ennalta määrättyä järjestystä. Prosessit ovat yleensä räätälöityjä asiakkaan tarpeiden mukaan, joten kuvaukset tehdään hyvin yleisellä tasolla. Prosessien kuvaaminen ja tunnistaminen auttaa erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa ymmärtämään kokonaisuutta ja mahdollistaa asiantuntijoiden itseohjautuvuuden ja jatkuvan työn kehittymisen (Laamanen 2003, 21). Virtanen ja Wennberg (2007, 114) mukaan visio, missio ja strategia asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille sekä niiden tunnistamiselle ja määrittelylle. Lisäksi prosessijohtaminen edellyttää muutosjohtamista.

Prosesseja kehitetään yleensä kehitysprojektin avulla. Työministeriön julkaiseman projektin oppaan (Silfverberg 2000, 7 – 8) mukaan, hyvä kehitysprojekti sisältää projektin tavoitteet, sen aikataulun ja resurssit sekä selkeän ja toimivan johtamismallin. Kettunen (2009, 16) painottaa projektissa vastuun ottamisen tärkeyttä. Projektipäällikkö on hyvä valita yrityksen sisältä, ulkopuolisen asiantuntijan rooli on parhaimmillaan projektipäällikköä tukeva, kouluttava, neuvova ja ohjaava.

Laamanen & Tinnilän (2009, 24 - 25) mielestä projektin avulla hallitaan monimutkaisia prosesseja, kohdennetaan osaamista ja asiantuntemusta sekä muita resursseja kertaluonteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Projekteja hallitaan projektisuunnitelmillä ja aikatauluilla. Projekti päättyy sen raportointiin, lopputulosten hyväksyntään ja analysointiin esimerkiksi projektin oppimisen osalta (Ruuska 2008, 267 – 269).

Prosessin kehittäminen alkaa nykytilakartoituksella, ydinprosessien pohtimisella ja tunnistamisella tai olemassa olevien prosessien analysoinnilla sekä päättyy arviointiin, seurantaan, prosessien kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Nykytilanteen kartoitusvaihe aloitetaan valmiin asiakastiedon, asiakaspalautteet, raportit, selvitykset, tutkimukset, kirjeenvaihto, tilastot, reklamaatiot keruulla ja oman henkilöstön arviolla sekä niiden läpikäynnillä. (Virtanen ja Wennberg 2007, 116 – 119; Pesonen 2007, 177 – 178.)

Ydinprosessit palvelevat aina asiakasta. Ydinprosessien kaikilla toimenpiteillä on välitön yhteys asiakkaaseen ja niiden tavoitteina ovat asiakastyytyväisyys ja hyvä liiketoiminnan tulos. Ydinprosessit tarvitsevat myös tukiprosesseja. Ne ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja ja luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. (Laamanen 2005, 156 – 159; Pesonen 2007, 131)

Tukiprosesseja ovat muun muassa strateginen suunnittelu, taloushallinto, tietohallinto ja laadun hallinta. Organisaation menestystekijöihin liittyvät prosessit ovat avainprosesseja. Ne voi olla joko ydinprosesseja tai tukiprosesseja, esimerkiksi tilaustoimitusprosessi tai asiakassuhteiden hallinta. Prosessien tunnistamisessa voidaan hyödyntää eri tunnistamistapoja esimerkiksi The Big Picture – periaate, jossa mietitään mistä prosesseista toiminta muodostuu. Muita tunnistamistapoja ovat sidosryhmien tarpeista ja organisaation missiosta, päämääristä tai visiosta tai asiakkaan prosessien analysoinnista lähtevä tunnistamistapa. (Laamanen 2005, 165; Laamanen 2003, 52 – 57, 65; Pesonen 2007, 131; Savonen, 2013.)

Ydin- ja tukiprosessien tunnistamisen jälkeen rajataan prosessi eli sovitaan mitä prosessi sisältää. Rajauksessa kuvataan output, asiakkaat ja tuotteet sekä input, prosessin vaiheet ja syöte sekä toimittajat. (Laamanen 2003, 66.) Sen jälkeen laaditaan prosessikartta. Organisaation prosessikartasta tulisi välittömästi saada käsitys siitä, miten organisaatio toteuttaa toiminta-ajatustaan ja mihin yhteiskunnallisiin päämääriin se pyrkii. Laamanen (2003, 60) lisää myös ansaintalogiikan esiintulon prosessikartasta. Laamasen (2003, 59 – 60, 75) ja Virtanen ja Wennberg (2007, 121 – 124) painottavat prosessien nimeämisen merkitystä. Nimeämisessä täytyy ottaa huomioon mikä on prosessin tarkoitus. Prosessien kuvaukset ja prosessikartta ovat tärkeä sisäisen ja ulkoisen viestinnän väline.

Prosessikartan kuvauksen jälkeen prosessit puretaan osaprosesseihin ja niiden tehtäviin. Prosessien mallintamista varten kerätään tietoja prosesseista perustietojen keräyslomakkeen avulla. Prosessin vaiheet ja kunkin vaiheen toimijat kirjataan prosessin selityslomakkeelle. Siihen kirjataan prosessin vaiheen mahdolliset kriittiset kohdat, työhjeet, lomakkeet sekä vaihetta tukevat tietojärjestelmä eli prosessien selitysheidet jalostetaan vaihekorteiksi. Lisäksi tulee hahmottaa kunkin prosessin vaiheen toteuttamisesta syntyvät tiedot ja tulokset. Sen jälkeen piirretään prosessikaavio ja lopuksi prosessikortti. Prosessikaavio kertoo kuka/kehdä, mitä ja miten. (Savonen, 2013.)

Prosessin syötteitä ovat muun muassa strategia, toimintaperiaatteet ja asiakastiedot sekä muiden prosessien kuvaukset. Prosessin sisäisiä tuotteita ovat muun muassa muistiot ja palautteet sekä asiakashaastatteluiden tiedot. Prosessin tuotteita ovat prosessin kuvaus, auditoinnin raportti ja menettelyiden kuvakset. (Laamanen 2003, 287.)

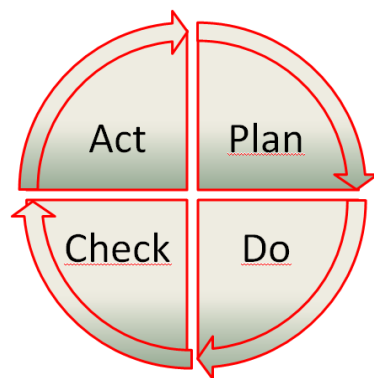
Prosessin toimivuudelle on tärkeää myös asiakaslähtöinen toimintatapa ja yhteistyö yli yrityksen osastojen esimerkiksi myynnin ja tuotannon yhteistyö tai yhteistyö verkostojen kanssa. Mikään prosessi ei toimi ikuisesti. Niitä tulee myös arvioida ja analysoida esimerkiksi tehdä itsearviointia, benchmarkkausta ja sisäisiä ja ulkopuolisia auditointeja sekä muistaa jatkuva prosessin parantaminen. (Savonen, 2013.)

Lecklin (2006, 141) lisää, että prosessin kehittämisen ehdottomina edellytyksiä ovat asiakaspalautteen jatkuva seuranta ja asiakastytyvyyden mittaaminen. Virtanen ja Wennberg (2007, 46) lisää, että prosessin kehittämistä varten on määriteltävä prosessin asiakkaat, myös välilliset.

Prosessien suorituskykyä tulee mitata. Lecklin (2006, 151,153) mukaan, hyvälle mittarille voidaan antaa vaatimukseksi muun muassa luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus ja olennaisuus. Tulostimet mittaavat lopputuotteen laatua ja sisäiset mittarit yrityksen kyvykkyyttä.

2.4 Laadun kehittämistyössä hyödynnettävät mallit ja työkalut

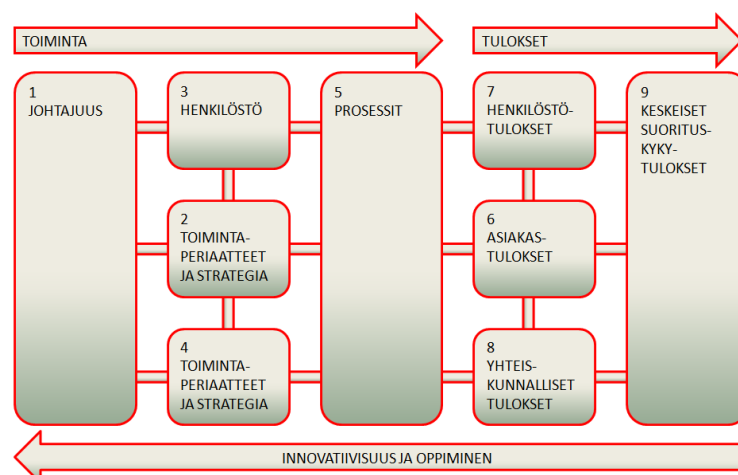
Yrityksen laadun kehittämässä on mahdollista hyödyntää laadun kehittämisen malleja ja työkaluja. Malleja on paljon ja niitä kaikkia yhdistää muun muassa se että niillä pyritään samaan tavoitteeseen eli tuottavaan yritykseen. Työkalujen sijasta, pieni yritys voi aloittaa kehittämisen vastaamalla kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Kuvio neljä esittää PDCA parantamispyyrän filosofian, mikä sopii myös pienelle yritykselle.



KUVIO 4. PDCA- parantamispyyrä

Tunnetuin ja pienen yrityksen kannalta käyttökelpoinen laadun kehittämisen väline on Demingin laatuympyrä eli PDCA-kehityssykli. PDCA – mallia käytetään kaikkialla, erityisen menestyksekkäästi sitä on käytetty monissa japanilaisyrityksissä. Suunnittelumallin ensimmäinen vaihe on suunnittelu, PLAN sen jälkeen tehdään suunnitelman mukaan DO eli toteutus sekä tarkistetaan menettelyt ja tulokset CHECK ja tarvittaessa siirrytään takaisin tarkistamaan tavoitteita PLAN. Lopuksi vakiinnutetaan uusi toimintatapa ACT. Kun ympyrä on sulkeutunut, tehdään uusi kierros aloittaen jälleen suunnittelulla. (Lecklin 2006, 48; Pesonen 2007, 63 – 64, 132.)

Käytännön päivittäistä työtä varten tehdään kaikille toimintasuunnitelma eli päivittäisjohtamissuunnitelma, joilla hallitaan myynti, kustannukset, tuotteet, prosessit ja henkilöstö. Suunnitelmissa on nimetty seurannan kohteet, niille asetetut tavoitteet, tarkistusajankohdat, seurantamenetelmät ja vastuuhenkilöt. Suunnitelman tarkistuskokouksia on suositeltavaa pitää kolmen kuukauden välein. Säännöllisten tarkistuskokouksien lisäksi tehdään johdon katselmuksia ja tarvittaessa laatu-auditointeja. Vuoden lopussa tehdään vuositarkastus, jossa arvioidaan koko vuoden tulokset ja kokemukset sekä käynnistetään seuraavan vuoden suunnittelukierros. (Lecklin 2006, 49 – 50.)



KUVIO 5. EFQM-malli (EFQM 2010, 9)

Kuvio viisi esittää EFQM-mallia. EFQM - malli (European Foundation for Quality Management) on Euroopan laatupalkinto ja se perustuu erinomaisuuden tunnuspiirteisiin (Fundamental Concepts of Excellence). EFQM on käytännöllinen arvioinnin ja kehittämisen viitekehys ja se tarjoaa kokonaisvaltaisen näköalan organisaatioon. EFQM – malliin liittyy kolme toisiinsa liittyvää osaa. Ne ovat erinomaisuuden tunnuspiirteet, mallin arviointialueet ja Radar- logiikka. EFQM-malli edustaa toimintaa ja tuloksia sekä se koostuu yhdeksästä arviointialueen viitekehuksesta. Toiminta-arviointialueilla käsitellään organisaation tekeminen ja toimiminen. Organisaation aikaansaaminen käsitellään tulosalueella. Tulokset ovat seurausta toiminnasta ja toimintaa parannetaan tuloksista saatavaa palautetta hyödyntämällä. Malli korostaa, että oppiminen, luovuus ja innovointi auttavat parantamaan yrityksen toimintaa ja tulosta. (Laatukeskus 2010, 2 – 3, 9.)

Yhteinen arviointimalli CAF, Common Assessment Framework sisältö ja rakenne noudattavat samaa logiikkaa kuin EFQM. CAF on laadittu ensisijaisesti itsearviointityökaluksi julkisen sektorin organisaatioille. CAF avulla organisaatio saa mahdollisuuden oppia enemmän omasta toiminnastaan, ja se toimii erittäin hyvin muodostaessa käsitystä organisaation suorituskyvystä ja toiminnan laadusta. (CAF 2003, 5 – 6.)

Muita kehittämistyössä hyödynnettäviä työkaluja ovat muun muassa Six Sigma ja Lean. Six Sigma tähtää asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden täydelliseen täyttämiseen. Se sopii tuotanto- että palveluprosessin parantamiseen. (Anderson, Hiltunen & Villanen 2004, 69.) Lean-periaate on kehitetty Toyotalla. Se edellyttää koko organisaation sitoutumista ja sovittujen toimintaperiaatteiden noudattamista. Kulttuurin peruspilareita ovat yksilön kunnioittaminen, johdon ja henkilöstön oppiminen, kehittyminen ja osallistuminen. Menestyäkseen yrityksen tulee muuttua oppivaksi organisaatioksi, jonka keskeiset pilarit ovat jatkuva parantuminen ja ihmisten kunnioittaminen. (Tuominen 2010, 7.)

2.5 Standardien vaatimukset ja kriteerit laadun kehittämistyössä

Laadun kehittämisen tukena käytetään myös eri standardien vaatimuksia. Laatu-toiminta Suomalaisessa yrityksessä väitöskirjan mukaan, (Anderson, Hiltunen, Villanen 2004, 71) eniten kokemuksia laadun kehittämisen työvälineistä löytyi laatu-järjestelmien hyödyntämisestä. Vastaajina oli yhteensä 223 laatu-päällikköä. Mielenkiintoista oli se, että niistä 70 yrityksestä, joilla ei ollut sertifioitua laatu-järjestelmää, vain yksi piti sitä jokseenkin hyödyttömänä. Vastauksista voidaan päätellä, että laatu-järjestelmiä ei pidetä yllä pelkästään sertifikaatin takia. Vaikka yritys ei hankkisi auditoitua toimintajärjestelmää, sen standardit ja niiden vaatimukset on hyvä tuntea ja ottaa hyödynnettäväksi laadun kehittämistyössä.

Yritysten tuotteille, palveluille ja toimijoille keskeisiä standardeja kehittää ja markkinoi maailmanlaajuinen järjestö International Standards Organization (ISO). Viimeisimmän käytössä olevan laadunhallintajärjestelmän nimi on ISO 9001:2008. Luku 9001 on järjestysnumero ja luku 2008 tarkoittaa, että se on vuoden 2008 versio. Sen perheeseen kuuluu useimpia standardeja: 9001, laadunhallintajärjestelmän vaatimukset (Quality Management Systems) ja ISO 9000, ISO 9001 ja ISO 9004. Näistä ISO 9001 on yleinen osa ja kertoo standardien soveltamisesta. Se antaa selkeät vaatimukset toiminnalle. ISO 9004 on ohjeellinen standardi, se antaa suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle. (SFS-tiedotus, 2013,11.) Standardiparit ISO 9001 ja ISO 9004 luovat perustan systemaattiselle laadunhallinnalle. (Lecklin 2006, 310, 316.) Ympäristöasioissa ISO 14001 vastaa standardia ISO 9001 (Pesonen 2007, 74). Kaikki standardisarjat ovat saatavissa Suomen Standardisoimisliitosta SFS:stä.

SFS-tiedotuksen (2013,11) mukaan standardia ISO 9001 ollaan parhaillaan uudistamassa. Syyskuussa 2015 ilmestynyt versio sisältää suuria muutoksia. Moisio (2013, 1) mukaan uudistuksessa saadaan johtamista käsitteleville standardeille yhteinen pohja, johon eri alojen omat erityispiirteet lisätään. ISO 9001:2015 tulee asettamaan laadunvarmistukselle nykyistä konkreettisimpia vaatimuksia ja tarkennuksia.

Moision (2013,1) mukaan, näkyvin muutos tulee olemaan aikaisemman pääjaotelu 4 – 8 korvaaminen toiminnallisella osiolla 4 – 10. Uusia pääotsikoita ovat 4. Organisaation kokonaistoimintaympäristö, 5. Johtajuus, 6. Suunnittelu, 7. Tukitoimet, 8. Operatiiviset toiminnot, 9. Suorituskyvyn arviointi ja 10. Parantaminen. Yksi merkittävimpiä muutoksia tulee olemaan riskien tunnistus läpi laadunhallintajärjestelmän ja sen prosessien. Lisäksi yksi laajentava näkökulma on, että organisaation on jatkossa tunnistettava kaikki keskeiset sidosryhmät ja ottaa huomioon heidän tarpeensa ja vaatimuksensa laadunhallinnon suunnittelussa. SFS-tiedotus (2013, 7,9.) viestii myös, että standardin määrittämisosioon on tulossa 22 termiä. ISON vaatimusten takana on tällä hetkellä kahdeksan laadunhallinnan periaatetta Taulukko viisi kuvaa tulevia muutoksia ja lisäyksiä verrattuna nykyiseen ISO 9001 (ISO) standardiin.

Taulukko 5. Muutokset ja lisäykset ISO 9001 standardiin 2015 (SFS-tiedotus, 2013,9)

ISO 9001:2008	Common high-level structure
1. Scope / Soveltamisala	1. Scope / Soveltamisala
2. Normative references / Viittaukset	2. Normative references / Viittaukset
3. Terms and definitions / Termit ja määritelmät	3. Terms and definitions / Termit ja määritelmät
4. Quality Management System / Laadunhallintajärjestelmä	4. Context of the organization / Laadunhallintajärjestelmä
5. Management responsibility / Johtajuus	5. Leadership / Johtajuus
6. Resource management / Resurssienhallinta	6. Planning / Suunnittelu,
7. Product realization / Tuotteen toteuttaminen	7. Support / Tukitoimet
8. Measurement, analysis and improvement / Mittaus, analysointi ja parantaminen	8. Operation / Operatiiviset toiminnot
9. -	9. Performance evaluation / Suorituskyvyn arviointi
10. -	10. Improvement / Parantaminen

Laadunhallintajärjestelmän määritelmässä vaaditaan jatkossa kunkin prosessin syötteiden ja tuotoksien kuvaus sekä prosessin suorituskyvyn riskien tunnistaminen. Pitää tunnistaa prosessin valvontakriteerit, keinot ja mittaukset sekä määrittää prosessissa tarvittavat vastuut ja valtuudet. Prosesseja pitää myös valvoa, katselmoida ja analysoida. Prosessien kehittämiseksi pitää laatia myös selkeät toimenpiteet vaadittujen tulosten saavuttamiseksi ja varmistaa, että muutettujen prosessien kyky täyttää asiakastarpeet. (Moision 2013, 2.)

Johdolta vaaditaan uudistuksessa selvästi tiukempaa otetta laadunhallintajärjestelmän valvontaan muun muassa asiakaslupausten, sille asetettujen laatutavoitteiden saavuttamisen ja lakisääteisten velvoitteiden osalta. Johdon tulee taata, että asiakastyytyväisyys saadaan paranemaan ja heidän tulee myös edistää jatkuvan parantumisen onnistumista. (Moisio 2013, 2.)

Johdon on osattava tunnistaa vaaratekijät, jotka uhkaavat asiakaslupausten täyttämistä ja asiakastyytyväisyyden saavuttamista. Uudistuksessa painotetaan huomiota resurssien kyvykkyyteen ja resurssirajoitteisiin, lisäresurssitarpeiden tunnistamiseen ja siihen mitä pitäisi ulkoistaa. Jatkuvan parantamisen osalta tulee määrittellä menetelmät esimerkiksi PDCA ja Lean sekä laatutavoitteiden tulee olla synergiassa liiketoimintatavoitteiden kanssa. (Moisio 2013, 2.)

Uutena tuotu käsite ”Operational Preparedness” antaa selkeät vaatimukset, mitä pitää olla kunnossa tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi hallitulla tavalla. ”Contingency plans” -vaatimus varmistaa asiakaslupausten toteuttamisen esimerkiksi tuotannon keskeytymistilanteissa. Ulkoistettujen prosessien riskit pitää tunnistaa ja prosessien ja tuotteiden valvonnasta pitää sopia tilaajan ja tuottajan kesken. ”Performance evaluation” ottaa huomioon mitä toiminnassa pitää seurata tai mitata aktiivisesti esimerkiksi: palveluiden vaatimusten mukaisuuden valvonnassa ja laadunhallintajärjestelmän vaatimuksenmukaisessa seurannassa sekä asiakaspalautteen ja – tyytyväisyyden aktiivisessa seurannassa. Jatkossa pitää asiakaspalautteen seurannassa huomioida asiakastarpeiden ja odotusten täyttyminen ja asiakkaiden näkemykset ja kokemukset organisaation toiminnasta. Prosessin toteutuksessa, uutena asiana on ottaa soveltuvin osin huomioon prosesseissa toimivien henkilöiden pätevyysvaatimukset tai heidän pätevoittämiskaavojensa. (Moisio 2013,3.)

Moisio (2013, 3) kirjoittaa myös, että tuotteiden ja palveluiden osalta vaatimuksena ovat niihin liittyvien riskien sekä aikaisempien vastaavien ratkaisujen kokemukset ja niistä tunnistetut kehittämisen mahdollisuudet. Innovointi on tuotu esiin vaatimuksena tunnistaa sen mahdollisuudet niin omin voimin kuin ulkoisten tahojen kanssa. Riskien tunnistus tulee myös huomioita suunnittelutulosten arvioinnissa.

ISON päävaatimuksena on, että yrityksen toiminta on määritelty ja tietyltä osin dokumentoitu. Toiminta on määräyksien mukaista ja siitä jää määriteltyjä näyttöjä. Toiminnan tehokkuudesta saadaan tietoa sekä mittareista ja niiden tuloksia. Niiden kautta ohjataan ja parannetaan toimintaa. ISON minimivaatimuksena on kuuden menettelyn dokumentointi. Niitä ovat asiakirjojen hallinta, tallenteiden hallinta, sisäinen auditointi, poikkeavan tuotteen valvonta, korjaava toimenpide ja ehkäisevä toimenpide. (Pesonen 2007, 81 – 82.)

Pesosen (2007, 75) mukaan on huomattava, että ISO ei ota kantaa organisaation toimittaman tavaran tai palvelun tasoon, vaan yrityksen on itse päätettävä se. Taso näkyy laatupolitiikassa ja tavoitteissa. ISOssa asiakas ja asiakkaan vaatimukset ovat keskeisiä, ja noudattamalla ISON vaatimuksia asiakas saa sen mitä uskoo saavansa. ISO kannustaa myös omaksumaan prosessimaisen toimintamallin, missä prosessien panokset muuttuvat resurssin avulla tuotoiksi. Lecklin (2006, 32) lisää, että standardi vaatii dokumentoitua ja ylläpidettävää laadunhallintajärjestelmää, jossa laatukäsikirja on sen osana. Dokumentoituna on oltava myös laatupolitiikka, laatutavoitteet, laatukäsikirja, menettelyohjeet sekä organisaation omat asiakirjat ja tallenteet (Pesonen 2007, 86).

Yhä yleisempää on, että suuret yritykset vaativat alihankkijoiden varmennuksen ISO 9000 sertifikaatilla. Se on päämiehelle osoitus siitä, että yritys on läpäissyt ulkopuolisen puolueettoman tahon arvioinnin. Ennen sertifikaatin myöntämistä, tuotteen tai palvelun vaatimusten mukaisuus arvioidaan, testataan ja tarkistetaan. Laatusertifikaatin myöntäjänä toimii Suomen Standardisoimisliitto tai vastaava ulkomainen luokituslaitos. (SFS-käsikirja 2013, 28.)

Moision (2013,4.) mielestä tulevaan uudistukseen voi valmistautua jo nyt esimerkiksi hakemalla projektien riskien tunnistamismenetelmiä ja ryhtyä soveltamaan niitä yrityksen toimintaan. Uudesta ISO 9001 on olemassa työluonnos ja sen perusrakenne on jo pysyvä. Standardiluonnos ei esitä mitään tiettyä riskin tunnistamismenetelmää vaan se jää yrityksen omaksi valinnaksi. Vaikka standardien käyttö on vapaaehtoista, yrityksen tuote voi jäädä markkinoinnin ulkopuolelle, mikäli standardit jätetään huomioimatta (SFS-käsikirja 2013, 15,24).

Standardissa ISO 10001:2007 (Quality management) laadunhallinta, asiakastyytyväisyys organisaation menettelyohjeita koskevassa oheistuksessa, annetaan selkeitä ohjeistuksia pienille yrityksille kansainvälisten standardien soveltamiseen. Yritykset voivat tutkia muiden organisaatioiden menettelyohjeita ja peilata niitä oman yrityksen toimintaan tai yritys voi osallistua oman toimialajärjestön tai ammattiohjeistuksen menettelyohjelmaan. Yritys voi selvittää omilta asiakkailta ja liikekumppaneilta mitä lupauksia asiakkaat haluisivat ja miten niitä voisi mitata. Sen jälkeen harkitaan mitä muutoksia nykyisiin toimintoihin pitäisi tehdä, jotta menettelyohjeen lupaukset voidaan täyttää vakuuttavasti. Menettelyohjeen toimivuus tulee testata ja toteuttaa ennen käyttöönottoa yhdessä asiakkaan kanssa. Katselmointiin otetaan mukaan olennaiset lait ja viranomaismääräykset, kuten kuluttajansuojalaki. Menettelyohjeen käyttöönotosta tiedotetaan asiakkaille. Katselmointia voidaan toteuttaa muuan muassa kyselemällä asiakkailta heidän näkemyksiään menettelyohjeista ja sen toteutuksesta. Saatua palautetta hyödynnetään menettelyohjeen kehittämisessä. (ISO 10001:2007 2013, 28.)

Pienet asiantuntijaorganisaatiot, jotka toimivat liikkeenjohdon konsultoinnin alalla, voivat hyödyntää toiminnan kehittämisessä myös Johdon konsultointipalvelut standardia SFS-EN 16114 (konsultointipalvelut – standardi). Konsultointi - standardi (SFS-EN 16114.2012, 8) perustuu eurooppalaisen johdon konsultointipalvelusektorin hyviin käytäntöihin, ja siihen sisältyy ehdotuksia johdon konsultointipalveluiden määrittely-, toteuttamis-, hyväksymis- ja päättämisen vaiheiden parantamisesta.

Periaatteet on kirjoitettu ohjeistukseksi, eikä standardi vaadi sertifiointia. Se keskittyy konsultointiyrityksiin, ei yksittäisiin asiakkaisiin eikä yksittäisen konsultointiyrityksen resursseihin vaan on sovellettavissa kaikenlaisiin konsultointiyrityksiin. (SFS-EN 16114.2012, 8)

Standardi painottaa lopputulosta ja vahvistaa innovoinnin ja differoinnin asemaa sekä korostaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä. Konsultointipalvelut -standardissa esitetään suosituksia konsultointipalveluiden suorittamisesta: oikeudelliset ja eettiset asiat, johtaminen, viestintä ja arviointi, asiakassuhteet, ehdotukset ja sopimukset, suunnittelu ja toteutus sekä toimeksiannon päätyminen. Standardi julkistettiin 7.11.2012, uutta standardia julkaisee Standardisoimisliitto (SFS-EN 16114.2012, 8,10; SFS ry, 2012).

Huomioitavaa on, että konsultointipalvelut standardissa (SFS-EN 16114.2012, 10) ei esitetä tai muuteta mitään sopimuksellisia velvoitteita tai immateriaalioikeuksia. Standardia ole tarkoitettu sertifiointiin, lakisääteiseen tai sopimukselliseen käyttöön, eikä henkilökohtaisen tai organisaatiokohtaisen pätevyyden perustaksi. Johdon konsultointipalvelut julkistustilaisuudessa 7.11.2012 esityksen mukaan standardit on luonteeltaan suositus ja lainsäädännön jatke. Sen hyödynnettävyyttä on yhtenäisten pelisääntöjen lisäksi tarjouksien vertailun helpottuminen sekä selkeä tieto konsultointipalvelun sisällöstä ja palvelun päättämisen todentamisesta. (SFS ry, 2012, 8.)

Konsultointipalvelut -standardissa suositellaan konsultointiyritysten harkitsemaan laatusuunnitelman laatimista, jotta voidaan ennakoida ja hallita riskejä sekä ongelmia ja määrittää niiden suuruusluokka. Laatusuunnitelma on asiakkaan ja konsultointiyrityksen yhteinen suunnitelma, jossa varmistetaan, että palvelu tuotetaan ja tuotokset toimitetaan. Eettisyydestä mainitaan, että ammattimainen toiminta edellyttää asiakkaan etujen avaamista ja avoimuutta. Standardissa suositellaan hakemaan apua myös laadunhallinnan standardista ISO 9000. (SFS-EN 16114.2012, 20,32,38.)

Konsulttipalvelut -standardi painottaa jatkuvaa parantamista. Vaikka toimeksiannontoon ei sisältyisi arviointia, käytössä on oltava prosessi, jonka avulla yritys kerää oppia suorittamistaan toimeksiannoista. Toimintaa voidaan parantaa tallentamalla tieto ja tietämys, jota se on kerännyt projektin aikana. Standardi suosittaa myös palautetilaisuuden järjestämistä asiakkaalle toimeksiannon lopussa. Standardi ottaa kantaa myös ympäristöön. Yhtenä esimerkkinä arviointi-kriteereistä on projektin vaikutusten arviointi ihmisiin ja ympäristöön koko sen elinkaaren ajalta. (SFS-EN 16114.2012, 36, 42.)

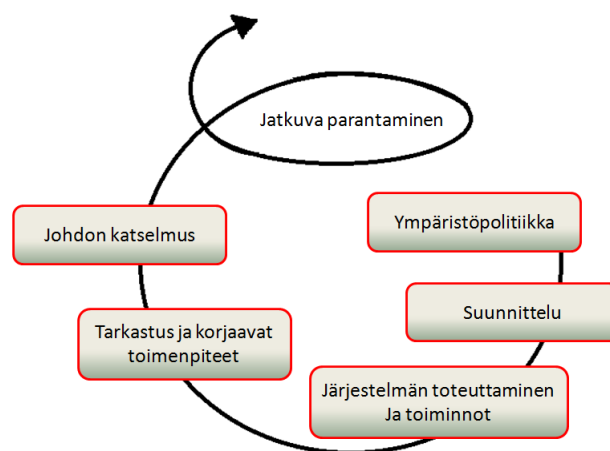
2.6 Yrityksen ympäristöosaaminen ja sen kehittäminen

Ympäristöasiat ovat osa yrityksen vastuullista liiketoimintaa. Sen perustan muodostaa kolme kestävän kehityksen käsitettä: taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu. Ympäristövastuu sisältää voimassa olevien ympäristölakien ja viranomaismääräysten noudattamisen, vesien, ilman, maaperän suojelun sekä ilmastomuutoksen torjunnan ja luonnon monimuotoisuuden turvaamisen. Kun aineellisia resursseja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja syntyviä jätteitä pyritään minimoimaan, toimii yritys ympäristövastuullisesti. (Pohjola 2003, 15 – 16.)

Yrityksen on hyvä tuntea ja noudattaa sekä valvoa ympäristölainsäädäntöä ja lupamääräyksiä, riippumatta siitä rakentaako yritys erillistä ympäristöjärjestelmää. Sen rakentaminen lähtee liikkeelle lainsäädännöstä, eli lähtötasosta, jonka jokaisen yrityksen tulee ehdottomasti täyttää. Yrityksen tulee toimia jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti eli pyrkiä koko ajan parempaan ympäristösuojelun tasoon. Yrityksen on hyvä tuntea myös kansainväliset sopimukset, koska ympäristöongelmat eivät tunne maantieteellisiä rajoja, ja yritykset voivat joutua tekemään ympäristöasioihin liittyviä vapaaehtoisia sopimuksia tai vaatimuksia asiakkaille ja/tai omistajille. (Pesonen ym. 2005, 27– 28.)

Yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota ympäristöasioiden tason parantamiseen, koska asiakkaat, yritysverkostot ja partnerit ovat kiinnostuneita kumppaneiden ympäristöasioiden huolehtimisesta. Asiakkaiden vaatimusten lisäksi yritysten ympäristöasioiden huomioon ottamisen syynä on lainsäädäntö. Näiden vaatimusten perusteella yritys tunnistaa toimintaprosessien tekijät, jotka heikentävät sen ympäristötehokkuutta. Niiden analysointi alkaa yrityksen toimintaprosessien analysoinnilla. (Pohjola 2003, 25 – 26)

Yrityksen ympäristöasioiden hallitsemista, hoitamista ja kehittämistä tulee myös johtaa. Ympäristöasioiden tulee liittyä osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa. Ympäristövastuun määrittelyn lähtökohtana on tuoda esille, mikä toimiala on kyseessä, millaisessa verkostossa toimitaan ja mitkä ovat merkittävimmät ympäristölle aiheutetut kuormitukset. (Pohjola 2003, 37, 40.) Kuvio kuusi esittää ympäristöjärjestelmän toimintaa ISO 14001 ympäristöjärjestelmästandardin mukaisesti.



Kuvio 6. ISO 14000 ympäristöjärjestelmät (Lecklin 2006, 287)

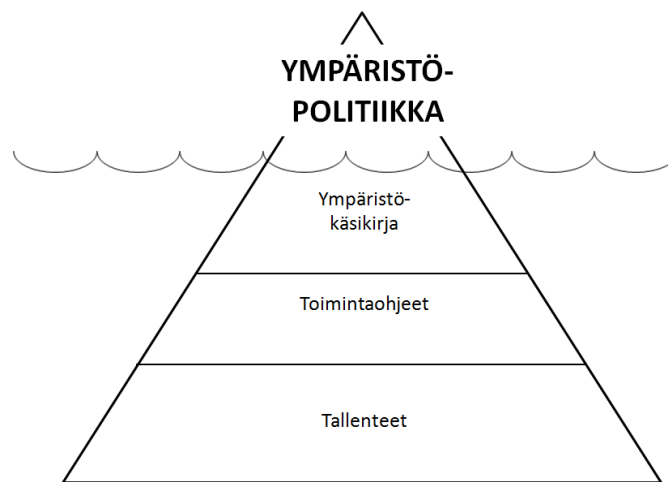
Yrityksen tulee suunnitella tavoitteet ja toimenpiteet ympäristön ehdoilla. Tavoitteeksi voidaan asettaa ympäristöasioiden jatkuva parantaminen, ympäristövastuun ja -tietoisuuden kasvattaminen, sidosryhmäytyvyyden luominen, omien ympäristövaikutusten tunnistaminen sekä elinympäristön ja elinkelpoisuuden turvaaminen. Näitä voidaan johtaa ympäristöjärjestelmällä, mikä on ympäristöasioiden laadukas johtamisjärjestelmä. (Lecklin 2006, 280, 286 – 287.)

Yrityksen ympäristönäkökohtien tunnistaminen ja niiden ympäristövaikutusten arvioiminen alkaa tutustumisella yrityksen toimintaan sekä luomalla kokonaiskuva yrityksen toiminnoista ja prosessivaiheista. Prosessikuvauksessa selvitetään tuotannon vaiheet ja tukitoimet sekä tiedot materiaaleista, energiasta, päästöistä ja jätteistä eri vaiheessa. Toimintojen hahmottamisesta voidaan laatia yrityksen ekotase, yrityksen materiaali- ja energiavirrat sekä niiden määrät. (Pesonen ym. 2005, 21.)

Yritykset todistavat tai tuovat ympäristöasioiden huomioimisen näkyväksi omassa toiminnassa julkaisemalla ympäristöpolitiikan. Ympäristöpolitiikka kertoo, mitä yritys haluaa ympäristöhallinnalta saavuttaa ja kuvaa yrityksen arvot sekä asenteet ympäristöasioissa. Ympäristöpolitiikka on yrityksen näköinen, kun siinä kerrotaan mitä yritys tekee, millä toimialalla toimii sekä miten sen toiminta vaikuttaa ympäristöön. Ympäristösertifikaatti, ISO 14001 – standardi edellyttää lisäksi, se on tarkoituksenmukainen yrityksen luonteeseen, laajuuteen ja ympäristövaikutuksiin nähden. Siinä mainitaan yrityksen sitoutuminen jatkuvaa parantamiseen, ympäristön pilaantumisen ehkäisemiseen ja soveltuvan lainsäädännön noudattamiseen sekä muihin ympäristönäkökohtiin joihin yritys on sitoutunut. Se tulee olla julkisesti saatavilla yrityksen ulkopuolella, esimerkiksi julkaistuna yrityksen vuosikertomuksessa tai yrityksen verkkosivuilla. (Pesonen ym. 2005, 45 – 47.)

Ympäristöjärjestelmästä sisäisesti tiedottaminen edistää henkilöstön ympäristötietoutta sekä motivoitumista ympäristönsuojelutyöhön ja ympäristöjärjestelmään. Ulkoisella tiedottamisella, asiakkaat saavat käsityksen yrityksen ympäristöasioiden huomioimisesta sekä alihankkijat ja toimittajat saavat tiedon toiminnalle asetetuista vaatimuksista. (Pesonen ym. 2005, 58 – 59.)

Ympäristöjärjestelmä dokumentoidaan kirjallisesti ja sen päivitettävyyttä helpottaa sähköinen muoto. Sen dokumentointi voidaan liittää yrityksen muihin hallintajärjestelmiin, esimerkiksi toimintajärjestelmään. Ympäristö- ja laatukäsikirjat voidaan tarvittaessa yhdistää, jolloin viittaukset löytyvät molempien hallintajärjestelmien yksityiskohtiin. Ympäristöjärjestelmä toimii ympäristöasioiden käsikirjana yrityksen omille työntekijöille ja todistusaineistona yrityksen ympäristötoiminnasta ulkopuolisille tahoille muun muassa auditoijille. (Pesonen ym. 2005, 63, 65 – 66.) Kuvio seitsemän esittää ympäristöpolitiikan dokumentoinnin rakennetta.



KUVIO 7. Dokumentoinnin rakenne (Pesonen ym. 2005, 64)

Dokumentin ylimpänä on ympäristöpolitiikka, sen jälkeen tulee yrityksen sisäinen opas, josta käytetään nimiä ympäristökäsikirja. Se sisältää prosessi-informaation, organisaatiokaaviot, sisäiset standardit, toimintakuvaukset ja toimipaikan hätäsuunnitelmat. Käsikirja osoittaa lähteet, mistä toimintaan liittyvää tietoa on saatavilla sekä viittaus toimintaohjeisiin, tiedostoihin ja niiden sijaintiin. Toimintaohjeet ja ympäristötiedostot on hyvä pitää työpöydän välittömässä läheisyydessä. (Pesonen ym. 2005, 63 – 66.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Energiatehokkuus julkisissa hankinnoissa (2011, 10 – 13) aineiston mukaan, energiatehokkuusvaatimuksia Energy Star voidaan asettaa julkishallinnon hankinnoissa muun muassa tietokoneille, näytöille ja oheislaitteille. Myös toimistorakennusten valaistukseen ja lämmitysjärjestelmään on energiatehokkuusvaatimuksia. Hankittavien ajoneuvojen tulisi kooltaan ja muilta ominaisuuksiltaan vastata tarvetta. Uusi direktiivi velvoittaa julkishallintoa huomioimaan polttoaineen kulutuksen ja hiilidioksidipäästöt sekä velvoittaa heitä olemaan esimerkkinä ajoneuvon hankinnoissa, esimerkiksi valitsemalla hybridi auton.

Julkisten hankintojen energiatehokkuuden ohjeita voi hyvin soveltaa myös yritysten ympäristöasioiden kehittämisessä. Ympäristön kuormittumista voidaan vähentää hankkimalla henkilökohtaisten tulostimien sijasta verkkotulostimia ja monitoimikoneita tai käyttää toimistohotellien yhteisiä koneita ja laitteita. Konevalinnalla voidaan säästää energiaa, esimerkiksi kannettavat tietokoneet ovat jopa 80 prosenttia energiatehokkaampia kuin pöytäkoneet. Tulostustarvetta voidaan vähentää määrittämällä tulostustapa kaksipuoliseksi. Energiaa saadaan säästettyä huomattavasti sillä, että laitteet sammutetaan kun niitä ei käytetä. Yritykset voivat tuoda ympäristönäkösäilyä esille myös ostamalla vihreää sähköä. Se on tuotettu uusiutuvilla energianlähteillä; aurinko, tuuli, bio, maalämpö, vesivoima. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 10 – 13)

Ympäristöasioiden hallintaa voidaan kehittää muun muassa EMAS -järjestelmällä (Eco-Management and Audit Scheme). Se on EU:ssa vahvistettu yhteisön ympäristöasioiden hallinta- ja auditointijärjestelmä. Se edellyttää auditoidun ympäristöjärjestelmän lisäksi julkista ympäristöselontekoa. Ulkopuolinen todentaja vahvistaa EMAS-selonteon ja todentaa ympäristöjärjestelmän sekä antaa oikeuden käyttää EMAS-logoa. EMAS-järjestelmä ei vaadi sertifioitua ympäristöjärjestelmää, mutta järjestelmien yhteensopivuutta on lisätty niin, että EMAS-raportti voidaan rakentaa ISO 14001 –järjestelmän pohjalta. (Lecklin 2006, 289.)

Selonteon tavoitteena on antaa ajankohtaista tietoa organisaation ympäristöasioista kiinnostuneille ja mahdollistaa keskustelun sidosryhmien kanssa. Uusi selonteko pitää julkaista kolmen vuoden välein ja väli vuosina pitää julkaista tunnusluvuissa tapahtuneet muutokset. (Lecklin 2006, 289.)

EMAS Easy-ympäristöjärjestelmä on kevennetty versio EMAS-järjestelmästä. Se huomioi ympäristönsuojelun käytännön tasolla ja sen vaatimukset on suhteutettu pienien yritysten resursseihin nähden. Yritys tekee itse ympäristökatselmuksen, arvioiden toiminnan ympäristönäkökohdat, ja katselmuksen tuloksiin perustaen luo ympäristöjärjestelmän. Ympäristöjärjestelmässä on ympäristöpolitiikka, tavoitteet, toimintamenettelyt sekä koulutus-, seuranta-, ja viestintätarpeet. (Yrityssuomi, 2013.)

Yritys laatii selonteon, jossa esitetään, kuinka yritys on saavuttanut asettamansa tavoitteet, yrityksen ympäristövaikutukset ja tulevaisuuden toimenpiteet ympäristönsuojelun tason jatkuvaan parantamiseen. Järjestelmä tulee myös auditoida säännöllisin väliajoin. (Yrityssuomi, 2013.)

Toinen kevennetty pienille yrityksille sopiva on EcoStart-ympäristöjärjestelmä (EcoStart). Se sopii erityisesti tuotannollista toimintaa harjoittaville yrityksille, mutta myös palvelualan yrityksille. EcoStart toteutetaan ympäristöalan asiantuntijan ohjauksessa. EcoStartin tavoitteena on tehostaa ja kehittää järjestelmällisesti yrityksen ympäristöasioiden hallintaa, erityisesti materiaali- ja energiatehokkuutta. Palvelu kestää yrityksestä riippuen 3 – 8 päivää. Tämän hetken tietojen mukaan se on saatavilla ELY-keskusten tuotteistettuna konsultointipalveluna vuoden 2013 loppuun asti. (Yrityssuomi, 2013.)

Lecklin (2006, 286.) mukaan, ISO 14001 ympäristöjärjestelmästandardissa yritys tuo ilmi sitoutumisen ympäristönsuojelun edistämiseen sekä määrittelee päämäärät, tavoitteet ja toimintatavat. Suunnittelussa se asettaa vaatimuksia ympäristönäkökohdille, lakien ja sääntöjen noudattamiselle sekä päämäärille ja tavoitteille.

Siinä annetaan vaatimukset myös ympäristöasioiden hallintaohjelmille, jonka rakentamisen ohjeet ja vaatimukset jakautuvat Pesonen yms. (2005, 15 – 16) mukaan viiteen osaan: Ympäristöpolitiikka, suunnittelu, järjestelmän toteuttaminen, arviointi ja johdon katselmus. ISO 14000 – sarjaan liittyy kaksi ympäristöjärjestelmästandardia. ISO 14001 sisältää vaatimukset ja opastaa niiden käytössä ja ISO 14004 sisältää yleiset ohjeet periaatteista, järjestelmistä ja tukea antavista menettelmistä.

Standardi SFS-EN ISO 14006 sisältää ohjeita ympäristönäkökohdat huomioon ottavaan suunnitteluun, ekosuunnitteluun. Se on prosessi, jossa yhdistyy suunnittelu ja kehittäminen sekä ympäristövaikutuksien pienentäminen ja tuotteiden ympäristösuorituskyvyn jatkuva parantaminen sen koko elinkaaren ajalta. (SFS-EN ISO 14006. 2011, 12,14.)

Ekosuunnittelun mahdollisia hyötyjä ovat organisaation koosta, maantieteellisestä sijainnista, yrityskulttuurista ja johtamisjärjestelmän laajuudesta riippumatta esimerkiksi taloudelliset hyödyt, innovaation ja luovuuden kasvaminen sekä uusien liiketoimintamallien tunnistaminen, parantunut julkisuuskuva ja työntekijöiden motivaation parantuminen (SFS-EN ISO 14006. 2011, 12,14).

2.7 Verkostoituminen menestystekijänä

Verkostoituminen tulee ottaa huomioon prosessien kehittämisessä. Tulevaisuudessa yhä useammin tuotteita ja palveluita myydään, kehitetään ja tuotetaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Verkostomaiselle toiminnalle on tyypillistä, että yritys keskittyy ydinsaamiseen, jonka avulla asiakkaalle tuotetaan arvoa. Verkostoissa prosessit voivat ylittää useiden yritysten rajapintoja, joten niiden johtamisessa tulee huomioida osallistujien erilaiset tavoitteet ja rajoitteet. (Laamanen & Tinnilä 2009, 32 – 33.)

Opinnäytetyöntekijällä on viiden vuoden kokemus asiantuntijaverkoston kehittämistä ja kokemusta verkostoitumisen hyödyistä asiantuntijaorganisaatioille. Niitä ovat esimerkiksi loppuasiakkaalle tarjottavan tuotevalikoiman laajentuminen muun muassa yhteisten tuotteiden tuotteistamisen kautta. Se lisää tiedon jakamista ja osaamista. Verkostoituminen helpottaa myös uusien asiakkaiden löytämistä ja tukee sidosryhmien hankintaa. Myynti ja markkinointi tehostuvat, tunnettuus lisääntyy ja kustannuksia säästyy kun tehdään yhdessä kampanjoita tai osallistutaan yhteisiin tapahtumiin.

Verkostoitumalla pienet asiantuntijaorganisaatiot voivat osallistua yhteisellä tarjouksella julkisiin hankintakilpailutuksiin ja näin kilpailla isompien organisaatioiden kanssa. Verkostoituminen tuo yksin toimiville asiantuntijayrittäjille omaa työyhteisöä ja sitä kautta työhyvinvointia, jaksamista sekä sparrausta omaan toimintaan.

Verkostoituminen vaatii tahon, yleensä yhden yrityksen tai henkilön, jonka tehtävänä on koordinoida verkostoa. Se vaatii myös tarkat pelisäännöt, tehtävät ja roolit sekä yhteisen vision ja arvot. Valkokari ym. (2007, 70 – 71) mukaan kysyntätarjonnan veturiksi sopii taho jolla on hyvä markkina-asema ja vahva brändi sekä kyky mallintaa ja koordinoida verkostoa. Kysyntä-tarjonta eli vertikaalinen verkko perustuu siihen että lopputuote ja palvelu voidaan jakaa osiin ja sen tuottamisesta vastaa siihen erikoistunut verkoston jäsen.

Haastavinta verkostoitumisessa on verkoston kumppanien välisen luottamuksen syntyminen. Onko luottamus niin vahvaa, että voidaan suositella kumppanin osaamista eteenpäin tai markkinoida ja myydä kumppanin asiantuntemusta omille asiakkaille? Hiljaisempina aikoina voi kumppanien keskinäinen kilpailutilanne lisääntyä, varsinkin saman asiantuntijuusalan yrittäjien keskuudessa. Silloin punnitaan, ollaanko todellisia yhteistyökumppaneita vai keskenään kilpailijoita?

Valkokarin ym. (2007, 71) mukaan kyseessä on horisontaalinen markkinaverkko, kun samalla alalla toimivat yritykset huomaavat että yhteistyön avulla pystytään parempaan asiakaspalveluun ja kilpailuun kuin yksinään. Muita pienten yritysten verkostotyyppisiä ovat sosiaalinen verkosto, vuorovaikutusverkosto ja vaihdantaverkosto (Toivola 2006, 25).

Asiantuntijayrittäjien verkostoitumisessa on kuitenkin enemmän hyötyä kuin haittoja. Prosessien kehittämällä ja niiden mallinnuksella saadaan apua verkoston yhteisten toimintamallin luomiseen. Asiantuntijaorganisaation verkoston johtamista voidaan helpottaa laatimalla yhteiset pelisäännöt ja löytämällä verkostoon osaava veturi. On huomioitava, että verkostoa koordinoiva yritys vastaa myös alihankintasuhteissa olevien asiantuntijayrittäjien työn laadusta ja salassapidosta. Yhteisten toimintamallien lisäksi tarvitaan sopimukset, johon kaikki sitoutuvat ja riittävät oikeusturva- ja vastuuvakuutukset.

Pelkästään tarjouksissa pyydettävät asiantuntijoiden sijaisjärjestelyt tuottavat asiantuntijayrittäjille haasteita, mikäli ei uskalleta verkostoitua muiden asiantuntijoiden, jopa kilpailijoiden kanssa. Verkostoituminen on kasvanut tasaisesti usean vuoden ajan ja sitä kohtaan kiinnostuminen lisääntyy jatkuvasti. Yritykset ovat perustaneet yhteisiä osuuskuntia ja yhdistyksiä, jossa yhdessä tekeminen voidaan aloittaa. Asiantuntijaorganisaation verkostoitumisen kasvaessa, yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen on elinehto verkoston johtamiselle. Hakanen ym. (2007, 76) mukaan verkostoitumalla, pienyrittäjillä on mahdollisuus hyötyä julkishallinnon rakennemuutoksesta. Tulevaisuudessa yksityissektorille siirtyä enenevästi liiketoimintaa joten pienyrittäjien tarjonnan tuotteistaminen isommaksi kokonaisuudeksi voi mahdollistaa jopa uusien kasvuyritysten syntymisen.

3 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän pääotsikon alla esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys sekä kerrotaan aineiston hankinnasta ja sen käsittelystä sekä analysoinnista.

3.1 KontaktiVerkko Suomi Oy kuvaus

Kehittämishankkeen toimeksiantajana on KontaktiVerkko Suomi Oy (KontaktiVerkko). Asiantuntijayritys on perustettu 2008 ja se toimii Lahden tiedepuiston tiloissa. Yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja on Kirsi Vuollet. Yritys toimii Tilauskeskuksen toimialaluokituksen mukaan muun liikkeenjohdon toimialalla. Yrityksen liikeideana on tuottaa mikro- ja pk-yrityksille myyntiä ja markkinointia tukevia palveluita sekä lisätä yritysten välistä verkostoitumista. KontaktiVerkko toimii yhteistyössä alueellisten kehitysyhtiöiden ja ELY-keskusten kanssa tuottaen palveluita mikro- ja pk- sekä start-up yrityksille. Toimialat ovat painottuneet teknologiaan, hyvinvointiin ja asiantuntija-aloihin. Tärkein markkina-alue on Päijät-Häme ja Uusimaa.

KontaktiVerkko koordinoi aputoiminimeksi rekisteröityä VerkosTori – yritysverkostoa. VerkosTori tarjoaa oman yrityksen asiantuntijuutta ja resursseja lähinnä julkishallinnon tarjouskilpailutuksien kautta tuleviin projekteihin. KontaktiVerkko on osallistunut viimeisen viiden vuoden aikana yli 20 puitekilpailutukseen ja tehnyt sopimuksia muuan muassa Suomen Teknologiakeskusten Liiton, Ladec Oy:n ja Yrityssalo Oy:n kanssa.

KontaktiVerkon omistajalla Kirsi Vuolletilla on lähes 20 vuoden kokemus myynnistä, markkinaselvityksistä ja markkinoinnista eri toimialoilla. Vuodesta 2010 lähtien, hän on toiminut myös ELY-keskuksen sertifioituna Myyntiteho-konsulttina. Hän on tehnyt ammattikorkeakoulun opinnäytetyön asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) toimivuudesta arvontuotantoprosessissa rahoitusosalalle.

3.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli case eli tapaus-tutkimus ja menetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyöntekijän suhde tutkittavaan ilmiöön oli käytännönläheinen, sillä tekijä on toimeksiantajayrityksen omistaja, asiantuntija ja yritysverkoston kehittäjä.

Haastattelumenetelmä oli puolistrukturoitu haastattelu, koska haastattelun näkökohta oli lyöty lukkoon ja kysymykset olivat kaikille samat, mutta niissä ei käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava sai vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelija pystyi myös vaihtamaan kysymyksien sanamuotoa, vaikka kysymykset olivat määrätty ennalta. (Eskola & Suoranta 2005, 86; Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.)

Tietoa hankittiin haastattelun avulla, koska se oli joustava tapa kerätä aineistoa ja siinä oltiin suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Hirsijärvi ym. 2009, 205). Menetelmä oli ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama sekä motivoima. Lisäksi haastattelija tunsii roolinsa ja haastateltava luotti siihen, että tietoa käsiteltiin luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Haastatteluiden analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää, jolla voitiin analysoida litteroitua tekstiä systemaattisesti ja objektiivisesti sekä luoda pohja aineiston tulkinnalle, tiivistämiselle ja yksinkertaistamiselle. Aineiston analyysissa opinnäytetyöntekijä käytti myös abduktiivista päättelyä eli opinnäytetyöntekijällä oli jo valmiina teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrki todentamaan aineistonsa avulla. Lisäksi tutkija käytti ”itseäänkorjaavaa” haastattelua eli tutkija tiivisti ja tulkitsi jo haastattelun lopuksi haastateltavan kuvausta. Tämä mahdollisti haastateltavan yhteenvedon ja tulkinnan vahvistamisen tai hylkäämisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104, 108; Hirsijärvi & Hurme 2001, 136 – 137.)

Haastattelun runko muokattiin sellaiseksi, että sen kautta saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kysymykset suunniteltiin esiteltäväksi sen mukaisesti, että niiden avulla edettiin haastattelun aikana haastateltavan kannalta loogisessa järjestyksessä, helposta kysymyksestä ehkä enemmän pohdintaa vaativiin. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä käytännön tietoa ja kokemuksia sekä löytää erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Lisäksi opinnäytetyöntekijä oli kiinnostunut kaikista mahdollisista tiedoista, jotka nousisivat esiin ja auttaisivat laatu- ja ympäristöasioiden selvittämiseen ja niiden kuvaamiseen. Esihaastatteluita ei tehty haastateltavien vähyiden vuoksi, mutta haastattelukysymyksiin haettiin mielipiteitä aihealueeseen perehtyneeltä asiantuntijalta ja yhteistyökumppanilta. Liitteenä yksi on haastattelun kysymykset.

Haastateltavia etsittiin Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämästä sähköistä ilmoituskanavasta, Hilmasta. Sieltä etsittiin henkilöitä, jotka olivat laatineet tarjouspyyntöjä Lahden alueen hankintojen osalta. Hilman kautta löytyi yksi vastaaja, kaksi muuta eivät suostuneet haastatteluun. Kaksi muuta haastateltavaa oli toimeksiantajayrityksen asiakasorganisaation työntekijöitä, joiden työnkuvaan kuuluu myös tarjouspyyntöjen laatiminen sekä yksi haastateltava henkilö löytyi hankintoihin liittyvän koulutuksen kautta.

Haastatteluajat ja lyhyt kuvaus tutkimuksen haastattelusta lähetettiin sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin haastateltavien henkilöiden toivomassa paikassa. Haastattelu kesti keskimäärin yhden tunnin. Kaksi haastatteluista tehtiin kahviossa, mikä vaati sekä haastateltavilta että opinnäytetyöntekijältä enemmän keskittymistä ja haastattelujen kesto oli myös pidempi. Haastatteluista neljä tehtiin kasvotusten yksilöhaastatteluina ja yhdessä haastattelussa oli paikalla kaksi henkilöä.

Haastattelut etenivät haastattelurungon mukaisesti ja jos aiheesta eksyttiin muualle, haastateltavat johdatettiin takaisin aiheeseen. Kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville lähes samassa järjestyksessä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset kirjoitettiin kokonaisuudessaan tekstiksi eli litteroitiin sanatarkasti. Litterointi suoritettiin viikon sisällä nauhoituksista. Litteroinnin jälkeen teksti puhdistettiin ja siitä poistettiin kaikki tutkimusaiheen ulkopuolelle kuuluvat asiat.

Puhdistettu teksti tarkistettiin vielä ennen analysointia vertaamalla sitä alkuperäis-tekstiin.

Nauhoitettua haastatteluaineistoa oli yhteensä lähes kuusi tuntia, mikä oli litteroituuna tekstinä 45 sivua, kun Times New Roman on 12, 1 riviväli ja eri puhujat eroteltu kappalevälillä. Puhdistettua tekstiä muodostui 30 sivua. Aineistoa pidettiin riittävänä, koska eri haastatteluista kerätystä aineistoista nousi esille samoja asioita eikä merkittävää uutta tietoa enää löytynyt tutkimusongelman kannalta. Kyseessä on aineiston kylläntyminen eli saturaatio. (Eskola & Suoranta 2005: 61–62.)

Opinnäytetyöntekijällä oli yhdeltä haastateltavalta henkilöltä saatuja tarjouspyynnön liitteenä käytettäviä dokumentteja sekä toimeksiantajayritystä kiinnostaneita julkishallinnon tarjouspyyntöjä ja niiden pohjalta tehtyjä tarjouksia vuosilta 2009 – 2013. Niitä ei tässä kuitenkaan yksilöidä yrityksen liikesalaisuuksien säilyttämisen vuoksi.

Luokkien muodostumisen kuvauksesta on esimerkki liitteessä kaksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta. Loput analysoidusta aineistosta on mahdollista pyytää nähtäväksi opinnäytetyöntekijältä. Kuviossa kahdeksan on esimerkki aineiston analysoinnista.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<i>"Aika moni asiantuntija ei ymmärrä mikä on pelkän dokumentin merkitys. Ne ovat aika tyhmiä ja rumannäköisiä suurin osa, niissä ei ajatella visuaalisia kysymyksiä. Siis sellaisesta laatu mielikuva syntyy, siitä että näyttää hyvältä". (1)</i>	Laatumielikuvan luomisessa visuaalinen ilme on tärkeää.	Visuaalinen ulkonäkö
<i>"Kyllähän tarjouksesta huomaa, että kuka haluaa tämän koulutuksen, että on nähnyt vaivaa ja kertoo että on ihan oikeasti laadukas". (4)</i>	Tarjoukseen on nähty vaivaa.	Sisältö

Tarjouksen sisältö ja ulkonäkö

Kuvio 8. Esimerkki luokkien muodostamisesta

Ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavuuksia kuvaavia käsitteitä tutkimuskysymyksittäin. Alkuperäisilmausujen yhteydessä käytettiin numerointia (1–5) viitaten haastatteluun, missä kyseinen keskustelu oli käyty. Sen jälkeen ilmaisut ryhmiteltiin yhtäläisyyksien mukaan ja niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja sekä alaluokkia pyrkien samalla säilyttämään niiden alkuperäisen merkityksen. Alaluokkien jälkeen etsittiin vielä yläluokkia, jotta voitiin kiteyttää haastatteluiden keskeiset asiat ja yhtäläisyydet mahdollisimman hyvin. Luokiteltua aineistoa peilattiin lopuksi deduktiivisesti eli ennalta valittuun tietoperustaan. Lopuksi haastatteluiden muistiinpanoja verrattiin vielä tuloksiin, mikä vahvisti käsitystä keskeisten asioiden esille tulemisesta. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 147 – 150).

Tutkimusaineiston käsittelyssä ja säilytyksessä sekä raportoinnissa noudatettiin tietosuojaan liittyviä toimia ja kunnioitettiin eettisiä arvoja. Raportissa ei tule esille haastatteluun osallistuvien henkilötietoja. Haastattelun yhteydessä kerättyä alkuperäistä aineistoa säilytettiin opinnäytetyöntekijän kotona ja muistitikulla, joka oli varmennettu salasanalla.

Opinnäytetyön valmistuttua opinnäytetyöntekijä hävitti tutkimuksessa käytetyn alkuperäisen aineiston pysyvästi. Opinnäytetyö on julkisesti luettavissa ja siten myös arvioitavissa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen analyysissä löytyneet yläluokat esitettiin miellekartan eli mind map muodossa. Miellekartan avulla saatiin järjesteltyä yläluokat ja niihin liittyvät alaluokat sekä hahmottamaan kokonaiskuva menestymiseen liittyvistä asioista.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset päätutkimuskysymykseen ja päätutkimuskysymyksen pohjalta tarkasteltuun alakysymykseen. Saaduissa vastauksissa esitellään myös vastaajien omia näkemyksiä suorina kommenttina.

4.1 Menestystekijät julkishallinnon kilpailutuksessa

Haastatteluista nousi esille yhdeksän yläluokkatasoista ilmaisua siitä, mikä vaikuttaa asiantuntijaorganisaation menestymiseen julkishallinnon kilpailutuksissa. Menestystekijöiksi mainittiin tarjouksen sisältö ja ulkonäkö, hinta-laatu suhde, resurssit, verkostoituminen, innovatiivisuus, yhteydenpito ja tapaamiset, muut menestystekijät, laadukas tarjouspyyntöprosessi ja arviointi ja pisteytys. Sininen väri kuvaa tekijöitä joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan ja punainen väri tekijöitä joita tulee seurata ja antaa niiden osalta tarvittaessa palautetta hankintayksikölle tai tarjouspyynnön laatijalle. Kuvio yhdeksän, kuvaa miellekartan muodossa esille nousseet yläluokat.



Kuvio 9. Asiantuntijaorganisaation menestystekijät (oma malli)

Tarjouksen sisällössä ja ulkonäössä on tärkeää, että kuvaukseen mahdollistettu tila hyödynnetään mahdollisimman laajasti. Tarjouksen sisällön tulee olla faktaa ja fokusoitu tarjouspyynnössä pyydettyyn asiaan. Tarjouksen vastaukset on vastattava niihin kysymyksiin, jota tarjouspyynnössä on esitetty. Ranskalaisilla viivoilla tehty tarjous menestyy huonosti, varsinkin jos se on kallis. Tarjouksessa saa määrittellä salaiset tiedot, yleensä tarjouksen sisältö ja toteuttamissuunnitelma. Tarjouksessa pyydetty asiakaspalaute on tehty hyvin, jos se on avattu kirjallisesti. Tarjouksen sisällöstä näkyy tarjoajan halu saada koulutus ja yleiskuva innovatiivisuuden huomioimisesta.

Yksi vastaajista tarkensi mitä tarjouksen sisällä tai sen liitteenä pyydettyistä kuvauksista tulee esittää. Halutaan alustava suunnitelma esimerkiksi koulutuksien toteutuksesta; mitä aiotaan tehdä, millä resursseilla ja montako tuntia mitäkin asiaa. Toinen vastaaja kertoi, että pitkäkestoisissa projekteissa pyydetään yleensä prosessikuvauksia: raportointikäytännöt, laadun kuvaus, käytettävä tietotekniikka, muut resurssit ja asiakastyytyväisyys. Asiakaspalvelua kuvataan sen nopeudella, yksilöllisyydellä ja tapauskohtaisuudella. Kuvaus on tärkeä niissä IT hankinnoissa, joissa on pitkiä sopimuskausia ja vasteajat ovat tärkeitä. Yhden vastaajan mielestä myös tarjousasiakirja ja sen sisältö sekä kirjoittamisen taito luo asiantuntijaorganisaatiosta laatumielikuvaa.

Hinta-laatu suhteella voidaan vaikuttaa pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen, vaikkakin kaikki tarjoajat ovat samassa lähtötilanteessa joko tarjoamalla parempaa hintaa tai laatua. Yhden vastaajan mielestä, pienet asiantuntijaorganisaatiot pystyvät asettamaan hinnan hiukan pienemmäksi kuin isot asiantuntijaorganisaatiot, koska organisaatorakenne on pienempi ja siksi kiinteät kustannukset ovat pienemmät kuin isoilla organisaatioilla. On myös huomattava että palvelun monipuolisuus ei saa näkyä liikaa hinnassa. Tarjouspyynnön vähimmäisvaatimukset pitää huomioida ja tuoda lisäarvoa ilman, että se aiheuttaa hinnannostoa ja sen vuoksi vähentää pisteitä tarjoajien vertailussa.

”Pienempi asiantuntijaorganisaatio pystyy tarjoamaan pikkuisen edullisemmalla hinnalla. Me ollaan yritetty sitä, että on painotettu laatua vielä enemmän ja hintaa vähemmän, niin käytännössä me ollaan saatu ihan samanlaisia tarjouksia kalliimmalla hinnalla”

Resurssit vaikuttavat myös pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen. Kahden vastaajan yhtenäinen mielipide oli että, pienen asiantuntijaorganisaation on vaikea menestyä, jos hankkeen koko, laajuus tai volyyymi on liian suuri eli sen toteuttamiseen tarvitaan paljon asiantuntijoita ja muita resursseja. Tarjouspyynnön volyyymiä tuleekin verrata omiin resursseihin myös suurten hankintojen riskien vuoksi. Yksi vastaajista kertoi että, pienellä asiantuntijaorganisaatiolla on parempi mahdollisuus menestyä, esimerkiksi rintamakoulutuksessa, jossa on yksi koulutusryhmä kerrallaan. Toinen vastaajista painotti IT-osaamista ja tietoteknisiä resursseja kattavien projektien osalta. Tärkeänä koettiin myös asiantuntijoiden sitouttaminen ja viihtyvyys, koska sillä voidaan estää asiantuntijoiden vaihtuvuus. Jatkuva vaihtuvuus voi vaikuttaa jatkossa yrityksen menestymiseen tarjouskilpailutuksissa. Yksi vastaajista painotti oman alueen asiantuntijoiden ja sidosryhmien tuntemista. Pieni asiantuntijaorganisaatio, joka tuntee alueen muut asiantuntijat ja sidosryhmät voi halutessaan jättää tarjouksen myös isompiin kilpailutuksiin. Tarjoajan resurssit: asiantuntijoiden taso, asiantuntijaresurssien henkilömäärä, tilat, laitteet tulee täytyä vasta hankintasopimuksen allekirjoitushetkellä.

”Kaikkia hankintoja ei saa räätälöidä tai kaikkia hankintoja ei voi tehdä niin, että siihen pystyisi ihan kuka tahansa ja ihan kaiken kokoiset organisaatiot osallistumaan. ”

Verkostoituminen oli neljän vastaajan mielestä asiantuntijaorganisaatioiden menestymiseen vaikuttava tekijänä. Pienten asiantuntijaorganisaatioiden on hyvä tuntea alueen tarjoajat, heidän tuotteet ja palvelut sekä osaaminen. Toivottiin, että asiantuntijaorganisaatiot tekisivät enemmän yhteistyötä ja rakentaisivat moniosajaverkostoja ja osaamistiimejä. Sen koettiin lisäävän kilpailua sekä pienen organisaation menestymistä kilpailutuksissa. Yksi vastaajista vierasti laajan kokonaisuuden tarjoajia. Toinen vastaajista taas kokisi helpottavana palveluiden ostaminen yhdeltä palveluntarjoajalta yksittäisen tarjoajien sijasta.

Ryhmittymänä tehtävät tarjoukset voi mahdollistaa asiantuntijaorganisaation pääsyn useimpiin kilpailutuksiin kuin tarjoamalla yksin.

”Se on mahdollisuus tämmöisten tarjoajien yhteistyö, ja yhteistarjoukset. Ne olisivat itse asiassa toivottavaa, sillä niillä saisi sitä kilpailua.”

Innovatiivisuutta arvostivat kaikki vastaajat ja sitä toivotaan enemmän. Yksi vastaajista kuvasi, että tarjoajilta toivotaan uusien toimintatapojen esiintuomista. Hyviä toimintatapoja, jotka on asiantuntijaorganisaation kokemusten perusteella rakentunut ja ovat hyvin ajateltuja sekä järkevästi toteutettavia. Toinen vastaajista toi esiin suunnittelualan tarpeet. Suunnittelualalla, halutaan enemmän tarjoajien omia innovatiivisia ehdotuksia toteutuksesta, eikä vain suunnitelmia tilaajan toiveiden mukaisesti. Innovatiivisuutta tulee kuvata tarjousta mukailten, ei vaihtoehtoisena toteutustapana. Yksi vastaajista painotti myös kilpailutuksen näkökulmaa. Innovatiivisuus ei voi taata tarjouksen menestymistä, koska kaikki tarjoukset joudutaan aina kilpailuttamaan.

”Kyllä me varsinkin kuullellaan sellaisia innovatiivisia uusia juttuja, mutta aina sanotaan että ei me voida taata, että sen idean kehittäjä tai keksijä saa sen koulutuksen, koska me joudutaan se kilpailuttamaan.”

Yhteydenpito ja tapaamiset koettiin tärkeinä. Asiantuntijaorganisaatiot käyvät aktiivisesti kertomassa hankintayksiköille omista palveluistaan, ideoistaan ja uusista toteuttamistavoista. Asiantuntijaorganisaatioiden ja hankkijoiden tapaamiset koettiin hyvinä. Yksi vastaaja piti aktiivista yhteydenpitoa jopa erittäin tärkeänä. Vastaajat kokivat, että tapaamisista saa paljon uusia ideoita, innovatiivisia uusia toteutustapoja ja niistä löytyy uusia toimijoita. Pidettiin hyvänä tietää mitä on tulossa tai kehitteellä, muuten hankinnat tehdään kuten ennenkin.

Tapaamisia on vältettävä, mikäli tarjouspyyntö on auki, vaikka yksittäinen asiantuntija ei osallistuisikaan kyseiseen tarjouspyyntöön. Yksi vastaajista kertoi että tapaamiset ovat mahdollisia, jos kaikki tarjoajat ovat samaan aikaan esittämässä omia palveluitaan.

”Meillä on niin kiire, ettei aina ehtisi kuunnella niitä. Kyllä niissä monta kertaa, kun istutaan alas, tulee paljon vinkejä ja saadaan uusia toimijoita meidän rinkeihin.”

Muut menestystekijät ovat kohderyhmän tunteminen ja ymmärtäminen. Mikäli tarjouksen tekijä ymmärtää kohderyhmän, se näkyy siinä että hän pystyy tekemään realistisen toteuttamissuunnitelman. Yksi vastaajista piti kohderyhmän tuntemista tärkeämpänä, kuin hienoa ja innovatiivista toteutustapaa. Kokemus pienen sektorin asiantuntijatyöstä, mahdollistaa myös menestymisen. Yksi vastaajista, korosti että halutaan enemmän hyvin erikoistuneita toimijoita, arvostetaan huippuosaamista ja erikoistumista. Toisaalta muut vastaajat toivoivat isoissa hankinnoissa vaadittavaa monipuolista osaamista. Paikallisuus koettiin myös tärkeänä, vahvasti verkostoitunut ja alueen tunteva paikallinen toimija on vahvempi toteuttaja. Yksi vastaajista toivoi osaamisen parempaa näkyvyyttä ja kannanottoja raportista. Sen tulee ottaa kantaa siihen mitä on tehty, millä tavalla ja mitä tuloksia on syntynyt, koska sisältöä kaivataan ja sitä ostetaan. Kaksi vastaajaa piti tärkeänä pienen asiantuntijaorganisaation mahdollistaman joustavuuden. Toinen vastaajista piti tärkeänä myös sitä, että toiminta aloitetaan kohtuullisella aikajänteellä, toimitaan sovitusti, asiakaspalvelu on asiakasmyönteistä ja nopeaa. Asiakslähtöisyys on myös tärkeää, konsultatiivisessa palvelussa kaikki tapahtuu asiakkaan kanssa sovittavalla tavalla.

Laadukas tarjouspyyntöprosessi vaikuttaa myös pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen. Yksi vastaajista toi esille hankkijan vastuuta selvittää tarjouspyynnön yhteydessä hankinnan sisältö ja vaikutukset sekä markkinatilanne. Tarjouspyynnössä pitää huomioida tasapuolisuus ja syrjimättömyys, eikä siitä saa näkyä, että työ on jo pedattu tietylle organisaatiolle.

Tarjouspyyntö tulee kirjoittaa niin, ettei siihen ole mahdotonta osallistua liian rankkojen kriteerien vuoksi. Tarjouspyynnön pitää olla ymmärrettävä ja sen selkokielisyys on tärkeää. Siinä tulee kertoa mitä hankitaan, miksi hankitaan ja paljonko hankitaan sekä missä se toteutetaan. Tarjouspyynnön haasteena koettiin laadun, ympäristötekijöiden sekä eettisyyden kuvaaminen sekä niiden määrittely ja avaaminen. Kolme vastaajaa halusivat huomioida paikallisuutta enemmän, mutta yksi vastaajista korosti, että se voidaan huomioida vain rajoitettua menetelmää käyttämällä. Tarjouspyyntöprosessin läpinäkyvyyttä pidettiin tärkeänä. Esimerkiksi tarjouspyyntöön liittyvien selventävien kysymyksien tulee kertoa kaikille tarjoajille.

Yksi vastaajista toivoi hankkijoiden ja tarjoajien yhteistyötä. Sitä on tarjouspyynnön kyseenalaistaminen ja oikaisupyyntöjen vastaanottaminen sekä niiden käsittely. Pieniä asiantuntijaorganisaatioita kiinnostava alihankinnan käyttö ei ole yleensä perusteltua jättää hyväksymättä. Yksi tarjoajista toi esille, että tarvitaan apua ja koulutusta hankintayksikölle tarjouspyyntöjen laadintaan että tarjoajille tarjouspyynnön ja kilpailuttamisen ymmärtämiseen. Toinen vastaaja painotti lainsäädännön tuntemusta ja sen tarkistamisen tärkeyttä molemmilla osapuolilla koko tarjouspyyntöprosessin ajan. Tarjouspyyntöprosessia haluttiin kehittää. Esimerkiksi vertailukriteerejä kehitettäisiin niin, että se jolla on esittää jotain uutta, saa siitä arvoa eli lisäpisteitä. Se voisi mahdollistaa uusien asiantuntijoiden kokeilun.

Arviointi ja pisteytys, eli hankkijan arviointiosaaminen ja tarjousten pisteytysten onnistuminen vaikuttaa tarjoajan menestymiseen. Yksi vastaajista kuvasi asiantuntijapalveluissa käytettävän niin sanottuja pehmeämpiä pisteytyspohjaisia laatuvertailuja, mitkä ovat vertailuperusteita eivätkä laatuvaatimuksia. Asiantuntijan osaamisen vertailu ja innovatiivisuuden arviointi koettiin vaikeana. Numeraalista arviointia pidettiin vaikeana sisällöllisesti eriarvoisten tarjousten vuoksi. Yksi vastaajista koki, että arviointia tehdään myös tunteella, se vaikuttaa tarjoajan uskottavuuteen ja vaikuttavuuteen. Yhden vastaajan mielestä, myös kaikki tarjoajan aikaisemmat työt ovat arvioinnin kohteena työn toimivuuden osalta. Toisen vastaajan mielestä arvioijan aikaisempi kokemus tarjoajasta ei saisi olla mitattava tekijä ja arvo kilpailutuksessa.

Yksi vastaajista kertoi että tällä hetkellä kokeillaan myös tarjoajien yhteistyön arviointia yhteistyössä eri hankintayksiköiden tekemissä yhteishankinnoissa. Mikäli yhteistyöstä ei ole kokemusta, vertailusta saa esimerkiksi neutraalin kakkosen. Pisteytyksellä pyritään saamaan myös uusia yrittäjiä mukaan. Arvioinnissa tarkastellaan muun muassa laskutusta, joustavuutta, sopimusmuutoksia ja yhteistyön luontevuutta.

Asiantuntijan laatua seurataan myös laatukäynneillä. Niissä tarkistetaan että asiantuntijaorganisaatio tekee niitä asioita mitä on hankittu. Kehitettävää koettiin myös mittareiden rakentamisessa asiantuntijoiden arvioinnin ja vertailun osalta. Mittareiden tulisi erottaa asiantuntijoiden laatuosaamista. Yhden vastaajan mielestä, hinnoittelun arviointia ei koettu ongelmana, niihin on helpompi kehittää malleja.

4.2 Laatu- ja ympäristöasioiden hallinnan kuvaus

Laatu- ja ympäristöasioiden selvitykseen riittävällä tasolla julkishallinnon tarjouskilpailutuksista löytyi kahdeksan yläluokkatasoista ilmaisu: Laadun käsite ja määrittäminen, referenssit ja palaute, osaaminen, palautejärjestelmät ja kyselyt, laatusertifikaatti, ympäristöasioiden merkitys, ympäristönäkökohdat, ympäristöasioiden kuvaukset.

Laadun käsitettä ja määrittäystä katsotaan ja mietitään monelta eri puolelta. Hyvä toteuttaja tuntee kohderyhmän ja pystyy toteuttamaan esimerkiksi koulutuksen josta asiakkaat hyötyvät. Tärkeinä laatua kuvaavina asioina ovat yrityksen toimitusvarmuus ja vakaa talous; taloudellinen tilanne ja luottotiedot. Toimitusvarmuutta verrataan muun muassa hintaan, suunnitelman kattavuuteen ja asiantuntijan resurssiin sekä tarjotun toteutuksen realistisuuteen.

Yhden vastaajan mielestä, laatua jaetaan myös kolmeen osaan; ISO 9001 tai laatukäsikirja, yrityksen referenssit ja vastuuhenkilöiden tai varavastuuhenkilöiden referenssit sekä heidän ansioluettelonsa.

Muita näkemyksiä ja käytössä olevia vertailuperusteita asiantuntijapalveluiden laadussa ovat tarjouksen sisältö, osaaminen ja tausta sekä aikaisemmat tulokset palautteesta ja tavoitteesta. Lisäksi laatua on asiantuntijaresurssien riittävyys ja sijaisjärjestelyt sekä tekijän uskottavuus. Mikäli asiantuntijaorganisaatio käyttää alihankintaa, alihankintaprosessin toimivuus tulee kuvata laajasti.

Yhden vastaajan mielipide oli että, laatumielikuva syntyy ajatellun prosessin kuvauksesta ja sen toteutuksesta. Laatukuvauksen tulisi olla yksinkertainen. Sen tulee sisältää vain pyydettyt asiat. Laadun arvioinnissa käytetään työnäytteitä, eli alustavaa ohjelmaa, josta selviää lähtöpiste ja loppupiste sekä tavoite. Luovuuden määrittelyssä, käytetään ideapapereita ja konseptipapereita.

”Meillä on jaettu laatu kolmeen osaan: ISO jutut, sen firman referenssit. Sitten tulee nämä yrityksen toimihenkilöiden referenssit, ja sitten on se yksi ihminen ja minkälainen hän on, ja hänen cv. ”

Referenssit ja palaute tulee kuvata kattavasti. Vastaajat olivat sitä mieltä, että asiantuntijan kokemus määrittellään yleisesti referenssien tai kokemuksen kautta. Kokemusta ja näyttöä täytyy olla suhteessa tarjouspyyntöön esimerkiksi kokemusta nuorten ja kasvuhakuisten yritysten kanssa toimimisesta. Käytännön kokemusta ja tekemistä arvostetaan. Referensseissä kerrotaan mitä on tehty ja minkälaisessa työssä tai projekteissa on ollut mukana sekä mikä on ollut niiden asiakaspalaute. Laadukkaasti kuvattu referenssi sisältää asiakkaaseen viitattuja lausuntoja yhteystietoineen. Laatuperusteina käytetään joko asiantuntijan omia tai organisaation referenssejä. Asiantuntijan kokemus mitataan asiakasrajapinnassa, eli onko hän uskottava vai ei. Yksi vastaajista kyseenalaisti referenssien laajaa käyttöä. Se voi johtaa siihen että valitaan kokeneimmat, ei välttämättä parhaimmat asiantuntijat.

”Julkisella puolella arvostetaan kokemusta asiantuntijapalvelussa, mikä tulee esiin justiin näitten referenssien laajan käytön kautta. On myös vähän ongelmallista, koska silloin nämä asiantuntijat jotka on tehnyt vaikka 20 vuoden työuran ja olleet vaikka missä projekteissa mukana niin ne tullaan valitsemaan. Sen takia referenssien käyttö johtaa siihen, ei välttämättä parhaat vaan kokeneimmat tullaan valitsemaan.”

Osaaminen kuvataan yrityksen henkilökunnan osaamisen osalta. Yksi vastaajista painotti, että asiantuntijan oleellisena vaatimuksena on, että asiantuntija on oikeasti asiantuntija. Toinen vastaaja toi esille, että tärkeintä on asiantuntijaorganisaation henkilökunnan osaaminen, vaikka tarjouksen laadullinen arviointi tehdään usein yrityksestä. Sen sisällä on monentasoista ja monenlaista osaamista. Kolmas vastaaja huomautti, että asiantuntijan vaihtuessa, täytyy hänen tilalleen saada saman osaamisen ja työkokemuksen omaava henkilö, esimerkiksi koulutuslalla pedagoginen osaaminen.

Osaamisen osalta pidettiin tärkeänä sen ajan tasalla pitäminen. Yksi vastaajista kertoi, ettei siitä saada tietoa, eikä sitä pyydetä lisätietoa sen vaikean todentamisen vuoksi. Varsinkin pienten asiantuntijaorganisaatioiden, esimerkiksi suunnittelutyötä tekevien, on hyvä käydä koulutuksissa määräyksien jatkuvien muutosten vuoksi. Yksi vastaajista kertoi miten tietyn sektorin osaamisesta pyydetään näyttöä projektisuunnitelmien kautta. Hankkija voi pyytää alustavan luonnoksen yleisillä linjoilla määriteltynä. Projektisuunnitelman käyttö on osa laadunvarmistusta. Yksi vastaajista toi esille asiantuntijoiden yleisen tietoteknisen osaamisen tärkeyden. Sama vastaaja painotti sähköisen laskutuksen osaamista. Sen käytön todettiin olevan jo niin yleistä, ettei sitä tarvita mainita tarjouspyynnössä tai se voi olla tarjouspyynnössä jopa minimivaatimuksena. Lisäksi voidaan edellyttää tiettyjen erikoisohjelmien osaamista ja videoneuvotteluiden ja verkkoalustojen osaamista, mikäli ne liittyvät hankinnan toteuttamiseen, esimerkiksi valmennusten web-seminaarit.

”Pitää tavallaan olla omat pisteet et tuolle kaverille 8 pistettä ja tuolle 9 ja tuolle 4, siellä yrityksen sisälläkin on monenlaista tasoa ja varmaan monenlaista ympäristöosaamista. Silloin kun arvioidaan niitä laadullisesti, me joudutaan arvioimaan yritystä. Me voidaan pyytää siihen nimeämään henkilöitä, mutta se vähän sekoittuu tässä tavallaan sen yrityksen ja henkilön osalta.”

Palautejärjestelmät ja kyselyt on hankintayksikön keino saada selville asiantuntijoiden laatua. Koulutuslalla käytetään Opal-palauttejärjestelmää, jossa oppilaat antavat palautetta asiantuntijoiden osaamisesta. Palvelun laatua saadaan selville myös hankkijan tekemien asiakaskyselyn kautta. Yksi vastaajista kertoi, ettei asiakaspalautetta yleensä mitata, jos hankkija valvoo sopimusta, silloin tyytyväisyys tiedetään. Asiakaspalautteen tarve on enemmän hankinnoissa, missä on useita eri hankkijayksiköitä ja sopimuksen omistaa esimerkiksi keskitetty yksikkö. Yksi vastaajista kertoi, ettei asiakaspalautetta kysytä lainkaan. Yhden vastaajan mielestä asiakaspalautteen kyselyä pidettiin järkevänä, sillä saadaan tietoa esimerkiksi palvelun laadusta ja toimivuudesta. Asiantuntija esittää myös asiakaspalautteitaan referenssiluetteloissa tai erillisessä palautteessa pyydetyn mukaisesti. Palautetta saadaan yhden vastaajan esimerkkinä koulutuksen etenemisestä kurssikummien kautta puolin ja toisin tai laatuikänteinä. Niissä seurataan, että toimija tekee niitä asioita mitä on hankittu.

”Palaute on tavallaan siinä referenssiluettelossa. Jotkut laittavat siihen referenssiluetteloon ja jotkut laittaa sen ihan erikseen. Mutta taas, mitä me ollaan pyydetty.”

Laatusertifikaattia, ISO 9001 (ISO) käytetään tapauskohtaisesti, koska sen käyttö on vaikeaa esimerkiksi palvelupuolella. Yksi vastaaja kertoi, ettei sitä käytetä pääsääntöisesti, mutta monet tarjoajat ovat siihen viitanneet. Isoissa hankinnoissa ISO on vastaajan kertomana yhtenä kriteerinä ja osana pisteytystä, sen kuvausta käytetään laadullisen osion yhtenä kriteerinä, ja laatuajärjestelmästä saa enemmän pisteitä, mikäli se on auditoitu.

Yhden vastaajan vahva näkemys oli, ettei sertifikaatti ole vertailuperuste, eikä sitä voi pisteyttää. Vastaajan mielestä, mikäli laatusertifikaattia käytetään, se on minimivaatimuksena, sama koskee muitakin standardeja. On kilpailutuksia, joissa yrityksellä pitää olla laatusertifikaatti tai todistaa vastaavan järjestelmän olemassaolo. Sillä pääsee mukaan tarjouskilpailutukseen tai jää sen ulkopuolelle.

Yksi vastaaja toi esiin, ettei laatu järjestelmän käyttöä pidetä pelkästään hyvänä, sillä se voi myös estää haluttujen toimijoiden osallistuminen. Suunnittelualalla, keskisuuret yritykset ovat lähteneet tekemään ISON mukaisia järjestelmiä, jotta he pystyvät kilpailemaan tulevaisuudessa suurten yritysten kanssa. Pienemmissä hankinnoissa, joihin osallistuvat pienet asiantuntijaorganisaatiot, sertifioituja laatu järjestelmiä ei ole vielä käytössä. Yksi vastaajista koki että uudet laatu- ja ympäristöstandardit voivat tuoda ongelmia vielä kovempien vaatimusten vuoksi. Niiden tuoma lisäarvo pitää olla selvillä, koska hankintojen keveyttä pidettiin tärkeänä.

”Laatusertifikaatti on minimivaatimus, joko on tai se ei ole, sitä ei voi pisteyttää. Se tarkoittaa, että tarjoavalla yrityksellä pitää olla joko laatusertifikaatti, tai sen pitää todistaa että sillä on joku vastaava järjestelmä. Sillä joko on se, jolla se pääsee mukaan tai sillä ei ole sitä, milloin se jää sen kilpailutuksen ulkopuolelle. Se ei ole valintaperuste, vaan se on minimivaatimus ja sama on näissä muisakin standardeissa.”

Ympäristöasioiden merkitys on vähäistä. Vastauksista voidaan tiivistää, ettei ympäristöasioita koeta niin keskeisenä asiana asiantuntijapalveluiden hankinnassa kuin laadun hallintaa, eikä ympäristöasioiden sisältöä ja sen hyötyjä välttämättä ymmärretä. Nähdään myös, että asiantuntijapalveluissa ympäristönäkökohtien huomioonottaminen ei ole aina mahdollista eikä usein tarpeellista. Niiden merkitys korostuu enemmän fyysisissä hankinnoissa kuin henkisissä. Ympäristökriteerit liittyvät aina siihen mitä hankinnalla tavoitellaan, sen lopputulokseen, joissa usein nostetaan esiin ympäristöasioita.

Yhden vastaajan vahva mielipide oli, ettei asiantuntijapalveluiden osalta ole vielä ajankohtaista määrittää: kulkuneuvoa, matkustustapaa, toimitilaa, laitteita ja niiden energiatehokkuutta. Näitä asioita ei osteta, eikä hankintoja voida näiden mukaan rajata. Vastaaja toi esiin arvioin, jonka mukaan, 70 prosentista kaikista hankinnoista, noin 60 – 70 prosentin osalta on jo huomioitu ympäristötekijät. Asiantuntijapalveluille ei kuitenkaan ole erityisiä ympäristövaatimuksia, eivätkä ne ole vertailuperusteena tai huomioida pisteytyksissä. Mikäli niitä käytettäisiin, ne tulee huomioida joko pisteytyksessä tai minimivaatimuksena. Esimerkiksi teknisillä asiantuntija-aloilla vaaditaan tarkka yrityksen ympäristösuunnitelma ja se pyydetään myös toimittamaan tarjouksen yhteydessä.

Yksi vastaajista kertoi, että ympäristöasiat huomioidaan koulutuksien toteutussuunnitelmassa ja koulutuksien sisällössä. Kouluttajia veloitetaan järjestämään koulutuksiin osallistujille ympäristöasioiden koulutusta esimerkiksi ympäristöpäiviä. Ympäristöasiat ovat tulossa myös palvelupuolelle. Niihin hankintoihin, joilla ympäristöasioilla on merkitystä, tarvitaan henkilöresursseja muun muassa ympäristöasioiden hyötyjen pohdintaan ja hankintaan liittyvien ympäristönäkökohtien luomiseen. Yksi vastaajista oli huolestunut ympäristöasioiden mahdollisesta vaikutuksesta hankintojen hintaan. Esille tuli myös markkinoiden rajoittuneisuus ja vähäinen volyyymi, mikä voi estää ympäristökriteerin käytön sekä niiden kilpailuttamisesta ja lopputuloksesta tuoman lisäarvon.

”Ympäristöasiat ovat tosi tärkeitä ja ovat mukana koulutuksissa. Aina kun näitä uusia asioita tuodaan, niin mikä meidän puolella huolettaa, niin mitä se vaikuttaa hintaan. ”

Ympäristönäkökohdat tulee liittyä hankittavaan kohteeseen, ei palveluntarjoajan omaan toimintaan, vaan asiantuntijan työhön ja aikaan. Yhden vastaajan mielestä, ympäristöarvo syntyy muun muassa alan ymmärryksestä ja asiantuntijuudesta. Videoneuvottelujen ja verkkoalustojen hyödynnettävyyttä toivotaan ja niitä myös käytetään, mutta sitä ei ajatella ympäristökontekstissa. Toiveena oli käyttää myös mahdollisimman paljon alueellisia toimijoita, mikäli sen voisi järjellisesti tai lain mukaisesti perustella esimerkiksi ympäristöperusteisten syiden osalta.

Kahden vastaajan mielestä, ympäristöasioiden jonkinlaisena mittarina käytetään hinnoittelua. Niitä ovat esimerkiksi päivähintojen päälle tulevat kilometrikorvaukset tai julkisten matkustussääntöjen mukaiset korvaukset, etteivät asiantuntijat aja paikalle kovin pitkän matkan päästä. Tällä hetkellä oman auton ja julkisen liikenteen hyödyntäminen on vain kustannustekijä, ei ympäristötekijä. On myös käytäntöjä, jossa pidemmältä tullut asiantuntija laskuttaa saman verran kuin paikallinen, esimerkiksi jos hinnan pyydetään sisältävän kaikki kulut. Yksi vastaaja toi esille, että mikäli ympäristönäkökohtia aletaan huomioida entistä laajemmin, tulee myös miettiä miten se vaikuttaa hankintaan ja sen hintaan.

Ympäristöasioiden kuvauksia ei vielä käytetä asiantuntijapalveluissa lukuun ottamatta teknisiä aloja tai koulutuksia. Heiltä voidaan vaatia ympäristösuunnitelma ja ne ovat erityisen tärkeitä teknisen ja IT- puolen hankinnoissa. Myös ympäristökuvauksia pyydetään, mutta sille on vaikeaa asettaa minkäänlaisia perusteita, jos se ei liity hankittavaan kohteeseen. Lähinnä ympäristökuvauksilla lisätään ympäristötietoutta. Yksi vastaajista kertoi, että toteuttamissuunnitelmissa olevat ympäristöasiat huomioidaan joissain tapauksissa myös vertailussa tai tarjousarvioinnissa sekä laatukäynneillä, mutta niitä ei huomioida vielä pisteytyksessä, sen nähdään olevan tulevaisuutta. Kouluttajat esittelevät energiatehokkaita laitteita laatukäynneillä, mutta niitä ei huomioida hankinnoissa, lukuun ottamatta yhden vastaan esiintuomaa metalli- ja sähköalaa. Yksi vastaajista jäi miettimään voiko asian nostaa tulevaisuudessa koulutuksen hankintoihin? Toinen vastaajista painotti edelleen hankittavan kohteen merkitystä. IT- ja muiden toimistolaitteiden hankinnoissa voidaan velvoittaa Energy Star-tasoa, mutta sitä ei voida velvoittaa asiantuntijan omista toimistolaitteista.

Kahden vastaajan mielestä, ympäristötekijöiden täsmennys ja sen avaaminen saadaan ympäristölainsäädännöstä. Myös Ympäristösertifikaatti ISO 14001 käyttö on lisääntymässä, mutta sitä ei käytetä muissa kuin teknisissä tai IT-alan asiantuntijahankinnoissa. Sen käyttö on aina tapauskohtaista, ei tarkoituksen mukaista.

”Me pyydetään ympäristökuvauksia, mutta näkisin että sille on hyvin vaikea asettaa minkäänlaisia perusteita. Se millä me lisätään ympäristötietoutta, että me pyydetään tällaista ympäristökuvauksia.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, niiden hyödynnettävyyttä ja luotettavuutta sekä kerrotaan saadusta palautteesta ja opinnäytetyöntekijän omasta oppimisesta. Luvun lopussa ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyössä tarkasteltiin pienen verkostoituvan asiantuntijaorganisaation menestymisen mahdollisuuksia julkishallinnon kilpailutuksissa sekä kuinka laatu- ja ympäristöasioiden hallinta tulee kuvata julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli KontaktiVerkko Suomi Oy, myyntiin ja markkinointiin erikoistunut pieni asiantuntijaorganisaatio. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan laatu- ja ympäristöasioiden osaamista ja niiden hallinnan kuvaamista, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus menestyä vielä paremmin julkishallinnon tarjouskilpailutuksissa.

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teoreettisista lähteistä ja haastatteluista. Puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä haettiin tietoa päätutkimuskysymykseen ja sen alakysymykseen. Vastajina oli kuusi henkilöä, viidestä eri julkishallinnon organisaatiosta, jotka laativat tarjouspyyntöjä Lahden alueen hankintojen osalta. Tietoperustana oli laatu- ja ympäristöasioiden kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta ja muita julkaisuja kehittämistyössä hyödynnettävistä standardeista, työkaluista ja malleista sekä kehittämisen tukena käytettävistä prosesseista. Tietoperustana oli myös hankintalaki ja julkisten hankintojen, lähinnä puitesopimusten ohjeistuksia sekä opinnäytetyöntekijän omaa kokemusta verkostoitumisesta ja asiantuntijuutta kilpailutuksiin osallistumisesta.

Päätutkimuskysymykseen, ”*Miten pieni asiantuntijaorganisaatio voi menestyä julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa?*”, vastaukseksi saatiin yhdeksän tekijää. Pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen vaikuttivat 1) tarjouksen sisältö ja ulkonäkö, 2) hintalaatu suhde, 3) resurssit, 4) verkostoituminen, 5) innovatiivisuus, 6) yhteydenpito ja tapaamiset sekä 7) muut menestystekijät: asiakaskohderyhmän tunteminen ja ymmärtäminen, kokemus pienen sektorin asiantuntijatyöstä, monipuolinen osaaminen, paikallisuus, laadukas raportointi ja joustavuus. Pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen vaikuttivat myös 8) hankintayksikön laadukas tarjouspyyntöprosessi ja 9) arviointi sekä pisteytys.

Päätutkimuskysymyksen yhteenvetona voidaan todeta, että pieni asiantuntijaorganisaatio voi menestyä julkihallinnon kilpailutuksessa, kiinnittämällä huomiota tarjouksen sisältöön ja ulkonäköön sekä hintalaatusuhteeseen. Pieni asiantuntijaorganisaatio tarvitsee myös riittävät resurssit tarjouksessa pyydettyä työtä suorittamiseen. Resursseja voi täydentää verkostoitumalla alueen muiden yritysten ja sidosryhmien kanssa. Innovatiivisuutta voidaan tarjouksen sisällön lisäksi tuoda esille pitämällä yhteyttä hankkijoihin.

Hankintayksikön tarjouspyyntöprosessin onnistuminen vaikuttaa myös pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen. Esille tuli tarjouspyynnön yhteydessä selvitettävä hankinnan sisältö ja vaikutukset sekä markkinatilanne. Tärkeää on tarjoajien tasapuolinen kohtelu ja syrjimättömyys sekä se että osallistumisen kriteerit ovat suhteessa hankinnan kohteeseen. Tarjouspyynnön tulee olla selkokielinen ja ymmärrettävä sekä tarjouspyyntöprosessin on oltava läpinäkyvä. Hankintayksikön ja tarjoajan yhteistyö on myös edellytys onnistuneeseen kilpailutukseen. Esille tuli myös hankintoihin tarvittava koulutus, sekä tarjoajille että hankintayksiköille. Tärkeää on myös kehittää hankintayksikön arviointiosaamista ja mittareita eli vertailukriteerejä ja pisteytystä.

Alakysymykseen, ”Miten pienen asiantuntijaorganisaation laatu- ja ympäristöasiat selvitetään julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa riittävällä tasolla ilman sertifiointia? Vastauksena löytyi kahdeksan yläluokkaista ilmaisu: 1) Laadun käsite ja määrittäminen, 2) referenssit ja palaute, 3) osaaminen, 4) palautejärjestelmät ja kyselyt, 5) laatusertifikaatti, 6) ympäristöasioiden merkitys, 7) ympäristönäkökohdat, 8) ympäristöasioiden kuvaukset.

Laadun näkökulmia selvitetään erikseen sekä yrityksen että asiantuntijan laadun osalta. Yrityksen laatua arvioidaan toimitusvarmuuden, talouden, ISO 9001 tai laatukäsikirjan, yrityksen referenssien sekä tarjouksen sisällön, työnäytteiden ja aikaisempien tulosten osalta. Asiantuntijoiden laatua arvioidaan vastuuhenkilöiden ja varavastuuhenkilöiden referenssien sekä asiantuntijan ansioluetteloiden ja laadittujen projektisuunnitelmien kautta. Asiantuntijoiden ajantasaista ja tietoteknistä osaamista arvostetaan.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että laatuasioiden kuvauksen onnistumiseen vaikuttaa, miten hankintayksikkö ja tarjoajat ymmärtävät laadun käsitteen ja miten se määritetään. Esille tuli laadun kuvauksen yksinkertaisuus ja sisällössä tulee olla vain pyydyt asiat. Asiantuntijalla tulee olla käytännön kokemusta tekemisestä. Referensseissä kuvataan aitoa asiakaspalautetta, viitattuja lausuntoja yhteystietoineen. Laatua selvitetään palautejärjestelmien ja kyselyiden avulla. Kyselyt voivat olla asiantuntijaorganisaation itsensä tekemiä ja raportoimia referenssiluettelossa tai erillisessä palautteessa. Myös hankkijat tekevät kyselyitä ja käyttävät palautejärjestelmiä sekä järjestävät laatukäyntejä.

Ympäristöasioiden hallinnan kuvausten merkityksettömyys oli yllättävää. Ympäristöasioita ei ymmärretä eikä niitä oteta juuri lainkaan huomioon asiantuntijahankinnoissa, koska ympäristökriteerit liittyvät aina hankinnan lopputulokseen eikä siihen miten asiantuntija huomioi ympäristöä omassa toiminnassaan. Ympäristökuvauksia pyydettiin lähinnä ympäristötietouden lisäämisen vuoksi. Asiantuntijalta odotetaan kuitenkin ympäristöosaamista.

Suunnittelualalla, teknisillä aloilla sekä IT-alalla ympäristönäkökulmat huomioidaan ja heiltä pyydetään toimittamaan yrityksen ympäristösuunnitelma. Koulutushankinnoissa ympäristönäkökulmat huomioidaan koulutusten toteutussuunnitelmissa ja koulutuksen sisällössä. Myös ympäristösertifikaatin, ISO 14001 käyttö on lisääntymässä, mutta ei vielä asiantuntijahankinnoissa.

Ympäristönäkökulman kannalta, positiivisesti oli, että yritykset tuovat itse esiin yrityksen energiatehokkaita koneita ja laitteita sekä käyttävät ympäristöä säästäviä ohjelmia kuten web-seminaareja. Ympäristönäkökulmiin huomioimiseen olisi halukkuutta enemmän, mutta hankkijat pelkäsivät miten niiden huomioiminen vaikuttaa hankintojen hintaan tulevaisuudessa. Julkisen liikenteen käyttöä vaadittiin osassa hankinnoista tai matkakulut on sisällytetty kokonaishintaan. Hankkijalle käytäntö on kustannustekijä, ei ympäristönäkökulma.

Tuloksista tuli ilmi yksi hyvin eriävä toimintatapa hankkijoiden keskuudessa. Auditoidusta toimintajärjestelmästä annettiin enemmän pisteitä. Yhden vastaajan mielestä sertifikaatit ja standardit ovat minimivaatimuksia, eikä niitä voi pisteyttää.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että julkisissa hankinnoissa löytyy paljon kehitettävää. Yritysten ja hankkijoiden välistä vuoropuhelua tulisi parantaa ja koulutusta lisätä. Kehitettävää voisi olla vertailuperusteiden laatimisessa yhteistyössä hankkijoiden ja tarjoajien välillä. Uusia toimijoita kaivattiin, mutta nykyisten kriteerin vuoksi heidän palveluita on lähes mahdotonta kokeilla. Innovatiivisuuden huomioiminen ja sen esiintuominen tarjousissa voisi olla hankkijoiden ja tarjoajien yhteisen tapaamisen ja kehittämisen aihe tulevaisuudessa.

Tutkimustuloksia tulee verrata myös tietoperustaan, jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja laatu- ja ympäristöasioiden riittävästä kuvauksesta julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa.

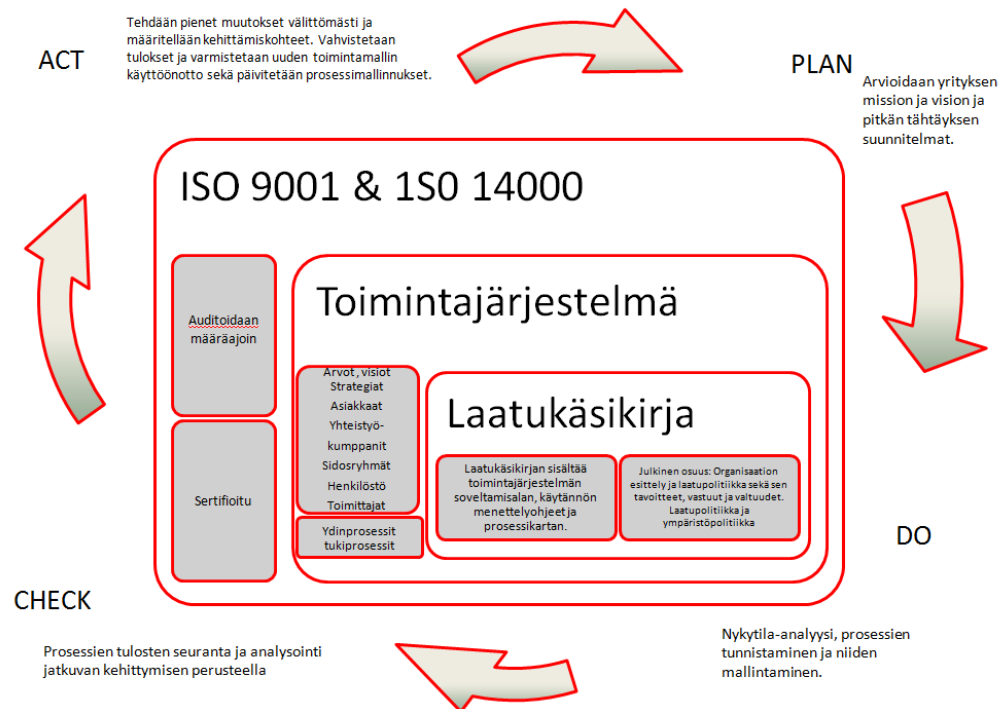
Tietoperustassa tuli esiin, että pienen asiantuntijaorganisaation on hyvä perehtyä julkisiin hankintoihin etukäteen esimerkiksi osallistumalla kaupunkien, kuntien ja elinkeinoyhtiöiden järjestämiin hankintakoulutuksiin. Lisätietoa saa myös aikaisemmista tarjouspyynnöistä ja hyväksytyistä tarjouksista. Tulevista hankinnoista saa lisätietoa kaupungin verkkosivuilta ja HILMA- sivustolta tai eri hankintayksiköiden verkkosivuilta.

Pienen asiantuntijaorganisaation menestymisen mahdollisuutta voi lisätä verkostoitumalla muiden asiantuntijoiden kanssa. Tietoperusta tukee haastatteluiden tuloksia resurssien ja verkostoitumisen osalta. Verkostoitumalla yritys voi jättää yhteistarjouksen tai toimia päävastuullisena yrityksenä jolloin yhteistyökumppanit ovat alihankkijoita. Pienen asiantuntijaorganisaation tulee huomioida hankintojen koko. Se on hyvä suhteuttaa yrityksen omiin resursseihin esimerkiksi peilata omia resursseja hankinnan kansallisiin kynnysarvoihin ja hankintamenettelytapaan. Toimittajan soveltuvuutta ja niihin tarvittavissa selvityksissä on huomioitava, että vaatimukset on suhteutettava hankinnan luonteeseen, käyttötarkoitukseen ja laajuuteen. Tarjoajalle asetettujen vaatimusten tarvitsee olla täytettynä vasta sopimushetkellä, aktiivisella verkostoitumalla voidaan hankkia lisäresursseja nopeasti.

Tarjouspyyntöä lukiessa tulee kiinnittää huomiota ehdottomiin vaatimuksiin ja toivottaviin ominaisuuksiin, koska ehdottomat vaatimukset ovat tarjouspyyntöön osallistumisen minimivaatimuksia ja toivottavista ominaisuuksista annetaan lisäpisteitä tarjousten vertailussa. Konsultointihankintojen osalta täytyy huomioida immateriaalioikeuksien vaatimukset sekä tietoturva, jos hankintoihin sisältyy sähköistä tiedonsiirtoa ja suuria salassapitovaatimuksia.

Tietoperustasta löytyy tarkennusta innovatiivisuuden esilletuomisesta. Mikäli kilpailutuksessa sallitaan vaihtoehtoiset tarjoukset – menettely yritys voi tuoda esiin uusia ja innovatiivisia ratkaisuja tai esimerkiksi ympäristöä säästäviä tuotteita.

Kuvio kymmenen on opinnäytetyöntekijälle tietoperustan kautta syntynyt näkemys laatu- ja ympäristöosaamisen kehittymisestä kohti ISO 9001 ja ISO 14000 -järjestelmää.



Kuvio 10. Laatu- ja ympäristöosaamisen kehittyminen kohti ISO 9001 ja ISO 14000 – järjestelmiä (oma malli)

Tietoperusta sisälsi laatu- ja ympäristöosaamisen kehittämisen vaiheita ja malleja sekä prosessien mallintamisen ja standardien ohjeistuksien hyödyntämistä kehittämisen tukena. Tietoperustaan tutustumalla voi pieni asiantuntijaorganisaatio saada ymmärryksen laadun kehittämisen eri vaiheista kohti ISO 9001 ja/tai ISO 1400 järjestelmää.

Laadunhallinnan yhteenvedona voidaan esittää, että yrityksen toiminta on laadukasta, jos tuotteet vastaavat asiakkaan vaatimuksia ja odotuksia mahdollisimman tehokkaalla, virheettömällä ja kannattavalla tavalla. Asiakkaiden tarpeiden, vaatimusten ja odotusten täyttymien lisää asiakastyytyvääsiä. Asiakasta tulee kuunnella, koska asiakkaan tarpeet voivat olla piilossa olevia toiveita, odotuksia tai vaatimuksia. On myös huomioitava, että laatu voi olla ylilaatua ja että asiakas ei ole välttämättä valmis maksamaan siitä.

Tietoperustasta tulee esille asiakaslaadun lisäksi myös tuotteiden ja palveluiden laatukilpailukyky ja ympäristöystävällinen toimintatapa yhtenä yrityksen kriittisenä menestystekijänä. Laatuyritys toimii korkealla moraalilla ja noudattaa eettisiä sääntöjä. Tulevaisuuden laatuyritys nähdään joustavana ja nopealiikkeisenä. Laatu tulee tulevaisuudessakin pysymään yrityksen tärkeänä menestystekijänä.

Laatu- ja ympäristöhallinnan kehittämiseen kuuluu yrityksen prosessien läpikäynti. Asiantuntijaorganisaatioissa prosessit ovat yleensä räätälöityjä asiakkaan tarpeiden mukaan, joten kuvaukset tehdään hyvin yleisellä tasolla. Prosesseja kehitetään yleensä kehitysprojektin avulla, hyvä kehitysprojekti sisältää projektin tavoitteet, sen aikataulun ja resurssit sekä selkeän ja toimivan johtamismallin. Pienissä, yrittäjävetoisissa asiantuntijaorganisaatioissa, projektin ulkopuolisena tukena ja asiantuntijana voi toimia esimerkiksi yrityskummi.

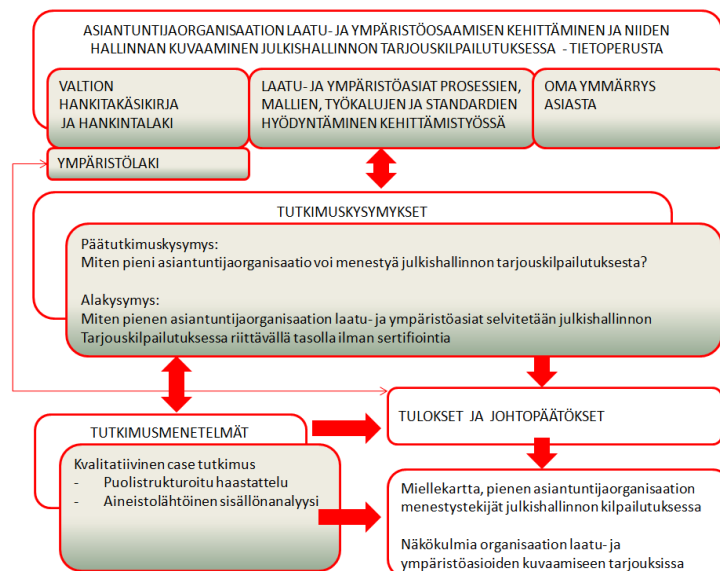
Prosessin kehittäminen alkaa nykytilakartoituksella, ydinprosessien pohtimisella ja tunnistamisella sekä päättyy arviointiin, seurantaan, prosessien kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Ydinprosessit palvelevat aina asiakasta, Ydinprosessit tarvitsevat myös tukiprosesseja, ne luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Kun ydinprosessit on tunnistettu, ne kuvataan. Prosessien kuvaukset ja prosessikartta ovat tärkeä sisäisen ja ulkoisen viestinnän väline. Prosessin toimivuudelle on tärkeää asiakaslähtöinen toimintatapa ja yhteistyö verkoston kanssa. Prosessien suorituskykyä tulee mitata. Prosessin kehittämisen edellytyksiä ovat asiakaspalutteen jatkuva seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen.

Vaikka yrityksen asiakkaat tai sidosryhmät eivät vaadi laatusertifikaattia, pienen asiantuntijaorganisaation on hyvä laatia laatu- ja ympäristöpolitiikka sekä laatukäsikirja. Laatuselityksessä kuvataan yritysten toiminta, toimiala ja arvot. Ympäristöpolitiikassa kuvataan mitä yritys haluaa ympäristöhallinnolta saavuttaa, toiminnan vaikutukset ympäristöön, sitoutuminen ympäristön pilaantumisen ehkäisemiseen sekä soveltuvan lainsäädännön noudattamiseen ja sitoutuminen toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Laatu- ja ympäristöpolitiikasta tulee viestiä yrityksen verkkosivuilla ja tiedottaa alihankkijoille ja toimittajille, jotta he tietävät mitä vaatimuksia heiltä edellytetään.

Laatukäsikirjan avulla toimintaan saadaan lisää suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta sekä sillä pystytään paremmin perehdyttämään uusia työntekijöitä yrityksen toimintaan. Myös nykyinen henkilökunta näkee selvemmin, mihin oma työ sijoittuu ja mikä on oman työn merkitys yrityksen toiminnassa. Laatukäsikirja sisältää laadunhallintajärjestelmän esittelyn, laatupolitiikan, laatutavoitteet, vastuut ja valtuudet.

Laadun kehittämistyössä pienet asiantuntijaorganisaatiot voivat hyödyntää ISO 9001 ja ISO 1400 standardeja ja kriteerejä tai muita toimintaa koskevia standardeja esimerkiksi Johdon konsultointipalvelut -standardia. Standardit sisältävät hyviä, selkeitä ohjeita miten asioita kehitetään ja miten niitä kuvataan. Niiden avulla voi lähteä rakentamaan laatukäsikirjaa ja myöhemmin toimintajärjestelmää. Tärkeää on huomioida, että sertifiointi ei kerro asiantuntijaorganisaation todellisen laadun tasoa, vaan yritys itse päättää hyvän laadun kannalta tärkeät asiat sekä niiden määrittelyn tarkkuuden ja omat toimintatapansa.

Kuvio 11 esittää opinnäytetyön tutkimusasetelman tietoperustan päivityksen ympäristölain osalta.



Kuvio 11. Opinnäytetyön lopullinen tutkimusasetelma (oma malli)

Yrityksen ympäristönäkökulman kuvaukseen ei saatu riittävää tietoa haastatteluiden avulla, vaan kuvaukseen tarvittava tieto piti hakea ympäristölainsäädännöstä. Lainsäädännön mukaan, ympäristölainsäädännön yleisiä velvoitteita ovat selvillä-olovelvollisuus ja pilaantumisen torjuntavelvollisuus. Yrityksen on noudatettava jätelain 646/2011 toisessa luvussa säädettyjä yleisiä velvollisuuksia ja periaatteita 17.6.2011/647 (Ympäristönsuojelulaki, 5 §). Pesosen ym. (2005, 29 – 33) mukaan pienten yritysten lakisääteinen perusselvitys ympäristöasioihin liittyvistä vaatimuksista tulee päivittää kerran vuodessa yrityksen vastuuhenkilön, yleensä toimitusjohtajan tekemänä, muun muassa tutustumalla ympäristölainsäädännön muutoksiin ja tiedottamaan niistä eteenpäin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että pienen asiantuntijayrityksen menestymisen mahdollisuuksiin julkishallinnon tarjouskilpailutuksissa saatiin yhdeksän menestystekijää sekä riittäviä näkökulmia pienen asiantuntijaorganisaation laatu- ja ympäristöasioiden hallintaan ja niiden kuvauksiin. Tulosten perusteella voidaan todeta, asiantuntijapalveluiden hankinnassa tarjoajan kuvauksilla yrityksen laadunhallinnasta on merkitystä, mutta kuvauksilla ympäristöasioiden hallinnassa yrityksessä ei ole. Myös hankintayksiköillä on tärkeä rooli pienen asiantuntijaorganisaation menestymiseen julkishallinnon kilpailutuksessa. Toimeksiantaja voi hyödyntää saatuja tuloksia jatkossa julkishallinnon tarjouskilpailutuksien osalta.

Opinnäytetyön tuloksia on jo hyödynnetty uuden pienhankintoihin kehitetyn ohjelman, HankintaSammon suunnittelussa. Ohjelma esiteltiin Lahden Business Dayn Kohtaamisia -pienyrittäjätrefeillä 21.11.2013, missä opinnäytetyöntekijä haki pienyrittäjien näkemystä hankintojen ja ohjelman kehittämiseen sekä kertoi opinnäytetyön tuloksista hankinnoista kiinnostuneille yrittäjille. Alustavan suunnitelman mukaan, tuloksista tullaan pitämään myös infotilaisuuksia Lahden alueen pienyrittäjille.

Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimuksen tulokset innostivat toimeksiantajayritystä jatkamaan yrityksen kehittämistyötä muun muassa prosessien kuvausten ja laatukäsikirjan laatimisen osalta.

Pidemmän aikavälin tavoitteena on toimintakäsikirjan laatiminen, jotta yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden kilpailutilanteeseen laatu järjestelmien vaatimusten lisääntyessä. Toimeksiantajayritys tulee hyödyntämään kehittämistyössä muun muassa Johdon konsultointipalvelut – standardia Sen ohjeilla kehitetään toimeksiantajayrityksen ja asiakkaan välistä toimintaa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämä tutkimus oli laadullinen ja sen luotettavuuden arvioinnissa arvioidaan koko tutkimusprosessia ja siinä käytettyjä menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen käytetään määrällisen tutkimuksen luotettavuuskäsitteitä - validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan käytetyn mittariston pätevyyttä ja reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta. (Yin 2003, 34)

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida tarkistamalla tutkimustuloksen hyväksyttävyyttä, varmistamalla uskottavuus muun muassa tutkimusolosuhteiden, käytettyjen menetelmien ja käsitteiden suhteen. Laadullisen aineiston arvioinnissa tuodaan esille myös aineiston merkittävyyteen, riittävyteen ja analyysin kattavuuteen liittyviä seikkoja. Merkittävydessä opinnäytetyöntekijän pitää pystyä perustelemaan myös tutkimuksen tärkeys eli sen kulttuurillinen paikka. (Eskola & Suoranta 2005, 214 – 216, 219)

Opinnäytetyö oli erittäin tärkeä toimeksiantajayrityksen taloudelliselle menestykselle. Se tuotti käytännön tietoa toimeksiantajayrityksen todellisuudessa esiintyvistä ilmiöistä: miten kuvata laatu- ja ympäristöasioiden hallintaa yrityksessä sen osallistuessa julkishallinnon tarjouskilpailutuksiin.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 189) esittävät yhtenä validoinnin lisäämisen keinona Deyn (1993) esittämän lähteiden luotettavuuden osoittamisen. Tällöin voidaan kuvata valittujen haastateltavien henkilöiden edustavuutta tutkittavaan ilmiöön nähden. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista tietyn ilmiön kuvaaminen, jolloin tutkittavat pyritään tietoisesti valitsemaan niin, että heillä tietoa ja kokemusta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2005, 66; Tuomi & Sarajärvi 2002, 88 – 89).

Haastatteluihin osallistuvien henkilöiden tieto ja kokemus oli hiukan erilaista. Kysymyksen vastaamiseen vaikutti, oliko vastaaja julkisten tarjouspyyntöjen asiantuntija, tai henkilö joka oman työnsä ohella tekee tarjouspyyntöjä julkisiin hankintoihin. Mikäli haastateltavia henkilöitä olisi ollut enemmän, kysymykset olisi voinut kohdentaa erikseen hankinta-asiantuntijoille ja muille tarjouspyyntöjen laatijoille. Haastateltujen henkilöiden vähyys vaikutti osaksi opinnäytetyöntekijän valintoihin ja rajauksiin. Vaikka vastaajien osaamisen tasossa oli hieman eroa, se ei vaikuttanut lopullisiin tuloksiin.

Haastattelukysymyksiä testauksella pyritään tarkistamaan lomakkeen ymmärrettävyys, koska reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että kysymykset ymmärretään oikein. Haastattelun kysymykset näytettiin ulkopuolisilta asiantuntijoille ennen haastatteluiden toteutusta. Kuitenkin, hankinta-asiantuntijan haastattelun jälkeen selvisi, että kysymykset olisi voinut ehkä tarkistaa myös hankinta-asiantuntijalta. Toisaalta, jos kysymykset olisi tarkistettu etukäteen hankinta-asiantuntijalla, kysymyksissä korostuisi liikaa yhden henkilön mielipide ja se olisi voinut myös vaikuttaa haastattelun tulokseen ja niiden käytännönläheisyyteen. Opinnäytetyöntekijä tarkisti itse muutamia kohtia hankintalaista ennen seuraavia haastatteluja ja jätti osan vastauksia pois haastatteluaineiston analyysissä.

Tutkimuksen luotettavuuden ja vakuuttavuuden osoittamisessa on suuri merkitys tutkimusraportilla. Opinnäytetyön tekijän pitää pystyä perustelemaan ja esittämään tarkasti, miten tulokseen on päästy. Tällöin reliabiliteetissa on kyse enemmän opinnäytetyöntekijän kyvystä analysoida aineistoa luotettavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189)

Tärkeää on, että lukija pystyy seuraamaan opinnäytetyöntekijän päättelyä sekä analyysin luokittelun ja tulkinnan kulkua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151–152; Eskola & Suoranta 2005, 215–218). Opinnäytetyössä pyrittiin kuvaamaan tutkimusprosessi mahdollisimman hyvin, koska se auttaa lukijaa tutkimuksen kulun seuraamiseen ja sen tuloksen syntymiseen.

Haastatteluista saatiin monipuolisia vastauksia. Haastatteluissa käyty keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaan. Tällä estettiin tärkeän tiedon jäämistä aineiston ulkopuolelle. Litteroidusta tekstistä puhdistettiin aiheen ulkopuolelle jäävä osuus ja aineistoon jäävä teksti tarkistettiin vielä alkuperäistekstiin. Opinnäytetyön raporttiin lisättiin myös paljon alkuperäisilmaisuja.

Aineiston analyysissä olevissa alkuperäisilmaisuissa käytettiin numerokoodausta, jotta nähtiin mistä haastatteluista kyseinen vastaus oli. Niiden avulla pystyttiin myös seuraamaan, että tulokset olivat muodostuneet kattavasti koko tutkimusaineistosta. Sen katsotaan olevan riittävä, kun siinä esille tulevat asiat alkavat toistua. Kyseessä on aineiston kylläntyminen eli saturaatio. (Eskola & Suoranta 2005, 62 - 63, 215; Tuomi & Sarajärvi 2002, 89.)

Tutkimuksen otantana oli Lahden alue, mikä aiheutti haasteita haastateltavien henkilöiden löytämiselle ja aineiston riittävydelle. Tutkimuksen aineiston analysoinnissa eri haastatteluista kerätyt tietyt asiat alkoivat toistua, mikä vahvisti asioiden merkityksellisyyttä ja aineiston riittävyttä. Aineiston luokittelun muodostumisesta on esitetty esimerkki liitteessä kaksi ja tarvittaessa opinnäytetyöntekijä voi toimittaa koko aineiston analyysin nähtäväksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös lisätä antamalla tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tiedonantajien tai tutkimusta hyödyntävien arvioitaviksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 139; Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Tiedonantajien arviointi ei kuitenkaan takaa tutkimuksen uskottavuutta, koska haastatteluun osallistuvat voivat olla sokeita omalle tilanteelleen. (Eskola ja Suoranta 2005, 211.)

Tutkimuksen tuloksia arvioi toimeksiantajan verkostoon kuuluva asiantuntijayritys ja pienen IT- alan yrityksen omistaja sekä henkilö, joka tekee julkisia hankintoja, muttei osallistunut tutkimuksen haastatteluihin.

Haastatelluille esiteltiin tutkimuksen tulokset sähköpostitse ja vastaukset tulosten hyödynnettävyydestä saatiin sähköpostitse. Palautteen tavoitteena oli saada tietoa tutkimuksen hyödyllisyydestä, myös muiden pienyritysten näkökulmasta sekä vahvistusta siihen, että opinnäytetyö on työelämälähtöinen.

Saadun palautteen mukaan tutkimuksessa saatiin selville epäkohtia, joita yritykset kohtaavat julkisissa kilpailutuksissa ja tietoa siitä, miten näitä epäkohtia voitaisiin parantaa. Tutkimusta pidettiin erittäin ajankohtaisena ja konkreettisena sekä hyödyllisenä pk-yrityksille. Saatu palaute vahvistaa, että opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää myös muut pienet yritykset, jotka haluavat lisätietoa julkisista hankinnoista ja niissä menestymisen mahdollisuuksista sekä tarjoukseen liittyvien kuvausten, laatu- ja ympäristöasiat osalta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi onnistui kokonaisuudessaan hyvin, vaikka opinnäytetyöntekijän oma ajankäyttö yrittäjänä toimijana toi haasteita aikataulussa pysymiseen. Tutkimusasetelmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin kaikki vastaukset. Laadullinen tutkimus ja haastatteluiden kautta saadut vastaukset sekä niiden kattava analyysi osoittautuivat hyväksi valinnaksi.

Opinnäytetyö oli haastava ja samalla mielenkiintoinen. Tietoa oli paljon ja tietoperustan rajaus tuotti erityisiä haasteita. Mielenkiintoisia asioita olivat prosessien mallintaminen, ympäristöhallinta sekä hankinta- ja ympäristölaki. Uutta oli aineiston analysointi ja niiden tulosten raportointi. Opinnäytetyötä tehdessä tärkeiksi asioiksi osoittautuivat tietotekniikkataidot, ajankäytönhallinta sekä lähteiden oikea ja jatkuva merkintä. Tärkeää oli myös jättää sivuun opinnäytetyöntekijän oma asiantuntemus ja oletamus tutkimusten tuloksista. Siihen auttoi haastatteluiden litterointi, pelkistys ja ala- ja yläluokkien laatiminen.

5.3 Ehdotukset uusista tutkimuskohteista

Jatkokehittämisaiheena on tässä opinnäytetyössä esiin tullut tarjoajan yhteydenpidon ja hankintojen läpinäkyvyyden kehittäminen. Uuden HankintaSampo -ohjelman tavoitteena on saada hankintayksiköt ja palvelua tarjoavat yritykset yhteisen virtuaalipöydän ääreen. Se on tärkeää, ja on toivottavaa, että ohjelma otetaan laajasti käyttöön. Se toisi ratkaisun pienhankintoihin, mutta miten vuorovaiikutusta lisätään esimerkiksi puitehankintojen osalta? Niissä tehdään usein hankintasopimukset useiden tarjoajien kanssa ja toimintatavat vaihtelevat suuresti hankintayksiköissä kilpailutusta hoitavien henkilöiden ja toimijoiden välillä.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, miten julkisiin hankintakilpailutuksiin osallistuvan yrityksen pitää huomioida tietoperustassa esiin tulleet tietoturvaan ja immateriaalioikeuksiin liittyvät vaatimukset sähköisestä tiedonsiirrosta muun muassa hankintayksikön ja toimittajan välillä. Asiantuntijaorganisaatiot joutuvat allekirjoittamaan isoja salassapitosopimuksia hankintayksiköiden kanssa. Ne sisältävät suullisen tiedon lisäksi toimeksiantoon liittyvää tiedonsiirtoa ja tallentamista sekä usein suuria euromääräisiä sanktioita. Tietoturva-asioista tulisikin tehdä yhteinen ohjeistus hankintayksikön ja tarjoajien välille. Toimeksiantajayritys on jo esittänyt asian tärkeyttä yhdelle hankintayksikölle ja aloittanut oman yrityksen tietoturvakartoituksen tietoturva-asiantuntijan kanssa. Kartoituksen pohjalta on myös tehty tarvittavia toimenpiteitä tietoturvatason nostamiselle.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Andersson P., Hiltunen, K. & Villanen, H. 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Helsinki: Kauppa ja teollisuusministeriö.

Dey, I. 1993. Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social Scientists. London and New York.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. Painos. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helin, P., 2011. Minä – Myyjä. Helsinki: Tietosykli Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1992. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutkija ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jaatinen, M. 2003. Lobbaus. Yritys yhteiskunnan vaikuttajana. Helsinki: Talentum.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projekteissa. Helsinki: WSOYpro.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. 3. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 4. painos Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Laatukeskus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.

- Payne, A. 2006. Handbook of CRM- Achieving Excellence in Customer Management. Oxford Elsevier.
- Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Harlow Pearson Education.
- Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2010. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Latvia: Tietoasema Oy.
- Pesonen, H. Hämäläinen, K. & Teittinen, O. 2005. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, H. 2007. Laatus! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Pohjola, T. 2003. Johda ympäristöasioita tehokkaasti: ympäristöosaaminen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Ruuska, K. 2008. Pidä Projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Sifverberg, P. & Konsulttitoimisto Planpoint Oy. Projektinvetäjän Opas. Helsinki: Työministeriö.
- Silén, T., 2001. Laatu, Brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Toivoa, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H I., Malinen, P., Möller, K., Vesanen J. 2008. Verkotot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.
- Yin, R. 2003. Case study research: design and methods. Los Angeles, CA:SAGE.

Sanomalehdet

Bland, A. 2013. Kunnat eivät osaa kilpailuttaa hankintojaan. Helsingin Sanomat Mieli-pide-osiot 11.6.2013.

Jokela, T. 2013. Julkiset hankinnat eivät suosi halpaa. Helsingin Sanomat Mieli-pide-osiot 17.4.2013.

Lamminmäki, J. 2013. Suurin osa julkisista hankinnoista onnistuu. Helsingin Sa-nomat Mieli-pide-osiot 18.4.2013.

Martelius, T. 2013. Julkisilla hankinnoilla tulee edistää työllistämistä. Helsingin Sanomat Mieli-pide-osiot 16.6.2013.

Pääkirjoitus 2013. Julkiset hankinnat suosivat liian halpaa. Helsingin Sanomat 15.4.2013.

Saila, A. 2013. Eettisyys hankintaperusteeksi. Helsingin Sanomat Mieli-pide-osiot 16.4.2013.

Varpe, R. 2013 Kuntien kilpailutettava kaikkia palveluita. Helsingin Sanomat Mieli-pide-osiot 17.4.2013.

Vartiala, S. 2013. Hankintojen vastuullisuutta voidaan edistää. Helsingin Sanomat Mieli-pide-osiot 18.4.2013.

Standardit

SFS-ISO 1000128. 2013. Laadunhallinta, asiakastyytyväisyys, organisaation me-nettelyohjeita koskevaa ohjeistusta. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS- EN ISO 14006. 2011. Ympäristöjärjestelmät. Ohjeita ympäristönäkökohdat huomioonottavan suunnittelun (Ekosuunnittelun) sisällyttämisestä ympäristöjär-jestelmään. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-EN 16114. 2012. Johdon konsultointipalvelut. Helsinki: Suomen Standardi-soimisliitto.

SFS-EN ISO 9000:2005. Laadunhallintajärjestelmä perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Elektroniset lähteet

Alhola, K. Ympäristökriteerit julkisissa hankinnoissa – Tutkimuskohteena tarjousasiakirjat. [viitattu 20.4.2013]. Saatavissa: <http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=420575&lan=fi>.

Finell, J. & Finne, M. 2011. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto asiantuntijaorganisaatiossa. Lohja: Laurea ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. [viitattu 16.3.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30088/opinnaytetyo.pdf?sequence=1>

Finlex, Ympäristönsuojelulaki 5 § Yleiset velvoitteet. [viitattu 12.11.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000086#L1P5>

Greencity. 2013. Lahden tiede- ja yrityspuisto on Pohjoismaiden johtava Hansel Oy, Julkiset hankinnat. [viitattu 28.4.2013]. Saatavissa: [HYPERLINK "http://www.hansel.fi/fi/toiminta/julkisethankinnat"](http://www.hansel.fi/fi/toiminta/julkisethankinnat)<http://www.hansel.fi/fi/toiminta/julkisethankinnat>,<http://www.hansel.fi/fi/toiminta/julkisethankinnat/puitejarjestelyt>

Hansel, 2013. Julkiset hankinnat [viitattu 11.11.2013]. Saatavissa: <http://www.hansel.fi/fi/toiminta/julkisethankinnat>

Hansel, 2013. Puitejärjestelyt [viitattu 11.11.2013]. Saatavissa: <http://www.hansel.fi/fi/toiminta/julkisethankinnat/puitejarjestelyt>
JUHTA Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, JHS Suositukset JHS 182. [viitattu 27.4.2013]. Saatavissa <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/182>

Jääskeläinen, K. 2013. Hankinnat osana elinkeinopolitiikkaa. Luento Lahden kaupunkiseudun hankintatoimen jäsenkuntien ja – yhteisöjen sekä Päijät-Hämeen Yrittäjien hankintaseminaari 7.3.2013. [viitattu 10.11.2013]. Saatavissa: <http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/E6D310443D589C2FC225746D00396A84>

Lahden seutu, Lahden seutu ympäristönä. [viitattu 5.3.2013]. Saatavissa: http://www.lahdenseutu.net/fi/yritysymparisto/lahden_seutu_yritysymparistona/?id=446

Ladec, Lahden seutu top 10. [viitattu 5.3.2013]. Saatavissa: <http://www.ladec.fi/sijoitu-lahden-seudulle/lahden-seutu-top-10>

Lahden kaupunki, 2013. Lahden kaupungin hankintapalvelut, Lahden kaupunkiseudun hankintatoimi. [viitattu 3.3.2013]. Saatavissa: http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/E6D310443D589C2FC225746D00396A84#Avoimia_kilpailutuksia

- Metsälä, T. 2012. Konsulttipalveluiden hankinta julkisyhteisössä. Tampere: Rakennustekniikan koulutusohjelma. YLEMPI AMK-opinnäytetyö. [viitattu 16.3.2013]. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/47157>
- Niemi, H. 2012. EFQM Excellence- malli [11.11.2013]. Laatuokeskus. Saatavissa: http://www.laatuokeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf
- PKT säätiö. 2000. Konsultoinnin yleiset toimitusehdot. [viitattu 27.4.2013]. Saatavissa: <http://www.pkt.fi/wp-content/uploads/2009/12/KONSULTOINNIN-YLEISET-SOPIMUSEHDOT.pdf>
- Saarinen, P. 2012. Toimintajärjestelmän kehittäminen. Lahti: Tekniikan ala. [viitattu 16.3.2013]. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46711/Saarinen_Petri.pdf?sequence=1
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2013. SFS-KÄSIKIRJA 1 Standardit ja standardisointi 2013. [viitattu 29.10.2013]. Saatavissa www.sfs.fi/files/83/KK_1_2013.pdf
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2012. Johdon konsultointi sai pelisäännöt. [viitattu 16.3.2013]. Saatavissa http://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiset/johdon_konsultointi_sai_pelisaannot.1313.news
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2013. ISO 9001 Tiedotus eilen – tänään – huomenna, Risto Pulkkanen. [viitattu 11.11.2013]. Saatavissa: <https://www.google.fi/#q=Tiedotus+eilen+%E2%80%93+t%C3%A4n%C3%A4n+%E2%80%93+huomenna>
- Suomen Yrittäjät, Julkiset hankinnat, opas yrityksille. [viitattu 20.4.2013]. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/7049d1fe-f4ff-4730-a4e0-ea9dc72689f6/JulKiset_hankinnat_2011.pdf
- Työ – ja elinkeinoministeriö, Energia tehokkuus julkisissa hankinnoissa 2011 [20.4.2013]. Saatavissa <http://www.tem.fi/files/30410/Energiatehokkuus.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) Kynnysarvot [viitattu 28.4.2013]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2018>
- Vainionpää, M. 2012. Asiantuntijaorganisaation toimintajärjestelmän kehittäminen. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tekniikan yksikkö Bio- ja elintarviketekniikka Elintarviketeknologia. AMK-opinnäytetyö. [viitattu 16.3.2013]. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44947/Vainionpaa_Marja.pdf?sequence=1
- Valtiovarainministeriö, Valtion hankintakäsikirja 2010. 2011 Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. [viitattu 3.3.2013]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20110110Valtio/Hankintakaesikirja.pdf

YritysSuomi 3.3.2013. [viitattu 8.4.2013 pvm?]. Saatavissa:
http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_ymparistotieto&p pa=palp_tehokkuutta_ja_tuottavuutta&aihe=1000192

YritysSuomi. [viitattu 8.4.2013 pvm?]. Saatavissa:
http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/tuotekortti?pp=polku_Yrityksen_ymparistotieto&ppa=palp_tehokkuutta_ja_tuottavuutta&tuotekortti=64186

Muut lähteet

Myllyniemi, K. 2010. Julkiset Hankinnat. Luentoaineisto Päijät-Hämeen Yrittäjät, Lahden Aikuiskoulutuskeskus 20.4.2010.

Savonen, M-L. 2013. Process and Project Management/YAMK13. Luentoaineisto Lahden Ammattikorkeakoulu.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelun kysymykset

LIITE 2. Esimerkki aineiston luokittelun muodostumisesta

LIITE 1:

1. Miten pieni asiantuntijaorganisaatio voi menestyä julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa?

- a) Minkälaisia kriteerejä asetatte asiantuntijapalveluiden laadulle?
- b) Millaisella selvityksellä nämä voidaan todentaa?
- c) Mitkä ovat teidän mielestä tarjouspyynnössä esitettävät oleelliset vaatimukset asiantuntijapalveluiden laadun osalta
- d) Milloin asiantuntijapalvelun laatuvaatimukset ovat riittävällä tasolla suhteessa niiden tarpeellisuuteen?
- e) Miten paljon painotatte laadullisia tekijöitä asiantuntijapalveluiden tarjouskilpailutuksessa (pisteet / %)
- f) Mitä ominaisuuksia arvostatte hyvässä toimittajassa ja millä perusteella?

2. Miten pienen asiantuntijaorganisaation laatu- ja ympäristöasiat selvitetään julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa riittävällä tasolla ilman sertifiointia?

- g) Minkälaisia kriteerejä asetatte asiantuntijapalvelun ympäristöosaamiselle?
- h) Miten paljon painotatte ympäristöasioiden tekijöitä asiantuntijapalveluiden tarjouskilpailutuksessa (pisteet/ %)
- i) Millaisella selvityksellä nämä voidaan todentaa?
- j) Sertifikaatti laatu, ympäristö, standardit
- k) Laatu- ja ympäristöpolitiikka
- l) Osaaminen, henkilöstön koulutus ja ammattipätevyys, koulutuksen ylläpito ja henkilöstön osaaminen
- m) Referenssit
- n) Innovatiivisuus
- o) Paikallisuus
- p) Eettisyys
- q) Markkinointi (jälkimarkkinointi, yhteydenpito)
- r) Asiakaspalaute / mittaus
- s) Toimitusvarmuus
- t) henkilökunnan riittävyys (varallaolo- tai sijaisuusjärjestely, henkilöresurssit yritysryhmittymänä (varallaolo- tai sijaisuusjärjestely)
- u) palveluntuottajien oman henkilökunnan sitouttamisen työtehtäviin sekä viihtyvyyden (koulutus-, työnohjaus-, perehdyttämisen- ja työhyvinvointisuunnitelmien kautta)
- v) Selvitykset: oman auton käytöstä / julkisten liikenteen hyödyntämisestä, ympäristöystävällisten IT- ja muut toimistolaitteiden käytöstä, toimitilojen energian säästöistä ja kierrätyksestä, videoneuvotteluiden ja verkkoalustojen hyödyntämisestä (skype + web työkalut, sähköinen laskutus)

LIITE 2: Esimerkki aineiston luokittelun muodostumisesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Tarjouksen kuvauksessa tulee hyödyntää mahdollisuus kuvata tarjousta mahdollisimman laajasti annettujen raamien puitteissa.	Kuvauksen laajuus	Tarjouksen sisältö ja ulkonäkö
Tarjouksessa saa määritellä salaiset tiedot (yleensä sisältö ja toteuttamissuunnitelma).	Salaisen sisällön määrittely	
Pitkäkestoisissa projekteissa pyydetään prosessikuvaus; esimerkki raportointikäytännöistä, laadusta, tietotekniikasta ja muista resursseista sekä asiakastytyväisyydestä.	Projektien prosessikuvaukset	
Asiakaspalvelun prosessikuvaukset ovat tärkeitä etenkin	Asiakaspalvelun prosessikuvaus	
IT hankinnoissa, kun kyse pitkistä sopimuskausista ja kun vasteajat ovat tärkeitä.		
Asiakaspalveluprosessia on asiakaspalvelun nopeus, yksilöllisyys ja tapauskohtaisuus.		
Hyvin kuvatusta asiakaspalveluprosessista saa enemmän pisteitä.	Toimintafilosofian kuvaus	
Toimintaprosessin kuvaamisen sijasta tarvitaan toimintafilosofian avaaminen.		
Esitys kuvaa suunnittelun eri vaiheita.	Alustava toteutussuunnitelma	
Alustava suunnitelma toteutuksesta esitettävä; mitä aiotaan tehdä, millä resursseilla ja montako tuntia mitäkin asiaa.		
Tarjouksen sisältö tulee fokusoida tarjouspyynnössä pyydettyyn toimintaan.	Sisällön fokusointi	
Laatumielikuvan luomisessa visuaalinen ilme/ulkonäkö on tärkeää.	Visuaalinen ulkonäkö	
Laadukkuus ja laatumielikuva syntyvät tarjousasiakirjasta ja sen sisällöstä.	Laadukkuus ja laatumielikuvan syntyminen	
Ranskalaisilla viivoilla tehty tarjous menestyy huonosti, jos se on kallis.	Tarjouksen sisällön laatu	
Tarjouksen sisällöstä näkyy halu saada koulutus.		
Tarjouksen sisällössä on faktaa.		
Tarjouksen kirjoittamisen taito	Kirjallisen viestintä taito	
Vastauksen sisällön vastattava niihin kysymyksiin, mitä kysymyksessä on kysytty	Vastaukset vastaavat kysymyksiin	
Hyvä asiakaspalaute on avattu kirjallisesti.		
Tarjouksesta saa yleiskuvan onko innovatiivisuuteen suhtauduttu vakavasti.	Innovatiivisuus tarjouksissa	
Innovatiivisuutta tarjousta mukaillen, ei vaihtoehtoista toteutusta.	Innovatiivisuus tarjouksissa	
Vastauksen sisällön laatu vastattava niihin kysymyksiin, mitä kysymyksissä on kysytty.	Vastaukset vastaavat kysymyksiin	
Tarjouksen kirjoittamisen taito	Kirjallisen viestinnän taito	
Asiakaspalveluprosessia on asiakaspalvelun nopeus, yksilöllisyys ja tapauskohtaisuus.	Asiakaspalvelun kuvaus	
Tarjoajat ovat samassa lähtötilanteessa tarjoamalla parempaa hintaa ja laatua.	Hyvän hinta-laatu suhteen merkitys	
Hyvä hinta – laatu suhde		
Pienemmät yritykset pystyvät tarjoamaan edullisemmalla hinnalla.	Pisteitys/hinta-laatusuhteen painotus	
Hinnan 30 % painotus pienille firmoille voi olla eduksi.	Hinnan painotus	
Laadun painotus pisteityksessä nosti hintaa, ei laatua.	Laadun painotus	
Palvelun monipuolisuus ei saa näkyä hinnassa liikaa. Pitää huomioida vähimmäisvaatimukset. Monipuolisuus ei tuo lisäarvoa jos hinnasta saa huonot pisteet.	Palvelun monipuolisuuden vaikutus hintaan	Hinta-laatu suhde
Jos oman auton käyttö tai julkisen liikenteen hyödyntäminen ei sisälly hankintahintaan, asiantuntijan tulee ilmoittaa kulut ja maksu on valtion matkustussäännön mukaan pääsääntöisesti julkisia kulkuneuvoja käyttäen.	Valtion matkustussääntöjen huomiointi hinnoittelussa	
Pienet asiantuntijaorganisaatiot voivat saada etua olemalla aavistuksen edullisempia sekä käteviä ja kompakteja toimijoita	Pienen asiantuntijaorganisaation edut	
Korkean hinnan laatu pitää näkyä tarjouksen sisällällä.	Hinnan perustelu	