



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Inter Electric Oy:n tarjousprosessin kehittäminen

Ding, Yunsai

2015 Laurea Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Inter Electric Oy:n tarjousprosessin kehittäminen

Yunsai Ding
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2015

Yunsai Ding

Inter Electric Oy:n tarjousprosessin kehittäminen

Vuosi 2015 Sivumäärä 34

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää tarjousvaiheen eri toimintatapoja pienelle palvelutoimintoja toteuttavalle yritykselle Inter Electric Oy:lle. Mallin tavoitteena on edistää yritykselle arvoa tuottavien, kannattavien sekä yhteisten toimintatapojen rakentamista, käytössä olevien sopimusten mukaisesti.

Inter Electric Oy toimii pääosin YSE 1998 sekä KSE 1995-mukaisilla sopimuksilla. Työssä tutkitaan yleensä käytettävää YSE 1998-sopimusehtojen mukaista sisältöä, joka selventää yrityksen toimintatapaa sekä antaa aihetta kehittämiseen sopimuksen edellyttämällä tavalla.

Yrityksen osto- ja hankintatoimien keskittäminen tulevaisuudessa, suunnitteilla olevan yhteenliittymän kautta antaa lisää voimaa markkinoilla. Työssä kerrotaan jossain määrin yhteenliittymän suunnitteluasteella olevan asiakastietojärjestelmän integroimisesta yhdeksi työkaluksi.

Kehittämistehtävä koostuu Inter Electric Oy:n haastattelusta, jonka avulla kerättiin tietoa yhteistyöyrityksien aikaisemmista ja nykyisistä asiakassuhteista (tarjoukset, hyväksytyt ja hylätyt), liiketoiminnallisista tavoitteista, tarpeista sekä toimintatavoista. Haastatteluissa nousseita asioita verrattiin valittuun teoreettiseen tavoitteeseen, tunnistettiin niiden välisiä yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia ja etsittiin uusia innovaatioita.

Tuloksena oli kolmivaiheinen tarjouskäytäntöjen malli. Tästä ollaan tekemässä kehitysversiota ja Inter Electric Oy on arvioinut sen vastaavan kehittämistehtävälle asetettuja tavoitteita.

Kehittämistehtävä toteutettiin vuoden 2014 elokuun ja 2015 toukokuun välisenä aikana.

Asiasanat laadullinen tutkimus, tarjousprosessin kehittäminen, yhteenliittymä

Yunsai Ding

Development of the tendering process at Inter Electric Ltd

Year	2015	Pages	34
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to research and develop the different approaches in the tendering period for a small service company Electric Ltd. The objective of the model is to promote the company to build value-generating, profitable and common practices, in accordance with current agreements.

Inter Electric Ltd operates primarily in YSE 1998 and the KSE 1995 according to the agreements. The thesis report focuses on generally used YSE in accordance with the 1998 contract, which clarifies the company's mode of operation and gives rise to the development envisaged by the agreement.

The company's purchasing and centralization of procurement activities in the future, through the planned consortium gives the company more strength in the market. The thesis report describes some degree of association of the planning stage, and the customer information system integration into a single tool.

The thesis consists of an interview with Electric Oy, which was used to gather information about the company's cooperation in the past and existing customer relationships (offers, accepted and rejected), business operational objectives, needs and practices. The interviews were compared with the selected theoretical target and similarities and differences between them were identified and new innovations were searched for.

The result was a three-step tendering practices model. This model will be developed further and Inter Electric Ltd has indicated that the model meets the set targets.

The development task was carried out during the period between August 2014 and May 2015.

Keywords qualitative research, development during tendering, consortium

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Inter Electric Oy:n toimintaympäristö	7
3	Tarjouskäytäntö	7
4	Prosessin määrittäminen ja tunnistaminen.....	9
	4.1 Prosessimääritelmä	9
	4.2 Monipalvelu ja palveluvalikoima	10
5	Hankekuvaus	12
	5.1 Ymmärrysvaihe	12
	5.2 8x8 & aivoriihimenetelmä	12
	5.3 Kehitysvaihe.....	14
	5.3.1 Asiakasprofiilit	14
	5.3.2 Haastattelu	17
	5.4 Toteutusvaihe.....	17
6	Asiantuntijapalveluyritys	18
	6.1 Tiedonkeruu ja tarjoustyökalu.....	19
	6.2 Tarjosten pisteytys	20
	6.3 Tarjouksen sopimusehdot.....	20
	6.4 Tarjouksen teko YSE 1998 mukaisesti, viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje	21
	6.5 Hankintapäätös ja sopimus	23
	6.6 YSE 98-mukainen reklaamaatioprosessi, viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje	23
	6.7 Lisä- ja muutostyöhallinta.....	24
7	Riskien hallinta	25
	7.1 Riskien todennäköisyydet ja merkitykset	25
	7.2 Reklamaatiot riskienhallinnassa	26
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	27
	Lähteet	28
	Taulukot	31
	Liitteet.....	32

1 Johdanto

Inter Electric Oy on 2012 toimintansa aloittanut insinööri- ja tarkastustoimisto. Inter Electric Oy omaa TUKES-akkreditoitun tarkastustoiminnalle olennaisen laatuohjeen, jonka mukaan yrityksen toiminta ohjautuu. Asiakkaat ovat pääosin energia- ja prosessilaitoksia Suomessa, joilla on toimintaa myös ulkomailla. Yrityksen toimitusjohtaja toimii yhdessä yhteistyöyrityksien kanssa projektitoiminnan eri tehtävissä asiakaskohteissa. Yrityksen kautta tarjoutuu mahdollisuus kehittää yhdessä Inter Electric Oy:n kehittämää yhteneväistä toimintatapaa tarjous-tilanteissa vahvistaen yhteistyötä yhteistyöyritysten kesken. Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan tarjouskäytännön tehostamista sekä Inter Electric Oy:n laatuohjeen mukaisen toimintatavan käyttöönottoa.

Tarjousprosessin kehittäminen on monivaiheinen projekti, joka keskittyy pääpiirteittäin nykytilan havainnointiin, prosessisuunnitteluun, tarjouspohjan ja järjestelmien sovittamiseen keskenään Inter Electric Oy:ssä. Kehittämistyössä luodaan täsmällinen toiminnankuvaus ja selkeä mittaristo tarjoustoiminnalle, joka otetaan käyttöön Inter Electric Oy:ssä sekä osittain yhteistyöyrityksissä.

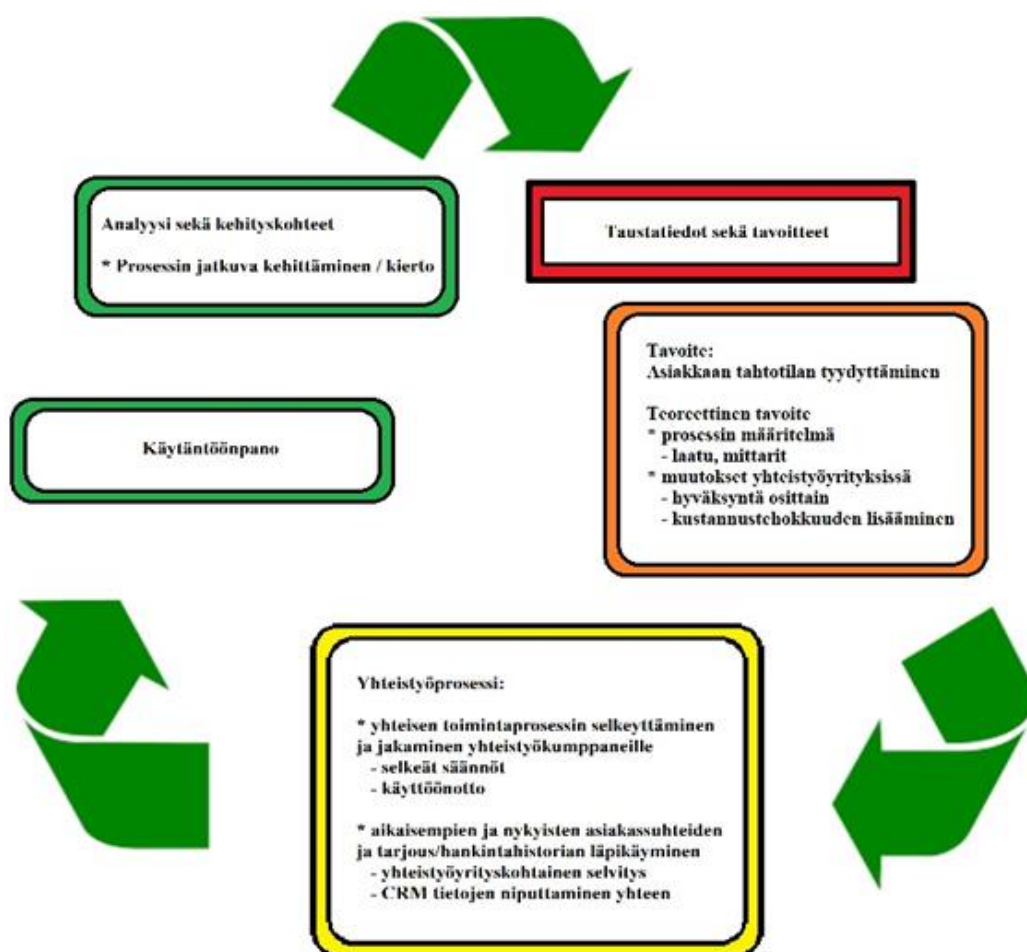
Yrityksen tavoitteena on tehostaa ja yhdenmukaistaa tarjous- ja hankintatoimintaa, jolloin näistä saataisiin laadukkaampi toimintamalli, saavutetaan kustannussäästöjä ja yhteistyössä saavutetaan vakuuttavampi näyttävyyttä kuin yksistään toimimalla.

Pyrkimyksenä on saada karsittua kannattamattomat sekä hitaat toiminnot esimerkiksi keskittämällä työvaiheita, poistamalla päällekkäisyyksiä ja tekemällä toiminnasta käyttäjäystävällisempää. Kunkin yhteistyöyrityksen tulee tietää oma roolinsa suurissa toimeksiannoissa, jolloin toimeksiantojen toteutus on selkeää ja laadukkaampaa.

Kehittämistyö on jaoteltu kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa esitellään tausta ja tavoitteet, sen jälkeen perehdytään kirjallisuuteen. Empiriaosuuden toimintatutkimuksessa suunnitellaan ja otetaan käyttöön yhteistyöprosessi. Työn lopussa arvioidaan tuloksia (analyysi) ja tehdään kehittämissuhteita ja varmistetaan prosessin kehittämissuhteet.

2 Inter Electric Oy:n toimintaympäristö

Työn taustalla on kohdeyritys Inter Electric Oy. Lisäksi mukana on yhteistyöyritysten kehitysteella oleva tarjosten aikainen yhteenliittymä, jotka tulevat käyttämään yhteistyöyrityksien välistä toimintaprosessia sekä ohessa kehitteillä olevaa sähköistä tarjoustyökalua yhteistarjoustoiminnoissaan. Työn tarkoituksena on saada yrityksille tarjous- ja hankintavaiheaikaiseen toimintaan selkeyttä, ajan tehostamista ja yhtenäistettyä yhteistyöyritysten toimintakäytäntöjä.



Kuvio 1: Inter Electric Oy:n liiketoimintaprosessin kehitys

3 Tarjouskäytäntö

Inter Electric Oy:n ja sen yhteistyöyritysten tarvitsema tieto lähetettyjen tarjosten yhteenvedosta sekä pisteyttämisestä, tulevien tarjosten tueksi on tärkeää, kuten myös olemassa olevan verkoston tehokas hyödyntäminen. Millaisella hinnoittelulla sekä millaisin sopimusehdoin asiakaskohtaisesti lähetetään tarjous joko yrityskohtaisesti tai yhteistarjouksena.

Työmaatoiminnot

Inter Electric Oy hoitaa toimeksiannon työmaan hallinnassa, kuten koko projektin tai vain osan, asetukset, säädökset ja asiakkaan vaatimukset huomioiden. Yhteistyöyritykset voivat erikseen suorittaa toimeksiantoja tai teknisiä palveluja, kuten mekaaniset-, rakennus- ja sähköistysvalvontatoimet.

Inter Electric Oy tulee tarjoamaan osana yhteenliittymän kautta maailmanlaajuisesti kokenutta henkilöstöä, jolla on pitkä kansainvälinen kokemus. Saatavuus jopa lyhyellä varoitusaajalla pitkän tai lyhyen aikavälin sopimuksille on mahdollinen. Palvelu kattaa teknisen tiedon ja taidon sekä laaja-alaisen johtamistaidon. Työmaainsinöörit, projektipäälliköt sekä laadunvalvonnankoordinaattorit ovat osa yhteenliittymän tarjoamista palveluista.

Toimitukseen voidaan sisällyttää suunnittelun ja konsultoinnin lisäksi, komponentti- ja materiaalitraitukset, asennukset ja käyttöönotot sekä kokonaisprojektinjohtopalvelut.

Asiakasryhminä ovat olleet mm. energiayhtiöt ja kunnalliset laitokset, teollisuuden tuotantoprosessit ja paperi-, kartonki- ja selluteollisuus.

Erityisesti laitosten ja järjestelmien modernisoinnit ja purku sisältävät osuuksia, jotka yhteenliittymän toimesta hoidetaan kokonaistoimituksena. Näissä toimituksissa toimittajaketju pystytään minimoimaan ja samalla asiakkaan oman henkilöstön kuormitus pienenee, koska yhteydenpitotarve asiakkaan osalta eri suuntiin luonnostaan vähenee.

Projektin hallinta

Inter Electric Oy tarjoaa projektinhallintapalveluja eritasoisin toimitusprojektien tai osaan kokonaishanketta. Tarjontaan sisältyy myös räätälöidyt Engineering Management-palvelut, kuten koestus- ja käyttöönototehtävät voimalaitoksissa, sähköasemilla sekä teollisuuden prosesseissa. Inter Electric Oy:n sähköistyspalvelu kattaa kokonaishallinnan omissa hankkeissa sekä palvelut suoraan asiakkaille ja käsittää projektipäällikkö-, insinööri- ja projektisuunnittelupalvelun.

Inter Electric Oy omaa pitkän kokemuksen sähköistyksen eri liiketoiminta-alueilta. Toteutusmenetelmät saadaan räätälöityä asiakaskohtaisesti varmistamalla turvallinen, ennustettava, nopea sekä kustannustehokas työskentelytapa sovitun segmentin sisällä (Nuclear, Oil & Gas, Power Plants, Gas Turbine).

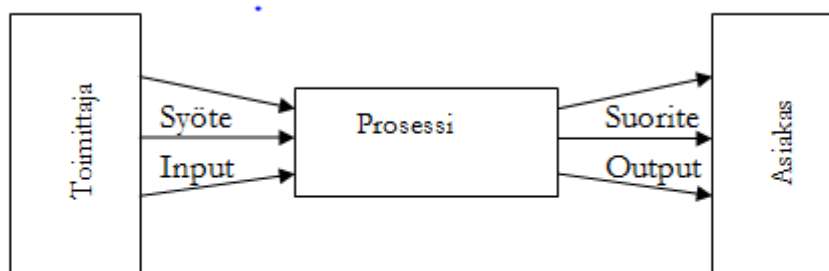
4 Prosessin määrittäminen ja tunnistaminen

Prosessien mallintaminen ja uudistaminen on yritysten tuloksen kehittämisen keskeisiä keinoja. Prosessiajattelun ominaisuuksia ovat asiakaskeskeisyys, keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, toiminnan mittaamisesta saatavan tiedon hyödyntäminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen prosessia parantamalla. Yrityksen toiminnan kehittäminen prosessina on tapa suunnitelman toteuttamiseen, asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen sekä toiminnan tehostamiseen, yhteistyössä yli organisaatorajojen. Prosessiajattelussa korostuvat usein tehostamisyrittäykset ja päällekkäisten työtehtävien poistaminen. Toiminnan tehostamiseen liittyvät osittain tukevat tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat työvaiheiden yksinkertaistamisen sekä yhteisten toimintatapojen jakamisen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.)

Tuloksellisuuden kehittäminen vaatii onnistuakseen tietoa tuloksellisuuden tasosta ja syistä, jotka lisäävät tai heikentävät tuloksellisuutta. Tätä varten toimintaa on seurattava ja kerättävä tietoa systemaattisesti erilaisten käytössä olevien suoritusmittareiden avulla.

4.1 Prosessimääritelmä

Määritelmä ei ole täydellinen, jos puhutaan vain toiminnoista, tarvitaan lisäksi resursseja (ihmiset, järjestelmät, tiedot, ohjausmenetelmät) sekä syöte asiakkaalta. Syöte jalostuu prosessissa resurssien avulla suoritteiksi.

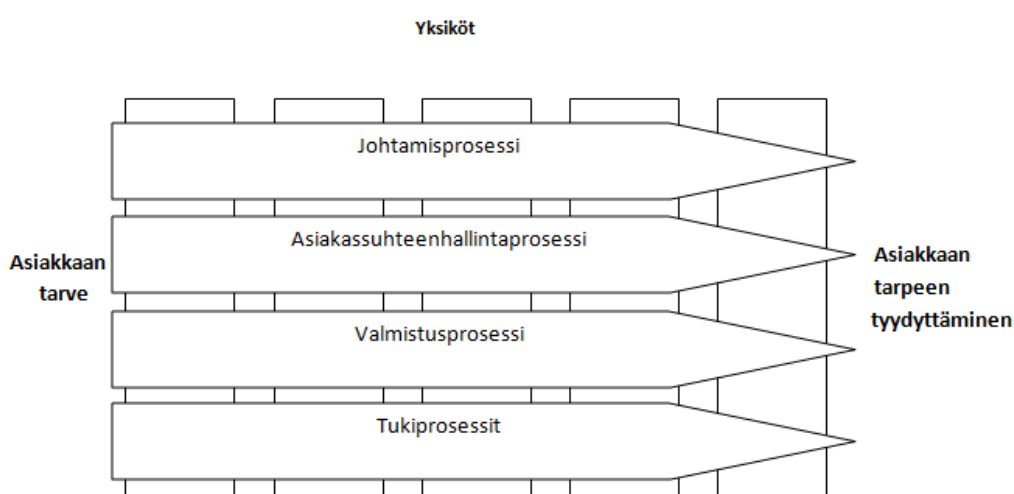


Kuvio 2: Prosessin käsite (Laamanen 2009, 152.)

Prosessin lopputuloksena on haluttu suorite. Prosessit parhaimmillaan alkavat asiakkaiden tarpeista, jotka yrityksen tulee tuntea hyvin, ja päättyvät asiakkaisiin, tuottaen asiakkaalle lisäarvoa.

Kaikkia prosesseja ei voida standardoida tai kuvata, vaan ne voivat toimia ilman ohjeistusta. Tällainen prosessi on vaihteleva syötettävissä panoksissa ja tuotoksissa. Henkilöstöllä on oltava hyvä ammattitaito ja arvostelukyky, jotta prosessissa saataisiin hyvä lopputulos myös tällaisissa vaihtelevissa oloissa. (Hall & Johnson 2009; Honkanen 2006, 178.)

Prosessi koostuu toiminnoista, sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä joille on määritelty tuotokset ja vastaanottajat eli ulkoiset tai sisäiset asiakkaat. Prosessit ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista. Tämä tarkoittaa, että ohjaus ja organisointi tapahtuvat prosessien pohjalta, horisontaalisesti. Prosessi leikkaa yrityksen eri yksiköt ulottuen asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien toimintoihin. (Kiiskinen 2002, 28-34.)



Kuvio 3: Prosessien kulku läpi organisaation (Laamanen 2009, 60; Lecklin 2002, 140.)

Inter Electric Oy:n, jäsenyritysten sekä tulevan yhteenliittymän kautta monipalveluja tarjoamalla pystytään tarjoamaan useita palveluita pienemmillä kustannuksilla kuin kyseisten palveluiden tarjoaminen erikseen vaatisi. Kustannusten alentamisen taustalla usein on se, että palveluiden tarjoaminen monipalvelussa tapahtuu yhden ja saman instanssin kautta. Monipalveluiden tarjoaminen vaatii täten tarjoajalta monipuolista osaamista, mutta yhteenliittymässä jokainen työlaji on oman osansa ammattilainen ja tarjoajan tarvitsee vain kerätä aselajikohtaiset tarjoukset yhtenäistarjoukseen yhteenliittymän käyttämän järjestelmän kautta.

4.2 Monipalvelu ja palveluvalikoima

Monipalvelulla tarkoitetaan sitä, että tarjottavan pääpalvelun lisäksi tarjotaan muita palveluita. Toimialasta riippuen tarjottavat palvelut voivat vaihdella paljonkin. Yleensä nämä muut tarjottavat palvelut ovat kuitenkin jollain tavalla sidonnaisia tarjottavan pääpalvelun kanssa.

Monesti monipalveluja tarjoamalla pyritään tehostamaan liiketoimintaa jollain tavalla. Usein tämä tapahtuu sen kautta, että pystytään tarjoamaan useita palveluita pienemmällä kustannuksella kuin kyseisten palveluiden tarjoaminen erikseen vaatisi. Kustannusten alentamisen taustalla usein on se, että palveluiden tarjoaminen monipalvelussa tapahtuu yhden ja saman työntekijän kautta sen sijaan, että tarvitsisi palkata useita työntekijöitä. Monipalveluiden tarjoaminen vaatii täten työntekijöiltä monipuolista osaamista. (Kolehmainen 2011 & Suoniemi 2013.)

Kustannuksia monipalveluissa pystytään usein myös alentamaan esimerkiksi matkakuluja pienentämällä. Matkakulujen pienentäminen toimii hyvin esimerkiksi, jos tarjotaan vanhuksille siivouspalvelua heidän kotiinsa. Tähän voidaan monipalvelua tarjottaessa liittää esimerkiksi ruoan toimittaminen tai kauppaostoksien kotiinkuljetus. Näin palveluiden tarjoaminen saman palveluntarjoajan kautta, tässä tapauksessa myös saman työntekijän kautta, pienentää matkakuluja, joita kertyy asiakkaan luokse, koska monet asiat voidaan hoitaa samalla kertaa. (Kolehmainen 2011 & Suoniemi 2013.)

Kustannusten alentaminen tai vaihtoehtoisesti suurempien tulojen tavoittelu voi toteutua myös samassa liiketilassa, jossa tarjoamalla useita palveluita voidaan kasvattaa myyntiä nostamatta toimitilasta aiheutuvia kustannuksia. Esimerkiksi kirjastoautossa voitaisiin kirjstopalveluiden lisäksi tarjota esimerkiksi postipalveluita myymällä postipaketteja ja postimerkkejä. Autossa voitaisiin tarjota myös esimerkiksi pankkipalveluita tai ruoan kotiinkuljetusta. Näiden palveluiden tarjoaminen haja-asutusalueilla toisi mahdollisia asiakkaita lisää tuomatta toimitilasta aiheutuvia kustannuksia sen enempää kuin pelkkien kirjastopalveluiden tarjoaminen. (Kolehmainen 2011 & Suoniemi 2013.)

Inter Electric on TUKES:n auktorisoima ja laatuohjeen omaava sähkötarkastusyritys, numerolla VTS 207. Yrityksen toiminnan kannalta on laatuohjeen päivittäminen tarpeen kahdesti vuodessa, koska yrityksen tulee toimia tarkastustoimeksiannoissa auktorisoidun laatuohjeen mukaisesti. Inter Electric Oy:n tarjoamat palvelut on eriteltyä selkeästi ja on jokaisen alalla toimivan asiakkaan helposti saatavissa. Samaista tapaa Inter Electric Oy tarjoaa suunnittelu- vaiheessa olevan yhteenliittymän käyttöön, jossa jokainen yhteistyöyritys listaa tarjoamansa tuotteet sekä palvelut yksinkertaiseen taulukkomuotoon.

Sähkö	Instrumentointi & automaatio	Rakennus & metalli/kone
Hankinta & osto	Hankinta & osto	Hankinta & Osto
Projektin hallinta	Projektin hallinta	Projektin hallinta
Suunnittelu	Suunnittelu	Suunnittelu
Asennusvalvonta	Asennusvalvonta	Asennusvalvonta
Koestus		

Käyttöönotto		
Koulutus		
Luovutus ja takuu-aika		
Huolto- ja kunnossapito-hallinta		

Taulukko 1: Inter Electric Oy:n palveluvalikoima työlajeittain.

5 Hankekuvaus

Työn toteutus on viety läpi palvelumuotoilumenetelmien avulla. Tässä menetelmät on jaettu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat ymmärrys-, kehitys- ja toteutusvaihe.

5.1 Ymmärrysvaihe

Ymmärtääkseen asiakkaita on määriteltävä mahdollinen kohderyhmä. Tämän jälkeen lähde-tään selvittämään kohderyhmän toiveita ja tarpeita, sekä tiedostettuja että tiedostamatto-mia. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty Inter Electric Oy:n toimitusjohtajan haastattelua. Vaikuttavat tekijät on löydetty, varsinkin hylättyjen tarjousten korjaavat toimenpiteet on käynnistetty ja saatu korjattua osittain. Hylättyjen osuudesta vaikeinta oli kohdistaa toimek-siantajayrityksistä yhteyshenkilöitä, koska vaihtuvuus on suurimmissa yrityksissä poikkeuksel-lisen nopeatempoista. Analysointi on suoritettu työstä ja raakadatat on kerätty Excel for-maattiin, josta ne saadaan asennettua suoraan esim. Procountor, NetVisor, Visma tms. vas-taavaan, joka pystyy ymmärtämään XLS-formaatin ohjelman omaan CRM-järjestelmään. Myös XLS-formaatissa olevan työkalun käyttäminen on mahdollista ja yksinkertaista, mutta päivittä-minen on kohdennettava yhden henkilön kautta, joka hoitaa jakelun yhteistyöyritysten käyt-töön kerran viikossa.

5.2 8x8 & aivoriihimenetelmä

8x8-ideointimenetelmä lähtee liikkeelle siitä, että 9x9 ruudukon keskelle asetetaan yleinen ongelma. Sen jälkeen ympärille oleville ruuduille kirjoitetaan vastauksia ongelmaan. Lopuksi nämä vastaukset siirretään aloituspisteiksi ja niiden ympärille laaditaan uusia vastauksia. (Ojasalo ym. 2009, 147-149.)

Kaikki ideat eivät ole lähteneet kehittymään yhtä hyvin kuin toiset. Nämä ideat on jätetty si-vuun, jolloin on ollut mahdollista keskittyä kehityskelpoisempiin ideoihin ja lähteä jatkojalos-

tamaan niitä eteenpäin. Eniten uusia ideoita keräsi koestus- ja asennusvalvonta sekä tarjous-työkalun kehittäminen. Myös keskittyminen muutamaan palvelun tuottamiseen, jota yritys nyt harjoittaa, on aloitettu.

Idea, kuten yhteis- ja erillisprojektit tarjousprosessineen on myös yhdistetty pääteeman ympärille sopivissa muodoissa, jota ideaa kehitetään eteenpäin tässä työssä.

päätuote, kokemusta	veloitushinta on kova		päätuote, kokemusta	veloitushinta vähäinen		suunnittelu- vaiheessa	voimaa tarjouskissa-ssa	
kalliit laitteistohankinnat	koestus- ja käyttöönotto		työvaihe on työllistävän	asennusvalvonta.			yhteeniit-tymä	
huutava pula osajista			alalla monta toimijaa. Kilpailua !					
veloitushinta vähäinen	apusuunnittelua EI		koestus- ja käyttöönotto	asennusvalvonta.	yhteeniit-tymä	pakolliset asiakkaille	harvemmin toimeksiantoja	
vähemmän kysyntää	Suunnittelu		Suunnittelu	tarjousprosessin kehittäminen IE	VTS 207 TUKES tarkastukset	pidetään lisäpalveluna	VTS 207 TUKES tarkastukset	
			yhteisprojekti	sisäiset toiminnot	huolto- ja kunnossapito			
harvemmin toiminnassa	tarvitsee kehittelyä lisää		tarjoustoimion uudistettava OK	lyhyet vaiko pitkät sopimukset	toimintojen ulkoistus. kirjanpito OK	harvoin		
suurissa toimeksiantoissa OK	yhteisprojekti		palvelut vain 3 kpl. OK	sisäiset toiminnot			huolto- ja kunnossapito	
			suuret vaiko pienet projektit ?	keskitytään muutama asiakas				

Kuvio 4: 8x8

Aivoriihi on menetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa ideoita, ajatuksia tai tietoa. Aivoriihi suoritetaan pienryhmässä, johon voi kuulua 3-8 henkilöä. Menetelmän keskeisiä periaatteita ovat kaikkien esille tulevien ideoiden kirjaaminen ylös, ei esitetä kritiikkiä, hulluja tai päättömiä ideoita on toivottavaa tulla esille, toisto on myös sallittua ja toisten ideoita parannellaan tai ideoita yhdistellään. (Enorssi 2014.)

Aivoriihen tarkoituksena on tuottaa paljon ideoita, joista myöhemmin voidaan karsia ja löytää jäljelle jääneistä parhaat. Aivoriihimenetelmää voidaan soveltaa esimerkiksi prosessi- ja luovassa kirjoittamisessa sekä eri mielipiteitä tai tietoa kerättäessä jne. Aivoriihen yksi hyvä puoli on myös se, että se lisää ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Aivoriihen aikana käsiteltävä asia tai ongelma koetaan yhteiseksi, mikä tulevaisuudessa helpottaa mahdolliseen ratkaisuun sitoutumista. (Enorssi 2014.)

Tässä työssä on hyödynnetty aivoriihi-menetelmää Inter Electric Oy:n toimitusjohtajan ja yhdessä yhteistyöyritysten henkilöiden kanssa sähköpostin välityksellä. Aivoriihi-menetelmää on käytetty yhdessä 8x8-menetelmän kanssa tarkoituksena tuottaa paljon ideoita, joista myöhemmin muutama on karsittu pois. Kaikkia aivoriihi-menetelmän avulla tuotettuja ideoita ei ole 8x8-menetelmään kirjattu ylös, koska karsintaa on suoritettu.

5.3 Kehitysvaihe

Kehitysvaiheessa suunnitellaan kehittämistyöhön ratkaisuvaihtoehtoja. Kartoitetaan eri mahdollisuuksia ja strategioita. Lisäksi selvitetään eri vaihtoehtojen mahdollisuuksia toimia käytännössä. Työn toteutuksen kannalta oli oleellista saada tietoa suunnitelmissa olevan yhteeliittymän potentiaalisilta käyttäjiltä. Vastaavia yhteistyöyrityksiä on Euroopassa tarjolla muutamia, mutta monesti ne ovat kaatuneet jäsenien välisiin riitoihin tai toisekseen jäsenistön yksipuoliseen tarpeeseen korottaa omatoimisesti sekä perusteettomasti veloitushintaa, kesken toimeksiantoa. Kehitä-vaiheeseen kuuluu erilaisia menetelmiä. Niitä on esimerkiksi haastattelu ja asiakasprofiilit.

Vanhanajan patruuna- ja mestari/kisällityyli oli haastatteluiden perusteella houkuttelevin vaihtoehto. Palveluntarjoajalta toivottiin ammattitaitoa, joustavuutta aikataulujen suhteen ja edullisuutta. Edullisuus ei monissa tapauksissa toimi laatua nostavana mittarina, koska halvalla ei kokemuksen mukaan saa hyväksyttävää lopputulosta.

5.3.1 Asiakasprofiilit

Asiakasprofiili on fiktiivinen kuvaus tietystä potentiaalisesta asiakasryhmästä, joka tutkimusta tehdessä on noussut esiin. Asiakasprofiilit voidaan muodostaa esimerkiksi kiinnostusten pohjalta. Asiakasprofiilissa kuvataan kyseisen ryhmän toimintamallit ja motiivit.

Yrityksen on tärkeää pystyä tunnistamaan eri asiakasprofiilit, jotta yritys pystyy kohdentamaan tarjoamansa palvelut tai tuotteet paremmin eri asiakasryhmille. Asiakasprofiilien luomisessa on tärkeää tunnistaa mahdollisten asiakkaiden erilaiset tarpeet. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisimman hyvä asiakaskokemus, tulee asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet ymmärtää. Hyvien asiakasprofiilien avulla palveluita on helppo kohdentaa eri asiakasryhmille ja niistä voidaan tehdä helpommin saavutettavia (Tuulaniemi 2011, 154-155, 178.179.)

Yhteistarjouksessa jokaisen yhteistyöyrityksen, eri työläjien saamista kertoimissa, voi keskiarvo laskea tai nousta, kuten tässä esimerkkitapauksessa sähköistyksen mukaan hyväksytyyn toimeksiantoon. Asiakaskohtaisesti on eri työläjeilla eri painokerroin, jolloin keskiarvo saattaa olla huono, mutta jollakin työläjillä se on hyvä.

Profiili 2 on Kerroin välillä 2...3 kohtalainen

Jos kerroin on 2..3 on hyväksyty tarjous melko varmaa, muutamia epävarmuustekijöitä lukuun ottaen, jokaiselta tarjouksen sisältäältä työläjiltä saatujen painotuskertoimien liian alhainen keskiarvo, jolloin yhteisarvo voi laskea huomattavastikin, riippuen myös tarjouksen sisältämän toimeksiannon suuruudesta sekä työläjikohtaisen painotuskertoimen arvosta.

Profiili 3 on Kerroin välillä 3...4 hyvä

Jos kerroin on 3..4 on tarjouksen hyväksyntä jo melko varmaa. kyseessä on yleensä pitkäaikaiset sopimukset kuten 3+2 vuotta tai jopa 4+2. Sopimuskausia kyseisen toimeksiantajaa kautta voi olla kaikilla työläjeilla historiassaan muutamia. Tällaisia arvoja tulee monesti rakennus- ja metallipuolen valvonnan puolelta.

Profiili 4 on Kerroin välillä 4...5 erinomainen

Kerroin välillä 4..5 kertoo asiakkaista, jotka ovat tutustuneet yrityksen tarjoamaan palveluun ja ovat hyväksyneet tarjouksen aina tilaukseen saakka. Tällaisia asiakkaita on pääosin On-Shore, Off-Shore ja Petrokemian tehtaet. Suuret kansainväliset yritykset, joiden ensisijainen tahto saattaa projektit valmiiksi nk. avaimet käteen metodilla. Halu saada kokonaisprojektin eri alojen palvelut saman katon alta on suuri.

Keskimäärin toimeksianto koostuu eri työläjien kesken seuraavasti kokonaisluvusta 1.:

Rakennus: 35 % -> painotuskerroin 0,35/1

Putkisto & prosessi: 35 % -> painotuskerroin 0,35/1

Metalli: 20 % -> painotuskerroin 0,20/1

Sähköistys: 10 % -> painotuskerroin 0,1/1, johon sisältyy monesti myös Automaatio

Ohjelman jatkokehittäminen sekä sulauttaminen yhteiskäyttöjärjestelmäksi, tulee olemaan vuoden 2016 kesä-heinäkuun aikana tehtäviä toimintoja, josta tullaan tekemään toimeksianto yhteistyöyrityksiltä.

Inter Electric Oy asiakas ja tarjoushistoria on vielä pienimuotoista, verraten yhteistyöyrityksiin, jotka ovat toimineet projektitoiminnan alalla pidempään. Tästä syystä painokerroin on 0 - 2 luokassa. Viimeisin pidempiaikainen asiakastoimeksianto on vuoden 2013 alusta elokuun

2015 loppuun, joten kerroin (vert) painottuu yhden toimeksiantajan suuntaan. Kokemusperäiseen, yhteistyöyrityksien yhteinen painokerroin (PK) on pidempiaikaiselta ajanjaksolta ja perustuu jokaisen yrityksen omiin toimeksiantomääriin ja sopimuskohtaiseen hinnoitteluun.

Pisteytysjärjestelmät ovat joko 1..3 (valtio ja kunnat) tai 1...5 skaalauksella, jotka yhteenlaskettuna työläji- ja tarjouskohtaisesti antavat riittävän summan yli 10 000 -100 000 euron toimeksiannoissa. 100 000 - 1000 000 euron toimeksiannot tarvitsevat tarkempaa laskentaa ja analysointia, yhteistyöyritysten keräämät aikaisemmat tiedot, jokaisesta aiemmasta toimijasta, aikaisemmista hankkeista sekä tarkemmasta pisteutyksestä ja loppujen lopuksi asiakkaan tahto toteuttaa toimeksianto yhteistarjouksella yhteenliittymältä.

5.3.2 Haastattelu

Liitteenä olevaan haastatteluun viitaten, tavoitteena oli saada vastauksia yritykseltä kehitystä vaativiin toimintoihin. Tarkoituksena oli samalla sisäistää yrityksen tapaa toimia, saada kuva nykytilanteesta ja tulevista suunnitelmista. Kysymykset aseteltiin niin, että työn etenemisen kannalta välttämättömimmät asiat tuotiin esille.

Haastattelussa nousi esiin yrityksen tarve uudistaa sisäistä toimintaa sekä tarjouskäytäntöjä, kun kyseessä on yhteistarjousvaihe muiden yrityksiä kanssa. Myös suunnitteilla olevan yhteenliittymän toiminnan käynnistämiseksi on suuri tarve.

5.4 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheeseen päästään edellisten vaiheiden myötä. Toteutusvaiheessa voidaan testata tarjousmallia määritellyn kohderyhmän kanssa, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa alle 5 000 euron toimeksiantoa suuren toimeksiannon lisätyöosassa, mikä ei vaikuta kokonaisprojektin tulokseen merkittävästi.

Lopullinen idea voidaan esilanseerata käyttöön määriteltyjen palvelukanavien kautta. Lisäksi toteutusvaiheessa tarkennetaan tarjoustoimintamallia ja arvioidaan tulevaa palvelukonseptia. Tarjousmallia voidaan vielä kehittää toteutusvaiheessa. Palvelukonseptista kerätään palautetta, jonka pohjalta sitä pyritään hiomaan vieläkin paremmaksi. Myös kriittiset osat yritetään tunnistaa ja sen avulla vähennetään mahdollisia riskejä, joita palvelukonseptiin liittyy.

6 Asiantuntijapalveluyritys

Asiantuntijapalvelut, kuten yhteenliittymä, määritellään hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja, jotka tuotetaan, markkinoidaan sekä kulutetaan samanaikaisesti eli aineettomimpia palveluja ja siksi ovat vaikeasti määriteltävissä. Nämä voivat olla ohjeita, ideoita tai suunnitelmia, joissa tuloksia on hyvin vaikea ennustaa ja jotka mahdollisesti realisoituvat vasta pitkällä aikavälillä. Asiakas pystyy arvioimaan palvelua usein vasta myyntitapahtuman jälkeen tai ei välttämättä lainkaan. Ongelmanratkaisukeskeisyys ja tietointensiivisyys ovat tyypillisiä asiantuntijapalvelujen piirteitä (Sipilä 1996b, 17-18.)

Joillakin alan asiantuntijoilla on yhteinen identiteetti. Heidän erikoisosaamisensa tunnustetaan markkinoilla ja asiantuntijat toimivat määritellyn ammattinimikkeen alla. Asiantuntijaa ohjaavat ryhmän perinteet, eettiset normit sekä käytössä oleva sopimus.

Asiantuntijaorganisaatioiden toiminta pohjautuu asiakassuhteisiin, jotka ovat tyypillisesti pitkäaikaisia ja lujittuneet vahvoiksi. Tyypillisin suhde asiantuntijayrityksen ja asiakkaan välillä yritysmarkkinoilla on projektiluonteisen ja tällöin yleensä jatkuvan suhteen yhdistelmä. (Bitner 1997.)

Asiantuntijapalvelujen tuottaja on myös riippumaton muiden palvelujen tai tuotteiden tuottajista. Toisaalta verkostoituminen muiden yritysten kanssa voi olla merkittävä kilpailukeino ja jopa välttämättömyys pienelle asiantuntijayritykselle. Asiantuntijayritys Inter Electric Oy on asiantuntijapalveluja tuottava yritys. Yritysmarkkinoilla toimiva asiantuntijayritys tuottaa asiantuntijapalveluja toisille yrityksille tai organisaatioille. Erikoisosaaminen ja luovuus ovat asiantuntijapalvelujen keskeisimpiä erityispiirteitä ja siksi he erikoistuvat johonkin määrättyyn asiantuntijuuden alueeseen. Ne ovat pitkän kokemuksen ja koulutuksen kautta saavutettua erikoisosaamista, joilla on yleensä käytössään vakiintuneet menetelmät toimeksiantojen suorittamiseen. Palveluja myös usein sopeutetaan eli räätälöidään suuren asiakkaan mukaan ja ratkaisujen löytäminen vaatii tyypillisesti luovuutta palvelu tuottajalta, kuten yhteenliittymältä.

Usein asiantuntijapalvelut ovat toimeksiantoluonteisia, jolloin tarpeen asiantuntijapalveluille laukaisee jokin tietty asiakkaan kohtaama tilanne omissa toiminnassaan, jonka ratkaisemiseen ostajilta puuttuu osaaminen. Inter Electric Oy sekä sen yhteistyöyritykset suuntaavat palvelunsa tällaisiin tilanteisiin.

6.1 Tiedonkeruu ja tarjoustyökalu

Inter Electric Oy rakentama tarjoushistoria on osana yhteenliittymän tietokantaa, joka tulee tutkimaan sekä hyväksytyjä että hylättyjä tarjouksia eri asiakasryhmien osalta, kuten julkisesta kansallisesta Hilma <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/> järjestelmästä sekä suorista tarjouksista yksityisille asiakasryhmille ja tarjouksien kautta jo toteutuksessa oleville.

Inter Electric Oy:llä on käytössään omanlaisensa sähköinen tarjouspohja, mikä päivittyy asiakaskohtaisesti, erilaisten tietojen sekä tarjoushistorian mukaisesti. Työkalun tietokanta saadaan päivitettyä jo olemassa olevaan aikaisemmin rakennettuun tietokantaan kuten: <http://helineva.net/> sekä <http://www.procounor.com/>

Yhteistyöyritysten kautta syötetyt tiedot kerääntyvät yhteiseen tietokantaan, jossa jokaisella yhteistyöyrityksellä on mahdollista hakea, jokaisen työlajin luvalla, tarjoussisältö tulevaan kokonaistarjoukseen. Yhteistyöyritysten jokaisella edustajalla on mahdollista antaa asiakkaalle tarjous yhtenevän käytännön sekä sisällön mukaisesti. Asiakas saa kustannustehokkaan ja toimivan palvelun yhteenliittymältä, tarpeidensa mukaan.

Uusien yhteistyöyritysten verkostoituminen luo tehokkuutta sekä hyödyntää yrityksen kasvua. Työn ja tiedonkeruun tavoitteet ovat seuraavat:

- Verkostoituminen on merkittävä ja vaikuttava tekijä hyväksyttävissä tarjouksissa. Tämän tiedon saaminen on pääosin yritysten antamien tietojen saannin varassa, kuten tiedustelujen ja haastattelujen kautta.
- Raakadatan selvittämisessä, työhön otettiin mukaan suuret sekä pienet toimeksiannot mitkä on eriteltynä hyväksytyihin sekä hylättyihin tarjouksiin ja tämän tiedon kokoaminen eritellysti hyötykäyttöön saatiin asiakaserittely asiakaskohtaisesti.
- Tarjousten taulukkomuotoon saattaminen, hyväksytyjen ja hylättyjen osalta.
- CRM-järjestelmän ja voitettujen tarjousten tietojen yhteen saattaminen tai hävittyjen tietojen hintojen tarkastelu.
- Otetaan hyödyllinen ja toimiva tieto työkaluun, mikä tulee yhteistyöyritysten käyttöön, perustuen todelliseen historiaan sekä nykyhetkeen, ajanjaksolla 2013 - 2014.

Näistä hyväksytyjen sekä hävittyjen tarjousten vertailu on suoritettu eri asiakasryhmien kesken, kuten kunnalliset ja valtiolliset sekä pienempien yritysten lyhyet toimeksiannot.

Aineistona ovat konsulttiyrityksen ja kumppaniyritysten todelliset, aikaisemmin lähetetyt tarjoukset. Tarkastelussa on Inter Electric Oy:n vuonna 2013 - 2014 välinen ajanjakso tarjoushistoriasta, joka on osa yhteistyöyritysten tietokantaa projektisähköistyksen osalta.

6.2 Tarjousten pisteytys

Tarkoituksena on saada luotua työkalu ja tarjouspohja, minkä tavoitteena on myöhemmin aloittaa markkinointia Suomeen, suurimpien teollisuusprojektien vaikuttavaksi palveluntoimittajaksi.

Yrityksellä on tarve saada kerätä lähetettyjen tarjousten vertailutietoa hyväksytyjen ja hylättyjen tarjousten osalta pisteyttäen skaalauksella: huono - 1,2,3,4,5 - hyvä

Tämä pohjaa tarpeeseen yrityksiä käyttävien taloushallintaohjelmien, CRM sekä muiden asiakashallintaohjelmien antaman tiedon tehostettuun käyttöön. Tavoite on saada tarjousten tekoon oikea hinnoittelu ajallaan, helposti ja asiakaskohtaisella formaatilla yksilökohtaista sopimus pohjaa noudattaen.

Ajanjaksolla 2014-2015 asiakaskohtainen vertailu työkalun kehittämiseksi:

Hinta e/h.

Asennusvalvonta: huono - 1 2 3 4 5 - hyvä

Tarkastus: huono - 1 2 3 4 5 - hyvä

Suunnittelu: huono - 1 2 3 4 5 - hyvä

Asiakas / hinta, tarve, aika, eri palvelujen saatavuus (asennusvalvonta, tarkastus, koestus & käyttöönotto). Hintoja ei salassapitosopimusten vuoksi saa näyttää, mutta ovat suuntaa-antavina valmiissa XLS-formaatti työkalussa käytössä. HYVÄKSYTYT 2014 - 2015 VRS HYLÄTYT 2014 - 2015 , viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje

6.3 Tarjouksen sopimusehdot

Inter Electric Oy on käyttänyt toimeksiannoissaan monia erilaisia sopimusluonnoksia. Tavoitteena on saada riskien siirtyminen vähäisin määrin loppukäyttäjälle sekä vakuuttaminen toimituksen aikana:

Palvelutoimitus tapauskohtaisesti, viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje:

- YSE 1998 / konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot -> yritys käyttää yleensä
- KSE 1995 / konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot -> yritys käyttää harvemmin
- Helsingin kaupungin yleiset hankintaehdot -> lyhyet toimeksiannot
- JYSE 1994 Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot -> Helen voimalaitos ja järjestelmät

- Fortum; yleiset hankintaehdot 2001 -> sopimusurakoinnissa toimeksiantokohtaisesti

Laitteisto ja järjestelmätoimitus tapauskohtaisesti:

- Teknologiateollisuus NLM02 laitetoimituksissa tai NL01 2001 -> toimitukset Eurooppa.
- STYT 99 -> sähkötarvikekauppa -> käytössä talotekniikkapuolella
- Orgalime S 2000 -> Laitetoimitukset Eurooppa, harvemmin käytössä kuten sellu- ja paperiprojekteissa

Huolinta ja toimituslaitteistoille:

- Finnterms 2001 -> yleensä käytetty Suomessa FCA tai DDU
- Incoterms 2000 / kansainvälinen kauppakamari -> yleensä käytetty Eurooppa FCA tai DDU

Liitteet tarjoukseen, yleisen tilaajavastuulain ja rakennuttajan mukaisesti:

- todistus alv- ja ennakoperintärekisteriin merkinnästä
- kaupparekisteriote
- todistus verojen maksamisesta tai verovelkatodistus
- todistus eläkevakuutusmaksujen maksamisesta sekä vakuutuksen voimassaolosta
- selvitys sovellettavasta työehtosopimuksesta
- pätevyystodistukset palvelutoimeksiannon täyttämiseksi
- toimeksiannon suorittavan(-ien) henkilön CV

Hankintaprosessi asiakkaan puolella on monta eri tekijää, jotka on huomioitava tarjousta tehdessä, kuten tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen, tarjousten vertaileminen, hankinnan keskeyttämismahdollisuus, hankintapäätöksen tekeminen, tarjoajien informoiminen, hankintasopimuksen tekeminen, jälki-ilmoituksen julkaiseminen ja sopimuksen täytäntöönpano, joita ohjaa hankintalaki.

Tarjouspyyntö	Valintaprosessi	Hankintapäätös	Hankintasopimus	Sopimuskausi
• Hankintalaki	• Hankintalaki	• Hankintalaki	• (Hankintalaki)	• Ei hankintalaki

Kuvio 5: Hankintalain vaikutus sopimuksissa, viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje.

6.4 Tarjouksen teko YSE 1998 mukaisesti, viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje.

Tarjouksen teossa on varmistettava, että tarjous on tarjouspyynnön mukainen sekä huomioidaan, että tarjouksen perusteella arvioidaan tarjoajan soveltuvuus ja tarjottavan tavarank/palvelun soveltuvuus tarjouspyynnössä asettamien kriteerien avulla. Tarjoajan soveltu-

vuuden arviointi tehdään aina ennen tarjousten tarkastamista ja vertailua eli käytännössä arvioidaan mm. yrityksen nuhteettomuutta, vakavaraisuutta ja suorituskykyä. Tarjoaja, joka ei täytä asetettuja soveltuvuuskriteereitä, suljetaan pois tarjouskilpailusta. Poissulkemisperusteet pohjautuvat joko hankintailmoitukseen/tarjouspyyntöön tai lakiin.

Tarjottavan tavaran/palvelun arviointi:

- Tarjouspyynnössä tehty hankinnan kohteen kuvaus on sisäistettävä
- Kuvaus oltava niin selkeä, että sen avulla tarjoajat pyrkivät antamaan keskenään yhteismitallisia vertailukelpoisia tarjouksia, mitkä ovat monasti poikkeavia
- Kuvaus ei saa olla syrjivä eikä rakennettu tietyille tuotemerkeille tai valmistajille

Asiakkaiden hankinta- ja ostoyksiköille on tarjottava sitä, mitä hankinnan kohteen kuvauksessa haetaan:

- Vaihtoehtoiset tarjoukset
- Osatarjoukset
- Alihankinta
- Valintaperuste: halvin hinta vai kokonaistaloudellinen edullisuus
- Tarjouksen sisältämät liikesalaisuudet merkittävä
- Virhe tarjouksessa
 - Pääsääntö: virheellinen tarjous hylättävä
 - Poikkeus: hankintayksiköllä oikeus pyytää täsmennyksiä
- Tarjoajien välinen yhteistyö - tarjouksen tekeminen ryhmittymänä
 - Kilpailulaki huomioitava - tarjouskartelli -> onko suunnitteilla oleva yhteisliittymä osuuskunta, kartelli vaiko muutoin laitton liittymä. Tätä tarkastellaan parhaillaan jäsenyritysten kesken.

Tarjousasiakirjat ovat yleensä julkisia, mutta eivät suurissa yksityisomisteisissa ja monikansallisissa yrityksissä.

- Julkinen asianosaisille, kun hankintapäätös on tehty
- Julkinen muille, kun hankintasopimus on tehty
- Liike- ja ammattisalaisuudet eivät julkisia
- Hintatietojen julkisuus:
 - Lähtökohtaisesti yksikköhinnat, erillishinnat, osahinnat ja alennusprosentit liikesalaisuuksia - asianosaisjulkisia, jos ovat voineet vaikuttaa tietojen pyytävän asemaan tarjouskilpailussa
 - Kokonaishinta ei liikesalaisuus julkisissa ja kunnallisissa toimeksiannoissa

Jos kaikki ei menekään kuten tarkoitus on:

- Tarjouspyyntö on epäselvä tai virheellinen

- Tarjouspyynnössä ilmoitettu urakan toteuttamistapa ei ole järkevä tai mahdollinen
- Tarjouspyynnössä vaaditaan tiettyä tuotemerkkiä

Käytännössä hankintalailla ei voida valvoa, vastaako myöhemmin tehtävä sopimus hankintamenettelyn sisältöä. Hankintalain nojalla käytettävissä:

- Hankintaoikaisu

Koskee kaikkien hankintayksiköiden hankintoja. Tarkoituksena korjata lain soveltamisessa tapahtunut virhe esim. tarjousvertailun suorittaminen uudestaan ilman, että alkuperäinen vertailu olisi tapahtunut oikeusohjeiden vastaisesti, ei ole mahdollista. Päätöksen korjaaminen hankintaoikaisulla ei edellytä asianomaisen suostumusta. Hankintaoikaisu ei mahdollinen, jos hankintasopimus on jo tehty.

- Valitus markkinaoikeudelle

Kohteena hankintapäätös tai menettelyssä tehty toimenpide, jolla on vaikutusta ehdokkaan/tarjoajan asemaan. Vireille asianomaisen kirjallisella valituksella.

- Vahingonkorvauskanne käräjäoikeudessa

Hankintalain mukaan lain vastaisella menettelyllä aiheutettu vahinko on korvattava ehdokkaalle, tarjoajalle tai toimittajalle. Vahinko = kaikenlaiset menetys (osallistumiskustannukset, saamatta jäänyt kate). Edellyttää rikkeen toteutumista ja sitä, että vahingon kärsineellä olisi ollut todellinen mahdollisuus voittaa tarjouskilpailu. Korvaussäännös kattaa koko hankintakauden.

6.5 Hankintapäätös ja sopimus

Hankintapäätös tehdään kirjallisesti ja on perusteltava sekä annettava tiedoksi kaikille tarjoajille. Hankintapäätös ei suoraan johda sopimuksen syntymiseen hankintayksikön ja voittaneen tarjoajan välillä. Inter Electric Oy:n voittamat hankintapyynnöt ovat johtaneet sopimus-toimittajaksi hyväksymiseen eli jos asiakkaalla on tarve palvelutoimittajan tarjoamiin palveluihin, voivat he valita sen.

6.6 YSE 98-mukainen reklaamaatioprosessi, viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje

Inter Electric Oy käyttää joko KSE tai YSE sopimusmallia ja tämä tuo eteen omat haasteensa, kuten tarjouksessa käytettävän sopimuksen tyyppi. Sopimuksen sisältö on tunnistettava hyvin, varsinkin toimeksiannon aikana tapahtuvissa reklamaatiotilanteissa. Pahimmassa tapauksessa,

toimeksiannon loputtua, Inter Electric Oy joutuu niin merkittävään taloudelliseen vastuuseen että tämä tulee haittaamaan yrityksen toimintaa jatkossa.

Reklamaatiotilanteessa, eräissä tapauksissa YSE:n säännökset edellyttävät nimenomaisesti kirjallista muotoa (esim. sopimusajan pidennys, työn teettäminen urakoitsijan kustannuksella, sopimuksen purkaminen, jne). Joskus YSE:n säännöksissä ei ole nimenomaista mainintaa, mutta suositeltavaa on aina käyttää kirjallista muotoa! (esim. sähköposti riittää).

YSE 66 §:n 2 momentti: Työmaakokouksessa tehty pöytäkirjaan otettu huomautus tai ilmoitus, joka muutoin olisi tehtävä kirjallisesti, katsotaan tällaista kirjallista ilmoitusta vastaavaksi.

Merkintä työmaakokouksen pöytäkirjaan täyttää aina kirjallisen ilmoituksen vaatimuksen.

- Neutraali reklamaatio -> ei sisällä ilmoitusta oikeussuojakeinon käyttämisestä tai suoranaista vaatimusta.
- Yksilöity reklamaatio -> sisältää ilmoituksen oikeussuojakeinon käyttämisestä tai suoranaisen vaatimuksen (raha/aika). Laatuohjeistuksessa on käytössä tämä.

Eräissä tapauksissa YSE:n säännökset määrittävät reklamaation tehtäväksi ”viipymättä”, ”välittömästi”, ”ennen työhön ryhtymistä”. Eräissä tapauksissa YSE:n säännöksissä ei ole nimenomaista mainintaa. Silloinkin, kun mainintaa ei ole, reklamaatio on aina tehtävä ilman aiheutonta viivytyksiä. Reklamaation laiminlyönti tai liian myöhään tekeminen voi aiheuttaa oikeudenmenetyksiä. Inter Electric Oy käytäntö on ilmoittaa viikoittain asiakkaan pitämässä työmaakokouksissa reklamoitavista poikkeamista. Reklamaatio on nimikkeeltään poikkeama, joka ajaa samaisen asian kuin reklamaatio. jos reklamaatiota ei ole tehty seuraa siitä usein puhevallan menetys myöhempien vaatimusten tueksi.

6.7 Lisä- ja muutostyöhallinta

Muutokset on selkeästi osoitettava urakoitsijalle. Vastuu muutostyön havaitsemisesta on säilytetty palvelutoimittajalle, joka korostaa työnjakoa palvelutoimittajan sisällä. Inter Electric Oy:n tulee havaita lisä- ja muutostyöt sekä muutoksen havaittuaan ilmoittaa rakennuttajalle siitä, aiheuttaako muutos urakoitsijan mielestä muutoksia suoritusajan tai kustannusten osalta.

Tästä tulee viipymättä suorittaa kirjallinen tarjous, josta saadaan tilaajan kirjallinen tilaus. Vuoden 2013 alusta lähtien muutostöitä on tullut muutamia ja tämä on nostanut Inter Electric Oy:n kustannuksia osittain merkittävästikin. Tarjouksen tekoon suurissa kokonaisuuksissa on aikaa yleensä vain muutama tunti, jolloin tarjous täytyy olla asiakkaan käsiteltävänä. Tämän vuoksi valmis pohja on elintärkeää yrityksen toiminnalle.

Tilaaajalla on velvollisuus muutostyötä koskevan tarjouksen käsittelemiseen viipymättä.

Jos tilaaja ei käsittele tarjousta, kyse on tilaajan sopimusrikkomuksesta.

Pienissä ja kiireellisissä muutostöissä, määräyksen antajana on tilaajan YSE 59 §:n 4. momentissa mainitulla tavalla asianmukaisesti valtuuttama henkilö, joka merkitsee sen työmaapäiväkirjaan. Muutoksen vaikutuksesta urakkahintaan on niin pian kuin mahdollista sovittava kirjallisesti.

Tarjous voidaan jättää käsittelemättä. YSE 43 § 2 mom: ”tilaajan on käsiteltävä muutostyötä koskeva tarjous viipymättä”. Tilaajalla on yleinen myötävaikutusvelvollisuus (YSE 8 §) ja muutenkin velvollisuus omien sopimusvelvoitteidensa täyttämiseen sekä tarjouksen käsittelemättömyys tai viivyttely on tilaajan myötävaikutusvelvollisuuden laiminlyönti ja sopimusrikkomus, josta seuraa seuraavat sanktiot: Palvelutoimittajan oikeus vahingonkorvaukseen, urakka-ajan pidennykseen, töiden keskeyttämiseen tai jopa sopimuksen purkamiseen. viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje & Hankintalaki Finlex.

7 Riskien hallinta

Kehitys- sekä projektitoiminnoissa on aina olemassa jonkin verran riskejä. Kaikki hankkeet ovat omalta osiltaan poikkeavia toisistaan, mutta jotkin riskit ovat jokaisessa hankkeessa olemassa. Lisäksi on paljon hankekohtaisia ja spesifioituja riskejä, mitkä ovat tyypillisiä tietynlaisille hankkeille ja projekteille. Kaikkiin riskeihin ei voi vaikuttaa, mutta useimpiin voi. (Forsberg ym. 2004: 188-202.)

7.1 Riskien todennäköisyydet ja merkitykset

Riskit voidaan jakaa eri luokkiin todennäköisyyden ja merkitysten avulla.

- A-luokan riskit ovat samaan aikaan todennäköisiä toteutumaan ja niiden vaikutukset merkittäviä koko projektille. A-luokan riskejä on pyrittävä välttämään kaikin käytössä olevin keinoin. Suunnitelmien muuttaminen voi olla yksi keino vaikuttaa A-luokan riskitekijöihin.
- B-luokan riskeilläkin on merkitystä, mutta niihin voidaan usein vaikuttaa. Palvelun kehittäminen tehdään laskelmoidusti ja portaittain, kuitenkin jonkun liiketoiminnan kärsiessä tästä. Kohtuullinen taloudellinen menetys.
- C-luokan riskejä on usein jo enemmän kuin A- ja B-luokan riskejä, mutta niiden merkitys projektin kannalta on pienempi. Pieni taloudellinen menetys.

Riskikartoituksen avulla voidaan havaita työssä ja työkalussa useita riskejä, joista osa on joko todellisia tai osa merkityksettömiä.

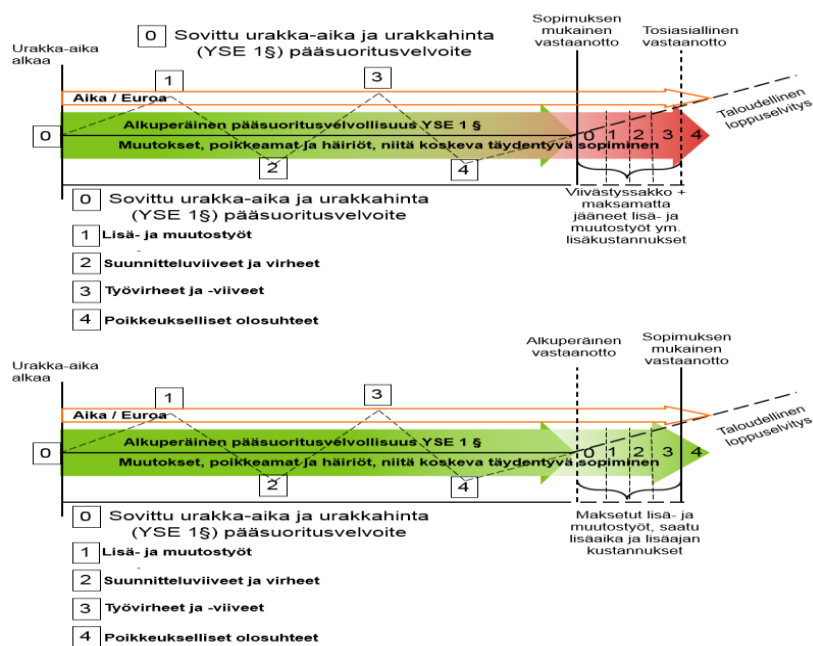
Merkittäviä riskejä on tällä haavaa neljä.

- resurssipula
- työkiireet
- päätösvallan puute
- budjetissa pysyminen

Nämä ovat suurimmat A-luokan riskit. Päätösvallan puute ei tule ongelmaksi työn aikana muuten kuin resurssien osalta. Resurssipula tulee olemaan hidaste ja johtuu käytettävissä olevien resurssien pienestä määrästä ja heidän muista päällekkäisistä työkiireistään. Budjetissa pysyminen on selvää. B- ja C-luokan riskejä on työkokonaisuuden väärä määrittely, työmäärien virhearviointi ja mielenkiinnon puutteen aiheuttamat ongelmat. Nämä riskit jäivät suurelta osin toteutumatta. Hyvin suoritettu esisuunnitelma auttoi torjumaan näiden riskien toteutumisen.

7.2 Reklamaatiot riskienhallinnassa

Toimeksiannossa toteutusolosuhteet ja/tai toteutunut lopputulos poikkeavat käytännössä aina sopimuksen tekohetkellä oletetuista toteutusolosuhteista ja/tai alun perin suunnitellusta lopputuloksesta. Tämä edellyttää sitä, että osapuolten on sovittava toimeksiannon aikana ilmenevistä tai päätetyistä muutoksista sekä poikkeamista tai niiden seurauksista. Sopimus on luonteeltaan täydentyvään tai jatkuvaan sopimiseen perustuva sopimus, jossa tosiasiallinen lopputulos sovitaan toimeksiannonaikaisin sopimuksin. Ohessa esimerkki reklamaatioiden sekä ajoissa tehtyjen lisä- ja muutostöihin liittyvien riskien hallinnasta. Oikeudellisesti reklamaatioissa ensisijaisesti kysymys on sopimusta rikkovan osapuolen oikeuksien turvaamisesta, jotta tämä ymmärtää oikaista menettelynsä.



Kuvio 6: Poikkeamat ja häiriöt reklamoimatta yllä ja reklamoitu alla -> vaikutus.

Riskit kuuluvat yritystoimintaan, joten niiden hallittavuus tai tiedostaminen on pääpilareita liiketoiminnoissa. Riskien hallinta on ennakoimista, säädösten tuntemista (lait, asetukset, viranomais määräykset), kohteeseen liittyvien erityispiirteiden kartoittamista ja niihin sisältyvien riskien tiedostamista. Riskienhallinta ja riskien ennakoiminen sopimuksentekovaiheessa sekä riskien ennakoiminen ja erimielisyyksien hallinta projektin aikana on Inter Electric Oy:n vuosien keräämän kokemuksen tulos. Pelkkä materiaalin lukeminen ei anna tarpeeksi hyvää kuvaa suurempien sudenkuoppien väistämiseksi, vaan oppi on otettava tekemällä asioita itse.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työ tärkein tavoite on kehittää Inter Electric Oy:lle ratkaisua, jossa:

- olemassa olevaa nykyistä tarjouksien aikaista toimintaa selkeytetään
- nopeutetaan reagointiaikaa projektitoiminnan aikaisissa tarjouskyselyissä.
- vähennetään liiketoiminnan taloudellisia riskejä
- vahvistetaan yrityksen kilpailukykyä toiminnan kehittämällä

Työn lopputuloksena on saatu selkeyttä Inter Electric Oy:n tarjouksen aikaiselle toiminnalle, joita tullaan todennäköisimmin käyttämään suurien toimeksiantojen tarjousten tekovaiheessa sekä projektin aikaisissa lisäyötarjouksissa.

Menetelmien avulla saatuja tietoja sekä tuotettuja ideoita kehitetään jatkuvasti, jotta saadaan päätöksiin varmuutta ja luotua erinomainen toimintatapa. Syntynyt tarjousprosessikehitystyö on Inter Electric Oy:lle suunniteltu. Työn tarkoitus huomioiden on tutkimuksessa onnistuttu hyvin.

Inter Electric Oy:llä on suunnitteilla liittyä rakenteilla olevaan yhteenliittymään.

Tarjousmallia tullaan tutkimaan ja kehittämään sekä toteuttamaan osittain tämän työn ideoiden mukaan sekä otetaan ideoita jokaiselta työn parissa vaikuttaneelta yhteistyöyrityksen ja eri sidosryhmien henkilöiltä. Ideoita yhdistämällä yhteenliittymän palvelukokonaisuudesta pyritään saamaan toimiva, laadukas sekä kilpailukykyinen ja luotettava palvelutoimittaja.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Bitner, M J. 1997. Customer contributions and roles in service delivery

Dawson, P. 2003, Reshaping Change: A Processual Perspective.

Grönroos C 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Honkanen, H. 2006, 178, Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Preima.

Laamanen, K 2005, 154, Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Lecklin, O. 2002 Laatu yrityksen menestystekijänä. 4.painos. Helsinki Kauppakaari, 137.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Santala, R., Kiiskinen S. & Linkoaho, A. Prosessin johtaminen ja ulkoistaminen 2002, 28-34.

Sipilä, J. 1996, Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY. 17-18.

Tarjouspainotuskerrointaulukko, Inter Electric Oy. 2008.

Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje

Inter Electric Oy sisäinen laatuohje tarkastustoiminnalle

Sähköiset lähteet

Artto, K Martinsuo, M & Kujala, J 2006 Projektiliiketoiminta. Viitattu 19.3.2014.
http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf

Enorssi. 2014. Aivoriihi. Viitattu 19.3.2014. <http://www.enorssi.fi/opetus-ja-materiaalit/ty-otapapankki-1/aivoriihi>

Hall & Johnson 2009 (luettu 5.2015); <http://www.virginia.edu/sciartproject/docs/WhenShouldaProcessBeArt.pdf>

Laki julkisista hankinnoista & Kuntalaki. Suomen säädöskokoelma 348/2007. www.finlex.fi

Lappalainen I, Simons M. & Häkkinen, K. Yrittäjyyteen kannustaminen valmistavassa Pk-teollisuudessa. Käsikirja. (luettu 5.2015) <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti63.pdf>

Martinsuo & Blomqvist 2010 Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Opetusmoniste 2. (luettu 5.2015) https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1

Projektin hallinta. Kouluttajamateriaali 2007. Viitattu 19.3.2014. http://www.nayttava.fi/Projektinhallinta_kouluttajamateriaali.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum. (luettu 5.2015) <http://www.talentumshop.fi/palvelumuotoilu.html>

Finlex hankintalaki: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

Kuviot

Kuvio 1: Inter Electric Oy:n liiketoimintaprosessin kehitys	7
Kuvio 2: Prosessin käsite (Laamanen 2009, 152.)	9
Kuvio 3: Prosessien kulku läpi organisaation (Laamanen 2009, 60; Lecklin 2002, 140.)	10
Kuvio 4: 8x8	13
Kuvio 5: Hankintalain vaikutus sopimuksissa, viittaus Inter Electric Oy sisäinen toimintaohje.	21
Kuvio 6: Poikkeamat ja häiriöt reklamoimatta yllä ja reklamoitu alla -> vaikutus.	26

Taulukot

Taulukko 1: Inter Electric Oy:n palveluvalikoima työlajeittain.....	12
Taulukko 2: Hyväksytyt/Hylätyt - kerrointaulukko Rev.6.....	15
Taulukko 3: Tarjouspainotuskerrointaulukko (Inter Electric Oy. 2008).	15

Liitteet

Liite 1 HAASTATTELU OUTLINE Yunsai Ding - Arto Ritari Inter Electric Oy	33
---	----

Liite 1 HAASTATTELU OUTLINE Yunsai Ding - Arto Ritari Inter Electric Oy

Haastatteluissa on käytetty yhteistyöyrityksille ao. kysymyspohjaa, joihin on vastattu vaihtelevasti. Esittelyssä on Inter Electric Oy:n toimitusjohtaja Arto Ritari haastattelu.

Intro

Miten kuvailisit ydinmerkitystä tarjousprosessille yrityksessänne?

Tarjousten onnistuminen on elinehto onnistuneelle liiketoiminnallemme. Jos tarjous on rakennettu pieleen jo alusta alkaen, siitä on erittäin vaikea irrottautua ja tehdä jälkikäteen muutoksia. Eri asia on, jos asiakkaan kanssa on saatu toimeksiantosopimus, missä asiakas on valinnut yritysten joukosta sopimuskumppaniksi 2 +1 vuotta kerrallaan ja toimeksiannon alkaessa sopimuskauden aikana, lisä- ja muutostöistä saadaan laskutettua perustarjouksen lisäksi. Tällaisia asiakkaita ovat kunnat ja valtiolliset yritykset.

Millaisella aikataululla tarjousprosessin kehittäminen on suunniteltu suoritettavan?

Tämä lopputyö selkeyttää sekä antaa alkusysäyksen tarjousprosessin muuttamiselle. Yritys toimii pääosin YSE 1998 mukaisissa toimeksiannoissa. Toimeksiannoissa on monta eri tarjousvaihetta, kuten alku, lisä- ja muutostyöt ja yhteistarjoukset yhteistyöyritysten kanssa. Pelkäämään sopimuksen sisällön tunteminen ja sen sisäistäminen on tarjoustoiminnassa elintärkeää.

Tarjoustoiminnan muutos

Kuvaile muutoksen prosessia. Millainen prosessi oli alussa? Millaisia prosesseja käytätte nykyään?

Tarjoustoiminnassa käytetään jokaisen olemassa olevan yhteistyöyrityksen omia toimintatapoja sekä ohjelmistoja ja näitä yritetään sulauttaa yhteneviksi. Osaltaan yhtenäinen tarjousprosessi on vielä kehitteillä, koska on liian monta tapaa sekä tyyliä toimia. Hienosäätönä voitaisiin käyttää suuntana toimia yhden ainoan formaatin alla, kuten yhteenliittymä ja pikku hiljaa lopettaa muut.

Yhteistyöyritysten tarjousprosessit / päätöksentekoelein (yksityishenkilöt / organisatoriset kanavat / niiden roolit)

Tarjoustoiminta toteutuu jokaisen osallistujayhtiön omalla formaatilla tai yhteistarjouksissa nk. kiertokirje menetelmällä, jossa jokainen esittää oman näkemyksensä sekä muutostarpeensa yhteistarjouksissa.

Täytäntöönpano

Voisiko uuden mallin mukaista tarjousprosessia käyttöönottaa? Mikä olisi ihannetilanne?
Yritys ottaa uuden mallin tarjoustoiminnassa käyttöön välittömästi, kun pohja on rakennettu valmiiksi. Yhteistyöyrityksien kesken, ilman yhteistä päätöstä ei mitään voida saattaa päätökseen eli demokratian mukaisesti, jokainen ääni on tärkeä. Yksi ääni voi kaataa koko muutoksen prosessissa. Asiaa ei ehkä nähdä tässä tapauksessa mitenkään tärkeänä, joten tämä on monen mielestä jopa toisarvoinen. Ihanne olisi, että toimisimme yhden merkin alaisuudessa ja samoilla säännöillä.

Miten suorituskykyä valvotaan yhteistyöyritysten kesken?

Seuranta ei 2015 aikana ole mitenkään erityisesti, koska jokaisella on kiire olemassa olevien projektien vuoksi. Loppuvuodesta seuranta on vain yhteiset palaverit sekä sähköposti.

Mikä on hyvä palvelutoiminta ja mikä erottaa hyvän huonosta?

Hyvän erottaa huonosta asiakkaiden hyvä palaute sekä jatkotilaukset.

Miten palvelun suorituskykyä voidaan mitata? Mitä indikaattoreita pitäisi tai voitaisiin käyttää arvioitaessa niitä omaan suorituskykyyn tai verrata kilpailijoiden suorituskykyä.

Suoraan vuoden tulos ennen veroja sekä muita kustannuksia ja sopimuksien määrät ja kestot.

Mitä ydinosaamista pitäisi kehittää ja ylläpitää menestyksekkäässä yrityksessä? Mitkä ovat menestyksen kulmakivet kehityksessä?

Organisaation jatkuva kehittäminen sekä asiakassuhteiden ylläpito -> hyvä kumppani.

Suunnitteilla oleva yhteenliittymä

Miten määrittelisit käsite yhteenliittymä? Mitä sillä tarkoitetaan?

Itse ymmärrän yhteenliittymän olevan yhteistyöyrityksien käyntikortti asiakkaan suuntaan.

Asiakas tietää jo entuudestaan että tämän merkin alla oleva palvelu on sitä mitä halutaan.

Tiedetään että merkin alla oleva antaa takuun työstään sekä on tarvittaessa paikalla oikeaan aikaan.

Millaisiin haasteisiin / ongelmallisiin tilanteisiin olette joutuneet suunniteltaessa yhteenliittymän kautta tapahtuvaa yhteistyötä?

Suurin kysymys voi olla muutamien osallistujien omasta mielestään jo valmiiksi oleva vahva brändi, jota ei heidän mielestään missään tapauksessa saisi lopettaa. Tällaisia samanlaisia on n. 4 kpl. Kukaan näistä ei tahdo olla yhteenliittymä, vaan esimerkiksi xxxx member of jäsen-yritys