

JULKISEN TILAPALVELUHANKINNAN KONSULTOINTIPALVELUPROSESSIN MITTAAMINEN

Tiia Lampinen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) LAMPINEN, Tiia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 29.04.2013
	Sivumäärä 108	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi JULKISEN TILAPALVELUHANKINNAN KONSULTOINTIPALVELUPROSESSIN MITTAAMINEN		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) TUNKKARI-ESKELINEN, Minna		
Toimeksiantaja(t) TPA Andersson Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin onnistumista kuvaava mittaristo käyttäen hyödyksi palvelumuotoilun keinoja. Mittariston tavoitteena oli erityisesti julkisiin tilapalveluhankintoihin kohdistuvan konsultointipalveluprosessin kehittämisen ja arvioinnin helpottaminen liiketoiminnan jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli myös kehittää hankintaprosessin suunnitteluvaiheen toimintaa, jotta hankintaprosessin sujuvuus paranisi. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli TPA Andersson Oy.</p> <p>Mitattavan palveluprosessin ominaisuuksista johtuen palvelumuotoilun elementeistä opinnäytetyössä painottui erityisesti käyttäjä- ja asiakaskeskeisyys ja menetelmistä yhteissuunnittelu. Prosessin onnistumista kuvaava mittaristo suunniteltiin julkisen hankintaprosessin tavoitteiden, sidosryhmien tarpeiden ja kriittisten menestystekijöiden perusteella. Nämä tekijät selvitettiin haastattelulla toimeksiantajayrityksen asiakkaita ja konsultteja.</p> <p>Suunnittelussa huomioitiin asiantuntijapalvelujen, julkisten hankintojen sekä tilapalvelujen erityisominaisuuksien vaikutus konsultointipalveluprosessin mitattavuuteen. Mittariston suunnittelussa sovellettiin PMSSI- ja Balanced Scorecard -mittaristomalleja. Mitattavat tekijät jaettiin Balanced Scorecard -mittaristomallin mukaan neljään ryhmään, joita olivat asiakas- ja palvelunäkökulma, hankintaprosessinäkökulma, oppiminen ja innovaationäkökulma sekä talous- ja tuottavuusnäkökulma. Erityisesti asiakas- ja palvelunäkökulman mittareiden suunnittelussa hyödynnettiin PMSSI -mallin korostamaa prosessin laatutekijöiden vaikutusta lopputuloksen laatuun.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi mittaristo, jonka avulla voidaan mitata sekä konsultointipalvelun että hankintaprosessin onnistumista. Toimeksiantaja voi käyttää mittaristoa toimintansa arvioinnin ja kehittämisen tukena.</p>		
Avainsanat (asiasanat) prosessi, mittaaminen, asiantuntijapalvelu, julkinen hankinta, tilapalvelut, palvelumuotoilu		
Muut tiedot		



Author(s) LAMPINEN, Tiia	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 29.04.2013
	Pages 108	Language Finnish
		Permission for web publication (x)
Title MEASURING THE CONSULTING SERVICE PROCESS OF PUBLIC FACILITY SERVICE PURCHASING		
Degree Programme Degree Programme in Services Management		
Tutor(s) TUNKKARI-ESKELINEN, Minna		
Assigned by TPA Andersson Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to design indicators measuring the success in the purchasing process of facility services using means of service design. The purpose of designing these indicators was to develop the consulting service process, especially in the process of purchasing public facility services and to simplify the evaluation of business from the perspective of continuous development. The development of the planning phase in the purchasing process for enhancing smoothness was also another aim of the thesis. The thesis was assigned by TPA Andersson Oy.</p> <p>Because of the features of measurable service process, the emphasis of service design elements was especially on user and customer -orientation as well as on the method of collaborative planning. The indicators which measure success were designed based on the objectives of public purchasing process, the needs of stakeholders and the critical success factors. These factors were defined by interviewing the clients and consultants of TPA Andersson Oy.</p> <p>During the design process, the effect of special qualities of expert services, public purchases and Facility Services on the measurability of consulting service process were noted. The PMSSI - and Balanced Scorecard indicator models were applied in the design process of these indicators. According to the Balanced Scorecard indicator model, the factors that were to be measured were divided in to four groups of viewpoints, the client- service, purchasing process, learning and innovation as well as economy and productivity. Especially in the designing process of the client and service viewpoint indicators, the effect of the quality factors on the quality of the end result, which the PMSSI-model emphasized, was used.</p> <p>As an end result off the thesis, indicators that can be used to measure the success of consulting services and purchasing process' were created. TPA Andersson Oy is able to use these indicators to support the evaluation and development of their work.</p>		
Keywords Process, Measuring, Expert Services, Public Purchasing, Facility Services, Service Design		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
1.1	Työn lähtökohdat ja tavoitteet	5
1.2	Palvelumuotoilu mittariston kehittämisen työkaluna	6
1.3	Työn eteneminen palvelumuotoiluprosessin mukaisesti	7
2	Suorituskyvyn kehittäminen mittaamisen lähtökohtana	11
2.1	Prosessit mittaamisen kohteena	12
2.2	Mittareiden luokitteluperusteet.....	14
2.3	Hyvän prosessimittarin ominaisuudet	16
3	Asiantuntijapalvelut mittaamisen kohteena	18
3.1	Palvelutuotannon elementit.....	19
3.2	Palvelujen jaottelu	21
3.3	Asiantuntijapalveluprosessin kulku – esimerkkinä johdon konsultointipalvelut	23
3.4	Palvelun laadun muodostuminen	26
3.5	Näkökulmia palvelutuotannon mittaamiseen.....	29
4	Julkisen hankintaprosessin mittaaminen	34
4.1	Julkisten hankintojen ongelmakohdat	36
4.2	Näkökulmia hankinnan suorituskyvyn mittaamiseen.....	39
4.3	Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen yleiset haasteet ja huomioitavat asiat 41	
4.4	Hankinnan suorituskyvyn arviointiin käytetyt mittarit	42
5	Tilapalvelut julkisen hankinnan kohteena.....	46
5.1	Tilapalvelujen ulkoistamisen syyt	47
5.2	Tilapalvelujen ominaisuuksien vaikutukset hankintaan ja lopputuloksen arviointiin.....	48
5.3	Tilapalveluhankintojen ongelmat ja haasteet	51
6	Tutkimus.....	53
6.1	Laadullinen toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	54
6.2	Avustetut haastattelut	55
6.3	Konsultointipalvelun kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät.....	56

6.4	Hankintaprosessin kriittiset pisteet	61
6.4.1	Hankintastrategia ja –ohjeet	63
6.4.2	Hankinnan kartoitus ja suunnittelu	64
6.4.3	Hankintamenettelyn valinta	66
6.4.4	Tarjouspyynnön laadinta ja tarjousten vertailu	66
6.4.5	Hankintasopimuksen tekeminen	68
6.4.6	Sopimuksen käynnistäminen ja valvonta	69
6.5	Konsultointipalveluprosessin mitattavat laatutekijät.....	70
6.6	Tilapalvelujen julkisen hankintaprosessin onnistumista kuvaavat tekijät....	71
7	Suunnittelu.....	73
7.1	Mittariston prototypointi	75
7.1.1	Hankintaprosessinäkökulma	77
7.1.2	Asiakas- ja palvelunäkökulma.....	80
7.1.3	Oppimis- ja innovaationäkökulma	82
7.1.4	Talous- ja tuottavuusnäkökulma	84
7.2	Mittariston testaaminen	85
8	Julkisen tilapalveluhankinnan konsultointipalveluprosessin mittaaminen.....	87
8.1	Prosessin onnistumista kuvaavat mittarit.....	87
8.2	Mittariston arviointi	92
9	Pohdinta.....	93
	LÄHTEET.....	95
	LIITTEET	100
	Liite 1. Hankintaprosessi.....	100
	Liite 2. Haastattelukysymykset asiakkaille.....	102
	Liite 3. Haastattelukysymykset konsulteille.....	103
	Liite 4. Haastatteluissa käytetty hankintaprosessikaavio.....	104
	Liite 5. Mittariston asiakas- ja palvelunäkökulma	105
	Liite 6. Oppimis- ja innovaationäkökulma	106
	Liite 7. Mittariston talous- ja tuottavuusnäkökulma.....	107
	Liite 8. Mittariston hankintaprosessinäkökulma.....	108

KUVIOT

KUVIO 1. Esimerkki palvelumuotoiluprosessista	8
KUVIO 2. Palvelutuotannon elementit	19
KUVIO 3. Palvelujen jaottelu palvelun tuotantoprosessin ominaispiirteiden mukaan	22
KUVIO 4. Konsultointipalveluprosessi	24
KUVIO 5. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta	28
KUVIO 6. Palvelun laatu-ulottuvuudet	28
KUVIO 7. Esimerkki PMSSI mittaristosta	33
KUVIO 8. Tasapainotettu mittaristo	43
KUVIO 9. Esimerkki QFD-mallista	45
KUVIO 10. Toimitilapalvelujen hankintasisällön määrittäminen	50
KUVIO 11. Hyvän konsultointipalvelun ominaisuudet	57
KUVIO 12. Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	58
KUVIO 13. Konsultin työssä tärkeää hankinnan onnistumisen kannalta	59
KUVIO 14. Hankintaprosessissa mahdollisesti ilmeneviä ongelmia ja haasteita	60
KUVIO 15. Hankintaprosessin ongelmia ehkäiseviä tekijöitä	61
KUVIO 16. Hankintastrategiassa huomioitavia asioita	64
KUVIO 17. Prosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät hankinnan kartoitus- ja suunnitteluvaiheessa	65
KUVIO 18. Hankinnan onnistumiseen vaikuttavat tekijät hankintamenettelyn valinnassa	66
KUVIO 19. Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät tarjouspyyntövaiheessa	68
KUVIO 20. Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät sopimuksentekovaiheessa	69
KUVIO 21. Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät sopimuksen käynnistämisen ja valvonnan vaiheessa	70

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Hankintaprosessin näkökulman mittarit	80
TAULUKKO 2. Asiakas- ja palvelunäkökulman mittarit	81
TAULUKKO 3. Oppimis- ja innovaationäkökulman mittarit	84
TAULUKKO 4. Talous- ja tuottavuusnäkökulman mittarit	85
TAULUKKO 5. Lopulliset hankintaprosessin näkökulman mittarit	88
TAULUKKO 6. Hankintaprosessin näkökulman vuositaso mittarit	89
TAULUKKO 7. Lopulliset talous- ja tuottavuusnäkökulman mittarit	89
TAULUKKO 8. Lopulliset asiakas- ja palvelunäkökulman mittarit	90
TAULUKKO 9. Lopulliset oppimis- ja innovaationäkökulman mittarit	91

1 Johdanto

Julkisilla varoilla ostetaan Suomessa vuosittain tavaroita, palveluja ja urakoita noin 35 miljardilla eurolla, ja hankintojen kilpailuttamisella pyritään verorahojen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön, toisin sanoen mahdollisimman hyvään hinta-laatu-suhteeseen (Pekkala & Pohjonen 2012, 21). Julkisen sektorin hankintojen kilpailuttaminen on kehittynyt viime vuosina paljon, mikä näkyy esimerkiksi markkinaoikeudessa ratkottavien tapausten määrän vähenemisenä. Hankintayksiköiden ongelmana on kuitenkin erityisesti palveluja ostettaessa niiden laadun, tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen sekä tarjouspyyntö- että sopimuksentekovaiheessa. (Lundström 2011, 16.) Hankintojen kasvanut rooli ja strategisen merkityksen lisääntyminen asettavat uusia vaatimuksia myös hankintojen suoritustason parantamiselle ja sen myötä seurannalle ja mittaamiselle (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431).

Vuonna 2012 Suomessa kilpailutettiin palveluja noin 8 miljardin euron arvosta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Palvelut muodostavat merkittävän osan Suomen taloudesta, sillä kaksi kolmasosaa bruttokansantuotteen arvosta on palveluja. Monet palvelualat ovat kasvaneet viime vuosina voimakkaasti erikoistumisen ja toimintojen ulkoistamisen vuoksi. Tämä näkyy erityisesti liike-elämää palvelevien hallinto- ja tukipalvelujen tuotannossa, joka on lähes kaksinkertaistunut vuosien 2000 ja 2011 välillä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Julkisen sektorin hankinnoista palvelujen osuus on prosentuaalisesti merkittävä, sillä sekä valtion että kuntasektorin hankinnoista lähes 50 prosenttia on palveluita. Näistä asiantuntija-, tutkimus- ja toimistopalvelut ovat euromääräisesti suurin kuluerä ja niiden osuus kaikista palveluhankinnoista on noin 40 prosenttia. Kaikista julkisista hankinnoista noin 75 prosenttia tehdään kuntasektorilla. Yli puolet näistä hankinnoista koostuu palveluista ja loput kulutushankinnoista sekä kiinteistöjen ylläpidosta. (Linnanen, Artima-Sulkinoja & Kivelä 2012, 4.)

Tulevaisuudessa palvelujen tuottavuutta on Suomessa parannettava esimerkiksi globalisaation aiheuttaman kilpailutilanteen sekä väestön ikärakenteen muutoksen ja sen myötä työikäisten vähenemisen vuoksi. Pelkkä palveluntarjoajan oma tuottavuuden kehitys ei riitä, vaan on huomioitava myös asiakkaan tuottavuuskehitys, sillä yri-

tykset ja julkisen sektorin organisaatiot ostavat palveluja pystyäkseen kehittämään omaa toimintaansa. Palveluntarjoajan tulee myös kyetä osoittamaan asiakkaalle tarjoamansa palvelun käytöstä saatavat hyödyt, jotka liittyvät esimerkiksi asiakkaan omien prosessien tuottavuuden paranemiseen. (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 13.)

Palveluorganisaation johtamiseen liittyy toiminnan luonteesta johtuvia haasteita, kuten esimerkiksi palveluprosessin kehityskohteiden tunnistaminen ja niiden parantaminen, tuottavien ja arvokkaiden palvelujen tunnistaminen tehottomista ja hyödyttömistä sekä palvelujen vaikutusten ja hyötyjen viestiminen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Mittaamalla ja arvioimalla palvelutuotannon tilaa voidaan etsiä ratkaisuja näihin ongelmiin ja myös perustella vastauksia uskottavasti. Mittarit voivat siten toimia johtamisen, kehittämisen ja viestinnän apuvälineinä. (Lönngqvist ym. 2010, 14.)

1.1 Työn lähtökohdat ja tavoitteet

Työn toimeksiantaja TPA Andersson Oy tarjoaa tilapalvelujen kehittämisen asiantuntijapalveluja, joihin kuuluvat muun muassa tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalvelut. Tilapalvelujen julkisiin hankintoihin kuuluvat esimerkiksi siivous-, kiinteistönhuolto-, turva- sekä aterial- ja ruokapalvelut. (TPA Andersson Oy 2012.) TPA Andersson Oy toimii hankintaprosessissa hankinnan ostajaosapuolen eli hankintayksikön edustajana.

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella mittarit julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin arviointiin ja kehittämiseen. Koska TPA Andersson Oy on asiantuntijapalveluyritys ja palvelun laadulla sekä sidosryhmien osallistumisella on merkittävä rooli prosessin onnistumisessa, päätettiin työssä keskittyä erityisesti prosessin laadullisten mittareiden kehittämiseen sidosryhmien tarpeiden näkökulmasta. Tällä hetkellä konsultointi- ja hankintaprosessin onnistumista arvioidaan asiakastyytyväisyyskyselyin ja projektien lopussa toteutettavissa yrityksen sisäisissä purkupalaverissa, joissa konsultti ja yrityksen johto arvioivat toteutetun hankintaprosessin onnistumista eri näkökulmista. Mittareiden kehittäminen on koettu yrityksessä tarpeel-

liseksi, jotta liiketoiminnan kehitystä olisi helpompi seurata ja palvelun laatua arvioida.

Mittareilla pyritään mahdollistamaan erityisesti liiketoiminnan kehityksen paremmat seurantamahdollisuudet sekä palvelun tuotantoprosessin arvioiminen ja kehittämisen toiminnan jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Tavoitteena on myös kehittää hankintapalveluprosessin suunnitteluvaiheen toimintaa ja sisältöä, jotta itse hankintaprosessin sujuvuus paranisi.

Tutkimuskysymyksenä työssä on, miten tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessia tulisi mitata. Jotta kysymykseen saataisiin vastaus, pitää selvittää myös, mitä konsultointipalveluprosessissa tulisi mitata. Kumpaankin kysymykseen pyritään vastaamaan kartoittamalla sidosryhmien tarpeet ja odotukset palvelulta sekä tunnistamalla sekä palvelu- että hankintaprosessin kriittiset pisteet, joilla tässä työssä tarkoitetaan niitä prosessin tekijöitä ja toimintoja, joilla on ratkaiseva merkitys prosessin onnistumiseen. Mittariston kehittämisen välineenä käytetään palvelumuotoilun keinoja, ja työ etenee palvelumuotoiluprosessin mukaisesti.

1.2 Palvelumuotoilu mittariston kehittämisen työkaluna

Yhtä yleistä määritelmää palvelumuotoilusta käsitteenä ei ole, ja Tuulaniemen (2011, 60) mukaan Stickdorf onkin sanonut, että

Palvelumuotoilun vahvuus on se, ettei sitä ole tarkkaan määritelty, eikä se siten ole rajattu osaamisalue vaan pikemminkin yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteisiin ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteesiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä kehittäessään menestyviä palveluita.

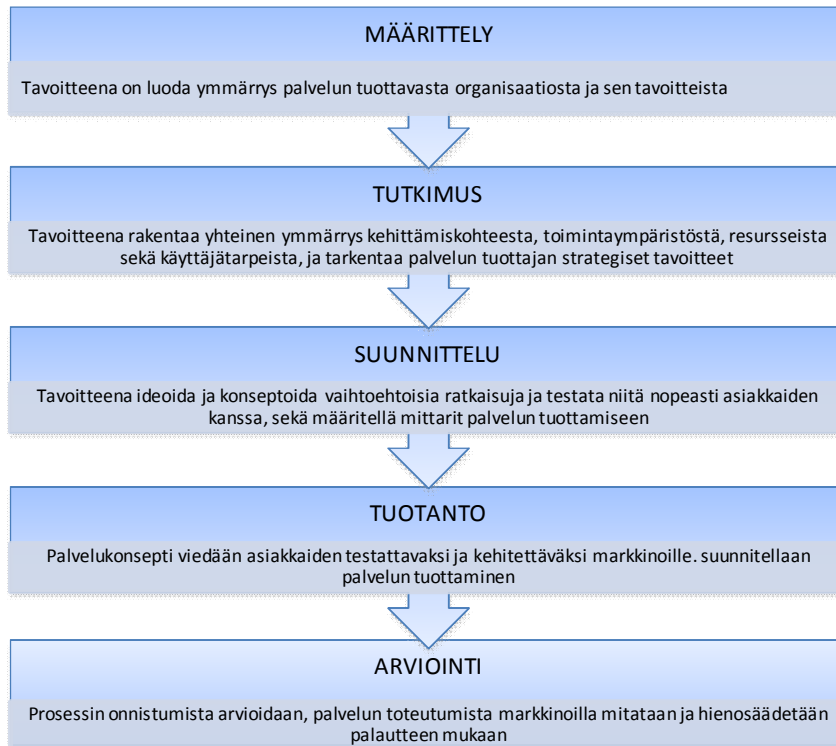
Aalto-yliopiston (2012) mukaan ” Palvelumuotoilulla eli Service Designilla tarkoitetaan palvelujen innovointia, suunnittelua ja kehittämistä hyödyntäen muotoilussa kehitettyjä menetelmiä.” Tuulaniemi (2011, 58) puolestaan esittää Stickdorfin tavoin palvelumuotoilun olevan eri osaamisalat yhdistävä ajattelu- ja toimintatapa sekä työkaluvalikoima ja prosessi, jonka avulla palveluja voidaan kehittää.

Koska asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus on palvelukokemuksen muodostumisen kannalta erittäin keskeistä, asiakasymmärryksellä on suuri rooli palvelumuotoilussa. Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että palvelua tarjoava yritys ymmärtää asiakkaiden todellisuutta ja osaa tunnistaa heidän tarpeensa, odotuksensa ja todelliset motiivinsa sekä sen, mitä arvoa tarjottu palvelu asiakkaalle tuottaa. (Tuulaniemi 2011, 71.) Myös Kloorin (2012) mukaan merkittävin tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta on palvelukokemus, eli se, miten asiakas palvelun kokee sitä kuluttaessaan. Kun palvelu toimitetaan asiakkaalle erityisellä, asiakaskeskeisellä ja helposti ymmärrettävällä tavalla ja asiakasta kohdellaan niin, että hän kokee itsensä tärkeäksi, asiakasuskollisuus lisääntyy.

Asiakasymmärryksen ja asiakkaita miellyttävien, helposti käytettävien, johdonmukaisten ja haluttavien palvelujen lisäksi palvelumuotoilun tavoitteena on täyttää palveluntuottajaorganisaation liiketoiminnalliset tavoitteet, kuten tuloksellisuus, tehokkuus ja erottuvuus. Palvelumuotoilun avulla voidaan lisäksi havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toteuttaa erilaisia tehtyjä suunnitelmia esimerkiksi dokumentoinnin ja arvioinnin suhteen. (Tuulaniemi 2011, 103.)

1.3 Työn eteneminen palvelumuotoiluprosessin mukaisesti

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilua ja palvelumuotoiluprosessia hyödynnetään soveltaen, kehitettäessä nykyistä palvelua ja sen arviointimenetelmää. Ahvenaisen (2011, 50-51) mukaan palvelumuotoilun menetelmistä ja prosessista on useita eri malleja, sillä palvelumuotoilu tieteenalana on suhteellisen uusi ja kehittyä edelleen. Esimerkiksi Kuhan, Magerin ja Nurmisen (2009) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu neljästä vaiheesta, joita ovat tutkimus-, luomis-, arviointi- ja toteutusvaiheet. Tuulaniemi (2011, 130) puolestaan esittää palvelumuotoiluprosessin hyvin samankaltaisena kuin Kuha, Mager ja Nurminen, mutta sisällyttää siihen myös projektin määrittelyvaiheen. Lisäksi Tuulaniemen (mts. 130) mallissa luomis- ja toteutusvaiheet on nimetty suunnittelu- ja tuotantovaiheiksi ja kaikki vaiheet arviointia lukuun ottamatta on jaettu vielä kahteen osaan siten, että prosessiin kuuluu lopulta yhteensä yhdeksän vaihetta.



KUVIO 1. Esimerkki palvelumuotoiluprosessista (Tuulaniemi 2011, 130 mukailten)

Palvelumuotoiluprosesseissa seurataan harvoin kaikkia esitettyjä prosessin vaiheita, vaan prosessin kulku valitaan työstettävän projektin mukaan (Miettinen n.d., 35). Tässä työssä tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin mittariston kehittämisessä on yhdistetty sekä Tuulaniemen (2011, 130) esittämä palvelumuotoiluprosessi että Kuhan, Magerin ja Nurmisen (2009) malli. Koska kyseessä on täysin uuden palvelun kehittämisen sijaan nykyisen palveluprosessin mittareiden suunnittelu, hyödynnetään prosessimalleja vain soveltuvien osien. Esimerkiksi Tuulaniemen (mts. 130) prosessimallin määrittelyvaiheen tiedot on esitetty luvussa 1.1 vain mittariston kehittämisen kannalta olennaisiin osiin.

Tuulaniemen (2011, 130) mukaan palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheen tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Lisäksi määritetään, mitä ongelmia ollaan ratkaisemassa ja mitä ovat palvelun kehittämisen tavoitteet tilaajan kannalta.

Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaihe jakaantuu Tuulaniemen (2011, 130) mukaan asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja strategiseen suunnitteluun. Asiakasymmärryksen kasvattamisen tavoitteena on lisätä tietoutta kehitettävän palvelun loppukäyttäjien tarpeista, tavoitteista, arvoista ja odotuksista sekä toiminnan motiiveista. Strategisen suunnittelun tavoitteena puolestaan on tarkentaa palveluntuottajaorganisaation tavoitteita strategiselta kannalta.

Toisin kuin Tuulaniemi, jakavat Kuha, Mager ja Nurminen (2009) puolestaan prosessin tutkimusvaiheen horisontaaliseen ja vertikaaliseen tutkimukseen. Horisontaalisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella organisaation palvelujärjestelmää kokonaisuutena ja tunnistaa toiminnan kannalta siihen vaikuttavat merkittävät tekijät sekä niiden keskinäiset riippuvuudet. Vertikaalisessa tutkimuksessa taas on kysymys Tuulaniemenkin mainitsemasta asiakasnäkökulman selvittämisestä, ja sen tavoitteena on selvittää asiakkaiden mieltymyksiä ja tarpeita valituissa palvelun kontaktipisteissä ja palvelutuokioissa, joista tässä työssä käytetään termiä kriittiset pisteet.

Tässä työssä horisontaalisen tutkimuksen kohteena ovat teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltävät tekijät ja niiden vaikutus tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessiin ja sen mittaamiseen. Siihen, miten kyseistä palveluprosessia voidaan ja kannattaa mitata, vaikuttavat muun muassa palvelun, ja erityisesti konsultointipalvelun erityisominaisuudet ja laatutekijät. Mitattavat asiat taas määräytyvät prosessin kulkuun ja sen onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden mukaan. Näitä ovat esimerkiksi julkisen hankintaprosessin lakisääteisyys ja hankintaprosessissa usein toistuvat ongelmakohdat sekä julkisten hankintojen ja tilapalvelujen erityisominaisuudet.

Vertikaalisen tutkimuksen osuus opinnäytetyöstä käsittelee toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmia prosessin kriittisistä pisteistä, sekä niiden vaikutusta mittariston rakentamiseen. Koska yksi työn tavoitteista on kehittää julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin suunnitteluvaihetta, selvitetään myös hankintaprosessissa usein ilmeneviä ongelmakohtia ja niiden syitä, jotta niitä tulevaisuudessa voitaisiin välttää ja ennakoida suunnittelussa. Vertikaalisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät, toteutus ja tulokset esitetään luvussa kuusi.

Kun tutkimusvaiheen tiedot on analysoitu ja jäsennetty, voidaan Kuhan, Magerin ja Nurmisen (2009) mukaan siirtyä palvelumuotoiluprosessin luomisvaiheeseen, jota Tuulaniemi (2011, 130) nimittää suunnitteluksi. Tuulaniemen mallissa vaihe on jaettu ideointi- ja konseptointivaiheeseen sekä prototypointiin. Ideointi- ja konseptointivaiheessa tavoitteena on etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta yhteistyössä kehitettävän palvelun kohderyhmän kanssa. Prototypoinnissa puolestaan on kyse kehitettävän palvelun suunnittelusta, jota tehdään testaamalla eri ideoita ja konsepteja vuorovaikutuksessa palvelun kohderyhmän kanssa. Mittariston suunnittelua käsitellään luvussa seitsemän.

Suunnitteluvaiheen jälkeen Tuulaniemen (2011,130) ja Kuhan, Magerin ja Nurmisen (2009) prosessimallit eroavat jonkin verran toisistaan. Tuulaniemi esittää, että suunnittelun jälkeen tulisi siirtyä palvelutuotantovaiheeseen, joka jaetaan pilotointiin ja lanseeraukseen. Pilotoinnin tarkoituksena on viedä kehitetty palvelukonsepti markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi ja muokata sitä saadun palautteen avulla. Lanseerauksen tavoitteena puolestaan on luoda kaikille palvelun osapuolille ymmärrys sen tuottamiseen vaadittavista resursseista. Olennaista on tehdä palvelu tiettäväksi suunnitellulle kohderyhmälle sopivassa ympäristössä. (Mts. 138.)

Kuhan, Magerin ja Nurmisen (2009) mukaan suunnittelu- tai luomisvaiheen jälkeen siirrytään arviointivaiheeseen, jossa erilaisia kehitettyjä palveluprototyyppejä verrataan nykyisiin palveluvalikoimiin ja -strategioihin sekä hyväksytetään asiakkailla. Arviointi sisältää myös palveluntarjoajan näkökulmasta toteutettua palvelumallien kustannus- ja tuottavuustarkastelua. Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe Tuulaniemen (2011, 130) mallin mukaan on arviointi, jonka tavoitteena on palvelun jatkuva kehittäminen. Kuha, Mager ja Nurminen (2009) puolestaan asemoivat tuotantovaiheen prosessin viimeiseksi vaiheeksi. Tässä työssä palvelun tuotantovaihetta ei käsitellä, koska tavoitteena on vain mittariston suunnittelu. Mittaristoa testataan prototypointivaiheessa sen käyttäjien kanssa, minkä jälkeen siirrytään suoraan sen arviointiin ja kehittämiseen. Myöskään mittariston käyttöönottoa ja uudelleen arviointia ei tässä työssä käsitellä, sillä kehittämistyön tulisi olla yrityksessä jatkuvaa ja toistua koko mittariston elinkaaren ajan. Tästä syystä sitä ei voida opinnäytetyössä kuvata.

2 Suorituskyvyn kehittäminen mittaamisen lähtökohtana

Koska yritykset elävät jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, on niiden menestyäkseen ja pysyäkseen tehokkaina ja kilpailukykyisinä kehitettävä jatkuvasti suorituskykyään. Kaikki olennaiset asiat, jotka yrityksessä tapahtuvat, ovat yhteydessä suorituskykyyn, ja suorituskykyä pitäisi mitata kokonaisvaltaisesti. Suorituskyky voidaan määritellä yrityksen kyvyksi maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Riittävyydellä tarkoitetaan sitä, että yrityksen sidosryhmät kuten asiakkaat tai työntekijät, ovat riittävän tyytyväisiä halutakseen jatkaa yhteistyötä yrityksen kanssa. (Laitinen 1998, 18-19.) Toisaalta suorituskyvyn voidaan määrittää olevan osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla (Laamanen 2005, 18). Tekijöitä, joita suorituskyvyn mittaamisessa tulisi huomioida, ovat esimerkiksi yrityksen johtajien kyky johtaa ihmisiä ja asioita, työntekijöiden motivaatio, toimintojen nopeus ja laadukkuus sekä tuotteiden kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Laitinen 1998, 13.)

Suorituskyvyssä on kyse erityisesti mittaamalla hankitusta tiedosta, joka koskee sitä, miten organisaatio, tuote, henkilö tai prosessi suoriutuu. Saatua tietoa voidaan käyttää päätöksenteon perustana organisaation menestyksen hyväksi. (Laamanen 2005, 19.) Prosessien tavoitteita ja mittareita voidaan johtaa monella tavalla, joista systemaattisin ja laajin tapa on johtaa ne organisaation päämäärien ja strategisten tavoitteiden pohjalta. Koska prosessien tulisi olla aina organisaation strategisia päämääriä tukevia, strategialähtöisesti rakennetut mittarit ovat usein toimivimpia. (Moisio, Ritala & Voutilainen 2001, 160-162.)

Mittarit voidaan johtaa myös organisaation sidosryhmien tarpeista. Tällöin pohditaan, keitä ovat kyseisen prosessin tärkeimmät sidosryhmät, mitkä ovat heidän odotuksensa prosessin suhteen ja miten niiden toteutumista voitaisiin mitata. Kolmas tapa on johtaa mittarit prosessin kriittisistä menestystekijöistä, eli niistä asioista, joissa prosessin on onnistuttava tukeakseen koko organisaation menestystä. Kriittisten menestystekijöiden tarkastelu on nopein tapa pohtia prosessin mittareita, mutta sen riskinä on, että löydetty mittarit eivät noudatakaan samaa linjaa organisaatiotason

päämäärien kanssa. (Moisio ym. 2001, 161-162.) Tässä työssä mittarit johdettiin sidosryhmien odotuksista, koska sidosryhmien osallistuminen ja odotukset prosessin eri vaiheissa ovat erittäin merkittäviä tekijöitä prosessin onnistumisen kannalta.

Laitisen (1998,19) mukaan suorituskyvyn kehittäminen voidaan nähdä prosessina, joka alkaa omistajien ja muiden sidosryhmien tarpeiden tunnistamisesta ja sellaisten suoritteiden tuottamisesta, joilla omistajien hyöty maksimoidaan ja sidosryhmät saadaan mukaan toimintaan. Suorituskyvyn kehittämisen seuraava vaihe on löytää ne kriittiset menestystekijät, jotka vaikuttavat ratkaisevasti siihen, että suoritteet voidaan tuottaa mahdollisimman tehokkaasti (mts. 19). Jokainen prosessi koostuu samoista työvaiheista, joista toiset ovat suorituskyvyn kannalta merkityksettömmämpiä ja toiset puolestaan vaikuttavat suorituskykyyn suuresti. Prosessin suorituskyvyn kehittämisessä ja mittaamisessa huomiota tulee kiinnittää ensisijaisesti näihin merkittäviin, kriittisiin vaiheisiin. (Laamanen 2005, 167-168.)

Löydetyille kriittisille tekijöille kehitetään suorituskykymittarit, joiden avulla suorituskykyä pyritään jatkuvasti seuraamaan (Laitinen 1998, 19). Tässä työssä julkisten hankintojen konsultointipalvelujen kriittiset tekijät on selvitetty haastattelemalla toimeksiantajan asiakkaita ja konsultteja, joiden vastausten perusteella suorituskykymittarit on valittu. Valittuja kriittisiä tekijöitä käsitellään tarkemmin luvussa kuusi. Yrityksen suorituskykyä on jatkuvasti seurattava ja kehitettävä valittujen mittareiden perusteella. Kehittämisprosessia tulee myös toistaa jatkuvasti sidosryhmien ja yrityksen toiminnan muuttuessa (mts. 19).

2.1 Prosessit mittaamisen kohteena

Laatu, aika, joustavuus, kustannukset, lisäarvo asiakkaalle, muun muassa kaikki nämä tuotetaan organisaation prosesseissa (Moisio ym. 2001, 160). Prosessiajattelu liittyykin läheisesti esimerkiksi laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan, sillä prosessijohtamisen perustana on kysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle (Laamanen & Tinnilä 2009, 10 ja 12).

Liiketoimintaprosessi tarkoittaa joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka tuottavat yhdessä liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Se voidaan myös määritellä toimintojen ketjuksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoksiksi asiakkaalle. Prosessilla on sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, joilta se saa syötteitä, kuten lähtötietoja, ja sen lopputuloksena asiakas saa siitä haluamansa suoritteet. (Lecklin 2006, 124.) Kun asiakkaalle tuotettu arvo on riittävän suuri verrattaessa sen tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin, saavutetaan mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

Toimintaa, joka johtaa arvonluontiin asiakkaalle, voidaan tarkastaa mallintamalla, eli kuvaamalla prosesseja. Mallintamisen avulla pyritään havaitsemaan, mikä toiminnassa on kriittistä arvonluonnin näkökulmasta. Hyvin onnistunut mallinnus johtaa usein siihen, että asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, mikä vaikuttaa hänen halukkuuteensa ostaa kyseistä palvelua tulevaisuudessa. Koska asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin ja niiden merkitys organisaation päätöksenteossa vahvistuu, saadaan parempia palveluja ja tuotteita, ja niiden toimitus tehostuu. Lisäksi henkilöstö ymmärtää paremmin kokonaisuutta ja merkityksensä arvon luomisessa, jolloin myös motivaatio ja organisaation sisäinen yhteistyö paranevat. Ongelmana mallintamisessa voi kuitenkin olla esimerkiksi toiminnan mallintaminen liian yksityiskohtaisesti. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11.)

Prosesseja voidaan jaotella monella eri tavalla, ja lähteestä riippuen samalla käsitteellä voi olla erilaisia sisältöjä. Keskeisiä prosessitermejä ovat esimerkiksi ydinprosessi, pääprosessi, avainprosessi, tukiprosessi, osaprosessi, aktiviteetti ja tehtävä. (Moisio ym. 2001, 136.) Suoraan ulkoiselle asiakkaalle arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan ydin- tai liiketoimintaprosesseiksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 122). Ydinprosessit ovat merkittäviä organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta. Ydinprosessia voidaan kutsua myös pääprosessiksi. Joissain organisaatioissa ydinprosessilla tarkoitetaan organisaation asiakastytyväisyyden kannalta kaikkein tärkeimpiä prosesseja, joita tarkoitetaan myös käsitteellä avainprosessi. (Moisio ym. 2001, 137.)

Organisaation ulkopuolisille asiakkaille arvoa tuottavien ydinprosessien lisäksi tarvitaan ydinprosessien toiminnan edellytyksiä luovia tukiprosesseja (Laamanen & Tinni-

lä 2009, 122). Tyypillisiä tukiprosesseja ovat esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelu-prosessi, henkilöstön kehittämisprosessi, ympäristö- ja turvallisuustoimintaan liittyvät prosessit sekä taloudellisten ja fyysisten resurssien hallintaprosessi (Moisio ym. 2001, 137).

2.2 Mittareiden luokitteluperusteet

Mittarilla tai tunnusluvulla tarkoitetaan täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittaristo taas on kokonaisuus, joka muodostuu mitattavan kohteen kannalta keskeisistä mittareista. Mittaristo voi olla jonkin mittaristomallin tai -viitekehysten mukaan rakennettu, tai mittareiden kokoelma, joka on kehittynyt, kun siihen on lisätty uusia mittareita. Sen on oltava myös johdon päätöksenteossa käyttökelpoinen ja kattava kokonaisuus. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 29.)

Mittareita voidaan luokitella monin eri tavoin, ja eri tutkimukset ja yritykset painottavat erityyppisten mittareiden käyttöä tasapainoisesti rinnakkain. Laamasen (2005, 114-115) mukaan mittaristoa suunniteltaessa tasapainotuksen suhteen on huomioitava kaksi näkökulmaa, joita ovat ulkoinen ja sisäinen tasapaino sekä tasapaino ajan suhteen. Mittariston sisäisellä tasapainolla tarkoitetaan yrityksen sisäisten prosessien mittaamista ja ulkoisella yrityksen sidosryhmien ja toimintaympäristön kanssa tapahtuvan toiminnan mittaamista. Aikaan liittyvästä tasapainosta puhuttaessa mittarit voidaan jakaa menneisyyttä mittaaviin tulosmittareihin ja tulevaisuutta mittaaviin panosmittareihin.

Yksi yleinen tapa luokitella mittareita on jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Rahamittaiseen tietoon perustuvien taloudellisten mittareiden avulla organisaatiota voidaan ohjata kohti liiketaloudellisia tavoitteita ja valvoa niiden toteutumista. Taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto ja käyttökate, ovat melko helposti saatavissa esimerkiksi tilinpäätöstiedoista, joko suoraan tai laskemalla. Taloudellisia mittareita on kuitenkin kritisoitu esimerkiksi siitä, että ne eivät anna kokonaiskuvaa organisaation tilasta ja ovat riittämättömiä ohjaamaan nykyaikaista organisaatiota menestyvään toimintaan. Lisäksi pelkkien taloudellisten mittareiden käyttö saattaa joh-

taa lyhyen aikavälin voittojen tavoitteluun ja rohkaista osakeoptimointiin. Ne myös tarjoavat henkilöstölle vaikeasti ymmärrettävää tietoa. (Lönngqvist ym. 2006, 30.) Myös Laamasen (2005, 3) mukaan taloudellisissa mittareissa ongelmina ovat kapea-alaisuus ja vanhanaikaisuus sekä hidas reagoitavuus. Toisaalta taloudellisten mittareiden käytöstä on vuosien kokemus, minkä vuoksi niiden luotettavuus on testattu ja yleisesti tunnettu. Taloudelliset mittarit ovat myös hyvin vertailtavissa, koska niiden laskentaperiaatteet ovat vakiintuneet. Lisäksi ne kertovat tärkeimmästä asiasta, eli liiketoiminnan tuloksesta. (Lönngqvist ym. 2006, 30.)

Ei-taloudelliset mittarit ovat organisaation eri osa-alueiden toimintojen mittareita, jotka eivät perustu rahamittaiseen tietoon, ja niiden käyttöön liittyy monia etuja. Ne ovat esimerkiksi henkilöstön kannalta helpommin ymmärrettäviä, koska ne ovat taloudellisia mittareita konkreettisempia. Lisäksi ne voivat selvittää tavoitteiden viestintää. Ongelmana ei-taloudellisissa mittareissa on kuitenkin esimerkiksi laskentaperusteiden vakiintumattomuus. Ne eivät välttämättä ole yhtä luotettavia kuin taloudelliset mittarit eivätkä useinkaan vertailukelpoisia eri organisaatioiden tai yksiköiden välillä. Ei-taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi toimitusaika tai asiakastyytyväisyys. (Lönngqvist ym. 2006, 30-31.)

Mittarityypit voidaan jakaa myös kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin mittareihin. Kvantitatiivisista mittareista eniten käytettyjä ovat absoluuttiset ja suhteelliset luvut, jotka ovat yleensä keskiarvoja. Pääosa mittaamisesta tapahtuu kvantitatiivisten mittareiden perusteella, sillä määrällisen tiedon käsittely ja kerääminen on laadullista tietoa helpompaa. Kvantitatiiviset mittarit ovat kuitenkin hitaampia kuin kvalitatiiviset, jotka voivat paljastaa mahdollisia ongelmia kvantitatiivisia aiemmin. Kvalitatiivisten mittareiden avulla on myös mahdollista löytää tapahtumille syitä. (Kankkunen, Lehtinen & Matikainen 2005, 137.)

Yrityksen suorituskyvyn mittaamisessa ongelma on usein se, että monet tärkeät mittarit ovat laadullisia ja määrälliset mittarit puolestaan vähemmän tärkeitä (Laitinen 1998, 13, 18-19). Kuten Kankkunen ja muut (2005, 137), myös Laitinen (Mts. 13-14) toteaa, että kvantitatiivisten mittareiden täsmällisen mittaamisen helppous on johtanut siihen, että yrityksissä on perinteisesti mitattu vähemmän tärkeitä asioita. Ko-

konaisvaltaisen suorituskyvyn kehittämisessä on siis kiinnitettävä huomiota myös eitaloudellisten ja laadullisten tekijöiden mittaamiseen.

Prosessien mittaamisesta puhuttaessa mittarit voidaan jakaa vielä esimerkiksi tulos- ja laatumittareihin. Tulostittarit mittaavat prosessin lopputuloksen laatua, ja niiden kohteena voivat olla esimerkiksi tuotteen ulkoiset ominaisuudet, kuten kestävyys, paino tai ulkomitat. Laatumittarit taas liittyvät yleensä yrityksen kyvykkyyksiin enemmän kuin tulosjohtamiseen. Prosessimittarien tuleekin taloudellisen tuloksen seuraamisen sijaan tuottaa tietoa prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Kuten yrityksen koko suorituskyvyn mittaamisessa, myös prosessimittareista suurin osa on kuitenkin tilastollisia. (Lecklin 2006, 152.)

2.3 Hyvän prosessimittarin ominaisuudet

Hyvän prosessimittarin vaatimuksia ovat olennaisuus, edullisuus, luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus ja nopeus (Lecklin 2006, 153). Yrityksen pitkän aikavälin menestyksen ratkaisevat päätökset perustuvat erityisesti mitattuun tietoon ja siihen, miten saatua tietoa käsitellään päätöksenteossa. Jotta mitatut tiedot olisivat käyttökelpoisia, tulee myös niiden täyttää tietyt ominaisuudet. Kuten itse mittarin, myös sen tuottaman tiedon on oltava olennaista, luotettavaa ja edullista hankkia. Muita vaadittavia ominaisuuksia ovat muun muassa tiedon validiteetti ja reliabiliteetti eli tarkkuus. (Laitinen 1998, 120-121.)

Mittarin olennaisuus eli relevanttius tarkoittaa sen avulla saatavan tiedon olennaisuutta yrityksen päätöksenteolle. Mitä relevantimpi mittari on, sitä suurempi merkitys sillä on päätöksenteossa ja sitä pienemmät erot mittarin arvoissa vaikuttavat tehtäviin päätöksiin. (Laitinen 1998, 121.) Jotta mittari olisi päätöksenteolle merkityksellinen, sen tulisi mitata jotakin liiketoiminnan avaintekijää (Kankkunen ym. 2005, 138).

Mittarin käyttö ei saa olla kallista (Lecklin 2006, 153), eikä sen tuottaminen saa vaatia siitä saataviin hyötyihin nähden liikaa uhrauksia (Laitinen 1998, 127). Mittaria varten tehtyjen uhrausten tulee olla suhteessa mittarin relevanttiuteen, mikä tarkoittaa sitä, että jos saatavalla tiedolla on päätöksenteossa vähäinen merkitys, ei tiedon hankkimiseksi kannata tehdä suuria uhrauksia. Tieto voidaan nähdä yhtenä yrityksen tuo-

tannontekijänä, jonka hankkiminen maksaa ja joka tuottaa yritykselle lisäarvoa relevanttiuden perusteella. (Laitinen 1998, 127.)

Mittarin avulla saatavan tiedon on oltava validia, mikä tarkoittaa, että tiedon tulee mitata tarkoitettua mittaamisen kohdetta. Tilastollisesti heikolla validiteetilla tarkoitetaan mittarin arvon eli sen tuottaman tiedon systemaattista poikkeamista oikeasta mittaustuloksesta. Tätä mitatun ja oikean tuloksen välistä erotusta nimitetään harhaksi. Saatavan tiedon validiteettia voidaan arvioida määrittelemällä mittaamisen kohde täsmällisesti ja arvioimalla mittarin suhdetta siihen. (Laitinen 1998, 129-130.)

Vaikka mittari täyttäisi kaikki aiemmin mainitut ominaisuudet, se ei ole käyttökelpoinen, ellei se ole uskottava. Päätöksentekijän tulisi luottaa mittarin tuottamaan tietoon ja käyttää sitä hyödyksi tehdessään päätöksiä. Päätöksentekijän luottamus mittariin voidaan saavuttaa usein ottamalla päätöksentekijä mukaan mittarin laadintaan, jolloin hän sitoutuu paremmin sen käyttöön. (Laitinen 1998, 132-133.)

Mittarilta vaadittavien ominaisuuksien lisäksi mittaristoa suunniteltaessa on otettava huomioon mittareiden määrän vaikutukset niistä saataviin tuloksiin. Mittareiden määrän kasvaessa liiketoiminta pystytään mallintamaan paremmin ja ottamaan huomioon kaikki tarpeelliset näkökulmat. Toisaalta ihmisten ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena ja eri mittareiden välisistä syy-seuraus-suhteista voi vähentyä. Myös mittareiden ylläpidon ja kehittämisen vaatimat resurssit kasvavat mittareiden määrän mukaan. Mitä enemmän mittareita on, sitä vaikeampaa keskittyminen tiettyihin kriittisiin toiminnan osa-alueisiin on. Mittareiden oikeaa määrää ei voida määrittää, ja yritysten näkemykset määrän suhteen vaihtelevat suuresti. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

3 Asiantuntijapalvelut mittaamisen kohteena

Tässä opinnäytetyössä palvelusta käytetään yleisesti hyväksyttyä Christian Grönroosin (1998, 52) määritelmää, jonka mukaan

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja /tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Grönroos (1998, 53) on kerännyt yhteen kirjallisuudessa usein esitettyjä, esimerkiksi Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn (1985), Lovelockin (1983) ja Normannin (1984) esittämiä palvelujen erityispiirteitä. Useimmille palveluille yhteisiä ominaisuuksia on Grönroosin mukaan neljä. Näitä ovat aineettomuus, samanaikainen tuotanto ja kulutus sekä asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin. Lisäksi palvelut ovat tekoja tai prosesseja eivätkä asioita. Koska palvelu on sarja tekoja tai prosesseja ja sen tuottaminen ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti, laadunvalvonta perinteisiin tuotteisiin sovellettavin menetelmin on vaikeaa, varsinkin ennen palvelun kuluttamista.

Yrityksen tarjoama palvelu voidaan nähdä palvelutuotteena palvelupakettimallin kautta. Palvelupaketti koostuu ydinpalvelusta, avustavista palveluista sekä tukipalveluista. Ydinpalvelu on syy yrityksen markkinoilla oloon ja niitä voi olla useita. Esimerkiksi hotellin ydinpalvelu on majoitus. Ydinpalvelun käyttöä helpottamaan tarvitaan usein avustavia palveluja, kuten hotelliin vastaanotto. Jos avustavia palveluja ei ole, ydinpalvelua ei voi käyttää. Tukipalveluja puolestaan käytetään arvon lisäämiseksi tai kilpialijoista erottautumiseksi. Hotellissa tukipalveluna voi olla esimerkiksi ravintola. (Grönroos 1998, 119-120.)

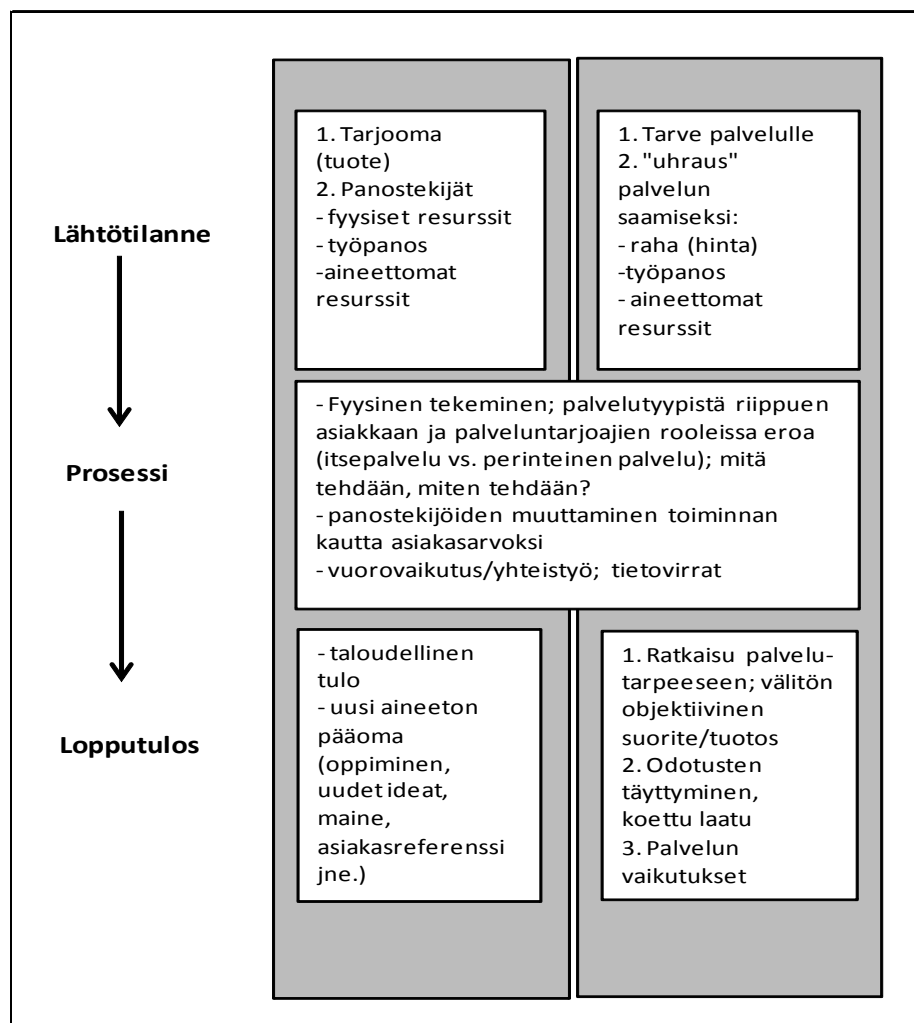
Palvelujen kesken esiintyy suurata vaihtelua sen suhteen, paljonko asiakas tuotantoprosessista kokee ja kuluttaa. Asiakas kuitenkin muodostaa mielipiteensä palvelusta palveluprosessin näkyvän osan perusteella, kun muista -prosessin osista hän voi kokea vain lopputuloksen. Laadunvalvonnan on siis tapahduttava yhtäaikaaisesti palvelun tuotannon ja kulutuksen kanssa. Ongelmana on myös palvelun laadun säilyttäminen tasaisena, koska palveluprosessiin vaikuttavat, joko henkilökunta tai asiakkaat, tai molemmat. (Grönroos 1998, 55.)

3.1 Palvelutuotannon elementit

Lönnqvistin ja muiden (2010, 16) mukaan palvelutuotannolla viitataan

yleisesti palvelutoimintaan, joka tapahtuu palveluorganisaatiossa tai teollisuusyrityksessä, päätoimintamuotona tai tukitoimena. Käsite kattaa palveluiden tuottamisessa käytetyt resurssit, varsinaisen palveluprosessin sekä tuloksena syntyvät tuotokset ja vaikutukset.

Palvelutuotanto on siis prosessi, jossa palvelu tuotetaan ja asiakasarvo luodaan. Siihen sisältyvät myös käytetyt resurssit ja prosessilla aikaansaadut tulokset. Palvelutuotannon keskeisiä vaiheita, lähtötilannetta, prosessia ja lopputulosta, voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin palvelutuotannon elementtien kautta. Niiden avulla voidaan myös tunnistaa mittaamisen ja johtamisen kannalta keskeisiä asioita. (Lönnqvist ym. 2010, 15-19.)



KUVIO 2. Palvelutuotannon elementit (Lönnqvist ym. 2010, 19).

Lähtötilanteessa palveluntarjoajalla on jokin palvelutuote, josta voidaan myös käyttää nimitystä tarjooma, kun asiakkaalla puolestaan on tarve palvelulle. Tarpeeseen liittyvät myös asiakkaan odotukset palvelusta tai sen toimitustavasta, ja myöhemmin asiakas vertaa palvelua ja palveluprosessia erityisesti odotuksiinsa muodostaen siten mielikuvansa muun muassa kokemansa palvelun laadusta. Palvelutuotteiden lisäksi palveluntarjoajalla on resursseja, joilla palvelu saadaan aikaan. Fyysisten resurssien, kuten tilojen ja laitteiden lisäksi resursseina toimivat monet aineettomat tekijät, kuten henkilöstön osaaminen ja prosessissa hyödynnettävä informaatio. Asiakkaan panoksena lähtövaiheessa voi palvelun luonteesta riippuen olla samanlaisia asioita kuin palveluntarjoajallakin, jos palvelu esimerkiksi tuotetaan asiakkaan tiloissa. Aineettomia resurssitekijöitä asiakkaan puolella taas voivat olla esimerkiksi johdon konsultointipalveluissa korostuvat asiakkaan tiedot oman organisaation nykytilasta ja tavoitteista. (Lönngqvist ym. 2010, 19-20.)

Prosessi- eli tuotantovaiheessa asiakkaalle tarjotaan ratkaisu lähtötilanteen tarpeeseen eri toimintojen kautta. Resursseja yhdistämällä ja muuttamalla saadaan aikaan asiakkaan näkökulmasta arvokkaita tuotoksia. Prosessin välitön tuotos tai suorite koostuu tarjoomaan sisältyvistä asioista. Keskeistä palvelutuotannossa on asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus, ja siksi etenkin tietovirtojen merkitys prosessissa on erittäin keskeinen. (Lönngqvist ym. 2010, 20-21.) Palvelutuotannon prosessivaihetta käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

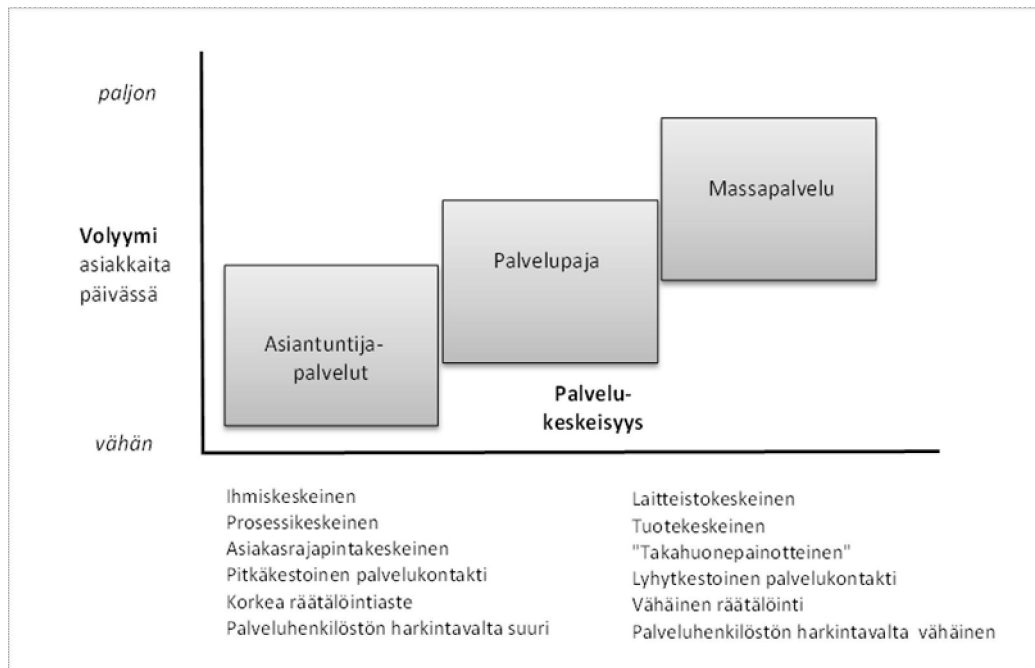
Lopputuloksena palvelutuotannosta palveluntarjoaja saa suorittamastaan prosessista rahamääräisen korvauksen ja lisäksi monia välillisiä ja ei-taloudellisia hyötyjä. Palveluprosessista voidaan esimerkiksi oppia uutta asiakkaan tarpeista tai mahdollisista tavoista tehostaa toimintaa. Lisäksi palveluntarjoajan maine perustuu pitkälti palveluprosessin onnistumiseen ja tärkeät asiakkaat voivat toimia referensseinä uusia hankittaessa. Asiakas puolestaan saa ratkaisun palveluntarpeeseensa ja hyötyy sen vaikutuksista. (Lönngqvist ym. 2010, 21-22.)

3.2 Palvelujen jaottelu

Jotta eri palveluihin liittyviä ominaisuuksia ymmärrettäisiin paremmin, palveluita voidaan jaotella eri kategorioihin ja tyyppeihin. Lönnqvistin ja muiden (2010, 41) mukaan Lovelock (1983) käyttää luokitteluperusteena esimerkiksi palveluun liittyviä ulottuvuuksia kuten palvelutoimen luonnetta, asiakassuhteita, palvelun saatavuutta, kysynnän vaihtelua sekä toimitustapaa.

Braxin (2007, 16) mukaan Silvestro ja muut (1992) puolestaan ovat laatineet tavan jaotella palveluja niiden tuotantoprosessien ominaispiirteiden ja palvelun volyymin perusteella (Kuvio 3.). Palveluprosessin ominaispiirteitä kyseisessä mallissa ovat laite- tai ihmiskeskeisyys, palvelukontaktin kesto, räätälöinnin aste, palveluhenkilöstön harkintavalta, lisäarvo asiakasrajapinnassa tai ”takahuoneessa” sekä tuote- tai prosessikeskeisyys.

Laittekeskeisissä palveluissa palvelun tuotannon ytimenä on jokin tietty laitteisto, kun taas ihmiskeskeisissä palveluissa ytimenä toimii kontakti henkilökunnan kanssa. Pitkäkestoisessa asiakaskontaktissa asiakas voi käyttää tunteja tai jopa viikkoja palvelusysteemissä yhtä palvelutapahtumaa kohti, lyhyiden palvelukontaktien keston ollessa vain muutamia minuutteja. Palvelun räätälöinnillä taas tarkoitetaan palveluprosessin muokkaamista asiakkaan tarpeiden mukaan ja palveluhenkilöstön harkintavallalla henkilöstön mahdollisuuksia tehdä muutoksia palvelupaketteihin tai – prosesseihin itsenäisesti. Kun lisäarvo asiakkaalle tuotetaan takahuoneessa, asiakkaalle näkyvään palveluun vaikuttavan taustatyön määrä on asiakasrajapinnassa tapahtuvan työn määrään nähden suuri. Tuotettaessa lisäarvoa asiakasrajapinnassa asetelma on puolestaan päinvastainen. Tuotokeskeiset palvelut painottuvat asiakkaan ostamaan tuotteeseen, kun prosessikeskeisissä palveluissa painopisteenä on tapa, jolla palvelu asiakkaalle tuotetaan. (Lönnqvist ym. 2010,46.)



KUVIO 3. Palvelujen jaottelu palvelun tuotantoprosessin ominaispiirteiden mukaan (Brax 2007, 17 Silvestro ym. 1992 mukailten)

Asiakkaiden määrän lisääntyessä palvelut muuttuvat laitekeskeisiksi, kontaktin kesto lyhenee, palvelun asiakaskohtaisen räätälöinnin määrä laskee ja palveluhenkilöstön harkintavalta palvelutilanteessa vähenee. Lisäksi lisäarvo asiakkaalle tuotetaan enemmän taustatoiminnoissa ja palvelun painopiste siirtyy prosessista tuotteeseen. (Lönnqvist ym. 2010, 46-47.) Ominaispiirteiden mukaan palvelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Kuvio 3.), joita ovat asiantuntijapalvelut, palvelupaja ja massapalvelu (Brax 2007, 17).

Massapalvelut ovat tuotekeskeisiä ja suurin osa palvelun asiakkaalle tarjoamasta lisäarvosta tuotetaan taustatoimintojen avulla. Massapalveluille tyypillistä on tapahtumien suuri määrä, lyhytkestoiset palvelukontaktit ja vähäinen räätälöinti. Massapalvelut, kuten pikaruokaravintolat edustavat siis kaikin tavoin asiantuntijapalvelujen vastakohtaa. Palvelupajamalliset palvelut sijoittuvat asiantuntija- ja massapalvelujen väliin, ja niissä asiakas saa palvelua tarpeen mukaan. Esimerkkejä palvelupajoista ovat hotellit, vuokrauspalvelut ja vähittäiskauppa. Asiantuntijapalveluille puolestaan on tyypillistä muun muassa korkea räätälöintiaste, prosessikeskeisyys ja pitkä palvelukontakti. Asiantuntijapalveluita tuottavilla organisaatioilla, kuten liikkeenjohdon konsultointi- ja pankkipalveluilla, on suhteellisen vähän palvelutapahtumia verrattuna kahteen muuhun palvelutyyppiin. (Lönnqvist ym. 2010, 47; Brax 2007, 17.)

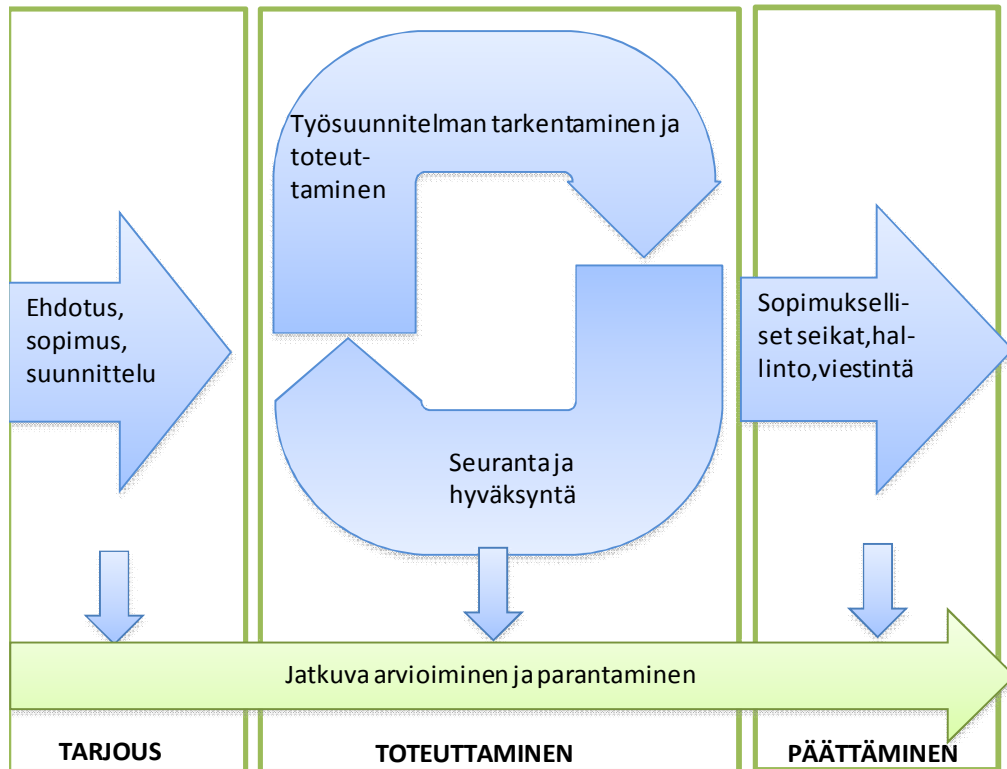
Asiantuntijapalvelut ovat yleensä ominaisuuksiltaan palveluista kaikista aineettomimpia ja vaikeimpia määritellä. Niitä ostetaan usein siksi, että asiakas ei itse kykene ratkaisemaan ongelmaa. Asiantuntijapalveluja voidaan luonnehtia hyödyn maksimoinniksi ja riskin minimoinniksi, sillä hyvän asiantuntijapalvelun hyödyt asiakkaalle voivat olla valtavat tai vastaavasti epäonnistuminen aiheuttaa huomattavia menetyksiä esimerkiksi taloudellisesti. (Sipilä 1996, 17 ja 1998, 12–13.) Voidaan myös sanoa, että palveluun liittyvä erityisosaaminen tekee palvelusta asiantuntijapalvelua. Erityisosaaminen liittyy yleensä asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja sen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus. Asiantuntijapalveluista voidaan käyttää myös termiä tietoinensiviset palvelut, sillä ne ovat usein luonteeltaan tietotyötä ja suunnittelua ja niiden lopputuotteena syntyy vaihtelevasti konkreettisia lopputuloksia, kuten suunnitelmia tai ohjeita (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9; Sipilä 1996, 17).

Asiantuntijapalvelun onnistumisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen kaikissa prosessin vaiheissa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Seuraavassa kappaleessa käsitellään asiantuntijapalvelun tuotantoprosessia ja asiakkaan roolia siinä, käyttäen esimerkkinä johdon konsultointipalvelujen palveluprosessia.

3.3 Asiantuntijapalveluprosessin kulku – esimerkkinä johdon konsultointipalvelut

TPA Andersson Oy:n tarjoamat julkisten hankintojen konsultointipalvelut kuuluvat johdon konsultointipalveluihin ja noudattavat niille ominaista palveluprosessia. Tässä opinnäytetyössä käytetään Suomen Standardisoimisliiton SFS:n (2012, 14) julkaiseman eurooppalaisen standardi SFS-EN 16114 mukaista määritelmää johdon konsultointipalveluista, joilla tarkoitetaan ”joukkoa monitieteisiä johtamistoimintojen alueen henkisen työn toimintoja, joiden tavoitteena on tuoda lisäarvoa tai ajaa muutoksia tarjoamalla neuvoja, ratkaisuja, toimintaa tai lopputuotteita.”

Grönroosin (1998, 265) mukaan Lehtinen (1983 ja 1986) on jakanut palvelun kulutusprosessin kolmeen vaiheeseen, joita ovat liittymisvaihe, intensiivinen vaihe ja eroamisvaihe. Konsultointipalveluista puhuttaessa nämä vaiheet on nimetty tarjous-, toteuttamis- ja päättämisvaiheiksi. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Konsultointipalveluprosessi (SFS-EN 16114, 2012, 18).

Liittymisvaiheessa asiakas tulee kosketuksiin palveluntuottajan kanssa ostaakseen jonkin palvelun (Grönroos 1998, 265). Konsultointipalvelujen liittymis- eli tarjousvaiheessa on monia panoksia, kuten asiakkaan havaitut tarpeet ja odotukset (SFS-EN 16114, 2012, 23-24). Tässä vaiheessa on huomioitava, että asiakkaan palvelutarpeen määrittäminen on usein vaikeaa, sillä hän ei välttämättä itse kykene analysoimaan sitä eikä asiantuntija pysty esittämään ratkaisua ongelmaan ilman huolellista perehtymistä asiaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyö on siis erittäin tärkeää, jotta projektin lähtötiedot asiakkaan tarpeista saadaan selville ja niiden oikeellisuus varmistettua.

Tarjousvaiheen lopuksi asiakas ja konsultointiyritys solmivat molempia osapuolia sitovan sopimuksen, joka määrittää toimitettavat palvelut, lopputuotteet, sekä kummankin oikeudet ja velvoitteet (SFS-EN 16114, 2012, 23-24). Sopimuksen tulisi sisältää kuvaus tuotettavista palveluista, odotetuista lopputuloksista ja toimeksianton lopputuotteista. Jotta tuloksia voidaan arvioida, tulisi tavoitteiden olla mitattavissa ja saavutettavissa olevia, täsmällisiä ja asianmukaisia. Toimintamalli ja työsuunnitelma-osiossa tulisi kuvailla tuotettavien palvelujen operatiivisen suunnittelun työ-

suunnitelma, johon voi kuulua esimerkiksi tavoitteet, muutoksen hallinta, sisältö, dokumentointi, organisaatio, konsultointiyrityksen sekä asiakkaan henkilöresurssit ja vastuut, aikataulu, projektihallinnan menetelmät, viestintä, laatuohjelma sekä lopputuotteet ja tulokset. (Mts. 25-26.)

Palvelun kulutusprosessin päävaihe on intensiivinen vaihe, jossa asiakkaan tarpeet on täytettävä tai ongelma ratkaistava. Yrityksen tarjoama ydinpalvelu kulutetaan tässä vaiheessa prosessia, mutta lisäksi voidaan käyttää joitakin avustavia tai tukipalveluja, kuten opasteita ja neuvontaa. (Grönroos 1998, 265-266.) Konsultointipalveluprosessin intensiivinen vaihe eli toteuttaminen käynnistyy sopimuksen jälkeen, jolloin konsultointiyritys toteuttaa palvelun sovitun toimintamallin ja suunnitelman mukaan. Lisäksi vaiheen tavoitteena on asiakastyytyväisyys. Lopputuloksena toteutuksesta olisi synnyttävä palveluita ja lopputuotteita tai tuotoksia, suosituksia ja toimintamalleja tulevaisuutta varten sekä jatkuvaa arviointia ja parantamista. (SFS-EN 16114, 2012, 16-18.) Tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessissa toteuttamisvaiheeseen kuuluu hankinnan suorittaminen hankintaprosessin (Liite 1.) mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti tämän palveluprosessin toteuttamisvaiheen suorituskyvyn mittaamiseen ja kehittämiseen.

Toteuttamisvaiheeseen pitäisi sisältyä sovitun työsuunnitelman tarkentaminen yhdessä asiakkaan kanssa, suunnitelman toteuttaminen ja toimeksiannon hallinta ja seuraaminen. Hallintaan ja seuraamiseen sisältyy muun muassa resurssien ja riskien hallinta, viestintä ja raportointi, laatu sekä edistymisen seuranta ja muutostenhallinta. Toteuttamisvaihe päättyy tuotettujen palvelujen hyväksyntään ja vastaanottoon. (SFS-EN 16114, 2012, 16-18.) Koko palvelun kulutusprosessin aikana asiakkaan tulisi antaa tietoja ja väliarviointeja sekä auttaa asiantuntijaa prosessin etenemisessä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Grönroosin (1998, 265-266) mukaan palvelun kulutusprosessin eroamisvaiheessa asiakas poistuu palvelun tuotantojärjestelmästä, jolloin edellytetään usein joitakin avustavia tai tukipalveluja, kuten laskun maksaminen. Konsultointipalvelujen toimeksiannon päättämisyvaiheessa lopputuotteet ovat valmiita ja lopputulokset arvioitu, joten toimeksianto saatetaan valmiiksi ratkaisemalla mahdolliset avoimet asiat ja täyttämällä kaikki oikeudelliset ja sopimukselliset veloitteet. Lopputuotteilla tarkoi-

tetaan tässä aineellisia hyödykkeitä, jotka konsultointiyritys on tuottanut osana toimeksiantoa ja lopputuloksella prosessin tai toiminnon seurausta, joka viittaa johonkin yritykselle arvokkaaseen. Päätämismuutoksissa on erittäin tärkeää, että asiakas hyväksyy toimeksiannon olevan valmis. (SFS-EN 16114, 2012, 12-18.) Tilapalvelujen julkisissa hankinnoissa lopputuotteita ovat esimerkiksi konsultin tuottamat dokumentit prosessista ja lopputuloksia hankittu palvelu ja sen laatu.

Jotta palveluprosessin lopputulos hyödyttäisi mahdollisimman paljon molempia osapuolia, tärkeitä asioita koko prosessin ajan ovat avoimuus, yhteistyön luottavuus, rehellisyys ja toisen osapuolen kunnioittaminen. Johdon konsultointipalveluja määrittävät myös toimintaperiaatteet, joiden sisällöt ovat kuitenkin esimerkkejä eivätkä vaatimuksia. (SFS-EN 16114, 2012, 20.)

Toimintaperiaatteiden mukaan konsultointiyrityksen olisi pysyttävä ajan tasalla toimintaansa säätelevistä laeista, toimintaperiaatteista, säännöistä, määräyksistä ja standardeista, jotka selkeyden vuoksi kannattaisi yksilöidä myös sopimuksessa. Toimeksiannon aikaisen viestinnän tulisi olla vaikuttavaa ja osapuolten välillä vallita yhteisymmärrys, jotta toimeksianto olisi onnistunut, riskit vähenisivät ja osapuolten välillä vallitsisi luottamus. Toimeksiannon aikana pitäisi noudattaa eettisiä normeja, kuten ammattimaista toimintaa, asiakkaan etujen ajamista ja avoimuutta. (SFS-EN 16114, 2012, 18-20.) Nämä toimintaperiaatteet vaikuttavat myös asiakkaan kokemaan konsultointipalveluprosessin laatuun.

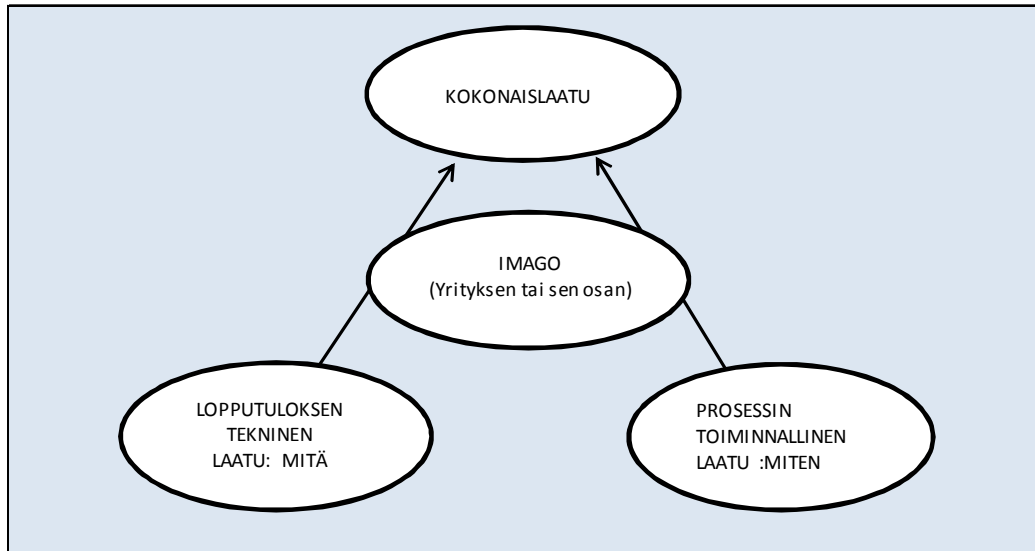
3.4 Palvelun laadun muodostuminen

Sanalla laatu voidaan tarkoittaa monia asioita, kuten vaatimusten mukaisuutta, käytökelpoisuutta, käyttötarkoituksen vastaavuutta, virheettömyyttä tai asiakkaan ilahduttamista. Laatu on yksi tuotteen tai palvelun myytävyyden määrittävä tekijä yhdessä hinnan ja toimitustavan kanssa. Laatu määräytyy sen mukaan, miten ostettu tuote tai palvelu vastaa ostajan tarkoitusta koko tuotteen tai palvelun käytön aikana. Sekä hinta, että toimitustapa ovat ohimeneviä, vaikutukseltaan lyhytaikaisia ominaisuuksia, kun taas laadun vaikutukset ovat havaittavissa vielä pitkään ostotapahtuman jälkeen. (Hoyle 2007, 10.)

Palvelun laadun muodostumista on tarkasteltu useista eri näkökulmista, joista keskeisimmät perustuvat diskonfirmaatiomalliin tai palvelun laatu-ulottuvuuksien tarkasteluun. Diskonfirmaatiomalliin perustuvissa teorioissa laatu nähdään asiakkaan odotusten ja kokemusten välisen vertailun tuloksena. Laatu-ulottuvuuksiin perustuvat teorit puolestaan selittävät laatua palvelun osatekijöiden kautta. (Isotalo 2002, 36.)

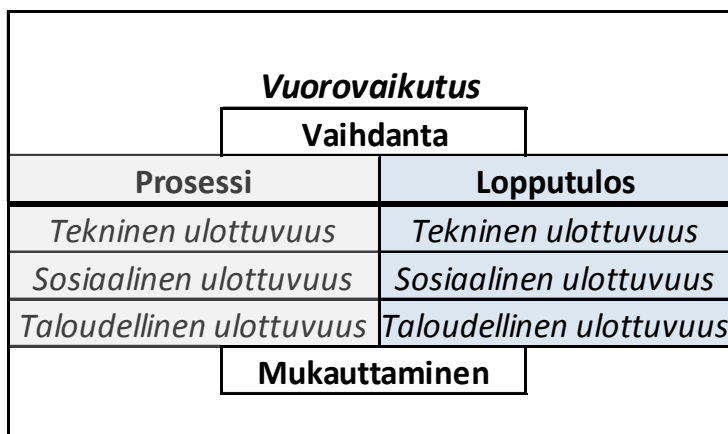
Esimerkiksi Grönroosin (2009, 100-101) mukaan asiakkaan kokemalla palvelulla on kaksi ulottuvuutta, joita ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus (Kuvio 5). Lopputulosulottuvuus kertoo mitä asiakas saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, kun taas toiminnallinen ulottuvuus kertoo miten tekninen laatu eli prosessin lopputulos asiakkaalle toimitetaan. Asiakkaan muodostamaan käsitykseen kokemastaan palvelusta vaikuttavat esimerkiksi palvelun saavutettavuus sekä asiakaspalvelijan ulkoinen olemus, tapa puhua ja hoitaa tehtävänsä. Koska palvelun lopputulos tarjoaa asiakkaan ongelmaan teknisen ratkaisun, on sen arviointi objektiivisesti asiakkaalle helpompaa kuin prosessin laadun.

Koska asiakas näkee usein myös palveluyrityksen resurssit, toimintatavat ja prosessit, on yrityksen tai sen paikallisen toimipisteen imagolla vahva vaikutus laadun kokemiseen. (Kuvio 5) Jos asiakkailla on myönteinen mielikuva yrityksestä, he yleensä antavat pienet virheet palvelutapahtumassa anteeksi. Jos virheitä kuitenkin sattuu usein, imago heikkenee. Kielteinen imago taas aiheuttaa sen, että pienikin virhe vaikuttaa suhteessa enemmän asiakkaan laatukokemukseen. Imagoa voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2009, 102.)



KUVIO 5. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).

Holmlund (1997, 91) on puolestaan tarkastellut palvelun laatu-ulottuvuuksia erityisesti business-to-business -palvelujen näkökulmasta ja luonut mallin (Kuvio 6.), jossa laatu syntyy yritysten välisestä kanssakäymisestä, jota tarkastellaan mukauttamisen (engl. adjustment) ja vaihdannan (engl. exchanges) avulla. Myös Holmlund on jakanut laatu-ulottuvuudet Grönroosin (2009, 101) tavoin prosessin ja lopputuloksen laatuun. Kumpaankin näistä osa-alueista vaikuttavat tekniset, sosiaaliset ja taloudelliset ulottuvuudet (Mts. 93, 154.)



KUVIO 6. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Holmlund 1997, 94).

Teknisellä ulottuvuudella tarkoitetaan liikesuhteen vuorovaikutuksen tarjoamaa (vrt. Kuvio 2.), joka voi olla esimerkiksi tavara, palvelu tai projekti. Tekninen ulottuvuus käsittää sekä palveluprosessin, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan ja panostekijät

muutetaan asiakasarvoksi että prosessin lopputuloksen laadun. Palveluprosessin tekniseen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat luotettavuus, innovatiivisuus, osaaminen, nopeus, fyysiset resurssit, joustavuus ja turvallisuus. Prosessin lopputuloksen tekniseen laatuun puolestaan vaikuttavat prosessin luotettavuus, innovatiivisuus, yhdenmukaisuus, eettisyys ja kestävyys. (Holmlund 1997, 93, 155-157.)

Palveluprosessin laadun sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa yksilöiden ja yritysten välisen kanssakäymisen laatua. Prosessin sosiaalisen ulottuvuuden laatutekijöitä ovat valitukset, luottamus, kunnioitus, miellyttävyys ja se, miten hyvin osapuolet tuntevat toisensa ja tulevat keskenään toimeen. Lopputuloksen sosiaalista ulottuvuutta voidaan tarkastella sekä yksilön että yrityksen näkökulmasta. Yksilön kannalta lopputuloksen koettuun laatuun vaikuttavat samat asiat kuin prosessin laatuun. Yrityksen kannalta merkitystä on puolestaan yritysten välisellä yhtenäisyydellä, vetovoimalla ja luottamuksella. (Holmlund 1997, 157.)

Taloudellinen ulottuvuus koskee yritysten välisestä vuorovaikutuksesta saatavia taloudellisia hyötyjä ja kustannuksia. Prosessin taloudelliseen laatuun vaikuttavat esimerkiksi hinnoittelu, kustannuslaskenta ja tuottavuus. Prosessin taloudellisena lopputuotteena syntyy asiakassuhteen suoraa ja välillisiä piilokustannuksia ja hyötyjä. Hyötyjä ovat esimerkiksi kilpailukykyinen hintataso, volyyymi, voittomarginaali ja tuotavuuden paraneminen. (Holmlund 1997, 157.)

3.5 Näkökulmia palvelutuotannon mittaamiseen

Jotta palvelutuotantoa voidaan mitata kattavasti, asiaa on tarkasteltava useista eri näkökulmista, joita ovat esimerkiksi tuottavuus-, aineettoman pääoman ja tietovirtanäkökulmat. Tuottavuusnäkökulma tarkastelee operatiivisen toiminnan tulosta erityisesti palvelutuotannon prosessivaiheessa huomioiden myös palvelukontekstin ominaispiirteet liittyen esimerkiksi asiakkaan keskeiseen rooliin ja kapasiteetin hallintaan. Aineettoman pääoman näkökulma puolestaan tarkastelee palvelutuotantoa aineettomien resurssien, kuten tiedon ja henkilöstön osaamisen kautta. (Lönngqvist ym. 2010, 16.)

Organisaation aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat inhimillinen-, rakenne- ja suhdepääoma. Inhimillinen pääoma voidaan nähdä synonyyminä osaamiselle ja termi käsittää esimerkiksi työntekijöiden tiedot, taidot, henkilökohtaiset ominaisuudet, innovatiivisuuden ja kyvyt, joita yritys hyödyntää, ja joilla on vaikutusta yrityksen arvonluonnissa. Yritys ei voi omistaa inhimillistä pääomaa, vaan osaamisen ja kokemuksen käyttöä kontrolloivat työntekijät itse. Henkilöstön ja yrityksen välistä sidettä voidaan kuitenkin vahvistaa muun muassa sopimuksellisin keinoin. Inhimillisen pääoman suhteen huomioitavaa on, että se noudattaa lisääntyvän tuoton lakia. Mitä enemmän työntekijä tietää, sitä helpompaa uuden oppiminen on. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13-14.)

Yrityksen rakennepääoma koostuu kaikista sen toiminnassa käytettävistä rakenteista, järjestelmistä, toimintatavoista ja prosesseista. Lisäksi siihen katsotaan kuuluvaksi yrityksen maine, brändit, tavaramerkit, immateriaalioikeudet ja organisaatiokulttuuri. Rakennepääoman voidaan sanoa olevan pääsääntöisesti yrityksen omistuksessa tai ainakin sen kontrolloitavissa. Poikkeuksena ovat kuitenkin maine ja organisaatiokulttuuri, jotka ovat aina riippuvaisia työntekijöiden tai yrityksen ulkopuolisten ryhmien mielipiteistä ja -kuvista. Rakennepääoman suhteen huomioitavaa on, että joillakin prosesseilla ja niissä käytettävillä järjestelmillä ei välttämättä ole mitään yhteisarvoa, elleivät ne ole yhteensopivia. Toisaalta niiden yhteinen arvo saattaa resursseista saatavan synergian ansioista nousta myös vastaavasti korkeammaksi kuin resurssien erikseen laskettava arvo. (Roos ym. 2006, 14.)

Suhdepääoma puolestaan koostuu yrityksen sidosryhmiin kohdistuvista yhteistyösuhteista ja verkostoista, joilla on vaikutusta sen arvonluonnissa. Yritys ei voi omistaa suhdepääomansa resursseja, mutta niiden osittainen kontrolloiminen on mahdollista. Kontrolloinnin aste riippuu esimerkiksi siitä, onko suhde epämuodollinen vai muodollinen ja kuinka riippuvainen yhteistyökumppani on yrityksestä. (Roos ym. 2006, 14.)

Joillakin aineettomilla resursseilla, kuten tavaramerkeillä ja brändeillä on kaupallista arvoa itsenäisinä resursseinakin, mutta useimmat aineettomat resurssit tuottavat yritykselle arvoa vasta, kun niitä käytetään ja hyödynnetään ja niiden välille syntyy

vuorovaikutusta. Tätä resurssien välistä vuorovaikutusta, jossa yksi resurssi muuttuu toiseksi, kutsutaan transformaatioksi. Aineettoman pääoman johtamisen avainkysymys onkin, miten yritys käyttää ja yhdistelee näitä resursseja ja millaista transformaatiota se tavoittelee arvon luomiseksi. Olennaista aineettoman pääoman johtamisessa ja mittaamisessa on siis tarkastella jokaisen kriittisen resurssin käyttöä ja resurssien välisten transformaatioiden kykyä luoda arvoa. (Roos ym. 2006, 70-72.)

Palvelutuotannon mittaamisen tietovirtanäkökulma korostaa vuorovaikutusta ja resurssien muuttumista tuotoksiksi erityisesti palvelutuotannossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Organisaation tietovirrat ovat hyvin monimuotoisia, eikä niiden mittaamiseen siksi voida esittää yhtä oikeaa tapaa. Tietovirrat voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tietovirtoihin, joista kumpikin tulee huomioida mittaamisessa. Tietovirtojen mittaamisen ja johtamisen tavoitteena on erityisesti organisaation sisäisten tietoresurssien, kuten yksilöiden osaamisen ja aiempien kokemusten hyödyntäminen ja kehittäminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lönngqvist ym. 2010, 16, 138-139.)

Sisäisten tietovirtojen kehittämisellä voidaan vaikuttaa lähinnä organisaation sisäiseen tehokkuuteen ja niillä on keskeinen merkitys organisaation oppimisen ja kehittymisen kannalta (Lönngqvist ym. 2010, 139). Oppiminen taas voidaan nähdä mahdollisuutena selvittää kovenevassa kilpailussa ja siksi tavoiteltavana asiana. Oppimisen on esimerkiksi esitetty auttavan tavoiteltujen muutosten aikaansaamista ja selittävän toiminnan tuloksellisuutta ja menestystä. (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 91.) Sisäisten tietovirtojen johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa tiedolla ja sen ajantasaisuudella on suuri merkitys. Erityisenä sisäänpäin suuntautuvana tietovirtana yritysten tulisi huomioida asiakaspalautteet ja asiakkaiden palvelutuotantoon tuoma osaaminen ja näkökulmat. (Lönngqvist ym. 2010, 139.)

Palveluyrityksen näkökulmasta katsottuna ulospäin suuntautuvat tietovirrat viittaavat tietoon, jota yritys jakaa ympäristönsä kanssa. Esimerkkejä ulkoisista tietovirroista ovat muun muassa tiedottaminen, markkinointi tai asiantuntemuksen myyminen. Ulospäin suuntautuvilla tietovirroilla on suora yhteys yrityksen suhdetopäähän, jon-

ka kautta ne vaikuttavat palveluiden kysyntään. Tietovirtojen mittaamisessa ollaan kiinnostuneita konkreettisista toimenpiteistä ja käytännöistä, joilla aineetonta resurssia kehitetään, sen sijaan että mitattaisiin, paljonko tätä aineetonta resurssia yrityksellä on. (Lönnqvist ym. 2010, 139-140.)

Jotta palvelutoiminnan tuloksesta saadaan mahdollisimman kattava kuva, tulee kaikkia näkökulmia tarkastella tasapainoisesti huomioiden palveluprosessin eri vaiheet ja elementit. Palvelujen tuottamiseen osallistuu usein yhden organisaation sijaan kokonainen verkosto, sillä joitain palveluja ei voida tuottaa ilman niihin liittyviä tukipalveluja. Niinpä palvelutuotannon lopputulos vaikuttaa asiakkaan lisäksi myös muihin sidosryhmiin, mikä tulee tarvittaessa huomioida mitattavien asioiden valinnassa. (Lönnqvist ym. 2010, 18-19.)

Palvelutuotannon suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi PMSSI -mallin avulla. PMSSI eli Performance Measurement System for Service Industries on Fitzgeraldin, Johnstonin, Brignallin, Silvestron ja Vossin vuonna 1991 kehittämä suorituskykymittaristomalli, joka on suunniteltu erityisesti palvelualan yritysten käyttöön. Mallissa esitetään kuusi suorituskyvyn dimensiota eli ulottuvuutta, joita ovat kilpailukyky, taloudellinen suorituskyky, palvelun laatu, joustavuus, voimavarojen hyödyntäminen ja innovointi. (Laitinen 1998, 292.)

Nämä ulottuvuuden jaetaan kahteen luokkaan, tuloksiin ja determinantteihin. Tulokset mittaavat sitä, mitä yritys on toiminnallaan saanut aikaan. Determinantit puolestaan kuvaavat onnistumisen keinoja, eli niitä tekijöitä, joilla yritys voi vaikuttaa tuloksiin. PMSSI mallissa on siis kyse determinanttien ja tulosten välisestä syy-seuraus – suhteesta. (Lindholm & Nenonen 2006, 33.)

SUORITUSKYVYN DIMENSIOT		ESIMERKKEJÄ MITTAREISTA
TULOKSET	Kilpailukyky	Suhteellinen markkinaosuus jaasema Myyntin kasvu Asiakaspohjan mittarit
	Taloudellinen suorituskyky	Kannattavuus Maksuvalmius Pääomarakenne
DETERMINANTIT	Palvelun laatu	Luotettavuus Vastaanottavaisuus Estetiikka/ulkoinen vaikutelma Puhtaus/siisteys Kommunikaatio Pätevyys Tavoitettavuus Saatavuus Turvallisuus
	Joustavuus	Määräjoustavuus Toimitusnopeusjoustavuus Tuotevariointijoustavuus
	Voimavarojen hyödyntäminen	Tuottavuus Tehokkuus
	Innovointi	Innovointiprosessin suorituskyky Yksittäisten innovaatioiden suorituskyky

KUVIO 7. Esimerkki PMSSI mittaristosta (Lindholm & Nenonen 2006, 33).

Käytännössä PMSSI -mallin mittareiden valinta tapahtuu tunnistamalla yrityksen strategiset tavoitteet, joista johdetaan tulosmittarit. Tämän jälkeen valitaan determinanttimittareiksi tärkeimmät tuloksiin vaikuttavat tekijät. (Laitinen 1998, 294.) Strategisten tavoitteiden lisäksi determinanttien valintaan vaikuttaa mitattavan palvelun tyyppi. Palvelun ominaisuudet, kuten ihmis- tai laitekeskeisyys, asiakaskohtaisen räätälöinnin määrä ja asiakaskontaktin kesto vaikuttavat erityisesti determinanttimittareiden valintaan, kun taas tulosmittarit voivat olla erityyppisillä yrityksillä hyvinkin samanlaisia. (Lindholm & Nenonen 2006, 33-34.) Erityyppisiä palveluja voidaan luokitella esimerkiksi palvelun tuotantoprosessin ominaispiirteiden mukaan, kuten luvussa 3.2 on esitetty.

Fitzgeraldin ja muiden mallin tekijöiden mukaan monet PMSSI -järjestelmän sisältämät mittarit ovat palveluyrityksissä kyllä käytössä, mutta niitä ei ole koottu yhdeksi järjestelmäksi. Tämä johtaa helposti siihen, että mitattaessa huomioidaan vain tuloksia ja asiat, joilla niihin voitaisiin vaikuttaa jäävät huomiotta. (Laitinen 1998, 294.)

4 Julkisen hankintaprosessin mittaaminen

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä julkisella rahoituksella. Hankinnalla puolestaan tarkoitetaan kirjallisen hankintasopimuksen tekemistä, jossa ostajana on hankintayksikkö ja myyjänä yritys tai muu toimittaja. Hankinnassa voidaan sopia tavaran hankinnasta, palvelun suorittamisesta tai urakan teettämisestä taloudellista vastiketta vastaan. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21.)

Julkisten hankintojen tekemistä ohjaavat Euroopan Unionin hankintadirektiivit, kansallinen laki julkisista hankinnoista (348/2007), sekä laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007) (Lundström 2011, 30). Julkisten hankintojen sääntelyllä pyritään tehostamaan julkisten varojen käyttöä, edistämään laadukkaiden hankintojen tekemistä ja turvaamaan yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (L 348/2007). Hankintalain tavoitteena on myös talouden kasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden edistäminen sekä julkisten hankintojen markkinoiden avaaminen koko Euroopan Unionin alueen yrityksille (HE 50/2006 vp, 6).

Julkiseksi hankinnaksi katsotaan kansallisen kynnysarvon ylittävä hankinta, jonka raja on tavaroita ja palveluja hankittaessa 30 000 euroa, urakoissa 150 000 euroa ja terveydenhoito- ja sosiaalipalveluissa 100 000 euroa. Lisäksi EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa noudatetaan EU-direktiivistä johtuvia yksityiskohtaisempia menettelyjä. EU-kynnysarvot ovat tavaroita ja palveluja hankittaessa 200 000 ja urakoita hankittaessa 5 000 000 euroa. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21.) Kynnysarvon ylittäviä hankintoja koskevat hankintalain oikeusturvasäännökset, joiden mukaan tarjoajilla on halutessaan ja epäillessään virhettä hankintaprosessissa oikeus tehdä hakemus markkinaoikeudelle tai vahingonkorvauskanne käräjäoikeudessa. Markkinaoikeus voi keskeyttää hankinnan tai määrätä hankintayksikön maksamaan hyvitysmaksua asianosaiselle tarjoajalle, jolla olisi virheettömässä menettelyssä ollut mahdollisuus voittaa kilpailutus. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 217.)

Kansalliset kynnysarvot alittavista hankinnoista ei tarvitse ilmoittaa julkisesti eikä niiden toteutuksesta voi valittaa markkinaoikeuteen hankintalain nojalla. Niitä kuitenkin koskevat peruseriaatteen kilpailusta ja tarjousmenettelyyn osallistuvien tasapuolisesta kohtelusta. Näitä kansalliset kynnysarvot alittavia pienhankintoja varten on laadittu lain soveltamisohjeet, joiden mukaan pienhankinnoissa huomioitavia asioita ovat muun muassa hankintojen avoimuus, tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, ostotoiminnan tehokkuus, markkinoiden toimiminen ja hyvän hallinnon periaatteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 407–408.)

Hankintayksiköllä tarkoitetaan julkisia ostajia, joita ovat useimmiten valtion ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät ja kuntien liikelaitokset, kirkon viranomaiset sekä tietyissä tapauksissa myös julkista tukea saavat tai erityisoikeuden nojalla toimivat yksityiset yritykset. Hankintayksikköinä voivat toimia myös niin sanotut julkisoikeudelliset laitokset, kuten kuntien omistamat osakeyhtiöt, joiden ensisijaisena tavoitteena ei ole tuottaa voittoa omistajilleen. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21.)

Hankintojen kilpailuttamisella tarkoitetaan hankintaprosessia (Liite 1.), jossa hankintayksikkö ilmoittaa julkisesti tulevasta hankinnasta, hankintalain edellyttämällä tavalla. Ilmoituksessa ja sitä tarkentavassa tarjouspyynnössä kerrotaan, mitä aiotaan hankkia ja millä perusteilla. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21 - 22.) Yleisesti ottaen hankintaprosessissa on 15 vaihetta, joiden määrään ja keston vaikuttavat muun muassa hankinnan arvo, valittu menettely, hankinnan kohteen ominaisuudet ja hankintayksikön kyky reagoida prosessinaikaisesti muutoksiin (Lundström 2011, 36). Hankintaprosessin käynnistyessä hankintayksikön tulisi hahmottaa prosessi kokonaisuutena ja tiedostaa prosessin loppuvaiheen seikat, sillä jos prosessia ei osata ennakoida eikä siihen valmistauduta huolellisesti, on lähes varmaa, että hankinnan lopputulos ei vastaa tavoitetta, prosessi joudutaan keskeyttämään tai hankinnan aikataulu viivästyy. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 121).

Hankinnassa voidaan käyttää useita vaihtoehtoisia menettelyjä, riippuen esimerkiksi hankinnan luonteesta ja kohteesta. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21). Hankintamenettelyt ovat kiinteä osa hankintaprosessia ja mahdolliset tarjoajat voivat jättää tarjouksensa niiden puitteissa. Pääsääntöisesti käytettäviä menettelyjä ovat avoin- ja rajoitettu menettely. Avoimessa menettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoi-

tuksen, johon kaikki halukkaat saavat tehdä tarjouksia. Rajoitetussa menettelyssä tarjousten lukumäärää vähennetään ennakolta vertailun helpottamiseksi ja hallintotyön vähentämiseksi. Siinä halukkaat tarjoajat voivat pyytää saada osallistua tarjouskilpailuun julkaistun hankintailmoituksen perusteella ja hankintayksikkö valitsee haluamansa tarjoajat kilpailuun ilmoittautuneiden joukosta. Avoimen ja rajoitetun menettelyn lisäksi on mahdollista käyttää neuvottelu-, kilpailullista neuvottelumenettelyä, suoramarkintaa, suunnittelukilpailua, dynaamista hankintajärjestelyä tai sähköistä huutokauppaa. Hankintamenettelyn käytön edellytykset säädetään hankintalaissa. (Lundström 2011, 41-42.) Tarjouskilpailuun hyväksyttävien yritysten ja tarjousten valintaperusteet on ilmoitettava ennakolta ja parhaan tarjouksen valinta on tehtävä käyttäen vain ilmoitettuja perusteita. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21-22.)

Hankintalaki kattaa vain osan koko hankintaprosessista ja lain velvoitteet ovat menettelytapasäännöksiä, eli ne koskevat vain itse kilpailuttamisprosessia. Lisäksi laki säätelee vain ulkopuolisilta toimittajilta tai palveluntuottajilta ostamista eikä ota kantaa hankinnan sisältöön tai ehtoihin. Hankintayksikkö voi siis vapaasti määritellä hankintatarpeensa ja hankinnan kohteet, sekä kilpailutettavan hankinnan valintaperusteet. Tuotteelle tai palvelulle asetettavilla vaatimuksilla ei kuitenkaan saa pyrkiä suosimaan tai syrjimään mitään tarjoajaa. Hankintalaissa ei säädetä myöskään hankintasopimuksen toteuttamiseen ja valvontaan liittyvistä asioista. (Pekkala & Pohjonen 2012, 23.)

4.1 Julkisten hankintojen ongelmakohtat

Julkisten hankintojen ongelmakohtia voidaan lähestyä esimerkiksi markkinaoikeuden tehtyjen valitusten kautta. Yksi yleinen markkinaoikeushakemuksen peruste on se, että tarjoajan valinnassa on käytetty syrjiviä kriteerejä tai ennalta ilmoitetuista kriteereistä on poikettu (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 218). Tarjousten vertailuun olennaisesti liittyvien vertailuperusteiden tulee olla tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen mukaisia ellei perusteeksi ole ilmoitettu vain halvinta hintaa. Vertailuperusteita tulee noudattaa kokonaisvaltaisesti eikä niitä saa soveltaa vertailun aikana. (Rokka 2012, 24.) Usein markkinaoikeuden ratkaistavaksi päätyneissä kilpailutuksissa tarjousten arvioinnissa on esimerkiksi käytetty hyvää ja perusteltua arviointikriteeriä,

mutta sitä ei ole ilmoitettu tarjouspyynnössä selvästi yhdeksi päätöksentekoperusteista, kuten hankintalaki edellyttää. Tällöin hankintayksikkö on saattanut tehdä oikean valinnan tarjoajan suhteen, mutta käyttänyt valinnassa väärä perusteita, kuten tarjoajan kelpoisuusehtoja, jotka pitäisikin erotella valintakriteereistä selkeästi juuri epäselvyyksien välttämiseksi. (Sihvola 2006, 6.)

Markkinaoikeuden tapausten mukaan virheellisten vertailuperusteiden kanssa samaan aikaan valitetaan usein tarjouksen ja tarjouspyynnön poikkeavuudesta (mm. Rokka 2012, 24; Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 218). Tarjoaja on esimerkiksi saattanut ilmoittaa tarjouksessa hinnan tunnilta tai päivältä, vaikka se tarjouspyynnössä on pyydetty ilmoittamaan urakalta. Nämä virheet ovat käytännössä täysin turhia ja seurausta tarjoajien huolimattomuudesta. (Sihvola 2006, 7.)

Tilanne voi olla myös käännteinen ja tarjouspyyntö niin epäselvä, että se tuottaa vertailukelvottomia tarjouksia. (mm. Rokka 2012, 25). Hankinnan onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että ostaja tietää, mitä haluaa hankkia ja osaa määritellä, millä ehdoilla hankinta tehdään. Ostajan on myös osattava laatia kirjallinen, yksiselitteinen ja selkeä tarjouspyyntö, josta käyvät ilmi hankinnan kohteen vähimmäisvaatimukset ja ominaisuudet. Tarjouspyynnön tehtävä on siis ohjata tarjoajia keskenään vertailukelpoisten tarjousten tekoon. (Piekkola n.d.)

Tarjouspyyntö on hankintaprosessin tärkein asiakirja (Karinkanta, Kontio, Krakau, Lahtinen & With 2012, 88), sillä huono tarjouspyyntö tekee järkevän ratkaisun mahdolliseksi. Kiire on usein syynä siihen, että tarjouspyyntö laaditaan nopeasti ja kevyesti, mikä johtaa siihen, että se joko rajaa tarjouksia liikaa tai jää liian avoimeksi. Huolimattomasti laadittu tarjouspyyntö voi johtaa alkuperäisen tarpeen kannalta erittäin huonoon ratkaisuun. Jos tarjoajat tekevät tarjouksensa puutteellisin tai rajoitetuin tiedoin, vertailun vaikeutumisen lisäksi tarjousten hinnoissa on todennäköisesti epävarmuudesta johtuvaa riskilisää. Liian tiukat vaatimukset tarjouspyynnössä myös vähentävät tarjoajan liikkumavaraa ja tarvetta ottaa tarjoamastaan tuotteesta tai palvelusta vastuuta. Jos tarjouspyynnössä on esimerkiksi vaadittu kymmenen senttimetrin paksuista betonilaattaa, tarjous lasketaan sen perusteella, vaikka tarjoajan kokemuksen mukaan olisi viisaampaa käyttää 15 senttimetrin laattaa. Tarjous-

pyynnön virhe tai puute voi pahimmillaan johtaa kaiken riskin jäämiseen ostajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 276-280.)

Myös jälkitinkiminen on johtanut ongelmiin ja valituksiin markkinaoikeudelle. Jälkitinkimisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa tarjoukseen tehdään muutoksia tai lisäyksiä sen jättämisen jälkeen, mikä on aina kiellettyä. Moni asia saattaa vielä hankintapäätöksen jälkeen olla avoinna, mutta näillä asioilla ei saa olla vaikutusta tehtyyn hankintapäätökseen, jonka tulee perustua vain tarjousasiakirjojen tietoihin ja tarjouspyynnön arviointiperusteisiin. (Sihvola 2006, 7.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 276) mukaan hankinnoissa on myös riskejä, joiden merkittävyys vaihtelee tilanteen, toimialan, kaupan ainutlaatuisuuden ja muiden vastaavien tekijöiden mukaan. Kilpailutus saattaa esimerkiksi laskea tarjonnan laatua, sillä ostajan määriteltessä hankinnan kohteelle minimiarvot ja toleranssirajat tarjoajille ilmaistaan, mitä tuotteelta tai palvelulta vähintään ja enintään vaaditaan. Tämä johtaa helposti siihen, että tarjoaja pyrkii pitämään tarjouksensa mahdollisimman lähellä minimirajoja eli käytännössä tarjoamaan huonolaatuisinta tuotetta tai palvelua, joka kuitenkin täyttää minimivaatimukset. (Mts. 276.)

Eryteisesti palvelujen hankinnassa ongelmana on, että tarjoajaorganisaatio antaa tarjoamastaan palvelusta liian optimistisia tai vääriä tietoja, joko ymmärtämättään tai tahallisesti. Tätä riskiä voidaan minimoida laatimalla tarjouspyyntö huolellisesti, määrittelemällä tarkasti tarvittavien resurssien taso ja arvioimalla tarjoajat perusteellisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 277.) Tällä hetkellä etenkin siivouspalvelujen kilpailutuksessa suurena ongelmana on koulutetun työvoiman pula palveluntuottajayrityksissä. Tämä on koettu hyvin haasteelliseksi kilpailutuksissa, koska tarjousvaiheessa yritykset lupaavat koulutetun henkilöstön, mutta hankintasopimusta tehtäessä koulutettuja työntekijöitä ei enää olekaan. Koska hankintaprosessissa ei voi peruuttaa ja tehdä palveluntuottajan valintaa uudestaan, täytyy vaatimuksessa joko antaa periksi tai aloittaa koko prosessi alusta.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että kaikissa hankintaprosessin vaiheissa korostuu ostajan osaamisen merkitys hankinnan onnistumisessa. Ostaja päättää valinnoillaan hankittavan tavaran tai palvelun laadun ja hankintasopimuksen sisällön. Hankintasopimuksen kohde rakentuu osista, joita ovat muun muassa kohteelle asetettavat vaa-

timukset, tarjoajan kyvykkyys ja tarjouksen valintaperusteet, kuten hinta ja laatu. Kun nämä elementit osataan yhdistää oikein, saadaan aikaan mahdollisuus hinta-laatusuhteeltaan onnistuneen hankinnan toteutumiseen. Ostajan tekemien valintojen rooli hankinnan onnistumisessa korostuu, koska päätöksiä joudutaan usein tekemään ristiriitaisten tavoitteiden, laatuvaatimusten ja rajallisen budjetin välisessä paineessa. Hankinnan onnistuminen kokonaisuutena edellyttää erityisesti huolellista suunnittelua, hankinnan kohteeseen perehtymistä ja taitavien valintojen tekemistä. (Kauti 2011.)

4.2 Näkökulmia hankinnan suorituskyvyn mittaamiseen

Hankinnan suoritustason järjestelmällinen arviointi on yrityksissä vähäistä tai sitä ei tehdä ollenkaan. Käytössä olevat mittarit liittyvät yleensä pääosin operatiivisen ostamisen tehokkuuteen ja toimittajien palvelutason seurantaan. Mittarit ovat myös useimmiten karkeita ja keskittyvät lähinnä negatiivisten asioiden, kuten reklamaatioiden, virhetilastojen, puutelistojen ja myöhästymisprosenttien tarkasteluun. Hankinnoissa saavutettuja kustannussäästöjä on alettu seurata yhä useammassa yrityksessä, mutta ongelmia aiheuttaa työkalujen kehittymättömyys. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431.)

Hankinnan suorituksen arvioinnin voidaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 434) mukaan määrittää olevan:

Tietyiltä aikaväliltä tehtävää määrälliseen ja laadulliseen seuranta-aineistoon pohjautuvaa arviointia siitä, miten hyvin hankinta on pystynyt auttamaan yritystä sen strategisten ja operatiivisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Hankinnan suorituksen arviointi sisältää sekä suoritustasoon, taloudellisuuteen että tehokkuuteen liittyviä näkökulmia.

Hankinnan suorituskyvyn arvioinnissa lähtökohtana pitäisi olla se, miten hankinta täyttää sille asetetut tavoitteet. Keskeistä on myös se, miten hankinta toimii asiakkaana ja arvontuottajana. Näiden kysymysten pohjalta rakennettu mittaristo perustuu oikeaoppisesti yritysstrategiaan, siitä johdettuun hankintastrategiaan ja hankinnan tavoitteisiin. Hankinnan suorituskyvyn arviointi auttaa kirkastamaan hankinnan

visiota ja täsmentämään sen tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä, jotka tulisi johdattaa organisaation strategiasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 445-446.)

Suomen Hankintajuristit Oy:n (2012) mukaan hankintaprosessin onnistumista mittaa erityisesti sopimuskauden sujuminen ongelmitta. Myös Hakkarainen (2010) on sitä mieltä, että hankinnan onnistumista arvioitaessa tärkein kriteeri on lopputuloksen ja tarpeen vastaavuus eli lopputuotteen laatu. Laadun ohella tärkeitä tekijöitä ovat hankinnan hinta, oikea-aikaisuus ja siihen käytetyt resurssit (Hakkarainen 2010).

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 444) mukaan hankinnan onnistumista olisi mitattava viidestä näkökulmasta, joita ovat toimittajien päivittäinen suoritustaso, toimittajien toiminnan jatkuva parantaminen, toimittajien ja hankintaorganisaation luovuus ja innovatiivisuus, hankintaorganisaation muulle organisaatiolle tarjoama tuki, hyöty ja yhteistyökyky sekä toimittajamarkkinoiden tuntemus ja hyödyntäminen.

Toimittajien päivittäisellä suoritustasolla tarkoitetaan toimittajan työskentelyn arviointia. Arvioinnin kohteita voivat olla esimerkiksi työn tarpeenmukaisuus, laatu, virheettömyys ja sujuvuus. Toimittajan toiminnan jatkuvan parantamisen näkökulmasta taas voi tarkastella muun muassa toimintaprosessin sujuvuuden ja kokonaiskustannusten kehittymistä sekä lopputuotteen, asiakkaan palvelun ja koetun lisäarvon kehitystä. Toimittajien ja hankintaorganisaation luovuuteen ja innovatiivisuuteen sisältyvät kehitetyt uudet ideat ja toimintamallit sekä niiden hyödyntämisen arviointi. Myös osapuolten välistä yhteistyötä pitäisi mitata luovuuden ja innovatiivisuuden näkökulmasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 447-448.)

Hankintaorganisaation muulle organisaatiolle tarjoamalla tuella ja hyödyllä sekä yhteistyökyvyllä tarkoitetaan esimerkiksi hankinnan tuotekehitykselle, tuotannolle, markkinoinnille, myynnille tai logistiikan hallinnalle tuottamien hyötyjen arviointia. Arvioinnin kohteena voivat tästä näkökulmasta olla myös organisatorinen yhteistyö, sen sujuvuus ja saavutukset. Toimittajamarkkinoiden tuntemuksen ja hyödyntämisen näkökulma tarkastelee sitä, miten hyvin hankinnan toimittajamarkkinoiden kustannusrakenteet, kilpailun logiikka, uudet vaihtoehdot ja kehitystrendit hankintaorganisaatiossa tunnetaan. Myös tuntemuksen hyödyntämistä neuvotteluissa ja uusien

vaihtoehtojen kehittämisessä olisi arvioitava. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 448.)

4.3 Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen yleiset haasteet ja huomioitavat asiat

Hankinnan seurannan ja mittaamisen tavoitteena on antaa tietoa prosessin tilasta ja osoittaa siinä olevia ongelmia ja kehittämiskohteita. Seurannan avulla tulisi voida havaita prosessissa tapahtuvat trendit ja muutokset, ja sen tulisi mahdollistaa tarvittavien ohjauksjärjestelmien kehittäminen. Hyvän seurantajärjestelmän avulla saadaan selkeä kuva halutusta lopputuloksesta ja sen perusteella käyttäytymisen ja mittaamisen välinen yhteys on helppo ymmärtää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435.)

Hankinnan suorituskyvyn arviointiin käytettävien mittareiden ominaisuuksiin pätevät pitkälle samat vaatimukset kuin luvussa 2.3 esitettyihin mittareiden ominaisuuksiinkin. Mitattavilla asioilla on oltava selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan, niiden on oltava yksinkertaisia, helppoja ymmärtää, laaja-alaisia ja niitä tulisi käyttää tasapainoisesti osaoptimoinnin välttämiseksi. Mittareita tulisi seurata kaikkialla organisaatiossa ja käyttää jatkuvan kehittämisen välineenä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 335-437.)

Syy hyvien ja käyttökelpoisten hankinnan suorituskyvyn mittareiden vähyyteen on se, että niitä on vaikea kehittää. Useissa organisaatioissa hankintojen seurannassa ja mittaamisessa toistuvat samat ongelmat. Tyypillisenä haasteena on, että tunnuslukuja ja mittareita on paljon ja ne on kehitetty eri aikaan, eri mittareilla ei ole yhteyttä toisiinsa, mittarit ja tunnusluvut eivät tue yrityksen tavoitteita ja strategiaa ja yksittäiset ihmiset kokevat, etteivät voi toiminnallaan vaikuttaa mitattaviin asioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435.)

Hankintojen hintojen hallinta voi olla yksi organisaation selkeä tavoite, mutta jos mittaristo rakennetaan niin, että suoritustasoa ja onnistumista mitataan vain kustannusten tai hinnan alenemisen perusteella, hankinnan kokonaishyöty voi kärsiä. Kun huomio keskittyy hintojen alentamiseen, valitaan helposti toimittajia, joiden hinnat ovat kilpailukykyisiä, mutta jotka eivät panosta tuottamansa tuotteen tai palvelun laatuun. Tästä seuraa luonnollisesti laadun heikkeneminen, mikä aiheuttaa laatukus-

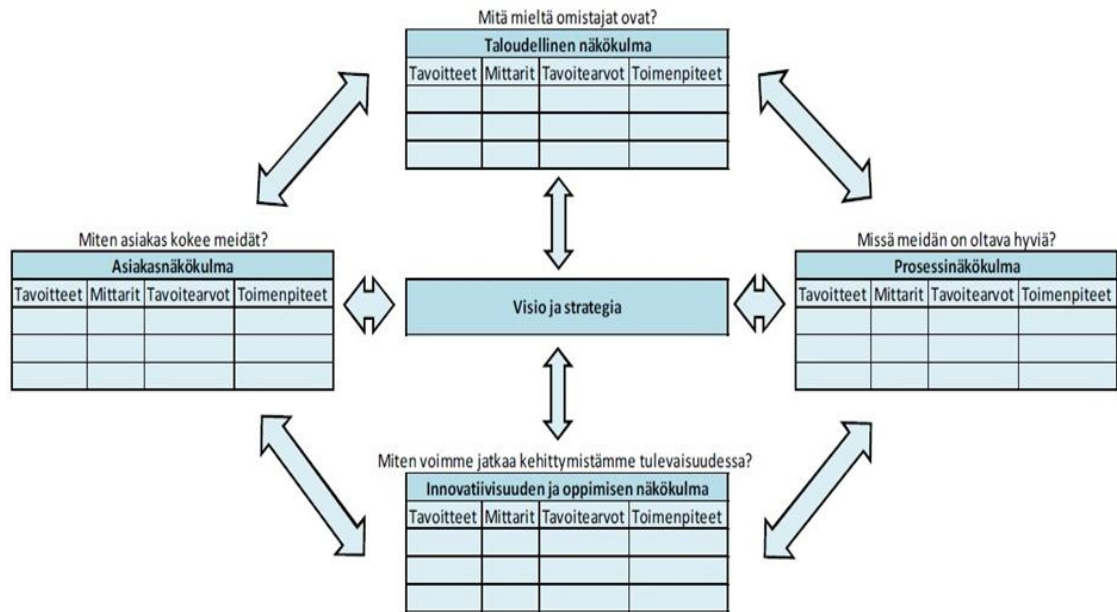
tannuksia esimerkiksi laaduntarkastusten ja vastaanottotyön lisääntymisen muodossa. Nämä puolestaan lisäävät esimerkiksi korjaavia toimenpiteitä, reklamointeja, palautuksia ja hyvityslaskutusta, sekä muita hankinnalle lisäarvoa tuottamattomia töitä. Jos hankinnan suorituskykyä arvioidaan hinnan kaltaisten, liian rajoittuneiden mittareiden avulla, päädytään helposti osaoptimointiin ja hankinnan tavoitteiden vastakkainasetteluun. Väärin asetetut mittarit voivat jopa estää tavoitteiden saavuttamisen kokonaan ohjatessaan toimintaa väärään suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 436-437.)

Hankinnan hintaan onnistumisen mittarina liittyy myös muita ongelmia, kuten samanaikaisten vertailukohtien puute. Vain harvan tuotteen tai palvelun kohdalla voidaan osoittaa konkreettinen markkinahinta, johon hankinnan onnistumista voi verrata. Vaikka alalla yritettäisiinkin seuralla kilpailun hintatasoa yleisesti, sitä on mahdotonta dokumentoida ja muiden kilpailijoiden hintoja on mahdotonta saada selville. Myöskään hinnan vertaaminen aiemmin samasta tuotteesta tai palvelusta maksettuun ei hyödytä mitään, sillä vertailu ei kerro, miten muiden maksamat hinnat ovat kehittyneet. Hintojen vertailua vaikeuttaa myös toimialojen yleisten hintatasojen muutokset esimerkiksi maailmankaupan suhdanteiden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 437-438.)

4.4 Hankinnan suorituskyvyn arviointiin käytetyt mittarit

Hankinnan suorituskyvyn mittaamisen haasteista huolimatta kirjallisuudessa on esitetty joitakin vaihtoehtoja mittaamisen toteuttamiseksi. Valtosen (2011, 46-47) mukaan hankintojen suorituskykyä on mitattu esimerkiksi Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tulokortin ja Laadun talo (engl. The House of Quality) -mallien avulla.

Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 kehittämässä Balanced Scorecard -mallissa organisaation suorituskykyä arvioidaan neljästä näkökulmasta, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma. (Kuvio 8) Näiden perusnäkökulmien lisäksi mittaristoon voidaan lisätä muita näkökulmia, jos ne koetaan tärkeiksi strategian ja mittaamisen kannalta. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 25.)



KUVIO 8. Tasapainotettu mittaristo (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 25 Kaplan & Norton 1991 mukailen)

Jokaiseen näkökulmaan sisällytetään yleensä 4-6 mittaria. Jos mittareita on vähemmän, ne eivät välttämättä anna toiminnasta riittävän kattavaa kuvaa. Jos taas mittareita on enemmän, niiden seuraaminen on haastavampaa ja mukaan valitaan helpommin myös epäolennaisia mittareita. (Anttila ym. 2013, 25.) Mittareiden määrä kuitenkin vaihtelee organisaatioittain huomattavasti. Voimakkaasti kehittyvissä organisaatioissa mittareiden määrän on havaittu olevan usein suurempi kuin vakiintuneemmassa tilanteessa olevien organisaatioiden. Suomessa mittareiden määrä on vaihdellut organisaatiokohtaisesti 4-25 mittarin välillä. Organisaatioiden tavoitteena on kuitenkin yleisesti päästä käyttämään oman toimintansa johtamisessa pienempiä mittarimääriä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 31 ja 58.)

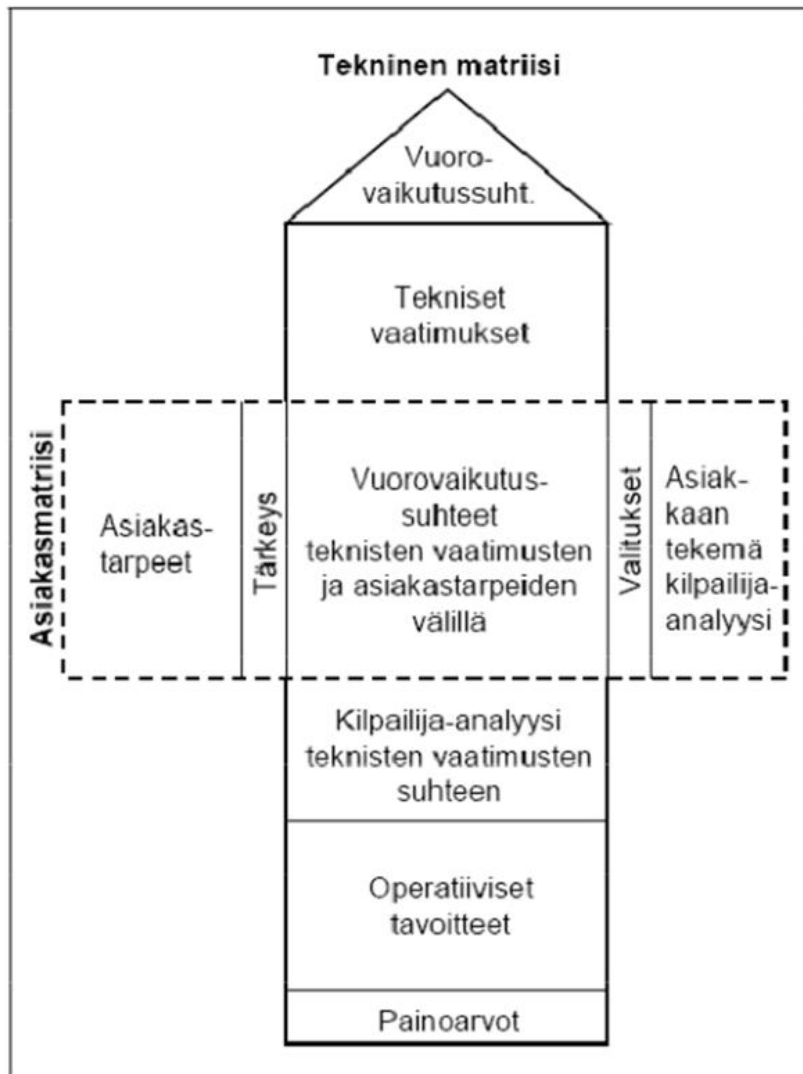
Balanced Scorecardin käytössä on muodostunut kolme erilaista mittaristotyyppiä. Strategiamittaristot ovat parhaiten organisaation strategian toteutusta tukeva mittaristotyyppi, mutta samalla myös käytettävyydeltään vaativin. Kaksi muuta tyyppiä ovat sidosryhmämittaristot ja KPI, eli Key Performance Indicator -mittaristot. KPI-mittaristot sisältävät organisaation toiminnalle keskeisiä mittareita, jotka johdetaan Balanced Scorecardin näkökulmien kriittisistä menestystekijöistä. Niitä on käytetty Balanced Scorecard-mittaristotyypeistä eniten ja myös menestyksekkäästi. KPI-mittareiden ongelmana on kuitenkin mittareiden määrän pitäminen kohtuullisena,

koska usein jokaiselle näkökulmalle löytyy useita kriittisiä menestystekijöitä, joiden mittaaminen vaatii useamman kuin yhden mittarin. (Malmi ym. 2006, 36-37, 58.)

Yksi Balanced Scorecardin tärkeimmistä ominaisuuksista on sen strategiasidonnaisuus. Strategiset tavoitteet puretaan käytännön tavoitteiksi, joita jokainen organisaation jäsen voi seurata ja tavoitella. (Valtonen 2011, 46-47.) Balanced Scorecardia voidaan käyttää paitsi johdon kontrollijärjestelmänä, myös kommunikointiin, informointiin ja oppimiseen. Lisäksi sen avulla voidaan viestittää organisaation työntekijöille sen strategiasta ja tavoitteista. Mallin heikkoutena voidaan kuitenkin yleisesti pitää sitä, että se on suunniteltu organisaation sisäiseksi dokumentiksi, joten sen vertaaminen ulkoisesti on mahdotonta. Ulkoisen vertailun mahdollistamiseksi sen rinnalle tulee siis kehittää muita mittaristoja ja seurantatyökaluja. (Lindholm & Nenonen 2006, 30.)

Laadun talo -malli on Valtosen (2011, 47) mukaan Hauserin ja Clausingin vuonna 1988 esittämä, alunperin Mitsubishin käyttämä hankintojen suorituskyvyn arviointiin soveltuva laatujohtamisen menetelmä, jonka avulla saadaan vertailutietoa hankinnan päätöksenteon tueksi. Laadun talo on asiakaslähtöisen tuotesuunnittelumenetelmä Quality Function Deploymentin (QFD) ydintyökalu. Sitä on käytetty erityisesti autoteollisuudessa ja Japanissa esimerkiksi maatalouskoneiden, vaatteiden, rakennustarvikkeiden ja elektroniikan valmistuksessa. Japanilaiset ovat hyödyntäneet laadun taloa myös palvelujen, kuten uimakoulujen ja kauppojen varustuksen suunnittelussa. (Hauser & Clausing 1988, 3.)

Mallin pääosissa ovat asiakkaiden vaatimukset ja tuotteen tekniset ominaisuudet. Laadun talossa on ainakin kahdeksan osaa (Kuvio 9.), mutta tarvittaessa niitä voidaan liittää myös lisää. Osa-alueita ovat asiakastarpeet, kilpailija-analyysi, tuoteominaisuudet, asiakastarpeiden ja tuoteominaisuuksien väliset riippuvuudet, sekä tuoteominaisuuksien prioriteetit, riippuvuudet, kilpailija-analyysi ja tavoitteet. (Kotvio 2011, 20.) Mallin avulla voidaan osoittaa toimittajan toteutuneen laadun, laatuominaisuuksien ja prosessiominaisuuksien väliset yhteydet. Hankinnan tilaajan on sen avulla mahdollista tarkastella hankinnan ominaisuuksia suhteessa omiin vaatimuksiinsa. (Valtonen 2011, 47.)



KUVIO 9. Esimerkki QFD-mallista (Kotvio 2011, 21).

5 Tilapalvelut julkisen hankinnan kohteena

Käsitettä tilapalvelut ja toimitilapalvelut käytetään usein toistensa synonyymeinä, vaikka käsitteet todellisuudessa rajautuvat hieman eri lailla (Hanhijärvi, Tuomela & Puhto 2003, 7). Toimitilapalvelut voidaan määritellä laajasti organisaation pääliiketoimintaa tukeviksi palveluiksi, joiden tehtävänä on mahdollistaa, tukea, luoda ja ylläpitää suotuisia olosuhteita ydinliiketoiminnan ja strategisten päämäärien toteuttamiseksi. Toimitilapalvelujen tavoitteena tulisi olla tarkoituksenmukaisten työskentelyolosuhteiden takaaminen asiakaslähtöisesti, taloudellisesti ja turvallisesti. (Lehtonen, Tuomela & Puhto 2001b, 25.)

Tilapalveluilla puolestaan tarkoitetaan kiinteistöliiketoiminnan sanaston mukaan tilojen ominaisuuksiin kohdistuvia ja käyttäjän toimintaa tukevia palveluja, joiden sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti ja joista sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa. Tilapalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. (Hanhijärvi ym. 2003, 7.)

Tilapalveluihin sisältyvät käyttäjäpalvelut ovat kiinteistöjen ja tilojen käyttäjille suunnattuja palveluja. Käyttäjäpalveluja tuottamalla toteutetaan käyttäjätoimintoja, joiden tarkoituksena on luoda kiinteistön käyttäjille edellytykset harjoittaa toimintaansa. Esimerkkejä käyttäjäpalveluista ovat muun muassa aula- ja turvapalvelut, ruoka- ja ravintolapalvelut sekä postitus-, puhelin- ja tietoverkkopalvelut. (Hanhijärvi ym. 2003, 6.)

Kiinteistöpalvelut puolestaan ovat kiinteistön ylläpitoon kohdistuvia palveluita, jotka voidaan jakaa kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistönhoito on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jonka avulla kiinteistön olosuhteet pidetään halutulla tasolla. Kiinteistönhoitopalveluita ovat esimerkiksi siivous, ulkoalueiden hoito, kiinteistönhuolto sekä kiinteistön teknisten järjestelmien hoito. Kunnossapito taas tarkoittaa kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet ylläpidetään uusimalla ja korjaamalla vialliset tai kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu. (Hanhijärvi ym. 2003, 6.)

5.1 Tilapalvelujen ulkoistamisen syyt

Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun, toiminnon tai prosessin hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta joko osittain tai kokonaan, jolloin palvelujen tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla ne ulkopuoliselta toimittajalta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisella yhteistyömallilla ja sen osapuolia ovat ulkoistava asiakasorganisaatio ja palveluntuottaja. (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kaleva 2002, 15.)

Viime vuosina tilapalvelujen ostaminen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta on ollut selkeästi kasvussa, jotta omaan ydintoimintaan voitaisiin keskittyä paremmin. Oman henkilöstön määrää on pyritty minimoimaan etenkin käyttäjäpalvelusektorilla. (Hanhijärvi ym. 2003, 18.) Myös kiinteistöpalvelujen ulkoistaminen on ollut selkeästi kasvussa. Ulkoistamisen lisäksi kiinteistöalan kehitystrendejä ovat olleet erityisesti laajemmat palvelukokonaisuudet, elinkaariajattelu ja konsultointipalvelujen käytön lisääntyminen. (Routto & Puhto 2000, 5.)

Syitä tilapalvelujen ulkoistamiseen ovat esimerkiksi resurssikysymykset. Ostettaessa palvelua ulkopuoliselta palveluntuottajalta kustannukset nousevat hetkellisesti, mutta pitkällä aikavälillä ulkoistamisen on huomattu tulevan halvemmaksi kuin itse tuotetun palvelun. Lisäksi ulkoistaminen antaa mahdollisuuksia toiminnan rationalisointiin. Kun palvelut ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, päästään henkilöistä, koneista ja tiloista tarvittaessa nopeasti ja helposti eroon. Tämä on hyödyllistä erityisesti silloin, jos ostajaorganisaation toiminta on nopeasti vaihtelevaa. Lisäksi palveluntuottajayrityksen työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita ja saman asiantuntemuksen hankkiminen omaan organisaatioon on vaikeaa ja kallista. (Hanhijärvi ym. 2003, 19.)

Resurssien lisäksi itse tuotetuissa palveluissa saattaa ilmetä laatuongelmia, koska niitä hoidetaan usein sivutoimisesti pääasiallisen työn ohessa. Usein koetaan myös, että negatiivisen palautteen antaminen ulkopuolisen palveluyrityksen työntekijöille on helpompaa kuin oman organisaation henkilökunnalle. Tämän kaltaisessa tilanteessa palvelun heikompi laatu hyväksytään helpommin tai parempaa laatua ei edes osata vaatia. Lisäksi oman henkilökunnan käyttäminen on kallista ja esimerkiksi lomatai sairauspoissaolojen ajaksi on vaikeaa löytää sijaisia. (Hanhijärvi ym. 2003, 19.)

Julkisella sektorilla esimerkiksi kunnissa kiinteistöpalvelujen ostamista ulkopuoliselta toimittajalta on perusteltu muun muassa ammattitaitoisen henkilökunnan puutteella, joustavuudella, kustannussäästöillä ja oman henkilöstön kiihtyvällä eläköitymisellä. Monissa erikoisosaamista vaativissa kiinteistöpalveluissa kunnilla ei ole mahdollisuutta ylläpitää ammattitaitoista henkilökuntaa vain tilapäistä tarvetta varten, jolloin palvelut on ostettava ulkoa. Ulkoistamisella voidaan vähentää myös esimerkiksi ulkoalueiden hoitoon liittyvien koneiden ja laitteiden investointi- ja ylläpitokustannuksia. Yksityisten palveluntuottajien vahvuuksia kuntien omiin organisaatioihin nähden ovat uusien toimintatapojen kehittäminen ja soveltaminen sekä laatujärjestelmien käyttö. (Lith 2004.)

Toisaalta kiinteistöpalvelujen tuottamista vastaavasti oman organisaation voimin on perusteltu kunnissa muun muassa sillä, että omalla henkilöstöllä uskotaan olevan paras tuntemus kuntien kiinteistöjen tekniikasta ja toiminnasta, sekä käyttäjistä. Lisäksi kuntasektorin henkilöstön pysyvyys on nähty paremmaksi ja suhdanneherkkyys pienemmäksi kuin yksityisellä puolella. Myös palvelun laadun uskotaan olevan parempaa omalla organisaatiolla tuotettuna, koska työn toteuttajat tunnetaan. Ulkopuoliselta palveluntuottajalta ostettaessa organisaatiolta vaaditaan myös enemmän johtamisen, ohjaamisen ja sopimusjuridiikan tuntemusta kuin itse tuotettaessa. Yksityisten palveluntarjoajien heikkoudeksi on nähty myös ammattitaitoisen henkilöstön puute ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Kuntien oman organisaation työntekijöiden on koettu lisäksi olevan sitoutuneempaa työhönsä ja työskentelevän omatoimisesti. (Lith 2004.)

5.2 Tilapalvelujen ominaisuuksien vaikutukset hankintaan ja lopputuloksen arviointiin

Luvussa kolme esitettyjen, palveluille yleisesti tyyppillisten ominaisuuksien, kuten aiheettomuuden, yhtäaikaisen tuotannon ja kulutuksen ja asiakkaan tuotantoprosessiin osallistumisen lisäksi toimitilapalveluilla on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka on otettava huomioon niiden hankinnassa. Toimitilapalvelut ovat luonteeltaan kestopalveluja, jolloin asiakkaan tarve palvelulle ei ole vain hetkellistä. Tästä johtuen niiden

toimittamisesta tehtävät palvelusopimukset ovat yleensä pitkäkestoisia. (Lehtonen, Tuomela & Puhto 2001a, 61.)

Tilapalvelujen ostajan ja myyjän välinen suhde on myös poikkeuksellinen muihin palveluihin nähden, sillä ostaja ei aina itse ole palvelun käyttäjä (Lehtonen ym. 2001b, 26). Tilapalvelujen hankinnoissa osapuolina ovat tilaaja, palveluntuottaja ja käyttäjä (Tuomela, Salonen & Puhto 2004, 19). Ostajana toimii usein yritys tai muu organisaatio ja palvelun käyttäjiä ovat organisaation tiloissa työskentelevät tai oleilevat henkilöt. Verrattaessa muihin palveluihin tämä näkyy esimerkiksi valitusketjun pidentymisenä reklamaatiotilanteissa. (Lehtonen ym. 2001b, 26.)

Tilapalvelujen toimitus vaatii palveluntarjoajalta aina räätälöintiä, jonka avulla pyritään kehittämään palvelukonsepti, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen sekä ostavan organisaation että loppukäyttäjän näkökulmasta. Hankintojen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hankintaprosessiin tulee panostaa erityisen paljon verrattuna eiräätälöityihin standardipalveluihin. Perustana toimitilapalvelujen räätälöinnille ovat asiakkaan ja asiakkaan tilojen asettamat vaatimukset. Tärkeää toimitilapalvelujen hankinnan onnistumisen kannalta on tarjouspyynnön yksiselitteinen laadinta. Tarjouspyynnön lisäksi olennaisia asiakirjoja ovat hankittavan palvelun sisällön kuvaava palvelukuvaus ja vastuurajaliite, jossa määritellään osapuolten vastuunjako sopimukseen kuuluvien tehtävien ja hankintojen suhteen. (Lehtonen ym. 2001a, 61.)

Palveluntuottajan valinnassa tulee huomioida myös palveluhenkilökunnan rooli. Mitä enemmän palvelun suorittavalta henkilöstöltä vaaditaan asiantuntemusta ja ammattitaitoa, sitä enemmän työntekijöiden vaatimukseen tulee kiinnittää huomiota. Keinoja henkilöstön osaamisen arviointiin ovat esimerkiksi koulutustaustan, työkokemuksen ja heidän edustamansa palveluntuottajayrityksen sisäisen koulutusjärjestelmän tarkastelu. Esimerkiksi näiden asioiden perusteella voidaan tarjouspyyntöön kirjata vaatimuksia palveluntarjoajien työntekijöille ja –johdolle. Työnjohdon rooli hankinnassa on keskeinen, koska se toimii usein linkkinä palveluyrityksen ja tilaajan välillä. (Lehtonen ym. 2001a, 61.)

Merkittävä tekijä tilapalvelujen hankinnan sisällön määrittämisessä on osapuolten yhteisymmärrys palvelun aineettoman osan suhteen. Palvelun aineettomuutta voidaan arvioida sen perusteella, syntykö sen lopputuloksesta jotain näkyvää vai onko

kyseessä palveluprosessi. Lopputuloksen aineettomuus on erittäin tärkeä tekijä palvelun laadun arvioinnin kannalta ja korostuu erityisesti sopimuksenaikaisessa laadun ohjauksessa. (Lehtonen ym. 2001a, 62.)

Tilapalvelujen näkyvyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi niiden kohdentumisen kautta. (Kuvio 10.) Palvelut voivat kohdentua ihmisiin, omaisuuteen ja toimintoihin. Ihmisiin kohdentuvista palveluista ei yleensä synny näkyvää lopputulosta ja ne kohdentuvat ihmisen ajatusmaailmaan ja aineettomaan pääomaan. (Lehtonen & Puhto 2004, 14.) Tilapalveluista ihmisiin kohdentuvia palveluja ovat esimerkiksi aulapalvelut, joten ne voidaan luokitella ajatusmaailmaan kohdentuviksi palveluiksi. Fyysiseen olemukseen kohdistuvia tilapalveluja taas ovat esimerkiksi ravintolapalvelut. Myös ne kohdentuvat ihmisiin, mutta niissä on mukana myös aineellinen tekijä, eli ruoka ja juoma. (Lehtonen ym. 2001a, 62.)

Esimerkkejä aineelliseen omaisuuteen kohdetuvista palveluista ovat kiinteistönhoito ja siivous, sillä niiden kohteena ovat kiinteistöt ja palveluprosesseista syntyy näkyviä lopputuloksia. Aineettomaan pääomaan kohdentuvia toimitilapalveluita ovat toimitilajohtamispalvelut ja turvapalvelut. Turvapalvelut luokitellaan myös ajatusmaailmaan kohdentuviksi, sillä niistä ei synny näkyvää lopputulosta, mutta ne kohdentuvat ihmisiin ja omaisuuteen. (Lehtonen ym. 2001a, 62.)

		Palvelun kohde	
		Ihmiset	Omaisuus
Palvelutoimen luonne	Aineellinen	Fyysiseen olemukseen kohdentuvat: - ravintolapalvelut	Aineelliseen omaisuuteen kohdentuvat: - kiinteistönhoito - siivous
	Aineeton	Ajatusmaailmaan kohdentuvat: - aulapalvelut - turvapalvelut	Aineettomaan pääomaan kohdentuvat: - toimitilajohtaminen - turvapalvelut

KUVIO 10. Toimitilapalvelujen hankintasisällön määrittäminen (Lehtonen ym. 2001a, 62).

Jos palveluprosessin tuloksena on jokin näkyvä lopputulos, voidaan hankinnassa määrittää sille tietyt tuoteominaisuudet. Tuoteominaisuus voi olla joko kuvaileva tai fyysinen riippuen lopputuotteesta. Lopputuloksen näkyvyys mahdollistaa tilapalvelun teknisen laadun arvioinnin objektiivisesti. Jos taas tuoteominaisuus on kuvaileva, laatua voidaan mitata aistinvaraisesti. Tällöin voidaan käyttää esimerkiksi on/ei arviointia, jolloin sopimuksessa täytyy esittää ehtoja, joiden toteutumista palvelun toteutuksessa seurataan. Fyysisistä tuoteominaisuuksista taas voidaan mitata objektiivisia ja vertailukelpoisia tunnuslukuja, jotka muodostetaan mittauksen kohteelle tärkeän tavoitetekijän pohjalta. Jos fyysinen ominaisuus kirjataan palvelusopimukseen huolellisesti, on mahdollisuus näkemyseroihin osapuolten välillä suhteellisen pieni sopimuskäytännön laadun arvioitaessa. (Lehtonen ym. 2001a, 63.)

Kun palvelusta ei synny näkyvää lopputulosta esimerkiksi toimitilajohtamispalveluiden kohdalla, laatua voidaan arvioida toiminnallisuuden perusteella. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat muun muassa palvelun nopeus ja joustavuus sekä palveluntarjoajan henkilökunnan palveluvalttius, yhteistyökyky ja asenteet ja siksi toiminnallisen laadun arvioinnissa keskitytään erityisesti palveluhenkilökunnan toiminnan arviointiin. (Lehtonen ym. 2001a, 63.)

5.3 Tilapalveluhankintojen ongelmat ja haasteet

Toimitilapalvelujen hankinnan onnistuminen edellyttää laajaa palveluntarjontaa ja osto-osaamista. Jotta palvelujen kysyntä ja tarjonta vastaisivat tulevaisuudessa entistä paremmin toisiaan, on osto-osaamisen ja laadunhallinnan työkalujen kehittäminen tärkeää. (Lehtonen ym. 2001b, 29.) Osto-osaamisen puutteesta johtuen toimitilapalveluiden hankinnat on koettu haasteellisiksi, koska palvelutarpeen määrittäminen on vaikeaa ja työlästä, palvelun sisällön kuvaaminen on haasteellista ja laadullinen kilpailuttaminen vaikeaa. Hankintasopimuksen valvonta on myös koettu ongelmaksi, koska laatumittareita ja laadunhallinnan menetelmiä ei ole ollut käytössä. (Hanhijärvi 2001, 31.)

Laatuajattelua on sovellettu kiinteistöalalla perinteisesti melko vähän ja se on koskenut lähinnä kiinteistöjen kunnossapitoa. Tilapalvelujen laadunhallintaan on kuitenkin alettu kiinnittää huomiota ja laatuajattelua soveltaa myös tilapalvelujen tuottamisessa. (Hanhijärvi, Tuomela & Puhto 2001, 24.) Esimerkkinä tästä on siivouksen teknisen laadun arviointiin pohjoismaisessa yhteistyössä kehitetty INSTA 800 standardi, joka julkaistiin suomeksi vuonna 2012 (Suomen standardisoimisliitto SFS Ry. 2012).

Tilapalvelujen laadun arvioimisessa on kuitenkin omat ongelmansa, sillä se ne ovat prosesseja, joihin liittyy myös teknistä toimintaa. Prosessissa ei ole teollisuuden prosesseille tyypillisiä rutiineja ja toimintatapoja ja tilapalvelujen tavoitteet ja asiakkaat vaihtelevat alalla huomattavasti. Näistä syistä johtuen yleistä tilapalvelujen laadunarvioinnin mallia on vaikea kehittää ja laaduntarkkailumittaristo kannattaa suunnitella organisaatiokohtaisten tarpeiden ja menetelmien mukaan. (Hanhijärvi ym. 2001, 24.)

Tilapalveluja ostettaessa laadun valvonnan kohteena voivat olla esimerkiksi sopimuksen toteutuminen yleisesti, laatu ja määrä, toimitusajat, turvallisuus, raportointi ja informointi sekä laskutuksen oikeellisuus. Tilapalveluhankinnoissa laatua osataan vaatia vain, jos sitä voidaan mitata. Laatuvaatimukset tulee esittää jo tarjouspyyntövaiheessa, jolloin vaatimustaso ja tavoitteet tulee kirjattua myös palvelusopimukseen. Huomiota tulee kiinnittää myös mahdollisista sopimusrikkomuksista aiheutuviin sanktioiden kirjaamiseen ja siten määrittää osapuolten oikeudet ja velvollisuudet ostettavan tilapalvelun suhteen. (Hanhijärvi ym. 2001, 24.)

6 Tutkimus

Tässä kappaleessa käsitellään Kuhan, Magerin ja Nurmisen (2009) mukaan palvelumuotoiluprosessiin kuuluvaa vertikaalisen tutkimuksen osiota, jonka tavoitteena on muun muassa selvittää asiakkaiden mieltymyksiä ja tarpeita palvelun kontaktipisteissä ja vastata erityisesti tutkimuskysymykseen, mitä tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessissa tulisi mitata. Tutkimusmetodina käytettiin puoli-strukturoituja avustettuja haastatteluja. Koska tutkimuksen kohteena oli paljon ihmisten välistä sosiaalista toimintaa sisältävä palveluprosessi ja sen kehittäminen, valittiin tutkimusstrategiaksi toimintatutkimus. Kaikki käytetyt tutkimusmenetelmät ovat luonteeltaan kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä ja tutkimus lähtökohtaisesti empiirinen.

Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka perustuu kokemukseen tutkimuskohteesta. Empiirisessä tutkimuksessa olennaista on saada tutkimustuloksia mittaamalla ja arvioimalla sekä havainnoimalla tutkimuskohdetta konkreettisesti. Konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto toimii tutkimuksen lähtökohtana ja on siten tutkimuksen keskiössä. (Jyväskylän yliopisto 2013a.)

Empiirisestä tutkimuksesta puhuttaessa voidaan tutkimusmenetelmät jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisen tutkimuksen menetelmiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisen tutkimuksen menetelmiin, jotka eroavat toisistaan tutkimusmenetelmien suhteen. Alasuutari (2011, 32) toteaa kuitenkin, että menetelmiä voi hyvin soveltaa samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa. Lisäksi menetelmiä voidaan pitää toistensa jatkumona enemmän kuin toisensa pois sulkevinä analyysimalleina. Myös Hakala (2001, 11) painottaa, että vaikka tieteelliset käsitteet on usein esitetty toistensa vastakohtina, asiat ovat harvoin niin mustavalkoisia, sillä sekä kvantitatiivisille että kvalitatiivisille menetelmille on yhteistä sama empiirisen tutkimuksen lähtökohta. Tutkimusmenetelmien yhdistämisen mielekkyys samassa tutkimuksessa riippuu tutkijan tieteenfilosofisista sitoumuksista. (Jyväskylän yliopisto 2013b).

6.1 Laadullinen toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjautuessa tutkimuskohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden perusteella pyritään laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2013b). Lisäksi kvalitatiivinen analyysi vaatii tiettyä ehdottomuutta verrattaessa kvantitatiiviseen analyysiin. Kaikki luotettavina pidetyt ja tutkittavaan asiaan kuuluviksi katsotut seikat on kyettävä selvittämään siten, etteivät ne ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Kvantitatiivisessa analyysissä tilastolliset poikkeamat sen sijaan sallitaan. Tilastolliset todennäköisyydet eivät myöskään kelpaa laadullisen analyysin johtolangoiksi, toisin kuin kvantitatiivisessa analyysissä. Tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan myös otoskoon suhteen, sillä laadullisia metodeja käytettäessä ei yleensä ole järkevää tai edes mahdollista tehdä esimerkiksi niin montaa haastattelua, että vastanneiden yksilöiden erot olisivat tilastollisesti merkittäviä. (Alasuutari 2011, 38-39.)

Toimintatutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan puuttua todellisen elämän tapahtumiin ja tarkastella väliintulon vaikutuksia niihin. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007). Toisaalta sitä voidaan pitää myös tutkimusstrategiana, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toiminnan käsitteellä toimintatutkimuksessa tarkoitetaan erityisesti ihmisten välistä sosiaalista toimintaa, jota tutkimuksella on tarkoitus kehittää. Siihen voidaan kuitenkin liittää myös muuta kuin sosiaalista toimintaa, ja sitä onkin käytetty esimerkiksi tietokoneohjelmien suunnittelussa. (Heikkinen 2001, 170-171.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada täsmällistä tietoa jostain tietystä tilannetta tai tarkoitusta varten, eikä se siten tähtää yleistettävän tiedon tuottamiseen. Sen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa tiettyyn asiaan sekä ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys johonkin käytännön toimintaan. Lisäksi toimintatutkimuksen tarkoituksena on toiminnan kehittäminen jatkuvana prosessina, joka ei pääty esimerkiksi entistä parempaan toimintatapaan, vaan tähtää asioiden kehittämiseen ja muuttamiseen edeten syklisesti. Tällöin tutkimus on jatkuvaa ja

etenee suunnittelusta toiminnan kautta arviointiin aina uudelleen pyrkien jokaisella kerralla entistä parempiin tuloksiin. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

6.2 Avustetut haastattelut

Tutkimuskysymykseen, mitä tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessissa pitäisi mitata, haettiin vastausta haastattelemalla toimeksiantajayrityksen asiakkaita ja muutamaa konsulttia. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, mitkä hankintaprosessin vaiheet kunkin osapuolen mielestä ovat prosessin onnistumisen kannalta kriittisiä, mihin niissä pitäisi kiinnittää huomiota ja mitä ongelmia niissä voi ilmetä. Lisäksi kysyttiin muun muassa, mikä konsultin toiminnassa kussakin prosessin kriittisessä vaiheessa on tärkeää, millainen on onnistunut hankintaprosessi ja mikä on ominaista hyvälle asiantuntija- ja konsultointipalvelulle. Kaikille tutkimuksen osapuolille esitettiin muutamaa ensimmäistä kysymystä lukuun ottamatta samat kysymykset, jotta vastauksia voitiin vertailla. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä. (Liitteet 2. ja 3.)

Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2013 yhteensä neljälle henkilölle. Koska mitattava palveluprosessi on monivaiheinen ja sisältää paljon eri tekijöitä, käytettiin haastattelujen tukena julkista hankintaprosessia kuvaavaa kaaviota (Liite 4.) konkretisoimaan ja selkeyttämään tutkittavaa asiaa ja helpottamaan vastaamista.

Asiantuntijayritykselle ominaisesti TPA Andersson Oy:n tarjoamille konsultointipalveluille ovat tyypillisiä ihmis- ja prosessikeskeisyys, pitkäkestoiset palvelukontaktit ja korkea räätälöintiaste. Koska asiakkaan rooli palveluprosessissa on erittäin merkittävä, ja asiakasnäkökulman huomioiminen yksi palvelumuotoilun lähtökohdista, oli asiakkaiden näkemysten selvittäminen erittäin tärkeää myös tässä tutkimuksessa.

Toimeksiantajayrityksen asiakkaita osallistui haastatteluun kaksi, joista molemmat edustivat organisaatioita, joilla on pitkä yhteistyötausta TPA Andersson Oy:n kanssa. Tähän mennessä yhteistyötä on tehty pidempiaikaisesti siivous-, kiinteistöhoito-, ateria- ja turvapalvelujen kilpailuttamisessa, ja toisen asiakkaan tapauksessa mukaan on viime vuosina otettu myös työmaan puhtaudenhallinnan palvelujen kilpailuttami-

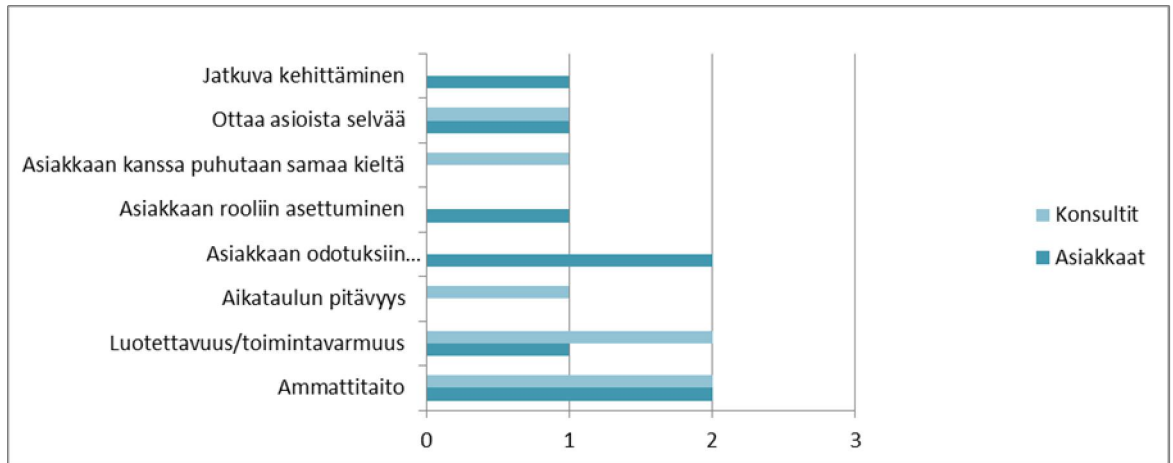
nen. Haastateltavien mukaan heidän edustamansa organisaatiot käyttävät TPA Andersson Oy:n palveluja muun muassa konsulttien asiantuntemuksen ja resurssikysymysten vuoksi. Lisäksi halutaan varmistaa tehtävien hankintojen lainmukaisuus. Jotta prosessin kaikkien eri osapuolten näkemykset olisi saatu selville, haastateltiin myös tilapalvelujen julkisia hankintoja kilpailuttaneita konsultteja, joita osallistui tutkimukseen kaksi. Konsultit kertoivat kilpailuttaneensa työssään muun muassa siivous-, kiinteistöhoito-, aula- ja turvapalveluja sekä ateriapalveluja.

6.3 Konsultointipalvelun kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät

Mitattavia, tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin laatuun vaikuttavia asioita etsittiin haastatteluista saatuja vastauksia analysoimalla, vertailemalla ja luokittelemalla. Asiakkaiden ja konsulttien vastauksista poimittiin konsultointipalveluprosessin koettuun laatuun ja hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, ja niiden tärkeysjärjestystä selvitettiin laskemalla, montako vastaajaa oli maininnut saman asian. Lisäksi tarkasteltiin mahdollisia eroja konsulttien ja asiakkaiden vastausten välillä.

Kysyttäessä asiakkailta, millaista on hyvä asiantuntija- tai konsultointipalvelu, he mainitsivat tärkeiksi asioiksi muun muassa konsultin ammattitaidon, asiantuntijayrityksen toimintavarmuuden, toiminnan jatkuvan kehittämisen ja asiakkaan odotuksiin vastaamisen tai niiden ylittämisen. Ammattitaitoon kuului toisen vastaajan mielestä erityisesti konsultin kyky asettua asiakkaan rooliin, ottaa asioista selvää ja olla ”askeleen edellä kilpailutettavalla alalla” (Kuvio 11).

Myös konsultit vastasivat hyvän asiantuntijapalvelun olevan erityisesti asiantuntevaa ja ammattitaitoista, jolloin konsultti tietää, mitä on tekemässä. Lisäksi epäselvistä asioista otetaan selvää ja asiakkaan kanssa puhutaan samaa kieltä. Tärkeitä tekijöitä hyvässä konsultointipalvelussa olivat myös luotettavuus ja aikataulussa pysyminen (Kuvio 11).



KUVIO 11. Hyvän konsultointipalvelun ominaisuudet

Sekä asiakkailta että konsulteilta kysyttiin, millainen on heidän mielestään onnistunut hankintaprosessi ja mikä konsultin tai TPA Andersson Oy:n toiminnassa on onnistumisen kannalta tärkeää. Onnistuneen hankintaprosessin elementtejä ovat asiakkaiden mukaan suunnitelmanmukaisuus ja aikataulun pitävyys. Lisäksi hankinnan pitäisi toisen asiakkaan mielestä olla myös palveluntarjoajia kiinnostava, jotta kilpailua ylipäättään saataisiin aikaan (Kuvio 12.). Kiinnostavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi suunniteltaessa kilpailutettavia kokonaisuuksia ja tekemällä niistä myös palveluntarjoajien kannalta järkeviä. Kilpailun aikaansaamisessa asiakas mainitsi myös ongelman tarjouspyyntövaiheen sanktiojärjestelmän suhteen ja epäili, että liian rajut sanktiot tilaajan määrittämien sääntöjen noudattamatta jättämisestä saattavat karsia tarjoajien määrää. Toisaalta ongelmaa ei asiakkaan mukaan ole, jos palveluntarjoaja tekee sen mitä on tarjouksessa luvannut.

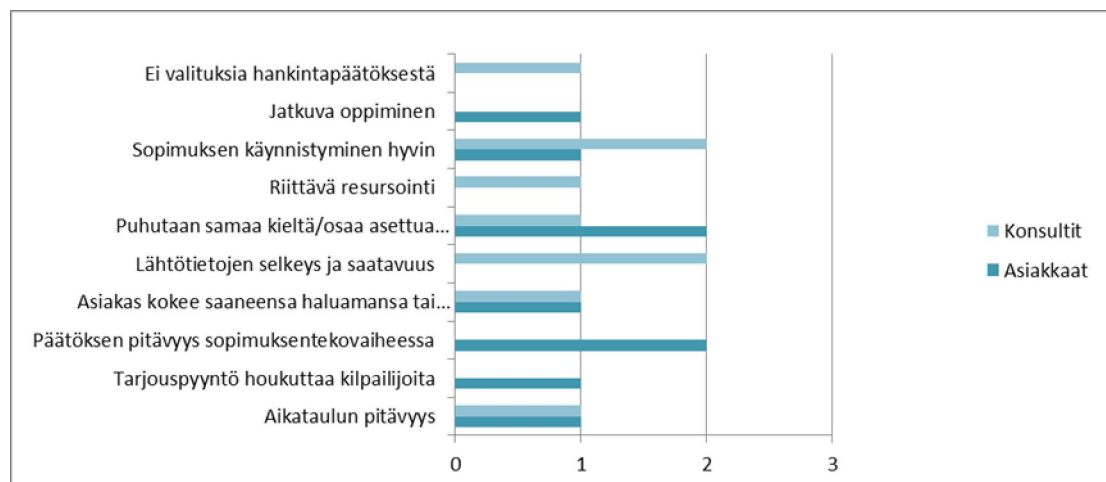
Muita hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä mainittiin olevan tehdyn hankintapäätöksen pitävyys, jatkuva oppiminen ja asiakkaan tyytyväisyys saamaansa palveluun ja lopputuotteeseen (Kuvio 12.). Sekä asiakkaat että konsultit olivat kaikki samaa mieltä siitä, että onnistunut hankintaprosessi ja sen lopputuloksen onnistuneisuus ovat toisistaan riippuvaisia asioita ja siten yhtä tärkeitä.

Haastateltujen konsulttien mielestä onnistuneessa hankintaprosessissa lähtötiedot, kuten hankinnan tavoitteet, laajuus ja aikataulu ovat hyvin selvillä, ja tilaajan, eli asiakkaan kanssa puhutaan samaa kieltä (Kuvio 12.). Mikäli tiedot eivät heti hankinta-

prosessin alussa ole selvillä, toivoi toinen konsultti niiden olevan kuitenkin löydettävissä ja selkeät, sillä esimerkiksi siivouspalvelua kilpailutettaessa siivottavien rakennusten määrät sekä tilojen pinta-alat, ominaisuudet ja käyttö vaikuttavat tarjouspyyntöön ja siihen liitettäviin palvelukuvauksiin, joiden mukaan palveluntarjoajat laskevat tarjouksensa.

Lähtötietojen lisäksi toinen konsulteista mainitsi hankinnan onnistumisen kannalta tärkeäksi aikataulun realistisuuden (Kuvio 12.). Jos aikaa hankinnan suorittamiseen on varattu liian vähän, virhemahdollisuus kasvaa ja eikä palveluntarjoajille välttämättä jää aikaa laskea tarjouksiaan kunnolla. Lisäksi täytyy huomioida lain määrittämät minimiajat hankintaprosessin eri vaiheissa.

Muita konsulttien mainitsemia, hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat asiakastyytyväisyys ja hankitun palvelun siirtyminen käytäntöön hyvin. Lisäksi toinen haastatelluista konsulteista mainitsi onnistumisen edellytykseksi sen, ettei kukaan kilpailutukseen osallistuneista palveluntarjoajista tee valitusta hankintapäätöksen jälkeen (Kuvio 12.).

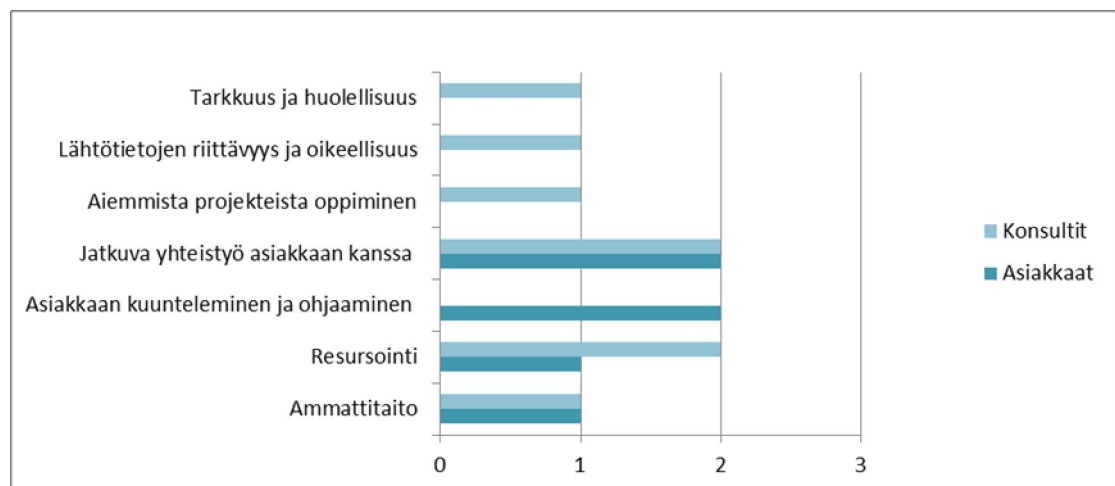


KUVIO 12. Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Konsultin toiminnassa prosessin onnistumisen kannalta asiakkaat mainitsivat tärkeäksi ammattitaidon, riittävän resursoinnin ja jatkuvan yhteistyön asiakkaan kanssa. Erityisen tärkeänä pidettiin asiakkaan kuuntelemista ja ohjaamista sekä projektin johtamista eteenpäin. Konsultilta toivottiin kykyä ymmärtää asiakkaan toiveita lopputuotteen laadusta, näkemyksiä toiveiden realistisuudesta ja kykyä muokata tar-

jouspyyntövaiheeseen tehtävät palvelukuvaukset hankittavasta palvelusta vastamaan näitä toiveita. Konsultin haluttiin myös tuovan rohkeasti esiin asioita, joita asiakas ei välttämättä osaa kysyä (Kuvio 13.).

Konsulttien mielestä heidän omassa toiminnassaan prosessin onnistumisen kannalta tärkeää oli varata hankintaan riittävästi aikaa ja olla erittäin tarkka ja huolellinen kaikissa prosessin vaiheissa. Tärkeänä nähtiin myös tiedon ja neuvojen saatavuus omassa organisaatiossa ja sen kautta oppiminen sekä ammattitaito, jotta konsultti tietää, mitä on tekemässä ja osaa kysyä asiakkaalta tarvittavia asioita. Kaikki haastateltavat painottivat yhteistyön merkitystä konsultin ja asiakkaan välillä (Kuvio 13.).



KUVIO 13. Konsultin työssä tärkeää hankinnan onnistumisen kannalta

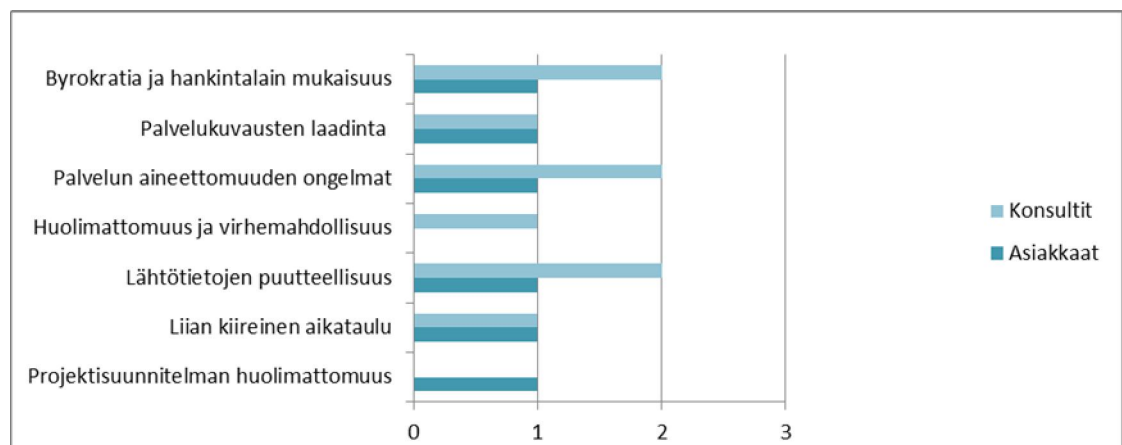
Jotta hankintaprosessin mittaamisessa osattaisiin kiinnittää huomiota onnistumisen kannalta kaikkiin kriittisiin asioihin, kysyttiin haastateltavilta myös hankintaprosessissa mahdollisesti ilmeneviä ongelmia. Toinen asiakkaista mainitsi mahdolliseksi ongelmiksi projektisuunnitelman huolimattomuuden, josta seuraa aikataulun kiireellisyys, joka puolestaan voi johtaa asiakirjojen puutteellisuuden ja kokonaisuuden hallinnan ongelmiin esimerkiksi päätettäessä, mitä palveluja kilpailutetaan kerralla ja mihin kiinteistöihin. Tämä taas aiheuttaa kaikille osapuolille ylimääräistä työtä hankintaprosessin myöhemmissä vaiheissa (Kuvio 14.).

Tarjouspyyntövaiheessa tehtävien palvelukuvausten laadinnassa on toisen asiakkaan mukaan kiinnitettävä huomiota huolellisuuteen ja siihen, että kaikki osapuolet ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä. Lisäksi koko prosessissa on huomioitava julkisen

sektorin byrokratia ja julkisia hankintoja ja hankintaprosessia säätelevän hankintalain mukaisuus, joiden sivuuttamisesta saattaa seurata erilaisia ongelmia, kuten haaste markkinaoikeuteen. (Kuvio 14.)

Koska tilapalveluja kilpailutettaessa hankinnan kohteena on palvelu, ongelmaksi voi haastatellun asiakkaan mukaan muodostua Grönroosinkin (kpl. 3.) mainitsema lopputuotteen aineettomuus (Kuvio 14.). Koska kilpailutettava palvelu on abstrakti, sen kriteerejä on vaikeampi määrittää kuin konkreettisen tuotteen ja sopimus ei välttämättä vastaa sitä, mitä asiakas on halunnut. Aineettomuus myös vaikeuttaa lopputuotteen laadun arviointia. Ongelmana on siis tilaajan toiveiden siirtäminen palvelukuvausten, valintakriteerien ja sopimusehtojen kautta käytäntöön.

Konsulttien mukaan ongelmia voi ilmetä, jos asiakkaalta ei saada kaikkia tarvittavia lähtötietoja riittävän tarkasti tai asiakas ei tiedä, mitä lopputuotteelta haluaa. Toisaalta konsultin tehtävä on tässä tilanteessa ohjata asiakasta ja osata ottaa asioista selvää. Ammattitaitoa on käytettävä myös silloin, jos asiakas alkaa ohjata hankintalain vastaisesti. Konsultin on itse oltava selvillä mahdollisista muutoksista hankintalain mukaisesti. Ongelmia hankintaprosessissa voivat aiheuttaa myös eri asiakirjojen runsas määrä ja samojen asioiden toistuminen monessa paikassa.

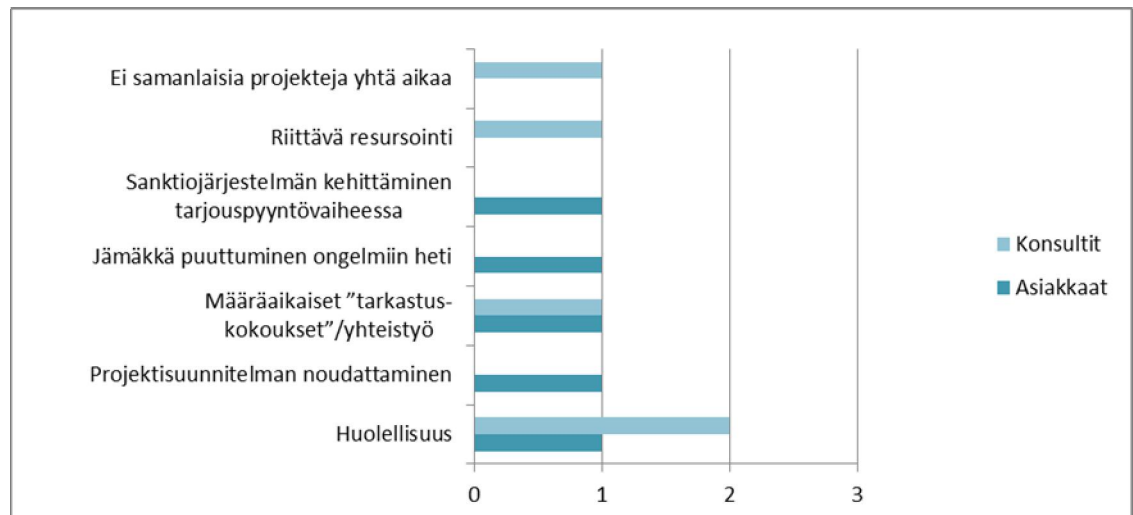


KUVIO 14. Hankintaprosessissa mahdollisesti ilmeneviä ongelmia ja haasteita

Ongelmia voi kuitenkin kaikkien vastaajien mukaan välttää huolellisella työllä ja varamalla riittävästi aikaa. Toinen konsulteista totesi myös, ettei samanlaisia projekte-

ja kannattaisi tehdä samanaikaisesti, jotta asiat eivät sekoittuisi. Toinen asiakkaista toi esiin hankintaprosessin alussa tehtävän projektisuunnitelman noudattamisen sekä määräajoin osapuolten kesken pidettävät kokoukset, joissa tarkastetaan, että kaikki siihen asti tehty työ on noudattanut lakia ja konsultointipalvelun toimeksiantosopimusta, eikä mitään ole jäänyt huomaamatta (Kuvio 15.).

Mahdollisiin ongelmiin hankitun palvelun lopputuloksen laadussa asiakas esitti ratkaisuksi sanktiojärjestelmän kiristämistä ja kehittämistä niin, että kilpailutusvaiheessa vastuuta lopputuotteen laadusta jaettaisiin entistä enemmän palveluntarjoajille, joiden olisi näin onnistuttava palvelun tuotannossa nykyistä paremmin. Havaittuihin ongelmiin palvelun laadussa tulisi myös puuttua heti ja jämäkästi (Kuvio 15.).



KUVIO 15. Hankintaprosessin ongelmia ehkäiseviä tekijöitä

6.4 Hankintaprosessin kriittiset pisteet

Konsultointipalveluprosessin laatuun yleisesti vaikuttavien tekijöiden lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää prosessin kriittiset pisteet, joihin mittaamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Haastateltavien annettiin valita hankintaprosessikaavioista (Liite 4.) kolmesta viiteen tärkeimmäksi näkemäänsä vaihetta, joita käsiteltiin sen jälkeen yksitellen. Kysymykset koskivat muun muassa syitä kyseisten vaiheiden kriittisyyteen, mahdollisia ongelmakohtia ja sitä, mihin vaiheissa tulisi kiinnittää huomiota. Jotta konsultointipalvelun koettuun laatuun vaikuttavia tekijöitä ymmärrettäisiin syväli-

semmin, haastateltavilta kysyttiin myös, mikä konsultin toiminnassa on näissä vaiheissa tärkeää.

Kun haastattelut oli litteroitu ja analysoitu yksitellen, tehtiin jokaisesta valitusta hankintaprosessin kriittisestä pisteestä vielä mind-map kokonaisuuden hahmottamiseksi, ja haastateltavien mainitsemien tekijöiden välisten suhteiden selvittämiseksi. Himbergin (2007) mukaan mind-mapit, eli ajatus- tai käsitekartat ovat hyvä apu tutkimustyössä, kun kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa tai tutkittava ilmiö on monimutkainen. Tutkimuksen alkuvaiheessa mind-map auttaa hahmottamaan, mistä asiassa on kyse ja myöhemmin pitämään kaikki langat käsissä. Tutkimuksen loppuvaiheessa sen avulla voi tarkistaa, onko kaikkia tutkimusongelman kannalta tärkeitä asioita ja näkökulmia muistettu ja huomattu tarkastella.

Tuulaniemen (2011, 140) mukaan palvelumuotoilussa mind-mapia voidaan käyttää esimerkiksi muodostamaan kokonaiskuvaa kiinnostuksen kohteena olevasta asiakkaasta. Sen avulla voidaan hahmottaa suunniteltavaa palvelua ja sitä voidaan käyttää ideoimisen ja käsitteiden hahmottamisen apuna. Käytännössä ajatuskartta on kaaviokuva, joka aloitetaan kirjoittamalla paperin keskelle tutkittavan asiakokonaisuuden nimi, jonka ympärille kootaan siihen liittyviä asioita. Tämän jälkeen asiat yhdistetään toisiinsa viivoilla, jotka kuvaavat asioiden välisiä suhteita.

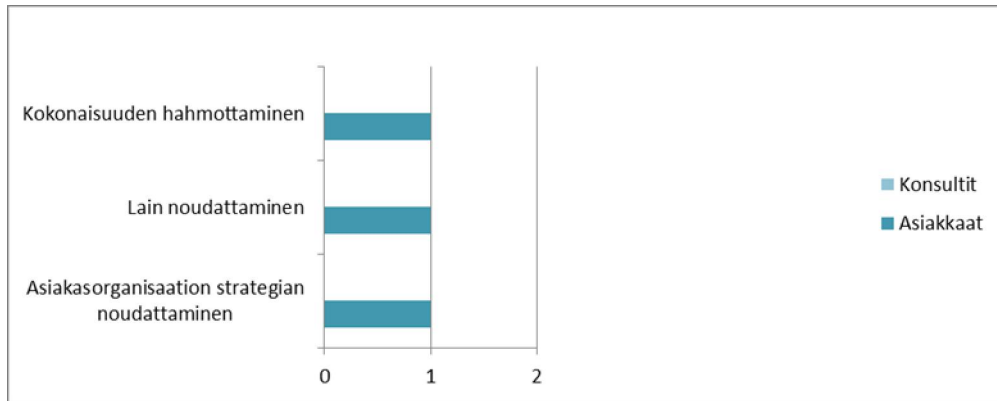
Hankintaprosessin kriittisistä pisteistä tehdyt mind-mapit auttoivat ymmärtämään haastateltavien ajatuksia paremmin ja syvällisemmin. Ne auttoivat myös ymmärtämään haastatteluissa esiin tulleiden asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja vertailemaan esimerkiksi konsulttien ja asiakkaiden ajatusten eroavaisuuksia. Kokonaisuuden hahmottamisen lisäksi mind-mapien avulla löytyi yksittäisiä tekijöitä, jotka toistuivat haastateltavien puheessa usein ja joilla voitiin siten päätellä olevan vahva merkitys hankintapalveluprosessin onnistumisen kannalta. Mind-mapit tehtiin jokaisesta kriittiseksi valitusta hankintaprosessin vaiheesta, joita olivat hankintastrategia ja -ohjeet, hankinnan kartoitus ja suunnittelu, hankintamenettelyn valinta, tarjouspyynnön laadinta ja tarjousten vertailu, hankintasopimuksen tekeminen sekä sopimuksen käynnistäminen ja valvonta.

6.4.1 Hankintastrategia ja -ohjeet

Molemmat haastatellut asiakkaat valitsivat ensimmäiseksi kriittiseksi pisteeksi hankintastrategian ja -ohjeet. Hankintastrategialla tarkoitetaan hankintayksikön yleisiä, toteutettavia hankintoja koskevia periaatteita ja ohjeita, joissa on etukäteen päätetty hankintoihin liittyvistä keskeisistä periaatteista ja ostotavoista, sekä mahdollisista ulkoistamisista tai kumppanuusjärjestelyjä koskevista suunnitelmista. (Pekkala & Pohjonen 2012, 24.)

Kumpikin asiakas perusteli valintaansa sillä, että hankintastrategia on kaiken hankintatoimen päälinjaus ja lähtökohta, jonka määrittämisessä on tärkeää huomioida koko organisaation strategian noudattaminen. Tärkeää on esimerkiksi tilapalveluja hankittaessa määrittää ostetaanko ne ulkopuoliselta palveluntuottajalta vai tuotetaanko oman organisaation voimin. Ulkoistamispäätöstä tehdessä on toisen asiakkaan mukaan erittäin tärkeää pohtia päätöksen seurauksia organisaation toiminnan kannalta ja huomioida lain noudattaminen (Kuvio 16.).

Jos hankintastrategiaa ei tehtäisi, muuttuisi toiminta toisen asiakkaan mukaan ”aika villiksi”, eikä käyttäjäasiakkaillekaan osattaisi perustella, miksi esimerkiksi hyväksitty siivouspalvelun tuottaja yhtäkkiä vaihtuu. Nyt käyttäjille voidaan helposti selvittää syyksi strategiassa tietyksi ajaksi määritetyn sopimuskauden päättyminen ja uuden kilpailuttaminen. Tärkeää onkin tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia kilpailutettavien kiinteistöjen suhteen ja hahmottaa kilpailutettavia kokonaisuuksia, mikä helpottaa hankintojen hallittavuutta (Kuvio 16.). Jos kaikki tilapalvelut ja kiinteistöt tulevat yhtä aikaa kilpailutettaviksi, kaikilla osapuolilla ostajasta palveluntarjoajiin on ongelmia selvitä tilanteesta.



KUVIO 16. Hankintastrategiassa huomioitavia asioita

6.4.2 Hankinnan kartoitus ja suunnittelu

Hankinnan kartoitus ja suunnitteluvaiheen valitsivat prosessin kriittiseksi pisteeksi kaikki haastatellut henkilöt. Perusteluina esitettiin muun muassa, että huono suunnittelu ja kartoitus aiheuttaa kaikille osapuolille lisätyötä prosessin myöhemmissä vaiheissa, mikä puolestaan johtaa kiireeseen ja virhemahdollisuuden kasvuun, sekä lisäkustannuksiin. Kun hankinta suunnitellaan huolellisesti, loput prosessista hoituu seuraamalla suunnitelmaa.

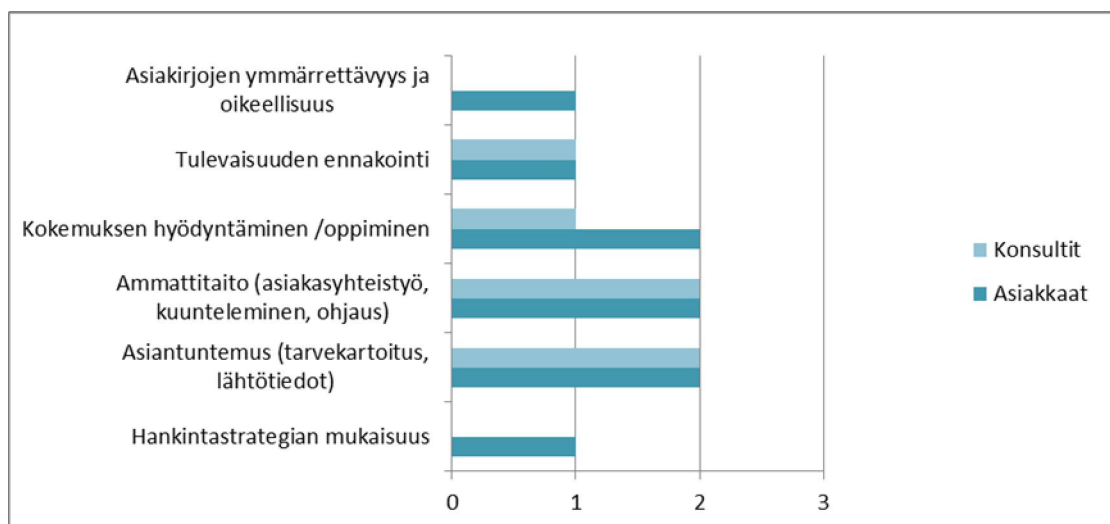
Asiakkaiden mielestä kriittistä tässä vaiheessa oli erityisesti kiinteistöjen tarpeiden kartoitus ja kilpailutettavien kokonaisuuksien valinta. Hankinnan suunnittelun mainittiin olevan erittäin tärkeää, sillä tilapalvelut ovat yleensä taloudellisesti hyvin merkittäviä hankintoja, ja kun suunnittelu ja pohjatyö tehdään huolellisesti, hankintaprosessin loppu helpottuu ja turhalta työltä myöhemmissä vaiheissa vältytään.

Mahdollisia ongelmia hankinnan suunnittelussa oli asiakkaiden mielestä muun muassa asiakirjojen puutteellisuus, joka saattaa aiheuttaa ongelmia esimerkiksi kilpailutettavan kiinteistön käyttäjäasiakkaan edustajan vaihtuessa, jolloin uusi edustaja ei ymmärrä, mistä on kyse. Muita ongelmia mainittiin olevan liian kireä aikataulu, lähtötietojen vajavaisuus ja se, ettei asiakas ymmärrä konsulttia (Kuvio 17.).

Tärkeäksi hankintaprosessin onnistumisen kannalta asiakkaat näkivät suunnitteluvaiheessa tiiviin yhteistyön, asiakkaan kuuntelemisen ja konsultin asiantuntemuksen (Kuvio 17.). Konsultilta toivottiin omia ajatuksia hankinnan toteuttamisesta, mutta

liiallista määräilyä tulisi asiakkaan mukaan välttää. Kummankin asiakkaan mielestä oli tärkeää ottaa oppia aiempien kilpailutusten onnistumisista ja epäonnistumisista. Toinen mainitsi tärkeänä asiana myös tulevaisuuden muutoksiin varautumisen taidon. Asiantuntemuksella oli toisen asiakkaan mukaan vaikutusta myös hankinnan resursointiin, kuten aikataulun ja työmäärän varaamiseen ja näiden kuvaamiseen.

Konsulttien mielestä kriittistä hankinnan kartoituksessa ja suunnittelussa oli heti alkuun selvittää hankinnan tavoitteet, laajuus, aikataulu ja kriteerit. Jotta kaikki nämä saataisiin selville, edellyttivät he tiivistä asiakasyhteistyötä ja sanoivat suunnittelun olevan asiakkaan kannalta jopa hankintaprosessin tärkein vaihe. Toinen konsulteista mainitsikin suureksi ongelmaksi sen, jos asiakas ei ole kiinnostunut toteutettavasta hankinnasta tai häneltä ei saada kaikkia tarvittavia tietoja. Lähtötietojen kerääminen ja taito kysyä asiakkaalta oikeita asioita oli kummankin konsultin mielestä erittäin tärkeä asia. Lähtötietojen keräämistä helpotti toisen mielestä erityisesti kokemus ja aiemmista toteutetuista hankintaprosesseista oppiminen. Lisäksi suunnitteluvaihetta voitaisiin hänen mukaansa kehittää ennakoimalla erityisesti suurten asiakkaiden hankintojen ajoituksia ja kokonaisuuksia (Kuvio 17.).

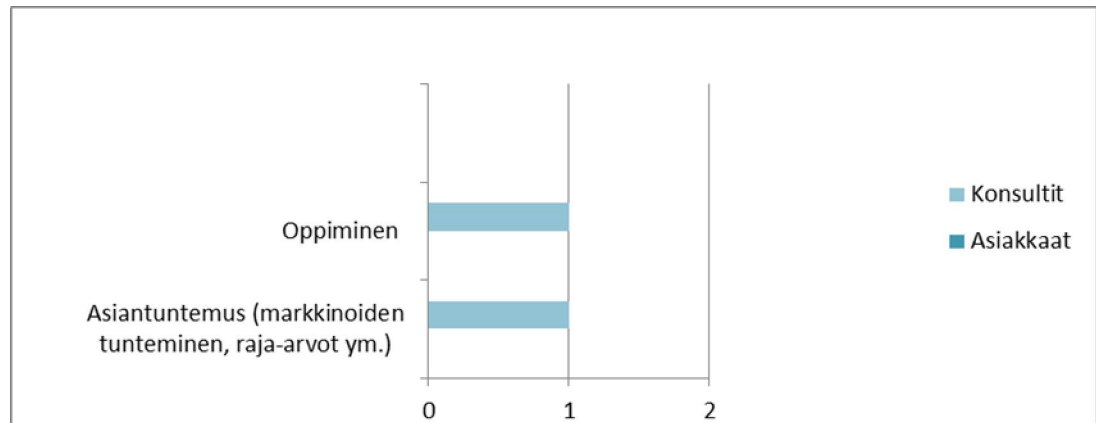


KUVIO 17. Prosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät hankinnan kartoitus- ja suunnitteluvaiheessa

6.4.3 Hankintamenettelyn valinta

Toinen konsulteista valitsi hankintaprosessin kriittiseksi pisteeksi hankintamenettelyn valinnan. Erilaisten tuotteiden ja palvelujen hankintaan on olemassa erilaisia hankintamenettelyitä, joista valitaan prosessin tässä vaiheessa hankinnan kohteeseen sopivin vaihtoehto. Konsultin mukaan tilapalvelujen hankinnoissa on käytetty lähinnä avointa ja rajoitettua menettelyä, ja haastattelussa hän huomautti, että olisi mahdollisesti hyvä perehtyä myös vähemmän käytössä oleviin menettelyihin, jotta osaisi paremmin valita kuhunkin hankintaan sopivan.

Kriittistä hankintamenettelyn valinnassa oli haastateltavan mukaan hankinnan kohteen markkinoiden tuntemus, jonka avulla voidaan hahmottaa palveluntarjoajilta saatavien tarjousten määrää ja mahdollisesti keventää prosessia valitsemalla tilanteeseen sopivin menettely. Tärkeää on myös huolellisuus erityisesti euromääräisten raja-arvojen suhteen ja menettelyn valinta suunnittelu- ja kartoitusvaiheessa kerättyjen lähtötietojen perusteella (Kuvio 18.).



KUVIO 18. Hankinnan onnistumiseen vaikuttavat tekijät hankintamenettelyn valinnassa

6.4.4 Tarjouspyynnön laadinta ja tarjousten vertailu

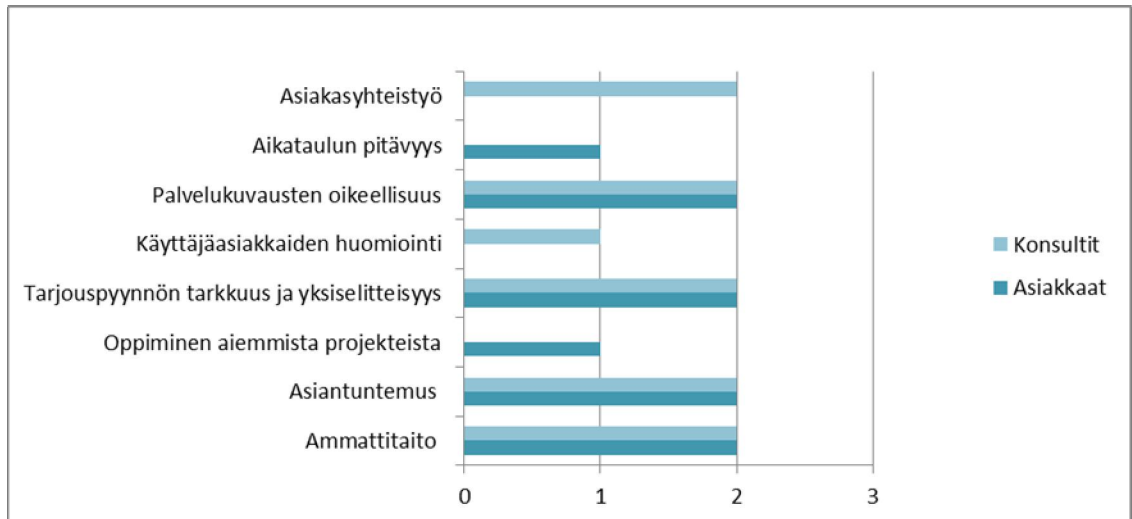
Tarjouspyynnön laadinta ja tarjousten vertailu ovat kaksi eri hankintaprosessin vaihetta, mutta niitä käsitellään tässä kappaleessa yhtäaikaaisesti, koska ne liittyvät hyvin vahvasti toisiinsa. Molemmat konsultit ja toinen asiakkaista valitsi tarjouspyynnön laadinnan yhdeksi hankintaprosessin kriittisistä pisteistä. Toinen asiakkaista puoles-

taan mainitsi kriittiseksi vaiheeksi tarjousten vertailun, mutta totesi sitten puhuvansa näistä kahdesta vaiheesta yhdessä.

Tilapalveluja ostettaessa konsultin tarjouspyyntövaiheen tehtäviin kuuluu palvelukuvausten laatiminen. Palvelukuvauksissa kuvataan esimerkiksi siivouspalvelua ostettaessa, millaisia tiloja rakennuksessa on, miten tiloja käytetään, mitä siivouspalveluntarjoajan tehtäviin halutaan kuuluvan ja kuinka usein. Koska palveluntarjoajat laskevat tarjouksensa palvelukuvausten perusteella ja palvelukuvaus toimii myöhemmin hankintasopimuksen pohjana, oli kaikkien vastaajien mielestä ehdottoman tärkeää, että se laadintaan yksiselitteiseksi ja tarkaksi (Kuvio 19.). Myös tarjouspyynnössä määriteltävät palveluntarjoajien vertailuperusteet, joiden mukaan kilpailutuksen voittaja valitaan, tulee valita ja kirjata huolellisesti.

Asiakkaiden mielestä tärkeää tarjouspyyntövaiheessa oli huolellisuus, lainmukaisuus ja aikataulun pitävyys. Jos palvelukuvausta ei tehdä yksiselitteiseksi vaan palvelukuvauksista ja valintaperusteista löytyy tulkinnanvaraisuuksia, vaikeutuu tarjousten vertailuvaihe huomattavasti. Asiakkaiden mielestä oli myös tärkeää kysyä tarjouspyynnössä niitä asioita, joita lopputulokselta halutaan ja joilla on kokonaisuuden kannalta merkitystä. Konsultilta toivottiin tässä hankintaprosessin vaiheessa erityistä huolellisuutta ja ammattitaitoa, jotta virhemahdollisuus vähenisi. Lisäksi toinen asiakkaista mainitsi, että aiemmista hankinnoista olisi hyvä ottaa oppia ja niistä saatua tietoa hyödyntää esimerkiksi valintakriteerien laadinnassa (Kuvio 19.).

Konsultit olivat vastauksissaan hyvin paljon samoilla linjoilla asiakkaiden kanssa. Lisäksi he painottivat asiakasyhteistyön merkitystä, jotta tarjouspyyntö vastaisi asiakkaan tarpeita ja asiakirjoissa esitettävät tiedot todellisuutta. Toisen konsultin mielestä olisi myös toivottavaa, että tarjouspyyntöä lukisi välillä muutkin kuin konsultti yksin, jotta mahdolliset virheet tai puuttuvat asiat tulisivat ilmi, kun niihin on vielä mahdollista reagoida. Tässäkin yhteistyötä toivottiin myös asiakkaan suunnalta, jotta tarjouspyyntö varmasti vastaisi asiakkaan tarpeita. Asiakkaan tarpeiden huomiointiin liittyen esiin nostettiin myös käyttäjäasiakkaiden kanssa käytävien palaverien ja katselmusten tärkeys, jotta tiloissa toimivien henkilöiden toiveet tulevat huomioiduiksi. (Kuvio 19.)

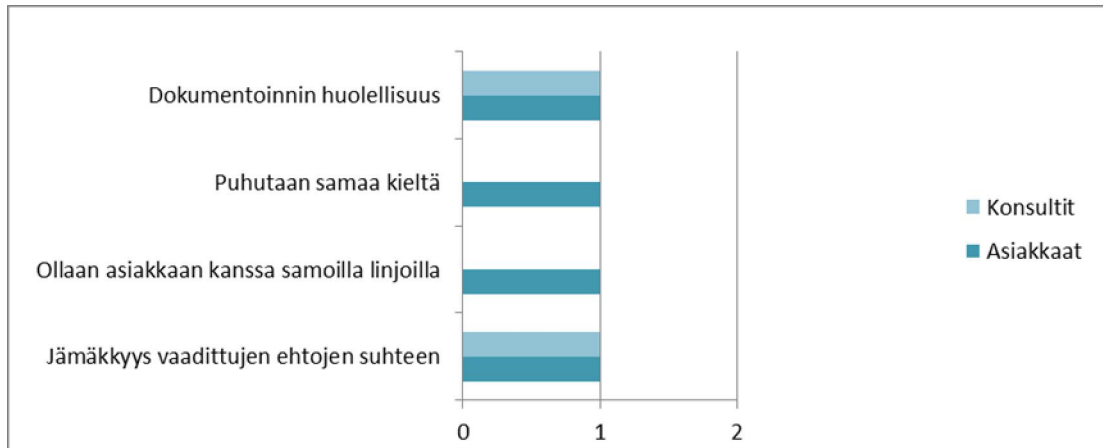


KUVIO 19. Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät tarjouspyyntövaiheessa

6.4.5 Hankintasopimuksen tekeminen

Hankintasopimuksen tekemisen valitsi prosessin kriittiseksi pisteeksi yksi konsultti ja yksi asiakas. Asiakkaan mielestä tässä vaiheessa oli kriittistä vaatia valittua palveluntarjoajaa pitämään tarjouksessa antamansa lupaukset tarjouspyynnössä vaadituista asioista. Jos valittu palveluntarjoaja ei pystykään lunastamaan lupauksiaan, on koko hankintaprosessin työ mennyt hukkaan, koska prosessissa ei voi peruuttaa ja tehdä valintaa uudestaan. Asiakkaan mukaan tärkeää on myös, että konsultti on asiakkaan kanssa samoilla linjoilla asiasta ja osapuolet ymmärtävät toisiaan (Kuvio 20.).

Myös konsultti painotti, että sopimus on johdettava tarjouspyynnöstä ja vaadituista asioista tulee pitää kiinni, jotta palveluntarjoaja ei voi ajaa vain omaa etuaan sopimuksenteossa. Lisäksi kumpikin oli sitä mieltä, että koko prosessin aikaiset asiakirjat pitäisi tässä vaiheessa olla kunnossa ja luettavassa muodossa, jotta kaikki tarjouspyynnössä ja prosessin aikana esiin tulleet asiat voidaan tarkastaa ja kirjata sopimukseen (Kuvio 20.).

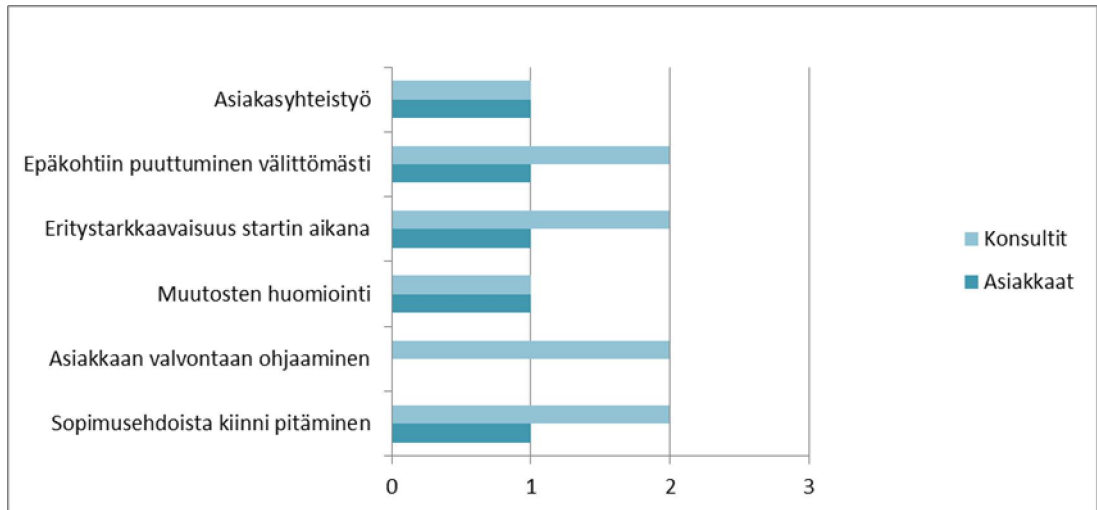


KUVIO 20. Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät sopimuksentekovaiheessa

6.4.6 Sopimuksen käynnistäminen ja valvonta

Hankintaprosessin viimeisen vaiheen eli sopimuksen käynnistämisen ja valvonnan valitsi kriittiseksi vaiheeksi molemmat konsultit ja toinen asiakas. Kriittistä tässä vaiheessa heidän mukaansa oli se, että hankittu palvelu siirtyy käytäntöön ja kaiken olisi mentävä alusta asti oikein, jotta sopimuksen vastaiset tai muuten huonot käytännöt eivät tulisi tavaksi ja asiakkaan puolelta hyväksytyiksi. Mahdollisiin epäkohtiin on kaikkien haastateltujen mukaan puututtava heti ja jämäkästi, jotta koko hankintaprosessin aikainen työ ei menisi hukkaan ja asiakas saisi sen, mitä on tilannut (Kuvio 21.).

Sopimuksen toteutumisen valvontaan on alussa kiinnitettävä erityishuomiota, ja jos asiakas ei halua konsultin valvovan toteutumista, tulee hänen itse ottaa tilanne hallintaan. Konsultin on siis osattava ohjata asiakasta sen suhteen, mitä hänen tulisi sopimuksen toteutumisessa valvoa ja miten. Haastateltu asiakas oli kuitenkin sitä mieltä, että konsultin apu sopimuksen käynnistämisen ja valvonnan vaiheessa on erittäin tärkeää, kuten koko sopimuksen hallinnan aikana. Erityisen tärkeänä hän piti tässä vaiheessa jämäkän valvonnan lisäksi konsultin hoitamaa tiedottamista ja dokumentointia, jotta asioihin voidaan myöhemmin tarvittaessa palata. Koska kiinteistöjen palveluntarpeissa voi tapahtua muutoksia sopimuskauden aikana, koettiin myös muutokseen varautuminen tärkeänä asiana (Kuvio 21.).



KUVIO 21. Hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät sopimuksen käynnistämisen ja valvonnan vaiheessa

6.5 Konsultointipalveluprosessin mitattavat laatutekijät

Haastattelujen perusteella tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin onnistumiseen ja koettuun laatuun vaikuttavat tekijät jaettiin kahdeksaan ryhmään, joita kehitettävällä mittaristolla mitataan. Mitattavia tekijöitä ovat ammattitaito, asiantuntemus, jatkuva oppiminen, asiakasyhteistyö, asiakastyytyväisyys, luotettavuus, joustavuus sekä asiakirjojen ymmärrettävyys ja oikeellisuus.

Ammattitaidolla tarkoitetaan tässä työssä sitä, miten konsultti hankintaprosessin aikana toimii. Haastateltujen asiakkaiden mielestä hyvä konsultti muun muassa osaa asettua asiakkaan rooliin, ohjaa ja kuuntelee asiakasta ja puhuu asioista niin, että kaikki osapuolet ymmärtävät mistä on kyse. Lisäksi konsultti on jämäkkä erityisesti sopimuksen teko- ja käyttöönottovaiheissa.

Asiantuntemus puolestaan pitää sisällään konsultin tiedollisen osaamisen kuten hankintalain, byrokratian ja tilapalvelujen markkinoiden tuntemuksen. Haastattelujen mukaan konsultin tulisi osata kysyä ja etsiä kaikki tarvitsemansa tiedot kilpailutusta varten ja osata kuvata ostettava palvelu yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi. Asiakkaat toivoivat konsultin olevan tietoinen oman alansa nykytilasta ja tulevaisuuden muutoksista, joiden ennakointi katsottiin eduksi.

Sekä konsultit, että asiakkaat nostivat useaan kertaan esille jatkuvan oppimisen merkityksen hankintojen onnistumisessa. Asiakkaiden mukaan prosessin kaikkien osapuolten tulisi ottaa opiksi aiempien hankintojen onnistumisista ja epäonnistumisista. Toinen konsulteista puolestaan kertoi, että hankintoja tehdessä muilta konsulteilta voi aina kysyä heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään, mikä oli hänen mielestään erittäin tärkeää myös oman oppimisen ja hankinnan onnistumisen kannalta. Kaikkien haastatteluun osallistuneiden mielestä oppiminen oli erittäin tärkeää, jotta hankintaprosessin toteuttamisessa kehityttäisiin ja löydetäisiin hyviä, prosessia helpottavia käytäntöjä.

Vastaajat kokivat tärkeäksi konsultointipalvelun luotettavuuden, johon sisältyi myös luottamus TPA Andersson Oy:n toimintavarmuuteen. Myös hankintaprosessin vaiheiden dokumentointi koettiin vastaajien kesken tärkeäksi, jotta kussakin vaiheessa käsiteltyihin asioihin ja niistä tehtyihin päätöksiin voidaan tarpeen vaatiessa palata. Dokumentoinnin tulee olla huolellista ja selkeää, jotta myös kyseiseen hankintaan perehtymättömät henkilöt ymmärtävät, mistä on kyse. Toinen asiakkaista mainitsi konsultin tekemän dokumentoinnin olevan merkittävä etu, sillä se säästää asiakkaan aikaa huomattavasti.

6.6 Tilapalvelujen julkisen hankintaprosessin onnistumista kuvaavat tekijät

Asiakkaille ja konsulteille tehtyjen haastattelujen vastauksista johdettiin myös hankintaprosessin onnistumista kuvaavia tekijöitä. Tekijät valittiin erityisesti hankintaprosessin kriittisiä pisteitä koskeneiden vastausten perusteella huomioiden kuitenkin myös asioita, jotka tulivat esiin konsultointipalveluprosessin laatua käsiteltäessä. Mitattaviksi ominaisuuksiksi valikoitui siten riittävä resursointi, hankintalain ja -strategian mukaisuus, tarjouspyynnön ja palveluntarpeen vastaavuus, tarjouspyynnön laatu, sopimuksenaikaisiin muutoksiin varautuminen, hankintapäätöksen pitävyyttä sekä hankintasopimuksen ja tarjouspyynnön vastaavuus.

Riittävä resursointi erityisesti ajankäytön suhteen nähtiin haastatteluissa erittäin tärkeäksi onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi, koska liian kiireellisen aikataulun koettiin kasvattavan virheiden mahdollisuutta. Virheet taas lisäävät ylimääräisen työn

tarvetta ja heikentävät sekä hankintaprosessin että lopputuloksen laatua. Tilapalvelu- ja hankittaessa aikataulussa pysyminen on erittäin tärkeää myös siksi, että uuden palveluntarjoajan on oltava valmiina aloittamaan, kun edellisen sopimus loppuu. Jos hankinta viivästyy, joudutaan tekemään paljon ylimääräistä työtä ja sopimuksia, jotta palvelu kiinteistöissä saadaan toimimaan sopimusten välisen ajanjakson aikana. Hankinnan ajankäytön onnistumiseen vaikuttaa myös sen ennakointi ja suunnittelu ajoissa. Jos asiakas ilmoittaa tarvitsemastaan hankinnasta liian myöhään, on konsultin mahdotonta korjata asiaa muun muassa hankintalaissa säädettyjen vähimmäismääräaikaisten vuoksi.

Haastateltavat kokivat tarjouspyynnön merkittäväksi hankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi, sillä se toimii sopimuksen pohjana. Jos tarjouspyynnössä on esitetty virheellisiä tietoja tai se on tulkinnanvarainen, ei lopputuotteen laatu vastaa hankinnan tarvetta. Tarjosten pohjalta tehdyn hankintapäätöksen pitävyyttä vastaajat pitivät erityisen tärkeänä, koska tarjouspyynnössä esitettyjen kriteerien ja sopimuksessa määriteltyjen ehtojen noudattamatta jättäminen mitätöi koko prosessin aikana tehdyn työn, eikä lopputuotteen laatu silloin vastaa tarvetta.

Prosessin onnistumisesta kertoo siis se, vastaako lopputuote, eli hankittu tilapalvelu tilaajan ja käyttäjän tarpeita. Tilapalveluhankinnan lopputuloksen ja tarpeen vastaavuuden mittaamisessa on kuitenkin useita ongelmia, kuten esimerkiksi luvussa 5.2 on esitetty. Koska palvelu on abstraktia, sen laadun arvioiminen on vaikeampaa kuin konkreettisen tavarahankinnan. Lisäksi tilapalvelujen laatua arvioivat sekä tilaaja että käyttäjäasiakas ja näkemykset palvelun riittävästä laadusta voivat vaihdella arvioijan roolin mukaan. Käyttäjäasiakkailla ei välttämättä ole asiantuntemusta esimerkiksi siivouksen riittävästä laadusta erilaisissa tiloissa, jolloin käyttäjät saattavat vaatia palvelun laadulta mahdollisuuksia suhteessa tilaajan käytössä olevaan budjettiin ja tilan käytöstä johtuvaan todelliseen tarpeeseen. Toisaalta tilan käyttäjät saattavat tietää toiminnastaan johtuvat palveluntarpeet paremmin kuin tilaaja ja siksi käyttäjän kuuleminen hankinnan suunnittelu- ja tarjouspyyntövaiheissa on tärkeää. Tilapalvelujen sopimuksenmukaisuutta voidaan arvioida esimerkiksi seurantaraporttien, laskituksen, asiakaspalautteen ja reklamaatioiden, sekä katselmusten avulla (Hanhijärvi, Tuomela & Puhto 2001, 23).

Lopputuloksen sopimuksenaikaisen laadun arvioinnin ei katsota tässä työssä kuuluvan enää varsinaiseen hankintaprosessiin, joten sitä ei käsitellä tarkemmin. Tilapalveluun kohdistuvan hankintaprosessin onnistumista voidaan kuitenkin arvioida vertaamalla lopputuloksen laatua tarjouspyynnössä esitettyihin vaatimuksiin, joissa on otettu huomioon käyttäjän ja tilaajan näkökulmat. Tämä tapahtuu vertaamalla valitun palveluntarjoajan kanssa tehtyä sopimusta tarjouspyyntöön. Jos tarjouspyyntö ja sopimus vastaavat toisiaan, on prosessi onnistunut. Prosessin viimeisen, eli palvelun käyttöönottovaiheen onnistumista voidaan arvioida vertaamalla palvelun laatua sopimuksessa määriteltyyn laatuun.

7 Suunnittelu

Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheeseen kuuluvassa ideoinnissa on Tuulaniemen (2011, 130) mukaan tarkoitus etsiä ja ideoida vaihtoehtoisia ratkaisuja kehitettävän palvelun toteuttamiseksi organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Palvelumuotoilussa suunnittelu toteutetaan yhteistyössä kehitettävän palvelun kohderyhmän kanssa.

Yhteissuunnittelu ja palvelun tuottamiseen liittyvien henkilöiden osallistaminen koko prosessiin on erittäin tärkeää palvelumuotoilussa. Kun henkilöstö on mukana kehittämistyössä, kaikille osapuolille on selvää, mihin lähtötietoihin lopputulos perustuu ja sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen paranee. Mahdollisuus kommentoida ja vaikuttaa palvelumuotoiluprosessin lopputulokseen vaikuttaa myös työssä jaksamiseen. (Tuulaniemi 2011, 228.) Tässä työssä konsultointipalveluprosessin mittaamisen eri osapuolet on huomioitu mittariston kehittämisen tutkimus-, suunnittelu-, testaus- ja arviointivaiheissa.

Mittariston suunnitteluvaiheessa valitaan mitattavat tekijät esimerkiksi organisaation strategian pohjalta. Sen jälkeen jokaiselle mitattavalle tekijälle suunnitellaan sopiva mittari. Jokaisen mittarin kohdalla on mietittävä ainakin, mistä mittarin tiedot saadaan, kuinka usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka mittarista vastaa, mikä

on mittarin tavoitearvo, sekä kenelle ja missä mittaustulokset arvioidaan. Mittaamisen suunnitteluvaiheen toteuttaa usein työryhmä yhdessä ideoiden. (Lönngqvist ym. 2010, 120-121.)

Julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessille johdettiin ensin tavoitteet haastattelujen, toimeksiantajayrityksen arvojen ja horisontaalisen tutkimuksen perusteella. Tavoitteiksi määriteltiin näiden tietojen pohjalta:

- Kokonaistaloudellinen edullisuus
- Hankintatoimen kehittyminen
- Palvelutarpeeseen vastaaminen
- Asiakassuhteen kehittyminen
- Henkilöstön kehittyminen

Jotta näihin tilapalvelujen julkisten hankintojen ja konsultointipalveluprosessin tavoitteisiin päästäisiin ja niiden onnistumista voitaisiin mitata, määriteltiin prosessille mitattavat ominaisuudet prosessin sidosryhmien tarpeista ja tavoitteista sekä hankintaprosessin kriittisistä menestystekijöistä. Tekijät valikoituivat konsulteille ja asiakkaille tehtyjen haastattelujen, johdon konsultointipalvelun toimintaperiaatteiden sekä tilapalvelujen ostamisen ja hankintaprosessin onnistumisesta kertovan kirjallisuuden perusteella. Asiakkaiden ja konsulttien haastatteluilla oli suuri painoarvo mitattavien asioiden valinnassa luvussa kolme esitetyistä konsultointipalvelun erityisominaisuuksista johtuen.

Mitattaviksi tekijöiksi valikoituivat luvussa 6.5 esitettyjen konsultointipalvelujen laadutekijöiden ja luvussa 6.6 eriteltyjen hankintaprosessin onnistumista kuvaavien tekijöiden lisäksi TPA Andersson Oy:n ja asiakkaiden välisen kumppanuussuhteen ja hankintaprosessin kehittyminen. Lisäksi päätettiin mitata hankinnan hinta-laatusuhdetta, hankintakustannusten kehitystä ja toimeksiantajayrityksen asiakassuhteiden kehitystä.

Mittariston suunnittelussa oli tässä tapauksessa huomioitava erityisesti, että sen kohteena on aineeton prosessi. Myös prosessin lopputuotteena on aineeton palvelu,

joka voi kuitenkin hankittavan tilapalvelun mukaan kohdentua ihmisiin tai omaisuuteen. Mittariston suunnittelussa ei myöskään voitu tarkastella yksittäisen yrityksen hankintatoimeen liittyviä ominaisuuksia tai taloudellisia tietoja. Mitattavia tekijöitä rajattiin siten, että sopimuksen aikaista toimintaa mitataan vain hankintaprosessin viimeisessä, eli sopimuksen käyttöönottovaiheessa. Tästä syystä esimerkiksi luvussa 4.2 Ilorannan ja Pajunen-Muhosen esittämät hankinnan toimittajia koskevat suorituskykyymittarit oli jätettävä mittariston ulkopuolelle. Myös prosessin ensimmäinen osa, hankintastrategian onnistuminen, jätettiin mittariston ulkopuolelle.

7.1 Mittariston prototypointi

Mittariston ideointivaiheessa etsittiin ja suunniteltiin monia eri vaihtoehtoja tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin mittaamiseen. Näistä ideoista yksi valittiin edelleen kehitettäväksi ja prototyyppitavaksi. Palvelumuotoiluprosessin prototypointivaiheen tavoitteena on Tuulaniemen (2011, 130) mukaan suunnitella kehitettävää palvelua testaamalla kehitettyjä ideoita vuorovaikutustilanteissa. Prototypointi on palvelun testausta, jonka avulla kokeillaan, toimivatko kehitetyt palvelukonseptit, kuten niiden on ajateltu toimivan. Sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kehitettävästä palvelusta ja tuoda ilmi ne asiat, jotka toimivat tai toisaalta eivät kehitettävään palveluun sovi. Yksi prototypointivaiheen peruselementti on vuorovaikutus ryhmän kanssa. (Mts. 194.) Tässä työssä prototypointivaiheessa tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin onnistumista kuvaava mittaristo rakennettiin Excel-taulukon ja sen sisältöä arvioitiin yhdessä toimeksiantajayrityksen johdon kanssa.

Koska kyseisen prosessin mittaamiseen ei löytynyt aiemmin käytettyä ja sopivaa mallia, kehitettiin sellainen yhdistämällä PMSSI -mallin ja Balanced Scorecardin perusajatuksukset ja vahvuudet. Balanced Scorecardin avulla prosessin kriittisiä tekijöitä ja erisidosryhmien näkökulmia voidaan mitata tasapainoisesti ja kattavasti. Balanced Scorecard -mallin pohjalta mittarit jaettiin asiakas- ja palvelunäkökulmaan, hankintaprosessin näkökulmaan, oppimis- ja innovaationäkökulmaan sekä talous- ja tuottavuusnäkökulmaan. Balanced Scorecardin heikkous prosessin mittaamisen suhteen on kuitenkin se, ettei se kerro prosessin ja lopputuloksen välistä yhteyttä selkeästi. Koska

kyseessä on sekä hankinta- että palveluprosessin mittaaminen ja prosessin ja loppu-tuotteen välinen yhteys koettiin haastatteluissakin tärkeäksi tekijäksi, hyödynnettiin mittaristossa PMSSI -mallin tapaa jakaa prosessin suorituskyvyn ulottuvuudet tuloksiin ja determinantteihin.

Jokaisen näkökulman mitattavia ominaisuuksia ja tavoitteita suunniteltiin mitattavan talous- ja tuottavuusnäkökulmaa lukuun ottamatta lähinnä laadullisin mittarein, mutta mukaan otettiin myös joitakin määrällisiä mittareita, joita ajateltiin käyttää myös talous- ja tuottavuusnäkökulman ominaisuuksien ja tavoitteiden mittaamiseen. Laadullisille mittareille suunniteltiin annettavaksi onnistumista kuvaava arvo 1 - 5 sen mukaan, miten tavoitteen tai ominaisuuden on nähty suoritettussa prosessissa toteutuneen.

- 1 = tavoite ei toteutunut/toteutui erittäin huonosti
- 2 = tavoite toteutui, mutta huonosti
- 3 = tavoite toteutui tyydyttävästi
- 4 = tavoite toteutui hyvin
- 5 = tavoite toteutui erinomaisesti

Laadullisten mittareiden tavoitearvo on siten aina viisi. (Liite 5.)

Jokaisen mittarin onnistumista kuvaava arvo suunniteltiin kirjattavaksi sarakkeeseen mittarin viereen. Saatuja arvoja voidaan näin verrata aiemmin samasta mittarista saatuun arvoon, jolloin saadaan selville, onko mittarin trendi nouseva vai laskeva vai onko arvo säilynyt ennallaan. Viimeisenä mittaristoon sijoitettiin toimenpiteet, joilla toimintaan voidaan vaikuttaa mittarin arvoa parantavasti. (Litteet 5.-8.)

Mittariston käytöstä vastaaviksi henkilöiksi valikoituivat toimeksiantajayrityksen tila- palvelujen julkisia hankintaprojekteja hoitavat konsultit yhdessä yrityksen johdon kanssa. Ajatuksena suunnitteluvaiheessa oli se, että mittareita tulee seurata ja toimintaa arvioida jokaisen toteutettavan hankintaprosessin jälkeen, mutta niitä voidaan hyödyntää myös hankintaprosessin aikana. Jotta mittareista saadut tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia, olisi konsultin ja asiakkaan määriteltävä kunkin mittarin arvo yhdessä konsultointipalveluprosessin päättämisen vaiheessa. Yhteistyö seurannassa kehittää myös asiakasyhteistyötä, kun ongelmista ja onnistumisista kes-

kustellaan avoimesti. Myös mahdollisia yhteisiä tavoitteita toiminnan kehittämiseksi on helpompi laatia ja henkilöstön oppiminen molemmissa organisaatioissa tehostuu.

Kun jokainen vuoden aikana suoritettu hankinta arvioidaan ja onnistuminen mitataan mittariston avulla, lopputuloksena saadaan myös kaikkien suoritettujen hankintojen onnistumista kuvaava arviointi. Näiden vuosittaisten arviointien avulla voidaan seurata liiketoiminnan kehitystä ja reagoida siihen tarvittavin toimenpitein. Lisäksi mittaristoa voidaan käyttää pitkäaikaisissa, monia hankintoja sisältävissä asiakassuhteissa asiakaskohtaisen palvelun laadun, tilapalveluhankintojen ja yhteistyön kehittymisen seurantatyökaluna.

Mittariston suunnittelussa huomioitiin myös hankintaprosessin onnistumisen arviointi hankintayksiköiden näkökulmasta. Koska julkisen hankintaprosessin ja konsultointipalveluprosessin onnistumista mitataan kehitetyssä mittaristossa erillisinä asioina, ajateltiin mallia voitavan käyttää yleisesti hankintaprosessien onnistumisen mittaamiseen eri hankintayksiköissä ilman palvelunäkökulmaa (Liite 5.), joka voidaan korvata esimerkiksi organisaation hankintatoimen asiakkaiden näkökulmalla. Tämän takia myös talous ja tuottavuusnäkökulma jaettiin kahteen osaan, joista toinen käsittelee hankintaprosessia ja toinen konsultointipalvelua. Oppiminen ja innovaationäkökulman puolestaan nähtiin olevan käyttökelpoinen hankintayksiköille hankintaprosessin ja sisäisten tietovirtojen kehittymisen osa-alueilla (Liite 6.).

7.1.1 Hankintaprosessinäkökulma

Hankintaprosessinäkökulman mittareilla suunniteltiin arvioitavan erityisesti tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin ja sen lopputuloksen teknistä laatua. Hankintaprosessinäkökulman mitattavat ominaisuudet jaettiin ensin tuloksiin ja determinantteihin ja sen jälkeen vielä haastattelujen perusteella hankintaprosessin kriittisiin pisteisiin. Mitattaviksi kriittisiksi pisteiksi valittiin hankinnan kartoitus- ja suunnitteluvaihe, tarjouspyynnön laadinta ja tarjousten vertailu, hankintasopimuksen tekeminen sekä sopimuksen käynnistäminen (Taulukko 1.).

Hankinnan kartoitus- ja suunnitteluvaiheessa mitattaviksi ominaisuuksiksi valittiin hankintastrategian mukaisuus ja riittävä resursointi. Hankintastrategian mukaisuudesta nähtiin kertovan esimerkiksi hankintastrategian ja hankinnan tavoitteiden vastaavuus, hankinnan ennakointi, hankintakokonaisuuden järkevyys ja kokonaisuuden muuttumattomuus prosessin aikana. Riittävää resursointia päätettiin arvioida kokonaisuuden hallittavuudella ja prosessin suunnitelman mukaisella etenemisellä. Resursoinnin riittävydestä nähtiin kertovan myös sopimuksen alkaminen sovittuna päivänä ja lakisääteisten vähimmäismääräaikaisten noudattaminen (Taulukko 1.).

Tarjouspyynnön laadinta- ja vertailuvaiheissa mitattaviksi ominaisuuksiksi valittiin tarjouspyynnön ja palveluntarpeen vastaavuus, hankintalainmukaisuus ja tarjouspyynnön laatu. Tarjouspyynnön ja tilaajan palveluntarpeen vastaavuudesta nähtiin kertovan muun muassa sen, onko tarjouspyynnössä pyydetty lopputuloksen kannalta tärkeitä asioita. Todellisen kiinteistön ja siellä tapahtuvan toiminnan tarpeiden ja tarjouspyynnön vastaavuutta aiottiin mitata arvioimalla, onko tilojen käyttäjien tarpeet otettu kattavasti huomioon ja suhteutettu tilaajan tarpeisiin tarjouspyyntöä tehtäessä. Tarjouspyynnön laadusta kertovia asioita taas nähtiin olevan tarjousten laadukkuus, saatujen tarjousten määrän ja tavoitemäärän vastaavuus, tarjouspyynnön jälkeisten lisäkysymysten määrä, tarjousten vertailukelpoisuus ja palveluntarjoajan vastuiden määrittely tarjouspyynnössä esitetystä sanktiojärjestelmässä (Taulukko 1.).

Hankintalainmukaisuutta puolestaan suunniteltiin mitattavan esimerkiksi hankintapäätöksen jälkeisillä tarjouskilpailuun osallistuneiden palveluntarjoajien tekemien valitusten määrällä. Myös erilaisten oikeustoimenpiteiden, kuten vahingonkorvauskanteiden tai markkinaoikeushaasteiden, nähtiin kertovan hankintaprosessin lainmukaisuudesta (Taulukko 1.).

Hankintasopimuksen tekovaiheessa mitattaviksi ominaisuuksiksi valittiin palveluntarpeen ja sopimuksen vastaavuus, sopimusehtoihin muutoksiin varautuminen ja hankintaprosessin dokumentointi. Palveluntarpeen ja sopimuksen vastaavuutta päätettiin mitata vertaamalla tehtyä hankintasopimusta ja tarjouspyyntöä keskenään, sillä sopimuksen tulisi olla johdettu suoraan tarjouspyynnöstä ja tarjouspyynnössä esitetystä sopimusehdoista tulisi pitää kiinni. Mitä paremmin sopimus ja tarjous-

pyyntö vastaavat toisiaan, sitä paremmin sopimuksen oletettiin vastaavan palveluntarpeeseen (Taulukko 1.).

Sopimuksenaikaisiin muutoksiin varautumisen mittareiksi valittiin sopimukseen kirjattut mahdolliset muutostilanteet ja toimenpiteet näissä tilanteissa. Dokumentointia taas päätettiin mitata arvioimalla sen selkeyttä ja tarkkuutta sekä asiakirjojen valmiutta sopimuksentekovaiheessa (Taulukko 1.).

Hankintaprosessin lopputuloksena nähtiin suunnitellussa mittaristossa olevan sopimuksen käyttöönottovaihe. Tässä vaiheessa mitattaviksi tekijöiksi valittiin lopputuloksen ja hankintasopimuksen vastaavuus, lopputuloksen ja palveluntarpeen vastaavuus sekä hankintapäätöksen pitävyys. Lopputuloksen ja hankintasopimuksen vastaavuutta päätettiin mitata hankitun palvelun lopputuloksen tai toimituksen arvioinneilla, riippuen hankinnan kohteena olevasta palvelusta. Myös tilaajalta saatavien reklamaatioiden nähtiin kertovan lopputuotteen ja sopimuksen vastaavuudesta (Taulukko 1.).

Lopputuotteen ja palveluntarpeen vastaavuuden mittareiksi puolestaan valittiin mitattavan kiinteistön käyttäjiltä saatava palaute ja reklamaatiot. Hankintapäätöksen pitävyydestä taas katsottiin kertovan sopimuksessa määritellyn sanktiojärjestelmän noudattaminen ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtyminen, mikäli ongelmatilanteita palvelun toimituksessa sopimuskauden aikana ilmenee (Taulukko 1.).

TAULUKKO 1. Hankintaprosessinäkökulman mittarit

LOPPUTULOS	OMINAISUUS/TAVOITE	SOPIMUKSEN KÄYNNISTÄMINEN	MITTARI
	Lopputuloksen ja hankintasopimuksen vastaavuus		Lopputulosta laadun arviointi
Looppituloksen ja tarpeen vastaavuus	Reklamaatiot	Käyttäjäpalaute	Reklamaatiot
Hankintapäätöksen pitävyys	Sanktiojärjestelmää noudatettu	Toimenpiteisiin ryhdytty tarvittaessa	
DETERMINANTIT	Palveluntarpeen ja sopimuksen vastaavuus	HANKINTASOPIMUKSEN TEKEMINEN	Sopimus johdettu suoraan tarjouspyynnöstä
	Sopimuksenaikaisiin muutoksiin varautuminen		Määritellyistä kriteereistä on pidetty kiinni
	Dokumentointi		Sopimukseen kirjattu muutosten mahdollisuus
	Tarjouspyynnön laatu	TARJOUSPYYNTÖ JA TARJOUSTEN VERATILU	Sopimukseen kirjattu toimenpiteet muutostilanteessa
			Vaadittavat asiakirjat valmiina
			Dokumentointi selkeää
			Tarjoukset laadukkaita
	Hankintalain mukaisuus	TARJOUSPYYNTÖ JA TARJOUSTEN VERATILU	Palveluntarjoajan vastuu määritelty sanktiojärjestelmässä
			Saatujen tarjousten määrä vastaa tavoitetta
			Lisäkysymysten määrä
	Tarjouspyynnön ja palveluntarpeen vastaavuus	TARJOUSPYYNTÖ JA TARJOUSTEN VERATILU	Tarjoukset veratilulkelpoisia
			Hankintapäätöksen jälkeiset valitukset
			Vahingonkorvauskanne
	Riittävä resursointi	HANKINNAN KARTOITUS JA SUUNNITTELU	Markkinaoikeus
Pyydetty lopputuloksen ja kokonaisuuden kannalta tärkeitä asioita			
Käyttäjän toiveet huomioitu			
Hankintastrategian mukaisuus	HANKINNAN KARTOITUS JA SUUNNITTELU	Käyttäjän toiveet ja tilaajan näkökulmat suhteutettu	
		Kokonaisuus hallittavissa	
		Prosessi etenee suunnitelman mukaan	
		Sopimus alkaa suunniteltuna päivänä	
			Vähimmäismääräaikoja noudatettu
			Strategian ja hankinnan tavoitteet vastaavat toisiaan
			Hankinta on osattu ennakoida ajoissa
			Hankittava kokonaisuus on osapuolten kannalta järkevä
			Kokonaisuus ei muutu prosessin aikana

7.1.2 Asiakas- ja palvelunäkökulma

Asiakas- ja palvelunäkökulman mitattavat tekijät valittiin asiakkaille ja konsulteille tehtyjen haastattelujen perusteella ja niiden tarkoituksena oli viestiä konsultointipalvelun laadusta prosessissa. Koska palveluprosessin tavoite on tyytyväinen asiakas, valittiin asiakas- ja palvelunäkökulman tulokseksi asiakastyytyväisyys. Determinanteiksi puolestaan määriteltiin luvussa 6.5 tarkemmin käsitellyt ammattitaito, asiantuntemus, asiakasyhteistyö, joustavuus ja luotettavuus. Jokaisen ominaisuuden arvi-

ointiin suunniteltiin 2 - 6 mittaria, jotka kuvaavat determinanttien toteutumista parhaiten. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Asiakas- ja palvelunäkökulman mittarit

LOPPUTU LOS	OMINAISUUS/TAVOITE	MITTARI
	Asiakastyytyväisyys	Asiakassuhteen jatkuvuus Tyytyväisyyskysely
DETERMINANTIT	Ammattitaito	Asiakasta kuunnellaan ja ohjataan
		Asiakkaan kanssa puhutaan samaa kiletä
		Konsultti johtaa projektia
		Asiakkaalle kerrotaan asioita, joita ei kysy
		Asiakkaan todellinen tarve tunnustetaan
		Käyttäjän ja tilaajan toiveet huomioidaan realistisesti
	Asiantuntemus	Tarpeen ja hankintasopimuksen vastaavuus
		Projektin resursoinnin riittävyys
		Hankinta on lain mukainen
		Kilpailutettava kokonaisuus on järkevä
		Hankintamenettely valittu markkinoiden mukaan
		Tarjoukset laadukkaita ja vastaa tarvetta
	Asiakasyhteistyö	Yhteistyö tiivistä koko projektin ajan
		Tarjouspyyntö vastaa asiakkaan tarvetta
	Joustavuus	Muutosten mahdollisuus huomioitu resursoinnissa
		Asiakkaan muuttuviin tarpeisiin reagoitu nopeasti
	Luotettavuus	Loppuun saatettujen projektien määrä
Keskeytettyjen hankintojen määrä		

Asiakkaiden tyytyväisyyttä konsultointipalvelun laatuun suunniteltiin mitattavan esimerkiksi asiakassuhteen jatkuvuudella ja erilaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. (Taulukko 2). Tällä hetkellä TPA Andersson Oy teettää asiakkaillaan tyytyväisyyskyselyn konsultointipalveluprosessin päättämisvaiheessa, jos kyseessä on kertaluontoinen hankinta. Asiakkaille, joiden kanssa hankintoja toteutetaan jatkuvasti, tyytyväisyyskyselyjä tehdään kerran vuodessa. Suunnittelussa huomioitiin myös näiden kyselyjen mahdollinen yhdistäminen mittariston asiakas- ja palvelunäkökulman mittareihin tulevaisuudessa.

Palvelun ammattitaidosta kertoo haastattelujen mukaan konsulttien kyky kuunnella ja ohjata asiakasta, puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä ja tiedottaa asioista joita asiakas ei kysy. Myös taito johtaa projektia, tunnistaa todellinen palvelutarve ja huomioida sekä käyttäjän, että tilaajan toiveet lopputuotteelta realistisesti

nähtiin tärkeiksi. Nämä ominaisuudet valittiin myös ammattitaidon mittareiksi (Taulukko 2.).

Palvelun asiantuntemusta suunniteltiin mitattavan esimerkiksi tarpeen ja hankintasopimuksen vastaavuudella, projektin resursoinnin riittävyydellä, hankinnan lainmukaisuudella, kilpailutettavan kokonaisuuden järkevyydellä, hankintamenettelyn markkinalähtöisyydellä ja tarjousten laadukkuudella ja tarpeeseen vastaamisella (Taulukko 2.). Asiantuntemuksen mittarit sisältyivät myös suunnitellun hankintaprosessinäkökulman mitattaviin ominaisuuksiin, minkä nähtiin kertovan palvelun asiantuntemuksen ja hankintaprosessin onnistumisen välisestä merkittävästä yhteydestä. Jos hankintaprosessi on onnistunut, voidaan päätellä, että myös palvelu on ollut asiantuntevaa.

Asiakasyhteistyön laatuun nähtiin vaikuttavan merkittävästi osapuolten kommunikoinnin määrä. Jos yhteistyö on tiivistä ja asiakas auttaa konsulttia projektin etenemisessä antamalla tietoja sekä tarjoamalla näkemyksiään ja ammattitaitoaan, on hankinnan lopputulos huomattavasti parempi kuin silloin, jos asiakas ei halua osallistua projektiin ja tehdä yhteistyötä. Tästä syystä myös tarjouspyynnön ja asiakkaan tarpeen vastaavuuden todettiin kertovan yhteistyön laadusta, sillä hyvällä osapuolten välisellä kommunikaatiolla asiakkaan ja kiinteistön tarpeet hankinnan lopputulokselta saadaan paremmin selville, kuin tilanteessa, jossa asiakkaalta ei syystä tai toisesta tietoja saada (Taulukko 2.).

Konsultointipalvelun joustavuudesta nähtiin kertovan muun muassa prosessinaikaisten muutosten huomiointi resursoinnissa ja asiakkaan muuttuviin tarpeisiin reagoimisen nopeus. Palvelun luotettavuutta ja erityisesti sen toimitusvarmuutta suunniteltiin puolestaan mitattavan esimerkiksi loppuun saatettujen ja keskeytettyjen projektien määrillä. (Taulukko 2.)

7.1.3 Oppimis- ja innovaationäkökulma

Oppimis- ja innovaationäkökulman mitattaviksi ominaisuuksiksi valittiin TPA Anderson Oy:n ja asiakasorganisaation välisen kumppanuussuhteen kehitys, hankintaprosessin kehittyminen ja organisaation sisäisten tietovirtojen kehittyminen. Sisäisten

tietovirtojen kehittymien ja henkilöstön oppiminen nähtiin erittäin tärkeäksi, koska toimeksiantajayritys myy tuotteenaan nimenomaan osaamista ja asiantuntijuutta. Henkilöstön oppiminen vaikuttaa suoraan yrityksen inhimillisen pääoman kasvuun ja palvelun laadun kehittymiseen asiantuntemuksen lisääntymisen kautta.

Sisäisten tietovirtojen kehitystä kuvaaviksi mittareiksi määriteltiin muiden konsulttien osaamisen hyödyntäminen, opituista asioista tiedottaminen ja tiedon hyödyntämisen mahdollistaminen sekä asiakkaan kokemuksen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen hankintaprosessissa (Taulukko 3.).

Hankintaprosessin kehittymistä puolestaan päätettiin mitata aiempien hankintojen onnistumisten ja epäonnistumisten huomiointia erityisesti hankinnan suunnittelu- ja tarjouspyyntövaiheissa. Myös prosessissa mahdollisesti kehitettävät uudet toimintatavat prosessin keventämiseksi sekä tarjousten ja lopputuotteiden parantamiseksi valittiin arvioinnin kohteeksi. Hankintaprosessin keveneminen ja entistä parempiin lopputuloksiin pyrkiminen ovat myös hankintaprosessin kehittämisen päätavoitteita ja siksi tärkeitä mittauksen kohteita (Taulukko 3.).

Kolmas oppimis- ja innovaationäkökulman osa-alue, kumppanuussuhteen kehittyminen, nähtiin yhtenä konsultointipalveluprosessin tuloksena. Kumppanuussuhteen kehittymistä suunniteltiin mitattavan esimerkiksi organisaatioiden välisen viestinnän ja toimintatapojen kehittymisellä. Koska kehittyvä kumppanuus on yksi TPA Andersson Oy:n liiketoiminnan arvioista ja hyvä asiakasyhteistyö vaikuttaa hankintaprosessin onnistumiseen merkittävästi, on sen kumppanuussuhteiden kehitystä seurattava ja arvioitava (Taulukko 3.).

TAULUKKO 3. Oppimis- ja innovaationäkökulman mittarit

OMINAISUUS/TAVOITE	MITTARI
Kumppanuussuhteen kehittyminen	Organisaatioiden välinen viestintä
	Organisaatioiden väliset toimintatavat
Hankintaprosessin kehittyminen	Hankinnan suunnittelussa huomioitiin aiempien hankintojen ongelmat
	Hankinnan suunnittelussa huomioitiin aiempien hankintojen onnistumiset
	Hankinnan tarjouspyyntövaiheessa huomioitiin aiempien tarjouspyyntöjen ongelmat
	Hankinnan tarjouspyyntövaiheessa huomioitiin aiempien tarjouspyyntöjen onnistumiset
	Projektissa kehitettiin uusia toimintatapoja prosessin keventämiseksi
	Projektissa kehitettiin uusia toimintatapoja tarjousten ja lopputuotteen parantamiseksi
Sisäisten tietovirtojen kehittyminen	Muiden konsulttien osaamista hyödynnettiin projektissa
	Hankinnasta opituista asioista tiedotettiin organisaation sisällä
	Uudet asiat ovat kaikkien hyödynnettävissä organisaation sisällä
	Asiakkaan ammattitaitoa ja kokemusta hyödynnettiin projektissa

7.1.4 Talous- ja tuottavuusnäkökulma

Mittariston talous- ja tuottavuusnäkökulmalla päätettiin mitata tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalveluprosessin lopputuloksen taloudellista ulottuvuutta. Näkökulman mittarit jaettiin hankinnan ja konsultointipalvelun näkökulmiin ja toisin kuin hankintaprosessi- sekä asiakas- ja palvelunäkökulmissa, talous- ja tuottavuusnäkökulmassa ei mitattu determinantteja lainkaan.

Konsultointipalvelun mittarit suunniteltiin arvioimaan TPA Andersson Oy:n asiakassuhteiden kehitystä pitkällä aikavälillä, kuten vuosittain tai puolivuositain. Mittareiksi valittiin uusien konsultointipalvelusopimusten määrä, jatkuvien asiakkuuksien määrä, sopimusten yhteenlaskettu arvo, onnistuneiden tarjousten määrä, euromääräinen myynti ja yritykselle tehtyjen tarjouspyyntöjen määrä.

Julkisten hankintojen mitattaviksi talous- ja tuottavuustekijöiksi valittiin kokonaistaloudellisuus ja hankintakustannusten kehitys. Kokonaistaloudellisuutta päätettiin mitata arvioimalla hankintojen hinta-laatu -suhdetta sekä lopputuotteen laatua. Hankintakustannusten kehitys puolestaan aiottiin selvittää vertailemalla hankintojen yhteenlaskettuja arvoja esimerkiksi vuosittain tai puolivuositain.

TAULUKKO 4. Talous- ja tuottavuusnäkökulman mittarit

	OMINAISUUS/TAVOITE	MITTARI
HANKINTA	Kokonaistaloudellisuus	Hinta vastaa laatua
		Lopputuotteen laatu
	Hankintakustannusten kehitys	Hankintojen arvo vuodessa
KONSULTOINTI- PALVELU	Asiakassuhteiden kehitys	Uusien sopimusten määrä
		Jatkuvia asiakkuuksia
		Sopimusten yhteenlaskettu arvo
		Onnistuneiden tarjousten määrä
		Myynti vuodessa
		Tarjouspyyntöjä vuodessa

7.2 Mittariston testaaminen

Prototypointivaiheen lopussa mittaristoa arvioitiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa, jotta mittareiden määrää saatiin vähennettyä sekä varmistettua mittariston ja käytännön toiminnan yhteensopivuus. Tämän jälkeen mittaristoa arvioitiin ja testattiin vielä kerran TPA Andersson Oy:n palveluyksikön johtajan kanssa käyttäjän näkökulman selvittämiseksi.

Toimitusjohtajan kanssa tultiin siihen tulokseen, että erityisesti hankintaprosessinäkökulman mittareita karsittiin runsaasti. Syynä tähän päätökseen oli muun muassa laadullisten mittareiden epäluotettavuus, johon vaikuttavat tilapalveluhankinnan osapuolten määrä ja eri toimintojen sidonnaisuus. Esimerkiksi tarjousten vertailun sujuvuutta voidaan verrata toisaalta tarjouspyynnön onnistumiseen, mutta siihen vaikuttaa myös palveluntarjoajan toiminta, jolloin tulos ei ole luotettava.

Hankintaprosessinäkökulman mittareista jätettiin pois myös kaikki sopimuksen käynnistämävaiheen onnistumista kuvaavat mittarit niiden välillisyyden vuoksi. Vaikka hankintaprosessi olisi onnistunut, ei lopputulos välttämättä vastaa ostettua palvelua palveluntarjoajan toiminnasta johtuen. Lisäksi hankinnan onnistumista ei voida luo-

tettavasti arvioida käyttäjien ja asiakkaiden palautteen perusteella, koska tilapalvelu- ja hankittaessa käyttäjät eivät välttämättä osaa tunnistaa kiinteistön ja siinä tapahtuvan toiminnan todellista palveluntarvetta.

Lisäksi joitakin mittareita muotoiltiin uudestaan niiden validiteetin parantamiseksi. Esimerkiksi sen sijaan, että mitattaisiin kaikkien tarjouspyynnön jälkeisten lisäkysymysten määrää, päätettiin mitata selvityksiin johtaneiden lisäkysymysten määrää. Näin palveluntarjoajien virheistä tai huolimattomuudesta johtuvat lisäkysymykset saatiin poistettua ja mittarin luotettavuutta ja validiteettia parannettua.

Muiden näkökulmien mittaristoissa muutoksia tehtiin muun muassa sen suhteen, milloin mittaaminen tapahtuu, ja mitkä ovat mittareiden arviointiasteikot sekä tavoitteet. Lisäksi talous- ja tuottavuusnäkökulmasta poistettiin hankinnan osuus kokonaan ja keskityttiin vain konsultointipalvelun asiakassuhteiden kehityksen arviointiin. Koska talous- ja tuottavuusnäkökulman mittarit mittaavat TPA Andersson Oy:n tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalvelujen myyntiprosessin onnistumisista, niitä päätettiin mitata vain kerran vuodessa. Myös muutamia mittareita muotoiltiin helpommin ymmärrettävään muotoon ja mukaan lisättiin myös palvelun tuottavuutta mittaava katetuotto.

Oppimis- ja innovaationäkökulmasta mittaamisen ulkopuolelle jätettiin TPA Andersson Oy:n ja asiakasorganisaation välisen kumppanuussuhteen kehitys, koska sitä ei voitu luotettavasti mitata. Asiakas- ja palvelunäkökulman mittareissa suurin muutos tapahtui prosessin lopputuloksen, eli asiakastyytyväisyyden mittaamisen suhteen. Asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun konsultointiprosessin aikana päätettiin mitata näkökulman determinanttimitareiden keskiarvolla asiakastyytyväisyyskyselyn ja -suhteen jatkuvuuden sijaan. Lopulliset julkisen tilapalveluhankinnan konsultointipalveluprosessin onnistumista kuvaavat mittarit on esitetty luvussa 8.1.

8 Julkisen tilapalveluhankinnan konsultointipalveluprosessin mittaminen

Siihen, mitä julkisen tilapalveluhankinnan konsultointipalveluprosessissa tulisi mitata, vaikuttavat muun muassa konsultointipalvelun ja tilapalveluhankinnan erityispiirteet sekä hankintaprosessi ja sitä säätelevät lait. Tässä työssä mitattavat tekijät on kuvattu luvussa 8.1 onnistuneen hankintaprosessin ominaisuuksina. Yksiselitteistä vastausta kysymykseen, miten kyseistä prosessia tulisi mitata ei ole, sillä kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (ks. luku 4.3) ovat todenneet, mittareita on käytössä vähän johtuen niiden kehittämisen vaikeudesta. Mittaaminen on kuitenkin mahdollista ja tässä työssä ongelma ratkaistiin Balanced Scorecardin ja PMSSI -mallin yhdistävällä mittaristolla, joka tarkastelee prosessin onnistumista neljästä näkökulmasta.

Asiakas- ja palvelunäkökulma mittaa julkisen tilapalveluhankinnan konsultointipalveluprosessin toiminnallista laatua, ja erityisesti Holmlundin (ks. luku 3.4) määrittelemää sosiaalista ja teknistä ulottuvuutta. Se kertoo myös yrityksen inhimillisen pääoman kehityksestä. Hankintaprosessinäkökulma viestii prosessin teknisen laadun toteutumisesta sekä yrityksen rakennepääoman kyvystä tuottaa arvoa asiakkaalle. Talous- ja tuottavuusnäkökulman mittarit puolestaan kertovat esimerkiksi Roosin ja muiden (ks. luku 3.5) mainitseman yrityksen aineettoman pääoman kehityksestä suhdet pääoman osalta. Oppimis- ja innovaationäkökulman avulla taas voidaan seurata muun muassa Lönnqvistin ja muiden (ks. luku 3.5) painottamaa organisaation sisäisten tietovirtojen kehitystä.

8.1 Prosessin onnistumista kuvaavat mittarit

Hankintaprosessinäkökulman mittareita arvioidaan jokaisen suoritettujen hankintaprosessin jälkeen projektin purkupalaverissa konsultin ja yrityksen johdon kanssa. Lopullisessa mittaristossa hankintaprosessinäkökulman mitattavia ominaisuuksia ovat palvelutarpeen ja sopimuksen vastaavuus, tarjouspyynnön laatu, hankintalain mukaisuus ja riittävä resursointi. Palvelutarpeen ja sopimuksen vastaavuutta mitataan sillä, vastaako tehty hankintasopimus tarjouspyynnössä esitettyjä vaatimuksia ja kri-

teerejä sekä palveluntuottajan, että hankitun palvelun suhteen. Sopimuksen ja tarjouspyynnön vastaavuutta arvioidaan asteikolla kyllä tai ei (Taulukko 5.).

Tarjouspyynnön laatua puolestaan mitataan sillä, vastasiko saatujen tarjousten määrä tavoitetta vastauksella kyllä tai ei. Lisäksi mitataan selvityksiin johtaneiden lisäkysymysten lukumäärää, jonka tavoitearvo on nolla.

Hankinnan lainmukaisuuden mittareita ovat hankintapäätöksen jälkeisten valitusten, vahingonkorvasukanteiden ja markkinaoikeushaasteiden lukumäärät, joiden tavoitearvo on nolla. Mittaristoon kirjataan myös hankinnan keskeytys tai hankintailmoitukseen tehtävät korjaukset. Mittareita voidaan arvioida joko kyllä/ ei vastauksilla tai lukuarvoilla. Koska mittareiden tavoitearvo olisi kyllä/ei arvioinnissa ei, lopullisessa mittaristossa niitä mitataan lukuarvioina hankintaprosessinäkökulman mittareiden yhdenmukaisuuden säilyttämisen vuoksi ja kummankin mittarin tavoitearvo on nolla.

Riittävän resursoinnin onnistumisen mittareita arvioidaan asteikolla kyllä/ei. Valitut mittarit ovat prosessin eteneminen asiakkaan kanssa sovitun aikataulun mukaisesti ja vähimmäismääräaikaisten noudattaminen.

TAULUKKO 5. Lopulliset hankintaprosessinäkökulman mittarit

OMINAISUUS	MITTARI	SELITE	TAVOITE
Palveluntarpeen ja sopimuksen vastaavuus	Sopimus vastasi tarjouspyyntöä	kyllä/ei	kyllä
Tarjouspyynnön laatu	Saatujen tarjousten määrä vastasi tavoitetta	kyllä/ei	kyllä
	Selvityksiin johtaneiden lisäkysymysten määrä	kpl	0
Hankintalain mukaisuus	Hankintapäätöksen jälkeiset valitukset	kpl	0
	Vahingonkorvauskanne	kpl	0
	Markkinaoikeus	kpl	0
	Hankinnan keskeytys	kpl	0
	Hankintailmoituksen korjaus	kpl	0
Riittävä resursointi	Prosessi eteni kuten asiakkaan kanssa oli sovittu	kyllä/ei	kyllä
	Vähimmäismääräaikoja noudatettiin	kyllä/ei	kyllä

Hankintaprosessinäkökulman mittareista johdetaan kaikkia suoritettuja hankintaprosesseja koskeva yhteenveto vuositason mittarilla. Hankintaprosessien onnistumista vuositason mittarit on johdettu suoraan yksittäisen prosessin mittareista. Mittareita, joihin yksittäistä hankintaa mitattaessa vastataan kyllä tai ei, mitataan vuositason mittarikohtaisten kyllä -vastausten prosentuaalisella osuudella kaikista suoritetuista hankinnoista. Kappalemäärissä mitattavat tekijät taas lasketaan kokonaismää-

rinä vuodessa. Hankintaprosessinäkökulman vuositason mittarit on esitetty taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Hankintaprosessinäkökulman vuositason mittarit

OMINAISUUS	MITTARI	SELITE	TAVOITE
Palveluntarpeen ja sopimuksen vastaavuus	Sopimus vastasi tarjouspyyntöä	%	100%
	Tarjouspyynnön laatu		
Hankintalain mukaisuus	Saatujen tarjousten määrä vastasi tavoitetta	%	100%
	Selvityksiin johtaneiden lisäkysymysten määrä	kpl	0
	Hankintapäätöksen jälkeiset valitukset	kpl	0
	Vahingonkorvauskanne	kpl	0
	Markkinaoikeus	kpl	0
	Hankinnan keskeytys	kpl	0
Riittävä resursointi	Hankintailmoituksen korjaus	kpl	0
	Prosessi eteni kuten asiakkaan kanssa oli sovittu	%	100%
	Vähimmäismääräaikoja noudatettiin	%	100%

Talous- ja tuottavuusnäkökulmassa mitattavana ominaisuutena on TPA Andersson Oy:n tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalvelujen asiakassuhteiden kehitys, jota mitataan vuositasolla. Kehitystä mitataan suoritettujen hankintaprosessien määrällä, niiden yhteenlasketulla arvolla ja katetuotolla. Myös onnistuneiden tarjousten määrää kappaleina ja suhteessa kaikkiin tehtyihin tarjouksiin seurataan. Lisäksi mitataan tilapalveluhankintojen konsultointipalvelujen myyntiä vuodessa sekä yritykselle tehtyjen tarjouspyyntöjen määrää. Talous- ja tuottavuusnäkökulman mittarit on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Lopulliset talous- ja tuottavuusnäkökulman mittarit

OMINAISUUS	MITTARI	SELITE	TAVOITE
Asiakassuhteiden kehitys	Hankintaprosessien määrä	kpl	
	Hankintaprosessien yhteenlaskettu arvo	€	
	Katetuotto	€	
	Onnistuneiden tarjousten määrä	kpl/ %	100 %
	Myynti vuodessa	€	
	Tarjouspyyntöjä vuodessa	kpl	

Asiakas- ja palvelunäkökulman mitattavia determinantteja, eli prosessinaikaisia ominaisuuksia ovat ammattitaito, asiantuntemus, asiakasyhteistyö, joustavuus ja luotettavuus. Lopputuloksena on asiakkaan tyytyväisyys saamansa hankintaprosessinaikaisen konsultointipalvelun laatuun. Asiakas- ja palvelunäkökulman arvioinnin suorittavat konsultti ja asiakas yhdessä keskustellen projektin päättämisen vaiheessa. Tämän

jälkeen tuloksia käsitellään TPA Andersson Oy:n sisäisessä purkupalaverissa konsultin ja yrityksen johdon kesken.

Lähes kaikkia determinanttimitareita arvioidaan asteikolla 1 - 5. Mittareiden tavoitearvo on aina viisi. Palveluprosessin tulos, eli asiakastytyväisyys lasketaan determinanttimitareille annettujen arvojen keskiarvosta, joten myös sen tavoitearvo on viisi. Asiakas- ja palvelunäkökulman mittarit on esitetty taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Lopulliset asiakas- ja palvelunäkökulman mittarit

TULOS	OMINAISUUS/TAVOITE	MITTARI	SELITE	TAVOITE
	Asiakkaan tyytyväisyys palveluprosessiin	Determinanttien keskiarvo	1-5	5
DETERMINANTIT	Ammattitaito	Asiakasta kuunneltiin ja ohjattiin	1-5	5
		Asiakkaan kanssa puhuttiin samaa kieltä	1-5	5
		Konsultti johti projektia	1-5	5
		Asiakkaalle kerrottiin asioita, joita ei kysynyt	1-5	5
		Asiakkaan todellinen tarve tunnistettiin	1-5	5
		Käyttäjän ja tilaajan toiveet huomioitiin realistisesti	1-5	5
	Asiantuntemus	Tarve ja hankintasopimus vastasivat toisiaan	1-5	5
		Projektin resursointi oli riittävä	1-5	5
		Hankinta oli lain mukainen	ei = 1 kyllä = 5	5
		Kilpailutettava kokonaisuus oli järkevä	1-5	5
		Hankintamenettely valittiin markkinoiden mukaan	1-5	5
		Tarjoukset olivat laadukkaita ja vastasivat tarvetta	1-5	5
	Asiakasyhteistyö	Yhteistyö oli tiivistä koko projektin ajan	1-5	5
		Tarjouspyyntö vastasi asiakkaan tarvetta	1-5	5
	Joustavuus	Muutosten mahdollisuus huomioitiin resursoinnissa	1-5	5
		Asiakkaan muuttuviin tarpeisiin reagoitiin nopeasti	1-5	5
	Luotettavuus	Projekti saatettiin loppuun	ei = 1 kyllä = 5	5

Myös asiakas- ja palvelunäkökulman mittareita voidaan arvioida vuositason laske-
malla kaikkien vuoden aikana tehtyjen mittausten keskiarvo. Kaikissa mittariston nä-
kökulmissa voidaan näin seurata liiketoiminnan kehityksen trendejä, kun mittareiden
arvoja verrataan edellisen vuoden arvoihin. Liiketoiminnan kehitystä voidaan mitta-
reiden avulla seurata myös koko vuoden ajan, mikä edistää reagointia mahdollisiin
huonoihin tuloksiin nopeasti.

Oppimis- ja innovaationäkökulmassa mitattavia ominaisuuksia ovat hankintaproses-
sin sekä sisäisten tietovirtojen kehittyminen. Hankintaprosessin kehittymisessä arvi-
oidaan etenkin aiempien hankintojen suunnittelu- ja tarjouspyyntövaiheissa havait-
tujen ongelmien ja onnistumisten huomiointia. Lisäksi mitataan projektin aikana ke-

hitettyjä, prosessin keventämiseen tai lopputuotteen parantamiseen tähtääviä uusia toimintatapoja.

Sisäisten tietovirtojen kehitystä mitataan muiden TPA Andersson Oy:n konsulttien sekä asiakkaiden kokemuksen ja osaamisen hyödyntämisellä. Lisäksi arvioidaan, tiedotettiinko opituista asioista organisaation sisällä ja ovatko nämä tiedot kaikkien organisaation työntekijöiden hyödynnettävissä. Oppimis- ja innovaationäkökulman mittarit on esitetty taulukossa 9.

TAULUKKO 9. Lopulliset oppimis- ja innovaationäkökulman mittarit

OMINAISUUS/TAVOITE	MITTARI	SELITE	TAVOITE
Hankintaprosessin kehittyminen	Hankinnan suunnittelussa huomioitiin aiempien hankintojen ongelmat	kyllä/ei	kyllä
	Hankinnan suunnittelussa huomioitiin aiempien hankintojen onnistumiset	kyllä/ei	kyllä
	Hankinnan tarjouspyyntövaiheessa huomioitiin aiempien tarjouspyyntöjen ongelmat	kyllä/ei	kyllä
	Hankinnan tarjouspyyntövaiheessa huomioitiin aiempien tarjouspyyntöjen onnistumiset	kyllä/ei	kyllä
	Projektissa kehitettiin uusia toimintatapoja prosessin keventämiseksi	kyllä/ei	kyllä
	Projektissa kehitettiin uusia toimintatapoja tarjousten ja lopputuotteen parantamiseksi	kyllä/ei	kyllä
Sisäisten tietovirtojen kehittyminen	Muiden konsulttien osaamista hyödynnettiin projektissa	kyllä/ei	kyllä
	Hankinnasta opituista asioista tiedotettiin organisaation sisällä	kyllä/ei	kyllä
	Uudet asiat ovat kaikkien hyödynnettävissä organisaation sisällä	kyllä/ei	kyllä
	Asiakkaan ammattitaitoa ja kokemusta hyödynnettiin projektissa	kyllä/ei	kyllä

Kaikkia oppimis- ja innovaationäkökulman mittareita arvioidaan asteikolla kyllä tai ei sen mukaan, toteutuiko mittari projektissa. Muiden TPA Andersson Oy:n konsulttien osaamisen hyödyntäminen prosessissa on mittarina erilainen kuin muut näkökulman mittarit, sillä joissain projekteissa tilanne saattaa olla se, että muiden konsulttien osaamista ei tarvita. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi hyvin rutiininomaiset hankinnat, joista konsultilla on pitkä kokemus. Jos osaamista ei ole koettu projektissa tarvittavan, voidaan mittarin arvoksi kuitenkin arvioida kyllä.

Näkökulman mittarit arvioidaan hankintaprosessin jälkeisissä purkupalavereissa. Mittareita voidaan arvioida myös vuosittain laskemalla mittareiden toteutuneiden arvojen määrä suhteessa kaikkiin suoritettuihin hankintaprosesseihin.

8.2 Mittariston arviointi

Kehitetyn mittariston avulla voidaan julkisten tilapalveluhankintojen konsultointipalveluprosessia mitata monipuolisesti eri näkökulmista. Mittaristossa on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia mittareita ja huomioitu prosessin kriittiset pisteet sekä eri sidosryhmien tarpeet ja tavoitteet tasapainoisesti. Muokattunakin mittaristo vastaa suunnitteluvaiheen alussa asetettuja tavoitteita.

Mittariston heikkous on kuitenkin laadullisten mittareiden arvioinnin subjektiivisuus, mikä saattaa vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Luotettavuutta voidaan parantaa arvioimalla prosessin onnistuneisuutta yhteistyössä asiakkaan kanssa, mutta arvioinnin tulos on silti henkilö- ja tilannesidonnainen. Toisaalta yhdessä toteutettu arviointi kertoo prosessin koetusta laadusta, mikä määrittää pitkälti myös prosessin onnistumisen erityisesti hankintaprosessi- sekä asiakas- ja palvelunäkökulmassa. Projektin päättämävaiheen palautekeskustelussa on kuitenkin huomioitava se, ettei asiakas välttämättä halua kertoa mielipiteitään avoimesti ja kasvotusten, mikä saattaa heikentää mittauksen luotettavuutta.

Asiakas- ja palvelunäkökulman mittareita on myös suhteellisen paljon verrattuna muihin näkökulmiin. Tulevaisuudessa, kun mittaristoa kehitetään edelleen, myös mittareiden määrää kannattaa karsia ja keskittyä vain liiketoiminnan kannalta olennaisimpiin mittareihin. Arviointiasteikko 1 - 5 on myös epätarkka ja tulkinnanvarainen, joten myös sen kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Toisaalta kyllä/ei - arvioinnin heikkous on sen mustavalkoisuus.

Hankintaprosessinäkökulman mittareista vähimmäismääräaikojen noudattaminen prosessissa on osittain epäluotettava, sillä joissain tapauksissa asiakas, eli hankintayksikkö on itse syyllinen siihen, ettei määräaikoja voida noudattaa. Myös hankinnan keskeytyksiä kuvaava mittari on epäluotettava, koska joskus hankinta halutaan ja on mahdollista keskeyttää myös hankintayksikön toimesta. Tässä mittaristossa mittarilla tarkoitetaan kuitenkin vain TPA Andersson Oy:n toiminnasta johtuvaa hankinnan keskeytystä tai hankintailmoituksen korjausta.

9 Pohdinta

Haastatteluihin osallistui kaksi toimeksiantajayrityksen asiakkaan edustajaa ja kaksi konsulttia, joten tutkimuksen otos oli suhteellisen pieni. Haastatelluilla henkilöillä oli kuitenkin pitkä kokemus julkisista hankinnoista, joten tietoa niihin liittyvistä ongelmista saatiin opinnäytetyöhön kattavasti. Työn tavoitteena oli erityisesti TPA Anderson Oy:n suorittamien tilapalvelujen julkisten hankintaprosessien onnistuminen. Tähän tavoitteeseen nähden tutkimusta voidaan pitää suuntaa-antavana, vaikka tulokset eivät ole yleistettävissä.

Tutkimuksen otosta olisi voitu suurentaa rajaamalla opinnäytetyön aihetta alusta lähtien paremmin. Työssä olisi ehkä kannattanut käsitellä vain julkisen tilapalveluhankinnan onnistumista ja jättää palvelunäkökulma kokonaan työn ulkopuolelle. Näin työhön varatut resurssit olisi saatu paremmin ja tehokkaammin kohdistettua hankintaprosessin onnistumiseen ja tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä parannettua.

Prosessin tutkimus- ja suunnitteluvaiheissa olisi voitu hyödyntää vielä enemmän yhteissuunnittelua, jotta eri näkökulmia olisi saatu paremmin esille ja virheitä karsittua. Tutkimuksen tuloksia olisi myös kannattanut kyseenalaistaa enemmän jo ennen suunnitteluvaihetta eikä vasta prototypoinnin jälkeen. Näin toimimalla mittareiden määrää olisi saatu vähennettyä jo ennen prototypointia ja mittaristosta saatu mahdollisesti luotettavampi ja validimpi. Yhteissuunnittelu olisi saattanut myös lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta mittaamiseen.

Opinnäytetyön lopputuloksena kehitetyn mittariston avulla toimeksiantaja voi kuitenkin seurata tilapalvelujen julkisten hankintojen konsultointipalvelujen kehitystä eri näkökulmista ja arvioida niiden laatua. Mittaristoa tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti, jotta se pysyy ajantasaisena ja vastaa yrityksen sidosryhmien ja liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin.

Mittaristoa voidaan käyttää myös hankintaprosessi-, sekä oppimis- ja innovaationäkökulmien osalta muissakin julkisia hankintoja toteuttavissa organisaatioissa mittaamisen pohjana huomioiden organisaation toiminnan omat erityispiirteet. Tut-

kimuksen pohjalta voidaan myös tehdä jatkotutkimuksia ja selvittää, toistuvatko samat kriittiset tekijät ja sidosryhmien tarpeet muissa organisaatioissa.

Jotta julkisten tilapalveluhankintojen sujuvuus paranisi, olisi prosessin suunnitteluvaiheessa huomioitava entistä paremmin aiempien hankintojen onnistumiset ja epäonnistumiset ja hyödynnettävä sekä asiakkaan että konsultin kokemuksia niistä. Julkisia hankintoja tekevien organisaatioiden tulisi myös tehdä entistä enemmän hankintastrategioita ja ennakoida tulevia hankintoja, jotta ne osataan resursoida oikein ja kiireestä johtuvat turhat virheet vältetään. Hankintastrategioihin liittyy myös hankittavien kokonaisuuksien järkevä suunnittelu ja ennakointi. Jotta tavoiteltu kokonaistaloudellisuus ja palveluntarpeen ja toteutuksen vastaavuus saavutettaisiin, pitää hankinnat suunnitella niin käyttäjän, tilaajan kuin palveluntuottajankin kannalta järkeviksi. Julkisen tilapalveluhankinnan osapuolten välisen yhteistyön kehittäminen on myös aihe, jota kannattaisi tutkia enemmän.

Suunnitteluvaiheessa on varauduttava myös muutoksiin, joita kiinteistöjen ja käyttäjien tarpeissa saattaa tapahtua hankintaprosessin tai sopimuskauden aikana, ja suunnitella toimenpiteet näissä tilanteissa. Kun hankintaprosessia hoitaa konsultti, on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota asiakasyhteistyön toimivuuteen ja saada tilaaja ymmärtämään myös oman roolinsa merkitys hankinnan onnistumisessa, jotta kaikki tarvittava tieto saadaan selville ja hankinta kartoitettua huolellisesti.

Tilapalvelujen julkisten hankintaprosessien onnistumisen mittaaminen on aihe, jota tulisi tulevaisuudessa tutkia enemmän ja laajemmin. Aiheesta on saatavilla suhteellisen vähän tutkimuksia, mikä johtuu luultavasti palvelujen ja niiden hankinnan ominaisuuksista ja mittaamisen haasteista. Tästä syystä myös opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat paikoitellen yksipuolisia ja samojen henkilöiden kirjoittamia. Omat ongelmansa mittareiden kehittämiseen tuo tilapalveluhankintojen osapuolten määrä ja tekijöiden riippuvuudet toisistaan. Mitattavia tekijöitä on tilapalveluhankintaprosessista melko helppoa löytää, mutta luotettavien ja yleispätevien mittareiden kehittäminen niiden arviointiin on erittäin vaikeaa.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto. 2012. Palvelumuotoilu - innovoi, suunnittele ja kehitä palvelusi uudelle tasolle. Viitattu 27.12.2012.

https://aaltopro.aalto.fi/fi/koulutus/avoin_koulutus/koulutushaku/course/palvelumuotoilu/.

Ahvenainen, M. 2011. Yhdessä luomista, ymmärrystä ja yhdistelyä – Innovatiiviset tutkimusmenetelmät palvelumuotoilussa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, käyttäjäkeskeinen suunnittelu. Viitattu 25.3.2013.

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32308/Ahvenainen_Mirja.pdf?sequence=1.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Andersson, T. 2012. Tilapalveluhankintojen suunnittelu – Strategisia valintoja ja resurssien hankintaa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu- ravitsemis- ja talousala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK.

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksessä. VTT Technology 81. Espoo. Viitattu 12.3.2013.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>.

Brax, S.A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki: Tekes.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Palvelujen rakenne. Viitattu 1.12.2012.

http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/perustietoja_suomen_taloudesta/palvelujen_rakenne.php.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uud. p. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. p. Helsinki: WSOYpro.

Hakala, J.T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS- kustannus.

Hakkarainen, P. 2010. Hankinnan onnistuminen riippuu useasta tekijästä. Blogiteksti Kauppalehti.fi- sivustolla. Julkaistu 15.3.2010. Viitattu 11.3.2013.

<http://pasihakkarainen.blogit.kauppalehti.fi/blog/17818>.

Hanhijärvi, H. 2001. Toimitilapalvelualan kehittämistarpeet Suomessa. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu, maanmittausosasto, kiinteistöjohtaminen. Espoo. Viitattu 13.3.2013. http://www.cem.tkk.fi/TOTI/dippa_heidi.pdf .

Hanhijärvi, H., Tuomela, A. & Puhto, J. 2001. Toimitilapalvelujen laadunhallinta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 40. TTK-RTA-S40. Espoo. Viitattu 15.3.2013. http://bes.aalto.fi/en/publications-002/papers/paper_40/.

Hanhijärvi, H., Tuomela, A. & Puhto, J. 2003. Kiinteistön käyttäjien toimitilapalvelutarpeet Suomessa. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raport-

- teja 212. TKK-RTA-R212. Espoo. Viitattu 25.3.2013.
http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_212/.
- Hauser, J. R. & Clausing, D. 1988. The House of Quality. Harvard Business Review. May-June 1988. Reprint 88307. Viitattu 15.3.2013.
<http://www.csuchico.edu/~jtrailer/HOQ.pdf>.
- HE 50/2006 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi julkisista hankinnoista sekä vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista. Viitattu 6.3.2013. Esitys säädöstietopankki Finlexissä.
<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060050.pdf>.
- Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Himberg T. 2007. Käsitekartat. Julkaistu 25.10.2007. Viitattu 26.2.2013.
<http://mindsync.wordpress.com/tag/mind-map/>
- Holmlund, M. 1997. Perceived Quality in Business Relationships. 2 nd printing. Publications of Swedish School of Economics and Business Administration Nr. 66. Helsinki.
- Hoyle, D. 2007. Quality Management Essentials. Oxford: Elsevier Limited.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. uud. p. Helsinki: Tietosanoma.
- Isotalo, H. 2002. Palvelun laatu asiakkaiden arvioimana case. Café Siilinkari. Markkinoinnin Pro Gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 25.3.2013.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9784/G0000092.pdf?sequence=1>.
- Jyväskylän yliopisto 2013a. Empiirinen tutkimus. Viitattu 20.2.2013.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto 2013b. Laadullinen tutkimus. Viitattu 20.2.2013.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.
- Kankkunen, K., Lehtinen, L. & Matikainen, E. 2005. Mittareilla menestykseen - sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- Karinkanta, P., Kontio, A., Krakau, T., Lahtinen, T. & With, S. 2012. Yrityksen hankintaopas -Julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta. Helsinki: CC Lakimiesliiton Kustannus.
- Kauppinen, A-K., Pietilä, P., Sundbäck, L. & Kaleva, H. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. VTT tiedotteita research notes 2126. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Espoo. Viitattu 25.3.2013.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>.

- Kauti, T. 2011. Kilpailuttamalla korkeatasoisia hankintoja. Artikkelit Talentum lehtiarkiston yritysjuristipalstalla. Julkaistu 28.10.2011 Tekniikka&Talous -lehdessä. Viitattu 12.3.2013. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2388724>. <http://www.jamk.fi/kirjasto>. Nelli-portaali, Talentum lehtiarkisto
- Klaar, J.M., 2012. Service Design Or how to save half of the marketing budget. Service design magazine. 18-19. Lahti University of Applied Sciences Series C, Articles, reports and other current publications, part 107.
- Kotvio, M. 2011. Tutkimus eri laatutyökalujen soveltuvuudesta asiakastarpeiden tunnistamiseen. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, tuotantotalouden koulutusohjelma, konetekniikka. Kemi. Viitattu 15.3.2013. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27468/Kotvio_Maria.pdf?sequence=1.
- Kuha, M., Mager, B. & Nurminen M. 2009. Palvelumuotoilu tutuksi. Uudenmaan alueen kehitysyritys Culminatium Ltd Oy. Helsinki Region Centre of Expertise. Viitattu 26.1.2013. <http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.swf>.
- Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. 2007. Julkisten hankintojen käsikirja. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and Concepts in Business Process Management. 4. uud. painos. Teknologiateollisuus. Viitattu 25.3.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto>. Nelli-portaali, Prosessijohtamisen käsitteet
- Laitinen, E.K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- L 348/2007. Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007. Viitattu 6.3.2013. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. <http://www.finlex.fi>. Lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö, vuosi 2007, 30.3.2007/348
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen, T. & Puhto, J. 2004. Toimitilapalvelujen tuotteistaminen tarjoustoiminnan näkökulmasta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 223. TKK-RTA-R223. Espoo. Viitattu 13.3.2013. http://www.cem.tkk.fi/fsr/Julkaisut/Raportti_223.pdf.
- Lehtonen, T., Tuomela, A. & Puhto, J. 2001a. Toimitilapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 202. TKK-RTA-R202. Espoo. Viitattu 12.3.2013. <http://www.cem.tkk.fi/TOTI/rap202.pdf>.
- Lehtonen, T., Tuomela, A. & Puhto, J. 2001b. Toimitilapalvelujen luokittelu. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 39. TKK-RTA-S39. Espoo. Viitattu 13.3.2013. http://bes.aalto.fi/en/publications-002/papers/paper_39/.

- Lindholm, A.-L. & Nenonen, S. 2006. Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen onnistumisen mittaaminen käyttäjäorganisaation näkökulmasta – Mittareita työkaluja ja menetelmiä. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja b 118. Teknillinen korkeakoulu, maanmittausosasto, kiinteistöopin laboratorio. Espoo. Viitattu 25.3.2013.
http://maa.aalto.fi/fi/reg/lindholmym_julkaisub118.pdf
- Linnanen, L., Artima-Sulkinoja, E. & Kivelä, R. 2012. Julkisten hankintojen kehittäminen –Kotimarkkinareferenssejä cleantech-innovaatioille. Selvitys Työ- ja elinkeinoministeriölle. Susinno Oy. Viitattu 21.3.2013.
http://www.tem.fi/files/33403/TEM_Julkisten_hankintojen_kehittaminen_Referensseja_cleantechinnovaatioille_raportti_020512.pdf.
- Lith, P. 2004. Ostopalvelut kasvussa kuntien kiinteistöjen ylläpidossa. Artikkelit Tilastokeskuksen internet-sivustolla. Julkaistu 25.6.2004. Viitattu 12.3.2013.
http://www.stat.fi/tup/tietoaike/tilaajat/ta_06_03_ostopalvelut.html.
- Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankinnoissa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Acta väitöskirja nro. 227. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 8.3.2013.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66759/978-951-44-8476-6.pdf?sequence=1>.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. p. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard -Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. n.d. Palvelumuotoilu –uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toim. Miettinen, S. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Moisio, J., Ritola, O. & Voutilainen, P. 2001. IMS-Johtamisjärjestelmä –laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita.
- Pekkala, E., & Pohjonen, M. 2012. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 4., uudistettu laitos. 5. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Piekkola, L. n.d. Julkisen sektorin hankinnat – uusi hankintalaki. Artikkelit audiovisuaalisen ammattiviestinnän toimialaliiton internet-sivuilla. Viitattu 8.3.2013.
http://www.avita.org/site/?lan=1&page_id=64.
- Rokka, J. 2012. Markkinaoikeuden sudenkuopat ja hankintaprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu, liiketoiminnan logistiikka, hankintojen johtaminen. Viitattu 8.3.2013.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52172/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1>.

Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma –Johdon käsikirja. Helsinki: Edita.

Routto, E. & Puhto, J. 2000. Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 189. TKK-RTA-R189. Espoo. Viitattu 25.3.2013. http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_189/.

Sihvola, P. 2006. Onnistunut julkinen ICT-prosessi. LTT-Tutkimus. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Viitattu 8.3.2013. http://www.hankinnat.fi/fi/malleja-ja-lainsaadantoa/alakohtaisia-malleja-ohjeita-ja-selvityksia/tietotekniikka-ja-tietojarjestelmat/Documents/LTTn_raportti_LOPULLINEN_IS_20060508.pdf.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. p. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Helsinki: WSOY.

Suomen Hankintajuristit Oy. 2012. Hankintaprosessin onnistumista mittaa erityisesti sopimuskauden ongelmaton sujuminen. Viitattu 11.3.2013. <http://hankintajuristit.fi/hankintaprosessin-onnistuminen/>.

SFS-EN 16114. 2012. Johdon konsultointipalvelut. Helsinki. Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry.

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. 2012. Standardi siivouksen teknisestä laadusta uudistettu. Julkaistu 23.11.2012. Viitattu 15.3.2013. <http://www.sfs.fi>. ajankohtaista, tuoteuutiset.

TPA Andersson Oy. 2012. Tilapalveluiden kehittäminen. Viitattu 15.3.2013. <http://www.tpapalvelut.fi/palvelut/21>.

Tuomela, A., Salonen, A & Puhto, J. 2004. Toimitilapalveluverkostot. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 210. TKK-RTA-R210. Espoo. Viitattu. 13.3.2013. http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_210/.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. HILMAssa julkaistut hankintailmoitukset 1.1.2012 – 31.12.2012. Julkaistu 6.2.2013. Viitattu 21.3.2013. http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/Tilastot_2012

Valtonen, J. 2011. Kuntien yhdyskuntateknisten palveluiden ulkoistaminen. Diplomityö. Aalto-yliopisto, perustieteiden korkeakoulu, tuotantotalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 4.4.2013. <http://lib.tkk.fi/Dipl/2011/urn100538.pdf>.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007. Toimintatutkimus. Viitattu 20.2.2013. <https://www.amk.fi>. ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi, 5. kehittämisprosessien tutkimusstrategioita, arviointitutkimuksen strategioita, toimintatutkimus.

LIITTEET

Liite 1. Hankintaprosessi

(Pekkala & Pohjonen 2012, 24-26 mukailten)

<p>1. Hankintastrategia ja hankintaohjeet</p>	<p>Hankintayksiköllä tulisi olla yleiset hankintaperiaatteet ja toteutettavat hankinnat kattava ohje, jossa on etukäteen päätetty hankintatoimeen liittyvistä keskeisistä periaatteista ja ostotavoista. Strategiassa tulisi mainita myös mahdollisia ulkoistamisia tai kumppanuusjärjestelyjä koskevat suunnitelmat.</p>
<p>2. Hankintatarpeen kartoittaminen ja hankinnan suunnittelu</p>	<p>Hankintayksikkö selvittää, mitä tuotteita tai palveluja tarvitaan, millaisia vaihtoehtoja markkinoilla on ja mitä ominaisuuksia ostettavalta palvelulta ja palveluntarjoajalta tulisi edellyttää. Hankinta kannattaa myös aikatauluttaa</p>
<p>3. Hankintamenettelyn valinta</p>	<p>Tavanomaisten tuotteiden hankinnassa voidaan käyttää joko avointa tai rajoitettua menettelyä. Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö lähetetään kaikille halukkaille tarjoajille, kun rajoitetussa menettelyssä valitaan ensin tarjoajat ja vasta valituille tarjoajille lähetetään tarjouspyyntö. EU-kynnysarvot ylittävässä hankinnoissa ilmoitusten julkaisemiseen ja tarjousten vastaanottamiseen on asetettu vähimmäismäärärajoja.</p>
<p>4. Tarjouspyynnön laatiminen</p>	<p>Tarjouspyynnössä yksilöidään tarkasti ostettava tuote, palvelu tai rakennustyö ja sen ominaisuudet, sekä se miten haluttuja ominaisuuksia painotetaan tai mitataan tarjouksia valittaessa. Tarjouspyynnön vähimmäissisältö on määritelty laissa. Yleensä vähimmäisedellytyksiä asetetaan myös tarjoajien kelpoisuudelle ja ne voivat koskea esimerkiksi tarjoajien yleistä luotettavuutta, taloudellista luottokelpoisuutta, teknisiä edellytyksiä ja muita resurssisiin liittyviä asioita. Tarjouspyyntö on hankintaprosessin tärkein asiakirja, joka tulisi laatia erittäin huolellisesti epäselvyyksien ja tulkinnanvaraisuuksien välttämiseksi. Tarjouspyynnön täydentäminen ja selventäminen on tarjousaikana mahdollista vain rajoitetusti.</p>
<p>5. Hankintailmoituksen julkaiseminen</p>	<p>Tulevasta hankinnasta julkaistaan ennakoilmoitus joko heti budjettivuoden alussa tai vasta ennen aiottua hankintaa hankintailmoitus sähköisesti HILMA-järjestelmässä. Ilmoituksessa kerrotaan hankinnan keskeinen sisältö CPV-koodien mukaisesti. Ilmoituksen perusteella yritykset voivat pyytää tarjousasiakirjat, jotka voivat olla myös ilmoituksen liitteenä tai linkkinä. Suorahankinnasta voidaan julkaista vapaaehtoinen ilmoitus.</p>
<p>6. Tarjouspyyntöasiakirjojen lähettäminen</p>	<p>Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö lähetetään kaikille halukkaille tai se on internetissä vapaasti saatavilla. Kaikki halukkaat tarjoajat voivat myös jättää tarjouksen. Rajoitetussa menettelyssä tarjouksen voivat jättää vain hankintayksikön valitsevat tarjoajat. Tarjoajiksi pääsevät valitaan erillisessä vaiheessa ennen varsinaisen tarjouspyynnön lähettämistä. Tarjoajien kelpoisuudelle voidaan asettaa vähimmäisedellytyksiä ja niiden lisäksi myös lisäpisteitä antavia ominaisuuksia. Hankintayksikkö valitsee varsinaiseen tarjousmenettelyyn haluamansa määrän parhaita tarjoajia. Hylätyillä ei ole mahdollisuutta saada tarjouspyyntöä tai tehdä tarjousta, mutta heillä on oikeus valittaa mahdollisesta menettelytapavirheestä.</p>

<p>7. Tarjousten laatiminen</p>	<p>Tarjous on laadittava siten, että siinä huomioidaan tarkasti kaikki hankinnalle asetetut ehdot. Mikäli tarjoaja tarjoaa muuta kuin on pyydetty, ei tarjousta saa hyväksyä. Tarvittaessa on esitettävä lisäkysymyksiä hankintayksikölle. Tarjoukseen on liitettävä kaikki vaaditut asiakirjat ja todistukset, sekä myöhemmin tarkistettava vakuutus siitä, että asetetut velvoitteet täyttyvät. Tarjoukseen kannatta merkata mahdolliset liikesalaisuudet, ja se tulee toimittaa perille määräajassa.</p>
<p>8. Tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen</p>	<p>tarjoukset ovat luottamuksellisia eikä niistä saa antaa tietoa ennen hankintapäätöksen tekemistä. Tarjoukset avataan yhtä aikaa tarjousajan loputtua. Annettua tarjousta ei saa täydentää tai muuttaa tarjousajan päätyttyä. Avoimessa menettelyssä tarjoukset voidaan antaa kahdessa kuussa, joista toinen koskee tarjoaja ja toinen itse tarjouksen sisältöä.</p>
<p>9. Tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen</p>	<p>Avoimessa menettelyssä tarjoajien määrää ei ole rajoitettu ja tarjouksen voivat tehdä kaikki halukkaat. Ennen tarjousten tutkimista tarkastetaan, että kaikki tarjoajat täyttävät heille määrätty vaatimukset. Tarjoajat, jotka eivät täytä vaatimuksia on hylättävä tarjouskilpailusta. Rajoitetussa menettelyssä tarjoajien kelpoisuutta ei enää tarkasteta, koska se on tehty aiemmin. Tarjoajia voidaan pyytää tietyin ehdoin selventämään tarjouksiaan, mutta ei muuttamaan niitä.</p>
<p>10. Tarjousten vertaileminen</p>	<p>Hankintayksikön on tarkastettava, että tarjoukset täyttävät kaikki vaaditut ehdot ja että liitteenä on kaikki vaaditut asiakirjat. tarjouksista on valittava paras, joko halvimman hinnan tai kokonaistaloudellisesti edullisin riippuen siitä, mitä ennalta on ilmoitettu. Kokonaistaloudellisuus kattaa yleensä tuotteen tai palvelun yksilöidyt hinta-laatu-ominaisuudet ostajan valitsemalla tavalla painotettuna. Tarjouksia vertaillaan arvioimalla ja mittaamalla kaikkien tarjousten koko sisältöä kaikkiin yksittäisiin vertailuperusteisiin. Kaikkia ilmoitettuja seikkoja on vertailtava eikä uusia vertailuperusteita voi käyttää. Tarjoajaa koskevia ominaisuuksia ei myöskään saa enää tässä vaiheessa arvioida, muutoin kuin eräissä kansallisissa palveluhankinnoissa.</p>
<p>11. Hankintapäätöksen tekeminen</p>	<p>Hankintayksikön on tehtävä päätös ja perusteltava kirjallisesti, miten saatuja tarjouksia on vertailtu ja arvioitu ja miksi eri tarjouksille on annettu eri vertailuperusteista tietyt pistemäärät tai sanalliset arviot. Perustelusta on käytävä myös ilmi syyt parhaan tarjouksen valintaan. Liike- ja ammattisalaisuuksia koskevat tiedot on poistettava tarjouksista ja vertailuasiakirjoista, koska asiakirjat tulevat julkisiksi.</p>
<p>12. Tarjoajien informoiminen</p>	<p>Rajoitetussa menettelyssä ulkopuolelle jääneille tarjoajille on viimeistään tässä vaiheessa ilmoitettava hylkäämisestä, ellei ilmoitusta ole tehty jo osallistumishakemuksen hylkäämisen jälkeen. Myös niille tarjoajille, joiden tarjous on otettu vertailuun, mutta ei ole valittu voittajaksi, on ilmoitettava hankintapäätös perusteineen kirjallisesti. Päätökseen on liitettävä myös ohjeet muutoksen hakemiseksi.</p>
<p>13. Hankintasopimuksen tekeminen</p>	<p>Hankinnasta on tehtävä kirjallinen hankintasopimus. EU-kynnysarvon ylittävässä hankinnassa sopimusta ei saa kirjoittaa ennen kuin on kulunut 21 päivän odotusaika siitä, kun tarjoaja on saanut tiedon hankintapäätöksestä.</p>
<p>14. Jälki-ilmoituksen julkaiseminen</p>	<p>EU-kynnysarvon ylittävästä hankinnasta on julkaistava ilmoitus 48 päivän kuluessa hankintasopimuksen allekirjoittamisesta.</p>

15. Sopimuksen täytäntöönpano	Sopimuksen toteutumista on valvottava ja tarvittaessa ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. Pitkäaikaisissa kumppanuushankkeissa sopimuksen mukainen yhteistyö on jatkuvaa. Sopimusehdoissa on huomioitava myös uusi kilpailutus ja mahdollinen valitusprosessi.
--------------------------------------	---

Liite 2. Haastattelukysymykset asiakkaille

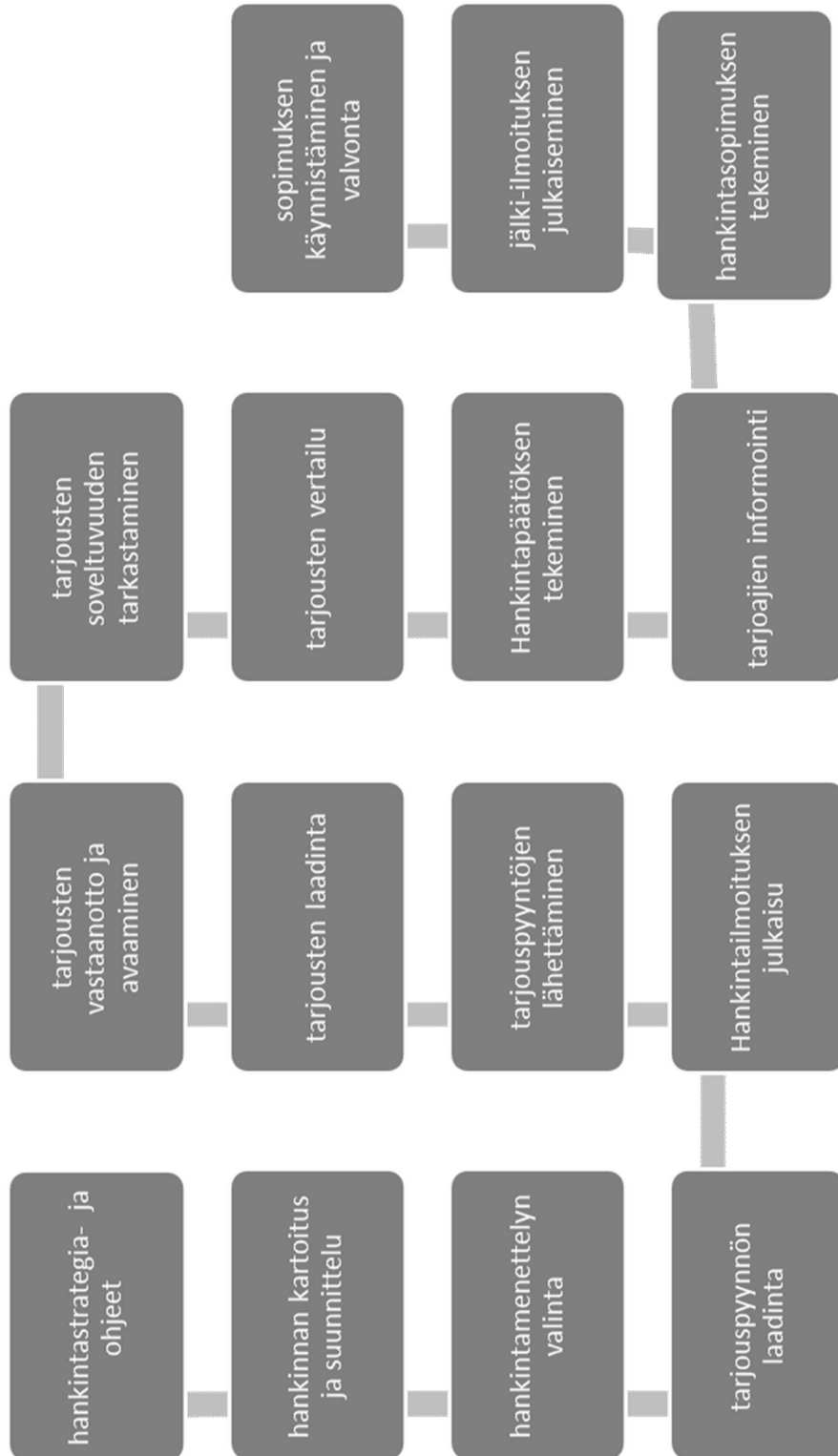
1. Mitä hankintoja olette kilpailuttaneet TPA Anderssonin kautta? Kuinka usein/kauanko yhteistyö on jatkunut?
2. Miksi käytätte kyseisen yrityksen palveluja?
3. Millaista on hyvä konsultointi-/asiantuntijapalvelu?
 - Mitkä ovat tärkeimmät tekijät kolmella adjektiivilla kuvattuna?
4. Millainen on onnistunut hankintaprosessi?
 - a. Kumpi on tärkeämpi, prosessin vai lopputuloksen laatu vai molemmat?
 - b. Miksi?
 - c. Mikä TPA Andersson Oy:n toiminnassa on tärkeää onnistumisen kannalta?
5. Mitä ongelmia hankintaprosessissa tai sen lopputuloksessa on tullut/ voi tulla vastaan?
 - Miksi?
 - Miten voi välttää?
6. Mitkä ovat hankintaprosessin onnistumisen kannalta tärkeimmät vaiheet?
7. Jokaisesta haastateltavan valitsemasta tärkeästä vaiheesta:
 - a. Mikä vaiheesta tekee tärkeän?
 - b. Mikä kyseisessä vaiheessa voi mennä/menee usein pieleen?
 - c. Mihin tässä vaiheessa tulee kiinnittää huomiota?
 - Miksi?
 - Miten?
 - d. Mikä tässä vaiheessa on kaikista tärkeintä hankintaprosessin onnistumisen kannalta?
 - Miksi?
 - e. Mikä TPA Andersson Oy:n toiminnassa on tärkeää tässä vaiheessa?
 - Miksi?
8. Mitä hankintaprosessin suunnitteluvaiheessa voidaan tehdä, jotta prosessin/lopputuotteen laatu paranisi?
9. Onko hankintaprosessissa jokin kohta, jota voisi vielä kehittää? Miten? (Pitäisikö nimettyjä vaiheita esimerkiksi olla lisää?)

Liite 3. Haastattelukysymykset konsulteille

1. Mitä hankintoja olet kilpailuttanut?
2. Millainen on onnistunut hankintaprosessi?
 - a. Kumpi on tärkeämpi, prosessin vai lopputuloksen laatu vai molemmat?
 - b. Miksi?
 - c. Mikä TPA Andersson Oy:n toiminnassa on tärkeää onnistumisen kannalta?
3. Mikä omassa ja yrityksen toiminnassa on tärkeää prosessin onnistumisen kannalta?
4. Mitä ongelmia hankintaprosessissa tai sen lopputuloksessa on tullut/ voi tulla vastaan?
 - Miksi?
 - Miten voi välttää?
5. Mitkä ovat hankintaprosessin onnistumisen kannalta tärkeimmät vaiheet?
6. Jokaisesta haastateltavan valitsemasta tärkeästä vaiheesta:
 - a. Mikä vaiheesta tekee tärkeän?
 - b. Mikä kyseisessä vaiheessa voi mennä/menee usein pieleen?
 - c. Mihin tässä vaiheessa tulee kiinnittää huomiota?
 - Miksi?
 - Miten?
 - d. Mikä tässä vaiheessa on kaikista tärkeintä hankintaprosessin onnistumisen kannalta?
 - Miksi?
 - e. Mikä omassa ja yrityksen toiminnassa on tärkeää tässä vaiheessa?
 - Miksi?
7. Mitä hankintaprosessin suunnitteluvaiheessa voidaan tehdä, jotta prosessin/lopputuotteen laatu paranisi?
8. Onko hankintaprosessissa jokin kohta, jota voisi vielä kehittää? Miten? (Pitäisikö nimettyjä vaiheita esimerkiksi olla lisää?)

Liite 4. Haastatteluissa käytetty hankintaprosessikaavio

(Andersson 2012, 37 Lundström 2011 mukaan)



Liite 5. Mittariston asiakas- ja palvelunäkökulma

ASIAKAS- JA PALVELUNÄKÖKULMA

- 1-5: 1 = ei toteutunut/erittäin huonosti
 2 = toteutui, mutta huonosti
 3 = toteutui tyydyttävästi
 4 = toteutui hyvin
 5 = toteutui erinomaisesti

OMINAISUUS/TAVOITE	MITTARI	SELITE	TAVOITE	2013	2014	2015	TRENDI	TOIMENPITEET
Asiakkaan tyytyväisyys palveluprosessiin	Determinanttien keskiarvo	1-5	5					
	Asiakasta kuunneltiin ja ohjattiin	1-5	5					
Ammattitaito	Asiakkaan kanssa puhuttiin samaa kieltä	1-5	5					
	Konsultti johti projektia	1-5	5					
	Asiakkaalle kerrottiin asioita, joita ei kysynyt	1-5	5					
	Asiakkaan todellinen tarve tunnistettiin	1-5	5					
	Käyttäjän ja tilaajan toiveet huomioitiin realistisesti	1-5	5					
	Tarve ja hankintasopimus vastasivat toisiaan	1-5	5					
	Projektin resursointi oli riittävä	1-5	5					
	Hankinta oli lain mukainen	ei = 1 kyllä = 5	5					
	Kilpailuttava kokonaisuus oli järkevä	1-5	5					
	Hankintamenettely valittiin markkinoiden mukaan	1-5	5					
Asiakasyhteistyö	Tarjoukset olivat laadukkaita ja vastasivat tarvetta	1-5	5					
	Yhteistyö oli tiivistä koko projektin ajan	1-5	5					
Joustavuus	Tarjouspyyntö vastasi asiakkaan tarvetta	1-5	5					
	Muutosten mahdollisuus huomioitiin resursoinnissa	1-5	5					
	Asiakkaan muuttuviin tarpeisiin reagoitiin nopeasti	1-5	5					
Luotettavuus	Projektin saatiin loppuun	ei = 1 kyllä = 5	5					

S Q U R

T T N A M M R E T E D

Liite 6. Oppimis- ja innovaationäkökulma

OPPIMIS- JA INNOVAATIONÄKÖKULMA

OMINAISUUS/TAVOITE	MITTARI	SELITE	TAVOITE	2013	2014	2015	TOIMENPITEET
Hankintaprosessin kehittyminen	Hankinnan suunnittelussa huomioitiin aiempien hankintojen ongelmat	kyllä/ei	kyllä				
	Hankinnan suunnittelussa huomioitiin aiempien hankintojen onnistumiset	kyllä/ei	kyllä				
	Hankinnan tarjouspyyntövaiheessa huomioitiin aiempien tarjouspyyntöjen ongelmat	kyllä/ei	kyllä				
	Hankinnan tarjouspyyntövaiheessa huomioitiin aiempien tarjouspyyntöjen onnistumiset	kyllä/ei	kyllä				
	Projektissa kehitettiin uusia toimintatapoja prosessin keventämiseksi	kyllä/ei	kyllä				
	Projektissa kehitettiin uusia toimintatapoja tarjousten ja lopputuotteen parantamiseksi	kyllä/ei	kyllä				
	Muiden konsulttien osaamista hyödynnettiin projektissa	kyllä/ei	kyllä				
	Hankinnasta opituista asioista tiedotettiin organisaation sisällä	kyllä/ei	kyllä				
	Uudet asiat ovat kaikkien hyödynnettävissä organisaation sisällä	kyllä/ei	kyllä				
	Asiakkaan ammattitaitoa ja kokemusta hyödynnettiin projektissa	kyllä/ei	kyllä				
Sisäisten tietovirtojen kehittyminen							

Liite 7. Mittariston talous- ja tuottavuusnäkökulma

Kpl-määrät koko vuonna
% osuus kaikista vuoden projekteista

TALOUS- JA TUOTTAVUUSNÄKÖKULMA

OMINAISUUS	MITTARI	SELITE	TAVOITE	2013	2014	2015	TRENDI	TOIMENPITEET
Asiakassuhteiden kehitys	Hankintaprosessien määrä	kpl						
	Hankintaprosessien yhteenlaskettu arvo	€						
	Katetuotto	€						
	Onnistuneiden tarjousten määrä	kpl / %	100 %					
	Myynti vuodessa	€						
	Tarjouspyyntöjä vuodessa	kpl						

Liite 8. Mittariston hankintaprosessinäkökulma

Kpl-määrä hankintaprosessissa

HANKINTAPROSESSINÄKÖKULMA

OMINAISUUS	MITTARI	SELITE	TAVOITE	TULOS	TOIMENPITEEET
Palveluntarpeen ja sopimuksen vastaavuus	Sopimus vastasi tarjouspyyntöä		kyllä/ei	kyllä	
Tarjouspyynnön laatu	Saatujen tarjousten määrä vastasi tavoitetta Selvityksiin johtaneiden lisäksymysten määrä		kyllä/ei kpl	kyllä 0	
	Hankintapäätöksen jälkeiset valitukset		kpl	0	
	Vahingonkorvauskanne		kpl	0	
	Markkinaoikeus		kpl	0	
	Hankinnan keskeytys		kpl	0	
	Hankintailmoituksen korjaus		kpl	0	
Riittävä resursointi	Prosessi eteni kuten asiakkaan kanssa oli sovittu Vähimmäismääriä noudatettiin		kyllä/ei kyllä/ei	kyllä kyllä	

% = onnistuneiden hankintojen määrä vs. kaikki suoritettut hankinnat
kpl = kappalemäärä vuodessa

HANKINTAPROSESSIN ONNISTUMISEN SEURANTA VUOSITASOLLA

OMINAISUUS	MITTARI	SELITE	TAVOITE	2013	2014	TRENDI	TOIMENPITEEET
Palveluntarpeen ja sopimuksen vastaavuus	Sopimus vastasi tarjouspyyntöä	%	100%				
Tarjouspyynnön laatu	Saatujen tarjousten määrä vastasi tavoitetta Selvityksiin johtaneiden lisäksymysten määrä	%	100%				
	Hankintapäätöksen jälkeiset valitukset	kpl	0				
	Vahingonkorvauskanne	kpl	0				
	Markkinaoikeus	kpl	0				
	Hankinnan keskeytys	kpl	0				
	Hankintailmoituksen korjaus	kpl	0				
Riittävä resursointi	Prosessi eteni kuten asiakkaan kanssa oli sovittu Vähimmäismääriä noudatettiin	%	100%				
		%	100%				