

PALVELUIDEN HANKINNAN KEHITTÄMINEN OPPILAITOKSESSA

Juha Saarikivi

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2014

Logistiikan koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Saarikivi, Juha	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 5.3.2014
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PALVELUIDEN HANKINNAN KEHITTÄMINEN OPPILAITOKSESSA		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, Ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Nieminen, Sanna Lehtola, Pasi		
Toimeksiantaja(t) Keskuspuiston ammattiopisto		
Tiivistelmä <p>Minkä tahansa yrityksen hankinnoista merkittävä osa on palveluhankintoja ja erilaisten palveluiden osuus hankinnoista on kasvussa. Palveluhankintojen tavoitteena on saavuttaa lopputulos, jossa laatu, määrä, kustannukset ja muut hankinnan kannalta olennaiset tekijät ovat tasapainossa keskenään. Organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit muodostavat toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen keskimäärin 50 – 80 % kokonaiskustannuksista. Kaikki tavara- ja palvelukauppa sisältää jonkinlaista palvelua ja merkittävä osa palveluista jonkinlaista tavaraa. Hankinta koostuu tiedosta ja osaamisesta ja yhteistyön arvo on noussut yhä tärkeämmäksi tarjoaman ja tarpeiden sovittamisessa, hinnan merkityksen vähentyessä. Yhteistyön sujuvuus ja joustavuus voi olla hallitseva hankinnan onnistumisen ja kokonaiskustannusten kannalta.</p> <p>Opinnäytetyössä on pohdittu miten kuljettajaopetuksen hankinta tulisi toteuttaa ja minkälaisiin asioihin tässä prosessissa tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi on pohdittu kumppanuutta palveluntuottajan kanssa ja yleisesti palvelujen hankintaa oppilaitoksessa. Kuljettajaopetusta tulee jatkaa hankkimalla se palveluna oppilaitoksen ulkopuolelta, keskittymällä omaan ydinosaamiseen ja kehittämään opetusta kumppanuudessa palveluntuottajan kanssa. Palveluiden hankintaprosessissa on tarpeen edetä van Weelen (2005) kuuden askeleen ostoprosessin mukaisesti: määrittely, valinta, sopimus, tilaus, seuranta ja arviointi. Kumppanuusajattelumallia tulee jalostaa ja edetä kumppanuusprosessissa käytäntöön valitun palveluntuottajan kanssa. Kuljettajaopetuksen prosessia tulisi edistää asiakaslähtöisemmäksi asiakkaiden tavoitteita selkiyttämällä ja löytämällä tavoitteisiin innovatiivisia ratkaisuja. Palveluiden hankinta tulee nähdä samaan aikaan taloudellisen ja pedagogisen näkökulman sopivana yhdistelmänä, jonka yhdistelmänä sitä tulee myös arvioida.</p> <p>Yleisesti oppilaitoksen palveluiden hankinnan make or buy –ratkaisu tulee nähdä yhdistämällä taloudellinen ja koulutuspoliittinen näkökulma. Tiettyjä palveluita on perusteltua hankkia palveluna ulkopuolelta kun osa voidaan toteuttaa osana opetuksen työvaltaisuutta. Tämän alakysymyksen osalta on tarpeen jatkaa selvitystyötä edelleen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) hankintatoimi, hankintaprosessi, palveluiden hankinta, kumppanuus		
Muut tiedot		



Author(s) Saarikivi, Juha	Type of publication Master's Thesis	Date 5.3.2014
	Pages 79	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title DEVELOPMENT OF BUSINESS SERVICES PURCHASING AT A VOCATIONAL TRAINING INSTITUTE		
Degree Programme Master's Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) Nieminen, Sanna Lehtola, Pasi		
Assigned by Keskuspuiston ammattiopisto		
<p>Abstract</p> <p>Services make up a remarkable share of the purchasing portfolio in any company and the share is increasing all the time. When purchasing services, the aim is to achieve a result where quality, amount, costs and other relevant features are balanced with each other. Resources that are being purchased outside of the organisation make up on average 50 to 80 % of the total costs depending on the branch of business and the business model. All the purchased goods include services in some way and a remarkable amount of the purchased services includes goods. Purchasing consists of knowledge and know-how. The value of collaboration has become even more crucial in order to fit supply and demand together while the price is decreasing its importance. Fluency and flexibility in collaboration can be predominant features when evaluating the success and total costs of the purchasing process.</p> <p>This thesis studies consists of considerations on how driving license training should be organised and what kind of issues should be considered in the process. The thesis also discusses having a partnership with a service provider and buying business services in general at the training institute. The driving license training should be arranged by an external service provider. This arrangement allows the Keskuspuiston ammattiopisto-training institute to focus on its core competence and to develop the driving license training in partnership with the service provider. Van Weele's (2005) six step purchasing model should be adapted to the purchasing process when driving license training is being purchased. These steps are specify, select, contract, order, expedite and evaluate. The purchasing should be done according to the partnership thinking model and the partnership thinking should be developed together with the selected service provider. Driving license training should be made more customer-oriented by specifying customer's needs and finding more innovative solutions for the customer's demands. The whole service purchasing process should be seen as a combination of economic and pedagogical points of view. The evaluation of the service should also be done with the same point of view.</p> <p>Generally when buying services at the training institute, the make or buy decision should include the aspects of economy and educational policy. Specific services are justified to be purchased from an external provider, but some services should be considered to be provided by students as a part of their instruction. This decision making process is not ready yet and the planning should proceed.</p>		
Keywords purchasing, purchasing process, service purchasing, partnership		
Miscellaneous		

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	3
1.1 Työn taustaa	3
1.2 Työn tavoitteet	4
1.3 Tutkimuskysymykset	4
1.4 Menetelmät.....	5
1.5 Taustaorganisaatiosta	6
2 Hankintatoimen laaja kenttä	8
2.1 Termejä ja käsitteitä	8
2.2 Hankinnat osana yrityksen toimintaa.....	10
2.3 Kilpailukyvyn parantaminen hankinnoilla.....	11
2.4 Tavarat versus palvelut	12
2.5 Kategorisointi.....	16
3 Hankintaprosessi	18
3.1 Tarpeen määrittely	19
3.2 Palveluntuottajan valinta.....	22
3.3 Sopimuksen tekeminen	26
3.4 Palveluiden tilaaminen	28
3.5 Toiminnan seuranta.....	29
3.6 Palvelun arviointi	31
4 Verkostot ja yritysten välinen yhteistyö	33
4.1 Ostavan yrityksen houkuttelevuus toimittajille.....	35
4.2 Yhteistyön keskeiset tekijät	36
4.3 Sisäiset asiakkaat kumppanuudessa	36
4.4 Kumppanuussopimuksen sisältö	37
4.5 Palvelu ja sen laatu.....	38
4.6 Onnistumisen mittaus ja arviointi	39
4.7 Tiiviin kumppanuussuhteen riskit.....	41

4.8 Yhteistyön kehittäminen	43
5 Palveluiden hankinta oppilaitoksessa	44
5.1 Hankinnat oppilaitoksessa.....	46
5.2 Liikenteen turvallisuusviraston määräyksiä kuljettajantutkinnosta	48
5.3 Case: Palveluna hankittava ajokorttiopetus	49
5.3.1 Asiakasnäkökulma kuljettajaopetuksen hankinnassa	50
5.3.2 Tarpeen määrittelemine kuljettajaopetuksessa	51
5.3.3 Palveluntuottajan valinta	53
5.3.4 Sopimuksen tekeminen.....	57
5.3.5 Palveluiden tilaaminen	61
5.3.6 Toiminnan seuranta	62
5.3.7 Palvelun arviointi.....	64
5.4 Ostamisesta kumppanuuteen.....	67
5.4.1 Yhteistyön kehittäminen kumppanuudessa	69
5.4.2 Kumppanuussopimus.....	70
5.4.3 Kumppanuus käytännössä	70
6 Tutkimustulokset	72
Lähdeluettelo	75

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Keskuspuiston ammattiopisto on Orton konserniin kuuluva pääkaupunkiseudulla toimiva Suomen toiseksi suurin ammatillinen erityisoppilaitos. Ammattiopistolla on 14 toimipaikkaa ja logistiikan perustutkintoon (varastopalvelujen koulutusohjelma, varastonhoitaja) tähtäävää koulutusta järjestetään Helsingissä Metsälän toimipaikassa. Logistiikan opiskelijoita on yhteensä noin 15 ja koulutuskysyntä on ollut vuosittain kasvavaa.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee Keskuspuiston ammattiopistossa logistiikan opettajana. Työnkuvaan kuuluu opetustehtävien lisäksi monipuolisia projekti- ja kehittämistehtäviä. Ryhmävastaavana toimiminen edellyttää aktiivista työtettä, laaja-alaista näkemystä suuremmista kokonaisuuksista ja tavoitteista sekä asiantuntijatasoista päätöksentekokykyä. Logistiikan opiskelijoiden ryhmävastaavana toimivan opettajan työn eräänä tehtävä on koordinoida opiskelijoiden ajokortin suorittamisprosessia yhteistyössä kuljettajaopetuspalveluita tuottavan palveluntuottajan kanssa.

Ryhmävastaavana toimiva opettaja hoitaa B-ajokorttiluokan kuljettajaopetukseen liittyviä asioita ja järjestelyitä saman tyyppisesti kuin mihin tahansa tutkinnon osaan liittyviä työtehtäviä. Erona kuljettajaopetuksessa on se, että sitä toteutetaan yhteistyössä ulkopuolisen palveluntuottajan kanssa ja ulkopuolisen palveluntuottajan merkitys opetuksen toteutuksessa on keskeinen.

Saatujen kokemusten perusteella kuljettajaopetuksen toteuttamisessa on kehittämistarpeita. Kuljettajaopetuksen suunnittelu ja toteutusmallit on sinänsä ollut oppilaitoksen vaikutusalueella, mutta erilaisia innovatiivisia toteutusmahdollisuuksia tai järjestelyitä ei välttämättä ole hyödynnetty tarpeeksi. Kuljettajaopetuksen kehittämisen tavoitteena on joustavammat, yksilöllisemmät ja järjestelmällisemmät ajokortin suorittamismahdollisuudet. Tarpeen on ollut myös kuljettajaopetuspalveluita tuottavan palveluntuottajan ja oppilaitoksen yhteistoiminnan arviointi. Oppilaitoksen ja palveluntuottajan tavoitteita on ollut tarpeen tarkastaa ja arvioida kuljettajaopetusta uudesta näkökulmasta koko logistiikan perustutkinnon suorittamisen kokonaisuudessa.

1.2 Työn tavoitteet

Tavoitteena on ollut selvittää palveluna hankittavan kuljettajaopetuksen kokonaisuutta oppilaitoksessa. Tavoitteena on myös ollut selvittää laajemmin sitä teoriapohjaa, joka liittyy palveluiden hankinnan kokonaisuuteen. Edelleen tavoitteena on ollut asettaa nykyiset toimintamallit selvitettyyn teoriapohjaan ja tätä kautta arvioida nykyistä toimintaa ja kehittää sitä selvitetyn teorian suuntaisesti.

Merkittävänä tavoitteena on ollut myös nykyisten toimintamallien kehittäminen. Kokemukseen perustuen nykyisissä toimintamalleissa ja prosessissa on kehittämisen tarvetta. Myös tunne siitä, että nykyiset toimintamallit ovat kehittämisen tarpeessa, on ohjannut tekemään opinnäytetyön tästä aiheesta.

Tämän opinnäytetyön eräänä tarkastelukohteena ja lähestymissuuntana on ollut kumppanuuteen liittyvät asiat. Työn tavoitteena on ollut selvittää kumppanuuteen liittyviä asioita sillä näkökulmalla, että niihin liittyvä osaaminen olisi siirrettävissä myös muihin kumppanuutta sivuaviin toimintoihin. Logistiikka-ala pyrkii toimimaan kumppanuusajatteluun pyrkivällä mallilla myös esimerkiksi opiskelijoiden työssäoppimiseen tai opetuksen järjestämiseen yhteistyössä työelämän kanssa.

Tämän opinnäytetyön ulkopuolella on pohdittu laajemminkin syvempään yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyviä asioita muissa yhteyksissä eri yritysten kanssa. Tavoitteena on, että tässä opinnäytetyössä esiin tulleita kumppanuuteen liittyviä pohdintoja voisi hyödyntää myös näissä muissa yhteyksissä ja niihin liittyvä tieto olisi mahdollisimman hyvin siirrettävissä edelleen.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Pääkysymyksenä voidaan pitää miten kuljettajaopetuksen hankinta tulisi toteuttaa ja minkälaisiin asioihin tässä prosessissa tulisi kiinnittää huomiota?

Alakysymyksinä voidaan pitää:

1. miten palveluiden hankinnan teoreettinen kehys on määritelty kirjallisuudessa?
2. miten kirjallisuudessa esitettyä teoriapohjaa voi hyödyntää palveluna hankittavassa kuljettajaopetuksessa?

3. mitä tarkoittaa kumppanuus palveluna hankittavan kuljettajaopetuksen palveluntuottajan kanssa?
4. mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota muissa palvelujen hankinnoissa?

1.4 Menetelmät

Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava ja huomattavaa on, että tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja että tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 138).

Kartoittava näkökulma on noussut esiin kun palveluiden hankintaa on selvitetty uudesta näkökulmasta. Kuvaileva näkökulma on noussut esiin kun prosessia ja sen tapahtumia on mietitty käytännössä ja niitä on osin kuvailtu tarkastikin.

Hirsjärven ym. (2013, 134) mukaan kolme perinteistä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (case study). Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia.

Tässä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta (case study) koska tutkimus kohdistuu prosessiin. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on soveltava tutkimus, jonka tavoitteena on ollut tietyntyypisten ongelmien ratkaisu tapaustutkimuksen tyyppisesti. Lähestymiskulma on myös kenttätutkimuksen tyyppistä sillä käytännön pohdintojen taustalla on kokemukseen perustuvaa tietoa, jota on kerätty, tämän opinnäytetyön ulkopuolella, noin kolme vuotta. Opinnäytetyön taustalla olevaan kokemukselliseen tietoon on vaikuttanut tekijän muussa yhteydessä tekemä selvitystyö opiskelijoiden ohjaustarpeesta kuljettajaopetuksessa. Osana tämän selvitystyön tuloksia tekijälle on syntynyt kohtuullisen hyvä käsitys oppilaitoksen kuljettajaopetuksen prosessista. Selvitystyöstä saadut kokemukset ovat vaikuttaneet tämän opinnäytetyön sisältöjen lähestymiskulmiin vaikka aiempaan selvitystyöhön ei ole erikseen suoraan viitattu.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan ja ne nähdään toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi suuntauksiksi. Ne voivat täydentää toisiaan siten, että kvalitatiivista käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena,

kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käytetään rinnakkain ja kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta. (Hirsjärvi ym. 2013, 136-137.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2013, 161.)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee opettajana, joten työympäristö vaikuttaa varmasti osaltaan ainakin välillisesti aiheen lähestymiskulmaan. Toisaalta tämä asia on huomioitu opinnäytetyötä suunniteltaessa ja näkökulma on nimenomaan painotettu lähestyksen asioita liike-elämän suunnasta. Pohdittaessa kuljettajaopetusta oppilaitoksen asiakkaan näkökulmasta, näkökulma on laajempi kuin ehkä tyypillisesti liike-elämän näkökulmassa. Näkökulma tässä on myös humanistinen, joka perustuu uskoon ihmisyydestä eli usko ihmisen hyvyyteen, vapauteen tehdä valintoja ja haluun kehittyä jatkuvasti.

1.5 Taustaorganisaatiosta

Keskuspuiston ammattiopisto on vuonna 1942 perustettu ammatillinen erityisoppilaitos ja erityisopetuksen palvelu- ja kehittämiskeskus, joka on ORTON Invalidisäätiön ylläpitämä. Toimipaikkoja on yhteensä 14 ja asuntoloita on kaksi. Toisen asteen koulutuksessa ja ammatillisessa aikuiskoulutuksessa opiskelee vuosittain noin 1200 opiskelijaa. Perustutkintojen määrä on yhteensä 21 ja niissä opiskelee 500 opiskelijaa. Henkilöstömäärä on noin 500. Keskuspuiston ammattiopisto tarjoaa erityisopetukseen liittyviä palveluja esimerkiksi koulutusta, konsultointia, valmennusta, työnohjausta, neuvontaa yleisille oppilaitoksille ja muille sidosryhmille

Keskuspuiston ammattiopiston erityisenä koulutustehtävä on huolehtia erityisopetuksen järjestämisestä, erityisopetuksen yhteydessä vammaisille annettavasta valmentavasta ja kuntouttavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä opetukseen liittyvistä kehittämis-, ohjaus- ja tukitehtävistä. Lisäksi erityisenä

koulutustehtävänä on järjestää maahanmuuttajille suunnattua ammatilliseen peruskoulutukseen valmistavaa koulutusta. Koulutustoiminnan tavoitteena on

- tarpeellisten tietojen ja taitojen antaminen ammattitaidon saavuttamiseksi ja valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen
- tasapainoisiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi kehityksen tukeminen
- jatko-opintojen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisten tietojen ja taitojen antaminen.

Opiskelijoita kannustetaan edistämään hyvinvointiaan ohjaamalla heitä voimavarojensa ja vahvuuksiensa tunnistamiseen. Koulutuksen tarkoituksena on tukea ja kannustaa opiskelijoita elinikäiseen oppimiseen.

Keskuspuiston ammattiopiston arvot ovat

- koulutuksellinen tasa-arvoisuus
- toisen huomioiminen ja arvostaminen
- asiakaslähtöisyys
- vuorovaikutteisuus ja avoimuus sekä
- innostavuus ja kannustavuus.

Visiona on ”innovatiivinen ja vetovoimainen uudistaja” ja missiona ”luomme yksilöllisiä, joustavia ja työelämälähtöisiä opintopolkuja, edistämme työ- ja toimintakykyä, järjestämme tutkinnon suorittamisen mahdollisuuksia ja kehitämme ammatillista erityisopetusta.”

Keskuspuiston ammattiopiston toimintaa ohjaavien näkemysten mukaan opiskelijat ovat aktiivisia toimijoita, jotka haluavat oppia ja kehittyä sekä tehdä yksilöllisiä valintoja opinnoissaan. Toiminta perustuu ihmisen yksilöllisyyden ja itsenäisyyden kunnioittamiseen ja arvostamiseen. Yksilöllisyyden kunnioittaminen edellyttää tasa-arvoista ja oikeudenmukaista toimintaa, jossa huomioidaan jokaisen edellytykset, mahdollisuudet ja toiveet. Koulutuksen suunnittelussa, ohjauksessa, toteutuksessa ja arvioinnissa otetaan huomioon opiskelijoiden eroavaisuus iässä, koulutustaustassa, kehitysvaiheessa sekä oppimisvalmiuksissa ja työskentelytavoissa otetaan huomioon oppimisen tavoitteet ja oppimistyyli.

(Keskuspuiston ammattiopisto 2012 & 2013.)

2 Hankintatoimen laaja kenttä

2.1 Termejä ja käsitteitä

Suomen, englannin ja monen muunkin kielen ostamisen ja hankinnan termistö on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 49) mukaan epätäsmällistä. Nostan tässä esiin opinnäytetyössä käytettyjä keskeisimpiä termejä ja käsitteitä.

Ostajalla tarkoitetaan joko yleisesti palvelun ostajaa tai asiayhteydessään oppilaitosta, joka ostaa palveluja. Termiä ostaja ja oppilaitos käytetään osin limittäin.

Myyjällä tarkoitetaan palveluntuottajaa, joka tuottaa kuljettajaopetuspalveluita.

Tällaisesta palveluntuottajasta käytetään puhekielessä termiä autokoulu.

Palveluntuottaja termiä käytetään tämän opinnäytetyön teoriassa yleisesti kaikista myyjistä toimialasta riippumatta ja myöhemmin opinnäytetyön case-esimerkissä kuljettajaopetuspalveluita tuottavasta organisaatiosta.

Yleisesti myyjän näkökulmasta asiakkaalla tarkoitetaan palveluntuottajalta palveluita hankkivaa tahoja. Tässä opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan myös palveluita hankkivan organisaation sisäisiä asiakkaita. Tässä yhteydessä palveluita hankkivan organisaation (oppilaitoksen) opiskelijoista käytetään sekä termiä asiakas että opiskelija riippuen näkökulmasta käsiteltävään asiaan.

Tilaaminen (ordering) tarkoittaa ostotilausten tekemistä toimittajalle aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti.

Ostaminen merkitsee yleensä hankinnan toteuttamiseen liittyviä transaktioita. Laajimmillaan se tarkoittaa täyttä vastuuta hankinnoista (vertaa englanninkielinen termi procurement). Ostamisessa ja tilaamisessa tarve on jo määritelty, mutta strateginen hankinta lähtee tarpeen määrittelystä. Siihen sisältyy myös toimittajien toimittajamarkkinoiden hallinta (supplier management, supply management).

Toimittajien tai toimittajamarkkinoiden hallinta (supplier management tai supply management) käsittää toimittajamarkkinan ja sen logiikan tuntemuksen ja uusien hankintalähteiden kartoituksen sekä hankintojen keskittämisen.

Englanninkielinen termi buying merkitsee suunnilleen samaa kuin suomenkielinen termi tilaaminen. Näissä tuotteen tai palvelun spesifikaatiot tulevat yrityksen muiden funktioiden antamina. Englanninkielinen termi purchasing on laajempi ja siihen

sisältyy vaihteleva osavastuu spesifikaatioiden määrittelyssä ja toimittajan valinnassa.

Englanninkielinen termi procurement käsittää kaikki ne toiminnot, jotka vaaditaan tuotteet tai palvelun saamiseksi ulkopuolisesta toimittajalta lopulliseen kohteeseen.

Ulkoistaminen (outsourcing) ja päätökset siitä tehdäänkö itse vai hankitaanko ulkopuolelta (make or buy) on insourcingin vastakohta, jossa ulkopuolelta hankittuja palveluja otetaan omaan haltuun.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49-54.)

Palvelun laatutasomittarit (key performance indicators, KPI) on rakennettu laatutasokuvauksia varten. Niiden avulla pyritään antamaan mahdollisimman selkeä kuva palveluihin liittyvistä laatutekijöistä ja tavoitteena on luoda johtamiselle laadunseurantajärjestelmä. (Koivisto & Ritvanen 2007, 183.)

Van Weelen (2010, 93) mukaan service level agreement (SLA) määrittelee suorituksen, mikä toimittajan tulee toimittaa. Avainluvut (key performance indicators, KPI) ovat molempien osapuolien hyväksymiä. Maksuperusteena on sovittu yksikköhinta, jota voidaan korottaa tai vähentää verrattaessa suoritustasoa asetettuun tavoitteeseen.

Palvelutasosopimus (SLA) on tilaajan ja palveluntarjoajan välinen muodollinen sopimus, jossa sovitaan palvelutason laadusta sekä toimintatavoista, joilla sovittuun laatuun päästään. Palvelutasosopimusta on pidettävä ajan tasalla. (Koivisto & Ritvanen 2007, 182.)

Palvelukuvaus (service specification) määrittelee palvelutason, jonka tilaaja on hyväksynyt. Palvelukuvauksessa kuvataan vaatimukset organisaation toimintaperiaatteille, osastojen toiveille, lainsäädännölle sekä terveys- ja turvallisuustasolle. Palvelutasosopimuksen tekeminen edellyttää, että palvelukuvaus on laadittu. (Koivisto & Ritvanen 2007, 182.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä kuljettajaopetus, joka tarkoittaa sitä opetusta, jonka tavoitteena on suorittaa ajokortti tai tässä yhteydessä myös lisätä yleistä tietämystä liikenteestä ja lainsäädännöstä. Tarkenteena käytetään suoritettavaa ajokorttiluokkaa. B-ajokorttiluokka tarkoittaa puhekielessä henkilöautokorttia ja T-

ajokorttiluokka traktorikorttia. Lisäksi käytetään myös termejä ajo-opetus ja teoriaopetus, jotka tarkentavat opetuksen tyyppiä.

2.2 Hankinnat osana yrityksen toimintaa

Vaihtoehtoina on tuottaa palvelu itse, ostaa se ulkopuoliselta palveluntarjoajalta tai osittainen osto. Päätökseen vaikuttavat oletetut kustannukset, omat resurssit ja vaihtoehtojen laatutaso-olettamukset. Palveluhankintojen tavoitteena on saavuttaa lopputulos, jossa laatu, määrä, kustannukset ja muut hankinnan kannalta olennaiset tekijät ovat tasapainossa keskenään. (Koivisto & Ritvanen 2007, 174-175.)

Organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit muodostavat toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen keskimäärin 50 – 80 % kokonaiskustannuksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21.) Reinecken ym. (2007) mukaan McKinseyn ja Supply Management Institutin tutkimus osoittaa, että hankinnalla on vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksessa parhaimmat erottuivat heikoimmista seuraavilla tavoilla:

- parhaissa yrityksissä koulutettiin henkilöstöä moderniin hankintaosaamiseen ja ne myös rekrytoivat hankinnan tehtäviin osaavampia ihmisiä, joilla oli yleistä johtamiskokemusta muista tehtävistä, analyttistä otetta työhön ja erityisosaamista tuote- tai palveluryhmän alueelta
- parhaat yritykset asettivat hankintaorganisaatioilleen selkeämpiä tavoitteita ja mittasivat laajemmin niiden toteutumista. Mittauksissa ei tarkasteltu pelkästään säästöjä vaan kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan tavoitteista lähteviä yksilöityjä tavoitteita
- parhaiden yritysten hankintaorganisaatiot olivat tiiviissä yhteistyössä muiden funktioiden kanssa yli organisaatorajojen.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 23.)

Hankinta kattaa kaikkien yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat tuotannon vaatimista materiaaleista aina ulkopuolisen työvoiman vuokraukseen, asiantuntija- ja rahoituspalveluihin sekä käyttöomaisuuden hallintaan liittyviin palveluihin. Lammingin (1993) mukaan hankinnan päätehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksellä on käytössään kulloinkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit ja hankinta tulisi nähdä enemmän ulkoisten resurssien hallintana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 52-53.)

Ostaminen ja hankinta eri muodoissaan ovat toimintoja, joilla organisaation ulkopuolelta hankitaan tavaroita ja palveluja yrityksen käyttöön. Hankintojen johtaminen on ulkoisen toimittajaverkoston rakentamista ja hyödyntämistä, ja siinä tarvitaan organisaationlaajuisesti hyvin monenlaisia kykyjä ja osaamisia. Liiketoimintaympäristön muutos on vaikuttanut myös tyyppillisten hankintojen luonteeseen ja käsitys hinnan merkityksestä keskeisimpänä tehokkuuden viestintävälineenä alkaa olla vanhentunut. Syynä tähän on muun muassa se, että hankinta koostuu tiedosta ja osaamisesta ja yhteistyön arvo on noussut yhä tärkeämmäksi tarjoaman ja tarpeiden sovittamisessa. Jälkimmäisessä yhteistyön sujuvuus ja joustavuus voi olla hallitseva hankinnan onnistumisen ja kokonaiskustannusten kannalta. Näitä ei voi yksinkertaisin keinoin hinnoitella tai arvottaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 44-47.)

Laiho (2012) jaottelee toimittajamarkkinoihin liittyvät päätökset neljään tasoon:

1. liiketoiminnan määrittely. Ketä halutaan palvella, minkälaista lisäarvoa tuottaa ja miten erottautua. Näissä tarvitaan tietoa toimittajamarkkinoiden tarjonnasta ja miten kilpailijat niitä hyödyntävät
2. tuote- ja palveluarkkitehtuuri. Ostaa vai tehdä –päätökset oman ydinosaamisen linjaajana ja sen kautta tarve ulkopuolisille resursseille ja osaamiselle ja halu niiden käytölle
3. toimittajasuhteiden kehittäminen strategisten valintojen perusteella
4. päivittäinen operatiivinen hankintatoimi.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 47-48.)

2.3 Kilpailukyvyn parantaminen hankinnoilla

Vasta viimeisen parin kymmenen vuoden ajan kansainvälinen kauppa on täysin toipunut sotien vaikutuksista. Eri maiden teollisuudet voivat erilaisten vahvuksiensa ansiosta hyötyä toisistaan ja kehittää näin omia vahvuuksiaan. Tämä on johtanut kaupan esteiden, tullien ja suojamaksujen vähittäiseen purkamiseen, mutta kaupan kansalliset, kielelliset ja kulttuuriset erot hälvenevät hitaasti tai jopa korostuvat entisestään. Tiukka kilpailu pakottaa jokaisen yrityksen keskittymään ydinosaamiseensa mikä näkyy vähemmän kriittisten toimintojen ulkoistamisena. Piilevä ulkoistaminen näkyy enemmän ja pitemmälle räätälöidyn palvelun ostamisena kun aiemmin itse hoidetut toiminnot tai liiketoimintaprosessien osia siirretään toimittajan vastuulle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 67-73.)

Hankinnan strateginen merkitys ja todelliset mahdollisuudet on kunnolla oivallettu vasta parin viime vuosikymmenen aikana. Jos hankintojen suhteellinen osuus kustannuksista on hallitseva, hankintoihin panostetaan enemmän. Mitä kilpaillumpi toimiala on, sitä merkittävämmäksi muodostuvat paineet hankintoja kohtaan yrityksen kannattavuuden parantamisessa. Nopeasti muuttuvan alan yrityksissä kiinnitetään huomiota operatiiviseen tehokkuuteen ja välittömään kilpailukykyyn. Hitaasti muuttuvilla aloilla huomio painottuu enemmän yhteiskunnallisiin trendeihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 87-88.)

Perinteisesti palveluiden hankinnassa henkilökohtaiset suhteet uskottiin tärkeämmiksi kuin kustannusten huomioon ottaminen. Tämä on perustunut palveluiden tuottamiseen ostajan ja myyjän välisessä läheisessä yhteistyössä, mikä on johtanut sisäisten asiakkaiden hallitsevaan rooliin päätöksenteossa, yhteistyön suunnittelun valmistelussa, toimittajien valinnassa, sopimusneuvotteluissa ja niiden tekemisessä. Tilanteeseen on vaikea vaikuttaa, mikä pakottaa ostajan hallinnolliseen rooliin. Ammattilaisten ja tutkijoiden mukaan asiantunteva lähestymistapa palveluiden hankintaan voi tuoda merkittäviä säästöjä. Stradford ja Tiura (2003) ovat osoittaneet säästöiksi palveluissa 10 % - 29 %. (van Weele 2010, 91.)

2.4 Tavarat versus palvelut

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012) mukaan kaikki tavarakauppa sisältää jonkinlaista palvelua ja merkittävä osa palveluista jonkinlaista tavaraa. Tämän perusteella tavaroiden ja palveluiden väliä ei voida yksiselitteisesti rajata. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) on esittänyt Hinesin (2004) mallin tavaroiden ja palvelun jatkumossa, jossa on esitetty tavaroiden ja palveluiden osuuksia toimialoittain: valmistavassa teollisuudessa se on noin 80 % tavaroita ja 20 % palveluja kun taas lentomatokustuksessa noin 80 % palveluja ja 20 % tavaroita. Keskiarvella on kuvattu hotellipalvelut, jossa suhde on noin 50 % palveluja ja 50 % tavaroita. Hinesin (2004) määrittelyllä on haluttu tuoda esiin hankintojen tuotteen ja palveluiden yhdistelmiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 207-209.)

Useissa yrityksissä ensimmäinen kysymys on, että mitä palveluja on missäkin tehty, kenen toimesta ja mihin hintaan. Vastauksen löytäminen edellyttää palveluiden hankkijan yhteistyötä sisäisten asiakkaiden kanssa. Palveluiden hankinta ei ole mutkatonta sillä palveluiden hankkijan täytyy toimia useiden sisäisten asiakkaiden

kanssa, joilla on omat toiveet ja vaatimukset. Koska kysyntä on hajallaan organisaation sisällä, hankintavolyymeistä, käyttäjistä, päätöksentekijöistä ja toimittajasta on vaikea saada selvyyttä. Perinteisesti palveluiden hankinta on liittynyt yritysten tukipalveluihin, mutta yhä enemmän sopimuksia tehdään ulkopuolisten toimittajien kanssa, jotka muodostavat tärkeän osan yrityksen tuottamasta arvosta asiakkaalle. (van Weele 2010, 91,100.)

Minkä tahansa yrityksen hankinnoista merkittävä osa on palveluhankintoja ja erilaisten palveluiden osuus hankinnoista on kasvussa. Näkyvien palveluhankintojen lisäksi tavaroihin, materiaaleihin ja komponentteihin liittyy runsaasti palveluja. Hankintojen ryhmittely hankintakategorioihin, kategoriastrategioiden kehittäminen ja järjestelmällinen hankintaprosessi ovat ajatuskulultaan samanlaisia palveluissa ja tavaroissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 202-203.)

Grönroosin (2000), Kasperin ym. (2006), Lovelockin (1993) ja Zeithamlin & Bitnerin (1996) mukaan palveluille on tyypillistä, että ne ovat aineettomia, samanaikaisia, epäyteneväisiä ja niitä ei voi säilyttää. Palveluiden aineettomuus aiheuttaa haasteita palvelun tutkimiseen sekä ennen että jälkeen hankintaprosessin. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 4.)

Palvelun käsitettä käytetään eri yhteyksissä tarkoittamaan erilaisia asioita. Sillä voidaan viitata esimerkiksi tiettyihin ammatteihin, palvelusektoriin yhtenä talouden osana, eri palvelualoihin tai palvelutoimintoihin, joita on runsaasti eri toimialoilla ja niiden rajapinnoissa. Yritysten verkostoituminen, rakennemuutokset ja teknologian kehittyminen ovat muuttaneet toimintatapoja monissa yrityksissä. Tarvittavia palveluja ostetaan runsaasti ulkopuolisilta toimittajilta ja ne ovat aikaisempaa suurempia ja monimutkaisempia kokonaisuuksia. (Koivisto & Ritvanen 2007,161.)

OECD:n käyttämä jaottelu erottaa palvelut tuottajapalveluihin, kauppaan ja logistiikkaan, henkilökohtaisiin palveluihin ja hyvinvointipalveluihin.

Liike-elämän palvelut (Producer services)	Kauppa ja logistiikka (Distributive services)
Tietointensiiviset ja muut liike-elämän palvelut	Vähittäiskauppa
Rahoitustoiminta	Tukkukauppa
Vakuutustoiminta	Kuljetuspalvelut
Kiinteistöomistukseen liittyvät palvelut	Kommunikaatiopalvelut
Henkilökohtaiset palvelut (Personal services)	Hyvinvointipalvelut (Social services)
Majoitus- ja ravitsemispalvelut	Terveyspalvelut
Vapaa-aika- ja kulttuuripalvelut	Koulutuspalvelut
Kotitalouspalvelut	Sosiaalipalvelut
Muut henkilökohtaiset palvelut	

Taulukko 1. Palvelualojen perinteinen jaottelu OECD:n mukaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005.)

Perinteisesti tavarat ja palvelut on eroteltu toisistaan markkinoilla ja yrityksen on ajateltu harjoittavan joko valmistavaa toimintaa tai palvelutoimintaa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) ovat esittäneet koosteen (kts. taulukko 2) yleisesti esitettyistä piirteistä, jotka erottavat tavarat ja palvelun toisistaan.

Tavara	Palvelu
käsin kosketeltava	ei kosketeltavissa
tuote, aineellinen kappale	toiminto tai prosessi
tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaisia prosesseja
voidaan demonstroida ennen hankintaa	vaikea demonstroida
vaikeampi varioida ja räätälöidä	helpompi varioida tai räätälöidä
voidaan varastoida	ei voida varastoida
voidaan kuljettaa ja siirtää paikasta toiseen	ei voida kuljettaa tai siirtää
asiakas osallistuu harvoin tuotantoprosessiin	asiakas osallistuu tuotantoprosessiin
arvo syntyy tuotantopanoksista tuotantoprosessissa	asiakas osallistuu ja vaikuttaa arvon tuottamiseen
omistajuus siirtyy	ei omistajuutta

Taulukko 2. Perinteisiä näkemyksiä tavarat ja palvelun eroista.

Palveluiden keskeisimmiksi piirteiksi on useamman vuosikymmenen aikana toistuvasti nostettu epäkonkreettisuus, erottamattomuus käyttäjistä, heterogeenisuus ja säilymättömyys. Näissä piirteissä on kuitenkin yhteyksiä tavaroihin ja erotteluperuste ainoastaan palveluksi voi olla löyhä tai kyseenalainen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 204-207.)

Palveluilla on erilaisia piirteitä ja se voi olla hyvinkin henkilökohtainen palvelu tai se voi piiloutua jonkin kokonaisuuden sisään (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 210.)

Grönroos määrittelee palvelun kolme peruspiirrettä:

1. palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, eivät asioista
2. palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
3. asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

(Grönroos 2001, 81.)

Myöhemmin Grönroos (2007) on täsmentänyt kuvaustaan siten, että palvelua tuodaan asiakkaalle tukemalla asiakkaan päivittäistä tekemistä ja prosesseja arvoa lisäävällä tavalla. Parangon, Laineen ja Suomalain (2006) ajatusmallin mukaan tuotteet syntyvät sisäisesti tekemisen tuloksena kun palveluissa tekemisen tulos näkyy vasta asiakkaalla. He määrittelevät palvelun tekemisenä, jonka kohteena on asiakas. (Paranko, Laine & Suomala 2006, 4.)

Pajarisen, Rouvisen & Ylä-Anttilan (2010) mukaan Suomen rajojen sisällä tehtävästä työstä 90 prosenttia on muuta kuin välitöntä tavaroiden valmistusta. Tutkimus- ja kehitystoiminta, suunnittelu ja johtaminen sekä muut pääkonttoritoiminnot olivat aiemmin tuotantoa tukevia ja valmistus pääasiallinen lisäarvon luoja. Tilanne on nyt monissa yrityksissä päinvastainen. Arvo luodaan asiantuntija- ja toimihenkilötehtävissä ja valmistusta ei joko ole lainkaan tai vain hyvin vähän. Teollinen osaaminen on kuitenkin välttämätön osa palvelutuotantoa ja vientiä. Raja teollisuuden ja palveluiden välillä on aina ollut häilyvä, mutta se on lähes mahdoton määritellä nykyisessä globalisoituneessa ja digitalisoituvassa maailmassa. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2010, 86-87.)

Tutkimuksen mukaan ostajat pitävät tavaroiden hankintaa olennaisesti erilaisena kuin palveluiden hankintaa. Jacksonin ym. (1995) mukaan laadun määritelmä on vaikeampaa palveluille kuin tavaroille ja edellyttää tiivimpää yhteistyötä ostajan ja myyjän välillä. Fitzsimmonsin ym. (1998) mukaan ostoprosessi on haastavampi sillä

se sisältää erilaisia riskejä ostajalle, jossa täytyy huomioida toimittajan arviointi, määrittely ja palvelun arviointi. Smeltzerin ja Ogdenin (2002) mukaan yrityksen ylin johto saattaa pitää palveluiden hankintaa vähemmän monimutkaisena kuin tuotteiden hankinnan, mikä saattaa johtaa kokemattomampien henkilöiden määräämiseen hankkimaan palveluja. Tämä edelleen mutkistaa hankintaprosessia myyjäorganisaation tarpeella kouluttaa ostajaorganisaatiota siitä mitä voidaan saada käytettävissä olevalla budjetilla ja ajalla. Burtonin (1990) mukaan tämä johtaa palveluille luonteenomaiseen tilanteeseen ymmärtää tietyn palveluntarjoajan tuotevalikoima ja tuotevaihtoehdot koko tuoteryhmässä. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 4.)

2.5 Kategorisointi

Hankintojen ryhmittely hankintakategorioihin, kategoriastrategioiden kehittäminen ja järjestelmällinen hankintaprosessi ovat ajatuskulultaan samanlaisia sekä palveluissa että tavaroissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 203.)

Hankintojen kokonaisuus muodostuu keskenään erilaisista tavara- ja palveluryhmistä. Eri hankintojen taloudellinen merkitys on hyvin erilainen ja niiden hallinnassa korostuvat erilaiset tekijät. Järkevän ryhmittelyn edellytyksenä on riittävä tieto kaikista hankinnoista, niiden sisällöstä, tarpeesta ja toimittajista. Tietoja täytyy kerätä laaja-alaisesti esimerkiksi hintahistoriasta, hinnan korotuksista, suuruuksista, ajankohdista ja hintojen hajonnasta eri hankintakertojen ja yksiköiden välillä. Spend-analyysi nimeä käytetään hankintojen kartoituksesta ja tärkeä osa kartoitusta on saada kokonaiskuva rahavirroista ja niiden suhteista. Keskeistä on myös hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys yrityksessä. Jaottelu voidaan tehdä usean eri jaotteluperiaatteen mukaan riippuen hankinnan ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 104-114.)

Axelsson ja Wynstra (2002) ehdottavat luokittelua pääpiirteittäin sen mukaan missä palvelu kulutetaan:

- palvelutoiminta
- rahoituspalvelut
- ICT-palvelut
- operatiiviset palvelut
- tutkimus-, kehittämis- ja tekniset palvelut
- kuljetus – ja jakelupalvelut

- HR-palvelut
- markkinointipalvelut

(Axelsson & Wynstra 2002, 30-31.)

Fitzsimmons ym. (1998) luokittelu perustuu siihen kenelle ostettava palvelu on tarkoitettu ja kuinka tärkeä palvelu on yritykselle itselleen. Kohde voi olla henkilö, prosessi, kiinteistö tai laite. Nämä asiat eivät kuitenkaan kerro minkälaisia sääntöjä ja hallinnon tasoja päätöksenteossa pitäisi olla mukana. Kriittisissä palveluissa suurempi hallinta on todennäköisempää kuin vähemmän kriittisissä. (van Weele 2010, 94-96.)

Silvestro ym. (1992) esittää palveluiksi kolme eri palvelua: asiantuntijapalvelut, ”service shop” ja massapalvelut. Nämä kolme kategoriala vaihtelevat yhteydenpidon mukaan, palvelua tarjoavien henkilöiden mukaan ja päivässä palveltavien asiakkaiden lukumäärän mukaan. Silvestron mukaan jokainen palveluprosessi tarvitsee erilaisen strategian, hallinnon ja suorituskyvyn mittarit. (van Weele 2010, 94-96.)

Palvelu voi olla kaikille samanlaisena tarjottavaa vakiopalvelua tai asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityä. Räätälöinnin tavoitteena on luoda palvelu, jolla täytetään sekä organisaation että palvelun käyttäjien tarpeet. Yleisesti voidaan todeta, että mitä pienempi on asiakaskontaktien määrä, sitä standardoidummasta palvelusta on kyse ja toisaalta sitä pienempi aineettomien tekijöiden merkitys on palvelun toimituksessa. (Koivisto & Ritvanen 2007, 170.)

Van Weele (2010) toteaa, että luokittelutapoja on useita ja yksi ei ole välttämättä toista parempi. Tärkeää on ymmärtää, että se miten palveluja luokitellaan, vaikuttaa hankinnan päätöksentekoon ja myöhemmin operatiivisesti kun sopimus on tehty. Lisäksi asiaan vaikuttaa yrityksen liiketoimintastrategia, organisaatio ja sisäiset asiakkaat, joille palveluja hankitaan. Päätöksentekijöiden kokoonpanoon vaikuttaa hankittavan palvelun kriittisyys. (van Weele 2010, 94-96.)

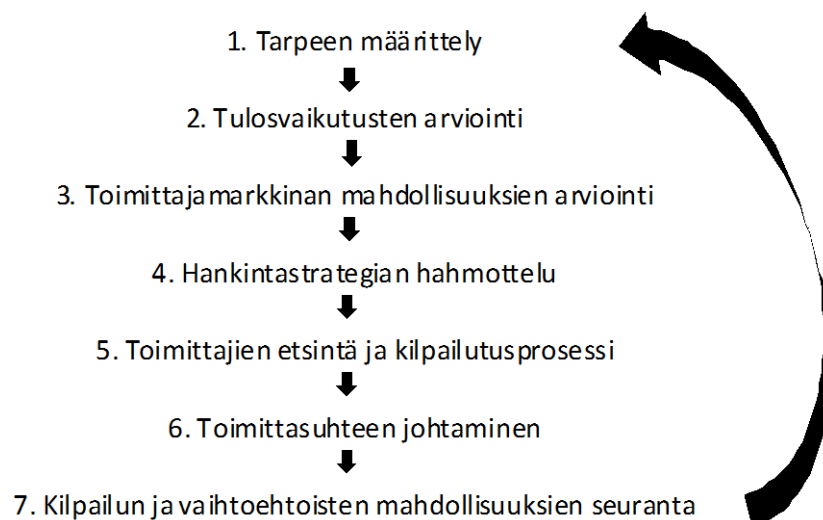
Hankinnoissa on usein kyse sekä tavaran että palvelun ostaminen ja hankinnat on mahdollista jaotella sen mukaan, kuinka paljon niistä on palvelua ja minkä verran tavaraa. Luokittelun avulla saadaan selville mitattavissa olevan tuotoksen osuus hankinnasta. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat palvelut, joissa asiakkaan palvelemiseen ei sisälly tavaroita. Toisessa luokassa ovat palvelut, joissa on mukana

joitakin tavaroita tai palvelut toimitetaan tavaroiden välityksellä. Kolmannessa luokassa palvelut sisältyvät tavaroihin. Palvelun aineettomuus vaikeuttaa usein palvelun arviointia, mutta näkyvä lopputulos helpottaa sitä. Näkyvän lopputuloksen puuttuessa palvelua arvioidaan yleensä palveluprosessin onnistumisen perusteella. (Koivisto & Ritvanen 2007, 168.)

Axelssonin ja Wynstran (2002) mukaan palvelu luokitellaan sen mukaan missä palvelu kulutetaan. Tämän perusteella luokittelisin kuljettajaopetuspalvelun edellä kerrotuista luokista HR-palveluihin, joka käsittää myös koulutuspalvelut.

3 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi on lähtökohtaisesti samanlainen tavaroiden, materiaalien ja palveluiden hankinnassa painotuksien vaihdellessa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) ovat esittäneet mukaelman Seurin ym. (2011) näkemyksestä hankintaprosessista, jota olen itse edelleen mukailnut:



Kuvio 3. Mukaelma palvelun hankintaprosessista.

Hankintaprosessin tärkeimmät asiat ovat tarpeen ja tavoitteiden määrittely ja niiden peilaaminen toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksiin sekä optimaalisen ratkaisun etsiminen poikkiorganisatorisella tiimillä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 215.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) ovat kiteyttäneet järjestelmällisen palveluiden hankinnan osa-alueiksi seuraavat:

- huolellinen tarpeen ja tavoitteiden määrittely

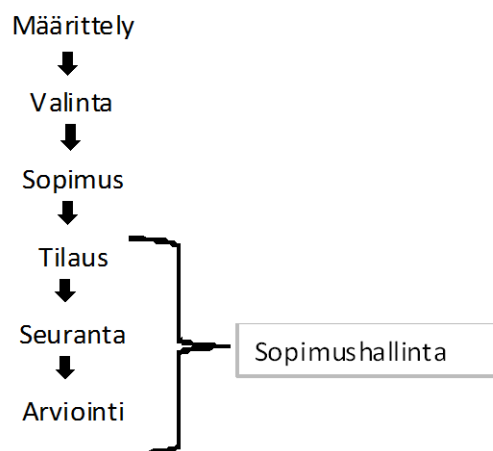
- toimittajamarkkinoiden perusteellinen analyysi
- tarpeiden, tavoitteiden ja toimittajamarkkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien peilaaminen toisiaan vasten ja parhaan strategian tunnistaminen
- hankinnan kustannustekijöiden perusteellinen mallintaminen
- huolellinen toimittajien valintakriteerien määrittely ja toimittajien valinta
- ammattimainen neuvottelustrategia ja neuvottelut
- järkevä sopimus, joka ohjaa oikeaan suuntaan ja sulkee pois turhat riskit
- toimittajan riittävä ohjaaminen, kouluttaminen ja raiteilla pitäminen.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 226.)

Balesin ja Fearonin (1995) tutkimuksen mukaan 158 yrityksessä hankintaosasto on mukana vain noin 41 prosentissa hankinnoista. Smeltzerin ja Ogdenin (2002) mukaan hankintaosasto ohitetaan useammin palveluiden hankinnassa kuin tavaroiden hankinnassa. Van Weelen (2005) mukaan yrityksen sisäisillä asiakkailla ja asiantuntijoilla on vahva side toimittajiin johon hankinnan ei haluta puuttuvan. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 4.)

3.1 Tarpeen määrittely

Palveluiden hankintaprosessi alkaa tarpeen määrittelyllä. Tämän jälkeen valitaan sopiva toimittaja ja tehdään sopimus. Sopimusaikana tuotteita voidaan tilata toimittajalta ja tilauksia tulisi jälkeempään valvoa ja kontrolloida. Viimeisenä askeleena on sopimuksen ja toimittajan arviointi. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 5.)



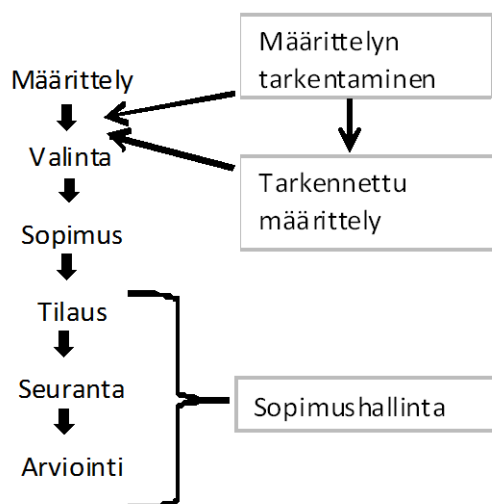
Kuvio 4. Kuuden askeleen ostoprosessi (van Weele 2005).

Van der Walk ja Rozemeijer (2009) esittävät prosessiin uusia näkökulmia ennen siirtymistä määrittelystä toimittajan valintaan. Lisävaiheita on kaksi:

- ostavan organisaation on varmistettava määrittelyjen täydellisyys ja tarkkuus
- ostavan organisaation tulisi lähettää määrittelyt toimittajille ja hyödyntää heiltä saatua tietoa tarkentamalla määrittelyä.

Ostajan ja toimittajan välinen vuorovaikutus auttaa innovoimaan ja sisällyttämään saadut ideat palvelun määrittelyyn.

(van der Valk & Rozemeijer 2009, 6.)



Kuvio 5. van der Valkin & Rozemeijerin (2009) laajennettu näkemys van Weelen (2005) kuuden askeleen ostoprosessista.

Toimittajan on pyrittävä täyttämään niiden käyttäjien tarpeet, jotka hyvin todennäköisesti ovat palvelun käyttäjiä. Nämä henkilöt vaikuttavat keskeisesti myös palvelun sisällön määrittelyyn ja laadun arviointiin. Kun yhdistetään palvelun kohdentuminen ja aineettomuus, saadaan malli, jota voidaan käyttää palveluhankinnan sisältöä määrittäessä. Aineelliset palvelut kohdentuvat ihmisten fyysiseen olemukseen ja aineettomat palvelutoimet puolestaan ihmisten ajatusmaailmaan ja aineettomaan pääomaan. Koulutuspalvelut kohdentuvat ajatusmaailmaan. Kun yhdistetään palvelujen kohdentuminen ja niiden strateginen merkitys yritykselle, pystytään luokittelemaan palvelujen hankinnat tarkasti. Erityisesti toimintoihin ja ihmisiin kohdentuvissa palveluissa sisällön määrittämisessä on syytä olla tarkkana ja hyödyntää käyttäjien aikaisempia kokemuksia. Yrityksen kannalta strategisesti merkittävässä palveluissa on hyvä

kiinnittää huomiota johdon näkemyksiin ja mielipiteisiin asiasta. Yritykselle strategisesti merkittävissä palveluissa palvelun toimittajan valintakriteereinä korostuvat muun muassa toimittajan maine ja kokemus alalta. (Koivisto & Ritvanen 2007, 169-170.)

Palveluiden määrittelyssä käytetään palvelutasomäärittelyä (service level agreement, SLA), jonka voidaan ajatella vastaavan mittoja tavaroiden määrittelyssä.

Palvelutason lisäksi täytyy sopia palvelun sisällöstä, jotta palvelu tyydyttää tarpeen. Haasteellista on palvelun laadun ja lopputuloksen mittaaminen ja määrittelemineen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 209-210.)

Ilorannan ja Pajunen Muhosen (2012) mukaan tarvittavan palvelun sisältöä ja palvelun onnistumista voidaan periaatteessa määrittellä neljällä eri tavalla:

1. palvelun tuottamiseen käytetyt panokset (input)
2. toimitusprosessin kuvaus (throughput)
3. palvelun aikaansaamat tulokset (output)
4. palvelun tuottamat hyödyt (outcome).

Palvelun tuottamiseen käytettyjen panosten (input) esimerkkinä voidaan kertoa esimerkiksi kausi- tai vuokratyövoiman hankinta. Tässä resurssipohjaisessa mallissa käytetään tunti- tai päivälaskutusta. Ongelmana saattaa olla ristiriita ostajan ja toimittajan välillä siitä kuinka kauan tiettyjen toimintojen tekemiseen menee. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 218-219.)

Tässä tapauksessa sopimus on tarkoitettu määrittelemään resurssit ja kapasiteetti, jota palveluntarjoaja tulee käyttämään tuottaakseen tarvittavia palveluja. (van Weele 2010, 96.)

Palvelun määrittely toimitusprosessin kuvauksella (throughput) perustuu prosessin määrittelyyn, jolla palvelu tuotetaan. Hintaa lukuunottamatta osapuolet sopivat yksityiskohtaisen suunnitelman esimerkiksi työntekijöiden tuntimääristä ja käytettävistä materiaaleista. Suunnitelma sisältää aikaetapit ja näissä maksettavat rahaerät. (van Weele 2010, 96.)

Palvelun määrittelyssä toimitusprosessin kuvauksella (throughput) esimerkkinä voisi olla se, että palkkio määritellään kokonaissuorituksen perusteella siten, että sovittu asia tehdään. Ongelmana saattaa olla tyytymättömyys tarkankin prosessikuvauksen ja käytännön lopputuloksen välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 219.)

Palvelun määrittelyssä sen aikaansaamilla tuloksilla (output), ostaja on tarkka tuloksista, joita palveluntarjoajan tulee suorittaa ja toimittaa. Tuloksiin pohjautuva periaate perustuu palvelun toimivuuteen enemmän kuin itse toimintaan. Toimintaa arvioidaan sovittujen KPI-mittareiden kautta. (van Weele 2010, 96-97.)

Palvelun määrittelystä sen aikaansaamilla tuloksilla (output) esimerkkinä voidaan mainita siivoustyö, jossa merkityksellistä on sen lopputulos eikä palveluntarjoajan siihen käyttämä aika, resurssi tai prosessi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 219.)

Palvelu sen tuottamalla hyödyillä (outcome) tarkoittaa halutun lopputuloksen määrittelyä palvelun hyödyillä. Ongelmana tässä on se, että lopputulokseen voi vaikuttaa muutkin tekijät kuin palveluntuottajan tekemät asiat tai toimenpiteet. Esimerkkinä voidaan mainita koneiden parantuneen kunnossapidon vaikutus koneiden käyttöasteeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 220.)

Tavallista on, että markkinoilla ei ole tarjontaa huolellisesti mietittyyn tarpeeseen. Silloin voi auttaa tarpeen uudelleen miettiminen, toimittajien tarjonnan analysointi toisesta näkökulmasta, tarpeen tai toimittajien erittelemisen osiin tai ratkaisun etsiminen eri toimittajien tarjoama yhdistelemällä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 218-221.)

3.2 Palveluntuottajan valinta

Kategoriakohtaista hankintasuunnitelmaa tai strategiaa hahmoteltaessa on tutkittu ja mietitty hankittavan tuote- tai palveluryhmän kustannusrakenteita ja kyseessä olevan toimialan kilpailun ominaispiirteet ja toimittajamarkkinoiden tilannetta. Näiden pohjalta pitäisi olla muodostunut karkea näkemys minkälaisia potentiaalisia toimittajia halutaan. Markkinoiden pintapuolisissa tarkasteluissa havaitaan vain erot yleisessä hintatasossa eri markkinoiden ja alueitten välillä. Kun markkinoihin paneudutaan tarkemmin, voidaan lopulta havaita erot osaamisessa ja kyvykkyyksissä ja niiden kehittämisessä ja saatavuudessa. Työvoiman kustannus korreloi yleensä käänteisesti osaamisen kanssa. Mitä alhaisempi on välitön työvoiman kustannus, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yleinen osaamistaso on alhainen ja sitä suurempaa koulutusta, ohjausta ja valvontaa tarvitaan kaikissa eri toiminnoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 227-230.)

Muutaman potentiaalisen toimittajan löytämisen jälkeen selvitystyötä näistä kannattaa tehdä julkisia lähteitä apuna käyttäen ja ottaa tämän jälkeen yhteyttä mahdollisiin ja soveltuviin yrityksiin. Suorassa yhteydenotossa varmistetaan, että tarjoaako yritys sitä mitä asiakas etsii sekä onko yritys kiinnostunut jatkoneuvotteluista. Potentiaalisimmilta yrityksiltä pyydetään tämän jälkeen kuvaus tarjoamasta tai konkreettinen ehdotus halutusta tuotteesta tai valikoimasta. Edelleen supistuneen sopivan tuntuisen toimittajajoukon kanssa edetään tarjouksen pyytämiseen. Henkilökohtaisella tutustumisella arvioidaan pitkäaikaista yhteistyökumppania tai tärkeää toimittajaa. Visuaalinen arviointi on tärkeää todellisen toimintatavan ja käytännön kykyjen arvioimiseksi sekä yhteistyön edellytysten tunnistamiseksi ja kehittämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 233-234, 241.)

Ammattimainen ostopäätös sisältää aina muutamaa poikkeusta lukuunottamatta toimittajan arvioinnin ja se tehdään periaatteessa kahdesta syystä: toimittajan valitsemiseksi ja toimittajan kehittämiseksi. Vaivannäön määrä arvioinnissa riippuu hankinnan suuruudesta, pitkäjänteisyydestä, riskistä ja kaupankohteen monimutkaisuudesta. Toimittajasuhteesta muodostuu helposti pitkäaikaiseksi toimittajan vaihtamisen ollessa vaikeaa ja kallista. Arvioinnissa on tavoitteena saada tietoja ja havaintoja sekä tehdä päätelmiä siitä onko toimittajalla edellytyksiä palvella organisaatiota kilpailukykyisesti. Yhteydenotoilla selvitetään myös toimittajan kiinnostusta yhteistyöhön ja kasvattamaan oman organisaation mielenkiintoa toimittajia kohtaan. Toimittajien etsintävaiheessa arvioinnin kohteena ovat esimerkiksi yleiset taustatiedot, liiketoimintaympäristö ja haettuun tuotteeseen tai palveluun liittyvät tiedot. Yleisissä taustatiedoissa selvitetään toimittajan varsinainen toimiala ja suuntaus, liiketoiminnan laajuus ja yrityksen tai konsernin koko, kansainvälisyys, tunnettavuus, maine ja asiakkaiden tyytyväisyys sekä kannattavuus. Liiketoimintaympäristöön liittyen tulisi selvittää minkälaiset edellytykset toimittajalla on kilpailukykyisyyteen halutun tuotteen tai palvelun keskeisissä kustannustekijöissä ja miten toimittajan liiketoimintaympäristö edistää tällaista kilpailukykyä. Myös toimittajan toimialan kannattavuus, kilpailutilanne ja tulevaisuuden näkymien kehityksellä sekä kotimaan tai toiminta-alueen taloudellisella kehityksellä on merkitystä. Palveluun liittyvissä tiedoissa selvitetään tuotteen tai palvelun merkitys toimittajalle ja tärkeys kyseessä olevalle alueella, toimittajan osaaminen tai toimittajan osallisuus osaamisklusteriin, halukkuus

kansainväliseen toimintaan, teknologian edistyneisyys ja toimittajan markkinastrategia. Arviointiprosessin aikana toimittajia tarkastellaan ja karsitaan yhä tiheämmällä seulalla tavoitteena pyytää lopulta valituilta kandidaateilta ehdotuksia asiakasorganisaation tarpeen täyttämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 236-239.)

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä tulee eteen äärimmäisen harvoin tilanne, jossa kaikilla tarjoajilla on samanlaista ja samalla tavalla saatavissa olevaa tavaraa. Tällaisessa tilanteessa hinta olisi ainoa erotteleva tekijä. Tarjousten vertailu voi vaatia syvällistäkin paneutumista pitkäaikaisiin toiminnallisiin vaikutuksiin ja kokonaiskustannusvaikutuksiin. Vertailu on sitä vaativampaa mitä enemmän tuotteeseen sisältyy palvelua mitä on vaikea yksikäsitteisesti määritellä ja mitata.

Tarjousten ja ehdotusten vertailuvaiheessa voidaan pohtia seuraavia asioita:

- onko toimittaja ymmärtänyt tilanteen oikein ja miten se näkyy tarjouksessa
- vastaako tarjous tarpeita ja tavoitteita ja onko siinä mahdollisesti jotain epäolennaista tai vastaavasti tärkeää uutta huomion arvoista asiaa
- onko ehdotettu ratkaisu sopiva ja mitä etuja tai varjopuolia siinä on
- onko hinta oikeassa suhteessa hyötyihin ja muihin kustannuksiin, mitä riskejä ehdotukseen tai toimittajaan liittyy ja onko tilanteen muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä
- onko toimittaja kiinnostunut asiakkaasta, oma asema asiakkaana, miten toimittaja tunnetaan ja miten organisaatioiden välinen yhteistyö toimisi myös ongelmatilanteissa
- toimittajan osaaminen, kokemus ja tärkeimmät vahvuudet ja tiedolliset ja toiminnalliset edellytykset yhteistyössä toimimiseen
- toimittajan menestyminen alansa kilpailussa ja kannattavuus liiketoiminnassaan
- toimittajan johdon kyvykkyys, panostaminen tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja organisaation pitkäjänteiset tavoitteet ja linjaukset.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 239-240.)

Palveluntarjoajan valinnassa käytetään tavallisesti kahta päämenettelytapaa: tarjouskilpailumenettelyä ja neuvottelumenettelyä. Tarjouskilpailumenettely on suositeltavin jos potentiaalisia tarjoajia on tarpeeksi ja palvelun sisältö on määriteltävissä riittävän tarkasti. Esivalinnan sisältävässä menettelyssä tarjouskilpailu suunnataan esivalintakriteerit täyttävälle tarjoajille ja avoimessa menettelyssä kaikilla halukkailla on mahdollisuus tehdä tarjous.

Neuvottelumenettelyä käytetään kun potentiaalisia tarjoajia on vain yksi tai palvelun

sisältö on kuvaamatta. Neuvottelumenettelyssä on mahdollista käydä neuvotteluja yhden tai useamman tarjoajan kanssa. (Koivisto & Ritvanen 2007, 176.)

Palveluntuottajan valintaprosessissa on syytä huolehtia seuraavista asioista:

- toimittaja ja asiakas ovat osallisina palveluntuotantoprosessissa, joten kummankin osapuolen vastuusta ja ohjauksesta tulisi yhdessä sopia toimittajan valinnassa ja sopimuksen solmimisvaiheessa. Ostajan tulisi kuvata palvelun tavoitteet ja sisältö jo ennen toimittajan valintaa
- ostajan on hyvä varmistaa etukäteen palveluntuottajalta vaadittavien resurssien saatavuus ja samoin varmistaa oman yrityksensä sisäisten palveluun liittyvien resurssien saatavuus
- toimittajan palvelun laadun varmistaminen etukäteen voidaan tehdä pyytämällä yleisiä laatutasoa kuvaavia tietoja ja referenssitietoja vastaavista hankkeista. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi organisaatio- ja prosessikuvaukset, tiedot koulutustasosta ja kuvaus laadunvarmistusmenetelmästä
- ostaja voi varmistaa avainhenkilöiden osaamisen vaatimalla kaikkien osallistuvien asiantuntijoiden nimeämistä. Henkilökemioiden arviointia voidaan tehdä liittämällä valintaprosessiin toimittajan esittäytymistilaisuus, jossa toimittaja voi esitellä omia toimintapojaan, suunnitelmansa palvelun toteuttamiseksi ja siihen osallistuvat henkilöt.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 224-225.)

Hankinnan ja toimitusketjun jatkuvaan optimoimiseen on perinteisesti pyritty kilpailuttamalla toimittajia säännöllisesti ja valitsemalla edullisin vaihtoehto. Kilpailuttaminen toimii monesti hyvin, mikäli toimittajatarjokkaita on useita ja ne kaikki tarjoavat samantyyppistä, jopa samaa palvelua ja jos tarjokkaiden kesken vallitsee todellinen kilpailutilanne. Kilpailutilanteessa parhaimmillaan aito kilpailu pakottaa yrityksiä ja muita toimijoita kehittämään ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti. Toimittajat pyrkivät erottautumaan toisistaan poikkeavilla piirteillä, lisäarvoilla ja hyödyllisillä lisäpalveluilla. Tarjoamat eivät ole samanlaisia ja tekee tarjousten suoran vertailun vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 247-248.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) ovat esittäneet perinteisen kilpailuttamisen sudenkuoppia:

- kova kilpailu ajaa toimittajan tarjoamaan minimisuoritusta, joka vielä vastaa ostajan vaatimukseen ja voi laskea toimittajien mahdollisuutta kehittää organisaationsa kykyjä

- ostajan tiukat vaatimukset liikkumavarassa siirtävät vastuuta toimittajalta ostajalle
- toimittajat saattavat tulkita tarjouspyyntöä eri tavoin ja luvata yli todellisten kykyjensä
- kilpailu on näennäistä ja toimittajilla on kiusaus tehdä yhteistyötä tarjousten laatimisessa
- tiukasti määritelty tarjouspyyntö voi sulkea pois toimittajien toisistaan poikkeavien kykyjen ja mahdollisuuksien hyödyntämisen
- parhaat toimittajat eivät ole kiinnostuneita tekemään tarjousta
- kilpailuttaminen edellyttää ostajalta kokoa ja neuvotteluvoimaa
- huonosti laadittu tarjouspyyntö rajaa liikaa toimittajia tai jää tarpeettoman avoimeksi, mikä tuottaa runsaasti hyvin erilaisia tarjouksia.

Ratkaisuina esitettyihin sudenkuoppiin Pajunen ja Muhonen (2012) esittävät seuraavia asioita:

- tarpeen ja hankinnan kohteen määrittely tulee tehdä eri näkökulmista, taloudellisia edellytyksiä ja vaikutuksia arvioidaan ja toimittajamarkkinoiden tarjoamiin vaihtoehtoihin mahdollisuuksiin paneudutaan. Hankintaprosessin eteneminen suunnitellaan tarkastuspisteineen
- potentiaalisten toimittajien kartoittaminen ja valitseminen strategiaa tukevien kriteerien mukaisesti
- avoimien sitoumuksettomien ehdotusten pyytäminen mahdollisilta toimittajilta
- toimittajien ehdotusten riskien ja karikoiden arvioiminen toimittajien toimesta sekä ylimalkainen toisten toimittajien ehdotusten arvioittaminen ristiin
- toimittajien referenssien tarkastaminen ja myös mahdollisten tyytymättömien asiakkaiden kokemusten hyödyntäminen
- tarjouspyynnön laatiminen saatujen ehdotusten ja näiden hyvien puolien koonnista tai riittävän avoin tarjouspyyntö jolloin hyväksytään erilaiset ja eritasoiset tarjoukset
- toimittajan valinta kun prosessi on edennyt kriteerien mukaisesti.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 248-254.)

3.3 Sopimuksen tekeminen

Tutkimuksen mukaan menestyksekkään ostajan ja myyjän vuorovaikutuksen taustalla on sopimuksen hallinta. Kun ostava organisaatio on määritellyt ja suunnitellut toiminnot yhdessä toimittajan kanssa, he kohtaavat vähemmän haasteita sopimusaikana ja ovat tyytyväisempiä palveluprosessiin ja sen lopputulokseen. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 6.)

Sopimus hankittavasta palvelusta on tyypillisesti laajempi ja perusteellisempi kuin tavarahankinnan, mikä sisältää vain vähän palvelua. On viisaampaa puhua nimenomaan palvelun sisällöstä sopimisesta. Yhdessä dokumentoidaan mitä tarvitaan, mitä palveluntarjoajalta odotetaan, miten sitä mitataan, miten onnistumista palkitaan tai epäonnistumista sanktioidaan ja miten ongelmat ratkaistaan. Tulosten kannalta keskeisin osa sopimusta on KPI-mittareiden (key performance indicator) määrittely. Palvelun tavoitteiden ja avainmittareiden ymmärtäminen sopijoiden kesken samalla tavoin on tärkeää. Ostajan tulisi varmistaa palvelun onnistuminen palvelutason säännöllisellä arvioinnilla ja seurannalla koko palveluprosessin ajan. Tähän voidaan valmistautua jo hankintavaiheessa, jolloin kiinnitetään huomiota miten seuranta ja mittaus käytännössä tullaan tekemään, milloin ja minkä muotoista palautetta tullaan antamaan ja miten osapuolet toimivat kriisitilanteissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 221-222.)

van Weelen (2010) ehdotuksia palveluiden hankinnan sopimuksiin:

- määrittele toimitettava suoritus aktiviteettien määrittelyn asemasta
- kuvaile milloin ja missä palvelu on toimitettava
- kuvaile kuka palvelusta hyötyy ja millä tavoin
- tarkasta toimittajan maine, pätevyys ja asiantuntemus
- vaadi avainhenkilöiden CV:t ja varmista henkilöiden saatavuus palvelun suorittamisen aikana
- analysoi prosessin organisointi, tarkasta toimittajan laatujärjestelmä ja koulutusperiaatteet, pohdi mahdollisia uhkia, heikkouksia ja tärkeimpiä riskejä
- kutsu mahdollisia palveluntarjoajia kertomaan saman toimintakentän case-esimerkki
- tarkasta palveluntarjoajan toimintakulttuurien sopivuus omalle toiminnalle
- tähtää suorituskykyyn perustuvaan sopimukseen (SLA), jossa on määritelty kriittisiä suorituskykyindikaattoreita, yksityiskohtainen työsuunnitelma ja aikataulu
- sovi ostavan organisaation taloudellisen, henkilöstön, teknisen ja informaatioresurssin käytöstä
- valmistele yksityiskohtaisia tarkastus- ja laatumenetelmiä
- sovi suorituksiin perustuvista maksuaikatauluista
- sovi tehokkaista yhteydenpitotavoista ja sovi työskentelytavoista.

(van Weele 2010, 99.)

Palvelujen kustannustekijöiden mallintaminen saattaa olla vaikeampaa kuin tuotteiden tai komponenttien, mutta on aivan yhtä tärkeää. Määrittelyssä tulee

huomioida mistä halutaan maksaa ja mitä nimenomaan tarvitaan ja näin huomioidaan tarpeeton kunkin toimittajan tarjouksesta. Kustannusrakenteen hahmoittelun jälkeen on tarpeen pohtia mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin kustannustekijään ja millä tavalla. Ajankäytön laskeminen ja suunnittelu ovat palvelun ostajan keskeisiä tehtäviä. Ostajan on otettava huomioon eri tasoisten osaajien ajankäyttö projektissa ja huomioitava sitä aiheutuvat kustannukset. Mietittävänä on myös mitä tehtäviä voitaisiin tehdä itse ostavan organisaation sisällä, mikä hyödyttäisi organisaation oman osaamisen karttumisessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 223-224.)

Sopimuksen loppukustannusten määrittelyminen on usein vaikeaa. Osa määrittelyistä on vastuiden ja tilivelvollisuuksien määrittelyminen siitä kuka on vastuussa mistäkin osasta lopputulosta. Odotusten, roolien ja vastuiden määritelmien täytyy olla riittävän tarkkoja. Ostajan tulisi pyrkiä lopputuloksen tai suoritteen määrittelyyn, mikä antaa toimittajalle vapauden valita työmenetelmät ja parhaan mahdollisuuden omaan organisointiin. Suoritus tasoon perustuva sopimus on laajalti käytössä oleva sopimusmalli kun toimittaja sitoutuu tekemään tiettyjä tehtäviä. Palvelun lopputuloksen määrittelyyn kannalta on ratkaisevaa minkälaista sopimusta voidaan käyttää. (van Weele 2010, 97.)

3.4 Palveluiden tilaaminen

Palvelujen hinnoittelu on yleensä vaikeampaa kuin tuotteen hinnoittelu palvelujen vaikeamman vertailun vuoksi. Hinnoittelussa asiakkaan pitää verrata hintaa saamaansa hyötyyn, jota kuvataan yleisesti esimerkiksi referensseillä, laskelmilla ja palvelutakuulla. Palvelun hinnoittelu on suunniteltava siten, että se motivoi palvelun toimittajaa tyydyttämään parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan tarpeet. Tilaajan on huolehdittava, että sopimukseen kirjattavat palvelun hinnoitteluperusteet tukevat tavoitteiden toteutumista.

Palvelun kustannusrakenne voidaan jakaa aine-, henkilöpalvelu- ja järjestelmäosioon. Tarkoituksena on selvittää, kuinka suuri osa on hinnasta koostuu tavarasta tai aineesta, millainen on suoran henkilöpalvelun osuus ja mikä osuus on sisäänrakennettuna palvelujärjestelmään. Järjestelmäosio sisältää kaikki puitteet, työvälineet ja myös henkilöiden kustannukset, jotka eivät ole suorassa kontaktissa asiakkaisiin.

Koiviston & Ritvasen (2007, 179-180) mukaan hinnoitteluperusteissa tulee huomioida muun muassa seuraavia asioita:

- aikaperusteinen veloitus sopii hinnoitteluperusteeksi kun käytettävä aika korreloi työsuorituksen lopputulosta
- suorittajakohtaista hinnoittelua kannattaa käyttää kun työn suorittaja pystyy vaikuttamaan työn laatutasoon tai työn suorittamisen nopeuteen
- maksu esiselvityksestä voidaan sopia perusteeksi kun työn suunnittelu on hankalaa eikä pystytä ennustamaan työhön kuluvaan aikaan ja sen mukaan sovitaan kiinteä hinta tai aikaperusteinen veloitus koko työlle. Maksimihintaperiaatteessa sovitaan aikaveloitus tiettyyn ylärajaan asti.
- osuus asiakkaan hankinnasta saamasta hyödystä sopii perusteeksi kun työn tekemiseen sisältyy erittäin paljon isoja riskejä ja työn suorittamisesta aiheutuvat kustannukset ovat niin suuret, että asiakkaalla ei ole mahdollisuutta maksaa niitä, jos ei pysty käyttämään työn tuloksia
- kapasiteetin käyttö tai aikaveloitus tai se minkä verran asiakkaan toiveiden täyttämistä aiheutuu kustannuksia sopii perusteeksi kun työhön vaikuttaa kokonaan tai joiltakin osin voimakkaasti asiakkaan oma toiminta.

3.5 Toiminnan seuranta

Yhteistyön tekeminen palvelun tuottamisessa on sopimuksen tekemisen jälkeen prosessin tärkein asia. Ostajan ja palveluntarjoajan interaktio on jatkuvaa yhteistyön toteuttamisen alkaessa. Tässä vaiheessa hankintaprosessin onnistuminen konkretisoituu ja mahdolliset ongelmat nousevat esiin. Yhteistyö vaatii panostusta myös ostavalta organisaatiolta kun esimerkiksi jokin sisäinen toiminto on ulkoistettu. Yleisesti on viisasta erottaa eri henkilöille tehtäväksi palvelujen laadun valvonta ja seuranta, jota tehdään palveluntarjoajan kanssa sovituiksi tehdyistä asioista. (van Weele 2010, 99-100.)

Hankintatilauksen jälkeen tulee varmistaa, että toimittaja toimii tilausvaiheessa sovitulla tavalla. Valvontaa voidaan suorittaa kolmella eri menetelmällä: rutiininomainen tilanteen tarkastus (routine status check), laajempi tilanteen tarkastus (advanced status check) ja valvonta toiminnassa (field expediting). Rutiininomainen tilanteen tarkastus perustuu ennaltaehkäisevään toimintaan. Ostaja ottaa yhteyttä toimittajaan vain muutamaa päivää ennen ennalta sovittua toimitusajankohtaa ja pyytää vahvistamaan toimituspäivän. Enemmän aikaa vaativa menetelmä on laajempi tilanteen tarkastus, jota käytetään kriittisissä tuotteissa ja toimittajissa. Menetelmässä ostaja tarkastaa etenemisen säännöllisin väliajoin työsuunnitelman mukaisesti, jonka toimittaja on lähettänyt sopimuksen tekemisen yhteydessä. Toiminnan valvonnassa

ostaja voi lähettää henkilön valvomaan toimitusta toimittajan tiloihin. Menetelmä on käytössä rajoitetusti erittäin tärkeissä sopimuksissa. (van Weele 2010, 42-43.)

3.6 Palvelun arviointi

Axelssonin ja Wynstran (2002) mukaan palveluja on vaikea arvioida ennen hankintaa ja joskus jopa jälkikäteenkin. Tämä aiheuttaa vaikeutta toimittajan valintaan. Palveluja on myös hankala kvantifioida kuluina ja siten hankala hinnoitella. Vielä vaikeampaa on lisäarvon arviointi hankintakustannusten suhteessa palveluun. Toimittajan näkökulmasta asiakkaan liiketoimintaprosessien tunteminen on ensiarvoisen tärkeää suunniteltaessa parhaiten soveltuvaa palvelua. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 5.)

Hankintojen suorituskyvyn arviointi tulisi näkyä lisäarvona yrityksen hankintaosastolle. Lisäarvo voi tarkoittaa kulujen alentumisena, alempina materiaalien hintoina, vähempinä saapuvina hylättyinä tuotteina tai parempina hankintapäätöksinä. Systemaattisella suoritusten mittaamisella voidaan saavuttaa seuraavat hyödyt:

- hankintojen tehokkuuden arviointi johtaa parempaa päätöksentekoon koska se tunnistaa muutokset suunnitelluista tuloksista. Nämä muutokset voidaan analysoida ja syitä voidaan ehkäistä tapahtumasta tulevaisuudessa
- eri osastojen välinen kommunikointi voi parantua, työjärjestelyt ja keskinäinen ymmärrys voi parantua hankinta- ja talousosastojen välillä
- asioiden raportointi luo läpinäkyvyyttä. Suunniteltujen tavoitteiden ja toteutuneiden tavoitteiden arviointi ja odotukset mahdollistuvat. Tämä luo rakentavaa palautetta ostajalle ja johdolle yksilöiden ja ryhmän suorituskyvystä ja edistää hankintaosaston huomiointia
- oikein suunniteltu suorituskyky arvioiva järjestelmä edistää hankinnasta vastaavan henkilön motivaatiota.

(van Weele 2010, 304.)

Kokemukset toimittajista pitää dokumentoida huolellisesti, jotta jokaisen toimittajan kyvyistä on saatavilla perusteellista ja ajantasaista tietoa. Toimittajien laatu ja toimituksiin liittyvät asiakirjat, kilpailukyky ja innovatiivisuus voivat johtaa toimittajan luokittelun arviointiin. Kerätty tieto on arvokasta sekä tilaajalle että toimittajalle ja sitä voidaan hyödyntää myöhemmässä työskentelyssä eri toimittajien kanssa. Kerätty tieto todistaa osoitetun kyvykkyyden ja toimittaja voi hyödyntää tätä tietoa keskittymällä toimimaan sellaisten toimittajien kanssa, jotka ovat osoittaneet kyvykkyytensä. (van Weele 2010, 43.)

Miettimällä etukäteen mitä palvelua hankitaan ja missä laajuudessa suorituskykyä mitataan, tilaaja ja toimittaja määrittelevät palvelutason arviointikriteerit (SLA´s). Tällä tavoin tilaaja tulee tarkasti tietoiseksi mitä lisäarvoa he toimittajalta odottavat ja saavat molempien osapuolten näkökulmat siitä kumpi osapuoli on vastuussa mistäkin osasta prosessia. Laajennettu ajattelumalli palvelutason määritelmästä johtaa suoritukseen perustuvaan sopimukseen, mikä palkitsee palvelun toimittajan hyvästä yhteistyöstä. Van der Valk ja Rozemeijer (2009) näkevät tällaisen ajattelumallin jossakin määrin palveluiden kehittämisenä tilaajan ja toimittajan välisessä toiminnassa. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 7.)

Van der Valkin ja Rozemeijerin (2009) tutkimuksen mukaan palveluiden hankintaprosessissa on kolme haastetta:

- palvelun määrittely
- palvelutason (service level agreement, SLA) tarkan sisällön määrittely
- suorituskyvyn arviointi.

Dayn ja Barksdalen (1994) mukaan hankinnan päämäärien määrittely on välttämätöntä palvelun määrittelyssä, toimittajien tunnistamisessa sekä myöhemmin arvioinnissa, toiminnan yhteistyössä ja palvelun lopputuloksessa. Van der Valkin ja Rozemeijerin (2009) tutkimus on linjassaan Jacksonin ym. (1995) kanssa siitä, että ostajat tuntevat palveluiden hankinnan määrittelemisen vaikeammaksi kuin tuotteiden. Määrittely on hankala ja aikaavievä prosessi ja tutkimuksen mukaan useat yritykset ovat haluttomia suorittamaan näitä asioita perusteellisesti. Riittämätön panostaminen näkyy vaikeutena määrittää sopimukseen haluttua palvelutasoa ja palvelutason (SLA) sisällön määrittelyä, mikä johtaa mittaamisen vaikeuteen. Van der Valkin ja Rozemeijerin (2009) mukaan palvelun hankinnan menestys määritellään hankintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa. Spesifikaatioiden määrittelyssä eräs ensimmäisistä askelista on palvelun vaikutuksen arviointi asianosaisiin sidosryhmiin ja heidän tavoitteisiinsa ja tämän jälkeen päättää laatuvaatimuksista. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 6.)

Koiviston ja Ritvasen (2007) mukaan palvelukuvaukset ja palvelutasosopimukset ovat asiakirjoja, joiden tehtävänä on

- kuvata selvästi asiakkaan ennako-odotukset palvelun laadusta ja palvelutehtävien toteuttamisesta
- kuvata palvelulle minimilaatutaso ja asiakkaan laatuvaatimukset, jotka tulee saavuttaa

- kuvata lopputulos tai suorituksenmukaiset tulokset niin, että keskitytään siihen mitä tuotetaan, eikä siihen miten tuotetaan
- kuvata palvelun tuottajan ja asiakkaan väliset yhteistyömenetelmät, jotta pystytään tuottamaan asiakirjoissa määritelty palvelutaso.

(Koivisto & Ritvanen 2007, 182.)

Tavaroiden hankinnassa on melko helppo arvioida mitä on sovittu ja milloin sovitut asiat voidaan katsoa toimitetuksi. Palveluissa ei välttämättä ole aina yhtä selvää koska sovittu palvelu on toimitettu tilaajalle. Pääkysymyksenä on se koska palvelu voidaan katsoa toimitetuksi juuri sovittun mukaisesti. Sopimukseen voi käytännössä olla mahdoton määritellä kaikkia mahdollisia ongelmia ja väärinkäsityksiä, jotka asiaan voivat vaikuttaa. Sopimukseen tulisi määritellä myös toimeksiantajalta odotettavat toimenpiteet ja palvelun KPI:t. Määriteltyjen KPI:n saavuttaminen toimii maksuperusteena ja tavoitteesta jääminen perustellusti vähentää sovittua maksua.

(van Weele 2010, 98-99.)

4 Verkostot ja yritysten välinen yhteistyö

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012) mukaan yhteistyön edut perustuvat kahteen havaintoon. Ensinnäkin tiiviissä kanssakäymisessä olevat yritykset pyrkivät yleensä ratkaisemaan ongelmansa molempia tyydyttävällä tavalla. Toisekseen samaan päämäärään pyrkivä hyvin toimiva ryhmä on useimmissa tilanteissa ja tehtävissä tehokkaampi kuin yksilö. Moderni organisaatioajattelu pyrkii näkemään yli organisaatioiden juridisten rajojen ja hahmottamaan laajennetun yrityksen malleja. Tässä taustalla on ajatus siitä, että ketjun osapuolten tavoitteet ovat pitkälti samansuuntaiset ja näin yritetään löytää tapoja johtaa monimutkaistuvaa toimitusketjua ja entistä monimuotoisempia toimittajaverkostoja. Tiiviit liittoumat ja kumppanuussuhteet kuuluvat pääsääntöisesti ostavan yrityksen hankintojen strategiaan tuote- ja palveluryhmiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 280-281.)

Yrityksen tulee tarkastella yhdessä asiakkaan kanssa, minkälaisena tämä näkee yhteisen tulevaisuuden: minkälainen on asiakkuusvisio. Tämä merkitsee avointa tarkastelua molempien yritysten strategioiden osalta. Yhteisen asiakkuusvision keskeinen merkitys on se, että se ohjaa käytännön toimintaa kaikilla organisaation tasoilla. Asiakkuusvision luomisen askeleet voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- yhteinen toimintaympäristön hahmottaminen ja sen muutokset lähitulevaisuudessa
- molempien kehityssuunnitelmat yhteistyön näkökannalta
- yhteisen asiakkuusvision keskeiset osat
- asiakkuusvision viestintä molemmissa organisaatioissa
- asiakkuusvision toteutumisen seurannasta sopiminen.

(Lehtinen 2004, 175-176.)

Yrityksillä voi olla keskenään monenlaisia liiketoimintasuhteita. Puhutaan markkinaperuste-, kumppanuus- ja yhteisyrityssuhteista tai yksinkertaisesti kilpailu-, toiminto- tai yhteistyösuhteista. Näkemykset verkostoista ovat moninaisia. Verkosto voidaan nähdä esimerkiksi organisaatioiden välisenä suhdemallina, jossa tavoitellaan yleisiä päämääriä. Verkoston perusideana on kunkin yrityksen keskittyminen ydinosaamiseensa ja verkostomaisuus perustuu eri toimijoiden toisiaan täydentävään ydinosaamiseen. Verkoston kilpailukyky riippuu siitä, kuinka hyvin kukin verkoston jäsen huolehtii tästä ydinosaamisestaan eli omasta osuudestaan verkostossa. Osaaminen ja oppiminen ovat keskeisiä verkostoilmiössä. Tärkeintä on, että yhteistyö ihmisten välillä toimii. Verkostomaisessa toimintamallissa yritykset vaihtavat riippumattomuutensa keskinäiseen riippuvuuteen. Verkostoitumalla haetaan ratkaisuja oman toiminnan kasvuun ja taloudellisten edellytysten parantamiseen. (Koivisto & Ritvanen 2007, 68-71.)

Avoimen, molemminpuolisen tiedonvaihdon lisäksi verkoston menestystekijöitä on muitakin. Esimerkiksi yhteiset konkreettiset tavoitteet laadun parantamisessa ja läpimenoaikojen lyhentämisessä edistävät menestymistä. Osapuolten keskinäinen luottamus ja suhteen määrittely kaupallisia, juridisia ja teknisiä yksityiskohtia myöten nostavat niin ikään onnistumismahdollisuuksia. Verkostomaisen toiminnan yleisiä hyviä toimintatapoja ovat verkostoitumisstrategian kehittäminen, tilaus-toimitusprosessin sujuvuus, yhteistyön jatkuva kehittäminen ja sopimuskäytännöt. Verkostojen ollessa moniulotteisia, niissä on syytä olla päämies tai avainyritys, joka huolehtii muun muassa koordinoinnista. Verkostokumppaneiden valinta on tärkeä strateginen asia, jossa valtaa on verkostossa ensisijaisena toimittajana toimivalla yrityksellä. Verkosto-osapuolten valintaan vaikuttavat muun muassa toisen osapuolen resurssit, kehittymishalu ja kyky, liikeidea, laatu, arvot, sijainti, omistuspohja ja sitoumukset. (Koivisto & Ritvanen 2007, 72.)

Asiantuntijapalveluita hankittaessa on kiinnitettävä huomiota erityisesti henkilökunnan ammattitaitoon ja hankintaprosessin aikana käytävään tilaajan ja toimittajan väliseen kommunikointiin. Asiantuntijapalveluita hankittaessa on tärkeää pitää mielessä, että tarjolla olevat hyödyt ovat merkittävät verrattuna kustannuksiin, jotka hankinnasta aiheutuvat. (Koivisto & Ritvanen 2007, 171-172.)

Nykyistä laadukkaampaan ja tehokkaampaan toimintaan uskotaan päästävän yhteistyön avulla. Nykyään keskustelut kumppanuudesta käsittävät yleensä tuotantokumppanuuden, mutta hedelmällisempää yritykselle olisi asiakaskumppanuuden kehittäminen. Asiakaskumppanuus toimii vasta silloin kun se lävistää koko palveluketjun. Luottamuksellinen ja tiivis kumppanuusmalli tarvitaan pitkäaikaiseen ja merkittävää toiminnan kehittämistä sisältävään sopimukseen. Kunnollisessa palvelumallissa vastuunjako ja palveluorganisaatio ovat selkeitä, jolloin asiat hoituvat sujuvasti ja usein myös helposti. (Koivisto & Ritvanen 2007, 180-181.)

4.1 Ostavan yrityksen houkuttelevuus toimittajille

Vain edelläkävijäyrityksissä ymmärretään, että oman yrityksen aktiivinen markkinointi toimittajille on tärkeä osa järjestelmällistä hankintaprosessia. Hankintoihin ja toimittajamarkkinoiden johtamiseen kannattaa panostaa kaiken kokoisissa yrityksissä. Yrityksen kannattaa tietoisesti rakentaa imagoaan toimittajaverkostossa ja koko potentiaalisilla toimittajamarkkinoilla. Yrityksellä tulisi olla sellainen houkutteleva kuva yrityksestä kuin se itse haluaa. Toimittajalle tulisi antaa hyvä ja ehyt kuva yrityksestä.

Yrityksen aktiivinen markkinointi toimittajille on tärkeää kahdesta syystä:

- Tiiviimmät ja monipuolisemmat toimittajasuhteet edellyttävät toisen osapuolen parempaa tuntemista
- toimittajien etsinnässä tuntemattomien yritysten informaatio- ja tarjouspyyntöihin saatetaan toimittajien puolelta suhtautua viileästi.

Joissakin tilanteissa kauppa tarjolla olevan asiakkaan kanssa saattaa rajata toimittajan muuta myyntiä. Tällaisessa tilanteessa toimittaja pohtii asiakkaan suhteen erilaisia asioita, mutta tärkeimpänä ehkä mitä tulevaisuudennäkymiä asiakas voisi tarjota. Asiakkaan tulisi varmistaa omassa viestinnässään, että toimittaja saa vastauksen tähän kysymykseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 241-244.)

4.2 Yhteistyön keskeiset tekijät

Yhteistyön keskeisinä tekijöinä voidaan pitää luottamusta ja houkuttelevuutta. Organisaatioiden välisen luottamuksen syntymahdollisuuksiin vaikuttavat monenlaiset tekijät, kuten tausta, kulttuurierot, uskomukset, eri osapuolten tavoitteet, tiedon tasapaino osapuolten välillä ja mittaus- ja valvontamekanismit. Luottamukseen liittyy olennaisesti sen itselle aiheutuvan riskin suuruus, joka syntyy luottamussuhteesta. Luottaminen on helpompaa vähäisellä riskillä. Niemisen (2011) mukaan todellinen yhteistyö vaatii aina enemmän aikaa ja vaivaa kuin kylmä toimittajasuhde, joten siihen ei kannata panostaa kuin huolella valittujen asiakkaiden tai toimittajien kanssa. Yhteistyötä ei synny ellei siitä ole molemmille osapuolille jotakin koettua hyötyä jossakin muodossa ja jollakin aikajänteellä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 292-294.)

Villenan ym. (2010) tutkimus sosiaalisen pääoman vaikutuksesta toimittajasuhteeseen osoittaa, että yhteistyön tiivistyessä hyödyt kasvavat, vaikkakin kasvu vähitellen laantuu ja tietyn ajan jälkeen kääntyy negatiiviseksi. Objektiiivisuus ja päätöksenteon tehokkuus alkaa kärsiä, suhteen ylläpito alkaa viedä suhteettomasti avainresurssien aikaa ja energiaa ja toimittajan opportunistin riski kasvaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 295-296.)

4.3 Sisäiset asiakkaat kumppanuudessa

Yrityksen hankintaorganisaation ja sisäisen asiakkaan asiantuntijoiden toiminnan täytyy olla linjassaan keskenään. Erilaiset odotukset ja työskentelytavat organisaatiossa aiheuttavat toimintaan kitkaa ja kompetenssiin liittyviä ongelmia. Ostaja ei voi edetä asioissa nopeammin kuin sisäinen asiakas sallii. Yhteistyön tulisi tähdätä toimittajasuhteiden hyvään hallintaan ja johtamiseen sekä palveluiden erinomaiseen hintalaatusuhteeseen. Perinteisesti ostajat ovat olleet mukana merkitykseltään vähäisissä hankinnoissa kuten työmatkat, tulostuspalvelut ja lähettipalvelut. Tärkeiden ja kriittisten palveluiden hankinnassa yrityksen asiantuntijat ovat tärkeässä roolissa ja he toteuttavat palveluiden hankinnan pitkällä kokemuksella toimittajista. Ostavan organisaation asiantuntijat arvostavat toimittajasuhteitaan ja liiallisen huomion kiinnittämisen hintaan uskotaan vaikuttavan negatiivisesti suhteisiin ja sitä kautta palveluiden laatuun. Kun ostajalla ei ole henkilökohtaista kontaktia toimittajaan, hän suhtautuu asiaan objektiivisesti ja

korostaa reilua hintaa, kustannusten säästöä, selkeää sopimusta, muita toimittajavaihtoehtoja ja selkeitä suoritusmittareita. Ostajan ja sisäisen asiakkaan tulee löytää yhdessä toimintaa mittaavat suoritusmittarit. Ostaja voi edistää asiaa läpinäkyvyydellä palveluiden hankintoihin käytettyihin kuluihin, palveluiden toimittajien lukumäärällä ja toimittajien palvelun laadulla, mikä mahdollistaa faktoihin perustuvan keskustelun sisäisen asiakkaan kanssa. (van Weele 2010, 100-101.)

4.4 Kumppanuussopimuksen sisältö

Esimerkkinä kumppanuussopimuksen sisällöstä voidaan käyttää sopimusta, jossa seitsemän toisen asteen ammatillista peruskoulutusta ja/tai aikuiskoulutusta tarjoavaa oppilaitosta on solminut keskenään kumppanuussopimuksen. Opiskelijoita sopijaosapuolilla oli vuonna 2009 yhteensä 7500 perustutkinto-opiskelijaa normaalirahoitteisessa koulutuksessa ja aikuiskoulutuksessa oppilaitokset tuottivat lähes 4000 opiskelijatyövuotta. Henkilöstömäärä yhteensä oli noin 1600 ja oppilaitosten vuosibudjetti yhteensä yli 130 miljoonaa euroa. Oppilaitosten johtajat muodostavat johtoryhmän, joka laatii yhteistoiminnalle vuosittaisen toimintasuunnitelman ja koordinoi ja johtaa kehittämistehtäviä. Lisäksi on nimetty kehittämistyöryhmiä joiden puheenjohtajina johtoryhmän jäsenet toimivat. Sihteeri valitaan samasta oppilaitoksesta, jota puheenjohtaja edustaa ja muut jäsenet oppilaitokset nimeävät itsenäisesti. Työryhmät laativat vuosisuunnitelman ja raportoivat johtoryhmälle vuosittain. Johtoryhmän ja kehittämistyöryhmien toimikausi on kaksi vuotta. Yhteistoiminnasta aiheutuneet kustannukset jaetaan tasapuolisesti sopijaosapuolien kanssa ellei toisin sovita ja kumppanuussopimuksessa on puolen vuoden irtisanomisaika.

Kumppanuussopimuksella on sovittu seuraavista asioista:

- oppilaitokset kehittävät yhdessä toisen asteen ammatillista koulutusta ja siihen liittyvää työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää
- oppilaitokset lisäävät ja vahvistavat yhteistyötään, profiloivat toimintaansa, parantavat tuloksellisuuttaan ja koulutuksen laatua sekä hakevat aktiivisesti keinoja palvellakseen tehokkaasti, joustavasti ja asiakaslähtöisesti työelämää
- huomioidaan koulutuksessa opiskelijoiden yksilöllisiä tarpeita ja lisätään resurssien yhteiskäyttöä.

Yhteistyön painopisteinä ovat koulutustarjonnan suunnitelmallisuus sekä valinnaisten ammatillisten tutkinnon osien yhteistarjonnan mahdollistaminen. Lisäksi yhteistyötä tehdään aikuiskoulutuksessa, kansainvälisyydessä, hanke- ja kehittämistoiminnassa, oppimisympäristöjen monipuolistamisessa, henkilöstön kehittämisessä, hallinnossa sekä markkinoinnissa ja maineenhallinnassa sekä erityisopetuksen kehittämis-, ohjaus- ja palvelutehtävissä.

(Välkky-oppilaitosverkosto 2013.)

4.5 Palvelu ja sen laatu

Palvelu on käsite, jonka merkitys vaihtelee tilanteiden mukaan henkilökohtaistaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Useimmat palvelut eivät ole täysin aineettomia sillä niihin sisältyy joitakin fyysisiä, tavaratuotteille ominaisia, käsin kosketeltavia tai silmin havaittavia osia. Olkoon esimerkkinä siivouspalveluiden kiiltävä lattia.

(Koivisto & Ritvanen 2007, 163.)

Palvelun laatua on vaikeampi pitää yllä kuin tuotteen laatua, sillä palvelussa on yleensä vähemmän näkyviä komponentteja kuin tuotteessa. Asiakkaan arvioidessa laatua, merkityksellistä on miten vuorovaikutus toimii ja mitä sen aikana tapahtuu ja palvelu konkretisoituu nimenomaan ihmisissä, jotka suorittavat palvelun. Yleisesti laadulla tarkoitetaan kaikkia asiakkaiden arvostamia ja heidän tuotteen toteutuksessa laadullisesti myönteisinä pitämiään ominaisuuksia. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on tekninen ja laadullinen toimintaelementti ja ennakkokäsitys palvelun laadusta, jotka yhdessä imagon kanssa muodostavat yhtenäisen käsityksen laadusta. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä mitä yritys todellisuudessa tekee asiakkaalle, toiminnallinen osoittaa miten asiakas saa palvelun ja ennakkokäsitys kuvaa asiakkaan odotuksia odotetusta laadusta. (Koivisto & Ritvanen 2007, 164-165.)

Asiantuntijapalvelut ovat aineettomampia ja siten vaikeampia määritellä.

Asiantuntijapalvelut ovat tuotteita, joissa vaativien aineettomien osaamis- ja tietoelementtien osuus on suuri. Asiantuntijatyön riskit ovat suuret koska palvelua on melko mahdoton arvioida etukäteen. Asiantuntijapalveluille on luonteenomaista asiakkaan ja palvelun tuottajan näkemyserot tarvittavista palveluista. Asiakkaalla voi olla pinnallista tietoa asiasta ja asiantuntija ei välttämättä ymmärrä asiakkaan toimintaympäristöä tai muita tilanteeseen liittyviä tekijöitä. (Koivisto & Ritvanen 2007, 167.)

4.6 Onnistumisen mittaus ja arviointi

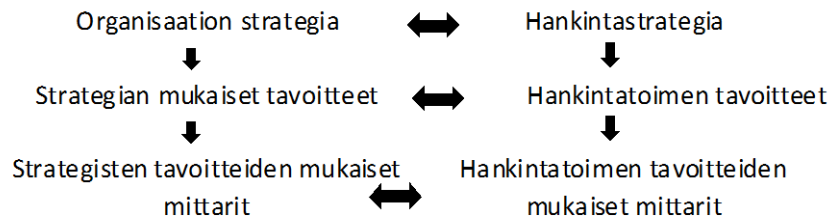
Hankintojen ollessa usein kaikkein merkittävin kustannuskokonaisuus, niiden tehokkaan käytön ohjaus vaikuttaa voimakkaasti yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Perinteisesti on käytetty negatiivisia asioita esiin nostavia mittareita, mutta hankinnoissa saavutettuja kustannussäästöjä ja kehittämisen tulosvaikutuksia voidaan seurata myös positiivisilla mittareilla, jotka eivät yleensä ole kovin kehittyneitä. Olennaista on kaikkien mittareiden rakentaminen organisaation pitkäjänteisten tavoitteiden ja strategioiden pohjalta. Koska yleispätevää hankintojen toimintamallia ei ole olemassa, ei voi olla yleispätevää hankinnan onnistumisen mittaristoa. Jokainen seurantajärjestelmä on mietittävä ja rakennettava oman organisaation erityispiirteet ja erityyppisten hankintojen tarpeen huomioon ottaen. Seuranta ja mittaaminen eivät saisi muodostua liian työläiksi ja aikaa vieviksi. Hyötyjen tulisi olla suuremmat kuin mittaamisen kustannukset. Arviointia ja seurantaa tulisi tehdä sekä pitkällä että lyhyellä tähtäyksellä. Pitkäaikainen kattaa yleensä ajan vuodesta useampaan vuoteen. Osaa seurantatiedoista käytetään jopa päivittäin. Yleisperiaatteena voidaan pitää ohjaustason seurantatietojen ja tunnuslukujen raportoinnissa ja seurannassa kuukausitasolla, nopean rytmin toimialoilla jopa päivä- ja viikkotasolla.

Hyvien mittareiden ominaisuuksina voidaan pitää:

- selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan
- yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä
- seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa
- tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen
- käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä.

Kuviossa 6 on esitetty hankinnan arviointi ja mittausjärjestelmän rakentaminen yrityksen strategian pohjalta. Organisatoristen päämäärien ja tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa keskenään sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vertikaalisuus tarkoittaa sitä, että tavoitteet ja tunnusluvut ovat linjassa eri tasoilla läpi koko organisaation ja jokainen taso pystyy näkemään yksittäisten tunnuslukujen nivoutumisen kokonaisuuteen. Horisontaalisuus tarkoittaa sitä, että seurantajärjestelmän avulla on mahdollista seurata miten loppuasiakkaan tarpeiden tyydyttäminen toteutuu. Käytännössä tämä tarkoittaa sellaisia integroituja tunnuslukuja, joiden pohjalta voidaan arvioida, miten arvoketjun peräkkäisten

toimintojen muodostama arvontuotto toteutuu loppuasiakkaalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360-371, 374-375.)



Kuvio 6. Hankinnan arviointi ja mittausjärjestelmän rakentaminen yrityksen strategian pohjalta.

Kalinin (2010) mukaan kriittinen menestystekijä on asia, jonka toteuttamisessa on ehdottomasti onnistuttava vision ja tahtotilan saavuttamiseksi. Kriittiset menestystekijät (key performance indicator, KPI) johdetaan tavoitteista ja niiden on oltava strategisesti tärkeitä ja siihen pitää pystyä vaikuttamaan. Kriittisiä menestystekijöitä on tarkasteltava sekä kokonaisuutena että kunkin hankittavan tuote- tai palveluryhmän kategorian osalta erikseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 371-372.)

Numeeristen indikaattoreiden lisäksi tarvitaan myös pehmeämpiä mittareita, kvalitatiivisia ja subjektiivisia arviointeja ja monenlaisten mittausulottuvuuksien yhdistelmät. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) ovat esittäneet eri tapoja, joilla voi lähestyä varsinaista käytännön mittaamista ja onnistumisen raportointia:

- balanced scorecard –tyyppiset mittaristot
- kehityskeskustelut
- 360 asteen arvioinnit.

Tasapainotettu suoritusmittaristo eli balanced scorecard on työkalu, jonka keskeinen ajatus on purkaa ylätasoon pitkäjänteiset tavoitteet yhä pienemmiksi jokapäiväisiksi tavoitteiksi, onnistumisen kriteereiksi ja mittareiksi. Olennaista on erilaisten näkökulmien huomiointi, kuten omistajien tavoitteet, asiakkaitten vaatimukset, prosessit ja toimintamallit sekä henkilöstön hyvinvointi. Tärkeimpiä ominaisuuksia on sen nivoutuminen yritysstrategiaan ja ohjaus keskittymään mittariston rakentamisessa keskeisimpiin avainalueisiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Olennaista on se, että kaikki asianosaiset osallistuvat yhdessä mittareiden kehittämiseen.

Osa mitattavista ulottuvuuksista vaatii hyvin subjektiivisia, henkilön työskentelypaan ja käyttäytymiseen liittyviä arviointeja, jolloin on luonnollista hyödyntää säännöllisiä keskusteluja asiaa hyvin ymmärtävän esimiehen kanssa. Keskusteluissa voidaan tarkastella onnistumisia, epäonnistumisia ja niihin liittyviä tekijöitä eri puolilta. Taustalla on vähintään tiedostomattomana ajatusmallina, mutta usein myös dokumentoituna tavoiteprofiilina kuva siitä, mitä kyseisessä tehtävässä pitäisi osata ja miten työ parhaiten tehtäisiin. Keskustelua helpottaa parhaimmillaan strukturoitu raportti ja keskustelussa molemmat osapuolet avoimesti kuuntelevat toisiaan ja pohtivat asioita ja mahdollisia näkemysten eroja yhdessä.

360 asteen arviointimenetelmät ovat vaativia ja niissä muodostetaan kuva hankintahenkilöstön osaamisesta, aktiivisuudesta, hyödystä ja tuesta muulle organisaatiolle. Ideana on kysyä eri osapuolten, kuten kyseessä olevan työntekijän välittömien kollegojen, yhteistyökumppaneiden, esimiesten ja ryhmän jäsenten, näkemyksiä ja verrata niitä tämän omiin käsityksiin.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 373-374.)

4.7 Tiiviin kumppanuussuhteen riskit

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) ovat listanneet tiiviin ja luottavaisen yhteistyösuhteen tyypilliset ongelmat:

- oletus toimittajan ja ostajan tavoitteiden yhdensuuntaisuudesta
- kilpailun luoman tehostamispaineen menetys
- vaikeus valvoa toimittajan kustannuksia ja suorituksia
- avointen kirjojen periaatteen näennäisyys
- cost plus –hinnoittelun riskit
- vaikeus ohjata toimittajan kehittymisen suuntaan
- vaikeus saada oikeudenmukainen kateosuus ketjun tehostamisessa.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 280-281.)

Myyjän ja ostavan yrityksen intressit muuttuvat jatkuvasti yrityksen oman tilanteen, kilpailuympäristön tai omistajavaihdoksen myötä. Pitkässä sitoutumisessa on tarpeen kiinnittää huomiota esimerkiksi toimittajan taustaan, omistajaan, strategioihin ja asemaan omilla markkinoilla. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) ovat kuvanneet alla olevaan taulukkoon Fawcettin ym. (2007) näkemyksen intressien erosta.

	Ostava organisaatio	Myyvä organisaatio
Yrityksen tavoite	Kustannusten vähentäminen	Katetason varjeleminen
Suhtautuminen yksittäiseen kustannuserään	Siirretään myyjälle	Siirretään ostajalle
Suhtautuminen viestintään	Kaikki tosiasiat halutaan esiin	Pyritään rajoittumaan positiivisiin asioihin
Odotukset yhteistyösuhteelta	Tarpeiden täyttäminen	Oikeudenmukainen kohtelu
Suhtautuminen yhteiseen ongelmanratkaisuun	Toimittajalta ei kaivata ohjeita	Ostajan sekaantumista organisaation sisäisiin asioihin pyritään välttämään
Suhtautuminen win-win -periaatteeseen	Toimittajan tulisi olla tyytyväinen siihen, että se saa jatkuvaa kauppaa	Jatkuvista parannuksista ja lisäarvosta pitäisi saada lisähintaa

Taulukko 7. Myyjän ja ostajan näkemysten tyypillisiä eroja (Fawcett ym. 2007).

Tiivis yhteistyö toimittajan kanssa saattaa pienentää toimittajan tarvetta pyrkiä äärimmäiseen tehokkuuteen asiakassuhteessa ja vaikuttaa näin kilpailun luoman tehostamispaineen menetyksenä ostavan organisaation kannalta. Toimittaja myös oletettavasti panostaa enemmän uusien asiakkuuksien saamiseen kuin vanhojen varmoina pidettyjen kehittämiseen.

Toimittajan organisaation kustannusrakenne saatetaan salata neuvotteluaseman heikentymisen pelossa. Pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa toimittaja oppii asiakkaan tarpeista ja saavutuksista, mutta saattaa salata sen mahdollisesti tuomat hyödyt asiakkaalta.

Avointen kirjojen periaatteeseen kuuluu jonkinlaisen avoimen kirjanpidon ja yhteisen raportoinnin periaate. Haasteena saattaa olla isojenkin asioiden kätkeminen lukujen taakse sekä esimerkiksi laskutettujen tuntien taustalla olevan työn tehokkuus.

Niin sanotussa cost plus –hinnoittelussa toimittajalta hyväksytään tietty veloitettava kate todellisten kustannusten lisäksi. Tämä saattaa aiheuttaa intressieron ostajan ja myyjän välillä sillä esimerkiksi hitaammin työtä tekevä työntekijä tuottaa toimittajalle paremmin.

Ostavan ja myyvän organisaation strategiat saattavat erota toisistaan, jolloin näkemykset ja sitoutuneisuus kehittämiseen saattaa heiketä.

Win-Win tai fifty-fifty –periaatteen toteutuminen tasapuolisesti on erittäin harvinaista.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 284-287.)

4.8 Yhteistyön kehittäminen

Toimittajan kehittämiseen kannattaa panostaa vain niissä tilanteissa, joissa saatava hyöty on panostuksen arvoinen ja aktiiviseen kehittämiseen ja laajoihin yhteistyöhankkeisiin kannattaa ryhtyä vain tärkeimpien toimittajien kanssa, joiden osalta muilla keinoilla ei saada riittäviä tuloksia. Toimittajan ollessa merkittävästi suurempi ja vahvempi kuin ostava organisaatio, kehittämispyrkimyksen pohja ei aina ole otollinen, mutta ei estä yrittämästä avointa keskustelua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 299.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012) kertovat Jeffrey Likerin ja Thomas Y. Choin (2004) ohjaavan toimittajien kehittämiseen seuraavasti:

- ymmärrä toimittajaasi
- hyödynnä toimittajiesi keskinäistä kilpailua
- ohjaa toimittajiasi parantamaan suorituskyykyään
- kehitä toimittajasi kykyjä
- jaa tietoa määrätietoisesti, mutta valikoivasti
- johda yhteistä kehittämistä.

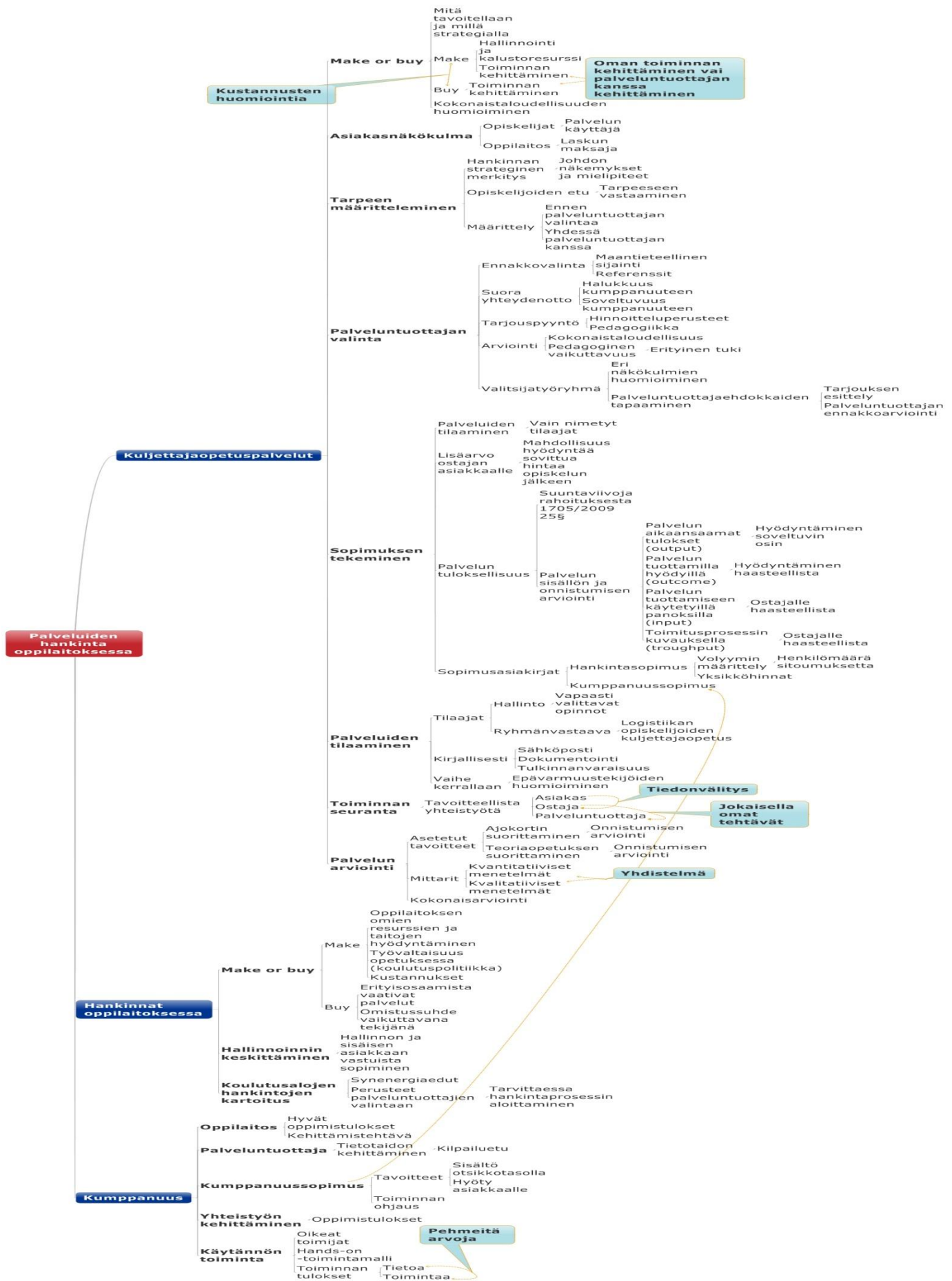
Toimittajan ymmärtämisellä tarkoitetaan kyseessä olevien toimittajamarkkinoiden tuntemista ja niiden sisäisen kilpailun logiikan syvää ymmärtämistä, ymmärrystä millä eväillä toimittajamarkkinoiden kilpailussa menestyy ja minkälaiset tekijät vaikuttavat toimittajan kustannusrakenteeseen ja prosessien osaamiseen. Toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntämisessä toimittajan annetaan ymmärtää, että asiakas tuntee alan muutkin toimijat ja vertailee ja arvioi toimintaa eri ulottuvuuksissa. Toimittajan ohjaaminen suorituskyyvyn parantamiseen merkitsee täsmällisten tämän hetkisten ja tulevaisuuden odotusten kertomista toimittajalle. Suoritusten mittaus monipuolisesti ja tulosten analysointi yhdessä toimittajan kanssa auttaa toimittajaa ymmärtämään ostavan organisaation tarpeita syvällisemmin ja pidemmällä tähtäimellä. Toimittajan kykyjen kehittämisessä ostaja kertoo toimittajalle näkemyksiään ja havaintojaan toimittajan osaamisesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 297-299.)

5 Palveluiden hankinta oppilaitoksessa

Opinnäytetyön tulokset jakautuvat yleiseen tarkasteluun oppilaitoksessa tehtäviin hankintoihin, palveluna hankittavan kuljettajaopetuksen kokonaisuuteen sekä palveluntuottajan kanssa kumppanuuteen suuntaavaan yhteistyöhön. Pääpaino on kuljettajaopetuksen hankkimisessa ja kumppanuudessa, mutta tarpeellista on avata jonkin verran myös yleisesti oppilaitoksen hankintoihin liittyviä näkökulmia.

Ammatillisen oppilaitoksen hankinnat eivät välttämättä ole aina ihan yksiselitteisiä sillä oppilaitoksella on usein laaja-alaista osaamista ja resurssia suorittaa tiettyjä työtehtäviä myös itse. Osaamisen ja resurssien hyödyntäminen vaatii kuitenkin suunnitelmallisuutta ja laaja-alaisempaa näkemystä hankittavasta kokonaisuudesta.

Kuviossa 8 on esitetty ajatuskartan tyyppisesti oppilaitoksen palveluiden hankinnan kokonaisuuden pääkohdat. Ajatuskartan tarkoituksena on antaa käsitys tämän luvun keskeisistä asioista. Edelleen tarkoituksena on ollut kuvata palveluiden hankinnan laajaa kokonaisuutta ”yhdellä silmäyksellä”, jolloin ajatuskartasta välittynee asioiden laajuus ja asioiden väliset yhteydet.



Kuvio 8. Ajatuskartta oppilaitoksen palveluiden hankinnan kokonaisuudesta.

5.1 Hankinnat oppilaitoksessa

Oppilaitoksessa hankitaan sekä aineellisia että aineettomia palveluita.

Teoriaosuudessa esitetty OECD:n käyttämän jaottelun mukaan oppilaitoksessa hankitaan joitakin palveluita kaikista neljästä palvelukokonaisuudesta. Yksityinen oppilaitos organisaationa ei eroa hankintojen näkökulmasta monesta muusta yrityksestä, jossa tehdään moninaisia hankintoja. Oppilaitoksen palveluiden hankinnan näkökulmasta mielenkiintoinen näkökulma on päätöksen tekeminen siitä tehdäänkö itse vai hankitaanko palvelu ulkopuolelta. Tämän ”make or buy” -ratkaisun tekee mielenkiintoiseksi oppilaitoksen omavaraisuus tietyissä toiminnoissa ja palveluissa.

Omavaraisuudella tarkoitan sitä, että oppilaitoksessa saatetaan esimerkiksi antaa koulutusta sellaisilla aloilla, jotka suoraan liittyvät hankittavaan palveluun. Esimerkkeinä voidaan mainita kiinteistöpalvelujen perustutkinto (kiinteistönhoidon koulutusohjelma, kiinteistönhoitaja) koulutus tai pintakäsittelyalan perustutkinto (rakennuksen pintakäsittelyn koulutusohjelma, maalari). Kiinteistönhoitoon liittyvien palveluiden hankintaan vaikuttaa kiinteistön omistussuhde sekä siihen liittyvät vastuut ja velvoitteet. Oppilaitoksen toimiessa vuokrakiinteistössä, kiinteistön ylläpitoon ja korjauksiin liittyvät asiat hoidetaan yhteistyössä isännöitsijän ja kiinteistön omistajan kanssa. Jos kiinteistö on oppilaitoksen omistama, asioista sopiminen ja niiden hankinta on oppilaitoksen sisäinen asia. Tässä yhteydessä saattaa olla järkevää selvittää oppilaitoksen omien resurssien hyödyntämistä ylläpitoon ja korjauksiin liittyvissä asioissa.

Itse tekeminen voidaan mielestäni nähdä kahdesta eri näkökulmasta:

koulutuspoliittisesta ja taloudellisesta näkökulmasta, jotka osin nivoutuvat toisiinsa. Opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (OKM 2011, 24, 26) mukaan koulutusta tulisi kehittää mahdollistamalla työvaltaisia oppimisympäristöjä ja opiskelumenetelmiä. Oppilaitos voi vastata tähän haasteeseen toteuttamalla työvaltaista opetusta tekemällä oppilaitoksessa sellaisia työsuorituksia ja tehtäviä, jotka pitäisi ehkä muuten teettää ulkopuolelta hankittavana palveluna. Yksittäiskysymyksiä tässä asiassa, joita en nyt sen enempää pohdi, ovat muun muassa resursseihin, henkilökunnan kompetenssiin, työvälineisiin ja muihin opetuksen järjestämiseen liittyvät asiat. Totean kuitenkin, että yksinkertaistettuna työn tekemisessä itse kyse voi olla vain opetuksen järjestämiseen liittyvistä asioista,

johon liittyvät asiat voivat olla jo entuudestaan opettajan toimi- ja päätäntävaltaan liittyviä järjestelyjä. Taloudellinen näkökulma asiaan on make or buy –näkökulman arviointi. Voiko palveluna hankittu kiinteistönhoito tai pieni korjaustyö tulla halvemmaksi kuin oppilaitoksen omilla resursseilla toteutettu korjaustyö? Ilman tarkempia laskelmia arvioin ulkopuolelta hankitun palvelun yleisesti ottaen kalliimmaksi. Ero yksittäisessä tapauksessa saattaa olla marginaalinen, mutta jos laskettaisiin ”make -toimintamallin” säästöt koko oppilaitoksessa pidemmällä aikavälillä, niin ero voi muodostua huomattavaksi. Toisaalta on pohdittavana myös asian pehmeämpi puoli eli miten arvotetaan koulutuksen järjestämisen työvaltaisuus ja miten ja millä kustannuksilla sitä aiotaan toteuttaa.

Oppilaitoksessa hankitaan myös sellaisia palveluita, joita ei voida toteuttaa oppilaitoksen resursseista. Nämä palvelut hankitaan eri palveluntuottajilta. Esimerkiksi erilaiset työvälineiden tai koneiden ja laitteiden huollot ovat sellaisia toimenpiteitä, jotka vaativat oppilaitoksen ulkopuolelta hankittavaa erityisosaamista. Koneiden ja laitteiden huoltopalvelut voivat olla vuosi- tai määräaikaishuoltoihin liittyviä palveluita tai vikaantumisesta johtuvia korjauksia. Koneiden ja laitteiden kanta on laaja. Vakiintuneena tapana on, että jokainen koulutusala huolehtii itse omien työvälineiden, koneiden ja laitteiden huollosta ja ylläpidosta.

Palveluiden hankinnassa tulee huomioida taloudellinen ja pedagoginen näkökulma sekä laitteen tai koneen omistussuhde. Osa hankittavista palveluista voidaan tehdä oppilaitoksen sisäisiä resursseja ja osaamista hyödyntäen kun osa vaatii talon ulkopuolista erityisosaamista. Päätökseen vaikuttaa myös työn kohteen omistussuhde sillä vuokratun kiinteistön, koneen tai laitteen järjestelyistä ei voida itse päättää. Hankittavan palvelun kustannusten huomioimisen lisäksi vaakakupissa painaa myös koulutuspoliittiset linjaukset. Opetuksen järjestämisessä pyritään työvaltaisuuteen, jonka toteuttaminen käytännössä edellyttää tiettyjä resursseja ja järjestelyitä. Työvaltaisuuden toimintamalli oppilaitoksessa voi perustua palveluiden hankinnan ”make –periaatteeseen” eli palveluiden tuottamiseen itse. Tätä ajatusta on sivuttu tässä opinnäytetyössä ja erilaisten toimintamallien tarkastelu vaatii tarkempaa selvitystä ja suunnittelua.

5.2 Liikenteen turvallisuusviraston määräyksiä kuljettajantutkinnosta

Kuljettajantutkinnon rakennetta käsitellään tässä pääpiirteittäin menemättä liian tarkasti yksityiskohtiin. Kuljettajantutkinto on muuttunut vuoden 2013 alkupuolella 3-vaiheiseksi. Tämä vaikuttaa osaltaan koko prosessiin, sillä ajokortin suorittaminen on muuttunut eteneväksi prosessiksi eikä sitä suoriteta alusta loppuun lyhyessä ajassa. Liikenteen turvallisuusviraston, Trafín, määräysten tarkoituksena on avata kokonais käsitystä kuljettajantutkinnon suorittamisesta.

Kuljettajaopetuksen tavoitteena on edistää oppilaiden kehittymistä vastuullisiksi kuljettajiksi antamalla heille perusvalmiudet kuljettaa ajoneuvoa liikenteessä turvallisesti. Tarkoituksena on, että he tuntevat vastuunsa kuljettajina myös muiden tienkäyttäjien turvallisuudesta ja ympäristövaatimusten huomioon ottamisesta ja soveltavat ajotapansa sen mukaan. Kuljettajaopetus koostuu teoria- ja ajo-opetuksesta. Opetuksessa on noudatettava Trafín vahvistamaa opetussuunnitelmaa. Kuljettajantutkinnossa oppilaan on osoitettava, että hän hallitsee kuljettajaopetukseen sisältyvät asiat sekä kykenee soveltamaan niitä ja toimimaan liikenteessä vastuullisesti. Teoriakoe suoritetaan tietokoneella ja sillä varmistetaan, että oppilas tuntee ajoneuvoluokkaa koskevat säännöt ja määräykset. Ajokokeella varmistetaan, että oppilas on saavuttanut opetussuunnitelman tavoitteet ja hän pystyy toimimaan liikenteessä turvallisesti ja joustavasti. (Trafi 2014.)

Tietokoneohjattu teoriakoe sisältää harjoitus-, koe- ja palautusosan. Harjoitusosassa harjoitellaan kokeen tekemistä ja harjoitella voi useamman kerran. Koeosassa on sekä kirjallisia että kuvallisia kysymyksiä. Palauteosassa kerrotaan kokeen tulos ja käydään läpi virheelliset vastaukset sekä suorittajalle annetaan kirjallinen palaute. Kuvakysymyksiä B-luokan kokeessa on 50, joista väärin saa olla korkeintaan 8. Kirjallisia kysymyksiä on 10, joista väärin saa olla korkeintaan 3. Virheitä ollessa enemmän kuin sallittu määrä, koe hylätään kokonaisuudessaan. (TRAFI/19923/03.04.03.00/2013.)

Ajokokeella varmistetaan, että hakija on saavuttanut hyväksytyssä opetussuunnitelmassa määritellyn tavoitteen, osaa toimia vastuullisena kuljettajana huomioiden turvallisuuden, sosiaalisuuden ja ekologisuuden ja kykenee soveltamaan ajamisen perustaitoja itsenäisesti ja turvallisesti erilaisissa liikennetilanteissa. Lisäksi ajokokeella varmistetaan, että hakija osaa tunnistaa ja arvioida riskejä sekä omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia liikenneturvallisuudelle.

Ajokokeessa käydään alku- ja loppukeskustelu. Alkukeskustelussa varmistetaan muun muassa siitä, että hakija tietää mitä häneltä odotetaan. Alkukeskustelussa kerrotaan kokeen tavoitteet ja niiden toteutuminen kokonaisarvioiden kautta, annetaan toimintaohjeet kokeen aikana, merkintöjen tekeminen kokeen aikana ja kokeen kesto. Loppukeskustelussa päätös ajokokeen hyväksymisestä tai hylkäämisestä kerrotaan keskustelun aluksi ja keskustelun teemat vaihtelevat riippuen siitä onko koe hyväksytty vai hylätty. Hyväksytyin ajokokeen tilanteessa keskustellaan päätöksestä perusteluineen, hakijan vahvoista ja heikoista ominaisuuksista itse- ja kokonaisarvioita sekä näiden yhteneväisyyttä hyödyntäen, hakijan mahdollisuuksista kehittyä kuljettajana kehityskohteiden muodossa sekä ajokortin suorittamisen muodollisuuksista siitä eteenpäin. Hylätyn kokeen jälkeen käydään loppukeskustelu, jossa perustellaan päätös, hakijan vahvoista ja heikoista ominaisuuksista itse- ja kokonaisarvioita sekä näiden yhteneväisyyttä hyödyntäen ja mahdollisesti sovitaan lisäopetuksen määrästä.

(TRAFI/2829/03.04.03.00/2013)

5.3 Case: Palveluna hankittava ajokorttiopetus

Oppilaitoksen logistiikan opettajien keskuudessa on vuosien varrella on pohdittu sitä, että ajokorttiopetusta alettaisiin toteuttamaan oppilaitoksessa. Rajaan tähän aiheeseen liittyvän laajemman selvitystyön tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Todettakoon kuitenkin tässä yhteydessä muutamia tähän asiaan liittyviä ja vaikuttavia seikkoja, joita oppilaitoksessa tulisi pohtia valintojen tekemisessä:

1. millaisen strategian mukaan logistiikka-alan opetusta järjestetään, mikä on kohderyhmä ja koulutuksen laajemmat tavoitteet?
2. mihin opintokokonaisuuteen kuljettajaopetus kuuluu, mikä on sen osuus koko tutkinnossa ja mikä merkitys ajokortilla on ammatin (varastonhoitaja) ammattitaitovaatimusten kokonaisuudessa?
3. kuljettajaopetuksen järjestäminen vaatii sekä hallinnollista että materiaalista resurssia. Oppilaitokseen olisi palkattava liikenneopettaja ja hankittava tarvittava kalusto ajo-opetuksen antamista varten. Ajokorttiopetukseen liittyy myös haettavia lupia sekä myöhemmin niiden ylläpitämistä ja hallinnointia.
4. miten nykyistä toimintamallia tulisi kehittää ja mihin halutaan saada ratkaisuja tai uusia toimintamalleja?
5. mihin asioihin, tai mahdollisesti haasteisiin, oppilaitoksessa annettava kuljettajaopetus tuo ratkaisuja verrattuna nykyiseen palveluna hankittuun kuljettajaopetukseen?

6. onko helpompi toimia ulkopuolisen palveluntuottajan kanssa ja kehittää toimintaa hänen kanssaan vai onko helpompi aloittaa oma toiminta ja kehittää tätä sisäisesti?
7. jos uusia opiskelijoita otetaan joka syksy keskimäärin 10 henkilöä ja kaikki suorittaisivat B-ajokorttiluokan niin kulut olisivat arviolta 10 henkilöä x keskimääräinen hinta 2439,40 euroa eli 24394 euroa.

Mielestäni tällaisten kysymysten kautta voidaan saada näkökulmia siihen kannattaako nykyisestä palveluna hankittavasta mallista luopua ja aloittaa ”oma tuotanto”. Olennaista on mielestäni kysyä, että mihin haettaisiin ratkaisua omalla kuljettajaopetuksella ja onko oma opetus kokonaisuutta tarkasteltaessa parempi vaihtoehto kuin palveluna hankittava opetus, jota toteutetaan kumppanin kanssa yhteistyötä jatkuvasti kehittäen?

Kuljettajaopetuspalveluita tarjoavien yritysten hintatason (käytetty edellä kohdassa 7) selvittämisessä tarkoituksena oli saada yleinen käsitys hintatasosta, jotta tietoa voidaan käyttää vertaillessa palvelun kustannuksia laajemmassa kokonaisuudessa. Lisäksi selvitystyö on tarpeellinen nykytilan arvioinnissa ja mahdollisesti tulevassa hankintaprosessissa. Autokoulupalveluita on pääkaupunkiseudulla tarjolla hyvin. Selvitystyössä on hyödynnetty autokouluhinnat.fi –internetsivustoa, joka on erikoistunut ajokortin hintatietojen vertailemiseen. Palvelun karttapalvelusta on poimittu viisi silmämääräisesti arvioiden lähimpänä oppilaitosta sijaitsevaa autokoulua. Käytännössä tämä tarkoittaa autokouluja noin 10 kilometrin säteellä Metsälän toimipaikasta. Tämä raja on perusteltua ottaen huomioon palveluiden läheisyyden tarve palvelua hankittaessa. Hinnat on tämän jälkeen tarkastettu suoraan valittujen autokoulujen internetsivuilta. Selvityksen edullisin hinta on 2362,00 euroa ja kallein 2537,00 euroa. Hintaero on 175 euroa edullisimman ja kalleimman välillä ja kaikkien viiden autokoulun keskihinta on 2439,40 euroa, jota on käytetty esimerkkihintana edellä kerrotussa kohdassa 7.

5.3.1 Asiakasnäkökulma kuljettajaopetuksen hankinnassa

Autokoulun näkökulmasta normaalitilanteessa asiakkaina voitaneen pitää autokouluun hakeutuvia ajokortin suorittamisesta kiinnostuneita henkilöitä. Autokoulu palvelee heitä periaatteidensa ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja on määritellyt palveluilleen hinnat, jotka useat autokoulut esittävät hinnastossaan eritellysti. Aiemmin kertamani selvityksen perusteella havaitsin, että useat autokoulut ilmoittavat palvelunsa luettelontyyppisesti, josta asiakas voi valita

haluamansa palvelut tai palvelukokonaisuuden. Asiakas voi vaikuttaa kokonaisuuden muodostamiseen esimerkiksi päätöksellään suorittaa liukasrata-ajo omalla tai autokoulun ajoneuvolla tai pimeänajon suorittaminen simulaattorilla tai muulla tavoin. Valmiit palvelukokonaisuudet, esimerkiksi perusvaihe, harjoitteluvaihe ja syventävä vaihe, on usein hinnoiteltu kokonaisuuksittain. Kokonaisuuksien sisällöt perustuvat oletettavasti määräyksissä oleviin minimituntimääriin ja vaiheissa tehtäviin suoritteisiin, esimerkiksi pimeän ajon suorittamiseen. Eri vaiheiden hinnoitteluun vaikuttaa asiakkaan valitsema palvelukokonaisuus, esimerkiksi oman auton käyttömahdollisuus joissakin tilanteissa. Osa autokouluista on myös esittänyt hinnat alkaen-tyyppisesti, jolloin kunkin vaiheen suorittamiseen pitää vielä valita tiettyjä elementtejä, jotka vaikuttavat vaiheen kokonaishintaan. Osa autokouluista on taas sisällyttänyt nämä elementit vaiheen kokonaishintaan. Asiakkaan näkökulmasta palveluiden ja hinnoittelun vertaileminen on mielestäni kuitenkin melko helppoa.

Henkilön hakeutuessa autokouluun ja hänen ostaessa autokoulun palveluja, voidaan häntä pitää autokoulun asiakkaana. Kuitenkin oppilaitoksen hankkiessa ajokorttiopetusta palveluna opiskelijoilleen, oppilaitosta saatetaan pitää autokoulun näkökulmasta asiakkaana. Tähän on varmasti kaksi näkökulmaa: toisaalta laskun maksajaa voitaneen pitää asiakkaana, mutta tässä tapauksessa asiakkaana tulisi pitää palvelun käyttäjiä, ajokorttia suorittavia opiskelijoita. Ajokorttia suorittavat opiskelijat voidaan nähdä myös oppilaitoksen sisäisinä asiakkaina.

5.3.2 Tarpeen määrittäminen kuljettajaopetuksessa

Tällä hetkellä B-ajokorttiluokan kuljettajantutkinnon opetus hankitaan kokonaisuudessaan palveluna oppilaitoksen ulkopuolelta. Palvelun hankinnan perinteet ovat kohtuullisen pitkät ja toisinaan mietittävänä on ollut itse järjestää kuljettajaopetusta. Tällä hetkellä kehitettävänä on kuitenkin palveluna hankittava kuljettajaopetuksen kokonaisuus, jonka sisältö olisi muutakin kuin ainoastaan ajokortin suorittaminen. Ainoastaan ajokortin suorittamisella tarkoitan sellaista palvelua, jota autokoulut yleisesti ottaen tarjoavat henkilöille, jotka hakeutuvat autokouluun suorittamaan ajokorttia.

Ajokortin suorittaminen voidaan nähdä strategisesti merkittäväksi asiaksi suoritettavan tutkinnon kokonaisuudessa. Logistiikan perustutkinnon, varastopalvelujen koulutusohjelman, suorittaneet voivat työllistyvät varastoalan

erilaisiin työtehtäviin eri toimialoille. Valmistuneiden opiskelijoiden voidaan olettaa hallitsevan perusteet varaston prosesseista, mukaan lukien pienet kuljetustehtävät. Valinnaisen tutkinnon osan, johon ajokortin suorittaminen liittyy, ammattitaitovaatimuksena on B-ajokorttiluokan kuljettajantutkinnon suorittaminen. Tämä tutkinnon osa muodostaa laajuuden, joka vastaa 1/12 osaa koko tutkinnosta. Näin mitattuna nimellinen laajuus ei ole mielestäni kokonaisuuden kannalta merkittävä, mutta opiskelijan kannalta ajokortin suorittamista työllistymisen kannalta voidaan joissakin tilanteissa pitää merkittävänä. Huomioitavaa kuitenkin on se, että kuljetuspalvelujen koulutusohjelma on logistiikan perustutkinnossa erillinen koulutusohjelma ja sieltä valmistuvat opiskelijat ovat erikoistuneet nimenomaan kuljetusalan työtehtäviin. Edellä kerrottujen asioiden huomioonottaminen tarpeen määrittelyssä on mielestäni tärkeää, jotta asiaan kohdistetaan sopiva määrä huomiota. Työllistymistä voidaan pitää ensiarvoisen tärkeänä, joten siitä näkökulmasta lähestyttäessä ajokortin suorittamista voidaan pitää hyvin tärkeänä asiana, jos sen suorittamisen arvioidaan edistävän työllistymistä.

Strategisesti merkittävässä hankinnoissa on tarpeen kiinnittää huomiota johdon näkemyksiin ja mielipiteisiin asiasta. Oppilaitoksen johto voi nähdä ajokortin suorittamisen merkittävänä asiana siinä kontekstissa miten he arvioivat koulutuksen vaikuttavuutta laajemmin yhteiskunnassa ja odotuksia logistiikan koulutukselta laajemmin arvioituna. Toisaalta asia voidaan nähdä myös ajokortin suorittamisesta aiheutuvien kustannusten ja kustannuksista saatujen hyötyjen kautta.

Joka tapauksessa kaiken toiminnan tulisi olla sen suuntaista, että opiskelijoiden etu ja tarpeet tulisi huomioida ja täytettyä. Jos kuljettajaopetusta ajatellaan liiketoiminnan näkökulmasta niin keskiössä tulisi olla ajokorttia suorittavat opiskelijat: oppilaitoksen sekä palveluntuottajan tulisi tuottaa palveluita heille. Oppilaitoksen ja palveluntuottajan tulisi yhdessä suunnitella ja toteuttaa sellainen palvelukokonaisuus, joka vastaisi opiskelijoiden tarpeita. Palvelun tarpeita voidaan lähestyä asetettujen tavoitteiden suunnasta. Yksinkertaistettuna tavoitteena voidaan pitää ajokortin suorittamista.

Tarpeen määrittelyssä on tärkeää, että lähtökohtana on opiskelijoiden tarpeiden huomioiminen. Oppilaitoksen tehtäväksi voidaan katsoa ensinnäkin tarpeiden kartoittaminen yhteistyössä opiskelijoiden kanssa ja tämän jälkeen palvelukokonaisuuden suunnitteleminen yhteistyössä palveluntuottajan kanssa siitä

miten nämä selvitetty tarpeet voidaan toteuttaa. Onnistuminen tarpeiden määrittelyssä edellyttää tarpeiden tarkkaa määrittelyä. Periaatteessa tarpeen määrittely tehdään ennen palveluntuottajan valintaa, jotta tiedetään mitä ollaan hankkimassa. Tietoa hyödynnetään palveluntuottajaa valittaessa ja osa valintaprosessia on palveluntuottajan arviointi siitä miten hän, tai hänen kanssaan, toteutetaan määritelyihin tarpeisiin vastaaminen. Toisaalta tarpeen määrittely jatkuu yhteistyössä myös tulevaisuudessa palveluntuottajan valinnan jälkeen kun ostaja hankkii palveluita muuttuviin tilanteisiin.

5.3.3 Palveluntuottajan valinta

Pintapuolisissa tarkasteluissa havaitaan erot yleisessä hintatasossa ja siltä se vaikutti myös tässä tapauksessa kun kartoitin yleistä hintatasoa. Vertailu Helsingin alueen autokoulujen internetsivuilla osoitti, että palvelut on ilmoitettu hintoineen, mutta muuta tietoa palvelun laadusta ei varsinaisesti ole saatavilla. Autokoulut profiloituvat pääsääntöisesti tarjoamaan palveluitaan yksityisille henkilöille. Tämä tuntuu näkyvän myös yritysten internetsivustoilla sillä keskeisin sisältö rakentuu lähinnä tiedottamiseen palveluiden hinnaston ympärille.

Periaatteessa palveluntuottajien valinta voitaisiin aloittaa lähettämällä tarjouspyyntö ennalta valituille yrityksille. Valitut yritykset voisivat olla ennakkoselvityksen perusteella sellaisia, jotka sijaitsevat lähellä oppilaitosta, mahdollisesti muiden oppilaitosten kumppaneita tai sellaisia, joiden toiminnasta on saatu positiivinen mielikuva lähinnä niiden internetsivujen välityksellä. Autokoulun maantieteellinen sijainti on helppo selvittää hyödyntämällä internetin hakupalveluita. Muiden oppilaitosten hyväksi havaitsemia kumppaneita voi mielestäni helpoimmin tiedustella suoraan muiden oppilaitosten opettajilta. Usein saman alan opettajilla on tiiviskin yhteistyöverkosto ja jos verkostoa ei ennakolta ole, suorat yhteydenotot oppilaitosten opettajiin tuottavat varmasti tulosta. Yritysten internetsivustojen kautta saatava mielikuva ei välttämättä ole aivan yksiselitteinen. Eri henkilöt näkevät asioita eri tavoin ja yritysten internetsivustot luovat ihmisissä erilaisia mielikuvia. Mielestäni yritystä voidaan arvioida internetsivuilla julkaistujen referenssien ja case-esimerkkien pohjalta. Tyypillisesti referensseissä julkaistaan yritysten nimet, joiden kanssa on tehty yhteistyötä ja tätä saattaa täydentää case-esimerkki. Case-esimerkki voidaan esittää myös ilman nimitietoja. Ostajan harkintaan jää miten hän arvottaa referenssejä suhteessa siihen yhteistyöhön mihin yritystä ollaan hakemassa

kumppaniksi. Tässä yhteydessä olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, että onko kuljettajaopetusta tarjoava yritys tehnyt aiemmin yhteistyötä oppilaitosten, tai mahdollisesti jopa erityisoppilaitosten, kanssa. Lisäksi on huomioitavaa, että miten palveluntuottajan kompetenssi mahdollisesti eroaa edukseen niistä yleisistä palveluista, joita autokoulut tyypillisesti tarjoavat.

Mielestäni oppilaitoksen ja palveluntuottajan välistä yhteistyötä kuljettajaopetuksessa tulee sen syvyyden vuoksi kuvata kumppanuutena. Haettaessa yhteistyökumppania syvempään yhteistyöhön, ei siis kertaluonteiseen hankintaan, tulee palveluntuottajan valintaprosessiin kiinnittää erityistä huomiota. Potentiaalisten palveluntuottajien löytämiseksi oppilaitoksen tulisi ottaa yhteyttä soveltuviin ja kiinnostaviin yrityksiin. Yhteydenottojen tavoitteena on selvittää palveluntuottajakandidaatin kiinnostusta pidempiaikaiseen kumppanuuteen ostajan kanssa. Nähdäkseni muulla lähestymistavalla ei välttämättä päästä yhtä hyvään käsitykseen palveluntuottajasta. Muut selvitykset yrityksestä voivat tukea päätöksentekoa, mutta niiden kautta ei voida varmuudella tietää yrityksen halukkuudesta yhteistyöhön. Suorassa yhteydenotossa selvitetään myös alustavasti halukkuutta toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa. Jos palveluntuottaja ei ole tehnyt aikaisemmin yhteistyötä oppilaitosten kanssa niin oletettavasti heillä ei ole valmista konseptia yhteistyön aloittamiseen. Kehittämishalukkuuden selvittämiseen sisältyy myös tunnustelu siitä onko palveluntuottaja halukas kehittämään yhteistyössä sellaista kokonaisuutta, jota heillä ei ole suoraan tarjota ja jonka kehittäminen vaatii voimavaroja myös heiltä.

Selvitysten perusteella palveluntarjoajilta pyydetään tarjousta, jonka tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Hinnoitteluperusteet B-ajokortille ja T-ajokortille
 - molempien ajokorttiluokkien kokonaishinta vaiheittain eriteltynä tavoitteena kyseisen ajokorttiluokan kuljettajantutkinnon suorittaminen
 - hinta per henkilö
 - ainoastaan teoriaopetuksen hinta
 - positio 1: annetaan autokoulun omissa tiloissa, voidaan yhdistää yleisiin ryhmiin
 - positio 2: annetaan ryhmämuotoisesti oppilaitoksen Metsälän ja/tai Tenholantien toimipaikoissa
 - kuvaus eri vaiheiden opetuksen sisällöistä
 - lisäopetuksen hinnoittelu

- Pedagogiikka
 - prosessikuvaus koko ajokortin suorittamisen kokonaisuudesta B-ajokortille ja T-ajokortille eriteltynä
 - kuvaus opetuksessa käytettävistä opetusmenetelmistä
 - opettavien henkilöiden pätevyudet
 - nimetyn yhteyshenkilön CV
 - alustava suunnitelma erityisen tuen toteuttamisesta koko prosessissa

Tarjouspyynnön tavoitteena on selvittää kuinka paljon kuljettajaopetus maksaa kokonaisuudessaan, jos henkilö suorittaa B-ajoneuvoluokan tai T-ajoneuvoluokan. Lisäksi tavoitteena on saada käsitys palveluntuottajan toimintamalleista opetuksen järjestämiseen liittyvistä asioista. Huomattavaa palvelun hankinnassa on se, että oppilaitos on hankkimassa sellaista palvelukokonaisuutta, joka olettavasti tuottaa kokonaisuudessa tarkasteltuna parhaan mahdollisen lopputuloksen. Parhaimpana mahdollisena tuloksena voidaan pitää mahdollisimman suurta ajokorttien suoritusmäärää, joka on saavutettu mahdollisimman pienellä rahallisella panoksella. Jos opiskelija aloittaa ajokortin suorittamisen ensimmäisenä lukuvuotena niin kaikki kolme vaihetta on ajallisesti mahdollista suorittaa seuraavan kolmen vuoden aikana, joka on logistiikan perustutkinnon suorittamisen yleinen opiskeluaika. Jos opiskelija aloittaa ajokortin suorittamisen myöhemmin, hän jatkaa ajokortin suorittamista myös valmistumisensa jälkeen. Tällaisia tapauksia varten tarvitaan hintatiedot myös vaiheittain eriteltynä koska kaikkien kolmen vaiheen lasku ei eräänny samaan aikaan tai edes ylipäättään opiskelun aikana.

Vaikka palveluntuottajalta hankitaan kokonaisuuksia ajokortin suorittamiseksi alusta loppuun, muodostaa teoriaopetus suurimman osan oppilaitoksen hankkimasta kuljettajaopetuksen kokonaisuudesta. Teoriaopetus toteutetaan oppilaitoksessa vapaasti valittavana liikennekasvatuskurssina ja se käsittää B-ajokorttiluokan teoriaopetuksen. Koska teoriopetusta hankitaan tällaisessa tapauksessa erillisenä osana B-ajokortin suorittamisesta, on pelkästä teoriaopetuksesta tarpeen pyytää erillinen hinnoittelu.

Tutustuminen eri palveluntuottajien internetsivustoihin osoitti, että osa esitetyistä hinnoista ei sisältänyt esimerkiksi pimeällä ajoa tai liukkaankelin radalla harjoittelua. Kuvauksella eri vaiheiden sisällöstä saadaan käsitys eri palveluntuottajien palvelun sisällöstä vaikka tarjouspyynnössä pyydetäänkin kokonaisuuden hintaa, jonka tulisi sisältää kaikki muodollisuudet ajokortin suorittamisessa. Eri vaiheiden sisältöjen kuvaus mahdollistaa tarjousten vertailemisen tasavertaisesti. Oppilaitoksella on

jonkin verran kokemuksellista ja lähinnä viranomaislähteistä selvitettyä tietoa kuljettajantutkinnon suorittamisesta ja sen muodollisuuksista. Tarjouspyynnössä voitaisiin myös itse eritellä ne asiat, joista halutaan hintatiedot. Tämä kuitenkin edellyttäisi ostajan parempaa substanssiosaamista eritellä kaikki yksittäisetkin asiat, jotka kuuluvat ajokortin suorittamiseen. Nähdäkseni järkevämpää on siis pyytää tarjous kokonaisuudesta, jolloin hyödynnetään palveluntuottajan ammattitaitoa ja saadaan tarjous varmasti oikeat tavoitteet täyttävästä palvelusta. Tarjouspyyntöön tulee pyytää erittely T-ajokorttiluokan teoriaopetuksesta siltä varalta, että opiskelija suorittaa ainoastaan T-ajokortin. Teorian sisältö saattaa olla sama kuin B-ajokorttiluokassa, mutta jälleen vastuu substanssiosaamisesta siirretään palveluntuottajalle, jotta hän erittelee sen tarjouksessaan. Lisäopetuksen hinnoitteluperusteet tulee pyytää erikseen. Lisäopetus on oletettavasti ajo-opetuksen lisätunteja tai ne voivat olla myös teoriaopetusta. Oppilaitoksella voi olla mahdollisuus antaa itse lisäopetusta teoriassa, esimerkiksi liikennemerkeissä tai muissa tällaisissa yksinkertaisemmissa asioissa.

Kuvaus pedagogisista menetelmistä on tärkeimpiä asioita, johon halutaan saada kuvaus tarjouksessa. Oppilaitos haluaa hankkia nimenomaan sellaisia palveluja, joissa on erityisesti huomioitu pedagoginen näkökulma, sillä palveluja hankitaan erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille. Todennäköisesti hyvän oppimistuloksen tuottavista palveluista voidaan myös maksaa harkinnan mukaan enemmän jos tällaisten palveluiden tuottaminen aiheuttavaa enemmän perusteltuja kustannuksia. Toisaalta asia voidaan nähdä laatuun liittyvänä seikkana, jolloin palveluntuottajalta odotetaan lähtökohtaisestikin hyviä oppimistuloksia tuottavia palveluita. Tarjouksia tullaan arvioimaan sekä kokonaistaloudellisesta että myös niiden pedagogisen vaikuttavuuden näkökulmista. Tarjouspyynnössä pyydetään esittelemään käytettäviä opetusmenetelmiä, henkilöiden muodolliset pätevyudet ja tarkemmin nimetyt yhteyshenkilön kompetenssi koska tätä kautta voidaan saada käsitys palveluntuottajan pedagogisesta kyvykkyydestä. Erityisen tuen toteutus suunnitelman kautta palveluntuottajan kyvykkyyttä voidaan arvioida nimenomaan siinä millaista lisäarvoa heillä on mahdollisuus tarjota verrattuna ikään kuin siihen normitasoon mitä autokoulussa yleensä tarjotaan.

Valinta on mielestäni syytä tehdä useamman henkilön työryhmässä, jotta hankittavan palvelukokonaisuuden eri näkökulmat tulevat huomioitua. Saman työryhmän tulisi tavata muutamakin potentiaalinen palveluntuottaja, jotta molemmilla osapuolilla on

mahdollisuus tarkentaa tarjousta. Tässä yhteydessä tulee myös täsmennettyä ja kerrottua auki ne alustavat suunnitelmat, joita palveluntuottaja on tarjouksessaan esittänyt. Tarjousten numeroita ja niiden taustalla olevia palveluita on olettavasti vaivatonta tulkita sillä ajokortin suorittamisen reunaehdot on tarkoin määritelty. Ostajan työryhmän tulisikin kiinnittää palveluntuottajaehdokkaiden tapaamisessa huomiota siihen millä keinoin ja pedagogisin menetelmin he tuottavat opetuspalveluitaan. Erityisesti erityisen tuen menetelmät käytännössä on sellainen kokonaisuus, joka vaatinee asioiden käsittelyä ja tarkentavaa keskustelua kasvatustien. Samassa yhteydessä voidaan täsmentää myös prosessin erityisjärjestelyjä siltä osin, että se ei etenekään suunnitellusti ja millä tavoin palveluntuottaja on varautunut tällaiseen tilanteeseen.

5.3.4 Sopimuksen tekeminen

Tarjousten käsittelyn jälkeen edetään valitun palveluntuottajan kanssa sopimuksen tekemiseen. Tässä vaiheessa on arvioitu, että valittu palveluntuottaja tarjoaa sellaisia palveluita, jotka palvelevat kokonaisuutta parhaiten. Sopimuksen tekemisessä tulee kiinnittää huomiota hankittavan volyymin määrittelyyn. Oppilaitos ei voi ennalta sitoutua ostamaan palveluita aina tietylle henkilömäärälle sillä lukumäärä ei ole aina vakio. Ajokortin suorittajien lukumäärä voidaan arvioida esimerkiksi vuosittain uusien opiskelijoiden lukumäärän perusteella, mutta kaikki näistä eivät välttämättä suorita ajokorttia. Lähtökohtaisesti kaikki logistiikan opiskelijat osallistuvat kuitenkin niin sanotulle liikennekasvatuskurssille eli kuljettajaopetuksen teoriaopetukseen. Tästäkin saataisiin jonkinlainen suunta antava lukumäärä aloittavien opiskelijoiden perusteella, mutta toisaalta liikennekasvatuskurssille osallistuu satunnaisesti myös muiden koulutusalojen opiskelijoita.

Kokonaislukumäärää henkilöistä ei siis saada niin luotettavasti, että se voitaisiin kirjata ostajaa velvoittavasti sopimukseen. Sopimukseen tulee kirjata sovitut hinnat mahdollisimman yksinkertaisesti yksikköhintoina. Lähtökohtaisesti oppilaitos pyrkii ostamaan palveluita aina samalta palveluntuottajalta, mutta yksittäistapauksissa sen tulee voida hankkia palveluita myös muualta. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, että pedagogisesti perusteltuna palvelut on järkevämpää ostaa esimerkiksi opiskelijan kotipaikkakunnalta. Tämä tulee kirjata sopimukseen mahdollisten epäselvyyksien ja erimielisyyksien välttämiseksi.

Eräs sopimukseen kirjattava yksityiskohtainen tieto liittyy palveluiden tilaamiseen. Sopimukseen on kirjattava, että ainoastaan oppilaitoksen edustaja voi sopia palveluiden tilaamisesta. Opiskelijat eivät siis voi tilata kustannuksia aiheuttavia palveluita edes ”opettajan luvalla”. Opiskelijat voivat kuitenkin sopia palveluntuottajan kanssa juoksevista asioista ja tämä on nähtävä eri asiana kuin palveluiden tilaaminen. Tilaaminen tarkoittaa sellaisten palveluiden tai niiden osien tilaamista, joista palveluntuottajalle syntyy laskutusperuste. Tällaisia kokonaisuuksia ovat esimerkiksi teoriaopetukseen osallistuminen, ajo-opetuksen aloittaminen teorian jälkeen tai uuteen vaiheeseen siirtyminen. Juoksevien asioiden sopimisella tarkoitetaan tilaamisen jälkeistä toimintaa kuten ajotunneista sopimista. Nämä termit ja niitä tarkoittavat käytänteet on kirjattava sopimukseen väärinkäsitysten välttämiseksi.

Osa opiskelijoista saattaa jatkaa ajokortin suorittamisprosessia oppilaitoksessa opiskelun jälkeen. Tällainen tilanne syntyy jos autokoulu aloitetaan henkilökohtaisen opiskelun järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS) mukaisesti esimerkiksi viimeisenä opiskeluvuotena. Kuten aiemmin on pohdittu, opiskelijat tulisi nähdä asiakkaina, joille oppilaitos ja palveluntuottaja tuottavat palveluita yhdessä. Tämän palvelun tulee tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tämän ajatusmallin mukaan oppilaitoksen tulee nähdä opiskelijalle syntyvä lisäarvo myös niin, että he voisivat halutessaan hyödyntää palveluntuottajan palveluita myös oppilaitoksesta valmistumisen jälkeen. Nähdäkseni oppilaitoksen tulisi sopimusta tehdessään sopia palveluntuottajan kanssa siitä, että oppilaitoksen entiset opiskelijat olisivat halutessaan oikeutettuja suorittaa autokoulu oppilaitoksen ja palveluntuottajan välisessä sopimuksessa määritettyyn hintaan. Tämän valmistuneet opiskelijat maksaisivat itse, mutta lisäarvon ajatus lähtee siitä, että palveluntuottajan oppilaitokselle tarjoama hinta olisi edullisempi kuin markkinoiden yleinen hintataso. Jos palveluntuottajan hintataso on sama kuin markkinoiden yleinen hintataso, lisäarvo voisi syntyä palveluntuottajan kompetenssista erityispedagogiikassa ja erityisen tuen mahdollistamisessa.

Opetuksen- ja kulttuuritoimen rahoituksesta säädetyn lain (1705/2009) 25 § mukaan tuloksellisuuden perusteella määräytyvä osuus on enintään kolme prosenttia 1 § mukaisista valtakunnallisista kokonaiskustannuksista. Ammatillisen koulutuksen tuloksellisuuden kannalta keskeisimpinä tekijöinä on pidetty sitä, kuinka hyvin valmistuneet työllistyvät tutkinnon suorittamisen jälkeen, mikä on jatko-opintoihin

siirtymisen aste, saadaanko koulutus suoritettua määräajassa, keskeytetäänkö opinnot sekä kuinka pätevää opetushenkilöstö on ja kuinka paljon henkilöstön kehittämiseen panostetaan. Rahoituksessa on painotettu eri kokonaisuuksia siten, että vaikuttavuusmittari on 90 %, opettajien kelpoisuusmittari on 7 % ja henkilöstön kehittämismittarin painoarvo on 3 %. (Opetushallitus 2013, 3,21.)

Rahoituksen laskentakokonaisuus on niin laaja, että rajaan sen tarkemman tarkastelun tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksesta säädetyssä laissa tuloksellisuuden osuus on 3 % koko rahoituksesta. Mielestäni tämä antaa jonkinlaisen käsityksen siitä prosenttimäärästä, mikä on edellä kerroituilla mittareilla mitattuna nähty sopivaksi tuloksellisuutta ohjaavaksi tekijäksi. Arvioitaessa kuljettajaopetuksen tuloksellisuutta ja sen sitomista palveluntuottajan laskutusperusteeksi, on syytä tutustua tähän opetus- ja kulttuuriministeriön laskelmaan tarkemmin, jotta sen kautta voitaisiin arvioida sopiiko tuloksellisuuteen perustuva osuus myös tähän case-esimerkkiin.

Kuljettajaopetus voidaan osin rinnastaa koulutuspalveluun mikä kohdentuu ajatusmaailmaan. Kuljettajaopetuksessa on kuitenkin kyse myös muustakin sillä koulutuspalvelun tuloksia voidaan arvioida myös konkreettisina suorituksina, muodollisen luvan saamisella ajoneuvon kuljettamiseen. Osa tätä koulutusprosessia on kuitenkin myös ajatusmaailmaan vaikuttaminen koulutuksella. Palvelun sisällön ja palvelun onnistumisen määrittelemisen yksiselitteisesti yhden periaatteen mukaisesti saattaa olla haastavaa. Ostajan näkökulmasta parhaaseen lopputulokseen päästäneen määrittelemällä sisältö palvelun aikaansaamilla tuloksilla (output). Tässä määrittely tehdään palvelun tulosten kautta eli hankittaisiin kuljettajaopetusta tietylle määrälle opiskelijoita ja tavoitteena pidettäisiin suoritettua ajokorttia.

Laskutusperusteena voisi olla sovittuihin KPI-mittareihin perustuvat suoritteet kuten kirjallisten kokeiden hyväksytyt suoritus ja ajokokeen hyväksytyt suoritus. Myös pakollisten teoriatuntien suorittamisen voidaan ajatella olevan tarkoituksenmukainen KPI-piste. Käytännössä määrittelemiseen liittyisi todennäköisesti ostajan ja palveluntuottajan välillä tiettyjä näkemuseroja koska palveluntuottajan vastuu on huomattavan suuri. Tämän lisäksi asiaan vaikuttaa moni palveluntuottajasta riippumaton epävarmuustekijä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi opiskelijan suoriutumiseen liittyvät asiat, jotka voivat olla palveluntuottajan vaikutusalueen ulkopuolella, mutta vaikuttavat mitattaviin suorituksiin. Palveluntuottajan kannalta oleellista olisi myös joustavuus ajankäytössä, johon ostaja ei voi välttämättä täysin

sitoutua. Sisällön määrittelemistä palvelun aikaansaamilla tuloksilla voidaan mielestäni kuitenkin käyttää soveltuvin osin, mutta ei jyrkin reunaehdoin, jotka olisivat palveluntuottajalle kohtuuttomia. Molempia hyödyttävälle ja periaatteilta reilulle yhteistyölle eli kumppanuudelle ei ole edellytyksiä jos laskutusperusteet määräytyvät liiki mahdottomien KPI-pisteiden kautta.

Määrittelemisen palvelun tuottamalla hyödyillä (outcome) ei ole tulkintani mukaan perusteltua sillä palveluntuottajan laskutusperuste täytyisi vain jos opiskelija hyötyisi ajokortin suorittamisesta. Tätä hyötyä ei voi mitata yksiselitteisesti ja KPI-mittarin realistinen määrittelemisen olisi lähes mahdotonta. Toisaalta tämän periaatteen ajatus on koko toiminnan taustalla sillä yleisenä tavoitteena ajokortin suorittamisessa voidaan pitää sen hyödyttämistä opiskelijan ammattitaidossa ja työllistymisessä.

Palvelun tuottamiseen käytettyjen panosten (input) periaatteen ja toimitusprosessin kuvauksen (throughput) käyttäminen on ostajan näkökulmasta haasteellista. Input-periaatteessa ostettaisiin opetustunteja ja ongelmaksi voi muodostua odotukset tuntien lopputuloksista. Esimerkkinä mainittakoon autokoulun lisäajotunnit, joita voidaan hankkia pakollisten ajotuntien lisäksi kehittämään ajotaitoa. Ennen lisätuntien hankintapäätöstä ei ole tiedossa tarvittavien lisätuntien tarkkaa määrää tai niistä varmuudella saatavaa konkreettista hyötyä. Throughput-periaatteessa määritellään tarkasti prosessi jonka mukaisesti toimitaan. Ongelmana tässä voi olla se, että autokoulu on edennyt prosessikuvauksen perusteella, mutta lopputulos ei ole tyydyttävä. Epätydyttävänä lopputuloksena voidaan pitää sitä, että prosessi ei johtanut hyväksytyyn suoritukseen eli ajokortti on jäänyt suorittamatta.

Palveluntuottajan näkökulmasta input- ja throughput-periaatteiden soveltaminen ei välttämättä ole haasteellista sillä heidän on helpompi sitoutua tällaisiin malleihin, joissa vastuu onnistumisesta ja määrittelyistä on palvelun ostajalla.

Sopimusten osapuolet pyrkivät syvempään yhteistyöhön eli kumppanuuteen verrattavaan toimintaan. Haasteena on tällaisen tavoitetilan kirjaaminen sopimukseen ja toisaalta myös, että onko kumppanuuteen tähtäävästä toiminnasta tarpeen tehdä erillistä mainintaa sopimukseen. Jos sopimukseen kirjataan sen tarkemmin erittelemättä, että mitä tällainen syvempi yhteistyö käytännössä tarkoittaa, se jäänee irralliseksi ajatukseksi ainoastaan osapuolten mieliin. Toisaalta jos sopimukseen kirjataan esimerkiksi sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen niin mitä se käytännössä

tarkoittaa, jos sen ajatusta ei sopimuksessa tarkemmin avata? Realistisesti arvioituna kuljettajaopetus on sellaista palvelua, jota on yleisesti hyvin saatavilla. Tavoitteena on tehdä valitun palveluntuottajan kanssa syvempää yhteistyötä, mutta palvelu ei ole niin kriittinen tai ainutlaatuinen, että sitä olisi saatavilla markkinoilta rajoitetusti. Tästä näkökulmasta voidaan ajatella, että asiaa ei ole tarpeen velvoittavasti sopimukseen kirjata. Riittää, että molemmat osapuolet ovat asiasta tietoisia ja heillä on yhteinen näkemys siitä, että yhteistyö on kumppanuusmallista. Toisaalta ei ole tarkoituksenmukaista uhrata ostajan voimavaroja vaihtamalla jatkuvasti palveluntuottajaa. Se miten asia sopimuksen tekemisen jälkeen konkretisoituu on laajempi kokonaisuus, jota pohditaan tässä opinnäytetyössä omassa kumppanuutta käsittelevässä kappaleessa.

5.3.5 Palveluiden tilaaminen

Palveluita tilataan tarvittaessa sopimuksessa määriteltynä kokonaisuuksina tai osina. Palvelun tilaajina toimivat liikennekasvatuksen osalta oppilaitoksen hallinto sekä logistiikan opiskelijoiden osalta ryhmävastaavina toimivat opettajat. Palveluiden tilaaminen edellyttää hallinnon ja opettajien yhteistyötä. Hallinnollisesti näen tarpeelliseksi sen, että prosessiin osallistuvat sekä hallinto että opettajat. Hallinto tilaa palveluntuottajalta vapaasti valittavina opintoina suoritettavan liikennekasvatuskurssin koska se liittyy oppilaitoksen vapaasti valittavien kurssien laajempaan kokonaisuuteen. Ryhmävastaava jatkaa tämän jälkeen palveluiden tilaamista kun ajokortin suoritusprosessi etenee logistiikan opiskelijoiden osalta. Ryhmävastaava voi tilata palveluita sovitusti niillä reunaehdoilla, jotka hallinnon kanssa on aiemmin sovittu. Tällaisia reunaehtoja ovat esimerkiksi hyväksyntä siitä, että sovitut henkilöt voivat aloittaa ajokortin suorittamisen ja siihen on budjetoitu tietty määrä rahaa. Koko kuljettajaopetukseen liittyvää hallinnointia palveluiden tilaamisineen ei ole järkevää siirtää ainoastaan hallinnon tai ryhmävastaavan tehtäväksi sillä prosessissa on kyse muustakin kuin pelkästään palvelun tilaamisen suorittamisesta. Hallinto omistaa koko oppilaitoksen vapaasti valittavien opintojen kokonaisuuden suorittamisen prosessin ja niiden aikatauluttamisen ja ryhmävastaava omistaa oman ryhmänsä opiskelijoiden kuljettajaopetusprosessin.

Kokemukseni perusteella ryhmävastaavien on tiedotettava yksityiskohtaisesti opiskelijoita siitä kuka saa tilata autokoulun palveluita. Opiskelijoita kannustetaan itsenäiseen asioiden hoitamiseen, mutta sen täytyy tapahtua yhteistyössä ryhmävastaavan kanssa. Opiskelija ei saa itse tilata palveluntuottajalta sellaisia palveluita, jotka aiheuttavat kustannuksia. Palveluiden tilaamisen tulee tapahtua ryhmävastaavan kautta siten, että ryhmävastaava toimii sopivana osapuolena autokouluun. Opiskelija voi luonnollisesti hoitaa itse juoksevia asioita, esimerkiksi tilata itselleen ajotunteja prosessin edetessä, kun niiden tilaamisesta on ryhmävastaavan kanssa sovittu ennakoon. Ryhmävastaava on aiemmin neuvotellut ja tiedottanut tästä palveluntarjoajaa. Palveluiden tilaamiseen liittyy sekä taloudellinen että pedagoginen näkökulma ja molemmat liittyvät siihen, että ryhmävastaavalla on molemmista asioista ehdottoman ajantasainen tieto.

Tavoitteet tulee tarkentaa ennen palvelun tilaamista, jotta tilattava palvelu on varmasti tarkoituksenmukainen. Palvelun tilausvaiheessa tulee selkeästi määritellä millaista sopimuksessa määriteltyä palvelua ollaan tilaamassa. Tilattavia kokonaisuuksia voi olla B-ajokorttiluokan suorittaminen kokonaisuudessaan, T-ajokorttiluokan suorittaminen tai ainoastaan liikennekasvatukseen osallistuminen eli niin sanottu teoriaopetus. Teknisesti tilaus tulee suorittaa kirjallisesti esimerkiksi sähköpostilla, jolloin se tulee samalla dokumentoitua ja tulkinnanvaraisuuden mahdollisuus pienenee. Palvelua tulisi voida tilata myös vaiheittain. Esimerkiksi aluksi vain liikennekasvatus ja tämän jälkeen tavoitteita tarkastellaan uudelleen ja tarvittaessa jatketaan prosessia tilaamalla ajo-opetusta tästä eteenpäin. Ostajan näkökulmasta on järkevämpää tilata tiettyjä osia kerrallaan jos tavoitteet eivät ole kaikilta osin aivan selkeät tai ne eivät ole prosessin aikana tarkentuneet riittävästi. Näin menettelemällä palveluntuottajalta sitoudutaan hankkimaan vain varmasti tarvittavat palvelut ilman epävarmuutta siitä, että jo sovituksi hankitun palvelun tarve muuttuu tai häviää kokonaan.

5.3.6 Toiminnan seuranta

Toiminnan seuranta ja kehittäminen täytyy nähdä yhteistyönä, jossa ostaja ja tämän asiakas sekä palveluntuottaja toimivat yhdessä. Tämä voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa kaikki kolme osapuolta aktiivisesti edistävät toimintaa myös omalla toimintakentällään. Säännölliset tapaamiset ovat tarpeellisia, mutta ne eivät itsessään kehitä toimintaa jos tapaamisissa käsitellyt asiat eivät konkretisoidu toimintaan.

Seurannan tulisi olla myös proaktiivista toimintaa. Varsinkin yhteistyön alkuvaiheessa edistävien ja kehittävien toimintamallien omaksuminen ovat aivan keskeisiä asioita, jotta kaikille uudenlainen toimintamalli saadaan käyntiin.

Tavoitteellinen toiminnan seuranta vaatii mielestäni jatkuvaa vuoropuhelua, jossa kaikki osapuolet toimivat avoimesti. Ostaja ja palveluntuottaja voivat kehittää toimintaa yhdessä ja laajennetussa mallissa mukana kehittämässä on ostajan sisäinen asiakas. Ostaja välittää sisäisen asiakkaan ajatukset palveluntuottajalle sillä ostaja toimii sisäisen asiakkaan kanssa jatkuvasti. Ostaja toimii siis välittäjänä ja yhteistyössä sisäisen asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Taulukkoon 9 on koottu prosessin osapuolilta odotettu toiminta.

Ajankohta	Asiakas	Ostaja	Palveluntuottaja
Ennen aloittamista	Tavoitteiden asettaminen		Substanssi
1-2 kk välein	Tiedottaminen	Ajankohtaiset asiat	
Nivelvaiheet	Tavoitteet	Seuranta / koordinointi	Substanssi
Loppuvaiheessa	Palaute	Kehittäminen	
Jatkuvasti	Itsearviointi	Tiedotus, neuvonta ja ohjaus	

Taulukko 9. Osapuolten osallisuus ja tehtävät toiminnan kehittämisessä.

Ennen autokoulun aloittamista opiskelijan ja oppilaitoksen tehtävänä on asettaa tavoitteet. Palveluntuottaja tuo asiaan substanssiosaamistaan eri vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien kartoittamisella. Oletettavasti noin 1-2 kuukauden välein, tai tarvittaessa, on tarpeen tavata säännöllisen tapaamisen merkeissä ja kartoittaa missä mennään. Ostaja ja palveluntuottaja tuovat tässä yhteydessä esiin ajankohtaiset asiat sekä sellaiset asiat, jotka tarvitsevat keskustelua tai päätöksiä. Asiakkaan tehtävänä on tiedottaa ostajaa prosessin etenemisestä, jotta ostajalla on ajantasainen tieto palveluntuottajaa tavatessaan. Jos asiakkaita on useita niin kaikkien asiakkaiden osallistumista tapaamiseen en katso tarpeelliseksi, jos tieto on välitettävissä ostajan kautta. Nivelvaiheissa eli prosessin merkittävissä siirtymävaiheissa ostaja seuraa ja koordinoi prosessia. Asiakas osallistuu tavoitteidensa asettamiseen yhteistyössä ostajan kanssa. Palveluntuottajan substanssiosaamista hyödynnetään eri vaiheissa siirtymiseen liittyvissä kysymyksissä. Prosessin loppuvaiheessa asiakas antaa palautetta toiminnasta ja osallistuu tarvittaessa kehittämiseen ostajan ja palveluntuottajan kanssa. Prosessin taustalla kulkee jatkuvasti asiakkaan itsearviointi omasta toiminnasta sekä ostajan ja palveluntuottajan tiedotus, neuvonta ja ohjaus.

Asiakkaan itsearvioinnin tavoitteena on tukea asiakkaan omien tunteiden kehittämistä ja jäsentämistä.

5.3.7 Palvelun arviointi

Kaikkien osapuolten eli ostajan, asiakkaan ja palveluntuottajan tulee olla tietoisia asetetuista tavoitteista. Palvelun arvioinnilla on yhteys tarpeen määrittelyyn, joiden yhdistävänä tekijänä tavoitteiden asettamista voidaan pitää. Asetetut tavoitteet ohjaavat toimintaa ja tavoitteiden kautta suunnitellun toiminnan tulisi johtaa näihin asetettuihin tavoitteisiin. Voidaan ajatella, että kuljettajaopetukselle on asetettu tavoitteet ja tämän kautta on syntynyt tarve, jonka sisältö on avattu eli tarve on määritelty. Palvelun arviointi tapahtuu tämän jälkeen kun tarkastellaan saavutettuja tavoitteita ja mietitään onko palvelu vastannut asetettuihin tarpeisiin.

Palvelun arvioinnin lähtökohtana tulee pitää asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Kaikilla oppilaitoksen sisäisillä asiakkailla ei ole samanlaiset tavoitteet. Tämä tulee huomioida palvelua arvioitaessa, jotta arvioinnin kohteena olevat asiat on valittu oikein. Arvioinnin kohteet voidaan mielestäni luokitella konkreettisiksi asioiksi sekä sellaisiksi asioiksi, joita ei voi käsin koskettaa tai selkeästi nimetä tulokseksi jostakin prosessista. Tässä yhteydessä konkreettisena kohteena voidaan pitää ajokorttia. Prosessia, jonka tavoitteena ei ole alkujaankaan ollut ajokortin suorittaminen, voidaan pitää sellaisena arvioinnin kohteena, jota ei voida käsin koskettaa. Molemmat ovat sinänsä yhtä tärkeitä arvioinnin kohteita kun niitä arvioidaan asetettujen tavoitteiden näkökulmasta.

Jos sisäisen asiakkaan tavoitteena on ollut ajokortin suorittaminen niin kuljettajaopetuksen vaikuttavuutta arvioitaessa ensisijaisesti hyväksyttävänä tuloksena voidaan pitää ajokortin saamista. Tässä asetettujen tavoitteiden näkökulmasta odotusarvona on siis ajokortin suorittaminen. Jos tavoitteena on ollut ajokortin suorittaminen ja sovitun prosessin päättyessä ajokorttia ei ole suoritettu, voidaan tulosta pitää epäonnistuneena. Periaatteessa en pidä järkevänä hyväksyä prosessin alussa sitä vaihtoehtoa, että kortin suorittamatta jättäminen olisi jo lähtökohtaisesti vaihtoehto, jos sitä on päätetty lähteä suorittamaan.

Jos sisäisen asiakkaan tavoitteeksi on määritelty yleinen tietämys liikenteestä ja liikenteen lainsäädännön tuntemus, kyse on epäkonkreettisemmasta asiasta verrattuna ajokortin suorittamiseen. Tällaisen tavoitteen saavuttamisen mittaaminen

yksiselitteisesti saattaa olla haasteellista etenkin mittareiden määrittelemisen näkökulmasta. Toisaalta kun palveluntuottajalta hankitaan palvelu tällaisen tavoitteen saavuttamiseksi, on toimintaa pystyttävä jollakin tavoin mittaamaan ja arvioimaan. Ei voida todeta, että palvelu ei olisi niin konkreettinen, että sitä ei voitaisi mitata ja arvioida. Palvelun mittaamiseen on vain löydettävä sellaiset kriteerit ja mittarit, että ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin hankitun palvelun suorituskykyä kokonaisuutta tarkasteltaessa.

Palveluntuottajan palvelun arviointia tulee siis lähestyä sille asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Karkea jako voidaan tehdä sen perusteella onko tavoitteena ajokortin suorittaminen vai niin sanotun teoriaopetuksen suorittaminen eli yleinen liikenteen ja lainsäädännön tietämyksen kasvattaminen. Näihin molempiin tulee yhdessä palveluntuottajan kanssa asettaa KPI:t, jotka mittaavat asetetun tavoitteen saavuttamisen suorituskykyä. Haasteena mittareissa on joidenkin asioiden aineettomuus ja tätä kautta mitattavuus. Esimerkkinä mainittakoon teoriaopetuksen vaikuttavuuden mittaaminen sellaisessa tapauksessa, että tavoitteena on ollut ainoastaan yleinen liikenteen ja lainsäädännön tuntemuksen kasvattaminen. Henkilö on osallistunut kaikille niin sanotuille pakollisille teorialunneille eli on suorittanut ajokortin suorittamiseen liittyvän teorian. Miten voidaan arvioida koulutuksen vaikuttavuutta eli sitä onko hankittu opetus kasvattanut henkilön yleistä liikenteen ja lainsäädännön tuntemusta? Henkilö on voinut istua tunnit ja kuunnella opetusta, mutta ovatko esimerkiksi opetusmenetelmät olleet sellaisia, että henkilö ei ole täysimääräisesti hyötynyt annetusta opetuksesta. Vastaavasti voidaan ajatella, että miten voidaan tunnistaa ja mitata erinomaisen hyvin toteutetun opetuksen tulokset?

Palvelun arvioinnin näkökulmasta mittareita tulisi katsoa kahdesta eri näkökulmasta: konkreettisia asioita mittaavia sekä aineettomia asioita mittaavia menetelmiä. Kuvailisin näitä kvantitatiivisiksi tai kvalitatiivisiksi mittareiksi ja niiden voidaan ajatella olevan myös ”kovia ja pehmeitä mittareita”. Konkreettisten (kvantitatiivinen) asioiden mittaamisella arvioidaan lähinnä teknisiä suorituksia eli sitä kuinka moni henkilö on aloittanut esimerkiksi teoriaopinnot ja kuinka moni on edelleen saattanut ne päätökseen. Mittari kertoo välillisesti palveluntuottajan toiminnasta eli siitä miten hän on toiminut edistääkseen teoriaopintojen läpäisyä. Tämä on voitu toteuttaa esimerkiksi erilaisten opetusmenetelmien kautta, jotka ovat motivoineet opiskelijoita suorittamaan opinnot loppuun. Kyse on periaatteessa siitä, että palveluntuottajalta ostetut opetustunnit voidaan todeta pidetyiksi tämän niin sanotun kovan mittarin

avulla. Toinen mittari teoriaopintojen järjestämisen arvioimisessa tulisi olla niin sanottu pehmeä mittari eli kvalitatiiviseen mittaukseen perustuva menetelmä. Tämä vastaisi tarpeeseen arvioida koulutuksen vaikuttavuutta. Mittarissa keskeistä olisi opiskelijoiden itsearviointi omien tietojen ja taitojen kehittymisestä sekä näkemys palveluntuottajan koulutuksen toteuttamisesta. Mittarin voidaan ajatella olevan niin sanottu kurssipalaute, joka kerätään teoriaopetusjakson puolella välissä ja lopussa. Selkeänä haasteena kvalitatiivisessa mittarissa on asioiden tulkinnanvaraisuus ja tämän huomioonottaminen palvelun hinnassa. Ostaja haluaa tietysti hankkia laadukasta ja hyvää palautetta saavaa koulutuspalvelua. Haasteena on kvalitatiivisen mittarin pehmeiden arvojen sitominen palvelun hintaan, jota on tarkemmin käsitelty aiemmin omassa luvussaan sopimuksen tekemisestä (esimerkki tuloksellisuusrahoituksesta). Voitaissiinkin ajatella, että tällaisista kvalitatiivisista mittareista saatavaa tietoa ja palautetta hyödynnettäisiin enemmän koulutuksen kehittämisessä eli siinä kumppanuustoiminnassa, jossa palveluntuottajan kanssa toimitaan.

Kuten aiemmin on todettu, ainoastaan ajokortin suorittamista voidaan pitää hyväksyttynä suorituksena kun tavoitteena on ollut nimenomaan ajokortin suorittaminen. Jos tavoitteena on ollut ajokortin suorittaminen ja prosessi on edennyt sen mukaisesti, mutta lopputuloksena on keskeyttäminen ja ajokortin saamatta jääminen, voidaan prosessin lopputulemaa pitää epäonnistuneena. Jos ajokortti jää suorittamatta loppuun viedystä prosessista huolimatta, on tällä myös merkittävä taloudellinen vaikutus. Toisaalta henkilön yleinen tietämys liikenteestä ja sen lainsäädännöstä on oletettavasti lisääntynyt, mutta tästäkin näkökulmasta tulosta voidaan pitää huonona asetettuihin panoksiin nähden. Yleinen tietämys liikenteestä ja sen lainsäädännöstä on tätä kautta saavutettuna tullut siis liian kalliiksi verrattuna siihen, että vain se olisi alkujaankin ollut tavoitteena. Palvelun arvioinnin näkökulmasta prosessin voidaan ajatella epäonnistuneen, jos prosessi on edennyt loppuun asti, mutta ajokorttia ei ole suoritettu. Prosessiin tulisi asettaa mitattavia välitavoitteita, joissa tarkasteltaisiin etenemistä myös pedagogisesta näkökulmasta. Taloudellisesti merkittävää on se, että prosessin ei tulisi antaa edetä sovittujen laskutuspisteiden ohi, jos on todennäköistä, että prosessin seuraava vaihe ei tuota tulosta. Esimerkkinä tästä voidaan pitää prosessin vaihetta, jossa teoriatunnit on suoritettu, mutta teoriakoe on tekemättä ja ajotunteja ollaan aloittamassa. Teoriakoe ei siis tarvitse olla läpäistynä tässä vaiheessa ja ajotunnit on mahdollista aloittaa kun

tietty määrä teoriatunteja on suoritettu. Ajotuntien aloittaminen oletettavasti synnyttää palveluntuottajalle laskutusperusteen. Tässä prosessin vaiheessa tulee arvioida tarve teoriakokeen läpäisylle ennen ajotuntien aloittamista sillä ajotunteja on mahdollisuus suorittaa vaikka teoriakokeen läpäisystä ei ole tietoa. Pedagogisesta näkökulmasta voi olla järkevää aloittaa ajotunnit, jotta suoritusprosessi etenee ja motivaatio säilyy, mutta prosessin kustannusten kannalta tämä nivelvaihe saattaa olla kriittinen. Kustannusten kannalta huonoimmassa tilanteessa ajotunnit on suoritettu kokonaan, mutta asiakas ei välttämättä koskaan läpäise teoriakoetta.

Suoritusten arviointia ei tule tehdä pelkästään mittareilla saatavien tietojen pohjalta. Koulutuspalveluiden hankinnassa tulee kiinnittää huomiota myös pehmeämpiin kvalitatiivisiin mittareihin, joten mittareiden numeroiden ja tietojen taustalla olevia asioita täytyy myös osata tulkita. Periaatteessa joissakin tilanteissa voidaan todeta, että tavoite on saavutettu ja tulos on ollut sinänsä hyvä vaikka mittarin jokin arvo olisikin ”pakkasella”. Tällaisissa kysymyksissä on mielestäni oleellista tulkita, että millä panoksilla tulos on saavutettu. Edelleen tulee pohtia mitkä asiat ja tekijät ovat vaikuttaneet saatuihin tuloksiin ja miten näitä saatuja tuloksia voidaan kehittää ja mitä niistä voidaan oppia tulevaisuutta varten.

5.4 Ostamisesta kumppanuuteen

Käytännössä kumppanuudessa toimimista voidaan mielestäni kuvata yhteisiin tavoitteisiin tähtäämisellä ja yhdessä tekemisellä. Kumppanuudessa pyritään molempia osapuolia tyydyttäviin ratkaisuihin. Kuten aiemmin on kerrottu, kuljettajaopetus rinnastetaan koulutuspalveluun, joka kohdentuu ajatusmaailmaan. Koulutuspalvelut ovat sinänsä aineettomia palveluita, joskin niiden lopputulema voi toisaalta olla sinänsä aineellinen kuten todistus tai tässä tapauksessa ajokortti. Kumppanuus koulutuspalveluissa ei välttämättä ole kummallekaan osapuolelle helpoin kenttä yhteistyölle. Autokoulut ovat yleisesti harjaantunut tuottamaan kuljettajaopetuspalveluita yksityisille henkilöille ja laadun mittarina on oletettavasti usein ajokortin saaminen. Autokoulun asiakkaan näkökulmasta laatu on oletettavasti ollut kunnossa jos prosessi on päättynyt ajokortin saamiseen ja se on tapahtunut kohtuullisin kustannuksin. Autokoulun näkökulma asiaan on oletettavasti samansuuntainen, tehdystä työstä on saatu korvaus.

Oppilaitoksella on melko suuri odotusarvo palveluntuottajan kanssa yhteistyössä toteutettavasta kuljettajaopetuksesta. Jos opiskelija suorittaisi ajokorttia satunnaisesti valitussa autokoulussa, oppilaitoksen vaikutusmahdollisuudet prosessissa saattaisi olla vähäinen. Oppilaitos ostaisi palvelun joltakin autokoululta ja opiskelija aloittaisi prosessin tavoitteena ajokortin suorittaminen. Prosessi etenisi oletettavasti kuten kaikilla muillakin autokoulun asiakkailta riippumatta siitä mitä kautta he olisivat autokouluun hakeutuneet. Oppilaitos ja autokoulu tuskin kävisivät vuoropuhelua prosessin aikana tai ainakin se olisi vähäistä, liittyen lähinnä käytännön muodollisuuksiin. Oppilaitoksen ja palveluntuottajan syvemmissä yhteistyössä, kumppanuudessa, vaikutusmahdollisuus koulutuksen toteutukseen on oletettavasti parempi. Vaikutusmahdollisuuksien kautta voidaan edistää oppilaitoksen asiakkaan, opiskelijan, etuja. Kumppanuudessa voidaan myös yhdessä kehittää toimivampia koulutusmalleja ja tätä kautta parantaa koulutuksen vaikuttavuutta.

Palveluntuottajan näkökulmasta kumppanuus tuo mukanaan sekä taloudellista että toimintaa kehittävää hyötyä. Oletettavaa on, että normaalitilanteessa oppilaitos hankkii kuljettajaopetuksen aina samalta palveluntuottajalta. Joissakin yksittäistapauksissa oppilaitoksen saattaa olla pedagogisesti perusteltuna järkevämpää hankkia palvelu sellaiselta toimijalta, joka toimii esimerkiksi opiskelijan kotipaikkakunnalla. Ostajan volyymin kannalta yhteistyö palveluntuottajalle ei kuitenkaan ole nähtävästi taloudellisesti merkittävää eikä se oletettavasti muodosta mitenkään merkittävää osaa palveluntuottajan liikevaihdosta. Näkisin, että kumppanuuden edut palveluntuottajalle tulevat mahdollisuudesta kehittää omaa toimintaa ja kehittää osaamista nimenomaan erityistä tukea tarvitsevien ajokortin suorittajien tarpeisiin. Myös autokouluun suoraan hakeutuvat ajokortin suorittajat saattavat tarvita tukea ja erilaisia pedagogisia menetelmiä ajokortin suorittamisessa. Kumppanuuden kautta saadut tiedot ja taidot ovat suoraan siirrettävissä omaan toimintaan, riippumatta siitä mitä väylää ajokortin suorittajat autokouluun hakeutuvat.

Oppilaitoksen näkökulmasta tiiviin yhteistyön tekeminen valitun palveluntuottajan kanssa on mielestäni ainoa mahdollisuus saada hyviä tuloksia kuljettajaopetuksessa. Erityinen tuki ajokortin suorittamisessa ja erilaisten toimintamallien kehittäminen ja räätälöinti on mahdollista laadukkaasti vain sellaisen palveluntuottajan kanssa, jonka kanssa toteutetaan pidemmälle vietyä yhteistyötä. Jos hankitaan ”vain” kuljettajaopetusta niin yritysten välistä yhteistyötä sekin on, mutta ei todennäköisesti

tyydytä tarvetta. Erona yhteistyön ja tiiviin kumppanuuden välillä näen nimenomaan toimintaprosessien kehittämisen yhdessä. Tärkeänä seikkana kumppanuudessa on yhteistyö ja henkilökemiat toiminnassa mukana olevien henkilöiden välillä.

Kuljettajaopetus on koulutuspalvelu ja palvelu toteutetaan huomattavalta osin ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Yhteistyön näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että toimijat omaavat samanlaisen näkemyksen asioihin ja molemmilla on mielenkiinto ja halu kehittää toimintaa samansuuntaisesti.

5.4.1 Yhteistyön kehittäminen kumppanuudessa

Ammatillisten erityisoppilaitosten toiminnan painopisteenä on vastuu vaikeimmin vammaisten koulutuksen järjestämisestä. Niiden tehtävänä on myös huolehtia ammatillisen erityisopetuksen kehittämis-, ohjaus- ja tukitehtävistä. Ammatillisia erityisoppilaitoksia kehitetään edelleen erityisopetuksen osaamiskeskuksina, jotka tukevat muiden ammatillisten oppilaitosten erityisopetusta tarjoamalla niiden tarvitsemia asiantuntijapalveluita. Erityisoppilaitokset kehittävät erityisopetusta yhdessä ammatillisten oppilaitosten, tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa. (Opetusministeriö 2004, 4.)

Kumppanuus mahdollistaa toimijoiden keskittymisen omaan ydinosaan. Voidaan ajatella, että oppilaitos hankkii kuljettajaopetuspalveluita koska niiden toteuttaminen itse nykyisessä laajuudessa ei ole sinänsä järkevää. Mietittävänä olisi myös onko kuljettajaopetukseen panostaminen ”omana tuotantona” järkevää siinä tehtävien ja toiminnan kokonaisuudessa, jossa oppilaitos toimii. Tässä näkökulma on siis osin strateginen. Kuljettajaopetuksen kehittämisen voidaan kuitenkin katsoa kuuluvan ammatillisen erityisoppilaitoksen tehtäväkenttään sillä kehittäminen voi hyödyttää myös muita toimijoita.

Oppilaitoksen ja palveluntuottajan kumppanuudessa vastuu toiminnasta täytyy olla aina oppilaitoksella. Tämän vastuun kautta on luontevaa, että oppilaitos niin sanotusti omistaa prosessin eli hallinnoi ja koordinoi prosessia. Mielestäni tämä on sinänsä luontevaakin sillä oppilaitos on palveluiden ostaja ja on tätäkin kautta prosessin omistajana. Se miten tämä vaikuttaa käytännössä kumppanuudessa, on kiinni kumppanien välisestä työnjaosta. Vaikka ostaja on sinänsä vastuussa koko prosessista niin se ei voi tarkoittaa sitä, että palveluntuottajalla ei olisi vastuuta prosessin omasta osastaan. Palveluntuottaja on luonnollisesti vastuussa omasta

toiminnastaan ja siitä mitä on yhteisesti sovittu palveluntuottajan vastuiksi ja tehtäviksi.

5.4.2 Kumppanuussopimus

Kumppanuussopimuksen tekemisessä on syytä huomioida aiemmin esitetyt seikat ja se kokonaisuus, jossa yhteistyötä tehdään. Kumppanuussopimus on dokumenttina ikään kuin muodollisuus siitä, että osapuolet toimivat yhdessä ja edistävät molemmin puolin heidän molempien tärkeänä pitämiä asioita. Kumppanuussopimus voidaan tehdä varsinaisen hankintasopimuksen liitteenä siten, että itse hankintasopimus ja kumppanuussopimus ovat molemmat erillisiä asiakirjoja. Mielestäni tämä selkeyttää sopimusasiakirjoja ja toisaalta ne muodostavat täten kaksi eri kokonaisuutta.

Periaatteessahan kuljettajaopetuspalveluja voidaan ostaa myös ilman kumppanuuteen verrattavaa toimintaa. Kumppanuudessa edistettävät asiat on tarpeen kirjoittaa otsikkotasolla auki. Suurempia kokonaisuuksia on tarpeen kirjoittaa ehkä laajemminkin auki, mutta harkittavaksi jää kuinka paljon näiden otsikoiden alle eritellään pienempiä yksittäisiä asioita. Näiden edistettävien asioiden tavoitteiden tulee olla sellaisia, jotka hyödyttävät ostajan asiakasta. Ei ole kuitenkaan realistista ajatella, että ostaja ja palveluntuottaja hyötyisivät jokaisesta asiasta täysin saman verran, vaan mielestäni kumppanuussopimuksen kokonaisuuden tulee kattaa molempia osapuolia hyödyttäviä asioita. Jotta toiminta olisi tavoitteellista, on kumppanuussopimukseen syytä kuvata asiat toiminnan tasolla. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi vastuuhenkilön ja/tai koordinoijan nimeäminen sekä toimintaa kuvaavia asioita kuten tapaamisten lukumäärä vuositasolla. Nimettyjen henkilöiden tulee olla kykeneviä ja sitoutuneita hoitamaan tehtäviään myös käytännössä.

Kumppanuussopimuksen tulisi sinänsä ohjata toimintaa vähintään sillä tavoin ettei se jää allekirjoituksen jälkeen vain puheeksi tai asiakirjaksi kaikkien muiden asiakirjojen joukkoon.

5.4.3 Kumppanuus käytännössä

Kumppanuussopimus asiakirjana ei sinänsä takaa tai muodosta vielä mitään käytännön toimintaa. Ostajan ja palveluntuottajan toimijoiden täytyy toimia sellaisessa asemassa, että toiminta on käytännössä hands-on –tyyppistä.

Oppilaitoksessa tällaisia toimijoita ovat usein opettajat ja hallinnosta koulutuspäälliköt. Palveluntuottajan eli autokoulun organisaation hallinto on

varmasti kevyempää. Käytännön toimijoiksi autokoulussa sopivimpia olisivat autokoulunopettajat tai autokoulutoiminnasta vastaava johtaja, joka oletettavasti on rinnastettavissa oppilaitoksen koulutuspäällikköön. Hands-on –tyyppinen toimintamalli on ensiarvoisen tärkeää, jotta toiminta ei jäisi ainoastaan suunnitelmatasolle mikä odottaa vielä käytännön toteuttamista.

Mielenkiintoisen asian kumppanuudesta käytännössä tekee se miten toiminta eroaa siitä, että oppilaitos ostaisi kuljettajaopetuspalveluja keneltä tahansa toimijalta. Vaarana on, että kumppanuus ei konkretisoidu jos toimintaa ei suunnitella ja viedä käytännön tasolle. Voisikin siis ajatella, että kumppanuuden tulee olla enemmän kuin se, että palveluntuottaja toimittaa häneltä tilattuja palveluja. Koulutuspalvelujen hankinnan kumppanuudessa näkisin nousevan esiin pehmeisiin arvoihin liittyviä lähestymiskulmia. Kumppanuudessa toteutetut asiat eivät välttämättä ole aina jotakin konkreettisesti toteutettuja välineitä tai tuloksia. Tuloksena voi olla esimerkiksi ohjauksen lisäämisen ansiosta saadut paremmat oppimistulokset tai niitä edistävät menetelmät. Ohjaus on oletettavasti lisääntynyt keskustelun tuloksena, eikä niinkään yksiselitteisesti jonkin fyysisesti tehdyn suoritteiden tuloksena. Ennen kaikkea tärkeimpänä käytännön asiana kumppanuudessa näkisin keskustelun ja vuorovaikutuksen lisääntymisen. Todennäköisesti kumppanuus voi mahdollistaa paremman ohjauksen ja välillisesti sen tuloksena kuljettajaopetuksen vaikuttavuus saattaa parantua. Kumppanuudessa osapuolten tulisi olla toisilleen tutummat kuin niin sanotussa normaalissa ostajan ja palveluntuottajan välisessä vuorovaikutuksessa. Erittäin suuressa merkityksessä on siis kumppanuussopimuksessa nimettyjen toimijoiden väliset henkilökemiat, sillä vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa.

Kumppanuudessa on kyse myös osapuolten välisestä tietojen ja osaamisen vaihtamisesta. Normaalissa ostajan ja myyjän välisessä kaupankäynnissä ei välttämättä vaihdeta tietoja sen enempää kuin on välttämätöntä asian hoitamiseksi. Kumppanuudessa tietojen vaihtamisen tulisi olla tiiviimpää ja kehittävän työotteen voidaan katsoa olevan myös tiivistä tietojen vaihtamista. Tämä tarkoittaa myös aktiivista hyvien käytänteiden vaihtamista ja jakamista.

6 Tutkimustulokset

Palveluiden hankinnan teoreettisesta kehystä voidaan soveltaa tähän case-esimerkkiin kuljettajaopetuksesta. Tässä opinnäytetyössä esitettyyn palveluiden hankinnan teoriaan tutustuminen edistää näkemään oppilaitoksen palveluiden hankinnan kokonaisuutta eri näkökulmista. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksessä haettiin vastauksia siihen miten kuljettajaopetuksen hankinta tulisi toteuttaa ja minkälaisiin asioihin tässä prosessissa tulisi kiinnittää huomiota. Edellä kerrottujen selvitysten perusteella olen sitä mieltä, että kuljettajaopetusta tulee jatkaa hankkimalla se palveluna oppilaitoksen ulkopuolelta. Tähän make or buy –päätökseen on vaikuttanut seuraavat näkökulmat:

- kuljettajaopetus ei ole oppilaitoksen ydinosamasta eikä siihen ole tarkoituksenmukaista erikoistua
- oman kuljettajaopetuksen aloittamisen hyödyt on oletettavasti vähäiset verrattuna sen aloittamiseen ja ylläpitämiseen tarvittaviin panostuksiin
- kuljettajaopetuksen tarve on henkilömääräisesti vähäinen ja tutkinnon kokonaisuudessa sen merkitys ei ole merkittävä
- omassa kuljettajaopetuksessa ei todennäköisesti ratkaista koulutuksessa vastaan tulevia haasteita paremmin kuin palveluna hankittavassa kuljettajaopetuksessa
- toimintaa on helpompi kehittää ulkopuolisen palveluntuottajan kanssa

Palveluiden hankinnassa kuljettajaopetuspalveluiden hankkiminen voidaan nähdä useasta eri näkökulmasta. Yksinkertaisimmillaan se on ikäänkuin volyymituote sillä Helsingissä autokoulupalveluja tarjoaa fonecta.fi –palvelun mukaan 50 yritystä. (Fonecta 2014.) Koska kuljettajaopetuspalveluita on hyvin saatavilla, en näe järkeväksi, että oppilaitos käyttää resursseja oman kuljettajaopetuksen järjestämisen aloittamiseen ja myöhemmin sen ylläpitoon. Kuljettajaopetuksen arkisia haasteita ei mielestäni voida ratkaista omalla opetuksella sillä ne eivät ole usein sidoksissa koulutuksen järjestäjään. Haasteisiin tulee ensisijaisesti vastata kehittämällä toimintamalleja valitun palveluntuottajan kanssa. Palveluntuottajan kanssa kumppanuusajattelulla toteutetulla kehittämisellä päästään kokonaisuutta tarkasteltaessa parhaaseen lopputulokseen.

Oppilaitoksen kuljettajaopetuksen nykytilaa voidaan toiminnan tasolla yleisesti ottaen pitää vähintään kohtuullisena. Tässä opinnäytetyössä on pohdittu kuljettajaopetuspalveluiden hankinnan prosessia ja siinä huomioitavia asioita. Näiden pohdintojen perusteella tulisi arvioida, että onko nykyinen palveluntuottaja valittu

opinnäytetyössä esitetyn hankintaprosessin mukaisesti. Edelleen tulisi pohtia, että onko nykyinen toimintamalli kumppanuuteen verrattavaa toimintaa.

Kehitettävänä asioina nykytilassa ovat seuraavat seikat:

- nykyisen palveluntuottajan valinnan perusteet ja hankintasopimuksen kilpailukyky tulisi tarkastaa
- mahdollisessa hankintaprosessissa tulisi edetä niin sanotun van Weelen kuuden askeleen hankintaprosessin mukaisesti
- kumppanuusajattelua tulisi jalostaa ja edetä kumppanuusprosessissa käytäntöön valitun palveluntuottajan kanssa
- palveluna hankittavaa kuljettajaopetuksen prosessia tulisi edistää asiakaslähtöisemmäksi asiakkaiden tavoitteita selkiyttämällä ja löytämällä tavoitteisiin innovatiivisia ratkaisuja palveluntuottajan kanssa
- palveluiden hankinta tulee nähdä samaan aikaan taloudellisen ja pedagogisen näkökulman sopivana yhdistelmänä.

Hankintaprosessin tärkein asia on tarpeen määrittely. Määrittely on tehtävä huolellisesti ja siinä täytyy kiinnittää huomiota myös siihen millaisiin välillisiin tarpeisiin haetaan ratkaisua. Käytännössä ollaan hankkimassa laajemmin muitakin palveluita kuin ainoastaan kuljettajaopetusta. Tällaisia muita palveluita ovat ajokortin suorittajien eli ostajan asiakkaiden ohjaukseen liittyvät palvelut, sekä monipuoliset ja innovatiiviset ratkaisut ja toteutusmallit ajokortin suorittamiseen tähtäävässä prosessissa.

Palveluntuottajan valintaprosessissa on tavattava henkilökohtaisesti muutamia potentiaalisia palveluntuottajia. Tapaamisessa palveluntuottajalla on mahdollisuus tarkentaa tarjouksensa sisältöä ja ostaja voi keskustellen tarkentaa lähinnä pedagogiikkaan liittyviä asioita. Samassa yhteydessä tulee arvioida palveluntuottajan toimintaedellytyksiä syvempään kumppanuustoimintaan. Sopimus tulee tehdä riittävän väljästi siten, että ostaja ei sitoudu hankkimaan palveluja aina tietylle henkilömäärälle. Hankintoja tulee voida tehdä aina ainoastaan varmasti toteutuvan henkilömäärän mukaisesti. Kumppanuussopimus tehdään erikseen hankintasopimuksen liitteeksi ja edistettävät asiat tulee kuvata toiminnan tasolla.

Palvelua arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota palvelun hankinnasta saadun hyödyn suhdetta sisäisen asiakkaan asetettuihin tavoitteisiin. Sisäisillä asiakkailla on erilaisia tavoitteita ja näillä erilaisia odotusarvoja. Palvelua arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota sekä taloudellisiin että pedagogisiin näkökulmiin. Rahallisen panostuksen kasvaessa hankittavan palvelun vaikuttavuuden odotusarvo kasvaa. Pedagogisesta

näkökulmasta palvelua tulee arvioida kvalitatiivisten eli niin sanottujen pehmeiden arvojen näkökulmasta. Käytännössä tämä tapahtuu esimerkiksi ohjauksen toteuttamisen ja ostajan asiakkailta saadun palautteen perusteella. Palvelun arvioinnin kokonaisuus muodostetaan näiden molempien näkökulmien huomioimisesta. Edellä kerrotun pohjalta palvelun arvioinnin mittarit tulee kehittää yhteistyössä palveluntuottajan kanssa. Mittareihin perustuvan arvioinnin lopputuloksena voidaan pitää ostajan positiivista tai negatiivista käsitystä siitä onko palvelun hankinta onnistunut tietyllä aikavälillä mitattuna.

Kumppanuudessa toimiminen edellyttää molempien osapuolten aktiivista työtettä. Ostaja omistaa prosessin ja vastaa siitä. Koulutuksesta vastaaminen tarkoittaa sitä kokonaisvastuuta toiminnasta, johon on sitouduttu kun logistiikan perustutkinnon koulutuksen järjestämiseen on saatu järjestämis lupa Opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Kumppanuustoiminnan tulee olla avointa ja keskustelevaa yhteistoimintaa, jossa edistetään molempien osapuolten etuja. Kumppanuudella tulee hakea kuljettajaopetukseen joustavampia ja innovatiivisempia pedagogisia menetelmiä ja käytännönkin ratkaisuja. Kumppanuudella ei haeta ainoastaan ostajan taloudellista etua, vaan yhteistyötä toimintamallien kehittämiseen. Kumppanuus edistää sosiaalisen ympäristön saavuttamista toimijoiden välille sillä hyvät henkilökemiat ja yhteistoiminta on merkittävä tekijä laadukkaassa koulutusyhteistyössä.

Opinnäytetyön alakysymyksenä pohdittiin myös mitä muiden oppilaitoksen palvelujen hankkimisessa tulisi huomioida. Tämä alakysymys voidaan nähdä niin laajana kokonaisuutena, että sitä on pohdittu vain pintapuolisesti. Selvitystyötä ja siitä keskustelua tulee edelleen jatkaa.

Teoriaan perustuen oppilaitoksen palveluiden hankintojen yleisiä kehittämiskohteita ovat seuraavat asiat:

- koulutusaloilla hankittavat palvelut tulisi kartoittaa koko oppilaitoksen tasolla ja kartoituksen perusteella tulisi löytää synergiaetuja
- perusteet palveluntuottajan valinnalle tulisi tarkastaa ja tarvittaessa edetä palveluiden hankintaprosessin mukaisesti
- hallinnointi tulisi keskittää, jotta käsitys kokonaiskuvasta säilyy ainakin yhdellä taholla
- hallinnon ja sisäisen asiakkaan välillä tulisi sopia yhteistyöstä ja osapuolten vastuista.

Lähdeluettelo

Ammatillisen peruskoulutuksen tulosrahoitus. Tulostittariseloste vuodelle 2014. Opetushallitus 2013.

http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/tulosr14/Ammatillisen_peruskoulutuksen_tulosrahoituksen_mittariseloste_2014_valm.pdf .Viitattu 16.12.2013.

Ammatillisen erityisopetuksen toimenpideohjelma. Taustamuistio. Opetusministeriön monisteita 2004:1. Opetusministeriö 2004.

Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. Buying Business Services. John Wiley & Sons Ltd. England.

Fonecta.fi –sivuston hakuosumat hakusanalle ”autokoulu”. Viitattu 30.1.2014.

<http://www.fonecta.fi/yritykset/haku/Helsinki/autokoulu>

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes & P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Keskuspuiston ammattiopisto 2013. Keskuspuiston ammattiopiston toimintakertomus 2012-2013.

http://issuu.com/keskuspuisto/docs/toimintakertomus_2012_2013. Viitattu 11.12.2013.

Keskuspuiston ammattiopisto 2012. Keskuspuiston ammattiopiston opetussuunnitelman yhteinen osa. 29.10.2012.

L 1705/2009. Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 14.1.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liikenteen turvallisuusviraston Trafifin internetsivut. 2014. Viitattu 2.1.2014.

http://www.trafi.fi/tieliikenne/ajokortit_ja_tutkinnot/ .

M TRAFI/19923/03.04.03.00/2013. Liikenteen turvallisuusviraston määräys kuljettajantutkinnon teoriakokeen ja opetusluvan hakijan kokeen suorittamisesta. Viitattu 14.1.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), viranomaiset, viranomaisten määräyskokoelmat.

M TRAFI/2829/03.04.03.00/2013. Liikenteen turvallisuusviraston määräys kuljettajantutkinnon ajokokeesta. Viitattu 14.1.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), viranomaiset, viranomaisten määräyskokoelmat, tieliikenne

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja OKM 2012:1. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011 – 2016. Kehittämissuunitelma.

Pajarinen, M., Rouvinen, P., Ylä-Anttila, P. 2010. Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B 247).

Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Elinkeinoelämän keskusliitto. 2005. (OECD 2000. Employment Outlook. OECD. Paris). Viitattu 1.11.2013. http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

Paranko, J., Laine, T. & Suomala, P. 2006. Customer profitability and services. Paper for the 5th conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in practice and research, Brussels, Belgium, December 14-16, 2006.

Pekkala, E., Pohjonen, M. 2012. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 4. - 5. uud. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ritvanen, V., Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

van Weele, Arjan J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. 5th edition. Cengage Learning EMEA.

van der Valk, W., Rozemeijer, F. 2009. Buying business services: towards a structured service purchasing process. Journal of Services Marketing, Vol. 23 Iss: 1 pp. 3 – 10.

Välkky-oppilaitosverkosto. Välkky-oppilaitosverkoston Wiki-sivusto. Viitattu 18.12.2013. <http://valkky-oppilaitosverkosto.wikispaces.com/V%C3%A4lkky-oppilaitosverkosto>