Tarjousprosessin kehittäminen julkisissa hankinnoissa

Elisabet Carpelan

2022 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tarjousprosessin kehittäminen julkisissa hankinnoissa

Elisabet Carpelan
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2022

Laurea-ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi (AMK)

Elisabet Carpelan

Tiivistelmä

Tarjousprosessin kehittäminen julkisissa hankinnoissa

Vuosi 2022 Sivumäärä 52

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella toimeksiantajayrityksen, Sitowise Oy:n, julkisiin hankintoihin liittyvää tarjousprosessia, löytää prosessissa hyvin toimivia tekijöitä sekä tarjota kehitysehdotuksia prosessissa havaittuihin kehityskohtiin ja toimimattomiin käytäntöihin. Tarkoituksena oli tunnistaa toimintatapoja sekä käytäntöjä, joita muuttamalla tarjousprosessia saadaan tehostettua.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa perehdytään prosesseihin ja niiden kehittämiseen, julkisten hankintojen ominaispiirteisiin, sekä julkisiin hankintoihin ja niissä sovellettavaan hankintalakiin. Teoriaosuudessa käydään läpi myös julkisissa hankinnoissa huomioitavia erityispiirteitä tarjousprosessin näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiirinen toteutettiin käyttäen kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin tarjoustoimintaan aktiivisesti osallistuvaa henkilöstöä, sekä havainnoitiin tarjousprosessiin osallistuvaa henkilöstöä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, ja saatu haastatteluaineisto analysoitiin käsitekartan avulla, lajitellen esiin nousseet tekijät kolmeen yläkategoriaan: järjestelmät ja ohjelmistot, yhteistarjoukset sekä taloudelliset tekijät.

Opinnäytetyön lopputuloksena haastattelujen sekä havainnoinnin myötä esiin nousseet vahvuudet ja heikkoudet on esitetty laajennetun SWOT-analyysin avulla. Havaittuihin kehityskohtiin annetaan konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka pohjautuvat opinnäytetyössä hyödynnettyyn teoriaosuuteen, ja joita toimeksiantaja voi halutessaan viedä käytäntöön.

Asiasanat: tarjousprosessi, julkiset hankinnat, tarjous, prosessit, kehittäminen

Laurea University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

Bachelor's Thesis

Elisabet Carpelan

Abstract

Developing the bidding process in public procurements

Year 2022 Pages 52

The goal of this thesis was to improve the bidding process of Sitowise Oy, particularly in what concerns public procurements. The goal was to find factors in the process that could be streamlined and improved, and to offer development proposals for the factors that were identified.

The theoretical part of the thesis dealt with the nature and development of processes, the characteristics of public procurement, as well as the applicable procurement law. The theoretical part further examined the special characteristics of public procurements that need to be taken into account during the bidding process.

The empirical part of the thesis was executed applying qualitative research methods. Personnel who were actively participating in the bidding process were intervewed, and the procedures and personnels were also observed. Interviews were conducted as semi-structured interviews, and the interview material was analyzed using a concept map. Emerging factors were sorted into three categories: systems and software, joint bidding, and financial factors.

As the end result of the study, the strengths and weaknesses that emerged during the empirical part were presented with the help of TOWS analysis. Concrete development suggestions and solutions, which are based on the theoretical part of the thesis, were given for the observed points that required further development. The solutions can be implemented in the future by the client, if desired.

Keywords: bidding process, public procurements, offer, processes, development

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Toimeksiantaja 1
3 Julkiset hankinnat 3
3.1 Kynnysarvojen merkitys julkisissa hankinnoissa 6
3.2 Vastuullisuus julkisissa hankinnoissa 8
4 Tarjouspyyntö ja tarjous 10
4.1 Tarjouspyyntö julkisissa hankinnoissa 10
4.2 Tarjous 11
5 Prosessit 12
5.1 Prosessien kehittäminen 14
5.2 Prosessiin sitouttaminen 17
6 Julkisten hankintojen tarjousprosessi Sitowisen Talo-liiketoiminta-alueella 18
7 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät 21
7.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä 21
7.2 Havainnointi tutkimusmenetelmänä 24
7.3 Laadullisen aineiston analysointi sekä aineiston luotettavuuden arviointi 25
8 Sitowisen tarjousprosessi osana hankintamenettelyä 29
8.1 Tarjoustoiminnan hyvät käytännöt 29
8.2 Tarjoustoiminnan kehityskohdat 29
9 Kehitysehdotukset ja pohdinta 29
9.1 Yleiset tarjousprosessin kehitysehdotukset 29
9.2 Kannattavuus ja jälkiseuranta 29
9.3 Järjestelmät 29
9.4 Organisaatiomuutoksen merkitys 29
10 Yhteenveto ja johtopäätökset 30
Lähteet 31
Kuviot 35
Taulukot 35

Liikesalaisuuksia sisältävät luvut 8 - 10 poistettu julkaisuversiosta. Tämän lisäksi sisältöä sekä käytettyjen järjestelmien nimiä on poistettu muistakin luvuista.

1 Johdanto

Tarjoustoiminta on merkittävä osa monien yritysten liiketoimintoja – pelkästään julkisten hankintojen arvo Suomessa on vuosittain noin 35 miljardia euroa (Valtiovarainministeriö 2020, 9). Näiden ohella tarjouspyyntöjä lähetetään ja tarjouksia pyydetään yksityisten toimijoiden, kuten yritysten sekä asunto-osakeyhtiöiden toimesta. Tarjoustoiminnalla luodaan työkantaa, ylläpidetään asiakassuhteita sekä saadaan toisaalta tietoa vallitsevista markkinoista sekä kilpailutilanteesta. Julkiset hankinnat ja hankkeet ovat merkittävä osa Sitowisen liiketoimintaa: julkisten toimijoiden, kuten kuntien ja seurakuntien, osuus Sitowisen Talo-liiketoiminta-alueen liikevaihdosta vuonna 2021 oli noin [poistettu], ja osuus on ollut hienoisessa kasvussa viimeisten vuosien ajan. Vaikka julkisiin hankintoihin tehdään kuukausitasolla kappalemääräisesti melko vähän tarjouksia, näistä seuranneet hankkeet ovat merkittävä osa Sitowisen liikevaihtoa.

Opinnäytetyön aihetta mietittäessä kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksen, Sitowise Oy:n, tarjoustoiminnassa koettiin olevan haasteita, joista osa oli tunnistettu ja osa vielä tunnistamatta. Näihin haasteisiin ja kehityskohtiin haluttiin pureutua tarkemmin, ja löytää sellaisia kohtia olemassa olevassa julkisten hankintojen tarjousprosessissa, joita voisi hioa entistä paremmin toimiviksi.

Aineistoa nykyisestä tarjoustoiminnasta kerättiin haastattelemalla Sitowisen tarjoustoiminnassa mukana olevia työntekijöitä, sekä havainnoimalla tarjousprosessiin osallistuvaa henkilöstöä. Havainnointia suoritettiin useamman kuukauden ajan, ja haastateltavia valittiin eri toimialoilta sekä organisaation eri tasoilta, jotta tarjoustoiminnasta saataisiin kattava kokonaiskuva sekä erilaisia näkökulmia. Haastateltavat valittiin Sitowisen eri toimipisteistä, jotta saatiin näkemyksiä siihen, miten yhteneväinen tarjousprosessi on eri puolilla Suomea, ja minkälaisia käytäntöjä, niin hyvin kuin huonosti toimivia, eri toimipisteiden väliltä löytyy.

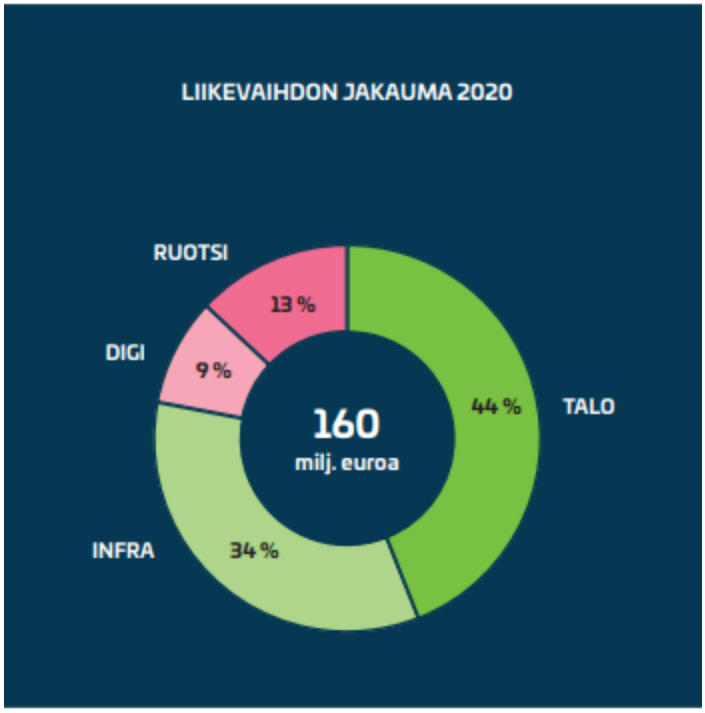
2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Sitowise Oy, joka on pohjoismainen rakennetun ympäristön asiantuntija- ja digitalo. Sitowisen pääkonttori sijaitsee Espoossa, ja yritys työllistää yli 1900 asiantuntijaa 19 toimipisteessä ympäri Suomen. Lisäksi Sitowisellä on liiketoimintaa Ruotsissa sekä toimisto Tallinnassa. (Sitowise 2021, 8–10.)

Sitowisen toiminta Suomessa jakautuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen:

- Digi: rakennetun ympäristön ja liikkumisen digitaaliset ratkaisut sekä niitä tukevat asiantuntijapalvelut.
- Talo: rakennetun ympäristön hyvinvoinnin, turvallisuuden ja kestävyyden luominen asunto- ja toimitilakohteissa, sairaaloissa sekä teollisuuden tiloissa.
- Infra: infra- ja ympäristörakennuttamisen asiantuntijapalvelut tie-, katu-, silta-, kalliorakennus-, vesirakennus-, teollisuus-, satama- sekä ympäristöhankkeissa. (Sitowise 2021, 10–11.)

Näiden kolmen liiketoiminta-alueen lisäksi Ruotsin liiketoimintaa käsitellään omana liiketoiminta-alueenaan. Liikevaihdon jakauma Sitowisen neljän eri liiketoiminta-alueiden välillä vuonna 2020 on esitetty alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1: Sitowisen liikevaihdon jakauma vuonna 2020 (Sitowise 2021, 10)

Kuten kuviosta käy ilmi, Talo-liiketoiminta on liiketoiminta-alueista suurin, vastaten liikevaihdoltaan lähes puolta Sitowisen koko liikevaihdosta, toiseksi suurimman liiketoiminta-alueen eli Infran osuuden ollessa noin kolmanneksen. Digitaalisten ratkaisujen sekä Ruotsin liiketoiminnan osuudet liikevaihdosta ovat puolestaan kymmenen prosentin molemmin puolin. Talo-liiketoiminnan merkitys Sitowiselle on siis suuri, ja sen rooli tulee todennäköisesti pysymään tulevaisuudessakin suurena johtuen esimerkiksi vanhentuvasta, korjauksia ja ylläpitoa vaativasta rakennuskannasta sekä uudenlaisista, haastavista rakennusprojekteista kuten korkeasta rakentamisesta sekä ahtaiden paikkojen rakentamisesta. (Sitowise 2021.)

Tässä opinnäytetyössä tarjoustoimintaa tarkastellaan pääasiassa Talo-liiketoiminta-alueen näkökulmasta. Talo-liiketoiminta-alue jakautuu viiteen toimialaan: korjausrakentaminen (KOR), rakennetekniikka (RAK), rakennuttaminen ja valvonta (RAP), talotekniikka (TATE) sekä erikoispalvelut (EP). Näiden toimialojen sisällä on omia pienempiä suunnittelualojaan, ja lisäksi eri toimialat tekevät paljon yhteistyötä keskenään.

Talo-liiketoiminta-alueella toteutettiin vuoden 2022 alkupuolella organisaatiomuutos. [Poistettu julkisesta versiosta].

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on aloitettu vanhan organisaatiorakenteen aikana, ja työ on valmistunut uuden organisaatiomallin tultua voimaan, mikä on tuonut opinnäyteprosessiin sekä tarjousprosessin kehittämiseen omat haasteensa. Tästä syystä opinnäytetyön tavoitteeksi ei otettu kokonaan uuden tarjousprosessin laatimista, sillä organisaatiomuutos on edelleen osin kesken, ja tarjousprosessi tulee muuttumaan ja kehittymään muutoksen myötä orgaanisestikin. Sen sijaan opinnäytetyössä nostetaan esiin huomioita ja havaintoja nykyisen prosessin pullonkauloista ja muista haasteista, ja pohditaan mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja niihin. Organisaatiomuutos tarjoaa luontevan kohdan tuoda joitain esitettyjä ratkaisuja käytäntöön, mikäli näin halutaan toimia.

3 Julkiset hankinnat

Julkinen hankinta on menettelytapa, jossa hankintayksikkö hankkii tavara-, palvelu- ja/tai rakennusurakkahankintoja tarpeisiinsa oman organisaationsa ulkopuolelta. (Määttä & Voutilainen 2017, 19). Julkisia hankintoja säädellään niin sanotulla hankintalailla (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016), ja julkisten hankintojen tavoitteena on yhteisten verovarojen mahdollisimman tehokas täyttö, sekä julkisten palvelujen tehostaminen ja niiden laadun parantaminen (Määttä & Voutilainen 2017, 22).

Hankintalain 5 §:n mukaan hankintayksiköllä tarkoitetaan

- valtion, kuntien ja kuntainliittojen viranomaisia,
- evankelisluterilaista kirkkoa ja ortodoksista kirkkoa, sekä niiden seurakuntia ja muita viranomaisia,
- valtion liikelaitoksia,
- julkisoikeudellisia laitoksia sekä
- mitä tahansa hankinnan tekijää silloin, kun se on saanut hankinnan tekemiseen tukea yli puolet hankinnan arvosta kohdassa 1–4 mainitulta hankintayksiköltä.

Julkiset hankinnat jaetaan hankinnan arvon perusteella kolmeen eri ryhmään: EU-kynnysarvon ylittäviin hankintoihin, kansallisen kynnysarvon ylittäviin hankintoihin sekä kansallisen kyn-

nysarvon alittaviin pienhankintoihin. Vuonna 2022 noudatettavat kynnysarvot on esitetty alla olevissa taulukoissa:

Hankinnan laji	Kynnysarvo (euroa, alv 0 %)
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000
Rakennusurakat	150 000
Sosiaali- ja terveyspalvelut	400 000
Muut erityiset palvelut	300 000
Käyttöoikeussopimukset	500 000

Taulukko 1: Kansalliset kynnysarvot 1.1.2022 alkaen

Kansalliset kynnysarvot julkisille hankinnoille vaihtelevat hankinnan lajin mukaan siis 60 000 ja 500 000 euron välillä. Alle 60 000 euron hankintoja kutsutaan pienhankinnoiksi, ja niitä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa, alv 0 %)
Tavara- ja palveluhankinnat	431 000
Rakennusurakat	5 382 000
Suunnittelukilpailut	431 000

Taulukko 2: Erityisalojen hankintalain kynnysarvot

Lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, eli niin sanottua erityisalojen hankintalakia, sovelletaan hankintoihin, jotka liittyvät lain nimessä mainittuihin vesi- ja energiahuoltoon, liikenteeseen ja postipalveluihin. Huomioitavaa on, että erityisalojen hankintalain soveltaminen riippuu hankintayksikön toiminnan luonteeseen, ei hankinnan kohteeseen. (JHNY 2016.)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa, alv 0 %)

	Valtion keskushallintoviran-omainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavara- ja palveluhan-kinnat	140 000	215 000
Rakennusurakat	5 382 000	5 382 000
Suunnittelukilpailut	140 000	215 000

Taulukko 3: EU-kynnysarvot

Kuten taulukosta 3 on todettavissa, EU-kynnysarvot vaihtelevat 140 000 euron ja 5 382 000 euron välillä riippuen hankinnan lajista sekä hankintayksiköstä. Edellä mainitut kynnysarvot ja niiden mahdollinen ylittyminen vaikuttavat siihen, missä hankintailmoitus tulee julkaista, minkälaisia määräaikoja tarjouskilpailussa tulee noudattaa, sekä sovelletaanko hankintaan hankintalakia.

Julkisiin hankintoihin sovelletaan hankintalain sekä muiden säädösten ohella myös niin sanottuja oikeusperiaatteita: avoimuutta, syrjimättömyyttä, tasapuolisuutta sekä suhteellisuutta (Karinkanta & Lahtinen 2017, 15–16).

Avoimella hankintaprosessilla, johon sisältyy vaatimus hankintailmoituksen julkaisemiseen tietyissä, julkisissa ilmoituskanavissa, pyritään varmistamaan, ettei hankintamenettelyssä suosita tai syrjitä tiettyjä tarjoajia, ja että mahdollisimman monella soveltuvalla tarjoajalla on mahdollisuus osallistua hankintamenettelyyn (Karinkanta & Lahtinen 2017, 15). Näin varmistetaan terve kilpailu tarjousprosessin aikana, huomioiden kuitenkin hankinnan kannalta oleelliset laatuvaatimukset.

Syrjimättömyyden sekä tasapuolisuuden periaatteet liittyvät voimakkaasti avoimuusperiaatteeseen. Näillä periaatteilla pyritään siihen, että tarjoajilla on keskenään yhtenäiset mahdollisuudet osallistua hankintaprosessiin, ja että tarjoajia kohdellaan samanlaisissa tilanteissa samalla tavalla, ellei erilainen kohtelu ole puolueettomasti perusteltua (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 36).

Suhteellisuusperiaatteella puolestaan pyritään varmistamaan, että hankintamenettelyyn määritetyt kriteerit sekä tarjoajille asetetut vaatimukset sekä kelpoisuusehdot ovat oikeassa suhteessa hankinnan kohteeseen nähden (Määttä & Voutilainen 2017, 132). Suhteellisuusperiaatteeseen liittyvät esimerkiksi vaatimukset liikevaihdosta, aikaisemmasta kokemuksesta sekä referensseistä.

Oikeusperiaatteiden tarkoituksena on mahdollistaa avoin ja riittävän laaja kilpailu, sekä tarjoajien reilu ja tasapuolinen kohtelu hankintaprosessin aikana. Niiden avulla pyritään varmistamaan, että kilpailutukseen osallistuu riittävästi päteviä toimittajaehdokkaita, ja että hankintamenettely toteutuu julkisten hankintojen tavoitteita kunnioittaen. Julkisten hankintojen oikeusperiaatteet liittyvät myös hankintojen vastuullisuuteen, jota käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.2.

Julkisille hankinnoille on tyypillistä etupainotteinen tarjouskilpailu. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi sopimusehdot sekä hankittavan kohteen määrittelyt on laadittu etukäteen, jo ennen tarjouspyynnön julkaisua. Julkaisun jälkeen tarjouspyynnön sisältö on usein melko muuttumaton, millä pyritään saamaan toimittajilta yhteismitallisia ja keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Näin varmistetaan, että kaikilla tarjoajilla on keskenään yhtäläiset tiedot hankinnan kohteesta tarjouksen laatimista varten (Hansel 2021, 5.) Tarjoajien ei siis ole mahdollista merkittävästi vaikuttaa tarjouspyynnön sisältöön, vaikka pieniä sisältömuutoksia on mahdollista saada aikaan tarjousaineiston pohjalta esitettyjen kysymysten avulla.

3.1 Kynnysarvojen merkitys julkisissa hankinnoissa

Kansallisen kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa hankintayksikön tulee julkaista hankintailmoitus julkisille hankinnoille tarkoitetussa HILMA-hankintailmoitusjärjestelmässä. Käytettävissä oleva hankintamenettelyvalikoima riippuu hankinnan luonteesta sekä sen arvioidusta taloudellisesta arvosta. (Kideve 2022.) Hankintamenettelyn valinnassa on huomioitava julkisten hankintojen oikeusperiaatteet, vaikkakin kansallisissa hankinnoissa hankintayksiköillä on melko laaja päätäntävalta sen suhteen, minkälaista menettelyä se on halukas käyttämään. Tyypillisimpiä menettelytapoja ovat avoin sekä rajoitettu menettely, kun taas neuvottelumenettely, puitejärjestely sekä suorahankinta ovat mahdollisia, mikäli hankintalaissa määrätyt, erityiset perusteet täyttyvät. (JHNY 2016.) Tällaisia perusteita ovat esimerkiksi, jos avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä on saatu vain tarjouksia, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöä (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 34 §).

Hankintalaissa (1397/2016, 2 §) määriteltyjen tavoitteiden (tehokas julkisten varojen käyttö, laadukkaat, innovatiiviset ja kestävät hankinnat sekä yritysten ja yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita) mukaisesti kansallisissa hankinnoissa on huomioitava vallitsevat kilpailuolosuhteet siten, että niin pienet kuin keskisuuretkin yritykset sekä muut yhteisöt voivat osallistua tarjouskilpailuihin suurempien tarjoajien kanssa (Valtiovarainministeriö 2017, 26). Näin tuetaan tervettä kilpailua, ja edistetään innovointia. Niina Ruuskasen (2019) mukaan hankintamenettelyn tavoitteena onkin ylläpitää toimivia markkinoita ja varmistaa, että markkinat pysyvät jatkossakin houkuttelevina.

Kansallisten hankintojen suhteen ei ole olemassa hankintalaissa määriteltyjä vähimmäismääräaikoja, vaan hankintayksikkö saa määritellä ne itse. Asetetuissa määräajoissa on kuitenkin

otettava huomioon hankinnan koko ja luonne, sekä oletettu tarjouksen laatimiseen kuluva aika. (JHNY 2016.) Tyypillisesti kansallisten hankintojen määräajat ovat noin kuukauden pääs-sä tarjouspyynnön julkaisusta. Kansallisissa hankinnoissa hankintayksikön tulee ilmoittaa käyttämänsä kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste sekä mahdolliset vertailuperusteet joko hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä. Hankintayksiköllä ei ole kuitenkaan velvollisuutta esittää perusteluja halvimman hinnan käyttämiselle kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteena. (Hankintalaki 106 §.)

EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa on käytössä pääsääntöisesti samat menettelytavat kuin muissakin julkisissa hankinnoissa. Avoin ja rajoitettu menettely ovat käytössä kaikissa hankintayksikön hankinnoissa, muut menettelytavat (neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely sekä suorahankinta) ovat vaihtoehtoja, mikäli menettelyn käyttöedellytykset täyttyvät. (JHNY 2016.)

Kansallisista hankinnoista poiketen EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat tulee julkaista Hilma-palvelun ohella myös Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa, niin sanotussa TED-palvelussa (Tenders Electronic Daily). Tällöin tarjouskilpailu on siis EU:n laajuinen. (SIMAP 2021.) EU-hankinnoissa on lisäksi ennalta määrätyt määräajat, joita hankintayksikön tulee noudattaa tarjouspyynnön julkaistessaan. Säädetyt määräajat ovat niin sanotusti minimiaikoja, eli pidempikin määräaika on mahdollinen ja usein tarpeellinen. Useimmissa tapauksissa EU-hankintojen tarjousten jätön minimimääräaika on 30–35 päivää. (JHNY 2020.)

EU-hankinnoissakin hankintayksikön on ilmoitettava käyttämänsä kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste, tai hinta-laatusuhteen mukaiset vertailuperusteet joko hankintailmoituksessa, tarjouspyynnössä tai neuvottelukutsussa. Mikäli valintaperusteena on ainoastaan halvin hinta, tulee hankintayksiköt esittää tätä koskevat perustelut joko hankinta-asiakirjoissa, hankintapäätöksessä tai hankintamenettelyä koskevassa erillisessä kertomuksessa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 93 §.)

Pienhankinnoilla tarkoitetaan hankintoja, jotka alittavat hankintalain kansalliset kynnysarvot (JHNY 2021). Näihin hankintoihin ei siis sovelleta hankintalakia, ja hankintaprosessi voi olla sen ansiosta kevyempi, sillä hankinnasta ei ole pakko julkaista hankintailmoitusta, ja hankinta voidaan toteuttaa myös suorahankintana, mikäli hankintayksikön oma ohjeistus sen sallii. Hankintayksikkö voi pienhankintojen kohdalla esimerkiksi lähestyä suoraan haluamiaan tarjoajia sähköpostilla. Hankintailmoituksen julkaisu Hilma-palvelussa on kuitenkin mahdollista pienhankintojenkin kohdalla, minkä lisäksi olemassa on portaaleja erityisesti pienhankintoja varten. (Valtiovarainministeriö 2017, 60.)

Vaikka pienhankintoihin ei sovelletakaan hankintalakia, myös pienhankintoihin liittyy niin sanottuja hyviä käytäntöjä – pienhankintojenkin kohdalla tavoitteena on varojen tehokas

käyttö, sekä taloudellisesti kannattavat hankinnat. Lisäksi pienhankinnoissakin on hyvä noudattaa julkisten hankintojen oikeusperiaatteita. (Valtiovarainministeriö 2017, 58.)

Puitejärjestelyssä on kyse yhden tai useamman hankintayksikön, sekä yhden tai useamman toimittajan keskinäisestä sopimuksesta, jolla pyritään vahvistamaan tietyn ajanjakson aikana tehtäviä hankintasopimuksia koskevat hinnat sekä määrät (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 42 §). Puitejärjestelyt kilpailutetaan hankintalain mukaisella hankintamenettelyllä, mutta puitejärjestelyn ollessa käynnissä hankintayksikkö voi tehdä hankintoja puitesopimuskumppanilta ilman kilpailutusta. Käytössä voi olla joko yhden toimittajan malli, jossa kaikki tulevat hankinnat tehdään samalta toimittajalta, tai useamman toimittajan malli, jolloin toimittajaksi valitaan joko toimittaja, jonka profiili sopii parhaiten kyseessä olevaan hankintaan, tai hyödynnetään alkuperäisessä hankintapäätöksessä vahvistettua etusijajärjestystä. Kolmas vaihtoehto on kevennetty kilpailutus puitejärjestelykumppanien välillä, mikäli puitejärjestelyn kaikkia ehtoja ei ole vahvistettu. (JHNY 2022.)

Hankintayksiköt hyötyvät puitejärjestelystä hankintaprosessin tehostumisena. Puitejärjestelymenettelyllä pyritään helpottamaan ja nopeuttamaan tulevien vuosien hankintaprosesseja, sillä puitesopimuksessa sovitaan monista käytännön asioista tuleviin toimeksiantoihin liittyen: esimerkiksi hinnoista ja mahdollisista hinnankorotusten perusteista, hankinnan kohteesta, vahingonkorvauksiin liittyvistä asioista, sopimusehdoista sekä hankinnan kohteeseen liittyvistä saatavuus- ja toimitusasioista (Hansel 2022). Toimittajat puolestaan hyötyvät puitejärjestelyssä mukana olemisesta mahdollisuudella saada suoria tilauksia hankintayksiköltä, minkä lisäksi puitejärjestelyt toimivat hyvänä väylänä luoda pidempiaikaisia suhteita hankintayksiköiden suuntaan.

3.2 Vastuullisuus julkisissa hankinnoissa

Vastuullisuudesta puhuttaessa vastuullisuustekijät jaetaan yleensä kolmeen alueeseen: ympäristövastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen sekä taloudelliseen vastuuseen. Ympäristövastuu liittyy esimerkiksi siihen, miten tuotteet ja palvelut tuotetaan – käytetäänkö esimerkiksi tuotteen suunnittelussa ja toteutuksessa ympäristöystävällisiä materiaaleja, tai onko rakennuksen suunnittelussa huomioitu kiinteistön koko elinkaari ja sen vaikutus ympäristöön. (Cloudia 2020.) Pienemmässä mittakaavassa ympäristövastuuseen kuuluu esimerkiksi se, kannustaako yritys työntekijöitään käyttämään julkisia kulkuneuvoja, ja onko kyseessä niin sanottu paperiton toimisto.

Sosiaalisen vastuun ytimessä on ihmisten asianmukainen ja hyvä kohtelu. Käytännön tasolla tähän kuuluvat esimerkiksi työturvallisuus, työhyvinvointi sekä syrjimättömyys. Taloudelliseen vastuuseen sisältyy yrityksen liiketoiminnasta ja kannattavuudesta huolehtiminen, ja se liittyy vahvasti myös ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen – yritys ei voi täyttää sosiaalisia tai ympä-

ristövelvoitteitaan, ellei sen taloudellinen tilanne ole riittävän hyvä. (Logistiikan Maailma 2022.)

Kun puhutaan hankinnoista, täytyy huomioon ottaa yllä mainitut vastuullisuusnäkökulmat. Mikäli hankinnoissa painotetaan aina vain halvinta hintaa, kasvaa riski siihen, että tavara, palvelu tai urakka tuotetaan jollain tavalla kestämättömästi – esimerkiksi joko työntekijöiden hyvinvointia, ympäristöä tai yhteiskuntavastuita laiminlyöden. Näitä riskejä voidaan tilaajan näkökulmasta pienentää kiinnittämällä erityistä huomiota toimittajien valintaan. Vähimmillään tämä voi tarkoittaa sitä, että toimittajalta pyydetään niin sanotun tilaajavastuulain (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 2006/1233) mukaiset tiedot ja selvitykset. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Näihin lukeutuvat:

- selvitys siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintälain (1118/1996) mukaiseen ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain (1501/1993) mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin
- kaupparekisteriote tai kaupparekisteristä muutoin saadut kaupparekisteriotetta vastaavat tiedot
- selvitys siitä, ettei yrityksellä ole verotustietojen julkisuudesta ja salassapidosta annetun lain (1346/1999) 20 b §:n 1 momentin 2 kohdassa tarkoitettua verovelkaa taikka viranomaisen antama selvitys verovelan määrästä
- todistukset työntekijöiden eläkevakuutusten ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että erääntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty
- selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista
- selvitys työterveyshuollon järjestämisestä (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 5 §).

Tilaaja voi lisäksi pyytää tarjouksen yhteydessä esimerkiksi erillistä selvitystä yrityksen laatu- ja vastuullisuusasioista, jota voidaan tarjouskilpailussa käyttää pisteytettävänä kriteerinä. Vastaavasti laatupisteitä voi saada erilaisista vastuullisuusnäkökohdista, kuten henkilöstöön tai ympäristöasioihin liittyvistä tekijöistä (TEM 2017, 30). Harmaala ja Jallinoja (2012) huomauttavat lisäksi, että vaikka esimerkiksi laatusertifikaattia (ISO14001) ei voida julkisissa hankinnoissa suoraan vaatia, voidaan toimittajilta edellyttää tiettyjen ympäristöasioiden hallintaa koskevien vaatimusten täyttämistä.

Vastuullisuusnäkökulmat huomioivilla toimilla markkinoille välitetään signaalia, että vastuullisesti tuotetuille tuotteille ja palveluille on kysyntää. Tämän seurauksena niiden tarjonta todennäköisesti lisääntyy, millä saattaa olla vaikutusta myös yksityiseen kuluttamiseen. (TEM 2017, 8.) Vastuulliset toimijat näyttävät lisäksi esimerkkiä muille toimijoille, kuten yksityisille yrityksille sekä kuluttajille (Harmaala & Jallinoja 2012).

4 Tarjouspyyntö ja tarjous

Tarjouspyyntö on dokumentti, jonka avulla tilaaja pyytää tarjouksia toimittajilta. Siinä ostaja määrittelee haluamansa palvelun, tuotteen tai urakan sisällön, sekä sellaiset vaatimukset ja ehdot, joilla on merkitystä tarjouksen tekemisen ja hinnoittelun näkökulmasta (Eskola ym. 2017, 327). Tarjouspyynnön tavoitteena on siis kuvata hankinnan kohde riittävällä tarkkuudella ja syrjimättömästi tarjoajaehdokkaille, ja pyytää tarjoajilta vastine, eli tarjous (JHNY 2016).

Tarjouspyynnön muodolle ei ole olemassa erityisiä vaatimuksia, mutta jotta saadut tarjoukset olisivat keskenään mahdollisimman vertailukelpoisia, on tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen muotoon ja selkeyteen hyvä kiinnittää huomiota. Eskola ym. (2017, 328) toteavatkin, tarjouspyynnön selkeys vaikuttaa usein saatujen tarjousten laatuun. mikäli tarjouspyyntö osoittautuu epäselväksi tai puutteelliseksi, on riskinä, että kilpailutusta ei pystytä viemään loppuun saakka. Tämä on luonnollisesti ongelmallista sekä tarjouksen pyytäjän että tarjousten antajien näkökulmasta. Hankintayksikön onkin tärkeää laatia tarjouspyyntö huolella ja laadukkaasti valintakriteerejä pohtien, jotta kilpailutuksessa saadaan tarkoituksenmukaisia tarjouksia.

4.1 Tarjouspyyntö julkisissa hankinnoissa

Hankintalaissa on määritelty, että julkisissa hankinnoissa tarjouspyyntö on tehtävä kirjallisesti, ja että tarjouspyynnöstä tai sen liitteistä on käytävä ilmi seuraavat asiat:

- hankinnan kohteen määrittely tai hankekuvaus sekä hankinnan kohteeseen liittyvät muut laatuvaatimukset
- viittaus julkaistuun hankintailmoitukseen
- määräaika tarjousten tekemiselle
- osoite, johon tarjoukset on toimitettava
- kieli tai kielet, joilla tarjoukset on laadittava
- tarjousasiakirjojen esittämistä ja muotoa koskevat muut vaatimukset
- kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä neuvottelujen alkamispäivä sekä neuvotteluissa käytettävä kieli tai kielet
- ehdokkaiden tai tarjoajien taloudellista ja rahoituksellista tilannetta, teknistä soveltuvuutta ja ammatillista pätevyyttä koskevat ja muut vaatimukset sekä pyyntö täydentää yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja ja luettelo asiakirjoista, joita ehdokkaan tai tarjoajan sekä tarjouskilpailun voittaneen tarjoajan on soveltuvuuden arviointia varten toimitettava

- kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteet ja niiden suhteellinen painotus, kohtuullinen vaihteluväli tai poikkeuksellisissa tapauksissa vertailuperusteiden tärkeysjärjestys
- tarjousten voimassaoloaika
- keskeiset sopimusehdot
- muut tiedot, joilla on olennaista merkitystä hankintamenettelyssä ja tarjousten tekemisessä (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 68 §).

Nämä kriteerit jättävät melko paljon mahdollisuuksia ja vapauksia tarjouspyynnön laatimiseen, mikä tuo omat haasteensa, ja toisaalta mahdollisuutensa, sekä hankintayksikön että toimittajien näkökulmasta.

EU-hankinnoissa hankintayksikön tulee pyytää toimittajia täyttämään ja toimittamaan yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja, eli ESPD-lomake (European Single Procurement Document). Lomakkeen avulla tarjoaja osoittaa, että sitä ei rasita poissulkemisperuste, ja että se täyttää hankintayksikön asettamat soveltuvuusvaatimukset. (JHNY 2019.) Tarjoaja on siis velvoitettu täyttämään ESPD-lomakkeen totuudenmukaisesti tarjousta tehdessään.

Pienhankinnoissa tarjouspyynnölle ei ole olemassa ennalta määrättyjä kriteerejä – tarjouspyyntö voi olla esimerkiksi suullinen. Kirjallinen tarjouspyyntö kuitenkin helpottaa tarjousvertailua, ja toimii todisteena, mikäli tarjouspyynnön sisällöstä tulee jälkikäteen epäselvyyttä. Mikäli tarjouksia pyydetään useammalta kuin yhdeltä toimittajalta, helpottaa kirjallinen tarjouspyyntö tarjousten vertailua (JHNY 2021).

Pienhankintojenkin osalta tavoitteena on varojen järkevä käyttö sekä tehokas hankintamenettely. Mitä tarkemmin tarjouspyynnössä on määritelty hankinnan kohteena oleva tuote, palvelu tai urakka, sitä todennäköisemmin saadut tarjoukset ovat yhteismitallisia sekä vertailukelpoisia keskenään. Pienhankintojen osalta on lisäksi huomioitava, että hankintalain pilkkomiskielto kieltää hankinnan pilkkomisen eriin, ja siten hankintalain noudattamisen välttämisen. Myös pienhankinnoista on tehtävä asianmukainen hankintapäätös, ja tehtyihin päätöksiin on mahdollista hakea hankintaoikaisua. (JHNY 2021.)

4.2 Tarjous

Tarjous on toimittajan vastine tarjouspyyntöön, jolla pyritään sopimukseen tarjouspyynnön esittäjän kanssa. Julkisissa hankinnoissa tarjoajan tulee tarjouksella sekä sen liitteillä osoittaa olevansa tarjouspyynnössä sekä muissa hankinta- ja tarjousasiakirjoissa olevien vaatimusten mukainen, ja sama ajattelutapa on luonnollisesti käytössä pienhankinnoissakin (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 74 §).

Tarjoukset ovat lähtökohtaisesti vapaamuotoisia, mutta tarjouspyyntömenettelyssä voidaan asettaa ehtoja sille, miten tarjous on tehtävä ja miten kauan tarjouksen tulee olla voimassa (Kiiskinen, Kinni & Tauriainen 2004, 8). Tilaaja voi esimerkiksi edellyttää tarjoajaa esittämään tarjouksen tiedot, kuten hinnat, tietyllä tavalla. Jotta tarjous voidaan hyväksyä, tulee tarjouksessa vastata hankintayksikön esittämiin vaatimuksiin vaaditulla tavalla. Tyypillisesti tarjousta laadittaessa tulee huomioida, että:

- tarjottava tuote ja/tai palvelu täyttää hankinnan kohteen minimivaatimukset
- hinnat on esitetty tarjouksessa tarjouspyynnössä edelletyllä tavalla, edelletyssä yksikössä ja/tai muodossa
- tarjoaja hyväksyy hankintayksikön tarjouspyynnössä määrittämät ehdot, ja että tarjoaja ei ole asettanut tarjoukselle omia ehtoja
- tarjous sisältää kaikki pyydetyt liitteet ja selvitykset
- tarjous on voimassa vähintään hankintayksikön vaatimaan päivämäärään saakka. (Hansel 2021.)

Mikäli yllä mainitut ehdot eivät täyty, on tarjous tarjouspyynnön vastainen, ja hankintayksikön on tällöin hylättävä tarjous. Tasapuolisuusperiaatteen vuoksi hankintayksikkö ei saa pyytää tarjoamaan toimittamaan jälkikäteen esimerkiksi puuttuvia tietoja. Hankintayksikkö voi kuitenkin pyytää pienimuotoisia täsmennyksiä, jos kyseessä on jokin epäolennainen virhe tai puute. Tällöin tarjoaja ei saa tehdä kokonaan uutta tarjousta, vaan ilmoittaa vain ne asiat, joista täsmennyspyyntö on tehty. (Kideve 2022.)

Mikäli tarjouspyynnössä on esitetty tarjouksen jätön määräaika, tulee tätä noudattaa tarjousta jätettäessä. Muussa tapauksessa kyseessä on myöhästynyt tarjous, ja julkisten hankintojen kohdalla myöhästyminen on tarjouksen hylkäysperuste (Eskola ym. 2017, 357.)

Laajemmassa mittakaavassa tarjouksen voi ajatella olevan myös yrityksen markkinointia, etenkin mikäli tarjousta ei anneta esimerkiksi hankintayksikön ennalta määrittelemällä lomakkeella. Yksinkertaisimmillaan tarjous voi olla esimerkiksi muutaman lauseen mittainen sähköpostiviesti, ja toisaalta tarjous voi yhtä hyvin olla monisivuinen, hyvin yksityiskohtainen dokumentti.

5 Prosessit

Prosessilla tarkoitetaan ennalta määritettyjen toimenpiteiden sarjaa, joiden avulla pyritään tiettyyn lopputulokseen. Prosessin voidaan ajatella koostuvan kolmesta erilaisesta komponentista: lähtötilanne/syöte (input), toimenpide (activity) sekä lopputilanne/tulos (output). Läh-

tötilanne käynnistää prosessin, toimenpiteet edistävät prosessia kohti toivottua lopputilannetta, ja lopputilanne on valmis tuote tai palvelu. (Harvard Business Review Press 2010, 4.)

Prosessit ovat siis toimintatapoja, joita yrityksen työntekijät noudattavat työtehtävissään. Yksittäinen työntekijä ei kuitenkaan välttämättä noudata yrityksen johdon esittämää prosessia, vaan prosessit voivat vaihdella työntekijöiden välillä. Tällöin on olennaista tunnistaa, miksi sovittua prosessia ei noudateta – koetaanko se epätoimivaksi, hankalaksi tai työlääksi? Prosesseissa on kuitenkin aina jonkin verran sisäistä vaihtelua. Tähän vaikuttavat selkeimmin vaihtelevat lähtötilanteet, sekä prosessiin sen aikana osallistuvien henkilöiden taidot. Nämä sisäiset vaihtelut ovat tärkeä tunnistaa, sekä arvioida onko niistä tarvetta pyrkiä eroon, vai voidaanko tietty määrä vaihtelua hyväksyä. Tähän arviointiin vaikuttaa merkittävästi se, onko kyseessä ydin- vai tukiprosessi. (von Rosing, Scheer & von Scheel 2014, 460.)

Liiketoimintaprosessien johtamisella (business process management, BPM) tarkoitetaan liiketoiminnan tehostamista prosessien avulla. Prosessit ja niiden kehittäminen ovat osa laatujohtamista, ja niissä tulisi pyrkiä yhdenmukaisuuteen tasaisen korkean laatutason saavuttamiseksi.

Prosessit ovat osa laatujohtamista sekä laadunhallintaa. Prosessien avulla ylläpidetään tiettyä, haluttua laatutasoa, sekä kehitetään toimintaa tehokkaammaksi ja kannattavammaksi (Viitala & Jylhä 2013, 244). Yksinkertaisimmillaan prosessi sisältää vain muutaman vaiheen, jotka etenevät lineaarisesti kohti toivottua lopputulosta. Prosesseja voidaan kuvata esimerkiksi kaavioin, jolloin prosessin eteneminen saadaan kuvattua visuaalisesti, helpommin ymmärrettävällä tavalla.

Kuvio 2: Yksinkertainen prosessikaavio

Todellisuudessa prosessit ovat usein monimutkaisempia ja monivaiheisempia, ja lähtötilanteesta lopputulokseen voi kulkea useita toisistaan poikkeavia polkuja. Yhdenmukaiset prosessit auttavat kuitenkin ylläpitämään tasaista laatua, sekä helpottavat toiminnan ennustamista ja ennakointia. von Rosing (2014, 281) toteaakin, että prosessit auttavat varmistamaan, että oikeat työvaiheet tulee tehtyä oikealla tavalla ja oikeassa kohtaa. Prosessit voivat auttaa työntekijöitä hahmottamaan, mikä heidän roolinsa organisaatiossa on, ja miten he voivat edesauttaa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista (Moliner & Coll 2015).

Prosessien merkityksen huomaa etenkin siinä vaiheessa, kun ongelmia ilmaantuu: kun huomataan, että palvelun tai tuotteen laatu on huonontunut, että tehtyihin toimiin kuluu pidempi

aika kuin ennen, tai kun tehdyt toiminnot eivät onnistu ensimmäisellä kerralla (Harvard Business Review Press 2010, 19–20). Toiminnan tehottomuuden taustalla ovat usein tehottomat prosessit, ja kehittämällä prosesseja kehitetään samalla yrityksen toimintaa. Hyvin suunnitellut ja optimoidut prosessit siis lisäävät tehokkuutta, pienentävät kustannuksia ja vähentävät virheiden mahdollisuutta.

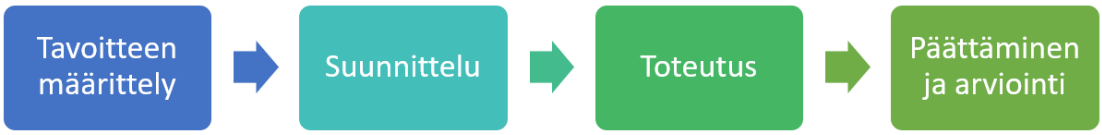
Prosessit siis edesauttavat yrityksen toimintaa myös ongelmatilanteissa. Kun käytössä olevat prosessit tiedostetaan ja niitä seurataan, on esimerkiksi havaittuihin laatupoikkeamiin helpompi puuttua. Prosesseilla siis parannetaan yrityksen ketteryyttä ja reagointikykyä poikkeavissa tilanteissa. (Moliner & Coll 2015.)

Keskimäärin prosessi toimii sitä paremmin, mitä vähemmän siinä on vaiheita, ja mitä vähemmän siihen osallistuu ihmisiä – tällöin potentiaalisten pullonkaulojen ja muiden toimintaa hidastavien osa-alueiden määrä on vähäisempi. Asia ei toki ole näin yksiselitteinen, ja monimutkainen ja -osainenkin prosessi voi toimia hyvin, mikäli prosessi on hyvin hiottu, ja prosessiin osallistuvat henkilöt ovat sitoutuneet sitä noudattamaan.

5.1 Prosessien kehittäminen

Prosessit voivat syntyä eri tavoin. Ne voivat pohjautua esimerkiksi kirjallisuuteen, alan hyviin käytäntöihin, aiempiin kokemuksiin, tottumukseen tai näiden yhdistelmään. Usein prosessien syntymisen sekä kehittämisen taustalla ovat kuitenkin ihmisten omat kokemukset siitä, mikä toimii ja mikä ei – etenkin, jos käytettävissä ei ole olemassa olevaa kriteeristöä päätöksenteon tueksi. (Ghattas, Soffer & Peleg 2014, 93.)

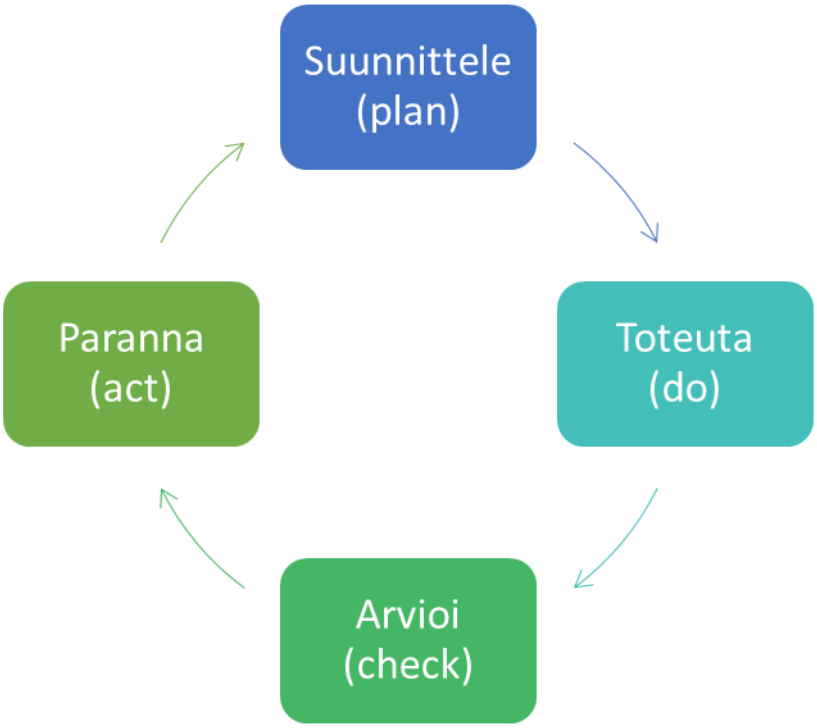
Jotta yrityksen toimintatavat pysyvät ajantasaisina ja liiketoiminta kannattavana, on käytössä olevia prosesseja ja toimintamalleja tarpeellista arvioida ja päivittää säännöllisesti. Prosessien kehittämistä voidaan ajatella lineaarisena jatkumona: kehitysprosessi alkaa tavoitteen määrittelyllä, ja jatkuu suunnittelun sekä toteutuksen kautta päättämiseen ja arviointiin. Tämä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa:



Kuvio 3: Lineaarinen prosessinkehitysmalli (Toikko & Rantanen, 2009.)

Ideaalitapauksessa prosessien kehittämisessä on kuitenkin käytössä niin sanottu jatkuvan parantamisen kehä, jonka on tehnyt tutuksi William Edwards Deming. Tähän niin kutsuttuun Demingin laatuympyrään kuuluu neljä vaihetta: suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check) ja paranna (act), ja menetelmää kutsutaan englanninkielisten vaihden nimien mukaan

myös PDCA-malliksi. (Viitala & Jylhä 2003, 242.) Demingin laatuympyrä on esitetty alla kuviossa 4:



Kuvio 4: Demingin laatuympyrä, mukaillen

Demingin laatuympyrän suunnitteluvaiheessa hahmotellaan, mikä on tavoiteltu lopputulos, sekä tehdään ennuste suunniteltujen muutosten vaikutuksista. Tämä vaatii sekä käytännöllistä että teoreettista ajattelua: prosessissa on todennäköisesti tarpeen muuttaa käytännön toimenpiteitä, mutta toisaalta prosessin kehittäjän täytyy kyetä analysoimaan omia kykyjään – kuinka hyvin nykyiset ongelmat on tunnistettu, ja minkälaisilla ratkaisuilla niihin voitaisiin lähteä puuttumaan? (Henshall 2020.)

Toteutusvaiheessa uusia käytäntöjä kehitetään, ja niitä tuodaan joko vanhojen käytäntöjen rinnalle, tai vanhoja käytäntöjä korvataan uusilla. Tässä vaiheessa ei ole tarkoituksenmukaista toteuttaa useampia muutoksia kerralla, koska tällöin muutosten vaikutusten arviointi hankaloituu, eikä arvioija voi enää olla varma, mikä osa lopputuloksesta on seurausta mistäkin muutoksesta. Toteutusvaiheessa jokainen tehty muutos sekä siitä seurannut lopputulos on tärkeää dokumentoida tarkasti, ja toteutuksen tulee olla iteratiivista ja hidasta, jotta muutosten seurauksista voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Henshall 2020.) Usein järkevintä on testata muutoksia pienemmässä mittakaavassa, esimerkiksi pilottiprojektissa, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa, eikä vaikuta liikaa esimerkiksi koko liiketoimintaan. (Isisxsigma 2022.)

Arviointivaiheessa lopputulosta verrataan analysointivaiheessa tehtyyn ennusteeseen. Vastaavatko todelliset lopputulokset ennusteita, ja jos eivät, miksi/miksi ei? Myös onnistumisia on tärkeä analysoida: jos jokin tehty muutos toimi, on hyvä arvioida miksi se toimi, eikä vain hyväksyä muutoksen kannattavuutta. (Henshall 2020.) Jatkuvan kehittymisen kannalta on lisäksi tärkeää analysoida, mitä tehdyistä muutoksista opittiin ja oliko toteutusvaihe riittävä, vai onko toteutusvaihe tarve toteuttaa uudelleen tulosten varmentamiseksi (Skhmot 2017).

Parantamisvaiheessa hyväksi todetut muutokset ja toimintatavat tuodaan laajemminkin käytäntöön, ja huonosti toimineita joko jatkokehitetään tai ne hylätään. Tämä vaihe käynnistää uudelleen ensimmäisen, eli suunnitteluvaiheen. (Isixsigma 2022.) Mikäli toteutettu muutos on tapahtunut pienemmän mittakaavan pilottina, täytyy tässä kohtaa myös arvioida, mitä toimenpiteitä vaaditaan, jotta muutos voidaan tuoda käyttöön laajemmaltikin – onko tarvetta esimerkiksi lisäkoulutukselle tai -ohjaukselle? Lisäksi on hyvä arvioida muita esiin nousseita kehityskohtia, ja aloittaa niiden kehitysprosessi Demingin laatuympyrämallin mukaisesti (Skhmot 2017.)

Prosessin lopputulosta voidaan arvioida kahdella eri tavalla. Toinen tapa on arvioida sitä, onko prosessin avulla saavutettu sen ”kova tavoite” (hard goal) – esimerkiksi, onko tuote saatu toimitettua tilaajalle, tai onko tarjous saatu lähetettyä. Tämän ohella lopputulosta voidaan arvioida ”pehmeämpien tavoitteiden” (soft goals) kautta – arvioimalla esimerkiksi toimitusaikaa sekä syntyneitä kustannuksia. (Ghattas ym. 2014, 93.) Vaikka kovat tavoitteet ovat toki sitä, mihin lopulta pyritään, kertoo pehmeiden tavoitteiden tarkastelu enemmän itse prosessin toimivuudesta ja tehokkuudesta.

Jotta prosesseja saadaan kehitettyä ja toiminnan laatua siten parannettua, on kehitystyöhön hyvä saada osallistettua monipuolisesti organisaation jäseniä, jotta heidän arvokkaita kokemuksiaan sekä tietojaan saadaan hyödynnettyä (Viitala & Jylhä 2003, 244). Kehittämisen ei siis tulisi tapahtua irrallaan muusta liiketoiminnasta, eikä myöskään olla vain johdon vastuulla. Prosessia kehittämällä niin sanottua hiljaista tietoa voidaan saada näkyvämmäksi ja hyödynnettyä laajemmin. Toikko ja Rantanen (2009, 73) toteavatkin, että mikäli tarkoituksena on tavoitella laaja-alaisia vaikutuksia, täytyy kehittämiseen osallistua laaja osallistujajoukko.

Prosessien tarkastelu vaihekohtaisesti auttaa myös tunnistamaan tehtäviä, jotka tukevat eniten yrityksen ydinprosesseja, ja ovat siten toiminnan kannalta kriittisiä (Viitala & Jylhä 2003, 245). Päivittäisessä toiminnassa prosesseja suoritetaan usein rutiininomaisesti, ja prosessissa saattaa olla esimerkiksi täysin ylimääräisiä vaiheita, tai toisaalta prosessin kannalta elintärkeitä vaiheita, joita ei ole tunnistettu eikä siten optimoitu.

Prosesseista puhuttaessa olisi hyvä pitää mielessä, että palvelua tuotetaan aina asiakasta varten (Rissanen 2006, 118). Asiakas kuitenkin näkee prosessista mahdollisesti vain lopputuloksen, jolloin kaikki prosessin muut vaiheet tapahtuvat piilossa. Vaikka yrityksen päällimmäi-

nen tavoite olisikin tuottaa voittoa omistajilleen, ovat voiton syntymisen taustalla olevat tekijät asiakkaat ja heidän kokemansa asiakastyytyväisyys. Sujuvat ja hiotut prosessit eivät siis tuota lisäarvoa pelkästään tehostuneen toiminnan myötä, vaan asiakastyytyväisyydenkin kautta. Kun prosesseja parannetaan, on asiakasnäkökulma hyvä pitää aina mielessä: mitkä muutokset tai parannukset tuovat asiakkaalle lisäarvoa, joko suoraan tai epäsuorasti? (Harvard Business Review Press 2010, 46.)

5.2 Prosessiin sitouttaminen

Kun prosessit on tunnistettu ja niitä on tarvittaessa kehitetty, on jäljellä mahdollisesti haastavin osuus: henkilöstön sitouttaminen kehitettyjen prosessien noudattamiseen. Parhaitenkaan suunniteltu prosessi ei tuota toivottua lopputulosta, mikäli sitä ei noudateta. Prosessien kehittäminen on osa muutosjohtamista, ja ihmisille on luontaista vastustaa muutoksen kohteeksi joutumista. Viitalan ja Jylhän (2011, 261) mukaan yleisimmät syyt muutosvastarinnalle ovat

- vajavaiset tiedot muutoksesta
- luottamuspula muutoksen ehdottajia kohtaan
- muutoksen hyödyllisyyden epäileminen
- muutoksen onnistumisen epäileminen
- turvattomuuden tunne
- haluttomuus uuden oppimiseen
- ryhmän negatiivinen asenne
- kokemus että oma asema on uhattuna.

Jotta kohtuuttomalta vastustukselta vältytään, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen mitä ja miten muutoksesta viestitään – tiedon puute aiheuttaa monesti epäluuloa ja huhuja. Lisäksi on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan uuden prosessin kehittelyyn. Ihmisten on todennäköisesti helpompi sitoutua uuteen tai uudistettuun toimintamalliin, mikäli he ovat saaneet osallistua käytettävän prosessin suunnitteluun. (Viitala & Jylhä 2011, 262–263.)

Aiemmassa alaluvussa mainittua Demingin mallia hyödynnetään usein laatujohtamisessa, ja mallille olennaista on, että ihmiset otetaan mukaan kehittämiseen – he ovat oman työnsä parhaita arvioijia sekä asiantuntijoita. Ottamalla työtä päivittäin tekevät henkilöt mukaan suunnitteluun heille annetaan signaali, että heidän työtään ja osaamistaan arvostetaan. (Juuti 2016, 47.) Sitoutuminen onkin luonnollista seurausta siitä, että ihminen samaistuu työyhteisön arvoihin ja tavoitteisiin, hyväksyy ne sekä niiden saavuttamiseen liittyvät keinot ja toimintamallit (Juuti 2016, 20).

Sitoutumisen asteeseen vaikuttaa myös henkilön motivaatio. Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka vaikuttavat ihmiseen ja hänen tekemiseensä eri tavoin.

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, ja se syntyy henkilön omasta innostuksesta ja uskosta tekemiseensä. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, ja sitä tehdään palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Ulkoinen motivaatio ei ole yleensä pitkäkestoista, toisin kuin sisäinen motivaatio. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Martela ja Jarenko (2014, 20) jatkavat toteamalla, että työelämässä sisäinen motivaatio edesauttaa työntekijän sitoutumista esimerkiksi uudenlaiseen prosessiin: tällöin hän kokee tekemänsä tehtävän merkitykselliseksi ja vaivan arvoiseksi, ja hänellä on energiaa ja kykyä ratkaista mahdollisesti ilmaantuvia haasteita. Tällaista tilannetta kutsutaan työn imuksi, ja se koostuu kolmesta tekijästä: tarmokkuudesta, eli energisyydestä ja halusta panostaa työhön ja sen kehittämiseen, omistautumisesta, jolloin työ koetaan merkitykselliseksi ja sopivan haasteelliseksi, sekä uppoutumisesta, jolloin työntekijä on työhönsä syvästi paneutunut. (Hakanen 2017, 95.) Tällainen innostus tuottaa laaja-alaisesti hyviä tuloksia, kun taas ulkoisista tekijöistä motivoitunut työntekijä tekee usein vain sen, mitä tarvitaan. (Martela & Jarenko 2014, 25).

6 Julkisten hankintojen tarjousprosessi Sitowisen Talo-liiketoiminta-alueella

Julkisten hankintojen tarjousprosessilla tarkoitetaan Sitowisessä tapahtumasarjaa, joka käynnistyy tarjouspyynnön tiedoksi saamisesta, ja päättyy siihen, kun kilpailutuksesta saadaan päätös tarjouksen tekijöiden tietoon. Selkeyden vuoksi kyseiseen prosessiin viitataan jatkossa lyhennetysti tarjousprosessina. Vuonna 2021 Talo-liiketoiminta-alueella tehtiin [poistettu] tarjousta, eli keskimäärin [poistettu] tarjousta kuukaudessa. Aivan tarkkaa tietoa siitä, kuinka suuri osa näistä on julkisia hankintoja ei ole, mutta [poistettu] saatavien raporttitietojen perusteella arviolta julkisten hankintojen tarjoukset vastaavat noin [poistettu] prosenttia, eli noin [poistettu] tarjousta kuukaudessa.

Yhteensä vuoden 2021 aikana tehtyjen tarjousten arvo oli yli [poistettu] euroa. Tarjousten avulla rakennetaan yrityksen työkantaa, mikä puolestaan on yrityksen liiketoiminnan ydin. Vuonna 2021 Sitowisen tarjousten voittoprosentti, hit rate, oli Talo-liiketoiminta-alueella jätetyistä, järjestelmiin asianmukaisesti merkityistä, tarjouksista [poistettu]. Tarjousten arvoihin suhteutettuna tarjouksista voitettiin noin [poistettu]. Tarjousten voittoprosentin seuranta on tärkeä osa tarjousprosessia, sillä sen avulla resursoidaan tulevia töitä, ja arvioidaan työkannan riittävyyttä.

Talo-liiketoiminta-alueen tarjousprosessissa on jonkin verran vaihtelua niin toimialoittain kuin yksiköittäin, mutta pääpiirteissään prosessi on ollut samankaltainen läpi Suomen, ja prosessi alkaa aina samalla tavalla: tarjouspyynnön vastaanottamisesta. Tarjouspyyntöjä tulee useita eri kanavia pitkin: Julkisten hankintojen portaalien kautta, kuten Hilma- sekä Pienhankinta-

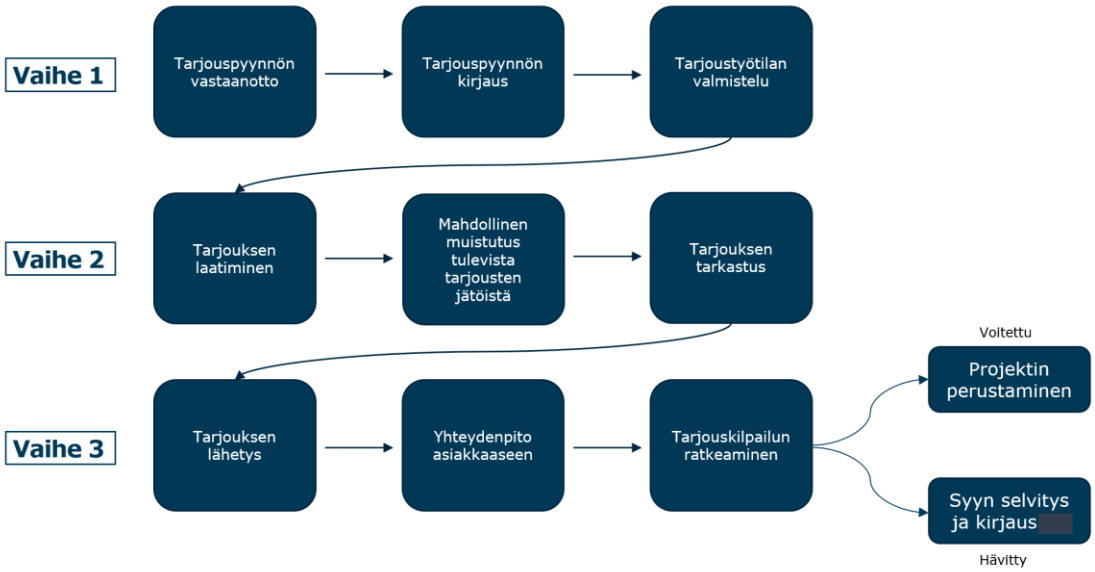
palvelu -järjestelmistä, sähköpostilla asiakkailta, puhelimitse, asiakastapaamisissa sekä Sitowisen Internet-sivuilta löytyvän tarjouspyyntölomakkeen kautta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään julkisiin hankintoihin sekä niihin liittyvään tarjousprosessiin.

Tarjouspyynnön tietoonsa saanut osapuoli välittää tarjouspyynnön eteenpäin tukipalveluille, tarjouksen oletetulle laatijalle, ja/tai relevantin toimialan vastuuhenkilölle. Tukipalvelut kirjaavat tarjouksen [poistettu] -CRM-järjestelmään, sekä perustavat [poistettu] -tarjoustyötilan, jossa tarjous laaditaan.

Kun tarjoustyötila on avattu, päätetään, kuka ottaa tarjouksesta kokonaisvastuun. Vastuuhenkilö huolehtii tarjouksen laadinnan koordinoinnista, resursoinnista, aikataulusta, sekä laatuun ja riskeihin liittyvistä asioista. Hän vastaa myös siitä, että asiakkaalta on saatu riittävät lähtötiedot tarjouksen laadintaa varten, ja pyytää tarvittaessa lisää lähtötietoja esittämällä kysymyksiä tarjouspyynnössä mainitun aikataulun puitteissa.

Kun tarjous on valmis, joko tarjousvastaava tai tukipalvelut lähettävät tarjouksen asiakkaalle. Tarjouksen summa sekä tarjouksen voimassaoloaika merkitään [poistettu]-järjestelmään. Tarjousvastaava on tarvittaessa yhteydessä asiakkaaseen päätöksen tiedustelemiseksi, ja kun tieto päätöksestä saadaan, välitetään se tiedoksi tukipalveluille. Tukipalvelut kirjaavat tarjouksen [poistettu] joko voitetuksi tai hävityksi, jotta tarjouskanta pysyy ajan tasalla. Tarjouskilpailun ratkettua kilpailutuksesta saadut hinta- ja laatupistetiedot kirjataan Sitowisen itse kehittämään [poistettu] -työkaluun, minkä jälkeen niitä voidaan hyödyntää [poistettu] -raportin kautta.

Yksinkertaistettuna tarjousprosessi jakautuu kolmeen vaiheeseen: vaihe 1 liittyy varsinaista tarjouksen laatimista edeltäviin toimenpiteisiin, vaihe 2 tarjouksen laatimiseen, ja vaihe 3 tarjouksen lähetykseen ja sitä seuraaviin tapahtumiin. Tarjousprosessi on esitetty vaiheittain sekä tehtävittäin alla olevassa kuviossa:



Kuvio 5: Tyypillinen tarjousprosessi Talo-liiketoiminta-alueella

Yhteistarjouksilla tarkoitetaan Sitowisessä tarjousprosesseja, joihin osallistuu asiantuntijoita joko eri yksiköistä (esimerkiksi Espoosta sekä Tampereelta), eri toimialoilta (esimerkiksi rakennetekniikan sekä rakennuttamisen ja valvonnan toimialalta), tai eri liiketoiminta-alueilta (esimerkiksi Talo-liiketoiminta-alueelta sekä Infra-liiketoiminta-alueelta). Yhteistarjouspyynnöt ovat usein laajoja ja monialaisia, minkä vuoksi on tärkeää, että niihin löytyy vastuuhenkilö, joka ottaa kokonaisvastuun tarjouksen laatimisesta sekä aikatauluista kiinni pitämisestä. Suuri osa julkisten hankintojen tarjousprosesseista toteutetaan Sitowisessä yhteistarjouksina tarjouspyyntöjen ollessa niin laaja-alaisia, että asiantuntijoita tarvitaan yli yksikkö- ja toimialarajojen.

Yhteistarjouksia on määrällisesti melko vähän suhteessa muihin yrityksessä laadittuihin tarjouksiin, mutta ajallisesti ne vievät paljon resursseja. Lisäksi ne ovat usein hankkeita, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta kiinnostavimpia, ja jotka tukevat Sitowisen strategiaa, jonka yksi keskeinen osa-alue on tarjota palveluita ”maan alta taivaalle”. Tällä tarkoitetaan, että Sitowise kykenee toimimaan hankkeissa monialaisesti ainoana teknisenä konsulttina (Sitowise 2022). Puitesopimustarjoukset, joissa kilpailutetaan useampi suunnitteluala yhdellä kertaa, ovat tyypillisiä yhteistarjouksia, samoin kuin esimerkiksi asuinkerrostalon peruskorjauksen kokonaissuunnittelu.

7 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on sekä saada monipuolinen ja kattava ymmärrys Sitowisen työntekijöiden kokemuksista tarjoustoimintaan liittyen, että tarjota ehdotuksia yrityksen tarjoustoiminnan kehittämiseksi saatujen tietojen perusteella. Tutkimus laadittiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmiksi valittiin sekä haastattelu että havainnointi.

Opinnäytetyö päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ilmiöiden ja toimijoiden näkökulman tulkintaan ja ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22). Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omilla tulkinnoilla on enemmän vaikutusta tutkimuksen lopputuloksiin, ja aineiston analysoinnissa on päästävä pinnan alle, syvemmällä oleviin rakenteisiin ja tulkintoihin, kun taas määrällisen tutkimuksen voidaan ajatella olevan tutkijasta sekä teoriasta riippumaton (Puusa & Juuti 2020, 73–74). Koska kyseessä on yksittäiseen yritykseen ja sen toimintatapoihin liittyvä tutkimus, todettiin opinnäytetyön aihe huomioiden niin sanottu kenttätyö tarkoituksenmukaisimmaksi tavaksi kerätä tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu nimensä mukaisesti kerätyn aineiston laatu määrän sijaan. Tutkittavien sekä kerätyn aineiston rajallisen määrän takia aineiston perusteella laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä voida tehdä laajempia yleistyksiä saaduista tutkimustuloksista. Saatujen vastauksien ei siis voida ajatella toimivan tilastollisina todennäköisyyksinä, tai laajemmankin joukon keskivertokäsityksinä. (Alasuutari 2011, 32.) Poikkeuksena tähän on, mikäli tapauksia on riittävästi – ja se, mikä on riittävästi, on erittäin tulkinnanvaraista (Alasuutari 2011, 157). Sen sijaan laadullisen tutkimuksen aineisto tarjoaa näkökulmia, joiden pohjalta voidaan laatia tulkintoja sekä ratkaisuehdotuksia (KvaliMOTV 2006).

7.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastatteluilla pyritään keräämään informaatiota, ja saamaan laaja-alainen kuva haastateltavan ajatuksista ja kokemuksista haastattelun aihepiiriin liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41–42). Laadullisessa haastattelussa jokaista haastattelutilannetta sekä haastateltavaa lähestytään yksilöllisesti, vaikka esitettävät kysymykset olisivatkin pohjimmiltaan samoja kaikille haastateltaville. Laadullisen haastattelun tavoitteena ei ole löytää määrällisiä yleistyksiä, vaan haastattelulla tavoitellaan haastatellun omien näkemyksien ja kokemusten kuulemista. (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 67.)

Metodina haastattelun hyvänä puolena on, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa tutkittavasta aiheesta. Näin voidaan varmistaa, tai ainakin tehdä todennäköisemmäksi, että haastatteluilla saadaan tutkimuksen näkökulmasta relevanttia tietoa. Haastattelut ovat myös joustavia, eli ne voivat elää ja muuttua tilanteen mukaan –

haastattelun etu esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna on se, että haastattelun aikana voi tarvittaessa kysyä syventäviä ja/tai tarkentavia kysymyksiä. (Juuti & Puusa 2020, 100.) Tällaisessa tilanteessa korostuu haastattelijan kokemus sekä ammattitaito, jotta hän osaa esittää tilanteeseen sopivia jatkokysymyksiä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2018, 35) mukaan haastattelu soveltuu hyvin käyttöön silloin, kun

- halutaan korostaa ihmisen roolia merkityksiä luovana ja aktiivisena subjektina,
- kysymyksessä on tuntematon alue, jossa tutkija ei tiedä etukäteen vastauksen suuntia,
- haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin,
- tiedetään, että tutkimus tulee tuottamaan monitahoisia vastauksia,
- halutaan selventää ja syventää saatavia tietoja ja/tai
- halutaan tutkia sensitiivisiä aiheita.

Toisaalta haastatteluissa on kaikkien tutkimusmenetelmien tavoin heikkouksia ja huonoja puolia. Näiksi lasketaan, että

- haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta,
- haastattelu vie aikaa,
- haastattelu sisältää mahdollisesti monia virhelähteitä,
- haastattelusta voi aiheutua kustannuksia ja
- haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla haastavaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–202).

Jotta haastattelun huonoilta puolilta vältyttäisiin, ja jotta haastattelu olisi mahdollisimman laadukas, on haastattelussa esitettäviin kysymyksiin ja niiden muotoiluun kiinnitettävä erityistä huomiota. Haastattelukysymykset eivät saa olla liian yksinkertaisia, eivätkä toisaalta liian abstrakteja (Puusa 2020, 102). Tietyt sanamuodot, kysymyksenasettelut tai jopa äänensävyt voivat ohjata haastateltavia ja heidän vastauksiaan, mikä vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. (Juuti & Puusa 2020, 102.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 184) mukaan hyvin suunniteltu haastattelurunko edesauttaa laadukkuutta, joten on tärkeää rakentaa haastattelun kysymykset mahdollisimman neutraaleiksi, niin että esimerkiksi tutkijan omat asenteet tai ennakko-odotukset eivät ole nähtävissä kysymyksenasettelusta.

Haastattelijan oma asenne vaikuttaa haastattelutilanteen onnistumiseen. Hyvä haastattelija aidosti kuuntelee haastateltavaa, ja osoittaa sen reagoimalla haastateltavaan ja tämän antamiin vastauksiin. Kiinnostuksen voi osoittaa verbaalisesti, esimerkiksi pyytämällä haastateltavaa kertomaan lisää, tai nonverbaalisesti eleillä ja ilmeillä. Haastateltava ei myöskään saa tuoda ilmi omia ajatuksiaan tai suhtautumistaan haastattelun aiheeseen liittyen. (Hyvärinen

2017, 25.) Haastattelijan täytyy siis pitää itsensä osin irrallaan haastattelutilanteesta, mutta kyettävä osoittamaan kiinnostusta ja kunnioitusta haastateltavaa sekä hänen näkemyksiään kohtaan.

Haastattelun laatuun ja luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde. Haastateltava saattaa jännittää tilannetta, ja pyrkiä vastaamaan kysymyksiin kaunistellusti pyrkiessään noudattamaan sosiaalisia normeja. Tämä korostuu varsinkin, mikäli haastateltava ei syystä tai toisesta koe luottavansa haastattelijaan, eli jos hän ei esimerkiksi usko haastattelun sisällön pysyvän luottamuksellisena. Saatujen vastausten laadukkuutta heikentää myös se, mikäli haastateltava ei koe haastattelun aihetta kiinnostavaksi tai mielekkääksi. (Juuti & Puusa 2020, 102.) Haastattelun tuloksia tulee arvioida myös siltä pohjalta, onko haastateltu joukko riittävän laaja, jotta saaduista vastauksista voidaan tehdä yleistettäviä tulkintoja (Kallinen, Pirskanen & Rautio 2018, 41–42).

Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, ei haastateltavien riittävästä määrästä ole olemassa yhtä, kaikkiin tilanteisiin pätevää vastausta. Hyvärisen (2017, 27) mukaan haastatteluja voidaan ajatella olevan silloin tarpeeksi, kun tutkittuun asiaan liittyvät johtopäätökset voidaan esittää uskottavasti, ja on saavutettu niin sanottu saturaatiopiste, missä uudet haastattelut eivät tuota enää tutkimuksen näkökulmasta tärkeitä teemoja.

Haastattelumenetelmistä opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisimmaksi todettiin yhdistelmä teemahaastattelua sekä puolistrukturoitua haastattelua, koska tietoa haluttiin kerätä tietystä aiheesta, eli julkisten hankintojen tarjousprosessiin liittyvistä kokemuksista. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu rakentuu tietyn, ennalta määritellyn teeman ympärille, ja oletus on, että haastateltavilla on kokemusta ja tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Juuti & Puusa 2020, 106). Teemahaastattelun hyvinä puolina ovat todennäköisesti syvällinen saatu tieto sekä se, että vastaajien lukumäärä voi olla melko pieni, ja tutkimuksen luotettavuus säilyy silti korkeana. Toisaalta Metsämuuronen (2008, 41) huomauttaa, että teemahaastattelut vaativat tutkijalta paljon paneutumista, ja lisäksi aineiston analysoinnin työmäärä on suuri. Haastattelu on siis tutkimusmenetelmänä syvällinen, mutta tutkijalle hidas ja työläs.

Opinnäytetyn haastattelukysymykset liittyivät tarjoustoimintaan ja sen käytäntöihin. Haastattelun puolistrukturoitu aspekti syntyi siitä, että kaikille haastateltaville esitettiin samat, ennalta päätetyt kysymykset, mutta heillä oli mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Kyseessä oli niin sanottu sisäpiirihaastattelu, sillä haastateltavat olivat osa opinnäytetyön laatijan omaa työyhteisöä. Sisäpiirihaastattelussa on etuna se, että haastattelijan voi olla ulkopuolista haastattelijaa helpompaa löytää sopivia haastateltavia, sekä saada aikaan luottamuksen ilmapiiri haastattelutilanteessa. Tutkijan mahdollinen omakohtainen kokemus tutkimuksen kohteena olevasta asiasta helpottaa haastattelukysymys-

ten laatimista sekä haastattelutilanteessa tarkentavien kysymysten esittämistä. (Juvonen 2017, 344.)

Sisäpiirihaastattelua suoritettaessa tutkijan on kuitenkin oltava varuillaan, jotta hän ei painosta tutkittavia osallistumaan tutkimukseen vasten heidän tahtoaan. Haastateltavien kynnys kertoa esimerkiksi henkilökohtaisista asioista saattaa olla korkeampi kuin ulkopuoliselle haastattelijalle, ja haastattelutilanne saattaa muuttaa jo olemassa olevien ihmissuhteiden dynamiikkaa. Vaihtoehtoisesti, mikäli haastattelutilanteessa käy ilmi hyvinkin henkilökohtaisia tietoja, voi näiden asioiden tietäminen tehdä haastateltavan sekä haastattelijan myöhemmästä vuorovaikutuksesta aiempaa hankalampaa. (Juvonen 2017, 345–346.)

7.2 Havainnointi tutkimusmenetelmänä

Haastattelujen avulla saadaan selville, mitä henkilöt havaitsevat ja ajattelevat, mutta haastattelut eivät kerro, mitä todella tapahtuu. Tätä tietoa saadaan sen sijaan havainnoimalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207.) Teemme ympäröivästä maailmasta jatkuvasti erilaisia havaintoja, sekä omia tulkintojamme niiden pohjalta. Jotta havainnot olisivat tieteellisestä näkökulmasta hyväksyttäviä, tulee havainnoinnin tapahtua suunnitelmallisesti, johdonmukaisesti, luokitellusti sekä ainakin jossain määrin ennalta rajatusti. (Vilkka 2018, 132.)

Vilkan (2018, 133) mukaan tieteellisessä havainnoinnissa tutkijan tekemiin havaintoihin ovat myötävaikuttamassa hänen esitietonsa sekä ymmärryksensä havainnoinnin kohteena olevasta ilmiöstä, sekä hänen omat tarpeensa ja mielenkiintonsa. Tehdyt havainnot yhdistyvät aiempiin kokemuksiin sekä kerättyyn tietoon, joiden pohjalta tulkintoja voidaan tehdä. Tutkijan tulee myös havainnointia tehdessään kyetä tunnistamaan tavanomaiset sekä poikkeavat havainnot, ja ymmärtää, mikä tekee kyseiseistä havainnoista tavanomaisia ja poikkeavia. (Vilkka 2018, 134.)

Havainnoinnin avulla pyritään selvittämään, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointia voidaan toteuttaa joko itsenäisesti, tai jonkin muun tutkimusmenetelmän, esimerkiksi haastattelun, tukena. (KvaliMOTV 2006.) Havainnoitaessa hyödynnetään kysymyksiä: mitä, kuinka, miten ja miksi (Vilkka 2006, 72). Havainnoinnin kohteena voi olla esimerkiksi ihminen tai ihmisryhmä, asiakirjat ja dokumentit, vuorovaikutustilanteet, toimintaympäristö tai esineet, ja havaintoja voi tehdä kaikilla aisteilla: näkemällä, kuulemalla, maistamalla, haistamalla ja tuntemalla. Tutkimusongelma vaikuttaa siihen, mitä ja miten lähdetään havainnoimaan. (Vilkka 2018, 135.)

Havainnointi voi tapahtua ennalta määrättynä aikana ennalta määrätyssä paikassa, tai lähes jatkuvana osana päivittäistä toimintaa. Esimerkiksi tiettyyn aikaan tapahtuvaa kokousta on pakko havainnoida kokouksen aikana, kun taas avointa havainnointia voi tehdä aina ollessaan havainnoinnin kohteena olevien henkilöiden tai ilmiöiden kanssa tekemisissä. Ideaalitilantees-

sa havainnoinnin avulla saadaan näkyviin sellaista tietoa, jota ei ole helppo pukea sanoiksi. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 127–128.)

Ihmisiin kohdistuvaa havainnointia voidaan tehdä osallistuvana tai ei-osallistuvana havainnointina. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti mukana havainnoitavassa toiminnassa, kun taas ei-osallistuvassa tutkijan rooli on pelkästään havainnoida. (KvaliMOTV 2006). Koska havainnointitilanteessa havainnoitsijan läsnäolo saattaa muuttaa havainnoitavien käytöstä, on vaihtoehtoinen havainnointitapa piilohavainnointi, jossa havaintoja kerätään tutkittavan tästä tietämättä (Vilkka 2018, 140.) Tällöin havainnoijan läsnäolo ei vaikuta tutkittavien käyttäytymiseen, eikä häiritse heidän toimintaansa (KvaliMOTV 2006).

Piilohavainnointiin liittyy omat, eettiset ongelmansa. On tärkeää pohtia, kenelle tutkija vastaa havainnoinnistaan, onko tutkijalla oikeutta havainnoida tilanteita, joissa tutkittavat eivät tiedä olevansa havainnoinnin kohteina, ja minkälaisia seurauksia tästä voi aiheutua tutkittaville? Tärkeimmäksi lähtökohdaksi piilohavainnointiin liittyen onkin nostettu havainnoinnin perusteet: tehdäänkö havainnointia tieteellisessä tarkoituksessa, vai onko taustalla halu vahingoittaa havainnoinnin kohdetta. (Grönfors 2011, 59.)

7.3 Laadullisen aineiston analysointi sekä aineiston luotettavuuden arviointi

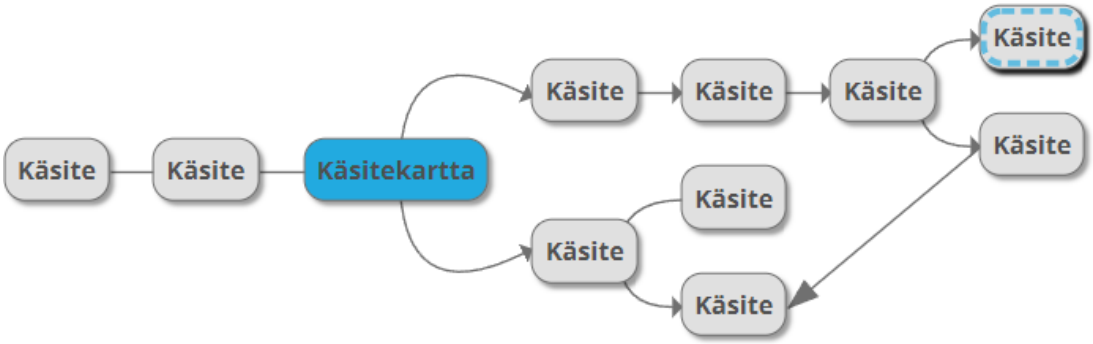
Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusaineistoa on runsaasti, ja sen purkaminen on aikaa vievää. Laadullisen aineiston käsittelemiseen ja analysointiin ei ole olemassa samalla tavalla ohjelmistoja kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan aineiston analysointi sekä tulosten tulkitseminen analyysin pohjalta tapahtuu tutkijan omana käsityönä, osin jopa samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa. (Eskola 2018, 180.)

Haastattelututkimusten nauhoitetut aineistot tyypillisesti litteroidaan, eli puretaan nauhoilta tietokoneelle tekstimuotoon. Vaikka tutkijasta tuntuisi, että hän muistaa haastattelun sisällön ilman litterointiakin, on litterointi kuitenkin tärkeää tehdä: haastattelutilanteessa tutkija on monesti enemmän keskittynyt haastattelun etenemiseen sekä esimerkiksi tarkentavien kysymysten miettimiseen ja esittämiseen, eikä siihen, mitä haastateltava todella sanoo. Litteroimalla haastatteluihin pääsee siis eri tavalla sisälle kuin varsinaisessa haastattelutilanteessa. (Eskola 2018, 180.)

Haastatteluaineistoa käsiteltäessä tulee huomioida ihmistieteiden eettiset periaatteet, jotka on laatinut Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK 2009). Nämä periaatteet ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä tutkittavan yksityisyyden sekä tietosuojan kunnioittaminen. Näillä periaatteilla pyritään turvaamaan hyvät tieteelliset käytännöt, sekä varmistamaan tehtyjen tutkimusten validiteetti sekä reliabiliteetti. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 357.) Analysoinnissa on tärkeää, että tutkija lähestyy aineistoa ennakkoluulottomasti ja avoimin mielin, jotta tutkimuksen reliabiliteetti säilyy, ei-

vätkä tutkijan ennakko-oletukset tai asenteet vaikuta saatuihin tuloksiin (Alasuutari 2011, 63).

Yksi tiedon analysoinnin muoto on käsitekartta (concept map). Käsitekartassa kuvataan käsitteiden välisiä yhteyksiä visuaalisessa muodossa, hyödyntäen käsitteiden välille piirrettyjä yhdysviivoja sekä nuolia. Alla olevassa kuviossa 6 on esimerkki yksinkertaisesta käsitekartasta.



Kuvio 6: Esimerkki käsitekartasta

Käsitekartan avulla tutkija saa selvitettyä esimerkiksi haastateltavien ajattelun käsitteellistä rakennetta – kaikki mikä on ilmaistavissa sanoin, on ilmaistavissa myös käsitekarttoina. Käsitekartan laatiminen on kuitenkin työlästä, sillä aineistosta voi nousta esiin lukematon määrä käsitteitä sekä niiden välisiä yhteyksiä. Analyysivaiheessa onkin tärkeää poimia käsitekarttaan tutkimuksen kannalta vain olennaisimmat asiat ja niiden väliset yhteydet. (Åhlberg 2018, 50.)

Käsitekarttaa analysoitaessa kartasta voidaan hahmotella erillisiä osa-alueita sekä osakarttoja. Käsitekarttaa voidaan lisäksi analysoida määrällisesti laskemalla esimerkiksi, mihin käsitteeseen liittyy eniten linkkejä. Tällainen käsite on todennäköisesti tutkimuksen kannalta merkittävämpi kuin käsite, joka linkittyy vain yhteen toiseen kartan käsitteeseen. Tällaisia tulkintoja tehtäessä on huomioitava käsitteen taso: otsikkotason käsitteeseen linkittyy lähtökohtaisestikin useampia linkkejä kuin alemman tason käsitteisiin. (Åhlberg 2018, 52.)

SWOT-analyysi on perinteinen ja yksinkertainen yritystoiminnan analysointimenetelmä. Siinä tarkastelun kohteina olevia käsitteitä analysoidaan vahvuuksien (**S**trengths), heikkouksien (**W**eaknesses), mahdollisuuksien (**O**pportunities) ja uhkien (**T**hreats) termien kautta. Vahvuudet sekä heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, ja mahdollisuudet sekä uhat ulkoisia tekijöitä. (Speth 2015, 4–5.) SWOT-analyysissa nämä neljä tekijää jaetaan nelikenttäiseen taulukkoon, ja analyysin kohteena olevat tekijät ryhmitellään näiden neljän otsikon alle. Nelikenttäinen SWOT on esitetty alla olevassa kuviossa 7:

Vahvuudet (S)	**Heikkoudet (W)**
Mahdollisuudet (O)	**Uhat (T)**

Kuvio 7: Perinteinen nelikenttäinen SWOT-analyysikaavio

Aineistoa voidaan käsitellä myös laajennetun SWOT-analyysin, eli niin sanotun kahdeksankenttäisen SWOT-analyysin tai TOWS-analyysin avulla. Erona perinteiseen nelikenttäiseen SWOT-analyysiin siinä neljän kentän oheen on tuotu neljä muutakin kenttää: menestystekijät (S+O), kehityskohteet (W+O), hallittavissa olevat uhat (S+T) sekä mahdolliset kriisitilanteet (W+T). Laajennettu SWOT-analyysi on esitetty alla kuviossa 8:

	Vahvuudet (S)	**Heikkoudet (W)**
Mahdollisuudet (O)	Menestystekijät (S+O)	Kehityskohteet (W+O)
Uhat (T)	Hallittavissa olevat uhat (S+T)	Mahdolliset kriisitilanteet (W+T)

Kuvio 8: Laajennettu SWOT-analyysi (mukaillen Vuorinen 2013)

Laajennetussa SWOT-analyysissa mennään siis perinteistä SWOT-analyysiä pidemmälle ja syvemmälle, ja siinä tunnistetaan, että sama tekijä voi olla, ja usein onkin, samanaikaisesti esimerkiksi heikkous sekä mahdollisuus, eli kehityskohde.

Tutkimushavaintojen analyysissa kerättyä aineistoa tarkastellaan aina tietystä näkökulmasta, ja tarkastelussa huomio kiinnitetään siihen, mikä on tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta oleellista. Aineistosta haetaan yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä, eli havaintoja pelkistetään. (Alasuutari 2011, 30.) Tutkittavien näkemysten näistä yhteisistä piirteistä ei tarvitse olla yhteneväisiä, vaan tarkoitus on tunnistaa aineistossa toistuvat teemat.

Havainnointia tulkittaessa ja analysoidessa hyödynnetään samoja mitä, kuinka, miten ja miksi -kysymyksiä kuin varsinaista havainnointia tehtäessä. Näihin saadaan vastauksia erittelemällä ja yhdistelemällä tehtyjä havaintoja, sekä etsimällä taustatekijöitä siihen, miksi ihmiset toimivat kuten toimivat, ja mikä mahdollistaa havaitun toiminnan. Näin saadaan niin sanottuja raakahavaintoja, jotka kertovat tutkijalle, millaisilla tekijöitä ihmisten toiminnan taustalla on. (Vilkka 2006, 73.)

Saatuja raakahavaintoja peilataan olemassa olevaan lähdekirjallisuuteen, teoriaan sekä muihin tutkimuksiin. Saatuja havaintoja ei voida yhdistellä mielivaltaisesti, vaan tutkimusaineiston tulee keskustella teorian välillä. Näin tutkija muodostaa selitysvaihtoehtoja, joita vertaillaan suhteessa koko tutkimusaineistoon. Tässä tulee olla tarkkana, ettei tutkija esimerkiksi asiaa kyseenalaistamatta hyväksy sellaista selitysvaihtoehtoa, joka tukee hänen omia näkemyksiään, olipa selitys todenmukainen tai ei. (Vilkka 2006, 81.)

Laadullisessa tutkimuksessa saatua aineistoa analysoidaan osin analyyttisesti, osin synteettisesti. Analyyttisesta näkökulmasta kerätty aineisto luokitellaan ja jäsennellään erilaisiin teema-alueisiin, ja/tai koodataan osiin, jotka ovat helpommin tulkittavissa. Yhtä oleellista on löytää aineistosta kokonaisrakenne, jonka varaan tutkimustulosten analyysi voidaan rakentaa. Muussa tapauksessa riskinä on raportoinnin sirpalemaisuus. (Kiviniemi 2018, 69.) Aineiston analyysin tavoitteena on siis tavoittaa tutkimuksen näkökulmasta mielekkäät teemat, sekä tiivistää sekä jäsentää aineistoa niin että mitään olennaista ei kuitenkaan jää pois, vaan että kerätyn aineiston informaatioarvo kasvaa. (Eskola 2018, 190). Sisällönanalyysillä kerätty aineisto siis saadaan järjestettyä johtopäätöksien tekemistä varten. Näin sisällön analysointi tuottaa lähtökohdat teoreettiseen pohdintaan, mutta varsinainen tulkinta jää tutkijan vastuulle. (Grönfors 2011, 94.)

Tärkeä tekijä tutkimuksen ja siitä saatujen tuloksien luotettavuuden kannalta on kerätyn tutkimusaineiston riittävyys ja kattavuus, joskaan tätä määrää ei kuitenkaan ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollista määrittää ennalta. Tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä tulee ottaa huomioon myös tutkijan luotettavuus – onko hän kyennyt tarkastelemaan keräämäänsä aineistoa objektiivisesti? (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Puusan ja Julkusen (2020, 182) mukaan liike-elämää ja sen ilmiöitä tutkittaessa tutkijan täytyy ymmärtää tutkimusilmiön ohella syvällisesti myös käytännön liike-elämää ja sen osa-alueita, mikä tuo omat haasteensa tutkimuksen suorittamiseen sekä sen laadun arviointin.

Opinnäytetyön haastatteluaineistot litteroitiin. Tämän jälkeen aineiston sisältö analysoitiin laatimalla siitä käsitekartta-tyyppinen yhteenveto haastatteluissa esiin nousseista käsitteistä, ja käsitekartta tiivistettiin ja siivottiin helpommin analysoitavaan muotoon (liite 1). Käsitekartan hyötyinä ovat, että sen avulla voidaan visuaalisesti hahmottaa suuriakin kokonaisuuksia ja kokonaisuuden eri osia, ja se selkeyttää eri osien välisiä suhteita (Metsämuuronen 2008, 51). Haastatteluun perustuvassa käsitekartassa toisiinsa liittyvät käsitteet yhdistettiin siis toisiinsa, jotta kokonaisuus saatiin kuvattua visuaalisesti, ja jotta eri toimintojen ja osa-alueiden yhteys toisiinsa saatiin hahmoteltua. Haastatteluaineistoon yhdistettiin havainnoinnista saatuja havaintoja, mikä lisää saatujen tulosten luotettavuutta – samat asiat olivat havaittavissa sekä havainnoimalla että haastattelemalla.

8 Sitowisen tarjousprosessi osana hankintamenettelyä

[Poistettu julkisesta versiosta]

8.1 Tarjoustoiminnan hyvät käytännöt

[Poistettu julkisesta versiosta]

8.2 Tarjoustoiminnan kehityskohdat

[Poistettu julkisesta versiosta]

9 Kehitysehdotukset ja pohdinta

[Poistettu julkisesta versiosta]

9.1 Yleiset tarjousprosessin kehitysehdotukset

[Poistettu julkisesta versiosta]

9.2 Kannattavuus ja jälkiseuranta

[Poistettu julkisesta versiosta]

9.3 Järjestelmät

[Poistettu julkisesta versiosta]

9.4 Organisaatiomuutoksen merkitys

[Poistettu julkisesta versiosta]

10 Yhteenveto ja johtopäätökset

[Poistettu julkisesta versiosta]

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (s. 62–74). Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakanen, J. 2017. Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Nurmi, J., & Salmela-Aro, K. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet (s. 95–108). Jyväskylä: PS-kustannus.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Talentum.

Harvard Business School Press. 2010. Improving Business Processes. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja (s. 9–38). Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juvonen, T. 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja (s. 344–355). Tampere: Vastapaino.

Kallinen, K., Pirskanen, H. & Rautio, S. 2018. Sensitiivinen tutkimuksessa: Menetelmät, kohderyhmät, haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: UNIpress.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (s. 62–74). Jyväskylä: PS-kustannus

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen, T. Kyselyhaastattelu. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja (s. 67–87). Tampere: Vastapaino.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 127–137). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020 Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 181–193). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 73–83). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 99–112). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Ranta & Kuula-Luumi. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja (s. 357–366). Tampere: Vastapaino.

Rissanen, T. 2016. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuominen, K. & Malmberg, L. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: Readme.fi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (s. 132–145). Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

von Rosing, M., Scheer, A., von Scheel, H. 2014. The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM, Volume 1. Massachusetts: Elsevier Science & Technology.

Åhlberg, M. 2018. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodin valinta ja ainestonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (s. 47–55). Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Cloudia. 2020. Vastuullinen hankinta: mitä tulee tietää vuonna 2020. Viitattu 2.3.2022. https://cloudia.com/fi/vastuullinen-hankinta-mita-tulee-tietaa-vuonna-2020/.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. Viitattu 11.1.2022. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAGBHXCTDG#.

Ghattas, J., Soffer, P. & Peleg, M. 2014. Improving business process decision making based on past experience. Decision Support Systems, 59, pp. 93-107. Viitattu 28.2.20222. https://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2013.10.009.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Viitattu 19.3.2022. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf.

Gulledge, T. R. & Sommer, R. A. 2002. Business process management: Public sector implications. Business Process Management Journal, Vol. 8 Iss: 4, 364–376.

Hansel. 2021. Julkiset hankinnat ja kilpailutukset. Viitattu 10.3.2022. https://www.hansel.fi/media/filer_public/5e/b8/5eb8cec0-b62e-4008-82ed-4752a103122c/tietopaketti_hanselin_tarjouskilpailuihin_osallistuville_toimittajille.pdf.

Hansel. 2022. Mikä on puitejärjestely? Viitattu 10.3.2022. https://www.hansel.fi/tietoa-meista/yhteishankinnat/mika-puitejarjestely/.

Henshall, A. 2020. How to Use the Deming Cycle for Continuous Quality Improvement. Viitattu 19.3.2022. https://www.process.st/deming-cycle/.

Isixsigma. 2022. Overview: What is the Deming Cycle (or PDCA)? Viitattu 19.3.2022. https://www.isixsigma.com/dictionary/deming-cycle-pdca/.

JHNY. 2016. Erityisalat. Viitattu 14.3.2022. https://www.hankinnat.fi/erityisalat.

JHNY. 2016. Hankintamenettely. Viitattu 14.2.2022. https://www.hankinnat.fi/kansallinen-hankinta/hankintamenettely

JHNY. 2016. Tarjouspyyntö. Viitattu 10.3.2022. https://www.hankinnat.fi/kansallinen-hankinta/tarjouspyynto.

JHNY. 2019. Yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja (ESPD). Viitattu 3.3.2022. https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/ehdokkaiden-ja-tarjoajien-soveltuvuus/yhteinen-eurooppalainen-hankinta-asiakirja-espd.

JHNY. 2021. Pienhankinnat. Viitattu 3.2.2022. https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/pienhankinnat.

JHNY. 2022. Puitejärjestelyt. Viitattu 9.2.2022. https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/menettelytekniikat/puitejarjestelyt.

Karinkanta, P. & Lahtinen, T. 2017. Julkiset hankinnat yrityksille käytännönläheisesti. Viitattu 11.1.2022. https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/julkiset-hankinnat-yrityksille-kaytannonlaheisesti.

Kideve. 2022. Parhaan hankintamenettelyn valinta. Viitattu 8.3.2022. https://www.kideve.fi/hankintaopas/kilpailutuksen-toteuttaja/hankintojen-kynnysarvot-ja-hankintamenettelyt/parhaan-hankintamenettelyn-valinta/

Kideve. 2022. Yleisimmät virheet tarjouksissa. Viitattu 20.3.2022. https://www.kideve.fi/hankintaopas/tarjoaja/yleisimmat-virheet-tarjouksissa/.

Kiiskinen, M., Kinni, P., Tauriainen, M. 2004. Riskienhallintaopas. Suunnittelu- ja Konsultti-toimistojen liitto SKOL ry. Viitattu 9.2.2022. https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/riskienhallintaopas1s.pdf.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. 29.12.2016/1397.

Logistiikan Maailma. 2022. Taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. Viitattu 2.3.2022. https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/taloudellinen-ymparisto-ja-sosiaalinen-vastuu/.

Martela, F. & Jarenko, K. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Viitattu 19.3.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Moliner, A. & Coll, M. 2015. Benefits of process-based management. Viitattu 20.2.2022. https://nae.global/en/benefits-of-process-based-management/.

Määttä, K. & Voutilainen, T. 2017. Julkisten hankintojen sääntely. Viitattu 30.1.2022. https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/julkisten-hankintojen-saantely-2017.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Viitattu 30.1.2022. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FAGBHXCTEB#kohta:HYV((c4)((20)HANKINTA((20)-((20)PAREMPI((20)BISNES((20).

Ruuskanen, N. 2019. Julkisilla hankinnoilla voidaan edistää markkinoiden toimivuutta ja kilpailullisuutta. Viitattu 10.3.2022. https://ajankohtaistakilpailusta.fi/2019/02/14/julkisilla-hankinnoilla-voidaan-edistaa-markkinoiden-toimivuutta-ja-kilpailullisuutta/.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen verkkojulkaisu. Viitattu 19.3.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html

SIMAP. 2021. Eurooppalainen julkinen hankinta. Viitattu 23.2.2022. https://simap.ted.europa.eu/fi/european-public-procurement.

Sitowise Oy. 2021. Vuosikertomus 2020. Viitattu 19.11.2021. https://www.sitowise.com/sites/default/files/2021-03/Sitowise-vuosikertomus-2020.pdf.

Sitowise Oy. 2022. Sitowisen vahvuudet. Viiitattu 14.2.2022. https://www.sitowise.com/fi/sijoittajille/sitowise-sijoituskohteena/sitowisen-vahvuudet.

Sitowise Oy. 2022. Strategia. Viitattu 14.2.2022. https://www.sitowise.com/fi/sijoittajille/sitowise-sijoituskohteena/sitowisen-strategia.

Skhmot, N. 2017. Using the PDCA Cycle to Support Continuous Improvement (Kaizen). Viitattu 19.3.2022. https://theleanway.net/the-continuous-improvement-cycle-pdca.

Speth, C. 2015. The Swot Analysis: A key tool for developing your business strategy. Viitattu 19.3.2022. https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=4006313.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Opas sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin. Viitattu 22.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3_2017_Opas_Sosiaalisesti_vastuulliset_hankinnat_31052017_WEB.pdf.

Valtiovarainministeriö. 2017. Valtion hankintakäsikirja 2017. Viitattu 6.2.2022. https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Viitattu 18.3.2022. http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf

Vuorinen, T. 2013. Strategiatyö & strategian työkalut. Viitattu 19.3.2022. https://www.slideshare.net/TalentumKirjat/strategiakirja-20-tykalua-slideshare-tero-vuorinen.

Kuviot

Kuvio 1: Sitowisen liikevaihdon jakauma vuonna 2020 (Sitowise 2021, 10) 2
Kuvio 2: Yksinkertainen prosessikaavio 13
Kuvio 3: Lineaarinen prosessinkehitysmalli (Toikko & Rantanen, 2009.) 14
Kuvio 4: Demingin laatuympyrä, mukaillen 15
Kuvio 5: Tyypillinen tarjousprosessi Talo-liiketoiminta-alueella 20
Kuvio 6: Esimerkki käsitekartasta 26
Kuvio 7: Perinteinen nelikenttäinen SWOT-analyysikaavio 27
Kuvio 8: Laajennettu SWOT-analyysi (mukaillen Vuorinen 2013) 27
Kuvio 9: Havaittujen haasteiden yläkategoriat..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
Kuvio 10: Laajennettu SWOT-analyysi tarjoustoiminnan kehityskohteista **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuviot 9 ja 10 poistettu julkaisuversiosta.

Taulukot

Taulukko 1: Kansalliset kynnysarvot 1.1.2022 alkaen 4
Taulukko 2: Erityisalojen hankintalain kynnysarvot 4
Taulukko 3: EU-kynnysarvot 5

Liitteet

Liite 1: Tarjoustoiminnan käsitekartta 37
Liite 2: Haastattelukysymykset 38

Liite 1: Tarjoustoiminnan käsitekartta

[Poistettu julkisesta versiosta]

Liite 2: Haastattelukysymykset

1. Taustaa (koulutus, työkokemus, nykyinen toimenkuva ym.)
2. Kokemus tarjoustoiminnasta, vuosina?
    - *Oletko ollut mukana tarjoustoiminnassa muissa yrityksissä kuin Sitowisessä?*
3. Kuinka suuri osa viikkotyöajastasi kuluu tyypillisesti tarjoustoimintaan?
    - *onko aika riittävä tarjouspyyntöjen huolelliseen läpikäymiseen?*
    - *varaatko tarjouksien teolle ennakkoon aikaa, vai teetkö niitä aina tilaisuuden tullen?*
    - *onko tarjoustyöhön sekä asiakastyöhön käyttämäsi ajan suhde mielestäsi sopiva?*
4. Kuvaile sinulle tyypillistä tarjousprosessia, tarjouspyynnön saapumisesta päätökseen asti.
    - *Oletko oma-aloitteisesti yhteydessä asiakkaaseen tarjouspyynnön jättämisen jälkeen? (Kilpailutuksen etenemisen tiedustelu, tarjouksen esittely, päätöksen kysely…)*
    - *Teetkö tarjoukset yleensä ns. saman kaavan mukaan (mallipohjat, laskentatavat…), vai onko tässä vaihtelua?*
5. Ovatko olemassa olevat tarjousten/liitteiden mallipohjat, sekä muut ohjemateriaalit mielestäsi riittäviä ja/tai hyödyllisiä?
    - *Mitä parannettavaa näissä on?*
    - *Käytätkö näitä säännöllisesti?*
6. Mikä tarjoustoiminnassa toimii hyvin?
7. Mikä tarjoustoiminnassa toimii huonosti?
8. Kuinka usein osallistut ns. yhteistarjouksiin?
    - *Joko eri toimipisteiden välisiin, eri toimialojen välisiin tai eri liiketoimintaalueiden välisiin.*
9. Minkälaisia kokemuksia sinulla on yhteistarjouksista?
    - *Haasteet, hyvät puolet?*
    - *Onko jotain erityistä, mitä yhteistarjouksissa tulee ottaa huomioon, verrattuna ns. normaaleihin tarjouksiin?*
    - *Onko esim. tarjouksen koordinoijan valitseminen/löytäminen helppoa/haastavaa?*
    - *Yhteistyön sujuvuus, tiedonkulku, laatu, aikataulujen yhteensovitus, aikatauluissa pysyminen, materiaalien/liitteiden tuottaminen sovitusti, palaverit…*
10. Koetko tarjouksissa tarvittavien referenssien löytämisen helpoksi vai haastavaksi?
11. Miten koet eri järjestelmien käyttämisen tarjousprosessin aikana?
12. Koetko tarjousten laatimisen olevan keskimäärin helppoa vai haastavaa, vai jotain siltä väliltä?
    - *Onko esimerkiksi tuntimäärien arviointi, aikataulutus, tarvittavien tehtävien määrittely ym. helppoa vai haastavaa?*
    - *Tarvitsisitko jonkinlaista koulutusta/tukea tarjousten laatimiseen?*
    - *Onko tarjoustoiminnan liiketaloudellisen puolen ja kannattavuuden huomioiminen teknisen puolen ohella sinusta helppoa vai haastavaa?*
13. Koetko, että tekemäsi projektit vastaavat sisällöltään ja laajuudeltaan niistä annettuja tarjouksia?
    - *Jos ei, osaatko arvioida mistä se johtuu?*