

**TEOLLISUUDEN SUUNNITTELUPALVELUIDEN HANKINTA JA
VALINTAKRITEERIT SEKÄ PALVELUITARJONNAN
SUUNTAAMINEN:
Tulokset ja johtopäätökset**

LUKIJALLE

Kädessäsi on ote diplomityöstä, jossa selvitettiin teollisuuden asiakkaiden suunnittelu- ja konsultointipalveluiden hankintaa ja valintakriteereitä. Samalla tutkittiin miten hyvin suunnittelu- ja konsulttitoimistot tuntevat asiakkaiden valintaprosessia, sen sisältöä ja vaiheita. Tutkimus tehtiin kahdenlaisilla kysymyspatteristoilla, joista toinen kohdistui teollisuuden asiakkaisiin ja toinen palveluiden tarjoajiin. Siten tässä otteessa esitetään molemmille osapuolille tulokset erikseen. Sama pätee myös johtopäätöksiä. Tutkimuksen perusteella sekä asiakas ja tarjoava osapuoli voi oppia oman toimintansa kehittämisessä. Tästä syystä on perusteltua, että molemmat osapuolet tutustuvat kummankin osapuolen tuloksiin ja niistä johdettuihin johtopäätöksiin. Tutkimus toteutettiin kesällä 2009 Pohjois-Suomessa.

Työn tilaajana oli Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry. Kiitän SKOL ry:n henkilöstöstä Matti Kiiskistä ja Timo Myllystä työn ohjauksesta, saamastani materiaalista ja taloudellisesta tuesta. Erityisesti haluan kiittää siitä, että sain tehdä työn hyvin pitkälle omien ajatusteni pohjalta. Kiitos kuuluu myös niille 15 kpl yrityksiä joista haastattelin 23 henkilöä tähän tutkimukseen. Te olette osaltanne toteuttaneet yrityksenne yhteiskuntavastuuta. Toivottavasti saitte tutkimuksesta ajattelunaihetta ja uusia vinkkejä omaan hankinta/tarjoustoimeenne. Työn ohjaavana professorina toimi Lappeenrannan teknillisen yliopiston Tuomo Kässi.

Mikäli lukijaa kiinnostaa työn teoreettinen tausta, jossa on esitetty sekä asiantuntijapalveluiden hankintaa sekä markkinointia, voin pyynnöstä toimittaa kokonaisen työn. Kaikki kommentit työstä ovat tervetulleita. Yhteyden otot sähköpostitse osoitteeseen ari.koskela(at)gmail.com

Oulussa 26.8 2009

Ari

Koskela

SISÄLLYS

LUKIJALLE

1 SUUNNITTELUPALVELUIDEN HANKINTA TEOLLISUUDESSA	1
1.1 Asiakashaastatteluiden suunnittelu ja toteutus.....	1
1.1.1 Tutkimusjoukon kuvaus	1
1.1.2 Tutkimusmenetelmät	1
1.1.3 Haastattelun suunnittelu ja kysymysten laatiminen	2
1.1.4 Haastattelun kysymysrunko	2
1.2 Haastattelujen tulokset	5
1.2.1 Haastateltavien perustiedot.....	5
1.2.2 Tilaajan projektitoiminta	6
1.2.3 Palveluntarjoajien etsiminen	10
1.2.4 Palveluntarjoajien valitseminen tarjousprosessiin.....	17
1.2.5 Tarjouskyselyiden tekeminen.....	19
1.2.6 Tarjousten käsittely ja arviointi	22
1.2.7 Palveluntarjoajan lopullinen valinta.....	25
1.2.8 Tulevat toimintatavat ja palvelun kuluttaminen/arviointi	30
2 PALVELUIDEN TARJOAMINEN JA TARJOAJAN ODOTUKSET TEOLLISUUDESSA.....	34
2.1 Palveluntarjoajien haastattelun suunnittelu ja toteutus	34
2.1.1 Tutkimusjoukon kuvaus	34
2.1.2 Tutkimusmenetelmät	34
2.1.3 Haastattelun suunnittelu ja kysymysten laatiminen	35
2.1.4 Haastattelun kysymysrunko	35
2.2 Haastattelujen tulokset	37
2.2.1 Haastateltavien perustiedot.....	37
2.2.2 Yrityksen markkinointi ja asiakkuuden ylläpitäminen.....	38
2.2.3 Tarjousprosessit.....	43
2.2.4 Tilaajien tarjousprosessin ja valintaperusteiden tuntemus	46
2.2.5 Kilpailu asiakkaista ja kilpailukyky	49

2.2.6	Palvelun tuottamisen jälkeinen toiminta	50
2.2.7	SKOL ry:n ja laatu järjestelmien vaikutus yrityksen toiminnassa	52
3	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
3.1	Johtopäätökset asiakkaiden kannalta	57
3.2	Johtopäätökset tarjoajien kannalta	60
3.3	Johtopäätökset SKOL ry:n kannalta	65
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	

Liite 1. Luettelo palveluntarjoajien haastatteluista

Liite 2. Luettelo asiakkaiden haastatteluista

Liite 3. Teemahaastattelun kysymysrunko asiakkaille

Liite 4. Teemahaastattelun kysymysrunko suunnittelu- ja konsulttitoimistot

1 SUUNNITTELUPALVELUIDEN HANKINTA TEOLLISUUDESSA

Työssä ensimmäisenä empiirisenä osana oli tutkia suunnittelupalveluiden hankintaa teollisuudessa. Seuraavissa kohdissa esitellään tutkimuksen toteuttamista, kysymysrunгон rakentamista ja kysymysten merkityksiä. Näiden jälkeen tarkastellaan haastatteluiden tuloksia.

1.1 Asiakashaastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Seuraavissa kohdissa esitellään miten haastattelu rakentui ja miten se suoritettiin. Perustelen myös haastateltavien yritysten valinnan sekä yritysten henkilöiden valitsemisen.

1.1.1 Tutkimusjoukon kuvaus

Tutkimukseen valittiin teollisuuden yrityksiä, joiden tuotanto tapahtuu prosessimuotoisesti. Mukana on siten terästeollisuuden, kemianteollisuuden, energiateollisuuden ja metsäteollisuuden yrityksiä. Yritykset sijaitsevat pääasiassa Oulussa, mutta kaukaisemmat yritykset ovat Oulusta noin 130 km päässä. Vaikka osa asiakkaista onkin kaukana, käyttävät kauempana olevat yksiköt Oulussa sijaitsevien suunnittelutoimistojen palveluita. Haastatteluun saatiin mukaan kaikkiaan kymmenen yritystä ja niistä haastateltiin henkilöitä yhdestä – neljään, yhteensä henkilöitä oli mukana 15 kappaletta. Henkilökohtaisia haastatteluja oli 6 kpl ja puhe-
linhaastatteluja oli 5 kpl. Yksikköjen henkilökokoluokka vaihteli 25 aina 2400 henkilöön. Henkilöstön valinnassa pyrittiin löytämään ne henkilöt, jotka suoranaisesti vastaavat palveluidentarjoajan valinnasta tai arvioimisesta.

1.1.2 Tutkimusmenetelmät

Kaikille haastateltaville lähetettiin tiedote haastatteluiden järjestämisestä etukäteen. Tiedotteesta muutaman päivän jälkeen, haastateltaviin otettiin yhteyttä puhe-

limitse ja sovittiin aika haastatteluille. Haastattelu toteutettiin henkilökohtaisesti haastattelemalla tai puhelinhaastatteluna. Ennen haastattelutilaisuutta kysymyssarja oli annettu tutustuttavaksi etukäteen (liite 3), jolloin haastateltava sai valmistautua tilaisuuteen ja tilaisuus meni nopeammin läpi. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna.

1.1.3 Haastattelun suunnittelu ja kysymysten laatiminen

Haastattelukysymykset muodostettiin palvelujenhankinnan teorian perusteella. SKOL ry:n tarpeista johtuen mukaan tuli myös sellaisia kysymyksiä, joilla ei ole teoriassa osuutta. Tällaisia kysymyksiä oli mukana myös haastattelijan omasta kiinnostuksesta johtuen. Kysymyspatteristo pyrittiin muotoilemaan siten, että kysymyksien perusteella saatiin näkemys hankintaprosessin alkupään toteuttamisesta ja vaiheiden sisällöstä aina toteuttamiseen asti (liite 3).

1.1.4 Haastattelun kysymysrunko

Haastattelun kysymykset jaettiin kahdeksaan erilliseen kokonaisuuteen ja kokonaisuudessa oli tarkentavia kysymyksiä kahdesta – kahteentoista. Tämä riippui myös siitä, miten haastateltava vastasivat kysymykseen. Yhteensä yksittäisiä haastattelukysymyksiä oli 50 kpl, mikäli haastateltava vastasi kaikkiin mahdollisiin kysymyksiin. Muutama kysymykseen pyydettiin vastaamaan numeroarvolla 1-5, joissa 1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei kovin tärkeä, 3= melko tärkeä, 4= tärkeä 5= ratkaisevan tärkeä. Haastattelussa käytettävä ohjaava runko on liitteessä 2. Haastattelun kokonaisuudet olivat:

1. Haastattelun perustiedot

Tällä osiolla haluttiin selvittää yrityksen perustietoja, sekä haastateltavan sijoittumista organisaatiossa. Osioissa tarkistettiin myös tarkemmin toimialaa ja yksikön kokoluokkaa, jolla tarkoitettiin nimenomaan Pohjois-Suomen yksikön kokoluokkaa. Tällöin materiaalista saadaan vertailukelpoisempaa.

2. Tilaajan projektitoiminta

Osiossa haluttiin selvittää, miten paljon yritys käyttää ulkopuolista suunnittelua ja minkä verran sillä on omaa suunnittelua. Tuloksia voitiin verrata vanhoihin SKOL ry:n tutkimuksissa saatuihin suhdelukuihin. Kysymyksellä haluttiin selvittää, millä perusteella suunnittelua otetaan kilpailuttamalla ja milloin vuosisopimustarjoajalta. Myös alkuperäisen suunnittelijan käyttöä tiedusteltiin, koska tällöin saatiin selvyyttä siitä, kannattaako uusista investoinneista kilpailla tiukemmin jatkoa ajatellen.

3. Palveluntarjoajien etsiminen

Tässä osiossa olevilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mitä kanavia asiakkaat käyttävät tiedon etsimisessä. Tarjousprosessista kysymällä voitiin arvioida sitä, onko ostaminen aina järjestelmällistä. Mikäli ostaminen olisi järjestelmällistä, voitaisiin prosessin vaatimukset ja vaiheet huomioida paremmin asiakkaiden hankinnassa ja tarjoustoiminnassa. Asiakkaiden arvostusta liiton jäsenyyteen ja erilaisiin laatujärjestelmiin mitattiin numeroasteikolla. Tällä pyrittiin selvittämään sitä, onko uusilla yrittäjillä mahdollista säästää tällaisissa asioissa. Pohjois-Suomen alueella olevien suunnittelutoimistojen asiantuntemuksen kysymisellä voidaan arvioida alueen yritysten keskinäistä sijoittumista.

4. Palveluntarjoajien valitseminen tarjousprosessiin

Osiossa selvitettiin kriteereitä tarjousprosessiin pääsemisestä ja tarjousmenettelyn valinnasta. Kriteerien avulla suunnittelutoimistot voivat painottaa tutkimuksessa ilmi tulleita asioita paremmin.

5. Tarjouskyselyiden tekeminen

Tarjouspyyntöjen tekoa ja niihin käytettävien ulkopuolisten palveluiden tarvetta tiedusteltiin sen takia, että suunnittelutoimistot voivat tulosten perusteella parantaa asiakkaan kanssa toimimista etenkin tarjouksen sisällön määrittämisessä. Tulosten perusteella voitiin päätellä onko Pohjois-Suomen alu-

eellä mahdollisuutta perustaa yritys, joka keskittyy ainoastaan tarjousprosessin konsultointiin.

6. Tarjousten käsittely ja arviointi

Tarjousten arviointimenetelmien käyttöä haluttiin kysyä, koska erilaisia menetelmiä on runsaasti. Osa on laajoja ja toiset suppeita. Menetelmien käyttöasteen perusteella saatiin näkemys siitä, miten paljon menetelmiä käytetään ja miten ne toimivat. Myös suunnittelutoimistojen tietämystä menetelmistä kysyttiin, jolloin näiden tuloksia voidaan verrata toisiinsa.

7. Palveluntarjoajan lopullinen valinta

Osiassa selvitetään miten monta ostopäätöksentekijää on löydettävissä teollisuuden investointiprojekteja ostettaessa. Tätä verrattiin markkinoinnin teoriaan. Palveluntarjoajan valintakriteereitä selvitettiin erilaisissa projektityypeissä. Taustalta pyrittiin selvittämään myös muiden asioiden vaikutus päätökseen, kuten esimerkiksi referenssien merkitys. Myös hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä kysyttiin. Tästä saatuja tuloksia voitiin verrata myös SKOL ry:n muihin tutkimustuloksiin.

8. Tulevat toimintatavat ja palvelun kuluttaminen/arviointi

Palvelun kuluttamisen arvioimisella haluttiin tietää, kuinka tarkasti palveluntarjoajia arvioidaan ja mikäli palveluntarjoajaa vaihdetaan, mitkä ovat painavimmat syyt siihen. Myös teollisuusyrityksien toimintaa tulevaisuudessa suunnittelun lisäämisestä ja sitoutumista selvitettiin.

1.2 Haastattelujen tulokset

Seuraavassa esitetään haastattelusta saatuja tuloksia osa-alueittain. Osa tuloksista on esitetty taulukoituna tai numerokeskiarvoina. Lisäksi tuloksiin on poimittu tärkeitä haastateltavien kommentteja. Tuloksien analysointia on lisää luvussa 3 johtopäätöksissä.

1.2.1 Haastateltavien perustiedot

Haastateltavien yritysten perustiedot on kerätty taulukkoon 1. Haastateltavat henkilöt olivat suunnittelupäällikköjä, projektipäällikköjä, teknisiä päällikköjä sekä tehdaspalvelupäällikköjä. Yksiköiden koko vaihteli työntekijöiden määrässä 25 - 2400 henkeen. Tarkemmat tiedot haastateltavista on esitetty liitteessä 2.

Haastatellut henkilöt ovat yritysten organisaatiossa sellaisissa tehtävissä, joissa he osaltaan vastaavat suunnittelu- ja konsultointipalveluiden hankinnasta. Toisaalta kellekään haastateltavalle ei voitu määrittää tiettyä ostoryhmänjäsenen roolia. Huomattavaa tässä on haastateltavien organisaatioon sijoittuminen, sillä yksikään henkilöistä ei tule erillisestä osto-organisaatiosta, vaan kaikki ovat teknisen asiantuntemuksen edustajia (liite 3).

Taulukko 1. Haastatellut yritykset toimialoineen ja henkilömäärineen.

Tilaa- ja/asiakas	Toimiala	Haas- tattelut	Investointiaktiivisuus	Haastattelu tapa
Tilaaaja A	Energia- teollisuus	1	Useita vuodessa, kunnossapitotyyp- pistä	Henkilökohtainen haastattelu
Tilaaaja B	Energia- teollisuus	1	Useita vuodessa, kunnossapitotyyp- pistä. Uudisinvestointeja vuosittain	Puhelinhaastattelu
Tilaaaja C	Kemian- teollisuus	2	Useita vuodessa, kunnossapitotyyp- pistä	Puhelinhaastattelu
Tilaaaja D	Kemian- teollisuus	1	Useita vuodessa, kunnossapitotyyp- pistä	Puhelinhaastattelu
Tilaaaja E	Kemian- teollisuus	1	Useita vuodessa, kunnossapitotyyp- pistä. Uudisinvestointeja vuosittain	Henkilökohtainen haastattelu
Tilaaaja F	Paperite- ollisuus	1	Useita vuodessa, kunnossapitotyyp- pistä. Uudisinvestointeja vuosittain	Puhelinhaastattelu
Tilaaaja G	Paperite- ollisuus	1	Investointiprojekteja kerran vuodes- sa. Tulevaisuudessa enemmän.	Henkilökohtainen haastattelu
Tilaaaja H	Paperite- ollisuus	1	Useita vuodessa, Kunnossapitotyyp- pistä. Uudisinvestointeja vuosittain	Henkilökohtainen haastattelu
Tilaaaja I	Teräste- ollisuus	1+1	Useita vuodessa, kunnossapitotyyp- pistä. Uudisinvestointeja vuosittain	Henkilökohtainen haastattelu, puhe- linhaastattelu
Tilaaaja J	Teräste- ollisuus	4	Useita vuodessa, kunnossapitotyyp- pistä. Uudisinvestointeja vuosittain	Henkilökohtainen haastattelu
Yhteensä				
10 kpl		15 kpl		11 kpl

1.2.2 Tilaaajan projektitoiminta

Kysymys: Minkä verran suunnittelette itse ja mihin se kohdistuu?

Prosessiin ja prosessin olosuhteisiin liittyvää suunnittelua tehtiin haastateltavissa yrityksissä itse. Tämä on osana teknologian kehittämistä. Esisuunnittelua ja ideointia tehtiin myös paljon itse samoin kun kunnossapidollista suunnittelua ja pie-

ninvestointeja. Isompaa investointisuunnittelua ei tehty juuri missään itse, lukuun ottamatta kahta yritystä, jotka keskittyvät teknologian ja laitteistojen myyntiin. Toteutussuunnittelusta suurin oman suunnittelun osuus oli eräällä vastaajalla 50 %. Lähes kaikilla vastanneilla investointien toteutussuunnittelun osuus kokonais-suunnittelumäärästä oli ulkoa hankittuna 90 % - 100 %. Kunnossapidollisessa suunnittelussa oman työn osuus oli hieman suurempi. Tämä vaihteli 0 % - 50 % välillä.

Suurimmilla yrityksillä oman suunnittelun osuus oli suurinta, samoin myös teknologiaa myyvissä yrityksissä. Ainoastaan kahdella yrityksellä ei ollut yhtään omaa suunnittelua tai edes valmiuksia siihen, mikä oli sinänsä yllättävää. Ulkoistaminen on siten joissain yrityksissä viety hyvin pitkälle. Suunnittelussa olevan henkilöstön määrä vaihteli 0-24 henkeen. Terästeollisuudessa ja paperiteollisuudessa omien suunnittelijoiden määrä oli suurin ja kemianteollisuudessa ja energiateollisuudessa pienin.

"Meillä ei itsellä ole suunnittelua. Ainoastaan prosessiin ja prosessi olosuhteisiin liittyvää suunnittelua tehdään jonkin verran itse. Laitteistoon liittyviä suunnittelua ei tehdä." (Tilaaaja C)

"Esisuunnittelussa jonkun verran käytetään esimerkiksi lähtöarvojen hankinnassa ulkopuolisia konsultteja. Sitten toteutus suunnittelu on lähes 100 % ulkopuolista".(Tilaaaja J)

"Mekaanisessa varsinainen oma suunnittelu vastaa 10 % kokonaispotista. Investointiprojektissa tehdään perussuunnittelu kokonaan itse." (Tilaaaja J)

Kysymys: Mikä on oman ja ulkopuolisen suunnittelumäärän suhde?

Keskimäärin haastateltavissa yrityksissä ulkopuolista suunnittelua oli 82 %. Kunnossapidollisessa suunnittelussa ulkopuolisen osuus on pienempi kuin investointisuunnittelussa. Kaksi haastateltavaa totesi, että ulkopuolisten osuutta on jouduttu vähentämään taloudellisen taantuman johdosta. Ulkopuolisen suunnittelun määrä oli yllättävän korkea alueen yrityksissä. Tässä kuitenkin on huomattava, että pro-

senttiosuudessa on mukana sekä investointisuunnittelu, että kunnossapitosuunnittelu. Mikäli nämä eriteltäisiin, tulisi prosenttiosuuden muuttumaan, jokseenkin siten, että kunnossapitosuunnittelusta itse tehdään alle 30 %, ja investoinneissa prosenttiosuus on korkeampi eli yli 90 %

Tulokset kertovat hyvin siitä, miten paljon yritykset ovat keskittyneet ydinosaamiseensa. Joissakin yrityksissä ulkoistaminen on viety erittäin pitkälle, jolloin ulkoistaminen on lähemmäs 100 %. Herääkin väistämättä kysymys, onko tulevaisuudessa paluuta vanhaan ja missä määrin?

Kysymys: Millaisissa tilanteissa palvelut otetaan suoraan vuosisopimuskumppanilta ja milloin palvelu kilpailutetaan uudestaan?

Seitsemällä haastateltavista yrityksistä oli tehnyt vuosisopimuksen suunnittelupalveluista. Kolme yritystä ei ollut tehty vuosisopimusta virallisesti, mutta he käyttivät jatkuvasti yhtä tai korkeintaan kolmea toimistoa. Tällöin käytössä oli kiinteät hinnastot. Yleisesti kunnossapidollista suunnittelua otettiin vuosisopimuskumppanilta ja investointiprojektit kilpailutettiin lähes poikkeuksetta. Nämä poikkeukset johtuivat tilanteista, jolloin teknologia oli vaativampaa. Tällöin valmiiksi "opettuja" toimistoja ei haluttu vaihtaa. Kaikista järjestäytyneintä palvelujen hankinta oli terästeollisuudessa.

"Kiinteitä vuosisopimuksia ei ole, mutta käytämme muutamaa toimistoa. Projektin alkaessa katsotaan ketä tuttuja siellä on ja tämä on sellainen ala, että varsin harvalla on kokemusta tästä ja tämä johtaa sitten siihen, että otetaan sellaisia toimistoja joita ei tarvi joka kerta opettaa. Se menee aika paljon siihen, että meillä on muutama yhteistyökumppani jotka tuntevat meidän tuotteet." (Tilaja D)

Kolmella haastateltavalla ei ollut vuosisopimuskumppaneita. Tämä johtui siitä, että heidän vuosittainen suunnittelupalveluiden käyttö oli niin vaihtelevaa, jolloin he eivät nähneet sopimusta tärkeänä. Erään haastateltavan kommentti kuvaa myös osaltaan miksi vuosisopimusta ei ole tehty:

"Ei ole sellaista järjestelmää luotu, että ollaan ajautunut tiettyyn suuntaan, eli meillä on epävirallisesti vuosisopimuskumppani. Tulevissa projekteissa isommat projektit kilpailutetaan ja pienemmät otetaan tältä epäviralliselta kumppanilta." (Tilaaaja G)

Usein pienemmät yritykset eivät halunneet sitoutua mihinkään tiettyyn toimistoon ja siten lukita tilannetta. Yritysten resurssien vähyyden on pakottanut siihen, että jatkuva palvelutarve tyydytetään vuosisopimuskumppaneilla ja investoinneissa käytetään kilpailuttamista.

Tuloksista voidaan nähdä yritysten pyrkimys varmistaa jatkuva, joustava ja edullinen palveluiden saanti. Sitoutumalla virallisesti tai epävirallisesti johonkin toimittajaan, tehdään hankinta turvalliseksi ja vaivattomammaksi. Toisaalta toimittajaa ei näiden syiden takia helposti vaihdeta, mikä saattaa aiheuttaa vahinkoa palveluiden ostajalle.

Kysymys: Käytättekö alkuperäissuunnittelijaa, mikäli se on mahdollista?

Noin puolet sanoivat käyttävänsä alkuperäissuunnittelijaa, mikäli se on mahdollista tai järkevää. Nämäkin vastaajat totesivat, että se ei ole mikään kynnyskysymys tehdessä valintaa. Puolet haastateltavista taas sanoivat, että he eivät käytä ainakaan järjestelmällisesti alkuperäissuunnittelijaa. Isommat yritykset eivät pyrkineet alkuperäistä käyttämään.

Vastauksien jakaantuminen ei sinänsä yllättänyt, koska useimpien haastateltujen yritysten tuotantolaitokset olivat vanhoja, jolloin alkuperäissuunnittelijoita oli mahdotonta saada mukaan. Toisaalta puolet haastateltavista vastasivat, että he pyrkivät käyttämään alkuperäissuunnittelijaa. Toisaalta vastakkaisiakin mielipiteitä esitettiin.

"Käytännössä kyllä. Ei meillä ole mikään pakko. Tosiasiaan on se, että jos on yhteistä historiaa ja osaamista, niin he osaavat sen tehdä. Samoja henkilöitä pyritään käyttämään. Kyllä kait suunnittelualalla henkilöt on tärkeämpiä kuin se firma." (Tilaaaja E)

"Ei me, periaatteessa käytetään näitä omia suunnittelukumppaneita. Asiat on kuitenkin niin hyvin dokumentoitu, että ei ole tarvetta. Se ei ole mikään kriteeri." (Tilaaaja I)

Tulokset on huomioitava uusista projekteista kilpailtaessa. Yleisesti ottaen pitkäjänteisyydellä on tärkein rooli asiakassuhteessa. Tätä tukee myös edellisessä kysymyksessä saadut tulokset.

1.2.3 Palveluntarjoajien etsiminen

Kysymys: *Onko teillä yleisesti käytetty tai dokumentoitu palveluiden hankintaprosessi?*

Kysymys: *Jos on, niin noudatetaanko sitä aina?*

Kahdeksalla yrityksellä oli hankintaprosessi kuvattu. Näistä vain muutamalla oli suunnittelupalveluiden hankintaan erillinen kuvattu prosessi. Vain kahdella ei ollut käytössä minkäänlaista kuvausta. Ne joilla hankintaprosessi oli kuvattuna, pyrkivät sitä käyttämään ja toimimaan sen mukaisesti.

Haastateltavista kahdella ei ole kuvattuna prosessia, jolloin palvelujen hankinta toteutetaan tapauskohtaisesti. Näiden yritysten hankintatointa voidaan yleisesti pitää muita heikompana. Tätä käsitystä vahvisti myös haastattelussa muut ilmitulleet seikat. Tällaiset yritykset voivat olla suunnittelutoimistolle vaikeita asiakkaita. Toisaalta näiden kahdeksan muun yritysten kanssa toimiminen voi olla selkeämpää, mikäli hankintaprosessia noudatetaan. Tällöin hankinta toteutetaan tiettyjen vaiheiden mukaan ja sisältö on tällöin selkeämpi. Kun hankintaprosessi tunnetaan, voidaan sen vaiheiden vaatimukset ottaa paremmin huomioon asiakkaan hankinnassa tai tarjousprosessissa.

Kun prosesseja ei ole määritelty yrityksissä, joudutaan jokaisessa hankintatapah- tumassa määrittelemään vaiheet ja niiden sisältö erikseen. Tätä voidaan pitää resurssien tuhlaamisena. Toisaalta määrittelemättömyydellä välttyään kangistumasta tiettyyn kaavamaisuuteen, ja siten tehdä hankinta tapauskohtaisesti.

Kysymys: Millaisia kanavia käytätte palveluntarjoajien etsimisessä?

Ylivoimaisesti tärkeämmäksi kanavaksi nousivat omat kokemukset palveluntarjoajasta. Mikäli uutta palveluntarjoajaa etsittiin, olivat omat aiemmat kokemukset tai muiden suosituksilla erittäin tärkeä rooli. Palveluyrityksen käyntiä paikanpäällä esittäytymässä pidettiin tärkeänä.

Huomattavaa vastauksista oli se, että palveluntarjoajat haetaan lähes poikkeuksetta vanhojen kokemusten perusteella. Uusia toimistoja ei etsitä juuri koskaan, lukuun ottamatta marginaalisempia palveluita. Mikäli omakohtaista kokemusta ei ollut, pyrittiin suosituksia hakemaan muilta kollegoilta tai konsulteilta. Tuloksista ilmenee se, että kaupallisista yritysrekistereistä ei palveluja etsitty. Toisaalta tämä ei tarkoita sitä, ettei tällaisissa rekistereissä tarvitsisi olla, sillä monesti yhteystietoja etsitään tällaisista lähteistä.

"No meillä on tiedossa kokemustenperusteella tiedossa muutamia toimistoja. Paikallisia toimistoja. Joskus myös asiakkaan kanssa tehtävissä projekteissa, jolloin heillä on yleensä menossa jokin oma projekti, niin mitä sillä on suunnittelijana, niin monesti sitä kautta otetaan sitä suunnitteluvoimaa myös meille. Se helpottaa kun on samat suunnittelijat." (Tilaaaja D)

"No tuota hyvin vähän tarvii semmoista metsästystä tehdä, että kyllähän nämä firmat ite markkinoi, että voisko sanoa, että uusia alihankkijoita tulee joukkoon varsin vähän. Valtaosa joiden kanssa meillä on tänä päivänä sopimus, on tehnyt meidän kanssa yhteistyötä jo vuosi jos ei kymmeniä vuosia." (Tilaaaja H)

"Lähinnä omat kokemukset ja Internet. SKOL ry:n tekemä luettelo konsulteista." (Tilaaaja C)

"Sitten spesiaalihommissa, kun meilläkin on lisensoitua tekniikkaa käytössä, niin sitten jos niihin laitteisiin tarvitaan jotain, niin sitten se menee niitten hankintakanavien kautta, valmistajalle se yhteyden otto ja he sitten hankkivat siihen suunnittelijat tai sen niitten alihankkijan joita he ovat käyttäneet. Meillä ei oma osaaminen riitä siihen millään lailla. Pyritään avaimet käteen toimituksiin tällaisissa tapauksissa." (Tilaaaja E)

Petäjä ja Varamäki (2003, s. 46) tekemässä tutkimuksessa ilmeni tärkeimmiksi asiantuntijapalvelutarjonnan tietolähteiksi suositukset muilta yrityksiltä ja tiedon saanti suoraan asiantuntijayritykseltä. Tässäkin tutkimuksessa siis henkilökohtaisella myyntityöllä oli merkittävä rooli yritysten markkinoinnissa.

Kysymys: Millä perusteella otatte yhteyttä palvelutarjoajaan?

Aikaisemmat kokemukset olivat ylivoimaisesti eniten vaikuttavin tekijä. Teknologiaa myyvillä yrityksillä valintaan vaikutti heidän asiakkaan käyttämät suunnittelijat. Tämä saattaa olla taloudellisinta ja usein myös asiakkaan vaatimus.

Pääsääntöisesti aikaisemmat kokemukset ohjaavat valintaa. Toisena ohjaavana tekijänä on osaaminen tietyltä suunnittelualalta sekä referenssit.

"Riippuu millaista referenssiä heillä on ja siitä millaista asiantuntemusta heiltä on saatavissa."

"Ensimmäisenä tulee kyseeseen alueella toimivat suunnittelutoimistot ja sitten riippuu onko miltä alalta kyse. Se ohjaa mitä palveluita yrityksellä on tarjota. Referenssit." (Tilaaja A)

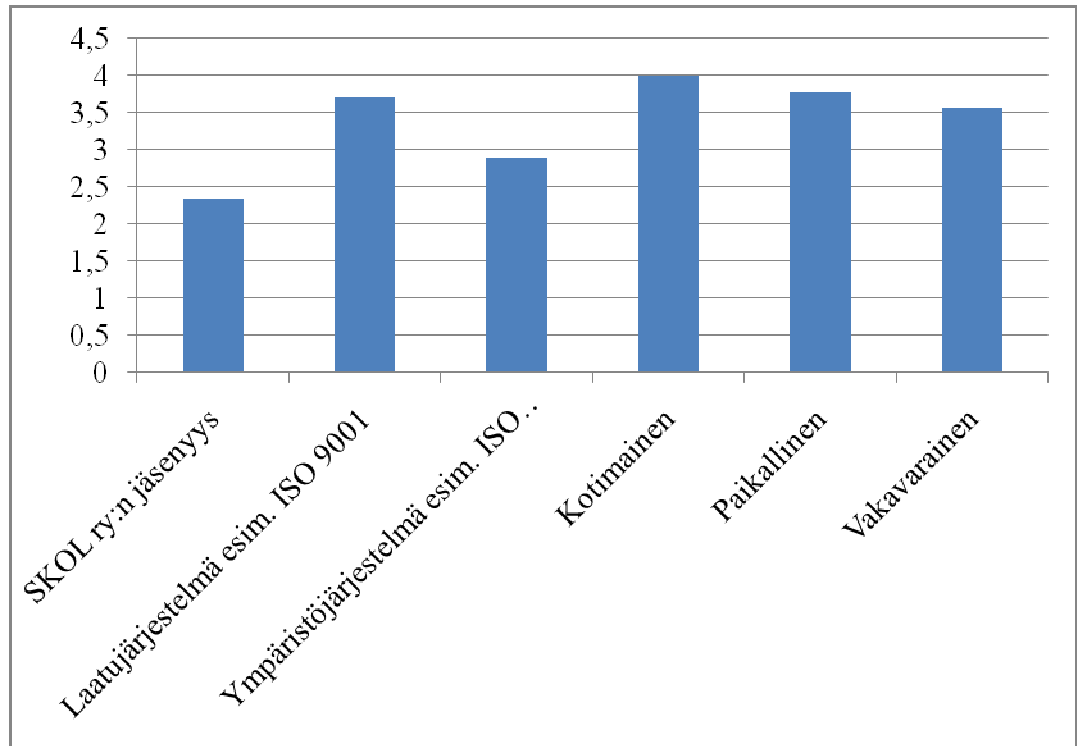
"Tunnettavuus, luotettavuus, yrityksellä täytyy asiat olla muuten kunnossa, henkilöt ratkaisevat, jos tunnetaan ja tiedetään jokin kaveri, niin sitä pyritään käyttämään, mikäli hinta on järkevä." (Tilaaja F)

"Riippuu tapauksesta. Jos on kysymys prosessisuunnittelusta, niin siihen on yksi joka tuntee käyttämämme prosessin. Jos taas katsotaan esim. putoamis- suojaus niin sitten otetaan yritys jolla on kokemusta tästä ja on koettu hyväksi. Riippuu siitä mitä suunnittelun alaa tarvitaan." (Tilaaja C)

Kaikessa on havaittavissa asiakkaiden pyrkimys turvalliseen ratkaisuun. Toisaalta uusien toimittajien mukaan ottaminen, voi piristää kilpailua sekä palvelun laatu voi parantua aikaisempaan nähden.

Kysymys: *Pidättekö tärkeänä ja (kuinka tärkeänä) että yritys on tai yrityksellä on:*

Taulukko 2. Haastateltavien arvostus SKOL ry: jäsenyyttä kohtaan, laatujärjestelmiä kohtaan ja sijaintiin asteikolla 1-5.



Kysymys: *SKOL ry:n jäsenyys, asteikolla 1-5*

Taulukosta 2 huomataan, että tulos jää melko matalalle (2,33), mikä ei ole yllättävää, koska liitto ei toimi asiakkaiden hyväksi tai niiden parissa aktiivisesti. Toisaalta liiton tavoitteena on edistää markkinoiden toimintaa, jolloin voidaan ajatella, että liitto olisi myös aktiivinen asiakkaiden suuntaan. Eräs vastaajista sanoi käyttävän palveluntarjoajien etsimisessä SKOL ry:n julkaisemaa luettelo konsulteista. Tämä tuli ilmi kysyttäessä ”*millaisia kanavia asiakkaat käyttävät palveluntarjoajien etsimisessä?*” Tällaisella näkyvyydellä voidaan lisätä asiakkaiden tuntemusta toimistoista ja palveluista. Jotta liiton jäsenkunta tuntee jäsenyyden tärkeäksi, voisi liitto omalla toiminnallaan tehdä jäsenyyttä arvokkaammaksi. Lisää haastateltavien mielipiteitä SKOL ry:n jäsenyydestä:

"No ei ole koskaan tullut vastaan, että se olis joku kynnyskysymys." (Tilaaaja D)

"Ei ole kovin tärkeä. Se taitaa olla kuitenkin aika kattava Suomessa. Ehkä se johtuu, että me pelataan näitten isoimpien yritysten kanssa, jotka ovat kyllä jäseniä." (Tilaaaja E)

Kysymys: Laatujärjestelmä esim. ISO 900x, asteikolla 1-5

Laatujärjestelmät nähtiin tärkeänä asiakkaiden parissa (3,71). Ristiriitaiseksi asiakkaiden kommentit tekevät heidän oma toimintansa, sillä palveluita otettiin kuitenkin yrityksistä, joissa ei ollut minkäänlaista laatujärjestelmää. Toisaalta hieman negatiivista palautettakin laatujärjestelmistä annettiin. Asiakkaiden kommentit aiheesta kuvastavat hyvin laatujärjestelmien käyttöä:

"Se on tänä päivänä pakko. Emme ole käyneet auditoimassa toimistoja." (Tilaaaja E)

"Hyötyjä ei olla havaittu, mutta varmaan se parantaa toimintaa" (Tilaaaja J)

Kysymys: Ympäristöjärjestelmä esim. ISO 1400, Green Office (WWF), asteikolla 1-5

Suhtautuminen ympäristöjärjestelmiin oli melko neutraali (2,89), eikä sitä kukaan todennut olevan kriteeri valinnassa. Ympäristöjärjestelmien merkitys kuitenkin voidaan olettaa lisääntyvän tulevaisuudessa. Järjestelmillä saadaan varmasti yrityksen oman toiminnan kannalta taloudellisia säästöjä pitkällä aikavälillä. Eräs haastateltava kommentoi järjestelmää seuraavasti.

"Toki tällainen toimiston osaaminen ja ymmärrys on plussaa." (Tilaaaja J)

Kysymys: Kotimainen, asteikolla 1-5

Katsoessa taulukkoa 2 yrityksen kotimaisuus nähtiin erittäin tärkeänä (4,00). Kysymys ymmärrettiin siten, että yritysten omistuspohjalla ei ollut merkitystä vaan

sillä, missä maassa mahdolliset palvelut toteutetaan. Kotimaisuus nähtiin tärkeänä myös kielen ja kulttuurin takia. Erään asiakkaan kommentti kuvasi kotimaisuuden tärkeyttä:

"Riippuu tapauksesta ja suunnittelun laajuudesta. Isoimmissa ei niin merkitystä, kunnossapito suunnittelussa on tärkeämpää ja investoinneissa ei niin tärkeää." (Tilaaaja I)

Tuloksesta herää kysymys, miten vaatimus kotimaisuudesta tulee muuttumaan tulevaisuudessa? Tähän voidaan olettaa vaikuttavan kansainvälisempien nuorten sukupolvien astuessa työelämään sekä globalisoituminen. Eräänä muutosvoimana voidaan pitää tietotekniikan kehittymistä, joka antaa uusia mahdollisuuksia myös halvemman tuotannon maihin. Tämä on huomioitava etenkin investointityyppisissä projekteissa.

Kysymys: Paikallinen, asteikolla 1-5

Katsoessa taulukkoa 2 paikallisuutta pidettiin tärkeänä kunnossapidollisessa suunnittelussa, mutta ei niin tärkeänä investointisuunnittelussa. Molempien osalta yhteiseksi arvoksi muodostui 3,77. Paikallisuutta pidettiin tärkeänä erityisesti kustannusten takia.

"Paikallisuus tulee tärkeäksi tällaisessa ylläpitosuunnittelussa. Se on tärkeää, täytyy olla lähellä. 5. Investointi projekteissa se ei ole niinkään tärkeää. Totta kai käytämme paikallisia, mikäli se on mahdollista ja järkevää. Tänä päivänähän papereita syntyy missä päin vaan, ei se paikallisuus sillä lailla investointiprojektissa ole tärkeää." (Tilaaaja E)

"Isoissa projekteissa tehdään niin paljon perussuunnittelua, kun taas ylläpitosuunnittelussa on kyse siitä, että se pitää osata integroida paikalliseen tehtaaseen, jolloin se vaatii sen paikallistuntemuksen." (Tilaaaja E)

Petäjän et al. (2003, s. 47) tekemässä haastattelussa paikallisuudelle ei annettu niin suurta arvoa, kuin tässä tehdyssä tutkimuksessa. Petäjän tutkimuksessa paikallisuuden arvoksi saatiin 1,5 asteikolla 1-3. Tässä tutkimuksessa on huomioitava

se, että tutkimus sisälsi myös muita toimialoja kuin vain teknistä konsultointia. Tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta teknisessä konsultoinnissa paikallisuuden olevan tärkeässä roolissa.

Kysymys: Vakavarainen, asteikolla 1-5

Vakavaraisuus nähtiin tärkeänä (3,57), vaikkakin siihen ei huomiota juuri kiinnitetty kuten seuraavassa kysymyksessä ilmenee. Taloudellisessa taantumassa tuloksen voidaan olettaa kasvavan, kun taas nousukaudessa laskevan voimakkaasti. Toisaalta yritysten tietoisuus riskienhallinnasta on parantunut ja riskienhallinnan rooli tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi.

Kysymys: Tarkistatteko sen?

Kuusi haastateltavista yrityksistä tarkisti vakavaraisuuden ja kaksi yritystä olettaa asian olevan kunnossa. Kolme yritystä ei tarkista vakavaraisuutta millään tavalla. Vastuuvakuutukset tarkistetaan kaikissa yrityksissä.

Tällä hetkellä vallitsevassa taloustilanteessa suunnittelutoimistojen vakavaraisuus voi olla kriittisessä pisteessä, jolloin se voi heijastua myös asiakkaiden meneillään oleviin projekteihin. Vakavaraisuudesta syntyykin siten asiakkaan projektille riski. Tänä päivänä riskienhallinta projektissa korostuu. Pienestä riskistä voi syntyä iso, joten asian tarkistaminen olisi siten tärkeää. Vastuuvakuutusten tarkistaminen oli kaikilla asiakkailla valintaprosessissa mukana, joten samassa tilaisuudessa tilinpäätöstietojen tarkistaminen tulisi sisällyttää siihen.

"Sanotaan, että se luullaan tietävän, oletetaan, mutta ei tarkisteta." "Ei tarkisteta, en usko, että ollaan tarkastettu. Oletetaan sen olevan kunnossa. Isoissa projekteissa, sanotaan 2-3 vuoden projekteissa tarkistetaan, koska siellä pitää olla mahdollisuus after serviceen." (Tilaja G)

SKOL ry (2004, s. 15) julkaisemassaan riskienhallintaoppaassa on huomioitu yrityksen vakavaraisuudesta syntyvä riski yhtenä keskeytymisriskinä.

Kysymys: *Luettele kaksi suunnittelutoimistoa joiden asiantuntemusta pidät hyvänä?*

Toimistot mainittiin seuraavasti: Sweco ja Pöyry kuusi kertaa, Raahen insinööri-suunnittelu ja Rintekno kolme kertaa, Ramboll kaksi kertaa, Etteplan, Polartek, WSP –Kortes, ConAri ja PLC-Plan yhden kerran.

Tämä lista ei kerro totuutta arvostetuista yrityksistä alueella, mutta antaa silti käsityksen yritysten asemasta Pohjois-Suomessa haastateltujen asiakkaiden joukossa. Tuloksen epävarmuutta lisää muun muassa se, että eri asiakkaat arvostavat erilaisia asioita. Myös toimialalla on ratkaiseva merkitys. Yksikään asiakkaista ei ollut erityisesti kone- ja laitevalmistajia, jotka käyttävät kone- ja laitesuunnitteluun profiloituneita suunnitteluyrityksiä. Mukana olleet suunnitteluyritykset, ovat keskittyneet palvelemaan joko laajalla palvelupaletilla tai sitten ne ovat keskittyneet vain tiettyyn osaamiseen. Muutama vastaajien kommentti kuvaa tätä epävarmuutta hyvin:

"XX prosessissa, ZZ:n putoamissuojauksessa on oltu hyvin tyytyväisiä, YY:tä on käytetty jonkin verran, kaikkiin suunnittelijoihin emme ole siellä tyytyväisiä, mutta he ovat paikallisia." (Tilaja C)

"Kaikilla niillä joiden kanssa meillä on sopimus on hyviä asiantuntijoita, mutta jos katsotaan koko yrityksen henkilökuntaa niin sitten ei. Esim. lujuslaskennassa ÅÅ, CC jolta ei olla kokeiltu kaikkia osa-alueita. ÖÖ. Kaikissa yrityksissä on hyviä, mutta kyllä jokaisesta löytyy sitä rupusakkiakin." (Tilaja J)

1.2.4 Palveluntarjoajien valitseminen tarjousprosessiin

Kysymys: *Mihin kiinnitetään eniten huomiota tehdessä valintaa tarjousprosessiin otettavista tarjoajista?*

Neljä kertoi kiinnittävänsä resursseihin ja samalla he oletettavat, että toimisto pystyy vastaamaan pyydettyyn. Kolmella vastaajalla kriteerinä oli aikaisempi koke-

mus, kahdella tarjotut henkilöt ja referenssit. Myös seuraavat kriteerit mainittiin: osaamisalueet, kokonaisvastuun ottaminen, oletus että aikataulut pitävät. Projektin luonne ja tyyppi vaikuttivat kriteereihin.

Vastauksissa nousee esiin erityisesti resurssit ja referenssit. Näistä muodostuu toiseksi yleisimpään vastauksen perusta sille, että oletetaan yrityksen pystyvän vastaamaan pyydettyyn. Myös aikaisemmillä kokemuksilla on suuri merkitys. Henkilöiden osuus oli myös merkittävä, sillä siihen voidaan yhdistää myös resurssit. Yleisesti katsottuna projektin luonteella oli merkitystä.

"Oletus siitä, että asiantuntemus on hyvä. Aikataulut pitää, ja sopivia resursseja on." (Tilaaaja A)

"Kokemuksen eli mitä siellä on. Ollaan niin paljon opetettu suunnittelijaa tekemään, että jos heillä on kokemusta meidän alasta niin sitten. Jos otetaan uusi, niin sitten joudutaan aina maksamaan niistä opetustunneista aina." (Tilaaaja D)

"No kyllä se on se hinta-laatusuhde. Totta kai se henkilöstö ketä olisi käytettävissä, heidän henkilökohtaiset referenssit ja cv:t ja tietenkin sen yrityksen referenssit, että on tehnyt aikaisemmin samantyyllisiä. (Tilaaaja H)

"Pitää olla kokemusta, eli on referenssit ja vastaavaa työtä tehty. Pitää pysyä tekemään ja resurssit kunnossa." (Tilaaaja B)

Tulosten perusteella tarjoavien yritysten tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön osaamiseen ja referensseihin. Esikarsinnasta tippuminen on yritykselle erittäin huono merkki. Sen perusteella tulisi omaa toimintaa muuttaa siten, että päästään mukaan ainakin esikarsintaan. Esikarsinta on eräänlainen iso kynnyksen hankintaprosessissa.

Kysymys: Menettelytapa ja sen valintaan vaikuttavat tekijät?

Yleisesti suunnittelupalvelujen hankinnassa on yksityisellä puolella käytössä kaksi menetelmää, mikäli hankintaa ei tehdä suoraan vuosisopimuskumppanilta. En-

simmäinen on suljettu kilpailutusmenetelmä ja toinen on suora neuvottelumenetelmä. Menetelmän valintaan vaikuttaa projektin kokoluokka ja tyyppi. Mitään rahallisia portaita ei menetelmän valinnassa ole havaittavissa ohjaavana tekijänä. Projektin aikataululla on merkitystä menetelmän valintaan. Jotkut eivät kilpailuta ollenkaan projektejaan, vaan ottavat suoraan tuntemiltaan tekijöiltä.

"Yleensä tarjouskysely ja isommissa projekteissa. Pienemmissä otetaan suoraan yhteyttä toimistoon ja aletaan töihin." (Tilaaaja D)

1.2.5 Tarjouskyselyiden tekeminen

Kysymys: Millaisia vaikeuksia teillä on tarjouspyyntöjen tekemisessä?

Haastateltavista yksitoista vastasi, että vaikeuksia ei ole tarjousten tekemisessä. Vaikeuksia nähtiin muodostuvan siinä vaiheessa, kun tarjouksia laitettiin sisällön osalta tasapuoliseksi vertailuvaiheessa. Toisaalta vaikeutta saattoi aiheuttaa projektin luonne. Eräs vaikeutta aiheuttavaksi aiheeksi nousi laajuuden määrittäminen erityisesti Pilot -tyyppisissä projekteissa. Myös kaikkien tarpeellisten asioiden huomioiminen nähtiin ongelmaksi. Tulevaisuudessa hankintahenkilöstön nuorentuessa, voidaan vaikeuksien olettaa lisääntyvän heidän kokemattomuudesta johtuen. Tästä syystä asiakkaiden olisikin otettava mukaan nuorempia henkilöitä.

"Enempi vaikeuksia tulee siinä vaiheessa kun tarjoukset otetaan vastaan, jolloin on vaikea verrata tarjouksia keskenään, koska siellä on mukana erilaisia ehtoja." (Tilaaaja C)

"Joskus on. Vaikeus tulee siinä kun ei itse tiedä asiasta tarpeeksi, voi olla tarjouspyynnön tekeminen hankalaa. Koska meillä ei ole itsellä asiantuntemusta kaikkeen niin paljoa, että ei pysty yksilöimään kaikkea tarvittavaa pyyntöön, koska siinä tulee ongelma, että ymmärtää laittaa siihen tarjouspyyntöön kaikki asiat, koska sitten helposti käy niin, että tarjoaja tarjoaa vaan sen mitä on kysytty, jolloin siitä voi jäädä pois jotain sellaista, mikä on projektin onnistumisen kannalta oleellista. Tästä ongelmasta johtuen joudutaan tekemään useita tarjouskierroksia ja neuvotteluita joihin menee aikaa aika paljon." (Tilaaaja C)

Kysymys: Näettekö tarpeellisena saada tukea tarjouspyyntöjen valmisteluun projektointipalveluihin erikoistuneelta toimijalta?

Vastaukset jakaantuivat projektointipalveluiden käytössä puolin ja toisin. Suunnittelupalveluiden hankinnassa ulkopuolisen tekemää vertailua tai valintaa piti hyvänä vain muutama vastaajista. Kukaan ei tosin sanonut sitä käyttävänsä. Itse projektien projektointipalveluja tarvitsi lähes jokainen yritys. Joissakin yrityksissä oli vielä vanhoja osajia mukana, joiden eläköitymisen kautta projektointipalveluiden tarve lisääntyy.

Uudeksi palveluksi tarjouspyyntöjenvalmistelemista ei ole ainakaan yksityisen sektorin kannalta. Jos ajatellaan julkista sektoria, voi tällaiselle palvelulle olla suurtakin tarvetta.

Kysymys: Mihin asioihin kiinnitätte eniten huomiota tarjousmateriaalissa?

Tarjousmateriaalissa kiinnitettiin seuraaviin seikkoihin: kuusi haastateltavaa katsoi vastaako tarjous pyydettyä ja mikä oli tarjottu hinta. Kaksi katsoi henkilöreferenssit ja/tai yrityksen referenssit. Kaksi tarkisti tarjotun projektipäällikön ja kolme katsoi henkilöstön/resurssit. Kaksi kiinnitti huomiota tarjouksen ulkoasuun, tarkistivat faktat sitoutumisesta, toimitusaikataulun ja halusi tietää mitä tarjoukseen kuuluu ja mitä ei.

Suurimmiksi huomion kohteiksi muodostui tarjouspyynnön vastaavuus kysytyyn. Yhtä tasaväkisenä vastauksena saatiin hinta ja sen jälkeen tarjotut henkilöt ja resurssit. Yllättäen hinta oli suurin kriteeri, vaikka osa haastattelijoista kielsi hinnan olevan niin tärkeässä roolissa. Pienemmillä yrityksillä hinta nousi tärkeään rooliin, kun taas isoimmilla se oli vähemmän tärkeä. Henkilöistä tarjouksessa kiinnitetään eniten huomiota projektipäällikköön ja hänen referensseihin Huomioitavaa on kommentti ulkoasusta, eli tähänkin olisi syytä kiinnittää huomiota. Eräs haastateltava organisaatio oli ratkaissut tarjouspyyntöön liittyvät ongelmat tekemällä oman pohjan, mihin tarjouksen tekijät täyttivät pyydettyvät tiedot.

"No paha sanoa se, että hyvää tavaraakaan ei voida myydä huonossa kääreessä." (Tilaaaja G)

"Hinta hyvin tärkeä. Kiireellisessä projektissa tarjouksessa esitetyt aikataulut luetaan tarkkaan. Kuinka hyvin tarjous vastaa tarjouspyyntöä, etenkin isoimmissa projekteissa. Hintapomppaa kuitenkin ensimmäisenä esille. Henkilöreferenssit ovat vaikuttavat tekijät isommissa projekteissa, mutta ei ensimmäisessä vaiheessa. Projektipäällikön osaaminen ja kokemus on kaikista tärkeintä. Pienemmissä projekteissa ei niinkään ole tärkeää henkilökohtaisilla referensseillä." (Tilaaaja C)

"Tarjouspyynnössä on ohjattu materiaali yhteismitalliseksi kaikissa. He täyttävät valmiin luettelon, joita sitten vertaillaan. Että saadaan sitä mitä halutaan." (Tilaaaja J)

Kysymys: Onko tarjousmateriaalissa mielestänne jotain sellaista mikä voitaisiin jättää vähemmälle huomiolle tai kokonaan pois?

Yleisesti tarjouksissa ei nähdä olevan mukana mitään ylimääräistä. Toisaalta poikkeuksiakin löytyy. Tarjouksissa mukana tuleva materiaali nähtiin pääosin tarpeellisenä ja riittävänä. Muutama vastaaja totesi, että ylimääräistäkin materiaalia joukossa oleva. Pääsääntöisesti tulee pyrkiä antamaan sellaiset materiaalit mitä asiakas pyytää. Syytä on kuitenkin muistaa, että ensimmäistä kertaa tavatessa voidaan ylimääräistäkin materiaalia toimittaa. Materiaalin liitteiden tarpeellisuudesta voidaan todeta, että se materiaali, mitä asiakkaan hankintaorganisaatio voi tarvita, on tarpeellista.

"No on, vaikka se ihmeelliseltä kuulostaakin, mutta esim. siinä vaiheessa kun pyydetään tarjousta ja halutaan vaan nimiluettelo, niin mukaan saattaa tulla kaikkien henkilöiden cv:t, mitä voi tulla valtava kasa." (Tilaaaja J)

"Sertifikaattikopiota on lähetetty, semmoisia ei tarvita." (Tilaaaja C)

"No joskus tulee vastaan kaikenmaailman myyntiehtoja, 50 sivua englanniksi tai jotain vastaavaa. Voitaisiin mieluummin mainita tarjouksessa ja antaa siten selkeämmän tarjouksen. Liian juhlallisuuden oloinen ei ole hyvä." (Tilaaaja A)

1.2.6 Tarjousten käsittely ja arviointi

Kysymys: Onko teillä käytössä yrityksessä sisäisiä hankintaohjeita?

Suunnittelupalveluiden hankintaan ohjeita oli melko vähän. Näiden hankinta on kuitenkin vähäisempää verrattuna muihin palveluihin nähden. Huomioitavaa tässäkin oli se, että mitä suuremmasta yrityksestä oli kyse ja mitä enemmän suunnittelu- ja konsultointipalveluita hankitaan, sitä tarkemmin hankintaohjeet olivat yrityksellä määritettynä. Usein näillä oli mukana erillisestä osto-organisaatiosta henkilöstöä valintaprosessin loppuvaiheessa. Tässä on syytä palata myös lukuun 1.2.3, jossa on luettavissa palveluiden hankintaprosessin käytön tulokset.

Kysymys: Onko teillä tarjousten vertailuun mitään työkalua?

Kuusi haastateltavaa sanoi, että heillä oli käytössä jokin valinta- tai arvio menetelmä. Yleensä menetelmä oli tapauskohtaisesti räätälöity, ja menetelmää ylläpidettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Vajaalla puolella haastateltavista ei käyttänyt mitään menetelmää. Vertailun käyttöön vaikutti suuresti projektin kokoluokka ja toimiala. Erään haastateltavan vastaus kuvaa tilannetta hyvin: "Tiettyihin suunnittelun alalajeihin on, mutta ei kaikkiin". Eräissä suunnittelutehtävissä SKOL ry:n luokitusta käytetään kriittisenä vertailukohtana. Menetelmien käyttöä vaikeuttaa tarjousten yhteismitallisuuden puute. Vertailussa käytettävät menetelmät oli enemmän epävirallisia ja räätälöidysti tehtyjä. Mitään kaupallista järjestelmää ei käytetty. Valinta perustuu siis henkilökohtaisiin valintamenetelmiin ja sen sisältämiin kriteereihin. Tästä syystä tarjousten tekeminen vertailuhenkilön tarpeiden mukaisesti korostuu.

Kysymys: Jos on, niin millaisia?

Kysymys: Mitä kriteereitä se sisältää?

Kriteerit valittiin yleisesti tapauskohtaisesti. Eräs haastateltava sanoi oman vertailumenetelmän sisältävän seuraavia kriteereitä:

"Henkilöstö, hinta, paikallisuus epävirallisesti, Tässä vaiheessa me ei tehdä tilausta, vaan sopimus resurssien varaamisesta. Sitten kun tehdään tilaus, niin sitten niitä katsotaan siinä resurssivarauksessa. Eniten vaikutta osaaminen ja kokemus." (Tilaaja J)

Kysymys: Järjestelmän laajuus?

Kysymys: Millaisilla painotuksia menetelmässä käytetään?

Järjestelmän laajuutta voidaan kuvata kriteerien määrällä. Kriteerien painotus vaihtelee suurestikin tapauksesta riippuen.

"Kriteerejä on kymmenen ja kahdenkymmenen välillä." (Tilaaja H)

"Kyllä se työkalu on, joka on aika massiivinenkin." (Tilaaja J)

Kysymys: Jos ei, niin miksi ei?

Pienemmillä yrityksillä vertailumenetelmää ei ollut käytössä. Syiksi vastaajat ilmoittivat, että sellaiselle ei ole nähty tarvetta, sillä vertailun tekee yksittäinen henkilö itsenäisesti.

"Ei nähdä tarpeelliseksi. Perustuu keskusteluihin ja palaverointiin, että ei mitään matemaattista mallia." (Tilaaja D)

Vertailumenetelmälle ei yritysten päätöksenteossa saa antaa liian suurta merkitystä, eikä se sitä nyt näytä olevankaan. Menetelmän antama tulos on kuitenkin eräs päätöksen tekemistä auttava tulos, joten tästä syystä yritysten tulisi harkita menetelmien käyttöä. Menetelmien avulla tarjoukset on helpompi saada vertailukelpoiseksi keskenään.

Kysymys: Pidätkö ongelmana sitä, että projektissa kaikkia tarvittavaa osaamista ei saa samasta palveluyrityksestä, vaan käytetään alihankintaa?

Kukaan ei pitänyt asiaa ongelmana, mikäli vastuu on pääsuunnittelusta vastaavalla yrityksellä. Toisaalta isot, palveluja ostavat yritykset pyrkivät siihen, että hankintaketju katkeaa heistä seuraavaan, eli heidän kanssa sopimuksen tehneeseen suunnittelyyritykseen. Jotkut haastateltavista pitivät sitä hyvänä asianakin, sillä silloin saadaan varmemmin laadukkaampaa osaamista. Kaikki haastateltavat halusivat tietää alihankintayrityksen referenssit ja osaamisen tason ja siten hyväksyä alihankkijan. Kevyemmällä organisaatiolla toimivat yritykset haluaisivat tehdä vain yhden sopimuksen suunnittelijan kanssa projektia kohden.

"Mutta sitten jos iso toimisto tai pienempikin ottaa meiltä suunnittelutehtävän ja sillä on tarkoitus teettää suunnittelun halvalla ulkomailla, niin siihen suhtaudutaan negatiivisesti." (Tilaaaja J)

Suunnittelutoimistojen tulisi pitää yhteyttä kilpailijoihin, sillä etenkin isoissa projekteissa alihankinta suunnittelutoimistojen kesken voisi tulla kyseeseen. Uuden yrityksen markkinoille tulemisessa, toiminta voisi alkaa alihankkijan roolissa. Tällöin sen osaamisensa tulisi olla keskittynyttä. Yritys sijoittuisi markkinoille markkinaraossa toimivaksi yritykseksi.

Kysymys: *Pilkotteko projektin vai onko parempi jos palvelun tarjoaja pilkkoo?*

Tehtävien pilkkomisessa vastaukset jakaantuivat melko tasan. Tässäkin on huomioitavaa, että mitä kevyemmällä organisaatiolla yritys toimii, sitä mieluummin pilkkominen annetaan palveluntarjoajalle. Syitä tarjoajan tekemään pilkkomiseen todettiin olevan useita. Pienemmät yritykset pyrkivät tekemään vain yhden sopimuksen suunnittelusta. Isommat organisaatiot pilkkovat mielellään itse. Tästä nähtiin saatavan hyötyä muun muassa paremmasta hallittavuudesta ja vastuukysymysten takia.

"Kun palveluntarjoaja pilkkoo, on se helpompaa, koska tarjoaja vastaa suunnittelusta ja projektionnista." (Tilaaaja C)

"Pysy paremmin hallinnassa." "Meillähän on eri osa-alueita (osaamista)" (Tilaaaja D)

1.2.7 Palveluntarjoajan lopullinen valinta

Kysymys: Montako henkilöä päättää palvelun tuottajan valinnasta?

Keskimäärin valintapäätöksessä on mukana 4,4 henkilöä. Henkilöiden määrä vaihteli yhdestä kuuteen. Yleisin määrä oli viisi henkilöä. Useat totesivat, että isoissa projekteissa henkilöitä on mukana vieläkin enemmän. Eräs sanoi mukana olevan tällöin jopa kymmenen henkeä. Kaikki päätöksentekijät olisi syytä tuntea mahdollisimman hyvin, koska tällöin heidän arvostamat asiat voidaan ottaa paremmin huomioon. Tuntemalla mahdolliset seitsemän päätöksentekijän roolissa olevat henkilöt, voidaan saavuttaa parempi lopputulos tarjousta tehdessä.

Kysymys: Mitkä ovat päätöksessä eniten vaikuttavimmat tekijät?

Osaamisalueet mainittiin neljä kertaa, referenssit kolme kertaa, resurssit kaksi kertaa, hinta kaksi kertaa ja toimitusvarmuus kaksi kertaa. Henkilöt mainittiin kerran. Osaamisessa ja referensseissä taustalla oli erityisesti henkilöstö ja sen laatu. Myös hinta, toimitusvarmuus ja resurssit nousivat tärkeiksi vaikuttaviksi tekijöiksi. Valmiiksi syntynyt luottamusta tai tuntemusta ei haluta katkaista vaan vanhoja tekijöitä pyritään käyttämään jatkossakin.

"Firman logo ei tee mitään vaan ne henkilöt jotka ovat yrityksessä" (Tilaaaja H)

"Kyllä se on soveltuvuus siihen nimenomaiseen työkohteeseen." (Tilaaaja F)

"Joissakin tapauksessa meillä on valmiiksi tekijät tiedossa." (Tilaaaja B)

SKOL ry:n 2009 teettämässä asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan valintapäätökseen eniten vaikuttavimmat tekijät olivat suunnitelmien laatutaso, tarjousten vastaavuus asiakkaan tarpeisiin, sopimusvastuiden hoitaminen, toimituskyky ja henkilöstöresurssien riittävyys. (Corporate Image Oy 2009, s. 9-10) Petäjän (2003, s. 47) tekemässä tutkimuksessa tärkeimmiksi kriteereiksi nousevat luotet-

tavuus, osaamisen taso /työn korkea laatu, aikaisemmat omat kokemukset ja toimialan tuntemus.

Vertaillen tämän tutkimuksen tuloksia edellä esitettyihin kahteen tutkimukseen, saadaan toisistaan hieman poikkeavia tuloksia. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset ovat enemmän laajemmin käsitettäviä kokonaisuuksia, kun taas Petäjän ja tämän tutkimuksen tulokset ovat spesifimpiä. Kaikkien kolmen tutkimuksen tuloksista voidaan nostaa esiin kolme tärkeintä tekijää, jotka ovat: resurssit ja niiden laatu, osaamisalueet sekä aikaisempi kokemus.

Kysymys: Mitkä ovat tärkeimmät suunnittelijan valintakriteerit?

Laatu, kokemus, referenssit olivat tärkeimpiä tekijöitä. Tässä korostuu nimenomaan henkilöstä muodostunut kuva, kuten eräs haastateltava asian muotoilee:

"Kokemus ratkaisee ja kuva siitä suunnittelijasta, siitä se lähtee." (Tilaaaja I)

SKOL ry:n 2009 tekemässä asiakastyytyväisyys tutkimuksen mukaan henkilöstön arviointikriteerit olivat suunnitelmien laatutaso, toimeksiantojen vastuuhenkilöiden ammattitaito, aikataulujen pitäminen ja sitoutuminen asiakkaan tavoitteiden toteutumiseen. (Corporate Image Oy 2009, s. 11–12) Törmälän (2005, s. 49) tutkimuksen mukaan kriteereiksi nousivat aikaisempi kokemus vastaavista töistä sekä aikaisempi kokemus yhteistyöstä tilaajan kanssa, myös laatu mainittiin.

Kaikissa kolmessa tutkimuksessa suunnittelijan valintakriteereiksi nousivat siis suunnitelmien laatu, aikaisemmat kokemukset suunnittelijasta sekä henkilön referenssit. Kaikissa tutkimuksissa nousee esiin se, että myös sosiaalisilla taidoilla on merkitystä valinnassa. Suunnittelijan hyvä itsensä ilmaisu vaikuttaa osaltaan valintaan. Koska henkilökeskeisyys on tärkeässä roolissa, tulisi suunnittelutoimistojen kiinnittää erityistä huomiota omaan rekrytointiin.

Kysymys: Mitkä ovat tärkeimmät suunnittelijan valintakriteerit kun:

Kysymys: Kyseessä on iso, laaja hanke?

Resurssit/henkilöstö mainittiin kuusi kertaa, yhteistyön toimiminen mainittiin neljä kertaa, osaaminen ja kokemus mainittiin kolme kertaa. Hinta, laatu ja referenssit mainittiin kaksi kertaa. Aikataulu, sisäänajontarve, suunnittelunprosessin johtamistaito sekä kokemus mainittiin kerran.

Isoissa projekteissa resursseilla ja henkilöstöllä oli suurin vaikutus. Tällöin nähtiin yleiseksi käytännöksi se, että toimittiin isojen yritysten kanssa. Yhteistyön toimiminen nähtiin tärkeänä. Osaaminen, kokemus hinta ja laatu nähtiin myös vaikuttavana tekijänä. Mielenkiintoinen kommentti oli eräältä vastaajalta saatu vaatimus suunnitteluprosessin johtamistaidosta. Tässäkin voidaan olettaa kokemuksella olevan merkitystä.

"Hinta on yksi, ei kuitenkaan tärkein vaan, luottamus siihen tarjoajaan, että se pystyy hoitamaan meille projektin. Luottamus syntyy siitä, että heillä on asiantuntemusta ja että heillä on asiantuntemusta juuri meille silloin kun tarvitaan" (Tilaaaja C)

"Resurssit ja kapasiteetti, kyky hallita laaja kokonaisuus. Suunnitteluprosessin johtamistaito on tärkeä." (Tilaaaja H)

"Että sillä on tarjota sellaiset henkilöt ja sellaiset suunnittelija jotka me katsotaan sopiviksi." (Tilaaaja J)

"Kyllä se on referenssit, että sillä on sen alan suunnittelua. Myös henkilöstöllä ja yrityskoolla on merkitystä." (Tilaaaja E)

Törmälän (2005, s. 51) tutkimuksessa tärkeimmiksi kriteereiksi nousi aikaisempi kokemus vastaavista töistä. Myös hinnalla oli merkitystä. Muita vähemmän tärkeitä kriteereitä oli riittävät resurssit sekä projektin vetäjän osaaminen ja kokemus. Siten tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi nousseet kriteerit vastaavat aikaisemman tutkimuksen tuloksia.

Kysymys: *Hankkeella on tiukka aikataulu?*

Resurssit ja henkilöt mainittiin seitsemän kertaa ja yhteistyön toiminen kolme kertaa. Kokemus, hinta ja aikataulu mainittiin kaksi kertaa. Yhden maininnan saivat osaamien, vastuunottokyky, riskienhallinta, laatu ja paikallisuus. Vaikka paikallisuus mainitaan vain kerran, voidaan sen olettaa olevan erittäin tärkeässä roolissa, koska henkilötuntemuksen merkitys on korkea kiireellisissä projekteissa. Paikallisuudessa myös kustannukset nousevat tärkeäksi. Resurssit ja henkilöstö olivat kuitenkin eniten tärkeitä kriteereitä. Yritykset haluavat toimia tällöin tuttu-
jen toimijoiden kanssa.

"Kyllä silloin osaaminen korostuu. Henkilömerkitys korostuu." (Tilaaaja H)

"Henkilöihin kiinnitetään tarkemmin, että onko osaamista ja sitoutumista ja joustavuutta." (Tilaaaja J)

"Luottamus, hinnalla ei enää niin suurta merkitystä. Aikataulusta kiinnipitäminen." (Tilaaaja E)

"Hankintaprosessissa toimitaan suoraviivaisemmin, ei välttämättä haeta päätöksiä kovin korkealta organisaatiosta jolloin teemme itse pienellä porukalla päätökset." (Tilaaaja C)

Törmälän (2005, s. 52) tutkimuksessa tärkeimmiksi kriteereiksi nousi erityisesti kaksi tekijää. Ensimmäinen oli aikaisempi yhteistyötilaajan kanssa ja sitä kautta osapuoltenvälille syntynyt luottamus. Toinen oli aikaisempi kokemus vastaavista töistä. Tässäkin tutkimuksessa tulokset ovat samansuuntaisia tämän tutkimuksen kanssa.

Kysymys: *Kun hanke on teknisesti haastava?*

Osaaminen ja henkilöstö mainittiin neljä kertaa ja kokemus kolme kertaa. Luottamus mainittiin kaksi kertaa. Muita kriteereitä olivat hinta, referenssit, laatu ja paikallisuus.

Tärkeimmäksi kriteeriksi nousi osaamien ja henkilöstö, sekä kokemus. Tällöin pyrittiin tarkemmin selvittämään henkilöstön osaamista ja kokemus. Myös aikaisempaa näyttöä ideoiden toteuttamisesta vaadittiin. Tällöin hintakaan ei ole niin tärkeä. Yrityksen kokoluokka ei ollut tällöin tärkeä kriteeri.

"Kokemus, kokeneet suunnittelijat joilla on ongelmanratkaisukykyä ja aikaisempaa tietoa, näyttöjä, ja käytännössä koettua tietoa eikä vaan ideoita." (Tilaaaja G)

Törmälän (2005, s. 52) tutkimuksessa kriteereiksi nousi toimittajan aikaisempi kokemus vastaavista töistä. Tällöinkin toimittajan kanssa tehdyllä aikaisemmalla kokemuksella oli suuri merkitys. Hinta oli Törmälän mukaan sivuseikka. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat samassa linjassa aikaisempaan tutkimukseen.

Kysymys: *Toissijaisesti valintaan vaikuttavat tekijät?*

Toissijaisena tekijänä valintakriteeristössä nähtiin myyntihenkilöstön onnistuminen. Tähän kysymykseen vastasi vain yksi haastateltava, joten tässä luotettavuus on heikko. Toisaalta tämäkin vastaus kuvastaa hyvin sitä, miten positiivisen yrityskuvan rakentamisessa korostuu henkilöstön sekä mainonnan roolit.

"Henkilöt jotka vierailevat ja myyvät yritystään. Henkilö on kävelevä käyntikortti, joka myy yritystään." (Tilaaaja F)

Kysymys: *Millainen vaikutus on referensseillä?*

Referenssien tärkeys on valintakriteereissä erittäin tärkeässä roolissa. Referensseistä erityisesti henkilöstön referenssit korostuvat, mutta myös yritystasolla referenssit täytyy olla kunnossa. Pelkkiä referenssilistoja ei pidetty tärkeinä, vaan tiettyjen referenssien tarkempi kuvaaminen ja niissä onnistuminen. Koska asiakkaat arvostavat referenssejä, tulisi niiden esittelyyn kiinnittää enemmän huomiota.

"Kyllä niillä on, varsinkin vaativissa hankkeissa se on iso (merkitys)" (Tilaaaja F)

Kysymys: Mitkä ovat palveluiden hinnoittelun valintaperusteet?

Tuntihinnoittelun käyttö oli yleisintä kunnossapidollisessa suunnittelussa. Tuntikattohinnoittelua tai urakkahinnoittelua käytettiin, mikäli projektin tunnit pystyttiin laskemaan tarkasti. Isommissa projekteissa käytettiin kaikkia menetelmiä. Yleisesti oli havaittavissa, mitä isompi palvelujen hankkija, sitä suuremmalla todennäköisyydellä tuntihinnoittelu oli perusteena. Pienemmät yritykset suosivat urakkahinnoittelua sekä tuntikattohinnoittelua, jolloin he pystyvät paremmin kontrolloimaan kustannuksia jo budjetoituvaiheessa. Muuten hinnoittelun valintaperusteeksi on vaikea saada mitään yhtenäisyyttä, sillä jokaisella tuntui olevan oman kokemuksen perusteella valittuna paras hinnoitteluperuste. Erään haastateltavan kommentti kuvaa tilannetta hyvin:

"No onhan näitä kaikennäköisiä malleja kokeiltu. On tavoitehintoisia, on kiinteähintoisia. Kaikessa on jotain hyvää ja huonoa. Mutta kyllähän näissä pienissä on kaikista tavallisin se tuntihintapohja. Ei se välttämättä paras ole, mutta se nyt on varmaan helpointa tehdä, että se paketoidaan tietylle työmäärälle. Tavoite on jatkossa mennä enemmän kiinteähintaiseen. Se vaatii vaan sitten tarkemman spekkauksen." (Tilaaja H)

Tuntihinnoitteluun päädytään usein juuri sen helppouden takia. Toisaalta pienemmät yritykset haluavat tietää etukäteen hieman tarkemmin mitä suunnittelu tulee maksamaan ja tätähän oin vaikeampi arvioida tuntihinnoittelussa.

1.2.8 Tulevat toimintatavat ja palvelun kuluttaminen/arviointi

Kysymys: Onko teillä palveluntarjoajien seurantajärjestelmää?

Seitsemällä haastateltavalla oli käytössä epävirallinen seurantajärjestelmä. Kolme sanoi, että käytössä on arviointimenetelmä ja yhdellä osto-organisaatiolla oli pisteytysmenetelmä.

Palveluntarjoajien laatua ja toimintaa arvioidaan huomattavasti enemmän epävirallisesti kuin virallisesti. Jokaisella ostopäätökseen vaikuttaville henkilöillä oli

henkilökohtainen arviointimenetelmä, joka ei sinällään perustu mihinkään järjestelmälliseen menetelmään. Vain kolmella oli käytössä jonkinlainen arviointimenetelmä, jonka sisältö ja käytännöt vaihtelivat suuresti. Muutamat vastaajat tekivät palvelun tuottajista arvion vuosittain ja eräs kävi auditoimassa toimiston.

"Tietyllä tavalla on kyllä. Meillä seurataan ketkä on riittäviä, meillä on yritystasolla sellainen käytössä. Meillä on alihankkijoiden laadunarviointi järjestelmä, joka on kaikkien käytössä. Epävirallisempi järjestelmä on myös käytössä. Päätävällä porukalla voidaan tarvittaessa äänestää ketä otetaan." (Tilaaaja F)

"Sopimuksessa on palvelun arvio, joka tehdään kerran vuodessa, laatuarviointia ei olla ei olla tehty kertaakaan. Palvelun arviointi tehdään kerran vuodessa." (Tilaaaja J)

"Kyllä joo, että meillä on laatujärjestelmä joka edellyttää tällaisen auditointikäytännön. Meidän osto-organisaatio itse asiassa pyörittää sitä meidän kanssa. Tämä on niin kuin kaksitasoinen siinä on säännönmukaista auditointikäytäntöä ja sitten on tavallaan niin kuin työkohtaisia arviointeja. Jos siellä tulee tällaisia takaiskuja, niin sitten katsotaan." (Tilaaaja H)

Myös Törmälän (2005, s. 78-79) tekemien havaintojen mukaan tilaajien käyttämät mittausjärjestelmät olivat harvinaisia. Tällöin arviointi jäi lähinnä käyttäjätasolle.

Kysymys: Miten toimitte jatkossa seuraavissa asioissa?

Kysymys: Palveluiden hinnoittelun valinta?

Kolme vastaajaa sanoi suosivansa tuntihinnoittelu ja toiset kolme tuntikattohinnoittelu. Kaksi sanoi suosivansa urakkahinnoittelu ja kaksi haastateltavaa valitsi hinnoittelun projektin mukaan. Useimmat yrityksistä totesi, että heidän nykyään käyttämä menetelmä oli hyvä. Muutamat yritykset totesivat lisäävänsä tuntikattohinnoittelu ja urakkahinnoittelu. Kaiken kaikkiaan hinnoittelu määräytyy projektin ja omien kokemusten mukaan.

"Tuntikattohinnoittelu tullaan lisäämään isoissa projekteissa, missä voidaan selvästi rajata ja määrittelemään niitä." (Tilaaaja J)

Kysymys: *Omien suunnittelijoiden lisääminen vai ulkoistamisen lisääminen?*

Kolme haastateltavaa yritystä sanoi lisäävänsä suunnittelijoita, jotka sijoittuvat enemmän erikoisosaamiseen sekä ydinosaamiseen. Muutamalla yrityksellä oli tarvetta korvata eläköitymisen myötä työntekijöitä. Kenelläkään yrityksistä ei ollut halua kasvattaa suunnittelijoiden määrää. Toisaalta seitsemän yritystä sanoi lisäävänsä ulkoistamista tai pitävän nykyisen tason ennallaan. Joissakin yrityksissä etenkin projektointipalveluiden suhteen nähtiin ulkoistamisen lisäämistarvetta. Joissakin yrityksissä oli vielä vanhojen toimintaperiaatteiden mukaisia organisaatorakenteita, jolloin suunnittelua ja projektointia tehdään vielä paljon itse. Tähän nähtiin tulevan muutoksia eläköitymisen yhteydessä. Henkilöstön lisäämisestä haastateltavien kommentteja:

"No tuota ei meillä ole tavoitetta, että kauhian paljon lähdetäisiin omaa kapasiteettia kasvattamaan. Meillä on tällaisia tiettyjä osa-alueita, joissa osaaminen on kapeaa. Siellä me varmaan joudutaan tekemään laajennusta. Se voi muutamalla hengellä kasvaakin, mutta ei tässä lähdetä tuplaamaan henkilöstöä." (Tilaaaja H)

"Omia lisätään ydinbusineeseen, mikäli on tarvetta lisätä. Sitten taas sellaista voidaan ulkoistaa mikä ei ole meille niin sitä ydintä. Että projektointipalveluita suunnittelurajapintojen hallintaan." (Tilaaaja G)

Kysymys: *Vuosisopimusten lisääminen?*

Vuosisopimusten lisäämistä harkitsi viisi yritystä ja siten toiset viisi yritystä sanoi jatkavansa samoilla määrillä. Yleisesti todettiin, että uusia yrityksiä tulee markkinoille harvoin, jolloin sopimukset joudutaan tekemään vanhojen toimijoiden kanssa. Pienemmät yritykset totesivat, että kumppanuuden virallistaminen voisi tulla kyseeseen kunnossapidollisessa suunnittelussa hetikin, ja investointisuunnittelussa silloin, mikäli vuotuinen investointitaso olisi tasaisempi. Eräs haastateltava totesi, että erilaisten laitteistojen kunnossapito- ja huoltosopimukset lisääntyvät, jolloin sitä kautta myös laitteistojen modernisointisuunnittelu menee huoltoyritysten kautta jollekin suunnittelutoimistolle. Tämän takia suunnittelutoimistojen tuleekin

olla yhteistyössä laitevalmistajien ja toimittajien kanssa enemmän, jolloin nämä modernisointisuunnittelut tai ainakin osa siitä voidaan saada suunnittelutoimistoille.

"Suunnittelussa tai konsultoinnissa ei sopimukset lisäänty, mutta esimerkiksi erilaisten laitteistojen huoltosopimuksia lisätään ja niin on jo tehtykin. Näissä saattaa tulla laitevalmistajien kautta sitten suunnittelutyötäkin kun laitteistoja modernisoidaan." (Tilaaaja E)

Kysymys: Mikä on tärkein syy vaihtaa palveluntarjoaja?

Seitsemän vastaajaa sanoi syyksi huonon palautteen suunnittelusta, kuusi totesi hinnan olevan syynä, kolme totesi, että mikäli henkilöt ovat vaihtuneet yrityksessä ja kaksi sanoi syyksi puutteellisen yhteistyön. Muita yksittäisiä syitä olivat sopimusrikkomukset, kustannusarvion pettäminen, huono toimitusvarmuus ja mikäli toimisto häviää paikkakunnalta.

"hinta on yksi, meillä on muutama jotka on ylihinnoitellut korkeasuhdanteen aikana itsensä, saattaa olla, että seuraavalla kierroksella ei otetakaan niitä"(Tilaaaja J)

"mikäli paikallinen toimisto häviäisi, niin kyllä sitten katsotaan uutta tekijää." (Tilaaaja E)

Mikäli yrityksen henkilöstö vaihtaa toisen toimiston palvelukseen, ei palveluiden ostajat mene helposti mukaan tällaiseen toimintaan. Toisaalta jotkut yritykset sanoivat, että näin voidaan käydä, mikäli henkilöstö on heille tärkeää. Usein tilanteet olivat kuitenkin tapauskohtaisia. Tämä on kuitenkin huomioitava henkilöstön sitouttamisessa suunnittelu ja konsultointitoimistoissa.

Törmälän (2005, s. 52) tutkimuksessa tärkeimmiksi kriteereiksi nousivat suunnittelupalveluiden laadulliset heikkoudet ja henkilökemian toimimattomuus. Myös aikataulujen pettäminen ja toimimattomat suunnittelunratkaisut olivat merkittäviä syitä. Eräs mainittava syy oli kustannustavoitteiden ylittäminen.

2 PALVELUIDEN TARJOAMINEN JA TARJOAJAN ODOTUKSET TEOLLISUUDESSA

Työssä toisena empiirisenä osana oli tutkia palveluntarjoajien toimintaa ja odotuksia markkinoilla, eli toisinsanoin palvelutarjonnan suuntaamista. Kuten ensimmäisessäkin empiriaosassa, esitellään seuraavissa kohdissa tutkimuksen toteuttaminen, kysymysrunгон rakentaminen ja kysymysten merkityksiä. Tämän jälkeen esitetään haastatteluiden tulokset.

2.1 Palveluntarjoajien haastattelun suunnittelu ja toteutus

Seuraavissa kohdissa esitellään miten haastattelu rakentui ja miten se suoritettiin. Perustelen myös haastateltavien yritysten valinnan sekä yritysten henkilöiden valitsemisen.

2.1.1 Tutkimusjoukon kuvaus

Tutkimuksen haastatteluosuuteen valittiin alueen viisi suurinta suunnittelutoimistoa, jotka voidaan olettaa kilpailevan samoista alueella olevista teollisuuden asiakkaista. Toimistot sijaitsevat kaikki Oulussa, mutta pienempiä yksiköitä on myös muualla Pohjois-Suomessa. Kaikki yritykset olivat osana suurempaa suunnittelu- palveluyritystä. Yrityksessä haastateltiin henkilöitä, jotka ovat vastuussa yksiköidensä toiminnasta, markkinoinnista sekä asiakkaiden hankinnasta. Yhteensä haastateltavia henkilöitä valittiin kahdeksan. Henkilökohtaisia haastatteluita kertyi neljä ja niissä oli henkilöstöä mukana yhdestä kahteen. Puhelinhaastatteluita kertyi kolme.

2.1.2 Tutkimusmenetelmät

Kaikille haastateltaville lähetettiin tiedote haastatteluiden järjestämisestä etukäteen. Tiedotteen jälkeen, otettiin haastateltaviin yhteyttä puhelimitse ja sovittiin aika haastatteluille. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti haastatteleamalla tai puhelinhaastatteluna. Ennen haastattelutilaisuutta kysymyssarja oli annettu tutus-

tuttavaksi etukäteen (liite 5), jolloin haastateltava sai valmistautua tilaisuuteen ja se meni nopeammin läpi.

2.1.3 Haastattelun suunnittelu ja kysymysten laatiminen

Haastattelukysymykset muodostettiin palvelujenhankinnan teorian perusteella. SKOL ry:n tarpeista johtuen mukaan tuli myös sellaisia kysymyksiä joilla ei ole teoriassa osuutta. Tällaisia kysymyksiä oli mukana myös haastattelijan oman kiinnostuksesta johtuen. Kysymyspatteristo (liite 4) pyrittiin muotoilemaan siten, että kysymyksien perusteella saatiin näkemys markkinointiprosessin alkupään toteuttamisesta ja vaiheiden sisällöstä.

2.1.4 Haastattelun kysymysrunko

Haastattelun kysymykset jaettiin kahdeksaan erilaiseen kokonaisuuteen ja kokonaisuudessa oli tarkentavia kysymyksiä kolmesta – kymmeneen. Kysymysten kokonaisuus riippui myös siitä miten haastateltava vastaa kysymykseen. Yhteensä yksittäisiä haastattelukysymyksiä oli 44 kpl, mikäli haastateltava vastasi kaikkiin kysymyksiin. Muutama kysymykseen pyydettiin vastaamaan numeroarvolla 1-5, joissa 1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei kovin tärkeä, 3= melko tärkeä, 4= tärkeä 5= ratkaisevan tärkeä. Haastattelussa käytettävä ohjaava runko on liitteessä 3. Haastattelun kokonaisuudet olivat:

1. Haastattelun perustiedot

Tällä osiolla haluttiin selvittää yrityksen perustietoja, sekä haastateltavan sijoittumista organisaatiossa. Osioissa tarkistettiin myös tarkemmin toimialaa ja yksikön kokoluokkaa. Tällöin materiaalista saatiin vertailukelpoisempaa.

2. Yrityksen markkinointi ja asiakkuuden ylläpitäminen.

Osioissa selvitettiin miten yksikkö viestii olemassaolostaan, palveluistaan osaamisestaan ja muusta liiketoiminnastaan. Samalla selvitettiin miten laajasti viestintää tehdään ja kenen toimesta. Tähän vastaavalla kysymyksellä saatiin verrattua asiakkaiden käyttämiä kanavia, ja siten tarjoajien ja asiak-

kaiden käyttämien kanavien kohtaamista. Myös organisaation eri portaiden markkinoinnin tärkeyttä pyrittiin selvittämään. Yksiköiden markkinointiin käytettävien resurssien määrällä pyrittiin selvittämään ylemmälle johdolle näkemystä markkinoinnista. Osiossa selvitettiin millä perusteella yritykset valitsevat asiakkaitaan.

3. Tarjousprosessi

Tarjousprosessin alkupäähän sijoittui kysymys ”*tiedättekö mitä asiakas haluaa tai tarvitsee?*”. Tällä selvitettiin palveluntarjoajien näkemystä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta. Tästä saatavia tuloksia haluttiin vertailla SKOL ry:n omaan asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Tarjouksessa käytettäviä painotuksia pyrittiin selvittämään kolmella erilaisella projektityypillä. Tyypit olivat iso/laaja hanke, tiukka aikataulu ja teknisesti haastava projekti. Näiden projektityyppien huomioimista tarjouksessa pyrittiin selvittämään. Tärkeässä osassa oli myös se, käytetäänkö tarjousmateriaalissa mitään visuaalisesti tarjouksen ulkonäköä parantavia tekijöitä.

4. Tilaajien tarjousprosessin ja valintaperusteiden tuntemus

Osiossa selvitettiin palveluntarjoajien tietämystä asiakkaiden hankintaprosessista ja sen vaiheista. Selvitetiin tarjoajien näkemystä siitä, mitkä tekijät ratkaisevat heidän mielestään palveluntarjoajan valinnan. Näitä tuloksia voitiin verrata asiakkailta saatuihin kriteereihin. Myös erilaisten valintamenetelmien tai järjestelmien tuntemusta haluttiin saada selville. Mikäli menetelmät tunnettiin, voidaan niiden vaatimukset ja painotukset ottaa tarjousteknisesti huomioon paremmin ja saada siten paremmat lähtöasetelmat tarjousprosessiin.

5. Kilpailuasiakkaista ja kilpailukyky

Osiossa pyrittiin selvittämään millaisia kilpailukeinoja palveluntarjoajat näkevät toimialalla. Myös yritysten kilpailukykytekijöitä tiedusteltiin. Kysymyksillä pyrittiin löytämään näkemystä siitä, mitkä kilpailukeinot ovat tällä asiantuntijapalveluiden alalla käytössä. Tämä kysymys oli siinäkin mielessä

mielenkiintoinen, sillä asiasta on saatavissa vähän aikaisempaa tutkimustietoa.

6. Palveluiden tuottamisen jälkeinen toiminta

Palautteen keräämisen aktiivisuutta ja keräämistapoja haluttiin selvittää. Vastauksista haettiin näkemystä siihen, miten aktiivisesti palveluyritykset pyrkivät parantamaan omaa palvelutoimintaansa.

7. SKOL ry:n ja laatujärjestelmien vaikutus yrityksen toimintaan

Koska tutkimus tehtiin SKOL ry:lle, haluttiin selvittää jäsenyritysten tyytyväisyyttä liittoon. Osioon sisältävien kysymysten perusteella saatiin näkemys siitä, miten liiton toiminta nähdään tällä hetkellä aluetoimistopäällikkötasolla. Tämä siksi, että he joutuvat tekemään suurimman työn koko palveluyrityksen toiminnassa. Myös kriittinen arviointi SKOL ry:n omasta toiminnasta on paikallaan. Työstä saatavat tulokset on tehty riippumattoman tutkijan toimesta. Kysymyksien perusteella SKOL ry voi kehittää toimintaansa ja suunnata tulevia kehityshankkeita oikeampaan suuntaan. Osiossa otettiin selvää myös yritysten laatujärjestelmien tarpeellisuudesta.

2.2 Haastattelujen tulokset

Seuraavassa esitetään haastattelusta saatuja tuloksia osa-alueittain. Osa tuloksista on esitetty taulukoituna tai numerokeskiarvoina. Lisäksi tuloksiin on poimittu tärkeitä kommentteja haastatteluista. Tuloksien analysointi on lisää luvussa 3 johdopäätöksissä. Haastatteluista nauhoitettua materiaalia saatiin yhteensä 150 min.

2.2.1 Haastateltavien perustiedot

Haastateltavien yritysten perustiedot on kerätty taulukkoon 3. Haastateltavat henkilöt olivat aluepäällikköjä, toimialajohtajia, tiimipäällikköjä sekä tulosityksikköjen päällikköjä. Liitteestä 1 on nähtävissä tarkemmat tiedot haastateltavista. Yksiköiden kokoluokka Oulussa vaihteli työntekijämäärässä mitattuna 15–80 henkeen.

Taulukko 3. Haastatteluiden yritykset haastattelutapoiheen.

Tilaa- ja/asiakas	Haastatellut henkilöt	Haastattelutapa
Tarjoaja A	2	Henkilökohtainen haastattelu
Tarjoaja B	1+1	Henkilökohtainen haastattelu ja puhelinhaastattelu
Tarjoaja C	1+1	Henkilökohtainen haastattelu ja puhelinhaastattelu
Tarjoaja D	1	Henkilökohtainen haastattelu
Tarjoaja E	1	Puhelinhaastattelu
Yhteensä		
5 kpl	8 henkilöä	7 kpl

2.2.2 Yrityksen markkinointi ja asiakkuuden ylläpitäminen

Kysymys: Mitä viestintäkeinoja käytätte?

Suullinen viestintä nähtiin kaikkien haastateltavien vastausten perusteella viestintäkeinoista tärkeimpänä. Tähän kuuluu puhelin, sähköpostit sekä henkilökohtainen myyntityö. Muita viestintäkeinoja olivat messut, kirjeet, mainoslehtiset, paikalliset julkaisut ja muut lehdet.

Henkilökohtaisella myyntityöllä on yrityksiensä viestintäkeinoista erittäin suuri merkitys. Tämä sisältää niin puhelin-, sähköposti-, henkilökontaktit. Maksettua mainontaa käytettiin vain vähän alueellisesti. Tässä oli huomattavaa se, että mitä isompi yritys, sitä suurempi todennäköisyys oli maksetun mainonnan käyttämisessä. Maksettu mainonta oli mainoslehtisiä, ilmoituksia ja paikallisissa julkaisuissa olevat artikkelit. Messutoiminnassa mukana sanoi olevansa vain yksi toimija. Eräs kommentti mainonnasta kuvaa hyvin maksetun mainonnan merkitystä alueella.

"Maksettua mainontaa käytetään vähän ja nekin on yksittäisiä. Tämäkin on enemmän sponsorointia." (Tarjoaja C)

Kysymys: *Onko markkinointi alueellista, valtakunnallista vai globaalimpaa?*

Alueellista viestintää (Oulun toimiston viestintä) sanoi tekevänsä kaikki kahdeksan haastateltavaa. Valtakunnallista viestintää sanoi toteuttavansa vain viisi haastateltavaa. Globaalia viestintää käytti ainoastaan kolme.

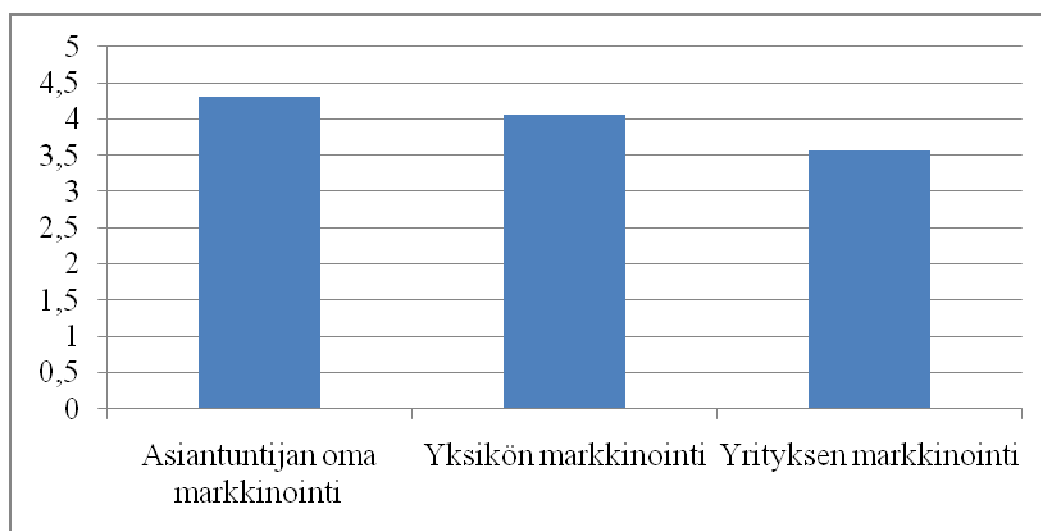
Kaikki toimistot keskittyvät eniten paikallisesti toteutettavaan viestintään, mikä ei ole sinänsä yllättävää. Vastaukset oli tyypillisiä asiantuntijapalveluissa käytettyjä markkinoinnin ja viestinnän keinoja. Viisi toimistoa sanoa markkinoinnin olevan valtakunnallista ja ainoastaan kolme kertoi markkinoinnin olevan myös globaalia. Tässä herää kysymys siitä, onko aluetoimistoilla tarpeeksi tietoa muiden yksiköiden markkinointitoimenpiteistä valtakunnallisesti tai globaalisti. Eli kuinka yritykset hallitsevat markkinointiaan, ettei päällekkäisyyttä synny? Samoin herää kysymys siitä, onko markkinoinnissa käytetyt metodit tai mainontamateriaalit kaikissa yksiköissä samanlaista ulkoasultaan? Usein aluetoimistoilla markkinointi oli kohdennettua ja koko yrityksen markkinointi nähtiin globaalimpana yleis-mainontana.

Kysymys: *Kuinka tarkasti annatte informaatiota palveluista näissä kanavissa?*

Eniten viestintäinformaatiossa painotetaan osaamisalueita ja referenssejä. Palveluista ja osaamisesta viestiminen menee toimialalla siten, että uuden asiakassuhteen ensimmäisessä vaiheessa annetaan yleisesti tietoa yrityksen palveluista sekä referensseistä. Kun asiakas on kiinnostunut palveluista, annetaan asioista enemmän ja tarkempaa tietoa. Usein tällöin ollaan henkilökohtaisesti esittelemässä näitä, jolloin viestintä on räätälöityä ja tarkemmin valittua heidän projektinsa kannalta. Usein haastateltavat viittasivat myös yrityksensä nettisivuihin.

Kysymys: Millaisessa roolissa seuraavat tasot ovat yrityksenne markkinoinnissa?

Taulukko 4. Eri organisaatiotasojen markkinoinnin tärkeys asteikolla 1-5.



Kysymys: Asiantuntijan oma markkinointi, asteikolla 1-5

Asiantuntijan omalle markkinointityölle annettiin erittäin suuri merkitys (4,31). Korkein arvo kysymykseen oli 5 ja matalin oli 3. Huomattavaa vastauksissa oli se, että aluetoimiston organisaatiota korkeammalla olevat henkilöt eivät nähneet tätä läheskään niin tärkeäksi. Alempana organisaatiossa henkilöstön rooli nähtiin lähes poikkeuksetta ratkaisevan tärkeänä. Asiantuntijan oma markkinointi on nähty aikaisemmissa tutkimuksissa korvaamattoman tärkeänä. Ylemmän organisaation asenteissa olisi siten parantamisen varaa. Tässä myös asiakkaiden kommentit ovat linjassa siihen, että asiakkaat arvostavat enemmän henkilöitä, eikä niinkään yrityksiä.

"Tehty työ on paras markkinointi valtti, annan sille 3,5" (Tarjoaja B)

Kysymys: Yksikön markkinointi, asteikolla 1-5

Yksikön markkinointi nähtiin olevan erittäin tärkeässä roolissa (4,06). Korkein arvo kysymykseen oli 5 ja matalin oli 3,5. Yksikön markkinoinnin rooli tulisi olla alueellisesti koko yksikön markkinointia ja henkilöiden markkinointia. Yksikön markkinoinnin tulisi olla suurimmassa roolissa koko yrityksen markkinoinnista, jolloin siihen annettavat resurssit tulisi olla riittäviä.

Kysymys: Yrityksen markkinointi, asteikolla 1-5

Yksikään vastaajista ei arvostanut yrityksen oman markkinointiorganisaation tekemää markkinointia ratkaisevan tärkeäksi (3,56). Vastaukset vaihtelivat 4 ja 2 välillä. Jos verrataan tulosta asiantuntijamarkkinoinnissa esitettyyn teoriaan luvussa 2.7, voidaan haastattelun perusteella olettaa, että yrityksen markkinointi onkin enemmän pohjustusviestintää, jolla ei sinänsä ole suurta merkitystä asiakkaiden hankinnassa. Toisaalta tuloksesta voitaisiin esittää jatkokysymys, että haluaisitko, että yrityksen markkinointiorganisaatiolla olisi suurempi rooli? Koko yrityksen markkinoinnilla voidaan todeta olevan henkilöstön rekrytoinnin ja yleisen yrityskuvan rakentamisessa merkittävin rooli suunnittelu- ja konsultointitoimialalla.

Kysymys: Onko markkinointiin käytettävissä olevat resurssit riittäviä?

Neljä haastateltavaa sanoi resurssien olevan riittävät. Kaksi sanoi niiden olevan jokseenkin riittäviä. Kaksi haastateltavaa sanoi, että resurssit eivät ole riittävät. Haastateltavien vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti. Eräässä yrityksessä näkemykset erosivat. Ylempänä organisaatiossa oltiin tyytyväisempiä resursseihin. Markkinointiin panostaminen nähtiin tehottomana suhteessa sijoitettuun panokseen. Markkinoinnin kohdentamista kanavointi tulisi olla tehokkaampaa.

"Aina sitä enemmän saisi olla. Se on taas sitten tasapainoilua tuloksen kanssa" (Tarjoaja C)

"No ehkei riittäviä, mutta niistä pitäisi saada enemmän irti." (Tarjoaja E)

Kysymys: Millaisin kriteerein valitsette asiakkaan? Millaisia tekijöitä päätökseen vaikuttaa?

Tärkeimmäksi kriteeriksi nähtiin vanhojen asiakkaiden palveleminen, uusia asiakkaita valitessa kriteerinä oli jatkuvuus ja potentiaali. Muita kriteereitä oli toimiala, resurssit, kokoluokka, jatkuvuus ja maksukyky.

Toimistojen käyttämät kriteerit eivät ole tiedostettuja kaikilla toimistoilla. Joillakin haastateltavilla ei ollut käytössä asiakkuusstrategiaa, joten tällöin myös asiakkaan valintakriteerit eivät olleet määriteltyjä tai muuten loppuun ajateltuja. Kaikkiin asiakkaisiin suhtautuessa potentiaalisena asiakkaana, saattaa aiheuttaa toimistolle enemmän haittaa kuin taloudellista hyötyä.

Kysymys: Millainen on hyvä tilaaja/asiakas?

Yleisimmäksi vastaukseksi nousi jatkuvuus sekä kehityspotentiaali. Vanhojen asiakkaiden palveleminen nähtiin tärkeimmäksi. Myös asiakkaan kuuluminen perusteellisuuteen nähtiin tärkeänä. Referenssiarvoa ei nähty enää tärkeänä, koska kaikki haastateltavat totesivat omaavansa tarpeeksi referenssejä. Täytyy kuitenkin muistaa, että referenssitkin vanhenevat. Hyvää tilaajaa kuvailtaessa vastaukset hajosivat yllättävän paljon. Tähän saattoi vaikuttaa kokemukset viimeisimmästä projektista. Muutama yritys totesi, että uusia pieniä asiakkaita ei niin helposti lähdetä palvelemaan.

Aikaisemmin tehdyssä tutkimuksessa hyvän tilaajan ominaisuuksiksi määrytyivät seuraavat ominaisuudet: asiakas tietää mitä haluaa, eli tietää mitä tilaa, tietää millaista laadullista ominaisuutta odottaa, tuntee suunnittelijan toimintatavat ja osaa antaa palautetta (Törmälä 2005, s. 55). Törmälän tutkimus on tehty Keski-Suomen alueelle, jossa näyttää olevan täysin erilaiset kriteerit.

2.2.3 Tarjousprosessit

Kysymys: *Tiedättekö aina mitä asiakas haluaa tai tarvitsee?*

Yleisimpänä vastauksena oli, että ei tiedetä. Lähtötietojen selvittäminen ja tarpeiden määrittäminen on vaikeinta asiantuntijapalveluissa. Vaikka palvelun tarjoajat eivät tiedä aina mitä asiakas haluaa, oli tässä huomattava se, että eivät asiakkaatkaan tiedä. Tällöin tarpeiden määrittämisessä tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä. Kuten teoriassa kohdassa 3.4 kerrotaan, on asiakkaalla omien tarpeiden määrittäminen tärkeää, koska tällöin projekteista saadaan kustannustehokkaampia.

"Ei sitä aina tiedetä, että siitä se alussa hahmottuu. Ei välttämättä asiakkaan aina tiedä mitä se haluaa. Yleensä tiedetään. Pilotti ja tuotekehityshommissa se on vähän vaikeampaa. " (Tarjoaja C)

SKOL ry:n teettämässä asiakastyytyväisyystutkimuksessa on asiakkaat kuitenkin tyytyväisiä tarjousten vastaavuudessa asiakkaiden tarpeisiin, joten suunnittelu- ja konsultointiyritykset ovat siten onnistuneet tarpeiden määrittämisessä. (Corporate Image Oy 2009, s. 9)

Kysymys: *Mitä tekijää painotatte tarjouksissa kun:*

Kysymys: *Kyseessä on iso, laaja hanke?*

Seuraavassa on järjestetty vastaukset siten, mitkä ominaisuudet ovat saaneet eniten mainintoja. Viisi totesi painottavansa osaamista, neljä sanoi painottavansa resursseja ja niiden riittävyyttä. Kokemus sai kolme mainintaa, riskienhallinta sai vain yhden maininnan samoin kun, mitä tarjoukseen sisältö.

Kysymys: *Hankkeella on tiukka aikataulu?*

Seitsemän totesi painottavansa riittäviä resursseja. Kolme sanoi painottavansa aikataulua sekä osaamistaan. Ison yrityksen tuomaa etua korosti kaksi haastateltavaa.

Palvelutarjoajan kannalta tämän tyyppisessä projektissa on tärkeää johtamistaito ja suunnitteluprosessin hallinta. Myös sitoutunut, joustava ja valikoitunut henkilöstö ovat onnistumisen kannalta avainasemassa.

Kysymys: *Kun hanke on teknisesti haastava?*

Viisi sanoi painottavansa osaamistaan ja ammattitaitoa. Kaksi totesi painottavansa riittäviä resursseja. Eräs haastateltava sanoi tekevän tarjouksen pilkotusti siten, että ensin aloitetaan perussuunnittelusta, josta edetään osa-alue kerralla lopputulokseen. Myös kahdessa edellisessä kysymyksessä mainittuja elementtejä sanottiin tarvittaessa käytettävän. Teknisesti haastavissa projekteissa on reilua todeta asiakkaalle oman osaamisen riittämättömyys, niin kuin eräs haastateltava asian toteaa:

"Mikäli jossain on heikkoa, niin siitä sitten keskustellaan siitä sitten asiakkaan kanssa realistisesti." (Tarjoaja E)

Kysymys: *Miten tämä painottaminen näkyy tarjouksessa?*

Henkilöjen nimeäminen nähtiin tärkeänä, samoin kuin erilaiset referenssiluettelot. Painottaminen näkyi tapauskohtaisesti. Vastaajien tekemä painotus on hyvin erilaista. Muutamia vastauksia kysymykseen:

"No tarjous tehdään aina kohteen mukaan. painotetaan niitä osa-alueita mitä asiakas tarvitsee, niin niitä tuodaan tarjoukseen esille." (Tarjoaja C)

"No ei oikeastaan mitenkään, että tapauskohtaisesti, jos on esim. vaikeampi tapaus, niin sitten panostetaan tarjouksessa projektin pilkkomiseen ja siihen mitä tarjous sisältää." (Tarjoaja D)

Tarjousprosessin tulee jokaisessa tyyppissä mukautua projektityypin vaatimukseen ja luonteeseen. Sillä tavoin myös tarjouksien tulisi muotoutua vastaamaan vaatimuksia.

Kysymys: Mitä materiaalia liitätte tarjousmateriaaliin aina?

Tärkeimpänä nähtiin tarjousmateriaalissa se, mitä asiakas pyytää. Erään vastaajan mukaan tarjoukset lähetetään 95 % sähköisesti. Tästä syystä mukaan on helppo laittaa ylimääräistä materiaalia. Yritysten sisällä on tarjouksien tekijöitä useita. Tästä syystä yritysten on huolehdittava, että tarjoukset ovat ulkoasultaan samantaisia ja tyyliiltään yhtenäisiä. Tiedustellessa tarjouksien ulkonäköä vastauksista paistoi läpi tarjouksien ulkoasullinen viimeistelemättömyys.

"Liitetään se mitä asiakas haluaa. Ei ole mitään erityistä visuaalisuutta lähdetty lisäämää, koska teollisuusasiakas on niin konservatiivinen. Jonkin verran hankkeissa on 3d kuvia mukana. Toisaalta meillä on oppimista tästä esimerkiksi ulkomaalaisista, heillä oli tarjoukset puolalaiselle asiakkaalle huomattavammin fiksumman näköisiä." (Tarjoaja A)

"No ei meillä ole. Kyllä sitäkin pitäisi ajatella." (Tarjoaja E)

"No kyllä sitäkin tehdään, jotta se olisi ammattimaisen näköinen. Tarjous on yrityksen käyntikortti" (Tarjoaja C)

Vaikka toimiala on konservatiivinen, eikä mainonnalla tai visuaalisella näyttävyydellä ole niin paljoa arvoa kuin joillain toisilla toimialoilla, voisi tarjousmateriaalia silti käsitellä esimerkiksi jonkun mainostoimiston avustuksella. Siisti, tyylikäs ja laadukkaantuntuinen tarjous kokonaisuudessaan on kuitenkin aina positiivinen asia. Täytyy myös muistaa että esittely on yksi kilpailukeinoista. Tätäkään ei saa toisaalta ylimitoittaa sillä liika ulkoasuun panostaminen voi kääntyä vastaan, kuten eräs haastateltava asian toteaa:

"Toimialallamme on tärkeintä, että tarjous on selkeä ja ymmärrettävä eikä niinkään visuaalisesti parannettu. Suomessa asiakas voisi pian luulla, että noilla on ylimääräistä rahaa laittaa tällaiseen, joten ei me teille mitään makseta." (Tarjoaja D)

2.2.4 Tilaajien tarjousprosessin ja valintaperusteiden tuntemus

Kysymys: *Tunnetteko asiakkaittenne hankinta/tarjousprosessin?*

Pääsääntöisesti haastateltavat sanovat tunnistavansa prosessin. Haastateltavat sanovat tuntevansa asiakkaittensa palvelujenhankintaprosessin vaiheet ja sisällön ainakin pääpiirteittäin. Joukossa oli kuitenkin sellaisiakin, jotka eivät niitä tunteet. Vaikka haastateltavat sanovatkin nämä prosessit tuntevansa, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että he tietäisivät miten vaiheet menevät. Vielä suurempi kysymys on se, miten he osaavat hyödyntää menestyksekkäästi tätä prosessin tuntemusta? Prosessituntemuksella, voidaan saada etulyöntiasema muihin kilpailijoihin nähden. Mikäli palveluyritys tuntee asiakkaiden hankintaprosessin, antaa se paremmat lähtökohdat yritykselle. Tällöin yritys voi tehdä markkinointistrategiansa ja valita myynnin edistämismateriaalinsa paremmin.

"Ei ihan rutiinivaiheita. mutta pääpiirteissään." (Tarjoaja C)

"Aina ei tunneta. Kaikkia ei voida tuntea, Pääsääntöisesti kyllä, joidenkin asiakkaiden tunnetaan, joidenkin vähän heikommin." (Tarjoaja A)

Kysymys: *Mitä asioita oletatte eniten ratkaiseviksi tekijöiksi palvelun tarjoajan valinnassa?*

Toimitusvarmuus nousi tärkeimmäksi neljällä maininnalla, osaaminen mainittiin kolme kertaa ja tunnettavuus kaksi kertaa. Muita kriteereitä olivat hinta, laatu, hyvin suoritettu edellinen työ ja kokoluokka. Vastaajien näkemykset vaikuttavista tekijöistä vaihteli melko runsaasti. Sinällään vastaajien vastaukset eivät yllättäneet. Erään haastateltavan vastaus kuvaa kattavasti valintaperusteita:

"Pääasiakas tietää, että homma tapahtuu meiltä, jolloin hintakaan ei ole niin tärkeää. Tiukemmilla markkinoilla osaaminen henkilöityy enemmän

tiettyihin henkilöihin. Ihan uusilla markkinoilla katsotaan hintaa ensimmäisenä, sitten referenssejä ja sitten henkilöitä." (Tarjoaja C)

Verrattaessa SKOL ry:n tekemää asiakastytyväisyystutkimuksen, voidaan vastausten todeta olevan jokseenkin samanlaisia. Asiat on vain ilmaistu eri käsitteillä. Ainoastaan asiakkaiden eniten arvostama suunnitelmien laatutaso jäi suunnittelu-toimistoilta toteamatta.

Kysymys: Tunnetko aina yritysten valintapäätökseen vaikuttavat henkilöt?

Pääsääntöisesti kaikkia henkilöitä ei tunnettu, mutta useimmat niistä. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä kaikkien tunnistaminen oli mahdotonta, koska päätöksentekijät voivat olla useilla toimipisteillä. Mahdollisimman monen tunteminen henkilökohtaisesti, antaa paremmat lähtökohdat tarjousprosessiin. Asiakkaiden organisaatioiden muutokset vaikeuttavat osaltaan henkilöiden tunnistamista. Toisaalta palveluyrityksen on tunnettava asiakkaansa henkilöstö, prosessit ja heidän tarpeensa, jotta kumppanuus olisi aito ja arvoa lisäävä.

"Asiakkaallakin tapahtuu organisaatio muutoksia, joten valitettavasti aina ei pysytä perässä." (Tarjoaja B)

"Ei, yksilöt päättävät ja kaikilla erilaiset kriteerit, ei voi tietää kaikkia ostajia." (Tarjoaja A)

Kysymys: Tiedätkö millaisia valintapäätöstä helpottavia menetelmiä tai järjestelmiä asiakkailta on käytössä?

Yksityisten organisaatioiden järjestelmiä ei tunneta, jotkin haastateltavat tuntevat osittain. Julkiset menetelmät tiedetään sisältöineen, sillä ne ovat ilmoitettu tarjouspyynnöissä. Valintajärjestelmien tuntemus oli palveluntarjoajilla heikkoa. Jotkut vastaajista sanoivat tietävänsä asiakkaiden käyttämiä järjestelmiä, mutta sisältöä he eivät tunteneet. Eräs haastateltavista epäili, että asiakkaat eivät käytä sellaisia. Myös julkisen puolen valintamenetelmien käyttöä kritisoitiin.

"En usko, että yhtiöillä on kovin yksityiskohtaisia menetelmiä, uskon että ne ovat paremminkin tapauskohtaisia kuinka vertailut tehdään." (Tarjoaja C)

"Julkisen puolen tunnetaan. Julkisella puolella yritetään käyttää SKOL ry:n systeemeitä, joka on vaarallista, sillä menetelmiä ei osata julkisella puolella käyttää. Teollisuuden valintamenetelmiä ei tunneta." (Tarjoaja A)

Kysymys: Tiedätkö niiden sisällön?

Kysymys: Tiedätkö niiden painotukset?

Ainoastaan yhden yrityksen haastateltavat sanoivat tietävänsä valintamenetelmien sisällöstä jonkin verran. Tietämystä voisi parantaa etsimällä julkisista tietolähteistä esitettyjä menetelmiä ja kokeilla sitä omaan tarjoukseen.

Kysymys: Osaatteko huomioida järjestelmän vaatimuksia?

Nämä yritykset jotka sanoivat tietävänsä järjestelmät kommentoivat kriteerien huomioimista.

"Kyllä yritetään. kiinnitetään huomiota painotettaviin kriteereihin." (Tarjoaja B)

"Niin kuin sanoin, niin tarjoukset tehdään aina räätälöidysti, jolloin nämä pyritään huomioimaan." (Tarjoaja B)

Kysymys: Ovatko asiakkaan menetelmät oikeat?

Vastaukset vaihtelivat puolin ja toisin. Eräässä yrityksessä oli havaittavissa yhteinen iskulause asiakkaan oikeassa olemisessa.

"Lähdemme siitä, että asiakas on aina oikeassa." (Tarjoaja B)

Asiantuntijapalveluissa asia ei näin aina ole. Tällaisella ajattelumallilla saatetaan tehdä virheitä projektivaiheessakin. Tällöin voi syntyä tilanteita, joissa asiakkaan

vaatima ratkaisu on virheellinen, mutta jota asiakas ei ymmärrä virheeksi suunniteluvaiheessa, vaan vasta sen jälkeen kun lopputulos on nähtävissä.

2.2.5 Kilpailu asiakkaista ja kilpailukyky

Kysymys: *Mitkä ovat toimialan kilpailukeinot?*

Asiantuntijapalveluiden kilpailukeinoiksi muodostui haastateltavien mielipiteiden perusteella seuraavat: sijainti sai neljä mainintaa, tuote neljä mainintaa, esittely kaksi mainintaa, osaaminen, laatu ja hinta kaksi mainintaa. Hinta nähtiin pienempänä kilpailutekijänä, mutta haastateltavat totesivat sen olevan joillekin asiakkaille tärkeässä roolissa. Taloudellisen taantumien aikaan, hinnan merkitys kuitenkin korostuu. Erityisesti prosessia ja fyysisiä puitteita ei mainittu ollenkaan. Vaikka henkilöstö jäi haastateltavilta mainitsematta, voidaan sen olettaa olevan vahvasti mukana tuotteessa sekä osaamisessa ja näistä muodostuvassa laadussa, joten sitä voidaan pitää tärkeänä kilpailukeinona.

Kysymys: *Mitkä ovat yrityksen kilpailukykytekijät?*

Haastatteluissa mainittiin kilpailukykytekijöiksi seuraavat: viisi mainintaa sai kokeneet henkilöt /kokemus ja referenssit, kaksi mainintaa sai tehokkuus, kaksi mainintaa sai myös toimialantuntemus. Yhden maininnan sai organisaatio, monipuoliset palvelut, referenssit, luottamus. Yritysten kilpailukykytekijöiksi kuvattiin monipuolisesti ja yhteisiä tekijöitä haastateltavilta tuli suhteellisen vähän. Jos verrataan teoriassa asiantuntijapalveluyritysten kilpailukykytekijöitä, ainoastaan yhteysverkostoja ei haastatteluissa mainittu. Nämä ovat kuitenkin automaattisesti mukana yritysten toiminnassa, tätä ei vain osattu tiedostaa kilpailukykytekijäksi.

"Prosessiteollisuuden tuntemus, kokeneet henkilöt, monipuoliset palvelun osa-alueet." (Tarjoaja B)

Petäjän (2003, s. 58) tekemässä tutkimuksessa asiantuntijaorganisaatiot määrittivät tärkeimmiksi tulevaisuuden menestystekijöiksi osaamisen jatkuva kehittäminen, palvelun laadun sekä kokemuksen ja osaamisen.

Kysymys: Onko teillä käytössä asiakkuusstrategiaa?

Neljä haastateltavaa sanoi, että heidän yrityksessään oli asiakkuusstrategia, ja neljä sanoi, että sellaista ei ollut. Eräät sanoivat, että heillä on epävirallisesti strategia käytössä. Suunnittelutoimistoissa tuntuu olevan vahvasti mentaliteetti, että kaikkia asiakkaita palvellaan. Tästä voi aiheuta yritykselle enemmän haittaa kuin hyötyä. Mielenkiintoista haastattelussa oli se, miten saman yrityksen sisällä olevien henkilöiden näkemykset asiakkuusstrategiasta erosivat. Ylemmällä tasolla oleva haastateltava totesi strategian olevan, mutta tämän alaisuudessa oleva henkilö totesi, että sellaista ei olisi, tai siitä ei ole ainakaan kerrottu. Tässä olisikin johdolla parantamisen varaa. Asiakkuusstrategiaan kuuluu tiiviisti asiakaslähtöisyys, joten mikäli yrityksellä ei ole määriteltyä asiakkuusstrategiaa, miten ylitykset voivat toimia järjestelmällisesti asiakaslähtöisesti?

"Pitäisihän se olla, mutta ei olla tiedostettu sitä, ehkä se on. Epävirallisesti. Olisihan se hyvä, niin voisi miettiä asiakkaille erilaisia strategioita eri suuntiin." (Tarjoaja E)

"Kyllä sellaista epävirallista haarukointia tehdään. Organisaation yläpäästä ei ole mitään ohjeistusta tullut." (Tarjoaja C)

Yrityksissä joissa asiakkuusstrategiaa ei ollut käytössä, herättää kysymyksen onko siellä ylipäätään mitään strategiaa toiminnan ohjaamisessa? Kilpailutilanteesta johtuen jo aluetoimistotasolla tulisi olla oma strategia siihen, miten aluetasolla saavutetaan asetetut tavoitteet.

2.2.6 Palvelun tuottamisen jälkeinen toiminta

Kysymys: Miten asiakas antaa palautteensa suoritetusta projektista?

Palautetta kerätään toimistojen laatu järjestelmän puitteissa. Myös projektikohtais- ta palautetta saadaan projektin kuluessa tai erillisessä projektin palautetilaisuudes- sa. Yleisesti palautteen antaminen asiakkaan puolelta nähtiin olevan heikkoa. Muutamit kommentoivat, että asiakas ei anna palautetta juuri koskaan. Eräs vas- taajista sano palautteen olevan reklamaatiolaskun muodossa. Suunnittelutoimisto- jen on siis vaikea kehittää omaa toimintaansa, mikäli palautetta ei anneta. Ne toi- mistot jotka palautetta pyysivät, sanoivat, että asiakkaat vastaavat niihin huonosti. Toisaalta palautteen käytöstä herää kysymys, mihin tätä palautetta käytetään ja saadaanko tästä tarpeeksi hyötyä oman toiminnan kehittämisessä?

"Ei se aina anna (palautetta). hyvää palautetta annetaan harvoin, huonoa se saattaa antaa. Reklamaatiot esim." (Tarjoaja C)

"Lähetää laskun kun joku homma on tehty väärin. Asiakkaiden kautta, siinä olisi paljon oppimista. Yleensä se on moittimisen kautta, että kiitos tuntuu olevan alalla erittäin harvinaista, vaikka käsittääkseni siihen olisi aihetta. Jotkut asiakkaat käyttävät omia palautteenantojärjestelmiä, joissa se arvioi yhteistyökumppaneitaan. Sieltä tulee sitten vuositasolla palautetta. On asi- akkaita joista ei kuulu mitään. Niin se toimii." (Tarjoaja E)

Kysymys: Miten te keräätte palautetta projektista?

Neljä yritystä käytti palautteen keräämiseen jonkinlaista järjestelmää. Vain yksi ei kerännyt mitenkään palautetta. Eräs vastaajista totesi, että asiakkaat vastaavat näi- hin kyselyihin huonosti. Olisiko syytä kehittää palautteen antojärjestelmää enem- män keskustelevammaksi?

"Paras olisi loppupalaverien pitäminen projektin päättyttyä." (Tarjoaja C)

Kysymys: Annatko palautetta asiakkaalle?

Suunnittelutoimistot antavat palautetta jonkin verran asiakkaille projektien yhtey- dessä ja sitä pyydettyä. Vaikka asiakkaat ja toimistot haluavat, että palvelusuh- de olisi kiinteä, ei suhteen kehittäminen näytä kovin tehokkaalta. Yleisesti asiak-

kaalle palautteen antaminen nähtiin vaikeana. Mitään säännöllistä palautteen antamista ei ollut. Mikäli asiakkaalle palautetta ei pystytä antamaan, ei asiakas suhteen tilaankaan voida vaikuttaa. Tällaisissa tilanteissa tulee myös miettiä, onko asiakassuhde terveellä pohjalla? Asiakkaankin on syytä muistaa, että minkään yrityksen hankintatoimi ei tule koskaan olemaan täydellistä.

"No mikäli he pyytävät sitä, niin sitten annetaan. Ei me muuten anneta. Tää olis sellainen alue, että pitäis paremmin hoitaa. Jos asiakas ei mitään pukahda, niin sellainen loppupalaveri tulisi pitää ja kaivaa sitä palautetta." (Tarjoaja E)

"Yleensä siinä vaiheessa kun käydään projekti läpi. Mutta sanotaanko näin, että palautteen antaminen on konsulttialalla asiakkaalle vaikeata." (Tarjoaja D)

2.2.7 SKOL ry:n ja laatujärjestelmien vaikutus yrityksen toiminnassa

Kysymys: Oletteko tyytyväisiä SKOL ry:n toimintaan? asteikolla 1-5

Suunnittelutoimistojen tyytyväisyys SKOL ry:tä kohtaan muodostui arvoksi 3,2. Yleisesti SKOL ry:n toiminta nähtiin melko neutraalina. Vastaukset vaihtelivat tyytyväisyydestä lievään tyytymättömyyteen. Sekä asiakkaat ja suunnittelutoimistot ovat todenneet, että SKOL ry:n tuntiseurantahinnat eivät pidä Pohjois-Suomessa paikkansa. Tästä syystä SKOL ry:n tulisi selvittää hintaeron suuruus alueellisesti.

"Minulle se on ollut aika näkymätön. Veloitusluokittelussa olen törmännyt siihen, että suositteluhinnat ovat melkein tuplana sen mitä saadaan, ne on ihan jostakin avaruudesta. Neutraali 3. Siinä pidän SKOL:ia tärkeänä, että voidaan vuosittaisissa hinnan korotuksissa tukeutua SKOL:n kustannusindeksin muutokseen, koska sen suuret asiakkaat ymmärtävät ja pitävät jotenkin lakina sitä." (Tarjoaja C)

"Sanotaanko näin, että tilastoissa se on hyvä ja tietoa tulee tarpeeksi." (Tarjoaja D)

Kuten SKOL ry:n 2005 tekemässä strategiakyselyssä ja tässä tutkimuksessa jäsenet olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä liittoonsa (SKOL ry 2005, s. 1).

Kysymys: Näettekö hyödylliseksi SKOL ry:n jäsenyyden

SKOL ry:n jäsenyys nähtiin hyödyllisenä neljässä yrityksessä. Vain yksi yritys ei nähnyt sitä hyödyllisenä.

"Markkinoinnissa sillä ei ole merkitystä, jos sanomme esimerkiksi asiakkaalle, että SKOL sitä SKOL tätä, niin asiakas sanoo, että mitä sitten. En näe saavani omantoiminnan kannalta mitään hyötyä. Ainahan asiat pitää kaivaa itse esiin ja joskus voi SKOL:n sivuilta jotain löytyä. Eli ei kovin tärkeä omassa työssä. " (Tarjoaja A)

Kysymys: Saatteko SKOL ry:ltä tarpeellista informaatiota tai materiaalia:

Kysymys: Oman palvelutoiminnan kannalta?

Oman palvelutoiminnan kehittämisen kannalta tietoa nähtiin tulevan tarpeeksi. Toisaalta saatava materiaali nähtiin olevan liian yleisellä tasolla, joka vain vahvisti jo markkinoilta saatua kuvaa. Kehitystehtävien tulosten hyödyntäminen nähtiin jäävän vähäiseksi ja siten tähän toivottiin liitolta toimenpide-ehdotuksia.

SKOL ry:n 2005 tekemässä strategiakyselyssä materiaalin ja informaatioon oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Tämän tutkimuksen numeraalisen arvon voidaan vastauksista päätellen olevan hyvin lähellä 2005 tehdyn tutkimuksen arvoihin. Tämä havaintoa voidaan pitää yhteisenä seuraavien kolmen kysymyksen kohdalla.

Kysymys: Liiketoiminnan kannalta?

Liiketoiminnan kannalta tietoa nähtiin saatavan paremmin kuin palvelutoiminnan kannalta. Toisaalta tässä vastaajilla näytti olevan eriäviä mielipiteitä. Eräs haastateltava sanoi, että tietoa ei saada käytännössä ollenkaan. Herääkin kysymys, ovatko SKOL ry:n julkaisema materiaalin välityskanavat oikeat tai tarpeeksi tehok-

kaat. Kaksi haastateltavaa totesi, että aloittavassa esimiesasemassa oleville ei materiaalia tule tarpeeksi. Koska yrityksissä sisäinen tiedon välitys havaittu heikoksi, tulisi SKOL ry:n osaltaan varmistaa tiedonjakelu kaikille sitä tarvitseville.

Kysymys: Asiakkaista tai asiakkaiden hankintaan?

Tietoa asiakkaista tai erityisesti asiakkaiden hankintaan vaikuttavaa materiaalia nähtiin saavan vähän. Tällaista materiaalia tulee SKOL ry:ltä muun muassa kerran kolmessa vuodessa asiakastyytyväisyys kyselyn muodossa. Toisaalta liiton toiminnassa yhtenä strategisena tavoitteena on parantaa markkinoiden toimintaa, jolloin liiton voitaisiin olettaa olevan näkyvässä roolissa myös asiakkaiden parissa. Myös asiakastyytyväisyystutkimusta kritisoi:

"Ei ole mitään hyötyä asiakkaiden kannalta, asiakastyytyväisyystutkimuksellakaan en näe erityistä arvoa, sillä en tiedä mikä siinä on ollut esimerkiksi tutkimus metodologia, Annetaanko kyselytulokset asiakkaillekin? Kun me lähdetään tuloksia "esittelemään" asiakkaille ja todetaan, että SKOL sitä ja SKOL tätä, niin asiakas sanoo, että mitä sitten. SKOL:n tulisi jalkauttaa tulokset asiakkaiden pariin paremmin. Yhtä hyvin me voidaan vedota tilastokeskuksen tulosiin. ja vielä tällaisena aikana." (Tarjoaja A)

Kysymys: Mitä toivoisit saavasi SKOL ry:ltä jatkossa?

Jatkossa toivottiin saatavan SKOL ry:ltä selkeämpää luokitusta ja henkilöryhmittelyyn ja niiden hinnoitteluun. Lisäksi toivottiin enemmän tietoa eri perusteellisuuden tilanteesta ja kehityksestä. Yleisesti jaettava informaatio tulisi olla enemmän alempia esimiestasoja hyödyttävää. Myös parempaa yhteydenpitoa aluetasolle, haluttiin. Tästä nähtiin saatavan hyötyä esim. tiedonhankinnassa. Eräs haastateltava esitti huolen siitä, että jos asiakkailta tai heiltä itseltään tulee viestiä, että koneenpiirustustaitoa tulisi lisätä, niin miten se tieto välittyy SKOL ry:lle? SKOL ry:n tehtävä on kuitenkin vaikuttaa etuja ajavana organisaationa yhteiskunnallisesti. Toinen haastateltava peräänkuulutti eettistä toimintatapaa. Myös taloudellisen taantuman aiheuttaman tilanteen hoidosta SKOL ry:tä moitittiin eräässä haastattelussa.

"Pitäisi saada toimistokuntaan vähän ryhtiliikettä, että epäeettistä toimintaa karsittaisiin, esimerkiksi toiset toimistot yrittävät kalastella miehiä töistä asiakkaineen kun sillä on täällä töitä. Hyvän kauppamiestavan ylläpitäminen ja kehittäminen." (Tarjoaja E)

"SKOL:n ei saisi valittaa lamasta ja siitä, että asiakkaat polkevat hintoja. Vieläkin saa kuulla SKOL:n suusta miten ollaan hintakuopassa 90-luvun laman takia. Nyt kun on tämä uusi taantuma ja asiakkaat polkevat hintoja, niin nyt olisi käytettävä niitä oppeja mitä 90-luvun lamassa opittiin. Nyt olisi kierrettävä ne samat karikot. Nyt pitää osata hyödyntää opit, SKOL:n pitäisi olla tsemppaaja ja sparraaja yrityksille, -että hei, muistatteko 90-luvun alussa miten menttiin tästä yli. Varsinkin näihin pikkufirmoihin, joissa on nuorta porukkaa, joita on Suomessa eniten. Näistä pikkufirmoista lähtee hintojen polkeminen alkuun, jolloin isojen on pakko seurata, ja taas ollaan samassa tilanteessa niin kuin oltiin 90-luvulla. Muuten saa ottaa uudestaan käyttöön 90-luvun uutiset ja vaihtaa niihin vaan päivämäärät vastaamaan tätä päivää. Nyt pitäisi SKOL:in olla hereillä. Siellä on kuitenkin sellaiset kaverit töissä jotka tietävät miten 90-luvulla meni tai toimittiin. Nyt on yrityksissä paljon nuoria jotka eivät ole elänyt kunnolla laman aikaa." (Tarjoaja A)

SKOL ry:n 2005 tekemässä strategiakyselyssä huomiota herätti ehdotus uudeksi SKOL ry:n teemaksi pienten ja keskisuurten yritysten ruotuun laittamisessa. Tässä tutkimuksessa nousi jälleen sama tarve, joten neljän vuoden aikana tilannetta ei ole saatu korjattua.

Kysymys: Näettekö hyödylliseksi yrityksen laatujärjestelmät tai sertifikaatit?

Enemmistö haastateltavista näki laatujärjestelmät hyödyllisenä. Toisaalta vastaajat totesivat, että asiakkaat eivät ole kiinnostuneita laatujärjestelmistä. Vain yhdellä toimistolla ei ollut käytössä mitään laatujärjestelmää, vaan heidät asiakas oli auditoinut.

"Liiketoiminnan kannalta en näe, että niillä olisi merkitystä. toiminnan pitää olla laadukasta ilman sertifikaattia." (Tarjoaja E)

Kysymys: Näettekö hyödylliseksi yrityksen laatujärjestelmät tai sertifikaatit: Oman palvelutoiminnan kannalta? Tarjouksen tekemisen kannalta? Liiketoiminnan kannalta?

Oman palvelutoiminnan kannalta järjestelmät nähtiin tärkeänä ja jopa korvaamattomina. Eräs haastateltava totesi asiakkaiden suhtautumisen laatujärjestelmiin:

"Asiakkaat niitä eivät kysele, mikä on sinänsä jännä." (Tarjoaja D)

Tarjouksen tekemisen kannalta laatujärjestelmät nähtiin hyödylliseksi lähinnä siinä, että tarjouksista tulee samanlaisia ja sisällöltään tarpeeksi laajoja. Markkinointimielessä laatujärjestelmien tärkeys nähtiin vaihtelevana.

"Epäilen että meidän isoille asiakkaille se on tärkeää. Nyt kun se on ollut käytössä jo vuosia, niin se ei tuo enää mitään lisäarvoa, asiakkaat ovat jo hallussa. Pienemmille asiakkaille se ei varmaankaan ole niin tärkeää, ehkä on" (Tarjoaja C)

Liiketoiminnan kannalta laatujärjestelmät nähtiin toiminnan ytimenä. Järjestelmien jalkauttaminen ja käyttäminen nähtiin haastavana.

3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Koska haastattelututkimus järjestettiin sekä ostavalle, että tarjoavalle osapuolelle, on tuloksista johdetut johtopäätöksetkin jaettu näiden mukaan. Kolmantena osapuolena on tilaajaorganisaatio SKOL ry, jolle on myös johdettu haastattelukysymyksien tuloksista johtopäätökset. Lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

3.1 Johtopäätökset asiakkaiden kannalta

Ensimmäiseksi haluan todeta sen, että haastatteluita tehdessä huomasin, miten vaikeata asiantuntijapalveluiden hankinta on. Toisissa yrityksissä hankintaa oli kehitetty ja mietitty todella pitkälle, toisissa taas huomattavasti vähemmän. Tähän vaikuttaa vuotuinen suunnittelun tarve, projektien kokoluokka, organisaation resurssit, kokemus ja toimiala. Pienemmissä yrityksissä ja yksiköissä tarvittavien palveluiden määrittäminen oli tehty heikommin, josta seuraa väistämättä ostettujen resurssien tehottomampaa käyttöä.

Kysyttäessä yritysten hankintaprosessia, oli yleisin vastaus, että prosessia ei käytännössä ole, ja vielä harvemmin se oli yrityksessä tunnistettu. Tässä olisi huomattavasti parantamisen varaa yritysten hankintatoimessa. Tekemällä prosessikuvausten ja määrittämällä toiminnallisen sisällön, ei hankinnoissa kulutettaisi aikaa miettimällä siihen, mitä pitää tehdä seuraavaksi ja mitä pitäisi huomioida. Tätä tukee myös erään haastateltavan kommentti: *”ne jotka tarjouksia pyytävät tekevät sitä kuitenkin melko harvoin”*.

Koska haastateltavilla oli monenlaisia hankintamenetelmiä, voitaisiin asiakkaiden suunnittelupalveluiden hankinnasta vastaavien henkilöiden kesken järjestää yhteisiä tapaamisia, joissa yrityksen edustajat pääsisivät keskustelemaan heidän hyväk-

si havaitsemistaan hankintamenetelmistä ja käytännöistä. Tällaisessa foorumissa voidaan keskustella osapuolten kokemuksista eri palvelutarjoajista. Näin osapuolet voisivat ottaa oppia toisiltaan ja välttää samat virheet uudestaan. Toki tällaiselle tapaamiselle on paljon esteitä.

Edellä ehdotettua yhteistyötä puoltaa myös tutkimuksessa havaittu toisenlainen puute. Harvalla tilaajista oli käytössä palveluntarjoajista seurantajärjestelmää, jolla mitattaisiin laatua ja muuta suunnitteluprosessiin liittyviä asioita. Vaikka haastateltavat sanoivat käytössä olevan epävirallinen menetelmä, ei se ole samanlainen, kuin virallinen järjestelmä. Yhteisesti käytettävän menetelmän avulla arvioinnista voidaan keskustella yhteisesti, eikä arviointi jää vain henkilökohtaiselle tasolle. Tällöin voidaan helpommin tehdä yhteisesti päätös palveluntarjoajan vaihtamisesta, mikäli siihen nähdään tarvetta. Myös aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että kerran valittua palveluntuottajaa ei vaihdeta helposti, vaikka syytä tähän olisikin.

Edellä mainittuun palveluntuottajan arviointiin liittyen voidaan palautteenantoa suunnittelijalle parantaa. Tuloksissa kävi ilmi, että palautteen antaminen suunnittelijalle oli harvinaista. Vaikka palvelun tuottajat palautetta pyysivätkin, oli vastausprosentti silti heikko. Positiivisen palautteen antaminen nähtiin harvinaisena. Negatiivista palautetta annettiin huomattavasti useammin. Miten palveluntarjoaja voi parantaa omaa suorituskykyään, jos he eivät saa riittävästi palautetta? Täytyy kuitenkin muistaa, että positiivinenkin palaute antaa tarjoajille viestiä siitä, että jotain on osattu tehdä oikein. Suunnittelutoiminta on nähtykin toimivan liikaa ostajien armoilla, jolloin palveluntarjoajia voidaan kohdella miten tahansa. Asian ei näin pitäisi olla, sillä tällaisesta toiminnasta kärsii lopulta kummatkin osapuolet. Täytyy myös muistaa, että asiakkaillakin on mahdollisuus parantaa omaa toimintaansa pyytämällä/vastaanottamalla suunnittelutoimistolta palautetta. Suoralla palautteen antamisella vältytään selän takana puhumiselta sekä annetaan mahdollisuus korjata tehtyjä virheitä tai väärinkäsityksiä.

Tulosten perusteella asiakkaat arvostavat tarjouksessa tarjouksen täydellisyyttä, eli pyydettyyn saatua vastausta. Koska tämä ei ole aina yksiselitteistä mitä pyydetään, mikä ilmenee vastauksena kysymyksessä ”*millaisia vaikeuksia teillä on tarjouspyyntöjen tekemisessä?*”, voidaan todeta, että asiakkaiden tulisi miettiä tarkemmin mitä he todella haluavat tai tarvitsevat. Tällä vältetään ylimääräiset kustannukset, jotka johtuvat väärinkäsityksistä. Tällöin tarjoukset on helpompi vertailla keskenään.

Huomattavana asiana kaikkien asiakkaiden kohdalla oli se, että he arvostavat palveluyritysten henkilöitä, heidän referenssejään ja osaamistaan. Useat yritykset totesivat, että heille on vaikeaa päästä tekemään toimeksiantoja, mikäli heillä ei ole aikaisempaa kokemusta henkilöstä. Tässä huolestuttavaa on se, että palveluyritysten henkilöstön ikärakenne on sellainen, että nuorempien suunnittelijoiden osuus koko henkilöstöstä on vähäisempi, tätä väitettä tukee myös SKOL ry:n tekemä tilasto ikäjakautumasta. Tästä syystä vanhojen kokeneiden suunnittelijoiden eläköityessä, tulee uusia nuoria suunnittelijoita heidän tilalleen. Mikäli näillä nuorilla ei ole aikaisempaa kokemusta, on heillä vaikeata päästä mukaan asiakasprojekteihin. Samalla asiakkaat joutuvat kilpailemaan yhä verisemmin vanhoista kokeneista suunnittelijoista, jolloin hinnat saattavat nousta. Pitemmällä aikavälillä asiakkaiden on yhä vaikeampaa saada tarpeeksi kokenutta henkilöstöä suorittamaan heidän toimeksiantojaan. Tästä syystä asiakkaiden tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota siihen, että he varmistavat tulevaisuuden osaamisen ottamalla nuoria aloittelevia suunnittelijoita mukaan kokeneiden rinnalla ja siten ajamaan sisään heidän toimintaympäristöön. Samalla he osittain auttavat suunnittelualan paremman imagon rakentamisessa.

Huomattavan monessa kohtaa kriteeriksi nousi hinta, yritysten tulee muistaa taloustieteeseen kuuluva laki: taloustieteen yleisen lain mukaan vähän maksamalla ei voi saada paljon. Tämä lakihan pätee sekä yritysmaailmassa, että kuluttajamarkkinoilla.

Tulosten perusteella jokainen asiakas piti tärkeänä kriteerinä suunnittelutoimiston laatujärjestelmien olemassaolon. Ympäristöjärjestelmätkin nähtiin olevan positiivinen asia. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että palveluja hankittiin toimistoista, joilla ei ole käytössä minkäänlaista laatujärjestelmää, tähän sortuivat sekä pienet, että isot yritykset. Yksikään asiakkaista ei todennut käyneensä auditoimassa käyttämiään toimistojaan. Tähän vastaukseksi saatiin resurssien ja ajan puute. Tästä voidaan todeta, että asiakkaat ovat osittain tämänkin takia vastuussa itselleen tuotetun palvelun laadusta ja siten heillä ei ole aina oikeutta antaa negatiivista palautetta toimeksiannon suorittajalle.

Taloudellisen taantuman aikaan projektien riskienhallinta korostuu erityisesti. Huolestuttavaa asiakkaiden riskienhallinnassa oli muun muassa suunnittelu- ja konsulttitoimiston vakavaraisuuden tarkistaminen. Pahimmassa tapauksessa, voi asiakkaan projektin suunnittelu keskeytyä ja siten aiheuttaa suuriakin tappioita. Herää kysymys, minkälaisessa tilassa asiakkaiden projektien riskinhallinnan taso yleisesti on?

3.2 Johtopäätökset tarjoajien kannalta

Suunnittelutoimistojen tulisi tehostaa omia markkinoinnin resursseja kehittämällä omia käytäntöjään, materiaalejaan sekä valitsemalla tarkemmin markkinointikanaviaan. Tätä kehitystyötä voisi tehdä esimerkiksi kartoittamalla henkilökoh- taista myyntityötä tekevän henkilöstön tarpeita, kokemuksia ja puutteita. Henkilö- kohtaisen myyntityöntekijät ovat kuitenkin yrityksen kanalta avainasemassa. Mi- käli heillä on työkalut ja muu tukimateriaali kunnossa, on omaa myyntityötä hel- pompia tehdä. Tällöin jää myös aikaa muuhun toimintaan, kun ylimääräinen val- mistautuminen jää vähemmälle. Taloudellisen ja liiketoimintaosaamisen ja näke- myksen lisääminen suunnittelutoimistojen operatiivisessa toiminnassa olisi syytä myös lisätä. Haastateltavien koulutustausta on usein tekninen, eikä niinkään liike- taloustieteellinen. Tästä esimerkkinä vastaukset haastattelukysymykseen asiakas- strategiasta, joissa huomattavassa osassa vastattiin, että asiakkuusstrategiaa ei ole. Yritys ilman strategiaa on kuin laiva tuuliajolla. Tämä pätee myös alemmilla or-

ganisaatiotasolla. Vaikka strategia olisi selvillä kokoyrityksen tasolla, tulee se olla tiedossa myös alimmalla tasolla.

Haastatellessa kysymyspatteristolla yrityksiä eri henkilöstötasoilta, ei voi olla huomaamatta yritysten markkinoinnin vaillinaisuutta. Markkinointia ei ole mietitty toimistoissa kovinkaan pitkälle. Selvä kokonaisuus puuttuu. Jos ajatellaan, että markkinointi on kokonaisuus joka koostuu useista tekijöistä, voidaan tällä hetkellä yrityksissä katsoa markkinoinnin olevan kunnossa vain joltain osin. Monissa yrityksissä markkinoinnin kokonaisuus on mietitty kokonaisuutenakin, mutta asiat ovat vielä niin sanotusti hiomattomia. Tästä esimerkkinä oli asiakkuusstrategia, sen puute tai vajaa sisäistäminen. Myös markkinointimateriaalin tekeminen toimistokohtaisesti omien mieltymysten mukaan, kuvaa tilanteen järjestelmättömyyttä.

Tutkimuksessa merkillepantavaa on toimialajohtajien kommentti asiakkuusstrategiasta ja sen käytöstä. Toisaalta taas toimisto- tai aluepäälliköt, jotka ovat eniten asiakkaiden kanssa tekemisissä ja usein he tarjoavat työtä asiakkaille, ei tiennyt yrityksessä olevan asiakkuusstrategiaa. Nämä henkilöthän tekevät usein tarjoukset asiakkailleen. Myös perinteistä ”palvelemme ketä tahansa” mentaliteettia oli havaittavissa monissa toimistoissa. Oikein valitulla ja suunnitellulla asiakasstrategialla on tehokkaampaa yrityksen toiminnankin kannalta päästä hyviin suorituksiin. Tutkimuksen perusteella tätä osa-aluetta olisi syytä kehittää sekä parantaa alempien johtoportaiden tietämystä asiasta.

Asiakkaiden arvostaessa laatua, osaamista ja toimitusvarmuutta, on teorian perusteella todettava, että teknisenlaadunstrategia on suunnittelu- ja konsultointitoimistoille kaikista tärkein. Siihen olisi kiinnitettävä jatkossa huomiota entistä enemmän. Tätä näkemystä tukevat myös aikaisemmat tutkimukset.

Täysin uusien toimijoiden markkinoille tuleminen on vaikeaa, mutta ulkomailta kilpailevien yritysten tuleminen markkinoille ei ole poissuljettua. Tästä on osoituksena asiakkaiden vastaus tiedustellessa kotimaisuutta. Markkinoille tuleminen

vaatii referenssejä ja niitä ei aloittavalla yrityksellä ole, mutta ulkomaisilla tekijöillä on usein arvostetummatkin referenssit, kuin kotimaisilla tekijöillä.

Suunnittelutoimistojen tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota tarjousten osumisprosenttiin. Tätä prosenttia seuraamalla saadaan parempi kuva aluetasolla asiakkaista, kilpailutilanteesta sekä mahdollisesti tarjousprosessin parantamisen tarpeesta. Jokaiselle alueelle ei välttämättä sovi samanlainen toimintatapa tai tarjousprosessi.

Toiminta-alueelle uusien kilpailijoiden tuleminen helppous on kaksijakoinen. Monet asiakkaista totesivat, että he tekevät yhteistyötä vanhojen ja tuttujen toimijoiden kanssa. Muutamat totesivat, että heille ei pääse tekemään töitä ollenkaan, mikäli ei ole aikaisemminkaan tehnyt. Toisaalta jotkut asiakkaat olivat sitä mieltä, että jos markkinoille tulee uusi kokonaistaloudellisempi yritys, niin sitäkin voidaan kokeilla. Markkinoille kilpailevaksi yritykseksi on helpointa päästä keskittymällä aluksi hyvin kapeaan erikoisosaamiseen. Tässä asiakkaiden pariin jalkautumisessa helpoimpana tapana olisi tehdä alihankintaa jollekin isommalle suunnittelutoimistolle. Toisaalta uuden toimijan menestyminen ja asiakkaidenhankinta riippuu myyntityön onnistumisesta, asiakkaiden mieltymyksistä, henkilökohtaisista suhteista ja yleisestä taloudellisesta suhdanteesta. Eräs merkillepantava seikka oli se, että nyt tunnetuissa toimistoissa työskentelevien henkilöiden lähtiessä toiseen yritykseen tai perustaessa oma yritys, oli asiakkaista osa valmis siirtymään tämän uuden toimiston asiakkaaksi. Tämä on syytä muistaa nykyisien yritysten henkilöstöstä kiinnipitämisessä.

Markkinoilla jo olevien yritysten, tulisi panostaa markkinointiin enemmän, jolloin he pystyisivät näyttämään vahvemmilta omalla toiminta-alueellaan ja valitsemallaan toiminta-alueellaan. Vaikka asiakkaat eivät etsikään palveluntarjoajia mainosten joukosta, nostaa mainonta kuitenkin imagoa ja yritys jää paremmin mieleen. Toisaalta myös rekrytoinnin kannalta mainonta ja esillä oleminen on tärkeää. Niin kuin asiakkaat totesivatkin osaamisen olevan avainasemassa, pitää tarjoajien huolehtia osaamisen saamisesta. Hyvin hoidettu imagomarkkinointi helpottaa rek-

rytointia. Tulevaisuuden rekrytointia voitaisiin helpottaa myös esimerkiksi oppilaitoksissa pitämällä erilaisilla kursseilla vierailuluentoja toimialaa koskevista aiheista. Näin päästäisiin tulevaisuuden tekijöihin iskostamaan suunnittelualaa tulevaisuuden työpaikkana. Täytyy myös muistaa, että monista opiskelijoistakin tulee asiantuntijapalveluiden ostajia yrityksiin.

Kuten tuloksista voidaan todeta, asiakkaat arvostavat henkilöiden osaamista ja referenssejä eniten. Tuloksesta johtuen, palveluyritysten tuleekin vaalia ja kehittää henkilöstönsä osaamista. Tämä on tärkeää etenkin tällä hetkellä vallitsevassa taloudellisessa tilanteessa. Kun asiakasprojektit ovat vähenneet, tulisi vapaa-aikaa käyttää henkilöstön kouluttamiseen ja osaamisen kartuttamiseen. Tällöin uuden nousukauden alkaessa yritys on paremmassa lähtöasemassa kilpailuihin. Toinen asiakkaiden tärkeäksi nostama asia oli referenssit, niiden laatu ja kohteet. Yleisesti kriteereitä mietittäessä on huomioitava yrityksen toimiala, kokoluokka, projektin ominaisuudet, yrityksen hankintahenkilöstön resurssit ja lukumäärä. Myös suunnitteluhankintojen säännöllisyydellä voidaan nähdä valintakriteeristöä muokkavana tekijänä.

Alkuperäisen suunnittelijan käyttäminen yritysten tulevissa projekteissa näytti tulosten mukaan vaihtelevan paljon. Puolet vastasi käyttävänsä alkuperäisiä suunnittelijoita, mutta tätä ei nähty kuitenkaan kynnyskysymyksenä. Tämä on kuitenkin huomattava kilpailtaessa uusista investoinneista. Tämä voidaan ajatella siten, että toimeksiannosta kannattaa kilpailla tiukemmin ja myöhemmin kunnossapidollisesta tai muutossuunnittelusta kerätään enemmän katetta. Tällaista toimintaa on ollut havaittavissa muillakin markkinoilla. Huomioitavaa on myös yritysten lisääntynyt laitehuoltojen ulkoistaminen, josta sitä kautta tarvittava suunnittelupalvelut valuvat laitehuollosta vastaavien yritysten kautta suunnittelutoimistoille. Tästä syystä suunnittelu- ja konsulttitoimistojen on syytä lisätä yhteistyötään ja markkinointiaan laite- ja teknologiavalmistajille.

Tarjoajilta kysyttäessä asiakaan valintakriteereitä ja pyydettyä kuvailemaan hyvää asiakasta herätti mielenkiintoisen ajatuksen. Nykyään erilaiset teknologiat

kehittyvät sitä vauhtia, että perusteollisuuden rinnalle on syntymässä uuden teknologian toimialoja. Tällä hetkellä niitä ei nähdä perusteollisuutena niiden pienuuden takia. Uuden teknologian toimiala voivat olla 10–20 vuoden päästä perusteollisuutta. Yksi tällainen esimerkki on biopolttoaineteollisuus. Nyt pienet teknologian kehitysyrietykset saattavat olla huomenna isoja tekijöitä markkinoilla. Aikaisessa vaiheessa hyvin tehdyt toimeksiannot voivat myöhemmin synnyttää tulevaisuudessa huomattavia kassavirtoja. Tästä syystä yritysten tulisi olla avarakatseisempia ja pyrkiä palvelemaan myös pieniä, uuden teknologian yrityksiä. Tässä on myös vaarana se, että nämä kehittyvät teknologia yritykset ostavat pienemmiltä suunnittelutoimistoilta tarvitsemansa palvelut, jolloin tulevaisuudessa tämä pienempi toimisto voi kasvaa isoksi tekijäksi markkinoilla. Huomioitavaa on myös se, että asiakkaat eivät etsi säännönmukaisesti palveluntarjoajia, vaan he odottavat, että heille käydään säännöllisesti esittäytymässä.

Monet suunnittelutoimistoissa haastateltavista henkilöistä vähättelivät referenssiarvoa uusien asiakkuuksien valintakriteeristöissä. Tämä on huolestuttavaa monestakin syystä. Tuloksista käy ilmi useassa kohdassa, että asiakkaat arvostavat eniten yrityksen henkilöstön referenssejä eikä niinkään yrityksen referenssejä. Nyt ikärakenteen ollessa suunnittelutoimistoissa vinoutunut, herää kysymys, miten suunnittelutoimistot vastaavat jatkossa nuoremman henkilöstön referenssien kartuttamisesta? Tämän takia referenssiarvo on tulevaisuuden kannalta yhä erittäin tärkeässä roolissa

Mielenkiintoista on se, miten Suomessa toimivat suunnittelutoimistot vastaavat kaivosteollisuuden referenssipyyntöihin, mikäli heidän käyttäytymisen voidaan olettaa vastaavan muiden sektoreiden vaatimuksiin. Suomen kokonaisteollisuudessa vähäisessä osassa olevasta kaivosteollisuudesta ei ole monellakaan niin sanottuja kovia referenssejä, joiden avulla taistella projekteista täysin kaivossuunnitteluun keskittyvien yritysten kanssa. Toisaalta kaivosteollisuuden käsittelyprosessit eivät menetelmiltään tai tekniikoiltaan eroa kovinkaan paljoa muista teollisuuden tekniikoista, joten kaivosteollisuudessa voidaan olettaa, että siellä voidaan

käyttää muista sektoreista saatuja referenssejä. Referenssien esittelyyn on syytä panostaa erityisesti tästä syystä.

3.3 Johtopäätökset SKOL ry:n kannalta

Liitto järjestää jäsenistönsä asiakkaille asiakastyytyväisyystutkimuksen joka kolmas vuosi. Tutkimuksen perusteella jäsenistö voi kehittää toimintaansa enemmän asiakastyytyväisyyttä parantavaksi. Haastatellessa liiton jäsenyrityksiä kysyttiin muun muassa mitä haluaisitte SKOL ry:ltä tulevaisuudessa? Samoin tyytyväisyyttä liittoon tiedusteltiin numeroasteikolla. Tulosten mukaan tyytyväisyys oli keskinkertaista. Myös parannusehdotuksia tuli useasta haastateltavalta. Tulosten perusteella SKOL ry:n tulisi järjestää jäsenistölleen tyytyväisyyskysely samalla lailla, kuin asiakkaillekin. Nykyinen tutkimus ei palvele liiton toiminnan parantamista. Uudella kyselyllä saataisiin tietoa jäsenistönsä tarpeista ja toiminnan kehittämiseksi. Nykyisin tehtävän jäsenkyselyn kysymyspatteristoa voitaisiin muokata ja osittain laajentaa. Haastattelu tulisi tehdä tarkemmin eri organisaatiotasolle.

Useilta suunnittelutoimistoilta tuli viestiä siitä, että SKOL ry:n veloitusluokissa olevat tuntiseurantahinnat ovat alueellisesti väärät. Monet totesivat hintojen olevan tähtitieteellisiä. SKOL ry:n tulisikin tehdä veloitushinnastosta enemmän alueellinen, jolloin hintojen vääristymää saataisiin poistettua. Tätä vääristymän suuruutta tulisi ainakin tutkia tulevaisuudessa ja antaa jonkinlaista informaatiota alueella toimiville toimistoille. Myös henkilöluokkien luokitusperusteita tulisi tehdä vielä selkeämmäksi. Luokituksen valitsemiseksi tulisi myös ottaa suunnittelijan työn laatu paremmin huomioon. Tämä on siksi tärkeää, että asiakkaat katsovat hyvinkin tarkasti henkilöluokkia arvioitaessa henkilöiden soveltuvuutta projekteihin. Myös eräs asiakas sanoi, että he arvioivat henkilöiden oikeaa henkilöluokkaa tarkasti tarjouskilpailutuksessa. Eräällä suunnittelutoimistolla oli ollut myös vaikeuksia henkilöiden oikeaan luokkaan sijoittamisessa.

LÄHTEET

Petäjä, E. & Varamäki, E. 2003. Osaamisintensiiviset yrityspalvelut Etelä-pohjanmaalla: toimialan ja sen kehittämistarpeiden selvitys, Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja. 108 s.

SKOL ry 2009d. Asiakastutkimus 2009: Teollisuussektori tyytyväisyys/tärkeys nelikenttä. [www-dokumentti] Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKLO ry / Corporate Image Oy 2009. Espoo [Viitattu 22.6.2009]. Saatavissa: http://www.skolry.fi/easydata/customers/skolry/files/Psycon/Teollisuussektori,_nelikentta.pdf

SKOL ry 2005. Strategiakysely 2005. Ei yleisessä jakelussa. Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry. Espoo. 2 s.

SKOL ry. 2004. Riskienhallintaopas. Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKLO ry. 20 s.

Törmälä, A. 2005. ylläpitosuunnittelun laadun arviointi ja mittaaminen. Lappeenranta. Diplomityö: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 110 s.

Liite 1: Luettelo palveluntarjoajien haastatteluista

- 1.6.2009 Tarjoaja B Tulosityksikön päällikkö, Puhelinhaastattelu
- 2.6.2009 Tarjoaja A. Osaston johtaja, Henkilökohtainen haastattelu
- 2.6.2009 Tarjoaja A. Tiimivetäjä, Henkilökohtainen haastattelu
- 3.6.2009 Tarjoaja D. Aluepäällikkö, Henkilökohtainen haastattelu
- 3.6.2009 Tarjoaja B Tulosityksikönpäällikkö, Henkilökohtainen haastattelu
- 4.6.2009 Tarjoaja C. Tulosityksikönpäällikkö, Puhelinhaastattelu
- 5.6.2009 Tarjoaja E. Toimitusjohtaja, Puhelinhaastattelu
- 16.6.2009 Tarjoaja C. Aluepäällikkö, Henkilökohtainen haastattelu

Liite 2: Luettelo asiakkaiden haastatteluista

- 2.6.2009 Tilaaja A. Tuotantopäällikkö, Henkilökohtainen haastattelu
- 2.6.2009 Tilaaja F. Projektipäällikkö, Puhelinhaastattelu
- 4.6.2009 Tilaaja I. Suunnittelupäällikkö, Puhelinhaastattelu
- 8.6.2009 Tilaaja B. Tuotannosta vastaava johtaja, Puhelinhaastattelu
- 10.6.2009 Tilaaja D. Tekninen johtaja, Puhelinhaastattelu
- 10.6.2009 Tilaaja C. Kehitys insinööri, Puhelinhaastattelu
- 12.6.2009 Tilaaja C. Tekninen asiantuntija, Puhelinhaastattelu
- 15.6.2009 Tilaaja I. Suunnittelupäällikkö, Puhelinhaastattelu
- 18.6.2009 Tilaaja J. Kehityspäällikkö, Henkilökohtainen haastattelu
- 18.6.2009 Tilaaja J. Suunnittelupäällikkö (mekaaninen), Henkilökohtainen haastattelu
- 18.6.2009 Tilaaja J. Suunnittelupäällikkö (sähkö ja automaatio), Henkilökohtainen haastattelu
- 18.6.2009 Tilaaja J. Suunnittelupäällikkö (rakennus), Henkilökohtainen haastattelu
- 22.6.2009 Tilaaja E. Tehdaspalvelupäällikkö, Henkilökohtainen haastattelu
- 23.6.2009 Tilaaja G. Projekti- ja käyttöpäällikkö, Henkilökohtainen haastattelu
- 30.6.2009 Tilaaja H. Suunnittelupäällikkö, Henkilökohtainen haastattelu

Liite 3: Teemahaastattelun kysymysrunko asiakkaille 1/2.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, mutta jotkut kysymykset vaativat vastaukseksi numeroarvon asteikolla 1-5. 1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei kovin tärkeä, 3= melko tärkeä, 4= tärkeä ja 5= Ratkaisevan tärkeä.

1. Haastattelun perustiedot

- 1.1 Yritys
- 1.2 Sijainti
- 1.3 Yrityksen koko (henkilöstö tai liikevaihto)
- 1.4 Toimiala
- 1.5 Haastateltavan tehtävä/titteli

2. Tilaajan projektitoiminta

- 2.1 Minkä verran suunnittelette itse ja mihin se kohdistuu?
 - 2.1.1 Mikä on oman ja ulkopuolisen suunnittelumäärän suhde?
- 2.2 Millaisissa tilanteissa palvelut otetaan suoraan vuosisopimuskumppanilta ja milloin palvelu kilpailutetaan uudestaan?
- 2.3 Käytättekö alkuperäissuunnittelijaa, mikäli se on mahdollista?

3. Palveluntarjoajien etsiminen

- 3. 1 Onko teillä yleisesti käytetty tai dokumentoitu palveluiden hankintaprosessi?
 - 3.1.1 Jos on, niin noudatetaanko sitä aina?
- 3.2 Millaisia kanavia käytätte palveluntarjoajien etsimisessä?
- 3.3 Millä perusteella otatte yhteyttä palveluntarjoajaan?
- 3.4 Pidättekö tärkeänä ja (kuinka tärkeänä) että yritys on tai yrityksellä on:
 - 3.4.1 SKOL ry:n jäsenyys, asteikolla 1-5
 - 3.4.2 Laatujärjestelmä esim. ISO 900x, asteikolla 1-5
 - 3.4.3 Ympäristöjärjestelmä esim. ISO 1400, Green Office (WWF), asteikolla 1-5
 - 3.4.4 Kotimainen, asteikolla 1-5
 - 3.4.5 Paikallinen, asteikolla 1-5
 - 3.4.6 Vakavarainen, asteikolla 1-5
 - 3.4.6.1 Tarkistatteko sen? *(kyllä/ei)*
- 3.5 Luettele kaksi suunnittelutoimistoa joiden asiantuntemusta pidät hyvänä?

4. Palveluntarjoajien valitseminen tarjousprosessiin

- 4.1 Mihin kiinnitetään eniten huomiota tehdessä valintaa tarjousprosessiin otettavista tarjoajista?
- 4.2 Menettelytapa ja sen valintaan vaikuttavat tekijät?

5. Tarjouskyselyiden tekeminen

- 5.1 Millaisia vaikeuksia teillä on tarjouspyyntöjen tekemisessä?
- 5.2 Näettekö tarpeellisena saada tukea tarjouspyyntöjen valmisteluun projektointipalveluihin erikoistuneelta toimijalta?
- 5.3 Mihin asioihin kiinnitätte eniten huomiota tarjousmateriaalissa?
- 5.4 Onko tarjousmateriaalissa mielestänne jotain sellaista mikä voitaisiin jättää vähemmälle huomiolle tai kokonaan pois?

6. Tarjousten käsittely ja arviointi

- 6.1 Onko teillä käytössä yrityksessä sisäisiä hankintaohjeita?
- 6.2 Onko teillä tarjousten vertailuun mitään työkalua?
 - 6.2.1 Jos on, niin millaisia?
 - 6.2.1.1 Mitä kriteereitä se sisältää?
 - 6.2.1.2 Järjestelmän laajuus?
 - 6.2.1.3 Millaisilla painotuksia menetelmässä käytetään?
 - 6.2.2 Jos ei, niin miksi ei?
- 6.3 Pidätkö ongelmana sitä, että projektissa kaikkia tarvittavaa osaamista ei saa samasta palveluyrityksestä, vaan käytetään alihankintaa?
- 6.4 Pilkkotteko projektin vai onko parempi jos palvelun tarjoaja pilkkoo?

7. Palveluntarjoajan lopullinen valinta

- 7.1 Montako henkilöä päättää palvelun tuottajan valinnasta?
 - 7.2 Mitkä ovat päätöksessä eniten vaikuttavimmat tekijät?
- 7.3 Mitkä ovat tärkeimmät suunnittelijan valintakriteerit?
- 7.4 Mitkä ovat tärkeimmät suunnittelijan valintakriteerit kun:
 - 7.4.1 Kyseessä on iso, laaja hanke?
 - 7.4.2 Hankkeella on tiukka aikataulu?
 - 7.4.3 Kun hanke on teknisesti haastava?
- 7.5 Toissijaisesti valintaan vaikuttavat tekijät?
- 7.6 Millainen vaikutus on referensseillä?
- 7.7 Mitkä ovat palveluiden hinnoittelun valintaperusteet?

8. Tulevat toimintatavat ja palvelun kuluttaminen/arviointi

- 8.1 Onko teillä palveluntarjoajien seurantajärjestelmää?
- 8.2 Miten toimitte jatkossa seuraavissa asioissa?
 - 8.2.1 Palveluiden hinnoittelun valinta?
 - 8.2.2 Omien suunnittelijoiden lisääminen vai ulkoistamisen lisääminen?
 - 8.2.3 Vuosisopimusten lisääminen?
- 8.3 Mikä on tärkein syy vaihtaa palveluntarjoaja?

Kiitos haastattelusta!

Liite 4: Teemahaastattelun kysymysrunko suunnittelu- ja konsulttitoimistot 1/2.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, mutta jotkut kysymykset vaativat vastaukseksi numeroarvon asteikolla 1-5. 1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei kovin tärkeä, 3= melko tärkeä, 4= tärkeä ja 5= Ratkaisevan tärkeä.

1. Haastattelun perustiedot

- 1.1 Yritys
- 1.2 Sijainti
- 1.3 Yrityksen koko (henkilöstö tai liikevaihto)
- 1.4 Toimiala
- 1.5 Haastateltavan tehtävä/titteli

2. Yrityksen markkinointi ja asiakkuuden ylläpitäminen

- 2.1 Mitä viestintäkeinoja käytätte?
 - 2.1.1 Onko markkinointi alueellista, valtakunnallista vai globaalia?
- 2.2 Kuinka tarkasti annatte informaatiota palveluista näissä kanavissa?
- 2.3 Millaisessa roolissa seuraavat tasot ovat yrityksenne markkinoinnissa?
 - 2.3.1 Asiantuntijan oma markkinointi, asteikolla 1-5
 - 2.3.2 Yksikön markkinointi, asteikolla 1-5
 - 2.3.3 Yrityksen markkinointi, asteikolla 1-5
- 2.4 Onko markkinointiin käytettävissä olevat resurssit riittäviä?
- 2.5 Millaisin kriteerein valitsette asiakkaan? Millaisia tekijöitä päätökseen vaikuttaa?
- 2.6 Millainen on hyvä tilaaja/asiakas?

3. Tarjousprosessit

- 3.1 Tiedättekö aina mitä asiakas haluaa tai tarvitsee?
- 3.2 Mitä tekijää painotatte tarjouksissa kun:
 - 3.2.1 Kyseessä on iso, laaja hanke?
 - 3.2.2 Hankkeella on tiukka aikataulu?
 - 3.2.3 Kun hanke on teknisesti haastava?
- 3.3 Miten tämä painottaminen näkyy tarjouksessa?
- 3.3 Mitä materiaalia liitätte tarjousmateriaaliin aina?

4. Tilaajien tarjousprosessin ja valintaperusteiden tuntemus

- 4.1 Tunnetteko asiakkaittenne hankinta/tarjousprosessin?
- 4.2 Mitä asioita oletatte eniten ratkaiseviksi tekijöiksi palvelun tarjoajan valinnassa?
- 4.3 Tunnetko aina yritysten valintapäätökseen vaikuttavat henkilöt?
- 4.4 Tiedättekö millaisia valintapäätöstä helpottavia menetelmiä tai järjestelmiä asiakkailla on käytössä?

Jos kyllä, niin:

4.4.1 Tiedätkö niiden sisällön?

4.4.2 Tiedätkö niiden painotukset?

4.4.3 Osaatteko huomioida järjestelmän vaatimuksia?

4.4.4 Onko asiakkaan menetelmät oikeat?

5. Kilpailu asiakkaista ja kilpailukyky

5.1 Mitkä ovat toimialan kilpailukeinot?

5.2 Mitkä ovat yrityksen kilpailukykytekijät?

5.3 Onko teillä käytössä asiakkuusstrategiaa?

6. Palvelun tuottamisen jälkeinen toiminta

6.1 Miten asiakas antaa palautteensa suoritetusta projektista?

6.2 Miten te keräätte palautetta projektista?

6.3 Annatteko palautetta asiakkaalle?

7. SKOL ry:n ja laatu järjestelmien vaikutus yrityksen toiminnassa

7.1 Oletteko tyytyväisiä SKOL ry:n toimintaan? asteikolla 1-5

7.2 Näettekö hyödylliseksi SKOL ry:n jäsenyyden

7.2.1 Saatteko SKOL ry:lta tarpeellista informaatiota tai materiaalia:

7.2.1.1 Oman palvelutoiminnan kannalta?

7.2.1.2 Liiketoiminnan kannalta?

7.2.1.3 Asiakkaista tai asiakkaiden hankintaan?

7.2.2 Mitä toivoisit saavasi SKOL ry:ltä jatkossa?

7.3 Näettekö hyödylliseksi yrityksen laatu järjestelmät tai sertifikaatit?

7.3.1 Näettekö hyödylliseksi yrityksen laatu järjestelmät tai sertifikaatit:

7.3.1.1 Oman palvelutoiminnan kannalta?

7.3.1.2 Tarjouksen tekemisen kannalta?

7.3.1.3 Liiketoiminnan kannalta?

Kiitos haastattelusta