

Heidi Hartikainen

TARJOUSPROJEKTIN OPPIMIS- PROSESSIN KEHITYS

Opinnäytetyö

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Projekti- ja Myyntijohtamisen koulutus (ylempi amk)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri YAMK
Tekijä/Tekijät	Heidi Hartikainen
Työn nimi	Tarjousprojektin oppimisprosessin kehitys
Toimeksiantaja	VR FleetCare
Vuosi	2023
Sivut	55 sivua, liitteitä 16 sivua
Työn ohjaaja(t)	Jukka-Pekka Skön

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjousprojektin loppuvaiheen toiminnan kehittäminen ja erityisesti aikaisemmista projekteista saatujen kokemusten hyödyntäminen tulevissa projekteissa. Opinnäytetyön aikana selvitettiin, mitä tehtäviä projektien loppuvaiheeseen liittyy ja mitä projekteista oppimisen kokonaisuuteen kuuluu. Toimeksiantajayritykselle luotiin selkeä toimintamalli tarjousprojekteista oppimisprosessin kehittämiseksi ja siihen oleellisesti liittyvän Lessons Learned -kokouksen järjestämiseen. Heille luotiin ohjeet, valmis kyselypohja ja kokousrungon pohja sekä päätettiin, missä muodossa ja kenelle tietoa tullaan jakamaan.

Tutkimusosuudessa tutkittiin, miten hyvin ennakkokysely toimii Lessons Learned -kokousten tukena ja mietittiin, millaiset kysymykset soveltuvat parhaiten tiedon keräämiseen ja vertailuun. Tutkimukseen valittiin kaksi erilaista tarjousprojektia ja kerättiin kokemuksia siitä, miten tarjousprojektin jäsenille ennen Lessons Learned -kokousta lähetettävä ennakkokysely toimii projekteista oppimisprosessin keräämiseen. Kyseessä oli laadullinen tutkimus, ja tutkimusmetodina käytettiin havainnointia, kyselyitä, haastatteluja ja keskusteluja.

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että ennakkokysely tukee projekteista oppimisen prosessia ja ennakkokyselyn avulla voidaan kerätä dataa, joka auttaa toimeksiantajaa kehittämään tarjousprosessia ja projekteista oppimisen kokonaisuutta sekä Lessons Learned -läpikäyntiä. Ennakkokyselyn avulla saadaan myös tietää, mitä aiheita projektiryhmän jäsenet korostavat vastauksissaan ja niitä aiheita voidaan poimia projektitiimin kanssa yhdessä keskusteltavaksi Lessons Learned -kokouksessa. Kysely auttaa projektiin osallistuneita henkilöitä jäsentelemään ajatuksiaan ja kertomaan omat näkemyksensä projektin onnistumisista ja epäonnistumisista. Kun vastaukset kirjataan ylös ja niitä käydään yhdessä läpi, voidaan tulevissa projekteissa helpommin välttää tehdyt virheet ja toistaa onnistumisia. Numeerisesti arvosteltavat kysymykset puolestaan helpottavat projektien vertailua keskenään, jonka avulla voidaan nähdä, missä osa-alueissa on vielä kehitettävää.

Asiasanat: projekti, projekteista oppiminen, tarjouskilpailut, tarjousprosessi, prosessien kehittäminen, projektin lopetus

Degree	Master of Engineering
Author	Heidi Hartikainen
Thesis title	Development of the Lessons Learned Process in Tender Projects
Commissioned by	VR FleetCare
Time	November 2023
Pages	55 pages, 16 pages of appendices
Supervisor	Jukka-Pekka Skön

ABSTRACT

The objective of this thesis was to develop the process of the final phase of the tender projects and specially to utilize the experiences and learnings gained from previous projects in future projects. It was studied which tasks are related to the final phase of the projects and how the learnings from previous projects are gathered and how a Lessons Learned meeting is organized. Clear operating models, instructions, a questionnaire, and meeting templates for organizing a Lessons Learned meeting were created. In what form and to whom the learnings will be shared was also decided.

The study investigated how well the questionnaire supports the Lessons Learned meetings and what kind of questions are the best for collecting and comparing information. Two different tender projects were selected for the study and experiences were collected on how the survey sent to the tender team members before the Lessons Learned meeting works for collecting the learnings from the projects. It was a qualitative study and the research methods used were observation, surveys, interviews, and discussions.

Based on the study, it could be concluded that the questionnaire supports the process of learning from the projects, and with the help of the questionnaire, data can be collected that helps the commissioner to develop the tender process and learning from the projects. With the help of the questionnaire, it is possible to find out which topics the members of the project group emphasize in their answers, and those topics can be discussed in the Lessons Learned meeting. The questionnaire helps the people working for the project to gather their thoughts and share their own views on the project's successes and failures. When the answers are written down and reviewed together, it is easier to avoid mistakes and repeat successes in the future projects. Numerically graded questions allow to compare projects easier with each other. That is useful for discovering which areas still need developing.

Keywords: project, learning from previous projects, tenders, tender process, process development, ending the project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
2	TOIMEKSIANTAJA.....	8
3	PROJEKTIT JA NIIDEN PÄÄTTÄMINEN	10
3.1	Projektit.....	10
3.2	Projektin elinkaari	11
3.3	Projektien päättäminen	14
3.3.1	Projekteista oppiminen.....	17
3.3.2	Projektien loppuraportointi	17
4	TARJOUSPROSESSI.....	19
4.1	Tarjousprosessin vaiheet.....	22
4.2	Tarjouskilpailut.....	25
4.3	Tarjouksen tekeminen	27
4.4	Tarjousneuvottelut	28
4.5	Tarjousprojektin päättäminen.....	29
4.6	Tarjousprojektin roolit	30
5	PROJEKTEISTA OPPIMISEN PROSESSI.....	33
5.1	Projekteista oppiminen	35
5.2	Projektien jälkiarviointi	37
6	AINEISTOT JA MENETELMÄT	40
6.1	Aineiston keräys	40
6.2	Analysointi	43
6.3	Tulokset	45
6.3.1	Projekti X	45
6.3.2	Projekti Y	46

6.3.3	Muut tuotokset	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
8	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	56
	ENNAKKOKYSELY PROJEKTIIN X	57
	VASTAUKSET PROJEKTIIN X	59
	ENNAKKOKYSELY PROJEKTIIN Y	64
	VASTAUKSET PROJEKTIIN Y	67

1 JOHDANTO

Projektitoimintaa harjoittavan yrityksen ei ole tarkoitus vain saattaa yksittäiset projektit onnistuneesti loppuun vaan myös jatkuvasti kehittää omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan projektien toteuttajana. Yhtenä työkaluna projektitoiminnan parantamiseen on edellisistä projekteista oppiminen. Opinnäytetyöni keskittyy projektin loppuvaiheeseen ja projekteista oppimiseen. Tämän opinnäytetyön aiheena on tarjousprojektin loppuvaiheen toiminnan kehittäminen ja erityisesti saatujen kokemusten hyödyntäminen tulevilla projekteilla (Lessons Learned). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä projekteista oppimisen kokonaisuuteen kuuluu ja miten tarjousprojektin tärkeimmät opit voidaan hyödyntää toimeksiantajan näkökulmasta mahdollisimman hyvin tulevilla projekteilla.

Tämän työn keskeiset aiheet ovat projekteista oppiminen, tarjouskilpailu, tarjousprosessi, projektinhallinta, prosessien kehittäminen, projektin lopetus.

Tämän opinnäytetyön työn toimeksiantaja on VR FleetCare, joka on VR Groupin omistama raidekaluston kunnossapitoon erikoistunut suomalainen yritys. Opinnäytetyö tehdään VR FleetCaren kaupallisen yksikön toiminnan tueksi. Työn on tarkoituksena kehittää erityisesti projektien tarjousvaihetta sujuvammaksi.

Opinnäytetyö on iteratiivinen kehitysprosessi, jossa sovelletaan konstruktivistista tutkimus- ja kehitysootetta. Tämän työn tiedonhankintamenetelmät ovat pääasiassa havainnointi, keskustelut ja kyselyt. Opinnäytetyön tutkimuksellisesti osuudessa käytettiin laadullista tutkimusta. Olennaista oli kerätä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta, jota tutkittiin.

Kehityshankkeen toteuttaminen edellyttää kehityspäällikön, myyntipäälliköiden, hinnoittelupäällikön ja tarjousprojektissa mukana olevien henkilöiden mukanaoloa. Hankkeeseen osallistuvat myyntipäälliköt, jotka johtavat tarjousprojektin etenemistä ja osaavat kertoa nykyisistä toimintatavoista ja haasteista.

Hankkeessa tarvitaan myös kehityspäällikön tukea sekä kommentteja tarjousprojektiryhmän jäseniltä, mikä auttaa kehittämään tarjousprojekteista oppimisen kokonaisuutta oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan projekteja yleisesti ja keskitytään projektien päättämiseen. Luvussa neljä kerron enemmän tarjousprojekteista ja niiden loppuvaiheesta ja tarjousprojektien raportoinnista. Luvussa viisi kerron tarkemmin projekteista oppimisen prosessista ja siitä, kuinka prosessin aikana saatuja oppeja voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa. Luvussa kuusi kerrotaan, millaisia menetelmiä työn tekemisessä, on käytetty ja kerrotaan työn tulokset. Luvussa seitsemän kerrotaan, mitä johtopäätöksiä tutkimuksesta voidaan tehdä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi näkemys siitä, miten projekteista saadut opit saadaan otettua käyttöön mahdollisimman hyvin ja miten projekteista oppimisen kokonaisuus tulisi rakentaa. Tämä kokonaisuus sisältää ohjeet, dokumenttipohjat, ennakkokyselyn ja kokouksen rungon.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tarve tarjousprojektin oppimisen kokonaisuuden toiminnan kehittämiseksi syntyi, kun toimeksiantaja yrityksen kaupallisessa yksikössä huomattiin, että tarjousvaiheen jälkeen pidetään usein tarjousprojektin oppimisprosessin kannalta tärkeä läpikäynti, mutta tuloksia ei tallenneta johdonmukaisesti eikä tarvittavia toimenpiteitä tehdä järjestelmällisesti asioiden korjaamiseksi. Tarjousprojektin oppien keräämisen kannalta tärkeän Lessons Learned -kokouksien järjestämiseen ei ollut selkeitä ohjeita, ja jokainen tarjousvaiheesta vastaava myyntipäällikkö järjesti kokouksen omalla tyylillään.

Yritykset pitivät yleisimmin Lessons Learned -kokouksia vasta toimitusprojektin päättyessä, mutta toimeksiantajayrityksessä koettiin, että oppien keräämiseen tähtäävä kokous olisi hyödyllistä pitää myös tarjousvaiheen päättyttyä. Projektien tarjoaminen on vielä suhteellisen uutta organisaatiossa ja projektien tarjousprosessissa on kehitettävää. Aikaisemmin projekteja tehtiin pääasiassa toimeksiantajayrityksen konsernin omistamalle raidekalustolle, mutta viime

vuosina on haluttu lähteä tarjoamaan kunnossapitopalveluita ja raidekaluston huolto-osaamista myös konsernin ulkopuolisille asiakkaille.

Yhtenä tavoitteena on myös, että halutaan saada selville minkä tyyppisissä projekteissa yrityksen vahvuudet ovat ja millaisiin projekteihin kannattaa osallistua. On myös tärkeää saada tietoa mihin tarjousprojektin vaiheisiin ja tehtäviin tarvitsee vielä kiinnittää enemmän huomiota ja tukea.

Haluttiin selvittää miten hyvin projektin oppien keräämiseen tarkoitettu Microsoft Forms -työkalulla laadittu ennakkokysely toimisi kokouksen tukena. Millaisia kysymyksiä ennakkokyselyssä kannattaa kysyä ja haluttiin kyselyn yhteydessä myös kysyä tarjousprojektiin osallistuneilta henkilöiltä mitä mieltä he ovat projekteista oppimisesta ja siihen liittyvästä Lessons Learned -palaverista.

2 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajana on VR FleetCare Oy, joka on suomalaisen rautatieoperaattori VR Groupin tytäryhtiö. VR FleetCare Oy tarjoaa asiakkailleen raidekaluston- ja ratainfraan huoltoa, kunnossapitoa ja modernisointia Pohjoismaissa sekä Baltian alueella. Kyseessä on raideliikenteen asiantuntijayritys, jolla on yli 160 vuoden kokemus alasta. VR FleetCare myös rakentaa esimerkiksi tavaraaunuja asiakkaan tilauksesta. Yrityksessä työskentelee noin 1000 raidekaluston kunnossapidon ammattilaista ympäri Suomea. VR FleetCaren suurimmat toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Kouvolassa, Pieksämäellä, Tampereella ja Oulussa. (VR FleetCare 2023b.)

VR FleetCare toimii tiiviissä yhteistyössä VR Groupin kalustonomistajuudesta ja liikenteestä vastaavien tahojen kanssa. VR Groupin kalustonomistajuudesta vastaavat tahot toimivat VR FleetCaren asiakkaina kunnossapitopalveluissa. VR FleetCarella on myös muita asiakkaita, joiden raideliikennekalustolle tai komponenteille se tekee kunnossapitoa. VR FleetCaren strategiaan kuuluu kasvun haku lähimarkkinoilta, jossa se tarjoaa kaluston sekä komponenttien modernisointi- ja kunnostuspalveluita. (VR FleetCare 2023a.)

Asiakkaina on myös muita Pohjoismaiden ja Baltian alueen toimijoita, kuten Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne, NRC Group, SJ ja AS Eesti Liinirongid. Yhtiö kunnossapitää yhteensä yli sataa erityyppistä liikkuvan kaluston yksikköä, muun muassa tavara- ja matkustajaliikenteen vaunuja, ratatyökoneita, vetureita ja metroja. (VR Group 2023.)

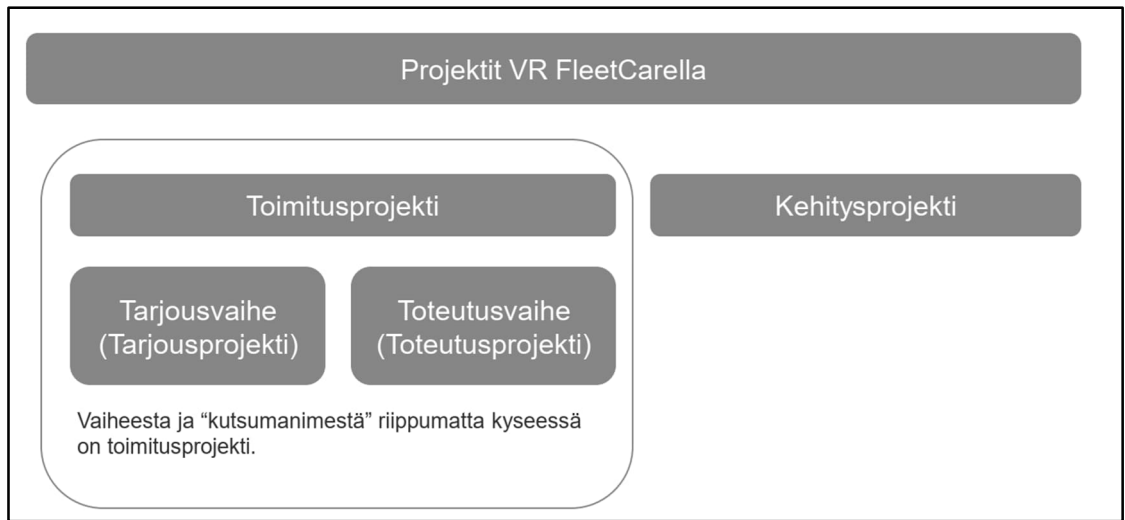
Operatiivisen kunnossapidon ja modernisointiprojektien lisäksi fokus on vahvasti tulevaisuudessa ja palvelutarjonta kehittyy jatkuvasti teknologian hyödyntämisen ja uusien data- ja analytiikkapohjaisten ratkaisujen kautta. (VR Group 2023.)

VR FleetCaren toimintaa ohjaavat turvallisuus, kustannustehokkuus sekä laatu. Tavoitteena on, että asiakkaiden kalusto kulkee raiteilla mahdollisimman pitkään ja turvallisesti. Liikkuvan raidekaluston ylläpitoa ja kehitystä tarjotaan eri palvelukategorioiden kautta. ModernCare-palvelut sisältävät kaluston elinkaariapidennyksiin, modernisaatioihin ja järjestelmäpäivityksiin liittyvät työt. AssetCare-palvelut tarjoavat kaluston elinkaaren hallintaa, kunnossapitoa ja konsultointia. Kalustoprojektien lisäksi ComponentCare-palvelut kunnossapitää yli 2 000 komponenttinimikettä ja etsii ratkaisuja komponenttien käyttöiän pidentämiseksi. (VR Group 2023.)

VR FleetCare hyödyntää suomalaista osaamista kansainvälisissä operaatioissa ja projekteissa. Kotimaisten rautatieoperaattoreiden ja kalustonomistajien lisäksi yritys palvelee myös muita Pohjoismaita sekä Baltian maita. Toimintaa ohjaavat vahvasti myös VR Groupin yhteiset arvot, jotka ovat: teemme yhdessä, välitämme ja pyrimme parempaan. (VR Group 2023.)

VR FleetCare on ottanut käyttöön vuonna 2022 uuden projektijohtamisen mallin, jota kutsutaan nimellä Promo. Malli pohjautuu kansainvälisiin projektijohtamisen standardeihin perustuvaan ABC-projektimalliin. Tämä projektinjohtamismalli kuvaa ja konkretisoi projektijohtamisen eri tasot, vaiheet ja roolit. Uuden projektinjohtamismallin myötä otettiin käyttöön myös uusia helppokäyttöisiä työkaluja ja asiakirjapohjia, jotka tukevat ja helpottavat projektityöskentelyä ja

projektinjohtamista. Projektinjohtamismallia ja työkaluja kehitetään jatkuvasti eteenpäin. (Halonen, T. VR FleetCare 2022.)



Kuva 1 Projektit VR FleetCarella (VR FleetCare 2022.)

Projektit jakautuvat toimitusprojekteihin ja kehitysprojekteihin. Toimitusprojektit jakautuvat tarjousvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen, ja niitä usein kutsutaan myös nimellä tarjousprojekti ja toteutusprojekti. Toimitusprojekti-termi kuvaa näiden muodostamaa kokonaisuutta esimerkiksi myyntivihjeestä (engl. sales lead) projektin lopetukseen ja jälkihoitoon. Projektien jakoa VR FleetCarella on esitelty tarkemmin kuvassa 1. (Halonen, T. VR FleetCare 2022.)

3 PROJEKTIT JA NIIDEN PÄÄTTÄMINEN

3.1 Projektit

Sana projekti on peräisin latinan kielestä ja se tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Suomen kielessä projektin synonyyminä voidaan käyttää sanaa hanke. Hankkeella viitataan usein projektia laajempaan kokonaisuuteen. Yhden hankkeen sisällä voi olla pienempiä projekteja. Lyhyesti ilmaistuna projekti voidaan määritellä siten, että projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Projektit poikkeavat muusta toiminnasta niiden päämääräsuuntautuneisuuden, väliaikaisuuden ja ainutkertaisuuden vuoksi. (Ruuska 2012, 18–19.)

Silfverberg määrittelee kirjassaan Ideasta projektiksi, että projekti on tavoitteiltaan selkeästi määritelty ja aikataulutettu tehtävistä koostuva kokonaisuus. Sen toteuttamisesta vastaa projektia varten perustettu organisaatio etukäteen määriteltyjen resurssien avulla. Projektin komponentit voidaan jakaa seuraaviin kategorioihin. Projektilla on yksiselitteiset *tavoitteet*, projektilla on oma *organisaatio*, projektilla on ennalta määrätyt *voimavarat* eli resurssit sekä projekti on *kertaluontoinen* eli sillä on alku ja loppu. (Silfverberg 2007, 21.)

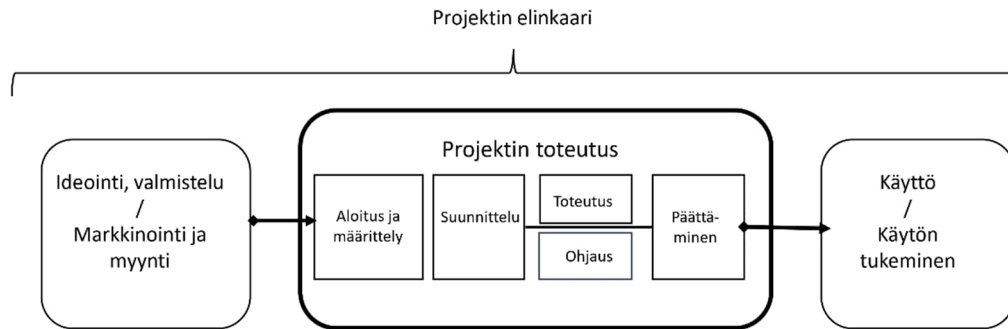
Arton ym. mukaan projektilla tarkoitetaan kertaluonteista, monelle osapuolelle yhteistä tehtävää tai projekti on ainutkertainen toimeksianto tiettyjen vaatimusten esimerkiksi tavoitteiden, ajan, kustannusten ja laadun suhteen. Projekti poikkeaa muusta tekemisestä siten, että sillä on aina alku sekä loppu. Projektiluonteinen tekeminen ei jatku ikuisesti. Projektit pyritään toteuttamaan ennalta määritetyssä budjetissa. (Artto ym. 2006, 27–30.)

Projekti määritellään Vartiaisen ym. mukaan sopimuksen allekirjoituksen ja projektin luovutuksen väliseksi kokonaisuudeksi. Kuitenkin projektiliiketoiminnan kannalta projektin toteutusvaihe on osa laajempaa kokonaisuutta. Projektin toteutusta edeltää myynti ja markkinointi ja projektin toteutusvaiheen jälkeen alkaa jälkimarkkinointivaihe. (Vartiainen ym. 2003, 8.)

Project Management Instituten (PMI) mukaan projekteja luonnehtii paitsi se, että ne ovat ihmisten suunnittelemlia, toteuttamia ja kontrolloimlia ja että niillä on rajoitetut resurssit, myös se, että ne ovat määraaikaisia ja niiden tuote tai palvelu on ainutlaatuinen. (PMI 2003).

3.2 Projektin elinkaari

Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa, vaan sillä on oltava etukäteen määritelty päätepiste, joka johdetaan projektin tavoitteista (Ruuska 2012,19).



Kuva 2 Projektin elinkaari (Artto ym. 2006) mukaan

Projektin elinkaari on erilaisten vaiheiden ketju, jossa tunnistetaan ja toteutetaan projektiin kohdistuvat mahdollisuudet, ajatukset ja odotukset. Projektiliiketoiminnan mukaisesti projekteja tulisi tarkastella laajemmassa kontekstissa, kuin vain yksittäisten projektien kannalta. Vaikka yleisesti korostetaankin, että projekteilla on alku ja loppu, on projektiliiketoiminnan kannalta ja projektiliiketoiminnassa menestymisessä tärkeää ottaa huomioon myös ne vaiheet, mitä tapahtuu ennen projektia ja sen jälkeen sekä niihin vaikuttavat riippuvuudet. Ennen projektin alkua tehdään paljon tärkeää valmistelua ja ideointia. Myös projektin varsinaisen loppumisen jälkeen tehdään töitä mm. käyttöön ja huoltoon liittyen. (Artto ym. 2006, 27–30.)

Project Management Institute (PMI) määrittelee projektin elinkaaren seuraavasti. Ennen kuin projektin tulos saavutetaan, jokaisen projektin osa-alueen on käytävä läpi aloitus-, suunnittelu- ja toteutusvaiheet. Tämä prosessi tunnetaan projektinhallinnan elinkaarena. Se on menestyneiden projektien elinehto. Lisäksi tämän syklin avulla projektipäälliköt voivat suunnitella jokaisen tehtävän ja toiminnon huolellisesti varmistaakseen parhaan mahdollisen onnistumisen projektissa. Projekti on hyvin suunniteltu toimintojen sarja, joka seuraa elinkaarta, jolla on selvä alku ja loppu. (PMI 2023.)

Myös Mäntyneva määrittelee kirjassaan Hallittu projekti, että projektin elinkaari jaetaan neljään vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. (Mäntyneva 2016, 15).

Projektilla on elinkaari ja projektit voidaan toteuttaa määrämuotoisena prosessina tai toistuvana, limittäisenä prosessijoukkona. Projektin hallinnan kannalta projektin elinkaari pyritään usein kuvaamaan vaiheittaisena jatkumona, jossa toiminta tähtää johonkin tavoitteeseen, johon puolestaan edetään välitavoitteiden kautta. Periaatteena on, että edetään järjestelmällisesti yhdestä välitavoitteesta seuraavaan. Mahdolliset ongelmatilanteet pyritään huomaamaan jo ennalta ja ratkaisut ongelmiin suunnittelemaan etukäteen aikaisemmista projekteista kartutettujen kokemusten pohjalta. On hyvä pyrkiä välttämään suuria muutoksia, koska niihin kuluu yleensä paljon aikaa ja kustannuksia syntyä. Välitavoitteesta toiseen edetään vasta, kun edellinen välitavoite on saavutettu. Etenemistä seurataan erilaisten mittareiden ja katselmointien avulla. Koska projektit ovat ainutkertaisia, niihin liittyy lähes aina myös joitakin epävarmuustekijöitä eikä eteneminenkään ole aina suoraviivaista. Vaiheet toistuvat tai menevät limittäin. (Vartiainen ym. 2003, 8.)

Bridges kirjoittaa verkkojulkaisussaan *What is the project life cycle*, että projektin elinkaari koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat: *projektin aloitus, projektin suunnittelu, projektin toteutus, seuranta ja valvonta* sekä *projektin päättäminen*. Jokainen näistä vaiheista on välttämätön projektin tehokkaan toteuttamisen kannalta. (Bridges 2023.)

Projektin aloitusvaihe alkaa yleensä liiketoimintamallilla, toteutettavuustutkimuksella, kustannus-hyötyanalyysillä ja muun tyyppisellä tutkimuksella sen määrittämiseksi, onko hanke toteutettavissa ja pitäisikö sitä toteuttaa vai ei. Sidosryhmät antavat oman panoksensa. Jos hanke hyväksytään, luodaan projektisisältö, joka antaa yleiskuvan hankkeesta ja määrittää, mitä projektisuunnitelmaan sisällytetään. (Bridges 2023.)

Projektisuunnitteluvaiheessa luodaan projektisuunnitelma, ja kaikki projektiin osallistuvat seuraavat sitä. Tämä vaihe alkaa asettamalla tavoitteet. Hankkeen laajuus määritellään ja laaditaan projektinhallintasuunnitelma, jossa yksilöidään kustannukset, laatu, resurssit ja aikataulu. Muita tämän vaiheen ominaisuuksia ovat virstanpylväiden asettaminen, viestintä, riskienhallintasuunnitelmat ja työn ositus. (Bridges 2023.)

Projektin toteutusvaihe on monien mielestä se osa projektista, jota useimmat pitävät projektina: projektin laajuudessa määriteltyjen tehtävien, suoritteiden ja virstanpylväiden toteuttaminen. Muita tämän vaiheen tehtäviä ovat projektitiimin kehittäminen, projektisuunnitelman toteuttaminen, hankintojen hallinta sekä edistymisen seuranta. Tarvittaessa voidaan järjestää statuskokouksia ja tarkistaa ja päivittää aikataulua ja suunnitelmaa. (Bridges 2023.)

Projektin seuranta- ja valvontavaihe koostuu projektin hallinnan ja keskeisten suoritusta ja edistystä mittaavien mittareiden asettamisesta. Projektin seuranta- ja valvontavaihe on erittäin tärkeää projektin aikataulun, laajuuden ja budjetin varmistamiseksi. (Bridges 2023.)

Projekti ei ole ohi ennen *päättämisvaihetta*. Toimitusten saavuttaminen sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla on tietysti avainasemassa, mutta projektipäällikön on nyt purettava projektia varten luotu projektitiimi. Tämä tarkoittaa työskenteilyn lopettamista urakoitsijoiden kanssa, varmistamista, että kaikille on maksettu, ja varmistamista, että kaikki projektiasiakirjat allekirjoitetaan ja arkistoidaan tulevien projektien suunnittelun helpottamiseksi. Kun tämä on tehty, projektipäälliköllä on usein loppupalaveri projektitiimin kanssa, jotta voidaan havaita, mikä toimi ja mikä ei. Tällä toimintatavalla pyritään jatkossa toistamaan onnistumiset ja välttämään virheet. (Bridges 2023.)

3.3 Projektien päättäminen

Projektit ovat ajallisesti rajattuja tehtäviä. Se tarkoittaa, että projekteilla on oltava myös selkeä päätepiste. Projekteilla on usein taipumus jatkua, kun prosessin edetessä esiin nousseita kehitysideoita ja ehdotuksia aletaan toteuttaa. Nämä kehitysideat tulee tarvittaessa muuttaa uusiksi projekteiksi tai sovia tarvittaessa muista järjestelyistä. (Ruuska 2012, 40.)

Projektin päättäminen ei tarkoita vain loppuraportin kirjoittamista työn tilaajalle tai asiakkaalle. Projekti täytyy päättää, myös henkisesti, että päätöksenteon tasolla. Joskus voi myös olla, että projektin lopettamisesta ei tehdä virallista päätöstä. (Kettunen 2009, 181.)

Projektien päättäminen on tärkeä vaihe, joka useissa projekteissa saa liian vähän huomiota. Kun projektissa toteutettu tuote on otettu käyttöön ja asiakkaalta on saatu hyväksyminen vastaanottamisesta, katsotaan projekti valmiiksi. Projektidokumenttien viimeistely, arkistointi ja luovutus asiakkaalle ja oleellisia projektin päättämiseen liittyviä tehtäviä. Projektiin päättämiseen kuuluu oleellisesti projektin päätöskokous, jossa kootaan yhteen palaute ja laaditaan projektille loppuraportti. Usein projektia arvioidaan myös yhdessä asiakkaan kanssa ja samalla kerätään asiakaspalautetta oppimisen edistämiseksi. (Artto ym. 2006, 309.)

Projekti voidaan päättää, kun sen tulokset on saatu valmiiksi, niille on saatu hyväksyntä ja loppuraportti on tehty valmiiksi. Päättämiseen liittyvät vastuut ja valtuudet on määriteltävä yksiselitteisesti. Projektista operatiivisesti vastuussa oleva projekti päällikkö ei voi päättää projektia, vaan projektin johtoryhmä pitää viimeisen kokouksen, jossa projektille tehdään hyväksyntä ja se todetaan päättyneeksi. Projektin päättämisvaiheessa on hyvä huomioida muun muassa seuraavat asiat: tuotoksen ylläpitovastuu, käytettyjen resurssien vapauttaminen muualle, projektin kustannuspaikan sulkeminen. (Artto ym. 2006, 309.)

Projektin päättämisen tulisi olla yhtä selkää ja suoraviivaista kuin projektin aloittaminenkin. Projektin lopetus jää joskus ilman perusteellisesti tehtyä lopettamistyötä. Projektiryhmä saattaa työstää projektin lopputuotosta vielä pitkään, projektin suunnitellun lopetuksen jälkeen, jos lopetusta ei tehdä kunnon. Tämä vaikeuttaa resurssien siirtämistä seuraaviin projekteihin ja aiheuttaa ongelmia. Projektin päätösvaiheessa projektin tulokset ja loppuraportti vielä käsitellään virallisesti johtoryhmässä sekä asiakkaan kanssa. Projektin tulokset ja jatkovastuiden vieminen eteenpäin ovat johtoryhmän tehtäviä. (Artto ym. 2006, 309.)

Projekti voidaan päättää, vaikka listalla olisi vielä joitakin yksittäisiä keskeneräisiä tehtäviä. Ne voidaan organisoida erikseen jälkitöinä ja ne eivät enää vaadi projektin olemassaoloa tai projektiorganisaatiota. Keskeneräistä työtä ei pitäisi kuitenkaan hyväksyä valmiina. Projektin tulokset tai tuotokset

asiakirjoineen luovutetaan asiakkaalle. Jos projektin luovutuksessa nousee esiin puutteita, niistä pitäisi tehdä puutelista, ja siinä listatut asiat kuuluvat vielä projektin piiriin. Virallisesti tehty loppuraportointi korostaa projektin menestystä ja onnistumisia, ja tällainen yleinen hengenkohotus on aina paikallaan suuren projektin päätyttyä. Myös asiakas haluaa yleensä juhlia loppuun saatettua ja onnistunutta projektia yhdessä projektitoimittajan kanssa. (Artto ym. 2006, 309.)

Onnistumisten korostamisen lisäksi projektiryhmän on syytä tarkastella projektia kokonaisuutena myös kaikkine vikoineen oppimisen kannalta. Projektiryhmän olisi tärkeää luoda projektin lopetusvaiheessa yhteinen käsitys, miten projekti sujui ja mitä oppeja saatiin tulevaisuutta varten. Myös projektin parissa työskennelleiden henkilöiden tyytyväisyyden kannalta olisi hyvin tärkeää, että projektin loppuvaihe hoidetaan hallitusti. (Artto ym. 2006, 310.)

Projektit alkavat kick-off-kokouksella ja projekti on hyvä lopettaa vastaavasti juhlimalla projektissa saavutettuja tuloksia. Epäonnistumiset ja niihin johtaneet syyt on hyvä käydä läpi projektiryhmän lopetuskokouksessa tai palautekeskustelussa. Ei pidä sekoittaa keskenään projektiryhmän kesken tehtävää lopetuskokousta ja johtoryhmän ja asiakkaan kanssa pidettävää luovutuskokousta. Projektiryhmän kesken voidaan käsitellä projektin sisäisiäkin asioita. On syytä tehdä selväksi, että palautekokouksen tarkoituksena ei ole syyllisten etsiminen tai tehtyjen virheiden korostaminen vaan oppiminen. Palautekeskustelu kannattaa käydä positiivisessa hengessä ja tulevaisuuteen tähdäten. (Artto ym. 2006, 310.)

Projektien aikana saadut opit ja niiden tunnistaminen ja kokoaminen yhteen sekä näiden oppien jakaminen muualle organisaatioon on hyvin tärkeää tulevien projektien kannalta. Myöskään asiakaskontaktien loppuun saattamista ja onnistumisista palkitsemista ei pitäisi unohtaa projektin loppuvaiheen muistilistalta. (Vartiainen ym. 2003, 58.)

Monet projektit jättävät päättyessään jälkeensä tarpeita ja ajatuksia seuraavista tarvittavista töistä. Nämä ideat kannattaa kirjata ylös, koska niitä voidaan

käyttää seuraavien projektien aineistona. Monesti projektit saavat jatkoa uusien projektien muodossa, jolloin on hyvä lähteä liikkeelle edellisistä projekteista kartutettujen oppien ja tulosten pohjalta. (Kettunen 2009, 182.)

3.3.1 Projekteista oppiminen

Projekteista oppimisen tulisi olla jatkuvaa koko projektin ajan. Projekteista oppimista voi hyödyntää meneillään oleviin projekteihin valmistautumisessa tai tunnistaessa projektinhallintaprosessien parannuksia. On tärkeää, että opitaan sekä projektien epäonnistumisista, että onnistumisistakin. Jos projektin epäonnistumisista ei opita, tullaan väistämättä toistamaan samanlaisia tilanteita. Jos ei maksimoida projektien onnistumisia, menetetään mahdollisuuksia ottaa käyttöön hyviä prosesseja ja käytäntöjä nykyisten ja tulevien projektien menestyksekkäästä lopettamisesta. (Rowe & Sikes 2006.)

Projektit ovat poikkeuksetta myös oppimisprosesseja. Kahta samanlaista projektia harvoin on, joten jokaisesta projektista kartutetut kokemukset ovat arvokkaita. Projektiin osallistuneiden henkilöiden kokemusten kautta. He saavat vahvistettua osaamistaan projekteissa. Projektien aikana kertynyttä tietoa on pystyttävä myös jakamaan tehokkaasti koko organisaatiolle, jotta koko organisaation on mahdollista oppia. Kaikkein konkreettisimmin projektien aikana esiin tulleet ongelmat ja kehitysehdotukset voidaan tuoda esiin projektien loppuraportissa. Raportti on myös hyvä yhteenveto seuraaville projekteille siitä, mitä projektin aikana opittiin, mikä projektissa toimi hyvin ja mitä kannattaa seuraavissa projekteissa tehdä toisella tavalla. (Ruuska 2007, 271.)

3.3.2 Projektien loppuraportointi

Ilman virallista dokumentointiprosessia on vaikea pitää kirjaa opituista oikaisuista ja parannuksista. Jatkuvan dokumentointiprosessin hyödyntäminen on tärkeää heti projektin aloituskokouksesta lähtien. Dokumentoimalla hankkeen koko elinkaaren aikana saadut opetukset, erityisesti suurissa projekteissa, esitetään ihmisiä unohtamasta matkan varrella opittuja asioita. Ongelmien tunnistamiseksi kannattaa koko projektin aikana tehdä säännöllistä kyselyä

projektiin osallistuville henkilöille. Näitä kyselyitä voidaan käyttää kokouksissa keskustelun tukena, analysointiin opittujen asioiden dokumentointiin.
(Project Management Qualification s.a.)

Projektin viestinnässä kannattaa hyödyntää säännöllisiä raportteja. Erilaiset sidosryhmät tarvitsevat erilaisia raportteja omiin tarpeisiinsa. Yleisesti koetaan, että projektissa pitäisi viestiä mahdollisimman avoimesti ja laajasti. Kuitenkin liiallinen raporttien jakelu voi aiheuttaa tietotulvan ja olla joskus haitaksi. Projektin suunnittelun yhteydessä on hyvä yhdessä sopia, mitä asioita ja kenelle projektissa raportoidaan. Projektiin osallistuvat eri tahot saattavat edellyttää erilaisia asioita raportoitavan. Yksinkertaisimmillaan erilaiset raportit voidaan jakaa projektin sisäisiin ja ulkoisiin raportteihin. (Artto ym. 2006, 256.)

Projektin dokumentaatiolla tehdään mahdolliseksi projektista toiseen oppiminen. Yhdessä projektissa kehitettyjä asioita voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa, ja dokumentaatio helpottaa seuraavissa projekteissa näiden asioiden käsittelyä. Tiedoin käsittelemiseen ja hallintaan on olemassa monia välineitä ja tapoja ja projektin alussa on hyvä sopia miten, missä muodossa ja millaisia tapoja käytetään. Myös projektin asiakkaalla voi olla vaatimuksia dokumentaation suhteen. (Artto ym. 2006, 236.)

Loppuraportointi on yleensä sidottu projektin päättämiseen. Projektin tulokset hyväksytään vasta, kun projektin loppuraportti on todettu valmiiksi ja se on hyväksytty. (Artto ym. 2006, 256.)

Projektipäällikkö on vastuussa loppuraportin tekemisestä ja loppuraportti täytyy laatia heti projektin päättyttyä. Monesti loppuraportin kirjoittaminen viivästyy siksi, että raportin kirjoittamista pidetään ylimääräisenä työnä, joka hoidetaan väkisin ja kiireellä. Analysoivalla otteella kirjoitettu loppuraportti on omiaan antamaan tietoa organisaatiolle ja kehittämään toimintatapoja. Loppuraportti olisi hyvä kirjata projektisuunnitelmaan omana erillisenä tehtävänä ja varata sen kirjoittamiseen myös riittävästi aikaa. Loppuraportissa tulisi Ruuskan mukaan käsitellä ainakin seuraavia aiheita: projektin yleiskuvaus ja tavoitteet, projektin organisointi ja organisaation toimivuus, lopputuote ja projektin sisällöllinen onnistuminen, projektin ajallinen onnistuminen ja resurssien käyttö, projektin

taloudellinen onnistuminen, projektin oma arvio hankkeen onnistumisen kokonaisuutena, luettelo kehittämiskohteista ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi, lopputuotteen ylläpito ja jatkokehitys. (Ruuska 2012, 272.)

Loppuraportissa tulisi tehdä vertailua projektin alkuperäisten tavoitteiden ja projektin lopputuotteen välillä. Myös projektin arvioiminen kokonaisuutena sekä ohjaus- että toteutusprojektin näkökulmasta on arvokasta. Loppuraporttia ei tulisi pitää projektin historiikkina vaan sen tulee itsenäinen ja ymmärrettävä kokonaisuus. Loppuraportin tärkein tehtävä on tuoda tiivistetyssä muodossa esille tiedot, joita voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa ja jonka avulla koko organisaation projektitoimintaa on mahdollista kehittää. Projektin loppuraportti on projektin oma näkemys, miten projekti eteni ja miten se onnistui. (Ruuska 2012, 272–273.)

Parannusehdotukset ja ongelmat täytyisi kirjoittaa loppuraporttiin ilman kauhistelua tai sensurointia. Tosiasiat tulisi esittää mahdollisimman suoraan, mutta kuitenkin ketään syylistämättä. Toimenpide-ehdotuksien yhteydessä voisi kysyä itseltään ja projektitiimiltä, miten toimisin, jos tekisin sen uudestaan tai vastaavasti, mitä en muuttaisi missään tapauksessa. (Ruuska 2012, 273.)

Loppuraportissa esiin tulleiden kehitysehdotusten ja ideoiden eteenpäin viemisestä vastaa linjaorganisaatio. Linjaesimiesten on myös huolehdittava siitä, että projektipäällikölle annetaan palautetta siitä, mihin toimenpiteisiin on ryhtytty ideoiden ja ehdotusten edistämiseksi. (Ruuska 2012, 273.)

4 TARJOUSPROSESSI

Tarjousprojekti tai tarjousprosessi (tunnetaan myös tarjousmenettelynä) on menetelmä sopivimman palveluntarjoajan tai toimittajan valitsemiseksi vertaamalla ehdotuksia haluttuihin kriteereihin. Joskus tuotteiden omistajat, asiakkaat tai projektiryhmät joutuvat ulkoistamaan palveluita tai ostamaan tavaroita projektien suoritteiden täyttämiseksi. Kun näin tapahtuu, organisaation tai alihankkijan valitseminen voi olla ratkaisevaa projektin onnistumisen kannalta. Tarjousprosessi tarjoaa perusteellisen tavan arvioida kumppanin pätevyyttä ennen sopimuksen tekemistä. Tarjousprosessi on välttämätön sellaisille

organisaatioille, jotka haluavat työskennellä julkisen sektorin kanssa. Se on yleinen myös esimerkiksi rakentamisen, pelien kehityksen ja mainonnan aloilla. (Donato, 2022.)

Perinteinen kirjallisuus käsittelee projektinhallintaa yleisesti vasta siitä alkaen, kun projektin toteuttamisesta on tehty jo päätös. Yleensä toimitus ja valmistusprojektien viitekehyksessä merkittävimmät ratkaisut on tehty, jo ennen toteutuksen varsinaista alkua. Projektinhallinnassa ja projektiliiketoiminnassa on erittäin tärkeää ymmärtää, miten uusi projekti alun perin luodaan projektitoimittajan ja asiakkaan vuoropuhelussa. Tätä vuoropuhelua kutsutaan projektien markkinoinniksi ja myynniksi tai projektin tarjousvaiheeksi. Tavoitteena on saada aikaan kaupallinen sopimus nimetyn toimittajan ja asiakkaan välillä. Projektin markkinointi on yleensä pelkkää myyntiä laajempi kokonaisuus ja se sisältää myynnin lisäksi muiden projektimahdollisuuksien kartoittamista, myynnin edistämistä ja asiakassuhteen hoitamista. (Artto ym. 2006, 52.)

Tarjouskilpailu määritellään prosessiksi, jossa laaditaan ja toimitetaan hyväksyttävä tarjous töiden suorittamiseksi hinnalla, jolloin arvio muunnetaan tarjoukseksi. Patil ym. ovat määritelleet tarjouskilpailun tavoitteet ja menettelyn luonteen seuraavasti: Valitaan projektille urakoitsija tai tekijä. Testataan nykyisiä markkinoita, erityisesti jos olemassa olevat sopimukset ovat luonteeltaan pitkäaikaisia. Noudattaakseen ilmaista ja avointa kilpailua. Tarjouskilpailu on keino saavuttaa tietty päämäärä. (Patil ym. 2016.)

Jo myyntivaiheessa määritellään projektin onnistuminen. Projektiin käytetty aika alkaa jo siitä, kun asiakasta kontaktoidaan ensimmäistä kertaa. On tärkeää, että perusteellinen pohjatyo tehdään, jos projektia myytäessä. Osapuolilla, joihin kuuluu myyjä ja asiakas, tulee olla yhteneväinen käsitys, mikä projektin tavoite on, miten projekti toteutetaan ja miten projektia laskutetaan. Siksi kannattaa käydä asiakaskaan kanssa jo myyntivaiheessa läpi projektin aikataulu, vaiheistus ja hinta. Samassa yhteydessä voidaan selvittää, millaisia kokouksia tai koulutuksia projektin aikana voidaan järjestää. Tässä vaiheessa on mahdollista laatia kokousaikataulu, jotta myös asiakkaan puoli osaa kutsua oikeat henkilöt osallistumaan. Pohjatöiden tekemistä yksinkertaistaa, jos

myynnistä ja projektin johtamisesta vastaa sama henkilö. Jos kuitenkin myyntiä hoitaa erillinen myyntitiimi, on tärkeää varmistaa, että keskustelu myyntitiimin ja projektitiimin välillä on käyty, ennen asiakkaan kontaktoimista. Projektin toteuttajille tulee olla selvää, mitä myynti on luvannut ja millaisia odotuksia asiakkaalla on. Myyntitiimille puolestaan on tärkeää, että he ymmärtävät projektitiimin aikataulut ja käytössä olevat resurssit. Projekti etenee sujuvasti, kun perustyö on tehty kunnollisesti. Tarkasti tehdyt suunnitelmat takaavat, että projektin laskuttaminen on helppoa ja loppusummat täsmäävät arvioiden kanssa. (Rapi, 2018.)

Asiakkaiden kanssa aloitettu markkinoinniksi kutsuttu keskustelu tai markkinadialogi voi johtaa asiakkaalla olevan konkreettisen ongelman ratkaisemiseen. Markkinoinniksi luokiteltava toiminta muuttuu sen jälkeen myynniksi ja ongelmanratkaisuksi, joka tehdään projektin muodossa. Aina ei ole selkeästi havaittavissa, missä vaiheessa projektin markkinoinnista siirrytään myyntiin. Yleensä voidaan käyttää yhdistelmätermiä projektien markkinointi ja myynti. Tämä termi kattaa molemmat aihealueet. Siinä vaiheessa, kun aletaan puhumaan projektien myymisestä, mahdollinen asiakas ja projektimahdollisuus on jo selkeästi tunnistettu. Projekteilla ja projektien markkinoinnilla on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka eroavat muusta markkinoinnista ja myynnistä. projektien markkinoinnille on tyypillistä kysynnän vaihtelu ja epätietoisuus jatkuvuudesta. Projektit ovat yleensä ainutkertaisia ja monimutkaisia ja se luo myös haasteita niiden myyntiin ja markkinointiin. Myös projektien kysynnässä on vaihtelua. (Artto ym. 2006, 53.)

Samalle asiakkaalle ei yleensä voi toimittaa montaa samanlaista projektia ja usein samalla markkina-alueella ei ole tarpeita kuin yhdelle yritykselle ja se luo haasteita asiakassuhteen kehittämiseksi ja ylläpidolle projektin aikana. On ollut tarpeen kehittää täydentävää rinnalle muuta liiketoimintaa kuten huoltopalveluita, joilla voidaan korostaa asiakassuhteen jatkumista projektin jälkeen. Projektin toimittajan kannattaa käyttää hyväksi aiemmissa projekteissa kertyneitä ja hyväksi todettuja ratkaisuja, vaikka jokainen projekti onkin ainakin jollain osiltaan ainutkertainen kokonaisuus. Niin kutsutulla modulaarisella suunnittelulla voidaan standardisoida sekä siirtää aiemmissa projekteissa

kertyneitä oppeja uusiin projekteihin. Markkinointi- ja myyntivaiheen aikana on tarpeen selvittää sidosryhmien ja asiakkaan tarpeet. Tulisi tavoitella projektitarjousta ja projektisopimusta, jossa projekti on itsenäinen kokonaisuutensa asiakkaan näkökulmasta, mutta myös tarjoajan ja projektitoimittajan kannalta mielenkiintoinen ja kannattava liiketoiminnan lähde. (Artto ym. 2006, 53.)

Projektien markkinointi ja myynti käsittää kaikki ne vaiheet, jotka tapahtuvat ennen projektisopimuksen allekirjoittamista. Tämä koskee myös yksittäisestä projektista riippumatonta markkinointia ja asiakasyhteistyötä. Tarkoituksena on, että potentiaaliset asiakkaat tunnistetaan ja luodaan kuva potentiaalisena toimittajana toimimisesta. (Artto ym. 2006, 54.)

Myyntiprosessin ensimmäistä vaihetta nimitetään prospektoinniksi ja sillä tarkoitetaan yleisesti niitä toimenpiteitä, joita tehdään ennen potentiaalisen asiakkaan kontaktointia. Se voi sisältää myös alustavaa keskustelua, mutta pohjimmiltaan prospektoinnin tarkoitus on täyttää myyjien myyntiputket sopivilla ja potentiaalisilla kontakteilla. (Koli. 2021.)

Potentiaalisille asiakkaille voidaan luoda ehdotuksia heidän liiketoimintansa kehittämiseksi toimittajayrityksen tuotteiden ja palveluiden avulla. Puolestaan yksittäisessä projektissa tehtävänä on valmistella projektia ennen varsinaista tarjousvaihetta, kuten esimerkiksi tarjouskilpailuihin valmistautumista, tarjousten tekemistä ja valmistelua ja neuvottelua asiakkaan kanssa. On tyypillistä, että asiakasyhteistyö, myynti ja markkinointi jatkuvat myös projektin toteutuksen aikana. (Artto ym. 2006, 54–55).

4.1 Tarjousprosessin vaiheet

Toimitusprojekteissa varsinaista projektin alkua edeltävät tarjous- ja sopimusvaiheet. Näissä vaiheissa pyritään projektin lopputulos rajaamaan mahdollisimman tarkkaan. Tässä vaiheessa projektilla on jo aikataulu ja kustannusraamit. (Pelin 2020, 47.)

Asiakaskohtainen myyntityö voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen sen jälkeen, kun tarjousprojektimahdollisuus on tunnistettu. Nämä vaiheet ovat

tarjouskilpailuun valmistautuminen, tarjouksen tekninen ja kaupallinen valmistelu ja tarjouksen viimeistely sopimukseen johtavissa neuvotteluissa. Kuitenkin monia toimitusprojektin toteuttamiseen liittyviä päätöksiä täytyy tehdä jo ennen varsinaista aloittamista. Tällaisia päätöksiä voivat olla esimerkiksi teknisen toteutuksen taso ja laajuus, aikataulu ja muita keskeisesti toteutukseen liittyviä tehtäviä. Kustannusten kannalta myyntivaihe on erityisen oleellinen, sillä kustannusvaikutukset pyritään määrittellä mahdollisimman tarkkaan juuri myyntivaiheessa. Projektin laajuus pyritään rajaamaan, jotta pystytään tarkasti määrittämään kate ja projektin kustannukset. On mahdollista löytää myyjälle ja asiakkaalle molempia osapuolia kannattavia ratkaisuja, jos projektia päästään suunnittelemaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Artto ym. 2006, 55.)

Aikaisemmista vastaavanlaisista projekteista saatuja kokemuksia kannattaa hyödyntää. Niiden avulla on mahdollista säästää kustannuksia ja löytää valmiita ratkaisuja. Myös asiakas voisi olla valmis maksamaan sellaisista ratkaisuista, jotka on jo kokeiltu ja todettu varmaksi ja niistä on jo saatu toiselta asiakkaalta hyvää palautetta. (Artto ym. 2006, 55.)

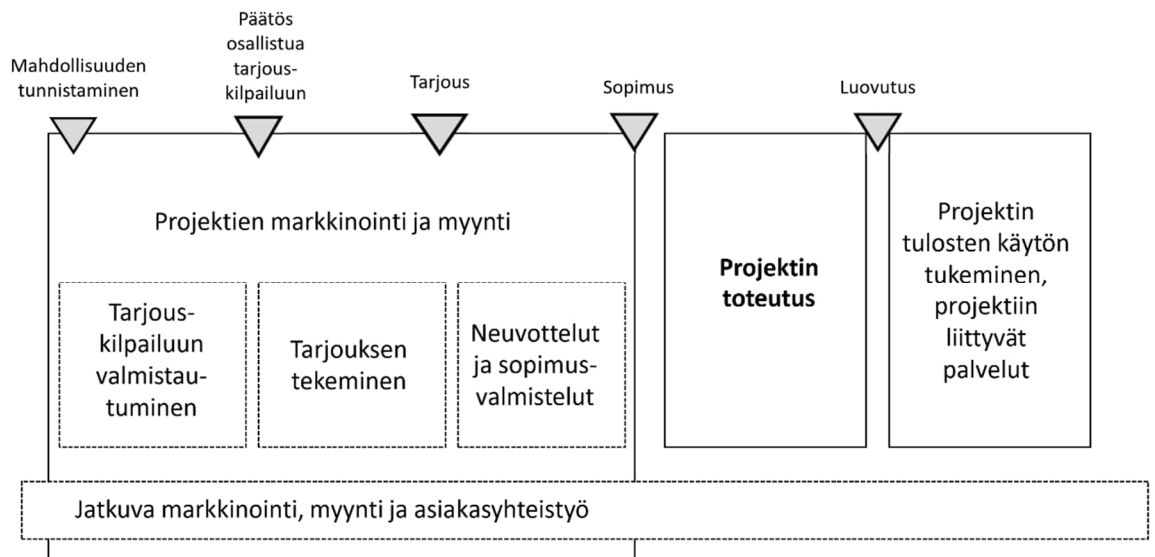
Projektien markkinoinnilla ja myynnillä tavoitellaan mahdollisimman kannattavia projektisopimuksia, mutta niillä voidaan myös välttää epäsuotuisien projektien myymistä. Myyntityössä voi paljastua, että projekti tulee olemaan mahdoton toteuttaa esimerkiksi yrityksen sisäisten resurssirajoitteiden tai asiakkaan ylimitoitettujen vaatimusten takia. Siinä tapauksessa on kaikkien osapuolten kannalta viisainta keskeyttää myyntityö mahdollisimman varhain. On tyypillistä, että asiakas ja projektin toimittaja ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa markkinointi- ja myyntivaiheen aikana. Asiakas ei kuitenkaan tässä vaiheessa puhu markkinoinnista tai myynnistä, vaan he valmistelevat investointia tai investointiin liittyvää hankintaa. Toimittajan on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkaan näkökulma, jotta heille voidaan tarjota oikea ratkaisu parhaalla mahdollisella tavalla. (Artto ym. 2006, 55–56.)

Asiakas puolestaan toimii yleensä seuraavien vaiheiden kautta:

Asiakas tunnistaa hankintatarpeitaan, suunnittelee hankinnan sisältöä, saa ja analysoi tarjouksia usealta toimittajalta ja johtaa neuvotteluja ja

sopimusvalmisteluja. Hankinnat voivat olla julkisia, jos kyseessä on julkisen viranomaisen tai muun hankintayksikön suorittama hankinta ja sen arvo ylittää tietyn rajan. Yksi olennainen tunnusmerkki julkiselle hankinnalle on, että siihen liittyy jollain lailla julkista valtaa tai rahoitusta käyttävä taho. Itse hankinnan käsite on hyvin laaja. Lähtökohtaisesti mikä tahansa hankintayksikön tekemä tavaran tai palvelun hankinta tai rakennusurakan tekeminen voi olla hankintalain tarkoittama hankinta. (Minilex, 2023.)

Asiakkaan hankinta voi johtaa tilaukseen, jota taas seuraa projektitoimituksen toteutusvaihe ja valvonta sekä projektissa toteutettavan tuotteen käyttö. Kuvassa 3 havainnollistetaan projektien myynnin ja markkinoinnin vaiheet projektitoimittajan näkökulmasta. (Artto ym. 2006, 56.)



Kuva 3 Projektien markkinointi ja myynti projektin elinkaaren aikana projektitoimittajan näkökulmasta (Artto ym. 2006, 57)

On tyypillistä, että asiakkaat ja asiakaskunta on projektin sisällön ja markkina-alueen takia hyvin suppea ja melko hyvin tunnettu. Asiakassuhteisiin keskittymällä yhtä projektia laajemmin voidaan nähdä paremmin yksittäisen projektin merkitys osana asiakkaan kanssa syntyvää liiketoimintaa. On mahdollista, että samalle asiakkaalle toimitetaan samanaikaisesti useita projekteja ja samalla voidaan tarjota myös huoltoon ja ylläpitoon liittyviä palveluita, varaosia ynnä muita täydentäviä palveluita tai tuotteita. (Artto ym. 2006, 59.)

4.2 Tarjouskilpailut

Tarjouskilpailuihin osallistuminen on vaativaa työtä taloudellisesti sekä työmäärällisesti tarkasteltuna. Tarjouskilpailuun osallistuvilla tarjoajilla on oikeus vaatia läpinäkyvää ja puolueetonta kohtelua. Kun valmistaudutaan tarjouskilpailuun, on tärkeää, että projektitoimittaja arvioi projektimahdollisuuden strategisen merkityksen, taloudellisen kannattavuuden, projektiin liittyvät riskit ja teknologiset vaihtoehdot. (Artto ym. 2006, 66.)

On tyypillistä, että asiakas järjestää tarjouskilpailun, jossa on kaksi osaa. Ensimmäisessä vaiheessa he pyytävät budjetäärisen tarjouksen, joka ei ole vielä toimittajaa sitova tarjous. Tällä tarjouksella asiakas kerää ennakotietoa hintatasosta, toimittajista ja toimittajien erilaisista teknisistä ratkaisuista. Toinen vaihe on varsinainen tarjouskilpailu. Siinä asiakas usein käyttää hyväksi budjetäärisen tarjouksen parhaita ratkaisuvaihtoehtoja ja omaa määrittelyään. Hyvään budjetääriseen tarjoukseen kannattaa panostaa, koska sillä voi tuoda esiin omia hyviä ratkaisujaan ja saada etua varsinaiselle tarjouskierrokselle. Asiakas hyötyy kaksiosaisesta tarjouskilpailusta siten, että he voivat saada ilmaista määrittelytyötä ja apua varsinaisen tarjouskilpailun valmisteluun. Kilpailussa asiakas pyytää potentiaalisilta toimittajilta projektin toteuttamisesta tarjoukset. Asiakas tekee yleensä kirjallisen tarjouspyynnön. Yleensä asiakkaan tavoitteena on saada projektin toteuttamisesta hintahyötysuhteeltaan paras mahdollinen tarjous. Tarjouskilpailujen hyöty on, että sillä voidaan yrittää alen-
taa hintatasoa, mutta myös lisätä hankintojen läpinäkyvyyttä ja lisätä kilpailua. (Artto ym. 2006, 68–69.)

EU-alueella julkisissa hankinnoissa ja julkiselle rahalla rahoitetuissa hankkeissa pätee EU:n hankintalaki. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista määrittelee, että valtion ja kuntien viranomaisien sekä muiden 5. §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa ja käyttöoikeussopimuksensa siten kuin laissa säädetään. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

Yksi keskeisin projektien markkinointia ja myyntiä koskeva päätös koskee tarjouskilpailuun osallistumista ja tarjouksen jättämistä. Voidaan nähdä, että tarjouksen jättäminen on investointi, jonka hyödyistä ei ole varmuutta. Tulosta ei yleensä ole mahdollista ennakoida. Se voidaan voittaa tai hävitä. (Artto ym. 2006, 68.)

Sen jälkeen, kun on päätetty osallistua tarjouskilpailuun, on hyvin vaikeaa perääntyä kilpailusta siten, että asiakassuhde tai uskottavuus kärsisi. On myös huomioitava, että tarjous on sitova. Huolimattomasti ja kiireessä tehty tarjous voi merkitä tappiollista työtä ja tästä on haittaa liiketoiminnalle. Myös huolimattomasti ja huonosti tehty tarjous voidaan hylätä ja se voi siksi antaa asiakkaalle huonon kuvan yrityksen toiminnasta. Tällä voi olla vaikutus myös tuleviin tarjousprojekteihin ja projektitoimittajan maineeseen toimittajana. (Artto ym. 2006, 68.)

Siinä vaiheessa, kun päätetään tarjouskilpailuun osallistumisesta, on syytä ottaa huomioon todennäköisyys, miten tarjouskilpailussa tullaan pärjäämään, projektin houkuttelevuus liiketoiminnan kannalta ja projektin toteutuskelpoisuus. Kun tehdään arviota tarjouskilpailu voittamisen todennäköisyydestä, on tärkeää huomioida kilpailijoiden suhde asiakkaaseen. Asiakas voi mahdollisesti olla sidottu tiettyyn toimittajaan ja tarjouspyyntö asetetaan vain muodollisesti ilman aikeita ostaa. On syytä arvioida myös asiakassuhteen mahdollisuudet pitkällä aikajänteellä. Tarjouskierros, joka on hoidettu hyvin ja huolellisesti, saattaa edesauttaa myöhemmin lisää projektimahdollisuuksia. (Artto ym. 2006, 68–69.)

Jos tarjoava yritys päättää, että he eivät halua osallistua tarjouskilpailuun, he voivat ilmoittaa kohteliaasti asiakkaalle jättäytyvänsä pois kilpailusta. Jotta asiakassuhde saadaan säilytettyä hyvänä, kielteinen päätös kannattaa perustella hyvin ja tiedottaa siitä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Vaihtoehtoisesti toimittaja yritys voivat tehdä niin kalliin tarjouksen, että asiakkaan voi olla mahdoton hyväksyä sitä. Tässä on kuitenkin riski, että asiakas hyväksyy sen, jos hei eivät saa muita parempia tarjouksia. Kielteiset reaktiot

tarjouspyyntöön kannattaa analysoida. Ne voivat olla signaali kilpailuaseman negatiivisesta kehityksestä. (Artto ym. 2006, 70.)

4.3 Tarjouksen tekeminen

Tarjous on virallinen dokumentti siitä kokonaisuudesta ja ehdoista, joita myyjänä toimiva osapuoli tarjoaa asiakkaalle. Tarjousta edeltää yleensä joko suullisesti tai kirjallisesti annettu tarjouspyyntö. Tarjouksessa on oleellista tarjotaita, mikä vastaa asiakkaan tarpeeseen sekä jättää se asiakkaan pyytämässä muodossa ja määräaikaan mennessä. (Hänti ym. 2016, 158.)

Tarjous pyritään usein laatimaan sopimusmuotoisena. Ellei toimittaja halua muuttaa tarjoukseen tarjouspyynnössä olevia ehtoja jäävät tarjouspyynnön ehdot voimaan. Tällä tavoin voidaan nopeuttaa tarjous-sopimusrutiineja. Tarjouksessa on yleensä eritelty yleinen, kaupallinen ja tekninen osa. Kaupallisessa osassa määritellään yleensä tarjouksen voimassaoloaika, toimitusajan kohta, toimitustapa, takuehdot, hintaerittely sekä hinnan sidonnaisuus kustannustason muutoksiin. Sopimuksen tekniseen osaan sisällytetään tarvittavat piirustukset ja määrittelyt. Kun teknistä osaa laaditaan, on varottava, ettei rajata pois toimittajan omia ratkaisuja, jotka soveltuvat parhaiten juuri hänelle. Sopimukseen liitetään usein myös alan yleiset sopimusehdot. (Pelin 2020, 47.)

On tyypillistä, että nimetty myyntipäällikkö johtaa tarjousprosessia. Hänen tehtävänä on koordinoita tarjousta valmistelevalle ryhmälle toimintaa. Hän varmistaa, että oleelliset tiedot kootaan ja usein myös kirjoittaa varsinaisen tarjousdokumentin. Kaikilla tarjouksen tekemiseen osallistuvilla on omat roolinsa. Ylin johto voi ottaa kantaa tarjouksen ehtoihin, laajuuteen ja hinnoitteluun. Asiantuntijat valmistelevat tarjouksen teknisiä ja kaupallisia yksityiskohtia. Jos tässä vaiheessa on jo tiedossa, kuka projektiin lähtee projektipäälliköksi, hän saattaa arvioida jo projektin hankintatarpeita ja resursseja. Tyypillisesti tarjouksen tekeminen merkitsee monenlaisia suunnittelu-, ideointi-, laskenta-, dokumentointi- ja arviointityötä. Asiakasyhteydenpito on tärkeää tarjouksen valmistelun aikana. Tarjouspyynnössä on usein varattu aika, jonka aikana toimittajalle on mahdollista esittää kysymyksiä, johon asiakas vastaa. Tätä

kannattaa hyödyntää, jotta saadaan selvyys tarjouspyynnössä oleviin epäselviin kohtiin. Kysymyksillä voidaan myös yrittää saada esiin, mitä motiiveja asiakkaalla on tarjouspyynnön taustalla ja mitkä asiakkaan todelliset tarpeet ovat. (Artto ym. 2006, 71.)

Tarjouksessa täytyy vastata tarjouspyynnössä esitettyihin vaatimuksiin. Tarjouskilpailun luonne määrittelee, millainen asiakkaan päätösprosessi on. Tarjoushintaan tai parhaaseen tarjoukseen perustuvat eri vaihtoehdot, kuten laatu ja tekninen ratkaisu määrittelevät, mitä asioita tarjouksessa kannattaa painottaa. (Artto ym. 2006, 71.)

4.4 Tarjousneuvottelut

Asiakas voi valita sopivimman projektitoimittajan tai käynnistää neuvottelut valitsemiensa toimittajaehdokkaiden kanssa. Neuvottelut käydään, jotta projektitoimittajan ja asiakkaan välille saataisiin aikaan projektisopimus. Jos asiakas hyväksyy tarjouksen ilman mitään muutoksia tarjouksesta, tulee automaattisesti sopimus, joka sitoo molempia osapuolia. (Artto ym. 2006, 75.)

Yhden urakoitsijan tai projektitoimittajan tarjous voi olla muita huomattavasti edullisempi, mutta ei kannata suin päin rynnätä tekemään sopimusta, vaan riskit kannattaa ensin analysoida ja selvittää, miksi kyseinen tarjous poikkeaa yleisestä hintatasosta. (Pelin 2020, 232).

Jos tarjoukset ovat muilta osin vertailukelpoisia, voi hankkija karsia ne, jotka edellyttävät pidemmällä toimitusajalla kalliimpaa hintaa kuin muut tarjoukset (Pelin 2020, 180).

Päätös toimittajan valinnasta tehdään tarjousten ja niiden jälkeen käytävien neuvottelujen pohjalta. Asiakas voi perustella tekemänsä päätöstä projektin tai yrityksen päämääriin liittyvillä tekijöillä. Nämä tekijät voidaan luokitella neljään kriteeriin. Nämä ovat hintahyötysuhde, uskottavuus (toimittajan referenssit), tekninen ratkaisu ja toteutettavuus. (Artto ym. 2006, 81.)

Asiakas voi pisteyttää tarjoukset päätöksenteon tueksi. Se tarkoittaa, että tarjouksille annetaan eri osa-alueille pisteitä. Eri osa-alueilla voi olla erilainen painoarvo. (Artto ym. 2006, 82.)

Neuvottelujen päätteeksi tehdään sitova sopimus, joka sitoo molempia osapuolia. Muiden tarjoajien sopimusneuvottelut päättyvät tuloksettomina. Joskus on mahdollista, että asiakas päätyy kahteen rinnakkaiseen toimittajaan. Sopimuksen aikaansaaminen on neuvottelujen tärkein tulos, mutta myös osapuolten välisen hyvässä hengessä käytyjen neuvottelujen avulla voidaan lisätä osapuolten välistä luottamusta. (Artto ym. 2006, 82.)

4.5 Tarjousprojektin päättäminen

Projektin määritelmän mukaan projekteilla on oltava selkeä päätepiste. Projektin hallitun päättämisen edellytyksenä on, että projektin lopputuotteen hyväksymisen kriteerit on yksityiskohtaisesti sovittu jo projektin alkaessa. Projektin lopetuksen yhteydessä sovitaan jälkihoidosta eli mahdollisten käytössä ilmenneiden virheiden korjaamisesta, ylläpidosta ja esimerkiksi käyttäjätuen järjestämisestä. Projektien aikana syntyy yleensä paljon erilaista kirjallista materiaalia (esimerkiksi asiakirjoja, raportteja ym.), joka voi olla hajallaan eri projektiryhmän jäsenten omissa kansioissa. Projektipäällikön tehtävänä on huolehtia, että dokumentit tallennetaan yhteen paikkaan. Ennen johtoryhmän viimeistä kokousta projektista laaditaan loppuraportti. Kun kaikki projektin lopettamiseen liittyvät tehtävät on hoidettu, katsotaan, että projekti on päättynyt. Projektiorganisaatio puretaan ja projektiryhmä ja projektipäällikkö siirtyvät uusiin tehtäviin. (Ruuska 2012, 40.)

Onnistuneen tarjousprojektin markkinointi- ja myyntityön ja käynnistyvän jälkeen vastuu projektista siirretään toteuttavalle organisaatiolle. Todennäköisesti projektipäälliköllä ei ole kaikkea myynti ja markkinointivaiheen aikana kertynyttä tietoa asiakkaasta ja heidän tarpeistaan, vaikka projektipäällikkö olisi osallistunut myyntivaiheeseen. On tärkeää, että myyntipäällikkö viestii oleelliset tiedot projektipäällikölle. Tiedonsiirtoon kuuluu myyntivaiheessa kertyneiden dokumenttien luovuttaminen ja läpikäynti projektipäällikölle. (Haughey 2022.)

Usein myyntivaiheen aikana on saatu kerrytettyä hiljaista tietoa muun muassa asiakkaan odotuksista ja toimintatavoista. Näitä ei mahdollisesti ole kirjattu sopimusasiakirjoihin. Nämäkin tiedot olisi tärkeää saada viestittyä projektipäällikölle. Helpointa on, jos projektipäällikkö on ollut aktiivisessa roolissa jo myyntityön ja tarjouksen laatimisen aikana. Tai vastaavasti myyntipäällikkö voi osallistua projektiryhmän tai projektin johtoryhmän kanssa työskentelyyn toteutusvaiheessa. (Artto ym. 2006, 91.)

Osana projektin tiedonsiirtoa pidetään projektiorganisaatiolle myynti- ja tarjousvaiheen loppukatselmus. Siinä arvioidaan, miten myyntivaiheen toteutus onnistui ja pohditaan myös millaisia mahdollisuuksia myyntityötä on kehittää. Tässä vaiheessa on tarpeen pohtia myös mitkä tekijät vaikuttivat osaltaan kaupan voittamiseen ja miten näitä tekijöitä olisi mahdollista hyödyntää muissa meneillään olevissa tai tulevilla tarjouskilpailuissa. On järkevää pitää loppukatselmus myös niiden kauppajien osalta, jotka hävittiin, jotta voidaan oppia tehdyistä virheistä. Samalla voidaan sopia toimenpiteitä asiakassuhteiden hallintaan liittyen ja pohtia millaisia vaikutuksia hävityllä kaupalla on yrityksen liiketoimintaan. Suuria projektitoimituksia tekeville yrityksille yhdelläkin hävityllä kaupalla voi olla merkittäviä seuraamuksia liiketoimintaan ja aina yrityksen strategiaan ja sen toteutumiseen. Myynniltä saatujen ennusteiden mukaan projektipäällikkö ja ehkä myös koko projektiryhmä ovat alkaneet tehdä arvioita ja varautuneet projektin toteuttamiseen. Resursseja voidaan alkaa siirtämään projektiin sitä aikaisemmin, mitä varmemmin projektin onnistuminen pystytään ennakoimaan. Ennustamisessa auttaa hyvä asiakastuntemus ja vuorovaikutus asiakkaan ja tarjoajan välillä. (Artto ym. 2006, 91.)

4.6 Tarjousprojektin roolit

Projektissa työskentelevät muodostavat projektiryhmän. Se on projektin tavoitteisiin sitoutunut joukko ihmisiä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävissä, jotka liittyvät kiinteästi projektiin. Projektiryhmä on väliaikainen organisoituma projektin tuotoksen aikaansaamiseksi. Hyvin toimivassa projektiryhmässä on jäseniä sidosryhmien eri tasoilta aina johdosta suoritaviin tehtäviin saakka.

Näin voidaan varmistaa laaja-alaisen asiantuntijuuden hyödyntäminen projektin eri vaiheissa. (Mäntyneva 2016, 24.)

Tarjousprojekteihin osallistuminen vaatii yleensä paljon erityisosaamista ja sitoutumista koko organisaatiolta. Vastuullinen myyntipäällikkö johtaa tarjousprojektiryhmän toimintaa. Tarjousprojektiryhmään kootaan organisaation eri osastoilta henkilöt, joilla on oleellista osaamista projektin kannalta. Työntekijät osallistuvat tarjousprojekteihin yleensä muun toimenkuvansa ohessa ja jakavat ajankäyttöään useiden tarjous- ja toimitusprojektien kesken. On suuria eroja, miten ryhmän eri jäsenten ajankäyttö ja koostumus vaihtelee projektin mukaan. Pienissä projekteissa yksi henkilö saattaa toimia useassa eri roolissa. (Artto ym. 2006, 93.)

Projektiryhmän jäsenet vastaavat oman erityisalueensa osalta projektin tavoitteiden saavuttamisesta (Mäntyneva 2016, 26).

Myyntipäällikkö vastaa projektin myynnin koordinoinnista ja asiakassuhteen rakentamisesta. (Artto ym. 2006, 93–94). Myyntipäällikkö on vastuussa projektin markkinoinnista ja myynnistä. Hän käyttävät tukenaan myyntiä tukevaa organisaation muuta henkilökuntaa. Myyntipäällikön rooli on tärkeä koordinoiva rooli niin yrityksen sisällä, kun myös ulkopuolisten sidosryhmien suuntaan. Yhdellä myyntipäälliköllä voi olla meneillään samanaikaisesti useita sopimusneuvotteluja ja tarjousvalmisteluja. Tarvittavan tiedon kerääminen, resurssit eri puolelta organisaatio ja myös asiakkaan ja alihankkijan suunnalta on myös myyntipäällikön vastuualuetta. Voidaankin sanoa, että myyntipäälliköllä on erittäin monipuolinen tehtäväkenttä projektien markkinoinnissa ja myynnissä. Myyntipäälliköllä voi olla mahdollisuus osallistua projektien kehittämiseen nykyisten ja potentiaalisten tulevien asiakkaiden kanssa. Markkinatilanteesta ja asiakkaan tarpeista tulee aktiivisesti viestiä yrityksen johdolle sekä projekteihin osallistuville henkilöille. Myyntipäällikkö on avainasemassa toimiessaan tiiviisti kaikkien yrityksen yksiköiden kanssa valmistellessaan tarjousta, sopimusneuvotteluissa, kehitellessään uusia palveluita ja ratkaisuja sekä monissa muissa tehtävissä. (Artto ym. 2006, 92.)

Tarjousprosessissa myyntipäällikön keskeinen tehtävä on, että tarjous- ja sopimustyö onnistuu. Projektien myyminen on ratkaisujen myymistä asiakkaan ongelmiin. On tärkeää, että myyntipäällikkö tuntee markkina-alueella toimivat yritykset sekä heidän tavoitteensa ja osaamisensa. Asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien tuntemus ovat myös myyntipäällikön osaamisvaatimuksia. On myös tärkeää, että myyntipäällikkö tuntee yrityksen omat tuotteet ja teknologian riittävän hyvin, jotta voi löytää parhaat ja toteuttamiskelpoiset ratkaisut asiakkaan ongelmiin. Teknisen osaamisen lisäksi myyntipäälliköiltä vaaditaan myös esiintymiskykyä, organisointitaitoja ja diplomaattisuutta. Neuvottelutilanteissa taas vuorovaikutustaidot, paineensietokyky, vakuuttavuus ja ihmistuntemus nousevat arvokkaiksi taidoiksi. (Artto ym. 2006, 92.)

Tarjouspäällikkö (Bid Manger) on projektipäällikkö, joka edustavat toimittajaa tarjousvaiheessa. Hän kerää tietoa, arvioi vaatimuksia ja luo tarjouksen. Ne välittävät myös tärkeitä tietoja tarjoajille. Kun tarjous on jätetty, tarjouspäällikkö auttaa viestinnässä ja neuvotteluissa. Hänen tehtävänsä on kommunikoida projektitiimin ja asianomaisten sidosryhmien kanssa varmistaakseen, että kaikki tarjoukseen sidotut resurssit ovat käytettävissä, jos he voivat voittaa sopimuksen. (Donato 2022.)

Projektipäällikkö (projektiin alustavasti nimetty) suunnittelee resurssit ja tehtävät ja työsisällön. Hän tuo asiantuntemusta projektin toteutuksesta. (Artto ym. 2006, 93–94.)

Teknisesti haastavissa projekteissa ei myynnillä välttämättä ole riittävää asiantuntemusta, vaan myynnin ja tarjouslaskennan tueksi tarvitaan *tekniisiä asiantuntijoita*. (Artto ym. 2006, 93–94.) He vastaavat projektin teknisestä toteutuksesta ja osallistuu tarjousvaiheessa työmääräarvioiden laatimiseen. He osallistuvat projektin alussa myös projektisuunnitelman tekemiseen. (Kettunen 2009, 131.)

Tarjouslaskija vastaa hinnoittelusta. Vastuusiin voi kuulua myös projektin tekninen määrittely. Myös alihankintana hankittavien tuotteiden tai palvelujen tarjouspyyntöjen valmistelu. (Artto ym. 2006, 93)

Ylemmän johdon mukaan ottaminen projektiryhmään on tärkeää silloin, jos halutaan saada suora kontakti asiakkaan päätöksentekijöihin. Heidän tehtävään on myös varmistaa, että projekti sopii yrityksen strategiaan. (Artto ym. 2006, 94.)

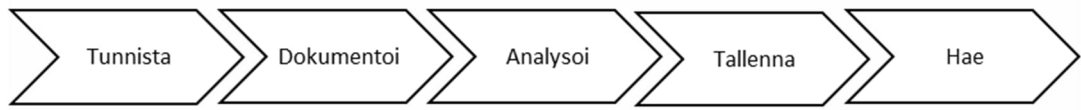
Lakimiehet varmistavat, että tarjouksen ja sopimuksen ehdot kirjataan oikein ja että toimittaja ei tietoisesti tai tiedostamattaan ota osalleen ylimäärisiä riskejä. (Artto ym. 2006, 94).

On myös tärkeää huomioida asiakas ja heidän puoleltaan hankintaan osallistuva taho. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää, että pyritään käyttämään sopimusneuvotteluissa ylemmän johdon edustajaa, jos myös asiakkaan puolella neuvotteluihin osallistuu ylemmän johdon edustaja. Pyritään mahdollisuuksien mukaan käyttämään vastaavassa asemassa olevia henkilöitä. (Artto ym. 2006, 94.)

5 PROJEKTEISTA OPPIMISEN PROSESSI

Lessons Learned on projektinhallinnan työkalu, jota käytetään kokoamaan opit, joita projektin aikana on saavutettu. Tämä edesauttaa, että emme tee uudelleen samoja virheitä samankaltaisissa projekteissa ja se auttaa myös saavuttamaan paremman lopputuloksen. (Chaves & Veronese 2014, 2.)

Projektien kanssa työskentelevät henkilöt ymmärtävät yleensä nykyisistä ja tulevista projekteista saatujen kokemusten tärkeyden. Oppien tallentaminen ja säännöllinen päivittäminen auttaa pitämään projektin oikeilla raiteilla. Pitkällä aikavälillä se voi myös auttaa projektien toteuttamisessa ja jatkuvassa parantamisessa. Lessons Learned on tietoa, jota on kartutettu projektin toteuttamisen aikana. Lessons Learned sisältää projektin negatiiviset ja positiiviset opit. Kantavana ajatuksena on, että toistetaan projektin positiivisia oppeja ja koetaan välttää virheitä. (Project Management Qualification, 2023.)



Kuva 4 Projekteista oppimisen prosessin vaiheet (Project Management Qualification 2023.)

Projekteista oppimisen prosessi sisältää Project Management Qualificationin artikkelin mukaan viisi vaihetta, jotka on kuvailtu seuraavasti:

Tunnista kommentit ja ehdotukset, joista voidaan ottaa oppia. Ne ovat arvokasta tietoa tulevia projekteja varten. Mitkä asiat menivät hyvin päättyneen projektin aikana? Mitkä asiat eivät onnistuneet ja missä asioissa on vielä parannettavaa? (Project Management Qualification, 2023.)

Dokumentoi tai kirjoita muistiin keskustelujen aikana saadut yksityiskohtaiset opetukset raporttiin, johon kaikki osallistujat voivat vastata. Jaa tämä raportti koko projektitiimille ja tallenna se myöhempää tarvetta varten. Raportin tulisi sisältää osallistujien palautteet projektin vahvuuksista ja heikkouksista sekä tulevien projektien parannusehdotuksista. Kun raportti on valmis, se tulisi jakaa projektin sidosryhmien kanssa. (Project Management Qualification, 2023.)

Analysoi opittuja asioita, jotta niitä voidaan soveltaa ja jakaa muiden ryhmien kanssa. Niillä voidaan parantaa projektinhallintaa tai niitä voidaan käyttää koulutustilaisuuksissa. Analysointivaiheessa voidaan luoda toimintasuunnitelma, jossa hahmotellaan tarvittavat vaiheet, vastuulliset osapuolet/osastot, resurssit ja aikajana. (Project Management Qualification, 2023)

Tallenna - Kaikki Lessons Learned asiakirjat tulisi tallentaa helposti saatavilla olevaan paikkaan, esimerkiksi pilvipalvelussa sijaitsevaan kansioon, johon kaikilla projektiin osallistuneilla henkilöillä on pääsyoikeudet. Näin ne ovat helposti projektiryhmän sekä organisaation muiden tiimien ja sidosryhmien käytettävissä. (Project Management Qualification, 2023.)

Hae - Kun Lessons Learned raportteja tallennetaan, on hyödyllistä määrittää avainsanahakuominaisuus, jotta raportit ovat helposti haettavissa milloin tahansa projektin aikana ja sen jälkeen uusissa projekteissa. Tämä on tärkeää erityisesti, kun projekteja ja dokumentaatiota on paljon. Dokumentit kannattaa haun helpottamiseksi nimetä projektin nimen ja päivämäärien mukaan. (Project Management Qualification, 2023.)

5.1 Projekteista oppiminen

Jokaisesta hankkeesta tai projektista saadut kokemukset ovat tärkeitä ja arvokkaita. Projekti on aina myös oppimisprosessi. Suurin lisäarvo saadaan projektiin osallistuneiden projektiryhmän asiantuntemuksen vahvistamisen ja projektityökokemuksen karttumisen kautta. Sen lisäksi projektin aikana kartutettua tietoa on pyrittävä siirtämään koko organisaation käyttöön. myös organisaation täytyy oppia. Yksittäisen projektin aikana esiin tulleet ongelmat ja kehitysehdotukset tuodaan esiin projektin loppuraportissa. Raporttia voidaan kutsua eräänlaiseksi testamentiksi seuraaville projekteille. Se on yhteenveto siitä mitä projektin aikana opittiin, mikä projektin aikana toimi hyvin ja mikä kannattaa tulevaisuudessa projekteissa tehdä toisin. (Ruuska 2012, 271.)

Organisaatioissa, joissa pyritään jatkuvasti kehittämään omaa projektitoimintaansa, on tärkeää, että tehdyistä virheistä opitaan. Hyväksi havaittuja työkaluja ja apuvälineitä hyödynnetään myös myöhemmin toteutettavissa projekteissa. Lähtökohtaisesti on olemassa näkyvää ja piilevää osaamista. Usein puhutaan hiljaisesta tiedosta ja näkyvästä tiedosta. Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi koottavaa tietoa, jotka voivat olla sanallisia ohjeistuksia, käyttöohjeita tai projektitoimintaa tukevia lomakkeita. Hiljainen tieto on vaikeammin koodattavaa ja sisältää kokemuksia, tunteita, arvoja, ideoita ja aavistuksia, jotka kytkeytyvät tiedonhaltijan toimintatapoihin ja ajatteluun. nykyään entistä enemmän korostuu työssä oppiminen. Oppimista tapahtuu yksilön henkilökohtaisen omaksumisen kautta, kahdenkeskisessä ja ryhmän välisessä vuorovaikutuksessa ja niin edelleen. Projektiosaamisen kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa projektiosaamisen ja projektitoiminnan nykytila. Täytyisi saada näkemys siitä, missä projektitoimintaan liittyvän osaamisen suurimmat

ongelmakohdat ovat. Kun ongelmakohdat on saatu selville, niitä pystytään helpommin lähteä myös ratkaisemaan. (Mäntyneva 2016, 152.)

Projektiosaamisen kehittäminen voi olla yritykselle strateginen kehityshanke erityisesti silloin, kun on nähtävissä, että projektimuotoisen toiminnan osuus toiminnasta on kasvamassa ja kyky menestyksellisten projektien toteuttamisesta luo yritykselle kilpailuetua. (Mäntyneva 2016, 152.)

Esimerkiksi poikkeamat, aikaisemmin tehdyt muutokset ja niistä saadut kokemukset kannustavat oppimiseen. Jos projektissa havaitaan uusia ongelmia tai poikkeamia suunnitelmasta, aikaisemmin projektista saatua tietoa ja kokemusta on käytettävä muutosten määrittelyyn ja muutokset on vietävä riittävän nopeasti käytäntöön. Projektiryhmän jäsenet oppivat myös tekemään työtä yhdessä. Joissain tilanteissa paras keino oppien hyödyntämisen takaamiseksi on pyrkiä pitämään projektiryhmän kokoonpano mahdollisimman samana myös tulevilla projekteilla. Oppiminen projektin sisällä voi myös tarkoittaa tiedon jakoa ja yhteistyötä eri toimintojen ja sidosryhmien kesken. Projektiin osallistuvilla henkilöillä voi olla erilaista tietoa esimerkiksi asiakkaasta, ja tätä tietoa on hyvä jakaa, jotta asiakkaan odotukset voidaan täyttää mahdollisimman hyvin. (Artto ym. 2006, 379.)

Aiemmista ja meneillään olevista projekteista on hyödyllistä tunnistaa niiden tekijät, jotka johtavat onnistumisiin. Tämä tehdään useimmiten jälkikäteen projektin loppukatselmoinnin yhteydessä, mutta havaintoja kannattaa tehdä myös aiemmassa vaiheessa kuten vaihekatselmoitien aikana. Näkökulmana on tunnistaa myönteisiä ja projektia edistäviä tekijöitä. Etsinnän kohteena ovat projektin sisäiset menestystekijät, eivät niinkään kielteiset ja vältettävät projektin epäonnistumista aiheuttavat tekijät. Projektien oppimisen näkökulmasta projektin sisäisten ja muista projekteista saatujen hyvien käytäntöjen levittäminen voisi olla ratkaisu projektien oppimiselle. (Vartiainen ym. 2003, 14.)

Kriittistä projektin menestymiselle on tunnistaa se tieto ja osaaminen, mitä projekteissa tarvitaan ja mitä projektiyrityksessä ja projekteissa on.

Osaaminen voidaan nähdä sekä työn ja toiminnan vaatimuksina että projektien ja henkilöstön ominaisuutena. (Vartiainen ym. 2003, 20.)

Usein projektin toteutusvaiheen aikana kertyy projektinhallintaan tai tuotteen liittyvää tietoa ja kokemusta, jonka jakaminen voi tehostaa tai nopeuttaa käynnissä olevia tai tulevia projekteja. Oppimisen edistämiseksi voidaan kerätä projekti oppeja (Lessons Learned), jotka dokumentoidaan ja jaetaan myöhempien projektien käyttöön tai voidaan ottaa jopa osaksi toimintamallia. On myös yrityksiä, joissa on perustettu kokonaisia tietojärjestelmiä, jotka on tarkoitettu projektioppien jakamista varten. (Artto ym. 2006, 380.)

Jotta projektien välistä oppimista tapahtuu, on välttämätöntä, että tietoa ja kokemuksia levitetään projektissa toimivien henkilöiden välillä. On kuitenkin yleistä, että tiedon siirtymiselle on esteitä organisaatiossa. Tällaisia esteitä voivat olla esimerkiksi tietämättömyys, suhteiden ja omaksumismahdollisuuksien puuttuminen tai motivaation puute. (Vartiainen ym. 2003, 21–22.)

Projektioppimisen uhkana voivat olla muun muassa heikko projektin johtaminen, politikointi, organisaation hitaus, kustannusten leikkaukset, kommunikointivaikeudet projektiitiimeissä ja niiden kesken sekä projekteista saatujen organisatoristenoppimistulosten epäselvyys. (Vartiainen ym. 2003, 22.)

Organisaatiot ovat enenevässä määrin omaksuneet projektioppien (Lessons Learned) keruukäytäntöä ja soveltavat kohtalaisesti myös tyytyväisyyskyselyitä. Jotta projektista voitaisiin oppia tulevaisuutta ajatellen, on tunnistettava siinä havaitut kehitystarpeet ja hyvät käytännöt. Samalla on järkevää sopia, miten opit ja kehitystarpeet viestitään yrityksessä laajemmin ja oikeille tahoille. (Artto ym. 2006, 310.)

5.2 Projektien jälkiarviointi

Kun tarjousprojekti on tullut päätökseen, tulee järjestää projektin lopullinen jälkiarviointi. Joissain lähdeaineistossa (Esim. Wolf 2021, Roune, Joki-Korpela 2008) tästä läpikäynnistä käytetään myös englanninkielistä termiä Project

Post Mortem eli voidaan ajatella, että kyseessä on eräänlainen projektin ruumiinavaus. (Roune & Joki-Korpela, 2008, 230.)

Jälkiarviointitilaisuudessa käydään läpi, miten projekti kokonaisuudessaan sujui. Se antaa projektiryhmälle mahdollisuuden keskustella ja reflektoida projektia kokonaisuudessaan ja keskustella mikä projekteissa meni hyvin ja mitä voisi tehdä paremmin seuraavalla kerralla. Päämääränä on kerätä Lessons Learned, joka on kokoelma toimivia ideoita ja oppeja seuraavan projektin parantamiseksi. Se on arvokas työväline prosessien jatkuvaan parantamiseen. Projektin jälkiarviointi tehdään yleensä koko projektin lopussa, mutta se on hyödyllinen myös monivaiheisen projektin jokaisen vaiheen lopussa. Projektin läpikäynti vaatii projektitiimin jäseniltä luottamusta, joten on tärkeää, että projektin aikana varmistetaan, että projektiin osallistuvien ihmisten huolenaiheet kuullaan ja he tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan projektissa menestymiseen. Seuraavissa kappaleissa on lueteltu askeleet, joilla voidaan varmistaa onnistunut projektin jälkiarviointi. (Wolf 2021.)

Varmistetaan, että jälkiarviointi on merkitty tehtäväksi projektisuunnitelmasasi. Kun projektisuunnitelmaa tarkastellaan tiimin kanssa projektin alussa, käydään läpi loppuläpikäynnin konsepti, jotta kaikki tietävät, mitä odottaa projektin loppuessa. (Wolf 2021.)

Mietitään onnistuneen läpikäynnin tuloksia ja suunnitellaan tilaisuus. Kuka pitäisi kutsua? Miten projektiryhmän jäsenet saadaan mukaan? Miten tuloksia käytetään? (Wolf 2021.)

Mietitään etukäteen muutamia mahdollisia kysymyksiä tapahtuman ohjeeksi. Nämä kysymykset voivat viitata projektin eri vaiheisiin tai eri aihealueisiin, kuten viestintään, suunnitteluun, toimittajien hallintaan tai käyttäjäpalautteeseen. Nämä kysymykset luovat rungon, joka auttaa osallistujia miettimään asioita, joita he haluavat tuoda esiin, jotta mitään keskeisiä projektin osioita ei jää huomaamatta. (Wolf 2021.)

Kokouksen fasilitointiin on syytä pyytää mukaan projektin ulkopuolinen henkilö, joka johtaa kokouksen kulkua sekä erillinen kirjuri, joka kirjoittaa muistiinpanoja. Erityisesti suurissa projekteissa tämä saa aikaan neutraalin vaikutuksen, jotta kaikki ovat tasavertaisia ja samassa roolissa osallistujan kanssa. (Wolf 2021.)

Kutsutaan osallistujat. Muistutetaan heitä kokouksen tarkoituksesta ja lähetä kysymykset etukäteen. Tavoitteena on saada kaikki tuntemaan olonsa mukavaksi, joten kannattaa ilmoittaa selkeästi, mitä kokous koskee ja mitä osallistujat voivat siltä odottaa. (Wolf 2021.)

Ilmoitetaan keskustelun ohjeet joko kutsussa tai kokouksen alussa. Tavoitteena on säilyttää luottamus koko kokouksen ajan. Jokainen saa mahdollisuuden puhua ja kaikki havainnot ovat yhtä arvokkaita. Kunnioittava kuuntelu on avainasemassa. Jokainen keskusteluosio tulisi aloittaa kertomalla mikä meni hyvin ennen kuin analysoidaan, mitä voisimme tehdä paremmin ensi kerralla. (Wolf 2021.)

Suoritetaan ”ruumiinavaus” ja varmistetaan, että osallistujia ei häiritä. Varmistetaan, että järjestäjällä on fläppitaulut ja kynät (tai muu vastaava) avainkäsitteiden tallentamiseen. (Wolf 2021.)

Kootaan raportti. Raportissa tulisi olla yhteenveto-osio, jossa keskustellaan prosessista, jaetaan tärkeimmät havainnot ja luetellaan opit, joita tiimi voi soveltaa seuraavaan projektiin. Raporttiluonnos tulisi lähettää kaikille osallistujille, jotta voidaan varmistaa, että kaikkien ajatukset kuultiin. Kun raportti on tehty, se tuli se säilyttää sellaisessa sijainnissa, joka on kaikkien saatavilla. (Wolf 2021.)

Jaetaan opitut asiat eli Lessons Learned muun organisaation kanssa. Oppien jakaminen auttaa kaikkia projektitiimejä tekemään parempaa työtä, oppimaan onnistumisista ja välttämään tehtyjä virheitä. (Wolf 2021.)

6 AINEISTOT JA MENETELMÄT

6.1 Aineiston keräys

Tarjousprojektin Lessons Learned -läpikäyntejä järjestetään keskimäärin kerran kuukaudessa tai harvemmin. Koska suuria tarjousprojekteja ei ole kovin usein päätettiin, että testataan kahden toisistaan erilaisen projektin kanssa, minkälainen Lessons Learned-kokouksen malli toimii parhaiten ja miten hyvin ennakkokysely toimii kokouksen tukena. Testiin valikoidut projektit olivat erilaisia laajuutensa puolesta, ne oli tehty eri asiakkaille ja tarjousprojektin projektiryhmä koostui osittain eri henkilöistä. Myös tarjousprojektin johtamisesta vastanneet tarjouspäälliköt olivat eri henkilöitä. Tässä aineistossa tarjousprojekteista käytetään nimiä projekti X ja projekti Y.

Kaikkein oleellisinä ennakkokyselyssä on, että halutaan saada projektiryhmän jäseniltä vastaukset kysymyksiin: Mikä projektissa onnistui? Mitä olisi voitu tehdä paremmin? Mitä voidaan seuraavassa projektissa tehdä paremmin?

Tarkoituksena oli, että testataan ensin projekti X:n Lessons Learned -kokouksessa, miten ennakkokysely toimii kokouksen tukena ja pyydetään kyselyn yhteydessä kommentteja ja palautetta, miten projekteista oppimisen kokonaisuutta voidaan kehittää jatkossa, miten tällainen ennakkokysely toimii ja millaisia kehitysideoita vastaajalla on projekteista oppimisen kokonaisuuden kehittämiseen. Kyselyyn saatujen vastausten pohjalta voidaan kehittää tarjousprosessia, projekteista oppimisen kokonaisuutta ja Lessons Learned -läpikäyntiä sujuvammaksi.

Kysymykset laadittiin yhdessä tarjouspäällikön, kehityspäällikön, hinnoittelupäällikön ja myynnin tuen kanssa. Käytettiin myös valmista projektin hallintaan liittyvää kirjallisuutta apuna kysymysten laatimisessa. Kantavana teemana kysymysten laatimisessa oli, että haluttiin kysyä projektiryhmältä mikä projektissa onnistui, mitä parannettavaa projektissa oli ja miten seuraavassa projektissa voidaan tehdä toisin?

Projektin X ennakkokyselyyn valikoidut kysymykset:

1. What did we do right to make this project successful? (Mitä tässä projektissa tehtiin oikein?)
2. What could we have done better with this project? (Mitä tässä projektissa olisi voitu tehdä paremmin?)
3. What issues did you encounter during this project? (Millaisia asioita/ongelmia kohtasit tämän projektin aikana?)
4. What suggestions do you have for future projects? (Millaisia ehdotuksia sinulla on tuleviin projekteihin?)
5. What did you specifically learn during this project? (Mitä sinä erityisesti opit tämän projektin aikana?)
6. Do you think this kind of survey is useful before the Lessons Learned meeting? (Please leave a comment or improvement idea, that we can improve the process.) (Onko tällainen kysely mielestäsi käyttökelpoinen ennen Lessons Learned läpikäyntiä? Jätä kommentti tai kehitysidea, jotta voimme kehittää prosessia.)

Projektiin X kerättiin ennakkokyselyn avulla kommentteja ja niistä keskusteltiin ja Lessons Learned -palaverin jälkeen yhdessä myyntipäällikön, kehityspäällikön sekä hinnoittelupäällikön kanssa ja analysoitiin mitkä kyselyn kysymyksistä toimivat ja miten kyselyä voitaisiin muokata.

Kysely lähetettiin 31 henkilölle, jotka olivat mukana tarjouksen valmistelussa. Henkilöt, joille kysely lähetettiin, olivat muun muassa kaupallisen yksikön henkilöitä (myyntipäällikkö, myynnin tuki, tarjouslaskija), projektipäällikkö, tuotannon asiantuntijoita, projektiohjaaja, logistiikka päällikkö sekä linjajohtajia ja esihenkilöitä, jotka eivät varsinaisesti osallistuneet tarjouksen laatimiseen, mutta olivat mukana päätöksenteossa ja tarjouksen hyväksyntävaiheessa.

Kyselyyn saadun palautteen perusteella päädyttiin lisäämään seuraavalle kysymyskierrokselle projektiin Y seitsemän kysymystä tarjousprosessiin liittyen, joihin voi antaa numeerisen arvosanan asteikolla 1–5. (, joista 1 on heikoin ja 5 paras arvosana.) Numeerisesti arvosteltavat kysymykset helpottavat projektien vertailua keskenään tulevaisuudessa ja auttavat havainnoimaan

paremmin, missä osa-alueissa on mahdollisesti kehitettävää. Haluttiin myös saada tarkempia vastauksia tiettyihin aihealueisiin esimerkiksi kommunikaatioon, projektitiimin jäsenten omaan panokseen, tarjousprojektissa käytettäviin työkaluihin, tarjousprojektin johtamiseen ja yrityksen strategiaan liittyen. Osa kysymyksistä, joita käytettiin projektin X ennakkokyselyssä jätettiin pois. Osa kysymyksistä tarkennettiin. Päätettiin myös poistaa kysymys, jossa kysyttiin, olitko projektiryhmässä mukana projektin alusta saakka, sillä sen ei koettu tuovan lisäarvoa kyselyn kannalta.

Näiden kuuden kysymyksen lisäksi lisättiin neljä avointa kysymystä, jotka olivat samoja kuin projektissa X. Näihin kysymyksiin oli mahdollista antaa pitkä tekstimuotoinen vastaus.

Projektin Y ennakkokyselyyn valikoidut kysymykset:

1. How would you rate the tendering process overall? (Miten arvioisit tarjousprosessia yleisesti?)
2. How would you rate your own performance during the tender project? (Miten arvioisit omaa suoriutumistasi tarjousprojektin aikana?)
3. How would you rate the communication during the tender project? (Miten arvioisit kommunikaatiota tarjousprojektin aikana?)
4. Were the actions expected from you clear during the tender project? (Olivatko sinulta odotetut toimenpiteet selkeitä tarjousprojektin aikana?)
5. Did you get adequate support to complete the tasks assigned to you during the tender project? (Saitko riittävästi tukea tehtäviesi suorittamiseen tarjousprojektin aikana?)
6. How significant did you find this tender project against VR FleetCare's strategy? (Kuinka merkittävänä pidit tätä tarjousta VR FleetCaren strategian kannalta?)
7. How well did the Promo tender project tools and Promo Project model support you during the tender work? (Kuinka hyvin Promo projektityökalut ja Promo projektimalli tukivat tarjoustyöskentelyä?)
8. What did we do right during this tender project? (Mitä teimme oikein tämän tarjousprojektin aikana?)

9. What could we have done better with this tender project? (Mitä olisimme voineet tehdä paremmin tässä tarjousprojektissa?)
10. What suggestions do you have for future tender projects? (Millaisia ehdotuksia sinulla on tuleviin projekteihin?)
11. Other comments and improvement ideas. (Muita kommentteja ja parannusehdotuksia?)

Kyselyn saatekirjeessä kehoitettiin vastaajia vastaamaan vain, jos heillä oli mielipide ja kokemus kyseisestä asiasta. Tällä yritettiin välttää vastausten vääristyminen. Kyselyyn vastaaminen on nimetöntä ja jokainen kyselyn vastaanottaja pystyi vastaamaan kyselyyn vain kerran. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Kysely ja kysymykset laadittiin englannin kielellä, sillä tarjousprojekteihin osallistuu myös henkilöitä, joiden äidinkieltensä on muu kuin suomi. Saatesanoihin lisättiin teksti, että kyselyyn on myös mahdollista vastata suomen kielellä, jotta mahdollisimman monella olisi mahdollisuus vastata kielitaitoon katsomatta.

Projektin Y kysely lähetettiin tarjousprojektitiimille, johon kuului 14 henkilöä. Tarjousprojektitiimi koostui myyntipäälliköstä, joka toimi myös tarjouspäällikönä, myynnin tuesta, tarjouslaskijasta, projektipäälliköstä, tuotannon asiantuntijoista, tuotannonsuunnittelijasta projektiohjastajasta ja muutamista esihenkilöistä, jotka olivat mukana muun muassa päätöksenteossa ja tarjouksen hyväksyntävaiheessa. Projektin Y tarjousprojektitiimi oli pienempi ja siksi myös henkilömäärä, jolle kysely lähetettiin, oli pienempi kuin projektilla X. Kysely lähetettiin 14 henkilölle ja heistä 7 vastasi kyselyyn. Kyselyn ajoittuminen osittain kesälomien kanssa samaan ajankohtaan saattoi vähentää vastaajien määrää.

6.2 Analysointi

Kyselyyn tulleet vastaukset analysoitiin yhdessä tarjouspäällikön kanssa. Kysymykset ja saadut vastaukset käytiin läpi myös kaupallisen yksikön kehityspäällikön sekä hinnoittelu ja tarjoustyöskentelytiimin esihenkilön kanssa. Vastauksista poimittiin muutama aihe, joita käytäisiin tarkemmin läpi Lessons Learned -kokouksessa.

Projektin X kyselyyn saatujen vastausten perusteella nähtiin, että osa kysymyksistä ei sellaisenaan toiminut. Osa kysymyksistä olivat enemmän itse-reflektointia, kuin hyödyllistä tarjousprojektin kehittämisen kannalta. Erityisesti kysymykset: Mitä sinä erityisesti opit tämän projektin aikana? Millaisia asioita/ongelmia kohtasit tämän projektin aikana? Ne päätettiin jättää pois seuraavan projektin ennakkokyselystä.

Kyselyä haluttiin myös keventää ja yksinkertaistaa, jotta saataisiin vastaajien määrä pysymään korkeana. Vastauksista kävi ilmi, että haluttiin mieluummin vastata pisteytettäviin kysymyksiin, kuin pitkiin tekstikenttiin. Näiden vastausten pohjalta päädyttiin pitämään kolme kysymystä samana ja niiden lisäksi lisäämään kysymyksiä, joihin voi antaa pisteytyksen 1–5, jossa 1 on huonoin ja 5 paras arvosana. Numeerisen arvosanan antamiseen päädyttiin siitä syystä, että numeerista arvosanaa on helpompi vertailla muiden projektien kanssa, kuin sanallisia arvioita. Kun projektien Lessons Learned kokouksia on pidetty suurempi määrä ja dataa on kyselyiden avulla kerätty enemmän, on helpompaa nähdä mihin suuntaan tarjousprosessi on kehittymässä.

Vastausten perusteella voitiin todeta, että kyselylle oli tarvetta ja se auttaa projektiin osallistuneita henkilöitä jäsentelemään ajatuksiaan ja kertomaan omat näkemyksensä projektin onnistumisista ja epäonnistumisista. Saimme myös muutamia konkreettisia parannusehdotuksia, jotka kirjattiin ylös ja niitä on sen jälkeen viety eteenpäin organisaatiossa.

Joissakin vastauksissa kävi ilmi, että monet ajatukset ja muistikuvat projektin kulusta oli jo ehtinyt unohtua ennen kuin Lessons Learned -kokous ehdittiin järjestää. Sen takia päätettiin myös, että Lessons Learned -kokous järjestetään viimeistään kuukauden kuluttua siitä, kun tarjouskilpailun tulos julkaistaan, jotta muistikuvat projektista eivät häviä projektiin osallistuneiden mielistä.

Keskusteluissa projektiryhmän ja kaupallisen yksikön jäsenten kanssa tuli esiin, että olisi hyödyllistä, jos projekteja voisi vertailla helpommin ja nähdä mitkä osa-alueet kaipaavat lisää panostamista. Keskusteluissa nousi esiin,

että olisi myös tärkeää, että saisimme kyselyn avulla esille minkälaisissa tarjousprojekteissa yrityksen vahvuudet ovat. Tulosten avulla olisi mahdollista päättää jo aikaisemmassa vaiheessa, minkälaisiin tarjousprojekteihin on kannattavaa osallistua ja resursseja voisi jatkossa keskittää kannattaviin projekteihin. Keskusteluissa myyntipäälliköiden, kehityspäällikön ja projektitiimin kanssa päätettiin kokeilla sellaista mallia, että tulevien projektien Lessons Learned -kyselyssä pidetään pääosa kysymyksistä samana, mutta jos projektin aikana nousee joitakin selkeitä aiheita, joissa on ollut ongelmia, voidaan niihin liittyen vielä lisätä kyselyyn lisäkysymys tai lisäkysymyksiä ja pyytää niihin vastauksia kyselyssä.

6.3 Tulokset

6.3.1 Projekti X

Kysely lähetettiin 31 henkilölle, joista 17 vastasi kyselyyn. Vastusprosentiksi saatiin näin 55 %. Kaikki kysymykset olivat vastaajille vapaaehtoisia, ja osa vastaajista ei vastannut kaikkiin kysymyksiin.

Vastaukset kysymyksiin on lueteltu kokonaisuudessaan liitteessä *Vastaukset projektiin X*. Vastauksia on muokattu siten, että asiakkaan nimi ja projektin viite on poistettu niistä vastauksista, joissa se esiintyi. Vastauksia ei ole muuten muokattu.

Kysymykseen 7, jossa pyydettiin vastaamaan, onko tällainen kysely mielestäsi käyttökelpoinen ennen Lessons Learned läpikäyntiä? (Jätä kommentti tai kehitysidea, jotta voimme kehittää prosessia.) saatiin seuraavat vastaukset.

7. Do you think this kind of survey is useful before the Lessons Learned meeting? (Please leave a comment or improvement idea, that we can improve the process.)
--

Kyllä

Absolutely, what a great idea!!

This is absolutely needed after a tender phase, the survey and a "wrapup" after the survey.
yes, it was! maybe some quick answer questions + few open questions would make it easier and faster to answer.
Yes - believe to have your saying independently and time to think a bit of the past events
Difficult to say as this would be the first of it's kind meeting; at least some highlighted topics to discuss
Kysely on arvokas oppimisen kannalta. Tulevien tarjousprojektien keilaamiseksi "kotiin"!

6.3.2 Projekti Y

Kysely lähetettiin 16 henkilölle, joista 7 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi saatiin näin 44 %. Kaikki kysymykset olivat vapaaehtoisia eivätkä kaikki vastaajat vastanneet kaikkiin kysymyksiin.

Vastaukset kysymyksiin on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä *Vastaukset projektiin Y*. Vastauksia on muokattu siten, että asiakkaan nimi ja projektin viite on poistettu niistä vastauksista, joissa se esiintyi. Vastauksia ei ole muuten muokattu.

Tutkimuksen kannalta oleellisia kysymyksiä olivat kysymykset 10 ja 11, jonka vastaukset on esitetty alla.

10. What suggestions do you have for future tender projects?
There is always room to improve our processes and that's why these Lessons Learned meetings are really important. We will get better once we learn and get more practice.
It is also important to think whether this kind of projects are interesting for us in the future. Especially if the customer wants to use OEM parts.

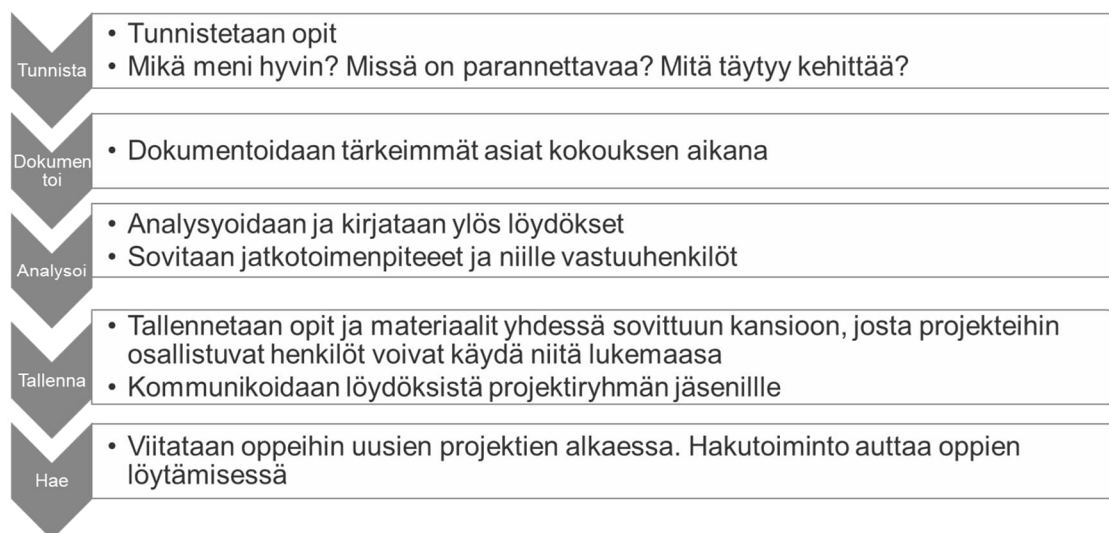
Long term goal for end customer to accept alternative components. Now same pattern repeats in every tender (they are not accepting alternatives). Maybe have contract with spare parts suppliers, since now we are paying spare parts prices instead of production volume prices.
Pre-tender work, communicating to the customer the benefits of NOT using OEM parts.
Cost of sales vs revenue to be evaluated with Pistesimulaattori results about the changes to win.

11. Other comments and improvement ideas. Please leave a comment.
Even stronger personnel resource planning and division of work
Excellent Lessons Learned survey questions - Adding value and linked to the continuous improvement.

6.3.3 Muut tuotokset

Ennakkokyselyn lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli myös laatia ohjeet ja valmiit dokumenttipohjat projekteista oppimisen kokonaisuudelle. Dokumenttipohjat ovat Microsoft Power Point -esitysrunko ja valmiiksi muotoiltu ja vakioidu Microsoft Forms -kysely, joka lähetetään tarjousprojektiryhmän jäsenille ennen Lessons Learned -kokousta. Tähän kyselyyn saaduista vastauksista voidaan nostaa yksittäisiä keskusteluaiheita Lessons Learned -kokoukseen projektiryhmän kanssa yhdessä keskusteltavaksi.

Projekteista oppimisen prosessi pyritään rakentamaan kuvassa 5 esitetyn mallin mukaisesti. Samantyylinen malli on myös mainittu monissa projekteista oppimiseen liittyvissä kirjallisissa lähteissä muun muassa Project Management Qualificationin artikkelissa, johon on viitattu kappaleessa 5.



Kuva 5 Projekteista oppimisen prosessi VR FleetCarella

Tarjousprojektien kehittämisen yhteydessä on koottu tietokanta, johon kirjataan ylös tarjousprojektin perustiedot. Tietokantaan kirjataan myös toimenpiteet ja havainnot kaikista käydyistä Lessons Learned -kokouksista. Tähän tietokantaan nostetaan tärkeimmät kehittämistä vaativat asiat ja sovitaan mahdolliset jatkotoimenpiteet kehitystä varten ja kirjataan toimenpiteille vastuuhenkilöt. Kaikilla projektien kanssa työskentelevillä henkilöillä on pääsy tietokantaan ja he voivat aina halutessaan käydä katsomassa projekteista kerättyjä oppeja.

Yhtenä tuotoksena oli laatia ohje, miten projekteista oppimisen kokous tullaan järjestämään. Ohje on laadittu Microsoft Power Point -työkalulla. Ohjeessa on määritetty, millaisten tarjousprojektien jälkeen kokous järjestetään ABC-projektiluokituksen mukaan. Ohjeessa on myös määritetty mitä rooleja Lessons Learned -kokouksessa on. Tarjouspäällikkö kutsuu kokouksen, objektiivinen kaupallisen yksikön jäsen toimii kokouksen fasilitaattorina, myynnin tuki tekee kokouksen aikana muistiinpanoja ja kirjoittaa yhteenvedon ja lähettää ennakkokyselyn.

Lessons Learned -läpikäynnin tueksi on luotu Microsoft Power Point -pohja. Kokouksen agenda luodaan valmiin pohjan avulla, mutta ennakkokyselyn vahvuuksissa nousseita aiheita voidaan lisätä aiheiksi kokouksen. Yleisiä keskustelun aiheita ovat projektin tavoitteet, voittostrategia, tarjousprojektin hallinta,

kommunikaatio ja yhteistyö tarjousprojektin aikana, voittostrategia, riskienhallinta, toimittajien kanssa toimiminen, sopimuksen hallinta, hinnoittelu ja työkalut sekä dokumentaatio ja dokumentaation hallinta. Kokouksessa tullaan käymään läpi myös ennakkokyselyyn saatuja vastauksia ja kommentteja. Jos joku tietty aihe nousee esiin useissa vastauksissa, sitä voidaan käydä läpi tarkemmin. Kokoukseen on myös hyvin tärkeää varata riittävästi aikaa avoimelle keskustelulle.

Lessons Learned -kokouksen jälkeen käydään vielä läpi kokouksessa nousseet asiat kehityspäällikön, tarjouspäällikön ja myynnin tuen toimesta ja päätetään seurattavat asiat, vastuuhenkilöt ja aikataulu. Ne kirjataan ylös tietokantaan.

Lessons Learned -kokouksissa kerättyjä havaintoja ja oppeja käydään läpi kaupalliselle yksikölle järjestetyssä kahden kuukauden välein järjestettävässä markkinointitieto (Marketing Intelligence) -kokouksessa. Projektien parissa työskentelevät henkilöt tulevat saamaan pääsyoikeudet tietokantaan, joka sisältää kaikkien Lessons Learned -kokousten materiaalit. Tiedottamiseen tullaan käyttämään Kaupallisten projektien käyttämää Microsoft Teams -kanavaa. Kaikilla projektien kanssa työskentelevillä henkilöillä on pääsyoikeudet kanavalle, ja he voivat palata aiempien projektien oppeihin aina halutessaan. Erityisen hyödyllistä materiaalien läpikäyminen on siinä vaiheessa, kun uusi tarjousprojekti alkaa.

Yrityksen käyttämään CRM (Customer Relations Management) järjestelmään lisätään asiakassuhteeseen liittyvät havainnot, jotta niitä voidaan hyödyntää valmistautuessa seuraaviin tarjousprojekteihin kyseisen asiakkaan kanssa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että ennakkokysely tukee projekteista oppimisen prosessia ja ennakkokyselyn avulla voidaan kerätä dataa, joka auttaa toimeksiantajaa kehittämään tarjousprosessia ja projekteista oppimisen kokonaisuutta sekä Lessons Learned -kokousta. Lähes kaikki projektin X ennakkokyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että ennakkokysely ennen

Lessons Learned- kokousta on hyödyllinen. Vastauksissa nousi esiin muun muassa, että on hyödyllistä, että saa itsenäisesti ajatella asioita ennen yhteistä läpikäyntiä ja että kyselyn ja Lessons Learned -kokouksen avulla voidaan saada lisäarvoa ja se on tärkeää myös jatkuvan parantamisen mallin kannalta. Koettiin, että ennakkokysely ja yhteinen vastausten läpikäynti on hyödyllistä tarjousprojektin päättyessä. Ennakkokysely voi auttaa tunnistamaan keskeiset asiat ja huolenaiheet, joista tiimin jäsenet tai sidosryhmät haluavat keskustella Lessons Learned -kokouksen aikana. Kokouksessa voidaan keskittyä näihin tärkeimpiin aiheisiin.

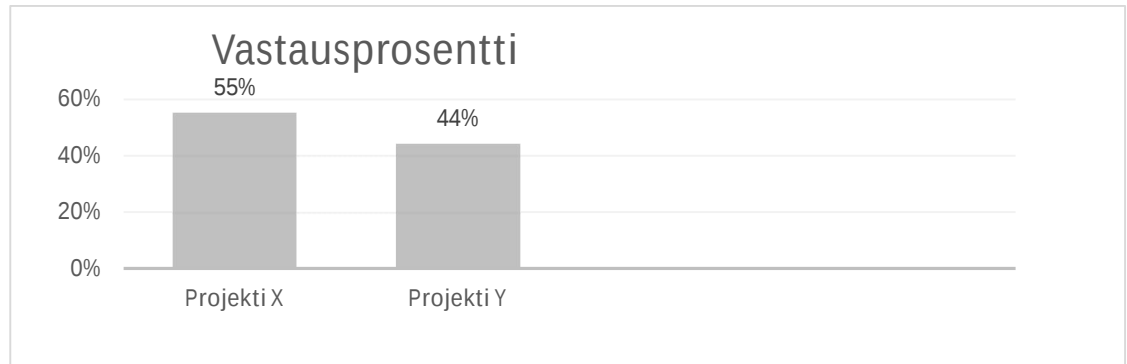
Ennakkokysely kannattaa tehdä anonymisti. Se saattaa kannustaa rehellisempään ja avoimempaan palautteen antamiseen, erityisesti tapauksissa, joissa henkilöt saattavat olla haluttomia jakamaan mielipiteitään avoimesti. Ennakkokysely voi tarjota projektiin osallistuneille jäsenellään tavan jakaa ajatuksiaan ja palautetta, mikä varmistaa, että tärkeitä asioita ei unohdeta.

Keräämällä tietoa etukäteen voidaan tehdä Lessons Learned -kokouksista tehokkaampia ja tuottavampia. Osallistujat voivat valmistautua kokoukseen tietojen ja oivallusten kera, mikä johtaa keskittyneempiin keskusteluihin.

Tutkimuksen ja sen jälkeen tehdyn analyysin avulla pystyttiin toteamaan, että kysymysvalikoima, jossa oli numeerisesti arvosteltavia ja muutama sanallisesti vastattava kysymys toimivat hyvin projektin aikaisten oppien keräämisessä. Niiden avulla on mahdollista summata, mitä tehtiin oikein, mitä parannettavaa oli ja mitä tulevaisuuden projekteissa voidaan tehdä paremmin. Projektiin Y tehdyt laaditut kysymykset toimivat paremmin, kuin projektiin X tehdyt kysymykset. Projektin Y kysymyksiä tullaan käyttämään myös tulevien Lessons Learned -läpikäyntien ennakkokyselyissä. Koska projektit ovat keskenään erilaisia, kyselyä voidaan myös tarvittaessa räätälöidä projektiin soveltuvaksi, jotta saada tarvittavaa tietoa kerättyä tarkemmin.

Aineiston kerääminen oli helppoa, sillä tiedettiin tarkasti, ketkä projektien tarjousvaiheeseen osallistuivat ja kysely voitiin lähettää heille. Projektin X ennakkokysely lähetettiin 31 henkilölle, joista 17 vastasi kyselyyn.

Vastausprosentiksi saatiin näin 55 %. Projektin Y ennakkokysely lähetettiin 16 henkilölle, joista 7 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi saatiin näin 44 %. Kyselyn ajoittuminen osittain kesälomien kanssa samaan ajankohtaan saattoi vähentää vastaajien määrää projektin Y osalta.



Kuva 6 Projektin X ja Y vastausprosentti

Kysely oli tehty kohtuullisen pienelle joukolle ja vain kahteen eri projektiin, joten sitä ei voi sanoa kovinkaan luotettavaksi tai kattavaksi. Kaikki yrityksen tarjousprojekteihin osallistuneet henkilöt eivät ole vielä päässeet vastaamaan kyselyihin, koska eivät olleet mukana näissä kahdessa tutkimukseen osallistuneessa projektissa, joten tietoa ja kehityskohteita on vielä keräämättä. Tietoa ei myöskään ole kerätty vielä niin paljon, että sitä pystyisi luotettavasti analysoimaan tai vertailemaan. Datan keräämistä on syytä jatkaa. Kun dataa on enemmän, projektien vertaileminen keskenään on helpompaa ja nähdään selkeämmin, mihin aihealueisiin tarjousprojekteissa on syytä keskittyä enemmän. Nähdään myös selkeämmin mitkä alueet kaipaavat kehittämistä. Tähän erityisesti numeerisesti arvosteltavat ennakkokyselyn vastaukset auttavat.

Ennakkokyselyn avulla on mahdollista saada tietoon, mitä aiheita projektiryhmän jäsenet korostavat vastauksissaan, jos samat aiheet toistuvat useissa vastauksissa niitä aiheita on syytä poimia projektitiimin kanssa yhdessä keskusteluvaksi Lessons Learned -kokouksessa. Näin tulevaisuudessa projekteissa voidaan välttää virheitä ja toistaa onnistumisia.

Vastausten perusteella ei ole tämän kyselyn aikana havaittu mitään hälyttäviä ongelmia. Vastausten perusteella oli helppoa havaita, jos jokin aihealue toistui

useammassa vastauksessa. Niihin aiheisiin voi keskittyä kokouksessa ja tarjousprosessin kehittämiseen keskittyvässä työssä. Aiheet, jotka koskevat muiden yksiköiden toimintaa, tullaan saattamaan kyseisen yksikön kehityspäällikön tietoisuuteen ja hän voi edistää asiaa oman yksikkönsä kanssa.

Ennakkokyselyyn saatujen vastausten avulla on löytynyt jo useita kehityskohteita, joita on ollut mahdollista viedä eteenpäin organisaatiossa tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Vastausten ja palautteen avulla huomattiin, että kaikki tarjousprojekteihin osallistuneet asiantuntijat eivät olleet saaneet riittävää koulutusta tarjousprosessin kulusta ja tarjousprojekteissa käytettävistä Promo-työkaluista ja heille tullaan järjestämään lähiaikoina tarjousprojektityöskentelyä tukeva koulutus. Eräässä kommentissa toivottiin pistesimulaattori vakiointia ja vakioitu versio on sen jälkeen otettu käyttöön. Tarjousprosessia tukevien työkalujen käyttöön on laadittu selkeämpi ohjeistus ja niihin on tehty versiopäivityksiä, jotta käyttö olisi sujuvampaa. Työkaluja ja ohjeita on käännetty englanniksi, jotta myös muuta kieltä, kuin suomea käyttävien tarjousprojekteihin osallistuvien henkilöiden on helpompaa hyödyntää niitä.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjousprojektin loppuvaiheen toiminnan kehittäminen ja erityisesti saatujen kokemusten hyödyntäminen tulevilla projekteilla siten, että pyritään välttämään aiemmissa projekteilla tehtyjä virheitä ja toistamaan aiempien projektien onnistumisia.

Opinnäytetyön aikana selvitettiin, mitä projekteista oppimisen kokonaisuuteen kuuluu ja luotiin toimeksiantajayritykselle selkeä toimintamalli kokouksen järjestämiseen. Luotiin valmiit kyselypohjat ja kokousrunko sekä päätettiin, missä muodossa ja kenelle tietoa tullaan jakamaan. Tutkimusosuudessa tutkittiin, miten hyvin ennakkokysely toimii Lessons Learned -kokousten tukena, ja mietittiin, millaiset kysymykset soveltuvat parhaiten tiedon keräämiseen, saadun tiedon analysointiin ja vertailuun. Havaittiin, että ennakkokysely, jossa oli numeerisesti arvosteltavia kysymyksiä ja muutama sanallisesti vastattava kysymys toimivat hyvin kokouksen tukena.

Kysely oli tehty vain pienelle joukolle ja vain kahteen eri projektiin, joten sitä ei voi sanoa kovinkaan luotettavaksi. Ennakkokyselyiden lähettämistä ja tiedon keräämistä tullaan vielä jatkamaan tulevien tarjousprojektien yhteydessä, jotta saadaan kerättyä enemmän dataa ja vertailukohteita ja saadaan siten seurattua, mihin suuntaan tarjousprojektit kehittyvät, onko mahdollista tehdä jotain muutoksia prosessiin ja saada parannettua ja tehostettua toimintaa.

Tässä työssä saatujen tulosten perusteella tiedetään, että ennakkokysely on kannattavaa tehdä. Se auttaa projektiryhmän jäseniä jäsentelemään ajatuksia ennen läpikäyntiä ja palauttamaan projektin aikana tapahtuneet asiat mieleen. Voidaan sanoa, että ennakkokysely tukee projekteista oppimisen prosessia.

On pystytty laatimaan toimintamalli projekteista oppimisen prosessille sekä ohjeet, joiden avulla Lessons Learned -kokous voidaan järjestää. On myös laadittu valmiit dokumenttipohjat, joita voidaan käyttää kokouksen tukena. Laadittiin tietokanta, jossa on projektien keskeiset tiedot, Lessons Learned -kokouksessa esiin nousseet kehitettävät asiat. Näille asioille on määritetty jatkotoimenpiteet sekä jatkotoimenpiteistä vastaavat henkilöt. Tietokanta on kaikkien projektiin osallistuneiden henkilöiden saatavilla ja tähän tietokantaan voidaan palata aina uuden projektin alkaessa.

LÄHTEET

Artto K., Martinsuo M., Kujala J. 2006. Projektiliiketoiminta. 2. painos. Helsinki. WSOY.

Bridges J. 2023. What is the project life cycle? Saatavissa: <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-the-project-management-life-cycle> [viitattu 26.4.].

Chaves, M. S., & Veronese, G. S., 2014. A proposal to manage lessons learned in projects. *International Journal of Innovation*, 1–17. Saatavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2677471 [viitattu 27.3.2023].

Donato, H. 2022 Bidding & Tendering Process. Saatavissa: <https://project-management.com/bidding-tendering-process/> [viitattu 15.6.2023].

Halonen 2022. ProMo - Uusi projektijohtamisen malli toimitusprojekteille. VR FleetCare. Intranet. [viitattu 17.8.2023].

Haughey, D. 2022. How to Perform a Project Handover. Saatavissa: <https://www.projectsmart.co.uk/role-of-the-project-manager/how-to-perform-a-project-handover.php> [viitattu 7.7.2023].

Hänti S., Kairisto-Mertanen L. & Kock H. 2016, Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. WSOYpro.

Koli, D. 2021. Prospektointi: Näin prospektoit tehokkaasti ja systemaattisesti. Blogi. Alma Talent. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/blogi/prospektointinain-prospektoit-tehokkaasti-ja-systemaattisesti/> [viitattu 24.8.2023].

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. [viitattu 8.5.2023].

Minilex. 2023. Mikä on hankinta? Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-hankinta> [viitattu 15.6.2023].

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. 1. painos. Kauppakamari.

Patil, T. C, Waghmare, A. P. Gawande, P. S. 2016. Tender and Bidding Process in Construction Projects IJSET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, Vol. 3 Issue 3. Saatavissa: https://ijiset.com/vol3/v3s3/IJSET_V3_I3_60.pdf

Pelin, R. Projektihallinnan käsikirja. 2020. 8. uudistettu painos. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Project Management Qualification. How to do lessons learned in project management. Saatavissa: <https://www.projectmanagementqualification.com/blog/2019/08/21/lessons-learned/> [viitattu 28.3.2023].

Rapi, K. 2018 6 asiaa, jotka kannattaa huomioida projektin perustamisessa. Visma Severa. Blogi. Saatavissa: <https://severa.fi/blogi/6-asiaa-jotka-kannattaa-huomioida-projektin-perustamisessa/> [viitattu 5.5. 2023].

Roune T. & Joki-Korpela E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Readme.fi.

Rowe, S. F. & Sikes, S. 2006. Lessons learned: taking it to the next level. PMI® Global Congress 2006. Seattle, WA. Newtown Square. Project Management Institute. [Viitattu 28.3.2023].

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. 8. painos. Helsinki: Talentum Media.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Stack, L., 2020. Shutting It Down: How to Be a Productive Project Closer. Blogi. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/shutting-down-how-productive-project-closer-laura-stack/> [viitattu 16.8.2023].

Vartiainen, M., Ruuska, I. & Kasvi, J. 2003. Projektiosaaminen – dynaamisen organisaation voimavara. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Wolf L. 2010. The Project Post-Mortem: A Valuable Tool for Continuous Improvement. University of California. California Digital Library. Saatavissa: <https://cdlib.org/cdinfo/2010/11/17/the-project-post-mortem-a-valuable-tool-for-continuous-improvement/> [viitattu 28.3.2023].

Project Management Institute. What is Project Management? Saatavissa: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> [viitattu 3.5.2023].

VR FleetCare, 2023a. Meistä. Saatavissa: <https://www.vrfleetcare.com/fi/vr-fleetcare/meista/> [viitattu 1.6.2023].

VR FleetCare, 2023b. Palvelut. Saatavissa: <https://www.vrfleetcare.fi/fi/vr-fleetcare/palvelut/> [viitattu 27.3.2023].

VR Group, 2023. VR Group yrityksenä. Saatavissa: <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/liiketoiminta/vr-fleetcare/> [viitattu 1.6.2023].

LIITTEET

Ennakkokysely projektiin X

Vastaukset projektiin X

Ennakkokysely projektiin Y

Vastaukset projektiin Y

Ennakkokysely projektiin X

Lessons Learned Survey - Project X

Please think about the Project X and answer related to that project only.

The questions are in English but you may also give comments in Finnish if you prefer.
The questions and comments/answers will be shown and discusses in the Lessons Learned meeting on the 17.05.2023.

The name or email address of person commenting will not be connected to the comments.

1. What did we do right to make this project successful?**2. What could we have done better with this project?****3. What issues did you encounter during this project?**

4. What suggestions do you have for future projects?

5. What did you specifically learn during this project?

6. Were you part off the tender project team from the start of the project?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I joined later

7. Do you think this kind of survey is useful before the Lessons Learned meeting? (Please leave a comment or improvement idea, that we can improve the process.)

Vastaukset projektiin X

1. What did we do right to make this project successful?
Teimme taustatyön hyvin ja sitouduimme yhteistyöhön löytääksemme asiakkaalle parhaan ratkaisun parhaaseen hintaan. Tekniset asiantuntijat pitivät kerran viikossa yhteisen "työtunnin", jolloin saattoi keskustella yhteisistä tarjouspaketin osakokonaisuuksista. Arvioimme toistemme työtä ja saimme vastaanottaa ja antaa palautetta. Tähän olisi tosin tarvittu paljon enemmän aikaa, kuin meillä oli tällä kertaa käytävissä.
We won! We have learned from our previous projects. We also had put more effort on customer relation.
I worked hard to understand the needs of the customer and to find solutions for the needs.
We delivered the offer on time with (maybe) the right documents.
Understanding of the customers' requirements and what was most important for them. Positive feedback from customer how we in detailed we were involved in all parts of the tender and asked a lot of questions as well as visited the vehicles several times with a big team - that showed both our level of competence and commitment to the case.
Tender-project phase: To study as much as possible the material provided and make own summary about own field relevant details. Download relevant tender material for better memorizing and representing plans
Perehdyimme tarjouskohteeseen jakamalla tarjoussisällön moduleihin ja otimme mukaan myös mahdollisia alihankkijoita sisältörikkauden avaamiseksi riittävän pienellä "sihtillä"!

2. What could we have done better with this project?

Dokumenttien hallinta ja sisältö tulisi olla omissa käsissä konsulttien sijaan.
Konsultit tekivät omia muutoksia sisältöön, joita meidän oli mahdoton päästä itse muuttamaan esim. taulukot oli muutettu kuviksi ja alkuperäiset taulukot oli hävitetty, joten niitä ei voinut käyttää hyväksi. Sisältöjä oli muuteltu ja siirretty eri paikkaan kysymättä tekijöiltä.
Konsultti lähetti kaikille "työryhmille" oman kopion työstettävästä versiosta, jossa oli myös muiden työryhmien eri versioita heidän osuuksistaan. Tämä on omiaan sekoittamaan lopullisen dokumentin tietoja.
Eri työryhmien tulisi vielä paremmin keskustella yhteisistä tarjouspaketin osista. Liika kiire ajaa silloihin, jossa yritetään saada tavalla tai toisella edes oma paketti jollain tapaa kasaan.
Internal communication was not the best, also understanding the customers schedule and process
I could have documented better the process and conclusion of the customer needs and the solutions.
To have more co-working and trust in project team, relating for that better communication in project team
Overall well done. Maybe have more trust in our works and competences - it paid off.
Tender-project phase: Press answers out of Q&A
Tarkempi tarjousspeksin avaus ennen Depot-käyntiä -> suuremmat kohdistukset työsisältöön.

3. What issues did you encounter during this project?
Jatkuvia muutoksia ja epäselvyyttä sen suhteen mitä meiltä ja tuottamaltamme sisällöltä odotetaan. Vastaanotettu palaute oli usein ristiriidassa annettujen ohjeiden kanssa.
Customers process was a bit mystery to us. It shouldn't be like that on this size project
vagueness from the customer's side regarding customers needs and solutions that customer will provide themselves.
Sometimes or maybe several times it was really hard to know where we were or what was expected or what was the latest version of the documents.

Investments needed for project execution took time to analyze and approve, maybe can be done at earlier stage.

Tender-project phase:

Relevant details sometimes missing and difficult/time consuming to investigate.

Huge amount of information made available to go through by each expert

tarjouskohteen huomattavasti huonompi lähtölaatu.

4. What suggestions do you have for future projects?

Selkeä dokumentinhallinta ja projektin hallinta.

Riittävän usein, tarvittaessa vaikka päivittäin, pidettävä projektikahvitunti, jossa nostetaan esiin avoimet yhteiset asiat ja ohjeistukset.

Viikoittain työpäivän varaaminen lähityöhön ja yhteinen työtila projektin henkilöille (MoTo tai PROMO).

Valmiit asiakirjapohjat, taulukot yms. heti projektin alusta saakka käyttöön, jotta työ on yhtenäisen näköinen ja säästyy aikaa oikeasti työn tekemiseen dokumentin siistimisen ja nypläämisen sijaan.

To have more dialogue with customer and in deeper level, perhaps with ready-made question bank.

I have already participated in several tender projects and the most important thing is to constantly develop.

I feel that we have tried to develop all the time and have also succeeded, but continuous development is important.

Example documentation management could be the next area to improve further.

To develop organization processes and project team co-working and communication.

Take with us the work processes, how we have been interacting with the customer, propose changes as well to adapt to updates in the tender and customers feedback.

Tender-project phase:

Bid manager should master the tender data and communication to customer for further relevant info required by expert.

Sparrataan jo ennakoon VR FC:n asiantuntijoita käyvän myyntilaadun ymmärtämiseksi eli ei yli eikä alilaatua.

5. What did you specifically learn during this project?

Millaisia vastauksia vastauksia asiakkaan tarpeisiin tulee esittää.

Winning tastes sweeeeeet!!! Good customer relation is a big plus!

I learned even more how important it is to listen to the customer and to try to find solutions that are suitable for them.

We are really good what we do best but we need to find the way how to harness it more efficient way to make a good offer.

Internal works and external customer interactions with related teams from both customer and VRFC have been receiving good feedback from customer how detailed we've been, brings confidence about our capabilities.

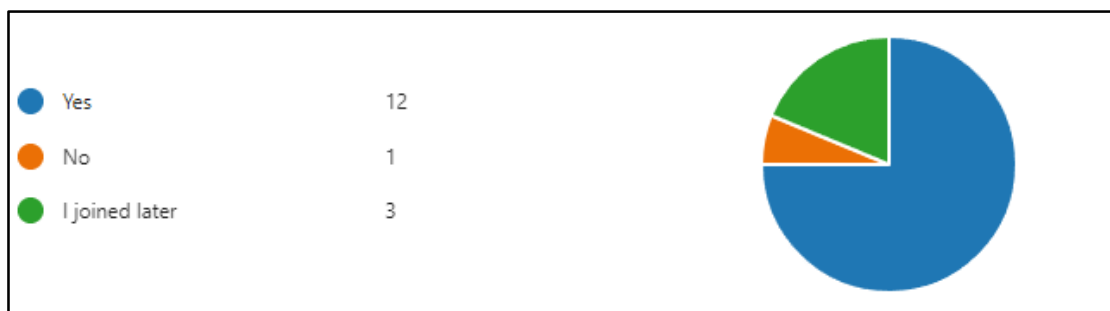
Tender-project phase:

"Think wide"

"prepare to go beyond own comfort and next time already mastering"

Jokainen speksin sana ja virke on huomioitava sisällöllisesti oikein

6. Were you part off the tender project team from the start of the project?



7. Do you think this kind of survey is useful before the Lessons Learned meeting? (Please leave a comment or improvement idea, that we can improve the process.)

Kyllä

Absolutely, what a great idea!!

This is absolutely needed after a tender phase, the survey and a "wrapup" after the survey.

yes it was! maybe some quick answer questions + few open questions would make it easier and faster to answer.

Yes - believe to have your saying independently and time to think a bit of the past events

Difficult to say as this would be the first of it's kind meeting; at least some highlighted topics to discuss

Kysely on arvokas oppimisen kannalta. Tulevien tarjousprojektien keilaimiseksi "kotiin"!

Ennakkokysely projektiin Y

Lessons Learned Survey - Project Y

Please, think about the Project Y tender project and answer related to that tender project only.

The questions are in English but you may also give comments in Finnish if you prefer.

The questions and comments/answers will be shown and discussed at the Lessons Learned meeting on the 29.06.2023.

The answers are collected anonymously. All questions are optional. If you don't have an opinion, you can just skip the question.

1. How would you rate the tendering process overall?

(1=Poor) (3=Neutral) (5=Excellent)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. How would you rate your own performance during the tender project?

(1=Poor) (3=Neutral) (5=Excellent)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. How would you rate the communication during the tender project?

(1=Poor) (3=Neutral) (5=Excellent)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. **Were the actions expected from you clear during the tender project?**

(1=Disagree) (3=Neutral) (5=Agree)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. **Did you get adequate support to complete the tasks assigned to you during the tender project?**

(1=Disagree) (3=Neutral) (5=Agree)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. **How significant did you find this tender project against VR FleetCare's strategy?**

(1=Not at all Significant) (3=Neutral) (5=Very significant)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. **How well did the Promo tender project tools and Promo project model support you during the tender work?**

(1=Not at all) (3=Neutral) (5=Very well)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. **What did we do right during this tender project?**

--

9. What could we have done better with this tender project?

10. What suggestions do you have for future tender projects?

11. Other comments and improvement ideas. Please leave a comment.

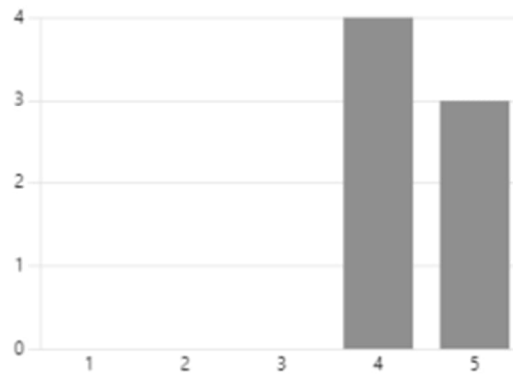
Vastaukset projektiin Y

1. How would you rate the tendering process overall?

(1=Poor) (3=Neutral) (5=Excellent)

4.43

Keskimääräinen arvio

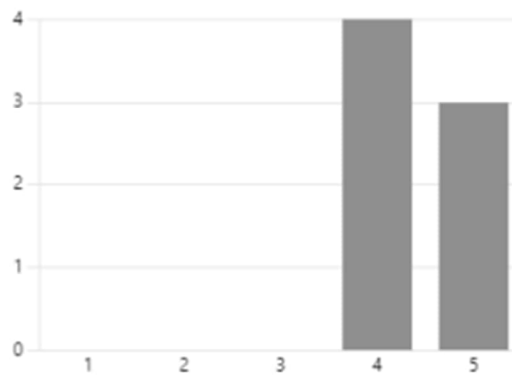


2. How would you rate your own performance during the tender project?

(1=Poor) (3=Neutral) (5=Excellent)

4.43

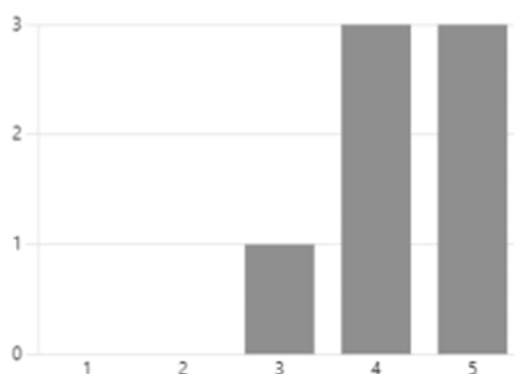
Keskimääräinen arvio



3. **How would you rate the communication during the tender project?**

(1=Poor) (3=Neutral) (5=Excellent)

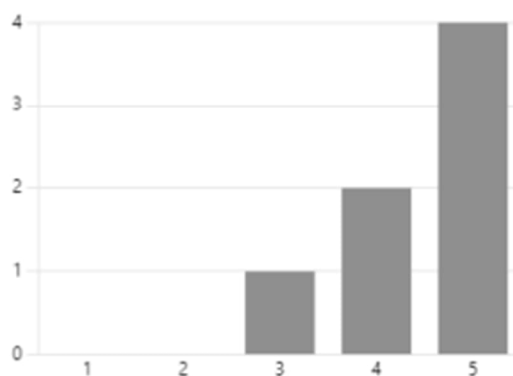
4.29
Keskimääräinen arvio



4. **Were the actions expected from you clear during the tender project?**

(1=Disagree) (3=Neutral) (5=Agree)

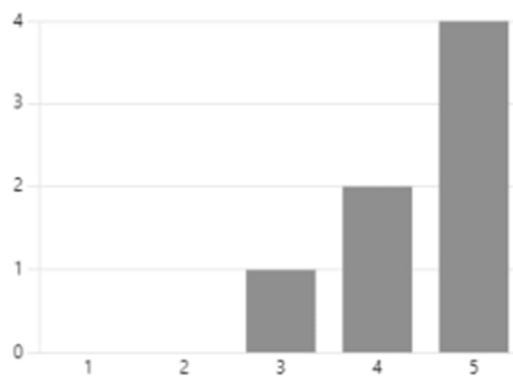
4.43
Keskimääräinen arvio



5. **Did you get adequate support to complete the tasks assigned to you during the tender project?**

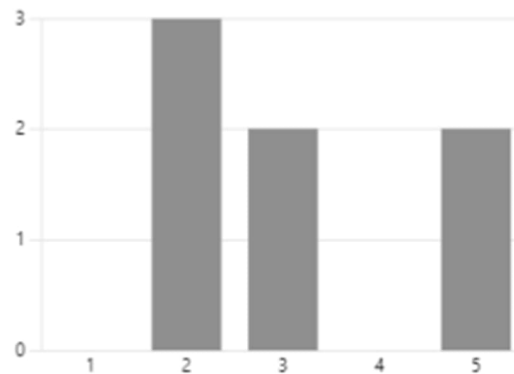
(1=Disagree) (3=Neutral) (5=Agree)

4.43
Keskimääräinen arvio



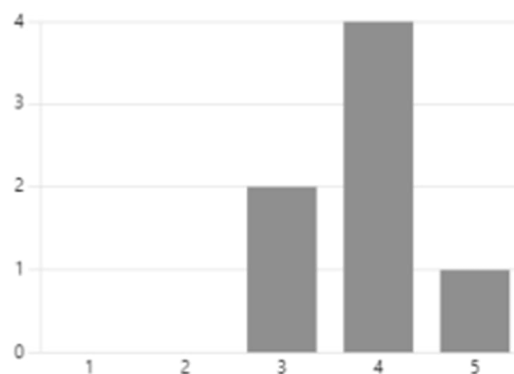
6. **How significant did you find this tender project against VR FleetCare's strategy?**
(1=Not at all Significant) (3=Neutral) (5=Very significant)

3.14
Keskimääräinen arvio



7. **How well did the Promo tender project tools and Promo project model support you during the tender work?**
(1=Not at all) (3=Neutral) (5=Very well)

3.86
Keskimääräinen arvio



8. What did we do right during this tender project?

We put a lot of effort on the documentation and it paid off since we got maximum points. The promo model was used according to the instructions and I believe it was also an important learning process for many who participated for the documentation work. We can utilize the documentation for next tender projects, since we know how detailed the customer wants to have the documents.

Cost calculation was done carefully and was familiar product.
Effectively pushing suppliers for prices when they were taking too long to give
All learnings from Bogie overhaul were captured and existing documents were reused to save efforts. Audit preparations and limiting the audit only for our own premises. Putting Sm6 as a customer survey reference. Working till last mile concerning supplier's offer. Introducing "Pistesimulaattori"

9. What could we have done better with this tender project?
Pistesimulaattori was not that reliable for this tender project. We missed some points from the audit and the references.
Material negotiations with suppliers, now spare parts pricing was high.
Estimation on FC's likelihood on winning
There was no possibility to use other than OEM part - price wise hands were tight. Be even more productive with the Weekly meetings practicalities. More proactive approach with Tender Reviews and more time for quality checking of the pricing
We should have discussed more about our competitive position and pricing strategy when making the decision to offer.

10. What suggestions do you have for future tender projects?
There is always room to improve our processes and that's why these Lessons Learned meetings are really important. We will get better once we learn and get more practice. It is also important to think whether this kind of projects are interesting for us in the future. Especially if the customer wants to use OEM parts.

Long term goal for end customer to accept alternative components. Now same pattern repeats in every tender (they are not accepting alternatives). Maybe have contract with spare parts suppliers, since now we are paying spare parts prices instead of production volume prices.

Pre-tender work, communicating to the customer the benefits of NOT using OEM parts.

Cost of sales vs revenue to be evaluated with Pistesimulaattori results about the changes to win.

11. Other comments and improvement ideas. Please leave a comment.

Even stronger personnel resource planning and division of work

Excellent Lessons Learned survey questions - Adding value and linked to the continuous improvement.