



Jani Mustonen

Tarjousprosessin kehittäminen

Kiinteistönhoidon pienet tarjoukset

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Jani Mustonen
Otsikko:	Tarjousprosessin kehittäminen
Sivumäärä:	36 sivua
Aika:	Toukokuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Ohjaaja:	Lehtori Heikki Hyvärinen

Opinnäytetyössä käsiteltiin kehitysprojektia, joka liittyy ISS Palvelut Oy:n kiinteistönhoidon yksikön pienten tarjousten tarjouslaskennan uudistamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää prosessi ja työkalu pk-yrityksille tarjottavien kiinteistöpalveluiden tarjousten laskemiseksi ja laatimiseksi. Tavoitteena oli tehdä tarjousten tekemisestä mahdollisimman helppoa ja nopeaa, jotta lisämyynti palvelualueilla olisi tehokasta. Työssä keskityttiin nimenomaisesti kiinteistönhoidon liiketoimintayksikön tarjousprosessiin ja muiden liiketoimintayksiköiden tarjousprosessi pidettiin erillään tästä työstä. ISS Palvelut on yksi Suomen suurimmista yksityisistä työnantajista, ja se tarjoaa vaativia kiinteistöpalveluita läpi Suomen.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö, kehitystyö yritykselle. Työn viitekehyksenä käytettiin projektityön, prosessien kehittämisen ja myyntityön kirjallisuutta, alan blogikirjoituksia ja toimeksiantajayrityksen lähteitä. Lisäksi opinnäytetyön lähteinä käytettiin keskustelua asiantuntijoiden kanssa projektityön edetessä.

Suurin osa opinnäytetyötä oli tarjousprosessin kehittäminen yhdessä palvelutuotannon edustajien kanssa. Toinen merkittävä osa opinnäytetyössä oli uuden prosessimallin jalkauttaminen palvelutuotannolle Microsoft Teams-alustalla olevien infotilaisuuksien kautta. Kolmas merkittävä osa on työn raportointi ja analysointi käyttäen kirjallisuutta ja muita asiantuntijalähteitä aiheesta.

Opinnäytetyön myötä heränneistä päätelmistä keskeisimpinä voidaan pitää mietityn tarjousprosessin tärkeyttä tuotannon lisämyynnin onnistumiseksi, palvelutuotannon myyntikykyä ja uskottavuutta myyntitilanteessa ja projektityön johtamisen tärkeyttä, jotta halutut tavoitteet saadaan toteutumaan,

Avainsanat: kiinteistönhoito, tarjousprosessi, projektityö, riskien arviointi

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Jani Mustonen
Title: Developing the bidding process.
Number of Pages: 36 pages
Date: May 2024

Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Instructor: Heikki Hyvärinen, Senior Lecturer

This thesis addresses a development project related to the renovation of the quotation calculation process for small offers in the property management unit of ISS Palvelut Oy. The purpose of this thesis was to develop a process and tool for calculating and creating quotations for real estate services offered to small and medium-sized enterprises.

The thesis aimed to make the quotation process as easy and fast as possible, ensuring efficient additional sales in the service areas. The focus of the work was specifically on the quotation process for the property management business unit, while other business units' quotation processes were kept separate from this work. ISS Palvelut is one of Finland's largest private employers, providing demanding property services throughout the country.

The thesis was a functional thesis, involving development work for the company. The theoretical framework for the work included literature on project work, process improvement, and sales. Additionally, discussions with experts were used as sources during the progress of the thesis.

The thesis mostly involved developing the quotation process in collaboration with representatives from service production. Another significant aspect of the study was implementing a new process model for service production through information sessions on the Microsoft Teams platform. The third significant aspect was reporting and analysis, drawing on literature and other expert sources.

Key conclusions drawn from my thesis include the importance of a well-thought-out quotation process for successful additional sales in production, the sales capability and credibility of service production in sales situations, and the importance of project management to achieve desired goals.

Keywords: building maintenance, quotation process, project work, risk assessment.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön perusta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja aiheen valinta	3
2	Kehitysprojekti, riskit, tavoite ja projektin rajaus	4
2.1	Oma roolini projektissa	4
2.2	Alkukeskustelut	4
2.3	Työn rajaaminen ja lopullisen prosessimallin valinta	5
2.4	Projektin eteneminen	5
2.5	Projektin aikataulu ja osallistujat	6
2.6	Projektityöskentely	8
2.7	Riskien arviointi	12
3	Tarjousprosessi	12
3.1	Tarjousprosessin kehittämisen taustat ISS Palveluilla	12
3.1.1	Prosessin määrittely ja kehittäminen	12
3.1.2	Kiinteistönhoito ISS Palveluissa	16
3.1.3	Myyntiorganisaatio ISS Palveluissa	18
3.1.4	Palvelutuotannon myyntikyky	22
3.2	Palvelukuvaus	23
4	E-lomake tarjouslaskentaan	25
4.1.1	Tarjouslaskenta	25
4.1.2	E-lomakkeen tiedot ja niiden vaikutus laskentaan	27
4.1.3	Perustiedot tarjoukselle	27
4.1.4	Henkilöstö ja alihankkijatiedot	27
4.1.5	Tarjouspyyntötiedot	28
4.1.6	Liitteet	28
5	Työn tulokset	29
5.1.1	Prosessin kehittäminen	29
5.2	Projektin innovaatiot	29
5.3	Kehitysprojektin onnistuminen	32
6	Johtopäätökset	33

7 Lopuksi

35

Lähteet

37

1 Johdanto

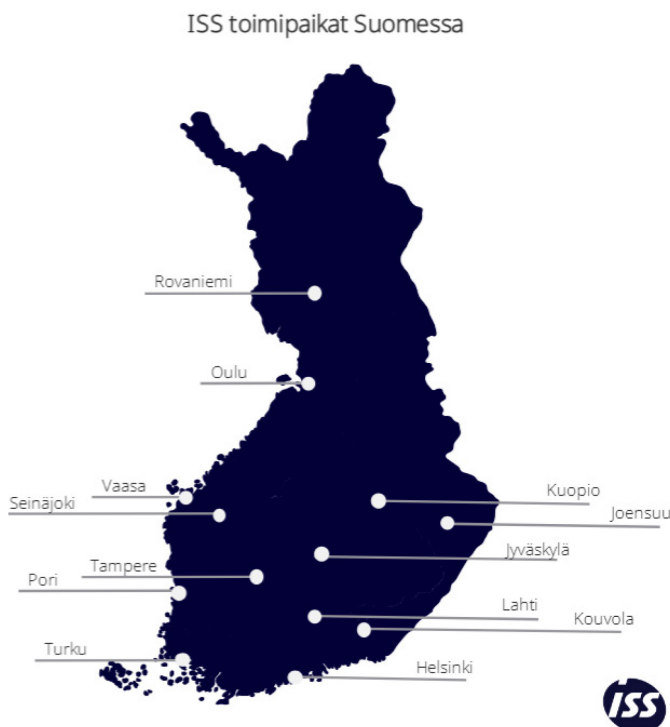
1.1 Opinnäytetyön perusta

”Suomessa on maa-, metsä- ja kalatalous pois lukien 443 731 yritystä, joista syntyvästä 553 miljardin euron vuosittaisesta liikevaihdosta yli puolet syntyy pienissä ja keskisuurissa yrityksissä” (Suomen Yrittäjät 2024). ISS Palvelut tuottavat palveluita kaiken kokoisille asiakkuuksille ja palvelualueille. Pienillä ja keskisuurilla asiakkuuksilla on tärkeä rooli yrityksen kasvussa ja kehityksessä.

Osana opiskelujani Metropoliasissa tradenomin tutkintoa varten tein innovaatioprojektini ISS Palvelut Oy:n kiinteistönhoidon yksikön pienten tarjousten tarjousprosessin uudesta toimintamallista. Tässä uudessa tarjousprosessissa tuotanto tekee pienet kiinteistönhoidon tarjoukset liiketoiminta-alueensa pk-yrityksille. Opinnäytetyössäni käsittelen tätä kehitysprojektia ja tarjousprosessin kehittämistä.

Aihe on lähellä ydintyötäni, koska kuulun ISS Palveluiden valtakunnalliseen myyntiorganisaatioon, joka hoitaa keskikokoisten ja suurten tarjousprojektien läpiviennin. Vastaamme osaltamme asiakkuuksista, uusasiakashankinnasta, ja alueen kaupallisesta kehityksestä.

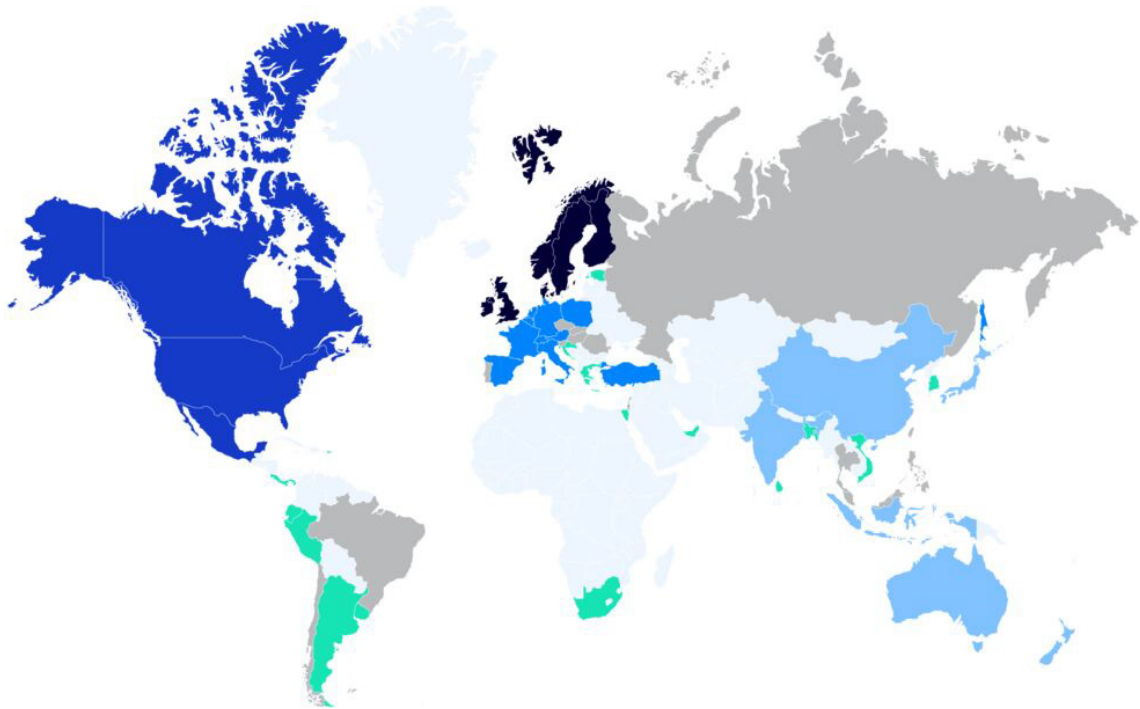
ISS Palvelut Oy on yksi Suomen suurimmista yksityisistä työnantajista. Se huolehtii noin 8 000 ammattilaisen voimin vaativien asiakkuuksien kiinteistöpalveluista läpi Suomen, ja ISS Palvelut Oy toimii niin teollisuudessa, lentoasemilla kuin oppilaitoksissakin. (ISS Palvelut 2023d.)



Kuva 1. ISS Palvelut Oy, Suomi (ISS Palvelut Oy 2023d).

ISS Palvelut Oy:ssa toimii 7 910 työntekijää, ja se on osa ISS-konsernia. ISS Palveluiden liikevaihto vuonna 2022 oli 443 miljoonaa euroa. ISS Palvelut työskentelee tiiviisti ympäristövastuullisuuden parissa, ja sillä on tavoitteena olla vuonna 2035 toiminnassaan hiilineutraali. Yrityksen tavoitteena on tuottaa kiinteistöihin kokonaispalveluratkaisuja, joihin kuuluvat kiinteistönhoito, siivous, tekniset palvelut sekä ateriapalvelut. ISS Palvelut tuottaa näitä palveluja asiakkailleen myös yksittäispalveluina pienistä suuriin asiakkuuksiin asti. ISS Palveluiden pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja toimitusjohtajana toimii Jukka Jäämaa. (ISS Palvelut Oy 2023d.)

ISS-konserni toimii yli 30 maassa ympäri maailman, ja se on perustettu vuonna 1901 Tanskassa. Maailmanlaajuinen liikevaihto oli vuonna 2022 koko konsernilla 10,3 miljardia euroa, ja globaalisti ISS-konsernissa työskenteli vuonna 2022 noin 350 000 henkilöä. (ISS Palvelut Oy 2023d.) Kuvassa 2 esitellään ISS-konsernin globaalia läsnäoloa kiinteistöpalvelumarkkinoilla.



Kuva 2. ISS maailma, palveluiden läsnäolo globaalisti (ISS Palvelut Oy 2024a).

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja aiheen valinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ISS Palvelut Oy:lle Suomen kiinteistönhoidon palvelutuotannolle prosessi ja työkalu pk-yrityksille tarjottavien kiinteistöpalveluiden tarjousten laskemiseksi ja laatimiseksi. Tavoitteena oli tehdä mahdollisimman helppo ja nopea tapa tuottaa tarjouksia, jotta niin kutsuttu naapurimyynti palvelualueilla olisi tehokasta. Työssä rajattiin työkalun kehittäminen kiinteistönhoidon liiketoimintayksikköön ja muiden liiketoimintayksiköiden tarjousprosessi pidettiin tästä työstä erillään.

Valitsin seuraavat osa-alueet aiheiksi, joita käsittelen opinnäytetyössäni tarkemmin: projektityö, prosessin kehittäminen ja prosessikuvaus sekä palvelukuvaus. Nämä aiheet valikoituivat sen vuoksi, että ne olivat keskeisessä roolissa kehitysprojektissani. Projektityö valikoitui opinnäytetyön aiheeksi sen vuoksi, että en ole vetänyt aiemmin näin merkittävää projektia. Prosessin kehittäminen valikoitui taas sen vuoksi, että se oli ydinasia, joka täytyi kehittää sellaiseksi, että palvelutuotannolla olisi yksi tapa toimia pienissä kiinteistönhoidon tarjouksissa.

Palvelukuvaus valikoitui aiheeksi sen vuoksi, että palvelukuvauksen sisältö ratkaisee tarjottavan palvelun hinnoittelun sekä koko tarjouksen liiketaloudellisen kannattavuuden suunnan.

2 Kehitysprojekti, riskit, tavoite ja projektin raja

2.1 Oma roolini projektissa

Taustani on vahvasti kiinteistönhoidon kenttätöissä ja tulosvastuullisena esihenkilönä, minkä vuoksi tämän kehitysprojektin läpivienti ohjattiin minulle. Vastasin projektin läpiviennistä oman pääasiallisen työni ohella ja toimin siis projektissa projektipäällikkönä.

Vastasin projektissa myös prosessin kehittämistä ja kehitettävien työkalujen kehittämistä yhdessä projektiryhmän kanssa. Vastasin sisäisen hyväksynnän hakemisesta projektin alkuvaiheessa yrityksen johtoryhmän jäseniltä sekä uuden toimintamallin, prosessin ja työkalujen jalkauttamisesta ja koulutuksesta.

2.2 Alkukeskustelut

Projektin alkuvaiheessa sain esihenkilöltäni Mari Raidalta puhelimitse yhteydenoton, jossa hän ehdotti minulle tämän kyseisen prosessin kehittämistä osana opintojani. Keskustelussa nousi esille se, että yrityksessä oli mietitty laskenta-työkalun kehittämistä palvelutuotannon käyttöön. Syy siihen, miksi tämä ehdotus tuli minulle, on se, että olen siirtynyt ISS Palveluille vuonna 2009 kiinteistönhoidtajaksi toisesta suuresta valtakunnallisesta yrityksestä ja minulla oli yli kymmenen vuoden työkokemus kiinteistönhoidon palvelualalta ja tiesin asiasta kokenut paljon.

Kiinteistönhoidon työntekijän roolin jälkeen toimin myös tulosvastuullisena palveluesimiehenä, joten minulla oli myös kokemus siitä, millaisen prosessin mukaan olisi tulosvastuullisen esimiehen helppo tuottaa tarjous muun työn ohella.

Olin myös osallistunut suuriin kiinteistönhoidon tarjouskilpailuihin ja kirjoittanut aiheesta paljon tarjousmateriaaleja vuosien mittaan. (Raita 2023.)

2.3 Työn rajaaminen ja lopullisen prosessimallin valinta

Projektityö rajattiin koskemaan ISS Palveluiden liiketoimintayksiköistä ainoastaan kiinteistönhoidon yksikköä. Tämä rajaaminen johtui siitä, että siivouspalveluiden yksikössä palvelutuotannon käyttöön kehitettyjä pikalaskureita palvelutarjouksen laskemiseksi on jo olemassa eikä tällaista uuden prosessin kehittämistä siten tarvittu. Teknisissä palveluissa palvelutarjoukset ovat hyvin erityyppisiä, eikä tämän kaltaista prosessia voida soveltaa tässä vaiheessa teknisissä palveluissa.

Riskianalyysin kautta päädyin lopulta malliin, jossa tuotanto ei itse laske tarjoushintaa laskentatyökalulla. Itse laskentatyökalun kehittämisestä siis luovuttiin ja päädyttiin laatimaan prosessi ja prosessille työkalut siihen, että organisaatiossa jo valmiiksi toimivat suunnittelun ammattilaiset laskevat tarjoushinnat palvelutuotannon antamien tietojen perusteella. Kehitysprojektissa kehitettiin alusta, jossa on tarjolla ajantasainen ja yrityksen ilmeen mukainen tarjousmateriaali palvelutuotannon käyttöön, sekä tallennusalausta prosessin dokumenttien tallentamiseen,

Laskentatyökalusta luovuttiin riskienarvioinnin kautta. Riskienhallinnasta kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön luvussa 2.4 Riskien arviointi.

2.4 Projektin eteneminen

Projektin alkuvaiheessa käynnistettiin selvitystyö siitä, millaisia laskentatyökaluja yrityksellä olisi valmiina, ja käytiin keskustelua tarpeista suunnittelun ja tuotannon välillä. Osana prosessikehitystä teimme riskien arvioinnin, josta kerrotaan opinnäytetyön luvussa 2.3 Projektityöskentely. Tämän riskianalyysin jälkeen keskityin IT-osastomme ja suunnittelun kanssa e-lomakkeen laatimiseen, jolla laskenta tilataan suunnittelusta.

Koko projektin ajan kiinteistönhoidon liiketoimintayksikön kanssa on käyty tiivistä keskustelua aiheesta ja näissä keskusteluissa esiin nousivat myös tarjousten ja sopimusten tallennuspaikka, jonka myötä myös tähän kehitettiin prosessi, joka jalkautettiin palvelutuotannolle.

2.5 Projektin aikataulu ja osallistujat

Projektiryhmäksi kokosin tiiviin ryhmän tarvittavien alojen ammattilaisista, joita näin tarpeelliseksi ottaa mukaan projektin onnistumisen kannalta. Projektiryhmäksi kutsutaan projektiin osallistuneita henkilöitä, joilla on yhteinen päämäärä, projektiksi annetun tehtävän valmiiksi saattaminen siten, että jokainen tuo projektiin oman ammattitaitonsa ja kokemuksensa. (Arto & Martinsuo & Kujala 2006, 29.)

Seuraavaksi kuvaan tarkemmin projektiryhmää, ryhmän jäsenten vastuualueita ja syitä, miksi jäsenet kuuluvat kiinteistönhoidon pienten tarjousten prosessikehityksen projektiryhmään.

Ensimmäinen ajatus laskentatyökalun kehittamisestä tuli tammikuussa 2023 esihenkilöltäni Mari Raidalta, kun asiasta oli keskusteltu liiketoimintayksikön edustajien ja hänen välisissään keskusteluissa. Seuraavaksi kävin ensimmäiset keskustelut ISS Palveluilla Digitaalisista innovaatioista vastaavan Vesa Ruususen ja suunnittelusta vastaavan Mika Jokisen, sekä Toni Mäensivun kanssa. Tässä vaiheessa todettiin laskentatyökalun olevan liian riskialtis menetelmä ja päädyttiin kehittämään lomake ISS Palveluiden intranettiin, jolla tuotanto pyytää laskennan suunnittelulta.

Ajatus jäi hautomaan ja kehittymään kesäksi 2023, jonka jälkeen syksyllä, elokuussa 2023 lähdimme viemään ajatusta eteenpäin ja kehitimme prosessin valmiiksi. Asian tiimoilta järjestettiin palavereita niin suunnittelusta vastaavan Mika Jokisen, kuin kiinteistönhoidon suunnitteluosaston vetäjän Toni Mäensivun kanssa. E-lomakkeen kehittamisestä järjestettiin teams-palavereja ratkaisuar-

kitehti Henna Oksasen ja projektipäällikkö Vesa Ruususen kanssa. E-lomakkeen koodaamisesta vastasi ratkaisuarkkitehti Henna Oksanen yhdessä järjestelmän tuottajan kanssa.

Hain projektille hyväksynnän ISS Palveluiden johtoryhmältä, kaupallisesta organisaatiosta vastaavalta kaupalliselta johtajalta Soile Kankaanpäältä, sekä kiinteistönhoidosta vastaavalta liiketoimintayksikön johtajalta Lasse Forsmanilta.

Kun lopullinen prosessimalli oli mietitty ja hyväksyntä haettu, tuli viimeiseksi kehitettäväksi asiaksi tarjousten, sopimusten ja hyväksynnän dokumentointi. Kävin tästä asiasta keskustelua ISS Palveluiden tuotepäällikkö Jukka Backlundin kanssa, joka vastaa kiinteistönhoidon tuotekehityksestä. Tässä vaiheessa Backlund ehdotti hyödynnettävän Microsoft Sharepoint -alustalle olevaa kiinteistön ylläpitopalveluiden työtilaa, tuotesivuja. Asiaa pohdittuamme päädyimme perustamaan kansiorakenteen kyseiselle alustalle, jolle viedään kaikki valmiit tarjous- ja sopimusmateriaalit ja jonne palvelutuotanto tallentaa tekemänsä tarjoukset ja sopimukset. Näin täytetään vaatimukset yrityksemme vaatimukset tarjousten dokumentoinnista. (Backlund 2023.)

E-lomake kehitettiin syyskuussa 2023 ja se ajettiin ISS Palveluiden intranettiin lokakuun lopulla 2023. Käyttöönoton yhteydessä kohdattiin haaste, jonka vuoksi e-lomake otettiin pois käytöstä marraskuun ajaksi. Lopulta kaikki saatiin kuntoon joulukuun aikana ja lomake oli käyttövalmis tammikuussa 2024. Suuresti vaihtelevan työtilanteen vuoksi projektin jalkauttamista siirrettiin eteenpäin ja lomakkeen käytön aloittaminen sovittiin maaliskuulle 2024 viikolle 10. Lomakkeen jalkauttamiseen varattiin sisäisiä infotilaisuuksia sen käytöstä ja tavoitteista taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Infotilaisuudet.

Info 1 Info: Pienten KH-kohteiden tarjousprosessi	7.3.2024 klo 14.00–14.30
KYP tuoteohry / Pienten KH-kohteiden tarjousprosessi	13.3.2024 klo 12.35–12.40
Info 2: Pienten KH-kohteiden tarjousprosessi	27.3.2024 klo 14.00–14.45
Info 3: Pienten KH-kohteiden tarjousprosessi	2.4.2024 klo 14.00–14.45

2.6 Projektityöskentely

Projekti määritellään kertaluontoiseksi, määräaikaiseksi ja laajuudeltaan rajatuksi kokonaisuudeksi, jolla on aikataulu. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 24.)

Kun puhutaan projektista, voi se tarkoittaa useita eri tarkoituksia ja tapahtumia. Projekti-sanaa käytetään usein kertaluontoista tapahtumaa, johon osallistuu useita osapuolia ja jolla on yhteinen päämäärä, esimerkiksi jonkun prosessin kehittäminen. Toisaalta projekti voi tarkoittaa tapahtumaa, jossa tuotetaan samassa, rajatussa johtamisympäristössä yksi tai useampi tulos. Joissain tapauksissa katsotaan projektiksi sellainen tapahtuma, jossa välttämättä itse päämäärä ei poikkea normaalista tuotannosta, mutta tapahtuman päämäärän tavoittamiseksi on perustettu erillinen työryhmä asian edistämiseksi. Nämä eivät kuitenkaan poissulje toisiaan, vaan projektia voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, ja monesti projekti onkin näiden eri käsitteiden summa. Näiden avulla projektikäsite voidaan jakaa kolmeen määritelmään, josta kerron alla (Artto ym. 2006, 24.)

Projekteja syntyy monella tasolla. Suuren kokoluokan rakennusprojekteja voi olla esimerkiksi teollisuudessa tai infrastruktuurin rakentamisessa, joissa projektin lopputulemana on vaikkapa laiva, tai moottoritie valtion läpi. Hieman pienemmässä kokoluokassa projekti voi olla rakentaa uusia rakennuksia, tai ylläpitää jo olemassa olevaa rakennuskantaa. Projekti voi myös olla uuden teknologian kehittämistä tai uuden ohjelmiston koodaamista, tutkimustyötä tai vaikkapa uuden koulutusjärjestelmän rakentamista. Nämä kaikki liittyvät yritysmaailmaan, mutta projekteja voi myös olla arkipäiväisessä toiminnassamme kotona, projektina voi olla uuteen kotiin muuttaminen tai lomamatkan suunnittelu. (Turner 2008, sivu.)

Kaikki nämä ovat projekteja, jotka ovat määräaikaista ja ne keskittyvät jonkun lopputuleman saavuttamiseen. On se sitten moottoritie, kerrostalo, tietokoneohjelmisto, uusi koti tai lomamatka Rodokselle.

Projekti katsotaan alkavaksi siitä hetkestä, kun projektimahdollisuus on tunnistettu ja projektista vastaava lähtee sitä määrittelemään tarkemmin. Tätä vaihetta kutsutaan määrittelyvaiheeksi ja se on tärkeä osa projektia. Määrittelyvaiheessa muun muassa määritellään mitkä ovat projektin sidosryhmiä, mitkä ovat hyödyt, joita projektin lopputulemalla tavoitellaan ja onko se taloudellisesti mahdollista ja järkevää toteuttaa. Projektin alkuvaiheessa on tärkeää myös hakea tarvittavat hyväksynyt projektille, jotta sen käynnistyessä tiedetään sen myös vietävän loppuun saakka (Arto ym. 2006, 101,102.)

Projektin johtamiseen kuuluu olennaisena osana myös riskienhallinta projektin aikana. Projektin edetessä projektin osia voi epäonnistua, projektissa voi tulla muutoskohteita tai pahimmassa tapauksessa projektista joudutaan kokonaan luopumaan esiin nousseiden riskien vuoksi. Parhaimmillaan projektit harvoin toteutuvat ensimmäisten suunnitelmien mukaisesti ja esiin tulleiden riskien arvioinnin ja niiden ansiosta tapahtuvan kehitystyön myötä projektin lopputulemasta voi tulla jopa parempi kuin silloin, jos projektisuunnitelmasta olisi väkisin pidetty kiinni riskeistä huolimatta. (Arto ym. 2006, 195,196.)

Rodney Turner jaottelee riskien johtamiseksi kolme eri mallia. Nämä ovat seuraavat:

1. Riskien välttäminen. Tässä mallissa tehdään suunnitelma, minkä ansiosta analysoitu riski ei toteudu.
2. Riskien ohjaaminen muualle. Tässä mallissa pyritään siirtämään riski jollekin toiselle.
3. Valmistautuminen riskien toteutumiseen. Tässä mallissa riskin ilmeneminen pidetään todennäköisenä ja sen toteutumiseen valmistaudutaan laatimalla valmiussuunnitelma.

(Turner 2008.)

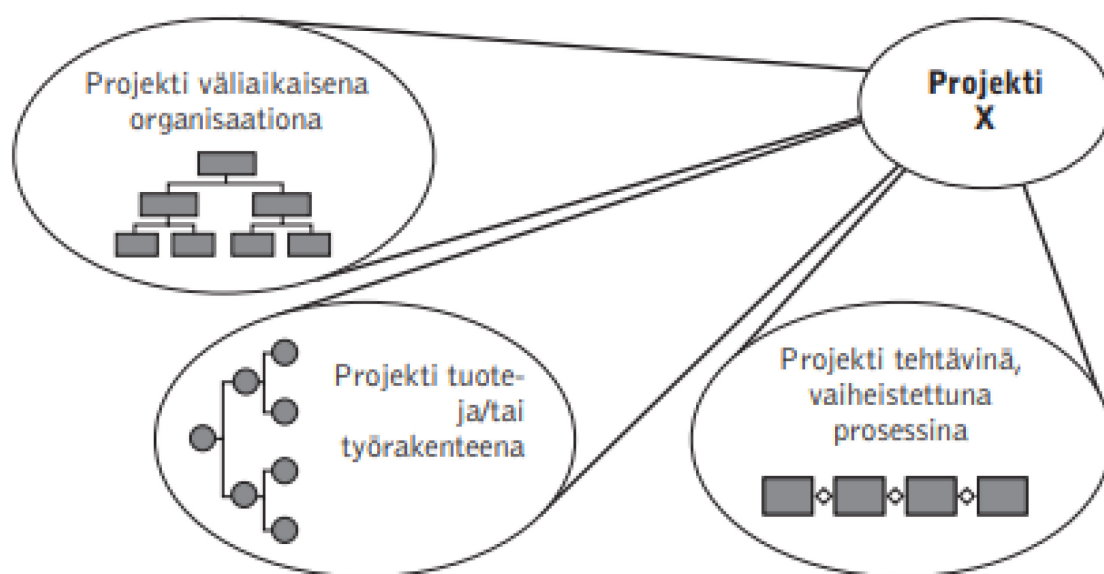
Opinnäytetyön kehitysprojektissa havaittiin riski, minkä vuoksi projektin lähtövaiheen ajatuksesta työstää laskentatyökalu luovuttiin ja siirryttiin toiseen malliin. Tässä tapauksessa siis noudatettiin Rodney Turnerin mallia riskin välttäminen.

Kun projektilla tarkoitetaan väliaikaista organisaatiota, tehtävään tai työhön perustetaan organisaatio ja projektin valmistuessa organisaatio puretaan. Projektityöhön osallistuvat voidaan valita organisaation sisältä tai projekti voidaan ostaa kokonaan yrityksen ulkopuolelta, jolloin osallistujat tulevat projektiin ulkoisen palveluntuottajan palveluksesta. (Artto ym. 2006, 25.)

Opinnäytetyön kehitysprojektissa koko projektityöryhmä tuli ISS Palveluiden sisäisestä organisaatiosta eikä ulkoista projektihenkilöstöä tarvittu. Projekti ei vaatinut kokoaikaista osallistumista, joten jokainen osallistuja edisti projektia oman työnsä ohella. Projektin valmistuttua työryhmä lopetettiin ja osalliset palasivat omiin työtehtäviinsä.

Projektilla voidaan tarkoittaa tuotetta tai työrakennetta. Tässä mallissa projekti nähdään sen tuloksena syntyvän tuotteen tai työn kautta. Oleellista on, että tuloksena syntynyt tuote voidaan purkaa hierarkkiseksi kuvaukseksi eli tuoterakenteeksi. (Artto ym. 2006, 25.)

Kun projektilla tarkoitetaan tehtäviä tai vaiheistettua prosessia, projektin aikataulu hallitaan tehtävien ja vaiheiden välisten järjestyksen ja niiden välisten riippuvuuksien avulla. Tässä mallissa projektin elinkaari ja aikatalutus korostuu, koska vain tehtävän valmistuminen mahdollistaa projektin etenemisen, koska tässä projekti etenee ketjuna vaiheesta toiseen. (Arto ym. 2006, 25,26.) Kuviossa 1 kuvataan nämä kolme näkökulmaa projektiin.



Kuvio 1. Projektimääritelmän kolme näkökulmaa (Arto ym. 2006, 26).

Eri määrittelyistä huolimatta Arto, Martinsuo ja Kujala tiivistävät kirjassaan t projektin määritelmän seuraavasti: ”Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus.” (Arto ym. 2006, 26).

Omassa kehitysprojektissani määrittelenkin projektini projektiorganisaation ja tuoterakenteen kautta.

2.7 Riskien arviointi

Projektin alussa itse tunnistin suunnitelmissa riskiksi minulta pyydetyn kehitettävän laskentatyökalun tuottaman laskennan luotettavuuden, josta muodostuu myös kannattavuusuhka, mikäli laskennat tehdään jo lähtökohtaisesti taloudellisesti kannattamattomiksi. Tästä aiheesta kävimme keskustelua sisäisesti monen eri henkilön kanssa, jotka vahvistivat ajatukseni. Tästä syystä alkuperäinen ajatus laskentatyökalun kehittämisestä vaihtui lomakkeen kehittämiseksi, jolla itse laskenta tilataan ISS Palveluiden suunnitteluorganisaatiolta, joka vastaa palveluiden laskennasta yrityksessämme.

Toinen riski tunnistettiin tarjousten ja sopimusten dokumentoinnista ja arkistoinnista. Tästä kävimme keskustelua tuotepäällikkö Jukka Backlundin kanssa ja päädyttiin ratkaisuun, jossa ohjeistetaan tarjousten ja sopimusten tallennus tuotteen omaan järjestelmään. Tätä seurataan alussa tiiviisti, koska keräämme datan siitä montako laskentaa on tilattu ja tätä määrää voimme verrata tallennettuihin tietoihin.

3 Tarjousprosessi

3.1 Tarjousprosessin kehittämisen taustat ISS Palveluilla

3.1.1 Prosessin määrittely ja kehittäminen

Sain toimeksiantona yrityksemme sisältä työkalun ja prosessin kehittämisen ja liitin sen osaksi opintojani Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Yrityksen toiminnan kehittyessä kehitimme myyntiprosessia siten, että tuotimme työkalun palvelutuotannolle pienten tarjouksien tekemiseen asiakkaille siten, että tarjouksessa noudatetaan ISS Palveluiden prosessia, se tehdään yrityksen brändin mukaisille materiaaleille ja tarjouslaskenta on helppo pyytää ISS Palveluiden suunnittelulta.

Jotta prosessia voidaan kehittää, tulee prosessia jollakin tavalla myös johtaa. Prosessijohtamisen kulmakivenä voidaan pitää ajatusta, että jokin arvo, tavoite tai tulos luodaan tapahtumaketjussa. Tämä tapahtumaketju, joka sisältää monia eri tehtäviä, on prosessi. (Laamanen & Tinnilä 2008, 10.)

Miten tätä tapahtumaketjua sitten johdetaan? Laamanen ja Tinnilä esittävät, että prosessin johtamiseksi tulee tunnistaa tapahtumaketju, tehdä tapahtumaketjusta mallinnus ja asettaa sille tavoite. (Laamanen & Tinnilä 2008, 10.)

Yritysten sisäisten prosessien parantaminen on hyvin merkittävä tapa edistää liiketoiminnan kehittymistä ja parantaa yritysten tuloksetekokykyä. Prosessikehittämisessä on tapahtunut muutos, jossa aiemmin hyvin tehtäväkeskeinen työnjako ja kehittämistyö tehtiin organisaatioiden sisällä, kun nykyään muodostetaan organisaatorajojen yli kulkevia toimintoja eli prosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2008, 5,7.)

Vaikka prosessissa on hyvin monia samoja piirteitä kuin projektissa, on niillä merkittäviä eroja, joita Laamanen ja Tinnilä kuvaavat kirjassaan. Nämä erot on esitetty opinnäytetyön kuvassa 3. Merkittävin eroavaisuus näissä kahdessa on elinkaari. Projekti on määräaikainen ja projektityöskentely loppuu siihen, kun projektin kohde valmistuu. Oli projekti sitten laivoja tai ohjelmistoja, prosessi on syklinen eli toistuva. Syklisessä mallissa prosessi käynnistyy aina uudelleen samanlaisena kuin aiemminkin, kun prosessia tarvitaan. (Laamanen K. ym. 2008, 24.)



Kuva 3 Projekti vs, prosessi (Laamanen & Tinnilä 2008, 24).

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suosituksessa kuvataan prosessikuvausta ja kehittämistä seuraavasti:

”Prosessi määritellään joukoksi toimintoja, joiden avulla prosessiin syötetyistä syötteistä muodostuu haluttu lopputulema, tulos. Prosessi tulee aina kuvata, jotta sen mukaisesti voidaan johtaa toimintaa, sen mukaisesti voidaan toimia, sitä voidaan mitata ja sitä voidaan kehittää”. (JUHTA 2012, 1–3.)

Kehittämässäni pienten tarjousten tarjousprosessissa syötteitä ovat tarjouspyyntö, laskennan tilaus, tarjous, sopimus ja dokumentointi. Näistä syötteistä muodostuu kokonaisuus eli kiinteistönhoidon tarjous pk-yrityksille.

Team Laamanen kuvaa prosessin seuraavasti: ”Prosessi on suoritettavien aktiiviteettien sarja, joka tuottaa määritellyn lopputuloksen.” Prosessi on toimintatapa, joka toistuu aina samanlaisena ja niitä voi olla eri kokoisia, ja ne vaikuttavat työntekijöiden ja sidosryhmien toimintaan. (Team Laamanen 2020.)

Prosessia määritettäessä ja kehitettäessä tulee pitää mielessä se, miksi prosessi kehitetään ja mikä sen tavoite on. Nämä näkökulmat ohjaavat sitä, millainen prosessikuvauksesta tulee tehdä. Prosessikuvauksessa tulee olla juuri tarvittavat asiat, mutta ei mitään ylimääräistä, jotta se olisi tehokas. (JUHTA 2012, 4.)

Team Laamanen esittää blogissaan, että prosessikuvauksen tarkkuus riippuu siitä, kenelle prosessikuvaus on tarkoitettu ja mikä sen tavoite on. Tärkeintä kuitenkin on se, että valittu prosessi tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti ja siten, että sen ymmärtäminen on helppoa, koska prosessikuvauksia käytetään hyvin usein myös uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Yksinkertaisimmillaan prosessikuvaus voisi lyhyt, yhden sivun pituinen asiakirja, jossa ranskalaisilla viivoilla on kerrottu, miten joku työtehtävä etenee prosessin mukaisesti. Monimutkaisimmillaan prosessikuvaus on kaavio, jossa kerrotaan eri työvaiheet, vaikutuskartat ja vaihtoehtoiset toimintamallit. Lyhyenä ohjenuorana Team Laamanen kuitenkin esittää, että visuaalisen prosessikuvauksen tulisi mahtua yhdelle A4-arkille eikä olla siten sen pidempi. (Team Laamanen 2020.)

Toikko ja Rantanen kirjassaan esittää, että kehittämisprosessissa keskitytään viiteen tehtävään, jonka mukaan kehitystoimintaa johdetaan. Opinnäytetyön tapauksessa tarjousprosessia. Ensimmäinen asia on perustelut. Perustelut ovat hyvin tärkeä perusta prosessin kehittämiseksi. Tässä tulee siis miettiä perussyitä, eli mitä lähdetään kehittämään ja miksi tämä kehitystyö prosessin osalta on tarpeellinen. Toinen asia perusteluiden miettimisen jälkeen on se, millä resursseilla kehittämistyötä lähdetään suorittamaan. Kuka vastaa mistäkin ja millä resursseilla asiassa edetään. Kolmas vaihe on tietysti itse kehittäminen, eli prosessin kehittäminen. Neljännessä kohdassa arvioidaan kehitystyön onnistuminen, toimiiko kehitetty prosessi kuten on ajateltu ja onko se tuonut arvoa mitä siltä on odotettu. Viimeiseksi mutta ei vähäisempänä on edelleen kehitys. Miten kehitämme tulevaisuudessa prosessia, jotta se ei jäisi unohduksiin ja sen tuottama arvo kehittyisi edelleen. (Toikka & Rantanen vuosi, 56–63.)

Prosessille tulee aina määritellä omistajat, jotka omistavat prosessin, vastaavat prosessista yhdessä muiden osapuolien kanssa ja kehittävät ja ylläpitävät prosessia (JUHTA 2012, 4). Omistajan tunnistaminen ei ole aina helppoa ja sen vuoksi suuressa organisaatiossa henkilöstön vastuualueet, ja organisoituminen tulee tuntea todellisen omistajan tai omistajien tunnistamiseksi.

3.1.2 Kiinteistönhoito ISS Palveluissa

Kiinteistönhoito on osa ISS Palveluiden kiinteistöjen ylläpitopalvelua, johon kuuluvat päivittäisen kiinteistönhoidon lisäksi myös energia- ja kiertotalouspalvelut, tekniset palvelut, tekniikka sekä projekti- ja asiantuntijapalvelut. Kiinteistönhoito -liiketoimintayksikkö tuottaa kiinteistönhoidon palveluita valtakunnallisesti Hangosta Ivaloon, suurille konserneille ja pienille asiakkaille. (ISS Palvelut Oy 2024b.)

Kiinteistönhoidon ammattilaiset huolehtivat kiinteistöjen kunnossapidosta, turvallisuudesta ja arvon säilymisestä. Kiinteistöhoitoa tuotetaan rakennusten sisällä vastaten kausihuolloista, pienkorjauksista, energianseurannasta ja raportoinnista, mutta myös ulkona huolehtien ulkoalueiden talvikunnossapidosta, nurmikoiden leikkauksesta ja istutusten hoidosta. Kiinteistönhoidossa työtehtävien oikea-aikainen suorittaminen on erittäin tärkeää laadukkaan lopputuleman kannalta. (Suomen Ympäristöopisto SYKLI 2024.)

Jokaiselle asiakkuudelle räätälöidään oma palvelukokonaisuus, joka muodostaa kohteen palvelukuvauksen. Tuotamme kiinteistöihin päivystyspalvelun, jolla varmistamme kiinteistön turvallisuuden ympäri vuorokauden. (ISS Palvelut Oy, 2024b.)

Kiinteistönhoidossa työskentelee alan ammattilaiset monipuolisella koulustaustalla. Kiinteistöhoitajillamme on suoritettuna esimerkiksi

- talotekniikan perustutkinto, kiinteistöhoitaja
- puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan ammattitutkinto, kiinteistöhoitaja
- sähkö- ja automaatioalan perustutkinto
- talotekniikan perustutkinto, putkiasentaja.

(Koulutuskuntayhtymä OSAO, 2023.)

Kiinteistöhoitajan työ on työtä, jonka olemassaoloa ei huomata, kun kaikki on tehty ajallaan ja sovitun mukaisesti. Pihat ovat aurattu, kolattu ja hiekoitettu ja

sisällä on valaistus kunnossa, ilma raikasta ja ovet lukittuvat kuten kuuluu. (Omakiinteistö 2020.)

Kiinteistöhoitajan tulee olla siis alansa ammattilainen, mutta myös sosiaalinen, tietotekniikan taitaja ja talotekniikan monipuolinen osaaja. Kiinteistöt kehittyvät ja talotekniikka monimutkaistuu, eikä koulutus aika pysy kehityksen mukana. Dronetekniikan hyödyntämistä ei esimerkiksi vielääkään huomioida koulutuksessa, vaikka se monipuolisesti käytettynä voisi olla iso apu kiinteistöhoitoon tehtävissä. (Omakiinteistö 2020.)

Opinnäytetyössäni esiin nostamakehitys, dronetekniikka ja sen hyödyntäminen kiinteistöhoitossa on yksi merkittävä kehitysaskel nykyaikaiseen kiinteistöhoitoon.

Lämpökameroilla varustetuilla droneilla on iso vaikutus kiinteistöjen lämpövuotojen paikallistamiseksi ja hukkaenergiavirtojen hillitsemiseksi, joka taas voi tuoda isoja säästöjä kiinteistönomistajalle energian säästymisenä, mutta myös esimerkiksi lämpövuodon aiheuttaman kosteusvahingon ehkäisyn kautta. (XAMK 2020.)

Kiinteistöhoito alana ja kiinteistöhoitajan työ ammattina on aliarvioitu. Tässä työssä vastataan huomattavan omaisuuden kunnossapidosta ja arvonsäilymisestä, suuresta energiankulutuksesta ja ihmisten turvallisuudesta, joten työn merkitys on mielestäni huomattava.

Kuten aiemmin työssäni kerroin, ISS Palvelut tuottavat kiinteistöhoitoa suuriin ja pieniin kiinteistöihin. Tässä opinnäytetyössäni kehittämäni tarjousprosessi koskee nimenomaan pieniä-, ja keskisuuria yrityksiä ja asiakkuuksia.

Markkinana tämä on suuri, koska valtakunnallisesti esimerkiksi asunto-osakeyhtiöitä Suomessa on Isännöintiliiton mukaan 90 500, joissa asuu hieman yli 2 000 000 ihmistä. (Isännöintiliitto 2023.)

Pieniä ja keskisuuria yrityksiä Suomessa taas on 443 731 yritystä. (Suomen Yrittäjät 2024.)

Markkina ja potentiaali siis on suuri ja pientenkin tarjousten kautta voidaan saada palvelutuotannolle suuri kasvu alueelle.

3.1.3 Myyntiorganisaatio ISS Palveluissa

ISS Palveluiden kaupallisessa organisaatiossa työskentelee valtakunnallisesti noin kolmentoista henkilön myyntitiimi, joka vastaa palveluiden myynnistä nykyisille ja uusille asiakkaille. Myyntitiimin tukena toimii tiimi, jossa on noin kuusi henkilöä, jotka avustavat myyntitiimiä kaupallisissa projekteissa.

Myyntitiimin kesken vastuita myyntialueesta on jaettu maantieteellisesti ja liiketoimintayksikköjaolla. Näin ollen, myyntiorganisaation resurssit ovat rajalliset ja myyjien tulee pystyä keskittymään aina isompiin kokonaisuuksiin. (Raita 2023.)

Myyntiorganisaatiomallissa ISS Palveluiden myyntiorganisaatio noudattaa pääosin aluemyyntiorganisaatio mallia. Osa myyntiorganisaatiosta toimii myös asiakkaan toimialoihin erikoistuneena myyntiorganisaationa sekä tuotteisiin erikoistuneena myyntiorganisaationa.

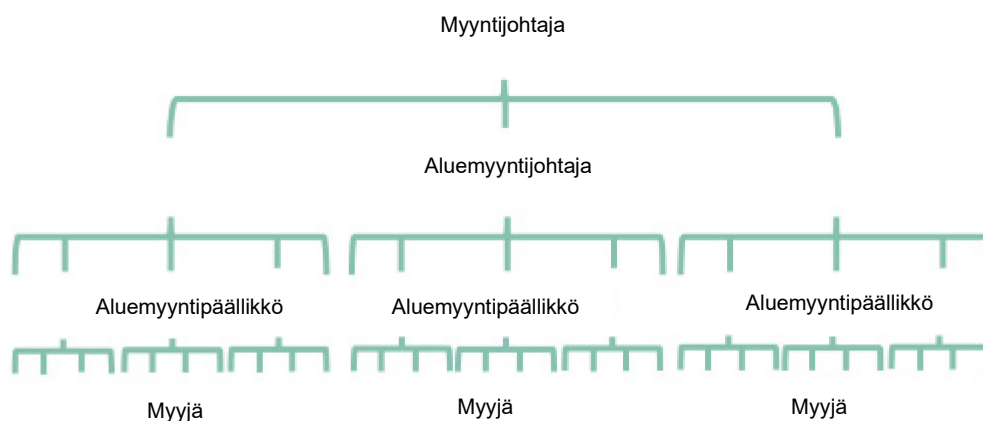
Aluemyyntiorganisaatiossa mallissa myyntitiimi on järjestäytynyt valtakunnallisesti ja kukin myyntitiimin jäsen vastaa oman alueensa palvelumyynnistä. Myyntiorganisaatiomallia perustellaan sillä, että asiakas haluaa toimia tutun ja paikallisen myyntihenkilön kanssa, sekä sillä että näin myyjä voi luoda pitkiä ja syviä luottamussuhteita asiakkaiden kanssa ja siten menestyä myynnissä hyvin. (Huusko-Viikilä 2023.)

Aluemyyntiorganisaation hyvinä puolina voidaan sanoa sen olevan kustannustehokas malli. Kun myyjä on alueen ja organisaation keskellä, on asiakkuuksiin usein lyhyt matka. Aluemyyntiorganisaatiolla on paikallistuntemusta ja heillä on helppo tutustua uusiin asiakkuuksiin ja ihmisiin. Alueellisen myyntiorganisaation

henkilö myös tuntee alueen kilpailutilanteen ja alueen haasteet. (Huusko-Viikilä 2023.)

Huonoina puolina alueellisessa myyntiorganisaatiossa voidaan pitää rajattua toimintakenttää, mikäli halutaan uudelle alueelle, tulee sinne löytää työntekijä ja avata toimipaikka. Alueellisen myyntihenkilön tulee hallita koko yrityksen valikoima ja hänen tulee hallita koko myyntiprosessi alusta loppuun itse, koska tukiorganisaatiota alueella ei välttämättä ole ja alueella toimitaan monesti yksin. Huonona puolena voidaan myös pitää sitä, että tämä malli saattaa aiheuttaa parhaan tiedon ja käytäntöjen liikkumattomuutta tiimin kesken. Jollakin alueella myyjällä voi olla suuri tietotaito asiasta, jota ei kuitenkaan jaa tiimin kesken, koska myyjä toimii alueellaan yksin, eikä myyntiprosessissa ole muita mukana. (Huusko-Viikilä 2023.)

Kuvassa 4 on esitetty alueellinen myyntiorganisaatiomalli.

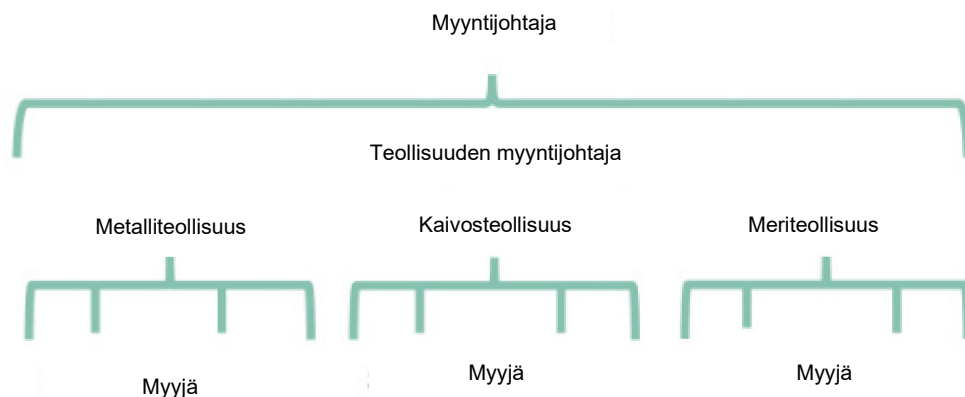


Kuva 4. Aluemyyntiorganisaatio (Huusko-Viikilä 2023).

Poikkeuksena kuvassa 4 esitettyyn organisoitumismalliin ISS Palveluilla on kaupallinen johtaja, jonka alaisuudessa toimivat myyntijohtajat. Myyntijohtajat johtavat omaa tiimiään eli myynnistä vastaavia henkilöitä alueillaan. Alueellisilla myyntihenkilöillä ei ole enää alueella alaisia, eli he eivät toimi esihenkilöinä vaan toimivat alueella yksin.

Toinen ISS Palveluilla käytössä oleva myyntiorganisaatiomalli on asiakkaan toimialoihin erikoistunut myyntiorganisaatio. Tässä mallissa myynnistä vastaavat henkilöt erikoistuvat johonkin asiakkaan toimialaan. Näin myynnistä vastaavilla on vahva osaaminen asiakkaan toimialasta ja tarpeista ja myyntihenkilö voi skaalata toimialalla hyväksi toteamiaan ratkaisuja muille yrityksille uusissa myyntiavauksissa.

Toimialalle erikoistuneen myyntiorganisaation huonoina puolina taas voidaan pitää asiakkaan A ajatuksia siitä, että tutuksi tullut ja yrityksen toiminnasta paljon tietävä myyntihenkilö lähtee kauppaamaan samaa palvelua kilpailijoille, eli asiakkaalle B. Kyseisessä tilanteessa asiakas A:lle laadittu arvolupaus voi monistua asiakas B:n tarjoukseen, eikä ole siten enää uniikki asiakas A:lle. Tässä samassa yhteydessä myös liikesalaisuuksien liikkuminen asiakkuuksista toiseen voi olla mahdollista, vaikka sitä tietoisesti pyritään välttämään. Tässä toimialalle erikoistuneessa myyntiorganisaatiossa myyntihenkilöstä tulee hyvin helposti korvaamaton, särkymävaraa ei juuri ole ja kustannukset nousevat helposti korkealle, kun henkilöistä tulee toimialansa spesialisteja. Tämä malli vaatii ison organisaation ja on kallis esimerkiksi matkustamiskuluiltaan, kun myyntihenkilöiden on liikuttava asiakkuuksien perässä pitkiäkin matkoja. (Huusko-Viikilä 2023.)



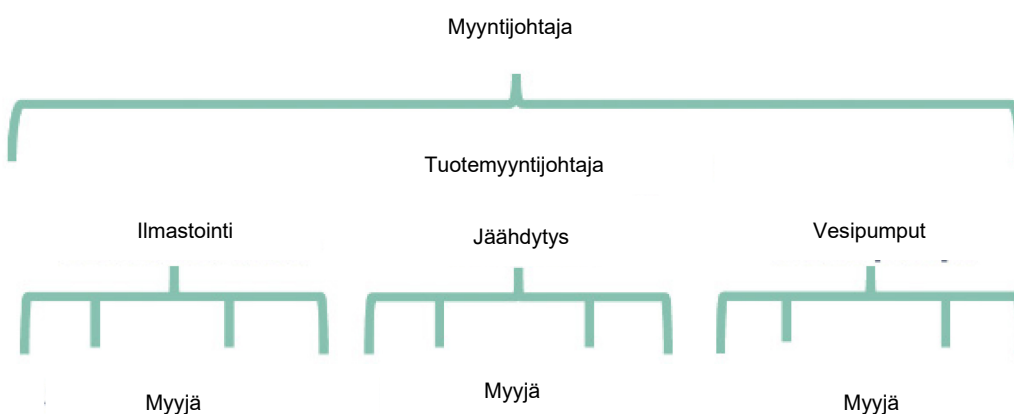
Kuva 5 Asiakkaan toimialoihin erikoistunut myyntiorganisaatio (Huusko-Viikilä 2023).

Kuvassa 5 esitettyyn malliin poikkeuksena ISS Palveluilla toimialaan erikoistuneilla myyntihenkilöillä ei ole alaisia, eli he eivät ole esihenkilöasemassa.

Kolmas myyntiorganisaatiomalli on tuotteisiin erikoistunut myyntiorganisaatio, joka ISS Palveluilla tulee ISS Direct -siivouspalveluiden myyntiorganisaatiosta.

Tässä myyntiorganisaatiomallissa keskitytään vahvasti yhden tuotteen myyntiin ja vahvistetaan myyntihenkilön vastuutuotteen osaamista. Tässä mallissa tuotetuntemus on erittäin korkealla ja myyntivolyymia voidaan pitää korkealla myyntihenkilön keskittyessä vain yhteen tuotteeseen, mutta samalla hän voi hoitaa useiden asiakkuuksien myyntiprojekteja tämän yhden tuotteen osalta. (Huusko-Viikilä 2023.)

Tuotteisiin keskittyneen myyntiorganisaation huonoiksi puoliksi voidaan nostaa se, että tällä tavalla asiakkuutta ja asiakkaan haasteita ei välttämättä pystytä ratkomaan laajalla tuoteskaalalla, vaan asiakas ostaa vain yhden tuotteen yritykseltä ja loput palvelut kilpailijoilta. Tässä mallissa asiakkuuksien kasvattaminen laajemman kokonaisuuden asiakkuudeksi on myös haasteellisempaa, kun tutulla myyjällä on vain yhden tuotteen vahva osaaminen, eikä välttämättä kompetenssia laajemman kokonaisuuden hahmottamiseksi ole. (Huusko-Viikilä 2023.)



Kuva 6 Tuotteisiin erikoistunut myyntiorganisaatio (Huusko-Viikilä 2023).

3.1.4 Palvelutuotannon myyntikyky

Myynti ei ole vain sitä varten palkattujen henkilöiden yksinoikeus, vaan myydä voi jokainen, jolla on tuntemus myymästään tuotteesta tai palvelusta, rohkeus aloittaa aiheesta keskustelu ja tehdä tarjous, jonka uskoo voittavan. Myynti on taito, jonka voi oppia ja siinä voi kehittyä, pohtii Ojanperä, Pyyhtiä ja Rehn kirjassaan *Vihaan Myyntiä!* (Ojanperä T. & Pyyhtiä T. & Rehn A. 2023, 24,25.)

Aina yrityksillä ei ole edes taloudellisia edellytyksiä palkata erillistä myynnistä vastaavaa henkilöä, tai myyntiorganisaatiota, jonka vuoksi myynti on tässä tapauksessa sitäkin tärkeämpi elementti jokaisen organisaation jäsenen arjessa. Isojen organisaatioiden keskuudessa usein myyntitiimin ja muun organisaation vastuurajat hämärtyvät nopeasti ja ajatellaan myyntitiimin hoitavan kaiken myynnin. Näin ei tietenkään ole, koska jokainen, joka on tekemisissä asiakkaiden kanssa, tulee olla myös kaupallisesti orientoitunut, valmis ja halukas myymään. (Koivumäki A. & Korteso K. 2019, 58)

Seison näiden ajatusten takana. Jo palveluesihenkilönä toimiessani ISS Palveluilla nautin asiakkaiden ongelmien ratkomisessa, miten helpottaisin heidän toimintaansa tuotevalikoimallamme, eli lisämyynnillä. En ollut syntynyt myyjäksi, eikä minulla ollut vuosikymmenien kokemusta myyntityöstä ja silti onnistuin. Onnistuin niin hyvin, että rohkaistuin hakemaan myyntipäällikön paikkaa ja sain sen.

Kuten kirjassa *Vihaan Myyntiä!* kirjoitetaan, on yksilön halusta kiinni voiko ihmisestä tulla hyvä myyjä ja voiko hän kehittyä siinä. (Ojanperä ym. 2023, 25.)

Opinnäytetyöni lähteessä, *Sata faktaa myynnistä* -kirjassa kirjoittajat nostavat tähän asiaan liittyen esille kaksi paikkaansa pitävää toteamusta. Ensimmäinen koskee sitä, että tuttu myyjä on aina luotettavampi kuin vieras. Tämä tukee sitä projektityöni lähtökohtaa siitä, että asiakkaalle tuttu kiinteistönhoidon esihenkilö saa todennäköisemmin kaupan aikaiseksi, kuin kilpailijan edustaja. Toinen huomion arvoinen nosto tulee siitä, että kirjoittajan mukaan tulee olla siellä, missä

asiakas on. Asiakkuudessa toimiessaan esihenkilö voi huomata lisätarpeen, johon voi tarjota asiakkaalle ratkaisun. Näin tuttu ja asiakkaan toiminnan tunteva henkilö voi saada todennäköisemmin kaupan, kuin vieras henkilö yrityksen myyntiorganisaatiosta. (Koivumäki A. ym. 2019, 21,22.)

On siis tärkeää, että myös palvelutuotannon tekemien tarjousten prosessia kehitetään ja viilataan kuntoon, jokainen organisaatiosta voi tehdä laadukkaita tarjouksia, tarjota palveluita asiakkaalle ja saada liiketoiminnan kasvua tuotettua itse omalla liiketoiminta-alueellaan. Projektin yhteydessä laadittiin tarjous-, ja sopimuspohjat, joiden avulla asiakkaille saadaan yhtenäiset ja brändin mukaiset tarjous-, ja sopimusasiakirjat toimitettua myös palvelutuotannon toimesta. Kuvassa 5 on esimerkki ISS Palveluiden tarjousmallista, jolla tavoitellaan yhtenäistä ilmettä kaikkiin asiakkaille toimitettuihin tarjouksiin.



Kuva 7 Tarjouspohja ISS Palvelut Oy (ISS Palvelut Oy 2024d).

3.2 Palvelukuvaus

Tarjottava palvelu tulee jollakin tavalla rajata ja kuvata tarjouksessa. Kiinteistöpalvelualalla, joka käsittää muun muassa siivouspalvelut, kiinteistönhoidon ja tekniset huollot ovat yleisesti käytössä palvelusisällöstä termi; palvelukuvaus. Kuten Eskola, Kiviniemi, Krakau ja Ruohoniemi kirjassaan esittävät, tulisi tarjouksen vastaanottajalle esittää tarkasti tarjouksen palvelusisältö. Palvelusisältö

tulee kuvata riittävällä selkeydellä ja tarkkuudella, jotta väärinkäsityksiä tai tulokinnanvaraisuuksia ei pääse syntymään (Eskola & Kiviniemi & Krakau & Ruohoniemi 2017, 343.)

Palvelusisällössä eli palvelukuvauksessa otetaan kantaa siihen mitä toimia tarjouksen tulee sisältää, esimerkiksi kiinteistönhoidon sisätyöt, pienet korjaukset ja ulkoaluehoito talvikunnossapitoineen, roskakierroksineen ja vihertöineen kuten kuvassa 8 ISS Palveluiden palvelukuvauksessa on esitetty. Palvelukuvauksen kautta työlle päästään laskemaan työmitoitus, joka syntyy muun muassa palvelukuvauksen, kiinteistön pohjakuvien, asemapiirrosten kautta.

Palvelusisällön lisäksi tarjouksessa voidaan kuvata myös tuotantomenetely. Tämä korostuu etenkin silloin, jos asiakkaalla on tarjouspyynnön mukaiseen palvelutuotantoon henkilöstön ammattitaidon tai koulutuksen suhteen, palvelutuotannolta vaaditaan esimerkiksi ympäristöystävällisyyttä, tai asiakkaalla on henkilöstön pätevyyteen, kokemukseen tai koulutustasoon liittyviä vaatimuksia. (Eskola ym. 2017, 343.)

Tarjottaessa palveluita asiakkaille on käytössä joko asiakkaan itse palveluntuottajalle laatima palvelukuvaus, tai palveluntuottaja voi itse laatia tarjouksensa oman palvelukuvauksensa pohjalta. Malleja on monia, mutta keskitytään tässä tarkastelemaan kuvassa 8 esitettyä ISS Palveluiden omaa palvelukuvausta.

Lyhyesti kerrottuna palvelukuvaus ottaa kantaa siihen, mitä sopimushintaan sisältyy ja mitä ei. Kuulumattomat työt toteutetaan tarpeen mukaan Tilaajalta saadun tilauksen perusteella ja laskutetaan erikseen asiakkaalta. Palvelukuvauksessa otetaan kantaa kiinteistön laitejärjestelmien, rakenteiden ja ulkoalueiden kunnossapidon sisältöön ja huoltovastuisiin. Palvelukuvauksessa myös otetaan kantaa laadunvalvontaan, työn johtamiseen ja huoltokirjan ylläpitoon. (ISS Palvelut Oy 2024c.)

1. KÄYTTÄJÄ- JA HALLINTOPALVELUT

Työnjohto
 Kiinteistöpäiväkirjan pito
 Puhelinneuvonta arkisin klo 8:00 - 16.00
 Yleiset ja viralliset liputukset
 Yhteydenpito kiinteistön edustajaan
 Ulkopuolisen opastaminen kohteeseen ennalta sovittaessa
 Osallistuminen viranomaistarkastuksiin
 Vikailmoitusten vastaanotto palvelukeskuksen toimesta 24/7
 Kiinteistöalan TES:n mukainen viikkopäivystys
 Energiamittareiden lukeminen ja lukemien toimittaminen eteenpäin. Toimeksisaajan sopimushintaan sisältyy lukemien toimittaminen energiayhtiölle ja yhteen huoltokirjaan. Useampaan huoltokirjaan tai vastaavaan lukemien syöttämisestä sovitaan erikseen.
 Toimeksisaaja sopimusehtojen mukaisesti suorittaa työntekijöidensä perehdyttämisen ja opastuksen sekä ammattikoulutuksen.

2. TEKNISET TYÖT

Tiloissa suoritetaan KIMI-määritelmän mukaisia mittauksia, säätöjä, pika- ja pienkorjauksia sekä hoito- ja huoltotoimenpiteitä. Kustannuksia aiheuttaville ja työmäärältään normaalia suuremmille toimenpiteille ja hankinnoille pyydetään kiinteistön edustajan hyväksyntä, mikäli se vian korjaamisen kiireellisyys huomioiden on mahdollista.

2.1. Laitejärjestelmät

Järjestelmille suoritetaan mittaus- ja säätötoimenpiteitä sekä käytetään niitä mahdollisimman taloudellisesti. Niille suoritetaan vikoja ennakoivaa hoitoa ja määräaikaishuoltoa.

2.1.1. Kaukolämpöjärjestelmä

2.1.1.1. Lämmönsiirrin

Eristeiden tarkkailu ja ilmenevien vuotojen korjaustoimenpiteiden tilaaminen tilaajan lukuun.
 Verkoston tarkkailu ja ilmenevien vuotojen korjaustoimenpiteiden tilaaminen tilaajan lukuun.
 Pumppujen toiminnan tarkkailu ja ilmenevien vikojen korjaustoimenpiteiden tilaaminen tilaajan lukuun.
 Paisuntajärjestelmän tarkkailu ja ilmenevien vikojen korjaustoimenpiteiden tilaaminen tilaajan lukuun.
 Erillisten piirien ja pattereiden ilmaus sekä verkoston täyttö tarvittaessa
 Linjasulkujen toiminnan tarkkailu huoltotöiden yhteydessä

Kuva 8 ISS Palvelut Oy palvelukuvaus (ISS Palvelut Oy 2024c).

4 E-lomake tarjouslaskentaan

4.1.1 Tarjouslaskenta

Yhtenä opinnäytetyöni prosessikehityksen suurimpana tehtävänä oli kehittää toimintamalli ja määrämittainen tapa toimittaa palvelutuotannon vastaanottaman tarjouspyynnön aineisto ISS Palveluiden suunnittelulle tarjouslaskentaa varten. Tavoitteena oli kehittää lomake, jonka kautta saadaan suunnitteluun toimitettua kaikki ne tarvittavat tiedot, jotta tarjouslaskenta voidaan toteuttaa tehokkaasti ja luotettavasti. Tässä työssä ei oteta kantaa itse tarjouslaskentaan, vaan siihen mitä tietoja laskennassa tarvitaan, jotta tarjouslaskenta onnistuisi.

Asiakkaalle tarjottava tarjoushinta lasketaan käyttäen katetuottolaskentaa, jossa yrityksen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin lisätään haluttu kate. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen 2017, 102.)

Katetuottolaskelma esitetään seuraavasti:

Myyntituotot
 - Muuttuvat kustannukset
 = Katetuotto
 - Kiinteät kustannukset
 =Tulos

(Järvenpää ym. 2017, 103).

Kiinteistöhoidon palvelut ovat yrityksen toimintaa. Toiminnan kustannuksia ovat kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Muuttuvat kustannukset syntyvät palvelun tuottamisesta aiheutuvista kuluista, näitä ovat esimerkiksi kiinteistönhoitajan palkat, kohteelle kohdistuvat konetyötunnit tai siirtymät kohteeseen, kun kohteeseen mennään suorittamaan sopimuksen mukaisia töitä. (Järvenpää ym. 2017, 55.)

Kiinteitä kustannuksia taas ovat yrityksen kiinteät kulut, kuten yrityksen toimitilojen vuokrat, autokulut ja hallinnolliset kulut, eli kulut, joita yrityksellä on asiakasmäärästä, tai kohteeseen laskettavista työtunneista riippumatta. (Järvenpää ym. 2017, 55.)

Laskentavaiheessa tarjottavaan kiinteistöhoidon kohteen laskentaan määritellään parametrit, joiden mukaisesti palvelun tuottamiseen kohdistetaan muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, joita tämän kyseisen kohteen palvelutuotantoon kohdistuu. Palveluun kohdistuviin kustannuksiin vaikuttaa oleellisesti myös kohteen palvelukuvaus, josta opinnäytetyössä kerrotaan luvussa 3.2 Palvelukuvaus.

Tällaisia esitettyjä parametrejä voi olla esimerkiksi kiinteistön ilmanvaihtokoneiden määrä, rakennuksen kuutiotilavuus, nurmikoiden laajuus, eli neliömäärä,

talvikunnossapidettävän ja puhtaana pidettävän kiintopäälystealueen laajuus, eli neliömäärä. Näiden parametrien avulla kohteelle muodostuu työaika, eli tunnit. Kohteen vaatimat kiinteistönhoidolliset työtunnit, muun muassa kiinteistä kuuluista koostuvat muut kulut ja kate lasketaan yhteen, josta muodostuu kohteen tarjoushinta.

4.1.2 E-lomakkeen tiedot ja niiden vaikutus laskentaan

Jotta tarjouslaskennasta saataisiin mahdollisimman tehokas ja oikeellinen, on sinne toimitettavilla tiedoilla suuri merkitys laskennan onnistumisen kannalta. Seuraavaksi olen kertonut, mitkä tiedot ovat oleellisia, jotta kiinteistönhoidon tarjouslaskennan katelaskenta onnistuu, ja palvelutuotanto voi toimittaa tarjouksensa asiakkaalle annetussa aikataulussa.

4.1.3 Perustiedot tarjoukselle

Perustiedoissa lomakkeella toimitetaan tarjouksen aikataulu, eli kerrotaan milloin tarjous tulisi olla asiakkaalla. Tämä määrittelee sen, millä aikataululla suunnittelu ottaa tarjouslaskennan työn alle. Kohteen perustietoihin kuuluvat myös kohteen perustiedot, kuten kohteen ja asiakkaan nimi, katuosoite ja kaupunki. Perustiedoissa myös kerrotaan, mikä on ISS:n lähin hoidossa oleva kohde. Tällä tiedolla on merkitystä kohteelle laskettavien siirtymien kannalta.

4.1.4 Henkilöstö ja alihankkijatiedot

Tässä osiossa palvelutuotanto toimittaa tiedon laskennalle siitä, millaisella henkilöstöllä tarjottava kiinteistönhoidon kohde tullaan tuottamaan, mikäli tarjous johtaisi sopimukseen asiakkaan kanssa. Tässä osiossa otetaan kantaa henkilöstöstä aiheutuviin kustannuksiin.

Osiossa myös ilmoitetaan se, tehdäänkö kohteen talvikunnossapito omalla, vai alihankkijan konekalustolla. Mikäli kohteen talvikunnossapito suoritetaan omalla koneella, tulee laskenta suunnittelun ohjelmiston kautta. Mikäli kohteeseen tu-

lee alihankkija toimittamaan talvikunnossapidon, tulee palvelutuotannon toimittaa suunnittelulle alihankkijan tarjous palvelukuvauksen mukaisille talvikunnossapidon tehtäville.

4.1.5 Tarjouspyyntötiedot

Tämä on osio, johon kerätään yrityksen sisäinen tieto. Eli kuka on tarjouksesta vastaava esihenkilö yrityksessä, kuka toimittaa tarjouksen asiakkaalle ja kuka on tarjouksen mukaisesta palvelutuotannosta vastaava esihenkilö. Tässä osiossa otetaan kantaa myös siihen, onko myyntiprosessissa toimittu yrityksen hyväksymissäännön mukaisesti, eli ilmoitetaan, kuka on tehnyt päätöksen tarjota.

4.1.6 Liitteet

Liitteiden merkitys laskennan onnistumiseksi on suuri. Liitteinä suunnittelulle tulee toimittaa ainakin seuraavat asiakirjat:

- Asemakuva
- Palvelukuvaus
- Laitelistaus
- Tarjouspyyntöaineisto

Kiinteistön asemakuvasta selviää kustannuslaskennan parametreistä neliöt. Eli asemakuvan perusteella lasketaan ulkoalueiden talvi- ja kesäkunnossapito. Palvelukuvaus kertoo millaisia työtehtäviä kohteessa tulisi suorittaa ja sen kautta selviää kohteelle laskettava työaika, eli laskentaparametreistä työtunnit. Laitelistaus antaa lisätietoa palvelukuvauksen sisältöön, eli siinä eritellään kiinteistön huollettava laitekanta, joka oleellisesti vaikuttaa kohteelle laskettavaan työaikaan muun muassa ilmanvaihtokoneiden vuosihuoltojen vievään työaikaan eli työtunteihin. Muussa tarjouspyyntömateriaalissa kerrotaan usein esimerkiksi

asiakkaan oma sopimusluonnos, jossa voidaan kertoa maksuehto tai esimerkiksi sopimuksen sisältämän palkkio- tai sanktiomallin yksityiskohdat, joilla voi olla suuri merkitys laskennassa.

5 Työn tulokset

5.1.1 Prosessin kehittäminen

Opinnäytetyöni kehittämissuunnitelmassa tavoitteena oli tarjousprosessin kehittäminen. Työn tuloksena syntyi kolme innovaatiota yrityksen toimintaan.

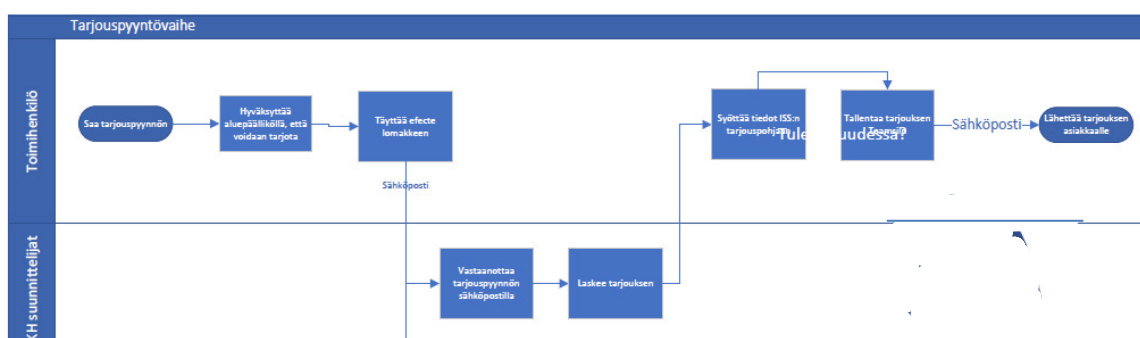
Ensimmäinen konkreettinen innovaatio on uusi, määrämittainen toimintamalli eli prosessi pienten kiinteistönhoidon tarjousprosessin hallintaan, läpivientiin ja dokumentointiin. Prosessi tuo palveluntuotannolle uuden tavan toimia pienten kiinteistönhoidon tarjousten laadintaan ja se yhtenäistää toimintatavan valtakunnallisesti läpi Suomen.

Toisena innovaationa kehitysprojektissa syntyi E-lomake, joka sijaitsee ISS Palveluiden intranetissä ja on kaikkien toimihenkilöiden saatavilla. Palvelutuotanto tilaa suunnittelulta tarjouslaskennan omalle tarjousprojektilleen määrämuotoisella lomakkeella.

Kolmantena innovaationa syntyi yhtenäinen tapa dokumentoida tehdyt tarjoukset ja sopimukset yhteen paikkaan, ISS Palveluiden verkkoalustalle Microsoft Sharepointiin. Tällä innovaatiolla haettiin dokumentoinnin yhtenäisyyttä ja arkistointimallia, jossa tehdyt tarjoukset ja sopimukset eivät ole kenenkään tietokoneen kovalevyllä, vaan kaikkien saatavilla yrityksen servereillä.

5.2 Projektin innovaatiot

Innovaatioksi syntyi uusi toimintamalli, eli prosessi pienten kiinteistönhoidon tarjousten toimittamiseksi. Prosessi kuvattu prosessikaaviossa, kuvio 2.



Kuva 9 Prosessikaavio toteutusvaihe (ISS Palvelut Oy 2023c).

Prosessikehitykseen sisältyi myös työkalun kehittäminen, jolla palvelutuotanto toimittaa tarjouspyynnön tiedot ISS Palveluiden sisäiseen suunnitteluun, eli laskentaan. Tämän kehitystyön tuloksena syntyi projektin toinen innovaatio, e-lomake ISS Palveluiden sisäiseen intranettiin, joka kuvattu kuvassa 9. Tällä e-lomakkeella palvelutuotannon edustajat voivat tilata pienten kiinteistönhoidon tarjousten laskennan suunnittelulta siten, että se tulee suunnittelulle määrämuotoisena ja sisältää kaikki tarvittavat tiedot.

Kiinteistöhoiton tarjouspyyntö

Kiinteistöhoiton tarjouspyyntö

Tällä lomakkeella ilmoitetaan ISS kiinteistöhoiton suunnittelulle laskentapyyntö, sekä toimitetaan tarjouspyyntöaineisto suunnittelulle laskentaa varten.

Toimi seuraavasti:

- Täydennä huolellisesti lomakkeen kentät
 - Tehokkaan laskentaprosessin mahdollistamiseksi täytettävän kaikki lomakkeessa pyydetty tiedot mahdollisimman tarkasti.
 - Mikäli olet pyytänyt jo aiemmin tarjouksen, lähtään sen pyyntöön mukaan.
 - Mikäli aikaisempaa tarjoutaan, etä ole aihiantatartouksia vielä pyytänyt, otathan sen työstöön mahdollisimman pian. Suunnittelu ei kilpaluta aihiantantaa.
 - Jatka vahvistukseen.
- Silmäile antamasi tiedot läpi ja vahvista palvelupyynnön.

Ongelmatapauksissa kysy apua alueesi myyntiorganisaatiosta, tai myynti@iss.fi

KOHDETIEDOT

Tarjouksen jätön päivämäärä *

Kohteen nimi *

Katuosoite *

Postinumero *

Kaupunki *

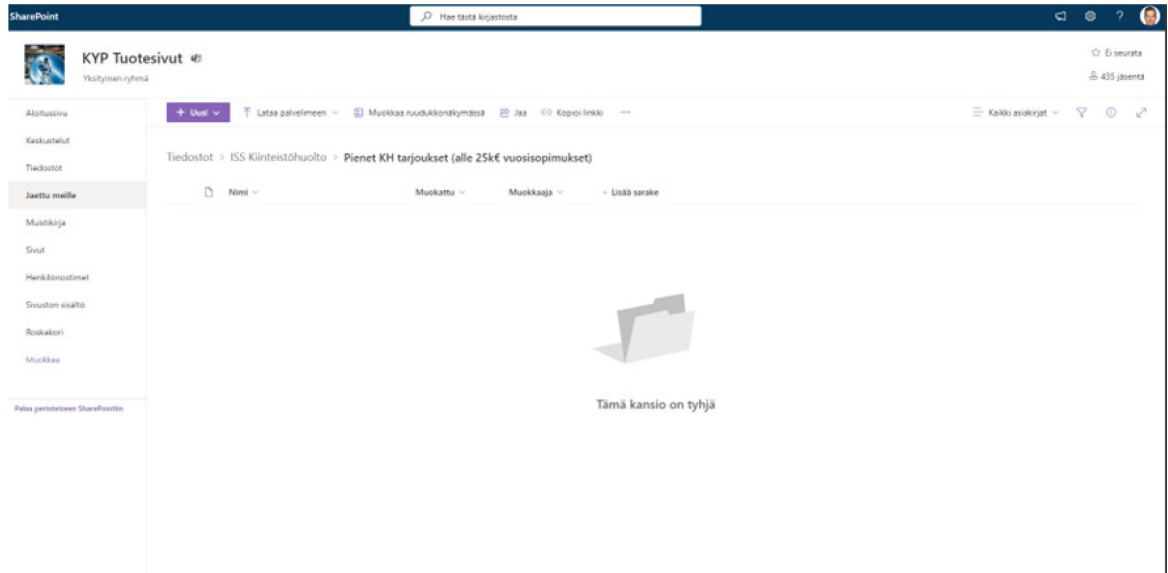
Nimeä lähin ISS:n hoitossa oleva kohde: *

HENKILOSTO JA ALIHANKKIJATIEDOT

Kuva 10 E-lomake ISS Palvelut Oy (ISS Palvelut Oy 2023a).

Innovaationa kehitysprojektissa on myös kehitetty keskitetty tallennuspaikka tuotannon tekemille pienille tarjouksille ja niiden myötä syntyville sopimuksille.

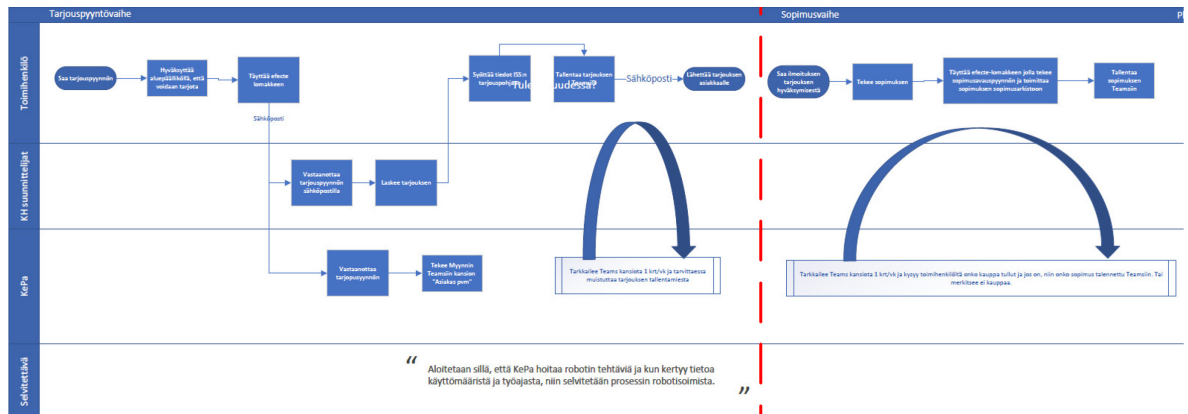
Tämä täyttää ISS Palveluiden sisäiset vaatimukset tarjousten ja tarjouspyyntöjen dokumentoinnista ja arkistoinnista. Dokumentointipankki on tuotettu ISS Palveluiden kiinteistön ylläpidon KYP Tuotesivujen yhteyteen.



Kuva 11 Tarjousten ja sopimusten dokumentointipaikka, Sharepoint (ISS Palvelut Oy 2023c).

Tulevaisuudessa tapahtuvaa kehitystä varten kehitysprojektissa on jo mietitty mahdollista automaation lisäämistä pienten kiinteistönhoidon tarjousten tarjousprosessiin. Tässä kehitysmallissa, joka on kehitysprojektin neljäs innovaatio automaatorobotiikka muodostaisi kansiorakenteen tallennuspaikkaan samalla, kun laskentapyyntö tehdään, sekä sijoittaisi tuonne kansioon jo valmiiksi tarjous-, ja sopimus pohjan. Tämä prosessi on kuvattu kuviossa 3.

Tarjousprosessin ensimmäisessä kehitysvaiheessa tämä tehdään palvelutuoannon toimesta manuaalisena työnä Sharepoint-alustalla. Tämä kehitysvaihe jää odottamaan käyttäjäkokemuksia ja käyttömäärän seuraamista.



Kuva 12 Prosessikaavio kehitysvaihe (ISS Palvelut Oy 2023b).

5.3 Kehitysohjelman onnistuminen

Projektin onnistumisen mittaamiseksi ei olla vielä saatu käyttäjäkokemuksia kerättyä, koska sen jalkauttaminen tullaan viemään vielä läpi maaliskuun 2024 aikana. Palvelutuotannon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella palvelutuotanto on ottanut kehitysohjelman, sen kautta kehitettävän prosessin ja työkalut positiivisella mielellä vastaan. Palvelutuotanto on ymmärtänyt kehitysohjelman käynnistämisen syyt ja mitä sen lopputulemana haetaan.

Olen käynyt keskusteluita myös liiketoimintayksikön johdon ja kehitysohjelman kanssa prosessin ja työkalujen kehittämiseksi. Kehitysohjelman käynnistämistä on pidetty hyvänä ja se on saanut positiivista palautetta. Laajamittaisempaa palautetta en ole ehtinyt keräämään itse prosessin ja työkalujen käyttäjiltä, eli itse palvelutuotannon edustajilta. Huhtikuun 2024 puoleen väliin mennessä kertyneiden käyttökertojen perusteella suullisesti kerätyt käyttäjäkokemukset ovat olleet positiivisia sekä palvelutuotannon, että suunnittelun osalta.

Pitkin projektia sain myös hyvää palautetta projektiryhmän jäseniltä projektinjohdosta ja kehitysohjelmasta. Jokaisella projektinjäsenellä oli roolinsa selvillä ja he tiesivät mitä projektissa heiltä odotetaan.

Epäonnistumisena osaltani pidän aikataulua, joka venyi vuodelle 2024 yleisen työtilanteen vuoksi. Aikataulun venymisen syynä suurimpana pidän sitä, että

johdin projektin täysin muun myyntipäällikön työn ohessa. Myyntipäällikön työ sisältää erilaisten myyntiprojektien vetämistä, ja tämän kehitysprojektin sovitin muun työni oheseen, joten sitä edistettiin muiden töiden ohessa.

Yksi aikataulussa epäonnistumisen syy oli myös se, että projektille ei alun perin kukaan asetettu määräaika, vaan sen tavoite oli olla valmis sitten kun se on valmis. Jälkikäteen määräaika olisi pitänyt asettaa, jotta tuotannolle jalkauttaminen olisi saatu heti alkuvuodesta 2024.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä käsiteltiin kehitysprojektia, siitä syntyneitä prosessia ja prosessin työkaluja. Kehitysprojekti toteutettiin osana pääasiallista työtäni yrityksen ISS Palvelu Oy:n myyntipäällikkönä. Projektityöstä ja projektityöskentelystä, tarjousprosessista, kiinteistöhoitoalasta, palvelumyynnistä, palvelukuvauksesta ja tarjouslaskennasta kerättiin alan kirjallisuudesta ja verkkolähteistä. Lisäksi opinnäytetyössä kerrotaan itse projektin läpiviennistä, kuvataan siihen osallistujat ja siinä tehdyt riskinarvioinnit.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että kehitysprojektissa noudatettiin projektille tyypillistä rakennetta ja siihen valittiin projektityölle tyypillisesti väliaikainen organisaatio yrityksen sisältä. Projektissa tehtiin projektin riskianalyysi, jonka tuloksena päädyttiin Rodney Turnerin riskien johtamisen mallin mukaiseen päätökseen välttää riski, eli projektissa valittiin toinen toimintamalli, jolla riski vältettiin.

Prosessin määrittelyssä kehityshankkeessa onnistuttiin hyvin alan kirjallisuuden peilaten. Prosessi kehitettiin mahdollisimman kevyeksi ja helpoksi käyttää, jotta kiireisessä arjessa palvelutuotannon olisi helppo toimia prosessin mukaisesti ja tuottaa tarjous oman liiketoimintansa tukemiseksi.

Alalle tyypillinen asiakirja, palvelukuvaus, on myös kirjallisuuden perusteella erittäin tärkeä osa kiinteistönhoidon toiminnassa. Se on asiakirja, joka kertoo mitä palvelusopimus sisältää ja mitä tehtäviä kiinteistöhoitajien tulee arjessaan

kohteissa suorittaa. Palvelukuvaus on tärkeä osa palvelusopimusta, eikä sen roolia kilpailutuksissa kilpailuttajankaan näkökulmasta voi väheksyä. Palvelukuvauksen osalta kirjallisuuden perustuen näkisin yrityksessä kehittämisen paikasta.

Kuten Eskola ym. kirjassaan kertovat, tulisi palvelukuvauksen olla riittävän selkeä ja tarkka, jotta väärinkäsityksiä ei pääsisi syntymään. Kirjallisuuden perusteella näkisin tässä yrityksellä kehittämisen kohteen, selkiyttää ja tarkentaa palvelukuvausta siten, että se olisi sisällöltään selkeämpi.

Koska kehitysprojektissa oli kyse tarjousprosessin kehittamisestä, ei itse tarjouslaskentaan työssä ei oteta kantaa. Tarjous-, ja kustannuslaskenta on monimutkainen prosessi, jonka jokainen yritys on luonut oman toimintansa näköiseksi ja se sisältää yrityksen liikesalaisuuksia. Sen vuoksi tarjouslaskentaa käsiteltiin hyvin lyhyesti ja yleisellä tasolla. Kehitysprojektin tarjousprosessin työkalut sen sijaan liittyvät tarjouslaskentaan ja suunnitteluun hyvinkin tiiviisti ja sitä aihetta työssäni käsiteltiin tarkemmin.

Kehitysprojektin prosessissa tärkeää roolia näyttelee e-lomake, jolla palvelutuo-
tanto tilaa tarjouslaskennan suunnittelulta. E-lomake ja siinä kysyttävät asiat ovat tärkeässä roolissa siinä, että tarjouslaskenta saadaan suoritettua tehokkaasti, oikea-aikaisesti ja taloudellisesti. E-lomakkeella suunnittelulle toimitettavat tiedot varmistavat myös sen, että tarjottavan sopimuksen liiketaloudellinen kannattavuus on yrityksen asettamien vaatimusten tasalla, kun kaikki kannattavan liiketalouden kannalta oleelliset tiedot tulevat varmasti toimitettua suunnitteluun tarjouksen laskemista varten. Itse prosessi tuo tärkeän työkalun myös suunnittelun työsuunnittelulle. Ennen prosessin kehittämistä tarjouslaskentapyyntö tulivat suunnittelulle sähköposteihin. Osa sähköposteista saapui suunnittelijoiden omaan sähköpostiin, osa yhteiseen sähköpostilaatikkoon. Prosessin kehittämisen myötä laskentapyyntö saapuvat määrämuotoisen suunnittelun yhteiseen sähköpostilaatikkoon, josta laskennan voi ottaa työtilanteen mukaan kuka tahansa valtakunnallisesta suunnitteluorganisaatiosta.

Luvussa 3.1.3 Palvelutuotannon myyntikyky lähteissä käsiteltiin hyvin kattavasti sitä, että kaikkien tulisi olla myyjiä, kaikki osaavat myydä ja palvelutuotanto itse asiakkuudessa toimiessaan onkin yksi vakuuttavimmista myyjistä. Tämä oli johdopäätöksenä sellainen, joka herätti itseni miettimään sitä, miten tärkeää on kehittää juuri tämä tason prosessia ja mahdollistaa laadukkaiden tarjousten toimitaminen juuri palvelutuotannon toimesta asiakkaalle.

Kehitysprojekti ja prosessin kehittäminen tämän koulutukseni myötä on antanut minulle itselleni paljon. Olen kehittynyt projektityössä ja projektin johdossa, olen oppinut prosessisuunnittelusta paljon, sekä oivaltanut uusia asioita palvelukuvauksen tärkeydestä ja sen sisällön kehittämisestä.

Kehitetyn prosessin ja sen työkalujen kautta on pyritty siihen, että palvelutuotannolla olisi helppo, tehokas ja taloudellinen tapa tehdä pientä palvelusopimusmyyntiä liiketoiminta-alueillaan ja sen kautta liiketoiminnan olisi helppo kasvaa ja kehittyä.

7 Lopuksi

Tämä hetki on merkityksellinen. Se on aika, jolloin saan kiittää niitä, jotka ovat olleet tukenani matkallani kohti ammattikorkeakoulututkintoa.

Ensinnäkin haluan osoittaa kiitokseni puolisololleni. Hän on ollut rinnallani jokaisessa opintoihin liittyvässä haasteessa. Hänen kannustuksensa, kärsivällisyytensä ja uskonsa minuun ovat olleet korvaamattomia.

Toiseksi kiitos kuuluu työnantajalleni. He ovat mahdollistaneet tämän matkan minulle tarjoamalla koulutusmahdollisuuden, joka on nyt loppusuoralla. Työnantajan tuki opintojen aikana ovat olleet ratkaisevia tekijöitä. Olen ylpeä siitä, että olen voinut yhdistää työn ja opiskelun saumattomasti. Suuri kiitos myös esihenkilölleni, joka on jaksanut tsemjata opiskelujen suhteen ja kannustaa hakeutumaan opintielle, vaikka se ei aina olekaan helppo.

Kolmanneksi haluan kiittää myös opiskelijatovereitani. Yhdessä olemme jakaneet ilot ja haasteet, tukeneet toisiamme tenttien, projektien ja luentojen keskellä. Olemme olleet toistemme voimavara, ja yhteishenki on ollut korvaamattonta. Kiitos teille hyvät opiskelijatoverit, tästä yhteisestä matkastamme.

Lähteet

Artto, Karlos & Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. 2., painos. WSOY, Helsinki. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-08/Projektiliiketoiminta.pdf>. Viitattu 7.4.2024.

Backlund, Jukka 2023. Tuotepäällikkö, Helsinki. Puhelinkeskustelu 27.10.2023.

Eskola, Salla & Kiviniemi, Eeva & Krakau, Tarja & Ruohoniemi, Erko 2017. Julkiset hankinnat. 3., uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Huusko-Viikilä Kati 2023. Myyntiorganisaation 5 erilaista mallia ja organisaatiokaaviota. Blogikirjoitus. <https://revory.fi/revops-blogi/myyntiorganisaatiomallit>. Revory Oy. Viitattu 14.4.2024

ISS Palvelut Oy 2023a. E-lomake, kiinteistönhoidon tarjouspyyntö, Helsinki. <https://iss.efectecloud.com/ssc/app#/order/3008690/>. Viitattu 14.4.2024.

ISS Palvelut Oy 2023b. Prosessikaavio toteuttamisvaihe, Helsinki.

ISS Palvelut Oy, 2023c Prosessikaavio kehitysvaihe, Helsinki.

ISS Palvelut Oy 2023d. Yritysvastuuraportti 2022. ISS yrityksenä, Helsinki. <https://issyrytysvastuuraportti.fi/iss-yrityksena/>. Viitattu 7.4.2024.

ISS Palvelut Oy 2024a. Brand Portal – mediapankki. <https://brand.issworld.com/account/dashboard/>. Viitattu 7.4.2024.

ISS Palvelut Oy 2024b. Kiinteistönhoito ja tekniset palvelut. Helsinki. <https://www.isspalvelut.fi/kiinteiston-yllapitopalvelut/kiinteistohuolto-ja-tekniset-palvelut>. Viitattu 10.4.2024.

ISS Palvelut Oy 2024c. Kiinteistönhoito palvelukuvaus. Helsinki. Viitattu 7.4.2024

ISS Palvelut Oy, 2024d Tarjouspohja kiinteistönhoito. Helsinki. Viitattu 7.4.2024

Isännöintiliitto 2023. Hallitusohjelmatavoitteet 2023–2027. <https://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto-vaikuttaa/hallitusohjelmatavoitteet20232027/>. Viitattu 10.4.2024.

JUHTA 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Versio 5.10.2012. https://dvv.fi/documents/16079645/205179224/JHS152_0.doc/b3c0c7cd-df83-0af8-e724-6a2a52a20fa2?t=1710154697948. Viitattu 7.4.2024.

Jukka, Minna & Tuliniemi, Erja 2020. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu, Hukkalämmöt kuriin ilmalämpökameralla. Xamk 1.6.2020. <https://read.xamk.fi/2020/metsa-ymparisto-ja-energia/hukkalammot-kuriin-ilmalampokameralla/>. Viitattu 10.4.2024.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2017, Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Koivumäki, Andrei & Korteso, Katleena 2019. Sata faktaa myynnistä. Alma Talent Oy, Helsinki.

Koulutuskuntayhtymä OSAO 2023. Koulutustarjonta. <https://www.osao.fi/tietoa-hakemisesta/koulutustarjonta/>. Viitattu 10.4.2024.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4., uudistettu painos. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Ojanperä, Tero & Pyyhtiä, Tomi & Rehn, Alf 2022. Vihaan myyntiä! Myynnin myytit ja modernit mahdollisuudet. Alma Talent Oy, Helsinki

Omakiinteistö-lehti, Laadukas kiinteistönhoito ei tapahdu itsestään. Media Potentialia Oy, Tampere. 17.9.2020. <https://www.omakiinteisto.com/laadukas-kiinteistonhoito-ei-tapahdu-itsestaan/>. Viitattu 10.4.2024

Raita, Mari. Puhelinkeskustelu 23.1.2023. Pienten kiinteistönhoidon tarjousprosessi.

Turner, John Rodney 2008. The handbook of project-based management. Leading strategic change in organizations. 3. painos. The McGraw-Hill Companies, United States. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-handbook-of/9780071549752/cover.html>. Viitattu 14.4.2024.

Suomen Ympäristöopisto SYKLI, Kiinteistönhoidon vuosikello, <https://kadenjalki.fi/aiheet/kiinteistönhoidon-vuosikello/>. Viitattu 10.4.2024

Suomen Yrittäjät, PK-Yritysbarometri – Kevät 2024, Helsinki. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy_pk_barometri_kevat2024.pdf. Viitattu 7.4.2024

Team Laamanen, Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata. Blogikirjoitus. 25.6.2020. <https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>. Viitattu 7.4.2024

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Tampere