

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri YAMK, Projektijohtaminen

2024

Miikka Pohjola

Käsikirjat osana yrityksen projektinhallintaa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Insinööri YAMK, Projektijohtaminen

2024 | 53 sivua

Miikka Pohjola

Käsikirjat osana yrityksen projektinhallintaa

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää myynti- ja toimitusproseduurit yrityksen projektinhallinnan tueksi. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Laadullisina tutkimusmenetelminä hyödynnettiin SWOT-analyysiä sekä puolistrukturoitua haastattelua ja analyysi toteutettiin teemoittelun avulla. Lopullisena tuotoksena syntyi kaksi käsikirjaa, jotka käsittelevät myynti- ja toimitusproseduureja yrityksen Transports-yksikön liiketoiminta-alueella.

Myyntiproseduureja käsittelevässä käsikirjassa kuvataan projektimyynnin vaiheet, jotka alkavat asiakkaan tarjouspyynnöstä ja päättyvät sopimuksen solmimiseen. Myyntiprosessin dokumentointi ja laadunvarmistus on myös kuvattu käsikirjassa. Toimitusproseduurien osalta käsikirjassa keskitytään projektitoimitusten eri vaiheisiin, projektinhallintaan ja laadunvarmistukseen. Toimitusprojekteissa korostuvat aikataulujen ja budjettien hallinta sekä projektien luokittelu ABC- ja D-luokkiin niiden monimutkaisuuden sekä riskien perusteella. Opinnäytetyö osoittaa, että selkeät ja yhtenäiset proseduurit ovat välttämättömiä projektinhallinnan onnistumiselle ja yrityksen kilpailukyvyn parantamiselle. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneet käsikirjat tarjoavat yhtenäiset toimintatavat ja ohjeistukset yritykselle. Ne helpottavat uusien työntekijöiden perehdyttämistä sekä tehostavat projektien hallintaa, läpivientiä sekä minimoivat virheitä.

Asiasanat:

Projektinhallinta, Myyntiproseduuuri, Toimitusproseduuuri, Laadunvarmistus, SWOT-analyysi, Puolistrukturoitu haastattelu.

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master's Degree programme in Project Management

2024 | 53 pages

Miikka Pohjola

Procedures as part of project management

The purpose of the thesis was to develop sales and delivery procedures to support the company's project management. The thesis was carried out as a functional thesis. Qualitative research methods such as SWOT analysis and semi-structured interviews were utilized, and the analysis was conducted through thematic analysis. The final output consisted of two manuals addressing sales and delivery procedures within the company's Transports business unit.

The manual on sales procedures describes the stages of project sales, starting from the customer's request for a quote and ending with the signing of the contract. The documentation and quality assurance of the sales process are also described in the manual. Regarding delivery procedures, the manual focuses on the various stages of project deliveries, project management, and quality assurance. In delivery projects, the management of schedules and budgets, as well as the classification of projects into ABC and D categories based on their complexity and risks, are emphasized. The thesis demonstrates that clear and consistent procedures are essential for successful project management and improving the company's competitiveness. The manuals produced as a result of the thesis provide standardized practices and guidelines for the company. They facilitate the onboarding of new employees and enhance project management, execution, and error minimization.

Keywords:

Project management, Sales procedure, Delivery procedure, Quality assurance, SWOT analysis, Semi-structured interview

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
1.1.1 Opinnäytetyön toimeksianto ja kohdeyritys	7
1.1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	9
2 Projektinhallinta	10
2.1 Prosessijohtaminen	12
2.2 Projektioorganisaatio	15
2.3 Projektien dokumentaatio	16
2.4 Proseduuri	19
2.4.1 Myyntiproseduuri	19
2.4.2 Toimitusproseduuri	27
2.4.3 Myynnin ja projektien laadunvarmistus	29
3 Opinnäytetyön metodologia ja toteuttaminen	34
3.1 Laadullinen tutkimus ja toiminnallinen opinnäytetyö	34
3.2 Opinnäytetyön aineiston keruu ja analysointi	35
3.2.1 Ideointi- ja suunnitteluvaihe	35
3.2.2 Sitoutumisvaihe	38
3.2.3 Kehittämismvaihe	38
3.3 Tuotos, viimeistely ja raportointi	40
4 Opinnäytetyön tutkimustulokset	41
4.1 Käsikirja	41
4.2 Myyntiproseduurit käsikirjassa	44
4.3 Toimitusproseduurit käsikirjassa	46
4.4 Perehdytys	48
5 Lopuksi	50
5.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	52
Lähteet	54

Liitteet

Liite 1. SWOT analyysin runko

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. LST Transports Myyntiproseduuri – Liite vain yrityksen käyttöön

Liite 4. LST Transports Toimitusproseduuri – Liite vain yrityksen käyttöön

Kuvat

Kuva 1. Konsernin yritykset. (LST Group Oy, 2024)8

Kuva 2. Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistapa. (Kostamo ym. 2022)35

Kuva 3. Haastattelukysymysten teemoittelu.39

Kuva 4. Prosessien kehittäminen. (mukaillen Lecklin 2006, 134)42

Taulukot

Taulukko 1. Yksikön SWOT-analyysi37

Taulukko 2. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....38

1 Johdanto

Projektien hallinta ja niihin liittyvä osaaminen ovat keskiössä nykyajan työelämässä, sillä yhä useampi yritys toteuttaa erilaisia, niin pieniä, kuin suuria projekteja. Kuitenkin päivittäin törmäämme projekteihin, jotka ovat epäonnistuneet tai ne eivät ole täyttäneet asiakkaan odotuksia. Projektin menestys riippuu liian usein projektiryhmästä, joka on monesti tilapäinen. Tällöin niiden suorituskykyä voidaan virheellisesti pitää tehokkaana, vaikka näin ei aina olisi. (Forsberg ym. 2003, 3–4.) Ilman kunnollista projektienhallintaa voidaan ajautua kaaokseen, kun esimerkiksi toimitusajat tai budjetit venyvät. Projektien ainutlaatuisuus sekä sen myötä tuleva epävarmuus asettavat projektien johtamiselle sekä toiminnalle omat haasteensa. (Ruuska 2007, 28–29.)

Projekti on monimutkainen organismi, jolloin epäonnistuminen on usein seurausta epäselvyydestä siinä, mikä liittyy projektin onnistuneeseen hallitsemiseen. Esimerkiksi tehottomuus ja kalliit virheet lisääntyvät, kun projekteja toteutetaan uudelleen ilman riittäviä ohjeistuksia ja toimintatapoja. Projektiryhmät epäonnistuvat toistaessaan toisten tekemiä liiketoimintaan tai tekniseen työskentelyyn liittyviä virheitä. Kuitenkin useimpien yritysten tulevaisuus riippuu menestyksekkäistä projekteista, sillä ne ovat avain kilpailuun sekä monen liiketoiminnan oleellisen tärkeä osa, kenties jopa ainoa osa liiketoimintaa. (Forsberg ym. 2003, 3–4.) Tämän vuoksi projektien onnistuminen sekä onnistunut hallinta on tärkeää.

Nykypäivänä yritykset elävät kiireisessä maailmassa, jossa jatkuva kehittäminen ja parantaminen ovat jo arkipäivää pienissä sekä keskisuurissa yrityksissä. Kilpailu markkinoilla on kovaa halvan työvoiman, helpon liikkuvuuden, rahdin hintojen ja nopeuden osalta. Yritysten pitää löytää oikeat asiat, jotka tuottavat yritysten asiakkaille arvoa. Projektien pitää onnistua ja niiden tulee olla kustannustehokkaita. Tämän vuoksi yrityksille voi syntyä tarve yhtenäistää sekä tehostaa omia käytäntöjään. Tämä idea on myös tämän opinnäytetyön taustalla, josta kerrotaan seuraavassa alaluvussa.

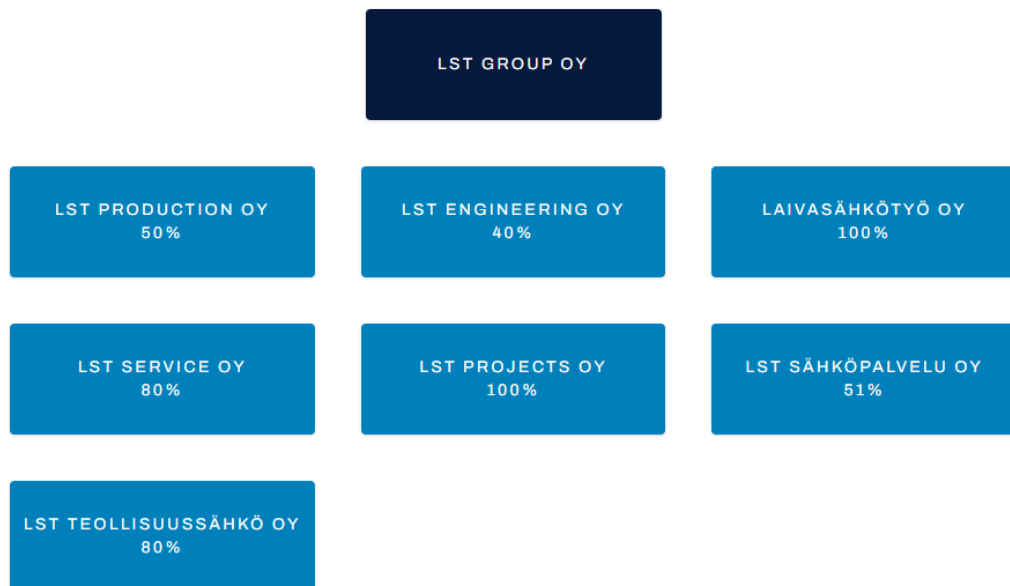
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

1.1.1 Opinnäytetyön toimeksianto ja kohdeyritys

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehitysprojekti Laivasähkötyö Oy:n Transports- yksikölle. Tarkoituksena on kehittää myynti- ja toimitusprosessia kuvaava ohjeistus yksikölle, sillä sellaista ei ole olemassa. Yksikön liiketoiminta pohjautuu pääsääntöisesti julkisten hankintojen pohjalle, ja myynnin sekä projektitoimitusten toimintatapa on ollut enemmänkin vakiintunutta käytäntöä niiden osalta. Käytännöt ovat pohjautuneet osittain yrityksen laadunhallintajärjestelmään. Yksikön toimintaympäristö kuitenkin poikkeaa suuresti yrityksen muusta toiminnasta, koska liiketoiminta perustuu juuri julkisiin hankintoihin. Sen takia yrityksen johtoryhmässä on tunnistettu tarve omille ohjaaville ohjeistuksille niin myynnin, kuin toimitusten osalta.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Laivasähkötyö Oy:lle. Laivasähkötyö Oy on osa suomalaista LST Group -konsernia. Konserniin kuuluu lisäksi kuusi muuta yritystä. Konsernin organisaatio on kuvattu kuvassa Kuva 1. LST Group Oy toimii Turun lisäksi Helsingissä, Raumalla ja Savonlinnassa. LST Group on konsernimuotoinen kotimainen sähkötekniikan yritys. LST Group tekee kokonaistoimituksia sähkösuunnittelusta erikoiskomponenttien valmistukseen. (LST Group Oy, 2024.)

Konsernin organisaatio



Kuva 1. Konsernin yritykset. (LST Group Oy, 2024)

LST Group on perheyritys, joka on perustettu vuonna 1962. Sen asiakaskuntaan kuuluvat muun muassa meri-, energia- ja tuotantoteollisuus sekä kiinteistöyhtiöt ja liikkuvan kaluston omistajat. Koko konsernissa on työntekijöitä noin 200. Laivasähkötyö Oy:n toiminta jakautunut kahdelle sektorille, laivateollisuuteen ja liikkuvan kaluston sekä puolustusvoimien tarpeiden mukaisesti. Laivateollisuuden puolella yrityksessä toimii Marine ja liikkuvan kaluston osalta Transports. Marinen liiketoimintaan kuuluu laivateollisuuden työt pienemmistä korjauksista isojen risteilijöiden eri osa-alueiden kokonaistoimituksiin. Transports-yksikkö toteuttaa projekteja sekä puolustusvoimien, että julkisen liikenteen tarpeeseen. Transports-yksikkö toimii julkisten liikennevälineiden sähköteknisten ratkaisuiden asennuksissa ja toimituksissa sekä toteuttaa puolustusvoimien julkisia hankintoja pääasiassa maavoimien liikkuvalla kalustolla ja muille tarpeille. (LST Group Oy, 2024.)

1.1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on

- selvittää, millaisille prosessikuvauksille ja yhteisille ohjeistuksille on tarvetta yrityksessä ja
- Yhtenäistää ja dokumentoida tarpeiden pohjalta yrityksen käytänteitä.

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda käsikirjat sekä myynti-, että toimitusprosessia varten yrityksen ja opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta. Yrityksen pyrkimyksenä on, että opinnäytetyön yhteydessä syntyvän käsikirjan avulla työntekijöiden perehdyttäminen olisi tulevaisuudessa helpompaa. Lisäksi yrityksen tarkoituksena on tehostaa myynti- ja toimitusprojekteja sekä varmistaa laadunvarmistus työssä käsikirjojen avulla. Käsikirjojen avulla pyritään luomaan selkeät ja johdonmukaiset myynti- ja toimitusproseduurit ohjaamaan henkilöstöä sekä yrityksen yksiköiden toimintaa ja auttamaan parantamaan yrityksen projektinhallintaa sekä sen kilpailukykyä markkinoilla.

2 Projektinhallinta

Jotta voi hallita projekteja, tulee ymmärtää, mitä se tarkoittaa. Projektilla tarkoitetaan työkokonaisuutta, joka toteutetaan kertaluontoisesti määritellyn lopputuloksen aikaansaamiseksi (Pelin 2020, 11). Stenlund (1996, 18) määrittelee projektin kokonaisuutena ohjatuksi, kertaluontoiseksi ja tavoitteelliseksi työsuorituksiksi. Projektia voidaan siis määrittellä eri näkökulmista. Kettusen (2009, 15) mukaan projekteissa on kuitenkin monia yhteisiä tekijöitä. Niillä on yleensä selkeä tavoite, joka pyritään saavuttamaan projektityöllä, niiden toimintaa johdetaan suunnitelmallisesti ja niiden toteutuksesta on olemassa suunnitelma. Yleensä projekteilla on oma projektiryhmä ja lähtökohtaisesti projekteilla on myös aikataulu sekä taloudellisia reunaehtoja. (Kettunen 2009, 15.)

Tesarczykin (2009, 9–10) mukaan projektiksi kutsutaan kertaluonteista prosessia, jolle on suunniteltu sekä alku, että loppu. Projektina voidaan toteuttaa esimerkiksi kehittämishanke, jolla tähdätään tietyn ongelman ratkaisemiseen. Projekteista on mahdollista viedä hyväksi havaittuja toimintatapoja tulevia projekteja varten. Projekti siis kokoaa yhteen joukon ihmisiä sekä muita resursseja, joiden tarkoituksena on suorittaa ennalta määritellyjä tehtäviä. Projekteille yleensä asetetaan kiinteä budjetti ja aikataulu. Vaikka terminä projekti on hyvin yleisesti käytetty, sen lopputulokset edustavat hyvin moninaisia asioita. Tärkeää on huomata, että projekti ei välttämättä tuota konkreettista tuotetta, vaan sillä voidaan hakea ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan. Projektit ovat ainutkertaisia kokonaisuuksia ja niiden onnistuminen vaatii huolellista suunnittelua, toteutusta ja yhteistyötä eri osapuolten välillä. Projekteja voidaan hyödyntää myös muutosjohtamisen apuvälineinä. (Ruuska 2007, 19–20.)

Projekti on alun perin latinasta peräisin oleva termi, jolla viitataan ehdotukseen tai suunnitelmaan. Hanketta käytetään usein projekti-sanana vastaavana käsitteenä. Kuitenkin hanke tarkoittaa laajempaa työkokonaisuutta, kuin yksittäinen projekti, sillä hankkeeseen voi sisältyä useampia yhtäaikaista projekteja. (Ruuska 2007, 18.) Projektitoiminnan perusluonteenpiirteitä ovat sen

yksittäisyys ja rajallinen kesto. Yksittäisyydellä viitataan siihen, että projekti ei toistu samanlaisena tai tapahdu vain merkittävien muutosten yhteydessä. Rajallinen kesto taas tarkoittaa, että projekti käynnistyy, suoritetaan ja päätetään sovituissa aikataulussa. (Stenlund 1996, 13.)

Perinteisesti projektin ohjaus on pohjautunut itse projektin määrittelyyn. Projekteja toteutetaan laajasti niin yritystasolla kuin yhdistystoiminnassa. Menestyksenkäs projekti kuitenkin vaatii usein taustatukea varmistukseen onnistumisen. Projektisuunnitelma on yksi hyvä esimerkki varmistaa projektin onnistuminen, samalla luoden pohjan projektiryhmälle. Hyvässä projektisuunnitelmassa määritellään tärkeimmät työn tavoitteet, aikataulut, resurssit, kustannukset sekä odotetut tulokset, joiden saavuttamiseen pyritään projektin aikana. Tavoitteet ja odotukset voivat kuitenkin muuttua matkan varrella, joten projektisuunnitelmaa on tarvittaessa päivitettävä vastaamaan uusia vaatimuksia ja odotuksia. (Stenlund 1996, 18.) Laamanen ja Tinnilä (2009, 24) ovat samoilla linjoilla. Heidän mukaansa projekteja hallitaan sekä projektisuunnitelmilla, että aikatauluilla. Näihin liittyy eri vaiheita, kuten projektin asettaminen, suunnitteleminen ja toteutus sekä projektista raportointi sekä sen päätös.

Projektitoiminta voidaan nähdä tietyntyyppisenä johtamisjärjestelmänä. Siihen kuuluu tietynlainen suunnitelmallisuus sekä tehokkaat menetelmät suunnittelun ja ohjauksen tueksi. Projekti muodostuu, kun nämä työtavat ja menetelmä yhdistää. (Pelin 2020, 12.) Monesti projektipäällikön tehtävänä onkin varmistaa, että projekti valmistuu ajallaan, pysyy budjetissa sekä toteuttaa laaditut tavoitteet (Kettunen 2009, 29). Tämän onnistumiseksi projektinjohtamisorganisaation täytyy olla varustettu yhteisillä pelisäännöillä ja ohjeistuksilla. Vaikka projektien sisällöt saattavatkin vaihdella, johtamiskäytännöt voivat olla melko samankaltaisia. Jokaisen projektipäällikön ei ole järkevää kehittää samoja raportteja ja dokumenttipohjia erikseen. Perusvälineistö projektiorganisaatioissa on pidettävä yhtenäisenä. Esimerkiksi valmiit tekstipohjat, sähköiset raporttimallit sekä ohjeistukset helpottavat ja yhtenäistävät työtaakkaa. Eri projekteissa voidaan paikallisesti soveltaa erilaisia käytäntöjä, jos siihen on perustellut syyt tai

projektin mukainen tarve. Hyvien projektiohjeistusten ja dokumenttien olemassaolo säästää projektipäälliköiltä aikaa ja sillä vältytään turhalta ajankäytöltä niiden muokkaamisessa. (Pelin 2020, 12–16.)

Perusorganisaatiossa on yleistä harkita, milloin tehtävä kannattaa käsitellä ja toteuttaa projektina. Kyseessä on melko monimutkainen ja laaja työkokonaisuus, joka edellyttää eri osastojen ja toimintojen yhteistyötä organisaation sisällä. Projektit ei siis yleisesti ole tarkoitettu pienten asioiden hoitamiseen, vaan pienet asiat voidaan käsitellä työryhmissä tai osana normaalia organisaation työtä ilman erityistä projektinhallintaa. Projektiryhmässä päätöksenteko on projektipäällikön vastuulla, ja jokaisella ryhmän jäsenellä on omat vastualueensa projektissa.

Projekti on siis yksi tapa käsitellä organisaation perustehtäviä. Organisoimalla tietyt tehtävät projekteiksi voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, kuten resurssien keskittämistä tärkeimpiin tehtäviin ja helpottaa organisaation sisäisten rajojen ylittämistä. Linjaorganisaatiosta poiketen resurssien käyttö on joustavampaa projektiorganisaatiossa. Projekti perustetaan, kun tuotetta tai palvelua valmistetaan tai suoritetaan ensimmäistä kertaa tai kun olemassa olevia työmenetelmiä halutaan muuttaa. (Ruuska 2007, 25–27.) Projektin ohjauksella viitataan muutoksen hallintaan missä tahansa prosessissa. Tämä käsite kattaa niin kehityshankkeiden kuin tuotannon, rakentamisen, kunnossapidon ja korjauksen ohjauksen, kunhan muutosprosessi käsitteenä ymmärretään laajasti. (Stenlund 1996, 18.)

2.1 Prosessijohtaminen

Projektijohtaminen saattaa johtaa kertakäyttökulttuuriin, jos ei ymmärretä, että projekti on prosessin toteutus. Monissa yrityksissä strategisen suunnittelun tuloksena syntyy erinäisiä projekteja tai suunnitelmia. Kun organisaatio joutuu ongelmiin tai tunnistaa uuden mahdollisuuden, luodaan pohdintojen seurauksena taas joukko projekteja tai suunnitelmia. Yritykset ovat täynnä erilaisia suunnitelmia, jolloin voidaan puhua projektijohtamisesta. Kuitenkin projektijohtaminen kannattaa vaihtaa prosessijohtamiseen, sillä prosessi on

syklinen, toistuva toiminto, kun taas projekti aina vain kertaalleen toistuva kokonaisuus. Jotta prosesseja voidaan lähteä kuvaamaan ja johtamaan, on pohdittava, mihin tällä työllä tähdätään. Onnistunut prosessin kuvaus auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa ja sen kuvausta tarvitaan, jotta voidaan tunnistaa kriittiset työvaiheet. (Laamanen 2012, 26–27 & 75.) Projektista voidaan tehdä oppiva prosessi, jolloin projektin suunnittelussa, päätöksenteossa, toteutuksessa ja seurannassa tulee tehdä systemaattista arviointia. Tämä taas velvoittaa projektin johtoa säännölliseen tilannetarkasteluun sekä nopeaan reagointiin tarvittaessa. Näin projektin johtamisesta syntyy syklinen prosessi. (Silfverberg 2007, 97–98.)

Projektinhallintaan liittyy olennaisesti prosessijohtaminen. Prosessijohtaminen on prosessiajattelun mukaista toiminnan kuvaamista, kehittämistä ja johtamista. Ensisijaisesti prosessijohtamisella tavoitellaan organisaation toiminnan parempaa ymmärrystä ja standardoidun toiminnan kautta saavutettavia hyötyjä. (Murto 1992, 71–76.) Laatuajattelu 1980-luvun lopulla toi prosessin käsitteenä Suomen työelämän johtamiskäytäntöön. Prosessin oleellinen piirre on sen tarkasteltavan kohteen osalta oleva kattavuus. Siinä eri näkökulmista tarkastellaan liiketoimintaketjua. Jokainen tuote tai palvelu muodostuvat välttämättömien toimintojen eli ydinprosessien tuloksena. (Stenlund 1996, 13.)

Prosessiajattelu on yksi kriittinen osa projektien ja toimintaprosessien hallinnassa. Prosessin ei tarvitse olla dokumentoitu tai standardoitu ollakseen sitä, sillä jokainen tuotos on jonkin prosessin tulema. Prosessit lisäävät arvoa ja kulkevat läpi toimintojen, osastojen ja organisaatioiden. (Pitagorsky 2016.) Tämän vuoksi prosessijohtamisen peruskysymyksen taustalla on se, kuinka organisaation toimesta voidaan luoda arvoa asiakkaalle. Prosessijohtamisen tukena on prosessiajattelu, jonka perusajatuksena on tiettyjen tapahtumien ketju, josta muodostuu arvoa asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Yleensä prosesseja kehitetään alhaalta ylöspäin. Isoissa organisaatioissa usein tarve on kehittää yksiköiden sisäistä toimintaa sekä itsenäisten yksiköiden tasa-arvoista yhteistyötä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Tällöin yhteistyön yhteensovittaminen ja organisoiminen ovat organisaation johdon tehtäviä. (Murto 1992, 26.)

Yrityksen toiminta voidaan hahmottaa erilaisten prosessien kautta. Pääprosesseiksi kutsutaan laajimpia sekä suurimpia sisäisiä ja ulkoisia prosesseja, esimerkiksi isännöintipalvelua isännöintitoimistossa. Ydinprosessit ovat puolestaan niitä, jotka palvelevat suoraan yrityksen asiakkaita ja tuottavat asiakkaille arvoa. Ydinprosesseja on tukemassa tukiprosessit, jotka ovat sisäisiä prosesseja. Esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät tukevat ydinprosesseja. Johtamisen tietyt näkökulmat voivat myös toimia tukiprosesseina, jotka ylläpitävät organisaation hallinnollista rakennetta. (Murto 1992, 26.)

Jos yrityksessä halutaan muuttaa toimintatapoja eri prosesseissa, on vaikutettava yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri koostuu yrityksen historiasta sekä työntekijöiden sekä yrityksen arvoista ja normeista. (Parviainen & Ojaniemi 2005, 122–123.) Yrityskulttuuriin sisältyvät myös yrityksen omat toimintatavat sekä kirjoittamattomat säännöt työntekijöiden kesken. Työntekijöiden tulee sisäistää yrityksen yksilöllinen kulttuuri toimiakseen tehokkaasti. (Adlercreutz 2022.)

Kirjoittamattomat säännöt eli hiljainen tieto viittaa erityisesti sellaiseen tietoon, joka on vain yksittäisillä henkilöillä eikä ole vielä siirtynyt organisaation yleiseen tietoisuuteen. Ne kattavat jopa 90 % yrityskulttuurista. Vahvan, sisäisen kulttuurin omaava yritys erottuu kilpailijoistaan, sillä se yhtenäistää työntekijöitä sekä toimintatapoja. Tällöin kaikki työntekijät tietävät, kuinka asia tehdään kyseisessä yrityksessä, joka taas luo varmuutta työntekijöille lisäten muun muassa työiihtyvyyttä. (Parviainen & Ojaniemi 2005, 122–123.) Se taas heijastuu asiakkaan ajatuksiin sekä oletuksiin yrityksestä (Pitkänen 2001). Yksilön sekä yhteisön kehityksessä uudet taidot ja asioiden hoitamisen menettelytavat vakiintuvat tottumuksiksi ja rutiineiksi, vaikka niistä ei olisi edes tietoinen. Tietyn rutiinin toimiessa paremmin ja kauemmin, on siitä vaikeampi luopua. Edes silloin rutiinista luopuminen on vaikeaa, kun olosuhteet muuttuvat tai jo rutiininomainen toiminta on tehotonta tai haitallista. Työyhteisössä vakiintuneet ja turvallisuutta tuottavat rutiinit jatkuvat usein päivästä toiseen, ellei tilanteessa ilmene vakavia konflikteja tai kriisitilanteita. (Murto 1992, 32–33.)

Prosesseja kehitetään ja tavoitteena on parantaa niiden suorituskykyä entisestään. Tämä luo perustan jatkuvan kehittämisen kulttuurille yrityksessä, mikä puolestaan edistää oppivan organisaation syntymistä. Onnistumisen avaimena on tehokas muutosjohtaminen ja vanhojen toimintatapojen uudistaminen innovatiivisiksi. Jatkuva prosessien parantaminen mahdollistaa pysyvän kilpailuedun saavuttamisen, eli kyvyn kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.)

2.2 Projektiorganisaatio

Projektilla tulee olla selkeä organisaatio, jossa on määritelty kaikkien vastualueet (Silfverberg 2007, 98). Projektiorganisaatio muodostetaan tietyn projektin toteuttamista varten, jossa projektille nimetyt henkilöt ovat mukana organisaatiossa määräajan. Tietyn määräajan, joko projektin päättymisen tai oman asiakokonaisuuden valmiiksi saattamisen jälkeen henkilöstö siirtyy takaisin linjaorganisaatioon tai seuraavan projektin pariin. Projektien ollessa kooltaan ja luonteeltaan erilaisia, henkilömäärä ja tarvittavat resurssit voivat vaihdella voimakkaasti eri vaiheissa ja vaiheiden välissä. (Pelin 2020, 51.) Projektiorganisaatio on väliaikainen rakenne, joka muodostetaan tietyn tehtävän suorittamista varten. Perusorganisaatio antaa projektille tehtävän ja tarvittavat valtuudet sen suorittamiseksi. Taas projektiorganisaation vastuulla on saavuttaa asetetut tavoitteet sovituin resurssein. Projektin tai tehtävän valmistuttua projekti päättyy ja projektiorganisaatio lakkaa. Projektiorganisaatiolle on ominaista joustava johtaminen tavoitteiden ja poikkeamien kautta sekä väliaikaisuus. (Ruuska 2007, 21.)

Projektiryhmä koostuu niistä henkilöistä, jotka on nimitetty projektin toteuttamiseen. Projektipäällikkö johtaa tätä ryhmää. Pienissä projekteissa ryhmä voi koostua muutamasta projektipäällikön avustajasta, jotka työskentelevät osaaikaisesti. Suurissa projekteissa on ydinryhmä, johon kuuluu osa projektipäälliköistä tai muista nimetyistä henkilöistä, jotka työskentelevät tiiviisti ja mahdollisesti kokopäiväisesti projektin aikana. Lisäksi on laajennettu projektiryhmä, johon kuuluvat loput projektin parissa työskentelevät henkilöt.

Joskus on tarpeen jakaa suuret projektit osaprojekteihin, joihin kootaan oma projektiryhmä. Joissakin suurissa projekteissa sekä ohjelmissa saattaa olla satoja tai tuhansia työntekijöitä. Tällöin projektin henkilöstöstä voidaan puhua samalla kuin yrityksen henkilöstöstä. Tällaisissa mittavissa projekteissa voidaan käyttää monimutkaista monitasoista ryhmä- ja organisaatorakennetta. (Artto ym. 2011, 284–285.)

Projektiryhmä koostuu yrityksen ja mahdollisten alihankkijoiden henkilöistä, joilla on tarvittava osaaminen ja tiedot projektin kannalta. Ryhmän jäsenyys merkitsee sitoutumista projektin tavoitteisiin sovitulla tavalla. Projektiryhmän jäsenten työt määritellään tapauskohtaisesti. He voivat esimerkiksi osallistua projektin suunnitteluun ja valmisteluun, jonka myötä he sitoutuvat toteuttamaan projektin suunnitelman mukaisesti omien rooliensa ja työmääräarvioidensa perusteella. Joskus ryhmän jäsenet jatkavat työskentelyä projektin päättymisen jälkeen, esimerkiksi palvelu- ja huoltotehtävissä projektissa toteutetun tuotteen parissa. Projektiryhmän yleisiin tehtäviin kuuluu projektityön aikatauluttaminen omassa kalenterissa projektisuunnitelman ja aikataulun mukaisesti, sekä projektityön tekeminen projektipäällikön ohjauksessa sovitun suunnitelman mukaisesti. (Artto ym. 2011, 285.)

Organisaation myynnin osaaminen on yksi kilpailuedun lähde. Henkilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun se dokumentoidaan tai muulla tavoin jaetaan koko organisaation käyttöön. Organisaatiota ei ole ilman osaamista ja ilman sitä ei voida menestyä. (Laamanen 2009, 179–180.) Projektin organisoitumisen osana on valinta sopivasta projektiryhmästä. Tätä varten yritys voi luoda projektiin soveltuvan projektiorganisaatiomallin, jonka avulla määritellään esimerkiksi projektin vastuuhenkilöitä. (Kettunen 2009, 146.)

2.3 Projektien dokumentaatio

Projektissa ja niiden aikana syntyy dokumentaatiota, joista osa vaatii käsittelyä, varastointia ja jakelua. Dokumentaatio voi koskea projektinhallintaa, tuotetta tai välituloksia. Projektiin lopputuotokseen liittyvä dokumentaatio voi sisältää

esimerkiksi tuotespesifikaatioita, piirustuksia, konseptimäärittelyjä, simulointiraportteja sekä jopa testiversioita ja prototyyppejä. Taas projektinhallintaan liittyviä dokumentteja voivat olla esimerkiksi projektisuunnitelma sekä sen liitteet, asiakas- ja alihankintasopimukset, sekä erilaiset väliraportit ja ennusteet. Myös kokousten esityslistat ja pöytäkirjat, projektiesitykset sekä asiakastytyväisyyskyselyn tulokset voivat olla osa dokumentaatiota. (Artto ym. 2011, 234–236.)

Voidaan ajatella, että projektin tulokset dokumentoidaan kahdelle taholle. Ensinnäkin asiakkaalle tehtävä dokumentti sisältöineen on yleensä sovittu etukäteen. Asiakasdokumentti sisältää esimerkiksi rakenneraportteja, tutkimusraportteja tai vaikkapa asennusohjeita. Tämän lisäksi projektista tulee laatia sisäinen dokumentaatio, joka jää projektiryhmän tai yrityksen käytettäväksi. Erittäin tärkeää dokumentaatio on silloin, jos projektille löytyy jatkoprojekteja tai samat toimintatavat ovat uudelleen käytettävissä. Hyvin tehty dokumentointi sisältää projektissa hyväksi havaitut, onnistuneet seikat sekä sen, mitä projektista opittiin. Projektin lopulla dokumentointi kannattaa tehdä huolella, nimittäin täsmällinen dokumentaatio vähentää esimerkiksi asiakkaan turhien vikailmoitusten, yhteydenottojen sekä kysymysten määrää ja siten tehostaa yrityksen työntekijöiden ajankäyttöä. (Kettunen 2009, 183–184.)

Tiedonhallinnassa on lukuisia menetelmiä ja työkaluja. Ennen projektin aloitusta tai aloitusvaiheessa on projektipäällikön tai projektiryhmän sovittava, millaisia tapoja tiedonhallinnassa käytetään. Asiakkaat voivat vaatia erilaisia asioita projektin ja tuotteen dokumentointiin, vaikka vaatimukset eivät kattaisi täysin oleellisia alueita dokumentoinnin osalta. Tiedonhallinta on syytä suunnitella oikein. Kun projektille on saatu nimetty projektiryhmä ja työskentely aloitettua, tulee projektipäällikön tai erikseen projektille määritellyn henkilön sopia projektiryhmän kesken ja saattaa tietoon, miten dokumentointia hallitaan ja miten dokumenttien säilytys ja vastuuhenkilöt dokumenteille on määritelty. Dokumenttien jakelu pitää myös projektiryhmän sisällä tiedostaa. (Artto ym. 2011, 234–236.)

Yhteinen tekijä projektin dokumentaatiossa on projektikansio, joka on yrityksen tietojärjestelmään perustettu hakemisto. Kansio sisältää kaiken projektin sisältävän dokumentaation. Tämä tukee dokumenttien hallinnan keskeisiä periaatteita. Projektin asiakirjat tai viittaukset niihin löytyvät aina samasta paikasta ja dokumentin hakemiston rakenne on johdonmukainen sekä selkeä. Viittausten tulee kohdistua aina dokumentin viimeiseen versioon ja dokumentin ylläpito tapahtuu aina samassa paikassa. Dokumenttien hallinnassa pitää olla määritelty sekä sovittu ylläpitovastuusta sekä vanhentuneiden asiakirjojen arkistoinnista. Ennen kaikkea edellä mainittujen asioiden tulee olla kaikkien tiedossa. (Ruuska 2007, 240–244.)

Dokumentoinnin perusta projekteissa on keskeisessä osassa yrityksen tai organisaation siirtyessä kohti oppivaa organisaatiota. Kaikki projektin aikana syntyvä ja saatu dokumentaatio kerätään osaksi projektikansiota. Yhteinen dokumentoinnin hallinta säästää aikaa ja kerää kaikki asiakirjat, muistiinpanot, pöytäkirjat ja toimenpidesuunnitelmat osaksi projektia. Tällöin kaikki tarpeellinen on koottu yhteen projektin lopetusta varten. Tärkeää on, että projektikansiosta löytyy kaikki tarvittava tieto, jolloin kaikki oleellinen tieto on tarvittaessa kaikkien projektiryhmän jäsenien saatavilla. Lisäksi projektikansiota voidaan hyödyntää osana projektin seuranta, esimerkiksi hakemalla tietoa samankaltaisten projektien toteutukseen ja myös silloin, jos projektipäällikköä tai muuta työntekijää joudutaan korvaamaan. (Löw 2002, 202.)

Projektin dokumentaatiolla on monia tehtäviä, esimerkiksi projektin dokumentaatio voi olla osa tuotetta. Dokumentaatio on myös keskeisessä roolissa viestinnässä. isoissa projekteissa jokaista asiaa ei voi viestiä suullisesti tai henkilökohtaisesti. Tällöin kirjallisen dokumentaation avulla tieto tehdään helpommin levitettäväksi. Dokumentaatio toimii myös laadunhallinnan keinona, koska sillä tuodaan esille projektin aikana tapahtuneita asioita. Sen avulla voidaan tehdä keskinäistä vertailua toteutuneen sekä suunnitellun projektin kesken. Dokumentaatio mahdollistaa projektista toiseen oppimisen. (Artto ym. 2011, 234–236.)

Asiakirjoille ja muulle dokumentaatiolle on syytä määrittellä selkeä luokittelu, arkistointi ja vastuuhenkilöt. Asiakirjojen tunnistamiseen ja erottamiseen muista dokumenteista voidaan toteuttaa projektinumeroinnilla. (Pelin 2020, 312.) Ylläpitoa ja käyttöä palvelevien lopputuotteen dokumenttien osalta voi määrittely muotoutua sisältö- ja muotovaatimusten osalta myös organisaation yleisen laatujärjestelmän tai yleisten käytänteiden kautta. Suunnitteludokumentaatiossa ei kannata viedä nimeämiskäytäntöä liian tarkalle tasolle, ellei toimintaympäristö, lainsäädäntö tai muu vastaava sitä edellytä. Dokumentoinnin selkeä määrittely ja käytänteet ovat oiva tapa nopeuttaa työskentelyä, sillä tällöin tieto on nopeasti haettavissa sekä yksilöitävissä. (Ruuska 2007, 241–242.) Sähköisen projektiarkiston luomiseen voidaan käyttää erilaisia välineitä, kuten dokumenttien hallintajärjestelmiä, tietokoneen hakemistorakenteita tai kehittyneitä projektiohjelmistoja (Pelin 2020, 312).

2.4 Proseduuri

Proseduuri on sarja toimintoja, jotka tehdään tietyllä tapaa tai tietyssä järjestyksessä, toisin sanoen järjestelty tai hyväksytty tapa tehdä jotakin (The Britannica Dictionary 2024). Proseduurien luominen organisaatiossa on tärkeää tehokkaiden käytänteiden luomiseksi. Kirjatut menettelytavat auttavat uusia tiimin jäseniä oppimaan prosesseja sekä käytössä olevia järjestelmiä. Proseduurit voivat parantaa tarkkuutta esimerkiksi myynnissä, koska silloin noudatetaan yhdessä sovittuja vaiheita ja ohjeita. Tämä taas tukee yrityksen tehokkuutta, kun menetelmien onnistuneet vaiheet voidaan toistaa helposti. (Lock 2013, 121–124.) Seuraavaksi käyn läpi myynti- sekä toimitusproseduureja ja niiden laadunvarmistusta, jotka ovat keskeisessä osassa opinnäytetyön lopputuotoksessa.

2.4.1 Myyntiproseduuri

Projektin markkinointi ja myynti on erikoisosaamista vaativaa työtä, joka edellyttää koko organisaatiolta sitoutumista. Myyntipäällikkö johtaa yhteispeliä,

jota pelataan koko myyntiryhmän kesken. Eri puolilta organisaatiota kootaan myyntiryhmä, jolla on tarvittava osaaminen projektin kannalta tärkeissä asioissa. Organisaation henkilöstö osallistuu monesti myyntiryhmän toimintaan oman työn ohella. Heidän aikansa jakautuu erilaisten projektien sekä projektimahdollisuuksien välillä. (Artto ym. 2011, 93.)

Myyntiprosessissa kaikki alkaa myynnistä. Se loppuu siihen, kun sopimus saadaan aikaiseksi ja myyntiprojekti siirrettyä toimitusprosessille eli toimittavalle osapuolelle. Myyntiprosessin kuvaus kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Siihen listataan tärkeimmät aktiviteetit kuhunkin myyntiprosessin vaiheeseen liittyen. Myyntiprosessi tullee pyrkiä linjaamaan asiakkaan ostoprosessin kanssa mahdollisimman yhtenäiseksi, sillä sen avulla varmistetaan, että myynnissä tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan sekä oikeaa kanavaa pitkin. Jos yrityksessä on käytössä CRM-järjestelmä asiakkuudenhallintaan, siihen on todennäköisesti kuvattu myyntiprosessin päävaiheet. (Leijala 2019, 42.)

Projektimyynti ja -markkinointi

Projektien markkinoinnissa ja myynnissä vaaditaan paljon erityisosaamista sekä laajaa tukea ja sitoutumista organisaatiolta. Myyntityö on tiimityötä, jota ohjaa myyntipäällikkö, jolla on vastuu myyntiryhmän toiminnasta. Myyntiryhmä koostuu eri osastojen asiantuntijoista, joilla on paras ja tarpeellinen osaaminen projektin kannalta. Henkilöstö toimii yleensä myyntiryhmässä osa-aikaisesti oman työnsä ohessa, käyttämällä aikansa projektien ja uusien projektimahdollisuuksien kesken. Markkinointiin ja myyntiin osallistuneet henkilöt voivat myös osallistua myyntityönä syntyneiden projektien toteutukseen. Kun potentiaalinen projekti tunnistetaan, siirrytään asiakaskohtaiseen myyntityöhön, joka sisältää esimerkiksi tarjouskilpailuun valmistautumista, tarjouksen tekemistä tai kaupallista valmistelua. Tällainen toiminta edellyttää tiivistä yhteistyötä eri osastojen välillä ja hyvää kommunikaatiota varmistaakseen projektin menestyksekkään etenemisen ja asiakastyytyvyyden. (Artto ym. 2011, 93.)

Myynnillä tavoitellaan sitä, että asiakas saadaan ostamaan myytävä tuote tai palvelu. Myynnissä paras tapa on kohdata asiakas henkilökohtaisesti ja saada vakuuttumaan organisaatiolla olevien palveluiden ja tuotteiden välttämättömyydestä sekä hyödyllisyydestä. Jokaista asiakaskohtaamista voidaan pitää osana markkinointia. Onnistunut toimitus asiakkaalle on usein paras ja tehokkain tapa markkinoida tuotteita ja palveluita. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19.) Myynnin markkinointi sisältää asiakas-, toimittaja- ja verkostosuhteiden hallintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa halutut toiminnalliset tavoitteet. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi kasvun ja kannattavuuden lisääminen. Toisaalta projektien myynti keskittyy projektin asiakkaan hankintaan ja kaupallisen sopimuksen solmimiseen toimittajan ja asiakkaan välillä. (Artto ym. 2011, 52–54.)

Myyntiä laajempi käsite on projektien markkinointi. Markkinointi kattaa myynnin ohella uusien projektimahdollisuuksien kartoittamisen, myynnin edistämisen ja asiakassuhteiden hoitamisen. Projektien markkinointiin ja myyntiin sisältyy kaikki vaiheet ennen projektisopimuksen allekirjoitusta. Se koskee myös yksittäisiä, projekteista irti olevia asiakasyhteistöitä ja markkinointia. Markkinoinnin tavoitteena on potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen sekä tunnistaminen. Sen avulla voidaan maalata kuva yrityksestä potentiaalisena toimittajana mahdollisille asiakkaille. Tavoitteena on myös tarjota asiakkaalle ideoita ja suosituksia siitä, miten heidän omaa liiketoimintaansa voitaisiin kehittää hyödyntämällä yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Myynnin ja markkinoinnin tehtävä on yksittäisissä projekteissa ennakoida sekä valmistella projektin tarpeita ennen varsinaista tarjousvaihetta. Tämä sisältää valmistautumisen tarjouskilpailuihin, tarjousten laatimisen ja esittämisen sekä neuvottelut asiakkaan kanssa, jolloin on mahdollista saada aikaan projektisopimus, joka on kummallekin osapuolelle houkutteleva. (Artto ym. 2011, 52–54.)

Projektien markkinoinnin ja myynnin aikana voidaan rajata projektin teknistä toteutusta, aikatauluja, laajuuksia sekä toteutuksen keskeisiä asioita. Projektien kustannusten kannalta myyntivaihe on tärkeä. Erinäiset projektien

vaatimusmäärittelyt määrittelevät asiakkaan tarpeet, mutta niistä on tärkeää tunnistaa kustannusvaikutukset. Sopimusneuvotteluissa ei kannata asiakkaalle luvata lisää erilaisia toimituslaajuuteen liittyviä asioita ilman tietoa siitä, miten nämä muutokset vaikuttavat kustannuksiin ja projektin kannattavuuteen. Yhteistyössä asiakkaan kanssa projektia suunnitellessa voidaan löytää molempia osapuolia hyödyttäviä ja liiketoiminnan kannalta kestäviä ratkaisuja. (Arto ym. 2011, 55.)

Projektien markkinointiin ja myyntiin vaikuttavat suhdanteiden mukana kulkevat kysynnän vaihtelut, projektien ainutkertaisuudet ja monimutkaisuudet. Kysynnän vaihtelu on merkittävä eri markkina-alueilla toimivilla yrityksillä kuin yksittäisellä asiakkaallakin. Yhdelle ja samalle asiakkaalle ei mahdollisesti voida toimittaa monia samankaltaisia projekteja, eikä vastaavia projektitarpeita ehkä ole yhtä yritystä laajemmin tietyllä markkina-alueella. Asiakassuhteiden kehittäminen ja jatkuva ylläpito asiakkaaseen tässä tilanteessa on haastavaa. Tällaisiin tilanteisiin useat projektitoimittajat ovat kehittäneet liiketoimintaa täydentäviä palveluita, esimerkiksi huoltopalveluita. Niiden avulla voidaan jatkaa asiakassuhdetta ja kehittää toiminnan jatkuvuutta. Projektiin vaikuttavien tai osallistuvien sidosryhmien lukumäärä aiheuttaa myynnin kannalta monimutkaisuutta. Projektien toteuttamiseen voidaan tarvita laajaa osaamista, jota ei aina yksittäinen yritys voi tarjota. Jos asiakas ei kykene tai hänellä ei ole halua koordinoida useiden eri rinnakkaisten projektitoimittajien toimintaa, asiakas voi pyytää projektin toteuttamisesta kokonaistarjouksen. Yritys, joka jättää kokonaistarjouksen, vastaa projektin eri osapuolien yhteistyön koordinoinnista. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinoidessa ja myydessä projekteja on otettava kantaa alihankkijoiden tehtäviin ja vastuisiin. (Arto ym. 2011, 52–54.)

Vaikka projekti määritellään ainutkertaiseksi, väliaikaiseksi, johonkin tähtääväksi kokonaisuudeksi (Fielding 2022, 6), projektitoimittajan on syytä hyödyntää aiemmin hyväksi koettuja ja kehiteltyjä ratkaisuja uudelleen. Asiasta tai projektista käytetään nimitystä tuotteen modulaarinen suunnittelu. Projektimyynnin ja markkinoinnin aikana sidosryhmien ja asiakkaan tarpeita tutkitaan ja pyritään luomaan houkutteleva tarjous ja mahdollinen sopimus, joka

vastaa asiakkaan tarpeita. Samalla on varmistettava, että projekti on kannattava ja houkutteleva liiketoiminnan näkökulmasta. Projektikäynnäksessä liiketoiminnassa on tärkeää ymmärtää logiikka asiakkaan ja projektitoimittajan välisessä neuvottelussa, jossa luodaan projektille alku. (Artto ym. 2011, 53.)

Lähtökohtaisesti markkinointi pyritään pitämään yrityksen strategisella liiketoiminta-alueella. Toimintaympäristö ja pelisäännöt projektitoimittajan valitsemalla markkina-alueella pitää olla tiedossa. Projektimyynnin ja markkinoinnin on suoritettava jatkuvaa analysointia omalla markkina-alueellaan ja lokeroita löydettyt asiakkaat myynnin kannalta järkevästi. Projektiliiketoiminnan näkökulmasta merkittävä paikallisten yritysten verkosto kattaa kaikki ne sidosryhmät, jotka saattavat olla mukana tulevien projektien myynnissä joko suoraan tai epäsuorasti. Projektitoimittajan on tärkeää tutkia projektissa toimivia asiakkaita, mahdollisia kumppaneita, kilpailijoita ja muita sidosryhmiä. (Artto ym. 2011, 57) Kun varsinaiset tarjouspyynnöt saapuvat, yritys voi hyödyntää asemaansa verkostossa ja valita nopeasti yhteistyökumppanit, joiden kanssa se pystyy tarjoamaan parhaan mahdollisen projektin. Tiivis suhde asiakkaaseen pyrkii varmistamaan, että projektitoimittajan tietoon tulee ajoissa asiakkaan tulevat projektit. Tällöin projektitoimittajalla voi olla mahdollisuus vaikuttaa niihin jo projektien määrittelyvaiheessa. (Artto ym. 2011, 58.)

Tarjouskilpailu

Projektin tarjouskilpailussa asiakas pyytää toimittajilta tarjouksia projektin toteuttamisesta. Yleensä tämä tehdään kirjallisten tarjouspyyntöjen muodossa. Asiakkaan tavoitteena on tarjouskilpailussa saada paras mahdollinen hintahyötysuhde projektin toteutukselle. Tarjouskilpailun tarkoituksena on lisätä hankintojen avoimuutta ja kilpailua, jotta hintataso saataisiin alhaisemmaksi. Tarjouskilpailu on välttämätön esimerkiksi EU-alueella tietyissä hankinnoissa julkisella puolella tai julkisella rahalla rahoitetuissa tai lainoitetuissa projekteissa. Tilanteissa, joissa asiakas ja toimittaja harjoittavat pitkäaikaista ja tiivistä yhteistyötä, tarjouskilpailu saattaa olla vähemmän sopiva vaihtoehto. Silloin voidaan käyttää suoraan kohdennettua tarjouspyyntöä sen sijaan, että kilpailtaisiin. (Artto ym. 2011, 64.)

Julkiset hankinnat kattavat tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja. Näiden toteuttajina toimivat julkisella rahalla viranomaiset sekä rajoitetun kilpailun yritykset tietyillä aloilla. Kaikki hankinnat, jotka ovat arvoltaan keskisuuria tai suuria, on yleensä toteutettava tarjouskilpailulla. Muutamia poikkeuksia voidaan soveltaa muun muassa kiinteistöjen ostoissa, kiireellisissä tapauksissa tai jos hankinnalle on vain yksi mahdollinen toimittaja. EU:n sääntöjen raja-arvojen soveltaminen on riippuvainen hankinnan kohteesta sekä tekijästä. Kansallisia hankintasääntöjä sovelletaan vähäisempiin hankintoihin. Kuitenkin myös näissä tulee noudattaa EU:n periaatteita avoimuudesta ja yhdenvertaisuudesta. (Euroopan unioni 2024.)

Ennen tarjouksen tekemistä projektimahdollisuuden tunnistaminen ei yksinään riitä, vaan projektitoimittajan on ensin arvioitava sen potentiaalia eri näkökulmista. Kun projektitoimittaja valmistautuu tarjouskilpailuun, tulee sen arvioida projektimahdollisuuden strategista merkitystä, taloudellista kannattavuutta, teknologisia vaihtoehtoja sekä mahdollisia riskejä. Projektin toimittaja voi omalla asiantuntemuksellaan osallistua projektin määrittelyyn ja sen sisäiseen myyntiin asiakasorganisaatiossa. Samaan aikaan se voi vaikuttaa tarjouspyynnön määrittelyyn niin, että se vastaa projektitoimittajalla käytössä olevaa teknologiaa sekä osaamista. (Artto ym. 2011, 63.)

Projektien markkinoinnin ja myynnin yksi keskeinen osa on tarjouskilpailuun osallistuminen sekä tarjouksen jättäminen. Toisinaan myös materiaali- ja henkilöstömyynnissä toimitaan näin. Tarjouksen tekeminen on investointi, sillä se voidaan joko voittaa, tai hävitä. Sen lopputulosta ei siis voi ennakkoon tietää. Kun päätetään osallistua tarjouskilpailuun, siitä ei käytännössä voi perääntyä ilman, ettei asiakassuhteet tai uskottavuus kokisi haittaa. Yrityksen jättämä tarjous on myös aina sitova. Väärin tehty ja laskettu, mutta asiakkaan hyväksymä tarjous voi olla tappiollinen tarjoajalle. Epäonnistunut tarjous, joka ei vastaa asiakkaan tarpeita tai odotuksia, voi vahingoittaa liiketoimintaa. Samoin huonosti laadittu ja hylätty tarjous voi heikentää yrityksen mainetta ja vaikuttaa kielteisesti projektitoimittajan maineeseen. (Artto ym. 2011, 68.)

Kun harkitaan osallistumista tarjouskilpailuun, on tärkeää arvioida mahdollisuus menestyä kilpailussa, projektin houkuttelevuus liiketoiminnan näkökulmasta sekä sen toteuttamiskelpoisuus. Tarjouskilpailun voiton todennäköisyyttä arvioitaessa on otettava huomioon paitsi hintakilpailukyky, myös kilpailijoiden suhde asiakkaaseen. On myös mahdollista, että asiakas on jo sitoutunut tiettyyn toimittajaan ja tarjouspyyntö tehdään enemmän muodollisuutena ilman todellisia ostoaikeita. Kun houkuttelevuutta arvioidaan, on tärkeää ottaa huomioon asiakassuhteen pitkäaikaiset mahdollisuudet. Hyvin toteutettu tarjousprosessi ja projektin onnistunut toteutus voivat avata uusia projektimahdollisuuksia tulevaisuudessa myös samalle asiakkaalle. (Arto ym. 2011, 68–69.)

Hintapainotteisissa tarjouskilpailuissa toimittajat pyrkivät täyttämään tarjouksen minimivaatimukset mahdollisimman edullisesti. Tämä kilpailutus kannustaa toimittajia löytämään kustannustehokkaita ratkaisuja, sillä hinta on suoraviivainen valintaperuste. Asiakkaan kannalta hintapainotteisuus saattaa kuitenkin johtaa pitkällä aikavälillä epäedullisiin ratkaisuihin, jotka voivat tulla esiin vasta myöhemmin tuotteen elinkaaren aikana. Kun harkitaan tarjouksen tekemistä ja tarjouksen jättämistä, on tärkeää arvioida laajasti koko projektin vaikutusta koko liiketoimintaan. Päätöksentekoon tulisi ottaa mukaan organisaatiosta riittävän laaja-alainen ryhmä, jotta erilaiset näkökulmat tulevat huomioiduksi. Tämä varmistaa sen, ettei päätöksiä tehdä ainoastaan lyhytnäköisen myyntityön perusteella, vaan otetaan huomioon koko liiketoiminnan edut. Jos yritys päättää, ettei osallistu tarjouskilpailuun, voi se kieltäytyä asiasta ilmoittamalla siitä asiakkaalle. Mahdollista on myös asettaa tarjouksen hinta niin korkeaksi, että sen hyväksyminen on käytännössä mahdotonta. Kuitenkin hyvän asiakassuhteen säilyttämisen vuoksi on tärkeää tiedottaa nopeasti kielteisestä päätöksestä ja toimittajan on hyvä selittää päätöksensä asiakkaalle. Korkean hinnan tarjouksessa saattaa olla mahdollisuus, että asiakas hyväksyy sen, jos parempia tarjouksia ei ole saatavilla. Tällöin hinta mahdollistaa erityisjärjestelyt ja mahdollisen riskinoton. Tarjouspyyntöön kielteisesti reagoivat reaktiot kannattaa analysoida huolellisesti, sillä ne voivat olla ennakoiva merkki kilpailuaseman heikentymisestä. (Arto ym. 2011, 68–72.)

Kun päätetään tehdä tarjous, on tärkeää muotoilla se mahdollisimman huolellisesti. Tarjouksen valmistelussa kerätään oleellinen tieto ja laaditaan tarjouksen virallinen asiakirja. Tarjouksen laatimiseen osallistuvat yrityksen määritellyt tahot, esimerkiksi ylimmän johdon rooli voi olla arvioida tarjouksen laajuutta, hinnoittelua ja sopimusehtoja. Toisaalta yleensä tekniset ja kaupalliset asiantuntijat vastaavat tarjouksen yksityiskohtien valmistelusta. Jos yrityksellä on jo tiedossa projektille projektipäällikkö, hän saattaa osallistua arvioimalla projektiin liittyviä hankinta- sekä resurssitarpeita. (Arto ym. 2011, 71.)

Yhteydenoton merkitykset ovat monipuolisia. Yhteydenotto tarjoaa mahdollisuuden saada vastauksia ja tarkennuksia avoimiin kysymyksiin ja epäselviin kohtiin tarjouspyynnössä. Yhteydenotolla saadut vastukset auttavat myyjää ymmärtämään asiakkaan todelliset tarpeet ja ajatukset sekä näkymättömät motiivit tarjouspyynnön taustalla. Yhteydenotto ilmaisee kiinnostusta ja välittämistä, mikä viestii asiakkaalle, että projektitoimittaja suhtautuu tarjouspyyntöön vakavasti. Erityisesti toimitusprojekteja tarjottaessa saattaa olla tarpeellista tutustua kohteeseen tai rakennuspaikkaan, sen sijaan että luotetaan pelkästään tarjouspyynnön liitteenä oleviin selvityksiin tai kuviin. Yleensä tarjouspyyntöihin liittyy myös erinäisiä katselmuksia. (Arto ym. 2011, 71–72 ja 91.)

Tarjouksessa vastataan siis tarjouspyynnössä esitettyihin vaatimuksiin. Tarjouskilpailun luonne, olipa se sitten tarjoushintaan tai parhaaseen tarjoukseen perustuva, määrittelee asiakkaan päätöksentekoprosessia ja sitä, millaisia asioita kannattaa tarjouksessa tuoda esille. Projektin siirrossa myyntiorganisaatiolta projektiorganisaatiolle osana myyntiprosessia sisältää loppukatselmuksen. Siinä arvioinnin sekä pohdinnan kohteena ovat myyntivaiheen toteutus ja sen kehittämismahdollisuudet. Tärkeää on pitää loppukatselmus myös niissä tilanteissa, joissa kauppa ei toteudu. Tämä mahdollistaa tehdyistä virheistä oppimisen. Siinä voidaan myös sopia toimenpiteitä asiakassuhteen hallinnan suhteen sekä arvioida, miten menetetty kauppa vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Arto ym. 2011, 71–72 ja 91.)

2.4.2 Toimitusproseduuri

Toimitusprojektilla tarkoitetaan projektia, missä yritys tekee projektin toimeksiantona tietylle asiakkaalle. Toimitusprojekti käynnistyy sopimuksen solmimisesta ja päättyy tuotteen tai palvelun luovutukseen asiakkaalle. Projektissa keskeistä on sitoutuminen sovittuun aikatauluun ja projektin taloudellinen kannattavuus. Toimitusprojektien aloittamista edeltää tarjous- ja sopimusvaiheet. Näissä vaiheissa projektin tavoitteet, aikataulut ja kustannukset määritellään tarkasti. Näiden vaiheiden tarkoituksena on saavuttaa sopimuksen mukainen laatu ja toimivuus. (Pelin 2020, 21 & 47.) Toimitusprojekteissa yleensä kaikki valinnat ja merkittävimmät toteutukseen liittyvät asiat on päätetty jo aikaisemmin ennen toteutuksen aloitusta (Artto ym. 2011, 52).

Toimitusprojektissa aikataulusta sekä budjetista on pidettävä tarkasti huolta, sillä jos suunnitelmat eivät pidä, toimituksesta ja yrityksen tuottomarginaalista saattaa tulla tappiollinen. Toimitusprosessin ainutkertaisuus sekä kustannusnäkökulma asettavat oman haasteensa. (Ruuska 1997, 13.) Projekteissa kokonaisuus ei välttämättä täysin säily alkuperäisten ideoiden mukaisesti projektin elinkaaren aikana. Projektin kokonaisvaltaisella hallinnalla pyritään varmistamaan, että projekti tuottaa odotetun hyödyn ja että se säilyy toteuttamiskelpoisena koko projektielinkaarensa ajan ja sen päättymisen jälkeen. (Artto ym. 2011, 242–243.)

Projektin kokonaisvaltaisen hallinnan keskeiset välineet sisältävät projektisuunnitelman, jota päivitetään tarvittaessa projektin edetessä sekä muutosten hallinnan ja projektin raportoinnin. Projektin aikana saattaa esiintyä ja tapahtua erilaisia muutoksia. Muutos voi kattaa kaiken, mikä vaikuttaa projektin lopputulokseen tai etenemiseen, ja edellyttää toimenpiteitä suunnitelmasta poikkeamiseksi. Projektin poikkeama voi johtua sisäisistä syistä, kuten projektihenkilöstön kehittämistä lisäominaisuuksista tai laatuparannuksista, tai se voi olla tahaton ja ulkoisista tekijöistä johtuva. Esimerkkejä ulkoisista syistä ovat asiakkaan uudet vaatimukset, viranomais määräysten muutokset projektin aikana tai materiaalien saatavuusongelmat, jotka ovat nykyisessä maailmantilanteessa enemmänkin sääntö, kuin poikkeama. On tärkeää erottaa ei-toivotut muutokset

ja asiakkaan vaatimat muutokset toisistaan. Asiakas saattaa olla valmis maksamaan lisämaksun toivomistaan muutoksista. Muutosten hallinnan avulla reagoidaan ennakoimattomiin poikkeamiin projektissa. (Arto ym. 2011, 242–243.)

Projektien luokittelussa voidaan käyttää monia eri tapoja. Luokittelu voi olla seuraavanlainen kuten Ruuskan (2007, 24–25) esittämät luokittelut projekteille, jotka perustuvat tehtävän luonteeseen:

- Uudis- tai kehitysprojektit,
- Ylläpito- ja perusparannusprojektit,
- Normaalit projekti,
- Pikaprojektit ja
- Katastrofiprojektit.

Uudis- tai kehitysprojektissa järjestelmä tai tuote kehitetään ja rakennetaan kokonaan uudestaan. Ylläpito- tai perusparannusprojektissa tuotteeseen tai järjestelmään saatetaan tehdä laajoja kunnossapitotöitä, jotka johtuvat esimerkiksi ympäristömuutoksista tai kulumisesta. Projekteja voidaan myös luokitella sen mukaan, kuinka paljon aikaa niiden toteuttamiseen on käytettävissä. Normaaleissa projekteissa projektin aikataulu on laadittu ottaen huomioon riittävä aika, käytettävissä olevat resurssit ja asetetut laatutavoitteet. Suunnitelmien pohjalta on laadittu aikataulu, joka ohjaa projektin etenemistä. Pikaprojekteissa projektin etenemistä pyritään nopeuttamaan lisäämällä siihen sijoitettavaa pääomaa. Tämän avulla tavoitellaan nopeampaa aikataulua, ja tarvittaessa saatetaan joustaa laatutavoitteista. Katastrofiprojekteissa projektin nopeuttamiseksi saatetaan hyväksyä erilaisia kompromisseja. Painotetaan pikaisia tuloksia ja joustetaan laatuvaatimuksista. Tämä voi johtaa ylimääräisiin kustannuksiin, jotka hyväksytään aikapaineiden vuoksi. (Ruuska 2007, 24–25.)

ABC- ja D-projektiluokittelu

ABC- ja D-projektiluokittelu ei määrittele projektin tärkeyttä, vaan se edistää projektin haastavuuden ja riskitekijöiden tunnistamista. Sen tavoitteena on löytää sopivin projektinjohtamisen panostus jokaiselle projektille. Sen avulla

varmistetaan riittävät projektinjohtamisen toimenpiteet monimutkaisille ja vaativille projekteille. Se myös välttää tarpeetonta hallinnollista työtä silloin, kun kyseessä on yksinkertainen projekti. ABC-projektijohtamismalli on kehitetty aikanaan projekti-Instituutissa (nykyinen Kumura). Malli perustuu kansainvälisiin PMBOK ja ISO21500 projektijohtamisen standardeihin (Kumura 2024). Se sisältää projektin ja projektisalkun johtamisen käytännöt. Projektimallissa projektit luokitellaan kompleksisuuden mukaan kolmeen luokkaan. Luokittelun pohjalta projektin toimenpiteet, dokumentaatio ja projektipäällikön osaamisvaatimukset kohdennetaan sen mukaan. (Kehittämistoiminnan viitekehys 2024.)

2.4.3 Myynnin ja projektien laadunvarmistus

Laadunvarmistus on tärkeä osa myynti- ja toimitusprosessia, sillä laadun arviointi perustuu projektille asetettuihin vaatimuksiin ja tavoitteisiin. Arvioinnissa tarkastellaan laadun vaatimusten täyttymistä ja yhdenmukaisuutta projektissa. Laatu koostuu monista pienistä tekijöistä, jolloin sitä ei voida mitata suoraan tai varmistaa yhdellä tekijällä. Jotta laatua voidaan parantaa, tulee tehdä sekä jatkuvia, että konkreettisia toimenpiteitä. Ajan myötä nämä toimenpiteet edistävät laadun kehittymistä ja siten organisaation toiminnan parantumista. (Ruuska 2007, 234.) Laatu asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys täyttää asiakkaalle sovitut lupaukset ajallaan. Asiakkaalle laatu tarkoittaa myös sitä, että tuotteet sekä palvelut vastaavat niille asetettuja käyttötarkoituksia. Laadun voi myös liittää tehokkaaseen toimintaan sekä tulokselliseen johtamiseen. Tällöin riskienhallinta voidaan liittää osaksi laadunhallinnan kokonaisuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25.) Aina ei ole järkevää pyrkiä kaikista täydellisimpään laatuun. Sen sijaan kannattaa tavoitella käyttötarkoitukseen sopivaa, soveltuvaa laatua. (Ruuska 2007, 236.)

Laadunvarmistus on sekä systemaattista, että suunnitelmallista toimintaa. Sen tehtävänä on varmistaa, että projekti täyttää sille asetetut odotukset sekä standardit. Laadunvarmistuksen tavoitteena on taata projektille toivottu laatu luotettavalla tavalla. Sen takia laadunvarmistuksessa tulee suorittaa jatkuvaa seurantaa, arviointia ja ennakointia tehdyn laatusuunnitelman mukaisesti. (Arto

ym. 2011, 227.) Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus on luoda yritykseen toimintamalleja, joilla mahdollistetaan asiakkaiden laatuvaatimusten toteutuminen. Laadunvarmistus on johtamisjärjestelmä, jolla voi olla useita päämääriä, kuten projektien menestyksekkäs toteutus. Usein pienten yritysten laadunhallinnassa tarkastellaan niin työn tuottavuutta, kuin asiakastytyvyyden parantamista. Taas suurissa yrityksissä yleensä kehitetään yhtenäisiä käytäntöjä ja panostetaan toiminnan valvontaan sekä ohjaukseen. (Suomi.fi 2024.)

Yrityksissä panostetaan yhä enemmän laatujärjestelmien kehittämistyöhön. Projektipainotteisissa yrityksissä projektien johtamisen kehittäminen on yksi osa-alue, johon panostetaan erityisesti. Laatukäsikirjan laatiminen korostaa laatustandardin merkitystä ja se voi toimia ohjeistuksena eri tasoilla. Ylimmällä tasolla tehdään tiivis laatudokumentti. Se on tarkoitettu asiakkaille ja se sisältää muutamia kymmeniä sivuja. Se antaa yleiskatsauksen tarkempiin ohjeisiin, mutta suoranaiset sisäiset toimintatavat eivät siihen sisälly. Toisella tasolla ovat yksityiskohtaiset laatudokumentit, jotka ovat yksikkökohtaiset. Niissä kuvataan toiminnot laatu- tai projektikohtaisesti. Taas kolmannella tasolla ovat niin johtamisen työkalut, kuin menetelmäohjeet. (Pelin 2020, 28–30.)

Organisaation toiminnan tehokkuuden tärkeä osa ovat toiminnallisten standardien kehittäminen. Esimerkiksi projektiohjelman käyttötavan standardointi sekä projektien ja resurssien ohjausjärjestelmän kehittäminen ovat osa tätä. Kirjalliset ohjeet esimerkiksi käsikirjan muodossa ovat välttämättömiä, jotta koko henkilöstö toimii yhtenäisesti sekä halutulla tavalla. Kouluttaminen on myös tärkeää, mutta koulutuksen antamat tiedot voivat unohtua ajan kuluessa. Tämän lisäksi henkilöstön vaihtuessa kasvaa virheiden mahdollisuus. Kirjallisten ohjeiden avulla pyritään varmistamaan, että johtamisjärjestelmä toimii. Ohjeiston jatkuva ylläpito on tärkeää ja siitä tulee tiedottaa henkilöstöä varsinkin, jos käytänteet muuttuvat. (Pelin 2020, 28–30.)

Tulee muistaa, ettei laadunvarmistuksesta vastaa erillinen ryhmä, joka tarkastaa työn tulokset ja jatkaa eteenpäin. Laadunvalvonta on kaikkien projektiryhmän jäsenten vastuulla ja se tulisi sisällyttää jokapäiväiseen työskentelyyn.

Laadunhallinta tulee rakentaa ennakoivaksi. Se ei ole pelkästään projektin loppuvaiheen virheiden jälkikorjausta varten tai uuden järjestelmän nopeaa tarkastelua varten toiminnan jo käynnistyttyä. Tämän vuoksi sekä projektin määrittely-, että suunnitteluvaiheiden tuloksia tulee arvioida. Yhtenäisten käytäntöjen juurruttaminen vaatii henkilöstön lisäksi koko organisaation johdon aktiivista sitoutumista. Toisinaan se vaatii jopa painostusta, jos yksittäisen projektin tavoitteet eivät ole linjassa organisaation sääntöjen ja ohjeiden kanssa. Projektihenkilöstö tulee sitouttaa ohjeiden noudattamiseen, eli virallista menetelmäkehitystä tulee tukea sekä täydentää erilaisilla toimenpiteillä. Johdon tulee toimia niin kuin opetetaan ja osallistua myös käytännön projektityöhön. Tällä ylläpidetään ohjeistuksen tarkoituksenmukaisuutta. (Ruuska 2007, 235–239.)

Myynnin yksi laadunvarmistuksen kohta on tarjouskatselmus, joka tehdään ennen sitovan tarjouksen jättämistä. Tarjouksessaan yritys sitoutuu toimittamaan määritellyn projektin sisällön ehtoineen, jos tarjouksessa ei ole toisin mainittu. Asiakas ja yritys sitoutuvat automaattisesti sopimukseen, jos tarjous hyväksytään sellaisenaan sen voimassaoloaikana ja hyväksyntä vahvistetaan. Ennen sopimuksen allekirjoittamista tulee suorittaa sopimuskatselmus. Siinä tarkoituksena on sekä tarkastaa, että hyväksyä tarjouksen sopimusneuvotteluissa tehdyt muutokset ja lisäykset. Sopimuskatselmuksen sisältö vaihtelee yleensä projekti- sekä yrityskohtaisesti. Siihen sisältyvät esimerkiksi tarjouksen hinta, sen kustannukset sekä myyntikate. Myös maksuehdot sekä sopimuksen takuut ja vastuut sisältyvät siihen. Tämän lisäksi siihen voi sisältyä toimitusaikataulu ja -rajat, tekninen toteutus sekä projektiin liittyvät riskit. (Artto ym. 2011, 95.)

Projektien onnistunut markkinointi ja myynti johtaa projektin vastuun siirtämisen toteutusvaiheeseen. Vastuu projektista siirtyy silloin sen toteuttavalle organisaatiolle. Tällöin myös myyntiryhmän on välitettävä tärkeät tiedot projektipäällikölle, sillä myyntiprojektin tietojen siirtäminen kuuluu myyntiryhmän vastuulle. Siirtovaiheen aikana on hyvä käydä läpi myyntivaiheessa kerätyt dokumentit ja huolehtia niiden eteenpäin luovuttamisesta projektipäällikölle tai projektiryhmälle. Jos myyntiprosessissa kehittyy hiljaista tietoa esimerkiksi

asiakkaalle annetuista lupauksista, asiakkaan odotuksista tai sovituista toimintatavoista, tulee huolehtia niiden siirtymisestä myös eteenpäin. Toimiva tapa siirtää hiljaista tietoa on se, että projektipäällikkö osallistuu aktiivisesti myyntiryhmän toimintaan jo ennen myyntivaihetta. Vaihtoehtoisesti myyntipäällikkö voi osallistua projektiryhmän toimintaan projektin toteutuksen aikana. (Artto ym. 2011, 90–91.)

Myyntivaiheen loppukatselmus on yksi laadunhallinnan keino. Se järjestetään projektin siirron yhteydessä ja siinä arvioidaan myyntivaiheen suoritusta sekä etsitään kehitysmahdollisuuksia. Tällöin tarkastellaan myös tekijöitä, jotka vaikuttivat kaupan voittamiseen. Tämän lisäksi on hyvä pohtia, kuinka näitä tekijöitä voi hyödyntää jatkossa tarjouskilpailuissa. Myyntivaiheen loppukatselmus tulisi järjestää myös silloin, kun on tullut tappio. Tällöin voidaan oppia virheistä, tunnistaa tarvittavia toimenpiteitä sekä arvioida kuinka menetetty kauppa vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Tämä on tärkeää siksi, että yksikin menetetty kauppa voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan. Jo ennen sopimuksen allekirjoitusta projektiryhmä on saattanut arvioida projektin toteutumisen todennäköisyyttä myyjiltä saamiensa ennusteiden perusteella. Jos projektin toteuttaminen pystytään ennustamaan varhaisessa vaiheessa, sitä helpommin voidaan varata esimerkiksi resursseja projektiin. Hyvä asiakassuhde ja toimiva vuorovaikutus asiakkaan kanssa edistävät varhaisen tiedon saamista. (Artto ym. 2011, 91.)

ISO 9000- ja 9001-standardi

Laadunhallinnalla tarkoitetaan ISO 9000-standardissa kohdistettuja toimenpiteitä, joilla suunnataan sekä ohjataan organisaatio suuntaamiseksi kohti laatua. Se on siis johtamisjärjestelmä, joka suuntaa sekä ohjaa organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Ei ole olemassa standardiohjetta laadukkaan johtamisjärjestelmän rakenteesta, jolloin käytössä olevan järjestelmän dokumentoinnin merkitys korostuu. Dokumentointi tulee tehdä yrityksen tarpeisiin yrityksen haluamassa muodossa. (Lecklin 2006, 29–30.)

Tärkeimmät laadunvarmistuksen kohdat ovat tarjous- sekä sopimuskatselmus. ISO 9001 -standardia noudattavien yritysten osalta sertifiointiin edellytyksenä ovat katselmusten toteuttaminen. Katselmusten tavoitteena on varmistua siitä, että tosiasiallisesti on mahdollista toteuttaa tarjouksessa tai sopimuksessa luvatut asiat. Katselmus voi olla esimerkiksi laatujärjestelmän vaatimaa dokumentointia tai oikeiden tahojen kuulemista. Tulokset tulee dokumentoida jatkotoimia varten ja katselmuksessa voi tulla esille hoidettavia asioita ennen valmistelun etenemistä seuraavaan vaiheeseen. Katselmus voidaan toteuttaa esimerkiksi lähettämällä asiakirjat tarkastettaviksi sekä hyväksyttäväksi asianomaisille. Se ei siis vaadi yhteistä kokoontumista. Siihen, kuinka laaja katselmus ja osallistujamäärä on, vaikuttaa niin tarjouksen suuruus, kuin toteutuksen monimutkaisuus. Laatujärjestelmän tarkoituksena on määritellä, ketä viralliseen katselmukseen tarvitaan. Sen voi toteuttaa esimerkiksi projektin toteuttamiseen liittyvä henkilöstö. (Artto ym. 2011, 94.)

Viime kädessä huomion kiinnittäminen yrityksen toiminnan laatuun nostaa keskiöön asiakaskeskeisyyden merkityksen osaksi yrityksen keskeisiä toimintaperiaatteita. Kun pyritään hyvään laatuun, se merkitsee arvon tarjoamista asiakkaalle. Yrityksen laadukasta toimintaa kehittävät ihmisten sekä henkilöstöresurssien kehittäminen ja johtaminen, tiedon analysointi sekä hyväksikäyttö. Tämän lisäksi strateginen suunnittelu, prosessien hallinta sekä asiakkaiden tyytyväisyys kehittävät laadukasta toimintaa. (Stenlund 1996, 11.)

3 Opinnäytetyön metodologia ja toteuttaminen

3.1 Laadullinen tutkimus ja toiminnallinen opinnäytetyö

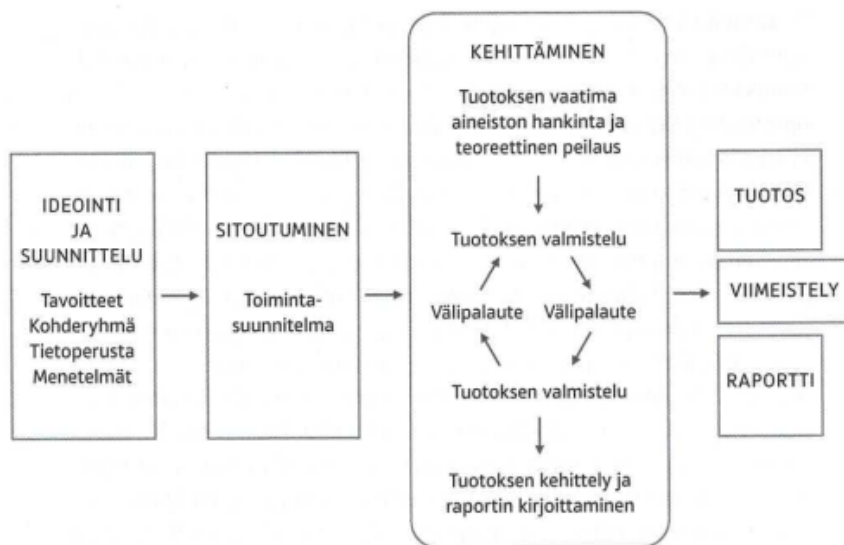
Tämän opinnäytetyön toteuttamistavaksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö laadullisin tutkimusmenetelmin, sillä yrityksellä oli konkreettinen tarve käytännön käsikirjoille myynti- ja toimitusproseduureja varten. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tiettyä kohderyhmää palveleva tuotos (Kostamo ym. 2022, 11–12). Toiminnallisessa opinnäytetyössä esimerkiksi ratkaistaan jokin ongelma, kuvaillaan jokin prosessi tai kehitetään jotain alan käytäntöä (Soininen 1995, 83). Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena syntyy fyysinen tuotos tai se voi olla jokin toiminnallisen osa-alueen kehittämisprojekti. Toiminnallista opinnäytetyötä tehdessä tulee hyödyntää erilaisia tutkimusmetodeja (Vilkkä 2006, 76).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä ovat SWOT-analyysi ja puolistrukturoitu haastattelu, joiden pohjalta luotiin toiminnalliset lopputuotokset eli käsikirjat. Näiden myötä opinnäytetyö on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa asiaa sekä sen todellista luonnetta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28), joka tässä työssä on keskiössä proseduurien luomisessa, johon liittyy yrityksen käytänteiden tutkimista. Aineisto on myös vahvasti empiirinen (Juhila 2021), jolloin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ei palvele tätä opinnäytetyötä.

Kuten edeltä voi päätellä, toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tiettyyn käytännön tilanteeseen tai tarpeeseen kohdistuvan ongelman ratkaiseminen (Suojanen 1992, 38). Prosessin läpi tapahtuu jatkuvaa reflektiota sekä arviointia. Kyseisen menetelmän joustavuuden ansiosta tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa sekä täsmentää toimintaprosessien kuluessa. Toiminnallinen opinnäytetyö onkin systemaattinen oppimisprosessi. (Soininen 1995, 83.) Seuraavaksi käydään läpi sitä prosessia, miten toiminnallinen tuotos syntyi kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla.

3.2 Opinnäytetyön aineiston keruu ja analysointi

Toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli kehitysprojekti yrityksen Transports-yksikölle. Myynti- ja toimitusprosessia kuvaavaa ohjeistusta ei ole olemassa yrityksen Transports-yksikössä, minkä takia kyseisille ohjeistuksille syntyi yrityksessä tarve. Opinnäytetyön suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettiin Kostamon ym. (2022, 12) toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistapaa, jonka eri vaiheet avataan seuraavissa alaluvuissa.



Kuva 2. Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistapa. (Kostamo ym. 2022)

3.2.1 Ideointi- ja suunnitteluvaihe

Ideointi- ja suunnitteluvaiheen alussa keskusteltiin yrityksen kanssa siitä, mikä on työn tarkoitus, lopullisen tuotoksen muoto sekä kohderyhmä. Yritys halusi myynti- sekä toimitusprosesseihin kuvaavat käsikirjat eli proseduurit, koska yritys halusi yhtenäistää Transports-yksikön myynnin ja toimituksen käytänteet. Tähän asti yrityksellä on ollut koko yrityksen kaikki toimialueet kattava ohjeistus, joka ei kuitenkaan täysin palvele Transports-yksikön liiketoimintamallia. Yritys halusi tarkentaa ohjeistuksia liiketoiminta-alueittain ja opinnäytetyön kohderyhmä rajautui tämän myötä koskemaan pelkästään yrityksen Transports-yksikköä

myynti- ja toimitusprosessien osalta. Kun toteuttamisidea sekä työn taustat oli selvitetty, seuraavana askeleena oli kartoittaa kyseisen asian tietoperustaa ja aihealuetta kirjallisuuden avulla. Tämän lisäksi ideointi- ja suunnitteluvaiheeseen sisältyi tavoitteiden asettaminen, mihin hyödynnettiin SWOT-analyysia. Tämän myötä tietoperustaan saatiin lisämateriaalia yrityksen sisältä.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla tuotettiin opinnäytetyön toiminnallisen tuotoksen tavoitteet. Analyysi tehtiin Transports-yksikön liiketoimintajohtajan kanssa. Analyysin tavoitteena oli tarkastella yrityksen yksikön nykytilaa vahvuuksien, heikkouksien, uhkien sekä mahdollisuuksien näkökulmasta. Yksikön suurin työ määrä koostuu projekteista ja näiden hallinnasta ja johtamisesta. SWOT-analyysissä täytettiin kirjallisesti nelikenttäruudukko yrityksen tilan ja toiminnan arviointia varten (ks. liite 1).

Nykytilan kartoituksen myötä saadaan pohjatietoa kehitettävästä prosessista ja se tulee tehdä huolellisesti, jos halutaan rakentaa laadukas lopputuotos (Lecklin 2006, 134). SWOT-analyysi on yksi yleisesti käytetyistä strategiatyökaluista. Sen avulla strategista asemaa tarkastellaan yrityksen sisäisten vahvuuksien (S) ja heikkouksien (W) vertailemisella liiketoimintaympäristön uhkiin (T) ja mahdollisuuksiin (O). Varsinaisena tarkoituksena SWOT-analyysin on tarkoitettu tuottavan analyysiä ensin ja sen jälkeen toimintasuunnitelmia sekä valintoja analyysin pohjalta (Vuorinen 2013, 88–94). Analyysin tarkoituksena oli siis tuottaa tietoa, jonka avulla pystyttäisiin toteuttamaan haastattelut varsinaisten käsikirjojen tuottamisen taustalle.

SWOT-analyysissä yksikön vahvuuksina esiin nousivat vankka projektiosaaminen ja sen kehityshalukkuus. Taas heikkouksina olivat liiketoiminnan yksiköiden välinen eroavaisuus projektien johtamisessa ja hallinnassa sekä selkeiden ohjeistusten puute eri prosessien hoitoon. Näiden pohjalta on korjattavaa ja parannettavaa. Joitain heikkouksia ei pystytä täysin poistamaan, mutta niitä voidaan yrittää lieventää, esimerkiksi kiire voi olla tällainen komponentti. Analyysin mahdollisuuksien osalta nousi esille, että

käsikirjojen avulla yhteiset toimintamallit, projektien ristiin hoitaminen eri toimihenkilöiden välillä, tiedonvälityksen ja -hallinnan sujuvoittaminen ja työmäärän vähentyminen voisivat olla mahdollisia. Taulukossa 1. on esitelty yksikön SWOT-analyysin tulokset, joiden pohjalta muodostettiin haastattelua varten haastattelukysymykset varsinaisen aineiston hankintaa varten, josta kerrotaan enemmän luvussa 3.2.3.

Taulukko 1. Yksikön SWOT-analyysi

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön tietotaito. • Kehittämishalukkuus projektiosaamisessa. • Projektiosaaminen. • Pieni ja ketterä yksikkö. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksiköiden välinen kuilu projektien johtamisessa ja hallinnassa. • Ei selkeää yhteistä toimintamallia. • Kiire
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen toimintamalli myynnin ja toimitusten sujuvoittamiseen. • Eri yksiköiden henkilöt pystyvät sujuvasti tarttumaan toistensa projekteihin. • Tiedonvälitys ja tiedonhallinta sujuvaksi. • Työmäärän vähentyminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyys laskee • Uuden henkilöstön tieto yksikön toimintatavoista • Työmäärän kasvu • Sitouttaminen ja uusien käytäntöjen jalkauttaminen.

3.2.2 Sitoutumisvaihe

SWOT-analyysin jälkeen tehtiin toimintasuunnitelma opinnäytetyötä varten, eli edettiin sitoutumisvaiheeseen. Suunnitelmaan kirjattiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet (ks. taulukko 2). Tarkoitukseen on kirjattu yrityksen toiveet ja taas tavoitteet ovat niin opinnäytetyön, kuin lopullisten käsikirjojen yhteiset. Nämä ideat esiteltiin yrityksen liiketoimintajohtajalle sähköpostitse ja lopulta yrityksen kanssa tehtiin sopimus opinnäytetyötä varten.

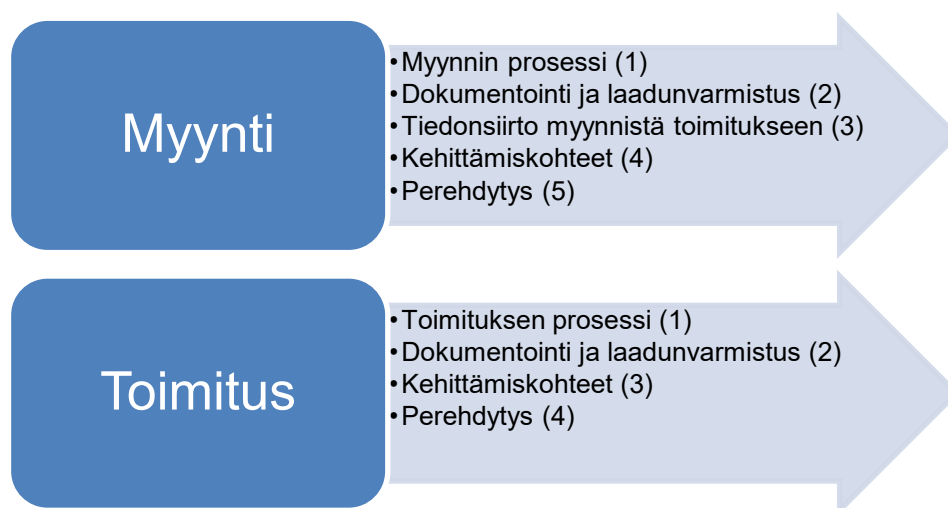
Taulukko 2. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.

Tarkoitus	Tavoitteet
1. Transports-yksikön projektien myynti- ja tuotantoproseduurien laatiminen ja kirjaaminen käsikirjaan.	1. Selvittää, millaisille prosessikuvauksille ja yhteisille ohjeistuksille on tarvetta yrityksen yksikössä. 2. Yhtenäistää ja dokumentoida tarpeiden pohjalta yrityksen yksikön käytänteitä.

3.2.3 Kehittämisvaihe

Lopulta kolmantena vaiheena aloitettiin kehittämisvaihe. Kehittämisvaiheessa luotiin teoriatausta opinnäytetyölle sekä haastattelukysymykset. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä keskustelun aihealue oli haastateltavilla jo tiedossa ja tarkoitus oli hyödyntää SWOT-analyysin tuloksia. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja, vaan laajempia kokonaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35–38). Haastattelukysymykset laadittiin SWOT-analyysin sekä teoriataustan pohjalta (ks. liite 2).

Haastattelu toteutettiin yrityksen liiketoimintajohtajan sekä varatoimitusjohtajan kanssa erikseen. Haastattelun aikana vastaukset kirjattiin sähköisesti ylös haastattelurunkoon (ks. liite 2). Haastattelukysymykset teemoiteltiin jo etukäteen valmiiksi kokonaisuuksiksi, jonka tavoitteena oli helpottaa sekä nopeuttaa analyysiä. Teemoittelun ideana oli mukaila Eskolan (2015) analyysimallia, jossa haastatteluissa nousevia aiheita teemoitellaan eli järjestellään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämä sujui kätevästi valmiin teemoitellun haastattelurungon myötä (ks. kuva 3).



Kuva 3. Haastattelukysymysten teemoittelu.

Haastattelun tulosten pohjalta muodostettiin kehittämiskohteet, käsikirjojen sisällysluettelot ja alustavat suunnitelmat sisällöstä otsikoiden alle ranskalaisin viivoin yrityksen välipalautetta varten. Teemoista kehittämiskohteet sekä perehdytys vastaavat siihen, millaisille prosessikuvauksille ja yhteisille ohjeistuksille on tarvetta yrityksessä. Kehittämiskohteiksi nousivat sisäisten käytänteiden sekä kirjoittamattomien sääntöjen purkaminen myynti- ja toimitusproseduureiksi. Yrityksen toiveena oli, että näin projektien hallintaa saadaan tuotua näkyvämmäksi. Näiden prosessien tunnistaminen koettiin tärkeäksi, sillä ne muodostavat jopa huomaamatta yrityksen sisäisen toimintakulttuurin. Tämän lisäksi kilpailuedun kehittäminen sekä uusien

toimintatapojen luominen nousivat esille kehittämiskohteissa. Käytännössä toivottiin, että tehostaminen tapahtuisi suoraviivaistamalla prosesseja, joka siten vähentäisi yksittäisten myynti- ja toimitusprojektien välistä vaihtelua luoden vakautta ja yhtenäisyyttä liiketoiminta-alueen projekteihin. Perehdytyksen osalta nousi haastatteluissa esille se, että sisäisten käytänteiden avulla uusien työntekijöiden on nopeampaa kiinnittyä työntekoon ja yksikön päivittäisiin rutiineihin. Perehdytyksen osalta nousi myös esille organisaatiomallin tuntemisen tärkeys, jotta uusi työntekijä voisi helpommin sisäistää liiketoiminta-alueen organisaation ja vastuuhenkilöt. Tämän vuoksi käsikirjoihin luotiin organisaatiomallit, joita käydään enemmän läpi luvussa 4.4. Muut teemat taas yhtenäistävät ja dokumentoivat tarpeiden pohjalta yrityksen käytänteitä, jotka näkyvät toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotoksessa eli käsikirjoissa. Yritys hyväksyi sisällysluettelon alustavan suunnitelman, jonka jälkeen käsikirjojen tekeminen jatkui. Yritys antoi välipalautetta käsikirjoista vielä kahdesti, jonka jälkeen se hyväksyi käsikirjat. Tämän jälkeen opinnäytetyössä siirryttiin viimeiseen vaiheeseen, eli tuotokseen, viimeistelyyn ja raportointiin.

3.3 Tuotos, viimeistely ja raportointi

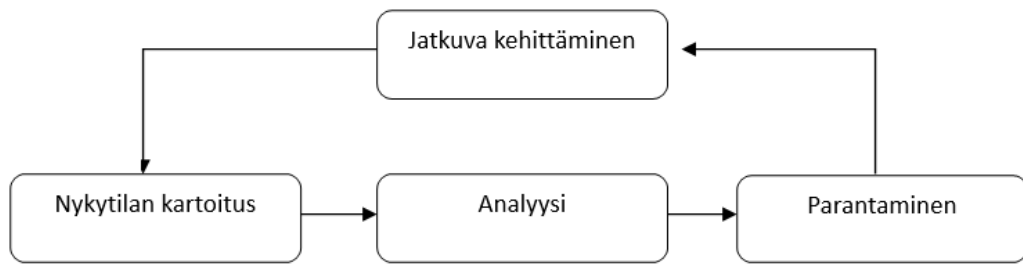
Viimeisessä vaiheessa syntyi viimeistelty tuotos sekä opinnäytetyön raportti. Lopullisena tuotoksena syntyi toiminnallisen opinnäytetyön myötä konkreettinen tuote yritykselle, eli myynti- ja toimitusprosesseja kuvaavat käsikirjat. Käsikirjoista tehtiin sähköiset dokumentaatiot, jotka vietiin yrityksen suljettuun laatu- ja toimintajärjestelmään, josta käsikirjat ovat helposti kaikkien työntekijöiden saatavilla. Käsikirjat on tarkoitettu kaikkien yksikössä työskentelevien käyttöön, jotka jollain tavalla ovat kosketuksissa myynnin ja toimituksien kanssa. Seuraavassa luvussa esitellään käsikirjat eli myynnin teemojen 1–3 ja toimituksen teemojen 1–2 pohjalta luodut käytänteet. Perehdytys on myös käsikirjoissa mukana organisaatiomallien myötä.

4 Opinnäytetyön tutkimustulokset

4.1 Käsikirja

Tämän opinnäytetyön lopullisen tuotoksen syntyi kaksi erillistä käsikirjaa myynti- ja toimitusproseduureihin. Hyvä käsikirja noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä eettisiä ohjeita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Käsikirjan tulee puhutella kohdeyleisöä ja kirjoituksen tulee olla tarkoituksenmukaista. Käsikirjaa laadittaessa on otettava huomioon kohdeyleisö sekä käyttötarkoitus ja sen ulkoasusta on hyvä keskustella tilaajan kanssa. (Vilka & Airaksinen 2003, 129.) Hyvä käsikirja noudattaa tilaajan toiveita ja se on laadittu kohdeyleisö silmällä pitäen. Se on rakenteeltaan selkeä, sisältö on jäsennelty sekä kirjoitettu huolellisesti. Aihepiirit tulee otsikoida. Hyvä käsikirja välttää pitkiä listoja ja hyödyntää luetteloita, sillä niiden käyttö helpottaa tekstin hahmottamista. Onnistuneessa käsikirjassa käytettävät termit tulee selittää niin, että lukija tietää, mistä on kyse. (Kielitoimiston ohjepankki 2023.)

Käsikirjojen laadinnan aikana on otettu huomioon hyvän käsikirjan määritelmiä ja niiden laadinnassa on käytetty kohdeyrityksen omia dokumenttipohjia. Käsikirjat kuvailevat yksikön toimintaa ja toiminnan vaiheita aikajärjestyksessä. Asioista on kerätty selkeät numeroidut listat helpottamaan työskentelyä ja auttamaan lukijaa ymmärtämään vaaditut toimenpiteet selkeästi. Käsikirjojen tarkoituksena on kuvata yrityksen myynti- ja toimitusprosessin vaiheita, kuten projektimyyntiä ja laskutustöiden myyntiä. Tämän lisäksi ne kuvaavat yksikön liiketoimintaprosessien kehitystä sekä projektin- ja laadunhallintaa. Lopulliset käsikirjat on luotu Lecklinin (2006, 134) prosessien kehittämismallia mukaillen.



Kuva 4. Prosessien kehittäminen. (mukaillen Lecklin 2006, 134)

Ensimmäisessä vaiheessa toimintatavoista ja yksikön eri käytänteistä suoritettiin nykytilan kartoitus, eli opinnäytetyön SWOT-analyysi. Tällä pystyttiin selkeästi kartoittamaan nykyiset prosessit ja toimintamallit eri yksiköiden sisällä sekä kirjaamaan ylös alustavia omia ajatuksia käsikirjoja varten. Toisessa vaiheessa suoritettiin haastattelut ja niiden analyysi. Tämän pohjalta voitiin suunnitella tarvittavia toimintatapoja sekä erilaisia malleja prosessien kehittämiseen. Haastattelun tulosten pohjalta muodostettiin käsikirjojen sisällysluettelot ja alustavat suunnitelmat sisällöstä otsikoiden alle ranskalaisin viivoin yrityksen välipalautetta varten. Kolmantena prosesseja lähdettiin parantamaan kehittämisvaiheessa (ks. 3.2.3). Tiedetyt hyväksi havaitut asiat pidettiin ennallaan, kun taas puutteita ja tarpeita lisättiin haastattelujen analyysin pohjalta käsikirjoihin. Neljäntenä oleva jatkuva kehittäminen on päivittäistä työtä, jolla käsikirjat kehittyvät yrityksen käytössä.

Käsikirjojen tavoitteena oli prosessikuvausten ja yhteisten ohjeistusten eli proseduurien laatiminen yksikön käyttöön. Tausta-ajatuksena oli, ettei hiljaista tietoa tai vakiintuneita käytänteitä tarvitse siirtää henkilöltä toiselle suullisesti, vaan yhtenäiset ohjeet olisivat kirjallisena muotona kaikkien työntekijöiden saatavilla. Käsikirjojen avulla pyritään siis yhtenäistämään yksikön toimintatapoja yrityksen linjausten mukaisesti. Opinnäytetyö sekä sen pohjalta muodostuneet käsikirjat ovat siis työohjeita eli prosessikuvauksia. Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä ja yhdessä tietyssä järjestyksessä suoritettuja tehtäviä. Asiakas, joko ulkoinen tai yrityksen sisäinen saa prosessin tuottaman lisäarvon. Prosessi on

toimintoketju, jolla yritys muuttaa toimintansa tuotoksi asiakkaalle. (Lecklin 2006, 123). Vaikka toimeksiantajan myynti- ja toimitusproseduureista muodostuvat käsikirjat eivät varsinaisesti sisällä prosessijohtamiseen liittyviä käsitteistöjä, niiden avulla projektien johtaminen sekä prosessien hallinta muodostuvat yhtenäisemmiksi sekä tehokkaimmiksi. Myös sen avulla työntekijöille on selkeämpää, kun ohjeistukset ovat selkeät sekä kaikkien saatavilla, ja toimintatavat on selkeästi käsitelty.

Käsikirjat sisältävät ohjeistusta kustakin prosessin vaiheesta sekä siihen liittyvistä teemoista. Käsikirjat selkeyttävät, yhdenmukaistavat sekä tehostavat prosessien eri vaiheita. Projektien myyntiin, tuotantoon ja toimitukseen liittyvien ohjeiden yhdenmukaistaminen sekä tekeminen tehostavat sekä edesauttavat yksikön projektien käynnistystä, seurantaa sekä henkilöstömuutosten aiheuttamia paineita erilaisissa projekteissa. Käsikirjaan on kirjattu toimintatavat edellä mainittuihin asioihin sekä kirjattu keinoja, joilla mahdollistetaan toistettavuus eri projektien välillä. Edellä mainitut asiat kuvastavat hyvin oppivan organisaation keskeisimpiä asioita, joita ovat Lecklinin (2006, 253) mukaan asiakaslähtöisyyden, prosessien ja henkilöstön kehittäminen ja oman toiminnan jatkuva parantaminen.

Käsikirjan prosessikuvausten myötä työvaiheet on jatkossa helpompi suorittaa, koska toimintaohjeet voidaan tarkistaa suoraan kirjallisesta käsikirjasta. Tehokkuuden ja toistettavuuden lisäksi prosessikuvausten avulla pyritään myös vähentämään työvaiheiden aikana tapahtuvia virheitä. Laamasen ja Tinnilän mukaan prosessikuvauksissa esitetään kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt prosessin ymmärtämisen kannalta. Prosessikuvaus voidaan esittää sanallisesti, erilaisina listoina tai kaavion muotoon piirrettynä esityksenä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.)

Käsikirjan avulla myös pystytään yhtenäistämään toimintatapoja ja pitämään prosessikuvaukset selkeinä, helposti muokattavina sekä kehitettävänä yksikön tarpeen mukaisesti. Käsikirjojen sisällöt kuvaavat yksikön toimintatapoja, menetelmiä ja erilaisia rakenteita. Yksikön työt koostuvat pääosin projektien laajasta kirjosta, jokaisen ollessa toisistaan poikkeava. Käsikirjat on tarkoitettu

informatiiviseen käyttöön, jotta esimerkiksi uusi työntekijä tai uusi projektiryhmän jäsen saa helposti käsiinsä kokonaiskuvan yksikön toimintatavasta.

Myynti- ja toimitusproseduurien käsikirjoissa on määritelty tarkkaan projektikansion sisältö, säilytys ja muoto juuri edellä mainittujen syiden vuoksi. Projektikansioiden yhteinen määrittely helpottaa työntekijöiden tiedonhakua, jos projektin ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi kesälomien tai muiden poissaolojen vuoksi hoitaa tietyn projektin asioita. Tärkeää tässä on myös se, että kaikki projektihenkilöt ovat suorittaneet tarvittavat veloitteensa tallentamalla kaiken projektiin liittyvän materiaalin oikeiden kansioden alle, eikä projektin dokumentteja ole jäänyt roikkumaan omalle työasemalle tai sähköposteihin.

4.2 Myyntiproseduurit käsikirjassa

Myyntiproseduureja käsittelevässä käsikirjassa avataan myyntiproseduurien sisältöä. Yrityksen myyntitoiminta keskittyy projektimyyntiin, materiaalimyyntiin ja henkilöstön sekä laskutöiden myyntiin. Myyntitoimintojen osalta proseduriin on kirjattu keskeisimmät toimintatavat, myynnistä vastaavat henkilöt, sekä erilaiset ratkaisut. Myyntiproseduurilla on pyritty luomaan selkeä kuva yksikön myyntiprosessista ja siten selkeyttää toimintatapaa yksikön myyntityössä. Proseduurissa käsitellään myös projektiorganisaatio sekä vastuut (ks. 4.4).

Myyntin prosessikuvaukset

Projektimyyntin vaiheet käsittävät viisi eri osiota käsikirjassa. Ensimmäisenä käsitellään julkisia hankintoja, koska yrityksen Transports-yksikössä työt keskittyvät pääosin julkisiin hankintoihin. Suorat tarjouspyynnöt käsitellään omana osuutena. Suorat tarjouspyynnöt ovat suoraan yksityisiltä yrityksiltä tai julkisilta toimijoilta tulevia, jotka jäävät kansallisten tai EU:n kynnysarvojen alle.

Pääsääntöisesti opinnäytetyön kohdeyrityksessä projektimyynti alkaa myyntityöllä asiakkaan tarjouspyynnöstä tai vaihtoehtoisesti osallistumishakemuksesta julkiseen hankintaan. Yrityksen projektimyyntistä vastaa liiketoimintajohtaja, joka voi oman näkemyksensä mukaan nimetä

myyntiprojektille muitakin henkilöitä. Tällä on pyritty siihen, että organisaatiota selkeytetään myynnin osalta. Myyntiryhmään on koottu kaikki yrityksen alan asiantuntijat, joilla on paras tietotaito tulevaan projektimahdollisuuteen. Transports-yksikön tarjouskilpailu linkittyy projektimyyntiin sekä materiaali- ja henkilöstömyyntiin.

Transports-yksikössä tarjouskilpailut keskittyvät hintapainotteisiin tarjouskilpailuihin. Hintaan perustuva kilpailu johtaa jo myynnin tarjousvaiheessa suoritaiseen teknisten ratkaisuiden pohdintaan, millä ja miten tietyt vaatimukset saadaan täytettyä mahdollisimman kustannustehokkaasti, niin materiaalin, kuin työnkin osalta. Tarjouksen tekeminen merkitsee monenlaista ja -tasoista työtä. Näihin töihin lukeutuu suunnittelu-, laskenta-, ideointi ja dokumentointityötä. Myös arviointia eri asioille suoritetaan tarjouksen tekemisen yhteydessä monitasoisesti. Etenkin julkisissa hankinnoissa, johon yrityksen Transports-yksikkö on pääsääntöisesti keskittynyt, on tarjouspyynnöissä yleensä määritelty määräaika asiakkaalle esitettäviin tarjouspyyntöön liittyviin kysymyksiin. Nämä erilaiset tarjouskilpailut on avattu sekä eritelty käsikirjassa.

Myynnin dokumentointi ja laadunvarmistus

Kolmantena käsitellään projektimyynnin dokumentointia. Projektimyynnin dokumentointi on myös osa yrityksen laadunhallintaa. Dokumenteille on myynnin aikana luotu oma kansiorakenteensa. Käsikirjassa materiaalityöntä tulee projektimyynnin jälkeen, koska se näyttelee pienempää osuutta yrityksen toiminnassa. Tämän jälkeen käsitellään henkilöstön ja laskutöiden myynnin toimintamalleja. Laadunvarmistus on määritelty myyntiproseduurissa omina katselmuksina, jotka noudattelevat yrityksen laadunvarmistusprosesseja. Katselmuksilla pyritään esimerkiksi tuottamaan laadukasta tarjousmateriaalia asiakkaalle ja varmistamaan oman työn riittävyys sekä tarjottavan työn hintatuntemus.

Tiedonsiirto toimitukseen

Lopuksi käsikirjassa käsitellään projektimyynnin siirtoa seuraavalle prosessille, eli toimitusprosessille. Myynnin aikana saatu ja tuotettu materiaali sekä tieto on

tärkeä siirtää yrityksen sisällä seuraavalle vaiheelle, koska välttämättä samat henkilöt eivät osallistu itse toteutusvaiheeseen. Tätä asiaa yritys pyrkii huolellisesti huomioimaan niin, että vähintään yksi henkilö on toteuttamassa isomman kaupan toteutusta. Tällä myös pyritään siirtämään viimeinenkin hiljainen tieto projektiryhmälle, vaikka kaikki dokumentoitu tieto olisi siirretty ohjeistusten mukaisesti.

4.3 Toimitusproseduurit käsikirjassa

Toimitusproseduurien osalta käsikirja sisältää ohjeet projektitoimituksien eri vaiheista, toimintamalleista, projektityypeistä sekä projektinhallinnasta. Proseduurissa käsitellään myös projektiorganisaatio sekä vastuut (ks. 4.4). Toimitusproseduurien avulla on luotu yhtenäiset toimintatavat projektinhallinnassa, dokumentoinnissa ja projektien sekä muiden toimitusten käytänteissä.

Toimituksen prosessi

Projektitoimituksen proseduri on jaettu käsikirjassa kolmeen osioon. Aluksi käsitellään projektitoimituksen vaiheet sekä toimintamallit ja projektinhallinta. Proseduurissa kuvataan projektien luokittelu eri projektityyppeihin sekä selkeät jaottelut, miten Transports-yksikössä projektit luokitellaan. Viimekädessä projektipäällikkö yhdessä liiketoimintajohtajan kanssa käy keskustelua projektin luokituksesta ABC- ja D-luokan projekteihin. Projektinhallinnassa on kuvattu projektipäällikön vastuu sekä se, kuinka vastuut voidaan jakaa. Projektinhallinnan ja laadunvarmistuksen oleellisena osana on kansiorakennejärjestelmä.

Kolmantena osiona on yrityskohtaisia täsmennyksiä. Täsmennyksillä avataan projektitoimituksen keskeisiä asioita, joita ovat esimerkiksi aloitusvaiheessa annettu ohjeistus myynnin aikana tuotetun materiaalin dokumentoinnista, projektinhallinnassa käytetyistä projektien luokitteluiden periaatteista, talouden kannalta keskeisimmät käytänteet taloushallinnon kanssa, laadun määrittelystä ja laatuun liittyvästä dokumentaatiosta sekä resurssien ja sidosryhmien hallinnasta ja tarvittavasta dokumentaatiosta. Projektitoimituksen proseduurien

jälkeen käydään käsikirjassa läpi vielä laskutyö- sekä materiaalitoimituksen proseduurit ja tärkeimmät vaiheet näiden toimitusten aikana.

Dokumentointi ja laadunvarmistus

Toimitusproseduurissa laadunvarmistus kulkee läpi koko toimituksen alkukatselmuksesta lähtien. Tärkeimpiä laadunvarmistuksen kulmakiviä projektitoimituksessa ovat laatusuunnitelmien, yrityksen omien prosessien ja oman työn tarkastelu. Myynti- ja toimitusproseduurien keskeisempänä laadunvarmistuksena yrityksen projekteissa ovat vaatimuskatselmoinnit. Laatu on selkeästi esillä yrityksen päivittäisessä tekemisessä. Laadun ja laadunvarmistuksen takaa määriteltyjen asioiden hoitaminen sekä toteuttaminen proseduurien, laatusuunnitelmien ja yrityksen prosessien mukaisesti. Yrityksen toiminta on myös sertifioitu ISO 9001-standardin mukaisesti, jota nyt valmistuneet käsikirjat tukevat yksikkötasolla.

Transports-yksikön toimitusproseduuriin on kirjattu ABC- ja D-projekteista lyhyet kuvaukset, joiden perusteella eri projektit yksikössä luokitellaan.

- A = Laaja, monimutkainen ja suuria riskejä sisältävä projekti.
- B = Normaali, tyypillinen projekti.
- C = Yksinkertainen projekti.
- D = Pieniä, yksinkertaisia projekteja. Dokumentaatio ja hallinta mahdollisimman vähäistä.

ABC-luokituksen lisäksi projektiluokituksille haluttiin lisäksi D-luokan projekti. Yksikön sisällä nähtiin tarve tehdä C-projektista vieläkin kevyempi ja yksinkertaistetumpi malli. D-luokassa (tekninen)suunnittelu, dokumentointi ja hallinnollinen osuus on tarkoitus pitää mahdollisimman vähäisenä ja kevyenä. Esimerkkinä D-luokan projektista on yksinkertainen toimitus tai henkilöstön toimitusprojekti asiakkaalle, jossa asiakkaalla on täysi suunnittelu- ja työjohtovastuu. Toimitusproseduurissa on lyhyet kuvaukset projektiluokitteluiden sisältämästä keskeisimmistä dokumenteista, joita ainakin kyseisten projektien osalta tuotetaan sekä muuta yleiseen projektinhallintaa liittyviä seikkoja.

ABC-luokan projekteissa on määritelty keskeiset dokumentit, jotka ovat aina osa näiden projektien hallintaa. D-luokan projektissa tarkoituksena taas on luoda yksi dokumentti, johon kerätään keskeisimmät asiat. Tästä yksittäisestä dokumentista voidaan nähdä kaikki keskeisimmät projektin kannalta tärkeät asiat. Asioiden saattamisella yhteen dokumenttiin pyritään siihen, että mahdollisuuksien mukaan täysin projektin ulkopuolinen henkilö pystyy hoitamaan projektin loppuun dokumenttiin kirjatulla tiedoilla. Kansiorakenne myös poikkeaa muiden projektien kansioista. Kyseinen malli antaa yrityksen sisäiseen viestintään keinon ymmärtää projektit ja niiden sisältö samalla tavalla läpi koko yrityksen hierarkian. Pienellä hinnalla oleva projekti voi tietyn attribuutin toteutuessa nousta luokittelussa, jopa A-projektiin saakka. Hinta, määrä tai kokoluokka ei yksistään kategorisoi projekteja tiettyyn luokkaan.

4.4 Perehdytys

Molemmissa käsikirjoissa esitellään organisaatiomalli, jotta uusien työntekijöiden on helppo löytää tietyt vastuuhenkilöt ja omat lähimmät lähiesihenkilöt. Uusi työntekijä voi proseduurien avulla omaksua tarvittavat tiedot, jolloin tiedon ja toimintatapojen saattaminen työntekijän tietoon ei ole perehdyttäjän tai projektipäällikön oman muistin tai tiedon varassa. Selkeä organisaatorakenne palvelee tehokkuutta ja laatua. Erinäistä byrokratiaa madaltamalla ja tiimien itsenäisyyttä lisäämällä voidaan henkilöiden välistä rakennetta parantaa. (Lecklin 2006, 61.) Organisaatiot ovat liikkuva ja muuttuva kokonaisuus, jonka muutosten perässä työntekijöiden on myös pysyttävä. Tämä näkökulma on huomioitu käsikirjaa tehdessä.

Selkeät nimetyt projektiorganisaatiot sekä vastuuhenkilöt edesauttavat projektien läpivientiä. Yrityksen Transports-yksikössä organisaatio koostuu projektien osalta projektipäälliköstä, projekti-insinööristä, työnjohtajasta sekä asentajista. Myynti- ja toimitusproseduurien kirjaaminen käsikirjoihin edesauttaa erityisesti projektipäällikön, projekti-insinöörin ja työnjohtajan keskinäistä yhteistyötä, jolloin projektin johtaminen on helpompaa ja työtehtävien jakaminen niin toimihenkilöiden, kuin asentajien välillä on luontevampaa. Kaikkien keskinäinen

kommunikaatio on myös selkeämpää, kun vastuut on jaettu, toimintaohjeet selkeitä ja ne ovat kaikkien tiedossa.

5 Lopuksi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisille prosessikuvauksille ja yhteisille ohjeistuksille on tarvetta yrityksessä sekä yhtenäistää ja dokumentoida tarpeiden pohjalta yrityksen käytänteitä. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi yritykselle myynti- ja toimitusproseduurit, jotka toimivat yrityksen Transports-yksikössä ohjaavina dokumentteina yhdessä yrityksen laadunhallintajärjestelmän kanssa. Laadituilla myynti- ja toimitusproseduureilla voidaan varmistaa yrityksen henkilöstön riittävä tietämys toimintamalleista ja -sisällöistä näiden osalta. Proseduureja voidaan myös hyödyntää osana uuden työntekijän perehdytys suunnitelmaa. Projektinhallinta ja prosessit ovat keskeiset pylväät nykypäivän yrityksen toiminnassa. Näiden asioiden yhdistäminen muuttuvaan maailmaan ketterien menetelmien kanssa tuo haasteita varmasti jokaiselle. Proseduurit ovat yleispäteviä, joiden pohjalta jokainen projektipäällikkö voi muokata omaa tekemistään tarpeen vaatiessa sopimaan parhaiten meneillään olevaan projektiin.

Opinnäytetyö jakautui kahteen osaan, teoriaosuuteen sekä yritykselle toteutettuihin proseduureihin käsikirjamuodossa. Teoriaosuudessa perehdyttiin projektinhallinnan, organisaation ja laadun teoriaan, jotka toimivat yrityksen päivittäisen tekemisen taustalla sekä ovat oleellinen pohja projektien ja muiden hankkeiden toteutukselle. Teoriaosuus opinnäytetyössä toimii myös pohjana sille, mitä asioita proseduureissa ja käsikirjoissa käsitellään. Lisäksi piti myös pysähtyä miettimään, mikä on hyvän käsikirjan määritelmä. Käsikirjan osalta hyviä tarkennuksia löytyi eri lähteistä. Pääasiana oli tuottaa yrityksen vaatimuksia palveleva tuotos, joka ei välttämättä noudata tarkoin käsikirjan määritelmiä. Mielestäni proseduurien ja käsikirjojen laadinta onnistui hyvin ja yritys sai käyttöönsä tarvitsemansa dokumentit.

Opinnäytetyön myötä yritykselle saatiin laadittua toimivat ja päivitettyt myynti- sekä toimitusproseduurit. Proseduurien tarkoitusta ja sisärajaa pystytään todentamaan ja testaamaan uusissa projekteissa ja perehdytyksen osalta vasta siinä vaiheessa, kun yksiköille saadaan uutta työvoimaa joko ulkopuolisesti, tai

muiden tytäryhtiöiden kautta. Proseduurien käytännöllisyyttä, laajuutta ja sitä, miten proseduurit kuvaavat vallitsevia käytänteitä, tullaan uusilta työntekijöiltä kysymään yrityksen omassa toiminnassa.

Proseduureja päivitetään Transports-yksikössä tarpeen mukaan tai todettujen tarpeiden muuttuessa. Maailmanpolitiikka, yrityksen sisäiset strategiat ja linjaukset muuttuvat tasaisin väliajoin, jolloin myös vanhoja käytänteitä on tarpeen muokata yhteneväisiksi ja toimiviksi kulloinkin vallitsevassa tilanteessa. Proseduurien tarkastelulle on syytä varata aikaa tietyin väliajoin, jolloin tilanteisiin voidaan ajoissa reagoida ja tärkeät dokumentit saadaan ylläpidettyä ajan tasalla sisäisissä järjestelmissä. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin proseduurin sisäänajo yrityksen sisäisesti, sillä vanhojen työntekijöiden osalta proseduurien omaksuminen varmasti vie oman aikansa. Pinttyneiden, vanhojen hyväksi todettuiden toimintatapojen muokkaaminen ei tapahdu hetkessä. Dokumentointi ja dokumentoinnin merkitys korostuu projektitoiminnassa. Proseduureissa on pyritty huomioimaan tämä näkökulma. Tiedon, taidon ja sovittujen asioiden on hyvä olla kaikkien saatavilla, ei vain yksittäisen projektihenkilön omana tietona. Opinnäytetyöstä on välitön hyöty yritykselle, sillä he saavat kattavan käsikirjan Transports-yksikön myynti- ja toimituspuolelle. Proseduurien hyödyllisyyteen vaikuttavat vahvasti myös työntekijöiden sitoutuneisuus sisäistää proseduurien asiat sekä valmius muokata omaa toimintaansa yhdessä yrityksen antaman tuen kautta. Käsikirjan hyödyllisyyteen vaikuttavat yksikön sitoutuneisuus, perehdytys ja jälkiseuranta.

Työn aihe on arka sekä osittain salainen, minkä vuoksi vaitiolovelvollisuus korostuu. Työ oli myös vaikeasti rajattava, sillä myynti- ja toimituspuolen asioiden hallinta ja yhdistäminen samalle työlle aiheutti ajoittain haasteita. Ajan kuluessa rajaukset työn osalta selkiytyivät etenkin teoriaosuudessa. Teoriaosuuteen materiaalia alkoi kertymään projektin hallinnasta, dokumentoinnista, prosessijohtamisesta ja laadusta. Yleispätevästi opinnäytetyössä voisi käsitellä myynnin, markkinoinnin ja prosessien sisältöjä, mutta näiden kaikkien asioiden tutkiminen yksittäin ei toisi suurta hyötyä loppukäyttäjälle. Proseduurien käsittely projektinhallinnan ja prosessijohtamisen näkökulmasta oli hedelmällisintä tämän

työn kannalta. Sain opinnäytetyötä tehdessä kerättyä paljon uusia oppeja ja kerrattua vanhaa, luotua hyviä suhteita ja toimintatapoja yrityksen henkilöstön kanssa ja opin tuntemaan työyhteisön asiantuntevaa toimintaa paremmin. Ennen kaikkea pääsin näköalapaikalta tekemään yritykselle näkyvää, merkityksellistä työtä.

5.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöprosessin kokonaisuutena tulee olla luotettava. Luotettavaan tutkimukseen ei sisälly sisäisiä ristiriitoja ja se ei anna sattumanvaraisia tutkimustuloksia tai kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön teorialla tulee olla yhteys tutkimusaineistoon ja lopullisen tuloksen tulee olla tarkka sekä nousta opinnäytetyöprosessista. Kun opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan, korostuu siinä järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely läpi koko opinnäytetyön prosessin. Lopputuloksen tulee olla johdonmukainen ja siihen johtaneet valinnat tulee tehdä tarkoituksenmukaisesti suhteessa siihen, mitä opinnäytetyöllä tavoitellaan. (Vilkkä 2021, 185–189.) Opinnäytetyön teoria on noussut yrityksen tarpeesta sekä käsikirjojen sisällöstä. Lopullinen tuotos on tarkka ja se on hyväksytetty yrityksessä.

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan pohtia myös sen yleistettävyyden ja pätevyyden näkökulmasta. Mitä rajatumpi opinnäytetyön aihe on, sitä vaikeampi sitä on yleistää laajempaan kontekstiin. Tulee myös ymmärtää, että aineiston on hyvä vastata asetettuun tehtävään tai kysymykseen, ja tätä on hyvä arvioida työskentelyn aikana sekä sen jälkeen. Opinnäytetyön pätevyyttä eli validiteettia arvioitaessa voidaan pohtia, kuinka hyvin teoreettinen viitekehys on onnistunut. Mitä paremmin teoreettinen viitekehys vastaa sekä työn tavoitetta, että lopputulosta, sitä todennäköisemmin se antaa tietoa sen onnistumisesta. (Vilkkä 2021, 191–194.) Opinnäytetyön aihe ei varsinaisesti ole yleistettävä, sillä se on tehty yksittäisen yrityksen tarpeisiin. Toki joitain osa-alueita voisi hypoteettisesti hyödyntää myös muissa yrityksissä, jotka tekevät samankaltaista työtä. Taas opinnäytetyön viitekehys on onnistunut hyvin, sillä se vastaa käsikirjan, sekä työn tavoitteita ja rakennetta.

Opinnäytetyön arviointi on tehtävä rehellisesti sekä tarkasti hyvän tieteellisen käytännön näkökulmasta. Mitä lähempänä opinnäytetyön tekijä on tutkimuskohdetta, tulee hänen pohtia luottamusta osapuolten välillä. (Vilka 2021, 197–200.) Opinnäytetyön tuotoksessa käsitellään vahvasti yrityksen sisäisiä toimintatapoja ja malleja, jotka yritys on määritellyt liikesalaisuuksi. Tämän takia laaditut käsikirjat eivät ole opinnäytetyön liitteinä.

Työelämään kohdistuvia tutkimushankkeita arvioidaan monesti hieman eri näkökulmasta sekä eri ehdoilla kuin puhtaasti tieteellisiä tutkimuksia. Tutkimuksella voi olla erilaisia ehtoja, kuten uusi tieto tai ammatillinen hyödynnettävyys. Arviointia tekevät monesti tutkimuksen rahoittajat tai vaikkapa työelämän toimijat ja usein tutkimus on koko prosessin ajan arvioinnin kohteena. Ideointi-, sitoutumis-, toteuttamis- ja kirjoittamisvaiheessa opinnäytetyön tekijällä on merkittävä rooli, sillä hänen vastuullaan on arvioida tekemiään ratkaisuja. (Vilka 2005, 151–152.) Tämän vuoksi hyödynsin Kostamon ym. (2022, 12) toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistapaa.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä varten on olemassa omat eettiset suositukset, jotka noudattavat hyvää tieteellistä tapaa. Opinnäytetyön tekijällä on vastuu tieteellisestä käytännöstä. Sen tavoitteena on edistää opiskelijan ammatillista kehittymistä, asiantuntijuutta sekä työelämävalmiuksia. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2020, 3–10). Rehellisyys läpi prosessin sekä toisten tutkijoiden työn kunnioittaminen ovat hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia. Tiedon tulee olla luotettavaa sekä eettisesti hyväksyttyä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tässä opinnäytetyössä on huomioitu lähteiden luotettavuus ja opinnäytetyössä on hyödynnetty kotimaisia sekä kansainvälisiä lähteitä. Yrityksen kanssa on täytetty opinnäytetyösopimus, jossa on sovittu opinnäytetyön aikataulusta, tavoitteesta, aiheesta sekä opinnäytetyön tuotoksesta.

Lähteet

Adlercreutz, I. 2022. Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri: perusteet. Viitattu 5.4.2024 <https://www.co-founders.com/article/yrityskulttuuri-ja-organisaatiokulttuuri-mita-se-on-ja-miten-kehittaa-sita/>

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 1.4.2024.

<http://www.arene.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2011. Projektiliiketoiminta. 1.–3. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Euroopan Unionin virallinen verkkosivusto. 2024. Julkisten tarjouskilpailujen säännöt. Viitattu 5.4.2024. https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/public-contracts/public-tendering-rules/index_fi.htm

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus

Fielding, P.J. 2022. How to manage projects. Essential project management skills to deliver on-time, on-budget results. CPI Group Ltd.

Forsberg, K., Mooz, H., & Cotterman, H. 2003. Projektin hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.10.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kehittämistoiminnan viitekehys, 2024. Viitattu 4.4.2024. <https://kehmet.hel.fi/menetelmaovalinta/projektin-elinkaari/abc-luokittelu/>

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

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston ohjepankki. 2023. Viitattu 4.4.2024.
<https://kielitoimistonohjepankki.fi/>

Kumura Oy. 2024. ABC Projektinjohtamismalli. Viitattu 10.4.2024.
<https://kumura.fi/abc-projektijohtamismalli/>

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 9. painos. Laatu keskus Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuus Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki; Talentum.

Leijala, A. 2019. Ultra lean Sales, yrityksen kasvun vallankumous. Uusittu painos, 2019 UltraLeanBusiness Oy Ltd.

Lock, D. 2013. Project Management. Routledge.

Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Murto, K. 1992, Prosessin johtaminen. Jyväskylän koulutuskeskus Oy.

Parviainen, T. & Ojaniemi, M. 2005. Töissä Yrityksessä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Pitagorsky, G. 2016. PM Times artikkeli. Viitattu 29.3.2024.
<https://www.projecttimes.com/articles/the-importance-of-process-thinking/>

Pitkänen, K.P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Ruuska, K. 1997. Projekti hallintaan. Jyväskylä: Gummerus.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Silfverberg, P. 2007 Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. 1. Painos. Helsinki: Edita.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopisto.

Suomi.fi. 2024. Laadunhallintajärjestelmä. Viitattu 5.4.2024.

<https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/laadunhallinta/opas/tuotteen-laatu/laadunhallintajarjestelma>

The Britannica Dictionary. 2024. Viitattu 3.4.2024.

<https://www.britannica.com/dictionary/procedure>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje

2012. Viitattu 4.4.2024 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2006. Tutki ja Havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021. Näin onnistunut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum



SWOT-analyysi

SWOT-analyysi

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET	UHAT



Kyselylomake
Myynti- ja toimitusproseduurien kehittäminen

Myynti

1. Kuvaile nykyistä myynnin prosessia.

2. Myynnin aikaisen tiedon dokumentointi.

3. Myynnin aikana kerätyn tiedon siirto toimitusprosessiin.

4. Myynnin kehittäminen.

5. Myyntiprosessin kehittämiskohteet.

6. Kuvaile yksikön perehdytystä myynnin osalta.



Kyselylomake
Myynti- ja toimitusproseduurien kehittäminen

Toimitus

1. Kuvaile toimituksen eri muodot yksikössä.

2. Kuvaile yksikön projektinhallinnan kehitystarpeet.

3. Kuvaile nykyistä toimitusprosessia ja kehittämistarpeita sekä siten, miten erinäisiä ongelmia toimitusprosessin aikana pyritään välttämään.

4. Toimitusprosessin dokumentointi ja kehityskohteet.

5. Nykyinen laadunvarmistus ja kehityskohteet.

6. Kuvaile yksikön perehdytystä toimitusprosessin osalta.