

Tarjoustoiminnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Harri Görman

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020
Tekniikka ja liikenne
Insinööri (YAMK), Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Görman, Harri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 28.5.2020
	Sivumäärä 94	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä
Työn nimi Tarjoustoiminnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Peuranen, Harri; Siistonen, Matti		
Toimeksiantaja(t) Ramboll Finland Oy		
Tiivistelmä <p>Suomen ympäristöliiketoiminnan vuotuinen liikevaihto on nykyisin miljardeja euroja. Sen osana olevan palveluliiketoiminnan, kuten ympäristökonsultoinnin, kasvupotentiaalia ei ole täysmääräisesti ulosmitattu ja siten ympäristötoimialan asiantuntijaorganisaatioiden on mahdollista kasvattaa liikevaihtoaan tehostamalla ja virtaviivaistamalla myynti- ja markkinointitoimintojaan.</p> <p>Ramboll Finland Oy:n ympäristötoimiala on käynnistänyt sisäisen hankkeen, jossa sen projektitoimintoja kehitetään sekä tehostetaan ja jonka seurauksena liiketoiminnan kannattavuutta pyritään parantamaan. Kehityshankkeen yksi osa-alue on tarjoustoiminnan kehittäminen, koska on koettu, että tarjousprosessissa, ja ylipäätään tavassa toimia, on kehittämisen tarve. Tarjoustoimintojen on koettu olevan hajautuneita yrityskulttuurien voimakkaan, Suomen sisäisen, vaihtelun vuoksi ja siinä tarvittavien tukipalveluiden toimivuus on koettu heikoksi.</p> <p>Tarjoustoiminnan kehittämisen tavoitteina oli kehittää ja yhtenäistää tarjoustoimintaa siten, että tarjoustoiminta tehostuu ja sitä kautta liiketoiminnan kannattavuus paranee. Tavoitteisiin pääsemiseksi suoritettiin asiantuntijahaastatteluita sekä potentiaalisten ongelmien analyysi, joiden tulosten analysoinnin ja vertailun perusteella kehitettiin ja löydettiin keinoja tarjoustoiminnan kehittämiseksi. Suositusten muodossa annetut kehitystoimet muodostettiin riskien- ja laadunhallinnan sekä myyntistrategisten menetelmien avulla, jolloin tarjoustoiminnan sekä liiketoiminnan kehittämisen edellytykset täyttyivät. Kehitysratkaisuiden avulla Ramboll Finland Oy:n ympäristötoimialan, tai minkä tahansa asiantuntijaorganisaation, tarjoustoimintaa, tarjousprosessia ja laadun- ja riskienhallintaa tarjoustoiminnan parissa voidaan kehittää, tehostaa, yhtenäistää ja parantaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) laadunhallinta, myyntimalli, potentiaalisten ongelmien analyysi, riskienhallinta, tarjous, tarjoustoiminta		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Kappaleet 4.3, 4.4.1 ja 5.5 on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohdat 17 ja 20, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassa pitoaika viisitoista (15) vuotta, salassapito päättyy 29.5.2035.		

Author(s) Görman, Harri	Type of publication Master's Thesis	Date 5/2020 Language of publication: Finnish Permission for web publication: Yes
Title of publication Development of Bidding activities in an Expert Organization		
Degree programme Technological Competence Management		
Supervisor(s) Peuranen, Harri; Siistonen, Matti		
Assigned by Ramboll Finland Oy		
<p>Abstract</p> <p>The current annual turnover of the Finnish environmental business runs in billions of euros. The growth potential of its service side, such as environmental consulting, has however not yet been fully exploited, and thus it is possible for environmental expert organizations to increase their turnover by streamlining their sales and marketing operations.</p> <p>Ramboll Finland Ltd environmental division has launched an internal project to develop its project operations and make them more efficient to improve the profitability of the business. One part of the project is developing bidding, as the general consensus has been that there is need for improvement in the bidding process and the related operations in general. Bidding operations have been perceived to be decentralized due to strong variations in corporate cultures within Finland, and the effectiveness of the required support services has been felt to be weak.</p> <p>The objective in developing the bidding was to improve and unify bidding to make it more efficient and thereby increase the profitability of the business. To achieve this goal, expert interviews were conducted together with an analysis of potential problems. Analyzing and comparing the results showed several ways to develop the bidding process. Development points presented in the form of recommendations were formed using risk and quality management and sales strategic methods to ensure that the requirements for bidding and business development were met. These development points can be used to develop and improve the bidding activities, the bidding process, and quality and risk management of bidding at Ramboll Finland Ltd environmental division, or at any other expert organization, and to make the processes more efficient and consistent.</p>		
Keywords/tags (subjects) Bidding, potential problem analysis, quality management, risk management, sales model		
Miscellaneous (Confidential information) <i>Paragraphs 4.3, 4.4.1 and 5.5 are confidential and they have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 17 and 20: business or professional secret. Period of secrecy is fifteen years and it ends 29.5.2035.</i>		

Sisältö

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihe	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	8
1.2.1	Havaitut ongelmat	9
1.2.2	Tutkimuskysymykset.....	10
1.3	Toimeksiantaja.....	10
1.3.1	Ramboll Group ja Ramboll Finland Oy.....	10
1.3.2	Toimialat ja muut hallinnolliset yksiköt.....	12
2	Tutkimusaineisto ja käytetyt menetelmät	13
2.1	Tutkimusote.....	13
2.2	Tiedon kerääminen	14
2.3	Tietoperusta	14
2.4	Kehittämis- ja toimintatutkimus.....	15
2.5	Laadullinen tutkimus.....	17
2.5.1	Aineistonkeruumenetelmät	17
2.6	Potentiaalisten ongelmien analyysi	19
2.6.1	Analyysiprosessin valmistelu	20
2.6.2	Aivoriihi	21
2.6.3	Riskien ja mahdollisuuksien järjestelmällinen arviointi	21
2.6.4	Toimenpidetarpeen arviointi	22
2.6.5	Riskienhallinnan toimenpiteet	22
3	Myyntistrategiat	22
3.1	Konsultatiivinen myynti	23
3.2	Ratkaisumyynti	25
3.2.1	Ratkaisumyynnin prosessi.....	26
3.2.2	Soveltuvuus ja ongelmat.....	27
4	Tarjoustoiminta	28
4.1	Tarjous.....	28
4.2	Tarjousprosessi	29

4.2.1	Tarjousprosessin vaiheet	30
4.3	Rambollin tarjousprosessi (poistettu salassapitosopimuksen perusteella) 31	
4.3.1	Tender Toolbox	32
4.4	Tarjoustoiminnan analysointi ja mittarit.....	33
4.4.1	Tarjoustoiminnan analysointi Rambollissa (poistettu salassapitosopimuksen perusteella).....	35
5	Laatu tarjoustoiminnassa	36
5.1	Laadun määritelmä	37
5.2	Tarjosten laatu.....	38
5.3	Tarjosten laatu julkisissa hankinnoissa	39
5.4	ISO 9000 -standardisarja	40
5.5	Ramboll, laatu ja tarjoustyö (poistettu salassapitosopimuksen perusteella)	42
6	Riskienhallinta	46
6.1	Riskienhallintastandardi SFS-ISO 31000:2018.....	46
6.2	Riskienhallintaprosessi	47
6.2.1	Riskien arviointi	49
7	Tutkimusten toteuttaminen	50
7.1	Haastattelut	51
7.1.1	Esihaastattelut.....	51
7.1.2	Teemahaastattelut	52
7.2	Potentiaaliset ongelmat ja mahdollisuudet (POA)	55
7.2.1	Hiljainen aivoriihi - Ideointivaihe	55
7.2.2	Riskien merkittävyyksien arviointi.....	56
8	Tutkimustulokset	58
8.1	Teemahaastatteluiden koonti	58
8.1.1	Nykytilanne tarjoustyöstä ja -prosessista.....	59
8.1.2	Näkemyksiä kehityskohteista.....	62
8.2	Potentiaaliset tarjoustoiminnan riskit	65

8.3	Tutkimustulosten yhteenveto ja suositeltavat kehitysratkaisut.....	70
8.3.1	Käytännön suositeltavat toimet.....	70
8.3.2	Myynti- ja tarjoustyön suositeltavat kehittämiskohteet.....	72
9	Johtopäätökset ja pohdinta.....	73
9.1	Johtopäätökset	73
9.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	75
9.3	Mahdolliset jatkotutkimukset	77
	Lähteet	79

Liitteet

- Liite 1: Teemahaastatteluiden litterointi, taulukko
- Liite 2: Potentiaalisten ongelmien viisi teemaa ja niihin liittyvät avainsanalistat
- Liite 3: Ramboll Finland Oy:n modifioitu riskien ja mahdollisuuksien hallintalomake / Riskien merkittävyysanalyysin lomakepohja
- Liite 4: Potentiaalisten ongelmien analyysin tuottamat riskit luokiteltuina
- Liite 5: Ramboll Finland Oy:n modifioitu riskien ja mahdollisuuksien hallintalomake / Riskien merkittävyysanalyysilomake

Kuviot

Kuvio 1. Toiminta- ja kehittämistutkimuksille tyypilliset sykliset prosessit (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 35)

Kuvio 2. Liiketoiminnan kehittämismalli / Tarjousprosessi (Muokattu) (Newman 2011, 2); (A Guide to Winning Proposal Methodologies N.d., 7)

Kuvio 3. Tender Toolbox -prosessimalli (Tender Toolbox 2020)

Kuvio 4. Tender toolbox -mallin SCQA-työkalu (Tender Toolbox 2020)

Kuvio 5. Laatujärjestelmän mukaiset projektin vaiheet (Voittajajoukkueen pelikirja - Rambollin tapa toimia projekteissa N.d., 4)

Kuvio 6. Tarjousvaiheen prosessin päätöksentekovaiheet 1 ja 2 (Process and approvals for DG1 and DG2 N.d.)

Kuvio 7. Tarjousvaiheen prosessin päätöksentekovaiheet 3 ja 4 (Process and Approvals for DG3 and DG4 N.d.)

Kuvio 8. Puitteet riskienhallinnan sulauttamiseksi mahdollisimman sujuvasti (SFS-ISO 31000 :2018, 9)

Kuvio 9. Riskienhallintaprosessi (Rousku 2017, 18); Muokattu (SFS-ISO 31000 :2018)

Kuvio 10. Haastateltujen työtehtävät tai asema organisaatiossa

Kuvio 11. Rambollin RPM-työkalusarjan riskien toteutumisen todennäköisyys- ja seurausanalyysin 3X3 -riski- ja mahdollisuusmatriisit

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkilaskelma standardisoidusta tarjousten vertailutaulukosta (Laatua tarjousten arviointiin standardointimenetelmällä 2014)

Taulukko 2. Tunnistettujen riskien ja riskitekijöiden määrät tarjoustoiminnassa teemoittain

Käsitteet

Hit rate, tai myynnin hit rate on myyntityön tunnusluku, joka tarjoustoiminnan yhteydessä tarkoittaa tehtyjen tarjousten ja hyväksytyjen (voitettujen) tarjousten suhdetta. Suhdeluku kertoo tarjoustoiminnan / myynnin tehokkuudesta ja kannattavuudesta. (Mönkkönen 2018)

Kehittämistutkimus on tutkimustapa, jossa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus. Kehittämistutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutos tai parannus. Kehittämistutkimus ei vaadi tutkijan osallistumista. (Kananen 2012, 19)

Konsultatiivinen myynti on myyntimalli, jossa asiakkaalle ei tarjota tuotetta, vaan ratkaisua ongelmaan tai ongelmatilanteeseen (Luoma 2006, 6-7)

Laatu käsitteenä määritetään tässä yhteydessä sekä tuoteperusteisena että reaalityöelöllisenä arvona. Tarjous on markkinointimielessä tuote ja toisaalta sen laatu on voimakkaasti asiantuntijapalveluissa osaamista ja asiakasohjautuvaa toimintaa. (Anttila & Jussila 2016)

Myyntistrategia tai myyntimalli tarkoittaa sellaisia toimintoja tai tekniikoita, joilla tuotetta tai palvelua, eli myyntiä tai sen tavoitteita pyritään saavuttamaan. (Luoma 2006, 6)

Potentiaalisten ongelmien analyysi on ryhmässä toteutettava ongelman- ja riskinratkaisutekniikka. (Potential Problem Analysis, N.d.)

Prosessi on sellaisten tehtävien tai päätösten sarja, jotka tuottavat sidosryhmille tai asiakkaalle lisäarvoa. (Tuominen 2010, 9) Tarjousprosessi on siis sarja tehtäviä, joilla pyritään antamaan asiakkaalle tai hankkeelle lisäarvoa. Tarjous on siis jo *arvolupaus*.

Ratkaisumyynti on myyntimalli on konsultatiivisen myynnin myöhäisempi versio tai sukulainen, jossa asiakkaan ongelmat tunnistetaan ja lopulta ratkaistaan (Luoma 2006, 7)

Riski määritellään tässä Valtiovarainministeriön julkaisun 22/2017 (Ohje riskienhallintaan) mukaisesti epävarmuuden vaikutukseksi asetettuihin tavoitteisiin tai poikkeamaksi odotetusta tapahtumasta. Vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen. (Rousku 2017, 11) Riski-käsitteen alakäsitteitä, kuten *riskienhallinta* määritetään ja hyödynnetään (kts. alla).

Riskienhallinta on sellaista toimintaa, jolla pyritään turvaamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus sekä henkilöstön hyvinvointi. Sisältää alakäsitteet, kuten esimerkiksi riskienhallintaprosessi ja riskianalyysi. (Mitä riskienhallinta on? N.d.)

Scope tarkoittaa projektityössä projektin sisällön laajuutta, tai tarkemmin tehtäväkuvausta. Se siis rajaa myös riittävässä määrin, mitä projekti ei sisällä. (Pulkkanen N.d.)

Tarjous tarkoittaa tässä asiayhteydessä sopimukseen tähtäävää ehdotusta. Tarkemmin tässä yhteydessä myyntitarjous. Voidaan määritellä asiayhteytensä mukaan eri tavoin, esimerkiksi infrarakentamisen urakoinnissa ja konepalvelussa tarjous määritetään sopimusta edeltäväksi oikeustoimeksi. (Mikä on tarjous ja kuinka kauan se on voimassa? N.d.) Tarjous-käsitteeseen kuuluu olennaisesti tässä opinnäytetyössä sen alakäsitteitä, kuten tarjoustoiminta ja *-prosessi*.

Teemahaastattelu on tutkimustapa tai tutkimuksen työkalu, jossa ennalta laaditusta/laadituista aiheesta tai aiheista (teemoista) keskustellaan haastattelun muodossa. Tutkija itse toimii haastattelijan roolissa ja ohjaa siten keskustelua varoen johdattelusta. Tavoitteena teemahaastattelussa on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja saada kartoitettua mielenkiinnon aiheena olevaa toimintaa tai prosessia. (Kananen 2015, 83)

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihe

Ympäristöliiketoiminnan liikevaihto koko Suomessa oli vuonna 2018 noin 40 mrd. euroa ja konsultointitoimialan liikevaihto yleisesti esimerkiksi vuonna 2016 oli yli 3 mrd. euroa. Potentiaalia kasvuun on Suomessa markkinoilla runsaasti, koska konsulttien osaamista osata täysmittaisesti vielä hyödyntää. Tavanomaisesti suurimmat liikevaihdot tavataan liiketoiminnan johdon ja strategiakonsultoinnin konsultointialoilla. Teknisen konsultoinnin ja liikkeenjohdon konsultoinnin välille on kuitenkin vaikea vetää selkeitä rajoja, ja ympäristöliiketoiminnan liikevaihdon verrattain suuri koko kertoo, että myös ympäristökonsultoinnin kasvulle on Suomessa valtava potentiaali. (Ympäristöliiketoiminnan liikevaihto 40 miljardia euroa 2019);(Konsultointi on yli kolmen miljardin bisnes. N.d.)

Liiketoiminnoista myynnin ja menestyksen tärkeimmäksi mittariksi voidaan luonnehtia tarjoustoimintaa ja etenkin voittavien tarjousten laatimista (Leijala 2016, 35). Tarjoustyön kehittäminen on siis olennainen osa liiketoimintojen, kuten myynnin ja markkinoinnin sekä liikevaihdon parantamisen kehittämistä. Ramboll Finlandin ympäristö- ja terveys -toimialan (Ramboll Environment & Health – REH Finland) tarjoustoiminnassa on koettu olevan kehitystarpeita. Kehitettäviä toiminnan osa-alueita on tunnistettu käytännössä, eli itse tarjoustoiminnassa ja -prosessissa, sekä päällikkö- ja johtajatasoilla, tarjouksiin ja tarjousten jättämiseen liittyvän tiedon keräämisessä ja analysoimisessa. Yleisellä tasolla tarjoustoiminnan laadua ja tehokkuutta halutaan parantaa liikevaihdon parantamiseksi ja paremman asiakastytyväisyyden turvaamiseksi.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui muutamista tarkastelluista ja potentiaalisista vaihtoehdoista *tarjoustoiminnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Opinnäytetyön pääkehityskohde, tarjoustoiminnan kehittäminen, on linjassa konsernimme sekä toimialamme jatkuvan ja kestävän kehityksen ideologioiden kanssa. Rambollin perusarvoihin kuuluu olennaisena osana kestävän kehityksen sekä yhteiskunnan parantamisen tavoitteet, joihin kaikkien toimialojen toiminta pohjautuu (Rambollin arvot ja historia N.d.). Myös konsernin sekä Ramboll Finlandin strategian keskiöön, ns. päätavoitteeksi, on asetettu asiakaskeskeisyys ja sen vahvistaminen. Konsultti- ja asiantuntijaorganisaatioiden myynti- ja markkinointi ja sitä kautta myös tarjoustoiminta poikkeavat perustavalaatuisesti esimerkiksi kappaletavara tuotannossa mukana olevien yritysten vastaavista. Tarjoustoiminnan kehittäminen on varmasti

monen muunkin konsultointi- ja asiantuntijapalveluja tuottavien yritysten agendoissa. Asiantuntijapalveluiden myynnin ja markkinoinnin yhteydessä nousee esille usein käsitteitä, kuten ”konsultatiivinen myynti” tai ”ratkaisumyynti”, jolloin tarjouksen koostaminen on usein jo erityisosaamista vaativaa suunnittelua tai konsultointia (Luoma 2006, 6-7).

Ramboll Finlandin ympäristötoimialan (REH) muodostaa 9 eri yksikkökokonaisuutta ja levittäytyy 11 paikkakunnalle. Yksiköiden henkilöstö koostuu noin 350 alan asiantuntijasta, ja alan luonteeseen kuuluu, että tarjoustoiminnassa ollaan mukana jo uran alkuvaiheista lähtien (Paikallinen - Kansainvälinen N.d). Tarjottavien töiden kirjo on laaja ja niiden kokoluokat vaihtelevat esimerkiksi muutamien satojen eurojen arvoisista näytteenottotehtävistä aina kokonaisbudjetiltaan laajoihin, satojen tuhansien selvitys- ja konsultointihankkeisiin saakka.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimustavoitteina tässä opinnäytetyössä on kartoittaa tarjoustoiminnan nykytila, löytää mahdolliset ongelmakohdat ja riskit sekä esittää mahdollisia kehitysratkaisuita perustuen tutkimuksissa tehtyihin havaintoihin ja aiheesta koostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Työssä pyritään pääsemään tavoitteisiin kartoittamalla haastatteluin ja analyysimenetelmin tarjoustoimintaa ja tarjousprosesseja Rambollin ympäristötoimialalla (REH Finland) sekä analysoimalla saatuja malleja riskienhallinnan kannalta siten, että toimintaa pyritään kehittämään ja tehostamaan.

Työn rajaukset syntyvät ympäristötoimialan asiantuntija- ja/tai konsulttityön asettamista erityisvaatimuksista, mitä tulee myynti- ja tarjoustyöhön. Asiantuntijapalveluiden myymisen ja siihen liittyvän tarjoustoiminnan yhteydessä sovelletaan esimerkiksi poikkeuksetta ja usein jopa tiedostamatta, konsultoivan myynnin sekä ratkaisumyynnin periaatteita. Aihetta on käsitelty aiemminkin monissa tutkielmissa, mutta näkökulma on aina ympäristötoimialan konsulttityöstä merkittävästi poikkeava.

Kaikkea em. tutkimusten osana saatua ja koostettuna tietoa käsitellään ensin vastaten käytännön tasolla havaittuihin epäkohtiin ja tunnistetaan esimerkiksi tarjoustoiminnassa heikosti menneitä asioita tai prosessin osia sekä riskejä. Saatua aineistoa käsitellään ja analysoidaan myyntityön näkökulmasta, jolloin teoreettisen viitekehyksen muodostama myyntiteoreettinen osakatsaus ja tutkimustulokset hyödynnetään kokonaisuutena. Lopputuloksina esitetään tutkimustulokset ja analysoidaan niistä saatua informaatiota.

1.2.1 Havaitut ongelmat

Työn lähtökohdan ja tavoitteiden asettelussa, eli ongelmanasettelussa, on muutamia kokemusperäisesti esiin tulleita ja pohdintaa yleisesti aiheuttaneita seikkoja.

Rambollin ympäristötoimialan asiantuntijaorganisaatiossa ja sen tarjoustoiminnassa on mukana huomattava osa henkilöstöstä. Yksiköstä ja tehtäväkentästä riippuen, tarjouksia tehdään miltei kaikissa asemissa, aina suunnittelijoista yksikön päälliköihin. Tämä tapa toimia on ollut normaali ja luonnollinen urakehityksen tie ja on henkilöstölle oppimisprosessi monessakin mielessä. Tarjoustoiminta ja tarjoukset ovat kuitenkin em. tavasta toimia muokkaantunut erityyppisiksi ja toimialan sisältä voi lähteä hyvinkin erilaatuisia ja erilaisia tarjouksia.

Eräs työn tavoitteista on pyrkiä löytämään vastaus, onko nykyinen tapa toimia kokonaisuuden kannalta tehokas ja laatua tuottava. Toki yksiköiden väliset projektitehtävät saattavat poiketa voimakkaasti toisistaan, jolloin tarjouksia ei voi yhdenmukaistaa tiettyä rajaa pidemmälle.

Ympäristötoimialan työ on projektityötä, jossa katteet ovat usein alhaisia, johtuen esimerkiksi verrattain korkeista yleiskustannustasoista. Tarjoustyöhön käytettävä aika vie projektilta tuottoa ja siksi on nähty ja herätty pohtimaan, voisiko tarjoustoimintaa tehostaa, jolloin katetuotto projekteissa kasvaisi. Samaan kategoriaan voidaan luokitella tarjoustoiminnan apuvälineinä käytettävät ohjelmistot, tietokannat ja -pankit. Ohjelmat on koettu vaikeaselkoisiksi ja niiden käyttöaste on jäänyt voimakkaasta sisäisestä markkinoinnista ja jopa suorista määräyksistä huolimatta joissain yksiköissä alhaisiksi.

Opinnäytetyötä Rambollin puolelta ohjaavan johtavan asiantuntijan, Kim Branderin, kanssa ideoidut, tarjoustoiminnan kehittämiskohteet muodostivat kolme päätavoitetta, joiden perusteella pääosin tutkimuskysymykset muodostettiin:

1. tarjouksiin ja tarjousten jättämiseen liittyvän tiedon kerääminen ja analysoinnin parantaminen
2. Riskien tunnistaminen ja riskinhallinnan parantaminen
3. tarjousten laadun parantaminen ja tarjoustoiminnan lisääminen

1.2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aihealueen ongelmanasettelusta ja sen tavoitteista on johdettu seuraavia tutkimuskysymyksiä ja yksi apukysymys:

1. Millainen tai millaisia tarjousprosesseja nykymuodossaan on ja miten tarjoustyöstä saatavaa tietoa analysoidaan tällä hetkellä Rambollissa?
 - a) Millaisen on kokeneen asiantuntijan näkemys tehokkaammasta tarjousprosessista?
2. Millaisia riskejä ja mahdollisuuksia tarjoustoimintaan ja -prosessiin liittyy?
3. Voidaanko tarjousprosessia kehittää tehokkaammaksi ja vaatiiko tarjousprosessi tehostamis- ja laadunparannustoimenpiteitä?

Tuloksena opinnäytetyöstä Rambollin Suomen REH-toimiala saa (Oletetut työn lopputulokset):

- tarjoustoiminnan - ja tarjousprosessin kuvauksia ja näkemystä siitä, kuin prosesseja voisi tehostaa / kehittää
- tarjoustoiminnasta saatavan informaation analyysityökaluja ja suosituksia niiden käyttämisestä (soveltuvat mittarit ja niiden funktiot sekä käytössä olevat ohjelmat / ohjelmistot)
- tarjoustoiminnan merkittävimmät riskit ja mahdollisuudet arvioituina asiantuntijatyöryhmän avulla
- yleisiä suuntaviivoja ja informaatiota myynti- ja tarjoustyön kehittämisestä.

1.3 Toimeksiantaja

1.3.1 Ramboll Group ja Ramboll Finland Oy

Ramboll on kansainvälinen suunnittelu- ja konsultointialan konserni. Yhtiön enemmistöomistus on Ramboll-säätiöllä, eli Rambollia voi luonnehtia säätiöomisteiseksi. Tanskassa 1945 perustetussa Rambollissa työskentelee noin 16 500 eri alojen ammattilaista, 300 toimistossa ja

35 eri maassa. Vahvin edustus Rambollilla on markkinaosuuksista Pohjoismaissa, Iso-Britanniassa, Pohjois-Amerikassa, Manner-Euroopassa, Lähi-idässä ja Aasian ja Tyynenmeren alueella. (Ramboll lyhyesti N.d.); (Ramboll at a Glance N.d.)

Suomessa Ramboll Finland Oy:n maanlaajuisen asiantuntijaorganisaation vahvuus on vuonna 2020 noin 2500 eri alojen asiantuntijaa. Asiakkaat koostuvat pääosin ministeriöistä, valtion virastoista ja laitoksista, kaupunkien ja kuntien organisaatioista, teollisuudesta, satamista, rakennusliikkeistä sekä yrityksistä ja yhdistyksistä. Ramboll Finland Oy on usealla palveluotimialallaan Suomen johtava suunnittelu- ja konsulttiyritys (Ramboll lyhyesti N.d.)

Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2019 1899 milj. euroa, joka tarkoittaa kasvua tapahtuneen vuodesta 2018 noin 25 %. Tulos ennen liikearvopoistoja (EBITA) kasvoi samassa aikakaudessa 80 milj. eurosta 102 milj. euroon. Tulokseen ja suhteelliseen kannattavuuteen (EBITA-%) vaikuttivat Rambollin tarkkailujaksolla tekemät yritysostot sekä esimerkiksi Groupin strategiassa olevien kasvainvälisten toimintojen kehittäminen.

Ramboll Finland Oy:n liikevaihto kasvoi tarkkailujaksolla 227 milj. eurosta 240 milj. euroon (kasvua noin 5,7 %). (Ramboll saavutti kunnianhimoiset kasvutavoitteensa 2020)

Ramboll Finland Oy:n koko toiminta on perustettu laatujärjestelmästandardiin ISO 9001, työterveys- ja työturvallisuusstandardiin ISO 45001 ja ISO 14001 -standardin mukaiseen ympäristöjärjestelmään. Laatujärjestelmät on sertifioitu Bureau Veritas S.A. Myös tarjoustoiminnan laatu perustuu sertifioituihin em. laatujärjestelmästandardeihin. (Laatu ja ympäristö N.d.)

1.3.2 Toimialat ja muut hallinnolliset yksiköt

Ramboll Group (koko konserni) jakaantuu hallinnollisesti maittain, toimialoittain ja yksiköittäin. Lisäksi yksikötasolla on lähiesimiehen (ryhmäpäällikkö) hallinnoimia ryhmiä. Ramboll Finland Oy:n palveluita tuottavat Suomessa seuraavat toimialat (Rambollin palvelut N.d.):

- Kiinteistöt & Rakentaminen
- Infra & Liikenne
- Kaupunkisuunnittelu
- Ympäristö & Terveys
- Vesi
- Johdon konsultointi
- Energia
- Tietoliikenne.

Opinnäytetyön tutkimus rajataan koskemaan Ramboll Finlandin ympäristö- ja terveystoimialaa (opinnäytetyön tilaaja), joka organisaationa on nimetty Ramboll Environment & Health -toimialaksi (REH). Ympäristö- ja Terveys -toimiala tunnetaan yleisesti Rambollin sisällä englanninkielisellä alkuperäisnimellään ja viitataan usein lyhenteellä REH.

REH-toimiala on jaettu yhdeksään toiminnalliseen yksikköön Suomessa, joiden toiminta on vertailtavissa työn (ja tarjoustoiminnan) tekemisen kannalta kahdeksassa eri yksikössä:

1. Resource and Waste Management
2. Impact Assessment
3. Land Use and Ecological Services
4. Compliance and Risk Management
5. Site Investigations & Geotechnical Engineering
6. Site Solutions 1
7. Site Solutions 2
8. Air Quality.

Edellä mainittujen lisäksi hallinnollisesti toimialaan kuuluu vielä Digital & Education Finland, mutta ko. yksikkö rajataan tutkimuksen ulkopuolelle johtuen liiketoiminnan ja samalla tarjoustoiminnan erilaisuudesta.

2 Tutkimusaineisto ja käytetyt menetelmät

2.1 Tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on kehittää tarjoustoimintaa haastatteluista ja riskianalyysistä saatavalla informaatiolla ja siitä tehtävistä analyttisistä tulkinnoista. Siinä on siis koettu olevan kehittämisen varaa (ongelmanasettelu, ilmiön ymmärtäminen). Tutkimusmenetelmien tuottamaa informaatiota käsitellään ilman tilastollista tarkastelua tai muita määrällisiä keinoja. Tutkimuskysymykset ovat verrattain abstrakteja, eivätkä sisällä helposti mitattavia suureita, joiden kautta tarjoustoimintaa voitaisiin kehittää. Tutkimusote tai -menetelmä tämän kaltaisessa tutkielmassa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata tarjousprosessia ilmiönä ja kehittää sitä. (Kananen 2012, 29-30)

2.2 Tiedon kerääminen

Tietoperusta kootaan myöhemmissä kappaleissa kuvailluista lähteistä, jonka jälkeen itse tiedonkeruu suoritetaan haastatteluiden ja riskianalyysin kautta. Haastattelut ovat teemahaastatteluita. Saatua informaatiota analysoidaan eri tiedonkeruvaiheiden välillä, jolloin toimitetut tutkimukselle ominainen syklisyys toteutuu (Kananen 2014, 34).

Tutkimus on kaksiosainen ja se aloitetaan haastattelututkimuksin, joissa asiantuntijahaastatteluun kartoitetaan tarjoustyössä olennaisesti mukana olevan henkilöstön näkemys tarjousprosessin nykytilasta, mahdollisista ongelmista ja/tai epäkohdista sekä tavoitetilasta. Ennen haastatteluita kartoitetaan yleisellä tasolla Rambollin sisäisiä myynti- ja markkinointi- sekä laatuaineistoja liittyen tarjousten tekemiseen (havainnointi), joista saadaan vertailupohja tarjoustoiminnan nykytilalle ja laadunmukaisuudelle. Tarjoustoiminnan riskejä sekä mahdollisuuksia arvioidaan potentiaalisten ongelmien analyysillä (POA), joka haastattelun tapaan on kvalitatiivinen tutkimustapa. POA soveltuu asiantuntijaorganisaatiossa arviolta erinomaisesti riskienarviointityökaluksi, koska kokeneet asiantuntijat ja konsultit työkuvansa vuoksi osaa- vat analysoida mahdolliset epäkohdat teemoittain. Opinnäytetyön käytännön tutkimusten eri osat ovat:

1. Teemahaastattelut: Suunnittelu, tiedonkeruu ja analysointi (nykytilanteen selvittäminen)
2. Potentiaalisten ongelmien analyysi, tiedonkeruu ja analysointi

2.3 Tietoperusta

Työn laadukkaaseen toteuttamiseen vaaditaan tietoperustaa itse käsiteltävästä aiheesta sekä käyttämistä tutkimusmenetelmistä. Selkeintä teoreettisen viitekehyksen luominen oli sovellettaville tutkimusmenetelmille, joista kattavan tiedon kerääminen on helpointa joutu- en niiden yleisyydestä tutkielmissa ja ylipäätään toiminnan kehittämisen parissa. Vaikein ja pisimmän ajatustyön suunnitteluprosessissa vei ehdottomasti uskottavan ja perustellun tietoperustan luominen itse tutkittavasta aiheesta, eli tarjousprosessista ja -toiminnasta. Tietoperusta koostettiin siten, että se keskittyy tutkittavaan ilmiöön ja sitä tukeviin, mahdollisimman tuoreisiin teorioihin ja tutkimustietoon.

Tarjoustoiminta ja siihen liittyvät prosessit ovat selkeästi osa myyntityötä, jolloin teoriapohja soveltuvilta osin saadaan taloustieteiden teorioista ja tutkielmista, joiden käsitteleminen luo luonnollisen sillan tarjoustoimintaan myyntityön osana. Tämä teoriapohja haki muotoaan läpi käytännön tutkimusprosessien (teemahaastattelut), johtuen tiedon lisääntymisestä ja teoriayhteyksien ymmärtämisestä. Opinnäytetyön teoriapohja rakentuu ymmärrykselle konsultti- ja asiantuntijatyön myynnin ja markkinoinnin erityispiirteille ja niihin liittyville teoreettisille käsitteille, kuten konsultatiivinen myynti ja ratkaisumyynti (klassiset myyntistrategiat).

Opinnäytetyön tiedonhankinnassa sovellettavan riskianalyysin teoriapohjaa ja yleisellä tasolla laadun ja riskienhallinnan sitomiseksi riskianalyysiin sekä tulosten tulkintaan ja pohdintaan käytetään ISO 9001:2015 -laatuja järjestelmästandardin ja ISO 31000 Riskienhallintastandardin periaatteita. ISO 9001 -laatuja järjestelmästandardiin perustuu koko Ramboll Finlandin toiminta, ja sen periaatteita hyödynnetään aina projektinhallinnan tasolle, joka näkyy myös tarjoustoiminnassa saakka. Laadun ja riskienhallinnan pääperiaatteet yhdistyvät saumattomasti tässä opinnäytetyössä, kun esimerkiksi riskianalyysin osana hyödynnetään projektinhallinnan riskien ja mahdollisuuksien hallintalomaketta.

Yhdessä Rambollin asiantuntijaorganisaation yhteenlasketun yli kahdensadan vuoden tarjoustoimintakokemuksen (teemahaastattelut, riskianalyysi), kattavan kirjallisuus- ja muun lähdeaineiston sekä oman kokemuksen kautta rakennettiin opinnäytetyökokonaisuus, jonka tuloksina tarjoustyön ja -toiminnan kehittäminen, tehostaminen ja virtaviivaistaminen on mahdollista.

2.4 Kehittämis- ja toimintatutkimus

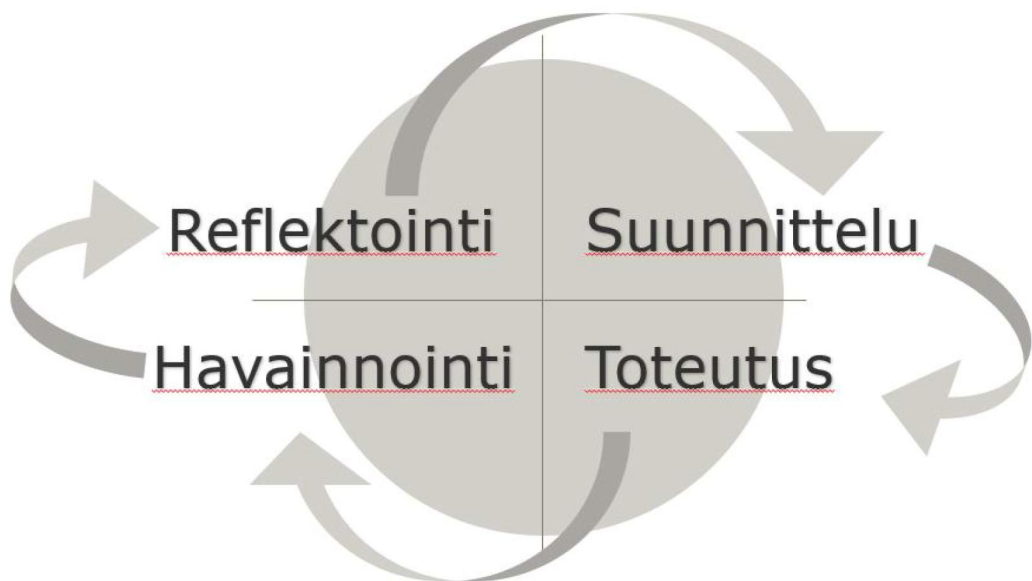
Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi määritetty toiminta- ja kehittämistutkimus. Menetelmät eivät ole aivan yksiselitteisiä, sillä esimerkiksi kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan menetelmäjoukko tai tutkimusstrategia, jossa menetelmien käyttäminen määräytyy mm. kehitettävän kohteen mukaisesti (Kananen 2015, 33).

Kehittämistutkimus voi olla laadullista tai määrällistä. Laadullisen kehitystutkimuksesta tekee muutoshakuisuus, eli kehittämistutkimus on laadullista (kvalitatiivista), kun sillä pyritään aikaan saamaan muutos johonkin prosessiin, menetelmään, organisaatioon tai muuhun vastaavaan. Kehitystutkimukseen kuuluu asetetun ongelman ratkaiseminen. Kehittämistutkimuksen täytyy lisäksi pohjata aina vahvasti teoreettiseen viitekehykseen, muutoin kyse ei

välttämättä ole tutkimuksesta, vaan kehittämistyöstä. Kehittämistyö tai kehitystyö esimerkiksi yrityksissä ja/tai muissa organisaatioissa on joka tapauksessa jatkuvaa. (Kananen 2015, 39-40)

Toisaalta, tässä tutkielmassa pyritään ratkaisemaan tai kehittämään toimintaa ja arvioimaan saatua informaatiota, joten on laadullisen tutkimuksen muodoksi tarkentuu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen ero kehittämistutkimukseen on tutkijan osallistuminen muutoksen läpiviemiseen. Kehittämistutkimuksessa muutokseen osallistuminen ei ole tutkijan kannalta välttämätöntä. Näiden tutkimustapojen välille ei usein aseteta eroja, kehitys- ja toimintatutkimukset nähdään usein synonyymeinä. (Kananen 2014, 27-30)

Kehittämistutkimus ja toimintatutkimus ovat molemmat Kanasen (2014, 13; 2015, 41) mukaan jatkuvia ja syklisiä prosesseja. Molemmissa tutkimusmenetelmissä tai -strategioissa eri "tutkimussyklin" vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja seuranta (kuvio 1). Tutkimus siis etenee em. vaiheet sisältävinä sykleinä, joissa jokainen syklin kierros muodostaa uudelle kierrokselle pohjan, ja yhdessä syklit muodostavat prosessin (Anttila 1998); (Heikkinen, ym. 2006, 35)



Kuvio 1. Toiminta- ja kehittämistutkimuksille tyypilliset sykliset prosessit (Muokattu Heikkinen ym. 2007, 35)

Tässä opinnäytetyössä syklisyys toteutuu selkeästi sitten, että eri tutkimusmenetelmät (teemahaastattelut ja potentiaalisten ongelmien analyysi) ovat tutkimuksen eri vaiheissa. Syklisyys on toki sovellettua, koska eri menetelmät ja siten myös syklien vaiheet ovat yhtä aikaa käynnissä. Tutkija / opinnäytetyön tekijä osallistuu myös omalla asiantuntemuksellaan esimerkiksi teemahaastatteluiden keskustelemaan tiedonhankintaan, joten tutkimusstrategiaksi määrittäyty tämän opinnäytetyön tapauksessa toiminta- ja kehitystutkimus, jossa tutkimusmenetelmät ovat selkeästi laadullisia.

2.5 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimukseen kuuluu, että asetetun tutkimuskysymyksen tai ongelman ratkaisuun tai vastauksiin pyritään pääsemään ilman matemaattista tarkastelua tai muita määrällisiä menetelmiä. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan ajatella käsiteltävän eksakteja tietoja, kuten lukuja ja lukuarvoja, mutta laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita. Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavan ilmiön tai prosessin syvällinen ymmärtäminen, johon pyritään pääsemään edelleen syklisellä tutkimusprosessilla, jossa aineistojen kerääminen ja niiden analysoiminen vuorottelevat keskenään. (Kananen 2014, 21)

Laadullista tutkimusta on käsitteenä kritisoitu, koska sitä on pidetty harhaanjohtavana. Ensinnäkin sanasta "laatu" voi saada käsityksen, että itse tutkimus olisi laadukas ja että tutkimuksessa oletusarvoisesti tuotetaan laatua ja laadukasta sekä luotettavaa tietoa. Laadullista ja määrällistä tutkimusta ei pidäkään pitää toistensa vastakohtina, koska tutkimus ei koskaan ole pelkästään laadullista tai määrällistä. Molemmille tutkimusstrategioille on paikkansa ja niitä, tai elementtejä niistä, käytetään rinnakkain saman tutkimuksen sisällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

2.5.1 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisissa tutkimuksissa voidaan tietoa kerätä eri menetelmillä ja ne jakaantuvat primäärisiin - ja sekundaarisiiin aineistoihin. Primäärisiksi, tai ensisijaisiksi, aineistoiksi Kananen (2015, 76) määrittelee havainnoinnin, haastattelut ja kyselyt. Toissijaisiksi tai sekundaarisiksi aineistokeruumenetelmäksi hän kokee erilaiset dokumentit, äänitteet, kuvat ja esimerkiksi verkkosivut. Aineistoa kerättiin opinnäytetyön eri vaiheissa mahdollisimman monella menetelmällä, johon lukeutui sekä ensisijaisia että toissijaisia menetelmiä.

Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmenetelmä, mutta usein nykyään puhtaana menetelmänä syrjäytetty vähemmän työläiden aineistonkeruumenetelmien, kuten haastattelun ja kyselyn, tieltä. Havainnointia sovellettiin tässä opinnäytetyössä mm. haastatteluiden osana siten, että sen avulla muodostettiin haastattelukysymyksiä / -teemoja, kehitettiin haastatteluiden keskustelevaa sisältöä ja kartoitettiin Rambollin laadunmukaisesta tarjous-toimintaa, -materiaalia ja ylipäätään tapaa toimia. Havainnoinnin tieteellisyys syntyy tämän opinnäytetyön tapauksessa sen tarkkaileva luonne haastattelutilanteissa, jotka tulevat dokumentoiduiksi haastattelukysymyksissä. Havainnoinnin laji on tällaisessa laadullisessa tutkimuksessa selkeästi osallistuva (ja suora, strukturoimaton) havainnointi, koska se muotoutuu haastattelutilanteissa vapaasti ja havainnoija on periaatteessa haastattelutilanteissa osallistuva (keskustelun toinen osapuoli). (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 212-224.);(Kananen 2009, 67-68)

Haastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston-/tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2012, 100). Kun haastattelua suoritetaan, olla suorassa kontaktissa haastateltavan kanssa ja voidaan säädellä kysymysten tai teemojen käsittelyn järjestystä ja vaikkapa palata aikaisempiin aiheisiin, jos halutaan esimerkiksi tarkennuksia johonkin aiheeseen. Haastattelu on tässä opinnäytetyössä pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä.

Haastattelut olivat luonteva ja selkeä valinta kerätä tietoa ilmiöstä, joka on laaja ja monitahoinen (Hirsjärvi ym. 1997, 204-205) ja asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat tottuneita analysoimaan vaikeita prosesseja.

Haastattelut voidaan jakaa 3 – 4 eri tyyppiin. Kananen ottaa esille kirjassaan "Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona" (2014, 90) neljä eri muotoa:

1. strukturoidut haastattelut
2. puolistrukturoidut haastattelut
3. teemahaastattelut
4. avoimet haastattelut.

Hirsjärvi ym. (1997, 207-209) esittävät kolme eri muotoa (strukturoitu – eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu). Tässä opinnäytetyössä sovellettiin haastattelu-muotona teemahaastattelua, vielä tarkemmin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua, koska haastattelun teemat olivat selkeitä, mutta kysymykset muotoutuivat vasta esihaastatteluiden jälkeen. Esihaastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja niitä suoritettiin kaksi. Esihaastattelun tarkoituksena oli tarkentaa tutkittavaa ilmiötä ja kehittää itse tutkimushaastatteluiden teemoja ja kysymyksiä (haastattelurunko). Haastattelurunko esihaastatteluihin tehtiin alustavien tutkimuskysymysten pohjalta. Esihaastatteluiden pohjalta osattiin myös arvioida tulevien teemahaastatteluiden kestoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72)

Kysely (eng. survey) on yleensä määrällisen tutkimuksen menetelmä, joissa esimerkiksi kyselyyn osallistuville henkilöille lähetetään tarkoin strukturoidut kysymykset, kuten monivalintakysymykset. Kyselytutkimusta voi soveltaa toiminta- ja kehitystutkimuksen osana, mutta tässä työssä haluttiin tutkia tarjoustoimintaa laajana prosessina ja/tai ilmiönä, ja nähtiin välittömien tiedonkeruumenetelmien muodostavan riittävän laajan kokonaisuuden. (Kananen 2014, 102);(Hirsjärvi ym. 1997, 193-194)

2.6 Potentiaalisten ongelmien analyysi

Potentiaalisten ongelmien analyysi (POA) on yhdysvaltalaisen Benjamin Tregoen ja Charles Kepnerin kehittämä ongelmanratkaisutekniikka. Potentiaalisiksi koettu ongelma on toisin sanoen riski, joka ei ole vielä ilmaantunut kyseisessä yhteydessä, mutta joka on kokemusperäisesti tai muuten mahdollinen. Tekniikka muistuttaa rationalistisella lähestymistavallaan tiettyjä monimutkaisten laitteistojen mahdollisten vikojen tunnistamisessa käytettyjä menetelmiä, mutta sillä on silti mielikuvituksekkaita ja luovat lähestymistavat riskien tunnistamiseen. (Potential Problem Analysis N.d.)

Riskien tunnistaminen vaatii avoimuutta sekä kokemusta. Normaali riskeistä keskusteleminen ja esimerkiksi tarkistuslistojen läpikäynti ei ole riittävän avointa tai siihen ei yhdisty erilaisten työtekijöiden kokemusperäistä tietoa riittävällä laajuudella. POA vastaa tähän haasteeseen, jonka ratkaisemiseksi tehokkaimpia keinoja ovat luova ideointi ja havaittujen riskien käsittely työryhmässä.

POA:n vaiheet hieman poikkeavat tarkasteltavan lähteen mukaan, mutta käytännössä vaiheet voidaan jakaa viiteen eri työvaiheeseen, jotka ovat (Vuori 1998):

1. POA:n valmistelu,
2. riskien ideointi aivoriihellä,
3. riskien järjestelmällinen arviointi,
4. toimenpidetarpeen arviointi,
5. riskienhallinta toimenpiteet.

Tässä opinnäytetyössä POA:n viides työvaihe, eli käytännön riskienhallintatoimet riskien välttämiseksi, pienentämiseksi tai siirtämiseksi, rajataan työn ulkopuolelle. Riskien kartoittaminen on työssä tavoitteellista, mutta käytännön toimet niiden toteuttamiseksi jätetään työn ulkopuolelle ja kirjataan suositeltavina toimenpiteinä ja opinnäytetyön tutkimistuloksina yrityksemme hallinnolle.

2.6.1 Analyysiprosessin valmistelu

Aluksi sovitaan kohde tai riskit, joita analyysissä on tarkoitus tarkastella. Seuraavaksi kootaan työryhmä, jonka tulisi valitun kohteen kanssa eri tasoilla työskentelevistä ihmisistä. Työryhmän riittävä koko on noin 3-5 henkeä. (Vuori 1998)

Opinnäytetyössä tullaan käsittelemään tarjoustyöhön tai tarjousprosessiin liittyviä riskejä viiden eri osa-alueen kautta. Osa-alueet on ideoitu johtavan ja pitkän kokemuksen omaavan asiantuntijan kanssa yhteistyössä. Osa-alueet ovat:

- taloudelliset riskit
- tekniset riskit
- sopimusriskit
- imagoriskit
- käytännön haasteet.

Riskien eri osa-alueet toimivat luonnollisena asiasanalistana tai sen osana, kun ajatellaan potentiaalisten riskien analyysiä.

2.6.2 Aivoriihi

Aivoriihi on itsessään ongelmaratkaisun menetelmä, jossa hankkeeseen valikoitunut työryhmä käsittelee riskejä ja visioi mahdollisimman laajasti erilaisia riskejä tai ongelmia, joita käsiteltävässä aihepiirissä on mahdollista tulla. Aivoriiheä voi käyttää myös muuhun luovaan ideointiin. Tavoitteena on siis kehittää luovia ideoita siten, että valikoituneen työryhmän kaikki jäsenet osallistuvat ja tuovat oman kokemuseräisen tietonsa ja luovuutensa esiin. Kaikki ideat kirjataan muistiin. (Aivoriihi (Ideariihi) N.d.)

POA:ssä aivoriihi pidetään usein siten, että pidetään palaveri, jossa kukin palaveriin osallistuva kirjaa valitusta aihepiiristä paperille riskejä. Toimintaa ohjaa palaverin vetäjä. Papereita kierrätetään, kunnes uusia ideoita ei papereihin kerry. Ideointi papereille ohjataan avainsanalistojen avulla. Avainsanalistalle on koostettu haluttuun aihepiiriin soveltuvia sanoja, jotka kuvastavat tarkasteltavaa asiaa. (Vuori 1998)

Tässä opinnäytetyössä aivoriihet toteutettiin täysin virtuaalisessa ympäristössä, joka mahdollisti jatkuvan ja kaikkien osallistujien yhtäaikaisen osallistumisen ideointiprosessiin (Johansson 2005, 153). Virtuaalisessa toteutustavassa voi olla myös normaalia POA-prosessia suurempi osallistujamäärä, koska isompaa ryhmäkoko on videoneuvottelussa helpompi hallita ja potentiaalisia ongelmia voi syntyä sitä kautta enemmän (Aivoriihi (Ideariihi) N.d.).

2.6.3 Riskien ja mahdollisuuksien järjestelmällinen arviointi

Aivoriihen tulokset käydään kohta kohdalta keskustellen läpi. Keskustelu tehdään työryhmän kesken ja jokainen idea asia pohditaan lävitse. Pohdinnassa kiinnitetään huomiota tarkasteltavan riskitekijän merkittävyyteen ja todennäköisyyteen sekä siihen, mitä ko. riskistä voisi seurata (syy -seuraus) ja mitkä tekijät johtivat riskin syntymiseen. Keskusteluissa on mahdollista löytää lisää merkittäviksi koettuja riskejä. Keskustelun ja analysoinnin jälkeen riskit kirjataan yhteenvetolomakkeelle.

Riskien merkittävyys arvioidaan esimerkiksi kolmijakoisena (ei riskiä, riski hallinnassa, merkittävä riski). Yhteenvetolomakkeena voidaan käyttää useista internet-lähteistä saatavia valmiita riskienhallintatoimenpiteet -lomakkeita, tai laatia tarkoitusta varten oma, paremmin tarkasteltavaa asiakokonaisuutta palveleva, lomake. (Vuori 1998)

2.6.4 Toimenpidetarpeen arviointi

Edellisessä vaiheessa merkittävimmiksi ja toimenpiteitä vaativiksi luokitellut riskit otetaan tarkasteluun. Ensin merkittävimmät riskit arvioidaan sen suuruuden perusteella. Usein käytetään kolmiportaista arviointijärjestelmää, jossa riskit luokitellaan asteikolle 1-3 niiden arvioidun suuruuden mukaisesti (vähäinen -, kohtalainen – ja merkittävä). Toimenpidetarpeen arvioinnin jälkeen riskit on tunnistettu ja arvioitu. (Vuori 1998)

2.6.5 Riskienhallinnan toimenpiteet

Viimeisessä POA:n kohdassa sovitaan käytännössä, kuinka tunnistetut ja arvioidut riskit välitetään, pienennetään tai estetään. Yhteenvetolomakkeelle kirjataan merkittävimpien riskien kohdalle, ko. riskin huolehtimisesta vastaava henkilö, sovitut toimenpiteet sekä toteuttamisen aikataulu.

3 Myyntistrategiat

Myyntistrategiat, tai myyntimallit, kuten H. Luoma asian kuvaa, ovat sellaisia toimintoja tai tekniikoita, joilla tuotetta tai palvelua, eli myyntiä tai sen tavoitteita pyritään saavuttamaan. Myyntistrategiat muuttuvat luonnollisesti ympäristön muutosten myötä ja 1920-luvulta esiteltyjen ensimmäisten, pääosin tuotekeskeisten myyntistrategioiden kautta olemme päätyneet aina vain asiakaskeisempään ja asiakkaalle enemmän arvoa tuottavien myyntistrategioiden maailmaan. (Luoma 2006, 6)

Seuraavissa kappaleissa esittelen kaksi myyntistrategiaa, tai myyntimallia, jotka ovat asiantuntija- ja konsulttityössä selkeästi osa myyntistrategiaa ja näin ollen, myös tarjoustoimintaa. Teoreettisia myyntistrategioita pohtiessa on hyvä pitää mielessä, että useat organisaatiot ja yritykset myyvät hyvin, vaikkeivat ole jalkautaneet teoriasolla mitään myynnin malleja. Toisaalta on myös sellaisia yrityksiä, jotka ovat kouluttautuneet

myynnin saralla hyvinkin pitkälle, mutteivat silti onnistu riittävällä tasolla myyntityössä.
(Luoma 2006, 30)

3.1 Konsultatiivinen myynti

Konsultatiivinen myynti on nimensä mukaisesti sellaisen tuotteen, prosessin tai palvelun konsultoivaa myymistä, joka tuottaa arvoa asiakkaalle. Se siis eroaa perustavalaatuisesti esimerkiksi tuotekeskeisestä kappaletavaramyynnistä siinä, kuinka tuote tai palvelu hinnoitellaan. Tuotteella on tietty arvo, kun taas konsultoivan myyjä pohjaa hintalappunsa arvon tuottamiselle asiakkaalle. Konsultatiivisessa myynnissä pyritään tuottamaan ratkaisu asiakkaan ongelmaan, eikä enää tuottamaan pelkkää kasvotonta tuotetta tai palvelua. Tuotekeskeisen myynnin, perinteinen myyntimalli ei enää riittänyt talouskasvun myötä strategiaksi, koska tuotteita ja palveluita tarjoaa niin moni taho, eikä pelkällä palvelun erolla voida erottua edukseen markkinoilla ja tähän ratkaisuksi kehittyi 1970-luvulla konsultatiivinen myynti. Konsultatiivinen myyntistrategia onkin monelle tuttu tapa toimia, koska on ollut olemassa jo vuosikymmeniä (Hanan 2004, 1-2);(Luoma 2006, 6-7).

Konsultatiivinen myynti on siis sellainen tilanne, jossa myyjä ja asiakas molemmat hyötyvät ratkaisusta (win-win) ja tulos mitataan sekä arvioidaan voiton määrän lisääntymisellä. Myyty tuote tai palvelu on asiakkaalle voittoa lisäävä investointi. Konsultatiivisen myynnin voi tunnistaa tai oppia tunnistamaan ja tekemään kolmen lausekkeen kautta (Hanan 2004, 23):

1. Tunnistetaan asiakkaan ongelma taloudellisesta aspektista; Mikä ongelma on ja kuinka paljon asiakkaan tuotot kasvaisivat, jos ongelma ratkaistaisiin? Mikäli mainitset tuotteesi tai palvelusi, et ole konsultoimassa, vaan myymässä.
2. Kvantifioidaan esittämäsi ratkaisun tuotto, eli paljonko asiakkaasi tuotot konkreettisesti kasvaisivat parannusehdotuksellasi tai ratkaisullasi ongelmaan. Mikäli mainitset tuotteesi tai palvelusi, et ole konsultoimassa, olet myymässä.
3. Lopuksi konsultti ottaa tehtäväkseen ongelman ratkaisun (projektin) ja toimii siinä johtajana ottaen vastuun projektin toimivuudesta. Hankkeen / projektin luonnollisena osana toimii tietenkin myytävä tuote tai palvelu. Mittarina hankkeen toteutuksessa on tietenkin asiakkaan saama taloudellinen hyöty.

Neljäntenä lausekkeena Hanan (2003, 23) pitää yhteistyösopimuksen tai kumppanuuden muodostamista asiakkaan johtajien kanssa, jossa ratkaisua sovelletaan asiakkaan ongelmaan.

Konsultatiivisessa myynnissä on kyse lisäarvon myynnistä, jossa myydään ratkaisua ”muuttamalla sentillä”, joka moninkertaistuu asiakkaalle lisätuotona. Lisäarvoa tuovat kolme pääasiallista seikkaa voidaan muotoilla seuraavien kysymysten muodossa (Luoma 2006, 24):

- kuinka suuri lisäarvo on
- kuinka nopeasti lisäarvo saadaan
- kuinka varma lisäarvo on?

Konsultatiivinen myyjä, tai suurin osa sellaisiksi luokituvista, luo taloudellista hyötyä asiakkaalleen harkinnanvaraisten lisäinvestointien tuomilla lisäansioilla ja siksi konsultatiivinen myynti tapahtuu mikrotasolla, normaaleiden liiketoimintatuottojen ulkopuolella. Tästä syystä asiakkaan tase ja tuloslaskelma harvoin on konsultatiivisen myynnin tuloksen mittaritietoa, koska lisäinvestointien tulos sulautetaan kokonaistulokseen. Asiakkaan tarpeen tai ongelman määrittämiseen ei löydy siis työkaluja vuosiraporteista, tai tase- ja tuloslaskelmista, vaan tiedot, jotka konsultatiivisen myyjän on hankittava (konsultointitarpeiden kvalifioiminen ja kvantifioiminen), riippuu siitä, onko asiakkaan toimiala tuottoa tavoitteleva (voittokeskeinen) vai kustannuskeskeinen.

Tavoite konsultatiivisella myyjällä on tulla vakuuttavaksi kumppaniksi ja ylipäätään muodostaa pidempi yhteistyösuhde asiakkaan kanssa (Hanan 2004, 27-29):

1. Miten voit vaikuttaa tuottoa tavoittelevan asiakkaan toimialalla sen tulokseen ja minkä arvon voit tuottaa hyödykkeelläsi tai palvelullasi verrattuna asiakkaan johtajien nykyiseen tavoitteeseen?
2. Löydätkö kustannuskeskeisen asiakkaan liiketoiminnasta sellaisia ongelmakohtia, joihin voit ratkaisullasi vaikuttaa ja minkä arvon voit hyödykkeelläsi tai palvelullasi tuottaa verrattuna asiakkaan tavoitteisiin vähentää ko. toiminnon kustannuksia?

Asiantuntija- ja konsulttialalla on tunnettua, että myytävän tuotteen tai palvelun arvoa vaikea määrittää. Arvon määrittämiseksi ja tämän määritetyn arvon myymiseksi voidaan määrittellä ns. normaaliarvo. Normaaliarvo on Hananin (2003, 31-33) mukaan tuotteen tai palvelun tuoma lisäarvo asiakkaan hankkeeseen / prosessiin / toimintoon. Tämän arvon on oltava asiakkaan tai kilpailijan tuomaa lisäarvo korkeampi. Normaaliarvot kannattaa laatia jokaisen asiakkaan liiketoimintaprosessiin.

Konsultatiivisen myynnin strategissa on merkittävää myös se, kenelle arvoa tuottavaa tuotetta tai palvelua myydään kohdeyrityksessä. Suositus on, että arvoa myydään keskijohtolle, jolloin arvon tuotto on ns. keskijohtoon ansioita ja tällaisessa tilanteessa keskijohto toimii myyjäosapuolena ylemmän johdon suuntaan. Suora ylemmän johdon kontaktointi konsultatiivisena myyjänä ei ole yhtä tehokasta, koska myyjäosapuoli ja ylempi johto ei välttämättä puhu "samaa kieltä", eikä ylemmän johdon käsitys sisäisestä toiminnosta ole välttämättä keskijohtoon verrattuna, yhtä syvällisellä tasolla ja toimintaympäristö ei ole yhtä operatiivinen. (Hanan 2004, 43-50)

Asiakkailla on erilaisia intressejä liiketoiminnoissaan, jonka vuoksi konsultatiivinen myynti ei sovellu kaikkiin tilanteisiin myyjän strategisena lähestymistapana. Lisäksi strategia ottaa huomioon pelkästään taloudellisen arvontuoton, eikä ota kantaa muihin mahdollisiin hyötyihin, joita myydyllä hyödykkeellä tuotetaan asiakkaalle. Konsultatiivisessa myynnissä täytyy selvittää tai tuntea asiakkaan prosessit ja mitä monimutkaisempia ne ovat, sen paremmin konsultatiivinen myyntistrategia tuottaa asiakkaalle arvoa, eli ollaan strategian tavoitteessa. Hankaluutena strategiassa on sen monimutkaisuus käytännössä ja soveltuu siksi sellaisenaan asiantuntijamyynnin työkaluksi. (Luoma 2006, 7, 25)

3.2 Ratkaisumyynti

Ratkaisumyynti on konsultatiivisen 1980-luvulla kehitetty tai konsultoivan myynnin "lähisukulainen" tai "pikkuveli". Lähisukulaisena se muistuttaa konsultatiivisen myynnin lähestymistapaa ja filosofiaa, mutta eroaa siitä esimerkiksi siten, että kuinka asiakkaalle tuotettu arvo määritetään. Myös ratkaisumyynnissä tunnustetaan asiakkaan ongelmakohdat, mutta on parhaimmillaan tarkan matemaattinen prosessi. Ratkaisumyyntiä luonnehditaan prosessin lisäksi laajemmilla ilmauksilla, kuten kuinka se on filosofia, myynnin kartta, metodologia ja myynnin johtamisjärjestelmä. (Luoma 2006, 7); (Eades 2004, 5)

Ratkaisumyynnin prosessi tai kaava on peruseriaaiteiltaan melko yksinkertainen. Myyjäosa-puoli diagnosoi asiakkaan tarpeet, jonka jälkeen suositellaan tuotteet tai palvelut, jotka täyt-tävät löydetyt tarpeet. Asiakas ei siis lähtökohtaisesti tiedä ongelmaansa, tai sen tärkeyttä, eikä myöskään tapaa, kuinka siihen tulisi vastata. Ratkaisumyynnissä myyjästä tulee tärkeä toiminnon / organisaation resurssi, joka etsii epäkohdat ja esittää ratkaisut tai ratkaisutavat. (Frost 2017)

3.2.1 Ratkaisumyynnin prosessi

Ratkaisumyynnissä myyntiprosessi on äärimmäisen tärkeä. Eades antaa kirjassaan kaksi eri myyntiprosessimallia, joista ensimmäinen on asiakaslähtöinen (step process model) ja toinen myyjän perspektiivistä kuvattu prosessimalli (Sales Process Flow model). (Eades 2004, 35-39)

Nykyään ratkaisumyynnin prosessit jaetaan yleisesti kuuteen käytössä olevaan myyntivaihei-seen (Frost 2017):

- etsi mahdollisia asiakkaita, joita juuri sinun tuotteesi tai palvelusi ratkaisee
- ymmärrä organisaation päätöksiä tekevät hallintarakenteet (päälliköt, johtajat)
- diagnosoi asiakkaan ongelma ja/tai tarpeet
- tuo esiin lisäarvoa asiakkaalle tuova ratkaisusi ja hanki yhteys kohdeyrityksen päätök-siä tekeviin elimiin / henkilöihin
- osoita ratkaisusi tuovan selkeä taloudellinen tuotto
- tee yhteisesti hyötyä tuova ja molempia osapuolia hyödyttävä sopimus.

Eadesin näkemys myynnin eri vaiheista on selkeästi nykytulkintoja byrokraattisempi. Näke-mykseen myynnin vaiheista kuuluu esimerkiksi yhdeksän laatikon malli (3X3-matriisi), jossa yhdeksän asiakkaalle esitetyn kysymyksen kautta saadaan, tarkka ymmärrys ja näkemys asi-akkaan ongelmasta. (Eades 2005, 95-100)

Ratkaisumyyntiprosessin diagnosointi voidaan jakaa kolmeen päätavoitteeseen, jotka ovat asiakkaan ongelmien syiden tunnistaminen, tunnistettujen ongelmien vaikutus (suuruus-

luokka) ja asiakkaan kiinnostuksen arviointi tarjoamaasi ongelmaratkaisuun. Syiden tunnistamisessa tulisi keskittyä niihin tekijöihin, jotka ovat vastuussa asiakkaan ongelmasta ja mitkä ovat niiden tekijöiden tärkeys asiakkaan tarkasteltavaan toimintoon. Ongelman suuruusluokan arvioinnissa, arvioidaan, kuinka paljon havaittu ongelma tai siihen johtava tekijä vaikuttaa asiakkaaseen tai heidän organisaatioonsa. Diagnosoinnin viimeisessä vaiheessa hankitaan sopimus, ainakin aietasolla, perustelemalla ratkaisun tuomien hyötyjen ja arvonlisäyksen kautta. (Frost 2017)

3.2.2 Soveltuvuus ja ongelmat

Ratkaisumyynti soveltuu ihanteellisesti teollisuuden aloille, joilla tarvitaan pitkälle räätälöityjä ratkaisuita asiakkaan ongelmiin. Ongelmanratkaisu voi olla tuote tai palvelu. (Frost 2017) Kokemuspohjaisesti ratkaisumyyntiä ei Rambollin ympäristötoimialalla sovelleta, matemaattisen tarkasti esimerkiksi Eadesin (2005, 35-100) tarkoittamin ratkaisumyynnin byrokraattisiin mallein. Näen kuitenkin yhtäläisyyksiä ratkaisumyynnin periaatteisiin ja prosessi sinänsä on toimiva sekä sovellettuna myös käytössä.

Viime vuosikymmeninä ratkaisumyynti on ollut tehokas ja toimivat tapa myydä tuotteita ja palveluita, koska asiakkaat eivät yleensä ole tienneet, mitkä heidän ongelmakohtansa ovat tai millä toimintatavoilla tai ratkaisuilla ne voitaisiin ratkaista. Nykyään organisaatioilla ja yrityksellä on kuitenkin tehokkaammat hankintaratkaisut hankintakonsultteineen, joiden avulla voidaan tehokkaasti löytää ongelmat ja ratkaisut. Tällaisessa maailmassa organisaatiot ovat jo paljon edellä perinteistä ratkaisumyyjää, eikä perinteiselle näkemykselle ratkaisumyynnille ole enää sijaa. Toisaalta sovellettuna ratkaisumyynti on edelleen tietyille osalle myyntiorganisaatioista oleellinen, mutta heidän täytyy modifioida myyntiprosessinsa ja hyljätä osa tavannomaisista eli perinteisistä tavoista myydä. Ratkaisumyyntiä tarjoavien myyntiorganisaatioiden täytyy kohdistaa myynti sellaisiin organisaatioihin, joilla ei ole selkeää käsitystä heidän tarpeistaan, etsiä erilaisia sidosryhmiä, siirtyä valmentamaan ostoprosessissa sen sijaan, että tutkisi itse mahdollisen asiakkaan ostoprosessia. (Adamson, Dixon & Toman 2012)

4 Tarjoustoiminta

Kappaleessa tarkastellaan ja määritetään tarjous ja tarjoustoiminta sekä -prosessit yleisesti teoreettiselta kannalta. Näkökulma on valittu tarkasteltavan yrityksen ja opinnäytetyön tekijän kokemusperäisen katsantokannan mukaisesti siten, että se sisältää tarkastelun tarjousprosessista Rambollissa.

4.1 Tarjous

Tarjous tarkoittaa sopimukseen tähtäävää ehdotusta. Tarkemmin tässä yhteydessä se tarkoittaa myyntitarjousta. Tarjous voidaan määritellä asiayhteytensä mukaan eri tavoin, esimerkiksi infrarakentamisen urakoinnissa ja konepalvelussa tarjous määritetään sopimusta edeltäväksi oikeustoimeksi. (Mikä on tarjous ja kuinka kauan se on voimassa? N.d.). Annettu tarjous on asiakirjana juridisesti sitova dokumentti, jonka voi myös määritellä siten, että se on kirjallinen pyyntö kysyä tietoja, joita mahdollinen ostaja tarvitsee, jotta tämä voisi valita kokonaistaloudellisesti parhaan tuotteen tai palvelun (What is a tender? N.d.). Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry kertoo riskienhallintaoppaassaan tarjouksista, että mikäli asiakas hyväksyessään tarjouksen esittää lisäehtoja tai muutoksia tarjoukseen tai työn sisältöön, on tarjousta pidettävä uutena ja tilaajan tekemänä tarjouksena. (Kiiskinen, Kinni & Tauriainen 2004, 8)

Tarjousasiakirja sisältää myyjäosapuolen ehdotuksen tarjottavan työn sisällöstä, kustannuksista (hinta) sekä ehdoista (sopimusehdot). Tarjouksen tekeminen voi lähteä liikkeelle tarjouspyynnöstä tai oma-aloitteisesti siten, että on havaittu myynti- ja/tai markkinointiprosessia toimintoja, joiden parantaminen esitettävällä ratkaisulla toisi lisäarvoa asiakkaan prosesseihin ja toimintoihin (Tarjousmenettely, hinnoittelu ja maksutavat 2019). Työn sisältö tulisi konsultti- ja/tai suunnittelutehtävässä määritellä mahdollisimman tarkasti. Työn sisällön tarkka määrittäminen liittyy vahvasti sopimusteknisiin riskeihin, jotka liittyvät lisä- ja muutostöihin, joten tehtävän määrittämiseen tarjousten osana tulisi kiinnittää erityishuomiota. (Kiiskinen ym. 2004, 8)

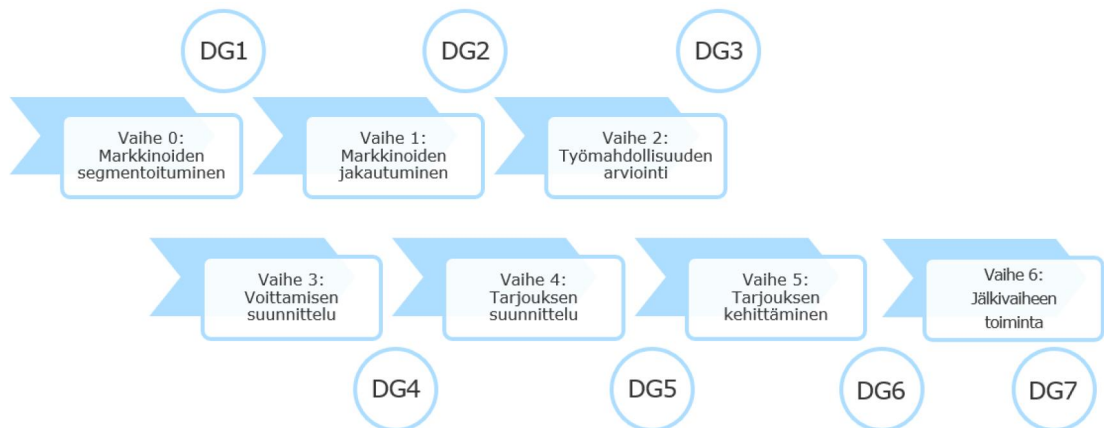
Tarjouksen laadinta tai tarjoustoiminta kuvataan usein prosessina, joka vastaa selkeästi eniten kansainvälisesti käytetyn laadunhallintastandardin SFS-EN ISO 9001:2015 periaatteita.

4.2 Tarjousprosessi

Tarjousprosessi määrittyy teoriatasolla esimerkiksi kansainvälisen tarjouskonsultointiyhtiön Shipley Associates -yrityksen uuden liiketoiminnan ja tarjousten tekemiseen ja kehittämiseen tarkoitettulla ja 96 eri vaihetta sisältävällä liiketoiminnan kehittämisprosessilla. Tarjousprosessi määritellään opinnäytetyön tapauksessa Shipley'n prosessimallien mukaisesti.

Shipley'n Associates -malli on kansainvälisesti eniten käytetty ja suositeltu tarjousprosessin perusmalli ja siihen perustuu myös Rambollin kansainvälisessä käytössä oleva Tender Toolbox -konsepti. (A Guide to Winning Proposal Methodologies N.d., 2);(Tender Toolbox 2020)

Shipley Associatesin prosessimalli käsittää 7 päävaihetta, joista jokaisen erottaa päätöksentekoportti eli decision gate (DG), johon tultaessa prosessissa, päätetään, edetäänkö seuraavaan vaiheeseen, lykätäänkö prosessia vai hylätäänkö tarkasteltava uusi liiketoiminta tai tarjoushanke. Ne prosessin lävitse viedyt ideat, jotka pääsevät kehitysprosessin lävitse, tuottavat potentiaalisesti uutta liiketoimintaa. Kaksi ensimmäistä prosessin päävaihetta ovat strategista suunnittelua ja loput viisi vaihetta ovat tarjousten tekemiseen liittyviä prosesseja. (Newman 2011, vi). Päävaiheet ja päätöksentekoportit on esitetty kuviossa 2. (Newman 2011, vi)



Kuvio 2. Liiketoiminnan kehittämismalli / Tarjousprosessi (Muokattu) (Newman 2011, 2);(A Guide to Winning Proposal Methodologies N.d., 7)

Shiplely Associates -mallin päätöksentekoportit (DG1 - DG7) ovat tarjoustoiminnan näkökulmasta:

1. päätös markkinoista tai ylipäätään kampanjasta
2. päätös kiinnostuksesta
3. päätös tarjoamisesta
4. alustava päätös tehdä tarjous
5. päätös tarjouksen tekemisestä (validointi)
6. tarjouksen lähettäminen
7. sopimus ja palkkion saaminen.

4.2.1 Tarjousprosessin vaiheet

Shiplely Associates -mallin (Business Development Lifecycle N.d.) mukaan, tarjousprosessin seitsemän päävaihetta sisältävät 96 eri vaihetta. Päävaiheiden tehtäviä ovat:

- Päävaiheet 0 ja 1 (markkinoiden segmentoituminen ja jakautuminen) ovat strategisen suunnittelun vaiheita, joissa tunnistetaan, tutkitaan ja määritetään strategisia markkina-alueita ja niiden suuntalinjoja sekä potentiaalia. Vaiheet sisältävät päätösportit 1 – 2 (DG 1 – DG 2), eli päätetään kiinnostuksesta sekä siitä, että lähdetäänkö tarjoustaan viemään eteenpäin.
- Vaiheessa 3 (työmahdollisuuden arviointi) arvioidaan ja suunnitellaan tarjoamisen strategia ja tehdään asiakkaan tarveanalyysi yhteistyössä asiakkaan kanssa. Vaiheessa pohditaan myös taloudelliselta kannalta mahdollista hinnoittelua. Vaihe kolme päättyy alustavaan päätökseen tarjouksen tekemisestä (DG 3, alustava go -no go -tarkastelu).

- Vaihe 4 on tarjoussuunnittelua ja päättyy lopulliseen päätökseen tarjouksen tekemisestä (DG 4). Vaiheessa kerätään lisätietoa tarjottavasta kohteesta ja muodostetaan tarjousstrategia, tarjousaikataulu, -budjetti, tarjousorganisaation jäsenet sekä pohditaan kilpailuasetelmaa ja mahdollisten kilpailijoiden lähestymistapaa tarjottavaa kohteeseen. Vaiheessa pidetään myös tarjouksen ns. kick off -palaveri (go-no go -tarkastelu).
- Vaihe 5 on konkreettisesti tarjouksen laatimista. Vaihe päättyy tarjouksen lähettämiseen asiakkaalle (DG 6). Vaiheessa muodostetaan lopullisesti tarjousorganisaatio, eli tarjouksen tekijät ja mahdolliset alihankkijat. Tässä vaiheessa ”jäädytetään” asiakkaalle tarjottava ratkaisu ja muodostetaan sekä määritetään lopulliset vastuut ja aikataulut, tarjouksen sisältö ja hinta. Tarjouksen laadintavaihe, kuten kaikki muutkin vaiheet, on voimakkaasti yhteistyöhön ja siihen liittyvän, kaikille tasoille ulottuvan laadunvarmistuksen toteuttamista.
- Viimeinen vaihe 6 on jälkihallintavaihe, jossa organisoidaan tehty tarjous ja tunnustetaan oppimista varten tarjouksesta opitut asiat (jatkuva parantaminen). Asiakkaalta voi myös tulla esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä, joihin vastaaminen on vielä tarjousprosessia. Prosessin viimeiseen vaiheeseen kuuluu sopimusten laadinta, mikäli tarjous hyväksyttiin ja riippumatta tuloksesta, tulee muistaa juhlistaa tulosta (DG 6 ja 7).

4.3 Rambollin tarjousprosessi (poistettu salassapitosopimuksen perusteella)

4.4 Tarjoustoiminnan analysointi ja mittarit

Tarjoustoiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi on tärkeää pystyä seuraamaan tarjoustoiminnan eri parametrejä, jotka kertovat esimerkiksi, millainen tilauskanta yrityksellä on. Parametreistä voidaan muodostaa erilaisia mittareita, joiden tuloksina voidaan koko yrityksen liiketoimintastrategiaa ja tapaa toimia tarvittaessa muuttaa. Tehostamisen seurauksena tarjoustoiminnan kustannukset myös alenevat (Hyvärinen 2003, 9).

Tarjoustoiminta on oleellinen osa myyntiä, jonka vuoksi tarjousten lopullinen päämäärä on voittaa tarjottu työ ja lisätä myyntiä. Tarjousten voittaminen on siis tärkeä mittari myös myynnille ja markkinoinnille. Tarjousten voittaminen edellyttää mittareiden muodostamista ja seuraamista sekä niiden analysointia sekä jatkuvaan parantamiseen pyrkimistä koko tarjoustoiminnassa. Tarvitsemme erilaisia työkaluja, jotta voimme koostaa tarvittavan tiedon asiakkaistamme ja pystymme analysoimaan ja hyödyntämään kerättyä tietoa. (Leijala 2016, 35)

Tarjoustoiminnan analysoimiseksi on ensisijaisen tärkeää, että tarjoustoiminta dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti. Nykyaikainen tapa kerätä tietoa on perustaa erilaisiin pilvipalveluihin perustuva tarjousportaali, jonne kaikki tarjoukset ja niistä saatava informaatio kerätään. Antti Leijalan (2016, 36) mukaan tarjousportaaliin tai ohjelmaan kerätään asiakkaan osokriteerit, kuten:

- asiakkaalle tuotettu lisäarvo
- hinta ja kustannukset
- itse tuote tai palvelu
- sijainti ja toimituskyky
- laatu ja luotettavuus
- rahoitus
- suositukset, maine ja imago.

Tarjousportaalina voidaan ajatella olevan yrityksen käyttöön räätälöity CRM-järjestelmä (Customer, Relationship, Management), joka tarkoittaa siis asiakkuuksien hallintajärjestelmää. Tällaiset järjestelmät ovat yleensä laajemmin käytössä, kuin pelkässä tarjoustoiminnassa, mutta toisaalta tarjoustoiminta on selkeästi osa myynti- ja markkinointitoimintoja ja nämä ovatkin jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Tallholm 2018)

Tarjousportaaliin kerätään tarjoustoiminnasta saatava tieto ja mahdollisimman nopeasti, jotta sinne syötettävä informaatio on mahdollisimman oikeaa ja kun tarjousprosessi on tuoreessa muistissa. Mikäli tarjousportaaliin kerätään yrityksen kaikki mahdolliset tarjoukset ja

mahdollisuuksien mukaisesti myös mahdollisuudet (leadit, opportunityt), alkaa asiakas- ja tarjoustoiminnan tietokannan tuottama informaatio hyödyntämään tarjoustoimintaa ja tietenkin myös myynti- ja markkinointiorganisaatioita sekä tarjoustoiminnan tehokkuudesta ja kustannuksista kiinnostuneita tahoja, kuten leadership-tason johtajia ja päälliköitä. (Leijala 2016, 37-38)

Portaaliin koostetun tiedon jalostaminen tuottaa erilaisia mittareita, joilla tarjoustoimintaa voidaan tehostaa. Tiedosta voi esimerkiksi koostaa ns. hit rate-mittarin ja muodostaa siitä graafin, josta ilmenee voitettujen tarjousten määrä suhteessa laadittuihin tarjouksiin. Voittomarginaalista (hit rate), voidaan jalostaa edelleen esimerkiksi voittoprosentteja vaikkapa tietystä toiminnosta tai toimialasta tehtyjen raporttien osalta. Eli yksilöitynä portaaliin tuotu tieto jalostuu ja sen muodostamien mittareiden avulla nähdään selkeästi esimerkiksi heikkoja toiminnan osa-alueita tai osia, joiden kehittämällä koko toiminnan tehostaminen ja strategiset toimet mahdollistuvat. (Leijala 2016, 39-41)

Tarjoustoiminta on myyntitoimintaa ja myyntitoiminnan erityisesti seurattavia tunnuslukuja ovat esimerkiksi myynnin aktiivisuus, myynnin virtaus ja sen nykytilanne, kauppojen keskiarvo ja onnistumisprosentti (hit rate) ja koko myyntiprosessin kesto. Näistä tunnusluvuista voidaan muodostaa erilaisia mittareita toistensa funktioina. (Kykryri 2018)

4.4.1 Tarjoustoiminnan analysointi Rambollissa (poistettu salassapitosopimuksen perusteella)

5 Laatu tarjoustoiminnassa

Laadusta voidaan puhua melkein missä tahansa yhteydessä. Mikä tahansa voi olla laadukasta tai laadutonta. Jotta voidaan puhua laadusta, tulee se määritellä. Laatu voidaan määritellä monella eri tavalla ja määritelmiä monia, koska laatu käsitteenä on laaja ja moniulotteinen. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan laatukäsitteestä ja mitä se tarkoittaa tarjous- ja myyntitoiminnassa. Kerron myös Rambollin laatujärjestelmästä, jonka yhteydessä otan esille sen ammattimaisesta hyödyntämisestä referenssinä toimivat kansainvälisen ISO 9000 -laadunhallintasarjan standardit ISO 9000 (2015) ja ISO-EN 9001(2015) ja kuinka ne on yrityksen sisällä otettu huomioon opinnäytetyön aiheena olevan myyntitoiminnon, tarjoustoiminnan, yhteydessä.

5.1 Laadun määritelmä

Laatu käsitteenä on usein ihmisen omasta tulkinnasta ja käsityksistä kumpuava aihepiiri, jonka sisällä on eri ihmisten kesken paljon varianssia. Tällaiset, ehkä filosofisetkin käsitteet saattavat olla myös puolueellisia. Laatu on siis subjektiivista, arkielämässä ainakin. Kaikilla meillä on oma käsityksemme laadusta ja mitä se tarkoittaa. Ammatillinen laadun määrittäminen alkoi 1900-luvun alkupuolella. Ammattimainen lähetystapa määritteli laadun muodollisesti ja eri määritelmien mukaisesti laatu käsitteenä voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan (Anttila & Jussila 2006):

1. Tuoteperusteinen määritelmä. Laatu on selkeästi mitattava, tuotetta kuvaava suure, esimerkiksi paksuus tai pituus (mitat) ja tehokkuus. Laatu määrittyy siis objektiivisesti.
2. Tuotantoperusteinen määrittely. Laadun määrittelee erilaisten vaatimusten, kuten tuotekohtaisten spesifikaatioiden tai standardien täyttyminen. Tämän, edelleen objektiivisen tavan määrittellä laatu, tavoitteena on normaalisti tuotannon yhteydessä alin hyväksyttävissä oleva virheiden määrä tuotteessa ja/tai tuotannossa tai jopa virheettömyys.
3. Arvoperusteiset ja rahalliset määritelmät. Laatu määrittyy tietyn kohteen, esimerkiksi auton tai muun sellaisen, hinnan ja käyttöarvon suhteesta. Kyse on jalostusarvosta. Nämä määritelmät ovat (tai voivat olla) enemmän subjektiivisia, mutta on mahdollista määrittellä vielä yhteisen näkemyksen kautta.
4. Reaalitaloudellisiin arvoperusteisiin perustuvat määritelmät. Kyse ei ole enää mitattavista suureista, vaan tuotteen, toiminnon tai minkä tahansa kohteen laadun määrittelee sen hyöty- ja/tai vaihdanta-arvo. Arvon määrittelee kohteen käyttäjän ja/tai ostajan tarpeiden täyttyminen.
5. Epätieteelliset ja jopa myyttiset määritelmät. Subjektiivisin määrittely, jossa laatu on jotain ylivoimasta hyvyyttä ja yliveraisuutta. Helposti ymmärrettävä mainosten ja mainonnan kautta, joissa laatu määrittyy luksuksena.

Monenkirjavien määritelmien vuoksi on nähty tarpeellisenä standardisoida laatu ja laadunhallinta. Tähän vastaavat ISO 9000- sarjan standardit 9000 ja 9001 (2015), joiden perusteella (ISO 9000) laatu määrittyy organisaatiolle, mikä on heidän kykynsä täyttää asiakasvaatimukset ja mikä tahaton – tai tahallinen - vaikutus heillä on olennaisiin sidosryhmiin. Toisaalta laatu määritellään standardissa myös tuotteen tai palvelun toimivuuden ja käyttötarkoituksen kautta. Mikä on asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saama arvo ja/tai hyöty.

5.2 Tarjousten laatu

Tarjouksen laadusta puhuttaessa voidaan, suunnittelu- ja konsulttitoiminnassa, ja yleisesti-kin, ajatella tarjouksen laatua moniulotteisesti. Tyypillisesti hyvä tarjous on myös laadukas tarjous. Hyvä ja laadukas tarjous ei tietenkään tarkoita oletusarvoisesti, että se olisi myös voitettu tarjous. Julkisissa hankkeissa, hankintalain mukaisesti kilpailutettavissa töissä, usein tarjouspyyntöjen ja tarjousten sisältö on tarkasti määritelty, mutta entä, kun kyseessä on avoin tarjous eikä välttämättä edes tiedetä, onko aiheesta kilpailutilannetta? Laadukas tarjous edesauttaa työn saamista ja ylittää hankkeen tai projektin toteutumista. Tyypillisesti hyvän tarjouksen kriteerejä ovat:

- Tarjouksen selkeys ja esteettisyys, eli ulkonäkö. Selkeyteen vaikuttaa, miltä tarjous näyttää ja onko se esimerkiksi hyvin muotoiltu. Tarjous voi esimerkiksi olla visuaalisesti näyttävä, koska ensivaikutelma vaikuttaa voimakkaasti, millaisen laatuikäsitteen lukija siitä saa. Myös selkeät kirjoitus- ja käsitevirheet ja puutteet alentavat tarjouksen selkeyttä. (Viinamäki 2020)
- Tarjouksen rakenne. Tarjouksen tulisi sisältää asiakkaan ”ongelman” määrittämisen ja sinun esittämäsi ratkaisu tähän ongelmaan, ja tarjouksen tulee olla tarjouspyynnön mukainen kaikilta osa-alueiltaan. Tarjouksesta pitäisi tulla selkeästi ratkaisusi tuoma lisäarvo asiakkaalle ja painopiste kannattaa kiinnittää tarjousprosessissa alusta saakka arvoon sekä laatuun. Itsestään selvänä tarjouksen rakenteesta tulisi ilmetä kustannukset kaikilta osin ja mahdolliset, valikoidut, referenssit vastaavista töistä ja työn aikataulus. (Overreem 2015);(Pohjonen 2017, 101-103)

- Avoimuus ja luotettavuus. Asiakkaan on voitava luottaa tarjoajaan. Tarjouksen luotettavuutta lisää läpinäkyvyys, eli kannattaa tuoda esille, mistä kulut rakentuvat ja mitkä ovat sopimusehdot. Avoin hinnoittelu, vaikkapa sopimalla, jokin tietty hinnoittelumalli lisää luotettavuutta edelleen. Ylipäätään strategisestikin on järkevää puhua kokonaiskustannuksista ja arvon lisäämisestä. (Viinamäki 2020); (Overreem 2015)

5.3 Tarjousten laatu julkisissa hankinnoissa

Hankintalaki määrittelee tarjouksesta, että tarjouksen on oltava tarjouspyynnön ja/tai hankintailmoituksen mukainen. Tarjousta kuitenkin voidaan pyytää määräaikaan mennessä täydentämään puutteellista tai virheellistä tarjousta. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/ 2016, 104 §)

Julkisissa - ja puolijulkisissa hankinnoissa, eli usein hankintalain mukaisesti kilpailutettavissa töissä, on valittava työn suorittajaksi usein kokonaistaloudellisesti edullinen tarjous. Tämä tarkoittaa laadun osalta, että valinta kohdistuu niihin toimijoihin, joilla on tarjouksessa esitettyinä halvimmat hinnat, huokeimmat kustannukset sekä paras hinta-laatusuhde. Laatu voidaan määrittää työssä yhdeksi parametriksi ja sitä voidaan mitata esimerkiksi teknisten ansioiden, alhaisten käyttökustannusten ja kustannustehokkuuden, vaatimusten täyttymisen ja toimitus- ja toteutusaikataulujen sopivuus. (Kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen valinta 2016)

Varsinkin suunnittelu- ja konsulttitoimeksiantojen kilpailuttaminen hankintalain puitteissa on koettu ongelmalliseksi, juurikin kokonaistaloudellisen tarkastelun vaikeuden vuoksi. Perinteisesti tarjousten arvioinnissa painotetaan voimakkaasti hintaparametria, koska laadun laatu-arvioinnissa ei merkittäviä eroja tarjoajien kesken pääse syntymään. Pahimmillaan periaatteessa pelkällä hinnalla kilpaileminen johtaa kilpailutettavan työn sisällön laadun heikkeneemiseen, eli aliresursointiin, työtehtävien teettämiseen halpatyövoimalla ja ylipäätään minimisuorittamiseen, joilla päästään korkeintaan keskinkertaisiin ratkaisuihin. (Laatua tarjousten arviointiin standardointimenetelmällä 2014).

Helsingin yliopiston matematiikan laitoksella kehitetty standardointimenetelmä helpottaa kokonaistaloudellista tarjousten tarkastelua. Tilastomatemattinen tarkastelu painottaa hinta- ja laatuasteita siten, että ne skaalautuvat annettujen parametrien mukaisesti. Tarkastelu on tasapuolinen ja mahdollistaa tarjousten tarkastelemisen yhteismitallisesti siten, että

hankintalain tarkoittama tasapuolisuus ja mahdollisuus tarjota, täyttyy. Esimerkki standardisoidusta tarjouslaskennasta on esitetty taulukossa 1. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/ 2016, 2-3 §);(Laatua tarjousten arviointiin standardointimenetelmällä 2014)

Taulukko 1. Esimerkkilaskelma standardisoidusta tarjousten vertailutaulukosta (Laatua tarjousten arviointiin standardointimenetelmällä 2014)

Esimerkkilaskelma

ASETETUT PAINOARVOT						
HINTA	25%					= syötä tietoja
LAATU	75%					= standardoidut tulokset
TARKISTUSSUMMA	100%					1 = voittanut tarjous
ARVIOINTI						
SIJA	Nimi	TARJOSHINTA €	LAATUPISTEET	STANDARDOITUNA		SUMMA
				25% HINTA	75% LAATU	
6	Yritys 1	430 965,00 €	89,00	-0,340	0,259	-0,081
8	Yritys 2	228 565,00 €	82,00	0,132	-0,995	-0,863
1	Yritys 3	365 500,00 €	94,00	-0,187	1,154	0,967
2	Yritys 4	220 135,00 €	92,00	0,152	0,796	0,948
7	Yritys 5	175 300,00 €	85,00	0,257	-0,458	-0,201
3	Yritys 6	202 365,00 €	88,00	0,194	0,080	0,273
4	Yritys 7	415 600,00 €	90,00	-0,304	0,438	0,134
5	Yritys 8	165 000,00 €	86,00	0,281	-0,279	0,002
9	Yritys 9	363 965,00 €	82,00	-0,184	-0,995	-1,179

5.4 ISO 9000 -standardisarja

ISO 9000 -sarja kansainväliset standardit määrittelevät laadunhallinnan keskeiset periaatteet ja käsitteet. Keskeisimmät laadunhallinta-sarjan standardit ovat SFS-EN ISO 9000 (2015) ja SFS-EN ISO 9001 (2015). ISO 9000 (Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto) sisältää keskeisimmät laadunhallinnan käsitteet ja periaatteet sekä määrittelee termejä. ISO 9001 (Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset) kertoo, kuinka laadunhallintajärjestelmiä luodaan siten, että laadunhallintajärjestelmää käyttävä organisaatio hyvällä laadunhallinnallaan osoittaa yhteistyökumppaneilleen ja asiakkailleen toimintansa luotettavuuden ja kykenee tuottamaan palveluita ja/tai tuotteita, jotka täyttävät mm. sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Standardissa siis kerrotaan ne vaatimukset, jotka toimijan on täytettävä, jotta laadunhallintajärjestelmä voidaan sertifioida. (SFS-EN ISO 9001: 2015, 5-6)

Standardisarjaa käytetään pääsääntöisesti laadunhallintajärjestelmien sertifiointeja tekevien tahojen toimesta, mutta sen periaatteiden mukaisesti myös itse järjestelmät luodaan ja toisaalta standardeja voidaan soveltaa tuotteiden laadunvarmistamisprosesseissa ja tuotteiden tai palveluiden koskevien vaatimusten täyttymisen varmistamisessa. (SFS-EN ISO 9000: 2015, 6); (ISO 9000 -sarjan valinta ja käyttö -opas. N.d., 2-4)

ISO 9001 -standardi esittelee 7 laadunhallintasarjan pääperiaatetta, sekä lisäksi prosessimaisen toimintamallin, joka tähtää jatkuvaa parantamiseen. Laadunhallinnan pääperiaatteet ovat Suomen standardisoimisliiton (Laadunhallinnan periaatteet N.d.) mukaan:

1. Asiakaskeskeisyys. Laadunhallinnan ylin tavoite, on pyrkiä täyttämään ja ylittämään asiakkaiden vaatimukset ja vaatimustasot. Tärkeintä on siis pyrkiä tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman paljon arvon positiivista muutosta, mutta hyötyjä laadunhallintajärjestelmästä on myös yritykselle itselleen (paremmat asiakastytyväisyydet, asiakasuskollisuudet, asiakassuhteiden jatkuvuudet ja ylipäättään maine ja tietenkin suuremmat markkinaosuudet sekä parempi tulos).
2. Johtajuus. Johtajat määrittelevät suunnan, yhteisen tarkoituksen ja olosuhteet koko organisaation laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys tai organisaatio saavuttaa laadunhallinnan avulla yhtenäisemmän strategian, politiikan ja prosessien sekä resurssiansa kautta tavoitteensa. Tästä hyötyjä yritykselle tai organisaatiolle ovat esimerkiksi prosessien parempi koordinointi, viestinnän yleinen paraneminen, sekä työntekijöiden toimintakyvyn parantaminen.
3. Osallistaminen. Kaikkien yhtiöön tai organisaatioon kuuluvien ihmisten osallistaminen mahdollistaa paremman luovuuden ja tuottavuuden, jolloin laatutavoitteiden jalkauttaminen on helpompaa ja yhteistyö sekä työtyytyväisyys nousevat.
4. Toimintamallien prosessimaisuus. Mikäli toimintoja ajatellaan prosesseina, niin tulokset saavutetaan tehokkaammin järjestelmän johdonmukaisuuden ja ennustettavuuden vuoksi. Laadunhallintajärjestelmän prosessimaisuus mahdollistaa esimerkiksi toimintojen suorituskyvyn parantamisen, kun voidaan keskittyä oleellisiin ja tärkeimpiin prosesseihin.

5. Jatkuva parantaminen. Parantamiseen tähtääminen ja siinä onnistuminen takaa organisaation nopean reagoinnin muutoksiin ja ylläpitää sen suorituskykyä. Tämä ennalta ehkäisee mahdollisia toiminnan ongelmia, kun niitä pyritään selvittämään ja ymmärtämään niiden juurisyitä.
6. Perusteltu, tietoon perustuva päätöksenteko. Päätösten tulisi aina perustua syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen. Niiden ymmärtäminen vaatii faktojen selvittämistä ja aihepiiristä kerätyn tiedon analysointia.
7. Suhteiden hallitseminen. tahot, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä, kuten olennaiset sidosryhmät, vaikuttavat suorituskykyyn. Yrityksen tai organisaation tuli hallita järjestelmällisesti (prosessimaisesti) suhteitaan, jolloin jatkuvat parantaminen mahdollistuu ja suorituskyky paranee.

SFS-EN ISO 9001 -standardi on uudistettu vuonna 2015 ja siinä korostetaan organisaatio toimintaympäristöä, johtajuutta, riskilähtöisyyttä, laadunhallinnan yllä mainittuja periaatteita ISO 9000 -standardista, prosessilähtöisyyttä, palveluiden tuottajia ja kaikkien hallintajärjestelmien (ISO 14001:2015 -ympäristöjärjestelmästandardi) yhteistä viitekehystä.

5.5 Ramboll, laatu ja tarjoustyö (poistettu salassapitosopimuksen perusteella)

6 Riskienhallinta

Riski on riskienhallintastandardin SFS-ISO 31000:2018 mukaisesti epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, jonka vaikutus on poikkeama odotetusta tuloksesta ja joka ilmaistaan riskilähteen ja sen mahdollisuuden sekä seurausten todennäköisyyksien perusteella. Riskejä on myös pyrittävä hallitsemaan, jolloin niiden negatiivisia vaikutuksia voidaan välttää. Riskienhallinta on riskienhallintastandardin mukaisesti toimintaa, jolla riskien osalta sen toimintaa johdetaan ja ohjataan. (SFS-ISO 31000 :2018, 6) Tämä riskeistä ja riskienhallinnasta kertova kappale täydentää tutkimusmenetelmänä käytetyn potentiaalisten ongelmien analyysien (POA) teoriataustan ja painottuu sinänsä kansainvälisen riskienhallintastandardiin.

6.1 Riskienhallintastandardi SFS-ISO 31000:2018

Kansainvälinen riskienhallinnan standardi (SFS-ISO 31000:2018 Riskienhallinta. Ohjeet) on luotu kaikille organisaatioille tai tahoille, jotka pyrkivät riskienhallinnan kautta luomaan ja säilyttämään arvoa. Arvonluonti tapahtuu riskienhallinnalla, päätöksillä, tavoitteiden asettamisella ja suorituskyvyn parantamisella. Vuonna 2018 uudistettu standardi antaa siis ohjeita riskienhallintaan ja määrittelee yleisellä tasolla toimintamalleja riskienhallintaprosessiin ja on siten sovellettavissa monialaisesti ja kaikissa organisaatioiden toiminnoissa. (SFS-ISO 31000 :2018, 5-6)

Standardissa on luotu selkeät puitteet, jotta organisaatioiden olisi helppo sulauttaa riskienhallinta toimintoihinsa. Riskienhallinnan onnistuminen ja sen vaikutuksen toimintoja parantavasti on riippuvainen siitä, kuinka hyvin se on sulautettu organisaation päätöksenteon ja hallintotavan osaksi. Standardi määrittää (kuvio 8) puitteet viitenä osatekijänä riskienhallinnan sulauttamiseksi organisaatioon. Puitteiden keskiössä on johtajuus sekä sitoutuminen, joka tarkoittaa, että organisaation ylimmän johdon on mahdollistettava puitteiden toteutus ja räätälöinti organisaatiolle sopivaksi.



Kuvio 8. Puitteet riskienhallinnan sulauttamiseksi mahdollisimman sujuvasti (SFS-ISO 31000 :2018, 9)

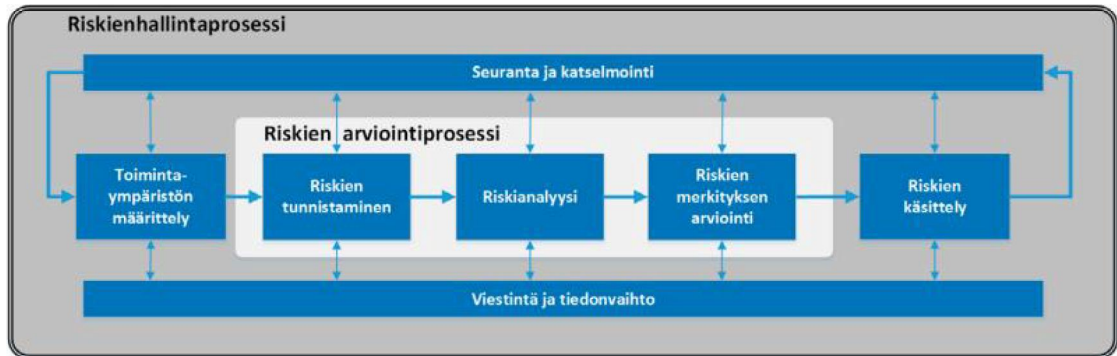
6.2 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinta on liiketoiminnan kannalta prosessi, jossa pyritään minimoimaan liiketoimintaa uhkaavia vaaroja ja niiden seurauksena aiheutuvia tappioita tai tehokkuuden kärsimistä. Hallintatoimien perustaksi määritetään ulkoisia ja sisäisiä taustatietoja tai muuttujia, jotka vaikuttavat ja kohdistuvat hallittavaan organisaatioon. Riskienhallintaprosessin tarkoituksena on auttaa organisaatiota tunnistamaan, analysoimaan ja hallitsemaan riskejä sekä niiden vaikutuksia (merkittävyys). (Riskienhallintaprosessi N.d.); (SFS-ISO 31000 :2018, 15);(Kiiskinen ym. 2004, 2-3)

Riskienhallintaprosessin vaiheet ovat Suomen Riskienhallintayhdistyksen (Riskienhallintaprosessi N.d.) mukaisesti kuvattu nelivaiheisena:

- Riskien tunnistaminen ja tunnistettujen riskien arviointi
- Riskien hallitsemisen suunnittelu eli riskienhallintakeinot
- Varautuminen tunnistettuihin riskeihin ja toimintamallien suunnittelu
- Jälkitarkkailuvaihe, jossa tilannetta ja toimintamallien vaikutuksia seurataan ja tarvittaessa raportoidaan.

Riskienhallintaprosessi riskienhallintastandardin (SFS-ISO 31000 :2018, 14) mukaan ottaa huomioon laajemmassa ja tarkemmassa prosessikuvauksessaan (kuvio 9) myös ennen itse riskinarviointia huomioitavat vaiheet, viestinnän ja tiedonvaihdon sekä riskienhallinnan kattavuuden, toimintaympäristön ja kriteerit.



Kuvio 9. Riskienhallintaprosessi (Rousku 2017, 18); Muokattu (SFS-ISO 31000 :2018)

Riskienhallintastandardin (SFS-ISO 31000 :2018, 14-16) mukaan riskienhallintaprosessi on siis kuusivaiheinen, joka käsittää riskien tunnistaminen, analysoimisen, hallitsemisen, niihin varautumisen ja jälkiseurantavaiheen (raportointi) lisäksi kaksi niitä edeltävää vaihetta:

- viestinnän ja tiedonvaihdon, joiden pyrkimys on riskienhallinnassa parantaa oleellisten sidosryhmien ymmärrystä riskeistä sekä päätöksentekoa tukevien palautteiden ja tietojen hankkiminen
- kattavuuden ja toimintaympäristön sekä kriteereiden määrittäminen sellaisiksi, että prosessi jalostuu organisaatiolle sopivaksi.

Suomen riskienhallintayhdistyksen malli on jo osittain räätälöity liiketoiminnalle ja oletettavasti siksi se ei painota prosessikuvauksessaan riskienhallintastandardissa esitettyjä vaiheita. Toisaalta standardi on laajempi menetelmäkuvaus, jonka tarkoituksena ei ole pelkästään liiketoimintojen riskien arvioiminen, vaan kokonaisvaltaisempi hallinta sekä jatkuva parantaminen.

6.2.1 Riskien arviointi

Riskien arviointiprosessi käydään tässä yhteydessä muita riskienhallintaprosesseja tarkemmin lävitse tutkimusmetodina sovelletusti käytetyn potentiaalisten ongelmien analyysin (POA) teoriataustan tukemiseksi.

Riskienarviointiprosessi on riskienhallintastandardin mukaisesti kolmivaiheinen, kattaen riskien tunnistamisen, analysoimisen sekä niiden merkitysten arvioimisen. Riskien tunnistaminen vaatii riskianalyysia, jotka voivat olla luonteeltaan määrällisiä tai laadullisia riippuen olosuhteista ja analyysin käyttötarkoituksesta. Usein analyysissä on piirteitä sekä määrällisestä että laadullisesta tutkimusotteesta. (SFS-ISO 31000 :2018, 17) Riskien arviointiprosessin helpottamiseksi on kehitetty muutamia erilaisia riskianalyysimenetelmiä, jotka helpottavat riskien tunnistamista, analysoimista ja merkittävyyden arviointia. Tunnetuimpia ja käytetyimpiä riskianalyysimenetelmiä on potentiaalisten ongelmien analyysi (POA) ja liiketoiminnan nelikenttäanalyysi (SWOT). (Riskienhallintaprosessi N.d.)

Riskien tunnistaminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla, mutta erityisen analyysityökaluksi on osoittautunut potentiaalisten ongelmien analyysi (vrt. kpl. 2.6). Riskit pyritään tunnistamaan tekijöitä, joita estävät, haittaavat, tai viivästyttävät asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä ne riskit, jotka aiheutuvat mahdollisuuksien hyödyntämättä jättämisestä tai niiden menettämisestä. Kaikki negatiiviset tapahtumat, riippumatta onko niiden kohde arvioitava organisaatio tai sen toiminto, ja jotka estävät asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, dokumentoidaan. (Rousku 2017, 21)

Riskianalyysissä tunnistettujen riskien tapahtumisen todennäköisyys ja niiden vaikutustaso toimintaan arvioidaan (Rousku 2017, 22). Analyysin tarkoituksena on ymmärtää riskin luonne ja sen ominaisuudet. Tarvittaessa analyysin seurauksena myös riskitaso on mahdollista määrittää. Riskitason määrittäminen on jo seuraavan vaiheen (merkitysten arvioiminen) lähtökohta (SFS-ISO 31000 :2018, 17). Usein esimerkiksi strategisten riskien arviointi perustuu kvalitatiiviseen tarkasteluun, kun taas käytännöllisemmät ja mitattavimmat riskit, kuten operatiivisten riskien tarkastelu, perustetaan matemaattiseen ratkaisumalliin (kvantitatiivinen). Kvalitatiiviset riskit arvioidaan usein siten, että tunnistetut riskit lajitellaan tai pisteytetään niiden tapahtumisen todennäköisyyden ja vaikutuksen perusteella 3- 5 portaisesti. Riskit siis arvioidaan esimerkiksi avoimessa aivoriihessä, kuten potentiaalisten ongelmien analyysissä, todennäköisyyden ja vaikutustason perusteella. Esimerkiksi 4-portaisessa riskin todennäköi-

syyden arvioinnissa jokainen tunnistettu riski arvioidaan luokittelemalla se joko epätodennäköiseksi, mahdolliseksi, todennäköiseksi tai lähes varmaksi. Riskin vaikutustaso arvioidaan vastaavasti (4-portaisessa arvioinnissa) joko vähäiseksi, kohtalaiseksi, merkittäväksi tai kriittiseksi. (Rousku 2017, 22-23)

Riskien merkitysten arvioiminen tavoitteena on auttaa organisaation johtoa tekemään päätöksiä siitä, mikä on merkityksellinen riski ja/tai missä järjestyksessä tunnistettuja riskejä tulisi käsitellä. Kvalitatiivisessa tarkastelussa riskin suuruus saadaan riskianalyysissä todettujen riskin mahdollisuus- ja vaikutustasojen tulona. Tulo muodostaa matriisin, jossa riskin suuruus määrittyy moniportaisesti kriittiseksi tai ei siedettäväksi, merkittäväksi, huomioitavaksi tai hyvin matalaksi tai ei toimenpiteitä vaativaksi riskiksi. Riskin suuruuden lisäksi on arvioitava myös, kuinka merkityksellinen kyseinen riski on toiminnalle, tai sisältääkö riski esimerkiksi hyvän mahdollisuuden, jolloin riski luokituu sen suuruudesta riippumatta otettavaksi riskiksi. (Rousku 2017, 25-26);(Kangas N.d., 10)

Tässä työssä riskienhallintaa käytetään sovelletusti tarjoustoiminnan riskien tunnistamiseksi, analysoimiseksi ja tunnistettujen riskien merkittävyyksien määrittämiseksi. Riskienhallintastandardiin vahvasti perustuvan potentiaalisten ongelmien analyysin tarkoituksena oli havainnoida ja kartoittaa riskejä ja löytää merkittävimmät riskit tarjoustoiminnassa, jotta niitä voidaan ymmärtää ja tätä kautta esittää opinnäytetyön lopputuloksena tarjoustoimintaa kehittäviä ja tehostavia johtopäätöksiä.

7 Tutkimusten toteuttaminen

Opinnäytetyö alkoi prosessina loppuvuodesta 2019, jolloin opinnäytetyösuunnitelma hahmoteltiin ja pääosin kirjoitettiin. Opinnäytetyön tutkimusvaiheet, teemahaastattelut sekä potentiaalisten ongelmien analyysi suoritettiin kevättalven ja alkukevään aikana, jolloin teoreettinen viitekehys oli jo hahmoteltu pääpiirteittäin opinnäytetyösuunnitelmaan. Teemahaastattelut suoritettiin helmi-maaliskuussa 2020 esihaastatteluiden jälkeen ja potentiaalisten ongelmien analyysi maaliskuussa 2020.

Ennen haastatteluita opinnäytetyön tekijä tutustui sekä kartoitti Rambollin laatu järjestelmän mukaisia, tarjoustyöhön liittyviä prosesseja sekä sen ympärille tehtyjä tukitoimintoja, kuten tietopankkeja. Saadun tiedon perusteella pystyttiin kysymään oikeita kysymyksiä ja tarvittaessa ohjaamaan haastatteluiden sisältöä haluttuun suuntaan. Saadut tiedot on sidottu osaksi teoreettista viitekehystä, haastatteluiden teemoja sekä tutkimustuloksia.

7.1 Haastattelut

7.1.1 Esihaastattelut

Esihaastatteluiden perusteella rakennettiin teema- ja/tai kysymysrunkoa itse teemahaastatteluita varten. Esihaastatteluihin valittiin kaksi johtavassa – ja esimiesasemassa olevaa Rambollin työntekijää, jotka molemmat omasivat vahvan taustan tarjoustoiminnassa. Esihaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jonka teemat ja apukysymykset opinnäytetyön tekijä koosti perustaen haastattelut tutkittavan aiheen ympärille, silloisiin alustaviin tutkimuskysymyksiin sekä omaan kokemukseensa (esihaastattelun teemat 1 - 3):

1. Tarjousprosessit, millaisia tai millainen on Rambollin tarjousprosessit ja millainen sen tulisi olla?
2. Millaisia mittareita tarjoustoiminnassa on mahdollista seurata?
3. Mitä työkaluja Rambollissa on käytettävissä tarjoustoiminnasta saatavan tiedon analysoimiseksi

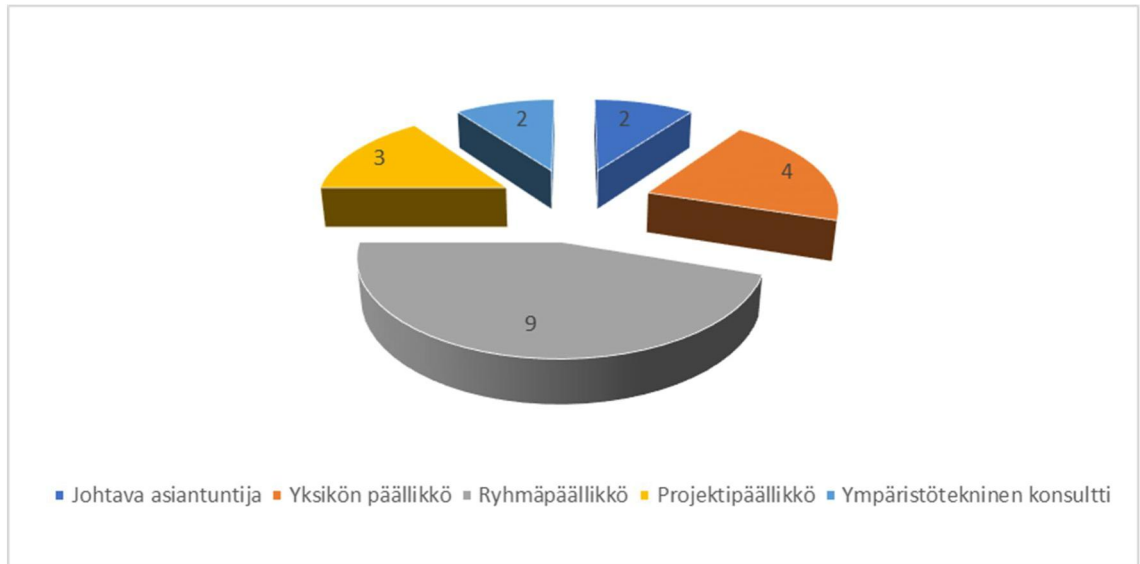
Esihaastatteluissa keskusteltiin teemahaastatteluiden hengen mukaisesti hyvin vapaasti tarjoustoiminnasta Rambollin ympäristötoimialalla ja esihaastatteluun muodostetut kysymykset / teemat olivat lähinnä keskustelua ohjaavia tekijöitä. Esihaastattelun tarkoituksena oli myös tarkentaa tutkittavaa ilmiötä sekä arvioida tulevien teemahaastatteluiden kestoja.

7.1.2 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluiden, eli puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden, toteutus suoritettiin vaiheittain ja suunnitelmallisesti. Haastateltava henkilöstö kartoitettiin ja haastattelut aikataulutettiin seuraavien päävaiheiden kautta:

- Pyydettiin käyttöön ajantasainen ympäristötoimialan organisaatiokaavio, jonka avulla muodostettiin lista mahdollisesti haastateltavista henkilöistä. Listaus laadittiin siten, että jokaisesta yksiköstä pyrittiin valitsemaan kaikilta operatiivisilta tasoilta yksi haastateltava henkilö, painottaen kuitenkin ryhmäpäällikkötasoa, jota edustavilla henkilöillä arvioitiin olevan mahdollisimman laaja käsitys tutkittavasta aihealueesta. Haastateltaviksi valittiin myös kaksi henkilöä ympäristötoimialan ulkopuolelta erilaisten näkemysten kasvattamiseksi.
- Kontaktoitiin edellisen vaiheen listauksen henkilöt puhelimitse tai pikaviestimin, esiteltiin opinnäytetyö sekä sen aihe ja pyrittiin sopimaan haastattelu-aikojen hallinnoitiin Microsoft Outlook sovelluksen kalenteri- ja sähköpostityökalulla. Sovittu haastattelu merkittiin henkilökohtaiseen työkalenteriin, josta lähetettiin kokouskutsu (Microsoft Teams) haastateltavalle henkilölle. Kokouskutsu sisälsi ennakoinformaatiota haastattelusta ja haastattelun kysymysrunгон / teemat.

Haastattelut suunniteltiin suoritettavan 21 henkilöllä ja toteutettiin 20 henkilöllä, jolloin osallistumisprosentti on noin 95 %. Korkea osallistumisprosentti kertoo mielenkiinnosta opinnäytetyön aihetta kohtaan ja toisaalta yleisen halukkuuden tason pyrkiä parantamaan tarjoustoimintaa. Haastatteluun osallistuneiden työtehtävät (asema organisaatiossa) jakaantuivat suunnitellusti siten, että ryhmäpäällikkötason henkilöstön edustuksessa oli lievä painatus. Haastateltujen henkilöiden asemat / tittelit on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Haastateltujen työtehtävät tai asema organisaatiossa.

Esihaastatteluiden pohjalta muodostettu teemahaastatteluiden kysymysrunko sisälsi yhteensä 8 kysymystä:

1. Nimi, asema ja kokemus tarjoustoiminnan parissa?
2. Oletko tutustunut Rambollin tarjousmateriaaleihin (Tender materials)?
3. Ovatko tarjousten hallintajärjestelmä Sales Funnel käytössä?
4. Millaisia kanavia pitkin tarjouksia saadaan?
5. Tarjousten ja tarjouspyyntöjen kokoluokat (€) ja mikä voisi olla keskimääräisen työtarjouksen arvo tai mediaani?
6. Kuvaile tarjousprosessin pääkohdat
7. Pyritkö kontaktoimaan asiakkaan tarjouksen lopputuloksesta huolimatta ja pyritkö saamaan, analysoimaan ja dokumentoimaan saamasi informaation (Sales Funnel)?
8. Mitä kehittäisit tarjoustoiminnassa ja/tai prosessissa?

Haastattelun ensimmäinen teema / kysymys liittyy tutkittavaan ilmiöön siten, että sen perusteella voitiin analysoida haastateltavien kompetenssia ja tutkimustulosten luotettavuutta tarjoustoiminnassa. Haastateltujen yhteenlasketut kokemusvuodet tarjoustoiminnan parissa oli yli 240 vuotta, joka puhuu jo sinänsä haastattelun luotettavuudesta ja asiantuntijuuden tasosta.

Haastattelut suoritettiin Microsoft Teams -sovelluksen videoneuvotteluin ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella. Haastattelut pyrittiin analysoimaan mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen haastattelun analysoimisen helpottamiseksi ja ettei mitään keskusteluissa muodostunutta käsitystä jäisi muistamatta. Haastattelut olivat teemahaastattelulle ominaisesti vapaamuotoisia, jossa keskustelu päästettiin "rönsyilemään" eri teemojen välillä ja haastatteluista saatava informaatio tarkentui (syklinen keskustelu).

Haastatteluiden analysoinnin tueksi suoritettiin litterointi, mikä tarkoittaa haastatteluiden purkamista tekstiksi. Haastattelut kuunneltiin, usein palaten samaan kohtaan useita kertoja, ja haastattelukysymyksiin / teemoihin pyrittiin kirjoittamaan yleiskielinen referointi (yleiskielinen litterointi) (Kananen 2012, 109). Haastattelut purettiin Microsoft Excel -taulukkolaskentasovellukseen ja muodostettiin liitteenä 1 esitetty tulostaulukko. Haastateltavien nimet (haastattelukysymys 1) poistettiin tulostaulukosta henkilötietosuojan vuoksi ja toisaalta yksilöillä tiedoilla on tulosten kannalta merkityksetön. Tulostaulukko sisältää kahdeksan haastattelukysymyksen lisäksi ylimääräisen rivin, johon on koostettu muita haastattelussa esiintulleita, tärkeiksi koettuja ja tutkimukseen vaikuttavia asioita.

Haastattelukysymykset / -teemat muodostavat niiden teeman perusteella pareja, esimerkiksi kysymykset 3 ja 7 muodostavat kokonaisuuden, jolla on pyritty kartoittamaan tarjoustenhallintajärjestelmän (Sales Funnel) käyttöastetta ja käytettävyyttä sekä tarjoustoiminnan analysoinnissa käytettävän datan syöttämisastetta järjestelmään. Kysymys 5 luo pohjaa "isolle" kysymykselle 6, jossa tarjousprosessin pääkohtia kysytään kysymyksessä 5 selvitetyin keskimääräisen tarjoustyön koon perusteella.

7.2 Potentiaaliset ongelmat ja mahdollisuudet (POA)

Potentiaalisten ongelmien analyysi ja sen vaiheet suoritettiin kahtena eri ajankohtana. Ensimmäisessä vaiheessa ideoitiin ryhmässä (hiljainen aivoriihi) teemoittain tarjoustoimintaan liittyviä riskejä ja toisessa vaiheessa pohdittiin niiden merkittävyyksiä sekä mahdollisia ratkaisumalleja niihin.

7.2.1 Hiljainen aivoriihi - Ideointivaihe

Käytännössä virtuaalinen aivoriihi pidettiin siten, että luotiin videopalaveri, jonne kutsuttiin sovittuna ajankohtana työryhmän jäsenet. Työryhmä koostui teemahaastatteluihin osallistuneista henkilöistä, jotka esimerkiksi työtilanteensa salliessa, pääsivät osallistumaan analyysiin. Henkilöiden suostumus ja tahtotila kysyttiin teemahaastatteluiden yhteydessä. Ensimmäiseen aivoriiehen, riskien ideoimiseen, osallistui 9 henkilöä.

Potentiaalisten ongelmien analyysi toteutettiin virtuaalisena (Microsoft Teams -kokous). Videoneuvotteluna pidettyä analyysiä sovellettiin tavanomaisesta tavasta suorittaa analyysi. Tilaisuuden ohjaamisen helpottamiseksi laadittiin koko POA-prosessista Microsoft Powerpoint -esitys.

Tilaisuuden vetäjä (opinnäytetyön tekijä) pohjusti analyysin kertomalla analyysimenetelmästä ja riskeistä yleisellä tasolla, jonka jälkeen käytiin lävitse POA:n vaiheet ja mitä niissä tehdään sekä ennen kaikkea, mitä on tarkoitus analysoida tässä analyysisessiossa.

Ennen aivoriihen aloittamista käytiin lävitse riskianalyysin tärkeimmät periaatteet (Vuori 1998, 1):

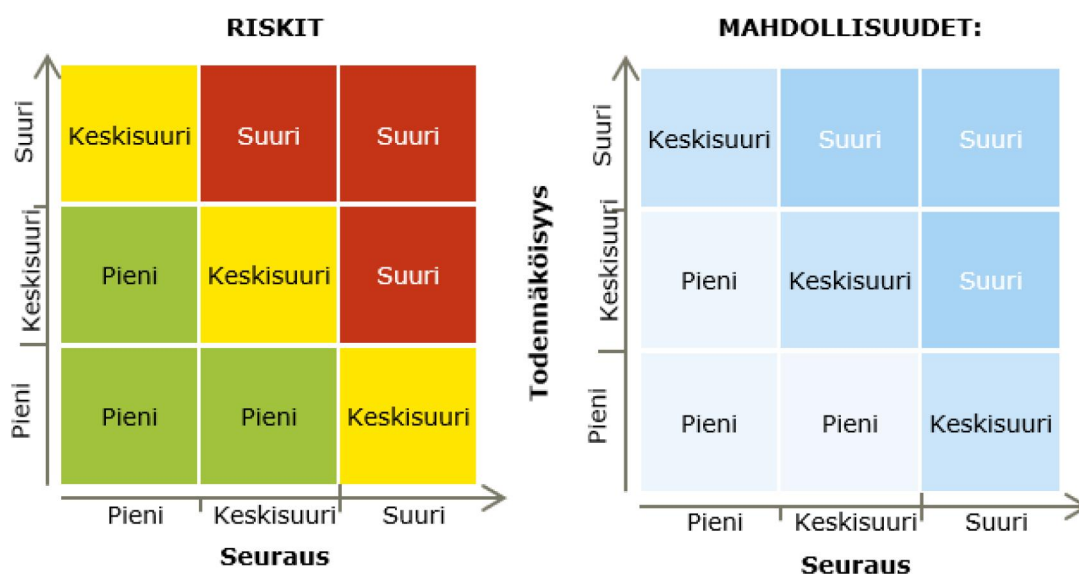
- puhutaan asioista, ei ihmisistä
- ei syytellä eikä selitellä, etsitään avoimesti riskejä ja ongelmia sekä keinoja niiden poistamiseksi
- riskien tunnistaminen on kaikkien yhteinen etu
- pohditaan erikoisiakin tilanteita
- jokaisen panos on tärkeä, vain joukko erilaisia ihmisiä tuntee kylliksi erilaisia asioita ja erilaisesta näkökulmista
- tunnistamattomia riskejä ei voi hallita.

POA:n ensimmäinen aivoriihin (hiljaisen aivoriihi) suoritettiin edellä kuvaillun aiheen pohjustuksen jälkeen. Analyysin vetäjä kertoi avainsanalistalta pääkohtia ja jakoi ruutunsa, jossa pohdittava aihealue näkyy avainsanoineen. Työryhmä kirjasi ideansa videopalaverin Chat-ikkunaan, josta ne olivat kaikkien nähtävillä jatkuvasti. Täten tavanomaisesta POA:stä poiketen chat-ikkuna korvasi ryhmän jäsenten välillä kiertävän paperin ja ideointi oli kokemuspärisesti ja tulosten perusteella jopa innovoivampaa, kuin paperille kirjoitetut riskit, koska jokainen ryhmän jäsen pystyi jatkamaan mitä tahansa ruudulle ilmestynyttä ajatusta. Kun ideoita ei enää syntynyt, siirryttiin ideoimaan seuraavaa aihealuetta ja vetäjä laittoi näkyviin siihen liittyvän teeman mukaisen avainsanalistan. Hiljaisen aivoriihen viisi tarjoustoimintaan liitettyä teemaa (taloudelliset riskit, tekniset riskit, sopimusriskit, imagoriskit ja käytännön haasteet) avainsanalistoineen on koostettu liitteeksi 2.

7.2.2 Riskien merkittävyyksien arviointi

POA:n toinen videoneuvottelu pidettiin noin 3 viikkoa hiljaisen aivoriihen jälkeen. Toisessa analyysiryhmäksi valikoidussa kokoontumisessa arvioitiin ideointivaiheessa saatujen riskien merkittävyyksiä järjestelmällisesti. Riskien analysoimiseksi ideointivaiheen riskit tai riskitekijät koostettiin niiden luonteen mukaisiin teemoihin analysoinnin helpottamiseksi.

Ryhmä kokoontui Microsoft Teams -videoneuvotteluun ja arvioi merkittävimmiksi koettujen riskien seurausta ja todennäköisyyttä, soveltaen kolmiportaista arviointia (vähäinen, kohtalainen, merkittävä) niiden suuruuden perusteella. Riskin merkittävyys tulee arvioiduksi periaatteessa numeerisesti seurauksen ja todennäköisyyden tulona. Keskustelujen kautta saadut riskien suuruusluokat kirjataan Rambollin projektihallintatyökaluista muunneltuun riskien ja mahdollisuuksien hallintalomakkeeseen (liite 3), josta tarkasteltavan riskin tai mahdollisuuden merkittävyys ilmenee. Tällaisesta tarkastelussa analysoitavan riskin todennäköisyyden ja seurauksen suuruuden tulona muodostuu nk. riskimatriisi (kuvio 11).



Kuvio 11. Rambollin RPM-työkalusarjan riskien toteutumisen todennäköisyys- ja seurausanalyysin 3x3 -riski- ja mahdollisuusmatriisit

Riskianalyysin yhteydessä pohdittiin jokaisen riskiin tai riskiteemaan lyhyesti, onko ryhmällä jotain ideoita tai toimenpide-ehdotuksia, joilla riskit voitaisiin välttää tai niiden merkittävyyttä pienentää.

Potentiaalisten ongelmien analyysi painotettiin tässä opinnäytetyössä vain riskien analysoimiseen. Potentiaalisten mahdollisuuksien arviointi rajattiin analysoinnin ulkopuolelle riskitekijöiden valtavan määrän vuoksi, eikä mahdollisuuksia ideoitu tai arvioitu.

Riskianalyysin pääasiallisena tehtävänä on tunnistaa ja arvioida ne tarjoustoimintaan liittyvät riskitekijät, joiden ratkaisemisella tarjoustoiminta tehostuisi (vrt. tutkimuskysymys 3).

8 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön aihealueen ongelmanasettelusta ja sen tavoitteista on johdetut tutkimuskysymykset (ja apukysymys) ovat:

1. Millainen tai millaisia tarjousprosesseja nykymuodossaan on ja miten tarjoustyöstä saatavaa tietoa analysoidaan tällä hetkellä Rambollissa?
 - a) Millaisen on kokeneen asiantuntijan näkemys tehokkaammasta tarjousprosessista?
2. Millaisia riskejä ja mahdollisuuksia tarjoustoimintaan ja -prosessiin liittyy?
3. Voidaanko tarjousprosessia kehittää tehokkaammaksi ja vaatiiko tarjousprosessi tehostamis- ja laadunparannustoimenpiteitä?

Työn tutkimusosiot (haastattelut ja potentiaalisten ongelmien analyysi) pyrkivät etsimään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä yleisellä tasolla selkeämmin toiminnan kehittämiseksi.

8.1 Teemahaastatteluiden koonti

Teemahaastatteluiden tulokset on koostettu tähän kappaleeseen pohtivalla tyyllillä analysoiden liitteenä 1 esitetyn teemahaastatteluiden litterointitaulukkoa. Tulokset on analysoitu hyödyntäen teemahaastattelun kysymysrunkoa ja tuloksissa käydään lävitse jokainen haastattelukysymys alikappaleittain. Lopuksi nostetaan esille haastattelutulosten perusteella esiin nousseita näkemyksiä mahdollisista kehityskohteista. Näkemykset (kpl 8.1.2) on koottu haastattelukysymyksen 8 perusteella sekä opinnäytetyön tekijän haastatteluista tekemistä johtopäätöksistä. Teemahaastattelut sisältävä tutkimusosio vastaa työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin 1 ja 3. Liitteen 1 taulukosta on jätetty kaikki yksilöivät tiedot pois (nimi, asema ja yksikkö).

8.1.1 Nykytilanne tarjoustyöstä ja -prosessista

Haastateltavat hyödynsivät Rambollin laatujärjestelmän mukaisia tarjousaineistoja, mutta pääosin niistä haettiin tarjousten liitteiksi tulevia materiaaleja, kuten laatudokumentteja ja tilaajavastuudokumentteja, jotka ovat usein pakollisia tarjousliitteitä. Rambollin intranetissä (Rambla) ja sen alipalvelut, kuten Ramlink koettiin usein vaikeiksi ja vaikeaselkoisiksi, joista ei saanut haluttuja aineistoja riittävän helposti liittyen tarjousten tekemiseen. Henkilöiden työreferenssit ja ansioluettelot (CV) esimerkiksi koostettiin mieluummin usein yksiköittäin yhteisessä käytössä oleville verkkolevysijainteihin, joista ne oli tehokkaammin tarjouksia tekevien henkilöiden saatavilla ja muokattavissa. Esiin nousi myös käsitys koulutuksen puutteesta liittyen tarjousten tekemiseen; Tarjousmateriaaleista ei puhuta uuden työntekijän perehdytyksissä ja on syntynyt käsitys, että henkilöstön oletetaan tutustuvan oma-aloitteisesti materiaaleihin ja prosessiin. Tarjousmateriaaleista saatavat tarjouspohjat on koettu haastatteluiden perusteella myös asiakkaan palautteiden perusteella heikkolaatuisiksi ja vanhentuneiksi, pääosa haastateltavista tarjoaa omilla, vakiintuneilla, ja erilaisiin projekteihin soveltuvilla tarjouspohjilla. Haastateltavilla oli usein tieto siitä, mistä tarjousmateriaaleja löytyy, mutta usein sitä ei hyödynnetä sen vaikean koostamisen vuoksi. Tarjousmateriaalit ovat hajautuneet intranet-palveluun ja toisaalta materiaalit on siellä esitetty hyvin yleisellä tasolla. Tässä tulee ilmi ympäristötoimialan valtava skaala, millaisia töitä tarjotaan ja mitä ne pitää sisälleen. Joidenkin yksiköiden toimintaan soveltuu yleinen tarjousmateriaali paremmin ja sellaisissa yksiköissä ja ryhmissä yleinen tarjousmateriaali on paremmin käytössä. Pääsääntönä kuitenkin haastatteluiden perusteella on, että tarjousmateriaaleihin ei ole tutustuttu, niiden saatavuus on heikko ja/tai ne koetaan käyttökelvottomiksi. Tarjousprosessi eli Tender Toolbox ja siihen liittyvät työkalut ei ole kenellekään tuttu eikä sitä ole sen niiden luomien mallien mukaisesti käytetty.

Tarjousten ja mahdollisuuksien hallintajärjestelmä (Sales Funnel) on pääsääntöisesti ympäristötoimialalla otettu käyttöön. Haastatteluiden perusteella Sales Funneliin kirjataan lähes kaikki tarjoukset, mutta mahdollisuuksien (lead / opportunity) kirjaamisessa useat toteavat olevan parantamisen varaa. Poikkeuksen Sales Funnelin jalkauttamisen onnistuneisuudessa muodostaa ympäristötoimialan Site Solutions -yksiköt, joiden työn saamisen luonteen arvioidaan olevan enemmän tarjoustoimintaan perustumatonta, eli he saavat suhteessa muihin yksiköihin enemmän ns. suorita tilauksia ja toisaalta usein projektien luonne on kiireellinen tai pakon sanelema (vrt. öljyvahinko tai maanrakennustyömaa, josta löydetty viitteitä pilaantuneisuudesta). Yksikön päälliköt ja ryhmäpäälliköt seuraavat Sales Funnelin Dash boardin kautta tarjousten onnistumisprosenttia (hit rate), tilauskantaa ja esimerkiksi tarjotun työn

määrää. Dash boardin käyttö ja sieltä saatavan tiedon laatuun vaikuttaa Sales Funnelin käyttöaste. Ne yksiköt, jotka ovat onnistuneesti jalkauttaneet Sales Funnel -järjestelmän, voivat tehokkaammin seurata tilauskantojaan ja muita tarjoustoimintaa analysoivia mittareita. Muita toimialoja edustavien haastateltavien yksiköissä Sales Funnel oli esitelty, mutta sen jalkauttaminen ja käyttöönotto ei ollut niin vahvasta määritetty, kuin ympäristötoimialalla. Kumpikaan haastateltavista ei käyttänyt Sales Funnelia, vaan heillä oli käytössä korvaavia tapoja toimia, kuten vastaavia tietoja sisältäviä Excel-taulukoita, joihin oli pääsy kaikilla yksikön tarjouksia laativilla henkilöillä. Sales Funneliin kirjataan ympäristötoimialalla kiitettävällä tasolla tarjoustoiminnasta saatavaa informaatiota. Asiakas kontaktoidaan usein tarjouksen lopputuloksesta huolimatta ja pyritään saamaan mahdollisimman kattavasti tietoa, joilla voidaan esimerkiksi analysoida asiakasta tai kohderyhmää, alan markkinasuhteita sekä hintatasoa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että ympäristötoimialan tarjouspyynnöt tulevat suurelta osin suorista asiakaskontakteista, vanhoilta asiakkailta tai heidän suosituksestaan. On myös koettu, että toimialojen välisen yhteistyön kehittäminen tuo enenevässä määrin osatarjouspyyntöjä tai tarjouspyyntöjä. Yleisiä tarjouspyyntöpalveluita seurataan aktiivisesti, mutta seula ei ole 100 % ja haastateltavat arvioivat, että kaikkia tarjottavia töitä ei huomioida. Harva tarjoaa julkisia hankkeita ympäristötoimialan sisällä, eli niiden volyyymi on alhainen. Julkisia hankkeet ovat usein erikoistöitä ja niiden mukaisia tarjouksia kyllä laaditaan, mutta harvemmin. Osa tarjouspyynnöistä tulee proaktiivisesta myynnistä ja markkinoinnista. Rambollin julkisilla internetsivuilla olevaa tarjouspyyntöpalvelusta saadaan aika ajoin työtarjouksia, mutta sen toivuutta epäillään ja usein haastateltavat kokevat, että palvelua tulisi kehittää.

Keskimääräinen tarjottavan työn kokoluokka oli haastateltavien arvion mukaisesti noin 5000 – 15 000 €. Haastateltavien mukaan tarjousprosessi keskimääräisen kokoisessa tarjoustyössä oli pääpiirteissään Rambollin laatujärjestelmän ja projektihallintaprosessin mukaista, jonka vaiheet riippuivat tarjottavan työn laajuudesta ja sisällöstä. Tarjousprosessin kuvaus ymmärrettävästi riippui haastateltavan henkilön toimenkuvasta ja asemasta organisaatiossa. Ryhmäpäälliköiltä ja yksikön päälliköiltä sai tarkempia prosessikuvauksia, jotka keskittyivät kokonaisvaltaisesti tarjouksen saamisesta jälkiseurantaan, myös painattaen strategista tarjoustoiminnan aspektia. Suunnittelija- ja projektipäällikötason vastauksissa näkyi käytännön tekemisen puoli vahvemmin ja prosessikuvauksissa keskityttiin enemmän käytännön tekemiseen, eli tarjouksen laatimiseen ja tarjouslaskentaan.

Miltei kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä nykyisestä Rambollin tavasta toimia tarjosten parissa, jossa tarjoustoimintaa ei ole keskitetty tietyille tarjousorganisaatiolle yleisellä tasolla. Tapa toimia, jossa mahdollisimman moni on tarjoustoiminnassa mukana nähtiin henkilöstön oppimisprosessina. Henkilöstöä tulisi päinvastoin huomioida nykyistä enemmän tarjoustoiminnassa, koska heillä on työn suorittamisen kannalta usein paras näkemys työvaiheisiin kuuluvan ajan suhteen ja esimerkiksi kaluston saatavuudesta. Tarjousorganisaatio, joka vastaisi ja tekisi pelkästään tarjouksia nähtiin asiakassuhteiden kannalta kasvottomana instanssina, jolloin tarjosten saamisen kannalta tärkeäksi koettu asiakassuhteiden ylläpito jäisi vaja-vaiseksi. Tarjouksen tehnyt taho on jo orientoitunut tekemään myös käytännössä hyväksytyt tarjouksen mukaisen työn ja mikäli saatu työ vain annettaisiin tarjousorganisaation toimesta toteuttavalle taholle, siihen tulisi perehtyä uudelleen ja motivaatio suorittaa kyseinen työ olisi mahdollisesti alhaisempi. Työtä ei koeta "omaksi". Onnistunut tarjoustoiminta ja ylipää-tään onnistuneet myynti- ja markkinointi tulisi haastatteluiden perusteella ottaa huomioon palkkiojärjestelmänä tai laskutusasteen seurannassa. Nykyisin onnistuneista tarjoustoimin-noista ei palkita ja työ nähdään haastateltavien mukaan esimiestasolla välttämättömänä "pa-hana", joka on sivuasias ja pakko saada alta pois. On koettu positiivisena asiana, että Ram-bollin tapa toimia on sellainen, jossa henkilöstö pääsee tekemään suhteessa kilpailijoihin laa-jemmalla skaalalla erilaisia työtehtäviä ja vastuuttaminen tarjosten tekemisen suhteen opettaa henkilöstä myös työtehtävien tekemisen kannalta. Toisaalta ympäristötoimialan työ-tehtävät ovat niin asiantuntijuutta vaativia ja spesifejä, ettei puhtaasti tarjouksia tekevä or-ganisaatio tai ryhmä kykenisi niitä tarjoamaan. Rambollin tavassa toimia tuli haastatteluissa esiin myös huonoksi koettuja puolia, esimerkiksi nykyisellään tarjouksia tehdään normaalien työtehtävien ohessa; Mikäli tarjosten tekeminen osoitettaisiin puhtaasti tarjouksia tekevällä ryhmälle, operatiivinen henkilöstö voisi keskittyä puhtaasti substanssin tekemiseen. Tarjous-ten hajauttaminen laajalle henkilöstön osalle aiheuttaa niiden tason alenemista, koska niitä tehdään projektityön ohessa sekä jälkeen.

8.1.2 Näkemyksiä kehityskohteista

Tehtyjen haastatteluiden ja niistä tehtyjen havaintojen perusteella nousi paljon tarjoustoimintaa ja -prosessia tehostavia toimenpiteitä sekä kehityskohteita:

- Kanavia, joista tarjouspyyntöjä saadaan, tulisi seurata tarkemmin ja kehittää tarkempi seurantajärjestelmä. Esimerkiksi julkisten hankkeiden seurantajärjestelmiä on useita rinnakkaisia ja haastateltavien käsitys oli että pääosin vain HILMA-palvelua seurataan tarkemmin. Seuranta pitäisi targetoida nykyistä paremmin, eli tulisi tehostaa esiseulontaa kaikista tarjouspyynnöistä ja vastuullistaa taho, joka seuraa ja ohjaa tarjouspyyntöjä toimialoitain. Rambollin julkisen tarjouspyyntöpalvelun (sähköposti) toimivuudesta nousi epäilyksiä. Esiin nousi ainakin voimakkaana kysymys, kuka tarjouspyynnöt jakavat ja käsitelläänkö niitä tehokkaasti. Opinnäytetyön tekijä selvitti osana tutkimusta, mitkä tahot vastaavat näiden tarjouspyyntöjen käsittelystä ja arvioi sen riittävän tehokkaaksi tavaksi toimia. Julkisen ja yleisen tarjouspyyntösähköpostiin liittyen on siis organisaatiossa vain epätietoisuutta, mutta toisaalta haastatteluiden mukaan myös asiakkailta on saatu viestiä, että alueellisia henkilöitä on vaikea tavoittaa, eikä tiedetä kenelle tarjouspyynnöt tulisi keskittää. Julkisten hankintojen lisäksi tulee kehittää seuranta yksityisten, suurten toimijoiden osalta, jotka ilmoittavat hankkeistaan omilla internet-sivuilla, mutta eivät ole hankintalain piirissä.
- Tarjouspohjia erilaisiin työtehtäviin on kehitetty, mutta niiden yhdenmukaistamista on haastateltavien mukaan suositeltavaa tiettyyn rajaan saakka suunnitella ja toteuttaa. Tarjouspohjissa ja tarjouslaskentapohjissa olisi hyvä saada katetuottolaskelmat ja kannattavuus näkyvissä. Tarjouspohjia tulisi yleisellä tasolla kehittää.
- Tarjousprosessiin on haastateltavien mukaan hyvä ottaa työn toteuttavaa taho nykyistä enemmän, jotta työn sisältö realisoituisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa heille.
- Tarjousten tekemisen kouluttaminen, koska on koettu, ettei sitä nykyisen ole ja projektipäällikkökoulutukset eivät yksinään riitä tarjoustyön koulutukseksi. Kouluttamisen lisääminen nousi haastatelussa esille myös tarjoustenhallintajärjestelmään liittyen, jonka käyttämisen koulutukset nostaisivat sen käyttöastetta. Tarjoustoiminnan tukipalveluita tulisi kehittää. Nykyiset järjestelmän on koettu vaikeiksi, eikä kaikki

tarjouksia tekevät henkilöt tiedä käytäntöjä tai tarvittavan aineiston sijainteja intranetissä. Myös tähän epätietoisuuteen tarjoustoiminnan koulutukset vastaisivat osaltaan.

- Henkilöstöstä tulisi nimetä henkilöitä, joiden työtehtäviin on sisällytetty tarjoustoiminta. Tarjoustoiminta tulisi mahdollistaa myös myynti- ja markkinointimielessä huomioimalla tämä laskutusastetavoitteissa. Nykyisin laskutustavoitteet eivät huomioi tarjous-, myynti- ja markkinointitoimintaa, eikä siihen siten kannusteta. On myös koettu, että tarjoustyötä tekevien vastuut eivät ole nykyisin täysin selkeitä ja tarjousvastuuta tulisi jakaa johdonmukaisemmin sekä oikeudenmukaisemmin henkilöstön kesken. Muissa, kuin julkisissa hankkeissa, tarjouspyyntöjen lähettäminen ja käsittely on aika ajoin epäonnistunut, jonka vuoksi tarjouksen tekeminen ei ole ollut enää ajallisesti mahdollista. On koettu, että tarjouspyynnöt on käsiteltävä välittömästi niiden saapumisen jälkeen.
- Tarjousmateriaalit tulisi keskittää nykyistä paremmin tiettyyn osioon. Kaikki tarjousten tekemiseen tulisi löytyä helposti ja nopeasti sekä samasta paikasta.
- Tarjousten hallintajärjestelmään, Sales Funneliin, tulisi lisätä ominaisuus, joka tunnistaisi sekä ilmoittaisi tarjousta tai mahdollisuutta tehtäessä lähiaikoina samalle asiakkaalle tehdyt tarjoukset tai mahdollisuudet. Sales Funnelin Dash boardiin tulisi lisätä mittari, joka kertoisi tarjoukseen käytetyn työajan suhteen tarjoukseen euromääräiseen kokoon (tarjoustyön tuottavuus). Tarjoustyön tuottavuudella voisi arvioida henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kehittää tietyille henkilöille sopivia tarjoustehtäviä.
- Tarjoustoimintaa voisi yhdenmukaistaa siten, että tarjousmateriaali olisi koottu johonkin palveluun esimerkiksi tarjousprosessin mukaiseen järjestykseen. Intranetin tarjousmateriaalit voisivat olla Suomen osalta keskitetty tällä tavalla. Kansiorakenne ohjaisi tarjoustoiminnan laadun mukaiseksi, eikä mikään prosessivaihe jäisi huomiotta.
- Sales Funnelin sijaan jo käytössä olevaa Deltek Maconomya voisi kehittää toimimaan Sales Funnelin tehtävissä. Maconomy sisältämä projektitieto voisi keskustella tällöin tarjousprosessin kanssa tehokkaammin. Toisena vaihtoehtona Sales Funnel ja Maconomy voisivat keskustella keskenään, jolloin tarjousten ja niistä tulevien tietojen siirto projektitoimintaan olisi saumatonta. Maconomy korvattessa Sales Funnelin siihen tarvitsisi istuttaa vain projektin aloitusvaiheessa tunnuslukuja sekä tietoa, jotka ovat hyödyllisiä tarjoustoiminnassa.

- Referenssitietokantojen koostamiseen tarjousten liitteeksi tarvitaan jokin tehokas työkalu. Nykyisin referenssien koostaminen on vaativaa, ja vaatii monen eri henkilön työpanoksen.
- Tarjoustoimintaa voisi kehittää osittain keskitettyyn suuntaan, jossa koostettaisiin tarjouksia tekevä ryhmä, joka muotoilisi tarjoustekstit ja koostaisi tarjouksen. Ryhmä kuitenkin toimisi projekteja käytännössä tekevien asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä, jotka olisivat mukana tarjouksen laskennassa ja työn suunnittelussa.
- Rambollin tarjoustoiminnassa on koettu laadun yhtenäistämistarve. Asiakas voisi oletusarvoisesti olettaa saavansa samanlaisen tarjouksen riippumatta paikkakunnasta tai toimistosta, mistä tarjouksen pyytää. Laadun yhtenäistäminen on iso kysymys, joihin monet tässä esitetyistä haastattelutuloksista tuovat lisäinformaatiota ja mahdollisia kehitysideoita.
- Tarjousten fyysisen ulkomuodon ja tavan laatia niitä virtaviivaistaa tarjoustoimintaa. Tarjoukset voisi laatia Microsoft Powerpoint -presentaatioina, jolloin niiden ulkomuoto olisi parempi ja sisältö selkeämmin luettavissa. Tarjouspohjat voisivat olla rakennettu Power point -esityksiin, joiden sisältö keskustelisi taulukkolaskennan ja tekstinkäsittelyohjelmistojen kanssa.
- Tarjoustusta tehdessä tulisi pyrkiä tekemään mahdollisimman vähän itse suunnittelutyötä. Alalle on ominaista, että tarjouksia varten tehdään ja joudutaan tekemään esisuunnittelua ja esimerkiksi historiaselvitystä, jotta kustannukset voidaan laskea.
- Markkinointitilanteista saatuihin tarjouspyyntöihin lisätä rajoituksia, kuten esimerkiksi se, että siinä esitetyt suunnitelmat ja työohjelmat ovat luottamuksellisia. Markkinointitilaisuuksien materiaaleilla on siis luovuttamiskielto ilman sopimussuhdetta.

8.2 Potentiaaliset tarjoustoiminnan riskit

Potentiaalisten ongelmien analyysin ensimmäisessä aivoriihessä asiantuntijaryhmä ideoi yhteensä 299 tarjoustoimintaan liittyvää riskiä tai riskitekijää. Riskitekijät luokiteltiin teemoittain ja eri riskiluokkia tai teemoja syntyi yhteensä 24. 29 ideoitua riskiä hylättiin pääsääntöisesti siksi, ettei niitä voitu yhdistää tarjoustoimintaan. Hiljainen aivoriihi tuotti 24 eri riskiryhmää, joiden tapahtumisen mahdollisuus ja seuraus, eli merkittävyys arvioitiin keskustellen toisessa POA-istunnossa. Kaikki ideoidut riski ja riskitekijät sekä niistä muodostetut teemat on esitetty liitteenä 4 olevissa taulukoissa.

Riskianalyyssissä tunnistettiin eniten riskejä, jotka liittyivät ajankäyttöön (29 kpl:tta). Tunnistettujen riskien määrä osaltaan kertoo analyysin suorittaneen asiantuntijaryhmän käsityksestä, millaisia riskitekijöitä esiintyy paljon ja toisaalta koetaanko ne merkittäviksi. Sopimusteknisiksi riskeiksi tunnistetut riskit luokiteltiin niiden luonteen mukaan edelleen kolmeen eri riskiteemaan (Vastuisiin liittyviin ja laskutukseen, maksuehtoihin ja palkkiomuotoon sekä muihin sopimusteknisiin riskeihin). Tunnistettujen riskien määrät teemoittain on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tunnistettujen riskien ja riskitekijöiden määrät tarjoustoiminnassa teemoittain

Tunnistetut riskiteemat	Tunnistettuja riskejä / teema (kpl)
Ajankäyttöön liittyvät riskit	29
Tarjottavan työn sisältöön ja laajuuteen (scope) liittyvät riskit	27
Tarjousprosessin ja sen johtamisen ongelmat ja niihin liittyvät riskit	25
Vastuisiin liittyvät sopimustekniset riskit	21
Tukijärjestelmiin liittyvät riskit (ohjelmat, kuten sales funnel, ramlink ja Rambla eli intranet)	19
Resursseihin liittyvät riskit (kalusto- ja henkilöstöressurit)	16
Henkilöstökemioihin, asenteisiin ja kanssakäymiseen liittyvät riskit	13
Imagoriskit	12
Laskutukseen, maksuehtoihin ja palkkiomuotoon liittyvät sopimustekniset riskit	11
Tarjottavan projektin talouteen liittyvät riskit	9
Vastuullisuuden liittyvät riskit (Global risk, arvot, korruptionriskit ja eturistiriidat)	9
Ulkoiset riskit (Esim. olosuhteet ja muut meistä riippumattomat riskit)	8
Muut sopimustekniset riskit	8
Tiedonkulkuun liittyvät riskit	8
Tilajaan / asiakkaaseen liittyvät suorat riskit	8
Tarjosten laatuun liittyvät riskit	7
Henkilöstömuutoksiin liittyvät riskit	7
Tarjouspohjiin ja -taulukoihin liittyvät riskit	6
Sidosryhmiin ja alihankintoihin liittyvät riskit	6
Yhteistyöhön ja -toimintaan liittyvät riskit	6
Strategiset riskit (esim. hinnoittelu)	5
Tarjouspyynnön sisältöön liittyvät riskit	4
Puite- ja yhteistyösopimuksiin sekä erikoisasiakkaisiin liittyvät riskit	4
Tilajan sitouttamiseen liittyvät riskit	2
Hylättyjä	29
Yhteensä	299

Riskit analysoitiin arvioimalla niistä koostettujen teemojen merkittävyys. Riskiteemat kerättiin merkittävyyslomakkeelle, joka on esitetty liitteenä 5. Ryhmä arvioi, että merkittävimmät tarjoustyön riskitekijät (sekä tapahtumisen todennäköisyys että tapahtumisen seurausten vakavuus arvioitiin suuriksi) olivat ajankäyttöön -, tukijärjestelmiin (Sales Funnel, Ramlink, Intranet-palvelu eli Rambla) - ja tarjouspohjiin ja taulukoihin liittyvät riskit. Muita merkittäviksi koettuja, tai korkean riskitason muodostavia (tapahtumisen todennäköisyys arvioitiin keski-suureksi ja tapahtumisen seurausten vakavuus arvioitiin suuriksi), riskitekijöitä olivat:

- Muut sopimustekniset riskit -teema
- Tiedonkulkuun liittyvät riskit
- Tilaajan sitouttamiseen liittyvät riskit

Ajankäyttöön liittyviksi riskitekijöiksi tai ajankäyttöön liittyvien riskien teemaan sisällytettiin yksittäisiä riskitekijöitä, kuten liiallinen ajankäyttö suhteessa tarjouksen kokoon ja yleinen kiire, joka johtaa moniin muihin mahdollisiin riskiskenaarioihin, kuten huolimattomuusvirheisiin tai muihin poikkeamiin laadittavan tarjouksen sisällössä, laadussa ja tarjousprosessissa.

Tukijärjestelmiin liittyviin riskitekijöihin on kirjattu yleisesti Intranetin ja Sales Funnelin vaikeaselkoisuudesta johtuvia ongelmia, joiden vuoksi niiden käyttöaste jää alhaiseksi ja/tai niistä ei osata etsiä tarvittavaa tietoa. Riskianalyysin perusteella kaikki, mikä liittyy tiedon tai resurssien löytämiseen, myös henkilöresurssien, koetaan vaikeaksi ja siten tukijärjestelmät yleisellä tasolla koettiin merkittäväksi riskille tarjoustoiminnalle.

Tarjouspohjiin ja -taulukoihin liittyvät riskitekijät -teema muodostui tarjouslaskentapohjien toimimattomuudesta tai virheistä niissä sekä niiden valtavasta varianssista Rambollin sisällä.

Muut sopimustekniset riskit -teema sisälsi myös ajankäyttöön liittyviä riskitekijöitä, kuten esimerkiksi "tilaajan asettamat liian kireät aikataulut" -riskitekijän, joka selkeästi on sekä ajankäyttöön että sopimusteknisiin riskeihin sijoittuva tekijä. Tässä teemassa asiantuntijaryhmä arvioi seurausten tason suureksi etenkin teemaan sijoitettujen sopimusmuutoksia koskevien riskitekijöiden vuoksi.

Tiedonkulkuun liittyvät riskitekijät liittyivät kommunikaatio-ongelmiin erityisesti tarjousten laadintavaiheessa, joka johtaa erinäisiin ongelmiin siitä, mitä on sovittu, tai tarjouspyyntö ymmärretään väärin. Toisaalta kommunikaatio-ongelmat nähtiin myös merkittäviksi riskeiksi siksi, että ne voivat vaikuttaa organisaation imagoon negatiivisesti.

Tilaaajan sitouttamiseen liittyviä riskejä löydettiin vain kaksi kappaletta, jotka koskettivat samaa aihetta. Riskitekijä arvioitiin työryhmässä erittäin ongelmallisena, joka nosti sen korkean riskitason ongelmaksi. Riski syntyy periaatteessa siitä, että asiakkaalle tehdyn tarjouksen tai markkinointitilanteessa esitelty konsepti tai liikeidea sisältää asiakkaalle jo sinänsä käyttökelpoista materiaalia, jonka käyttöoikeuksia ei joko voida tai ei ymmärretä ilmaista. Tehdään työtä esittämällä idea tai suunnitelma, joka johda sopimussuhteeseen. Kyse on sinänsä sopimusteknisestä riskistä, koska materiaalin käyttöoikeuksia ei ole sopimusteknisesti rajattu.

Keskittason merkittävyyttä, tai riskitasoa, edustaviksi riskiteemoiksi arvioitiin:

- tarjousprosessin ja sen johtamisen ongelmat ja niihin liittyvät riskit
- vastuisiin liittyvät sopimustekniset riskit
- resursseihin liittyvät riskit (kalusto- ja henkilöstöresurssit)
- imagoriskit
- tarjottavan projektin talouteen liittyvät riskit
- tilaajaan / asiakkaaseen liittyvät suorat riskit
- henkilöstömuutoksiin liittyvät riskit
- strategiset riskit (esim. hinnoittelu)
- puite- ja yhteistyösopimuksiin liittyvät riskit.

Tarjousprosessin ja sen johtamisen ongelmia ja niihin liittyviä arvioitiin ideointivaiheessa olevan 25 kappaletta, jotka käsittelivät erilaisia riskeiksi koettuja tilanteita, kuten tarjousprosessin roolittamisen ja vastuullistamisen epäselkeyttä (johtaminen) ja go – no go -vaiheen joko unohtamista tai tietoista poisjättämistä (prosessi).

Vastuisiin liittyviä sopimusteknisiä riskejä olivat pääasiassa vastuiden rajauksiin tehtävät virheet ja työkoneiden -, kaluston tai kulkuvälineiden rikkoutuminen tai toimimattomuus. Pinnalle nousi vastuullisuuteen liittyviä tekijöitä, kuten huolimaton somekäyttäytyminen tai informaation jakaminen kohteesta.

Alhaisen riskitason omaaviksi riskiteemoiksi luokittuivat analyysin tuloksena:

- tarjottavan työn sisältöön ja laajuuteen (scope) liittyvät riskit
- henkilökemioihin, asenteisiin ja kanssakäymiseen liittyvät riskit
- laskutukseen, maksuehtoihin ja palkkiomuotoon liittyvät sopimustekniset riskit
- vastuullisuuteen liittyvät riskit (Global Risk, arvot, korruptioriskit ja eturistiriidat)
- ulkoiset riskit, kuten esimerkiksi olosuhteet ja muut meistä riippumattomat riskit
- tarjousten laatuun liittyvät riskit
- sidosryhmiin ja alihankintoihin liittyvät riskit
- yhteistyöhön ja -toimintaan liittyvät riskit
- tarjouspyynnön sisältöön liittyvät riskit.

Tarjottavan työn laajuuteen ja sisältöön, eli nk. scopeen, liittyviä riskejä ideoitiin toiseksi eniten, jotka nostavat koetun riskitason tässä tarkastelussa mainitsemisen arvoiseksi, vaikka riskitaso arvioitiin analyysituloksena alhaiseksi. Ympäristötoimialan työt liittyvät aina jollain tasolla projektitoimintaan (projektiluonteinen työ), joten työn laajuuden rajaamisen epäonnistuminen on ehdottomasti merkittävä riskitekijä tarjouksissa. Yksittäisiä teemaan tunnistettuja riskejä ovat scopeen liittyen esimerkiksi se, ettei pysytä sovitussa työn laajuudessa, yliarvioidaan työn laajuus, tai tehdään toteutusvaiheessa enemmän, mitä tilatun työn laajuus edellyttää ilman lisäyötarjousta tai -sopimusta.

8.3 Tutkimustulosten yhteenveto ja suositeltavat kehitysratkaisut

Tässä kappaleessa esitetään kaksiosaisen tutkimusvaiheen (teemahaastattelut ja potentiaalisten ongelmien analyysi) tuloksien sekä opinnäytetyön tekijän havaintojen ja oppimisen perusteella syntyneitä kehityskohteita ja/tai toimintatapoja. Kappale koostaa keskeiset kehitysratkaisut tutkimustulosten yhteenvetona, joiden on nähty laajan asiantuntijaryhmän toimesta tarjoustoimintaa tehostavana, virtaviivaistavana ja kehittäväenä.

8.3.1 Käytännön suositeltavat toimet

Sekä haastatteluiden että riskianalyysin tuloksina nousi esiin selkeä koulutustarve liittyen tarjoustoimintaan, -prosessiin sekä sen tukitoimintoihin (lähinnä Sales Funnel). Tutkimuksen mukaan jo lyhytkin, epävirallisessa tilanteessa annettu käyttökoulutus lisäsi Sales Funnelin käyttökokemuksen mielekkyyttä ja käyttöastetta. Isompi koulutustarve todettiin ylipäättään tarjoustoiminnassa ja koettiin, ettei nykyisten koulutusten ohessa opitut tarjoustoiminnan periaatteet ole riittäviä. Tarjoustoiminnasta suositellaan suunniteltavan koulutus koko ympäristötoimialan henkilöstölle, jotka toimivat oleellisella tasolla tarjoustoiminnassa. Koulutuksen sisällössä tulisi esitellä seuraavat, tutkimuksessa esiin tulleet, pääkohdat:

1. Sales Funnel ja sen Dashboard,
2. laadun mukainen tarjousprosessi työkaluineen, tarjousprosessin johtaminen, ajankäytön suunnittelu ja tehostaminen sekä kommunikaatio,
3. sopimustekniset asiat.

Toisena merkittävänä kehityssuosituksena nostetaan tarjouspohjien yhtenäistäminen ja mielellään siten, että niiden pohjana käytetään pääsääntöisesti ”notkeampaa” Microsoft Powerpoint -ohjelmaa, johon muiden Microsoft Office -ohjelmien linkittämisen toteuttaminen on helpompaa (Esim. Excel ja Word). Tarjouspohjien tulee olla esteettisesti nykyistä vaikuttavampia, mutta samalla yksinkertaistetun selkeitä. Tarjouspohjia suositellaan sovellettavan pienissä ja keskisuurissa projektitarjouksissa, isoihin tarjouspyyntöihin suositellaan edelleen vastattavan tapauskohtaisesti koostettavan tarjousorganisaation toimesta.

Sales Funnel -tarjoustenhallintaohjelmaan suositellaan lisättävän kolme lisäominaisuutta:

1. Tarjouksen / Leadin / Opportunityn kirjausvaiheessa Sales Funnel tunnistaa samalle asiakkaalle tehdyt tarjoukset / Leadit / Opportunityt ja ilmoittaa niistä välittömästi käyttäjälle (pop up / sähköposti / notification). Tehtyjä tarjouksia tutkimalla saadaan parempi strateginen käsitys asiakkaasta ja voidaan kontaktoida yrityksen sisäisiä henkilöitä, joilla mahdollisesti on jo asiakassuhde muodostettu ko. asiakkaaseen.
2. Sales Funnelin Dash Boardiin lisätään oletusarvoisesti tarjouksen kannattavuuden mittari: *Tarjoukseen käytetty työaika (t) X henkilön SKOL-luokan mukainen tuntihinta (€) / Tarjouksen koko (€) = Tarjouksen kannattavuus%*. Mittari kertoo prosentteina, kuinka suuri kustannus tarjouksen laadinta on ollut suhteessa tarjouksen kokoon. Tällä mittarilla sekä tarjouksia tekevä henkilöstö että esimiesasemassa olevat voivat tarkastella tarjoustyön tehokkuutta projektitasolla. Mittarin lisääminen edellyttää, että tarjoukseen käytettävä kokonaistuntimäärä syötetään Sales Funneliin jo tarjouksen / leadin / opportunityn luomisvaiheessa. Kokonaistuntimäärää tarjousorganisaatioon osallistuneen henkilöstön kesken tarkennetaan toteutuneen mukaisesti, kun tarjous / lead / opportunity suljetaan.
3. Sales Funnelin Dashboardin käyttöoikeudet laajennetaan (rajatusti, omat projektit) projekti- ja ryhmäpäällikkötasolle sekä tarjoustoiminnassa oleellisesti olevan muun henkilöstön osalta, jolloin tarjoustoiminnan tehokkuuden henkilökohtainen tarkastelu mahdollistuu (vertaa lisäominaisuus 2).

Tarjosten ja markkinointimateriaalien käyttöoikeuksia suositellaan pyrittävän rajaamaan sopimusteknisesti, jolloin tarjousvaiheessa tehtyjen esisuunnitelmien, historiaselvitysten tai markkinointimateriaalien sisältämien konseptien käyttäminen sopimuksettomassa tilassa vähenee.

Rambollin intranetissä, eli Ramblassa olevat tarjousmateriaalit kootaan helposti saataville, samaan paikkaan. Muutos voidaan toteuttaa maatasolla intranetissä ja materiaali tulee suomentaa sekä muokata, kuten kansainvälisellä tasolla. Nykyisellä tasolla tarjousmateriaali on hajautunut järjestelmiin. Tarjousmateriaalin (myös jatkossa tarjouskoulutusmateriaalin) koostaminen samaan sijaintiin tehostaa ja yhdenmukaistaa tarjosten tekemistä, eikä tarvetta yksikkötasoisille tai jopa henkilötasoisille tarjousmateriaalisijainneille ole.

Ympäristötoimialan yksiköistä suositellaan tehtävän sopivien henkilöiden kohdalla työkuvan muutoksia siten, että heitä vastuutettaisiin enemmän tarjoustoiminnan suhteen. He toimisivat yksikön päällikön ohella tietyssä tarjous-, myynti- ja markkinointitehtävissä projektitöiden lisäksi. Näiden toimintojen ajankäyttö otettaisiin huomioon laskutusastetavoitteissa. Muutamien tehtävään sopivien henkilöiden työnkuvan muutoksilla on todennäköisesti myyntiä ja tarjouspyyntöjen saantia edesauttava vaikutus. Suosituksen voisi aloittaa koe-luonteisesti yhdellä henkilöllä ja seurata toimenkuvan muutoksen aiheuttamia vaikutuksia ko. yksikön talouteen, tarjous- ja tilauskantaan sekä ryhmätason tulokseen. Henkilö tekisi siis myös proaktiivista myyntiä ja markkinointia.

Nykyisen tavan toimia, jossa kaikki tekevät tarjouksia ja vastaavasti esimerkiksi kilpailijoilla olevan tavan toimia, jossa kaikki tarjoustoiminta on keskitetty tarjousryhmälle, voisi ajatella tämän opinnäytetyön tuloksena otettavan käyttöön testitoimintona em. tapojen hybridiä. Hybriditavassa tarjoustoimintaan liittyvä hallinnollinen puoli, ns. liukuhihnätyö, joka ei vaadi asiantuntijasuunnittelua, kuten esimerkiksi aineistojen yhdenmukaisuudesta huolehtiminen, työreferenssien ylläpito, statistiikan kerääminen ja seuranta, olisivat miltei poikkeuksetta tarkoitus tarten koostetun tarjousryhmän tehtävä. Substanssiosaamista vaativa osuus tarjousten laadinnasta, kuten esimerkiksi työn sisällön suunnittelu ja kuvaaminen (scope) ja työ-määrien arviointi, olisivat edelleen vapaasti ja nykyisen tarjoustavan mukainen prosessi.

8.3.2 Myynti- ja tarjoustyön suositeltavat kehittämiskohteet

Tarjoustoiminta on, kuten edellä on todettu, osa myyntitoimintaa ja Rambollin tapauksessa myös osa projektinhallintaprosessia, joten opinnäytetyön tutkimustuloksina nousi esiin muutamia myynti- ja tarjousstrategisia kehityskohteita, jotka hahmottuivat paitsi tutkimuksen mutta myös teoreettisen viitekehyksen kautta:

- Tarjouspyynnön ja kohteen mahdollistaessa, tulisi harkita kohdekohtaisesti kokonaishintaista tarjousten antamista. Kokonaishintainen tarjous ja työ helpottaa usein molempien osapuolten toimintoja, harva asiakas haluaa käydä laskutusvaiheessa työn osatehtäviä lävitse. Kokonaishintaisen tarjouksen tehtävämääritys tulee olla tarkka.

- Tarjouksiin tulisi aina pyrkiä kirjaamaan jokin asiakkaalle lisäarvoa tuova optio. Konsulttialan työtehtävät vaihtelevat voimakkaasti, eikä asiakas aina tiedä millaista ratkaisua tarvitsee tai ylipäättään, mikä hänen toiminnoissaan on ongelmana. Lisäarvoa tuovan optiotyön tarkoituksena on herättää asiakas, myös tiukan tarjouspyynnön alaisissa töissä, ajattelemaan, mikä voisi olla paremmin.
- Sisäiseen markkinointiin tulisi kiinnittää huomiota nykyistä enemmän. Toimiala-rajojen ylittävät tiedonannot siitä, mitä kaikkea Rambollissa tehdään, toisi potentiaalisia tarjouspyyntöjä. Eli suositeltavaa on, että jokainen ympäristötoimialan henkilöstöstä tietäisi perustasolla kaikki monialaisen asiantuntijaorganisaation toiminnot, jotta pystyy tarvittaessa markkinoimaan myös oman toimialansa ulkopuolisia asiantuntija-tehtäviä.

9 Johtopäätökset ja pohdinta

9.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteet ovat kehittää tarjoustoimintaa Ramboll Environment & Health -toimialalla Suomessa. Tarjoustoiminnan kehittäminen aloitettiin hankkimalla tietoa nykyisistä tavoista toimia tarjousten parissa, jonka jälkeen tutkittiin vahvan tarjoustoimintakokemuksen omaavan asiantuntijaryhmän avustuksella tarjoustoimintaa, -prosessia sekä riskitekijöitä, jotka toiminnoissa ovat mahdollisia. Nykyistä tarjoustoimintaa sekä sen laatua tutkittiin teemahaastatteluin, joissa esihaastatteluiden ja teoreettisen tiedon (myyntistrategiat ja laadunhallinta) avulla rakennettujen haastattelukysymysten myötä keskustelutilanteista saatiin kullanarvoista tietoa, millä tasolla tarjoustoiminta Rambollissa on ja millaisia kehittämiskohteita siinä koetaan olevan. Riskien- ja laadunhallinnan kautta tarjoustoimintaa pystytään parantamaan avoimeksi, luotettavaksi ja selkeäksi prosessiksi, jonka tuomilla ratkaisuilla saavutetaan tilanne, jossa asiakkaille tuotetaan lisäarvoa. Tutkimuksessa tarjoustoiminnan havaittiin olevan Rambollissa selkeästi hyvällä tasolla. Tarjousprosessista oli henkilöstöllä järkevä käsitys, mutta suurimmat ongelmat ja tarjoustoiminnan riskit havaittiin olevan juurikin samoja, joihin tämä opinnäytetyö vastaa; Tarjoustoiminta on hajaantunut, sillä on selkeä yhtenäistämistarve ja tarjousprosessit vaativat sekä tehostamista että laadunparannustoiminpiteitä. Prosessien tehostaminen ja laadunparannus tulee tehdä riskit halliten. Keskeisimmät tutkimustulokset, kuten löydetty koulutustarve tarjoustoiminnassa ja siihen

liittyvissä tukitoiminnoissa on helppo ja halpa kuitenkin jalkauttaa ja on ajatuksena laadun- ja riskinhallinnan oleellisia peruseriaatteita jatkuvan parantamisen tavoittelemisen ja resurs-sien kohdentamisen kautta. Riskien hallintaan on kohdennettava riittävät resurssit. Toisaalta kouluttautumisella on myös organisaation pätevyyttä ylläpitävä vaikutus. (SFS-EN ISO 9001: 2015, 6, 18); (SFS-ISO 31000 :2018, 12)

Paikkaamalla hajautuneet prosessit esitetyillä kehitysratkaisuilla ja toimintamalleilla, saadaan tarjousprosessia ja koko toimintaa kehitettyä tehokkaammaksi. Tarjoustoiminnasta saatavan tiedon analysoimista tehostaa parantamalla tukitoimintoja, kuten tarjouksenhallintajärjestelmää (Sales Funnel), ottamalla käyttöön tiedon analysoinnin lisämittareita. Sales Funnel ja suositeltuina kehitysratkaisuna esitellyt muutokset parantavat sen käyttöastetta ja antaa uusia, käyttökelpoisia tapoja analysoida tarjoustoiminnasta saatavaa informaatiota.

Myynti- ja markkinointi sekä niihin oleellisesti sidoksissa oleva tarjoustoiminta muodostavat liiketoiminnan perustan. Tarjoustoiminta itsessään ei riitä, vaan tarjoustoiminnan on oltava sillä tasolla, että tehdään voittavia tarjouksia. (Leijala 2016, 35) Tarjoustoiminnan kehittäminen ja sen sisällä tapahtuvien prosessien tehostaminen, parantaminen ja virtaviivaistaminen kehittää koko organisaatiota ja tietenkin nostaa liikevaihtoa ja parantaa tulosta. Myynti- ja kilpailustrategisesti ajateltuna tarjoustoiminta, osana myyntiä ja markkinointia, kuuluu Rambollin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa miltei jokaiselle, joka toimii asiakasrajapinnassa. Täytyy osata myydä, jotta pääsee tarjousprosessiin ja toisaalta oikeanlaisen myyntistrategian muodostaminen, ja tietenkin räätälöinti juuri kyseisen organisaation käyttöön, on oleellista. Voittava myyntistrategia ja sen muodostaminen on siis elintärkeää. Ja voittava strategia vaatii omaksi osakseen myynnin, markkinoinnin sekä toimivan myyntiprosessin, jonka osa tarjoustoiminta oleellisesti on (Määttä 2016). Tulosten tulkinta suoritettiin osittain myyntistrategioista saadun teorian avulla, jolloin voitiin ottaa huomioon myös myynti- ja markkinointitekniinen informaatio, millä tarjoustoimintaa pyritään kehittämään. Tuloksina saatiin tarjoustoimintaan ja myyntiin liittyvää informaationa, kuten esimerkiksi kokeilunarvoinen tapa tarjota kokonaishintaisia töitä laajemmin Rambollissa sekä pyrkimyksen tuomaan lisäarvoa asiakkaalle tarjousten oheen tekemällä optioita, joiden tarjoaminen päätyön yhteydessä on sekä markkinointia, myyntiä että tarjoustoimintaa.

Ympäristöalan konsultit ratkaisevat pääsääntöisesti asiakkaan ongelmia. He tuovat myynnissä ja tarjoustoiminnassaan esille asiakkaalle jopa tuntemattomiksi jääneitä vastoinkäymisiä, joiden ratkaiseminen hyödyttää kaikkia osapuolia. Asiakas on nykyisin enemmän, kuin pelkkä kasvoton ostaja ja ympäristötekkinen konsultti usein toimii asiakkaan toimintojen keskellä, ikään kuin sen organisaation jäsen, esittäen ratkaisumalleja vaikeisiin pulmiin. (Hanan 2004, 27-29) Tämä on nähtävissä esimerkiksi kuntien ja kaupunkien infrahankkeiden suunnittelutoiminnoissa, jotka on nykyään pitkälle ulkoistettu suunnittelu- ja konsulttitoimistoille sen sijaan, että oma suunnitteluorganisaatio hoitaisi tehtävät (Komulainen 2010, 22). Rambollin ympäristötoimialan tarjoustoiminnan kehittämisen myötä vastaamme asiakkaidemme tarpeisiin paremmin, tehokkaammin ja luotettavammin.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyölle asetetut tutkimusongelmat ja niistä johdetut tutkimuskysymykset vastasivat työn tilaajan vaatimuksia opinnäytetyön tavoitteista ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset hyväksyttiin työn toimeksiantajalla sekä ohjaavilla opettajilla (alustava opinnäytetyösuunnitelma) toimesta. Tutkimusmenetelmiksi valittiin teemahaastattelut sekä potentiaalisten ongelmien analyysi, joilla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin suoraan.

Opinnäytetyössä, joka on toiminta- ja kehittämistutkimus (laadullinen tutkimus), aineistonkeruumenetelmänä toimii klassisesti haastattelu, joka toimi tämän työn tapauksessa hyvin, koska haluttiin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä laajemmin (Kananen 2012, 99). Teemahaastatteluiden nauhoittaminen ja niiden analysointitapa litteroimalla ne koontitaulukkoon paransi tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta teemahaastatteluihin oltiin tutkittavan organisaation laajuuden vuoksi valikoitunut 20 haastateltavaa, kun joidenkin lähteiden mukaan teemahaastattelun riittävä haastateltavien määrä olisi 12 – 15 henkilöä. (Kananen 2012, 101, 108-109) Haastateltavien suuri määrä arvioitiin kuitenkin tässä tapauksessa tarpeelliseksi riittävän kattavan otannan ja tutkittavan aihealueen laajuuden vuoksi.

Potentiaalisten ongelmien analyysi vastasi osaltaan tutkimuskysymyksiin sekä laadun- ja riskienhallinnan muodostamien teoriaosuuksien myötävaikutuksesta. Toisaalta analyysi muodosti aineistona vertailupohjan haastatteluiden tuottamalle informaatiolle. Teemahaastatteluiden ja potentiaalisten ongelmien tuoman informaation ja niiden tuottaman informaation

käsitleminen ja vertailu yhdessä, tekivät tuloksista ja niiden tulkinnoista laajoja kokonaisuuksia huomioonottavia sekä luotettavia. Tutkimuksessa käytetyt tutkimustavat ns. kättelivät toisiaan muodostaen luotettavia tuloksia, jonka vuoksi tutkimustuloksina syntyneitä kehitysratkaisuita voidaan pitää asetettujen tutkimuskysymysten valossa onnistuneina ja ne vastaavat työn tavoitteita. Potentiaalisten ongelmien analyysin luotettavuuteen vaikuttavia asioita tunnistettiin kolme eri päätekijää. Vaikka riskianalyysi sinänsä on paljon kansainvälisestikin käytetty ja suositeltu riskienhallinnan osa, jouduttiin menetelmää opinnäytetyön osana kehittämään (Kangas N.d., 4). Kehittäminen perinteisestä POA-prosessista, täysin videoneuvotteluihin suoritettavaan versioon, tuo oman epävarmuustekijänsä metodologisessa mielessä. Tämä epävarmuus näkyi käytännön järjestelyissä, jotka eivät olleet normaaliin POA:n verrattuna yhtä sujuvia. Toisaalta "digi-POA" vaikutti alkuvaiheen kömpelyyden jälkeen jopa tehokkaammalta tavalta ideoita uusia riskejä. Toisen luotettavuuteen vaikuttavan tekijän muodostaa verrattain suuri osallistujamäärä (9 henkilöä), kun esimerkiksi Vuoren (1998) mukaan riittävä POA-tiimin koko on kolmesta neljään henkilöä. Suurehkoa henkilömäärää ei kuitenkaan todettu analyysiä haittaavaksi tekijäksi. Kolmas luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on tunnistettu riskitason arvioinnissa sovellettu riskimatriisi, tai tapa arvioida riskejä vain kolmessa eri merkittävydessä. Suositeltavien tapa suorittaa riskianalyysi, Valtiovarainministeriön julkaisun 22 (2017, 23) mukaisesti, on soveltaa neliportaista asteikkoa. Kolmiportaiseen asteikkoon päädyttiin opinnäytetyön riskianalyysissä sillä perusteella, että se oli osa projektinhallintatyökaluja, johon koko Rambollin toiminta perustuu (laatu) ja toisaalta se oli muissa tietolähteissä suositeltava tapa toimia (Vuori 1998).

Tutkimuksen tietoperusta koostettiin verrattain laajoista kokonaisuuksista ja lähteiden hankinnassa pyrittiin löytämään mahdollisimman tuoreita tieteellisiä julkaisuita, joiden varaan tietoperusta klassisista myyntistrategioista sekä riskien- että laadunhallinnasta rakennettiin. Tietoperustan kolmijako muodostettiin tutustumalla ensin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen sekä suoriin tietokantahakuihin, pyrkien valitsemaan aineistosta mahdollisimman luotettavimmat lähteet. Tiedonhaussa korostettiin kansainvälisiä lähteitä mahdollisimman laajan ja luotettavan tiedon löytämiseksi. Myyntistrategiat -teoriaosuus jäi hieman pintapuoliseksi, mutta sen tarkoituskin on tuoda tutkimukselle ja tulosten arvioinnille sekä ratkaisuiden muodostamiselle yleistä ymmärrystä aihepiiristä. Myyntiteoreettinen osio nähtiin siis tarpeelliseksi. Teoreettisen viitekehyksen tuli koostua opinnäytetyösuunnitelman luonnoksen pohjalta vain myynnin johtamisen ja laadunhallinnan pohjilta, mutta työtä tehdessä myynnin johtaminen supistettiin tutkimusten suoritusvaiheessa esimerkinomaisesti, klassisiin myyntistrategioihin, joka saattoi vaikuttaa tutkimustyön laatuun. Alkuperäisen

opinnäytetyösuunnitelman osana oli mainittu teoreettisena viitekehystenä myös liiketoimintaverkostot, jotka jätettiin työstä pois toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Laadulliselle tutkimukselle on toki ominaista, että tutkimustulokset toimivat ohjaavana tekijänä ja tutkimusprosessi on syklinen, jonka eri vaiheissa toteuttaminen tarkentuu (Kananen 2012, 30). Oman vaikutuksensa lähteiden luotettavuuteen toi opinnäytetyön laadinnan aikana koetut, koronaviruksen aiheuttamat, kirjastojen sulkeutumisesta. E-kirjoja sekä muuta aineistoa teoreettiseen viitekehykseen oli haastava saada ja joidenkin kirjallisuuslähteiden osalta jouduttiin tyytymään toissijaisiin aineistoihin. Työn valmistumiselle oli työn toimeksiantajan puolelta aikataululliset määräraajat (deadline), koska työn tulosten on määrä olla isompaa Rambollin ympäristötoimialan toimintojen kehittämis- ja tehostamishanketta.

Opinnäytetyön tulos, eli ratkaisut ja vastaukset muodostettuihin tutkimuskysymyksiin, ovat laadullisen tutkimuksen mukaisesti subjektiivisia ja perustuvat tutkimusten osana toimineiden ihmisten sekä opinnäytetyön tekijän käsityksiin tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2012, 30) Ihmisten subjektiivisuus tuo oman osansa laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ja sen arviointiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen subjektiivisuutta on pidetty, varsinkin laadullisia tutkimuksia tekevien tutkijoiden arvioiden mukaan, sen tieteellistä selitysvoimaa lisäävänä tekijänä (Grönfors 2011, 5).

Vaikka opinnäytetyö kehitys- ja toimintatutkimuksena olisi pitänyt sisältää tulosten kokeilu- ja seurantavaiheet, ei niitä nähty tarpeellisiksi opinnäytetyön tulosten ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta oleellisiksi, ja ne jätettiin tietoisesti pois. Sama koskee POA-prosessia, riskianalyysin viimeiset vaiheet jätettiin pois.

9.3 Mahdolliset jatkotutkimukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tapoja tehostaa ja virtaviivaistaa tarjoustoimintaa. Kysymyksiin vastaamiseksi tutkimukset vietiin lävitse, mutta tutkimusmenetelmien prosesseja ei viety metodologisen teorian mukaisesti loppuun, vaan tehtiin tietoinen valinta jättää kokeilu- ja seurantavaiheet pois. Ts. käytännön tason tutkimustulosten kokeilu ei kuulunut tämän opinnäytetyön tavoitteisiin. Luonnollisimmat jatkotutkimusten paikat ovat tämän työn tiimoilta luoda kehityshanke tai -projekti, jossa tutkitaan tässä opinnäytetyössä saatujen ratkaisuiden vaikutusta tarjoustoiminnan prosesseihin sekä laadun- että riskienhallintaan.

Opinnäytetyön osana nähtiin tarpeen kehittää potentiaalisten ongelmien analyysiä digitaaliseen, modernimpaan suuntaan. POA:n prosessia jouduttiin kehittämään pakon sanelemana, eikä sen prosessin toimivuutta sinänsä pystytty tarkastelemaan. Näkisin, että tässä olisi varteenotettava kehitysprojekti, luoda uusi teoriapohja riskianalyysiin, joka suoritetaan kokonaan digitaalisessa maailmassa. Kehitystyö voitaisiin toteuttaa esimerkiksi ohjelmistokehittäjien toimesta, jolloin projektissa luotaisiin valmis alusta tämän kaltaiselle riskianalyysille (Esim. lisäosa tai laajennus Microsoft Teams -sovellukseen).

Lähteet

A Guide to Winning Proposal Methodologies. N.d. Bid Solutions -konsulttiyrityksen laatima opas voittavista tarjousmetodologioista. Viitattu 26.4.2020. https://bidsolutions.co.uk/wp-content/uploads/2016/02/Guide_to_Winning_Proposal_Methodologies.pdf

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. 2012. The End of Solution Sales. Harvard Business Review. Lehtiartikkeli heinä-elokuun 2012 julkaisusta. Viitattu 27.4.2020. <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>

Aivoriihi (Ideariihi). N.d. Internet-artikkeli aivoriihestä ja sen variaatioista. Perplex Oy. Viitattu 28.4.2020. <http://www.perplex.biz/aivoriihi.html>

Anttila, J. & Jussila, K. 2016. Mitä laatu on? Suomen standardisoimisliitto (SFS) uutiskirje / Artikkelit laatuksista 15.2.2016. Viitattu 19.2.2020. https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix-verkkosivun e-kirja. Viitattu 7.3.2020. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#top>

Business Development Lifecycle. N.d. Shipley Associates -yrityksen interaktiivinen työkalu liiketoiminnan kehittämisen elinkaaresta. Viitattu 26.4.2020. <http://sbd.shipleywins.com/>

Eades K. M. 2004. The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sell. New York: McGraw-Hill cop.

Frost, A. 2017. Solution Selling: The Ultimate Guide. Hubspot -ohjelmistoyrityksen internet-sivustoilta havaittu blogikirjoitus ratkaisumyynnistä. Viitattu 3.5.2020. <https://blog.hubspot.com/sales/solution-selling>

Grönfors, M. & Vilka, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. E-kirja, julkaistu PDF-tiedostona. Viitattu 24.4.2020. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka.

Hanan, M. 2004. Consultative selling: The Hanan Formula for High-margin sales at High Levels. 7. p. New York: Amacom

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjä, L. 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun käsikirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyvärinen, P. 2003. Tarjoa tuloksellisesti: kansainvälistyjän opas. Helsinki: Multikustannus

ISO 9000-sarjan valinta ja käyttö -opas. N.d. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n internet-julkaisu. Viitattu 24.4.2020. https://www.sfs.fi/files/8398/9000-sarjan_valinta_A5_web.pdf

Johansson, F. 2005. Medici-ilmio – Huippuovalluksia alojen välimaastossa. Helsinki: Talentum

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino. Juvenes Print.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Juvenes Print.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen yliopistopaino. Juvenes Print.

Kangas, A. N.d. VM 22/2017 Ohje riskienhallintaan: Riskienarviointityökalu – käyttö- ja täyttöohje. Valtiovarainministeriö. Viitattu 28.4.2020. https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=40bf6302-b7b8-4afc-88ce-106c40790d88&groupId=10128

Kiiskinen, M., Kinni, P., Tauriainen, M. 2004. Riskienhallintaopas. Suunnittelu- ja Konsulttitoimistojen liitto SKOL ry. Viitattu 29.4.2020. <https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/riskienhallintaopas1s.pdf>

Kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen valinta. 2016. Hankinnat.fi-sivuston ohjeistus EU-hankinnasta. Viitattu 23.4.2020. <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/tarjousten-valinta/kokonaistaloudellisesti-edullisimman-tarjouksen-valinta>

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Konsultointi on yli kolmen miljardin bisnes. N.d. Artikkelin Liike-elämä ja johdon konsultit LJK ry:n kotisivuilla. Viitattu 21.5.2020. <https://www.ljk.fi/konsultointi-yli-kolmen-miljardin-bisnes/>

Kykyri, E. 2018. Myynnin johtaminen tunnusluvuilla. Visma Solutions -yrityksen sivuilla julkaistu blogikirjoitus. Viitattu 1.5.2020. <https://psa.visma.fi/blog/myynnin-johtaminen-tunnusluvuilla/>

Laadunhallinnan periaatteet. N.d. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n internetjulkaisu laadunhallinnasta. Viitattu 24.4.2020. https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/laadunhallinnan_periaatteet#alku

Laatu ja ympäristö. N.d. Rambollin julkisilla kotisivuilla esitetty artikkeli. Viitattu 7.3.2020. https://fi.ramboll.com/ramboll_finland_oy/laatu

Laatu-, ympäristö- ja työturvallisuusasiakirja. 2019. Rambollin sisäinen dokumentti, ei julkisesti saatavilla. Viitattu 25.4.2020. https://ramboll.sharepoint.com/sites/cs_RIF_HSEQ_SYSTEM/Ksikirja/HSEQ-k%C3%A4sikirja_1.1.pdf

Laatua tarjousten arviointiin standardointimenetelmällä. 2014. Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto (SKOL) internet-sivuilla oleva artikkeli. Viitattu 28.4.2020. <https://skol.teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/laatua-tarjousten-arviointiin-standardointimenetelmalla>

L 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Viitattu 24.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Leijala, A. 2016. Ultra Lean Sales® - HuippuTehokasMyynti. 2. p. Helsinki: Books on Demand.

Luoma, H. 2006. Myyntimallit-opas. Miten myydä enemmän tietotekniikkaa ja asiantuntijapalveluja uudenaikaisilla myynnin malleilla? Actional Oy.

Maconomy – GERP. 2020. Rambollin sisäisessä käytössä oleva artikkeli Maconomy-ohjelmasta intranet-sivuilla. Viitattu 1.5.2020. https://ramboll.sharepoint.com/sites/workspaces/Support/IT_and_Business_Applications/Globa/Applications/Pages/Maconomy-GERP.aspx

Mikä on tarjous ja kuinka kauan se on voimassa? N.d. Infra Ry:n jäsenpalvelun määritelmä tarjoukselle heidän internet-sivullaan. Viitattu 25.4.2020. <https://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Jasenpalvelu/usein-kysyttya/urakointi-ja-konepalvelu/mika-on-tarjous-ja-kuinka-kauan-se-on-voimassa/>

Määttä, T. 2016. Voittava myyntistrategia – myynnin johtamisen peruskivi. Internet-artikkeli-sarjan osa myyntistrategiasta Kasvujohtaminen.com-sivustolla. Viitattu 13.5.2020. <https://kasvujohtaminen.com/2016/11/21/voittava-myyntistrategia-myyntin-johtamisen-peruskivi/>

Mönkkönen, J. 2018. Miksi myynnin hit ratea kannattaa seurata. Visma Solutions -yrityksen sivuilla julkaistu blogikirjoitus. Viitattu 14.4.2020. <https://psa.visma.fi/blog/miksi-myyntin-hit-ratea-kannattaa-mitata/>

Mitä riskienhallinta on? N.d. VTT:n päättäneiden kehityshankkeiden aikana tuotettuja sisältöjä, Pk-yritysten riskienhallinta. Internet-artikkeli. Viitattu 19.2.2020. <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/index.html>

Newman, L. 2011. Shipley Business Development Lifecycle Guide. 1. p. Shipley Associates.

Overreem, B. 2015. Scrum-projektinhallinta -yrityksen internet-sivut. Artikkelin ketterän tarjouksen ominaisuuksista. Viitattu 24.4.2020. <https://www.barryovereem.com/the-9-characteristics-of-the-ideal-agile-tender/>

Paikallinen – Kansainvälinen. N.d. Rambollin julkiset internet-sivut sisältäen tietoa Rambollista. Viitattu 27.2.2020. <https://fi.ramboll.com/ymparisto-ja-terveys>

Pohjonen, M. 2017. Hankintalaki ja tilaajavastuulaki rakentamisessa: Opas tilaajalle ja tarjoajalle. 4. uud. p. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Potential Problem Analysis. N.d. Mycoted-yrityksen kotisivuilla oleva artikkeli POA-metodista. Viitattu 20.2.2020. https://www.mycoted.com/Potential_Problem_Analysis

Process and approvals for DG1 and DG2. N.d. Rambollin sisäistä materiaalia tarjousprosessin päätöksentekomallista, esitetty intranet-sivuilla. Viitattu 25.4.2020. https://ramboll.sharepoint.com/sites/workspaces/Projects/Project_Excellence/Pages/Capture.aspx

Process and approvals for DG3 and DG4. N.d. Rambollin sisäistä materiaalia tarjousprosessin päätöksentekomallista, esitetty intranet-sivuilla. Viitattu 25.4.2020. [https://ramboll.sharepoint.com/sites/workspaces/Projects/Project Excellence/Pages/Tender.aspx](https://ramboll.sharepoint.com/sites/workspaces/Projects/Project_Excellence/Pages/Tender.aspx)

Pulkkanen, A. N.d. Lyhyt perehdytys projektihallinnan saloihin. E-kirjaksi koostettu projekti-päällikön vinkkirja Agendum-yrityksen verkkosivuilla. Viitattu 14.4.2020. <https://www.agendum.com/projektinhallinta/johdanto#>

Ramboll at a Glance. N.d. Rambollin kansainvälisillä ja julkisilla internetsivuilla oleva lyhyt esittely konsernista. Viitattu 28.2.2020. <https://ramboll.com>

Ramboll lyhyesti. N.d. Ramboll Finlandin lyhyt esittely Ramboll Finlandin kotisivulla. Viitattu 28.2.2020. <https://fi.ramboll.com/>

Ramboll saavutti kunnianhimoiset kasvutavoitteensa. 2020. Rambollin julkisilla sivuilla oleva tulostiedote. Viitattu 7.3.2020. <https://fi.ramboll.com/Media/rfi/tulostiedote>

Ramboll Sales Funnel. 2020. Rambollin sisäisillä intranet-sivuilla sijaitseva Sales Funnelin informaatio sivu. Viitattu 1.5.2020. https://ramboll.sharepoint.com/sites/workspaces/Clients_and_Sales/Sales_Tools/Sales_Funnel

Rambollin arvot ja historia. N.d. Rambollin arvoista ja historiasta kertova julkinen internet-artikkeli. Viitattu 27.2.2020. https://fi.ramboll.com/ramboll_finland_oy/arvot-ja-historia

Rambollin palvelut. N.d. Rambollin palveluista kertova julkinen internet-artikkeli. Viitattu 2.3.2020. <https://fi.ramboll.com/palvelut>

Riskienhallintaprosessi. N.d. Suomen Riskienhallintayhdistyksen internet-sivujen artikkeli. Viitattu 2.5.2020. <https://pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi.html>

Rousku, K. 2017. Ohje riskienhallintaan. Valtiovarainministeriön julkaisu 22/2017. Valtiovarainministeriö. Viitattu 19.2.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on? KvaliMOTV - Menelmäopetuksen tietovarannon verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.3.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

SFS-EN ISO 9000:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimiliitto SFS. 3. p. Vahvistettu 10.5.2015. Viitattu 27.4.2020. [https://janet.finna.fi, SFS Online.](https://janet.finna.fi/SFS Online)

SFS-EN ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimiliitto SFS. 5. p. Vahvistettu 10.5.2015. Viitattu 27.4.2020. [https://janet.finna.fi, SFS Online.](https://janet.finna.fi,SFS Online)

SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimiliitto SFS. 2. p. Vahvistettu 23.2.2018. Viitattu 30.4.2020. [https://janet.finna.fi, SFS Online.](https://janet.finna.fi,SFS Online)

Ympäristöliiketoiminnan liikevaihto 40 miljardia euroa. 2019. Suomen virallinen tilasto (SVT): Ympäristöliiketoiminta [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 21.5.2020. http://www.stat.fi/til/ylyt/2018/ylyt_2018_2019-12-05_tie_001_fi.html

Tallholm, J. 2018. FAQ: Mitä tarkoittaa CRM? Millainen on älykäs CRM? Entä mikä on paras CRM? Salesforce.com -sivustojen blogiartikkeli CRM-järjestelmistä. Viitattu 1.5.2020. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/mika-on-CRM.html>

Tarjousmenettely, hinnoittelu ja maksutavat. 2019. Yrittajat.fi -sivuston artikkeli. Viitattu 25.4.2020. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/tarjousmenettely-hinnoittelu-ja#>

Tender Toolbox. 2020. Rambollin sisäisillä intranet-sivuilla olevaa informaatiota tarjousprosessista. Viitattu 26.4.2020. https://ramboll.sharepoint.com/sites/workspaces/Clients_and_Sales/Sales_Tools/Tender_material/Pages/Tender_toolbox.aspx

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

Viinamäki, P. 2020. Holvi.com -kirjanpitoalveluita tarjoavan yrityksen blogikirjoitus hyvästä tarjouksesta. Viitattu 24.4.2020. <https://blog.holvi.com/fi/hyvan-tarjouksen-5-tarkeinta-ohjenuoraa>

Voittajajoukkueen pelikirja – Rambollin tapa toimia projekteissa. N.d. Rambollin projektihallinta-, riskienhallinta- ja laadunhallintaopas sisäiseen käyttöön. Viitattu 1.5.2020. https://ramboll.sharepoint.com/sites/workspaces/Projects/Project_Excellence

Vuori, M. 1998. Potentiaalisten ongelmien analyysi -tietokortti. VTT Automaatio / PK-RH-hanke. Viitattu 1.3.2020. <https://www.pk-rh.fi/uploads/poa-analyysi/potentiaalisten-ongelmien-analyysi-tietokortti.pdf>

What is a Tender? N.d. Executive Compass – tarjoustoiminnan konsulttiyrityksen internetsivujen artikkeli tarjouksista. Viitattu 25.4.2020. <https://www.executivecompass.co.uk/resources/bid-writing/what-is-a-tender/>

Liitteet

Liite 1: Teemahaastatteluiden litterointi, taulukko

Liite 2: Potentiaalisten ongelmien viisi teemaa ja niihin liittyvät avainsanalistat

TALOUDELLISET RISKIT

Asioita, ilmiöitä ja ongelmia (avainsanoja pohdinnan avuksi)

Uusi työntekijä, perehdytys, esimies, johtaja, budjetti, vakuudet,
Tuntemus, tarjonta, kysyntä, markkinatilanne, valuuttakurssit, maksuhäiriö
strategia, suunnittelu, laskelmat, lama, kilpailu, laatu, muutosuhat, työnjako
tarjouspohja, julkinen valta

Tekniset riskit:

Asioita, ilmiöitä ja ongelmia (avainsanoja pohdinnan avuksi)

Tietokoneet, alihankkija, kapasiteetti, suhdeverkostot, koneet,
vuokrasuhde, remontti, kalusto, kapasiteetti, saatavuus, toimitus,
sää, ilmasto, osaaminen, olosuhteet, vika, vaurio, myrkyllisyys, säteily

Sopimusriskit:

Asioita, ilmiöitä ja ongelmia (avainsanoja pohdinnan avuksi)

Huolimattomuus, stressi, burnout, apu, kielitaito, ohjeet, kiellot,
huumeet, moraalit, hinta, sopimus, standardi, palkkiomuoto, vastuu,
tuntemus, asiakas, organisaatio, sidosryhmä, arvot, toimintatavat,
strategia, eturistiriita, korruptio, laatu, saatavuus, insinöörit, konsultti,
ulkomaat, markkinat, valuuttakurssit, kilpailu, lainsäädäntö, koulutus,
johtaja, sopimusehdot, toimitusaika, maksuehdot, reklamaatio

Imagoriskit:

Asioita, ilmiöitä ja ongelmia (avainsanoja pohdinnan avuksi)

Huolimattomuus, stressi, burnout, kielitaito, ohjeet, kiellot, harmaa talous
huumeet, moraali, hinta, sopimus, vastuu, koulutus, alihankkijat,
tuntemus, asiakas, organisaatio, sidosryhmä, arvot, toimintatavat,
strategia, eturistiriita, korruptio, laatu, saatavuus, insinöörit, konsultti,
ulkomaat, markkinat, valuuttakurssit, kilpailu, lainsäädäntö, yhteishenki,
tietokoneet, laitteisto, koneet, velkaantuminen, muutokset, lama

Käytännön haasteet:

Asioita, ilmiöitä ja ongelmia (avainsanoja pohdinnan avuksi)

Huolimattomuus, stressi, burnout, kielitaito, ohjeet, kiellot,
huumeet, moraali, hinta, sopimus, vastuu, koulutus, alihankkijat,
tuntemus, asiakas, organisaatio, sidosryhmä, toimintatavat,
laatu, saatavuus, ulkomaat, markkinat, valuuttakurssit, kilpailu,
lainsäädäntö, yhteishenki, cv, tarjouspohja, sales funnel,
tietokoneet, laitteisto, koneet, muutokset,

Liite 3: Ramboll Finland Oy:n modifioitu riskien ja mahdollisuuksien hallintalomake /
Riskien merkittävyysanalyysin lomakepohja

Päivittänyt (pvm/alkukirj.):		H. Görman, 5.4.2020		Tarjoustoiminnan kehittämisen asiantuntijaorganisaatiossa	
RISKI		RISKI - TASO			
Nro	Kuvaus	TODEN- NÄKÖI- SYYS	Seurauksen suunnustaluokka	Taso	
1	Riski tai riskiryhmä	Suuri	Suuri	High	Ehdotus riskin välttämiseksi tai estämiseksi.
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Liite 4: Potentiaalisten ongelmien analyysin tuottamat riskit luokiteltuina

Ajankäyttöön liittyvät riskit	
55.	käytetään liikaa aikaa tarjoukseen ja ei päästäkään sopimukseen
129.	myöhästyminen (tarjouksen)
162.	aikataulut, resurssipula
175.	liian kova kiire, huolimattomuusvirheet (tarjouksissa)
182.	liian kiire tarjouksen teossa
81.	ei pysytä aikataulussa (tarjouksessa, jättöaika)
184.	lyhyt aika tarjouksen laadintaan, ei ehditä tekemään laadukasta tarjousta
196.	tarjouspyynnön tiukka aikataulu
199.	jätetään tarjouksen asiantarkastus viime tippaan---> YP ei välttämättä ole edes paikalla tarjouksen viimeisellä deadline tunnilla
201.	ei ehditä tarkistaa tarjousta
208.	tarjoustyö mitoitetaan tarjouksen arvon mukaisesti, pikku työn tarjousta ei kannata hinkata päiväkausia
22.	uuden ohjelmiston, (esim. mallinnuksen) käyttö enemmän aikaa vievää, kuin on oletettu
11.	liiallinen ajankäyttö tarjouksen laatimiseen suhteessa tarjouksen kokoon
212.	lasketaan pieniä töitä pilkun tarkasti eikä uskalleta "hiharavistaa" hintaa. Isot työt kiireessä tehdään sitten tällä metodilla
213.	ei aikaa pitää tarjouspalaveria tai aloituspalaveria
195.	aloitetaan tarjousjärjestelmään aineiston täyttäminen liian myöhään, eikä saadakaan viikkojen työtä sinne ladattua ajoissa
214.	kiire
57.	myöhästymissakot
14.	mahdollisten alihankkijoiden aikataulujen pettäminen vs. itse tarjottu aikataulu
176.	kiire, iso työryhmä, jolta odotat tekstejä ja ansioluetteloita
220.	myöhästyään kysymysvaiheesta tai koko tarjouskilpailusta, tarjouspyyntö huomattu liian myöhään
225.	jemmaillaan tarjouspyyntöä ja pyydetään apua päivä ennen jättöä
14.	höveli aikataulu (tarjouksen laadinnassa)
16.	työmäärän arviointi pieleen
234.	muutenkin jo liikaa töitä (kiire)
171.	muuttuvat aikataulut, yllätykset
244.	tarjousta tehdessä ei olla tehokkaita ajankäytössä, vaan haahuillaan kaikkea muuta
224.	ei saada hintoja alihankkijoilta riittävän nopeasti / ei sovita aikatauluista ajoissa
266.	Tarjouskilpailut, joissa arvostellaan kaikki innovatiiviset menetelmät ja työohjelmat, omat ajatukset, ideat ja osoitus työn ja asiakkaan organisaation ymmärtämisestä vie hirveästi aikaa
Tukijärjestelmiin liittyvät riskit (ohjelmat, kuten sales funnel, ramlink ja Rambla eli intranet)	
258.	Puitesopimukset, ym. dokumenttien löytyminen, Sales funnelin toimivuus ja ennen kaikkea Rambla (Intranet) on surkea
252.	missä on puitesopimukset, missä on sopimukset ja mihin ninnalla laboratorioanalyysit tarjotaan mihinkin asiakkaalle
253.	mistä löytyvät puitesopimukset ja minne ne ladataan?!
247.	puitesopimushinnastojen saatavuus, aina hukassa
241.	Rambla, Vineyard ja Sales funnel, niiden käytettävyyt ja käyttämättömyys
242.	Vineyard
243.	tarjousmateriaalia monessa eri paikassa
238.	Ramblasta ei löydy helposti tietoa
235.	tarjousliitteet ovat sekavia, esimerkiksi yleisesti käytetyt laatujärjestelmä- ja muut liitteet
222.	salesfunneliin ei kirjata liidejä
221.	ei ole kunnan järjestelmää mistä seurata laadittavana olevia tarjouksia ja sisässä olevia. unohtuksia tapahtuu. sales funnel on liian monimuotoinen, kaivataan vanhaa kunnan Exceliä
215.	tiedon puutteen takia jätetään tarjoamatta. Ei tiedetä, että tätäkin osaamista Rambollilla olisi ollut
206.	oikeiden ihmisten, osaamisen löytäminen (resurssit, tarjoustyössä)
181.	tarjous ladataan järjestelmään, joka on huono ja tekee tenän
183.	tarjotaan samaa työtä useasta toimistosta
233.	kv-verkosto olisi hieno ja sitä mainostetaan, mutta oikeiden asiantuntijoiden löytäminen voi olla haastavaa
178.	ei tietoa mitä referenssejä saa käyttää, kuka niitä päivittää, mistä ne löytyy
179.	työntekijöiden koulutustiedot ei ajan tasalla, todistuksia ei löydy
174.	CV:t ei ajan tasalla, samanlaisia, riittäviä tietoja ei ole tallessa

Imagoriskit	
109.	medianäkyvyys riskinä, jos asiakas tai hanke muuttuu negatiivisesti yhteiskunnallisesti nähtäväksi
112.	leimautuminen ns. imagoltaan huonon tilaajan konsultiksi
114.	mukana talvivaaraa vastaavassa hankkeessa, joka menee pieleen
122.	Leimautuminen tilaajan ostetuksi kätyriksi (tilaajan maine heikko)
119.	lehteen pääsee tekemällä kunnon mokan
125.	Ei osata hyödyntää mediaa
137.	joku toinen taho jatkaa meidän aloittamaamme, ja kesken jäänyttä työtä, mutta ei kerro sitä, ettei olekaan enää meidän suunnitelmamme
142.	kestitään liikaa tiettyjä asiakkaita
157.	ei tarkisteta ennen sähköpostin lähettämistä, että mitä siellä on alhaalla, lähetetäänkin vahingossa, vaikka jotain omaa keskustelua, jossa mustamaalattu alihankkijaa suoraan alihankkijalle
101.	toimitetaan sähköposti väärään osoitteeseen
132.	imagoon voi saada paljon hyväkin pienellä aikaiseksi, tähän kannustaminen ja ohjaus (tarjousten esteettisyys, ulkomuoto, luettavuus, laatu)
148.	ollaan isoin kumppani yritykselle, joka kärehtää korruptiosta, menee sekä työt että maine
Tarjouspohjiin ja -taulukoihin liittyvät riskit	
245.	selkeitä tarjouspohjia eri tyyppisiin ja kokosiin töihin olisi hyvä olla, nopeuttaa ja yhdenmukaistaa tarjouksia
200.	tarjouslaskentapohja laskee väärin
202.	erilaiset tarjouslaskentapohjat käytössä
77.	kopioidaan vanhoista raporteista tekstejä, tarjouspohjat
187.	Excelissä yhteenlaskukaavoissa virhe --> tarjoushintaan ei tule kaikki kulut mukaan
232.	tarjouspohjat vaikealukuisia, liikaa tekstiä (tarjousten sisältö, esteettisyys)
Tarjouspyynnön sisältöön liittyvät riskit	
186.	epäselvät tarjouspyynnöt
	Rajataan työtä, kun ei olisi saatu
6.	puutteelliset lähtötiedot
261.	tarjouspyynnön sisältö ympäröityä ilman kunnon lähtötietoja
Tarjousten laatuun liittyvät riskit	
197.	tarjouksessa ei yksikönpäällikön nimeä, logot väärin, tarjouspohja väärä, lausekkeet puuttuvat
188.	epäselvät tarjoukset
126.	työn laatu (tarjouksen laatu)
190.	ei muisteta laskea tarjoukseen mukaan esim. kalustoa
110.	ulkomuoto (tarjous on ruma)
204.	liitteet väärät, vanhat
22.	laaditaan tarjous väärin, esim. jätetään väärät CV:t
Tiedonkulkuun liittyvät riskit	
263.	ei olla yhteydessä asiakkaaseen tarjouksen laadintavaiheessa
165.	sisäinen tiedonkulku eri yksiköiden välillä talon sisällä
167.	tuo sisäinen tiedonkulku on tullut esiin täälläkin esim. 2 eri yksikköä yritti viedä ELY:n samat asiakkaat viikon välein jääkiekkopeliin toisistaan tietämättä
133.	puutteellinen kenttätöiden ennakkotiedotus voi vaikuttaa myös imagoon
138.	tiedonkulku
87.	ei kommunikoida (mitä on sovittu, tarjoustoiminnassa)
250.	samaan työhön useita tarjouksia Rambollin eri yksiköiltä, tiedonkulku
1.	keskustelun puutteellisuus julkisissa tarjouskilpailuissa, väärinymmärryksen riskit

Resursseihin liittyvät riskit (kalusto- ja henkilöstöresurssit)	
267.	Vastuhenkilöiden ylikuormitus
236.	tarjouksen tekijän valinta, kelle sopii, kuka ehtii (kiire)
230.	tarjouksen tekijä on "väärä" ko. projektiin
223.	resurssien epävarmuus
40.	kaluston riittävyys
216.	kouluttaminen / perään katsominen. onko meistä kaikista tarjousten tekijäksi?
218.	ei tajuta tarjota yhdessä jonkun muun kanssa
198.	joudutaan käyttämään liian korkean SKOL-luokan henkilöstöä ja liian alhaisella hinnalla kun ei ole muitakaan
58.	väärät tekijät, on luvattu tehdä, vaikka sertifioidulla näyttötoimittajalla, mutta ei olekaan käytettävissä
33.	toteutetaan "väärillä henkilöillä"
194.	tarjotaan jotain, jossa ei ole tekijää / kukaan ei oikeasti haluakaan lähteä vaikka lvaloon 3 kuukaudeksi
180.	riski resurssipulasta (osaavista resursseista) on melko oleellinen lähes aina tarjoustoiminnassa. Tarjouksessa luvataan kuu taivaalta, mutta pystytäänkö tekemään mitä on luvattu
168.	osaamattomat työntekijät
4.	tarjotaan, vaikka ei olisikaan resursseja
173.	puutteelliset henkilöresurssit (määrä ja osaaminen)
5.	oikeiden resurssien saatavuus (tarjousorganisaatio)
Yhteistyöhön ja -toimintaan liittyvät riskit	
264.	sekin on tullut vastaan, että tarjousta ei uskalleta pitää omalla serverillä, kun tiedetään että Rambollista tarjotaan työtä myös alikonsultin kanssa
193.	yhteistyön puuttuminen, oman yksikön tulos kiinnostaa, ei muiden
28.	toiden yhteensovittaminen eri toimijoiden kesken/työturvallisuusriskit
25.	eri osa-alueiden toimijat / tarjoajat (yrityksen sisällä) eivät ymmärrä toistensa töitä
191.	tehdään tarjous, jossa on monta yksikköä ja kaikki haluavat varmistaa oman katteen viimeisen päälle---> ei saada työtä
90.	ei tallenneta sovittuja asioita muualle, kuin omaan sähköpostiin
Strategiset riskit (esim. hinnoittelu)	
229.	oikea hinnoittelu, kilpailutilanteen arviointi
255.	ei käydä tarkistamassa onko meillä jotkut sovitut hinnat / onko jo tehty ko. asiakkaalle töitä? (HINNASTO)
34.	ei mietitä riittävästi mitä kannattaa tarjota ja mitä ei
152.	asiallisista asioista pitää voida sanoa, mutta ei nillittää turhaan
35.	kilpailu painaa hinnat alas suhteessa tarvittavaan työmäärään, ei uudisteta tapaa tarjota
Tarjousprosessin ja sen johtamisen ongelmat ja niihin liittyvät riskit	
209.	ei mietitä oikeasti, että mitä tehdään ja mitä tarjotaan
210.	tarjousprosessin alkuvaiheessa vastuuttaminen ja roolitus ei ole riittävän selkeä ---> kaikki säätää, mutta kukaan ei oikeasti vastaa
36.	ohjeistus puutteellinen
185.	tarjotaan vaikka tiedetään että ei saada (go-no go)
192.	tarjotaan väärällä asenteella ja jos työ saadaankin niin sit ärsyttää tehdä sitä koko ajan (go - no go)
49.	työturvallisuusriskit, esim. rakennus josta mennään ottamaan näytteitä purkamista varten onkin jo purussa. kommunikointi / kuka yhteensovittaa työt
2.	puutteellinen perehdytys (tarjoustyöhön tai sen osaan)
10.	osaako kertoa tarjouksessa asiat ymmärrettävästi
18.	projektin puutteellinen johtaminen. ns. mennään virran mukana eikä mietitä mitä tehdään
32.	tarjotaan "väärä henkilöitä"
75.	tilaajan toimintatapoja ja käytäntöjä ei tunneta (jos tilaaja on tottunut "hinkkaamaan" asioita enemmän kuin oletamme)
78.	ennakkokeskustelut tarjousvaiheessa suositeltavia (Ei saada riittävästi tietoa tarjouksen tekemistä varten)
79.	suostutaan tekemään melkein mitä vain, jotta asiakas tyytyväinen
21.	tarjousprojektia johtaa joku, joka ei osallistu saadun työn tekemiseen
95.	jos asiakas ei ole tyytyväinen (tarjoukseen), niin ei käsitellä asiaa loppuun vaan jätetään roikkumaan -> ei opita hävityistä tarjouksista
88.	projektipäällikkö ei johda projektia (tarjousorganisaatiota)
63.	ei noudateta standardeja - ei ole lopullista asiakasta tiedossa tai sitä ei ole kerrottu kaikille
211.	tarjouksen aiheen nimi ei tarjouspyynnön mukainen
219.	unohdetaan alihankintakatteet
240.	ei käytetä riittävästi aikaa oikeiden tekijöiden ja referenssien hakuun, ei tarjota täysillä laatupisteillä
172.	referenssit puuttuvat
249.	Ei tunnusteta lisätyömahdollisuuksia tarjousvaiheessa
36.	riittämättömät / väärät referenssit
18.	kaikkea ei ole selvitetty etukäteen
21.	lupa-asioita ei ole tullut huomioitua

Ulkoiset ja työturvallisuusriskit (esim. olosuhteista ja muista meistä riippumattomista syistä aiheutuvat riskit)
37. cyberhyökkäys, kaikki serverit lukitaan ei päästä käsiksi mihinkään aineistoihin
99. tietoturva pettää
83. tapaturmat, työturvallisuusriskit
105. tapaturma
12. olosuhteet maastossa vaikeammat kuin oletettu, eli esimerkiksi tuntimääräarvio väärä johtuen meistä riippumattomista syistä
98. Nykyhetki, Corona (sairaudet)
13. maasto ei olekaan sitä mitä peruskartta näyttää
17. ei jäätä, vaikka kairaus piti tehdä sen päältä
Tarjottavan työn sisältöön ja laajuuteen (scope) liittyvät riskit:
12. työn rajaaminen (tarjouksessa) on huono tai epäonnistunut
9. väärinkäsitys mitä on tarjottu ja/tai tilattu
231. ei tiedetä, mitä ollaan tarjoamassa
228. tarjotaan liikaa (sisällöllisesti, eli scope arvioitu väärin) ja liian kalliilla
26. ei olla otettu huomioon esim. tehdasalueelle vaadittavia lupia ja niiden saantia
256. tarjouspyynnöt tulee tietyille henkilöille, henkilön lähtiessä ei tule enää kenellekään
227. tarjouspyynnöt menevät meidän tarjous@ramboll.fi -laatikkoon ja eksyvät sieltä väärään paikkaan, tapahtuu usein (kanava)
226. tarjouspyyntö seilaa jossain Rambollin sisällä
31. ei laskettu sitä, että maastoon vaaditaankin kaksi tekijää. me on laskettu tarjous yhdellä
62. tarjotaan parhailta referensseillä ja käytetään muita / ei voidakaan käyttää muita
76. ulkomaille mentäessä ei olla otettu huomioon esim. XRF:n säteilyä.
30. ei rajata työtä riittävän tarkasti
23. puutteellinen työn sisällön kuvaus
30. ei voidakaan toteuttaa esim. kenttämittauksia maastossa, koska sataa rankasti / on kylmä ja joudutaan jatkamaan työtä seuraavana päivänä -> työmääräarvio
13. ei pysytä scopessa. Tehdään enemmän, mitä on luvattu
7. toimeksiannon väärinymmärrys
5. työn ymmärtäminen (scope)
160. ei pystytä tekemään luvattua työtä
161. ei käytetä oikeaa kalustoa, käytetään sitä väärin (esim. tarjouksesta poikkeava kalusto / laatu)
9. väärinkäsitys mitä on tarjottu
15. väärin laskeminen
19. tehdään enemmän kuin on luvattu
259. tarjousten työohjelmien laatimisesta pitäisi saada hintaa tai sitten niitä pitäisi käydä vaan esittelemässä asiakkaan luona. Ei jättää mitään heille käyttöön.
248. lisätyön tarjoaminen scopen muuttuessa
260. laskutetaan ne työohjelmat, alustavat suunnittelutyöt jne. kun projekti saadaan -> lasketaan siis mukaan tarjoukseen
6. töiden aikataulus on liian optimistinen
15. ei ymmärretä kohteen olosuhteita tarjousvaiheessa ja työsuojeluun / toteutukseen meneekin merkittävästi enemmän aikaa / tarvitaan suojautumista
Sidosryhmiin ja alihankkijoihin liittyvät riskit
144. ei tunneta riittävästi alihankkijaa
9. uusi alihankkija
7. ei tunneta alihankkijaa ja toimintatapaa
3. alihankkija ei pystykään toteuttamaan työtä sovituissa aikatauluissa esim. kaira
24. alihankinta
141. alihankkija jättää paikan siivottomaan kuntoon

Vastuisiin liittyvät sopimustekniset riskit
8. osuma rakenteeseen / jonkun rikkoutuminen -> vastuun määrittäminen tarjousvaiheessa, sopparit
23. kaapelit ja putket kairatessa
56. puutteelliset vastuunrajaukset
82. lähetetään virkamiehille materiaalia ennen tulosten esittämistä yksityiselle asiakkaalle
103. luottamuksellisen tiedon jako muualle
130. somen vääränlainen käyttö
131. salassapito
66. puutteelliset vastuunrajaukset
16. osuma
34. johtojen hajottaminen
19. liian kylmä, koneet ei toimi
20. ei päästäkään paikalle, esim. auto hajoaa / ajetaan kolari
24. alihankkija ei pääsekään paikalle, esim. on kipeänä
84. suulliset sopimukset
104. jatketaan jonkun muun hommia / otetaan vastuu jonkin muun ottamista näytteistä / tehdään niiden perusteella tulkintoja
118. kuka puhuu medialle, ulkopuolisille eli tiedotusvastuu
11. ajankohtaan sidoksissa olevat luontoselvitykset, tilaus viipyy ja liito-oravien aika meni ohi. pitää osata rajata tarjoukseen se, että jos meistä riippumattomasta syystä ei päästä ajallaan hommaa tekemään, niin siitä on mahdollista perä maksu.
107. julkinen kohde kiinnostaa kaikkia (tiedotusvastuu)
111. maastomiesten viestintä kiinnostuneille sivustaseuraajille
120. kerrotaan liikaa väärille ihmisille maastosta ja ei kerrota tästä projektipäällikölle (tiedotusvastuu)
123. inhimillinen laskentavirhe, josta aiheutuu mittavat vahingot
Puite- ja yhteistyösopimuksiin, sekä erikoisasiakkaisiin liittyvät riskit
60. jos ei KSE, niin erityishuomiota
74. ELY, Väylän kohteet eri asia, kuin muut asiakkaat
80. sitoudutaan pitkällä aikavälillä tiettyihin hintoihin ilman nostomahdollisuutta
91. pitkissä puitesopimuksissa ei hinnantarkistusmahdollisuutta. Työ venyy, tekijöiden SKOL-luokat nousevat, mutta työ on vaan tehtävä tarjouksen mukaisesti huonoilla hinnoilla
Laskutukseen, maksuehtoihin ja palkkiomuotoon liittyvät sopimustekniset riskit
20. laskutus
28. liian pitkä maksuaika/jousto maksuajassa
59. ylipitkät maksuehdot (>30 pv)
Kiinteissä palkkioissa selkeä scope
26. Laskutus: sidottu maksuposteihin, mutta työ tyssä
177. tiedetäänkö, paljonko maksetaan viivästyssakkoa? Otetaanko tietoinen riski?
257. puitesopimusvastaavien pitäisi sopia hintojen korottamisesta
65. myöhästymissakot
97. esim. tilanne, jossa asiakas vaatii rahaa jostain syystä ja vastataan, että ei makseta. Jää ns. kylmän sodan tilanteeseen ja asiaa ei viedä loppuun
246. hinnasto
217. tarjousmuodon valinta (jos voi valita) kiinteä hinta vai tuntiveloituksella tehtävä
Vastuullisuuteen liittyvät riskit (Global risk, arvot, korruptioriskit ja eturistiriidat)
64. kaksi tärkeää asiakasta vastakkain -> eturistiriita
45. tarjous on tehty omalle tilaajalle, joka voi olla toiminnanharjoittaja. Mutta joskus oleellisempaa työn kannalta voi olla maanomistaja (jos on eri). Onko sovittu meidän tilaajan kanssa, kuka kontaktoi maanomistajaa?
52. kuka vastaa mistäkin. Esim. bensa-aseilla tilaajana usein öljy-yhtiö, mutta kauppiana eri taho. Kenelle saa kommunikoida ja mitä?
61. tilaaja onkin jostain maasta, joka vaatisi laajat selvitykset, mutta tätä ei tiedetty tarjottaessa
166. eturistiriitariski (rating tool)
92. kilpailukiellot
159. töiden tekeminen pakotteiden alaisten maiden firmojen kanssa (Venäjä)
115. tilanteet, joissa ajaututaan "eri puolille pöytää", kun toiselle kumartaa, niin helposti toiselle pyllistää (eturistiriita)
89. tilaajan ulkopuoleinen sidosryhmä pyrkii vaikuttamaan tehtävään

Muut sopimustekniset riskit	
135.	käytetään tilaajaa referenssinä kysymättä lupaa
53.	ei tarkisteta / neuvotella sopimusta tarjouksen teon yhteydessä
207.	kaikki työt tuleekin samalle viikolle
203.	tilaajan liian kireät aikataulut
94.	sopimusmuutokset
96.	on tullut tilanteita, että tilaaja on koittanut syöttää sopimukseen lisäehtoja, joista ei tarjouspyynnössä mainittu
106.	kohteen ennallistaminen kairauksen jälkeen
251.	alikonstultin sitouttaminen
Tilaajan sitouttamiseen liittyvät riskit	
254.	tarjosten pyytäminen vain vertailuun, työ tilataan lähtökohtaisesti muualta tai käytetään pohjana
239.	tarjoukseen laadittuja hienoja työohjelmia käytetään kilpailutukseen. Käy usein meille. Ensin pyydetään suoraan tarjousta sekä ohjelmointia ja sillä meidän tarjouksella sitten kilpailutetaan edelleen
Henkilöstöjohtamiseen liittyvät riskit tarjoustoiminnassa	
Henkilöstökemioihin, asenteisiin ja kanssakäymiseen liittyvät riskit	
17.	liian nöyrä asenne
27.	riitaantuminen
31.	henkilökemiat hankalinta, pitäisi silloin vaihtaa työryhmän jäsentä ja ottaa meiltä project managementista apuja
124.	ylipäättään negatiivinen suhtautuminen työnantajaan ja mollaaminen
134.	kännissä töissä
145.	käytöstävät
146.	Ihmiskemiat
149.	suuttuminen
170.	Inhimilliset virheet
150.	henkilökohtaisuuksiin ja uhkailuun meno
151.	suuttuminen ja Rambollin mustamaalaaminen
153.	erilaiset näkemykset esim. häirinnästä. Ihan meidänkin työntekijöiden kesken. joku kestää enemmän, joku ei mitään
155.	suutuspäissään kirjoitetut sähköpostit ovat riski
Henkilöstömuutoksiin liittyvät riskit	
205.	vastuuhenkilön sairastuminen tai muu poissaolo
3.	henkilöstömuutokset
37.	tarjotaan spesifiä työtä, jonka vaan yksi henkilö osaa tehdä, jos henkilö onkin sairaana / lähtee pois
8.	henkilöstömuutokset
158.	työntekijän vaihtuessa laatu muuttuu, tiedonkulku
154.	maastotyöntekijän vaihtuessa työn laatu vaihtuu
156.	tilaajaksi vaihtuu meiltä irtisanottu ja vihassa lähtenyt tai tyytymätön entinen asiakas
Tilaajaan / asiakkaaseen liittyvät suorat riskit	
4.	tilaaja ei tiedä mitä haluaa
9.	väärinkäsitys mitä on tilattu
10.	uusi tilaaja
25.	tilaajan maksukyky
	tunnetusti hankala asiakas
237.	hankala asiakas, asiakkaalla kaunaa jotain entistä rambollaista / entistä kohdetta kohtaan. Ei halua tilata Rambollista, vaikka tehtäisiin hyvin
265.	tilaajan käsitys hinnasta liian alhainen
100.	Tilaajan oma tahtotila siitä, mikä raportin tulos pitäisi olla
Tarjottavan projektin talouteen liittyvät riskit	
1.	liian pieni budjetti
29.	tarjotaan väärillä hinnoilla / hinnastoilla
2.	ei lasketa kaikkia tarvittavia kalustoja yms. tarjoukseen
27.	sääolosuhteet vaikuttavat kenttätöihin kuluvaan aikaan, käytetty työ määrä kasvaa suhteessa budjetoituun
29.	on vain liian vaikea projekti - kestää ja kestää -> budjetointi
47.	rahat loppuivat ennen kuin päästään kunnolla alkuun -> tarjouslaskenta, budjetointi
54.	puitesopimuksien alhaiset hinnat (taloudellinen)
169.	tilaajan konkurssi (ylipäättään no-go -tilanne?)
189.	tarjotaan tilaajalle, joka ei maksukykyinen

Liite 5: Ramboll Finland Oy:n modifioitu riskien ja mahdollisuuksien hallintalomake /
Riskien merkittävyysanalyysilomake

Päivittänyt (pvm/alkukirj.):		H. Görman, 5.4.2020		Tarjoustoiminnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa	
RISKI		TODEN- NAKÖI- SYYS	RISKI - TASO		Parannusehdotukset, toimintaehdotukset
Nro	Kuvaus		Seurauksen	Taso	
1	Ajankäyttöön liittyvät riskit	Suuri	Suuri	High	Nopea reagointi tarjouspyyntöön, Sales funnelin käyttö (tarjousloki), tarjouskanavien ja töiden jakamisen tehostaminen
2	Tarjottavan työn sisältöön ja laajuuteen (scope) liittyvät riskit	Pieni	Keskisuuri	Low	Yhteydenpitoa tarjouksen pitäjään, lisäkysymykset. Nopea reagointi tarjouspyyntöön.
3	Tarjousprosessin ja sen johtamisen ongelmat ja niihin liittyvät riskit	Keskisuuri	Keskisuuri	Medium	Tarjoustoiminnan prosessin johtaminen / organisaattorin nimeäminen (käytännön aikataulutus jne.)
4	Vastuisiin liittyvät sopimustekniset riskit	Keskisuuri	Keskisuuri	Medium	Tarjouspohjiin valmiita vastuulausekkeita, joita ei KSE:ssä ole otettu huomioon. Tarjouspohjien luominen ja parantaminen.
5	Tukijärjestelmiin liittyvät riskit (ohjelmat, kuten sales funnel, ramlink ja Rambla eli intranet)	Suuri	Suuri	High	Johtamisen ja ohjaamisen parantaminen, koulutus tukiohjelmista
6	Resursseihin liittyvät riskit (kalusto- ja henkilöstöresurssit)	Keskisuuri	Keskisuuri	Medium	Resurssienhallinnan kehittäminen (listaus ja vastuuhenkilö). Linkitty johtamiseen.
7	Henkilöstökemioihin, asenteisiin ja kanssakäymiseen liittyvät riskit	Pieni	Pieni	Low	
8	Imagoriskit	Pieni	Suuri	Medium	
9	Laskutukseen, maksuehtoihin ja palkkiomuotoon liittyvät sopimustekniset riskit	Pieni	Keskisuuri	Low	
10	Tarjottavan projektin talouteen liittyvät riskit	Pieni	Suuri	Medium	
11	Vastuullisuuteen liittyvät riskit (Global risk, arvot, korruptioriskit ja eturistiriidat)	Pieni	Keskisuuri	Low	
12	Ulkoiset riskit (Esim. olosuhteet ja muut meistä riippumattomat riskit)	Pieni	Keskisuuri	Low	
13	Muut sopimustekniset riskit	Keskisuuri	Suuri	High	
14	Tiedonkulkuun liittyvät riskit	Keskisuuri	Suuri	High	
15	Tilajaan / asiakkaaseen liittyvät suorat riskit	Keskisuuri	Keskisuuri	Medium	
16	Tarjosten laatuun liittyvät riskit	Pieni	Keskisuuri	Low	
17	Henkilöstömuutoksiin liittyvät riskit	Keskisuuri	Keskisuuri	Medium	
18	Tarjouspohjiin ja -taulukoihin liittyvät riskit	Suuri	Suuri	High	Tarjouspohjien kehittäminen, yhtenäistäminen ja johtaminen
19	Sidosryhmiin ja alihankintoihin liittyvät riskit	Pieni	Keskisuuri	Low	
20	Yhteistyöhön ja -toimintaan liittyvät riskit	Keskisuuri	Pieni	Low	Johtamisen parantaminen, yhteistyön lisääminen
21	Strategiset riskit (esim. hinnoittelu)	Keskisuuri	Keskisuuri	Medium	Go - No Go -kysymyslomake
22	Tarjouspyynnön sisältöön liittyvät riskit	Keskisuuri	Pieni	Low	Rajausten kirjaaminen tarjoukseen, tilaajan kontaktointi, lisäkysymykset
23	Puite- ja yhteistyösopimuksiin sekä erikoisasiakkaisiin liittyvät riskit	Pieni	Suuri	Medium	
24	Tilajan sitouttamiseen liittyvät riskit	Keskisuuri	Suuri	High	Tarjouksen tekemiseen liittyvän suunnittelun laskuttaminen / siirtäminen saadulle projektille. Tarjoukseen kirjataan työohjelman sisällön olevan salainen tai luottamuksellinen. Yhteistyön lisääminen ja asiakkuuden hoitaminen.