



Myyntivaiheen merkitys projektien onnistumisessa - Vastaavia, realistisia ja tarkkoja tarjouksia

Anria Turunen

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Myyntivaiheen merkitys projektien onnistumisessa - Vastaavia,
realistisia ja tarkkoja tarjouksia**

Anria Turunen
Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuo-
toilu johtamisessa
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Anria Turunen

Myyntivaiheen merkitys projektien onnistumisessa

Vuosi

2025

Sivumäärä

75

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa vedenkäsittely alalla toimivaa toimeksiantajaa ymmärtämään projektien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita käsittelemällä voidaan vähentää projekteissa ilmeneviä ongelmia. Ongelmia vähentämällä projektien toteutusvaiheesta saataisiin jouhevampia ja projektien kautta tavoiteltavat strategiset tavoitteet olisivat paremmin saavutettavissa. Tavoitteena oli tunnistaa mitkä tekijät projektipäälliköiden kokemuksen mukaan vaikuttavat projektien onnistumiseen ja miten ne vaikuttavat onnistumiseen. Tavoitteena oli myös esittää päätöksenteon ilmiöihin liittyviä kehittämisehdotuksia ongelmakohtiin, jotka aiheuttavat näiden onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden puutteellista käsittelyä ja tätä kautta parantaa tulevien projektien onnistumisen mahdollisuutta.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään projekteihin liittyvän tutkimuskirjallisuuden osalta projektin arvoon, arvo-odotuksiin ja onnistumisen konsepteihin. Päätöksenteon ilmiöihin liittyvissä teorioissa keskitytään saatavuusheuristiikkaan, optimismiin, yli-itsevarmuuteen ja näiden vaikutusta todennäköisyys arviointeihin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisella menetelmällä, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden kautta. Sisällönanalyysi oli aineistolähtöistä, jonka kautta aineisto nosti esille onnistumiseen vaikuttavat tekijät, miten ne onnistumiseen vaikuttavat, sekä ongelmakohtia onnistumiselle. Sisällönanalyysissä hyödynnettiin systeemikartoitusta, jolla visualisoitiin helpommin käsiteltävään muotoon onnistumiseen liittyvää toiminnanlogiikkaa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että myyntivaiheessa tehdyn työn määrällä ja laadulla on suuri merkitys projektin onnistumisessa. Haastatteluiden kautta ilmeni kolme kriittistä prosessia, jotka vaikuttavat projektin onnistumiseen eri näkökulmista. Nämä prosessit ovat ymmärrys tarjouspyynnöstä, ymmärrys toteutuksesta ja tarjouksen tarkkuus. Ongelmakäyttäytymiseksi löydettiin virheellinen tarjousaikaisen työn mitoitus, jonka virheellisyys saattaa johtua myyntitilanteen epävarmuudesta tai liiallisesta nojautumisesta alustavaan näkemykseen siitä, että projektiin liittyvät yksityiskohdat vaikuttavat helpoilta tai riskittömiltä. Ongelmakäyttäytyminen koettiin johtavan siihen, että ajoittain tehdään liian vähäisesti tarjousaikaista työtä. Tällöin nojaututaan liikaa oman näkemyksen kautta tehtyihin arviointeihin, eikä tietoon. Liian vähäisen tarjousaikaisen työn nähtiin johdattelevan siihen, että projektiin tulee eriäviä näkemyksiä siitä mitä arvoa sillä ollaan tuottamassa ja nämä eriävät näkemykset johtavat monenlaisiin ongelmiin projektin toteutuksessa ja potentiaalisesti vaarantavat projektin kannattavuuden. Tulokset indikoivat, että vähäiseen tarjousaikaiseen työhön liittyy mahdollisesti optimismi ja yli-itsevarmuus, joka vääristää riskinäkömyksiä johtaen siihen, että tarjouksessa arvioidaan asioita oman näkemyksen, eikä varmistamisen kautta.

Kehitysehdotukset liittyivät tiedonlaadun merkitykseen arviointeja tehdessä. Ensisijaisesti arviointia tulisi tehdä paremman tiedon kautta, kuin itsenäisesti tehdyn arvioinnin kautta. Ehdotuksissa painotettiin myös kriittisen ajattelun näkökulmia, jonka avulla pyritään huomaamaan tilanteita, joissa on nojautunut alustavaan näkemykseen asiasta. Ehdotukset rakennettiin sellaisiksi, joissa arviointi kehystyy epäonnistumisiin ja negatiivisiin skenaarioihin optimismin ja yli-itsevarmuuden hillitsemiseksi, sekä realistisemmän riskinäkömyksen rakentamiseksi. Viimeiseksi painotettiin myös sitä, että ongelmakäyttäytymiseen voi pyrkiä vaikuttamaan vaikuttamalla niihin tekijöihin, jotka ongelmakäyttäytymiseen johtaa jo myyntivaiheen alkuvaiheessa.

Asiasanat: arvo-odotukset, projekti, onnistuminen, saatavuus, optimismi

Anria Turunen

The significance of the sales phase in the success of projects

Year

2025

Pages

75

The purpose of this thesis is to help a company in the water treatment industry to understand the factors that influence project success. By addressing these factors, it is possible to reduce problems that arise during projects. Reducing such issues may lead to smoother project implementation and make it easier to achieve the strategic goals set for the projects. The aim was to identify which factors, according to project managers' experiences, influence project success and how they do so. Another goal was to present development suggestions related to decision-making factors that seem to cause inadequate handling of these success factors, thereby improving the chances of success in future projects.

The theoretical framework explores project-related research literature, focusing on project value, value expectations, and concepts of success. In theories related to decision-making factors, the focus is on availability heuristics, optimism, overconfidence, and their effects on probability assessments. The research part of this developmental thesis was conducted using a qualitative method, with data collected through semi-structured interviews. The content analysis was data-driven, highlighting factors that influence success, how they do so, and problem areas for success. System mapping was used in the content analysis to visualize the logic behind project success into a more manageable form.

The results of the study showed that the amount and quality of work done during the sales phase significantly impact project success. Three critical processes emerged from the interviews that influence project success from different perspectives: "understanding the offer request", "understanding the implementation" and "the accuracy of the offer". Problematic behavior was identified as incorrect estimation regarding the amount work that should be done during the quotation phase. It may stem from the uncertainty in the sales situation or excessive reliance on a preliminary view that the project details seem simple or risk-free. This problematic behavior was perceived to lead to insufficient work during the quotation phase. In such cases, evaluations are based too heavily on personal judgment rather than data. Insufficient work during the quotation phase was seen to lead to differing views on the value being delivered, which in turn causes various problems during project implementation and potentially jeopardizes project profitability. The results indicate that optimism and overconfidence may lead to distorted risk perceptions and leading to evaluations based on personal views rather than verification.

The development suggestions highlight the importance of information quality in making evaluations. Primarily, evaluations should be based on better information rather than independent judgment. The suggestions also emphasized critical thinking perspectives to help recognize situations where one relies on a preliminary view. The proposals were structured to frame evaluations around failures and negative scenarios to curb optimism and overconfidence and to build a more realistic perception of risk. Finally, it was emphasized that problematic behavior can be influenced by addressing the factors that lead to such behavior already in the early stages of the sales phase.

Microsoft Copilot has been used to translate the abstract.

Keywords: value-expectation, project, success, availability, optimism

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Projekti osana arvontuottamisjärjestelmää	8
2.1	Arvo-odotukset ja projektien arvonhallinta	9
2.2	Arvo-odotusten merkitys onnistumisessa	11
2.3	Yhteisymmärryksen merkitys arvo-odotuksissa	12
2.4	Arvo-odotusten tunnistamisen mahdollistamisen näkökulmia.....	13
3	Päätöksenteon ilmiöt	15
3.1	Saatavilla oleva tieto vääristää todennäköisyyksiä	15
3.2	Saatavuus vääristää todennäköisyyksiä, koska se yksinkertaistaa tilanteita.....	17
3.3	Riskinäkemukset saatavuuden ja yli-itsevarmuuden armoilla	19
4	Kehittämisasetelma	20
4.1	Tutkimuksen eteneminen	21
4.2	Menetelmälliset ratkaisut	23
4.2.1	Puolistrukturoitu haastattelu	23
4.3	Aineiston keruu	25
4.4	Aineiston analyysi	25
4.4.1	Systeemikartoitus.....	26
5	Tutkimus tulokset - Kriittiset menestystekijät.....	27
5.1	Ymmärrys tarjouspyynnöstä - Vastaavuus	29
5.2	Ymmärrys toteutuksesta - Realistisuus	31
5.3	Tarjouksen tarkkuuden taso - Tarkkuus	34
5.4	Mitoitus tarjouksen tekemiseen.....	38
5.5	Yhteenveto: Tarjouksen täsmällisyys - Projektipäällikön työn lähtökohta.....	40
6	Ongelmakäyttäytyminen systeemissä päätöksikäytymisen näkökulmasta	42
6.1	Virheellinen tarjousaikaisen työn mitoitus aiheuttaa riskejä onnistumiselle	42
6.2	Optimismi, yli-itsevarmuus ja riskinäkemys vääristävät tarjousaikaisen työn arvoa 44	
6.3	Omat näkemykset ja kokemukset eivät aina vastaa todellisuutta.....	46
6.4	Tarjousaikaisen työn mitoitus ja oletukset arvo-odotuksien näkökulmasta.....	49
7	Kehitystehtävä - Tilannemalli tarkemmaksi	52
7.1	Nykytilan ymmärrys oleellisena tarjouksen täsmällisyydessä	52
7.2	Jos nykytilaa ei voi ymmärtää tarpeeksi, mitä tulisi tehdä?	54
7.2.1	Yksintehtävä arviointi.....	54
7.2.2	Yhdessä tehtävä arviointi	56
7.3	Juurisyiden käsitteleminen organisaatiotasolla	58
8	Kehittämistyön johtopäätökset ja pohdinta.....	59

8.1	Keskeiset havainnot ja kehitysehdotukset	60
8.2	Rajoitteet ja jatkokehitys	62
8.3	Siirrettävyys.....	63
8.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	64
	Lähteet	66
	Kuviot.....	71
	Kuvat.....	71
	Liitteet.....	72

1 Johdanto

Organisaatioiden arvontuottamisjärjestelmä koostuu erilaisista toiminnoista, joilla he pyrkivät rakentamaan, ylläpitämään ja edistämään toimintaansa. Näihin toimintoihin kuuluu esimerkiksi projektit. (The standard for project management and a guide to project management body of knowledge 2021, 4-8.) Projektit koostuvat ainutlaatuisista toiminnoista, joilla pyritään saavuttamaan halutut tavoitteet määriteltyjen kustannus, aikataulu ja suoritusmittareiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että projekteilla on rajoitetut resurssit käytössään toteutukseen ne tavoitteet, joita niillä pyritään saavuttamaan (Ifran, Khan, Hassan, Hassan, Habib, Khan & Khan 2021, 2).

Joidenkin organisaatioiden liiketoiminta perustuu vahvasti siihen, että he tarjoavat ratkaisuja asiakkaille, jotka toteutetaan projekteina myynnin onnistuessa. Näiden organisaatioiden ylläpitäminen kannattavasti vaatii sitä, että projekteja toteutetaan onnistuneesti. Oleellisessa osassa onnistumista onkin se, että tällaisissa projekteissa asiakkaan odotukset pyritään toteuttamaan kunnioittaen projektille asetettuja resurssirajoitteita. Tämä mahdollistaa projektien katetavoitteiden saavuttamisen ja täten organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen, jolla ylläpidetään ja edistetään organisaation toimintaa (The standard for project management and a guide to project management body of knowledge 2021, 4-8).

Toimeksiantaja on vedenkäsittely alalla toimiva yritys, jonka yksi päätoiminnoista on erilaisten vedenkäsittelyratkaisujen tarjoaminen ja tuottaminen asiakkaille, jotka toteutetaan projektien kautta. Toimeksiantajalla oli toiminnassaan hankaluuksia, jotka liittyivät siihen, että projektien toteutusvaiheessa ilmeni erilaisia ongelmia, jotka aiheuttivat vaikeuksia toteutusvaiheessa. Toimeksiantajan liiketoiminnan keskittyessä projektitoimintaan, liialliset ongelmat tai epäonnistumiset voivat haitata kokonaisvaltaisesti toiminnan kannattavuutta ja jouhevuu-
vuutta. Tästä johtuen on tärkeää ymmärtää millä asioilla koetaan olevan keskeinen vaikutus projektien onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Näihin asioihin vaikuttamalla voidaan välttää vaikeuksien syntymistä tulevissa projekteissa, parantaa projektin onnistumisen mahdollisuuksia ja tätä kautta ylläpitää ja edistää liiketoimintaa.

Yhdessä projekteihin ja niiden onnistumiseen liittyvässä tutkimussuuntauksessa tunnistetaan mitkä ovat projektien kriittisiä menestystekijöitä. Kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joihin vaikuttamalla voi parantaa onnistumisen todennäköisyyttä (Blaskovics 2016, 265). Kehittämistyön tutkimuksellisen osan tavoitteena on tunnistaa tekijöitä, joiden koetaan vaikuttavan projektin onnistumisen mahdollisuuksiin (kriittiset menestystekijät), sekä ymmärtämään miten ne vaikuttavat onnistumiseen. Tekijöiden tunnistamisen lisäksi pyritään

löytämään mahdollisia ongelmakohtia, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti näiden tekijöiden käsittelyyn ja täten potentiaalisesti aiheuttavat toteutusvaiheen vaikeuksia.

Ongelmakohtia kutsutaan systeemikartoituksessa niin sanotuksi ongelmakäyttäytymiseksi. Systeemikartoitusta hyödynnetään osana sisällönanalyysiä kehittämistyön tavoitteen saavuttamiseksi. Systeemikartoituksen avulla visualisoidaan kriittiset menestystekijät, minkälaiset vaikutukset niillä on, sekä pyritään visualisoinnin kautta löytämään potentiaaliset ongelmakäyttäytymisalueet. Visualisoimalla systeemin käyttäytymistä, voidaan rakentaa selkeämpi kuva mikä rooli eri systeemin osilla on systeemin käyttäytymiseen ja mitkä ovat mahdollisesti ongelmakohtia systeemissä (Repko & Szostak 2021, Davis 2022, 29 mukaan). Kehittämisen tavoitteena on tunnistaa ongelmallisia käyttäytymismalleja, jotka johtavat mahdollisesti projektien ongelmakohtien syntyyn ja tätä kautta esittää täsmällisiä kehitysehdotuksia, joilla ongelmakäyttäytymisen vaikutusta voitaisiin vähentää.

Kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään määritelmiin, jotka liittyvät projektin arvoon, arvo-odotuksiin ja onnistumiseen. Lisäksi esitellään näkökulmia miten erilaiset arvo-odotukset mahdollisesti syntyvät ja miten näitä voi pyrkiä tunnistamaan. Päätöksenteon ilmiöihin liittyvä teoria esittelee monipuolisesti saatavuus heuristiikkaa, sekä optimismia ja yli-itsevarmuutta ja näiden vaikutusta todennäköisyys- ja riskiarviointeihin. Kehittämistyön aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavina olivat toimeksiantaja yrityksen projektipäälliköt, koska heillä oli oleellista tietoa toteutusvaiheesta ilmenevistä ongelmista, niiden mahdollisista syistä ja niiden vaikutuksista. Haastatteluiden kautta pyrittiin saamaan selville mitä projektin eri vaiheissa tapahtuu ja mikä merkitys niillä on projektin onnistumiseen.

2 Projekti osana arvontuottamisjärjestelmää

Organisaatiolla on valikoima strategisia yritystoimintoja rakentaakseen, ylläpitääkseen ja edistääkseen toimintaansa. Näihin toimintoihin voi kuulua niin erilaiset tuotteet, projektit kuin operaatiotkin. Projektilla yleisesti tarkoitetaan väliaikaista toimintaa, jolla on alku ja loppu. Sen avulla luodaan ainutlaatuinen tuote, palvelu tai muu lopputulos. (The standard for project management and a guide to project management body of knowledge 2021, 4-8.) Projektia määriteltäessä tarkemmin, sen nähdään koostuvan ainutlaatuisesta kokoelmasta kordinoituja tarkan alkamis- ja päättymiskohdan omaavia toimintoja, jotka henkilö tai organisaatio suorittaa määriteltyjen aikataulujen, kustannuksien ja suoritusmittareiden mukaan saavuttaakseen halutut tavoitteet (Lester 2007, 1). Toisin sanoen, organisaatiot pyrkivät saavuttamaan strategisia tavoitteita projektiansa kautta, ja näillä projekteilla on rajoitetut resurssit käytössään niiden saavuttamiseksi (Ifran, Khan, Hassan, Hassan, Habib, Khan & Khan 2021, 2).

Projektit ovat yksi osa organisaation arvontuottamisjärjestelmää. Se voi tuottaa arvoa organisaatiolle esimerkiksi uusien tuotteiden ja palvelujen kautta, olla osallisena sosiaalisesti tai ympäristöllisesti positiivisiin vaikutuksiin, parantamalla tuotettavuutta tai tehokkuutta tai vaikkapa mahdollistamalla muutoksia, jotta organisaatio voi kehittyä haluttuun suuntaan. (The standard for project management and a guide to project management body of knowledge 2021, 6-7.)

Projektin arvoa käsitellään vallitsevasti siitä näkökulmasta, jossa projektin arvon määrittelee kuinka paljon ostaja on valmis maksamaan projektin kautta rakennettavasta asiasta, sekä niistä hyödyistä, joita hän saisi projektin kautta. Projektin onnistumisen arviointi tästä näkökulmasta jää vajavaiseksi, sillä se keskittyy vain siihen saavutettiin tavoitteet kustannuksien, aikataulun ja ostajan määrittämien laatuvaatimusten osalta projektin valmistuessa. Projektin onnistumisen arvioinnissa tulisikin huomioida myös miten hyödyt niiden kustannuksiin nähden saavutettiin projektin elinkaaren aikana verrattuna siihen mitkä eri sidosryhmien alkuperäiset odotukset näihin liittyen olivat, eli mitkä olivat heidän arvo-odotuksensa. (Martinsuo, Klakegg & Marrewijk 2019, 631). Vertailemalla sitä miten asiat tapahtuivat projektissa henkilön alkuperäisiin arvo-odotuksiin nähden, onnistumisen arviointiin tulee mukaan henkilön näkemys siitä menikö asiat hänen näkökannaltaan hyvin tai oikein. Alkuperäiset arvo-odotukset huomioon ottava näkökulma keskittyykin sidosryhmien ideaalilanteisiin (ideals) ja uskomuksiin (beliefs) siitä mikä on oikein. (Rokeach 1973, Martinsuo, Klakegg & Marrewijk 2019, 631 mukaan.) Eri sidosryhmien projektiin liittyvät arvo-odotukset, niin asiakkaan kuin projektia tuottavan organisaation osalta, määrittyvät varhaisessa vaiheessa projektia ja sillä on tärkeä osa siinä minkälaisen strategian projektipäällikkö luo projektin hallitsemista varten (Martinsuo, Klakegg & Marrewijk 2019, 631).

2.1 Arvo-odotukset ja projektien arvohallinta

Arvo-odotukset huomioon ottava näkökulma painottaakin sitä, että projektin eri sidosryhmillä on erilaisia arvo-odotuksia (Martinsuo, Klakegg & Marrewijk 2019, 631). Sidosryhmällä tarkoitetaan henkilöä, ryhmää tai organisaatiota, johon projektiin liittyvät päätökset, aktiviteetit tai projektin lopputulos vaikuttaa tai uskoo vaikuttavan ja joihin hän voi myös itse potentiaalisesti vaikuttaa. (A Guide to Project Management Body of Knowledge 2013, 50). Projektien arvohallinnan avulla tunnustetaan sidosryhmien odotuksia siitä mikä heidän näkemyksen mukaan on arvokasta tai esimerkiksi kustannuksien tai vaivannäön arvoista ja muuttaa nämä näkemykset suunnitelmiksi ja mitattaviksi hyödyiksi. (Martinsuo 2020, 389). Arvo-odotusten tunnustamisen avulla projektin elinkaarta voidaan tarkastella monipuolisemmin, sillä siinä voidaan huomioida niiden sidosryhmien odotuksia, jotka tulevat mukaan projektiin vasta myöhemmässä vaiheessa (Winter & Szczepanek, 2008, 98). Uudet sidosryhmät voivatkin tuoda jännitteitä projektin arvolle, koska he eivät priorisoi arvoja samalla tavalla (Martinsuo 2020, 395), jolloin arvo-odotusten proaktiivisella tunnustamisella näitä jännitteitä pystytään kenties

estämään. Arvonhallinnan avulla ei ainoastaan suunnitella ja luoda arvoa projektin aikana, vaan sitä tuotetaan ja tavoitellaan projektin jälkeenkin (Martinsuo 2020, 389).

Arvonhallinnalla pyritään selvittämään miten projektitiimi ja muut projektiin liittyvät sidosryhmät pystyvät varmistamaan sen, että arvo-odotuksiin pystytään vastaamaan. Sen takia arvonhallinta on yhteydessä riskienhallintaan, sidosryhmiin vaikuttamiseen ja projektinhallintaan ja vaatii operaatiovaiheen ennakointia. (Martinsuo 2020, 391.) Yksi arvonhallinnan kriittisimpiä tehtäviä projektin onnistumisen kannalta on tunnistaa myyntivaiheen ja suunnittelun aikana mitä arvoa projektilta odotetaan ja neuvotella sidosryhmien kanssa miten tämä arvo luodaan ja toimitetaan (Edkins, Gerald, Morris & Smith 2013, 82). Tutkimukset ovat tunnistaneet, että sidosryhmillä on erilaisia odotuksia (Matinheikki, Artto, Peltokorpi & Rajala 2016, 1238-1239) ja näistä odotuksista tulee neuvotella (Liu, Marrewijk, Houwing & Hertogh 2019, 685), jotta voidaan saada yhteisymmärrys projektin tavoitteista ja minkälaista arvoa projektilla pyritään tuottamaan. Yhteisymmärryksellä onkin nähty olevan iso rooli siinä, että projektilla on mahdollisuudet onnistua. (Martinsuo 2020, 391.)

Yhteisymmärryksen saaminen tavoitteista onkin koettu haastavaksi arvonhallinnassa, koska se vaatii jaetun ymmärryksen sidosryhmien välillä siitä mikä on arvokasta ja miten arvot tulisi priorisoida (Green & Sergeeva 2019, 639-640). Martinsuo (2020, 390) esitti tutkimuksessaan näkökulman, jossa arvoja voitaisiin tarkastella sosiaalisen ja käyttäytymistieteellisen näkökulman mukaan. Tässä näkökulmassa arvoa käsitellään henkilön tai sidosryhmän julkisesti esiin tuotuina asioina, joita he yrittävät tavoitella ja näitä kutsutaan kannatetuiksi arvoiksi. Kannatetut arvot, joita he pyrkivät tavoittelemaan rakentuvatkin sen mukaan mikä on heidän näkemys ideaalitalanteesta. Tilanne on ideaali silloin, kun henkilö kokee, että tavoiteltu asia on hänen saamisen arvoinen tiettyjen rajojen sisällä. Tietyt rajat, kuten kustannukseen tai väivännäköön liittyvät rajat, ylittyessä asia ei ole enää saamisen arvoinen ja täten ei ole enää ideaalitalanteen mukainen (Rokeach 1973, Martinsuo 2020, 393 mukaan). Vaikkakin henkilöillä tai sidosryhmillä jokaisella on erilaisia kannatettuja arvoja ja täten näkemyksiä ideaalitalanteesta, niin sosiaalisissa tilanteissa nämä yksittäiset kannatetut arvot ovat neuvoteltavissa. Neuvoteltua ja sovittua arvoa kutsutaan sovelletuksi arvoksi. (Martinsuo 2020, 393.)

Arvonhallinta näkemys painottaa sitä, että eri sidosryhmien arvo-odotukset tulee tunnistaa, jotta projektien tavoitteista voi rakentaa yhteisymmärryksen. Tämän kautta voidaan välttää jännitteitä sitä kohtaan minkälaista arvoa projektilla ollaan tuottamassa. Tämä tarkoittaa sitä, että arvo-odotuksia tunnistessa tulisi pyrkiä huomioimaan mitkä sidosryhmät tulevat projektiin oleellisesti vaikuttamaan, mitä arvo-odotuksia heillä on ja keskustella ja neuvotella mahdollisista eroavaisuuksista. Rakentamalla ymmärrystä siitä minkälaista arvoa kukin projektilta odottaa ideaalitalanteensa mukaisesti mahdollistetaan se, että voidaan yhteisesti jakaa näkemyksiä, neuvotella ja sopia minkälaista arvoa projektilta lopulta odotetaan. Tällöin

neuvottelun kautta yksittäisistä kannatetuista arvoista saadaan sovellettuja arvoja, jonka kautta pyritään saamaan yhteisymmärrys siitä mitä projektilta odotetaan. (Martinsuo 2020, 393.)

2.2 Arvo-odotusten merkitys onnistumisessa

Onnistuneelle projektille ei ole yhtenäistä määritelmää ja se riippuu suuresti kuka projektin onnistumista arvioi. Joissakin tilanteissa projektipäällikkö näkee projektin onnistuneeksi kun projekti saavuttaa suurimmat tavoitteensa ja toisissa tilanteissa se nähdään onnistuneeksi kunhan se ei riko aika, kustannus tai laaturajojaan. Toisinaan projekti nähdään onnistuneeksi vain jos sen tärkeimmät sidosryhmät mieltävät sen onnistuneeksi. (Irfan, Khan, Hassan, Hassan, Khan & Khan 2021, 1)

Tutkimuksien kautta on kumminkin noussut kaksi näkökulmaa, tuotokset ja syötteet, joiden kautta projektien tavoitteiden saavuttamista ja onnistumista usein tarkastellaan. Näistä ensimmäinen liittyy tuotoksien tarkasteluun, jossa seurataan projektihallinnan onnistumista suoritusmiskriteerien kautta. (Blaskovics 2016, 263.) Siinä onnistumista on perinteisesti mitattu niin sanotun rautakolmion (iron triangle) tai toiselta nimeltään kolmen rajan (triple constraint) kautta. Sen kautta voidaan tarkastella oliko projekti valmistunut määräpäivään mennessä (aika), pysynyt budjetissa (kustannukset) ja täyttänyt sovitut laatuvaatimukset (laatu). Se demonstroi myös näiden kolmen tekijän syy-seuraus suhteita, jossa yhtä tekijää nostamalla aiheutetaan painetta toiselle. Tästä esimerkkinä, jos asiakkaalta tulee pyyntö vaikuttaen projektin tuottamisaikaan, se voi aiheuttaa painetta aika kriteeriin. (Pollack, Helm, Adler 2018, 527.) Nykyään rautakolmion kuvaillaan liittyvän projektinhallinnan onnistumisen mittaamiseen ja seuraamiseen, eikä niinkään projektin kokonaisvaltaisen onnistumisen mahdollistamiseen (Blaskovics 2016, 264).

Tämän rinnalle onkin noussut toinen näkökulma projektien tavoitteiden saavuttamisen ja onnistumisen tavoitteluun, jota kutsutaan syöte näkökulmaksi. Syöte näkökulmassa pyritään tunnistamaan ja vaikuttamaan proaktiivisesti kriittisiin menestystekijöihin, jotka ovat sellaisia tekijöitä, kun niihin vaikuttaa, niillä voidaan parantaa projektin onnistumisen todennäköisyyttä. Täten voisi sanoa, että syöte näkökulmassa keskitytään enemmän kokonaisvaltaisen onnistumisen mahdollistamiseen. Projektien yleisiksi kriittisiksi menestystekijöiksi on tunnistettu muun muassa projektin tavoitteiden ymmärtäminen, toimituslaajuuden määrittäminen, projektitiimin kommunikaatio, rautakolmion määreiden luotettavuus, resurssien saataavuus ja riskienhallinta. (Blaskovics 2016, 265.)

Dvir ja Lechler (2004) tutkivat projektisuunnitteluun ja tavoitteisiin liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutuksia projektin onnistumiseen eli kriittisiä menestystekijöitä. Tutkimuksessa todettiin, että laadukkaalla suunnittelulla ei pystytä kompensoimaan tavoitteiden muutoksesta johtuvia negatiivisia vaikutuksia. Tavoitteet koettiin määrittävän itse projektin olemuksen ja

tällöin tavoitteiden muutos aiheutti niin oleellisia muutoksia projektiin, että väärin tavoitteisiin perustuva suunnitelma ei ollut erityisen hyödyllinen varmistamaan sen onnistumista. (Dvir & Lechler 2004, 10-11.) Tästä voisi päätellä, että vaikka projektiin liittyvää suunnittelua, oli se sitten myynnin aikana tai projektin toteutuksen alkupäässä, tehtäisiinkin hyvin, mutta jos tavoitteista ei olla yhtä mieltä tai ne ovat epämääräiset, niin myöhemmät muutokset näissä tavoitteissa saattavat johtaa silti projektin epäonnistumiseen jollain saralla. Tämä tukee arvo-odotuksiin liittyvää tutkimusta, jossa projektin onnistumisessa arvo-odotuksien tunnistaminen proaktiivisesti ja niistä neuvottelemine on olennaisessa osassa (Martinsuo 2020, 391). Tämän kautta kenties projektin tavoitteiden muutoksen todennäköisyyttä voidaan vähentää ja täten saamaan projektin onnistumisesta todennäköisempää.

2.3 Yhteisymmärryksen merkitys arvo-odotuksissa

Arvo-odotuksilla ja niiden tunnistamisella on tärkeä rooli jo ennen toteutusvaihetta. Itse tunnistamisen lisäksi, näistä arvo-odotuksista ja niiden toteuttamistavoista tulisi neuvotella sidosryhmien kanssa, jotta yhteisymmärrys voidaan rakentaa siitä mitä ja miten arvo tuotetaan. (Martinsuo 2020, 391.) Jos tätä arvo-odotusten tunnistamista ja neuvottelua tehdään puutteellisesti jo varhaisessa vaiheessa, olisi kenties mahdollista, että projektin onnistuminen asetetaan uhan alle.

Daniel ja Daniel (2018, 194) toteavatkin, että jos projektien sidosryhmien ajatusmallit eivät vastaa toisiaan, ne johtavat siihen, että projektiin syntyy yllättäviä ominaisuuksia, joilla on epäjohdonmukaisia seurauksia. Ajatusmalli on yksilön yksinkertaistettu malli, joka kuvastaa hänen omakohtaista tietoa ja ymmärrystä todellisuudesta (Mandal, Thomas & Antunes 2009, Jackson 2018, 28 mukaan). Yksilön rakentaessa ymmärryksensä käsiteltävästä asiasta juurikin omaan tietoon ja kokemukseen, tällä omakohtaisella tiedolla on suuri merkitys siinä miksi ihmisten ajatusmallit eroavat toisistaan (van den Boom, van den Broek, Kroese, Moors & de Ridder 2023, 9). Ajatusmallit pyrkivätkin yksinkertaistamaan todellisuutta sen ymmärtämiseksi, joka johdattelee herkästi nojautumaan oletuksiin siitä miten asiat ovat (Enke 2020, 1395).

Jos omakohtaiset kokemukset ja tiedot ovat hyvin erilaisia arvo-odotuksiin liittyvissä asioissa, on siinä kenties riskinsä, että sidosryhmät rakentavat erilaiset ajatusmallit siitä mitä arvoa projektilla ollaan tuottamassa. Ajatusmallien konseptien liittyessä oletuksiin, saattavat henkilöt rakentaa arvo-odotuksiaan myös oletukseen siitä mitä ollaan tekemässä. Arvo-odotuksien erilaisuutta tulkittaessa Daniel & Danielin tutkimuksen (2018, 194) kautta, yllättävät ominaisuudet saattaisivatkin liittyä näihin kohtiin, joissa omakohtaiset kokemukset ja tiedot ovat johdatelleet eri odotuksiin siitä mitä arvoa projektilla ollaan tuottamassa ja yllättävä ominaisuus on näiden arvo-odotusten ristiriita.

Ne kohdat, joissa sidosryhmien välinen omakohtainen tieto eroaa ja sen perusteella tehdään erilaisia johtopäätöksiä siitä mitä arvoa projektilla ollaan tuottamassa, luovat tilanteen,

joissa heillä ei ole samanlainen käsitys siitä mitä projektilla ollaan tuottamassa. Tämä tarkoittaa, että heille on rakentunut erilainen tilannemalli jo projektin alkuvaiheessa (Hackman, Pollack & Baker 2024, 1). Tilannemallit ovat nykytilan ymmärrykseen sidoksissa olevia päänsisäisiä kuvia (representation) ja ovat oleellisessa asemassa projektin nykytilan ymmärtämiseen. Tiimin tilannemallit ovat jaettavaa ymmärrystä nykytilasta. Jos projektitiimin tilannemalli on virheellinen tai epätarkka, se vaikuttaa projektitiimin mahdollisuuteen tehdä oikeita ennustuksia projektin tulevaisuudentilasta ja täten vähentäen projektiin liittyvien päätösten tehokkuutta. (Hackman, Pollack & Baker 2024, 1.) Tätä voisi konkretisoida sillä, että jos tilannemalli siitä mitä arvoa projektilla pyritään tuottamaan eriaa jo myyntivaiheessa ja tätä eroavaisuutta ei huomata, niin se saa myyjän arvioimaan toteutusta ja tekemään tarjousta virheellisestä näkökulmasta. Tällöin myyntivaiheessa tehdään potentiaalisesti esimerkiksi virheellisiä ennustuksia hintoja tai aikatauluja kohtaan. Tällöin myyntitilanteessa arvioidaan arvo-odotuksiin liittyviä asioita siltä perusteelta minkälainen myyjän näkemys on arvo-odotuksia kohtaan, joka ei välttämättä vastaa muiden sidosryhmien näkemystä.

2.4 Arvo-odotusten tunnistamisen mahdollistamisen näkökulmia

Arvo-odotuksiin liittyvässä luvussa mainittiinkin, että niitä kohtaan on noussut kritiikkiä, sillä ne vaativat yhteisymmärryksen rakentamista siitä mikä on arvokasta ja miten näitä arvoja tulisi priorisoida (Green & Sergeeva 2019, 639-640). Yhteisymmärryksen rakentaminen saattaa vaatia sen, että ihmisen tulisi oppia tunnistamaan asioita, joissa näkemykset odotuksia kohtaan saattaisivat olla erilaiset, eli he katsovat asiaa eri näkökulmasta. Onkin saatu viitteitä, että on mahdollista oppia ymmärtämään, että projekti ja sen konteksti riippuu siitä mistä näkökulmasta sitä katsotaan (Floris & Cuganesan 2019, 528), jolloin myös arvo-odotuksia voi paremmin tunnistaa ja ne ovat neuvoteltavissa.

Florisin ja Cuganesanin (2019) tutkimuksessa käsitellään myös projektihallinnon näkökulmia, mutta näkevät, että laajempien näkökulmien saavuttaminen vaatii tunteellisen, kognitiivisen, ihmistenvälisen ja psyykkisen kyvyn kehittymistä. Heidän tutkimuksen viitekehys perustuu konstruktivistisen kehittymisen teoriaan (constructive developmental theory), jonka mukaan aikuiset kehittyvät eri vaiheiden läpi, jolloin heidän kyky näitä kohtaan kehittyä. Tämä kehittyminen vaikuttaa esimerkiksi itsereflektioon ja kykyyn omaksua monta näkökulmaa ja ristiriitaa. Kognitiivisen ja tunteellisen kyvyn kasvu tapahtuu tilanteissa, jolloin yksilön todellisuuden näkemys ei ole enää riittävän laaja ymmärtääkseen miten hän kokee itsensä, muut ja systeemin, jossa he ovat osana. Kasvua voidaan edesauttaa ohjaamalla henkilöitä tilanteisiin, joissa on tarpeeksi tuntemattomia tekijöitä, joka osoittaa, että hän ei ymmärrä tilannetta ja siihen liittyvää systeemiä tarpeeksi hyvin. Tällöin henkilölle tulee tarve oppia ja kehittyä, jotta hän voi ymmärtää ja käsitellä tilannetta paremmin. Käydessään läpi tällaista oppimisprosessia, sitä kutsutaan pystysuuntaiseksi kehittymiseksi (vertical development), jotka ovat vaiheita, joiden läpi ihmiset etenevät ymmärtääkseen maailmaansa. Ihmiset voivat kehittyä

myös horisontaalisesti, joka viittaa uusiin taitoihin, kykyihin ja käyttäytymiseen. Näiden kahden eroa havainnollistetaan usein sillä, että tietokoneen lisäohjelman hankkimisen sijaan (horizontal development) päivitetään koko käyttöjärjestelmän (vertical development). (Floris & Cugasena 2019, 519-520.)

Florisin ja Cuganesanin (2019) tutkimuksen tärkeimmät projektihallinnon näkökulmat alkavat ”projekti omaisuutena” (project-as-asset) ja jatkuvat edelleen kehityksellisesti ”projekti systeeminä” ja ”projekti keskusteluna” näkökulmiin. Projekti omaisuutena vastaa teknillisen asiantuntijan näkemystä, joka pyrkii toimittamaan jonkinlaista omaisuutta, kuten IT systeemin tai sairaalan. Tämän näkemyksen omaava henkilö näkee projektin tavoitteeksi ennemmin projektin kautta tuotettavan asian, kuin sen asian mahdollistamat hyödyt. (Floris & Cugasena 2019, 525.)

Projektipäälliköt kehittyvät tästä näkökulmasta usein kokemuksen kautta projekti systeeminä -näkökulmaan, jolloin he ymmärtävät niin projektin sisäisiä, kuin projektin ja sen kontekstin välisiä yhteyksiä ja riippuvaisuussuhteita. Tässä näkökulmassa projektipäälliköllä on laaja näkemys asioista, jotka vaikuttavat projektin toteuttamiseen. Ymmärtäessään toteutusta ja sen sisäisiä riippuvaisuuksia, hän myös pystyy reagoimaan yllättäviin asioihin ja tällöin sietää epävarmuutta myös paremmin. Ymmärtäessään toteutukseen liittyviä asioita hyvin, hän pyrkii saavuttamaan onnistuneen projektin hallinnoimalla systeemiä, jolla projekti toteutetaan. (Floris & Cugasena 2019, 526.)

Projekti keskusteluna näkökulmassa projektipäälliköt näkevät projektin väliaikaisen kontekstin ja suhteiden dynamiikan rakennelmana, joka on neuvoteltavissa. Projektipäällikön pystyy tällöin näkemään itsensä ja muut sidoksissa vuorovaikutuksessa projektisysteemin kanssa. Tällöin hänelle on kehittynyt ymmärrys miten projekti ja sen konteksti riippuu siitä mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Toisin sanoen tämä näkökulma siirtää fokuksen projektin aineellisesta näkökulmasta tarkastelemaan ensisijaisesti sidosryhmien näkemystä projektin merkityksestä. Saavuttaessaan tämän näkemyksen projektipäällikkö kehittyy faktoja kommunikoivasta roolista ennemminkin merkityksen rakentamisen rooliin. Tällöin projektipäällikkö auttaa sidosryhmiä rakentamaan merkitystä kontekstille, tarkoitukselle, visiolle ja projektin toiminoille, jotka yhdessä rakentavat projektin. Merkityksen rakentaminen vaikuttaa laajasti projektin kulkuun. Sen avulla projektipäälliköt esimerkiksi rakentavat suhteita tiimien ja sidosryhmien kanssa, luovat kuvan projektin merkityksestä ja kuvailevat strategista visiota sidosryhmälle sopivalla tavalla. (Floris & Cugasena 2019, 526.)

3 Päätöksenteon ilmiöt

Monet selittävät projektien alisuoriutumista tavanomaisilla syillä kuten projektin monimutkaisuudella, ostohintojen vaihteluilla ja projektiskaalan virheellisellä määrittelyllä. Projektin kulun ymmärtämiseksi nämä ovat toki tärkeitä asioita, mutta ne eivät ole juurisyitä projektin alisuoriutumiselle. Käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta esimerkiksi kustannuksien ylitys liittyy ennemminkin siihen, että projektin skaalaa, monimutkaisuutta ja muita tekijöitä aliarvioidaan projekti toisensa jälkeen systemaattisesti. (Flyvbjerg 2021, 542.) Systemaattinen aliarviointi johtuu ihmisten taipumuksesta nojautua tiedon sijaan uskomuksiin siitä mikä epävarmojen tapahtumien todennäköisyys on. Tätä nojautumista uskomuksiin tarkoittaa, että ihminen nojautuu heuristiikkoihin. (Kahneman, Slovic & Tversky 1982, luku 1.) Heuristiikat ovat ajattelun oikoteitä, jolla pyritään yksinkertaistamaan päätöksentekoa yksinkertaistamalla tietoa, jotta voidaan tehdä helpommin ja nopeammin päätöksiä (Tversky & Kahneman 1974, Moll & Franke 2021, 2 mukaan).

Heuristiikkojen käyttö voi johtaa tehokkaasti tehtyihin tarpeeksi hyviin päätöksiin, mutta johdatavat monesti myös vinoutuneeseen ajatteluun, jolloin tehdään systemaattisesti huonoja päätöksiä (Moll & Franke 2021, 2) esimerkiksi systemaattista hinnoittelun aliarviointia projekteissa. Aliarviointia tapahtuu niin optimismi- ja ylivarmuus vinoumien kuin suunnitteluharhankin takia. Projektiskaalan muutos ja siitä johtuva kulujen nousu tulisi tulkita näkyvinä syinä ongelmiin, jossa heuristiikat ja niiden synnyttämät vinoumat ovat kumminkin juurisyitä niiden johtaessa projektiskaalan aliarviointiin jo projektia alkuvaiheissa. (Flyvbjerg 2021, 542.)

3.1 Saatavilla oleva tieto vääristää todennäköisyyksiä

Heuristiikkoihin pohjautuvaa päätöksentekoa on selitetty paljolti ihmisen ”What you see is all there is” (WYSIATI) eli ”Se mitä näet, on kaikki mitä siinä on” taipumuksen kautta. WYSIATI taipumuksen kautta ihmiset perustavat arviointinsa pääasiassa tietoon, joka on helposti saatavilla ja jättävät muun tiedon huomioimatta. (Kahneman 2011, Hogarth & Soyer 2015, 223 mukaan.) Tämä taipumus limittyy saatavuus heuristiikan käyttöön, jossa mitä paremmin jokin tapahtuma palautuu muistiin tai on kuviteltavissa eli on saatavilla, sitä suurempi todennäköisyys sen tapahtumiselle annetaan (Bazerman & Moore 2009, 7.)

Tämä helposti saatavilla oleva tieto on sellaista tietoa mikä on kyseisellä hetkellä huomiota herättävintä tai esillä olevaa (Sanbonmatsu, Kardes, Houghton, Ho, & Posavac 2003, Yang, Ariely, Carmon & Norton 2019, 456 mukaan). Ihmiset pyrkivät tämän saatavilla olevan tiedon kautta rakentamaan johdonmukaista tarinaa todellisuudesta, jotta he voivat vähentää epävarmuutta ja monitulkinnallisuutta ympärillä olevasta maailmasta. Yleensä tämä johdonmukainen tarina on tarpeeksi lähellä oikeaa todellisuutta, joka tukee järkevää toimintaa, mutta toisinaan ihmiset saattavat rakentaa tätä johdonmukaisuutta väärän tai puutteellisen tiedon

varaan, jolloin johdonmukaisuus ei ole enää tarpeeksi oikeaa todellisuutta vastaavaa. (Kahneman 2011, Flyvbjerg 2021, 539 mukaan).

Viime aikoina taloustieteissä on tutkittu miksi ihmiset keskittyvät esillä olevaan tietoon ja tehden sen perusteella vääriä johtopäätöksiä tilanteesta toimiakseen järkevästi. Jos ihmiset tekisivät päätöksiä kuin homo economicus, eli niin sanotusti järkevä ihminen, jolla on kyky käyttää kaikkea saatavilla olevaa tietoa, niin he ottaisivat huomioon myös tiedon, joka ei ole tilanteessa esillä olevaa tai helposti saatavilla. (Thaler 2000, 133-141.) Tätä tilannetta on usein kuvailtu sitä kautta, että esimerkiksi uutisia nähdessään järkevä ihminen, homo economicus, pystyy huomioimaan tehdessään johtopäätöksiä tilanteiden yleisyydestä myös ne asiat, joita uutistoimistot päättävät olla uutisoimatta. Homo sapiens, eli mahdollisesti epäloogisia johtopäätöksiä tekevä ihminen, taas ei herkästi huomioi ja tee johtopäätöksiä siitä mitä hän ei näe. (Thaler 2000, 133-141.)

Tämä tarkoittaa kiteytettynä sitä, että saatavilla oleva tieto, esimerkiksi aiemmin mainitut uutiset, helposti vääristävät ihmisten prioria. Priori on näkemys siitä kuinka todennäköistä tai yleistä jokin asia on ennen kuin tämän näkemyksen paikkaansa pitävyydelle on haettu todisteita (Li & Shi 2012, 2). Vääristyneisyys johtuu siitä, että ihmiset eivät osaa huomioida vastaakohtaisia tilanteita, huomaamattomaa tietoa, eli tilanteita, jolloin asiasta ei uutisoida. Tätä havainnollistaen, tietynlaisia tilanteita, kuten terroritekoja, uutisoidaan systemaattisesti, mutta vastaavasti päivä, jolloin ei ole terroritekoja ei uutisoida, jolloin terroriteot nähdään vallitsevampina, kuin mitä ne oikeasti ovat. Tätä kutsutaan taloustieteen tutkimuksissa valikointi ongelmaksi (selection problem), jonka mukaan ihmisten tulisi tehdä johtopäätöksiä myös signaaleista, jotka eivät ole suoraan havaittavissa eli ovat huomaamattomia, kuten uutistoimistojen päätöksestä olla uutisoimatta päivistä, jolloin ei ole terroritekoja. (Enke 2020, 1363-1365.)

Enke (2020) vahvisti tämän huomaamattoman tiedon sivuuttamista tutkimuksessaan. Hän havaitsi, että syy miksi ihmiset keskittyvät esillä olevaan tietoon, liittyy siihen, että ihmiset pidättäytyvät väärässä ajatusmallissa ympäristöstään. Ihmiset pidättäytyvät väärässä ajatusmallissa, koska he eivät huomaa valikoineensa tietoa, eli keskittyneet näkyvään tietoon samalla sivuuttaen huomaamattomat signaalit. Koska valikointia ei alkujaankaan huomata, ihmiset eivät pohdi liittykö tilanteeseen jotain muuta kuin ensimmäisenä mielessä olevaa tietoa, jonka takia johtopäätökset vääristyvät systemaattisesti. Mielessä olevat asiat tuottavat täten ihmisille otoksen (sample) ja ihmiset käyttävät tätä otoksen keskiarvoa arvioidakseen populaation keskiarvoa. (Enke 2020, 1367-1368.) Täten voisi sanoa, että otoksen eli mielessä olevien asioiden ollessa vääriä tilanteeseen nähden, ihmiset tekevät virheellisiä yleistyksiä päätöksenteon alla olevaa asiaa kohtaan. Se, kuinka paljon ihmiset sivuuttavat näitä huomaamattomia signaaleja määräytyy osittain kuinka laskennallisesti monimutkainen

päätöksentekoon liittyvä tilanne on, sekä kuinka paljon päätöksentekijän keskittymistä ohjataan tiedon valikoinnin olemassa oloon (Enke 2020, 1395).

3.2 Saatavuus vääristää todennäköisyyksiä, koska se yksinkertaistaa tilanteita

Bordalo, Conlon, Gennaioli, Kwon ja Shleifer (2023) ovat tutkineet ihmisen muistin käyttöä todennäköisyyksiä arvioidessaan. Heidän tutkimuksessa keskityttiin erityisesti miten hypoteesi vaikuttaa siihen miten samankaltaisia tilanteita haetaan muistista miten se vaikuttaa ihmisten näkemykseen todennäköisyyksiä kohtaan. Tutkimuksen kautta rakennettu malli perustui tilanteeseen, jossa päätöksentekijä arvioi hypoteesi 1:sen (H1) todennäköisyyttä suhteessa hypoteesi 2:sen (H2) todennäköisyyteen. Mallin kautta todettiin, että päätöksentekijä arvioi H1:sen todennäköisyyden sillä perusteella kuinka helppoa hänen on noutaa muistista siihen liittyviä tilanteita verrattuna H2:seen liittyviin tilanteisiin. Päätöksentekijä ei käytä tilastollista tietoa, kuten perustasoa (base rate) tehdessään arviota. (Bordalo ym. 2023, 267.)

Tilanteessa, jossa esimerkiksi henkilön tulee arvioida todennäköisyyttä, jossa kuoleman syynä on tulva (H1), verrattuna muihin kuoleman syihin (H2), hän noutaa muistista valikoiden tulvasta johtuvia kuolemia. Tämä valikoiva nouto muistista liittyy siihen, että päätöksentekijä käyttää niin sanottua samankaltaisuuteen perustuvaa mieleen palauttamista (similarity-based recall). Se vaikuttaa mieleen tulevien tilanteiden määrään ja luo käytännössä liian suuren otoksen tästä epätodennäköisestä tapahtumasta (H1) vertaillessaan sen todennäköisyyttä muihin syihin (H2) nähden. Samankaltaisuuteen perustuva mieleen palauttaminen synnyttää kaksi ei vaikutusta, jotka vaikuttavat todennäköisyyden arviointeihin. (Bordalo ym. 2023, 267.)

Ensimmäinen vaikutus liittyy siihen, että hypoteesin liittyessä johonkin tarkkaan määritelmään, henkilön on helpompi noutaa muististaan tilanteita, koska itse hypoteesi saattaa johdatella (cue) hakemaan muistista hypoteesiin liittyviä tilanteita. Täten H1:ssä, jossa arvioidaan todennäköisyyttä, että kuoleman syynä olisi tulva, on hänen helppo palauttaa muistiin tulviin liittyviä tilanteita, koska hypoteesi johdattelee valikointiin. H2:ssa, jossa muut syyt ovat arvioinnin kohteena, tilanteiden muistista hakeminen on vaikeaa, koska arvioinnin kohteeseen sisältyy monia erilaisia tilanteita, jotka voisivat olla syynä ja tällöin niitä on vaikea palauttaa mieleen. Tämä johtaa siihen, että ihminen ei pysty ottamaan huomioon kaikkia tilanteita tehdessään arviointia H2:sen todennäköisyyttä kohtaan. (Bordalo ym. 2023, 267.)

Toinen vaikutus liittyy samankaltaisuuden kanssa samanaikaisesti vaikuttavaan interferenssiin, toisin sanoen häiriöön, joka saa ihmiset yli- tai aliarvioimaan epätodennäköisiä tilanteita. Aiemmassa esimerkissä ihminen yliarvioi epätodennäköistä tilannetta (H1), koska samankaltaisuus aiheuttaa häiriötä hänen hakiessaan tilanteita mieleen. Tämä häiriö liittyy siihen, että hän hakee mieleensä tilanteita, jotka eivät ole hypoteesin arviointiin oleellisia. Hänelle saattaa tulla mieleen tulvasta läheltä piti tilanteita, jotka eivät johtaneet kuolemaan,

tai hänelle tulee mieleen tapaturmaisia hukkumisia, jotka eivät olleet tulvasta aiheutuneita, joka käytännössä kuuluu H2:een eli muihin syihin. Tämä saa epätodennäköisemmän tilanteen vaikuttamaan todennäköisemmältä kuin se on, eli henkilö yliarvioi sen todennäköisyyttä. (Bordalo ym. 2023, 267.)

Samanaikaisesti H2:seen vaikuttaa erilainen häiriö, joka johtuu sen määritelmästä. H2:sen ”muut syyt” sisältää monia erilaisia tilanteita, jotka henkilön on vaikea palauttaa mieleen. Tämän takia henkilö usein rakentaa kuvan niin sanotusta ”keskiarvosta” eli tässä tilanteessa henkilö palauttaa mieleen hänen näkemyksensä mukaisen keskiverto syyn tai syitä kuolemaan, jotka saattaisivat olla esimerkiksi sydänkohtaus tai syöpä. Rakentaessaan tämän keskiverto tilanteen, hän tulee taipuvaiseksi ottamaan arviointiinsa huomioon vain keskivertoon samankaltaisia tilanteita. Tällöin hän ei ota arviointiinsa mukaan tilanteita, jotka ovat erilaisia tähän keskiverto tilanteeseen nähden, koska nämä tilanteet eivät tule hänen mieleensä. Toisin sanoen, vaikea ja vajavainen prosessoitavuus saa henkilön aliarvioimaan H2:sen todennäköisyyttä. Tämä samankaltaisuuteen nojaaminen ja samanaikaisesti vaikuttavat häiriöt molemmissa hypoteeseissa, saa näkemyksen H1:sen todennäköisyydestä vääristymään lähemmäs 50:50 vertailua, eli epätodennäköinen tilanne vaikuttaa todennäköisemmältä kuin se objektiivisesti on. (Bordalo ym. 2023, 267.)

Samassa tutkimuksessa tutkijat (Bordalo ym. 2023, 298-300) käyttivät rakentamaansa mallia selittämään myös sitä miksi ihmiset aliarvioivat yllättäviä kuluja, jotka mahdollisesti tulevat eteen tulevaisuudessa ja täten alisäästävät. Aliarviointiin liittyy eritoten se, että ihmiset eivät ota huomioon normaalista poikkeavia, odottamattomia kuluja, kuten nopeussakkoja, korjauskuluja, rikkimenneitä huonekaluja tai sairaanhoito maksuja tehdessään päätöstä siihen kuinka paljon, jos ollenkaan, säästävät. (Bordalo ym. 2023, 298-300.) Tämä ilmiö tunnetaan nimellä suunnitteluharha, jossa aliarvioidaan systemaattisesti kuinka paljon jotain resurssia, esimerkiksi aikaa tai rahaa, henkilö tarvitsee tulevaa tehtäväänsä varten tai tulevaisuuden tavoitteen saavuttamiseksi (Kahneman & Tversky 1979, Bordalo ym. 2023, 300 mukaan.). Bordalon yms. (2023) malli kuvailee, että alisäästäminen syntyy systemaattisen unohtamisen takia, joka johtuu juurikin odottamattomien kulujen erilaisuudesta. (Bordalo ym. 2023, 300.)

Suunnitteluharhaan liittyy sama mekaniikka, kuin aiemmin mainitussa ”muut syyt” tyyppisessä tilanteiden muistiin palauttamisessa. Päätöksentekijä lähtee arvioimaan odottamattomien kulujen todennäköisyyksiä palauttamalla muistiin tilanteita, joissa odottamattomia kuluja on tapahtunut. Hänen mieleen palautetut tilanteet koodautuvat niin syyn kuin kulun koon mukaan. Tilanteissa, jossa odottamattomien kulujen syitä on lähes loputtomasti, hänen on mahdotonta palauttaa muistiin kaikkia tilanteita, jolloin hän keskittyy niihin, jotka hän siinä hetkessä saa palautettua mieleensä. Samankaltaisuus saa henkilön valikoivaksi muistista noutamista kohtaan ja täten ei noudata tilanteita, jotka ovat liian erilaisia mieleen tulleisiin tilanteisiin verrattuna. Kun odottamattomat kulut tapahtuvat monesta syystä, niin muistiin palauttaminen ei

ole sujuvaa, joka johtaa monen syyn unohtamiseen. Tästä johtuen päätöksentekijä aliarvioi odottamattomien kulujen todennäköisyyden, koska aliarvioi kaikkien mahdollisten syiden kautta tulevaa yleisyyttä (frequency). Säästäminen lisääntyy vain mitä todennäköisemmäksi päätöksentekijä näkee odottamattoman kulun tapahtuvan. Tilanteessa, jossa hän systemaattisesti unohtaa syitä kuluihin, säästäminen riippuu siitä mitkä odotukset hänellä on vain näitä mieleen tulleita odottamattomia kuluja kohtaan. Samankaltaisuus luo myös niin sanotun kehystys (framing) ilmiön henkilölle. Jos päätöksentekijälle kuvailaan esimerkiksi tilanteita, joissa odottamattomia kustannuksia saattaa syntyä, hän palauttaa mieleensä enemmän siihen liittyviä tilanteita. (Bordalo ym. 2023, 298-300.) Augenblick, Jack, Kaur, Masiye ja Swanson (2023, 32) osoittivat tutkimuksessaan, että kyseisen kehystys ilmiön kautta ihmiset saadaan säästämään enemmän. Tuodessaan mieleen erilaisia mahdollisia kuluja, joita ihmiset joutuisivat vuoden aikana maksamaan, he saivat ihmiset käyttäytymään säästeliäämmin varsinkin vuoden alussa ja vuoden aikana, jonka kautta heillä riitti varat ilmeneviin kuluihin paremmin.

3.3 Riskinäkemukset saatavuuden ja yli-itsevarmuuden armoilla

Fabricius ja Buttgen (2015) tutkivat miten projektipäälliköt huomioivat riskejä arvioidessaan sitä kuinka onnistunut projekti tulee olemaan. Ennen kuin henkilö käyttäytyy riskialttiisti, henkilö käy läpi päätöksenteon prosessin, jossa hän arvioi potentiaaliset riskit ja sen perusteella tekee päätöksen käyttäytymistään kohtaan. (Glöckner & Betsch 2008, 92). Fabricius ja Buttgen (2015, 241) tutkimuksessaan pyrkivät ymmärtämään miten yli-itsevarmuus vaikuttaa riskien arviointiin, sillä riskien arvioinnin on todettu ennakoivan riskialtista käyttäytymistä (Glöckner and Betsch 2008, 92). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yli-itsevarmuus johtaa näkemukseen, jossa riskien uhka nähtiin vähäisempänä, joka vaikutti heidän riskiarviointeihin. Yli-itsevarmuus vähentää riskitilanteiden mieleen tulemistä, jolloin hänellä on alhainen tietoisuus riskeistä ja ei koe alhaisen tietoisuuden takia riskejä uhkaavana. Tällöin projektipäällikkö kokee onnistumisen mahdollisuudet parempana, kuin mitä ne todellisuudessa on. (Fabricius & Buttgen 2015, 241.)

Yli-itsevarmuuden ja riskitietoisuuden suhdetta on kuvailtu muissa tutkimuksissa esimerkiksi sillä, että yli-itsevarmat päätöksentekijät aliarvioivat varianssin ennustaessaan miten tulevaisuudessa tapahtuva asia tulee menemään. Tätä on pyritty selittämään sillä, että yli-itsevarmat päätöksentekijät tuottavat todennäköisemmin yksittäisen tai todella rajatun määrän skenaarioita mieleensä, kun he arvioivat tulevaisuudessa tapahtuvia asioita, joista ei ole varmuutta, sekä keskittyvät siihen miten asiat toteutetaan onnistuneesti. (Fabricius ja Buttgen 2015, 241.) Asiaa yksinkertaistaen, ihmisillä on taipumus ajatella positiivisia lopputuloksia suunnitellessaan eli keskittyen toiveajatteluun ja sivuuttaen mahdolliset negatiiviset skenaariot (Newby-Clark, Ross, Koehler, Buehler & Griffin 2000, 181). Tämä tarkoittaa, että skenaariot, jotka sisältäisivät riskejä, eivät ole saatavilla projektipäällikön mielessä. Tällöin henkilöllä tulee todella rajattu määrä tilanteita mieleen, jossa riski tapahtui tai tapahtuisi,

johtaan siihen, että hän arvioi riskin tapahtumisen todennäköisyyden alhaisemmaksi (Sjöberg & Engelberg 2010, 95) ja täten näkee riskin vähemmän uhkaavaksi (Pachur, Hertwig & Steinmann 2012, 325).

Riskien varianssin eli riskiskenaarioiden erilaisuuden aliarvioinnin lisäksi, yksi yllättävä tulos Fabriciuksen ja Buttgenin (2015) tuloksissa oli, että projektipäälliköt systemaattisesti sivuuttivat kokonaan riskien vaikutukset (impact). Tutkimuksessaan he huomasivat, vain todennäköisyydellä siitä, että riski tapahtuu on vaikutusta projektipäällikön arviointiin projektin onnistumista kohtaan, mutta riskien vaikutukset jätettiin huomioimatta täysin. Tämä voi johtaa liiallisen positiivisiin odotuksiin projektin onnistumista kohtaan, jossa suuren vaikutuksen omaavat riskit ovat puutteellisesti huomioitu. (Fabricius ja Buttgen 2015, 241.) Toisin sanoen, tämä alhainen saatavuus riskejä sisältäviä skenaarioita kohtaan saa henkilöt yli-itsevarmoiksi ja sen kautta sokeaksi riskien todennäköisyyttä ja kokoa kohtaan, joita he ovat ottamassa (Van Zant and Moore 2013, 6).

4 Kehittämisasetelma

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä pyritään käsittelemään työelämästä nousevia kehitystarpeita esimerkiksi uusien ideoiden, ongelmien ratkaisemisen tai muun kehityksen kautta. Tieteellisestä tutkimuksesta eroten, jossa painotus on uuden tiedon luomisessa, kehittämistyössä keskitytään käytännön ratkaisuihin ja parannuksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19-20). Sen johdosta opinnäytetyötäprosessia kutsutaankin tutkimukselliseksi kehittämistyöksi ammattikorkeakoulututkinnoissa.

Tämä kehittämistyö keskittyy ongelmien ratkaisemiseen. Toimeksiantajalla oli toiminnassaan hankaluuksia, jotka liittyivät siihen, että projektien toteutusvaiheessa ilmeni erilaisia ongelmia, jotka aiheuttivat toteutusvaiheeseen vaikeuksia. Toimeksiantajan liiketoiminnan keskittyessä projektitoimintaan, liialliset ongelmat tai epäonnistumiset voivat haitata kokonaisvaltaisesti toiminnan kannattavuutta ja jouhevuuutta. Tästä johtuen on tärkeää ymmärtää millä asioilla koetaan olevan keskeinen vaikutus projektien onnistumisiin tai epäonnistumisiin, jotta näihin asioihin vaikuttamalla voidaan parantaa projektin onnistumisen mahdollisuuksia ja tätä kautta ylläpitää ja edistää liiketoimintaa. Kehittämistyön lähestymistapa rajattiin projektipäälliköiden näkemyksiin siitä mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen. Tämä rajaus tehtiin siksi, että he itse käsittelevät toteutusvaiheessa ilmeneviä ongelmia, joten heillä on todennäköisesti selkein näkemys siitä minkälaisia ongelmia eri asiat luovat ja ovat luoneet, sekä mitkä asiat edesauttavat onnistumista.

Yhdessä projekteihin liittyvässä tutkimussuuntauksessa on keskitytty tunnistamaan tekijöitä, joilla onnistumiseen voitaisiin vaikuttaa proaktiivisesti. Näitä kutsutaan kriittisiksi

menestystekijöiksi. Kriittisiin menestystekijöihin liittyy oleellisesti se, että niihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa onnistumisen mahdollisuuksiin. Monet kriittiset menestystekijät sijoittuvat projektin alkuvaiheisiin liittyviin toimintoihin, kuten tavoitteiden asettamiseen ja rautakolmion realististen määritteiden asettamiseen (Blaskovics 2016, 26). Tähän perustuen kehittämistyö rajattiin keskittymään projektin alkuvaiheissa tapahtuviin asioihin, myyntivaiheesta projektisuunnitteluun, ja niiden merkitykseen onnistumisessa.

Kehittämistyön tutkimuksellisen osan tavoitteena on tunnistaa tekijöitä, joiden koetaan vaikuttavan projektin onnistumisen mahdollisuuksiin (kriittiset menestystekijät) projektin alkuvaiheilla, sekä ymmärtämään miten ne vaikuttavat onnistumisen mahdollisuuksiin. Tekijöiden tunnistamisen lisäksi pyritään löytämään mahdollisia ongelmakohtia, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti näiden tekijöiden käsittelyyn ja täten potentiaalisesti aiheuttavat toteutusvaiheen vaikeuksia. Tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnetään erityisesti systeemikartoitusta, jotta voidaan visualisoida sitä miten tekijät vaikuttavat projektin kokonaisuudessa. Systeemi-kartoitukseen perehdytään luvussa 4.4.1.

Tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastausta ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat projektin onnistumisen mahdollisuuksiin (kriittiset menestystekijät) projektipäälliköiden näkökulmasta? Miten ne vaikuttavat onnistumiseen?
- Mitkä tekijät saattavat johtaa siihen, että kriittisiä menestystekijöitä käsitellään puutteellisesti

Kehittämisen tavoite on tehdä kehitysehdotuksia miten näitä tunnistettuja tekijöitä voi pyrkiä käsittelemään paremmin päätöksäkäyttämisen näkökulmasta. Siinä pyritään varsinkin esittämään ehdotuksia, joilla ongelmakohtien vaikutusta voitaisiin pyrkiä vähentämään. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa vähentämään projekteissa ilmeneviä ongelmia tulevaisuudessa, jonka kautta toteutus on jouhevampaa ja strategiset tavoitteet ovat paremmin saavutettavissa.

4.1 Tutkimuksen eteneminen

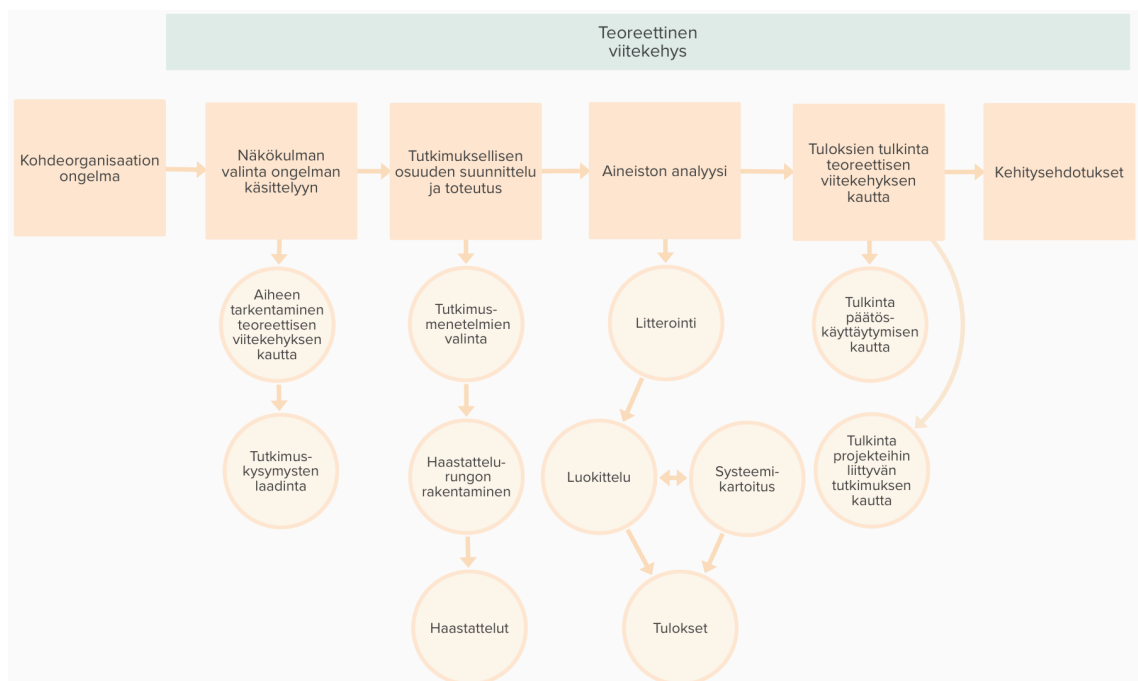
Tässä luvussa kuvaillaan miten kehittämistyön tutkimuksellinen osuus eteni, esitellään ja perustellaan valitut tutkimusmenetelmät, sekä kuvaillaan aineiston keruu ja analyysitavat.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 14) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että sen vaiheet etenevät vaihtelevassa järjestyksessä niin sanotussa ”tutkimusspiraalissa” (Blaxter, Hughes & Tight 1996, Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 14 mukaan). Tutkimusspiraalin piirteisiin kuuluu, että se on syklinen, päättymätön prosessi, joka voidaan aloittaa lähes mistä vaan kohdasta ja se ohjaa harkitsemaan uudestaan tehtyjä valintoja.



Kuvio 1 - Tutkimusspiraali (Blaxter, Hughes & Tight 1996, Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran 2007, 14 mukaan)

Hirsjärven ym. (2007, 14) mukainen eri vaiheiden kautta tapahtuva iterointi, jossa välillä palataan takaisin miettimään aiemmin tehtyjä ratkaisuja toteutui tässäkin kehittämistyössä. Alla oleva kuvio (Kuvio 2) havainnollistaa kehittämistyön tutkimusprosessia.



Kuvio 2: Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön tutkimus lähti liikkeelle siitä, että toimeksiantajalla oli tiedossa tietty ongelma-kohta, projektin toteutusvaiheessa ilmenevät vaikeudet, joiden välttämiseen haluttiin

keinoja. Täten kehittämistyön aihealueelle tuli tietyt raamit, projektit ja niihin liittyvä tutkimuskirjallisuus, toimeksiantajan ongelmakohtaan kautta. Toimeksiantajan näkemys siitä, että toteutuksessa ilmeni ongelmia ja näitä tulisi vähentää, indikoi sitä, että tutkimukset projektin onnistumisen varmistamisesta ovat oleellisessa asemassa, jotta tulevaisuudessa ongelmilta voitaisiin välttyä.

Tutkimusprosessi jatkui kirjallisuuden lukemisen parissa, jotta ongelmakohtaan ratkaisemiseksi voitiin kartoittaa minkälaisia viimeaikaisia tutkimuksia projekteihin ja projektien onnistumiseen liittyen on tehty ja ymmärtää mihin kehittämistyötä tulisi tarkemmin kohdistaa. Tutkimuskirjallisuuden tutustumisen ja siitä kirjoittamisen jälkeen palattiin takaisin toimeksiantajan antaman ongelman pariin ja pyrittiin rajaamaan tarkemmin tutkimuksellisen osion näkökulmaa ja miten aineistoa tulisi kerätä. Aineiston keräämisen ja analyysin jälkeen palattiin tutkimuskirjallisuuden pariin, mutta käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta, jotta tuloksia voidaan tulkita aineistosta havaittujen päätöskäyttäytymiseen vaikuttavien asioiden kautta. Tuloksia tulkittiin niin projektien onnistumiseen liittyvien teorioiden kautta, kuin päätöskäyttäytymisen näkökulmasta. Näihin tulkintoihin pohjautuen toimeksiantajalle tehtiin kehitysehdotuksia.

4.2 Menetelmälliset ratkaisut

Kehittämistyön tavoite keskittyikin ymmärtämään ja kuvailemaan mitkä tekijät ja miten kyseiset tekijät vaikuttavat onnistumiseen. Siinä pyritään ymmärtämään minkälaisia syy-seuraus suhteita projektipäälliköt näkevät onnistumiseen liittyvien tekijöiden välillä. Tämä kiteytetynä tarkoittaa sitä, että kehitystyön tutkimuksellisen osan kautta pyritään löytämään toiminnan logiikkaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107), jotta voidaan ymmärtää miten tekijät vaikuttavat onnistumiseen. Toiminnan logiikan löytäminen vaatiikin sen, että projektipäälliköt kuvailevat tekijöitä ja niiden vaikutuksia projektissa, joten tutkimusmenetelmänä hyödynnetään laadullista otetta. Laadullinen tutkimusote soveltuukin hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään kuvailemaan asioita, joilla on monimutkaisia vaikutuksia, kuten prosesseja (Kananen 2014, 16-19).

4.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä on puolistrukturoitu haastattelu (Kananen 2014, 76). Toisin kuin avoimessa haastattelussa, jossa haastattelu on avointa aihepiirin sisällä, puolistrukturoidussa haastattelussa käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi samat avoimet kysymykset ja samassa järjestyksessä (Gillham 2005, 70).

Haastatteluissa pyrittiin tuomaan onnistumiseen liittyviä tekijöitä käymällä läpi kohdeorganisaation projektien alkuvaiheita kronologisesti. Alkuvaiheisiin keskittyminen liittyi siihen, että teoreettinen viitekehys indikoi sen suurta merkitystä onnistumisessa. Alun eri vaiheet pyrittiin

erottelemaan, jotta voitiin saada tarkemmin ilmi eri syy-seuraus suhteita. Liiallisen yleisellä tasolla vaiheiden läpikäynti olisi saattanut johtaa siihen, että tekijöitä käsiteltäisiin hyvin yleisellä tasolla ja haastattelijan olisi ollut vaikea ymmärtää niitä tarkemmin. Haastattelukysymykset lähtivät liikkeelle siitä mitä myyntivaiheessa tehdään tai tulisi tehdä ja kartoitetaan minkälaiset asiat myyntityössä sujuvoittavat tai vaikeuttavat toteutusvaihetta. Näiden kautta pyrittiin saamaan selville mitkä myyntityöhön liittyvät tekijät koetaan vaikuttavan onnistumiseen. Seuraavaksi kartoitettiin mitkä tiedot tai projektin piirteet koetaan vaikuttavan toteuttamiseen, sillä että pyritään saamaan selville mikä projektipäällikölle huomiota herättävintä tietoa vastuun siirtyessä hänelle. Tämän kautta pyrittiin ymmärtämään mihin tekijöihin projektipäällikkö kiinnittää huomiota, joka indikoisi, että niiden huomioiminen on tärkeää ja kriittistä, jotta projekti saadaan onnistumaan. Viimeiseksi pyrittiin tuomaan esille onnistumisen ja epäonnistumisen kokemuksia, jotta projektipäälliköt voivat tuoda esille mitkä tekijät he ovat kokeneet aiemmin johtaneen näihin tilanteisiin. Tällä pyrittiin tuomaan muistiin onnistumiseen liittyviä tekijöitä, joita aiempien haastattelukysymysten kautta ei potentiaalisesti tullut ilmi. Tämän avulla pyrittiin varmistamaan, että haastattelija lähestyy aineistoa avoimin mielin, jos näiden kysymysten kautta tulisi paljon onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ei aiempien kysymysten kautta ilmennyt. Haastattelu kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista se, että haastateltava voi tarvittaessa hyödyntää tiedustelua (probe) avointen kysymysten tukena (Gillham 2005, 70). Tiedustelun avulla haastateltavalta pyritään saamaan lisätietoa asiasta, josta on aistittavissa, että siitä on lisää kerrottavaa. Tiedusteluun voi hyödyntää tarkentavia kysymyksiä tai kannustamalla käsittelemään esiin tullutta asiaa tarkemmin. (Gillham 2005, 34.) Tämän opinnäytetyön kannalta esimerkiksi eri asioiden syy-seuraus suhteet saattoivat olla haastateltaville ilmiselviä ja tällöin haastateltava ei välttämättä selitä yksityiskohtaisemmin niiden suhdetta spontaanisti. Tällöin, jos syy-seuraus suhteita tulee ilmi epäsuorasti, haastattelijalla on mahdollisuus kysyä tiedustelun avulla niiden keskinäisestä suhteesta. (Gillham 2005, 34.) Tutkimukselle oli ominaista saada tietoon mihin tietoon tai näkemykseen haastateltavat perustavat vastauksiaan, jotta voidaan ymmärtää esimerkiksi mitkä onnistumisen lähtökohdat ovat johtaneet eri seurauksiin, eli syy-seuraus suhteista. Tämän takia tiedustelun mahdollisuus mahdollisti haastattelulta vaaditun joustavuuden.

Tiedusteltavien asioiden huomaaminen haastattelutilanteissa ei ole itsestään selvää, jos haastattelija ei huomioi sitä, että haastateltavien käyttämät käsitteet voivat pitää sisällään paljon tarkempaa tietoa. Tämä näkemys perustuu hermeneutiikkaan, jonka kautta pyrittiin huomaamaan haastateltavien käyttämät käsitteet, joiden tarkemmalla määrittämisellä voidaan saada tarkempaa tietoa. Hermeneutiikassa keskitytään tiedon sisällön luonteeseen. Hermeneutiikassa tutkimus suuntautuu ihmisen itsensä luomaan merkitystodellisuuteen ja täten liittyy aina ilmiöiden tutkimiseen, jossa keskitytään kuinka maailma on ihmiselle merkityksinä. (Varto 1992, 85, Tuomi & Sarajärvi 2018, 37 mukaan). Pyytämällä tarkentamaan näkemyksiä

pystyttiin löytämään tarkennuksia siitä mitä yleisempi termi, kuten ”vaikea” tarkoittaa haastateltavalle, jolloin saattaa tulla ilmi, että siihen liittyy vaikkapa ”toimituslaajuus”. Tämän kautta saadaan tarkempaa tietoa mitä asia tarkoittaa haastateltavalle tarkasti, sekä varmistamaan se, että haastattelija on pyrkinyt ymmärtämään samalla tavalla kuin haastateltava. Hermeneutiikassa tätä kutsutaan vastapuolen ”horisontin” löytämiseksi (Gadamer 2004, 30). Gadamer kuvailee horisontin löytämistä, sillä että asetutaan tulkittavan näkökannalle, jossa pyritään myöntää hänen sanat oikeiksi ja asianmukaisesti ja jopa vahvistamaan hänen argumentteja. Horisontti on se näkökanta, jossa vastapuolen käsitykset näyttäytyvät johdonmukaisilta ja johon vastapuolen toiminta, puheet ja käsitykset perustuvat. Hänen mukaansa ”ymmärtämisen ja keskinäisen ymmärtämisen päämäärä on lopulta yhteisymmärrys tarkastelusta asiasta. Hermeneutiikan tehtävä on aina ollut korjata vajavaista tai häiriytynyttä yhteisymmärrystä”. (Gadamer 2004, 30.)

4.3 Aineiston keruu

Aineiston keruu lähti sillä liikkeelle, että opinnäytetyöntekijä lähetti haastattelukutsut potentiaalisille haastateltaville, joka löytyy liitteestä 1, jossa kerrottiin yleisesti kehittämistyön lähtökohdista ja painotettiin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Jokaiselle haastateltavalle annettiin ennen haastattelua tietosuojaseloste, jossa kuvailtiin miten haastatteluiden kautta saamia tietoja säilytetään. Tietojen suojaaminen varmistettiin sillä, että puhelimen pilvipalvelut otettiin pois päältä, jotta sen sanelinta voidaan hyödyntää, sekä varmistettiin, että Microsoft Teams soveltuu haastatteluiden tallentamiseen. Microsoft 365 palveluiden toimiessa GDPR periaatteiden mukaisesti, sitä pystyttiin hyödyntämään tallentamisessa. Kaikki tallenteet pysyivät salasanojen takana, jotta ulkopuoliset eivät pääse aineistoon käsiksi. Haastatteluita oli yhteensä kuusi, joista viisi oli kasvotusten ja yksi etähaastatteluna. Haastattelut tapahtuivat 18.12.2024 - 10.1.2025 välisenä aikana. Haastatteluiden kesto vaihteli tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen sanelimella, sekä Microsoft Teams -sovelluksella. Jokainen haastattelu nauhoitettiin Microsoft Teamsin kautta järjestetyn palaverin kautta, jotta voitiin hyödyntää automaattista litterointia, jonka kautta saatiin alustavat litteroinnit haastatteluista.

4.4 Aineiston analyysi

Haastattelujen kautta kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä hajanaisesta aineistosta saadaan selkeyttämisen ja yhtenäistämisen avulla informaatioarvoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan selkeämpi kuva (Tuomi & Sarajärvi 2018, 126). Informaatioarvon saavuttamiseksi, aineistoa lähdetään koodaamaan, jossa pyritään löytämään aineistosta kumpuavia samoja seikkoja ja antamaan näille samoilta seikoille kattotermin eli luokan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124) Tämän prosessin kautta aineistosta löydetään eri luokkia, joka selkeyttää ilmiötä. Aineistolähtöisessä analyysissä lähdetään tutkimaan aineistoa avoimin

mielin ja annetaan aineiston ohjata mitä luokkia aineistosta syntyy. Sen peruseriaate on, että luokat eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108) Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä analyysiä tutkimuksen alla olevan ilmiön selkeyttämiseksi ja aineiston annettiin johdatella minkälaisia luokkia sieltä syntyy. Ongelmakäyttämistä koskevassa kuudennessa luvussa pyrittiin ymmärtämään tuloksia teoriaohjaavin keinoin, jossa tutkimuksen aineistoa ja tuloksia pyrittiin tulkitsemaan valmiiden teorioiden pohjalta (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 131.) Tämän kautta pyrittiin havainnollistamaan miten aineistosta rakentuneita luokkia voitaisiin tulkita valmiiden teorioiden kautta.

Aineiston analyysi lähti liikkeelle sillä, että alustavat litteroinnit käytiin läpi kuuntelemalla haastattelut ja tehden korjauksia Microsoft Teamsin automaattisesti luoman alustavan litteroinnin virheisiin. Litterointi tarkoittaa tallennetun puheen puhtaaksikirjoittamista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138). Litteroinnin jälkeen aineistosta lähdettiin etsimään toistuvasti ilmaistuja seikkoja. Litteroitua tekstiä lähdettiin luokittelemaan värittämällä eri korostusväreillä tekstistä eri luokkiin kuuluvia asioita. Aineistosta pyrittiin ymmärtämään projektien onnistumiseen liittyvää toiminnan logiikkaa eli minkälainen toiminta vaikuttaa projektin onnistumisen mahdollisuuksiin ja miten. Samanlaiset tekijät listattiin Exceliin, jonka kautta pyrittiin rakentamaan tekijöitä kuvaava kattotermi eli luokka, sillä perusteella minkälainen toiminnanlogiikka luokkien taustalla on. Toisin sanoen, pyrittiin tarkemmin ymmärtämään mihin luokan läpikäymisellä pyritään. Tässä on tärkeää huomioida, että analyysin apuna Excelin lisäksi käytettiin systeemikartoitusta, jotta toiminnan logiikkaa voidaan paremmin ymmärtää ja visualisoida. Tämä auttoi tekijöiden luokittelussa, niiden syy-seuraus suhteen visualisoimisessa ja lopulta luokan nimeämisessä sen perusteella miten se vaikuttaa onnistumiseen.

4.4.1 Systeemikartoitus

Systeemikartoitusta hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä, koska kehitystyön keskiössä on kuvailla toiminnanlogiikkaa ja sen kautta ymmärtää paremmin mitkä tekijät vaikuttavat onnistumisen mahdollisuuteen ja miten. Systeemikartalla voidaan visualisoida monimutkaisiin ongelmiin liittyviä tekijöitä ja kuvaamaan näiden tekijöiden syy-seuraus suhteita. Visualisoimalla systeemin käyttäytymistä, voidaan rakentaa selkeämpi kuva mikä rooli eri systeemin osilla on systeemin käyttäytymiseen ja mitkä ovat mahdollisesti ongelmakohtia systeemissä aiheuttaen ongelmakäyttäytymistä. (Repko & Szostak 2021, Davis 2022, 29 mukaan.)

Systeemikartta rakennettiin sisällönanalyysin yhteydessä aineistosta kerättyjen tekijöiden ja haastateltavien indikoimien syy-seuraus suhteiden avulla. Tekijöiden syy-seuraus suhteita ja täten systeemin käyttäytymistä visualisoitiin kartassa helpommin käsiteltävään muotoon, jotta saatiin selkeämpi kuva systeemin kokonaisuudesta. Systeemikartan avulla pyrittiin rakentamaan näkemys systeemin sisällä tapahtuvista käyttäytymismalleista. Eritoten tässä pyritään löytämään luoko jotkut tekijät ongelmakäyttäytymistä systeemissä, joka saattaa lisätä

projektin epäonnistumisen todennäköisyyttä. Ongelmakäyttäjätymisen löytämisen kautta voidaan paremmin analysoida 2. tutkimuskysymystä, jolla pyritään vastaamaan siihen mitkä tekijät vaikuttavat potentiaalisesti ongelmallisesti siihen miten kriittisiä menestystekijöitä käsitellään.

5 Tutkimus tulokset - Kriittiset menestystekijät

Tutkimuksellisen osuuden tavoitteena oli tunnistaa mitkä tekijät vaikuttavat projektin onnistumisen lähtökohtiin ja miten, sekä minkälaiset tekijät aiheuttavat näiden tekijöiden puutteellista käsittelyä, jotka aiheuttavat riskejä projektin onnistumista kohtaan. Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tutkimuksellisen osuuden tuloksia ilman, että niitä tulkitaan teorioiden kautta. Tuloksia tulkitaan teorioiden kautta luvussa kuusi.

Haastattelut oli rakennettu kartoittamaan kronologisesti projektin alkuvaiheita. Aineisto itse synnytti luokat sillä, että luokkaan kuuluvat tekijät vaikuttivat projektin lopputulokseen eri näkökulmien kautta ja luokka vaikutti kronologisesti sitä seuraavaan luokkaan. Luokkia ja niiden vaikutusta sitä seuraavaan luokkaan ja kokonaisuuteen visualisoitiin systeemikartoituksen avulla. Luokiksi syntyivät:

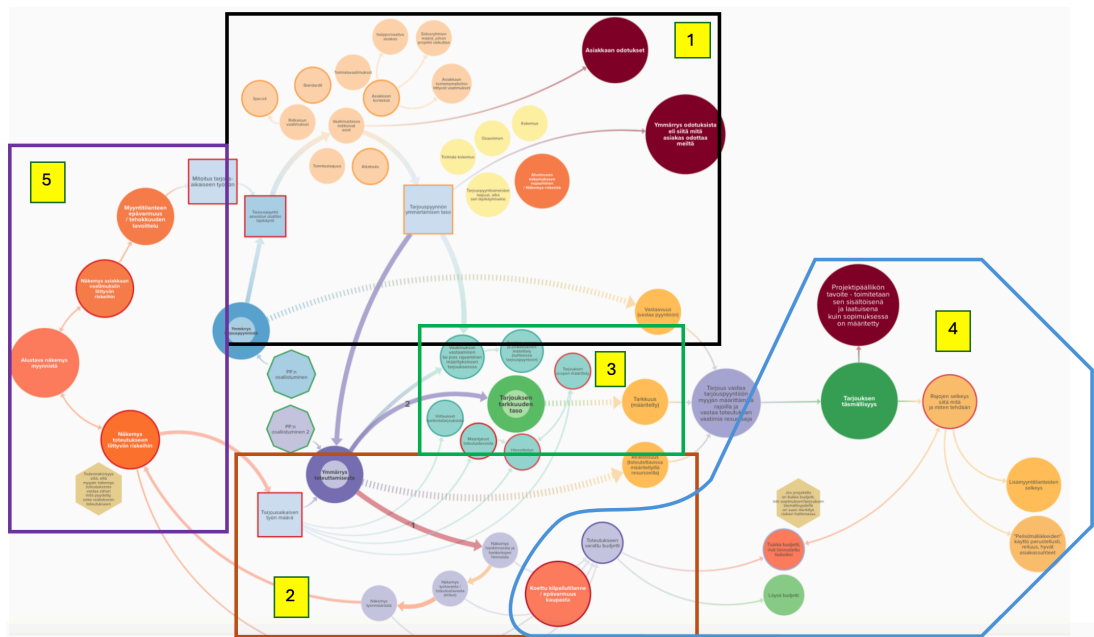
Ymmärrys tarjouspyynnöstä (prosessi)

Ymmärrys toteutuksesta (prosessi)

Tarjouksen tarkkuus (prosessi)

Mitoitus tarjouksen tekemiseen (kriteerit sille kuinka paljon prosesseja käydään läpi)

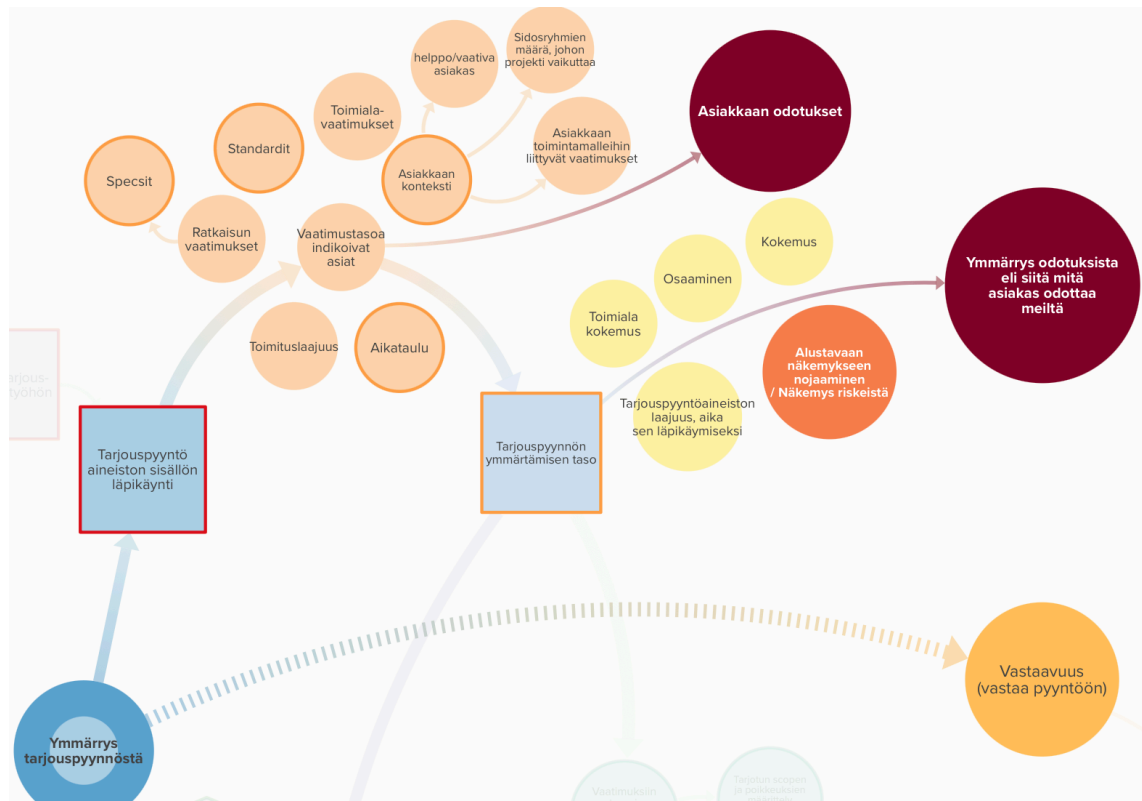
Tuloksissa käsitellään ensimmäiseksi prosessit, jotta saadaan kokonaiskuva mistä tekijöistä prosessit koostuvat ja mitä eri osa-alueita prosesseilla pyritään käsittelemään ja viimeiseksi käsitellään ”mitoitus tarjouksen tekemiseen”, jota voisi tulkita kriteerinä päätökselle siitä, kuinka paljon prosesseja käydään läpi. Prosesseja ja niiden vaikutusta sitä seuraavaan prosessiin ja kokonaisuuteen visualisoitiin systeemikartoituksen avulla. Systeemikartta kokonaisuudessaan on esitelty alla kuvassa 1.



Kuva 1: Systemikartta onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä

Kuvaan 1 on tarkennettu aiemmin mainittujen prosessien ja kriteeristön kohdat systemikartan kokonaisuudessa numeroitujen muotojen avulla. Tarkemmat kuvat kuhunkin kuvassa 1 numeroituun muotoon löytyy niihin liittyvien lukujen alusta, jotka tarkennetaan seuraavaksi. Muodossa 1 on ymmärrys tarjouspyynnöstä prosessi, joka käydään läpi luvussa 5.1. Muoto 2 sisältää Ymmärrys toteutuksesta prosessin, johon tutustutaan luvussa 5.2. Muodossa 3 on Tarjouksen tarkkuuden prosessi, jossa muoto 4 demonstroi toteutuksen ymmärryksen ja tarjouksen tarkkuuden vaikutuksia toteutusvaiheeseen. Näitä molempia käydään tarkemmin läpi luvussa 5.3. Viimeisenä muoto 5 kuvastaa Mitoitusta tarjouksen tekemiseen, joka todettiin systeemin ongelmakäyttäjymisen kohdaksi. Tähän perehdytään tulosten kontekstissa tarkemmin luvussa 5.4. Luvussa 6 perehdytään päätöksenteonilmiöihin, jotka mahdollisesti synnyttävät ongelmakäyttäjymistä tähän mitoitukseen (muoto 5).

5.1 Ymmärrys tarjouspyynnöstä - Vastaavuus



Kuva 2: Ymmärrys tarjouspyynnöstä

Haastattelut lähtivät liikkeelle kartoittamaan mitkä ovat projektipäällikköä edeltävien osastojen vastuualueita, jotta saatiin näkemys siitä mikä merkitys edellisen osaston toiminnalla on projektipäällikön tekemiseen projektissa. Projektipäällikköä edeltävä osasto on myyntiosasto. Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että tarjouspyynnön ymmärtäminen on yksi tärkeimpiä lähtökohtia projektin onnistumisen kannalta. Tarjouspyynnön ymmärrystä lähdetään rakentamaan perehtymällä tarjouspyyntö aineistoon, joka sisältää vaatimustasoa indikoivia tietoja, joiden kautta voidaan ymmärtää mitä asiakas pyytää ja mitkä hänen odotuksensa ovat. Vaativuus indikoivia tietoja voivat olla esimerkiksi ratkaisulta vaaditut specsit, eli veden laatuvaatimukset, toimituslaajuus, standardit ja aikataulu.

(Eri toimialoilla on) hyvin erilaisia vaatimuksia, vaikka sama laite, niin hyvin erilaisia vaatimuksia. Jollakin ei ole mitään vaatimuksia voidaan toimittaa meidän perusjuttu, mutta sitten joku toinen toimiala määrittääkin, että no sun pitää käyttää tämmöistä ja tämmöistä komponenttia. (Haastateltava E)

Vaativuus indikoivista asioista voi saada tietoa myös tarjouspyyntöaineiston ulkopuolelta. Haastatteluista ilmeni, että asiakkaan vaatimustasoa voi myös pyrkiä ymmärtämään ottamalla huomioon asiakkaan konteksti. Tällä tarkoitettiin, että esimerkiksi asiakkaan koko, toimintamallit ja toimiala voivat myös indikoida minkälainen vaatimustaso asiakkaalla

loppupeleissä on, vaikka se ei näkyisi suoraan tarjouspyynnössä. Nämä tiedot voivat indikoida mitä laatua asiakas odottaa ja täten kuinka paljon tai vähän aikaa eri asioiden toteuttaminen projektissa vaatii.

...niin ne haluaa, että siellä on joka ikinen asia merkitty prikulleen, kun taas sitten joku startup jossain täysin toisenlaisella toimialalla niin niille riittää, että siinä on kuvattu suurin piirtein. (Haastateltava C)

Sanotaan nyt että, joku automaation toimintakuvaus, että niinku tavallaan mitä se tarkoittaa? Se tarkoittaa jollekin semmoista yksinkertaista lappusta. Jollekin se tarkoittaa täyttä logiikkakaaviota. (Haastateltava A)

...eli sä voit joutua käsittelemään asioita monen eri portaan kanssa, ja jos sä oot sopinut jotain sen yläportaan kanssa, niin se voi olla, että se loppuporras sanoo, että ei, ei tää näin voi olla. (Haastateltava B)

Asiakas sitten pystyi vedota, et teillähän on nää liitteet ollut siinä tarjousvaiheessa, kun te ootte tarjonnu tän (edellisen) projektin. ”Teillä on ollut kaikki nää”, sit ne niinku oletti että myös tähän projektiin sovelletaan niitä kaikkia vaatimuksia. (Haastateltava D)

Haastateltavat kokivat, että vaatimustasojen sivuuttamisella voi olla kauas kantoisia seurauksia toteutuksessa. Heidän mukaansa, jos asiakas on määritellyt vaatimustasonsa tarjouspyynnössä ja siihen ei ole selkeästi vastattu tarjouksessa, saattaa se johtaa tilanteisiin, joissa projektipäälliköllä ei ole neuvotteluvaraa huomattessaan ristiriitaisuuksia toteutusvaiheessa. Ongelmia syntyy eritoten, jos tarjoukseen hinnoiteltu asia on paljon halvempi, kuin mitä asiakkaan tarjouspyynnön vaatimustason mukainen asia olisi.

Asiakashan jatkuvasti sanoi, että no hei tää on ollut se vaatimus, että tän mukaan te olette tarjonnut. (Haastateltava B)

Sä et pysty niinku lukemaan niitä (tarjouspyynnössä mainittuja) standardeja siinä niinku myyntivaiheessa. Ja sieltähän saattaa pompahtaa semmoisia yllättäviä asioita. (Haastateltava A)

Niin jos et sä oo perehtynyt siihen standardiin, niin ei se kerro sulle yhtään mitään. (Haastateltava B)

Haastatteluista ilmeni, että on tarjouspyynnöstä ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen kuinka hyvin tarjouspyyntöä, eli sitä mitä asiakas vaatii, lopulta ymmärtää ja kuinka korkeaksi tarjouspyynnön ymmärtämisen taso tulee. Näihin liittyi tarjouspyyntöä käsittelevän toimialakokemus, hänen osaaminen ja tarjouspyyntöaineiston laajuus.

...myyjiäkin on nuoria tai tämmöisiä joilla ei voi olla kokemusta kaikista toimialoista. Niin silloin ei pysty hyvin niinku teknisenä asiantuntijana palvelemaan. (Haastateltava C)

Myyjän täytyy jostain syystä olla todella hyvin tietoinen siitä tilaajan tarpeesta, vaikkei tilaaja itse olisi. (Haastateltava C)

Kun myyjä on saanut mielestään tarpeeksi hyvän ymmärryksen siitä mitä asiakas tarjouspyynnössään pyytää, alkaa hän rakentamaan näkemystä tarjottavasta ratkaisusta. Myyjä pohtii mitkä asiat vaikuttavat tarjottavan ratkaisun toteutukseen, jotka hänen tulee hinnoitella tarjoukseen, jotta hän voi tehdä tarjouksestaan kannattavan. Kannattavuudella tarkoitetaan, että tarjous on laskettu realistisesti, eli pyrkien laskemaan paljonko ratkaisun toteutus maksaa, jotta toteutuksen käytettävä budjetti ei ylitä, ja jonka kautta voidaan saavuttaa projektin kannattavuus eli kate.

Haastatteluista ilmeni, että ”Ymmärrys toteutuksesta” prosessin tekijät liittyivät monesti suorasti tai epäsuorasti hintoihin tai kustannuksiin. Tämä prosessi nähtiin kriittiseksi haastateltavien oman työn kannalta, sillä myyjän näkemys tarjouspyynnöstä ja näkemys tarjottavan ratkaisun toteutuksesta määrittä projektin käytössä olevan budjetin ja täten katetavoitteet myyjän tekemän tarjouksen kautta. Haastateltavat ilmaisivat, että myyjillä voi olla monella toteutuksen osa-alueella virheellinen näkemys hintoja ja työmäärää kohtaan. Tämä johtaa siihen, että projektin toteutukseen liittyvät osa-alueiden kustannuksia aliarvioidaan ja tarjoukset perustuvat tällöin epärealistiseen hinnoitteluun, jos he päättävät luottaa hinta arvioineissaan omiin näkemyksiinsä liiallisesti. Esimerkkeinä tuli, että myyjät eivät välttämättä ole ymmärtäneet mitkä ovat hankintojen, niin tuotteiden kuin palveluiden, oikeat hinnat, kuinka kauan tietyn työn tekemiseen realistisesti menee tai minkälainen työ on ”helppoa” tai ”vaikeaa”, joka tilanteesta riippuen vie joko enemmän aikaa tai vaatii erityistä osaamista.

Siellä on joku yksi pilkkuvirhe tai kirjoitusvirhe. (Niin asiakas vaatii, että) Korjata. Tai jos joku pikku niinku tägi virhe niin pitää korjata. (Haastateltava B)

He kokivat, että hankintojen hinnoitteluun saatetaan käyttää myös väärä vertailukohteita, kuten aiempia hankintahintoja. Hinnoittelu voi osoittautua vääräksi, koska joko ei ymmärretä, että hinnan perusteena käytetty aiemman hankinnan hinta ei ole verrannollinen asiakkaalle tarjottavaan ratkaisuun tai koska hinta saattaa olla vanha. Väärät hankintojen hinnoittelut voivat johtua myös myyjän vähäisestä ymmärryksestä tarjouspyyntöä kohtaan. Jos tarjouspyynnön vaatimukset ovat määrittäneet esimerkiksi tiettyjä materiaaleja käytettäväksi, mutta tätä vaatimusta ei ole huomioitu, vaan menty niin sanotuilla ”perus” osilla, saattaa se johtaa vääristyneeseen hinnoitteluun hankintoja kohtaan.

Se (tarjoukseen merkattu hinta) perustuu siihen, että se on joku aiempi hinta ja siihen, että sen verran se on joskus maksanut (hankkia toiselle asiakkaalle)... Se, että mihin se (”vanha” hankinnan hinta) perustuu (toiminnallisesti/teknologisesti), niin ei perustu yhtään siihen, että mikä se (nykyisen) asiakkaan vaatimus on. (Haastateltava B)

...niin se hintavaikutus siihen yhteen (perus) venttiiliin (verrattuna) on neljä viiva viisinkertainen. (Haastateltava B)

Pohtiessaan mitkä asiat vaikuttavat toteutukseen, varsinkin siltä kannalta, että myyjä saa asetettua tarjoukseen todennäköisesti oikean hinnan ja aikataulun, hän pyrkii ymmärtämään mitkä asiat ovat sellaisia, jotka hänen kannattaa varmistaa, jotta hän saa varmuutta niiden hintaan tai aikatauluun kohtaan. Haastateltavat kokivat, että myyjät eivät kenties kokeneet asioiden varmistamista tarpeelliseksi, jos he uskoivat, että projekti tai arvioinnin alla oleva asia on helppo jollain tavalla, tai että he osaavat omalla tiedollaan arvioida asian tarpeeksi oikein. Tämän koettiin vaikuttavan vähentävästi varmistamiseen, jolloin nojaututaan ja luotetaan omaan näkemykseen arvioinneissa. Vähäinen varmistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että tehdään vähäisesti tarjousaikaista työtä, jolloin arvioinneissa nojaututaan omaan näkemykseen, eikä varmistamisen kautta saatuun parempaan tietoon.

Monesti se liittyy siihen, että eihän tähän mene kuin yksi päivä. (Haastateltava E)

Siellä oli valmis projekti ja sitten se ajateltiin, että tästä saadaan helppoa myyntiä ja tää on niinku helppo toteuttaa tällainen missä ei ole yhtään meidän teknologiaa. (Haastateltava D)

Mä tiedän, että niitä (työtunteja) tulee kulumaan (asiakkaan vaatimustasosta johtuen), niin ei ne (myyjät) kuunnelleet tätä myyntivaiheessa. (Haastateltava B)

Jos asiat jäävät varmistamattomiksi, arvatuiksi tai tuntemattomiksi, niin pitävät ne sisällään erikokoisia riskejä toteutusvaiheessa. Riskit, jotka liittyvät varmistamisen vähyyteen liittyvät esimerkiksi siihen vastaako myyjän omaan näkemykseen perustuvat hinta-arviot asiakkaan vaatimustasoa tai toteutuksen vaatimaa budjettia. Aineiston mukaan, varmistamisen määrään saattaa vaikuttaa suuresti se, mitä yksinkertaisesti havainnoidaan asioiksi, joista saattaisi nousta isoja riskejä, jos niitä ei varmistamisen avulla käsittele.

Tässä on pari vähän semmoista hankalampaa projektia josta selvästi huomaa, että sitä (asioiden varmistamista / esisuunnittelua) ei ole tehty tarpeeksi hyvin ja sitten se kostonuu aika pahasti siinä projekti vaiheessa (toteutuksessa). (Haastateltava D)

...niin saatat sieltäkin (tarjouspyynnöstä) löytää semmoisia asioita mitä ei ole meillä otettu huomioon. (Haastateltava B)

... ja siihen (projektiin) on päässyt (tarpeeksi aikaisin) vaikuttamaan, niin normaalisti sitä riskiä on saatu mitigoitua ja se on niinku mennyt hyvin. (Haastateltava B)

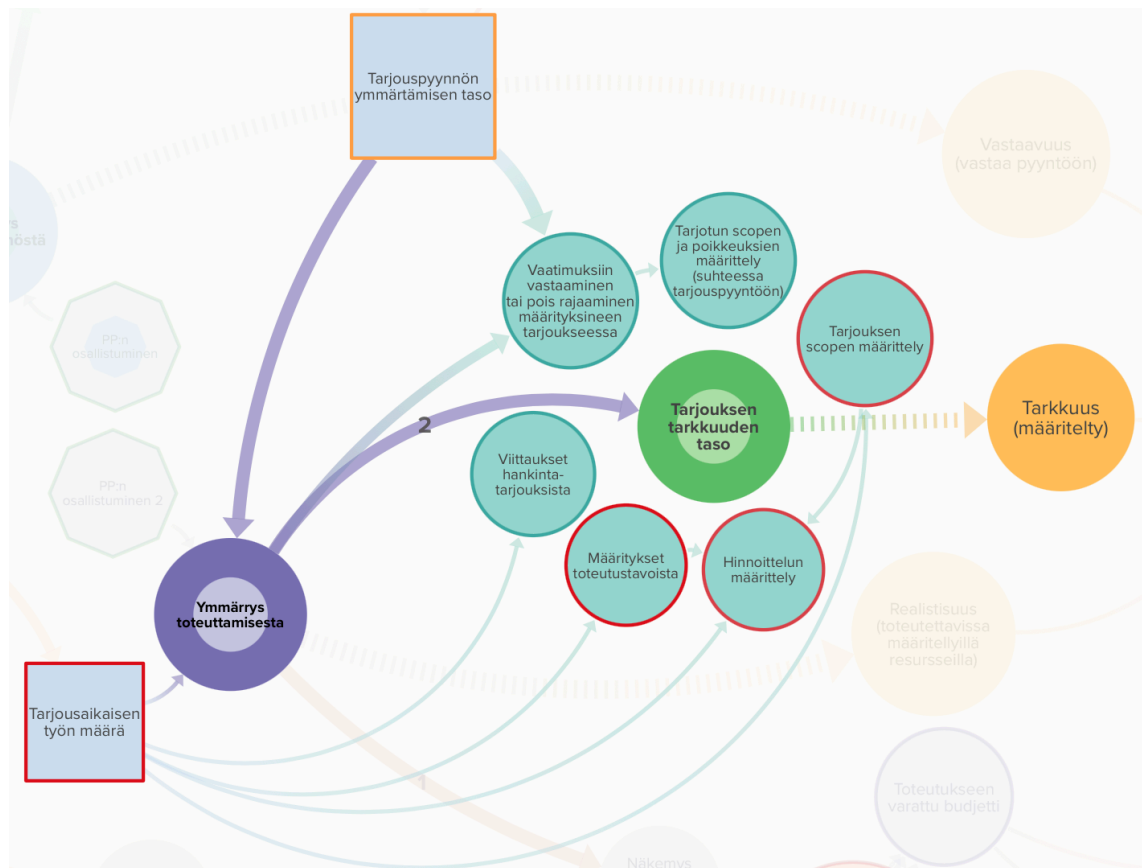
Sitten katsotaan niitä sopimuspapereita ja siellä lukee, että ”XXX sisältyy”. ”Niin no, no tähän on täällä sopimuspapereissa. Kai meidän pitäisi tää tehdä”, mutta eivät tätä mihinkään ole hinnoitelleet (tarjouksessa). (Haastateltava B)

Haastateltavat indikoivat, että varmistamisen avulla saadaan tuntemattomista, arvatuista asioista tunnettuja, tiedettyjä asioita. Varmistamisella tässä tarkoitetaan asioita, joita myyjä

päättää suunnitella tai kysyä, jotta hän saa enemmän tietoa ja tarpeeksi tarkan kuvan toteutuksesta ja sen hinnasta. Oleellisena on myös sisäistää nämä varmistamisen kautta saadut tiedot yksityiskohtaisesti tarjoukseen tai sen liitteeksi. Tavoitteena on, että myyjä saa sisällytettyä varmistettua tietoa hintaa tai aikataulua kohtaan, eli ne perustuvat oikeampaan tietoon, kuin omaan näkemykseen tai olettamukseen. Varmistamisen avulla pyritään poistamaan tai vähentämään projektiin liittyviä riskejä lisäämällä tietoa toteutusta kohtaan.

Toisen prosessin ”Ymmärrys toteutuksesta” tavoite on realistisuus, jossa pyritään saada kokonaisvaltainen ymmärrys siitä mitä asioita projektissa tarvitsee tehdä, jotta se saadaan toteutettua määriteltyjen odotusten mukaisesti ja kuinka paljon nämä asiat maksavat ja vievät aikaa, jotta projekti saadaan toteutettua kannattavasti ja odotusten mukaan.

5.3 Tarjouksen tarkkuuden taso - Tarkkuus



Kuva 4: Tarjouksen tarkkuus

Tarjouksen tarkkuuteen vaikuttaa sekä ”Ymmärrys tarjouspyynnöstä” ja ”Ymmärrys toteutuksesta” prosessit, jotta tarjouspyyntöä ja toteuttamista pohditaan oikeista lähtökohdista, mutta siihen vaikuttaa myös se, että näiden kautta rakennetut tiedot saadaan sisällöllisesti

tarjoukseen sisällytetyiksi. Tätä tarjousaikaista pohdintaa, varmistamista ja tietojen sisällyttämistä voidaan kokonaisvaltaisesti määritellä tarjousaikaisen työn määränä. Aineisto indikoi, että vähäinen tarjousaikainen työ saa tarjouksista epämääräisiä, sillä asioiden suunnitteluun, varmisteluun ja tarjouksen tekoon ei käytetä paljoa aikaa. Epämääräisyyttä voi esiintyä monin eri tavoin. Se voi olla epämääräisiä hintoja, määrittelemättömiä työtapoja tai -menetelmiä tai ylimalkaisuutta siinä mitä kuuluu tai ei kuulu tarjoukseen.

Epämääräisyys sai osakseen paljon kritiikkiä. Aineisto indikoi, että epämääräisyys on sellaista sisältöä, jota ei tarkenneta tarjouksessa tai sopimuksessa määritelmien tai tarkennuksien, jonka takia asiat jäävät tulkinnanvaraisiksi. Epämääräisyyden nähtiin vaikuttavan siihen, että projektipäällikkö ei saa tarjouksesta tai sopimuksesta selkeitä indikaatioita minkälaiseen toteutustapaan myyjän hinnoittelu perustuu ja täten hän ei myöskään voi olla varma vastaako hänen itsensä ajattelema toteutustapa myyjän ajattelemaan toteutustapaa ja vastaako kumpikaan näistä asiakkaan vaatimustasoa. Haastateltavat kokivat, että epämääräisyyksien selvittäminen voi olla toteutusvaiheen alkaessa työlästä ja hidastaa projektin toteutuksen aloittamista.

Niin jos siellä alkaa sitten niinku heti tulla, että no kuuluuko tää toimitukseen ja kuka tämän tekijä on, että on jäänyt sitä tulkinnanvaraa niin paljon, että joudutaan sitten sitten heti niinku niitä ratkomaan, että miten tää oli. (Haastateltava E)

Budjettia on tehty hyvin. Ettei ole vaan niinku 5 riviä, että; ”suunnittelu ja laitteet ja myynti”. Ja sitten rupea siitä sit selvittää, että mitähän tää nyt on. Mitähän tässä on taustalla. (Haastateltava E)

... saa niinku itse lähteä kaivamaan että niin että onko meillä nyt sanottu siellä tarjouksessa, että mitä meillä kuuluu tähän, eikä siellä ole. (Haastateltava B)

Tarjous on aina kirjallisesti sitova ja se mitä sä oot siihen kirjoittanut, niin asiakas sen voi ymmärtää omalla tavallaan, jos sitä ei ole kunnolla siellä selitetty. Totta kai siitä sitten voi neuvotella, että miten tämä asia nähdään, jos on oikeasti selvä ristiriita asiassa ja näinhän sitä joudutaan tekemään, mutta sehän hankaloittaa sitä just sitä toiminnan aloittamista, koska sitä joutuu väkäämään. (Haastateltava B)

Epämääräisyyksistä johtuvat kustannusongelmat voi haastatteluiden mukaan johtua tilanteista, jossa toteutustapa jää tulkinnanvaraiseksi, vaikkakin se on hinnoiteltu jollakin perusteella ja tätä perustetta ei näy tarjouksessa tai sopimuksessa. Tällöin, jos asiakkaan vaatimustaso toteutustapaa kohtaan onkin korkeampi, kuin se ajatuksen tasolle jäänyt toteutustapa ja peruste millä myyjä on asian hinnoitellut, toteutus saattaa vaatia enemmän työtä tai kalliimpia hankintoja, johtaen lisäkustannuksiin. Toisin sanoen, jos myyjä ei ole selvittänyt sitä tasoa mitä asiakas odottaa tai määrittänyt sitä tasoa mitä hän tarjoaa, saattaa hän itse aiheuttaa tämän kustannusriskin, jos asiakas odottaakin enemmän tulkinnanvaraisessa tilanteessa. Tämä nähtiin isona riskinä projektibudjetille, varsinkin, jos asiakkaan vaatimustason

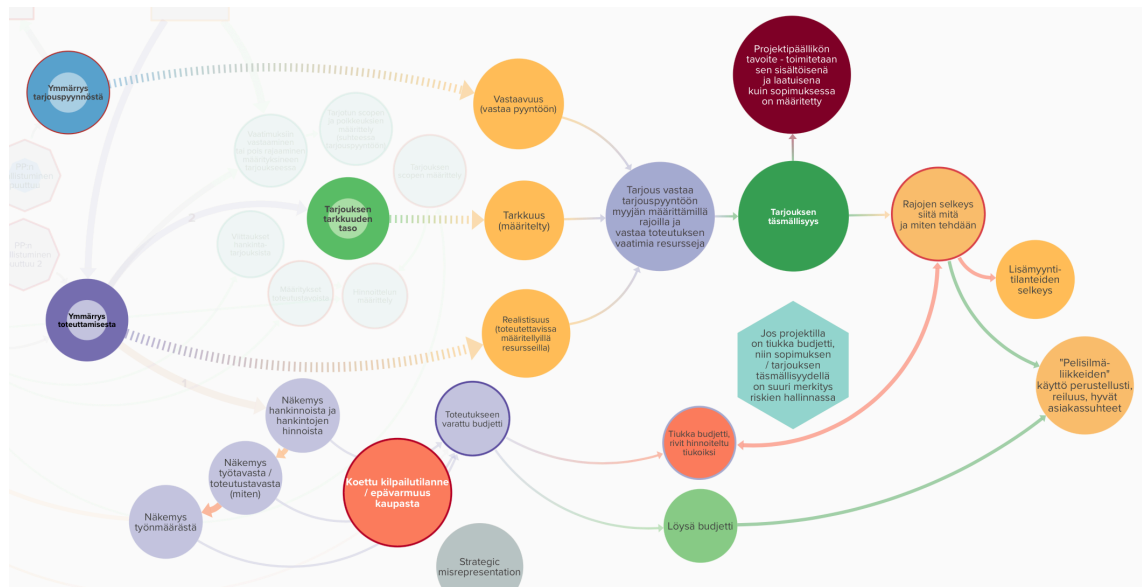
mukainen asia ylittää reilusti myyjän asettaman hinnan. Haastateltavat kokivat, että heidän on vaikea myydä tällaisissa skenaarioissa alkuperäisiä kustannuksia ylittävää osaa lisämyyntinä, koska tarjoukseen tai sopimukseen sisältyvät asiat ovat jääneet tulkinnanvaraisiksi tai nämä neuvottelut ovat vähintään hyvin hankalia, koska he eivät pysty perustelevaan lisäkustannuksia selkeästi.

Mehän ei ollut mitään tarkemmin sitä speksattu millä me se tehdään. (Haastateltava B)

Pitäisi olla se määritelty, että mitä mitä dokumentteja meidän nyt tarvitsee oikeasti toimittaa milläkin kielellä. (Haastateltava B)

Sopimukseen ei tarpeeksi tarkkaan kirjoitettu, että mitä kaikkea, vaikka testaamista, siihen toimitukseen sisältyy. (Haastateltava D)

Haastateltavat kokivat, että heille aiheutuu selkeästi eniten paineita suoritua budjetillisesti projekteissa. Heidän mukaansa asiakkaat hyvin usein osaavat vaatia sitä tasoa minkä he ovat tarjouspyynnöissään määritelleet ja ovat vaativia myös asioista, joissa vaatimustaso jää monitulkinnalliseksi.



Kuva 5: Tarjouksen täsmällisyyden merkitys budjettiin nähden

Toki se asiakas pitää yleensä sitten huolen siitä, että joudut kuitenkin tekemään sen mitä sä oot sopinut. (Haastateltava A)

...että asiakkaalla on tiettyjä standardeja mitä pitää noudattaa, joita me ei olla huomioitu (tarjouksessa), koska myyjät ei tiedä mitä ne standardit tarkoittaa. (Haastateltava B)

(Tilanteessa, jossa vaatimustaso toimintatapaa kohtaan jäi tulkinnanvaraiseksi ja lopulta vaati kalliimman ratkaisun vastatakseen asiakkaan vaatimustasoa, kuin miten myyjä oli sen hinnoitellut) ”Täs on toinen ratkaisu tähän, että miten

tää kävis”, mut eihän ne suostunut siitä mitään ylimääräistä maksamaan.
(Haastateltava B)

Haastateltavat ilmaisivat, että he uskovat, että myyjien kokema kilpailutilanne myydessä aiheuttaa toisinaan paineita myydä ratkaisuja alhaisella hinnalla. Heidän toimintaansa tämä vaikutti sillä, että ratkaisuja myydään potentiaalisesti sellaisella hinnalla, joka ei ole realistinen toteutukseen ja haluttuun katteeseen nähden. Jos kilpailutilanne aiheuttaa ”tiukkaa” hinnoittelua, eli hinnoitella monia osa-alueita tiukasti, niin silloin tarjous ei anna mahdollisuuksia toteuttaa projektia niillä katetavoitteilla mitä myyjä on asettanut tai se on todella haastavaa toteuttaa kannattavasti. Tiukka hinnoittelu ei anna myöskään juurikaan pelivaraa olla joustava asiakasta kohtaan.

...tingitään itse itseämme vastaan ja en tiedä, joskus se voi olla että se pelastaa kaupan, mutta joskus voi olla, että niin kun ei olekaan todellista kilpailua.
(Haastateltava E)

Sitten kun mä sitten näytin sitä tonne myynnille, ne sano ”miten tää nyt voi kate näin alhainen olla.” ”No mä oon nyt pistänyt tänne nää realistiset tunnit ja nää realistiset kustannukset mitä nää on, niin niin tää nyt on se lopputulos.” ”No mutta eihän tää nyt ole yhtään sen mukaan miten tää on myyty.” (Haastateltava B)

Pakko näitä on tehdä, kun sopimus on tehty, mutta sisäisesti se on niin hankalaa sitten kun saat huutia sieltä ”miksi tää menee miinukselle näin pahasti” ja sanot et ”te ootte myynyt tälleen”, mut asiakkaan puolelta ne voi mennä ihan hyvin. (Haastateltava A)

Tosin siinä (tiukassa budjetissa) tietysti tulee silleen, että sun pitää niinku joka asiasta jähnetä ja sulla ei oo niinku varaa yhtään niihin mitä puhuttiin aikaisemmin näihin tällöisiin sulle-mulle (vastavuoroisuus) juttuihin. Se pitää vaan niinku joka kohdasta yrittää saada lisää rahaa ja tinkiä ja tehdä niin halvalla kun vaan pystyt. (Haastateltava A)

Pienessä projektissa niinku prosentuaalisesti se (kate/kannattavuus) menee helposti pieleen... Ja prosenteistahan me aina puhutaan, että kateprosentti nousiks se vai laskiks se. (Haastateltava A)

Haastateltavat kokivat, että mitä löysempi tai toimintaan nähden realistisempi budjetti on (ns. löysä budjetti), sitä paremmin pystytään käsittelemään myyntitilanteessa tuntemattomiksi jääneitä asioita toteutusvaiheessa, jonka kautta tavoitellut katteet ovat paremmin saavutettavissa.

Ei tarvitse koko ajan huolehtii siitä rahasta ja joka asiasta niinku tarkkaan laskee viimeisen päälle ja sä voit hoitaa sitä. Joo, kyllä raha tuo semmoinen rauhallisuuden siinä. (Haastateltava A)

Voi olla, että kun katsotaan (myynnin kanssa yhdessä tarjouksen hinnoittelua), että OK nyt tähän liittyy se riski, että tää ei onnistukaan tai voi mennä paljon pidempi aika, niin siellähän laitetaan tähän sitten varmuuden vuoksi jotakin lisähintaa (riskivaraa). (Haastateltava E)

Sekin oltaisiin pystytty tavallaan taklaamaan siinä, että meillä on niinku riittävät riskivaraukset olemassa. (Haastateltava B)

Meidän pitää ottaa riittävästi tunteja ja niinkun kontingenssia siihen hinnoitteluun, koska siellä tulee tää (asia eteen, joka vie potentiaalisesti paljon aikaa ja rahaa). (Haastateltava B)

Hyvin määritellyissä ja rajatuissa tarjouksissa tai sopimuksissa, toiminta on selkeämpää ja lisämyynnit perusteltavissa. Tällöin myyjä riittävän tarjousaikaisen työn kautta määrittelee toimintatavat ja niiden hinnoittelun perusteet, tarjouksen scopen rajauksineen ja viittaa hankintatarjouksiin perustellen hankintojen hinnoittelun. Tällöin projektipäällikkö saa vahvistuksen minkälaista toteutusta myyjä on suunnitellut ja varmuuden siitä, että asiakas on tietoinen myyjän tarjoamasta laatusosasta ja mitä hintaan kuuluu. Tämä mahdollistaa sen, että jos näiden rajojen ulkopuolelle astutaan, projektipäällikkö pystyy tekemään lisämyyntiä tarvittaessa.

Jos molemmilla on samanlainen käsitys mitä pitää tehdä, niin sopimusta koskaan kaivaa esiin ja tehdään vaan se homma ja se on sillä selvä. (Haastateltava A)

Jos mennään sen (hyvin rajattujen toimitusrajojen) ulkopuolelle, niin ne on niinku helppoja asioita sitten lisämyydä tai perustella (Haastateltava C)

5.4 Mitoitus tarjouksen tekemiseen



Kuva 6: Mitoitus tarjousaikaiseen työhön

Aiemmissa kappaleissa kävimme läpi prosesseja, jotka vaikuttavat onnistumisen lähtökohtiin projekteissa. Se, kuinka paljon ja tarkkaa tarjousaikaista työskentelyä tehdään vaikuttaakin olevan oleellisessa osassa onnistumista. Aineistosta ilmeni, että myyjillä on tarve mitoittaa tarjousaikaista työtä eli tarjouspyyntöön perehtymistä, toteutukseen perehtymistä, näihin liittyvää varmistamista ja lopulta tarjouksen tekoa (tarjouksen tarkkuus) eri kriteerein. Yksi näistä kriteereistä liittyy siihen, että myynnit eivät ole varmoja, joten tarjousaikaista työtä tulee rajata. Täten myynteihin liittyy riski, että se työ ja aika, joka tarjouksen tekemiseen laitetaan saattaa valua hukkaan.

..se kaupantekoa ei ole ihan niinku varmaa, niin siihen ei voi ihan älyttömästi käyttää resursseja rahaa, koska sitten jos kauppa ei tule niin sitten periaatteessa niin hukataan rahaa. (Haastateltava D)

...mutta sun ei kannata sinne tarjousvaiheessa suunnitella tosi tarkasti, koska jos sä häviät, niin se se työ valuu hukkaan. Koko se siihen pantu aika, panos ja raha menee hukkaan. Elikkä pitää niinku miettii, että mikä on se taso mille tää suunnittelu pitää viedä, että hinta on tarpeeksi oikein. (Haastateltava A)

Mä ymmärrän, että myynti on semmoista, koska se ei ole varmaa niin siellä ei pysty kaikkea tekemään. (Haastateltava B)

Toinen kriteeri liittyi siihen minkälainen myyjän alustava näkemys on projektin piirteitä kohtaan. Haastateltavat kokivat, että tilanteet, joissa myyjä nojautuu alustaviin näkemyksiin paljon liittyyneeseen siihen, että alustavaa näkemystä projektista värittää riskittömyyden tunne.

Ja sitten se ajateltiin, että tästä saadaan helppo myynti ja tää on niinku helppo toteuttaa tämmöinen missä ei ole yhtään meidän teknologiaa. (Haastateltava D)

Asiakkaalla on ollut dokumentit mitkä on määrittänyt tasan tarkkaan mitä pitää tehdä, mutta niihin ei oltu perehdytty. Sitten on vaan tarjottu, että OK no tää ja tää ... maksaa tän verran ja heitetty ihan hihasta. (Haastateltava B)

...ollaan suostuttu vaan siihen (tarjouspyynnön epärealistisiin specseihin) myyntivaiheessa, että ”joo kyllä me näin tää tehdään”, vaikka se ei ole niinku missään määrin realistista. (Haastateltava B)

(Ajattelivat, että) ei tätä tarvitse suunnitella, että me toimitetaan vaan tää ja asiakas on tyytyväinen. (Haastateltava B)

... ei ehkä ymmärretä kaikkea (tarjousvaiheessa) ja ei huomioida asioita ja ajatellaan, että ”no ei tää nyt oikeasti ole riski”. Ei niinku huomata sitä riskiä. Ei ymmärretä mitkä asiat voisi olla riskejä. (Haastateltava B)

Yllä oleviin siteerauksiin perustuen, haastateltavat indikoivat, että alustava näkemys riskittömyydestä tai helppoudesta saattoi vaikuttaa siihen, että myyjät eivät nähneet ajoittain tarpeelliseksi perehtyä kattavasti tarjouspyyntöön, toteutukseen ja tarjouksen tekoon. Mitä riskittömämmiksi myyjä kokee eri projektin osa-alueet, sitä itsevarmempi hän on, että projekti toteutuu mutkattomasti vähäisemmälläkin tarjousaikaisella työllä. Hän saattaa luottaa, että

hänen oma arvionsa on tarpeeksi oikein sellaisenaan ilman asioiden varmistamista toteuttamaan projekti kannattavasti ja sujuvasti. Omaan näkemykseen sellaisenaan nojautuminen vaikutti aineiston mukaan limittyvän paljon niihin tilanteisiin, joissa projektipäällikköä ei osallistettu tarjousaikaiseen työskentelyyn.

Tiedän monta keissiä, että ne pöllähtää, että tämmöinen keissi on meneillään, mutta meillä ei ole mitään tietoa siitä ollu. Että se on vaan niinku hinnoiteltu jossain. (Haastateltava B)

Kyllä siinä on ihan hyvä tehdä yhteistyötä siinä vaiheessa, kun pitää myyntivaiheessa olla jarru. (Haastateltava E)

...jos ne olisi niinku itse huomannut siellä alussa, vaikka myyntiin ei ole niitä huomannutkaan, niin sen olisi pystynyt taklaamaan pienemmäksi ongelmaksi. (Haastateltava B)

En ole hirveästi tehnyt semmoista (tarjousaikaista yhteistyötä), mutta mä tiedän ja syvästi toivon, että se yhteistyö jatkossa tulee olemaan parempaa. (Haastateltava D)

Monissa virheissä, joita haastateltavat kokivat myyjien tehneen tarjouksissaan liittyivät siihen, että tilanteessa ei olla konsultoitu toteuttavaa osastoa (projekti osasto). Tällöin he kokivat, että he eivät voi vaikuttaa näkemyksiin ja varmistaa sitä, että myyjä tekisi oikeampia arviointeja tarjoukseen. Aineistosta tuli ilmi kumminkin, että toimeksiantaja yrityksen tahtotila on se, että toteuttava osasto (projekti osasto) tarkistaisi vähintään tarjouksen hinnoittelun ennen sitovan tarjouksen lähettämistä.

5.5 Yhteenveto: Tarjouksen täsmällisyys - Projektipäällikön työn lähtökohta

Kuten aiemmista luvuista ilmenee, jo tarjouspyyntö ja tarjous määrittävät projektipäällikön toimintarajoja paljon ja näihin dokumentteihin palataan usein ongelmien noustessa. Aineistosta nousi esille tarjouksen tekoon liittyviä prosesseja, jotka pyrkivät käsittelemään tarjouspyyntöä, toteutusta ja tarjouksen sisältöä eri näkökulmista, jotta projektille saadaan oikeanlainen lähtökohta myynnin toteutuessa. Yhteenvetona eri prosessien tavoitteet olivat saada tarjouspyyntöön vastaava tarjous, joka on realistinen toteutukseen nähden ja tarkasti määritelty.

Jotta tarjouksesta saadaan tarjouspyyntöön vastaava, myyjän tulee ymmärtää pyyntöä, jotta hän voi vastata asiakkaan vaatimustasoihin joko sellaisenaan tai rajata niitä pois tai määritellä itse se mitä vaatimustasoa on tarjouksessa tarjoamassa. Tämän kautta asiakas ja projektipäällikkö tietää mitä tarjoukseen kuuluu tai ei kuulu. Ymmärtäessään mitä asiakas vaatii ja täten valitessaan miten vastaa näihin vaatimustasoihin, myyjä pystyy arvioimaan toteutustapojen hintoja oikeasta lähtökohdasta.

Realistisuudella pyritään ymmärtämään ja määrittämään toteutettavissa olevat hinta- ja aikataulurajat myyjän valitsemalle vaatimustasolle, jota ollaan tarjouksessa tarjoamassa. Toteutettavissa olevat hintarajat tarkoittavat, että myyjällä on oikea näkemys hankintojen, työtapojen- tai menetelmien hinnoista, johon liittyy myös kuinka paljon aikaa erilaiset toiminnot vievät, jolla on työn kokonaismäärään ja tätä kautta hintaan vaikutus. Toteutettavissa olevien hintarajojen kautta pystytään paremmin onnistumaan projektia toteuttavan organisaation katetavoitteissa.

Tarkkuus on käytännössä tarjouksen kirjaamista tarkasti jolloin tarjoukseen kirjataan tarkasti määrittämisen tarjouksen sisältöä pitäen mielessä aiemmin mainitut vastaavuuden ja realistisuuden tavoitteet. Tarkassa tarjouksessa annetaan hinnoittelulle määritelmät. Määritelmät sisältävät mihin toteutustapoihin hinnoittelut perustuvat, jotka indikoivat tarjouksen kautta tarjottua vaatimus- tai laatutasoa. Tämä nopeuttaa projektin aloitusta siinä, että määritellyn tarjouksen kautta ollaan tietoisia toteutustavoista ja niiden vaatimustasosta ja niistä ei tarvitse lähteä neuvottelemaan, paitsi jos on tarvetta muutoksille. Muutostilanteissa tämä mahdollistaa sen, että jos asiakas pyytää jotain sovitun vaatimustason ulkopuolelta, joka on kustannuksiltaan suurta, pystytään se yksiselitteisesti myymään lisämyyntinä tilanteen niin vaatiessa.

Projektipäälliköt kokivat, että tarjouksen ollessa sitova, asettaa se jo suurilta osin budjetilliset rajat toteuttamiselle. Heidän mukaansa asiakas vetoaa tarjouspyynnön vaatimusrajoihin toteutusvaiheessa ja jos näihin rajoihin on epäselvästi vastattu tarjouksissa, tai niitä ei ole täsmennetty sopimuksessa, aiheuttaa se erinäisiä ongelmia toteutuksessa. Samoin myös sopimukseen jätetyt vaatimustason epämääräisyydet aiheuttivat ongelmia. Molemmissa ongelmat yleensä liittyivät alkuperäisen hinnoittelun alhaisuuteen verrattuna siihen mitä asiakas vaatimustasonsa mukaisesti odottaa. Tällöin asiakkaan vaatimustason hinnan ollessa korkeampi kuin mitä tarjoukseen on hinnoiteltu, lisää se riskiä projektibudjetin epäonnistumiseen, jos kyseistä eroa ei saa lisämyyntinä myytyä.

Vastaavuus, realistisuus ja tarkkuus kaikki vaikuttavat projektipäällikön mahdollisuuksiin toteuttaa projekti onnistuneesti. He kokevat, että projektit voivat näyttäytyä onnistuneilta asiakkaan suuntaan, mutta projektit saattavat olla sisäisesti raskaita. He kokivat, että ajoittain heidän on vaikea toteuttaa katetavoitteita niillä rajoilla, joita myyjä on asettanut projektille. Aikataulurajat mainittiin satunnaisesti, mutta myyjien asettamat budjettirajat nähtiin useimmiten sellaisiksi, joissa oli suuret epäonnistumisen riskit siihen nähden minkälaisen kateprosenttitavoitteen myyjä on projektille asettanut.

6 Ongelmakäyttäytyminen systeemissä päätöskäyttäytymisen näkökulmasta

Kuten mainittua vinoumia koskevan luvun alkukappaleessa, useimmiten vinoumat ovat erinäisten epäonnistumisten juurisyitä. Usein kumminkin käytännössä koetaan, että epäonnistumiseen johtaa jokin näkyvämpi syy, jolloin juurisyitä ei tarkastella tarkemmin (Flyvbjerg 2021, 542). Kehittämistyön ihan alkuvaiheilla kohdeorganisaation kanssa käydyissä keskusteluissa alustavasti pohdittiin, että toteutusvaiheen alku saattaisi olla ongelma-kohta, johon vaikuttamalla ongelmia saataisiin mahdollisesti vähennettyä. Tämä kenties koettiin näkyvänä syynä ongelmiin, mutta aineiston kautta saatiin indikaatioita, että juurisyynä ovat ennemminkin myyntivaiheessa tehdyt virhearviot, jotka mahdollisesti johtuvat vinoumista.

Tutkimuksen tuloksien ensimmäisessä kappaleessa mainittiin, että prosessit vaikuttivat toisiinsa kronologisesti. Aineistosta tuli kumminkin ilmi, että sitä kuinka paljon näihin prosesseihin paneudutaan ohjaa myyjän valitsema mitoitus sitä kohtaan. Ongelmakäyttäytymiseksi tunnistettiin tarjousaikaisen työn mitoitukseen liittyvät kriteerit, jotka johtavat ajoittain väärään mitoitukseen ja myöhemmin toteutuksessa ilmeneviin ongelmiin. Nämä kriteerit altistavat arvioimaan myyntiä ja sen yksityiskohtia vinoutuneesti, joka voi johtaa mitoittamaan tarjousaikainen työ liian alhaiseksi. Väärä mitoitus saa myyjän käsittelemään kriittisiä menestystekijöitä, eli ymmärrystä tarjouspyynnöstä, ymmärrystä toteutuksesta, näihin liittyvää varmistusta ja tarjouksen tarkkuutta, puutteellisesti.

Tarjousaikaisen työn mitoitusta näyttää ohjaavan kaksi kriteeriä: myyntitilanteen epävarmuus ja riskinäkemys. Käymme läpi seuraavassa luvussa tarkemmin mitkä asiat saattavat vaikuttaa siihen miten näitä kriteerejä arvioidaan väärin, joka puolestaan vaikuttaa päätökseen siitä kuinka paljon myyjä tekee tarjousaikaista työtä.

6.1 Virheellinen tarjousaikaisen työn mitoitus aiheuttaa riskejä onnistumiselle

Aineisto indikoi sitä, että myyjät tekevät päätöksen tarjousaikaisen työn määrään erilaisilla kriteereillä. Näiden kriteerien pohjalta myyjä pyrkii mitoittamaan myyntityön tehokkaasti eli hän pyrkii arvioimaan minkälainen määrä tarjousaikaista työtä olisi optimaalista kyseiselle myynnille. Tehokkuus aineiston mukaan liittyi kahteen eri konseptiin.

Ensimmäinen konsepti liittyy aikapaineeseen, johon liittyy myyntitilanteen epävarmuus ja sen tuoma aikapaine. Epävarmuus myyntitilanteessa tarkoittaa sitä, että kun myynnin saaminen on epävarmaa ja siihen liittyvä tarjousaikainen työ (asioiden varmistaminen tiedon kautta) saattaa valua hukkaan, niin tarjousaikaista työtä ei tulisi tehdä liiallisesti. Myyjä pyrkii kenties joissakin tilanteissa minimoimaan työn määrän, joka potentiaalisesti valuisi hukkaan.

Toinen liittyy siihen kuinka helpolta projekti vaikuttaa. Mitä helpompi projekti on, sitä vähemmän riskejä siinä nähdään, sitä vähemmän arvoa tarjousaikaisessa työssä nähdään ja

tällöin työ mitoitetaan sen mukaan. Vastaavasti mitä vaikeammalta projekti vaikuttaa, sitä enemmän riskejä siinä on ja sitä enemmän arvoa tarjousaikaisessa työssä nähdään.

Riskittömyyden vaikutus siihen, että tarjousaikaisella työllä ei välttämättä nähdä niin paljoa arvoa tai hyötyä ja aikapaineen tuoma työn määrän minimointi saattanee saada myyjän kokemaan, että hänen omat näkemykset joitakin asioita kohtaan on tarpeeksi oikein. Tällöin hän on taipuvainen arvioimaan asiaa oman näkemyksensä pohjalta varmistamisen sijaan, joka tarkoittaa tässä kontekstissa vähäistä tarjousaikaista työtä. Hän saattanee kokea saavansa omaan näkemykseen nojautuessa ajoittain enemmän hyötyjä, koska hän voi tehdä arvioida asioita nopeasti ja tällöin minimoimaan potentiaalisesti hukkaan valuvan panoksen myyntiin liittyen. Ulkoisen aikataulupaineen alla, eli kiireessä, myyjällä voi olla myös paine käyttää arviointiin omia näkemyksiään, koska hänellä ei välttämättä ole yksinkertaisesti aikaa varmistaa asioita, vaikka haluaisi.

Näiden ajatusten pohjalta myyjä kenties valikoinee varmistettavat kohdat riskin perusteella, eli hän pyrkii varmistamaan asiat, joissa hän kokee olevan enemmän riskiä, ja riskittömät asiat hän arvioi näkemyksiensä pohjalta. Ne asiat, jotka hän kokee riskeiksi saattanee liittyä yksityiskohtiin, joissa hän kokee, että hänen näkemys asiaa kohtaan ei ole tarpeeksi oikein tekemään arviointia esimerkiksi hintaa kohtaan. Tällöin hän näkee riskin siinä, että oman näkemyksen kautta tehty arvio johtaa potentiaalisesti ongelmiin. Tässä tilanteessa hän näkisi varmistamisessa enemmän arvoa ja hyötyä.

Se, että syystä tai toisesta tarjousaikaisen työn arvo nähdään vähäisempänä saattaa ruokkia päätöstä tehdä tarjouksia liiallisesti omiin alustaviin näkemyksiin nojautuen, eli vähäisemmällä työllä. Jos varmistamisen arvo nähdään vähäisenä, niin myyjät luottavat siihen, että hänen oma tieto on tarpeeksi relevanttia ja oikeaa kyseiseen myyntiin. Aineisto tuki tätä ehdotusta, että tarjousaikaisen työn arvo on ajoittain liiankin vääristynyt, jolloin varmistetaan liian vähän asioita tai keskitytään väärin asioihin, johtaan ongelmiin. Näissä kokemuksissa liian vähäinen tarjousaikainen työ oli käytännössä tuonut ongelmia toteutuksessa ja haastattelutavat kokivat, että nämä ongelmat olisi pystynyt huomaamaan ja niihin olisi pystynyt vaikuttamaan tarjousaikana. Aineisto indikoi, että riskinäköyksellä on suuri vaikutus näkemykseen siitä kuinka arvokkaana tai hyödyllisenä tarjousaikainen työ nähdään, sillä niin sanotusti helpommissa projekteissa tarjousaikainen työ mitoitettiin pieneksi. Täten oleellisessa osassa olisi ymmärtää mitkä riskeihin liittyvät asiat aika ajoin vääristävät tätä tarjousaikaisen työn arvoa.

Ajatusmalleihin liittyvien teorioiden kautta, jossa näkemykset todellisuudesta rakentuvat omien kokemusten ja omakohtaisen tiedon kautta (van den Boom, van den Broek, Kroese, Moors & de Ridder 2023, 9; Mandal, Thomas & Antunes 2009, Jackson 2018, 28 mukaan), voitaisiin olettaa, että alustavia näkemyksiä myyntiä tai sen yksityiskohtaan liittyen rakennetaan sen pohjalta miten asiat arvioitiin tai toteutuivat aiemmissa projekteissa. Alustavat

näkemykset voivat liittyä yleistykseen siitä mitkä nykyisen asiakkaan odotukset ovat perustuen aikaisempien asiakkaiden odotuksiin, jolloin potentiaalisesti oletetaan, että nykyisen asiakkaan odotukset ovat samanlaiset. Ne voivat liittyä myös näkemyksiin siitä mitä jokin toteutukseen liittyvä yksityiskohta on aikaisemmin maksanut tai aikaa vienyt ja tehdä hinta-arvio tarjoukseen sen perusteelta. Tällöin henkilö yksinkertaistaa todellisuutta ja yleistämisen kautta arvioi minkälainen epävarma asia todennäköisesti on (Enke 2020, 1395). Oleellisessa osassa omiin alustaviin näkemyksiin luottamisessa on se, että vastaavako ne todellisuutta eli alustavan näkemyksen tulisi olla tarpeeksi oikein, jotta jotta hän voi sen perusteella tehdä tarpeeksi todellisuutta vastaavan arvion.

6.2 Optimismi, yli-itsevarmuus ja riskinäkemys vääristävät tarjousaikaisen työn arvoa

Haastateltavat kokivat, että myyjät ovat ottaneet monenlaisia riskejä myyntitilanteissa. Heidän näkemykset myyjien ottamista riskeistä liittyivät usein tavalla tai toisella siihen, että asioiden yksityiskohtia ei varmisteta tarjousaikana, eli tehdään vähäisesti tarjousaikaista työtä. Tämä on johtanut siihen, että ennusteet eivät ole vastanneet toteutusta eli riskien toteutumiseen. Tämä indikoi sitä, että myyjä kenties rakentaa vääristyneen kuvan myytävän ratkaisun ja toteutuksen helppoudesta. Ihmisten tapa ajatella optimistisesti osittain selittääkin sitä, että näkemys myyntiä kohtaan jo alkujaankin suuntautuu siihen, että asiat ovat helpompia ja riskittömämpiä, kuin mitä ne oikeasti ovat.

Ihmisten tehdessä suunnitelmia, heidän arviointia ohjaa herkästi heidän toivoma lopputulos (Newby-Clark ym. 2000, 181). Toivotun lopputuloksen vaikutus arviointeihin korostuu erityisesti sen takia, että ihmiset luottavat toivottua lopputulosta tukevaan tietoon enemmän, kuin siihen tietoon mikä on sitä vastaan. Tätä mekanismia kutsutaan toiveajatteluksi. (Barber, Gordon & Franklin 2009, 439.) Tällöin projektiin liittyviä asioita lähdetään alkujaankin arvioimaan sitä kautta, että asioiden oletetaan onnistuvan (Raz, Shenhar & Dvir 2002, 107). Toiveajattelu ja optimismi vinouma todennäköisesti tukevatkin toisiaan ihmisten ennustaessa tapahtumien kulkua. Optimismi vinouma, jossa ”yliarvioidaan positiivisten tapahtumien todennäköisyyttä ja aliarvioidaan negatiivisten tapahtumien todennäköisyyttä.” saa henkilön näkemykset negatiivisten skenaarioiden todennäköisyyksistä vääristyneiksi. (Chen, Ahiaga-Dagbui, Thaheem & Shrestha 2023, 562) Silloin ihmisillä on taipumus nähdä todennäköisempänä suotuisat lopputulokset, jolloin esimerkiksi allokoidaan liian vähän aikaa asian tekemiseen, koska aliarvioidaan syitä, jotka voisivat hidastaa tekemistä. Tätä kutsutaan myös suunnitteluharhaksi. Todennäköisyyksien arviointia ja täten myös skenaarioiden aliarvioinnin mekanismia onkin tutkittu tarkemmin ja se liittyy siihen, että skenaarioita saatetaan helposti yksinkertaistaa, jos niihin ei erikseen ohjata ajattelemaan (Bordalo ym. 2023, 298-299).

Täten voisi sanoa, että myyjän toivoma lopputulos, eli miten asiat ihanteellisesti menevät, saattanee herkästi vaikuttaa siihen miten hän arvioi myynnin yksityiskohtia ja niihin liittyvien

riskien todennäköisyyksiä, jonka kautta hän arvioi kuinka paljon tarjousaikaista työtä olisi syytä tehdä. Ihanteellisessa tilanteessa riskejä ei juurikaan synny, joten se saanee hänet ali-arvioimaan negatiivisia skenaarioita, eli myynti tuntuu helpommalta tai riskittömämmältä. Aliarviointi voi liittyä siihen, että negatiiviset skenaariot eivät tule mieleen tai se rajattu määrä riskejä, joita tulee mieleen, yksinkertaistaa liiakseen asioita, jotka voisivat projektiin tai sen yksityiskohtaan negatiivisesti vaikuttaa. Se, että ihannetilanteen ajattelu saa hänet kokemaan, että riskejä ei synny tai niitä syntyy vähän, saa hänet kokemaan, että asiat todennäköisesti menevät ihannetilanteen mukaan ja arvioimaan tarjouspyyntöön ja toteutukseen liittyviä asioita sen kautta.

Aineiston perusteella tästä ihannetilanteen ajattelusta ja optimismista onkin indikaatioita, sillä projektipäälliköt kokivat, että ajoittain yllätyttiin asioista, joilla oli suuria negatiivisia vaikutteita toteutusvaiheessa, joka indikoi myös sitä, että myyjä oli arvioinut negatiivisia skenaarioita vähäisiksi tai epätodennäköisiksi. Haastateltavat kumminkin kokivat, että nämä asiat olisivat olleet mahdollista huomata tarkemmalla tarjousaikaisella työllä, eivätkä olleet luonteeltaan oikeasti yllättäviä, joten he kokivat, että tarjousaikainen työ oli mitoitettu liian vähäiseksi. Näissä tilanteissa myyjän virheellinen arvio tarjousaikaista työtä kohtaan liittyi jossain määrin ajatukseen, että projekti on helppo tai hänen näkemys arvioitavaa asiaa kohtaan on tarpeeksi oikein, joka sai heidät tekemään tarjouksia omien näkemyksien perusteella, eikä varmistamalla, eli kiteytettynä vähäisemmällä tarjousaikaisella työllä. Tämän takia on perusteltua päätellä, että myyjät saattavat arvioida tarjousaikaisen työn määrää jossain määrin ihannetilanteen pohjalta ja optimistisesti, jolloin hän kokee riskit vähäisiksi ja tarjousaikaisen työn arvon vähäisemmäksi.

Se, että helppouden ja riskittömyyden näkemys näytti vaikuttavan siihen, että asioita arvioitiin joissain myynneissä paljon oman näkemyksen kautta, sekä siihen, että toteuttavaa osastoa ei osallistutettu tarjousaikaiseen työhön, indikoi myös sitä, että myyjä luottaa paljon, että hän osaa tehdä tarpeeksi oikeita arviointeja ilman asioiden varmistelua joissakin myynneissä. Tämä ajatus tukee sitä, että myyjät ovat ajoittain optimismin lisäksi yli-itsevarmoja oman arvionsa oikeellisuudesta, koska näissä tilanteissa, joissa tarjousaikainen työ ja yhteistyö on ollut vähäistä ja asioita ei ole varmistettu, tarjous tai jokin tarjouksen yksityiskohta on ollut reilusti virheellinen. Fabriciuksen ja Buttgenin (2015) tutkimuksessa todettiin, että yli-itsevarmuudella on vaikutus riskinäkemykseen, joka saa ihmiset tekemään riskialttiita päätöksiä. Yli-itsevarmuuden (overconfidence) ja vielä tarkemmin yli-tarkkuuden (overestimation), eli näkemys siitä, että oma kyky tehdä oikeita arvioita on parempi kuin mitä se on, on todettu vähentävän riskitietoisuutta. Jos henkilö asettaa korkean todennäköisyyden sille, että hänen ennuste on oikein, se saa hänet aliarviomaan riskien todennäköisyyttä ja riskien vaikutusta, joka tarkoittaa, että hän arvioi asiaa liian optimistiselta kannalta. (Fabricius & Buttgen 2015, 244-257.)

Kaiken kaikkiaan vääristynyt riskinäkemys vaikuttaa menevän käsikädessä sen kanssa, että myyjä saattaa päätyä tekemään vähemmän tarjousaikaista työtä ja tehdä arviointeja enemmän omien näkemysten, kuin tiedon, perusteella. Tällöin asetetaan riskejä siihen, että oma arvio ei vastaakaan todellisuutta ja näiden riskien vaikutuksia on vaikea arvioida. Mitä enemmän omiin näkemysiin perustuvaa arviointia tehdään sitä todennäköisemmin asioita menee monesta syystä pieleen ja näiden riskien vaikutuksien koko saattaa toisinaan olla iso. Seuraavassa kappaleessa perehdymme tarkemmin miksi oma näkemys saattaa olla vääristynyt ja miksi sen kautta tehdyt arviot eivät usein vastaa todellisuutta.

6.3 Omat näkemykset ja kokemukset eivät aina vastaa todellisuutta

Ihmisillä on taipumus käyttää arvioinneissaan huomiota herättävintä tai helposti saatavilla olevaa tietoa, jotta he voivat rakentaa johdonmukaisuutta todellisuudesta. *What you see is all there is* eli ”mitä näet on kaikki mitä siinä on” taipumus saa henkilöt perustamaan arviointinsa tietoon, joka on helposti saatavilla. Jos tämä saatavilla oleva tieto on kumminkin väärää tai puutteellista, niin silloin johdonmukaisuus ei ole enää tarpeeksi todellisuutta vastaavaa ja tällöin tehdään päätöksiä väärin perustein. (Kahneman 2011, Flyvbjerg 2021, 539 mukaan.) Väärään tai puutteelliseen tietoon perustuva johdonmukaisuus puhuttelee hyvin Enken (2020) tutkimusta, jossa huomaamattoman tiedon sivuuttaminen luo väärä ajatusmalleja. Henkilöt rakentavat yksinkertaistetun mallin ympäristöstään priorien kautta, jotka ovat rakennettu helposti saatavilla olevan tiedon varaan. Yksinkertaistaminen perustuu siihen, että henkilöt käyttävät epävarmojen asioiden arvioimiseen prioreita, eli he arvioivat asian olemusta sen perusteella miten asia yleensä tai todennäköisesti on hänen omien tietojen mukaan (Enke 2020, 1367-1368). Priori liittyy erityisesti siihen, että se on oletettava todennäköisyys ja kauma, eli henkilö ei ole vielä ottanut todisteita huomioon arvioinnin alla olevan asian todennäköisyyksiä kohtaan (Li & Shi 2012, 2). Priorin käyttöön vaikuttaa ihmisten taipumus rakentaa keskiarvoja ja arvioida epävarman asian todennäköistä piirrettä tai arvoa keskiarvon kautta, eli hän kokee, että on todennäköistä, että arvo tai piirre on jossakin keskiarvon tietämillä. (Enke 2020, 1367). Tämä nopea keskiarvoistaminen ja sen kautta yksinkertaistaminen liittyykin kenties aiemmin mainittuun tarpeeseen vähentää maailmaan liittyvää epävarmuutta, jotta voisimme tehdä siitä ennustettavampaa. Ihmisillä on kumminkin tarve saada maailmasta johdonmukaisempi kuva, jotta voimme tehdä arvioita ja päätöksiä nopeasti (Kahneman 2011, Flyvbjerg 2021, 539 mukaan).

Myyjän työn lähtökohta on, että hän pyrkii ennustamaan myyntivaiheessa miten asiat todennäköisesti toteutuvat esimerkiksi kustannuksien ja ajan kannalta toteutusvaiheessa. Hän lähtee rakentamaan näitä ennusteita vertaamalla arvioinnin alla olevaa asiaa hänen prioriin. Tällöin voisi sanoa, että myyjän arvioidessa jotain epävarmaa asiaa, hänen alustava näkemys

sitä kohtaan rakentuu sillä, että hän asettaa epävarmalle asialle arvon sillä perusteella mikä hänen kokemuksen mukaan arvo yleensä on ollut. Esimerkiksi, jos myyjä on arvioimassa todennäköisyyttä, että vaikuttaako standardi tietyn projektin toteutukseen hinnallisesti, hän arvioi kuinka usein ja miten hänen kohdallaan standardit ovat vaikuttaneet projektien hinnoitteluun aiemmin. Hän rakentaa näistä kokemuksista keskiarvon eli miten standardit ovat yleensä keskiarvoisesti vaikuttaneet hinnoitteluun ja tekee arvion siltä pohjalta. Tällöin hän rakentaa todennäköisyys jakauman kokemuksiansa perusteella. Tällainen arviointi on ihmisille luontaista. Aiempaan yli-itsevarmuuteen viitaten, jos hän kokee, että hänen ennustus on tämän oman näkemyksen pohjalta todella todennäköisesti tarpeeksi oikein, hän ei välttämättä koe tarpeelliseksi varmistaa tämän näkemyksen oikeellisuutta tiedon kautta (tutustumalla standardiin). Yli-itsevarmuus tällöin saa hänet tällöin sivuuttamaan tarpeen varmistaa asiaa. Oleellista arvioinnissa onkin onko kokemukset tai näkemykset, joista alustava näkemys koostuu, todellisuutta vastaavaan tietoon perustuvia, jotta niiden perusteella voisi tehdä oikeahkoja arviointeja.

Aiemmin mainittu myyntitilanteen epävarmuus saattaa kanssa ohjata prioreissa pysyttämiseen siltä kannalta, että myyjä valikoi asioita, joihin hän pyrkii vaikuttamaan tarkemman työn kautta. Epävarmuuden alla, jossa työ saattaa valua hukkaan, saa hänet valikoimaan mihin asioihin tulee käyttää tietoa ja missä asioissa riittää oman näkemyksen kautta tehty arvio. Asioihin, joissa hän kokee olevan riskejä, eli hänen näkemykset sellaisenaan eivät ole riittäviä, hän pyrkii varmistamaan ja asettamaan arvion oikeamman tiedon kautta, mutta ne joissa hän näkee vähäisesti riskejä hän arvioi oman näkemyksen perusteella. Tällöin oleellisessa osassa on, että onko myyjän näkemys asioita kohtaan, joissa olisi riskejä oikea. Jos hänen näkemys eri asioihin liittyvistä riskeistä on vääristynyt, hän saattaa jättää varmistamatta asioita, jotka sisältävätkin isoja riskejä.

Arviointi todennäköisyyksiä kohtaan meneekin usein vikaan sen takia, että ihmiset luottavat siihen, että hänen käyttämä tieto keskiarvon laskemiseen on objektiivista. Hän ei tällöin näe sitä, että hänen tieto saattaa olla vääristynyttä, joka vääristää sekä priorin, että sen keskiarvon. Ihmiset ovat taipuvaisia rakentamaan priorinsa hänelle itselleen helposti saatavilla olevan tiedon varaan, eli valikoiden tietoa, jonka kautta priorin vääristyy. Tiedon valikointi tarkoittaa, että huomioidaan vain tietoa, joka on näkyvillä tai helposti saatavilla ja sivuutetaan huomaamaton tieto, joka ei ole suoraan helposti käytettävissä. Tämän lisäksi arviointi voi mennä vielä enemmän vikaan, koska ihmiset uskovat, että valikoidun tiedon (otoksen) kautta rakennettua prioria ja sen kautta saatua keskiarvoa voisi käyttää sellaisenaan tekemään yleistyksiä populaatiosta, vaikka ne eivät olisi suoraan verrattavissa. (Enke 2020, 1366-1367.)

Päätökseen siitä minkälainen arvo arvioinnin alla olevalle asialle annetaan liittyy oleellisesti se, että kaikkea tietoa ei ole saatavilla ja päätös tehdään perustuen näkemyksiin samankaltaisuuksista aikaisempiin tilanteisiin tai asioihin. Tähän liittyy ihmisten taipumus keskiarvoistaa

asiat ja luottaa sen kautta tulevaan tietoon (Enke 2020, 1366-1367). Tällöin päätös tehdään heuristiikkoja, eli peukalosääntöjä, käyttäen. Heuristiikat ovat toimiva tapa tehdä arvioin- teja, jos yksinkertaista palautetta on saatavilla ja henkilöllä on mahdollisuus oppia tästä pa- lautteesta (Haddara & Rahnev 2022, 271-272). Projektit ovat luonteeltaan monimutkaisia ja tällöin palautteen omaksuminen vaikeaa.

Myyjille tämä helposti saatavilla oleva tieto, ei välttämättä liity havaintoon siitä mitä toteu- tuksissa oikeasti tapahtuu. Ne voivat herkästi olla esimerkiksi edellisissä tarjouksissa käytet- tyjä arvioita, jotka eivät nekään välttämättä reflektoi olivatko ne oikein arvioituja, eli vasta- sivatko ne lopputulosta, tai ovatko niissä olevat arviot relevantteja työn alla olevaan myyn- tiin. Tällaisen tilanteen perusteella väärä arvioi saattaa johtua siitä, että myyjä ei välttä- mättä arviointitilanteessa pohdi sitä ovatko tiedot, johon hän priorinsa perustaa, relevant- teja. Tässä tilanteessa hän ei käytännössä huomioi huomaamatonta tietoa, eli esimerkiksi var- mistamalla joltain jolla on parempaa tietoa miten asia on, kysymällä miten asiat todellisuu- dessa useimmiten toteutuivat tai varmistelemalla onko hänen aiemmat ennusteet olleet oi- kein, joka indikoisi hänen näkemyksiensä oikeellisuutta.

Huomaamattoman tiedon sivuuttamista saattaa lisätä se, että myyjät eivät välttämättä saa tarpeeksi relevanttia palautetta ennustuksiensa onnistumisesta. Palautteen merkitystä käyt- täytymisessä on tutkittu laajasti ja sen on uskottu parantavan käyttäytymistä. Haddaran ja Rahnevin (2022) viime aikaisessa tutkimuksessa tutkittiin miten palaute vaikuttaa käyttäyty- miseen. Siinä selvisi, että palautteen vaikutus käyttäytymisessä liittyy siihen, että ihmiset pystyvät muuttamaan palautteen pohjalta strategiaansa miten he suorittavat tehtäviä. Tämä tarkoittaa sitä, että palaute on tehokasta vain, jos ihmisillä on halua ja mahdollisuuksia muuttaa tapansa tehdä tehtävää. (Haddara & Rahnev 2022, 260.)

Tällä saattaisi olla implikaatioita myyjän työhön siinä, että heidän on vaikeaa saada relevant- tia tietoa siitä miten heidän ennustukseen ovat toteutuneet. Aineiston pohjaltakin haastatel- tavat toivat esille, että heillä toteuttavana osastona on relevanttia tietoa siitä miten toteu- tusvaiheessa asiat lopulta toteutuu. Täten on tärkeää tuoda esille, että tämä ”palaute” eli tieto miten ennustukset toteutuivat ja syyt miksi ne eivät välttämättä toteutuneet ennusteen mukaan, jäävät helposti vain projektipäälliköille. Täten myyjillä ei ole mahdollisuutta muut- taa strategiaa tehdäkseen tulevaisuudessa parempia ennustuksia esimerkiksi hinnoista, koska he eivät saa tarpeeksi palautetta siitä, että heidän ennustuksensa olivat virheelliset. Tätä voisi yksinkertaistaa sillä, että palautteen saamisen tai omaksumisen vähyyys saa myyjän to- dennäköisyys jakauman, eli priorin, pysymään sitkeästi virheellisesti optimistisesti väritty- neenä. Se, että ne pysyvät virheellisinä liittyyneeseen siihen, että ennustuksien uskotaan olleen tarpeeksi oikein ilman, että näkemystä olisi korjattu palautteen kautta. Tässä on syytä mai- nita myös, että vaikka myyjä saisi palautetta, hän saattaa myös satunnaisesti ajatella, että hänen ennustus on ollut oikea ja jokin ulkoinen syy on ollut synnä siihen, että ennustus ei

toteutunut. Tämä puhuttelee näkemystä, että aliarviointi esimerkiksi optimismin kautta ei ole ongelma, vaan siihen, että syy miksi ennustus ei toteutunut oli jokin ulkoinen näkyvämpi syy. (Flyvbjerg 2021, 542.)

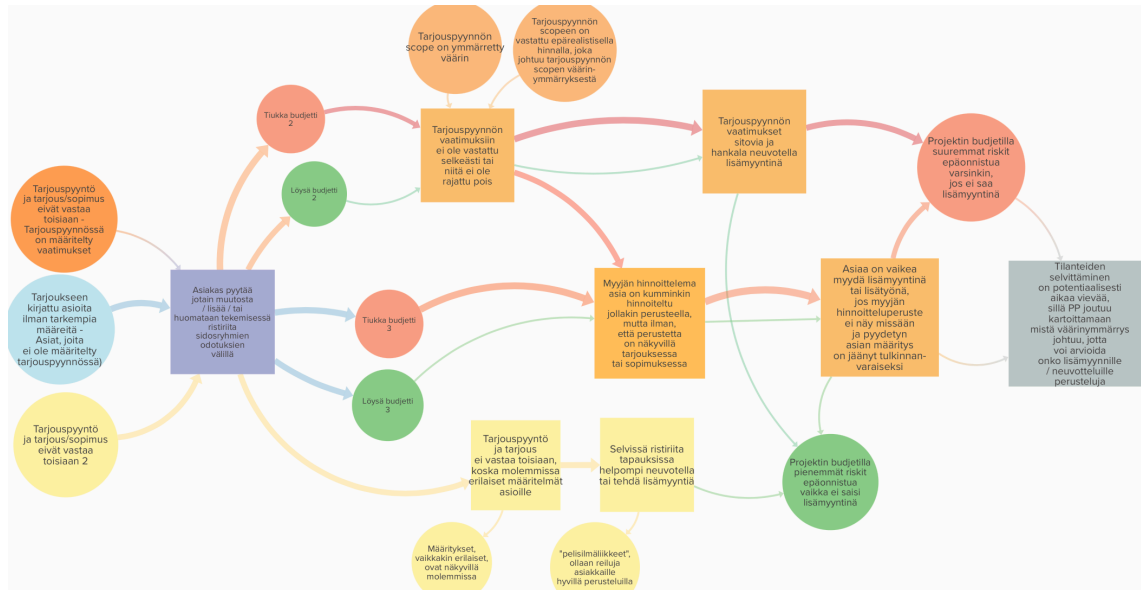
Sitkeä optimismi ja vähäinen palautteen saaminen, joka johtaa siihen, että myyjillä ei ole riskejä mielessä, voinee ruokkia sitä, että projektit nähdään helpompina ja riskittömämpinä kuin mitä ne oikeasti ovat. Ihmiset kumminkin arvioivat riskien todennäköisyyksiä sillä perusteella kuinka helposti ja paljon riskitilanteita palautuu mieleen arviointia tehdessä. (Fabricius & Buttgen 2015, 242). Haastatteluissa tuli vahvasti se näkemys esille, että tämä virheellinen näkemys helppoudesta ja riskittömyydestä saattaa saada myyjät tekemään virheellisiä arviointeja siitä paljonko tarjouspyyntöön tulisi perehtyä, varmistella asioita ja lopulta tehdä itse tarjousta.

6.4 Tarjousaikaisen työn mitoitus ja oletukset arvo-odotuksien näkökulmasta

Projektin arvonhallinnan ensimmäinen kriittinen vaihe on tunnistaa mitä arvoa projektilta odotetaan (Edkins, Gerald, Morris & Smith 2013, 82). Haastatteluissa tulikin ilmi, että asiakkaan odotuksia tulee ilmi monesta eri lähteestä. Asiakkaan arvo-odotukset vaikuttivat suurelta osin liittyvän vaatimustasoon, eli millä tavalla asiakas odottaa, että asiat tehdään. Nämä liittyivät aineistossa esimerkiksi standardeihin, toteutustapoihin, toimialavaatimuksiin tai heidän omaan laatu- tai toimintavaatimukseen.

Nämä odotukset myös jäävät myös herkästi ”voimaan”, jos ne on tarjouspyynnössä määritelty, mutta niihin ei ole tarjouksessa tarkasti vastattu. Tämän lisäksi myös tulkinnanvaraiset määritykset tarjouksessa saattavat luoda asiakkaalle omia tulkintoja siitä mitä tarjoukseen sisältyy eli odotuksia ja tämä saattaa erota siitä mihin myyjän hinnoittelu on perustunut. Nämä toimintatavat aiheuttavat sen, että jossain vaiheessa sitovan tarjouksen ja sopimuksen tekemisen jälkeen saattaa ilmetä, että näkemykset sitä kohtaan mitä tai miten asioita ollaan tekemässä ovat erilaiset. Kiteytettynä eriäviä näkemyksiä voi syntyä tilanteissa, joissa tarjouspyynnössä mainittuja asioita ei rajata tarjouksessa pois tai kun tarjoukseen sisällytetään tulkinnanvaraisia yksityiskohtia vaatimustasoa kohtaan.

Nämä eriävät näkemykset aiheuttavat osan toimeksiantaja yrityksen kokemista ongelmista projektien toteutusvaiheessa. Alla olevaan kuvaan (kuva 7) on visualisoitu eri arvo-odotuksiin liittyvät ongelmaskenaariot, jotka ilmenivät aineistosta, ja niiden seuraukset varsinkin projekti budjettiin ja täten katetavoitteisiin liittyen. Kuten mainittua luvussa 5.3, niin sanotusti ”löysä” budjetti mahdollistaa sen, että eriäviin arvo-odotuksiin pystytään vastaamaan rennommin, kun taas tiukassa budjetissa koetaan kova paine lisämyynnille, vaikka virhe olisi omasta takaa.



Kuva 7: Eriävien arvo-odotusten vaikutus lopputuloksiin

Tarjousaikaisen työn tulisi olla riittävää varsinkin tarjouspyynnön ymmärtämisen osalta näiden skenaarioiden välttämiseksi. Tarjouspyynnön ymmärtäminen on ensimmäinen osa tarjousaikaista prosessia, jonka avulla pyritään tunnistamaan ja ymmärtämään sidosryhmien arvo-odotuksia, jotta voidaan rakentaa realistinen ratkaisu näihin odotuksiin vastaten tai pois rajoitettujen odotuksia. Jos tarjousaikainen työ mitoitetaan virheellisesti liian alhaiseksi, jolloin tarjouspyynnön ymmärtämisen liiallinen vähäisy aiheuttaa lumipallo efektin tarjouksen tietojen oikeellisuuteen, niin sillä on suuria vaikutuksia projektin onnistumisen mahdollistamisessa.

Kun tarjouspyynnön ymmärtäminen jää liian alhaiseksi, eriävät näkemykset arvo-odotuksista saattavat syntyä sen takia, että arvo-odotusten olemusta on arvioitu priorien kautta. Syy miksi myyjä saattaa nojautua priorin kautta tehtävään arvioon saattaisi liittyä siihen, että myyjä kokee tarjousta tehdessään todennäköiseksi sen, että hänellä ja asiakkaalla on samanlainen näkemys siitä mitä projektilla ollaan toteuttamassa. Todennäköisyys saattaa vääristyä, koska myyjä ei välttämättä pohdi minkälaisista syistä asiakas odottaisi jotain enemmän tai miksi hän olisi saattanut ymmärtää sitä mitä asiakas odottaa väärin. Tällaisessa tilanteessa hän on sivuuttanut huomaamattoman tiedon ja kokee tiedon, jonka perusteelta hän arvioi asiaa objektiivisempaan kuin mitä se on. Priorin käyttö saattaa johtaa siihen, että myyjän näkemys arvo-odotuksesta vääristyy, koska priorien käytössä nojaututaan keskiarvojen kautta tehtyyn yleistykseen. Myyjä saattaa arvioida nykyisen asiakkaan todennäköistä vaatimustasoa sitä kautta mikä vaatimustaso on riittänyt jollekin toiselle asiakkaalle suhteellisen samanlaisessa tilanteessa ja virheellisesti olettaen, että nykyisen asiakkaan odotukset ovat kyseisen arvion kanssa tarpeeksi linjassa.

Jos huomaamattomaan tietoon liittyvää pohdintaa ei tapahdu, niin myyjä ei välttämättä huomaa varmistaa asioita tai ei huomaa tarkentaa hinnoitteluperusteitaan tarjouksessa. Tällöin myyjälle ja asiakkaalle voi rakentua eriävät näkemykset mitä arvoa projektilla ollaan tuottamassa.

Aineisto indikoi sitä, että projektin eriävien näkemyksien käsitteleminen voi olla hyvinkin hankalaa ja niiden seurauksia on vaikea ennustaa. Eriävien näkemyksien tuottamaa hankaluutta voisikin tulkita Danielin ja Danielin (2018, 194) tutkimuksen kautta, jossa toisistaan eroavat ajatusmallit luovat yllättävästi ilmestyviä ominaisuuksia projekteihin ja näillä on epäjohdonmukaisia seurauksia. Hieman samanlaista näkemystä edustaa myös tilannemalleihin liittyvä teoria, jossa eriävä ajatusmalli siitä mikä projektin nykytila kyseisellä hetkellä on, heikentää projekteihin liittyvää päätöksentekoa (Hackman, Pollack & Baker 2024, 1).

Eriävien näkemyksien tullessa ilmi, eli projektipäällikön huomatessa, että asiakkaalla on erilaisia odotuksia siihen nähden mitä myyjä on ajatelleen myyneensä, heikentää päätöksentekoa sillä, että projektipäällikön tulee selvittää onko asiakkaan näkemys syntynyt johdonmukaisesti. Jos se on syntynyt johdonmukaisesti ja asiakkaan näkemys on perusteltavissa, projektipäällikön on hankalampaa neuvotella miten eriävä näkemys käsitellään. Aineisto toi ilmi eriävien näkemyksien tuottamat epäjohdonmukaiset seuraukset arvo-odotuksien osalta sillä, että haastateltavat eivät aina voineet olla varmoja miten asiakas reagoi näihin eriäviin näkemyksiin. Epävarmuus siinä miten asiakas reagoi ja miten asiaa voi käsitellä liittyi varsinkin tilanteisiin, jossa eriävät näkemykset johtavat korkeampaan hintaan, jolloin he eivät voi olla varmoja onko asiakas valmis niistä neuvottelemaan ja maksamaan niistä.

Neuvotteluhaluukkuuteen saattaa osittain liittyä kuinka paljon eriävä näkemys on hänen ideaalitulannetta vastaan. Arvo-odotuksiin ja sen kautta tehtävään onnistumisen arviointiin liittykin se menivätkö asiat arvioijan mukaan alkuperäisten odotusten, eli ideaalitulanteen mukaisesti (Martinsuo, Klakegg & Marrewijk 2019, 631 mukaan). Jos asiakas kokee, että hänen alkuperäinen arvo-odotus ei ole selkeässä ristiriidassa tarjouksen tai sopimuksen kanssa, saattaa hän kokea epäreiluna mahdolliset lisämyyntineuvottelut. Asiakas tällöin näkee arvo-odotuksensa perustelluksi, koska hän on tehnyt myyntivaiheen lopussa päätöksen siitä, että tarjous on hänen rahojensa arvoinen, sen perusteella mitä tarjouspyynnössään pyysi ja, jotka hän luuli tarjouksen sisällön mukaisesti hintaan kuuluvan. Tästä arvioinnista saattaa koostua asiakkaan näkemys ideaalitulanteesta, jossa hän on kokenut, että hänen ymmärtämät hyödyt, joita projektilla ollaan tuottamassa on tarjoukseen merkatun hinnan arvoista. Jos tämä ideaalitalanne kyseenalaistetaan, saattaa hän kokea, että asiat menevät väärin tai ovat epäreilusti käsitelty, jolloin hän saattaa kokea projektin tai jonkin sen osa-alueen epäonnistuneeksi.

Yllä olevaan perustuen, eriävät näkemykset tulisi nähdä riskinä varsinkin projektibudjetin onnistumista kohtaan. Tietoisuus siitä mitä odotuksia asiakkaalla on tai minkälaisia odotuksia

mahdollisesti tarjouksen tai sopimuksen kautta asiakkaalle luodaan on oleellisessa asemassa, jotta voidaan rakentaa odotuksiin vastaava ratkaisu ja toteutus, jotta näitä eriäviä näkemyksiä ei tulisi vastaan.

Eriävät näkemykset ovatkin yksi suurista riskeistä, joita liian vähäinen tarjousaikainen työ aiheuttaa. Niillä on suuret implikaatiot pystyykö projektipäällikkö toteuttamaan projektin onnistuneesti. Projektipäälliköt katsovat projektin onnistumista siltä kannalta, että pystyvätkö he vastaamaan johdonmukaisesti rakentuneisiin asiakkaan odotuksiin, niillä hinta- ja aikataulukurajoilla, joita myyjä on asettanut. Hintarajat ovat tärkeässä osassa onnistumista, koska projektipäällikkö pyrkii tuottamaan yritykselle ne katteet, joita myyjä on laskenut tavoiteltaviksi, jotta myynti ja toiminta on kannattavaa. Projektille asetetut katetavoitteet voidaankin nähdä organisaation arvo-odotuksena, jota myyjä ja projektipäällikkö pyrkivät toteuttamaan myynnin ja siitä potentiaalisesti syntyvän projektin kautta. Eriävät näkemykset luovat riskejä sille, että hintarajoissa epäonnistutaan ja täten katetavoitteissa epäonnistutaan, sillä eriävien näkemyksien kautta tulevia lisäkustannuksia voi olla potentiaalisesti vaikea myydä.

7 Kehitystehtävä - Tilannemalli tarkemmaksi

7.1 Nykytilan ymmärrys oleellisena tarjouksen täsmällisyydessä

Projektin arvonhallinta pelkistetysti määrittyy siihen, että ennen toteutusvaihetta, tärkeintä on tunnistaa mitä arvoa eri projektin sidosryhmät odottavat projektilta ja neuvotella sidosryhmien kanssa miten tämä arvo luodaan ja toteutetaan, jotta kaikilla on yhteisymmärrys projektin tavoitteista ja arvosta (Edkins, Gerald, Morris & Smith 2013, 82). Arvonhallinnan näkökulmasta yhteisymmärrys projektin tavoitteista on yksi kriittisimpiä osia projektin onnistumisessa (Martinsuo 2020, 391.)

Arvonhallinnan ensimmäinen tehtävä on tunnistaa mitä arvoa eri projektin sidosryhmät odottavat projektilta. Tuloksien ja johtopäätösten kautta varsinkin asiakkaan odotukset ovat tärkeitä tunnistaa, sillä asiakkaan eriävä näkemys mitä hän on kokenut ostaneensa tarjouksen hinnalla ja siitä mitä myyjä on näkemyksensä mukaan tarjonnut ja perustanut hintansa, voi johtaa vaikeisiin neuvotteluihin ja potentiaalisesti kustannuksiin, joita asiakkaat eivät hyväksy. On riski tehdä asiakkaan arvo-odotuksiin liittyviä ennusteita olettamukseen perustuen, vaan näitä tulisi tilanteen niin salliessa tehdä tietoon perustuen.

Toimivaa arvo-odotuksien käsittelyä voisi tarkastella tietoperustassa mainitun ”projekti keskusteluna” projektihallinnan näkökulman kautta. Siinä nähdään mahdollisena se, että projektin konteksti riippuu siitä mistä näkökulmasta sitä katsotaan ja tämä konteksti on neuvoteltavissa. (Floris & Cugasena 2019, 526.) Ymmärtäessään, että projekti ja sen konteksti riippuu mistä näkökulmasta sitä katsotaan, hän ymmärtää myös tarkkoihin määriytyksiin ja

tulkinnanvaraisuuteen liittyvät riskit. Tarkkojen määriytyksien tullessa asiakkaan puolelta, asiakas on määrittänyt näkökulman, josta hän projektia ja varsinkin se vaatimustasoa katsoo. Tällöin oleellisessa osassa on ymmärtää tämä näkökulma ja joko tarjota sen mukaan, rajoittaa pois siitä asioita tai neuvotella miten määriteltyä vaatimustasoa tulisi käsitellä. Jos tätä ei tee, niin hän jättää riskin siihen, että projektin toimintojen vaatimustaso jää asiakkaan määrittelemäksi, joka ei välttämättä vastaa sitä minkälaiset rajat hintoja tai aikatauluja kohtaan myyjä tarjouksessaan asettaa. Tulkinnanvaraisuuksia hän pyrkii käsittelemään osoittamalla omilla määriytyksillä sen minkälaiseen toteutukseen hänen hinnoittelunsa ja tarjouksensa perustuu. Tällöin hän osoittaa omaa näkökulmaansa tarjouksessa, jolloin mahdollistetaan se, että näkökulma on määritelty ja siitä voidaan neuvotella. Hän on käytännössä tällöin rakentanut tarkkaa merkitystä asioille tarjousvaiheessa. Jos asioita jätetään tulkinnanvaraiseksi, tätä asioiden merkitystä lähdetään selvittämään toteutusvaiheessa, jolloin tulee ilmeiseksi se, että vaatimustasoon liittyvä näkemys riippuu siitä mistä näkökulmasta sitä katsotaan.

Tämä tarkoittaa arvo-odotuksien osalta sitä, että kun jokin asia on mainittu tarjouspyynnössä, jolla asiakas pyrkii osoittamaan miten hän vaatii asiat tehtävän tai mitä odottaa ratkaisulta, niin se pyritään ymmärtämään tiedon kautta, jolloin niitä ennustetaan oikeammista lähtökohdista. Ymmärtäminen tiedon kautta tarkoittaa tarkempaa tarjousaikaista työtä asioiden varmistamisen kautta. Varmistamista voidaan tehdä esimerkiksi varmistamalla asiakkaalta mitä hän tarkoittaa, jos se on epäselvää, varmistaa toteuttavalta osapuolelta onko pyynnöt realistisia tai myyjän näkemykset hinnoista realistisia tai varmistaa hankintojen hintoja alihankkijoilta. Arvo-odotuksia tulisi tunnistaa myös niissä tilanteissa, joissa itse saattaa asettaa tulkinnanvaraisia arvo-odotuksia. Tämä liittyy enemmän toteutustapojen määrittämiseen, eli varmistamaan minkälainen toteutustapa vastaa asiakkaan vaatimustasoa, jotta voidaan varmistaa vaatimustason mukaisen toteutustavan hinta, realistisuus tai muu toteutukseen liittyvä yksityiskohta, jolloin sen implikaatiot tarjoukseen ja toteutukseen saadaan selvitettyä. Arvonhallinnan määritelmässäkin painotetaan neuvottelua siitä mitä arvoa projektilla luodaan ja varmistamista voitaisiin tulkita tämän neuvottelun toteuttamisena. Tällöin projektin tavoite tarkentuu myös toteuttavalle osapuolelle, joka tietää minkälaisista odotuksista on sovittu, eikä heidän tarvitse joutua tilanteeseen, jossa odotuksia varmistellaan toteutusvaiheessa, jolloin syntyy riski, että se menee yli myyjän asettamien kustannus- tai aikarajojen.

Jos jokaista yksityiskohtaa ei pysty erikseen varmistaa asiakkaalta syystä tai toisesta, niin myyjä voi käsitellä tätä neuvoteltua arvoa siltä kannalta, että myyjä itse asettaa rajat toteutustavoille ja hinnoittelee sen mukaan ja merkkää nämä tarjoukseen. Tämä mahdollistaa sen, että jos asiakkaan vaatimustason on jotain muuta, projektipäällikkö voi myydä ylittävän osan lisämyyntinä tarvittaessa. Tällöin myyjä on antanut asiakkaalle indikaation siitä minkälaisista vaatimustasoa hän tarjouksellaan tarjoaa, vaikka se ei vastaisikaan asiakkaan vaatimustasoa. Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus nähdä nämä eriävät näkemykset tarjouksessa ja niistä pystyy neuvottelemaan joko myyntivaiheessa tai viimeistään toteutusvaiheessa. Määriytykset ja

hinnoitteluperusteet helpottavat lisämyyntitilanteita paljon, koska voi perustella, että tarjottu laatutaso on määritelty tarjouksessa. Kaiken kaikkiaan tietoon perustuvalla tarjousaikaisella työskentelyllä pyritään mahdollistamaan yhteisymmärrys projektin tavoitteista ja arvosta.

7.2 Jos nykytilaa ei voi ymmärtää tarpeeksi, mitä tulisi tehdä?

Kaikkea kuitenkin ei voi tai kannata varmistaa ja suunnitella, kuten aineistostakin tuli ilmi. Nämä asiat, jotka jäävät varmistamatta tiedon kautta ovat tällöin alttiita vinoutumiin perustuvaan arviointiin. Aineisto indikoi, että nämä vinoutuneet arviot liittyvät usein siihen, että arvioinnin alla olevan asian riskit on aliarvioitu. Yhdeksi isoksi ongelmaksi saattaa nousta se, että myyjälle voi olla todella vaikeaa olla tietoinen asioista, joissa on antanut oletettaman ohjata arviointia ja päätöksentekoa ja tällöin näiden kriittisten asioiden huomaaminen saattaa olla vaikeaa. Tätä voi selittää esimerkiksi aiemmin mainitun huomaamattoman tiedon sivuuttamisella, jolloin henkilö ei huomaa sivuuttaneensa oleellisia tietoja laisinkaan ja tekee päätöksiä vajavaisen tiedon perusteella. Oleellista olisikin huomata ne asiat, joihin liittyy paljon riskejä, ja joita tulisi tavalla tai toisella käsitellä ennen kuin ne arvioidaan tai alkuperäisen arvion korjaamiseksi.

Omien oletuksien tunnistamiseksi voidaan käyttää erilaisia ajattelu strategioita, jotka liittyvät käytännössä kriittisen ajattelun lisäämiseen. Kriittisen ajattelun kehitystä kuvataankin sillä, että mielipiteistä poiketen, tieto rakentuu vaihtoehtojen, todisteiden ja perusteluiden kautta luoduista käsityksistä (Kuhn & Dean 2004, Aston 2023, 540 mukaan). Omien oletuksien tunnistamiseksi myyjä voi pyrkiä tunnistamaan asioita, joita hän on saattanut arvioida asiaa liian kevyin perustein ensimmäisenä mieleen tulevan tiedon pohjalta, joissa hän ei ole ajatellut vaihtoehtoisia skenaarioita. Ajatteleamalla vaihtoehtoisia skenaarioita, saatetaan huomata riskejä oletuksiin liittyen ja korjata arviota sen pohjalta. Täten toisena kehitysehdotuksena on, että näitä vaihtoehtoisia skenaarioita tulisi pohtia tarjousta tehdessä. Vaihtoehtoja voi pohtia monella tapaa, joko yksin tai yhdessä.

7.2.1 Yksintehtävä arviointi

Yksi yleisimpiä tapoja luoda vaihtoehtoja on yksinkertaisesti luoda väitteitä, jotka ovat alkuperäistä näkemystä vastaan. Konkreettisesti henkilö voi esimerkiksi on ajatella syitä alkuperäinen arvio, vaikkapa hinnasta, olisi väärä. (Nagtegaal, Tummers & Noordegraaf 2020, 567). Tämä saa henkilön ajattelemaan asioita, joita hän alun perin ei huomionut tai arvioi olevan epäjohdonmukaisia alkuperäiseen arviointiin nähden (Herzog & Hertwig 2009, 233). Haastattelussa tuli ilmi, että varsinkin kuluja aliarviointiin ollaan taipuvaisia tilanteissa, joissa toteutukseen vaikuttavia kuluja arvioidaan oletuksien pohjalta. Näitä oletuksien kautta tehtyjä arviointeja voi pyrkiä saamaan realistisemmaksi dialectical-bootstrapping tekniikalla. Dialectical-bootstrapping on tekniikka, jossa näitä vastaväitteitä pyritään ottamaan huomioon

arvioinnissa. Tässä tekniikassa henkilö tekee alkuperäisen arvion asiaa kohtaan, jonka jälkeen hänen tulisi pohtia mitkä oletukset tai huomiot voisivat olla vaikuttaneet siihen, että hän on päätenyt kyseiseen arvioon. Pohdintaan perustuen hänen tulisi arvioida oliko ensimmäinen arvio liian korkea tai liian alhainen ja tehdä sen pohjalta vaihtoehtoinen arvio. Näiden kahden arvion kautta laskettu keskiarvo on pääsääntöisesti oikeampi, kuin henkilön tekemä ensimmäinen arvio. (Herzog & Hertwig 2009, 234-235.)

Systeemikartoituksen kautta tuli ilmi kolme prosessia, joiden kolmen eri näkökulman kautta pyritään mahdollistamaan projektin onnistuminen. Näiden kolmen prosessin kriittistä tarkastelua voisikin toteuttaa pohtimalla kysymyksiä, jotka toisivat mieleen vaihtoehtoisia skenaarioita, joissa arvioinnin alla oleva asia eroaa alkuperäisestä näkemyksestä. Kysymyksiä kautta myyjä voi pyrkiä tunnistamaan mahdollisia oletuksia, joita hän on tehnyt tarjouspyynnön ja tarjouksen sisältöön liittyvässä arvioinnissa. Näiden skenaarioiden esiin tuominen kysymyksillä perustuu myös Enken tutkimukseen, jossa todettiin, että henkilöt ottavat huomioon enemmän huomaamatonta tietoa, jos heidän keskittymistä ohjataan siihen, että he ovat valikoineet tietoa olettamalla asioita (Enke 2020, 1395). Näitä kysymyksiä voi hyödyntää myös muiden kanssa tehtävässä arvioinnissa, joka esitellään seuraavassa luvussa.

Vastaavuus:

- Miksi näkemykseni ____ (tarjouspyynnön yksityiskohtasta ja sen kautta tehdystä arviosta) voisi osoittautua vääräksi?
- Miksi näkemykseni siitä minkälaisen ratkaisun asiakas haluaa voisi olla väärin?
- Olenko huomionut asiakkaan kontekstin, mm. toimialavaatimusten, heidän omien toimintatapojen/laatuvaatimusten vaikutuksia vaatimustasoon ja niiden vaikutuksia toteutukseen? Miksi näkemykseni niitä kohtaan voisivat olla väärin?
- Onko tarjouspyynnössä yksityiskohtia, joiden vaatimustaso/laatuaso ovat epäselviä ja olen saattanut hinnoitella asian alemman vaatimustason mukaisesti? (tulkinanvaraiset asiat)
- Onko tarjouspyynnössä joitain kohtia, joista olen epävarma, mutta silti olen tehnyt siihen liittyen arvion tarjoukseen ilman asian varmistamista? Missä tilanteessa arvioni saattaisi osoittautua vääräksi?
- Onko mahdollista, että olen arvioinut tarjouspyynnön asioita niin, että toteutuksessa tulee eteen eri näkemyksiä siitä mitä tarjoukseen kuuluu ja millä vaatimustasolla? Minkä tietojen pohjalta asiakas saattaisi vaatia jotain enemmän kuin mitä itse olen tarjouksen kautta ajatellut tarjoavani ja johon hinnan olen perustellut?

Realistisuus:

- Miksi näkemykseni toteutuksen yksityiskohtien hinnasta/aikataulusta voisivat olla väärin?
- Mitkä tilanteet voisivat johtaa siihen, että yksityiskohta maksaisi enemmän tai veisi enemmän aikaa kuin suunniteltu?
- Mitkä tilanteet voivat johtaa siihen, että toteutus ei mene suunnitelmien mukaan? Mikä

niiden vaikutus on, jos ne toteutuvat?

- Missä tilanteissa aiemmat ennusteeni hintaa/aikaa/helppoutta kohtaan ovat olleet väärin, miksi ennustin väärin?

- Ovatko arvioni toteutuksen yksityiskohtia kohtaan tehty edellisten tarjousten perusteella vai toteutuneiden lopputulosten perusteella?

Tarkkuus:

- Olenko itse luonut jotain sisältöä tarjoukseen, joka saisi asiakkaan uskomaan, että jotain arvokkaampaa/enemmän kuuluu tarjoukseen?

- Miksi asiakkaalla voisi olla eri näkemys kuin minulla siitä mitä tarjoukseen ja sen hintaan kuuluu?

- Miksi asiakkaalla voisi olla eri näkemys kuin minulla siitä miten asiat toteutusvaiheessa toteutetaan?

Näiden kysymysten kautta henkilö voi luoda vaihtoehtoisia skenaarioita, joiden kautta hän pyrkii käsittelemään alkuperäisestä arviosta poikkeavaa tietoa ja potentiaalisesti korjaamaan arviota. Tämä on otollinen tapa toimia, jos arvioita halutaan pyrkiä korjaamaan nopeasti ja tilanne ei salli muiden henkilöiden mukaan ottamisen arviointi tilanteeseen. Yksin tehtävän arvioinnin heikkouksia on se, että pohdinnan jäädessä edelleen vain arvioijan oman tiedon vaaraan, niin henkilö saattaa edelleen sivuuttaa huomaamatonta tietoa vaihtoehtoja luodessaan.

7.2.2 Yhdessä tehtävä arviointi

Tästä johtuen olisi suotavaa, että jossain kohtaa tarjousaikaista työskentelyä muita ihmisiä otetaan mukaan arviointiin. Ottaen huomioon aineistosta ilmi tulleen riskien aliarvioinnin, hyväksi vaihtoehdoksi yhdessä tehtävän vaihtoehtojen viitekehityksen rakentamiseksi olisi ”Premortem” projektille, joissa näkemykset mahdollisista riskeistä tulisivat ilmi ja saataville muistiin, joka potentiaalisesti oikaisisi riskinäkemystä ja vähentäisi liiallista optimismia.

Premortem tekniikalla pyritään tiiminä tunnistamaan riskejä proaktiivisesti, jotta niihin voidaan vastata sopivalla tavalla. Premortem rakennetaan kontekstin pohjalta, jossa kuvitellaan, että työn alla oleva projekti on jo toteutettu ja se on epäonnistunut. Osallistujat pyrkivät ennustamaan syitä miksi projekti epäonnistui ja luomaan suunnitelman miten nämä negatiiviset skenaariot voidaan välttää. (Luth, Flinchbaugh & Miles 2022, 2.) Premortem täten myös auttaisi kehystämään pohdintaa epäonnistumisen suuntaan, joka antaisi kontrastia luontaiseen taipumukseen käyttää toiveajattelua asioiden arvioinnissa. Tämä saattaisi myös edes auttaa sitä, että näkemys riskin uhasta rakentuisi realistisemmaksi, koska riskejä varta vasten pohdittaessa ne tulisivat mieleen ja tällöin niiden uhka nähtäisiin suurempana. Erialaisten uhkien määrittelyminen on vakuutuksissakin vaikuttanut siihen, että niistä ollaan valmiimpia maksamaan enemmän mitä tarkemmin uhkia on määritelty (Johnson, Hershey & Meszaros 1993,

Gennaioli & Shleifer 2010, 1426 mukaan). Tämän lisäksi ihmiset on saatu säästämään enemmän mitä enemmän erilaisia kuluja syitä tuodaan hänen mieleen (Augenblick, Jack, Kaur, Masiye & Swanson 2023, 32). Täten erilaisten epäonnistumisten syiden esille tuominen voisi edesauttaa näkemään enemmän arvoa siinä, että riskille tehdään jotain, oli se sitten esisuunnittelun kautta tai riskivaran lisäämisen kautta, jolloin riskejä käsiteltäisiin proaktiivisesti.

Premortem saattaisi myös ihanteellisesti tuoda mieleen riskejä, joita muissa projekteissa on toteutunut, jonka kautta voidaan pohtia ja miettiä miten niiden kaltaisia riskejä voi vähentää. Tämä voi lisätä sitä, että henkilöt jakavat kokemuksiaan ja näkemyksiään siitä mihin nämä riski tilanteet johti, miten niitä käsiteltiin tai miten niitä voisi käsitellä tulevaisuudessa. Tällä tavalla myös projektipäälliköt pystyvät lisäämään palautteen kulkeutumista myyjien tietouteen, sekä selittämään tarkemmin mistä he kokevat, että virhearvioinnit johtuivat. Premortemin käytön onkin todettu lisäävän sitä, että henkilöt osaavat ottaa muiden näkemyksiä paremmin huomioon, jonka kautta pystytään luomaan tärkeitä kulmakiviä tiimityölle. Kun tiimin henkilöt osaavat paremmin ottaa muiden näkemyksiä huomioon, se mahdollistaa ongelmien ratkomista, konfliktien ratkaisua, tavoitteiden asettamista, kommunikaatiota ja suunnittelua. (Luth, Flinchbaugh & Miles 2022, 2-3.)

Se, että lisätään muiden näkemyksien huomioon ottamista puhuttelee myös paljon projektihallinnon näkökulmiin liittyviä teorioita. Siihen liittyvä pystysuuntainen kehitys lähtee liikkeelle siitä, että oma näkemys ei enää riitä selittämään minkälainen systeemi on (Floris & Cugasena 2019, 519-520). Tätä voisi tulkita, että kuulemalla muiden näkemyksiä siitä mitä riskejä on syntynyt tai voisi syntyä, miksi ja miten niitä voisi käsitellä, saattaisi johtaa siihen, että henkilö huomaa, että ei ymmärrä systeemiä niin hyvin kuin ajatteli, jolloin hän kyseenalaistaa omaa tietotasoaan ja pyrkisi oppimaan enemmän muiden näkemyksien ja kokemusten kautta.

Premortem saattaisi myös johtaa pohtimaan miten asiat muissa projekteissa ovat lopulta toteutuneet ja tehdä arviointia toteutuneisiin lopputuloksiin vertaillen. Tämä tarkoittaa, että projektitiimi huomioisi niin sanottua ulkopuolista näkökulmaa (outside view) arvioinnissa. Ulkopuolisen näkökulman käyttö tarkoittaa sitä, että huomioidaan minkälainen jakauma toteutuneissa ja verrattavissa projekteissa oli kustannuksia tai aikaa kohtaan ja käytetään tätä jakaumaa työn alla olevan projektin arvioinnissa (Delise, Lee & Choi 2023, 2). Ulkopuolista näkökulmaa varten voi myös rakentaa tietokannan ja tehdä siihen perustuen arviointia. Tätä kutsutaan vertailuluokka ennustamiseksi (reference-class forecasting). Vertailuluokka ennustaminen on todettu hyödylliseksi monesti, koska sen kautta voidaan välttää ihmisten tekemää, varsinkin kustannuksiin liittyvää, aliarviointia. Vertailuluokka ennustaminen on siitä hyvä, että tietokannan rakentuessa todellisiin lopputuloksiin, siinä nähdään faktoihin perustuva todennäköisyysjakauma. (Flyvbjerg 2008, 4.) Vertailuluokka ennustamisella huomataan usein, että todennäköisyysjakauma projektien kustannuksien ylityksiin liittyen on lopulta

”lihava pyrstöinen” monien toimialojen projekteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että projektien kustannuksia aliarvioidaan systemaattisesti projektin alkuvaiheessa, jolloin ylitykset nostavat käyrää niin sanotusti ”lihavaksi”. (Flyvbjerg ym. 2018 186.) Vertailuluokka ennustuksen kautta tämä todennäköisyys ylityksestä huomioidaan sillä, että projektibudjettiin varataan lisärahaa sen mukaan minkälainen todennäköisyyskäyrä kustannuksien ylityksellä on, eli kuinka todennäköistä ja suurta ylitykset ovat olleet edellisissä verrattavissa projekteissa (Natarajan 2022, 469-472). Tosin Jenkins, Olasehinde-Williams ja Baurzhan (2022) totesivat, että vertailuluokka ennustaminen saattaa ajoittain johtaa siihen, että joitain projekteja, jotka vaikuttavat kannattamattomilta jätetään toteuttamatta. Nämä kyseiset projektit olisivatkin kääntyneet kannattaviksi projektin elinkaaren aikana, vaikka ne eivät olisi kannattavia heti sen valmistuttua. Tähän arvioon kannattamattomuudesta tultiin sitä kautta, että projektin kautta tavoitellut hyödyt eivät ole vertailuluokkaennustamisen kautta lisätyn kustannuksen arvoisia ja tällöin projektia ei oteta toteutettaviksi. Tutkimuksessa kumminkin todettiin, että projektien elinkaaren aikana saatavia hyötyjä aliarvioitiin. Jos hyödyt oltaisiin tunnistettu, niin vertailuluokka ennustamisen tuomat lisäkustannukset eivät olisi ylittäneet koettuja hyötyjä, jolloin projekti oltaisiin koettu kannattavaksi ja täten siihen oltaisiin osallistuttu. (Jenkins, Olasehinde-Williams ja Baurzhan 2022, 7-8).

7.3 Juurisyiden käsitteleminen organisaatiotasolla

Aineistosta ilmenneitä ongelmia voi myös pohtia organisaatiotasolla kaksoissilmukka oppimisen kautta. Kaksoissilmukka oppiminen (double-loop learning) tapahtuu kun kyseenalaistetaan normit ja oletukset, jotta voidaan luoda uusia tapoja toimia. Näkyviä oireita käytetään ongelmien indikaattorina ja näiden oireiden juurisyitä pyritään käsittelemään. Juurisyiden löytämisen kautta pyritään paljastamaan syyt alisuoriutumiseen, jotta voidaan rakentaa parempia tapoja toimia. (Argyris 1992, Henderson, Ruikar & Dainty 2013, 292 mukaan)

Edellisissä luvuissa olevat kehitysehdotukset pyrkivät käsittelemään näkyviä oireita eli vähentämään luottamista sellaisenaan omiin todennäköisyys näkemyksiin ja pyrkimään erilaisilla tekniikoilla rakentamaan kuvan vaihtoehtoista ja sitä kautta suuntaamaan näkemykset todennäköisyyksistä oikeammiksi. Ensimmäinen kehitysehdotuksen kautta, eli ymmärryksen rakentaminen tiedon varaan, kumminkin pystyy parhaiten pyrkimään projektin onnistumiseen, jolloin kaiken kaikkiaan tarkemmalla työllä pystytään vähentämään eriävien näkemyksien syntymistä ja täten lisäämään projektin onnistumisen todennäköisyyttä.

Täten olisi perusteltua pohtia, että onko yrityksen toiminnassa sellaisia normeja, jotka mahdollistavat toimimaan liian vähäisen tarjousaikaisen työn kautta. Aineisto toi ilmi, että joissain myynneissä tarjousaikaista yhteistyötä ei tapahdu juurikaan ja sen nähtiin vaikuttavaa virheellisiin arvioihin ajoittain. Tämä vähäinen yhteistyö liittyi myös riskinäkömykseen, eli helpommissa projekteissa tarjousaikainen yhteistyö oli vähäistä. Tuloksissa tulikin ilmi, että

riskinäkemyksellä saattaa olla suuri merkitys siinä miten myyjä lähtee tarjousaikaista työtä mitoittamaan. Vääristyneet näkemykset saattavat herkästi asettaa mitoituksen ja koko lähtökohdan tarjoukselle vääräksi. Organisaatio voisikin pohtia miten he voisivat rakentaa prosesseihinsa sellaisen vaiheen, jossa myyjä ja toteuttava osasto voisivat keskustella mahdollisimman aikaisin riskeistä, joita potentiaaliseen myyntiin saattanee kuulua. Jos asiaa pohtii riskien kautta alusta alkaen, saattaisi olla, että jotkin alustavasti helpoiksi ajatellut myynnit osoittautuvat vaikeammiksi tai paljon kalliimmaksi kuin mitä oltiin alun perin ajateltu, jolloin myyjä näkisi tarjousaikaisessa työssä enemmän arvoa ja myyjä pystyy puhumaan asiakkaan kanssa arvo-odotuksista realistisella tasolla jo alusta lähtien. Toimeksiantajan olisi tärkeää pohtia miten he voisivat varmistaa, että tätä myynnin ja toteuttavan osapuolen välistä yhteistyötä ei sivuutettaisi edes näennäisesti helpoissa projekteissa, sekä miettimään miten keskustelua riskeistä voitaisiin käydä aikaisemmin kuin hinnoittelun tarkistuksessa.

8 Kehittämistyön johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön lähtökohta oli, että toimeksiantaja yrityksellä oli ongelma, joka liittyi siihen, että projektien toteutusvaiheessa ilmeni erinäisiä vaikeuksia, jotka vaaransivat projektin onnistumisen. Lähtökohdan takia koettiin tärkeäksi ymmärtää millä asioilla kohdeyrityksessä koetaan olevan keskeinen vaikutus projektien onnistumisiin tai epäonnistumisiin, jotta näihin asioihin voi tulevaisuudessa pyrkiä vaikuttamaan proaktiivisesti, jonka avulla vaikeuksien määrää voi vähentää. Vaikeuksien väärän vähentämisellä voidaan saada projektien onnistuminen todennäköisemmäksi. Tällöin liiketoimintansa projektien myyntiin perustava toimeksiantaja voi paremmin ylläpitää ja edistää liiketoimintaansa.

Näiden lähtökohtiin perustuen, koettiin olevan olennaista tunnistaa onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä tekijöitä, jotka voivat johtaa näiden tekijöiden puutteelliseen käsittelyyn, jotta vaikeuksia voidaan vähentää. Nämä asiat jaoteltiin kahdeksi eri tutkimuskysymykseksi:

- Mitkä tekijät vaikuttavat projektin onnistumisen mahdollisuuksiin (kriittiset menestystekijät) projektipäälliköiden näkökulmasta? Miten ne vaikuttavat onnistumiseen?
- Mitkä tekijät saattavat johtaa siihen, että kriittisiä menestystekijöitä käsitellään puutteellisesti

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi suoritettiin kuusi puolistrukturoitua haastattelua 18.12.2024 - 10.1.2025 välillä. Haastateltaviksi valittiin pienten- ja keskisuurten projektien projektipäälliköt, koska heillä oli parhain näkemys toteutusvaiheissa ilmeneviin ongelmiin ja vastaavasti tekijöihin, jotka vähentävät ongelmia. Kehittämisen tukena hyödynnettiin systeemikartoitusta, jolla pyrittiin kuvastamaan kriittisiä menestystekijöitä ja mikä niiden merkitys on systeemissä, sekä löytämään mahdollisia syitä, jotka aiheuttavat näiden tekijöiden

puutteellista käsittelyä, eli ongelmakäyttäytymistä. Seuraavassa luvussa käsitellään keskeisimmät havainnot kysymyksiin liittyen.

8.1 Keskeiset havainnot ja kehitysehdotukset

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi siihen, että millä asioilla projektipäälliköt kokevat olevan kriittinen vaikutus projektin onnistumiseen. Tämän kysymyksen kautta pyrittiin löytämään projektin kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat tekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan parantaa projektin onnistumisen mahdollisuuksia (Blaskovics 2016, 265). Aineistosta nousi kolme tekijää, jotka ovat kriittisiä: Ymmärrys tarjouspyynnöstä, Ymmärrys toteuttamisesta ja Tarjouksen tarkkuus. Nämä ovat tekijöitä, joiden käsittelemisen laatuun toimeksiantaja yrityksessä pystytään itse vaikuttamaan ja täten parantamaan projektin onnistumisen todennäköisyyttä. Tutkimus osoitti, että näillä kolmella tekijällä on suuri vaikutus projektin onnistumisen mahdollistamiseen.

Toteutusvaiheeseen liittyvissä haastattelukysymyksissäkin tulikin ilmi, että hyvin isoa osaa toiminnasta peilataan tarjouspyynnön, tarjouksen ja sopimuksen tietoihin ja suurimmat ongelmat kumpuavat tarjouspyynnön ja tarjouksen vastaamattomuudesta tai niistä johtuvista tulokinnanvaraisuuksista. Se, että toimeksiantajan kriittiset menestystekijät rakentuivat ennen toteutusta edeltäviin prosesseihin, tukee aikaisempia tutkimuksia, joissa painotetaan toteutusvaihetta edeltävien vaiheiden olevan kriittisiä onnistumisen kannalta. Tarjouksen tarkkuus puhutteli arvo-odotuksiin liittyvää tutkimusta, jossa yhteisymmärrys on merkittävässä roolissa projektin onnistumisessa (Martinsuo 2020, 391). Tarkassa tarjouksessa ollaan huomioitu kattavasti mitä asiakas haluaa ja rajattu, sekä määritetty tarkasti mitä tarjoukseen ja sen hintaan sisältyy, joka lisää yhteisymmärrystä projektin tavoitteista.

Toinen tutkimuskysymys liittyi siihen, että mitkä asiat saattavat johtaa näiden tekijöiden puutteelliseen käsittelyyn, jolla aiheutetaan riskejä projektin onnistumista kohtaan. Tällä kysymyksellä pyrittiin löytämään syitä, jonka takia kriittisiä menestystekijöitä käsitellään puutteellisesti. Tulokset osoittivat, että liian vähäinen tarjousaikainen työ on aiheuttanut monenlaisia ongelmia projekteissa, jolloin myyjät ovat mitoitaneet tarjousaikaista työtä ajoittain väärin. Tällöin tekijät, jotka johtavat virheelliseen mitoittamiseen tarjousaikaistatyötä kohtaan aiheuttavat riskejä projektin onnistumista kohtaan. Virheelliseen mitoittamiseen koettiin johtavan oleellisimmin projektin tai sen yksityiskohtien näennäinen helppous tai riskittömyys. Optimismi saa projektin yksityiskohdat vaikuttamaan riskittömämmiltä kuin mitä ne oikeasti ovat. Yli-itsevarmuus saa myyjän luottamaan siihen, että hänen tietonsa ja arvionsa vastaa tarpeeksi todellisuutta sellaisenaan, jolloin hän ei varmista asioita. Optimistisuus ja yli-itsevarmuus olivat havaittavissa, koska näennäisen helppoissa projekteissa niin tarjousaikaista työtä, kuin myynnin- ja toteuttavan osaston välistä yhteistyötäkin tehtiin vähäisesti, joka on johtanut toteutusvaiheessa ongelmiin.

Optimismien ja yli-itsevarmuuden ongelmallinen vaikutus tarjousaikaiseen työhön vaikuttikin erityisesti siten, että tarjouspyyntöön liittyviä arvo-odotuksia ei aina pyritä ymmärtämään tiedon kautta. Tällöin myyjä perustaa ymmärryksensä siitä mitkä asiakkaan odotukset ovat olettamuksiin. Myyjä voi myös itse virheellisesti olettaa, että asiakas ymmärtää tarjoukseen sisällytetyt asiat samalla tavalla kuin hän itse ilman, että hän on määritellyt asioita tarkemmin. Tällainen on arvo-odotuksiin liittyvää tulkinnanvaraista sisältöä. Oletuksien käyttö osoittautuu ongelmalliseksi varsinkin tilanteissa, joissa toteutus- ja hinnoitteluperusteita ei määritellä tarjoukseen, jolloin tarjouksen sisällöstä tulee tulkinnanvaraista. Tulkinnanvaraisuus johtaa eriäviin näkemyksiin siitä mitä tarjoukseen ja sen hintaan lopulta kuuluu ja näillä eriävillä näkemyksillä on hankalia seurauksia toteutusvaiheessa. Projektipäälliköt eivät voineet olla varmoja miten asiakas reagoi näihin eriäviin näkemyksiin varsinkin tilanteissa, joissa eriävät näkemykset aiheuttavat paineita tehdä lisämyyntiä.

Eriävät näkemykset arvo-odotuksissa koettiin olevan yksi suurimmista riskeistä, joita liian vähäinen tarjousaikainen työ aiheuttaa. Kehittämistyöstä selvisi, että asioiden varmistamisella on hyvin suuri merkitys varsinkin tarjouspyynnön ymmärtämisen vaiheessa, jotta myyjä pystyy arvioimaan toteutusta oikeista lähtökohdista ja sisällyttämään tarkkaa tietoa tarjoukseen.

Kehitysehdotuksissa lähdettiin korostamaan asioiden varmistamisen tärkeyttä ja täten paremman tiedon kautta tehtävää arviointia, jotta arviointia ei tehtäisi perustuen omaan näkemykseen, eli olettamukseen. Varsinkin arvo-odotuksissa painotettiin varmistamaan ja ymmärtämään mitä asiakas vaatii ja välttämään oletuksia siitä, että odotukset ja vaatimustaso ovat samat kuin jollakin toisella. Tiedon kautta arviointi ei itsessään aina riitä eriävien näkemyksien välttämiseksi, vaan tarjouksen tietojen tarkalla määrittämisellä on myös suuri merkitys, jotta eriävät näkemykset eivät synny tulkinnanvaraisuuksista.

Tiedon kautta tehdyt arviot ja määritteet ovatkin tärkeitä, mutta kehitysehdotuksissa otettiin huomioon kumminkin se tosi asia, että välillä on vaikea huomata asioita, joita arvioi oletuksen kautta. Täten kehitysehdotuksissa painotettiin kriittistä ajattelua, jolloin alkuperäinen arvio kyseenalaistetaan. Tuloksien painottaessa optimismia ja yli-itsevarmuutta, kehitysehdotuksissa keskityttiin riskien esiin tuomiseen, joka voisi potentiaalisesti saada myyjän varmistamaan asioita, jotka on sivuuttanut tai huomannut perustavansa olettamukseen, tai vähintään antamaan realistisempia arvioita esimerkiksi hintoja tai aikatauluja kohtaan.

Viimeisessä kehitysehdotuksessa pohdittiin onko kohdeyrityksessä normeja, jotka mahdollistavat toimintaa, jossa tehdään liian vähäistä tarjousaikaista työtä. Tässä palattiin riskinäkömyksiin. Projektipäälliköt kokivat, että helpoissa projekteissa myyjät saattavat sivuuttaa osastojen välisen yhteistyön kokonaan, jolloin vääristyneet näkemykset tarjousaikaistatytöitä kohtaan ei korjaannu. Kohdeyritykselle ehdotettiin rakentamaan prosessi mahdollisimman varhaiseen vaiheeseen myyntivaihetta, jossa projektin riskeistä keskusteltaisiin mahdollisimman

varhaisessa vaiheessa, jonka kautta myyjän mahdollisesti vääristyneeseen riskinäkemukseen voitaisiin vaikuttaa. Tällä ehdotuksella pyritään vaikuttamaan varhain siihen, että myyjä motivoituu tekemään tarjousaikaista työtä projektin riskeihin nähden tarpeeksi.

8.2 Rajoitteet ja jatkokehitys

On tärkeää tuoda ilmi, että näiden kriittisten menestystekijöiden käsitteleminen vaatii valtaavan määrän pohdiskelua ja arviointia, jota myyjän tulisi tehdä myyntitilanteessa. Jo itsessään se, että aineisto toi ilmi, että kaikki asiakkaan vaatimustasoon liittyvät asiat eivät välttämättä ole näkyvillä tarjouspyynnössä, vaan joko niistä pitää olla tietoisia tai niistä pitää osata kysyä, tuo oman ongelmansa asiakkaan vaatimustason ja täten tarjouspyynnönkin ymmärtämiseen ja sitä seuraavaan toteutuksen pohdintaan. Tiedon määrän huomioon ottaen, onkin varsin luontaista, että myyjä tekee paljon olettamuksia siitä mitä asiakas haluaa ja miten näihin oletettuihin odotuksiin vastataan.

Kehittämistyön kautta tulleita kriittisiä menestystekijöitä voisikin tarkastella projektipäälliköiden näkemyksenä mitä kaikkea ihanteellisesti huomioitaisiin tarjousvaiheessa. Kehittämistyön rajautuessa vain projektipäälliköiden näkemyksiin, on tärkeää huomioida, että aineistosta tulleet näkemykset siitä miksi tarjousaikaista työtä on tehty joskus vähäisesti (tutkimuskysymys 2), liittyy heidän omaan pohdintaan siitä mikä asian taustalla on, eikä myyjän antamaan syyhyn. Projektipäälliköt pystyivät ongelmakohdat jäljittämään tarjousaikaiseen työhön, mutta siihen miksi tarjousaikainen työ jää vähäiseksi on projektipäällikön omaa pohdintaa ja mahdollisesti yksinkertaistus siitä mikä siihen on johtanut. Optimismi ja yli-itsevarmuus tulivat aineistossa systemaattisesti esille, sillä se vähensi niin sanotusti helpoiksi koetuissa projekteissa osastojen välistä yhteistyötä myyntivaiheessa aiheuttaen ongelmia, mutta näiden kanssa samanaikaisesti voi olla mukana muita tarjousaikaista työtä ja tarjousaikaista yhteistyötä vähentäviä tekijöitä.

Yksi mielenkiintoinen näkökulma toimeksiantajan toimintaan liittyvälle jatkokehitykselle ja yleisestikin olisikin tarkastella myyntiosaston kanssa syvällisemmin tekijöitä, jotka rajoittavat sitä kuinka paljon kriittisiä menestystekijöitä voidaan myyntitilanteessa käsitellä. Aineisto rajoittui vain projektipäälliköiden näkemukseen mahdollisista rajoittavista tekijöistä, mutta myyntiosastolta saattaisi tulla laajempi näkemys rajoittaviin tekijöihin. Aineistosta tuli indikaatioita esimerkiksi siitä, että vaikka vaatimustasoa indikoivia tietoja olisi tarjouspyyntöön merkattu, näihin tietoihin voi olla vaikea päästä käsiksi, niitä on vaikea ymmärtää sen laadun tai määrän takia ja samanaikaisesti tarjouksen lähettämisellä on aikaraja. Tällöin ulkoisia (tiedon saatavuus, sen määrä ja aikaraja) ja sisäisiä (ymmärtämisen taito, oma kokemus) rajoittavia tekijöitä voi olla samanaikaisesti useampia. Näissä tilanteissa myyjä kenties haluaisi käsitellä kriittisiä menestystekijöitä paremmin, mutta monet tekijät saman aikaisesti rajoittaisi sen mahdollisuutta. Näiden tekijöiden syvällisemmän ymmärtämisen kautta pystyttäisiin

kenties löytämään proaktiivisesti strategioita miten kriittisiä menestystekijöitä voitaisiin käsitellä paremmin tilanteissa, joissa monia ulkoisia rajoitteita tulee mukaan. Tämä saattaisi esimerkiksi liittyä siihen, että osallistutetaan tietyn osaamisen omaavia ihmisiä myyntitilanteeseen varhaisessa vaiheessa tai päätetään olla osallistumatta myyntitilanteeseen, jos rajoitteet aiheuttavat liiallisia riskejä projektin toteutukseen ja tällöin myynnin kannattavuuteen.

8.3 Siirrettävyys

Otoksen ollessa pieni ja keskittyen kohdeyrityksen toimintatapoihin ja ongelmiin, ei kyseistä tutkimusta voi pitää yleistyksenä projektien kriittisistä menestystekijöistä tai yleistyksenä muiden projektien ongelmien juurisyistä. Tuloksia tulkittaessa, muut projektien myyntiin liike-toimintamallinsa pohjaavat yritykset voivat pohtia näkyvätkö tuloksien tuomat näkökulmat omassa toiminnassaan ja sitä kautta pohtia voiko systeemikartan tai kehitysehdotuksien näkökulmia hyödyntää.

Toimeksiantaja yrityksen ongelmat nousivat tarjouspyynnön ja tarjouksen vastaamattomuudesta, toteutuksen epärealistisuudesta ja/tai arvo-odotuksiin jätetyistä tulkinnanvaraisuuksista, jotka luovat projektien toteutukseen ongelmia. Organisaatiot, jotka kokevat samanlaisia ongelmia voivat näissä tilanteissa potentiaalisesti hyödyntää systeemikartan linjauksia. Systeemikartta visualisoiakin sitä minkälaisia asioita kussakin vaiheessa tulisi huomioida ja missä järjestyksessä, jotta onnistumiselle voidaan antaa paremmat mahdollisuudet. Vaikkakin systeemikartta on rakennettu toimeksiantajan näkökulmasta, voi sitä hyödyntää esimerkiksi muissakin projekteissa. Systeemikartan prosessien tarkka läpikäynti parantaa mahdollisuutta päästä tarkkaan tarjoukseen, jolla pyritään ymmärtämään asiakkaan vaatimustason implikaatiot toteutukseen, rakentamaan realistinen tarjous ja pääsemään yhteisymmärrykseen siitä mitä tarjoukseen sisältyy ja millä hinnalla. Tämä edesauttaa projektin toteutusvaiheen jouhevuuksi, koska tarjous vastaa siihen mitä asiakas vaatii, poikkeukset mukaan lukien, saaden projektin kannattavuuden todennäköisemmäksi

Kehitysehdotusten näkökulmilla pyrittiin käsittelemään paremmin tilanteita, joissa tehdään oletuksia. Tärkeimpänä ehdotuksena oli varmistaa tiedon kautta asioita, kuin tehdä oletuksia, mutta myös huomata milloin on arvioinut asiaa oletuksen kautta. Kehitysehdotuksissa huomiointiin se, että henkilölle saattaa olla vaikeaa tiedostaa milloin hän arvioi asioita oletuksen kautta. Kehitysehdotusten näkökulmia, varsinkin yksin- ja yhdessä tehtävän arvioinnin kautta, voi käyttää tilanteissa, joissa halutaan tunnistaa tehtyjä oletuksia ja pyrkiä vaikuttamaan niihin. Näkökulmat edes auttavat kriittisen ajattelun hyödyntämistä ja ovat sinänsä periaatteiltaan käytettävissä tilanteissa, joissa pyritään arvioimaan epävarmoja asioita tarkemmin.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tutkimuksen eettisiä periaatteita, luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa, pyrittiin noudattamaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-14.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyrittiin dokumentoimaan kehittämistyön kulkua huolellisesti ja avoimesti. Aineistonhallinnan osalta tämä tarkoitti, että potentiaalisia haastateltavia tiedotettiin kehittämistyön tavoitteista, painotettiin haastattelun osallistumisen vapaaehtoisuutta, tietojen keräämisen ja säilytyksen periaatteista. Näiden kautta pystyttiin toteuttamaan kehittämistyötä EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR 2016/679) mukaisesti.

Ennen aineiston keräämistä aineistonhallintaan oli perehdytty perusteellisesti, jonka perusteella aineistohallintaa toteutettiin. Aineistohallinnassa huomioitiin erityisesti vapaaehtoisuuden painottamiseen, suostumuksen varmistamiseen, sekä tarkkaan informointiin miten haastatteluiden kautta kerättyä aineistoa kerätään, säilytetään ja käsitellään. Toimeksiantaja yrityksen projektipäälliköille lähetettiin sähköposti, jossa kuvailtiin kehittämistyön tavoitetta ja tarkoitusta ja pyydettiin olemaan yhteydessä, jos ovat halukkaita osallistumaan haastattelun. Henkilöille, jotka olivat halukkaita haastateltaviksi lähetettiin tietosuojaseloste sähköpostitse ennen haastatteluita, jossa aineiston keräämis-, säilytys-, sekä käsittelytavat olivat tarkennettu. Haastatteluiden alussa varmistettiin, että ovathan haastateltavat saaneet ja lukee tietosuojaselosteen ja suostumus varmistettiin vielä uudemman kerran. Haastateltavien määrän ollessa vain kuusi, tietosuojaselosteessa ja haastattelua ennen painotettiin, että täydellistä anonymiteettiä ei voi luvata liittyen oman organisaation sisällä tapahtuvaan tunnistamiseen, mutta muussa tapauksessa anonymiteetti säilyisi.

Aineisto käsiteltiin ja säilytettiin turvallisesti salasanojen takana, johon vain opinnäytetyön tekijällä oli pääsy. Aineisto anonymisoitiin poistamalla tunnistetiedot, jotta ulkopuoliset henkilöt eivät voi tunnistaa haastateltuja henkilöitä. Aineisto hävitetään kehittämistyön ollessa valmis, jotta voidaan varmistaa haastateltavien yksityisyys vastaisuudessakin.

Aineiston analyysin systemaattisuus ja tietoisuus omista ennako-olettamuksista ovat laadullisen tutkimuksen keskiössä, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Kehittämistyön ongelmakohtaa lähdettiin käsittelemään erillisenä siitä mitä kohdeyrityksessä arveltiin juurisyiksi. Tätä kautta aineistoa pystyttiin käsittelemään sitä kautta mitä aineisto itsessään indikoi kriittiseksi projektien onnistumisen kannalta, eikä kohdeyrityksen asettaman ennako-olettamuksen kautta. Ennako-olettamus, joka kehittämistyötä suuntasi oli muiden tutkimusten kautta ilmenevä näkemys siitä, että projektin aivan alkuvaiheilla voi olla suuri merkitys onnistumisessa. Systemikartoituksen avulla pyrittiin vahvistamaan analyysin systemaattisuus. Tällöin litteroinnissa ilmenevät näkemykset pystytään paikallistamaan systeemikarttaan ja niiden syy-seuraus suhde koetaan haastateltavien välillä

suhteellisen samanlaisina. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tekstien analysoimisessa on hyvä pyrkiä tekemään aukikirjoitettuja kategorisointeja (Saaranen-Kauppi & Puusniekka 2006). Tuloksia käsittelevissä luvuissa hyödynnettiin paljon sitaatteja esimerkillistämään minkäläisten näkemysten pohjalta luokat rakennettiin ja niiden perusteelta tehdyt päätelmät tehtiin. Tällä periaatteella pyrittiin lisäämään luotettavuutta.

Haastateltavien vähäisen määrän takia otoksen koko oli pieni. Pienuudesta huolimatta, kaikki haastateltavat toimivat projektipäälliköinä toimeksiantaja yrityksessä, joten edustivat hyvin näkemystä siitä mitä toimeksiantajan projektipäälliköt kokivat kriittisiksi asioiksi projektien onnistumisen kannalta, sekä relevantteja kokemuksia siitä mitkä asiat he kokevat johtavan toteutusvaiheessa ilmeneviin ongelmiin projekteissa. Edustavuus tässä tapauksessa lisää luotettavuutta siihen, että haastateltavilla on ollut oleellista tietoa nimenomaan toimeksiantajan projekteihin nähden, jotta tutkimuksella voitiin vastata tutkimuskysymyksiin toimeksiantajalle relevantista näkökulmasta. Rajoitteissa ja jatkokehityksessä tuotiin esiin se, että kehitystyössä keskityttiin nimenomaan projektipäälliköiden näkemyksiin ja kokemuksiin. Luotettavuuteen tämä liittyy siinä, että projektipäälliköiden näkemykset siitä mikä johtaa tarjousaikaiseen puutteelliseen työhön (ongelmakäyttämiseen) perustuvat heidän omiin johtopäätöksiin siitä miksi ongelmakäyttämisen syntyy. Systemaattisuus tietyissä tilanteissa indikoi, että johtopäätöksillä on perää, mutta näitä tulisi kumminkin käsitellä keskustelunaloitteena siitä, että ovatko johtopäätökset oikeita. Täten ongelmakäyttämiseen liittyviä näkemyksiä ei sellaisenaan tulisi pitää täysin paikkaansa pitävinä, vaan näitä tulisi toimeksiantajan tarkastella lähemmin, kuten jatkokehitysehdotuksissa on ehdotettu.

Lähteet

- A Guide to Project Management Body of Knowledge. 2013. 5. painos. Project Management Institute. Viitattu 3.5.2025. E-kirja. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Aston, K. 2024. 'Why is this hard, to have critical thinking?' Exploring the factors affecting critical thinking with international higher education students. *Active Learning in Higher Education*. Vol. 25(3). 537-550. Viitattu 12.3.2025. DOI:10.1177/14697874231168341
- Augenblick, N., Jack, B., Kaur, S., Masiye, F. & Swanson, N. 2023. Retrieval Failures and Consumption smoothing: A field experiment on seasonal poverty. 1-48. Viitattu 3.5.2025. <https://faculty.haas.berkeley.edu/ned/RetrievalFailures.pdf>
- Bazerman, M. & Moore, D. 2009. *Judgement in managerial decision making*. 7.painos. E-kirja. US: John Wiley & Sons.
- Barber, S., Gordon, R. & Franklin, N. 2009. Self-relevance and wishful thinking: facilitation and distortion in source monitoring. *Memory and Cognition* 37: 434-446. Viitattu 13.3.2025. DOI:10.3758/MC.37.4.434
- Blaskovics, B. 2016. The impact of project manager on project success - The case of ICT sector. *Society and Economy* 38/2016. 261-281. Viitattu 13.8.2024. DOI: 10.1556/204.2016.38.2.7.
- Bordalo, P., Conlon, J., Gennaioli, N., Kwon, S. & Shleifer, A. 2023. Memory and Probability. *The quarterly journal of economics*. 265-311. Viitattu 10.10.2024. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac031>
- Chen, Y., Ahiaga-Dagbui, D., Thaheem, M. & Shrestha, A. 2023. Toward a deeper understanding of Optimism bias and transport project cost overrun. *Project Management Journal*, Vol. 54 (5). 561-578. Viitattu 10.1.2025. DOI: 10.1177/87569728231180268
- Daniel, P. & Daniel, C. 2018. Complexity, uncertainty and mental models: From a paradigm of regulation to a paradigm of emergence in project management. *International journal of project management* 36/2018. 184-197. Viitattu 13.8.2024. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.004>
- Davis, R. Mapping as a way of understanding complexity. *Issues in Interdisciplinary Studies*. Vol. 40 (1). 27-40. Viitattu 10.10.2024. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1395977.pdf>
- Delise, L., Lee, B. & Choi, Y. Understanding project management performance using a comparative overrun measure. *International Journal of Project Management*. 41(2023). Viitattu 4.5.2025. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102450>
- Dvir, D. & Lechler, T. 2004. Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research Policy* 33/2004. 1-15. Viitattu 13.8.2024. DOI: 10.1016/j.respol.2003.04.001
- Edkins, A., Gerald, J., Morris, P. & Smith, A. Exploring the front-end of project management. *The engineering project organization journal*. Vol. 3(2). 71-85. Viitattu 2.9.2024. <http://dx.doi.org/10.1080.21573727.2013.775942>
- Enke, B. 2020. What you see is all there is. *The quarterly journal of economics*. 1363-1398. Viitattu 18.3.2025. doi:10.1093/qje/qjaa012
- Euroopan parlamentti ja neuvosto. 2016. Asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä ja näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta sekä direktiivin

95/46/EY kumoamisesta (Yleinen tietosuoja-asetus GDPR). N:o 2016/679. Viitattu 8.5.2025. Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Fabricius, G. & Buttgen, M. 2015. Project managers' overconfidence: how risk reflected in anticipated project success? *Business Research*. 8/2015. 239-263. Viitattu 20.1.2025. DOI: 10.1007/s40685-015-0022-3

Floris, M. & Cuganesan, S. 2019. Project leaders in transition: Manifestations of cognitive and emotional capacity. *International journal of project management*. 37/2019. 517-532. Viitattu 2.9.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.003>

Flyvbjerg, B. 2008. Curbing optimism bias and strategic misrepresentation in planning. *European Planning Studies*. Vol. 16(1). 3-20. Viitattu 14.4.2025. DOI:10.1080/09654310701747936

Flyvbjerg, B. 2021. Top ten behavioral biases in project management: An overview. *Project management journal*. 52(6). 531-546. Viitattu 10.10.2024. DOI: 10.1177/87569728211049046

Flyvbjerg, B., Ansar, A., Budzier, A., Buhl, S., Cantarelli, C., Garbuio, M., Glenting, C., Holm, M., Lovallo, D., Lunn, D., Molin, E., Ronnest, A., Stewart, A. & van Wee, B. 2018. Five things you should know about cost overrun. *Transportation Research part A*. 2018/118. 175-190. Viitattu 14.4.2025. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.07.013>

Gadamer, H. 2004. *Hermeneutiikka - Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Suom: Nikander, I. Vastapaino: Tampere.

Gennaioli, N. & Shleifer, A. 2010. What comes to mind. *Quarterly Journal of Economics*. Vol.125(4). 1399-1432. Viitattu 20.1.2025. DOI: 10.1162/qjec.2010.125.4.1399

Gillham, B. 2005. *Research Interviewing: the range of techniques*. Viitattu 12.3.2025. E-kirja. Berkshire: Open University Press.

Green, S. & Sergeeva, N. 2019. Value creation in projects: Towards a narrative perspective. *International Journal of Project Management* 37/2019. 636-651. Viitattu 13.8.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.004>

Glöckner, A. & Betsch, T. 2008. Do people make decisions under risk based on ignorance? An empirical test of the priority heuristic against cumulative prospect theory. *Organizational behavior and human decision processes*. 107/2008. 75-95. Viitattu 20.1.2025. DOI:10.1016/j.obhdp.2008.02.003

Hackman, D., Pollack, J. & Baker, M. 2024. Individual perceptions of complex projects: A window into project team and stakeholder mental models. *International journal of project management*. 42/2024. Viitattu 13.10.2024. <https://doi.org.10.1016/j.ijproman.2024.102603>

Haddara, N. & Rahnev, D. The Impact of Feedback on Perceptual Decision-Making and Metacognition; Reduction in Bias but No Change in Sensitivity. *Psychological Science*. Vol 33(22) 259-275. Viitattu 22.4.2024. DOI:10.1177/09567976211032887

Henderson, J., Ruikar, K. & Dainty, A. The need to improve double-loop learning and design-construction feedback loops. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol.20 (3). 290-306. Viitattu 22.4.2024. DOI:10.1108/09699981311324014

Herzog, S. & Hertwig, R. 2009. The Wisdom of Many in One Mind. *Psychological Science*. Vol. 20(2). 231-237. Viitattu 22.4.2024. DOI:10.1111/j.1467-9280.2009.02271.x

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastatteluan Teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi
- Hogarth, R. & Soyer, E. 2015. Providing information for decision making: Contrasting description and simulation. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*. 4/2015. 221-228. Viitattu 22.4.2024. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jarmac.2014.01.005>
- Irfan, M., Khan, S., Hassan, N., Hassan M., Habib M., Khan, S. & Khan, H. 2021. Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*. 13/2021 1421. Viitattu 13.8.2024. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Jackson, A. 2018. Mental models, decision-making and systems thinking perception among project managers. Väitöskirja. Touro University. Human and Organizational Psychology Program. Viitattu 13.8.2024. <https://library.biblioboard.com/viewer/d8526737-503b-4953-a204-97200e928b86/3>
- Jenkins, G., Olasehinde-Williams, G & Baurzhan, S. 2022. Is there a net economic loss from employing reference class forecasting in the appraisal of hydropower projects. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Vol. 159. 1-12. Viitattu 22.4.2024. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112218>
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. 1982. *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. E-kirja. New York: Cambridge University Press.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lester, A. 2007. 5. painos. *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI and APM and BSI Standards*. Viitattu 13.8.2025. E-kirja. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Li, G. & Shi, J. 2012. Application of Bayesian methods in wind energy conversion systems. *Renewable Energy* 43 (2012). 1-8. Viitattu 16.1.2025. DOI:10.1016/j.renene.2011.12.006
- Liu, Y., Marrewijk, A., Houwing, E. & Hertogh, M. 2019. The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs. *International Journal of Project Management* 37/2019. 684-695. Viitattu 13.8.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2019.01.013>
- Luth, M., Flinchbaugh, C. & Miles, J. 2022. Help! My team failed: How conducting a pre-mortem can influence group perceptions and outcomes. *The International Journal of Management Education*. Vol.20. Viitattu 11.4.2025. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100684>
- Martinsuo M. 2020. The Management of Values in Project Business: Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal*. 51(4). 389-399. Viitattu 13.8.2024. DOI:101177/8756972820927890
- Martinsuo, M., Klakegg, O. & Marrewijk, A. 2019, Editorial: Delivering value in projects and project-based business. *International Journal of Project Management* 37/2019. 631-635. Viitattu 13.8.2024. <https://doi.org/10.1016/J.ijproman.2019.01.011>
- Matinheikki, J., Artto, K., Peltokorpi, A. & Rajala, R. 2016. Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects. *International Journal of Project Management*. 34/2016. 1226-1241. Viitattu 13.8.2024. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.003>
- Moll, V. & Franke, T. 2021. Biased energy efficiency perception based on instantaneous consumption displays - Indication for heuristic energy information processing. *Applied Ergonomics* 94/2921. Viitattu 18.4.2025. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2021.103399>

Nagtegaal, R., Tummers, L. & Noordegraaf, M. 2020. Designing to Debias: Measuring and reducing public managers' anchoring bias. *Public Administration review*. Vol 89(4). 565-576. Viitattu 13.3.2025. DOI:10.1111/puar.13211

Natarajan, A. 2022. Reference class forecasting and machine learning for improved offshore oil and gas megaproject planning: Methods and application. *Project management journal*. Vol.53(5). 456-484. DOI: 10.1177/87569728211045889

Newby-Clark, I., Ross M., Koehler, D., Buehler, R. & Griffin, D. 2000. People focus on optimistic scenarios and disregard pessimistic scenarios while predicting task completion times. *Journal of experimental psychology*. Vol. 6(3). 171-182. Viitattu 13.3.2025. DOI:10.1037//1076-898X.6.3.171

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. (E-kirja?)

Pachur, T., Hertwig, R. & Steinmann, F. 2012. How do people judge risks: Availability heuristic, Affect heuristic, or both? *Journal of Experimental Psychology. Applied*. Vol. 18(3). 314-330. Viitattu 13.3.2025. DOI: 10.1037/a0028279

Pollack, J., Helm, J. & Adler, D. 2018. What is the iron triangle, and how has it changed? *International journal of managing projects in business*. 11(2). 527-547. Viitattu 13.8.2024. DOI: 10.1108/IJMPB-09-2017-0107

Raz, T., Shenhar, A. & Dvir, D. 2002. Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management* 32(2). 101-109. Viitattu 14.4.2025. DOI:10.1111/1467-9310.00243

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Reliabiliteetti. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 13.5.2025. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Sjöberg, L. & Engelberg, E. 2010. Risk perception and movies: A study of availability as a factor in risk perception. *Risk Analysis* Vol.30(1). Viitattu 16.1.2025. DOI: 10.1111/j.1539-6924.2009.01335.x

Terrill, M. & Danks, L. 2016. Cost Overruns in Transportation Infrastructure Projects. A Grattan Institute. Viitattu 22.4.2025. <https://grattan.edu.au/report/cost-overruns-in-transport-infrastructure/>

Thaler, R. 2000. From homo economicus to homo sapiens. *Journal of economic perspectives* 14/1. 133-141. Viitattu 5.3.2025. <https://pubs.aea-web.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.14.1.133>

The standard for project management and a guide to project management body of knowledge. 2021. 7. painos. Project Management Institute. Viitattu 13.8.2024. E-kirja. Pennsylvania: Project Management Institute.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen Tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki

van den Boom, L., van den Broek, K., Kroese, F., Moors, E. & de Ridder, D. 2023. Mental models of the protein shift: Exploring consumers' perception of the transition. *Appetite*. 187/2023. Viitattu 21.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2023.106595>

van Zant, A. & Moore, D. 2013. Avoiding the pitfalls of overconfidence while benefiting from the advantages of confidence. *California Management Review*. Vol.55(2). Viitattu 13.3.2025. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.2.5>

Winter, M., & Szczepanek, T. 2008. Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*. 26(1). 95-103. Viitattu 13.8.2024. doi:10.1016/j.ijproman.2007.08.015

Yang, H., Ariely, D., Carmon, Z. & Norton, M. 2019. The feeling of not knowing it all. *Journal of consumer psychology*. 29(3). Viitattu 21.4.2025. DOI: 10.1002/jcpy.1098

Kuviot

Kuvio 1 - Tutkimusspiraali (Blaxter, Hughes & Tight 1996, Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran 2007, 14 mukaan)	22
Kuvio 2: Tutkimusprosessi	22

Kuvat

Kuva 1: Systeemikartta onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä	28
Kuva 2: Ymmärrys tarjouspyynnöstä	29
Kuva 3: Ymmärrys toteuttamisesta	31
Kuva 4: Tarjouksen tarkkuus	34
Kuva 5: Tarjouksen täsmällisyyden merkitys budjettiin nähden	36
Kuva 6: Mitoitus tarjousaikaiseen työhön	38
Kuva 7: Eriävien arvo-odotusten vaikutus lopputuloksiin	50

Liitteet

Liite 1: Kutsu haastatteluun.....	73
Liite 2: Haastattelukysymykset	74

Liite 1: Kutsu haastatteluun

Kutsu projektisuunnitteluun liittyvään opinnäytetyöhaastatteluun

Hei,

Olen Anria Turunen ja opiskelen Laureassa YAMK tradenomi tutkintoa, jossa erikoistun päätöksenteon ilmiöihin ja valintamuotoiluun. Teen (kohdeyritykselle) opinnäytetyötäni, jossa aihe on suuntautunut projektisuunnittelu puolelle. XXX on ollut yhteyshenkilöni opinnäytetyön toteutukseen liittyen ja hän on hyväksyttänyt haastattelujen toteuttamiset johdon kanssa. Haluaisin kutsua sinut haastatteluun, jossa kartoitamme mitä asioita tapahtuu projektin ihan alkuvaiheilla ja minkälaista ajatustyötä siihen liittyy. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehitysehdotuksia siihen, jolla asioiden ennakointia voitaisiin helpottaa ja täten sujuvoittaa projektien toteuttamista. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Jos olet halukas osallistumaan haastatteluun, niin pyrkisin ensisijaisesti saamaan haastattelut tehtyä viikkojen 48-51 aikana (29.11. - 20.12.). Haastattelua varten on hyvä varata yksi tunti. Haastattelut saa toteuttaa työajalla. Mieluiten haastattelin kasvotusten, mutta myös Teams haastattelut onnistuvat tarvittaessa.

Jos kiinnostuit haastatteluun osallistumisesta, niin ilmoittelethan minulle sähköpostitse (XXX) tai puhelimitse (XXX) minkälainen ajankohta sinulle sopisi haastatteluun. Lisätietoa haastatteluun liittyen saa myös ylläolevien yhteystietojen kautta.

Ystävällisin terveisin,
Anria Turunen

Liite 2: Haastattelukysymykset

Kysymys	
Minkälainen tausta sinulla on projektityökentelyyn liittyen?	

Brieffi: Siirrytään pohtimaan nykyistä työtäsi ja mitä asioita projektissa tapahtuu ennen kuin vetovastuu siirtyy virallisemmin sinulle. Jos toiminnot vaihtelevat projektityypistä, sen piirteistä tai muusta tilanteesta johtuen niin voit mainita erikseen miten asiat tehdään erilaisissa projekteissa. Kaikkia eri tyyppisiä ei toki tarvitse käydä läpi vaan sellaisia joiden kanssa pääsääntöisesti työskentelet. Lähdetään liikkeelle kysymyksestä, että

1. Mitä asioita sinua edeltävä(t) osasto(t) tekevät projektiin liittyen?	
2. Onko asioita, joita teette yhdessä edeltävän osaston kanssa projektiin liittyen ennen kuin vetovastuu siirtyy sinulle?	
3. Mitkä asiat näet kriittisinä, jotka pitäisi olla tehtynä tai varmistettuna edellisen osaston toimesta, jotta pystyt viemään projektia eteenpäin sujuvasti vastuunvaihdon jälkeen?	
4. Miten projektin vastuunvaihto prosessi etenee ja minkälaista tiedonvaihtoa siinä käydään?	
5. Jos olet joskus ollut sellaisessa tilanteessa, että kaikki on lähtenyt rullaamaan helposti vastuunvaihdon jälkeen, niin mitä asioita oli tehty hyvin edellisen osaston toimesta tai mitkä tekijät sujuvoittivat tekemistä heti projektin alkuvaiheessa?	
6. Jos olet joskus ollut sellaisessa tilanteessa, että asiat eivät lähteneet rullaamaan sujuvasti vastuunvaihdon jälkeen, niin oliko siellä asioita, jotka edellinen osasto oli	

tehty puutteellisesti tai mitkä tekijät saivat tekemisen hankalaksi heti projektin alkuvaiheessa?	
---	--

Brieffi: Pohditaan tilannetta, jossa alat rakentamaan näkemystä, siitä mitä kaikkea projekti vaatii valmistuakseen. Keskitytään minkälaista pohdintaa tapahtuu, kun mietit, että mitä kaikkea sinun kannattaa huomioida, tehdä tai varmistaa, jotta saat kuvan mitä projektin aikana pitäisi tehdä.

7. Mitkä asiat viittaavat siihen mitä projektilla halutaan saavuttaa?	
8. Miten lähdet kartoittamaan asioita, jotka vaikuttavat siihen mitä ja miten asioita pitäisi projektin aikana tehdä? Vaihtoehtoisesti; (Mitkä asiat tai tiedot indikoivat siitä mitä ja miten asioita projektissa pitäisi tehdä, jotta se voi valmistua?)	
9. Mitkä asiat näet vaikuttavan siihen kuinka paljon teet tätä kartoitusta projektin alkuvaiheessa?	
10. Mitä käytäntöjä sinulla on siihen miten lähdet etenemään projektissa vastuunvaihdon jälkeen?	

Brieffi: Siirrytään pohtimaan kokemuksiasi onnistuneiden ja epäonnistuneiden projektien parissa.

11. Minkälaisia kokemuksia sinulla on onnistuneista projekteista ja mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat onnistumiseen?	
12. Minkälaisia kokemuksia sinulla on epäonnistuneista projekteista ja mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat epäonnistumiseen?	