



# Työkaluja ohjelmistoprojektien ostoon palvelumuotoilusta

Anna-Kaisa Böök

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Työkaluja ohjelmistoprojektien ostoon palvelumuotoilusta

Anna-Kaisa Böök  
Palvelumuotoilu  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2020

**Työkaluja ohjelmistoprojektien oston palvelumuotoilusta**

Digitalisaation myötä palvelut muuttuvat digitaalisiksi. Tästä syystä tarvitaan ohjelmistoprojekteja ja niihin liittyvää osaamista. Jotta ohjelmistoprojekti onnistuu, jo pelkästään ostoprosessi vaatii tietoa ja taitoja. Sellaiselle henkilölle, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta, tämä voi osoittautua hankalaksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, mitkä seikat ohjelmistoprojektien ostoprosessissa tuottavat arvoa asiakkaalle. Edellä mainittua tietoa hyödyntämällä, opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työkaluja, joiden avulla voidaan mahdollistaa arvon muodostuminen asiakkaalle ostoprosessin aikana. Kehittämisprosessia ohjasivat kysymykset, joiden avulla haluttiin selvittää millaisia haasteita asiakkaat nykytilanteessa kohtaavat ostoprosessin aikana, ja millaisia havaintoja asiantuntijat ovat tehneet myyntiprosessista.

Haastattelin aluksi viittä eri alan asiantuntijaa kerryttääkseni tietämystä alan tyypillisistä toimintamalleista, sekä asiantuntijoiden kokemuksista myyntiprosessin suhteen. Haastatteluista kävi ilmi, että osa asiakkaista on hyvinkin tietoisia ohjelmistoprojektien oston eri vaiheista ja vaatimuksista. Niiden asiakkaiden kohdalla, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta ohjelmistoprojekteista, myyntiprosessiin täytyy lähteä liikkeelle paljon käytännönläheisemmin. Seuraavaksi haastattelin viittä asiakasta, jotka olivat viimeisen vuoden aikana ostaneet jonkin ohjelmistoprojektin. Haastatteluissa korostui asiakkaiden kokemien haasteiden moninaisuus.

Muodostin kaksi persoonaa ja kaksi skenaariota, jotka perustuivat haastateltujen asiakkaiden piirteisiin ja aitoihin kokemuksiin. Persoonat ja skenaariot toimivat perustana työpajalla, jonka järjestin kolmelle asiantuntijalle. Työpajan tarkoituksena oli valita persoonien ja skenaarioiden perusteella sellainen ongelma, jonka asiantuntijat kokivat relevantiksi ratkaista.

Työpajassa ideoitiin raamit lopullisille prototyypeille. Toinen prototyypeistä ('Myyjän muistilista'), auttaa myyjää niissä tapauksissa, kun ostoprosessista vastuussa oleva asiakas ei ole päätöksentekijä, joka tekee lopullisen valinnan it-toimittajasta. Toinen prototyypeistä ('Tuoteomistaja alusta alkaen') taas on palvelu, jonka avulla asiakas voi ulkoistaa ostoprosessin edistämisen ja siihen liittyvät haasteet. Hyödyntämällä prototyyppejä myyntiprosessin aikana, voidaan luoda edellytykset asiakkaan kokeman arvon muodostumiselle.

Vaikka muotoiluprosessi tuotti laajasti tietoa asiakkaiden kohtaamista haasteista, lopulliset prototyypit toimivat ratkaisuna rajattuihin ongelmiin. Jäljelle jääneisiin haasteisiin voidaan ideoida ratkaisuja tulevaisuuden työpajoissa. Uusia työkaluja kehittämällä ja niitä yhdistämällä voidaan varmistaa, että ostoprosessi kokonaisuutena mahdollistaa arvon muodostumisen.

Anna-Kaisa Böök

**Tools for Buying Software Projects from Service Design**

Year

2020

Pages

68

---

Due to digitalisation, services are becoming digital, as well. For this reason, software projects and related expertise are needed. For a software project to be successful, the purchase process alone requires certain knowledge and skills. For a person with no previous experience about purchasing software projects, the process can prove to be tricky.

The aim of this thesis was to gather information about which aspects of the software project purchasing process create value for the customer. By utilizing that information, the aim of this thesis was to develop tools that can be used to create value for the customer during the purchasing process. The development process was guided by questions aimed at finding out what kind of challenges customers currently face during the purchasing process and what kind of observations the experts have made about the sales process.

First, five experts from the field were interviewed to gain knowledge about typical operating models, as well as the experts' experiences about the sales process. The interviews showed that some customers are well aware of the different stages and requirements of purchasing software projects. With customers with no previous experience in software projects, the process has to be started more practically. Next, five customers who had purchased a software project within the past year were interviewed. The interviews highlighted the diversity of challenges experienced by customers.

Two personas and two scenarios were formed based on the traits and experiences of the interviewed customers. The personalities and scenarios served as the basis for a workshop that was organized for three experts. The purpose of the workshop was to select, based on the personalities and scenarios, the type of problem that the experts felt was relevant to solve.

The workshop devised frameworks for the final prototypes. The other prototype ('Myyjän mBistilista') helps the salesperson in cases where the customer responsible for the purchasing process is not the decision maker, who makes the final choice for the IT supplier. The other prototype ('Tuoteomistaja alusta alkaen'), on the other hand, is a service that allows a customer with no previous experience in purchasing software projects to outsource the promotion of the purchasing process and the challenges associated with it. By utilizing prototypes during the sales process, the conditions for forming value, experienced by the customer can be created.

Although the design process provided extensive information about the challenges customers are facing, the final prototypes served as solutions to quite specific problems. Solutions to the remaining challenges can be devised in future workshops. By developing and combining new tools, it can be ensured that the purchasing process as a whole enables value creation.

Keywords: software project, experts, buyer, service design, value creation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tietoperusta.....	8
2.1	Ohjelmistoprojektien tyypilliset piirteet .....	8
2.2	Asiantuntijapalvelut ja niiden myyminen .....	12
2.3	Ostoprosessi ja arvon muodostuminen asiakkaan näkökulmasta.....	16
2.4	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu .....	20
3	Kehittämisasetelma .....	22
3.1	Tutkimus.....	23
3.1.1	Haastattelut .....	24
3.1.2	Asiantuntijoiden haastattelut .....	25
3.1.3	Asiakkaiden haastattelut .....	31
3.1.4	Asiakaspersoonat .....	37
3.1.5	Skenaariot asiantuntijoiden työpajan pohjana .....	39
3.2	Ideointi.....	43
3.2.1	Työpajan kulku.....	44
3.2.2	Työpajan tulokset .....	45
4	Tulokset.....	51
4.1	Prototyyppi.....	51
4.1.1	Tunnistetut haasteet.....	52
4.1.2	Kehitetyt prototyypit lisäämässä asiakkaan arvoa .....	54
5	Johtopäätökset .....	58
	Kuviot.....	64
	Liitteet .....	65

## 1 Johdanto

Siinä missä digitalisaatio on aiemmin mielletty fyysisiksi tietokoneiksi, se käsitetään nykypäivänä erilaisten ohjelmistojen ja koko maailman kattavan verkon vuorovaikutuksena. Sen vaikutukset voidaan nähdä sekä yleisessä talousrakenteessa, että yksittäisen ihmisen arjen muutoksena. (Lindgren, Mokka, Neuvonen, Toponen 2019, 15-16). Digitalisaatio vaikuttaa radikaalisti myös palvelusektoriin: palvelut, joiden tuottamiseen tarvittiin aiemmin ihminen, voivat tänä päivänä olla ihmisten saatavilla teknologian avulla. Digitalisaatio myös edesauttaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyä. (Reason, Løvlie, Brand Flu 2016, 3-4.)

Kaikkeen tähän tarvitaan ohjelmisto-osaamista ja siten ohjelmistoprojekteja. Juvonen (2018, 63) kuvaa ohjelmistoprojektin ostamista seuraavanlaisesti: ”Jos lähdet ostamaan ohjelmistoprojektia tietämättä mitään ohjelmistokehityksestä, lopputulos on sinun ja edustamasi organisaation osalta luultavasti täydellinen katastrofi”. Myös omat kokemukseni alalta osoittavat, että ohjelmistoprojektien ostaminen ei ole aina yksinkertaista ja helppoa. Varsinkin sellaiselle ostajalle, jolla ei ole aikaisempaa osaamista ohjelmistokehityksestä, oman tarpeen määrittely, sopivien it-kumppanien löytäminen, tarjousten muodostaminen ja niiden vertailu, sekä lopullisen toimittajan valinta voivat näyttäytyä hankalana ja sekavana prosessina. Matikainen (2008,29) kuvailee suurien ohjelmistoprojektien ostamisen olevan usein asiakkaalle kertaluontoinen kokemus ja hankinta. Siksi on luonnollista, että asiakas ei ole ohjelmistoalan ammattilainen, ja kokemus ohjelmistoista ja järjestelmätoimituksista on vähäistä.

Ohjelmistoprojekteja ja niiden onnistumista on tutkittu Suomessa jonkin verran. Lehtimäen 'Ohjelmistoprojektit käytännössä' (2006) sekä Juvosen 'Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään' (2018) käsittelevät ohjelmistoprojektien tyypillisiä piirteitä, niissä esiintyviä haasteita sekä toimintatapoja, joiden avulla haasteita voidaan ratkaista. Kirjat perustuvat kirjoittajiensa omiin kokemuksiin alalta, ja ovat siten hyviä kuvauksia ohjelmistoprojektien tyypillisestä sisällöstä Suomessa. Jos itse ostoprosessia ajatellaan janana, jonka alkupäässä asiakas tunnistaa tarpeen ohjelmistoprojektin ostamiselle ja jonka loppupäässä hän allekirjoittaa sopimuksen valitsemansa it-toimittajan kanssa, tutkimusta on tehty vähemmän. Eniten tietoa aiheesta löytyy erilaisten it-toimijoiden yritysblogeista, asiantuntijoiden omiin kokemuksiin perustuen.

Ahtikari listaa Ohjelmistoebusiness.fi-sivuston blogissa syiksi ohjelmistoprojektin ostamiselle asiakkaiden liiketoiminnalliset tarpeet: nykyisen toiminnan tehostaminen tai uuden liiketoiminnan rakentaminen. Hänen mukaansa onnistuneet ohjelmistoprojektit ovat

oppimiskokemuksia, jossa ryhmä ihmisiä ratkaisee erilaisilla kokeiluilla, millaista ohjelmistoa asiakkaan liiketoiminta todella tarvitsee. Silloin ostamisen kannalta ”projektia ja ohjelmistotoimituksia suunniteltaessa sopimusten sijaan tärkeimmäksi asiaksi pitäisi nostaa ihmisten välinen yhteistyö ja ihmisten johtaminen”. Tärkeintä olisi löytää projektin toteuttamiseen oikeat ihmiset, johtaa projektiin osallistuvia ihmisiä oikein ja hyväksyä se, että muut projektiin liittyvät toiminnallisuudet löytyvät myöhemmin. (Onnistuneen ohjelmistoprojektin ostaminen, 2017).

Rauhala taas korostaa Eficoden yritysblogissa asiakkaan valmistautumista ohjelmistoprojektiin. Asiakkaan olisi hyvä olla tietoinen projektin taustoista ja tarkoituksesta, sekä selvittää hankkeen tavoitteet. Lisäksi asiakkaan tulisi tehdä selvitys resursseista, jotka asiakkaan yritys on valmis varaamaan projektin toteuttamiseen, sekä aikataulusta, jossa projekti haluttaisiin saada valmiiksi. Lisäksi asiakkaan tulisi olla tietoinen kehitettävän ohjelmiston käyttäjistä ja heidän tarpeistaan, hankkeen teknisiä taustoja unohtamatta. Rauhala mainitsee, että mikäli tällaista alkuselvitystä ei ole tehty, on vaarana, että asiakas saa huonolaatuisia tarjouksia tai kehitysprojekti lähtee väärään suuntaan heti alussa. (Näin ostat ohjelmistoprojektin oikein - #1, 2020).

Opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa kuva asiakkaiden arvon muodostumisesta ohjelmistoprojektin ostoprosessin aikana. Ohjelmistoprojekti voi tämän työn näkökulmasta olla esimerkiksi kokonaan uuden järjestelmän rakentaminen, vanhan uudistaminen tai esimerkiksi nettisivut. Edellä mainitun ymmärryksen pohjalta opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työkaluja, joiden avulla voidaan helpottaa asiakkaan ostoprosessia.

Kehittämistyötä ohjaavat seuraavat kysymykset:

1. Millaisia haasteita ja ongelmia asiakkaat kohtaavat ostaessaan ohjelmistoprojektia?
2. Millaisia haasteita it-alalla työskentelevät asiantuntijat ovat tunnistaneet myydessään ohjelmistoprojekteja?
3. Miten näitä haasteita ja ongelmia voitaisiin ratkaista tai helpottaa?

Opinnäytetyö koostuu johdannon lisäksi neljästä luvusta. Toinen luku esittelee työn teoreettisen osuuden, joka käsittelee ohjelmistoprojektien tyypillisiä piirteitä. Lisäksi teoriaosuus sisältää yritysten välisen ostoprosessin sekä myyvän, että ostavan yrityksen näkökulmasta, sekä asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Lopuksi luku esittelee muotoiluajattelun sekä palvelumuotoilun tyypillisiä piirteitä. Kolmas luku esittelee opinnäytetyön kehittämisasetelman, sekä Stickdornin, Lawrencen, Hormessin ja Scheiderin (2018) palvelumuotoilun prosessimalliin. Luvussa perehdytään kehittämistyön kulkuun, sekä

siinä hyödynnettyjen menetelmien valintoihin. Neljännessä luvussa käydään läpi kehittämistyön tulokset ja viimeisessä luvussa esittelen johtopäätökset.

## 2 Tietoperusta

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni tietoperustan. Avaan ensin ohjelmistoprojektien tyypillisiä piirteitä ja niitä seikkoja, joita projekteissa tulisi ottaa huomioon. Toisessa alaluvussa kuvaan yritysten välistä myyntiprosessia myyvän yrityksen näkökulmasta, aina potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisesta sopimusten allekirjoittamiseen. Kolmas alaluku käsittelee ostoprosessia asiakkaan kannalta, kun asiakasyritys on tunnistanut tarpeen asiantuntijapalveluiden ostamiselle ja etsii sopivaa yritystä täyttämään tarpeen. Lisäksi kuvaan arvon muodostumista asiakkaalle, yleisesti sekä myyntiprosessin aikana. Viimeinen alaluku avaa muotoiluajattelua sekä palvelumuotoilun tyypillisiä piirteitä.

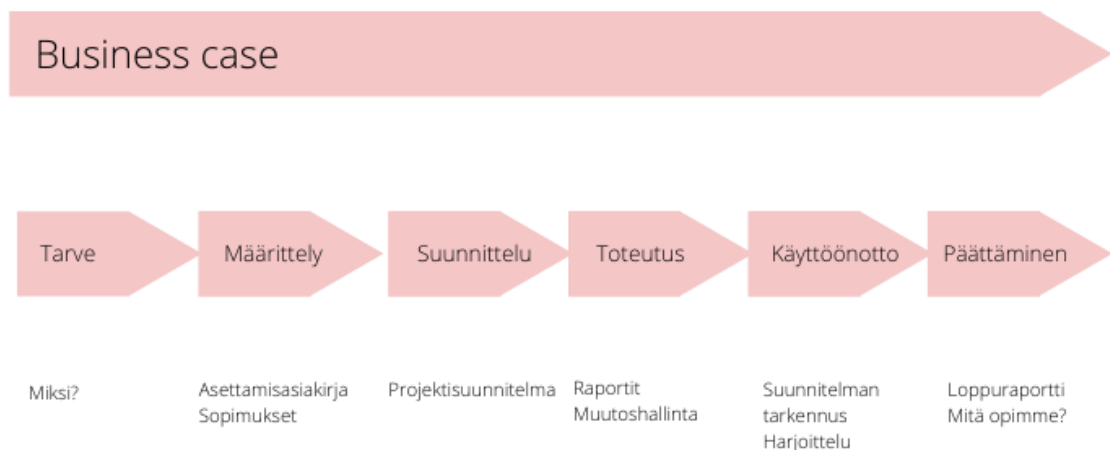
### 2.1 Ohjelmistoprojektien tyypilliset piirteet

Tässä teknologian aikakaudessa olemme riippuvaisia ohjelmistopohjaisista palveluista yhä enenevässä määrin. Ympäri maailmaa erilaisia työtehtäviä automatisoidaan tehokkaammiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi ohjelmistojen avulla. Nämä ohjelmistot tekevät käyttäjiensä elämistä helpompia, mutta koska ohjelmistoja tuottavat ihmiset, virheilistä ei välttyä. Ohjelmiston kehittäminen onkin valtava projekti, joka pitää sisällään monta vaihetta, aina idean syntymisestä sen toteuttamiseen ja valmiin tuotteen hallintaan. Vaikka ohjelmiston kehittämiseen käytetään paljon aikaa, valmiin tuotteen menestyksestä ei ole takeita. Ohjelmistoalalta löytyykin lukuisia esimerkkejä epäonnistuneista projekteista, ja kaksi kolmesta projektista epäonnistuu alkuperäisissä tavoitteissaan. (Mehrotra & Narang 2014, 1).

Projektin onnistumista mitataan tyypillisesti aikatauluun, kustannuksiin ja sisältöön perustuen. Sen vuoksi alussa olisikin tärkeää määritellä, mikä projektissa on tärkeintä: aikataulussa toimiminen, budjetissa pysyminen vai projektin sisällön toteutuminen. Edellä mainitut kriteerit ovat toisiinsa linkitettyjä ja mikäli aikataulu ylittyy, myös kustannukset kasvavat. Jos aikataulussa tai budjetissa pysyminen on tärkeää, sisällön uudelleenrajaaminen ja tiivistäminen voivat toimia ratkaisuna. Vaikka kaikki aikatauluihin, budjettiin ja sisältöön asetetut tavoitteet toteutuvat, kehitetty tuote voi sisältää ominaisuuksia tai toiminallisuuksia, jotka eivät ole lopputuloksen kannalta mielekkäitä. Tällöin toimittajan tulisi haastaa asiakas pohtimaan ajoissa toiminallisuuksia uudelleen, jotta välttyään epäonnistumisen tunteilta projektin valmistuttua (vaikka se vaatisikin lisää työtä). (Juvonen 2018, 52-53.) Highsmith (2010, 19-21) haastaa tyypillistä aikatauluun, budjettiin ja sisältöön perustuvaa kriteeristöä ketterillä kriteereillä, jota ovat rajoitteet, laatu ja arvo. Rajoitteet pitävät sisällään aikataulun, budjetin ja tuotteen ominaisuudet. Ottamalla arvon projektin

onnistumisen kriteereihin, ostajan tulisi miettiä tuotteen sisältämien ominaisuuksien arvoa sen käyttäjälle. Näiden lisäksi ostajan tulisi kiinnittää huomiota projektin laatuun. (Highsmith 2010, 19-21.)

Juvosen (2018, 63) mukaan onkin tärkeää, että ohjelmistoprojektin ostaja ymmärtäisi edes jollain tasolla ohjelmistokehitystä. Ostajan täytyy pystyä tarvittaessa haastamaan myyjää, jotta esimerkiksi projektiin liittyvä sopimus on molempia osapuolia tyydyttävä. Oleellista on myös, että sekä myyjän että ostajan projektiin osallistuvat projektipäälliköt ovat kartalla projektin etenemisestä ja kykeneväisiä yhteistyöhön. Fiesser (2016, 3) listaakin ohjelmistojen ostamista koskevassa kohderyhmätutkimuksessaan päätöksentekijän vähäisen tietämyksen teknologiasta ongelmaksi päätöksenteossa.



Kuvio 1: Tyypillisen ohjelmistoprojektin rakenne (Mukaillen Juvonen 2018, 13.)

Suurin osa tuotekehitystyöstä IT-alalla on projektimuotoista. Kuvio 1 esittää ohjelmistoprojektien tyypillisen rakenteen aina alun määrittelyistä projektin päättämiseen ja raportointiin. Alussa muodostuu näkemys tarpeesta, joka seuraavassa vaiheessa määritellään tarkemmin, ja jonka perusteella laaditaan projektin toteuttamiseksi sopimus. Tämän jälkeen laaditaan projektisuunnitelma, joka seuraavassa vaiheessa otetaan täytäntöön. Valmis tuote ja palvelu otetaan käyttöön, ja sitä päivitetään myöhemmissä vaiheissa. (Juvonen 2018, 13.)

Ohjelmistojen suunnittelu vaatii järjestelyä, suunnittelua, aikatauluttamista ja hallintaa. Ohjelmistokehitys on aina riippuvainen erilaisista budjettiin ja aikatauluun liittyvistä rajoitteista (Mehrotra & Narang 2014, 3). Mehrotran ja Narangin mukaan on projektipäällikön työ tuottaa luotettava ja turvallinen ohjelmisto, joka toimitetaan näiden rajoitteiden puitteissa, mutta silti ajoissa. Tämä saattaa kuitenkin olla haastavaa, sillä ohjelmistot ovat aineettomia, jolloin voi olla vaikeaa määrittellä asiakkaan toiveita ja seurata edistymistä.

Ohjelmistokehitykseen liittyvät prosessit eivät myöskään ole standardoituja, jolloin arviointi ja hallinta hankaloituu. Uudet ohjelmistot eivät usein myöskään muistuta edeltäjiään, jolloin epävarmuus uuden projektin kehittämisessä lisääntyy. Tässä korostuukin tarve ohjelmistojen erilaisiin mittauksiin, sillä projekteja ei vain suoriteta, vaan niitä täytyy myös hallita.

Hasznos, Hungate, Lawrencen, Zuliani, Bierds, Gibson, Backman, Ransom, Byers ja Brown (2004, 2) toteavat myöhästyvien ohjelmistoprojektien syyksi niiden kompleksisen luonteen: ne vaativat useita eri komponentteja ja niihin liittyy eri organisaatioita. Siksi hetkessä reagoiva johtamistyyli ei sovi ohjelmistoprojekteihin, sillä ongelmat saattavat syntyä vasta myöhemmissä vaiheissa käyttöönottoa, jolloin niiden ratkaisu ja siten projektin valmistuminen myöhästyvät.

Hasznosen ym. (2004, 1) mukaan kokemukset alalta ovat näyttäneet, että asiakkaat eivät täysin ymmärrä sitoutumista, jota heiltä vaaditaan, jotta uuden ohjelmiston käyttöönotto tuottaisi menestystä. Ongelmiksi saattavat muodostua myös huonosti kartoitettu käyttöönotto sekä siihen liittyvät alustavat projektit, laajuus ja aikataulu. Haasteita aiheuttavat myös epäselvä roolitus ja tavoitteet ohjelmiston ostavan, sekä toteuttavan tiimin välillä. Heidän mukaansa ohjelmistot eivät siksi ”vain tapahdu”, vaan ne vaativat ymmärrystä ja punnintaa tarpeelle ohjelmistoprojektin taustalla. Lisäksi projektin onnistumiselle on oleellista projektin koordinoivan tiimin tunnistaminen (sekä ostajan että toimittajan organisaatioista). (Hasznos ym. 2004, 2).

Jokaisen ohjelmistoprojektin tulisi perustua liiketoiminnalliseen mahdollisuuteen, joka parhaassa tapauksessa sisältää laskelmat sen tuottamasta liiketoiminnallisesta hyödystä. Hyödyt voivat tulla lyhyellä tai vasta pitkällä aikavälillä, mutta heikko liiketoiminnallinen mahdollisuus voi vaikuttaa projektin toteutumiseen, mikäli yritys tai organisaatio joutuu taloudellisiin vaikeuksiin ja etsii säästökohteita. Jos projektin liiketoiminnallinen mahdollisuus on heikko, sitä ei tulisi toteuttaa lainkaan. (Juvonen 2018, 49-52.) Myös Lehtimäki (2006,8) korostaa liiketoiminnallisen hyödyn merkitystä projektille ja toteaa, että parhaassa tapauksessa toteutuvan projektin tuoma hyöty voidaan laskea suoraan euroissa. Projektipäällikön tulisikin olla tietoinen siitä, miksi projekti toteutetaan ja kuinka paljon se tulee maksamaan (Lehtimäki 2008, 9.) Tähän Hasznos ym. (2004, 2) ehdottavat ratkaisuksi liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pureutuvan suunnitelman laatimista.

Sopimusmallista riippuen, projektit voivat olla joko kiinteähintaisia, aika- ja materiaalisidonnaisia, monivaiheisia tai tavoitehinta ja -aikasopimuksia. Sopimusmallin sopivuus riippuu projektin luonteesta, myyjän ja ostajan välisestä luottamussuhteesta, sekä liiketoiminnallisen ympäristön asettamista vaatimuksista. Ongelmia sopimusmallivalinnan kanssa voi syntyä silloin, kun ostaja ei ole tietoinen sopimusmallin luonteesta tai sisällöstä. Esimerkiksi kiinteähintainen projekti ei useinkaan sovellu ketterään kehitykseen, jossa projektin vaatimukset määrittyvät sen edetessä. Sopimusmallista riippumatta projektin

alkuun tulisi määritellä kuka tuotetun lähdekoodin omistaa: saako it-toimittaja hyödyntää sitä muissa projekteissa, vai onko koodi yksin asiakkaan omaisuutta. (Juvonen 2018, 64-67.)

Sopimuksessa tulisi myös ilmetä kumpi osapuoli vastaa mistäkin toimesta. Lehtimäki (2006, 10) kuitenkin toteaa (kuten myös Mehrotra & Narang 2014, 3), että sopimuksesta riippumatta projektin päävastuu on kuitenkin aina toimittajalla ja toimittajan projektipäälliköllä.

Sopivaa kumppania ohjelmistoprojektille etsiessä valintaan vaikuttavat it-toimittajan organisaation koko, teknologiaosaaminen sekä lisäksi ymmärrys asiakasyrityksen toimialasta. Juvonen (2018, 68) kirjoittaa, että mikäli ohjelmistotalo on iso ja sillä on paljon asiakasprojekteja käynnissä, on vaarana, että asiakkaan projekti ei ole heille niin tärkeä, vaan he varaavat parhaat osaajansa johonkin toiseen projektiin. Toisaalta mikäli projekti on toteutukseltaan ja kokoluokaltaan iso, pieniltä toimittajilta ei välttämättä löydy tarvittavia resursseja niiden toteuttamiseen. (Juvonen 2018, 68.) Tarjouspyyntö ohjelmistoprojektin toteuttamiseen voidaan lähettää yhdelle tai useammalle it-toimittajalle, ja tällöin tarjouspyyntö sisältää kirjatun tiedon vaatimuksista ja suoritteista. Pyyntö voi tulla myös epävirallisia teitä, jolloin toimittajan täytyy selvittää mitä asiakas todella tarvitsee. (Olson 2016, 19.)

It-toimittajan teknologiaosaamiseen voi perehtyä toimittajien referenssejä tutkimalla, sekä jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa keskustelemalla. Lisäksi osaamisesta voi saada tietoa tutustumalla projektiin tarjottujen ammattilaisten ansioluetteloihin, joihin Juvonen (2018, 69) kehottaa kuitenkin suhtautumaan varauksella. Jia, Chen ja Hu (2014, 7) mainitsevat työntekijöiden olevan ohjelmistoprojektien tärkein resurssi. Mikäli it-toimittajalta ei löydy sopivaa osaamista, he voivat tarvittaessa hankkia sitä muilta ohjelmistotaloilta erilaisten alihankkijasopimusten kautta. Ymmärrys asiakkaan toimialasta on oleellista niissä tapauksissa, kun asiakas ei pysty vastaamaan annettuihin kysymyksiin tarpeeksi nopeasti ja it-toimittaja joutuu tekemään itsenäisiä päätöksiä (Juvonen 2018, 68-70.)

Juvosen (2018, 37) mukaan projektin valmisteluvaihe on projektin onnistumiselle tärkeä etappi. Hän esittelee tyypillisiä ongelmia, joita ohjelmistoprojektin valmisteluun voi liittyä. Projektit saattavat esimerkiksi olla jo suunnitteluvaiheessa massiivisia ja projektin alkuun tehty suunnitelma muuttuu yhä hankalammaksi hallita. Yksittäiset projektit kasvavat hankkeiksi, joiden sisällä on useampi projekti ja ongelmia syntyy, kun projektien väliset toteutustekniset kytkökset katkeavat. Ongelmaa voitaisiin ratkoa karsimalla vaatimuksia, yksinkertaistamalla arkkitehtuuria tai vaiheistamalla projektia ajallisesti. Mikäli projektin sisältöä ei ole rajattu tarpeeksi selkeästi ennen aloitusta, projektin budjetti voi alkaa työhön ryhdyttyä hupenemaan ilman, että mitään konkreettista saadaan aikaan. (Juvonen 2018, 37-40.) Toisaalta Fiesser (2016, 4) mainitsee yhdeksi ohjelmistojen ostamiseen liittyväksi ongelmaksi sen, että hinta on ainoa selkeä numero, jonka avulla asiakas tekee päätöksiä

ostamisesta. Mishra ja Mishra (2013, 1) toteavat, että jos ohjelmisto on suunniteltu hätäisesti, tämä aiheuttaa kaaosta ylläpidossa sekä tulevaisuudessa kehitettävissä lisäosissa.

Projektin työmäärää arvioidessa on hyvä muistaa, että kyseessä on vain arvio.

Ohjelmistoprojektit harvoin sujuvat alusta loppuun ilman minkäänlaisia yllätyksiä. Mikäli arvioon ei ole jätetty lainkaan pelivaraa, vaan se on kaupan toivossa arvioitu mahdollisimman alakanttiin, sen toteutuminen ei ole kovin todennäköistä. Tämä usein johtaa budjetin ja aikataulun ylitykseen. Työmääräarviota muodostaessa oleellista onkin Juvosen (2018 43-44) mukaan myynnin ja tuotekehityksen yhteistyö. Projektit saattavat myös olla jo aloitettaessa liian myöhässä tai niitä ei jostain syystä mielletä projekteiksi, vaan sekava kokonaisuus halutaan toteuttaa ilman virallisen projektin byrokratiaa. (Juvonen 2019 47-49.) Mishra ja Mishra (2013, 1) kirjoittavat, että aikaan liittyvät viiveet ja alhainen tuottavuus ovat tyypillisesti syinä projekteissa syntyville esteille.

## 2.2 Asiantuntijapalvelut ja niiden myyminen

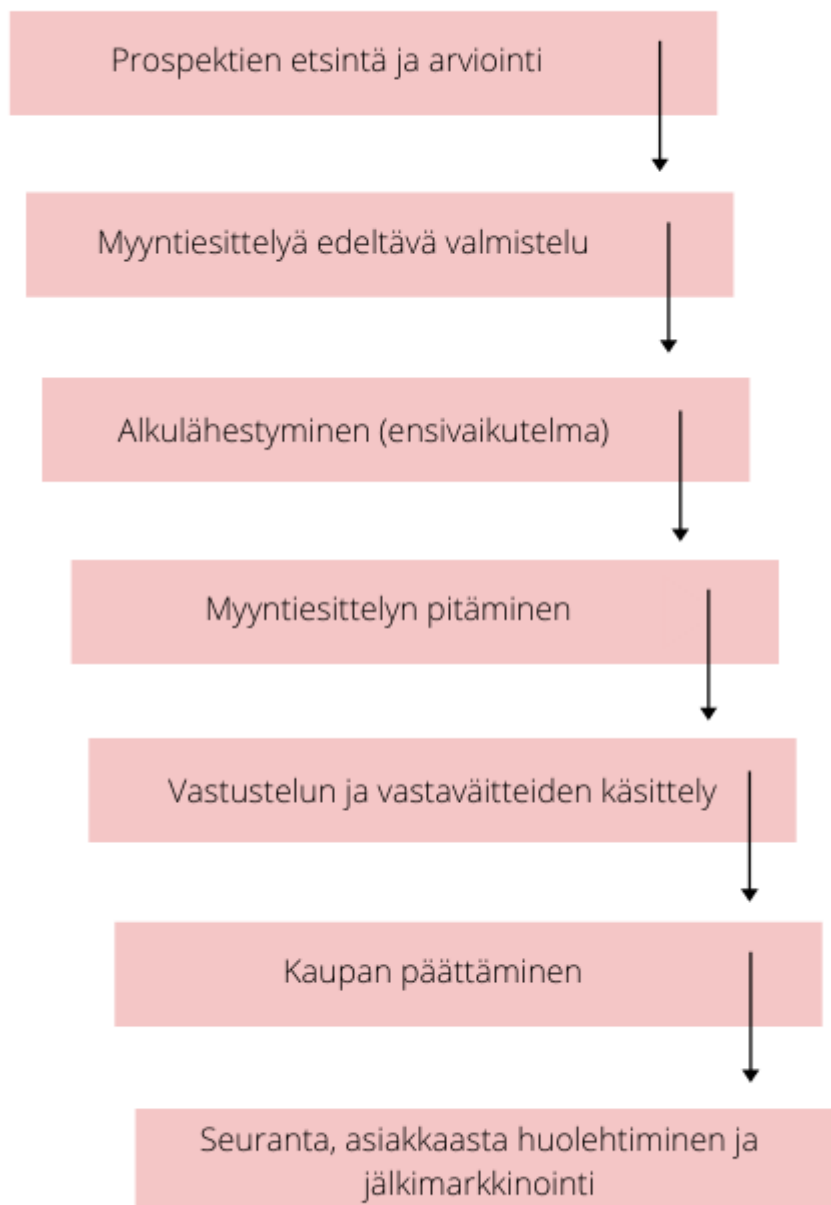
Sipilän mukaan (1998, 12) asiantuntijapalveluiden avulla voidaan ratkoa asiakkaan ongelmia ja luoda uutta. Niitä ostetaan usein siksi, että asiakas ei pysty itse ratkaisemaan ongelmaansa, vaan kaipaa asiantuntevaa kartoitusta tilanteestaan ja ideoita ratkaisujen kehittämiseksi. Tuloksena asiakas kehittää yrityksensä tulosta, varallisuutta tai markkina-asemaa. (Sipilä 1998, 12-13.)

Myös Ojasalo ja Ojasalo (2010, 63) toteavat yritysasiakkaiden ostavan ratkaisuja ongelmiinsa palvelun muodossa. Heidän mukaansa b-2-b-palveluissa on usein kyse asiakkaan ongelman määrittelystä ja sen ratkaisusta palvelun avulla. Asiakkaiden ongelmat ovat monipuolisia ja on myyjän tehtävä selvittää syyt niiden taustalla, sekä kartoittaa nykytilanne. Ongelma onkin kuvaus tämänhetkisestä tilanteesta, sekä tulevaisuuden halutun tilanteen erosta, joka voidaan kuroa umpeen ratkaisemalla ongelma. Monesti jo ongelman määrittely tuo asiakkaalle arvoa ja myyjälle mahdollisuuden myyntiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 63.)

Bettencourtin (2010, 2) mukaan asiakkaat maksavat palvelusta saadakseen tarvittavan työn tehdyksi. He eivät siis maksa varsinaisesti palvelusta, vaan sen tuottamasta lopputuloksesta. Tämä vaikuttaa heidän valintaansa palveluntarjoajan suhteen: vaa'assa eivät paina erilaiset palvelut itsessään, vaan taito ja taso suorittaa pyydetty tehtävä. Siksi olisikin tärkeää selvittää, miksi asiakas valitsee juuri kyseisen yrityksen tarjoaman palvelun (Bettencourt 2010, 28-29).

Asiantuntijapalveluiden myyntiprosessi alkaa sopivien asiakkaiden, eli prospektien kartoittamisesta. Myyjä arvioi prospektin halukkuutta lähteä mukaan myyntiprosessiin, esimerkiksi tutustumalla tämän liiketoimintaprosessiin, tuotteisiin ja palveluihin, asiakkaisiin ja taloudelliseen tilanteeseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-55.) Shim (2012, 52) korostaa,

että prospektointivaiheessa myyjän tulee olla aktiivinen ja erottaa sopivat ostajat epäsovivista. Sopivalla prospektilla on tarve tai halu ostaa palvelu, kyky maksaa siitä ja hänellä on valta tehdä ostopäätös (tai vaikuttaa siihen henkilöön, jolla valta on).



Kuvio 2: B-2-b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

Kuvio 2 esittelee tyypillistä, henkilökohtaisen myynnin merkitystä korostavaa b-2-b myyntiprosessia. Myyjä valmistautuu yhteydenottoon ja ensimmäiseen myyntitapaamiseen

keräämällä prospektista tietoa. Ensimmäisen yhteydenoton aikana myyjän on ikään kuin myytävä ensin itsensä: henkilökohtaisella ensivaikutelmalla on iso merkitys myyntiprosessin onnistumiseen. Myyjän tulee myös voittaa asiakkaan luontainen haluttomuus myyntiä kohtaan. Myyntiesittelyssä myyjä esittelee palvelunsa tuomat hyödyt asiakkaalle ja herättää tässä kiinnostuksen ostaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53-55.)

Kun asiakas esittää vastaväitteen, jolla voidaan estää tai hankaloittaa myyntiä, myyjän tehtävä on vakuuttaa asiakas palvelun hyödyistä. Kun vakuuttaminen onnistuu, asiakas sitoutuu ostamiseen ja kauppa päätetään. Siihen, että asiakas allekirjoittaa sopimuksen vaikuttaa moni asia: asiakkaiden looginen ja johdonmukainen ajattelutapa, asiakkaan sitoutuneisuus palveluun ja tämän tietoisuus siitä, että muut heidän kaltaisensa yritykset ovat ostaneet palvelun. Kauppa syntyy lisäksi todennäköisemmin sellaisen myyjän kanssa, jonka asiakkaat näkevät alansa asiantuntijana ja josta he pitävät. Mikäli asiakasta on yritetty manipuloida myyntiprosessissa tai hän myöhemmin huomaa, että häntä on johdettu harhaan, hän todennäköisesti ostaa seuraavalla kerralla toiselta yritykseltä ja myyjältä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57-59.)

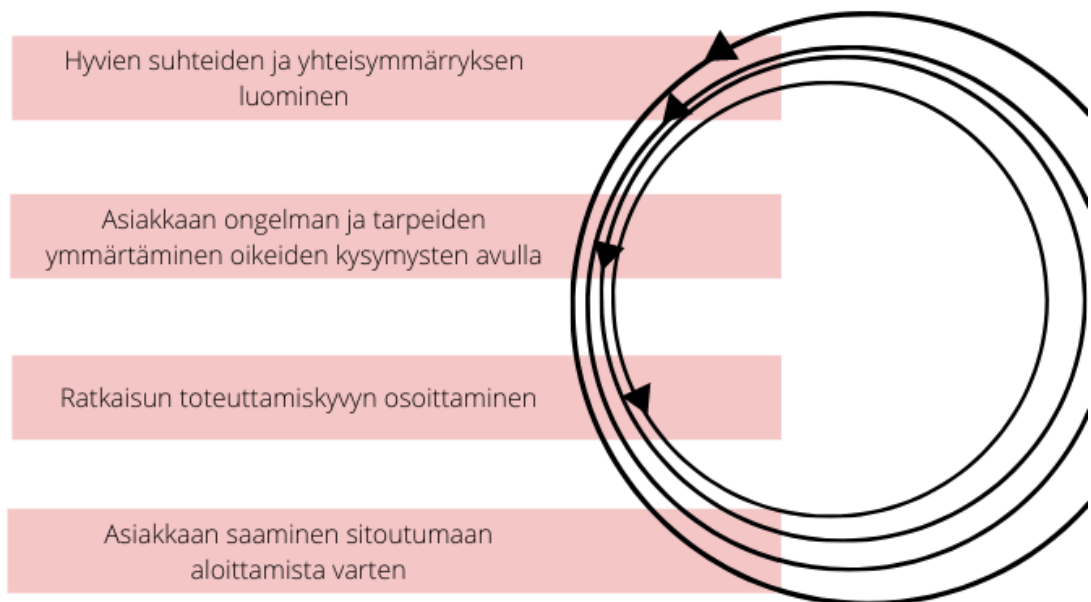
Myyntiprosessissa olisi hyvä ottaa huomioon asiakkaan psykograafiset tekijät. Yritykset ovat sosiaalisia organisaatioita ja siksi ihmisten psykograafiset tekijät heijastuvat niiden toimintaan. Myyntiprosessissa merkitsevät esimerkiksi myyvän yrityksen hyvä maine, eettiset standardit, työntekijöihin suhtautuminen, innovatiivisuus ja laadun arvottaminen määrään verrattuna. Myyjällä ja ostajalla tulisi olla yhteensopivat yrityskulttuurit (jotka perustuvat psykograafisiin arvoihin), jotta myynti olisi helpompaa (Leppänen 2007, 47-48.)

Leppänen (2007, 55) huomauttaa, että myyntiin vaikuttaa myös yrityksen brändi, joka muodostuu asiakkaan käsityksistä. Käsitykseen vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan omat kokemukset, muiden asiakkaiden kokemukset, yrityksen kilpailijat, työntekijät sekä tuotteet ja palvelut. Nämä muodostavat yrityksen hiljaisen viestinnän, joiden avulla brändiä voi olla vaikeaa muuttaa. Asiakkaan kokemukset ja aikaisemmat kosketuspisteet yrityksen kanssa vaikuttavat asiakkaan näkemykseen myös tulevaisuudessa. Myyjän tehtävä on selvittää minkä ongelman asiakas haluaa ratkaista ja sitten tarjota sopivaa ratkaisua. (Leppänen 2007, 55-56.)

Asiantuntijapalveluiden myyminen voi toisinaan vaatia myyjältä erityisiä myyntitaitoja, sillä välillä asiakkaat eivät itse ymmärrä mikä olisi heidän kannaltaanärkevin ratkaisu. Tällöin asiantuntijan tulisi käyttää ammattitaitoaan vakuuttaakseen asiakas parhaasta vaihtoehdosta, vaikka asiakas ei siitä olisikaan kiinnostunut (Sipilä 1998, 19). Erityisesti kyky kuunnella asiakasta ja hyvien suhteiden luominen asiakkuuksiin vaikuttavat myönteisesti myyntiprosessin onnistumiseen, samoin kuin myyjän vuorovaikutustaidot, tietämys tuotteesta ja yrityksestä, sekä yleisesti vallitsevasta markkinatilanteesta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 60.) Hyvä myyjä keskittyykin oman myyntipuheen sijaan asiakkaan kuuntelemiseen. Kuuntelemalla

asiakasta myyjä oppii tästä ja tämän tarpeista, ja tarkkailemalla asiakasta kokonaisuutena myyjän on helpompi havaita tärkeitä ostosignaaleja (Leppänen 2007, 72).

Ongelman määrittelyyn liittyy organisaation lisäksi myös yksilöitä ja heidän subjektiivisia ja henkilökohtaisia näkemyksiään. Yksilöiden kokemukset, kyvyt, asenteet, luovuus ja motiivit vaikuttavat määrittelyvaiheeseen, ja kun ongelmasta kerätään tietoa, sitä voidaan käsitellä hyvinkin eri tavalla riippuen siitä, vastaanottaako henkilö tietoa järkiperaisesti vai intuitiivisesti. Myös organisaation kulttuuri, valta-asemat ja sitoutuneisuus näkyvät siinä, halutaanko ongelmaa määritellä vai pyritäänkö sitä vain välttelemään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 67-68.)



Kuvio 3: Keskeiset taidot ja toimet ongelmanratkaisuun pohjautuvien palvelujen myynnissä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 69.)

Kuvio 3 kuvaa niitä taitoja, joita myyjä tarvitsee palvelunsa myymiseksi. Asiakkaan ongelmien syvälinen ymmärtäminen ja siihen ratkaisun kehittäminen on asiantuntijapalveluiden myynnin ydintä. Hyödyttävän ratkaisun kehittäminen vaatii hyvää suhdetta asiakkaaseen, tämän ongelman ja tarpeiden ymmärrystä, kykyä toteuttaa ratkaisu ja tuoda se esiin asiakkaalle, sekä asiakkaan sitouttamista prosessiin. Ongelmanmäärittelyssä oleelliseksi nousee kyky erottaa hälyn keskeltä asiakkaan todellinen ongelma: näin vältetään väärin ongelmien ratkaisu. Riippuen siitä kuinka työlästä ongelmanmäärittäminen on, se voi olla joko

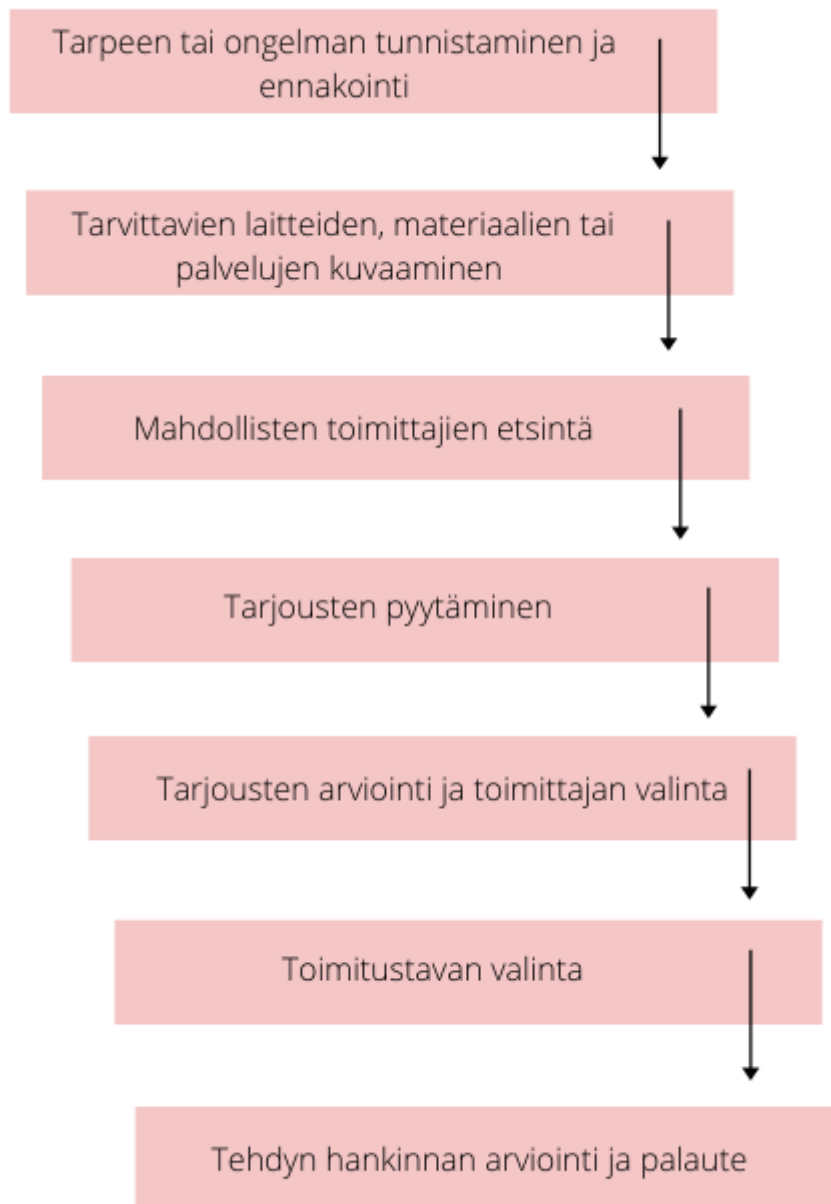
asiakkaalta laskutettavaa työtä, tai ilmaista konsultointia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 68-69, 74).

Ostoprosessiin voivat vaikuttaa useat eri tahot asiakkaan organisaatiossa. Aloitteentekijät ovat tietoisia ongelmista tai mahdollisuuksista, ja aloittavat ostoprosessin ratkaistakseen tilanteen uuden palvelun avulla. Käyttäjät käyttävät ostettua palvelua työssään, samoin kuin teknistä asiantuntijuutta usein edustavat vaikuttajat, jotka tiedoillaan auttavat arvioimaan eri palveluntuottajia. Portinvartijat kontrolloivat tietoa, joka liikkuu ostopäätöstä tekevien henkilöiden välillä ja siten vaikuttavat ostoprosessiin. Ostajan roolissa toimivat henkilöt kontaktoivat palveluntuottajia ja tekevät tilauksia, kun taas päätöksentekijät tekevät lopullisen päätöksen hankinnasta. Kontrolloijat vaikuttavat ostoprosessiin laatimalla hankinnalle budjetin ja valvomalla sitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

### 2.3 Ostoprosessi ja arvon muodostuminen asiakkaan näkökulmasta

Löytänän ja Kortesuon (2011, 23) mukaan yrityksillä, jotka kilpailustrategiassaan keskittyvät asiakaskokemukseen, on pyrkimys kasvattaa asiakkaan palvelusta saamaa arvoa ja siten parantaa asemaansa markkinoilla. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnot, joiden keskiössä asiakas on, ja jokainen toiminto toteuttaa osaltaan tavoitteiden mukaista asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesusuo 2011, 24-26.)

Ostoprosessi tukee asiakkaan minäkuvaa siitä, millainen työntekijä hän on. Ostamalla asiantuntijapalveluita onnistuneesti, ostaja näyttää kollegoilleen ja esimiehelleen osaavansa kilpailuttaa palveluita viisaasti. Mikäli ostoprosessi epäonnistuu myyjäyrityksen toimien vuoksi, pettymys ei synny vain huonon laadun, vaan myös ostajan epäonnistumisen tunteiden vuoksi. (Löytänä & Kortesusuo 2011, 44.) Asiakkaalle jääkin ostoprosessista aina jokin muistijälki. Keskinkertainen kokemus voi unohtua nopeastikin, mutta positiiviset tai negatiiviset kokemukset jäävät asiakkaan mieleen ja vaikuttavat valintaan palveluntarjoajasta tulevaisuudessa. Positiivinen asiakaskokemus saa asiakkaan palaamaan saman palveluntarjoajan luo herkemmin. (Löytänä & Kortesusuo 2011, 48-49.)



Kuvio 4: Organisaation ostoprosessin tyypilliset vaiheet (Ojala & Ojala 2010, 38.)

Kuvio 4 kuvaa vaiheita, joita organisaation ostoprosessissa tyypillisesti käydään läpi. Tarve tai ongelma tunnistetaan, ja ratkaisuksi ostettavalle palvelulle määritetään tarkemmat kriteerit. Palvelua toteuttamaan etsitään sopivanlaista toimittajaa. Mikäli yritys on aikaisemmin tehnyt vastaavia hankintoja, etsintä voi kohdistua aikaisempien kokemusten perusteella vain muutamaankin toimittajaan. Mikäli yrityksellä ei ole aikaisempaa suhdetta toimittajiin tai kyseinen palvelu on riskihankinta, etsinnässä voidaan ottaa yhteyttä useampaan toimittajaan,

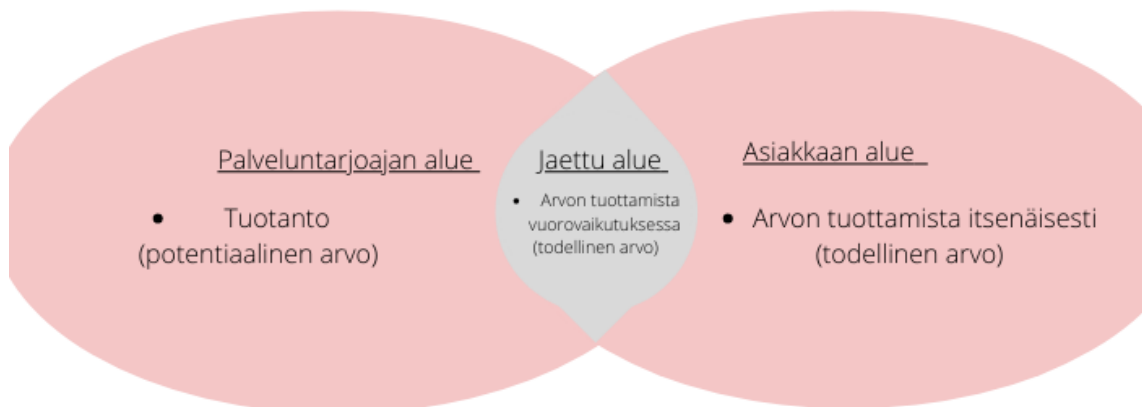
jotta toimittajaksi valikoituu paras osaaja tai edullinen hinta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39-40.)

Sopiville toimittajille lähetetään tarjouspyyntö, ja mikäli ostettava palvelu on monimutkainen tai kallis, tarjous voi sisältää kirjallisia ja hyvinkin yksityiskohtaisia kuvauksia. Saadut tarjoukset arvioidaan ja niitä vertaillaan keskenään. Valinta voidaan tehdä hinnan tai laadun perusteella, mutta myös sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät vaikuttavat valintaan. Lopuksi valitaan toimitustapa ja tehty hankinta arvioidaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.)

Ostettavalle palvelulle määritellään spesifikaatiot, eli yksityiskohtaiset vaatimukset, jotka sen halutaan täyttävän. *Palvelun prosessin mukaisessa spesifioinnissa* asiakas on tietoinen siitä, mitä toimia tulee suorittaa, jotta saadaan haluttu lopputulos. *Palvelun lopputuloksen mukaisessa spesifioinnissa* taas asiakas ilmaisee oman tarpeensa ja sen millaisen lopputuloksen haluaa, mutta ei välttämättä ota kantaa millaisin toimin lopputulos halutaan saavuttaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 45-46.)

Palvelun arvo muodostuu Ojasalon ja Ojasalon (2010, 17) mukaan palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistoiminnassa. Asiakas voi osallistua arvon tuottamiseen esimerkiksi innovaatiovaiheessa antamalla tarvittavaa tietoa, suunnittelemalla palvelua tai toimimalla sen pilottikäyttäjänä. Asiakas ei siis vain halua ostaa palvelua, joka itsessään lisää arvoa, vaan haluaa itse oppia tuottamaan arvoa tuottajan avustuksella. Yritysten yhteistä pyrkimystä luoda arvoa voitaisiinkin b-2-b-palvelun sijasta kutsua b-with-b-palveluksi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 21.). Löytänä ja Kortesus (2011, 54-55) toteavat, että asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja tämän tavoitteisiin pääseminen voivat riittää siihen, että asiakas on tyytyväinen. Asiakaskokemusta johtamalla ja merkityksellisiä kokemuksia tuottamalla yritys voi kuitenkin tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa, jonka takia hän palaa uudestaan asiakkaaksi tai suhtautuu yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin. (Löytänä & Kortesus 2011, 54-55.)

Löytänen ja Kortesus (2011, 54) mukaan arvoa tuotetaan yksinkertaisimmillaan niin, että ostoprosessin aikaansaannos ylittää asiakkaan tekemät uhraukset (esim. aika ja raha). Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 48) määrittävät arvon ”kaikkena sinä arvona, minkä asiakas saa sillä mitä hän antaa”. Grönroos (2017, 133) taas haastaa ajatusta siitä, että arvoa voitaisiin mitata ostoprosessin aikana tapahtuvalla resurssien vaihdolla. Se ei nimittäin kerro arvosta, joka asiakkaalle muodostuu tämän käyttäessä ostamia resursseja. Käytössä muodostuvaan arvoon liittyy etenkin b-to-2-ostoprosesseissa tilanteista riippuvaa vaihtelua: asiakas voi ostamalla resursseja vähentää kustannuksia omissa prosesseissaan tai lisätä kapasiteettia, jolla tuottaa enemmän tuloja. Näiden muutosten vaikutusten mittaaminen vaatii palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä luottamussuhdetta.



Kuvio 5: Grönroos-Voima arvomalli (Mukaiillen Grönroos 2017, 129)

Kuvio 5 esittelee Grönroos-Voima arvomallin. Mallissa arvonmuodostumiseen johtavat prosessit on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: palveluntarjoajan alue, asiakkaan alue ja jaettu alue. Jokaisella arvoalueella palveluntarjoajan ja asiakkaan roolit ja tavoitteet ovat erilaisia. Mallin kuvaamat alueet eivät seuraa toisiaan lineaarisesti, vaan arvonmuodostusprosessi voi edetä iteroiden. Tärkeää on, että palveluntarjoaja ymmärtää, että asiakkaan kokema arvo voi muodostua jo kauan ennen ostotapahtumaa tai kauan sen jälkeen. Palveluntarjoaja-alueella yritys voi valmistella asiakkaan arvon muodostumista, mutta todellisuudessa yrityksen rooli on enemmänkin fasilitoida sitä arvoa, joka muodostuu asiakasalueella ja jaetulla alueella. Asiakasalueella asiakas taas tuottaa itsenäisesti arvoa hyödyntämällä ostamaansa tuotetta, mutta voi halutessaan jakaa sen myös muiden kuluttajien kanssa. (Grönroos 2017, 128-130.)

Jaetulla alueella asiakas käyttää firman tarjoamia resursseja ja yhdistelee niitä omiin resursseihinsa, tuottaen siten arvoa itselleen. Palveluntarjoaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yrityksen palvelujen tarjoaminen, asiakkaan kulutus ja arvonmuodostusprosessi yhdistyvät vuorovaikutteiseksi, yhteistyöhön perustuvaksi ja dialogia sisältäväksi prosessiksi, mikä luo alustan arvon luomiselle yhdessä. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan arvoprosessiin ja arvon toteutumiseen, ja siten vaikuttaa asiakkaan tulevaisuuden preferensseihin ja ostopäätöksiin (Grönroos 2017, 130-131, 133).

Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa asiakaskohtaamisissa, ja parhaimmillaan arvontuotto kasvaa, kun kohtaamiset toistuvat. Kohtaamiset mahdollistavat arvokkaan tiedon keräämisen, jonka avulla asiakasta voidaan palvella paremmin. Myös luottamus myyjän ja asiakkaan välille syntyy ja kasvaa säännöllisten asiakaskohtaamisten myötä. (Löytänä & Korteso 2011, 56.) Hänti ym. (2016, 47-48) mukaan arvoa voidaan muodostaa asiakkaan

kanssa yhdessä (value co-creation). Kun myyjä muodostaa asiakkaalle arvoehdotuksen, hän voi työstää sitä yhdessä asiakkaan kanssa, varmistaen että se palvelee asiakkaan tarpeita ja toiveita. Kun myyjän ja ostajan välinen yhteistyö on tarpeeksi syvää, voidaan luoda sellaista arvoa, jonka muodostamiseen kumpikaan osapuoli ei pystyisi ilman toista. (Hänti ym. 2016, 48). Grönroos huomauttaakin, että yritykset eivät käytännössä pysty toimittamaan asiakkaalle arvoa, vaan muodostaa arvoehdotuksia. (Grönroos 2015, 98).

Myös myyntiprosessista tulisi Löytänän ja Kortesuon (2011, 80) mukaan löytyä toimintoja, jotka lisäävät asiakkaan saamaa arvoa. Kun asiakas ei halua, että hänelle myydään tuotteita tai palveluita vaan sitä, että ostoprosessi on tehty mahdollisimman helpoksi, myyjän tehtävä on tuottaa asiakkaalle arvoa ostoprosessin aikana. Asiakkaalle tulee luoda prosessin aluksi kotoisa olo ja myyjän olisi hyvä tehdä ensin tutuksi itsensä (ja vasta sitten yrityksensä ja tuotteensa). Pääpainon tulisi olla asiakkaassa ja tämän tilanteessa ja tarpeissa. Vasta sitten asiakkaalle esitellään vaihtoehdot ratkaisuisista, joka tuottavat tämän tilanteessa arvoa ja hyötyä. Ostamista voidaan helpottaa esittelemällä hyötyjä useampaan otteeseen kertaamalla ja konkretisoimalla niitä. Lisäksi asiakkaan ostopäätöksestä tulisi poistaa riskit varmistamalla, että luvattu arvo toteutuu ja huolehtimalla, että asiakas ei jää yksin ostopäätöksen jälkeen. (Löytänä & Korteso 2011, 80-81.) Barnes, Blake ja Pinder (2009, 38) lisäävät, että yrityksen antamassa arvolupauksessa tulisi käydä ilmi yrityksen kyvykkyys, eli mitä yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle. Lisäksi arvolupauksen tulisi kuvata sitä, miten yrityksen tarjoama auttaa asiakasta menestymään.

Hänti ym. (2016, 47) jatkavat, että koska yritysasiakas ei osta tuotteita tai palveluita itsensä, vaan niiden tuottaman arvon vuoksi, myyjän tulee kääntää tuotteen ominaisuudet asiakasta palveleviksi hyödyiksi. Myyjän tulee olla tietoinen siitä, millaisia haasteita asiakkaalla on, millaista arvoa hän haluaa, millainen liiketoiminta ja siihen liittyvä ansaintalogiikka asiakkaan edustamassa yrityksessä on. Muodostamalla arvoa asiakkaan omaan arvonmuodostusprosessiin, myyjä auttaa asiakasta menestymään omassa liiketoiminnassaan. (Hänti ym. 2016, 47.) Samaa toteavat Barnes ym. (2009, 55). Heidän mukaansa myyjän tulee olla tarkkaan tietoinen asiakkaansa liiketoiminnasta ja siihen liittyvistä prosesseista, jotta myyjä voi suhteuttaa oman tarjoamansa niin, että se tuottaa asiakkaalleen mahdollisimman paljon arvoa. Myös Grönroos (2017, 136) kirjoittaa, että tarjousta muodostaessaan, yrityksen tulee olla vahvasti tietoinen asiakkaan tavoitteista ja niiden toteuttamiseen liittyvistä prosesseista. Tätä tietoa yrityksen on mahdollista saada yhteistyöllä asiakkaan kanssa.

#### 2.4 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Muotoiluajattelu sai alkunsa massatuotannon ja teollisen muotoilun seurauksena. (Reason, Løvlie, Brand Flu 2016, 1). Siinä missä massatuotanto tähtäsi suurten määrien tuotantoon, muotoiluajattelussa haluttiin keskittyä tuotteiden ja asiakkaille tarjottavien kokemusten

laatuun (Vogel 2009, 4). Muotoiluajattelu on yksinkertaisimmillaan luova ja systemaattinen lähestymistapa ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Kyseinen lähestymistapa ei etene lineaarisesti, vaan muotoilijan työlle on ominaista iteraatio: nopeasti tuotetut ratkaisut ja niihin perustuvat prototyypit, joita muokataan ulkoisen palautteen perusteella kohti lopullista ratkaisua. (Luchs 2016, 1-2.) Luchsin (2016, 3) mukaan muotoiluajattelu ottaa vaikutteita useilta eri tieteenaloilta: ohjelmistokehityksestä, konetekniikasta, antropologiasta, psykologiasta, taiteesta ja liiketoiminnasta.

Yleisesti muotoiluajattelun koetaan soveltuvan tilanteisiin, joissa ongelmaa tai mahdollisuutta ei ole vielä määritelty, tai jossa kaivataan uudenlaista ideaa tai konseptia. Uusien tuotteiden kehittämisen näkökulmasta muotoiluajattelu sopii etenkin nopeasti muuttuville aloille, joissa käyttäjien tarpeita ei ole vielä määritelty kovin tarkasti. Samaan aikaan sitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös täysin kehittyneillä aloilla, joissa etsitään tunnistamattomia asiakastarpeita, tai halutaan kehittää merkittäviä ja radikaaleja innovaatioita. (Luchs 2016, 2-3.)

Muotoiluajattelun vahvuuden voidaan katsoa löytyvän kustannustehokkuudesta: sen sijaan että resursseja tuhlataan liikaa ja liian aikaisessa vaiheessa, resursseja voidaan käyttää maltillisesti ideoiden löytämiseen, testaamiseen ja kehittämiseen. Luchsin (2016, 3) mukaan näin toimimalla projektitiimi tuottaa konsepteja, joilla on vahvin mahdollisuus menestyä markkinoilla.

Tuulaniemen (2011, 10) mukaan ”palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti”. Sen avulla voidaan auttaa organisaatioita ”havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluja ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita” (Tuulaniemi 2011, 24). Myös Reason ym. (2016, 8) kuvaavat palvelumuotoilun olevan yhdistelmä analyttistä ajattelua ja mielikuvitusta.

Stickdornin ja Schneiderin (2011, 29) taas toteavat palvelumuotoilun olevan erilaisia metodeja ja tieteenaloja yhdistelevä lähestymistapa. Sen tunnusmerkkeinä voidaan pitää ihmiskeskeisyyttä, yhteistyötä, iteratiivisuutta, jaksottaisuutta, todellisuutta ja holistisuutta (Stickdorn, Hormes, Lawrence ja Schneider 2018, 26). Myös Reason ym. (2016, 8) korostavat palvelumuotoilun ihmiskeskeistä lähestymistapaa, sekä empatian merkitystä muotoiluprosessin onnistumiselle. He myös painottavat kvalitatiivisen tutkimuksen merkitystä ihmisten käyttäytymisen ja heidän kokemustensa ymmärtämisessä. (Reason ym. 2016, 9).

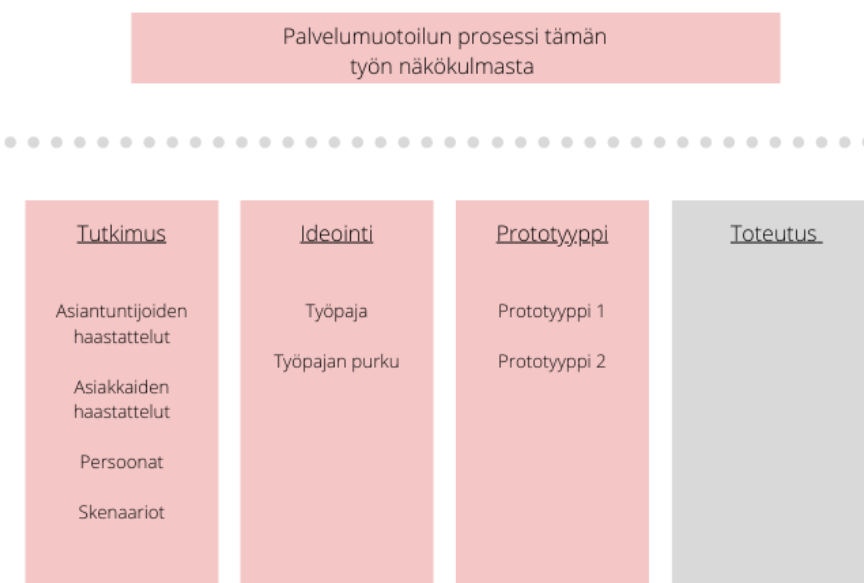
Stickdornin ja Schneiderin (2011, 36) mukaan palvelumuotoilussa oleellista on ottaa asiakas ja käyttäjä kehitystyön keskiöön. Autenttisten asiakaskokemusten avulla muotoilija voi astua asiakkaan saappaisiin, ja todella ymmärtää tämän palveluun liittyviä kokemuksia sekä kontekstia, jossa asiakas toimii. Samaan aikaan käyttäjä ja asiakas tulisi osallistaa mukaan

muotoiluprosessiin: sekä uusien ideoiden tuottamiseen ja kehittämiseen, että prototyyppien ja uusien konseptien testaamiseen. Asiakkaan eteneminen palvelun eri vaiheissa tulisi ottaa huomioon ja testata polun eri vaiheiden toimivuutta, esimerkiksi prototyyppien avulla. Palveluiden tulisi tuntua ja näkyä asiakkaan todellisessa elämässä. Jos asiakkaalla on mahdollista saada todisteita taustalla tapahtuvista, palveluun liittyvistä toimenpiteistä, se todennäköisesti lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palvelua kohtaan. Lopuksi palveluita kehitettäessä tulisi ottaa huomioon iso kuva: ympäristö, jossa palvelua käytetään, erilaiset variaatiot palvelupolusta, jolla asiakkaat etenevät ja itse organisaatio palvelun taustalla. (Stickdornin ja Schneider 2011, 36-47.)

### 3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa avaan opinnäytetyön kehittämisasetelman. Luku pitää sisällään kuvauksen tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta, sekä lähestymistavasta. Luku esittelee myös kehittämisprosessin eri vaiheet, sekä eri vaiheiden menetelmävalinnat.

Opinnäytetyön tarkoitus on kerätä tietoa asiakkaan arvon muodostumisesta, kun hän on ostamassa ohjelmistoprojektia. Muodostuneiden havaintojen perusteella tavoitteena on kehittää työkaluja, joiden avulla asiakkaan ostoprosessia voidaan helpottaa. Kehitystyötä ohjaavat havainnot asiakkaiden kohtaamista haasteista ja ongelmista ostoprosessin aikana, sekä it-alan asiantuntijoiden kokemukset alalta. Kehittämistyö perustuu teoriaan yritysten välisestä myynti- ja ostoprosessista ja asiakkaan arvonmuodostumisesta, jotka esiteltiin edellisessä luvussa.



Kuvio 6: Palvelumuotoilun prosessi tämän työn näkökulmasta

Opinnäytetyön kehittämistyö pohjaa rakenteensa Stickdornin, Lawrencen, Hormessin ja Scheiderin (2018) palvelumuotoilun prosessimalliin, joka koostuu neljästä vaiheesta: tutkimus, ideointi, prototyyppi ja toteutus, joista toteutusvaihe jää tässä työssä pois. Kuvio 6 esittelee muotoiluprosessin vaiheet ja niiden sisällön tämän opinnäytetyön näkökulmasta.

Muotoiluprosessin tutkimusvaihe pitää sisällään sekä alan asiantuntijoiden, että asiakkaiden haastatteluja. Haastattelujen avulla hain ymmärrystä asiakkaiden sekä it-alan asiantuntijoiden kokemuksista siitä, miten he kokevat ohjelmistoprojektien ostoprosessin sen nykyisissä muodoissa. Haastattelujen avulla pyrin havaitsemaan mahdollisia ongelmia tai haasteita, joita asiakkaat kohtaavat ostoprosessin aikana. Haastattelujen tuloksia analysoimalla muodostin kaksi asiakaspersoonaa, ja persooniin pohjautuvat skenaariot, joita hyödynnetään työn seuraavassa, eli ideointivaiheessa. Työpajan tuloksien perusteella kehitin kaksi prototyyppiä konsepteille, jotka helpottavat asiakasta myyntiprosessin aikana.

### 3.1 Tutkimus

Tutkimusvaihe perustuu mahdollisuuksien tunnistamiseen. Tutkimusta tekemällä voidaan löytää asiakkaiden ongelmia ja tarpeita, havaita eroja olemassa olevien palveluiden ja asiakkaiden toiveiden välillä, inspiroitua jo olemassa olevista ratkaisuista ja saada palautetta jo kehitteillä olevista prototyypeistä ja konsepteista. Tyypillistä on, että tutkimusta voidaan tehdä koko muotoiluprosessin ajan ja vaikka se ei vaadikaan systemaattista etukäteissuunnittelua, tietyt rajaukset auttavat löytämään tärkeää tietoa vähemmin resurssein. (Stickdorn,ym. 2011, 100.)

Tutkimuksen avulla voidaan joko selvittää uutta tietoa tai etsiä vahvistusta jo syntyneille oletuksille. Siinä voidaan keskittyä olemassa olevaan palveluun tai sen avulla voidaan tuottaa uusia ideoita, joita hyödyntää uuden kehittämisessä ja prototyypeissä. Kaikilla muotoiluprosessiin osallistuvilla tulisi olla yhteinen näkemys tutkimuskysymyksestä. Tutkimuskysymyksen muodostaminen ja tutkimuksen viitekehityksen löytäminen voi vaatia etukäteen tehtävää tutkimusta. On tyypillistä, että tutkimuskysymys on alkuun laava ja epämääräinen, ja tarkentuu vasta tutkimuksen edetessä. (Stickdorn ym. 2011, 100-101.)

Tutkimusvaihetta suunnitellessa, on tärkeää miettiä mitkä menetelmät tuottavat sellaista tietoa, jota tutkimuskysymykseen vastatessa tarvitaan. Lisäksi on hyvä miettiä millaista tietoa tutkimus kaipaa, kerätä tietoa aluksi laajasti, mutta kohdistaa tiedonhankintaa heti kun on selkeää mihin tietoon on hyvä keskittyä. Se, kenet tutkimukseen halutaan osallistaa ja

keneltä saa tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Stickdorn ym. 2011, 102-103.)

Tutkimuksen osallistujamäärä voi tutkimustavoitteen, resurssien ja metodien perusteella olla lukkoon lyöty jo tutkimuksen alussa, tai sopiva määrä voi muodostua tutkimuksen edetessä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti sopiva määrä on tullut täyteen, kun tuloksista voidaan tunnistaa tiettyjä kaavoja, eikä uutta tietoa enää nouse esiin. (Stickdorn ym. 2011, 104-105.) Tutkimukseen käytettyjen metodien valintaan vaikuttavat tutkimuksen luonteen lisäksi muun muassa resurssit. Eri metodeja yhdistelemällä saadaan erilaista informaatiota ja parhaassa tapauksessa metodit todistavat toistensa löydöksiä. Analysoitua dataa voidaan hyödyntää muotoiluprosessin seuraavissa vaiheissa. (Stickdorn ym. 2011, 107-108, 114.)

### 3.1.1 Haastattelut

Opinnäytetyöni tutkimusvaiheen haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, eli teemahaastatteluja. Teemahaastattelussa haastattelun keskeiset teemat on suunniteltu etukäteen, mutta sanavalinnat, kysymysten järjestys tai niiden painotus saattavat vaihdella haastattelutilanteesta riippuen. Mikäli aikaisemmissa haastatteluissa ilmenee jotain mielenkiintoista mikä tulisi ottaa huomioon, tulevia haastatteluja voidaan muokata sen mukaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 41.)

Teemahaastattelu on hyvä äänittää ja litteroida. Analysointi aloitetaan lukemalla haastattelujen aineisto läpi ja etsimällä sieltä kytköksiä teoriaan. Teemahaastattelu puretaan usein teemoittain: aineistosta etsitään ilmiöitä tai asioita, jotka ovat eri haastateltaville yhteisiä. Tyypittelyssä haastateltavat ja ilmiöt pyritään liittämään kahteen tai useampaan tyyppiin, yhteisten piirteiden mukaan. (Ojasalo ym. 2018, 111.)

Valitsin teemahaastattelun, sillä halusin haastateltavien kuvaavan omin sanoin kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Haastattelukysymykset (Liite 1 ja 2) perustuvat teoriaan sekä omiin kokemuksiini ohjelmistoalalta. Haastattelut äänitettiin ja haastateltavien vastauksia kirjattiin ylös haastattelun aikana. Purin haastattelut litteroimalla äänitteet word-dokumentteihin, jonka jälkeen poistin äänitteet.

Haastattelujen puretun aineiston perusteella etsin vastauksista yhteisiä ilmiöitä ja usein toistuneita huomioita (teemoittelu). Purin nämä ilmiöt ja huomiot teemoiksi excel-tiedostoon, ja kokosin teemojen alle haastateltavien yksityiskohtaisemmat kuvaukset tilanteista. Nämä teemat toimivat myös seuraavaksi esiteltävien haastattelutulosten otsikointeina.

### 3.1.2 Asiantuntijoiden haastattelut

Haastattelin työtä varten yhteensä viittä asiantuntijaroolissa toimivaa henkilöä. Kyseisillä henkilöillä on useamman vuoden kokemus projektien myymisestä ohjelmistoalalla. He ovat olleet läheisessä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa aina heidän tarpeidensa aistimisesta ja kartoittamisesta sopimusten allekirjoittamiseen. Haastattelut kestivät 40-60 minuuttia ja ne suoritettiin joko haastateltavan organisaation tiloissa tai virtuaalisesti.

Laadin haastatteluja varten kysymysrunгон (Liite 1), jota voitiin melko vapaasti soveltaa haastattelutilanteessa. Valitsin teemahaastattelun ja haastateltavat sen perusteella, että uskoin näillä henkilöillä olevan aitoja, tärkeitä ja relevantteja kokemuksia ja huomioita siitä, mitä asiakkaat ovat myyntiprosessin aikana tuoneet ilmi. Olin kiinnostunut kuulemaan ensin asiantuntijoiden ja myyjän roolissa toimivien kokemuksista. Kolme asiantuntijahaastateltavistani oli omasta työorganisaatiostani, ja heidän haastattelukysymyksensä koskivat tarkemmin asiakkaiden toimia ennen kuin he ottavat toimittajaan yhteyttä. Jälkimmäiset kaksi haastateltavaa olivat toisista organisaatioista ja näin ollen rajasin heidän haastattelukysymyksensä koskemaan heidän kokemuksiaan ja oletuksiaan asiakkaan tuntemuksista, ja niiden vaikutuksista sopivan kumppanin kilpailutuksessa ja valinnassa.

Asiantuntijoiden haastattelun aineistoa purkaessani, haastateltavien vastauksissa nousivat esiin kuvailut myyjän roolista asiakkaan tukena myyntiprosessin aikana. Myyntiprosessin onnistumiseen vaikutti monen haastateltavan mukaan myyjän ja asiakkaan välinen luottamus. Lisäksi haastateltavien vastaukset kuvailivat niitä monipuolisia ongelmia, jotka asiantuntijat ovat havainneet sisältyvän myyntiprosessiin. Lisäksi asiantuntijoiden vastaukset käsittelivät heidän jo olemassa olevia työkalujaan, joita he hyödyntävät myyntiprosessin onnistumisen varmistamiseksi. Nämä seikat nousivat joko kaikissa, tai suurimmassa osassa haastatteluja esiin ja muodostivat siten aineiston teemoittelun. Näin ollen ne rytmittävät seuraavaa tulosten läpikäyntiä väliotsikkoina.

#### Myyjän rooli

Haastatteluista kävi ilmi, että myyjille tyypillisempi tilanne on sellainen, jossa hän aktiivisesti selvittää mahdollisten asiakkaiden tarpeita, kuin sellainen, jossa asiakas ottaa itse yhteyttä tunnistetun tarpeen tiimoilta. Myyjät valmistautuvat tyypillisesti ensimmäiseen tapaamiseen selvittämällä asiakkaan yrityksen tarjoamaa, toimialaa ja tunnuslukuja. Valmistautumista voidaan tehdä myös selvittämällä tapaamiseen osallistuvien asiakkaiden taustoja, ja muodostamalla siten kuvan heidän kokeneisuudestaan digitaalisuuden suhteen.

Myyjän roolista keskusteltaessa esiin nousi isona tekijänä myyjän kyky selvittää asiakkaan piileviä tarpeita. Etenkin niissä tilanteissa, jossa asiakkaalla ei ole aikaisempaa kokemusta

ohjelmistoprojektien ostamisesta, heidän voi olla vaikeaa määritellä tarvettaan tarpeeksi selkeästi. Asiakas ei ole välttämättä tehnyt tarpeeksi laajaa sisäistä selvitystä tarpeestaan, vaan uskoo, että yksittäisen palvelun ostaminen ratkaisee ongelman. Myyjän tehtävä on tällöin auttaa asiakasta tarkastelemaan tilannettaan laajemmassa kuvassa. Myyjä voi tarvittaessa auttaa asiakasta selvittämään myös palvelun loppukäyttäjän tarpeita.

”Mä pyrin ainakin siihen, että me ei välttämättä hyväksytä suoraan sitä mitä ne pyytää, että me tarvittais nyt kolme devaajaa tekemään tämmöstä, vaan sillonkin mä sanon että hei, voitaisko nopeesti istua alas ja keskustella hieman lisää. Se tarve saattaa sitten kuitenkin olla jotain muuta, vaikkapa kolme devaajaa ja yksi UX-muotoilija”. Ote haastattelusta

”Asiakas luulee ja kuvittelee, että digitalisaatiota edistetään koodaamalla analogisia asioita digitaalisiksi.” Ote haastattelusta

”Myynti on meillä aika kokonaisvaltaista - tärkeintä siinä on se, että tunnistan ihmisten tarpeita ja samaan aikaan myös asiakkaan tarpeita, että en vain myy heille sitä mitä he haluaa, vaan yritän päästä siihen että saadaan heille se lopputulos mitä he haluaa” Ote haastattelusta

”Ostetaanko me se, että okei asiakkaalla on tosi hyvä idea, vai lähdetäänkö me porautumaan siihen, että tää on hyvä idea, pitäisikö tätä jotenkin testata markkinoilla ensin.” Ote haastattelusta

”Ei lue kuin raamattua sitä mitä ne pyytää, vaan yrittää kuulostella että miksi ne haluaa jotain. Asiakas saattaa pyytää eri asiaa, kuin mitä haluaa ja luulee tietävänsä mitä tarvitsee.” Ote haastattelusta

Asiantuntijoiden mukaan alan toimijoita voikin erotella niihin, jotka ovat valmiita myymään asiakkaalle mitä nämä pyytävät, ja niihin, jotka ovat valmiita näkemään vaivaa selvittääkseen asiakkaan todellisen tarpeen. Varsinkin digitalisaation suhteen kokemattomalla asiakkaalla voi olla erheellinen kuva siitä, mitä ongelmia heidän tulisi ratkaista ja miten digitalisaatio voi siinä auttaa.

Haastateltavat kuvailivat, että myyjä voi selvittää asiakkaan tarpeita tämän antaman tarjouspyynnön sekä kasvokkain käytävän keskustelun avulla. Mikäli asiakkaan tarve on tarkasti määritelty, myyjä voi tarjota asiakkaalle suoraan tämän tarvetta vastaavia osajia. Mikäli tarve on epäselvä, asiakkaan kanssa tehdään selvitys tarpeista ja tämän perusteella muodostetaan tarjous.

Haastattelun perusteella suurin osa asiantuntijoista muodostaa tarjouksen asiakkaalle yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Arviot työmäärästä, kustannuksista ja tarvittavista resursseista lasketaan yhdessä projekteja toteuttavien ammattilaisten kanssa.

”Kun asiakkaalle tehdään tarjous, niin tarjouksessa mä pyydän aina avuks meidän asiantuntijoita, aika usein ne on niin kryptisiä keissejä tai sit niin pintatason asioita, että sinne taakse voi jäädä vaikka mitä. Haluan käydä asiaa läpi sellaisen ihmisen kanssa, joka on oikeasti ollut rakentamassa sitä ja voidaan nähdä riskit ennalta. Koskaan ei lähetä suoraan vaan rakentamaan jotain, vaan validoidaan se myös asiantuntijan puolelta, että se mitä lähdetään rakentamaan, on järkevää” Ote haastattelusta

Suurin osa haastatelluista asiantuntijoista myös pyrkii käymään tarjouksen läpi kasvokkain asiakkaan kanssa. Mahdollisia epäselvyyksiä tarjouksen sisällön kanssa pyritään ehkäisemään jo etukäteen käymällä tarjous sivu sivulta läpi niin, että asiakkaan on mahdollista pyytää suoraan tarkennuksia kohtiin, joita ei ymmärrä. Varsinkin isommissa projekteissa laajat tarjoukset saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä, joten ne on hyvä käydä yksityiskohtaisesti läpi ja varmistaa, että molemmat osapuolet ovat yhteisymmärryksessä.

”Tarjouksen ja annettavan asian pitää olla selkeä. Sen pitää vastata tarpeeseen ja lisäksi pitäisi olla oma mielipide, ja sit pitää olla ajoissa”. Ote haastattelusta

## Luottamus

Haastatteluissa oleelliseksi seikaksi myynnin onnistumiselle nousi asiantuntijoiden mielestä asiakkaan luottamus toimittajaa kohtaan. Asiantuntijoiden mukaan asiakkaat ovat haluttomia vaihtamaan toimittajaa, mikäli heillä on jo asiakassuhde johonkin toiseen ohjelmistoyritykseen. Tähän vaikuttaa muodostunut luottamus, ja mikäli aikaisemmat projektit ovat onnistuneet, kynnys vaihtaa on korkea, vaikka vaihtamalla voisi saada parempia tuloksia tai säästää resursseja.

Luottamusta asiakkaaseen, joka ei ennestään tunne yritystä, voi asiantuntijoiden mukaan kasvattaa monella tavalla. Tyypillisimmäksi tavaksi haastatteluissa nousi läheinen kanssakäyminen asiakkaan kanssa: näkeminen kasvokkain erilaisten tapaamisten ja tapahtumien muodossa, yhteydenpito sähköpostilla ja puhelimitse, sekä asiakkaan tarpeiden huomioiminen ammattimaisella tavalla. Haastatteluissa nousi esiin etenkin asiantuntijoiden tietoisuus siitä, että luottamuksen kasvattaminen voi viedä verrattain pitkänkin aikaa, mutta on erittäin tärkeää. Koska ohjelmistoprojektit vievät usein paljon aikaa ja resursseja (verrattuna esimerkiksi valmiiden tuotteiden ostamiseen), asiakkaan täytyy pystyä luottamaan tärkeä osa liiketoiminnallista onnistumistaan toimittajan käsiin.

”Luottamus on rakennettu jo ennen myyntiprosessia, sinne asiakkaalle on oltu yhteydessä jo ennen joko minun tai jonkun muun toimesta, tekemässä sitä vaikutusta ja luottamusta. Sitä ei tarte samalla tavalla sitä luottamusta enää hakea siinä myyntiprosessin vaiheessa”  
Ote haastattelusta

”Asiakas joko tuntee meidät ennestään ja on kuullut hyvää, tai sitten meille lähetetään tarjouspyyntö koska me ollaan tultu Googlessa vastaan. Tällöin he ovat lähettäneet tarjouspyynnön useammalle ja kilpailuttaa” Ote haastattelusta

Eräs haastateltavista koki, että suuri tekijä oman myyntinsä onnistumisessa on se, että kaikki hänen edustamansa yrityksen työntekijät näyttävät asiakkaalle ”hyvinä tyyppinä”. Tämä herättää asiakkaassa luottamusta koko yritystä ja sen toimintatapoja kohtaan. Myös muut asiantuntijat pitivät tärkeänä, että asiakas tapaa kasvokkain projektiinsa osallistuvia asiantuntijoita, jolloin asiakas näkee, että kyseessä on ”oikeita ja ammattimaisia ihmisiä”. Tämä osaltaan kasvattaa asiakkaan luottamusta.

Näiden lisäksi suureen rooliin luottamuksen herättämisessä ja kasvattamisessa nousivat yrityksen referenssit, joiden avulla yritys voi näyttää asiakkaalle, että heiltä löytyy osaamista ja kokemusta. Etenkin asiakkaan tilannetta vastaavien referenssien esitleminen voi toimia asiakkaalle takeena siitä, että yritys osaa ratkaista hänen ongelmansa.

### Ongelmat

Haastattelujen perusteella isoksi ongelmaksi sopivan toimittajan löytämisessä muodostui se, että asiakkaalla ei ole selkeää kuvaa tarpeestaan. Sisäistä selvitystä ja valmistautumista ei ole tehty tarpeeksi selkeästi, eikä esimerkiksi tarjouspyyntö ole loppuun mietitty. Asiakas ei ole selvittänyt kehittävän palvelun loppukäyttäjän tarpeita tai miettinyt sitä, miten palvelu suhteutuu muuhun liiketoiminnalliseen kokonaisuuteen. Asiakkaalla ei ole selkeää kuvaa siitä, miten tekninen toteutus hyödyttää tämän liiketoimintaa, tai asiakkaalla on tästä virheellisiä oletuksia.

”Asiakkaiden tietotaso digitaalisuudesta ja siitä mitä se vaatii, vaihtelee tosi paljon. Asiakas saattaa pyytää meiltä botteja tietämättä mitä se edes tarkoittaa, mutta se on nyt muotisana ja asiakas kokee että hekin tarvitsevat”. Ote haastattelusta

”Mitä vähemmän ymmärtää siitä, mitä on ostamassa, sitä vaikeampaa se on. Sitten heittäytyy täysin toimittajan armoille. -- Tyyppillisesti tarve on määritelty tosi huonosti se homma. Miten voit määritellä tarkasti mitä tarvitset, kun et ymmärrä itsekään. Lähtökohtaisesti siinä on miss-match.” Ote haastattelusta

Asiantuntijoiden mukaan on myös melko yleistä, että asiakas ei ole täysin onnistunut myymään projektia sisäisesti omassa organisaatiossaan, ennen kuin lähestyy toimittajia tarjouspyynnön kanssa. Voi olla, että asiakkaan kulttuuri ei tue digitalisaation mahdollisuuksia, tai tämän organisaation kulttuuri, toimintatavat ja sisäiset prosessit estävät projektin etenemisen. Useamman asiantuntijan mukaan asiakas ei myöskään aina halua olla avoin omasta tilanteestaan: asiakas ikään kuin haluaa salata tiettyjä asioita tai antaa tietoja mahdollisimman vähän. Tämä voi asiantuntijoiden mukaan johtua ”suljetusta” yrityskulttuurista tai pelosta siitä, että tietoja jollain tapaa käytetään asiakasta vastaan. Tällainen toiminta hankaloittaa asiantuntijan työtä, ja voi jossain tapauksissa jopa estää myyntiprosessin onnistumisen.

”Suurin haaste on asiakkaan organisaatio itse. Pystyykö he itse tekemään ostaminen helpoksi? Niiden sopparit on välillä järkyttäviä, niihin ei kukaan toimittaja lähde, sopimukset on tehty siihen, että ostetaan vaikka toimistokalusteita. -- Organisaatiot eivät itse ole kyvykkäitä ostamaan niitä palveluja, koska he itse ovat niin hierakisia” Ote haastatteluista

”Useimmiten myynti tyssää siihen, että asiakkaan organisaatiossa ei ole oikeasti ostettu ajastusta, että siihen projektiin kannattaa investoida” Ote haastattelusta

Mikäli asiakas ei ole kokenut digitaalisten projektien ostamisessa ja toteutuksessa, yhteisen kielen löytäminen toimittajan kanssa ei ole itsestään selvää, sillä toteutuksiin liittyvä tekninen sanasto ei välttämättä ole asiakkaalle tuttua. Asiakas ei välttämättä myöskään ymmärrä mitä heiltä itseltään vaaditaan tuoteomistajuuden ja projektijohtamisen suhteen. Asiakkaan on helppo pyytää tarjouksia, mutta niiden tulkitseminen ja vertaileminen voi olla hankalaa. Toteutussuunnitelman teknisten yksityiskohtien sijaan asiakkaan on helppo vertailla esimerkiksi pelkkää hintaa, jolloin käsitys siitä mistä hinta muodostuu voi jäädä vaillinaiseksi. Tällöin asiakas voi valita toimijan, jonka hintalappu on tarjousta tehdessä pienin, mutta projektin edetessä hinta voi kasvaa yllättäen.

”Pitää olla mahdollisimman selkeä, ja puhua mahdollisimman yksinkertaisesti asioista.” Ote haastattelusta

Lisäksi asiakkaan prosessia voivat ohjata erilaiset pelot. Haastatteluissa nousi esiin etenkin asiakkaan pelko väärinymmärryksistä. Asiakkaita pelottaa, että he tavalla tai toisella eivät saa sitä mitä haluavat: joko asiakas ei itse osaa muotoilla tarvettaan, häntä ei ymmärretä oikein tai häntä huijataan tahallaan, ja väärinymmärrysten vuoksi asiakas maksaa jostain mitä

ei olisi halunnut. Asiakasta voi pelottaa yllättävät kustannukset, harhaanjohtavat sopimukset sekä esimerkiksi epäselvyydet aikataulun suhteen. Pelkojen taustalla saattaa olla toive ja samalla epävarmuus projektin onnistumisesta. Erään haastateltavan mukaan pelko saattaa jopa liittyä omaan asemaan työpaikalla, mikäli asiakkaan omaa henkilökohtaista menestystä työyhteisössä mitataan projektin onnistumisen kannalta.

Haastateltavien mukaan ohjelmistoprojektit ovat usein verrattain paljon resursseja vaativia, joten niiden epäonnistuminen haaskaa sekä aikaa että rahaa. Etenkin niissä tapauksissa, kun projekti on iso ja asiakas kokematon, asiakkaalle voi olla epäselvää mistä hän maksaa, mitä seuraavaksi tapahtuu ja mitä tapahtuu, jos jotain menee pieleen. Selkeä kuva prosessista ja projektin eri vaiheista voi jäädä kumppania valitessa epäselväksi. Tämä aiheuttaa asiakkaassa epävarmuuden tunteita.

### Työkalut

Millaisia työkaluja asiantuntijat tarvitsevat, jotta he voivat auttaa asiakkaita löytämään sopivan kumppanin ohjelmistoprojektin toteutukseen? Suurimmaksi tekijäksi haastattelussa nousi keskustelut ja tiivis kanssakäyminen asiakkaan kanssa. Vain todella tutustumalla asiakkaaseen ja tämän yrityksen toimintaan, myyjä voi saavuttaa ymmärryksen asiakkaan tarpeista ja ratkaista tämän ongelman.

Mikäli toimittajan yritys on asiakkaalle jo ennestään tuttu, keskusteluihin pääseminen helpottuu. Tästä syystä yrityksen brändin tiedetyksi tekeminen on tärkeää ja vaatii yritykseltä toimenpiteitä jo ennen kuin keskustelut asiakkaan kanssa aloitetaan. Niissä tapauksissa, kun brändi ei ole entuudestaan tuttu, yritys voi vakuuttaa asiakkaan olemassa olevilla referensseillä.

Referenssien merkitys asiakkaan päätöksessä on oleellinen, mutta samalla myyminen tällä alalla oli useamman haastateltavan mielestä ihmiskeskeistä toimintaa. Olemalla myyntiprosessissa oma itsensä ja kohtaamalla asiakkaan ihmisenä, myyjä voi aidosti auttaa asiakasta löytämään ratkaisun ongelmiinsa. Se, että asiakas tapaa myyjän lisäksi myös muut projektiin osallistuvat toteuttajat (kuten ohjelmoijat, muotoilijat, konsultit ym.), tuo asiakkaalle turvallisuuden tunnetta ja kasvattaa luottamusta. Haastattelussa käy ilmi, että osa asiakkaista on hyvinkin kiinnostunut projektia toteuttavien asiantuntijoiden aikaisemmasta kokemuksesta ja haluavat esimerkiksi nähdä näiden CVt.

”Markkina jossa me ollaan, asiakas pyytää CV:t 10:stä paikasta, ja laittaa ne riviin ja valitsee sieltä ketä jututtaa.” Ote haastattelusta

”Näissä usein ostetaan itselle työstäviä. Että niiden kanssa tehdään välillä töitä jopa vuosia” Ote haastattelusta

Sellaisille asiakkaille, jotka eivät ole aikaisemmin ostaneet ohjelmistoprojekteja, on tärkeää selittää prosessin kulku mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Useampi asiantuntija piti tärkeänä projektisuunnitelman muodostamista ja esittämistä asiakkaille. Tällä pyritään estämään epäselvyyksien ja väärinymmärrysten syntymistä, sekä lisätä asiakkaan mahdollisuutta olla ”tilanteen tasalla”.

Haastatteluissa myös mainittiin muiden ammattilaisten, kuin myyjien osallisuus myyntiprosessiin. Kuulostelemalla olemassa olevan asiakkaan tarpeita, pitämällä yhteyttä säännöllisesti ja onnistumalla projektin toteutuksessa, yrityksen on mahdollista päästä ratkaisemaan asiakkaan tarpeita myös tulevaisuudessa. Yksi haastatteliijoista mainitsi myynnilliseksi strategiakseen myös asiakkaan sisäisessä myyntiprosessissa auttamisen: asiantuntijaa kiinnostaa mitä asiakas tarvitsee saadakseen sisäisen hyväksynnän projektin aloittamiselle ja tarjoaa siihen apua parhaansa mukaan.

### 3.1.3 Asiakkaiden haastattelut

Asiantuntijoiden lisäksi haastattelin opinnäytetyötä varten yhteensä neljää asiakkaan roolissa ollutta henkilöä, jotka ovat olleet ostamasta organisaationsa puolesta ohjelmistoprojektia viimeisen vuoden aikana. Yhdellä asiakkaista on taustalla kokemusta useiden eri digitaalisten järjestelmien ostoprojektista ja haastatteluissa käytiin läpi yleisesti ajatuksia näihin kokemuksiin pohjaten. Yksi haastateltavista oli juuri kilpailuttanut ja valinnut toimittajan uuden digitaalisen järjestelmän rakennukseen ja kahdella muulla haastateltavalla oli tuore kokemus toimijan löytämisestä nettisivuprojektin toteuttamiseen. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, joiden pohjana käytettiin haastattelurunkoa (Liite 2). Haastattelut suoritettiin vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi virtuaalisesti ja ne kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelujen tulosten purkamisessa yhdistäviksi teemoiksi muodostuivat ”toimittajavaihtoehtojen löytäminen”, ”tarjousten muodostaminen, lähettäminen ja vertailu”, ”valinta”, ”ongelmat” ja ”työkalut”. Näistä muodostuu jälleen tulosten väliotsikointi.

#### Toimittajavaihtoehtojen löytäminen

Haastattelujen perusteella asiakkaat etsivät kumppania projektin toteuttamiseen monin eri tavoin. Osa haastateltavista kartoitti listaa sopivista ehdokkaista lähes yksinomaan omien ja kollegoiden suositusten perusteella. He kokivat tärkeäksi sen, että joko heillä tai heidän tutullaan oli valmiiksi onnistuneita kokemuksia kyseisistä toimittajista. Osa haastateltavista

etsi sopivaa toimittajaa katukuvassa näkyneistä mainoksista, sosiaalisesta mediasta tai hakukoneiden avulla.

Yhdellä haastateltavista oli laajaa kokemusta sekä yksityisestä, että julkishallinnon kilpailutuksesta. Hän koki julkisen tarjouskilpailun olevan etu sopivan kumppanin löytämisessä siksi, että tällä tavalla saa tietoa uusista relevanteista tekijöistä alalla. Koska ala muuttuu jatkuvasti, parinkin vuoden takaiset kokemukset hyvistä kumppaneista saattavat jo olla vanhentuneita.

”Vähemmän verkostojen kautta, vaikka kyllä sieltäkin kokemuksia saa. Tämä toimiala on sellainen, että muuttuu koko ajan vauhdilla, ja tämän takia julkinen hankinta ei ole harmistus tai pelko, vaan virkistys myöskin sillä, että mitkä toimijat tällä alalla on aktiivisia ja missä ne menee. Ne mitkä on olleet aiemmin 3 vuotta sitten hyviä toimijoita voi olla jo vanhentunut.” Ote haastattelusta

Tarjousten muodostaminen, lähettäminen ja vertailu

Osa haastateltavista kertoi tehneensä melko laajan tai laajan sisäisen selvityksen ja tarpeen määrittelyn ennen tarjousten lähettämistä. Vaikka selvitystä tehtiin sisäisesti, prosessiin voitiin ennen tarjousten lähettämistä osallistaa myös toimittajaehdokas, jonka tarjouksen sisältö viimeistellään.

Mikäli kehitettävä palvelu on hyvin laaja tai monimutkainen järjestelmä, sen kehittämiseen liittyvän tahtotilan tulee olla hyvin selkeä jo tarjouspyyntövaiheessa. Tahtotilaa ja visiota voidaan selkeyttää kaksijakoisen kehitysprosessin avulla, jossa ensimmäisessä vaiheessa järjestelmän käyttöä ja sen käyttäjiä ja heihin liittyvää tietoa kartoitetaan esimerkiksi palvelumuotoiluosaamista ostamalla. Tällöin varsinaisessa järjestelmän kehitysvaiheessa voidaan tuottaa tarpeeksi laaja selvitys siitä, millainen palvelun tulisi olla, ketä sen tulisi palvella ja mitä sen toteutuminen vaatii ohjelmistokehitykseltä. Kun alun määrittely selkeyttää varsinaista kehitystyötä, sen osuus suhteutettuna koko projektin hintaan on perusteltu. Erään haastateltavan mukaan saatujen tarjousten laadussa on nähtävissä, mikäli tahtotila ei ole tarjousta laatiessa selkeä, tai tarjouksen sisältö on muulla tapaa epämääräinen.

Hinnan perusteella vertailusta haastateltavat olivat montaa mieltä. Yhteinen näkemys kaikille oli, että se on verrattain helppo keino luoda alustava vertailu tarjousten välille. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kokenut mielekkääksi vertailla tarjouksia pelkästään hintaan perustuen. Sen sijaan vertailussa esiin nousi etenkin toimijan kyky tuottaa mahdollisimman tarjouspyyntöä vastaava tarjous. Haastatteluissa korostui myös toimijoiden kykyä ymmärtää annettu tarjous ja kykyä ”lukea rivien välistä”. Haastateltaville oli tärkeää, että tarjouksesta

välittyy tunne, että toimija on todella ymmärtänyt mitä asiakas kaipaa ja tuonut sen esille. Eräs haastateltavista myös piti tärkeänä sitä, että tarjoukseen on sisällytetty jokin osoitus ”innovaatioista” ja tuonut jonkin uuden idean tarjouksessa ilmi.

Haastatteluissa huolestuttavana pidettiin sitä, että tarjouksessa annettu kova hinta ei takaa laadukasta työtä. Uhkana on, että tunnetun brändin omaavalle toimijalle maksetaan huomattavasti enemmän saman tasoisesta lopputuloksesta, kuin jollekin vähemmän tunnetulle yritykselle. Tällöin merkittäväksi keinoksi vertailla toimijoita nousevat referenssit ja tapaustutkimukset.

Tarjousten vertailua voidaan helpottaa siten, että toimijat valitsevat selkeästi oman kulmansa tarjouksen muodostamiseen, esimerkiksi teknisyys, visuaalisuus tai analytiikka. Tällöin vertailussa voidaan käyttää hyväksi asiakkaan yrityksen omia arvoja ja strategiaa, ja vertailla sekä valita toimijoista sellainen, jonka tarjous on linjassa niiden kanssa.

Hinnan perusteella vertailua pidettiin hyvänä keinona etenkin julkisessa tarjouskilpailussa. Tällöin tarjouksen tulee olla huolella laadittu. Kun tarjouksen muodostamiseen vaadittava työ on tehty huolellisesti, se näkyy myös tarjousten laadussa. Tarjoukseen voidaan esimerkiksi kirjoittaa sisään ehdot, joiden tulee tarjouspyynnössä täyttyä. Tällöin ei tarvitse pelätä, että alhaisimman hinnan tarjonnut toimija ei syystä tai toisesta muuten vastaisi tarjouspyynnön standardeja, vaan voidaan varmistua siitä, että kaikki tarjouksen jättäneet ovat tarpeeksi ”korkealla tasolla”.

”Vaikka hinta olis ainoa valintakriteeri, ei se yleensä näin ole, mutta vaikka olisi niin silti voidaan asettaa sellaisia vaatimuksia, että esimerkiksi löytyy referenssejä, joissa on tehty käyttäjätutkimukseen pohjautuvaa palvelumuotoilua tai konseptointi. Silloin tää pakollinen vaatimus tässä taustalla rajaa sen joukon jo niin pieneksi, että silloin tavallaan sama kuka siitä joukosta valikoituu. Se että viimeinen valinta valikoituu sillä hinnalla, niin ei se ei ole enää laatu näkökulmasta ongelma. Päinvastoin se helpottaa prosessia, koska silloin kaikille on selvää, että millä perusteella se menee” Ote haastattelusta

Hinnan perusteella vertailu osoittautui haastattelujen mukaan hankalaksi, mikäli tarjousten perusteella ei pysty muodostaa käsitystä siitä, mistä hinta muodostui. Tarjoukset eivät sisällä selkeää kuvaa hinnoittelusta tai esimerkiksi kokonaishinnasta. Tällöin tulisi keskittyä siihen, miten hyvin tarjouksista kävi ilmi, että toimija on ymmärtänyt tarpeen. Tarjousten vertailu oli hankalaa myös silloin, kun ostajalta ei löydy kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta. Haastatteluissa nousi esiin tilanteita, joissa ostaja päättelemään keskustelujen pohjalta, mitä ohjelmistokehitys tyypillisesti pitää sisällään.

”Tulee kaikki maailman palvelintilat ja pilvihömpskät, siellä on erilaisia ratkaisuja, mutta asiakkaalle se on ”yksi hailee” että mitä se on, mutta se näkyy kuitenkin hinnassa, niin pitäisi kuitenkin jotenkin tietää, että mikä tää nyt on ja miten tästä lähdetään nyt tämmöinen tekemään. ” Ote haastattelusta

### Valinta

Kokemukset lopullisen toimittajan valinnasta erosivat keskenään. Valinnan tekee hankalaksi, mikäli ostaja ei voi tehdä päätöstä itsenäisesti, vaan lopullisen valinnan tekee toinen henkilö. Haastatteluissa nousi esiin tilanne, jossa haastateltavan yrityksen toimitusjohtaja teki valinnan toisesta toimijasta, jonka haastateltava olisi itse valinnut. Haastateltavan mukaan yritys päätyi kompromissiin hinnan ja osaamisen välimaastossa.

Haastatteluissa tuotiin esiin laadullisten kilpailutusten vaikeus, sillä niissä valintaan käytetään helposti subjektiivista kokemusta toimijoiden paremmuudesta. Tätä voidaan erään haastateltavan kokemuksen mukaan muuttaa sillä, että valintaraatiin osallistetaan myös muita organisaatioita ja tarjouksen sisältöä pisteytetään eri tavoin. Tällöin subjektiivinen kokemus muuttuu haastateltavan mukaan objektiiviseksi.

Valinnan haastavuutta lisäsi haastateltavien mukaan etenkin se, kun kaikki toimittajien esittelemät ideat ovat hyviä, eivätkä arviot hinnasta juuri eroa keskenään. Tällöin päätöksen tekemiseen voi osallistaa esimerkiksi oman tiimin työntekijöitä.

Eräs haastateltava kuvailee päätöksentekoa:

”Mikä loppujen lopuksi auttoi tekemään päätöksen oli se että sen yhden porukan kanssa oli niin kuin jo tekemässä sitä projektia. Eli heillä oli se tarjous niiku se että nyt me ollaan suunniteltu tää ja sit se seuraava steppi on se että kun te vaan sanotte kyllä, niin sit se tapahtuu. Siin oli semmonen selkee valmis lähtötaso olemassa ja ei ikinä tullut sellasta fiilistä että nyt odotetaan et se tiimi saadaan kasaan ja sit oltais tavattu ja sit oltais vasta lähetty liikkeelle. Se tapaaminen oli tehty jo ja oltiin valmiita lähtemään liikkeelle.” Ote haastattelusta

### Ongelmat

Haastatteluissa mainittiin haasteeksi sopivan toimijan löytämisessä oma kunnianhimoinen tavoite projektin ja toteutettavan palvelun suhteen. Osa haastateltavista oli hyvin selvillä siitä, mitä toimittajalta vaaditaan projektin toteuttamiseen, mikä näkyy vaatimustasossa toimijoita vertaillen. Eräs haastateltava kokikin, että osa toimijoista toimi vanhanaikaisesti, eivätkä olleet niin ”digitaalisia ammattilaisia kuin pitäisi”.

”Todella iso vaara tuolla kentällä on se, että on hirveän vanhanaikaista. Osa kyllä sen pinnan tehdä, mutta ei osaa sitä muuta niin hyvin. -- Teknologia on pakko ottaa huomioon, muuten saitti ei palvele tarkoituksenomaisesti” Ote haastattelusta

Yleisesti alalta mainittiin ongelmaksi toimijoiden tavan tuoda omaa osaamistaan esille. Tämä näkyy esimerkiksi tulosten ja onnistumisten mittaamisessa. Koska kaikki on nykyään digitaalisessa muodossa ja eri toimintojen toimivuuden mittaaminen on verrattain helppoa, tuloksia pitäisi pystyä tuomaan esiin.

”Toimijan pitää pystyä arvioimaan oma työ ja nostamaan sieltä sellaisia esimerkkejä sieltä työstä, että tää kannattaa tehdä näin, ja te hyödytte siitä näin, tavallaan se lisäarvo. Asiakas ostaa koska se saa siitä jotain hyötyä.” Ote haastattelusta

Vaikka mittausta tehdään, toimijoiden esittelemiin metriikoihin ei haastattelujen perusteella välttämättä voi luottaa. Ne voivat ensisilmäyksellä olla vaikuttavia, mutta asiakkaan oman tarpeen kannalta epärelevantteja. Asiakkaan pitäisi myös itse osata vaatia toimijalta oman projektin tulosten mittaamista ja tällöin toimijan tulisi kyetä todistamaan mittausten tuloksilla onnistumistaan.

”Metriikat täytyy tuntea. Voi puhua hienosti metriikoista, mutta ne voivat olla ihan hölynpölyä. Asiakkaan bisneksen kannalta relevanttia dataa.” Ote haastattelusta

Ongelmalliseksi koettiin myös se, että etenkin luovalla alalla yritykset ovat haluttomia esittelemään konsepti-aihoita, eli kuvauksia siitä, miten yritys lähtisi työstämään projektia. It-alalla voi sen sijaan olla vakiokäytäntö, että tarjoukseen kuvataan teknisen toteutuksen sisältö, mutta on hyvin tapauskohtaista, kuinka paljon yritys haluaa panostaa tarjouksen sisältöön. Esimerkiksi erilaisten projektikaavioiden esittelyä tarjouksessa pidettiin hyödyttömänä. Sen sijaan sisältöä, joka tuo esiin jonkin luovuudenosoituksen tai uutta näkökulmaa, pidettiin suuremmassa roolissa toimittajaa arvioidessa.

”Valtaosa sellaisia, että omasta toiminnasta projektikaavioita, että näin tää saattaa toimia ja näin tämä meidän SCRUM-malli menee, niin siitä on hirveän vähän mitään hyötyä, kun kaikilla on joku prosessi, ja se että onko joku toinen prosessi parempi kuin toinen, se ei kauheen paljon lisäarvoa tuo siihen tarjoukseen. Kaikki tarjoajat ei halua käyttää aikaa siihen, vaan mieluummin copy pastetaan vanhasta tarjouksesta, missä on joku se projektikaavio. ” Ote haastattelusta

Haastatteluissa korostettiin, että usein hankaluudet esimerkiksi tarjouksen suhteen ovat johtuneet yrityksen itsensä muodostamasta tarjouspyynnöstä. Kun yritykset käyttävät valmiita tarjouspyyntöpohjia, toimijat vastaavat niihin omilla valmiilla tarjouspohjillaan. Mikäli yritys ei ole kuvannut omaa tahtotilaansa tarpeeksi selkeästi, sitä voidaan joko selventää (esimerkiksi käyttäjätarinoiden muodossa), hankinnan arvoa voidaan skaalata tai tarjous voidaan määritellä kokonaan uudestaan.

Haastattelujen mukaan myös projektin kulun ymmärtäminen voi osoittautua haasteeksi. Tarjousvaiheessa projektin kulkua voi olla avattu, mutta alalle tyypillisen kielen ja termistön vuoksi prosessin sisältö voi jäädä haastateltavalle epäselväksi. Tähän liittyen toivottiin toimijoilta ”maanläheisempää” otetta tarjousten sisältöön ja projektikaavioiden avaamiseen.

”Selkeesti kaikilla firmoilla oli halu tuoda esiin sitä miten tästä nyt jatketaan etiapäin, tai mikä on seuraava steppi. Mutta hyvin usein se jäi kuitenkin varjoon, että kerrotaan steppejä kun käytetään kuitenkin alan jargonia, mistä joutui useasti kysymään, että anteeks mutta mitäs tää flowchart nyt tarkoittaa.” Ote haastattelusta

Haastavaksi osoittautui myös hinnoittelumallin ja -rakenteen ymmärtäminen. Esimerkiksi kokonaishintaan ei koettu saatavan selkeää vastausta. Tämä voi aiheuttaa asiakkaassa epävarmuuden tunteita ja erilaiset ehdot hinnan muodostumiselle ”toivat harmaita hiuksia”. Se mistä hinta muodostuu, on haastateltavien mukaan asia, joka pitäisi pystyä viestimään selkeämmin.

Haastatteluissa toivottiin tehokkuutta ja ymmärrystä toimijoiden puolelta. Vaikka tarjouksen muodostaminen voi olla sekä asiakkaalle että toimijalle monimutkainen kuvio, ja asiakkaan lähtötaso ymmärrykselle saattaa vaatia ”rautalangasta vääntämistä”, toimija ei saisi viedä asiakkaalta liikaa aikaa. Yhteydenpidon ja esimerkiksi tapaamisten tulisi viedä prosessia tehokkaasti eteenpäin. Mikäli asiakas on ilmaissut selkeästi tarpeensa, tarpeeseen tulisi vastata yhtä selkeästi ja tehokkaasti. Kun asiakas on sitoutunut toimijaan, tarvetta voidaan tarvittaessa syventää.

#### Työkalut

Kaikki haastateltavista olivat saaneet toimijoilta tarjousten lisäksi nähtäväksi referenssejä ja suurin osa koki niiden olevan relevantteja materiaaleja päätöksen teon tueksi. Referenssien sisällöstä oltiin kuitenkin montaa mieltä. Osa haastateltavista koki, että monien toimijoiden referensseissä oli kuvauksia teknologisista valinnoista, kun taas syyt ja seuraukset kehittämiselle jäivät referenssitarinoina uupumaan. Referenssien sisältämät kuvaukset erilaisten ohjelmistojen ominaisuuksista tai vertailut toisiin teknisiin valintoihin eivät välttämättä kerro ei-tietotekniselle ihmiselle mitään.

Arvossa pidettiin sitä, että yksi kilpailutuksessa mukana olleista toimijoista oli jakanut aktiivisesti tietoa siitä, miten ohjelmistoprojekteja ostetaan. Jaettu materiaali oli vastannut moniin kysymyksiin siitä, miten ohjelmistoprojektien ostamisen prosessi tyypillisesti etenee ja mikä on missäkin vaiheessa oleellista.

”Kyllä ehdottomasti erottautui edukseen, kun yksi firma jako aktiivisesti montakin kertaa tämmöstä tietopakettia siitä miten kilpailutetaan ohjelmistoyrityksiä. Mitä pitäisi ottaa huomioon kilpailutustilanteessa.” Ote haastattelusta

Haastatteluissa toivottiin, että toimijat olisivat esitelleet vaihtoehtoja tulosten mittaamiselle. Esimerkkinä mainittiin Google Data Studio, jonka avulla voidaan mitata oleellisia metriikoita heti projektin lähtövaiheessa vanhan palvelun tärkeimmästä datasta, ja myöhemmin verrata uuteen palveluun. Tämä toisi konkretiaa tulosten mittaamiseen.

Lisäksi toivottiin apua kilpailutukseen valittavien toimittajien löytämisessä. Haastatteluissa todettiin, että toimittajia etsiessään asiakas on usein Googlen ja toimittajien nettisivulta löytyvien tietojen varassa. Tällöin nettisivujen sisältöön ja näkyvyyteen Googlen hakutuloksissa kannattaa panostaa, etenkin jos asiakas etsii jotain erikoisosaamista. Sen sijaan erilaiset netistä löytyvät toimija katalogit (esim. Itewiki) eivät haastattelujen perusteella tuo apua etsintään, sillä niissä käytettäviin merkintöihin ei löydy yhtenäistä linjaa, ja tehtävä rajaus tai haku ei tuota haluttuja tuloksia.

#### 3.1.4 Asiakaspersoonat

Persoonat on profiili, joka esittelee tietyn ihmisryhmän samankaltaisia tarpeita tai käyttäytymismalleja. Se ei ole stereotyyppiin perustuva kuvaus, vaan fiktiivinen arkkityyppi, joka perustuu tutkittuun tietoon. Persoonia voidaan hyödyntää kuvaamaan tutkimuksen tuloksia ja jakamaan tietoa eri sidosryhmien välillä. Niiden avulla sitoutetaan eri sidosryhmät ymmärtämään persoonaa muotoiluprosessin eri vaiheissa. (Stickdorn ym. 2018, 40-41)

Loin asiakaspersoonat helpottamaan yhteisen käsityksen muodostumista muotoiluprosessissa. Tavoitteena oli, että prosessin seuraavissa vaiheissa osallistujilla on käytössään jokin työkalu, jonka avulla he pystyvät muodostamaan nopean kuvan asiakashaastattelujen tuloksista ja hyödyntämään tätä tietoa esimerkiksi ideoinnin tukena. Tavoitteena oli myös, että ideoinnin jälkeen voin itse verrata kehitettyjen konseptien sopivuutta persoonille.

Hyödynsin persoonissa asiakkaille tehdyistä teemahaastatteluista ja niiden tulosten analysoinnista saatua tietoa. Etsin haastateltavista ja heidän vastauksistaan yhteisiä piirteitä sekä elementtejä, joita sekoittamalla ja yhdistämällä muodostui melko selkeästi kaksi

erilaista arkkityyppiä. Kaikki käyttäytymiseen ja toiveisiin liittyvät elementit, jotka persooniin valittiin, oli suoraan poimittu jonkin asiakkaan haastattelusta.



## VILMA VALMISTAUTUJA

Tarkka & pedantti

Vilma on melko kokenut ohjelmistoprojektien ostaja ja häneltä löytyy kokemusta IT-toimittajien kilpailutuksesta.

Vilma valmistautuu eri projekteihin ja prosesseihin huolella. Hän haluaa pelata varman päälle ja olla huolellinen kaikissa toimissaan. Vilma on myös hieman kriittinen, mikä näkyy hänen tavassaan arvioida eri vaihtoehtoja ja hän kaipaakin todisteita väittämien tueksi.

Vilma suhtautuu projekteihinsa kunnianhimoisesti ja se näkyy myös tuloksissa. Hän odottaa myös vastapuolelta samaa. Vilma ei ole kiinnostunut näkemään erilaisia prosessikaavioita, vaan häntä kiinnostaa valmiit konseptit, mielellään niin, että niissä ilmenee jokin luovuuden osoitus.

Koska Vilmalta löytyy jo kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta, hänen kanssaan ei tarvitse lähteä liikkeelle perusasioista. Hän on kiinnostunut ottamaan itsenäisesti asioista selvää, ja paneutuu mielellään aiheeseen kuin aiheeseen. Esimerkiksi referenssitarinat hän tutkii huolella.

Hän haluaa varmistua siitä, että vastassa on ammattilaisten tiimi, ja kokee sen onnistuvan parhaiten kasvokkain keskustellessa.

Vilma ei itse tee lopullisia päätöksiä, mutta kokee että hänen tekemänsä esityö on erittäin tärkeää, jotta hänen esimiehensä voi tehdä perustellun päätöksen Vilman tarjoamien tietojen perusteella.

### PAINS

- Ei tee lopullisia valintoja itse
- Tykkää tutusta ja turvallisesta

### GAINS

- Huolellinen valmistautuminen
- Itsenäisyys ja tiedonhalu
- Kokemukset
- Projektin vaatimukset ja laajuus eivät muutu matkan varrella
- Kunnianhimoinen

### Kuvio 7: Persoona Vilma Valmistautuja

Vilma Valmistautujan (Kuvio 7) persoona perustuu niiden asiakkaiden haastatteluihin, joilla oli jo kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta. Vilma tietää miten prosessi etenee ja mitä häneltä itseltään vaaditaan. Hän valmistautuu prosessin eri vaiheisiin hyvin, jolloin myyntiprosessissa ei keskitytä ohjelmistoprojektien perusasioiden läpikäymiseen. Vilman kokemaa arvo muodostuukin yrityksen kyvystä tehdä vaikutus tuomalla prosessiin lisäarvoa luovuuden osoitusten ja numeroihin perustuvien faktojen avulla.



## HEIKKI HEITTÄYTYJÄ

Nopea & tehokas

Heikillä ei ole aikaisempaa kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta, mutta hän ei anna sen häiritä vauhtia. Hän uskoo, että saa oikeanlaiselta kumppanilta tarvitsemansa avun projektin edetessä.

Heikille hankalaksi osoittautuu projektiin liittyvien sisältöjen vertailu ja sisäistäminen, sillä kaikki on hänelle uutta. Heikin kanssa parhaiten toimii maanläheinen lähestymistapa, jossa ammattisanasto ja jargon jäävät vähemmälle.

Heikki kiinnittää erityisesti huomiota hintaan, sillä budjetti määrittelee pitkälti hänen tekemiään valintoja. Tarkat numerot ovat myös hänelle helpoimmin ymmärrettävissä.

Vaikka Heikki arvostaa sitä, että toimittajalla on aikaa lähteä liikkeelle aivan perusasioista, hän odottaa samaan aikaan tehokasta etenemistä. Hän ottaakin ilolla vastaan materiaalit, joiden avulla hän voi oppia itsenäisesti lisää, sillä kokee niin säästävänsä kaikkien aikaa. Heikki myös toivoo, että hänen toiveitaan ja tarpeitaan kuunnellaan huolella, jotta projekti etenisi mahdollisimman jouhevasti.

Heikki saa tehdä itsenäisesti isojaakin päätöksiä, joten hänen vakuuttamisensa on oleellista

### PAINS

- Haluaa nopeita tuloksia
- Lähtötaso ja ymmärrys aiheesta
- Projektin vaatimukset ja laajuus saattavat muuttuvat projektin edetessä

### GAINS

- Rohkea asenne
- Tehokas toimissaan ja valinnoissaan
- Oppii tekemisen kautta

### Kuvio 8: Persoona Heikki Heittäytyjä

Heikin (Kuvio 8) persoona taas perustui asiakkaisiin, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta. Hänen kanssaan lähdetään liikkeelle perusteista, mutta tiukan aikataulun ja rajallisen budjetin vuoksi it-toimittajalta vaaditaan myyntiprosessissa nopeaa toimintaa ja selkeää kommunikointia. Myyntiprosessissa arvoa muodostuu Heikille, mikäli yritys voi tarjota hänelle tietoa ohjelmistoprojektista maanläheisellä tavalla, jotta epäselvyyksiltä välttyään, sekä vähentämällä hänen kokemaansa stressiä ostoprosessiin liittyen.

#### 3.1.5 Skenaariot asiantuntijoiden työpajan pohjana

Skenaarioita voidaan hyödyntää kerronnallisesti samoin tavoin kuin persoonia. Ne ovat kuvaus siitä, mitä persoonien käyttäytymisestä tiedetään tiedonkeruun perusteella. Skenaariot ovat apuväline, joiden avulla osallistujia voidaan kannustaa keskittymään analyyttisen ajattelun sijaan käyttäjän mielenmaisemaan. (Goodwin 2009, 372, 529). Kerronnan avulla voidaan

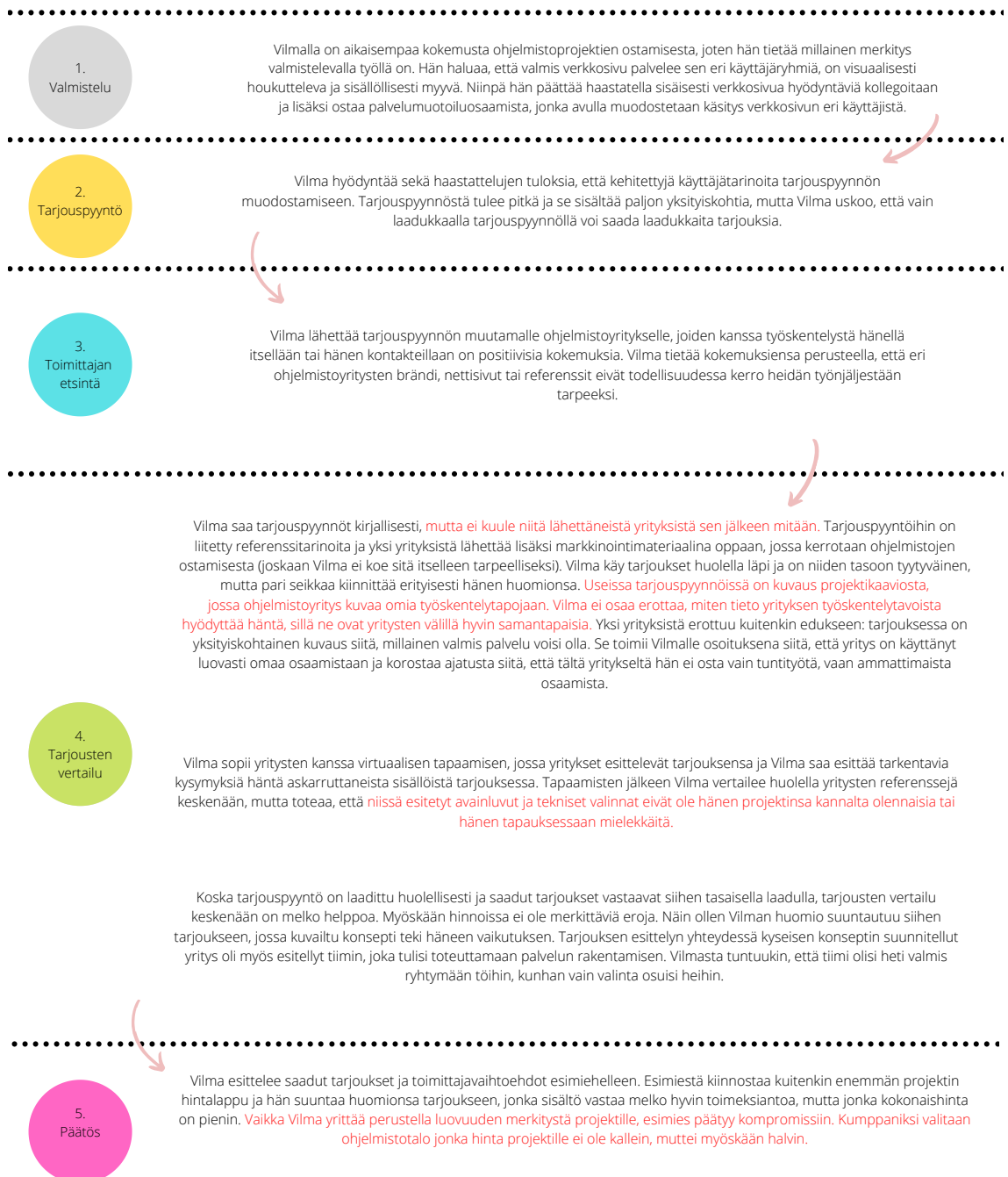
sitouttaa kuulija ymmärtämään palvelua ja sen vaikutusta asiakkaaseen. (Stickdorn & Schneider 2011, 202).

Kehittämäni skenaariot perustuvat muodostamiini persooneihin. Niissä esitellyt tilanteet ovat kaikki asiakkaiden haastatteluissa kertomia, aitoja tilanteita, joita he ovat myyntiprosessin aikana kohdanneet. Skenaariot oli jaettu selkeyden ja mielekkyyden vuoksi myyntiprosessin eri vaiheisiin, jotta skenaarioita olisi helppo vertailla keskenään. Merkitsin punaisella skenaarioista ne tapahtumat, jotka asiakkaat olivat itse tunnistaneet ongelmiksi, jotta skenaarioita olisi mahdollisimman helppoa hyödyntää muotoiluprosessin seuraavassa vaiheessa.

# SKENAARIO

## Vilma Valmistautuja

Vilma saa esimieheltään pyynnön etsiä sopiva kumppani ohjelmistoprojektin toteuttamiseen. Kyseessä ovat verkkosivut yritykselle, jossa hän työskentelee.



Kuvio 9: Skenaario Vilma Valmistautuja

# SKENAARIO

## Heikki Heittäytyjä

Heikki on juuri perustanut yhtiökumppaniensa kanssa yrityksen, jonka liiketoimintamalli perustuu digitaaliseen järjestelmään, jota yritys tarjoaa asiakkaidensa käyttöön. Heikillä ei ole aikaisempaan kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta, mutta lupautuu kilpailuttamaan sopivan toteuttajan järjestelmälle.



Kuvio 10: Skenaario Heikki Heittäytyjä

Skenaariot (Kuviot 9 ja 10) kuvaavat persoonan asiakaspolkua siitä hetkestä, kun heillä ilmenee tarve ohjelmistoprojektin ostamiselle siihen hetkeen, kun he tekevät päätökset sopivasta it-toimittajasta. Skenaarioissa kuvattu asiakaspolku sisältää kuvauksen siitä, mistä asiakas lähtee liikkeelle etsiessään toimittaja vaihtoehtoja, miten asiakas muodostaa tarjouksen, miten niiden vertailu sujuu ja mitkä seikat vaikuttavat päätöksentekoon. Skenaariota tulkitsemalla muodostuu kuva siitä, mitä prosessi pitää sisällään ja mitä prosessissa täytyisi muuttaa.

### 3.2 Ideointi

Ideointivaiheeseen siirrytään joko tutkimusvaiheesta, tai sinne palataan prototyypin parista, mikäli prototyypin testaaminen on tuottanut uusia ideoita. Ideointia suunniteltaessa tutkimuksen tai prototyypin testauksen tulokset on hyvä käydä läpi. Tutkimuksen tulosten ydin tulisi esittää inspiroivalla tavalla ja sieltä esiin nousseet haasteet voi jaotella pienempiin osiin (kaikkea ei tarvitse ratkaista kerralla). (Stickdorn ym. 2018, 162-163.)

Osallistujia valitessa tulisi arvioida kenellä olisi eniten annettavaa ideointivaiheeseen, ja kerätä mahdollisuuksien mukaan yhdistelmä erilaisia osallistujia. Metodien lisäksi ideointiin tulisi valita kriteerit sille, milloin ideoita on tarpeeksi. Ideoinnille tärkeää on virittää osallistujat oikeaan mielentilaan, esimerkiksi ennakoivien tehtävien tai tarinankerronnan avulla. Taustoitusta auttaa osallistujia tuottamaan ideoita halutussa kehityksessä. Eri ideointimenetelmiä yhdistelemällä tuloksista saadaan monipuolisia ja tarpeeksi syvällisiä. (Stickdorn ym. 2018, 162-165, 167.)

Ideoinnin tuotokset saattavat olla keskenään hyvin erilaisia: osa ideoista voi olla uudelleen nimettyjä tarpeita ja osa taas hyvin konkreettisia ratkaisuja. Jatkuu menevien ideoiden valinta voi tuntua hankalalta ja päätös idean valinnasta tai hylkäämisestä vaatia keskustelua, ideoiden lajittelua ja erilaisten rajoitteiden kehittämistä. Ideoihin on helppo kiintyä, mutta on hyvä muistaa, että vaikka idea ei tulisi valituksi, sitä voidaan hyödyntää pohjana tuleville ideoinneille. Valintaa tehdessä apuna voidaan käyttää erilaisia työkaluja, kuten ideoiden ryhmittelyä ja klusterointia, äänestyksiä tai ideoiden purkamista pienempiin osiin. Työkaluja ei voida käyttää valinnan tekemiseen, mutta ne auttavat osallistujia pääsemään yhteisymmärrykseen. (Stickdorn ym. 2018, 168-169.)

On tyypillistä, että ideoita hylätään enemmän kuin niitä hyödynnetään. Ideoinnista on hyvä tehdä jonkinlainen dokumentaatio, sillä vaikka lopullisessa prototyypissä näkyvät ideoinnin varsinaiset tulokset, kaikki taustalla vaikuttanut tieto ei tule siitä ilmi. On hyvä, että prototyypin ominaisuuksien taustat ja syy-seuraussuhteet pystyy avaamaan prosessin edetessä. (Stickdorn ym. 2018, 168-169.)

### 3.2.1 Työpajan kulku

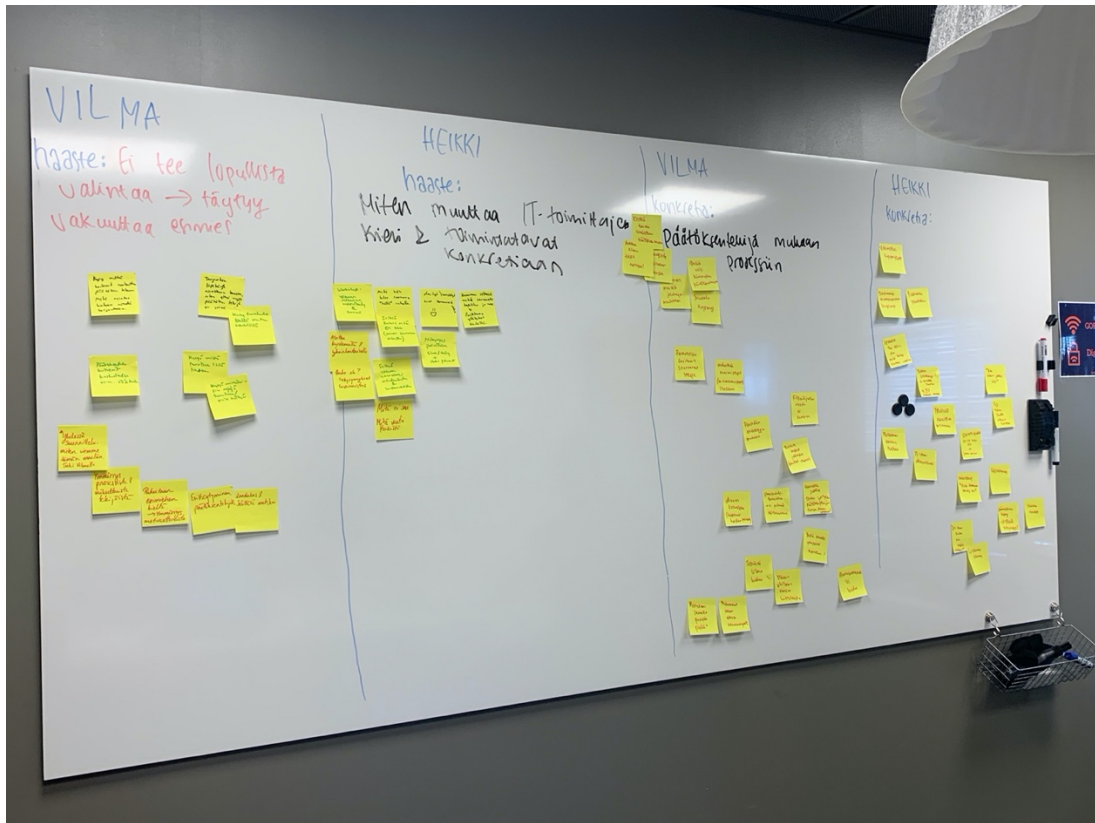
Muotoiluprosessin ideointivaihetta lähdettiin työstämään työpajan avulla. Työpaja järjestettiin 17.6 ja siihen osallistui kolme asiantuntijahaastatteluun osallistunutta henkilöä. Työpajan tarkoituksena oli arvioida persoonien ja skenaarioiden myötä tunnistettuja ongelmia, joita asiakkaat kohtaavat myyntiprosessin aikana ja tuottaa ideoita, joiden avulla näitä ongelmia voitaisiin ratkaista. Ratkaisemalla ongelmia ja tuottamalla myyntiprosessiin persoonaa palvelevia elementtejä, persoonan kokemaa arvoa voidaan lisätä myyntiprosessin aikana.

Tavoitteena oli keskittyä yhteen ongelmaan per persoona ja ideoida ratkaisun konseptille raamit, joita voidaan hyödyntää seuraavassa vaiheessa. Persoonia ja skenaarioita hyödynnettiin työpajassa siten, että ideat tuli kehittää nimenomaan palvelemaan tietyn persoonan profiilia. Ideoidut ratkaisut painottuivat työpajan osallistujien profiiliin myötä siihen, miten asiantuntijat voivat auttaa asiakasta myyntiprosessin aikana.

Työpajalle varattiin asiantuntijoiden kiireisen aikataulunsa vuoksi vain 1,5 tuntia, minkä vuoksi ennen työpajaa tehtävän työn merkitys korostui. Koska itse työpajan sisältö täytyi ideointia varten rajata hyvin tiiviiksi, lähetin osallistujille saateviestin ja työpajan aikataulun lisäksi materiaalit persoonista ja skenaarioista jo etukäteen. Tarkoituksena oli, että osallistujat tutustuvat materiaaleihin ja määrittelevät potentiaalisen ongelman johon työpajassa keskitytään etukäteen, jotta työpajassa käytettävä aika keskittyisi ideoiden tuottamiseen.

Ennen työpajaa asiantuntijoille lähetetyissä materiaaleissa oli ohjeet lukea sekä persoonat että skenaariot läpi. Materiaalit sisälsivät linkin Miro-työkalussa tehdylle kartalle, jossa ongelmat olivat listattuna, ja asiantuntijoita pyydettiin kommentoimaan kolmea valitsemaansa ongelmaa niin, että heidän mielestään relevanteimpaan ongelmaan kirjattiin kommenttina 1, seuraavaksi relevanteimpaan 2 ja kolmanneksi relevanteimpaan 3.

Itse työpaja oli jaettu neljään osioon. Ensimmäisessä osiossa käytiin läpi, mitkä ongelmat persoonien kohdalla haluttiin ratkaista. Työpajan toisessa osiossa osallistujat tuottivat post it-lapuille viiden minuutin aikana mahdollisimman monta ideaa, joiden avulla myyjät työssään voisivat ratkaista Vilman ongelmaa. Tuotetut ideat käytiin suullisesti läpi asiantuntijoiden toimesta, jonka jälkeen heidän mielestään paras idea valittiin seuraavaan vaiheeseen. Tässä vaiheessa keskityttiin konkretiaan, ja pohdittiin mitä toimia idean toteutuminen vaatisi asiantuntijoilta ja mitä asiakkaalta. Sen jälkeen vaiheet toistettiin toisen persoonan kohdalla.



Kuvio 11: Työpajan ideaseinä

Työpajan aluksi kävi ilmi, että kaikilla osallistujilla ei ollut ollut aikaa tutustua ennakkoon työpajan materiaaleihin, ja tämän vuoksi alkuun käytiin pikainen kertaus persoonista ja heidän skenaarioistaan. Persoonan Vilman Valmistautuja relevanteimmaksi ongelmaksi valikoitui se, että Vilma ei itse tee lopullista valintaa it-toimittajasta, vaan hänen täytyy vakuuttaa yrityksensä päätöksentekijä. Seuraavassa vaiheessa pohdittiin sitä, miten päätöksentekijä voitaisiin osallistaa koko myyntiprosessiin, niin että Vilma saisi asiantuntijoilta työkaluja päätöksentekijän vakuuttamiseen. Heikin haasteeksi valittiin yhteisen kielen löytäminen asiantuntijan ja asiakkaan välillä ja syntyneistä ideoista johdettiin keskustelu siihen, miten prosessia voitaisiin selkeyttää hänen osaltaan.

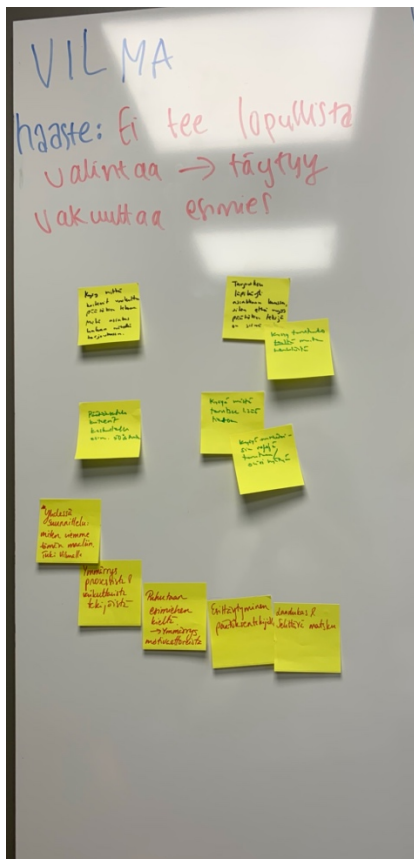
### 3.2.2 Työpajan tulokset

Työpajassa tuotetuista ideoista relevanteimmaksi äänestettyä kehitettiin eteenpäin niin, että osallistajat listasivat konkreettisia tekoja, joita idean toteuttaminen vaatii asiantuntijoilta myyntiprosessin aikana. Seuraavaksi käyn työpajan tulokset läpi persoonittain.

Persoonan Vilman Valmistautuja relevanteimmaksi ongelmaksi valikoitui se, että Vilma ei itse tee lopullista valintaa it-toimittajasta, vaan hänen täytyy vakuuttaa yrityksensä päätöksentekijä. Osallistajat listasivat keinoja, joiden avulla he voisivat asiantuntijoina

auttaa Vilmaa vakuuttamaan päätöksentekijän, mikäli Vilma kokee, että päätöksentekijän tekemä valinta it-toimittajasta on väärä.

Ideoissa nousi esiin myyjän aktiivisuus ottaa selvää kriteeristöistä, jotka vaikuttavat sekä Vilman että päätöksentekijän valintaan it-toimittajasta. Kysymällä Vilmalta suoraan, mitä päätöksentekijä mahdollisesti haluaa nähdä tarjouksessa ja mitkä kriteerit vaikuttavat valintaan, tarjoutua voidaan muokata niin, että se painottaa päätöksentekijälle tärkeitä asioita. Tarjous halutaan käydä läpi niin, että päätöksentekijä on paikalla ja Vilmalta voidaan kysyä suoraan, mikäli tarjouksen läpikäyntiin tulisi kutsua myös muita päätöksentekoon vaikuttavia henkilöitä. Vilman lisäksi myyjän tulisi esittäytyä ja tehdä itsensä tutuksi myös päätöksentekijälle. Osallistujat korostivat keskustelussa myyjän syvällistä ymmärrystä myyntiprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, jotka kommunikoivat tietoa päätöksentekijän motivaattoreista.



Kuvio 12: Työpajan ensimmäinen vaihe, Vilma Valmistautuja

Perustuen Vilman persoonaan ja siihen että hän kokee usein saavansa tarjouksen yhteydessä hänen kannaltaan epärelevantteja referenssejä tai ne sisältävät epäoleellista tietoa, Vilmalta voi kysyä millaisia referenssejä hän haluaisi nähdä ja millaista tietoa niistä pitäisi löytyä. Tällöin myyjä pystyy hankkimaan tarvittavaa tietoa ja muokkaamaan referenssejä niin, että



päätöksentekoon. Keskustelussa on tärkeää korostaa yhteistyön merkitystä Vilmalle ja voittaa tämän luottamus. Oleellista on, että Vilma kokee olevansa ”samalla puolella” myyvän yrityksen kanssa ja että myyjän toimien tarkoitus on nimenomaan auttaa Vilmaa vakuuttamaan päätöksentekijä.

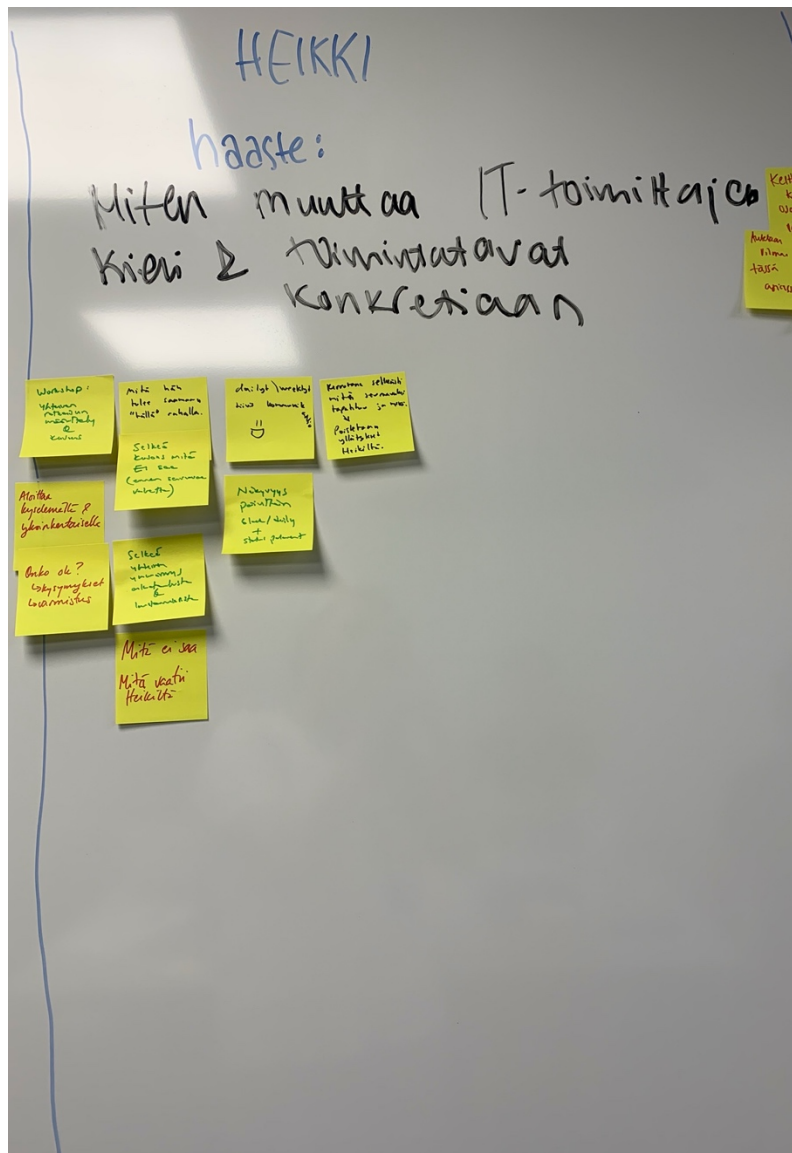
Vilmalta on tärkeää selvittää, miten päätöksentekijä suhtautuu myyntiprosessiin. Osallistujat huomauttivat, että mikäli päätöksentekijä kokee, että Vilma sekä toimittajayrityksen myyjä ovat ns. ”saman tasoisia”, prosessiin voi ottaa mukaan myös toimittajayrityksen päätöksentekijän, esimerkiksi johtotason henkilön.

Päätöksentekijää ei haluta osallistaa ns. Vilman ”ohi”, vaan Vilmaan halutaan suhtautua oman alansa asiantuntijana, jonka kanssa halutaan yhdessä onnistua. Vilman kanssa yhteistyössä voidaan selvittää mitkä tiedot ja materiaalit resonoivat päätöksentekijään ja tarjota heitä palvelevia ratkaisuja. Se, miten paljon päätökseen vaikuttaa esimerkiksi budjetti ja hinnan suhde laatuun ovat arvokasta tietoa, joiden perusteella myyjä pystyy vaikuttamaan esimerkiksi tarjouksen sisältöön.

Viimeisimpänä osallistujat kävivät keskustelua siitä vaihtoehdosta, että sekä Vilmalle että päätöksentekijälle tarjottaisiin mahdollisuutta tavata nykyisen asiakkaan päätöksentekijä. Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että erilaisia materiaaleja, kuten tarjousta ja referenssejä suurempi vaikutus on sillä, että pääsee keskustelemaan sellaisen henkilön kanssa, joka on jo aloittanut projektin it-toimittajan kanssa. Kokemusten vaihto it-toimittajan valinnasta ja projektin sujumisesta kertovat enemmän, kuin mitä referenssiin voidaan sisällyttää. Tämä toki osallistujien keskustelun perusteella vaatii sen, että kaikki on pääpiirteittäin sujunut hyvin, eikä olemassa olevalla asiakkaalla ole tarvetta sabotoida myyntiprosessia.

Heikki Heittäytyjä

Persoonan Heikki Heittäytyjän relevanteimmaksi haasteeksi työpajassa valikoitui se, miten it-toimittajien ja asiakkaiden yhteinen kieli voitaisiin muuttaa yhteiseksi niin, että kommunikaatio olisi molemmille osapuolille selkeää ymmärrettävää. Työpajan aikana ideoitiin seuraavaa.



Kuvio 14: Työpajan ensimmäinen vaihe, Heikki Heittäytyjä

Asiakkaalle haluttaisiin kasvokkain selvittää kehitettävän palvelun tai tuotteen määrittely ja kuvaus. Ideoinnissa korostettiin selkeää kommunikaatiota Heikin suuntaan: epäselvyyksiä hinnan ja kehitettävän palvelun suhteen haluttiin ratkoa kommunikoimalla asioita ”maanläheisesti”. Myyntiprosessi tulisi aloittaa kyselemällä Heikiltä hänen ja hänen palvelunsa tarpeista sen sijaan, että häneltä pyydetäisiin listausta tarpeista. Ammattisanastoa ja alalle tyypillistä jargonia tulisi myyntiprosessin aikana välttää. Mikäli myyjällä ei ole varmuutta siitä, että Heikki on ymmärtänyt asian, samaa asiaa voi kysyä myös toisin sanavalinnoin. Näin varmistetaan, että Heikki on varmasti ymmärtänyt mistä on kyse. Esimerkiksi budjettia selvittäessä sen sijaan, että Heikille kerrottaisiin vain mitä tämän rahoilla saa, keskusteluun voisi myös lisätä mitä kyseisellä hinnalla ei saa: mitä kannattaa kehittää palvelun ensimmäiseen versioon ja mitä lisätä myöhemmin tuleviin versioihin.



### Kuvio 15: Työpajan toinen vaihe, Heikki Heittäytyjä

Prosessin alkuun järjestettävä työpaja, jossa selvitettäisiin kehitettävän palvelun tai tuotteen määrittely ja kuvaus, olisi voisi olla yksi tapa ”demystifioida” ohjelmistokehityksen vaiheita ja vaatimuksia. Työpaja antaisi asiakkaalle mahdollisuuden matalan kynnyksen tutustumiseen digitaalisen palvelun kehittämiseen, ja mahdollisuuden kysyä mieltä askarruttavista asioista heti ja reaaliajassa. Tällöin Heikki saisi heti alkuun selkeämmän kuvan siitä, mitä projektityöskentely tarkoittaa ja vaatii, ja tämä hälventäisi hänelle myöhemmissä vaiheissa syntyviä epäselvyyksiä. Työpaja auttaisi Heikkiä muodostamaan kuvan projektin eri vaiheista, kehitettävän palvelun sisällöstä ja siitä mitä projekti vaatii asiakkaalta ja mitä sen toteuttajalta.

Yhteydenpidossa Heikin kanssa olisi hyvä käydä läpi yleisimmät ohjelmistoprojektien ongelmat ja haasteet. Heikin kokiessa, että hänen tarjoukseensa sisällyttämät tiedot ja palvelun rajaukset ovat tarpeeksi laajoja ja kattavia palvelun toteuttamiseen, Heikkiä tulisi informoida mikä projektissa voi mennä vikaan, mikäli toimitaan puutteellisten tietojen pohjalta. Tämä siis niissä tapauksissa, joissa Heikki ei ole aluksi halukas käyttämään aikaa ja vaivaa palvelun huolelliseen määrittelyyn ja projektisuunnitelman tekoon.

Lisäksi Heikin kokemaa kiireen tuntua ja epävarmuutta voitaisiin vähentää, ja itse projektin onnistumista edistää tarjoamalla projektiin heti alusta alkaen it-toimittajan organisaatiosta tuoteomistajaa. Sen sijaan että Heikki itse pitäisi jatkuvasti yhteyttä it-toimittajaan ja yrittäisi selvittää ohjelmistokehityksen kiemuroita, jo myyntivaiheessa mukaan otettu tuoteomistaja hoitaisi kehitettävän tuotteen tai palvelun sisältömäärittelyn, seuraisi ja johtaisi projektin etenemistä ja hallitsisi kokonaiskuvaa. Tällöin Heikki voisi keskittyä muihin yrityksen perustamiseen liittyviin töihin, ja tuoteomistaja jatkaisi projektin etenemisen hallitsemista myös varsinaisen projektin alkaessa.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tulokset. Kertaan ensin asiantuntijoiden ja asiakkaiden haastatteluissa esiin tuomat haasteet, joita ohjelmistoprojektien ostamiseen liittyy. Lopuksi esittelen prototyypit, jotka kehitin ideointivaiheen työpajan tuloksien perusteella.

### 4.1 Prototyyppi

Muotoiluprosessin prototyyppivaihe auttaa tunnistamaan kehitettävän palvelun tärkeitä ominaisuuksia ja arvioimaan palvelun toimivuutta todellisessa elämässä. Se myös edistää

yhteisen ymmärryksen kehittymistä ideoista, konsepteista ja yhteistyöstä eri sidosryhmien välillä. Prototyypit ovat verrattain halpa keino minimoida kustannuksia ja riskejä kehityksen alkuvaiheessa ja parantaa lopullisen tuotteen tai palvelun laatua. Tyypillisesti prototyypivaihe seuraa ideointivaihetta, mutta sen avulla voidaan tehdä löydöksiä, joita hyödyntää ideoinnissa. (Stickdorn ym. 2018, 210)

Prototyyppi tuo tuotteen tai palvelun todellisuuteen ja auttaa löytämään faktoja oletusten ja mielipiteiden seasta. Prototyypit voivat olla hyvin yksinkertaisia luonnoksia tai pidemmälle kehitettyjä versioita, jotka ovat vastaavat jo melkein lopullista tuotetta. Prototyypin avulla voidaan selkeyttää kerättyä tietoa ja se voidaankin nähdä osana tiedonkeruuta. (Stickdorn ym. 2018, 210.)

Prototyypin kehittäminen alkaa selvityksellä siitä, miksi prototyyppi on kehitteillä ja mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Halutaanko prototyypillä tutkia, arvioida vai kommunikoida jotain? Tutkivalla prototyypillä voidaan tuottaa uusia oivalluksia, kysymyksiä ja hypoteeseja siitä, miten tuleva palvelu voisi toimia. Arvioivalla prototyypillä voidaan rajata tulevan palvelun ominaisuuksia ja se auttaa keskittymään oleelliseen. Mikäli prototyypin avulla halutaan arvioida käyttäjien mielteitä palvelun käytöstä, sen tulisi vastata mahdollisimman paljon todellista tuotetta ja palvelua, ja oikeiden käyttäjien ja asiakkaiden tuli päästä testaamaan sitä. Kommunikoivalla prototyypillä taas tähdätään kommunikaatiosta johtuvien väärinymmärrysten minimoimiseen ja se mahdollistaa oivaltavan keskustelun eri sidosryhmien välillä. (Stickdorn ym. 2018, 212-213.)

Prototyyppiä kehitettäessä on hyvä pitää mielessä, mihin kysymyksiin prototyypin avulla halutaan vastauksia. Kaikkea ei pysty testaamaan yhden prototyypin avulla, vaan sen ominaisuuksista tulisi valita vain tärkeimmät. (Stickdorn ym. 2018, 214, 218.) Lisäksi tulisi arvioida kenen prototyyppiä haluaa testaavan ja kuinka viimeistelty prototyypin pitää olla, jotta sen testauksesta saadaan oleellista tietoa. Prototyyppien kehittämiseen on erilaisia metodeja ja oikean metodin valinta perustuu edellisiin kriteereihin. Prototyyppiä ei kuitenkaan kehitetä sen itsensä vuoksi, vaan se toimii lähtökohtana sen testauksesta saatavalle informaatiolle ja oppimiselle. (Stickdorn ym. 2018, 218, 220, 224, 226.)

#### 4.1.1 Tunnistetut haasteet

Asiantuntijoita haastatellessa ohjelmistoprojektien ostoprosessin haasteet näyttäytyivät monipuolisina. Mikäli asiakas ei itse pysty määrittelemään selkeästi omaa tarvettaan ohjelmistoprojektin suhteen, jää myyjän tehtäväksi selvittää asiakkaan tarpeita. Asiakkaalla voi olla virheellinen käsitys omista tarpeistaan ja siitä, miten ohjelmiston ostaminen voisi olla niihin ratkaisuna. Asiakas ei ole syystä tai toisesta tehnyt tarpeeksi kattavaa sisäistä selvitystä omasta tarpeestaan, mikä näkyy myös tarjouspyynnön puutteellisessa sisällössä. Asiakkaalla ei ole selkeää näkemystä siitä, miten ostettava ohjelmistoprojekti vaikuttaa tämän yrityksen

liiketoimintaan tai esimerkiksi loppukäyttäjien elämään. Tällöin myyjän tehtävä on pyytää lisäselvitystä tarpeesta, vaikuttaa asiakkaan näkemykseen ja korjata virheellisiä oletuksia.

Asiantuntijoiden haastatteluissa nousi esiin asiakkaan ja myyjän välisen luottamuksen merkitys. Luottamusta rakennetaan pitkällä aikavälillä ja sen avulla voidaan hälventää asiakkaan pelkoa ostoprosessin päättymisestä ei-haluttuun tulokseen. Luottamuksen avulla myös vähennetään asiakkaan pelkoa siitä, että tämä tulee jollain tapaa väärinymmärretyksi tai jopa huijatuksi (ja menettää ohjelmistoprojektissa rahaa). Mikäli asiakas ei pysty rakentamaan luottamusta toimittajaan, myyntiprosessi ei onnistu.

Joidenkin asiakkaiden yritysten tai organisaatioiden kulttuuri ei tue digitaalisuutta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että ostamiseen tarkoitetut yrityksen sisäiset projektit eivät sovellu ohjelmistoprojektien ostamiseen, vaan pikemminkin mutkistavat ostoprosessia. Asiakas ei välttämättä myöskään pysty myymään ohjelmistoprojektia sisäisesti, sillä yrityksessä ei ole tarpeeksi tietoa tarpeesta ja siitä, miten ohjelmistolla voidaan vastata tarpeisiin.

Osa asiakkaista ei ymmärrä omaa rooliaan tuoteomistajana, ja sitä mitä se vaatii asiakkaalta. Lisäksi ylipäättään ohjelmistoprojekteihin liittyvä termistö ja käytänteet voivat olla asiakkaalle täysin vieraita ja siten aiheuttaa sekaannuksia kommunikaatiossa. Tällöin myös esimerkiksi saatujen tarjousten vertailu voi olla hankalaa: kun ainoa tunnistettava seikka on hinta, tarjouksen muu sisältö jää vähäpätöisemmäksi.

Asiakkaiden haastatteluissa haasteet liittyivät muun muassa päätöksentekoon sopivasta toimittajasta ja toimittajien kyvystä vakuuttaa asiakas. Päätöksentekoa voi hankaloittaa esimerkiksi se, että asiakas ei itse ole yrityksessään se, joka tekee lopullisen päätöksen it-toimittajan valinnasta. Päätöksenteko voi olla myös hankalaa, mikäli valinta perustuu pelkästään subjektiivisiin kokemuksiin, asiakas ei pysty vertailemaan saatuja tarjouksia tai toimittaja ei pysty tuottamaan materiaaleja, jotka helpottavat päätöksentekoa (kuten relevantit referenssit, metriikat, todisteet siitä arvosta, jonka asiakas voi ostamalla saada). Lisäksi asiakkaat kokivat haasteeksi tarjousten sisällön: yritykset esittelevät tarjouksissa projektikaavioita, joilla ei varsinaisesti voida osoittaa, että toimija ymmärtää asiakkaan tarpeen syvällisesti ja pystyy vastaamaan siihen. Toisaalta tarjousten heikko laatu voi johtua tarjouspyynnön vastaavasti heikosta laadusta.

Niille asiakkaille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta, haasteeksi voi muodostua yhteisen kielen puuttuminen. Tämä vaikuttaa myös projektin kulun ja vaiheiden ymmärtämiseen, sekä siihen miten tarjouksia tulkitaan. Vaikka hinta olisikin merkitty tarjoukseen, sen muodostuminen voi olla hankalaa ymmärtää. Vielä hankalampaa on, mikäli hinta on kerrottu seikkaperäisesti tai siihen vaikuttavia tekijöitä ei ole avattu tarpeeksi ymmärrettävästi.

#### 4.1.2 Kehitetyt prototyypit lisäämässä asiakkaan arvoa

Kehittämistyön tarkoituksena oli muodostaa kuva niistä tekijöistä, jotka muodostavat asiakkaalle arvoa ostoprosessin aikana. Tunnistettujen tekijöiden perusteella työn kehittämisosiossa oli tavoitteena luoda työkaluja, joiden avulla sekä Vilman, että Heikin kokemaa arvoa voitaisiin lisätä, hälventämällä mahdollisia haasteita tai ongelmia, joita persoonat kohtaavat ostoprosessin aikana.

##### Myyjän muistilista

Vilma Valmistautujan kokemaa arvoa voitiin lisätä ratkaisemalla Vilman haaste päätöksenteosta ostoprosessin aikana. Vaikka Vilmalla olisi selkeä kuva ohjelmistoprojektin sisällöstä ja vaatimuksista, sekä siitä kuka olisi paras it-toimittaja vastaamaan näihin vaatimuksiin, päätöksen lopullisesta toimittajasta tekee Vilman esimies. Vilma kuitenkin pitää itseään ammattilaisena ja oman alansa asiantuntijana, eikä halua ”joutua ohitetuksi” myyntiprosessin aikana. Arvoa voitaisiinkin lisätä niin, että hänelle tarjotaan myyntiprosessin aikana tietoa ja työkaluja, joiden avulla hän voi yhdessä myyjän kanssa vaikuttaa päätöksentekijään, ja varmistua siitä, että tämä tekee oikean valinnan it-toimittajan suhteen. Oikean toimittajan valinnalla Vilma voi edesauttaa ohjelmistoprojektin onnistumista, ja siten päästä kunnianhimoisiin tavoitteisiinsa onnistumisen suhteen.

Työpajan ideoinnin ja keskustelun pohjalta, kehitin muistilistan, jonka avulla myyjä voi keskusteluissa auttaa ostajaa vakuuttamaan päätöksentekijä. Muistilista toimii apuvälineenä silloin, kun asiakas on tunnistetusti Vilma Valmistautuja -persoonan kaltainen toimija, joka on saanut tehtäväkseen löytää sopiva kumppani toteuttamaan ohjelmistoprojekti, mutta lopullisen päätöksen it-toimittajan valinnasta tekee joku toinen. Vilmalla voi olla tarkka käsitys siitä, millainen projekti on kyseessä ja mikä yritys olisi paras vaihtoehto projektin toteuttamiseen, mutta päätöksentekijän mielipiteeseen voivat vaikuttaa toisenlaiset motivaattorit. Mikäli päätöksentekijä ei ole ollut mukana myyntiprosessissa alusta alkaen, vaan tulkitsee esimerkiksi Vilman kautta saatuja materiaaleja, huomio voi kiinnittyä pelkästään hintaan sen sijaan, että päätös tehtäisiin kokonaiskuvaa tarkastellen. Tällöin myyjän tehtävä on auttaa Vilmaa selvittämään nämä motivaattorit ja tukea Vilmaa omassa sisäisessä myyntiprosessissaan tarjoamalla tälle työkaluja, joilla vakuuttaa päätöksentekijä.

Myyjän muistilista

## **NÄIN AUTAN ASIAKASTA VAKUUTTAMAAN PÄÄTÖKSENTEKIJÄN**

### Korosta

- Olet asiakkaan puolella
- Haluatte onnistua yhdessä
- Asiakas on oman alansa asiantuntija
  - Haluat auttaa

### Selvitä

- Kuka asiakkaan yrityksessä on päätöksentekijä?
- Mitkä seikat vaikuttavat päätökseen (budjetti, hinta vs. laatu jne)?
  - Mitä päätöksentekijä haluaa kuulla?
  - Mitä päätöksentekijä haluaa nähdä?
  - Mitä tietoja tarjouksen tulee sisältää?
  - Millaisia materiaaleja asiakas kaipaa?
- Millaisia referenssejä asiakas haluaa nähdä (ja mitä niissä pitää ilmetä?)

### Resonoi

- Kutsu päätöksentekijä mukaan tarjouksen esittelyyn
  - Esittele oman yrityksesi johtohenkilö päätöksentekijälle
- Tarjoa referenssejä jotka kiinnostavat päätöksentekijää
- Tarjoa asiakkaalle ja päätöksentekijälle mahdollisuus tavata toisen asiakkaan päätöksentekijään

Kuvio 16: Prototyyppi 'Myyjän muistilista'

Myyntiprosessissa myyjän tulisi keskusteluissa Vilman kanssa korostaa yhteistyön merkitystä ja kokemusta. Myymisen lisäksi myyjä voi lisätä Vilman kokemaa arvoa auttamalla häntä luottamaan omaan ammattimaiseen näkemykseen siitä, mikä yritys onnistuisi projektin toteuttamisessa parhaiten. Myyjä ei kuitenkaan halua ”ohittaa” Vilmaa myyntiprosessissa, vaan kasvattaa Vilman tunnetta siitä, että tämä on samalla puolen pöytää kuin myyjä.

Vaikka Vilman osallisuudella myyntiprosessissa on suuri merkitys, myyjän olisi hyvä pyrkiä selvittämään päätöksentekijän motivaattorit. Kuka lopullisen valinnan it-toimittajasta loppujen lopuksi tekee ja mitkä seikat vaikuttavat päätökseen, ovat oleellista tietoa kaupan onnistumisen kannalta. Myyjän toimien tulisi tähdätä vastaamaan nimenomaan päätöksentekijän tarpeita: mitä tämä haluaa nähdä tai kuulla ja millaisista materiaaleista hän on kiinnostunut. Tuottamalla materiaaleja, joiden avulla nimenomaan päätöksentekijä saadaan vakuutettua, myyjä voi varmistaa, että Vilmalla on oikeat työkalut käytössään myyntiprosessin onnistumisen kannalta.

Lopuksi lista sisältää toimia, joiden avulla myyjä voi pyrkiä vaikuttamaan päätöksentekijään. Selvityksessä tehtyjen havaintojen perusteella myyjä pystyy tarjoamaan päätöksentekijälle materiaaleja, jotka ovat tälle relevantteja. Kutsumalla päätöksentekijän mukaan tarjouksen esittelyyn, myyjä voi lisätä tarjouksen vaikuttavuutta päätöksentekijän silmissä. Lisäksi esittelemällä joko oman yrityksensä johtohenkilöitä, tai suoraan olemassa olevan asiakkaan päätöksentekijän, myyjä voi lisätä koko myyntiprosessin vaikuttavuutta päätöksentekijän silmissä.

#### Tuoteomistaja alusta alkaen

Heikki Heittäytyjällä ei ole aikaisempaa kokemusta ohjelmistoprojektien ostamisesta tai sopivan it-toimittajan kilpailutuksesta, ja hän kokee samaan aikaan tarvitsevansa apua ja ikään kuin ”opastusta” aiheeseen liittyen. Samaa aikaan hän kokee itsensä kiireiseksi ja haluaa edetä projektissa tehokkaasti ja saavuttaa nopeasti tuloksia. Heikille voidaankin tuottaa arvoa myyntiprosessin aikana vähentämällä hänen taakkaansa ja työmääräänsä. Arvoa muodostuu, kun Heikki voi ulkoistaa tietyt toimenpiteet osaavalle ammattilaiselle ja keskittyä oman yrityksensä perustamiseen liittyviin seikkoihin.

Tähän ymmärrykseen perustuen Heikille voisi tarjota tuoteomistajaa heti projektin ensi metreille. Tyypillisesti ohjelmistoprojektissa käytettävän tuoteomistajan tehtäviin kuuluu hallita projektin etenemistä ja kokonaiskuvaa, priorisoida ja seurata projektiin liittyvää työlisteriä sekä varmistaa, että projektille asetetut tavoitteet ja kriteerit täyttyvät. Tuoteomistaja astuu yleensä kuvioihin, kun projekti ja siihen liittyvä päivittäiset työtehtävät alkavat. Mutta entä jos it-toimittaja tarjoaisi tuoteomistajan kaltaista toimijaa asiakkaan avuksi heti ensi metreiltä alkaen?

## PRODUCT OWNER PALVELUKSESSASI

### Projekti haltuun alusta alkaen

- Oletko etsimässä kumppania digitaalisen projektin toteutukseen?
- Onko tämä ensimmäinen kerta?
- Tuntuuko prosessi epäselvältä?

Tuoteomistajan (product owner) rooli on tärkeä osa ohjelmistokehityksen prosessia. Hänen tehtävänsä on hallita kokonaiskuvaa projektin etenemisestä, priorisoida tehtävälistaa ja varmistaa että valmis tuote tai palvelu vastaa käyttäjien tarpeita.

Voisiko product owner auttaa sinua jo ennen projektin alkamista?

Tarjoamme käyttöösi tuoteomistajan projektin aloitukseen. Hän muodostaa kanssasi määrittelyn tuotteen tai palvelun vaatimuksista, kilpailuttaa it-toimittajat ja varmistaa projektin onnistumisen aina alkupisteestä projektin valmistumiseen saakka - tarpeidesi mukaan.

Hinta: X%  
kokonaisprojektin  
hinnasta

Toimeksiannon kesto:  
Sopimuksen  
mukaan aina  
alkumäärittelyistä  
projektin  
valmistumiseen saakka.

Rooli:

- Tuotteen tai palvelun vaatimusten määrittely
- Kilpailutus
- Sopimukset
- Yhteydenpito sidosryhmiin

Kuvio 17: Prototyypä "Tuoteomistaja alusta alkaen"

Tällöin tuoteomistaja voisi auttaa asiakasta määrittelemään kehitettävän palvelun sisältöä ja vaatimuksia, kilpailuttaa eri it-toimijoita, hoitaa yhteydenpidon heidän kanssaan sekä auttaa asiakasta valitsemaan sopivan kumppanin projektin toteuttamiseen. Kun sopiva kumppani on löytynyt ja varsinainen projekti alkaa, tuoteomistaja voisi jatkaa roolissaan sen perinteisessä merkityksessä, oli valittu kumppani sitten tuoteomistajan organisaatiosta tai ei.

Hinta voisi olla esimerkiksi tietty prosenttiosuus projektin kokonaiskustannuksista. Tuoteomistaja voisi toimia asiakkaan tarpeiden mukaisen aikavälin aina projektin ensi hetkistä sen päättymiseen. Tuoteomistajan roolin ja työtehtävät olisivat myös määriteltävissä asiakkaan tarpeiden mukaan.

Heikin rooliksi jäisi vain alun määrittely tuotteen tai palvelun sisällöstä ja vaatimuksista, jonka jälkeen tuoteomistaja hoitaisi muut toimet projektin eteenpäin viemiseksi. Heikki säästäisi aikaa ja hermojaan, kun tuoteomistajalla on ote, näkemys ja kokemuksen tuoma varmuus siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu ja mitä keneltäkin vaaditaan. Kun Heikin tukena olisi ammattilainen, jolla on kokemusta ohjelmistoprojekteista ja niiden ostamisesta, se poistaisi prosessiin liittyviä pelkoja ja epävarmuutta ja lisäisi arvon muodostumista.

## 5 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa siitä havainnosta, että varsinkin sellaisille henkilöille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta ohjelmistoprojekteista tai niiden ostamisesta, ostoprosessi voi näyttäytyä haastavana. Projektin ostovaiheessa tehtävä määrittely asiakkaan tarpeesta voi kuitenkin vaikuttaa koko projektin onnistumiseen, ja siksi ostoprosessissa tarvitaan monenlaisia taitoja - sekä myyjältä, että ostajalta. Opinnäytetyön tarkoituksena olikin muodostaa kuva asiakkaiden arvon muodostumisesta ohjelmistoprojektin ostoprosessin aikana. Edellä mainitun ymmärryksen pohjalta opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työkaluja, joiden avulla voidaan helpottaa asiakkaan ostoprosessia. Koska aiempi tutkimus ohjelmistoprojektien ostamisesta keskittyy havaintojeni mukaan enimmäkseen yksittäisten asiantuntijoiden kokemuksiin alalta, myynti- ja ostoprosessissa oli selkeästi tilaa ja tarvetta sekä tutkimukselle että kehittämiselle.

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 63) mukaan yritysasiakkaat ostavat ratkaisuja ongelmiinsa palvelujen muodossa. B-2-b palveluissa onkin heidän mukaansa kyse asiakkaan ongelman määrittelystä ja sen ratkaisusta palvelun avulla. Etenkin ohjelmistoprojekteista, joissa ajalliset sekä rahalliset panostukset ovat usein mittavia, asiakkaan tarpeen huolellinen

määrittely on oleellista. Haastattelujen perusteella asiantuntijat olivat hyvin tietoisia siitä, että asiakkaat eivät välttämättä ole tarpeeksi tarkalla tasolla tietoisia omasta tarpeestaan. Se, millainen ostettava ohjelmisto tarkalleen ottaen on, miten sen ostaminen ratkaisee käyttäjien tarpeita tai miten tällainen investointi suhtautuu muuhun liiketoimintaan, ovat usein asioita, joita myyjän täytyy selvittää yhdessä asiakkaan kanssa. Myyjän tehtävä voi myös olla virheellisten oletusten korjaaminen, mikäli asiakas kuvittelee jonkin digitaalisen palvelun ratkaisevan ongelman, jota ei varsinaisesti ole edes määritelty. Ongelmanmäärittelyssä oleellista onkin myyjän kyky ymmärtää asiakasta syvällisesti, jotta välttyään väärin ongelmien ratkaisulta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 63, 68.)

Juvosen (2018, 63) mukaan on tärkeää, että ohjelmistoprojektin ostaja ymmärtäisi edes jollain tasolla ohjelmistokehitystä. Myös asiakkaille tehdyt haastattelut todistavat samaa. Sellaiset asiakkaat, jotka ovat aikaisemmin ostaneet ohjelmistoprojekteja, ymmärsivät etukäteistyön merkityksen tarjouspyyntöä muodostettaessa. Osana tarjouspyyntöä tehdyt sisäiset määrittelyt palvelun sisällöstä, ominaisuuksista sekä käyttäjien tarpeista, vaikuttivat haastateltavien mielestä suoraan siihen, millaisia tarjouksia se saavat vastauksina it-toimittajilta. Kokeneisuus ja ostajan huolellinen valmistautuminen eivät kuitenkaan auta niissä tilanteissa, joissa ostoprosessissa mukana ollut asiakas ei tee itse lopullista valintaa projektin toimittajasta.

Hasznosen ym. (2004, 1) mukaan asiakkaat eivät täysin ymmärrä sitoutumista, jota heiltä vaaditaan, jotta uuden ohjelmiston käyttöönotto olisi menestys. Tämä näkyi osittain myös asiakashaastatteluissa. It-toimittajilta toivottiin nopeaa ja tehokasta etenemistä, ja tarjouspyynnön koettiin olevan riittävä sisältö tarjouksen muodostamiseen. Haastatteluissa myös toivottiin, että tarpeen määrittely ei veisi asiakkaalta liikaa aikaa tarjousvaiheessa, vaan siihen voitaisiin syventyä sitten, kun asiakas on ”sitoutunut” valitsemaansa toimittajaan. Asiantuntijahaastatteluissa taas korostui ostajan ja toimittajan tiivis yhteistyö, jotta asiakkaan tarve saataisiin määriteltyä tarpeeksi syvällisellä tasolla.

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 21) mukaan asiakkaat eivät halua vain ostaa arvoa lisäävää palvelua, vaan oppia itse tuottamaan arvoa tuottajan avustuksella. Löytänän ja Kortesuon (2011, 80) mukaan myös myyntiprosessista tulisi löytyä toimintoja, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakashaastatteluiden perusteella arvoa tuottavat kokeneemmille ostajille toimittajan syvälinen asiantuntemus, joka näkyy esimerkiksi asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä tarjouspyynnön perusteella. Asiakkaat toivoivat lisäksi päätöksenteon tueksi materiaaleja, jotka sisältävät todisteita siitä, että yritys on kykenevä vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Todisteiden tuli vastata asiakkaan tarvetta ja olla hänelle relevantteja (eivät vain hienoilta näyttäviä lukuja), jotta luottamus toimittajaa kohtaan kasvaa.

Toisaalta arvoa voitiin tuottaa kokemattomammille asiakkaille tarjoamalla asiantuntemusta, jonka avulla asiakas voi päästä haluamaansa lopputulokseen ilman, että tämän täytyy käyttää liikaa aikaa asiaan perehtymiseen. Projektin nopea käynnistys ja eteneminen, sekä toimittajan tehokkuus lisäsivät asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakkaat kaipasivat myös tarkkaa, helposti ymmärrettävää ja perustelevaa tietoa päätöksentekonsa tueksi: esimerkiksi projektin hinta ei voi käydä ilmi tarjouksesta vain numerona, vaan syyt hinnan muodostumisen taustalla tulee myös olla selitetty yksiselitteisesti.

Juvonen (2018, 63) kuvaa ohjelmistoprojektin ostamista: ”Jos lähdet ostamaan ohjelmistoprojektia tietämättä mitään ohjelmistokehityksestä, lopputulos on sinun ja edustamasi organisaation osalta luultavasti täydellinen katastrofi”. Asiantuntijahaastattelut antoivat kuitenkin kuvan ammattilaisista, jotka olivat aidosti kykeneviä ja halukkaita ymmärtämään asiakkaansa tarvetta. Se, että asiakkaalla on tietämystä ohjelmistokehityksestä, auttaa varmasti säästämään aikaa, muodostamaan laadukkaan tarjouspyynnön, sekä ymmärtämään oman roolinsa ja siihen liittyvän vastuun. Mutta johtaako vähäinen ymmärrys ja kokemus ohjelmistokehityksestä katastrofiin? Mikäli asiakas ymmärtää vastuunsa ostajana ja valitsee it-toimittajan oikein, ei. Vaikka ohjelmistoprojektit usein määritellään epäonnistuneiksi (ylittyneen aikataulun, budjetin tai puuttuvan sisällön vuoksi), ostajan kokemattomuus ei varsinaisesti johda katastrofiin. Sen sijaan se, että asiakkaan todellista tarvetta ei selvitetä, vaan lähdetään ratkaisemaan vääriä ongelmia, voi johtaa.

Opinnäytetyön ideointivaiheen työpajan tiukka aikataulu vaati sen sisällön tarkkaa suunnittelua. Etukäteen lähetetyt materiaalit ja niiden hyödyntäminen osana työpajaa vaikuttivat hyvältä keinolta voittaa aikaa itse työpajan sisällöstä, mutta koska kaikilla osallistujilla ei ollut aikaa tutustua materiaaleihin, niiden merkitys jäi onnistumisen kannalta hieman liian isoksi. Tuntuikin, että kaikkea persooniin ja skenaarioihin liittyvää tärkeää tietoa ei voitu hyödyntää ideoita tuotettaessa. Etenkin persoonalle ’Heikki Heittäytyjä’ tuotetut ideat olivat melko suurpiirteisiä ja korkealentoisia. Tiukasta aikataulusta huolimatta työpaja tuotti erittäin arvokasta tietoa ja ideoita myyntiprosessin asiakkaiden kokeman arvon lisäämiseen.

Ideoinnilla tuotetut prototyypit työkaluista tuovat ratkaisuja sekä asiakkaiden, että alalla työskentelevien asiantuntijoiden tarpeisiin. Toisaalta asiantuntijat voivat hyödyntää ’Myyjän muistilistaa’ omassa työssään ja edistää kaupan syntymistä. Toisaalta asiakas saa lisäarvoa ostoprosessiinsa, kun voi vaikuttaa päätöksentekijän tekemään valintaan ja siten mahdollisesti projektin onnistumiseen. Tarjoamalla ’Tuoteomistaja alusta alkaen’-palvelun asiakkaan ostoprosessin tueksi, toimittaja saa myytyä palvelun, joka tulevaisuudessa voi tuoda heille lisämyyntiä. Asiakas taas voi ulkoistaa ostoprosessin kipupisteet henkilölle, jolla on enemmän kokemusta.

Uskon, että sekä asiakkaiden että asiantuntijoiden haastatteluissa esiintuomat haasteet ovat jo monien alalla työskentelevien tiedossa. Prototyypivaiheessa tuotetut prototyypit muodostuivat melko rajatuiksi ratkaisuksi laajoihin ongelmiin ja keskittyivät vain osaan arvon muodostumiseen vaikuttavista seikoista. Asiakkaan kokeman arvon lisääminen ostoprosessissa vaatisikin alan toimijoilta omistautumista ostoprosessin kokonaisvaltaiselle kehittämiselle. Yksittäisten prototyyppien taustalle voisikin tulevaisuudessa kehittää laajempaa kokonaisuutta, joka huomioisi asiakkaiden moninaisia tarpeita laajemmalla mittakaavalla ja tuottaisi siten arvoa monipuolisemmin. Vaikka haasteita jäikin lukuisia ratkaistavaksi, olen tyytyväinen siihen, että asiakkaiden esiintuomat haasteet ovat vapaasti alan asiantuntijoiden ratkaistavissa.

Lähteet

Painetut

Barnes, C., Blake, H. & Pinder, D. 2009. *Creating & Delivering Your Value Proposition. Managing customer experience for profit.* London; Philadelphia: Kogan page.

Bettencourt, L. 2010. *Service innovation: how to go from customer need to breakthrough services.* New York: McGraw-Hill.

Fiesser, A. 2016. *Buying Software: focus group summary.* EuroPlop July 2016. 1-4.

Goodwin, K. 2009. *Designing for the digital age. How to create human-centered products and services.* Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Grönroos, C. *On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective.* *Journal of Creating Value.* 3 (2) 2017, 125-141

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2015. *The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic Versus Service-Dominant Logic.* Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School. Service Marketing and Management for the Future.* Helsinki: CERS; Hanken School of Economics. 83-111

Hasznos, S., Hungate, C., Lawrence, C., Zuliani, F., Bierds, B., Gibson, J., Backman, D., Ransom, M., Byers, R., Brown, C. 2004. *The Software Deployment Mystery - Solved. A Customer Guide.* International Business Machines Corporation 2004.

Highsmith, J. *Agile Project Management.* 2010. Crawfordsville: Pearson Education, Inc.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. *Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio.* Helsinki: Edita.

Jia, Y., Chen, W. & Hu, X. 2014. *A PSO Approach for Software Project Planning.* Gecco'14 7/2014, 7.

Juvonen, R. 2018. *Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään.* Helsinki: Books on Demand.

Lehtimäki, T. 2006. *Ohjelmistoprojektit käytännössä.* Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Leppänen, E. 2007. *Asiakaslähtöinen myynti.* Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A., Toponen, A. 2019. *Digitalisaatio: murroksen koko kuva.* Helsinki: Tammi

Luchs, M. 2016. *A Brief Introduction to Design Thinking.* Teoksessa Luchs, M., Swan, K., Griffin, A. (toim.) *Design Thinking. New product development essentials from the PDMA.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 1-11.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen.* Helsinki: Talentum.

Matikainen, M. *Virheettömän ohjelmistokehityksen haasteet.* *Systemityö* 3/2008, 29.  
Mehrotra, M. & Narang, M. 2014. *Software Project Measurements: Tools and Techniques.* Oxford: Alpha Science International Ltd.

Mihra, A. & Mihra, D. 2013. Software Project Management Tools: A Brief Comparative View. 3/ 2013. 1.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmiä. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olson, T. 2016. Digital Project Management. The Complete Step-by-Step Guide to a Successful Launch. Plantation: J. Ross Publishing, Inc.

Reason, B., Løvlie, L., Brand Flu, M. 2016. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Shim, J. 2012. Sales Management: Products and Services. Kent: Global Professional Publishing.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas: myymmekö tunteja vai tulosta? Helsinki; Porvoo; Juva: WSOY

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., Schneider, J. 2018. This is service design doing. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M. Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Basics - Tools - Cases. New Jersey: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2011. Helsinki: Talentum 2011

Vogel, C. Notes on the Evolution of Design Thinking: A Work in Progress. 2009. Teoksessa Lockwood, T (toim.) Design Thinking. Integrating innovation, customer experience, and brand value. 3-14. New York: Allworth Press.

## Sähköiset

Ahtikari, J. 2017. Onnistuneen ohjelmistoprojektin ostaminen. Viitattu 30.8.2020. <https://www.ohjelmistoebusiness.fi/onnistuneen-ohjelmistoprojektin-ostaminen/>

Rauhala, M. 2020. Näin ostat ohjelmistoprojektin oikein - #1. Viitattu 30.8.2020. <https://www.eficode.com/blog/osta-ohjelmistoprojekti-oikein-osa-1>

## Kuviot

Kuvio 1: Tyypillisen ohjelmistoprojektin rakenne (Mukaillen Juvonen 2018, 13.).....	9
Kuvio 2: B-2-b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54) .....	13
Kuvio 3: Keskeiset taidot ja toimet ongelmanratkaisuun pohjautuvien palvelujen myynnissä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 69.).....	15
Kuvio 4: Organisaation ostoprosessin tyypilliset vaiheet (Ojala & Ojala 2010, 38.).....	17
Kuvio 5: Grönroos-Voima arvomalli (Mukaillen Grönroos 2017, 129) .....	19
Kuvio 6: Palvelumuotoilun prosessi tämän työn näkökulmasta .....	23
Kuvio 7: Persoona Vilma Valmistautuja .....	38
Kuvio 8: Persoona Heikki Heittäytyjä .....	39
Kuvio 9: Skenaario Vilma Valmistautuja.....	41
Kuvio 10: Skenaario Heikki Heittäytyjä.....	42
Kuvio 11: Työpajan ideaseinä .....	45
Kuvio 12: Työpajan ensimmäinen vaihe, Vilma Valmistautuja .....	46
Kuvio 13: Työpajan toinen vaihe, Vilma Valmistautuja .....	47
Kuvio 14: Työpajan ensimmäinen vaihe, Heikki Heittäytyjä .....	49
Kuvio 15: Työpajan toinen vaihe, Heikki Heittäytyjä .....	51
Kuvio 16: Prototyyppi 'Myyjän muistilista'.....	55
Kuvio 17: Prototyyppi "Tuoteomistaja alusta alkaen" .....	57

## Liitteet

Liite 1: Ensimmäisen liitteen otsikko .....**Error! Bookmark not defined.**

Liite 2: Toisen liitteen otsikko .....**Error! Bookmark not defined.**

## Liite 1: Asiantuntijoiden haastattelurunko

### Taustaa:

Tavoitteena selvittää asiakkaiden prosessia (siitä hetkestä, kun heillä tunnistetaan tarve ostaa ulkopuolelta apua digitaaliseen projektiin ja he ryhtyvät etsimään sopivaa kumppania siihen hetkeen, kun he allekirjoittavat sopimuksen toimittajan kanssa). Mistä asiakas lähtee liikkeelle? Mitä epäselvyyksiä, hankaluuksia ja onnistumisia asiakas kohtaa prosessissa? Miten palvelumuotoilun avulla voidaan tukea prosessia / luoda uusi prosessi, joka auttaa asiakasta ja tukee tätä päätöksenteossa?

- Kuka olet, mikä on työnkuvasi? Kerro itsestäsi.
- Myyntiprosessi lyhyesti ja kevyesti (ei tarvitse mennä yksityiskohtiin) niissä tilanteissa, kun asiakkaalla on tunnistettu tarve ja te otatte heihin yhteyttä / he teihin?
- Miten selvitätte, miten asiakas on kuullut teistä (Google, tuttavien suositus, sosiaalinen media)?
  - o Nouseeko joku näistä eniten esiin?

### Sinun kokemuksesi:

- Miksi teidät yleisimmin valitaan? (jos hintaa ei oteta huomioon)
- Mihin myyntiprosessi yleisimmin tyssää? (jos hintaa ei oteta huomioon)
- Miten varmistat, että puhutte asiakkaan kanssa ”samaa kieltä”?
- Missä prosessin vaiheessa asiakas näyttää epävarmuuden tunteita? Mitkä tekijät aiheuttavat tämän?
- Missä vaiheissa asiakas kokee onnistumisen tunteita? Mitkä tekijät vaikuttavat tähän?
- Mitkä vaiheet / tekijät aiheuttavat epäselvyyksiä? Miten nämä tilanteet syntyvät? Miten niitä voidaan estää / korjata?
- Mitkä seikat sinun mielestäsi vaikuttavat eniten asiakkaan päätöksentekoon?
- Mitä työkaluja / materiaaleja tarjoat asiakkaalle päätöksen tekoon?
- Mikä sinun nähdäksesi on asiakkaan suurin haaste digitaalisten projektien ja siihen liittyvän konsultoinnin ostossa?
- Mitä työkaluja sinulla asiantuntijana on haasteiden ratkaisemiseen?

## Liite 2: Asiakkaiden haastattelurunko

### Taustaa:

Tavoitteena selvittää sinun ja organisaatiosi, eli asiakkaan prosessia siitä hetkestä, kun tunnistitte tarpeen ostaa ulkopuolelta apua digitaaliseen projektiin siihen hetkeen, kun allekirjoitit sopimuksen toimittajan kanssa. Mistä lähdit liikkeelle, kun etsit sopivaa kumppania projektin toteutukseen? Mitä epäselvyyksiä, hankaluuksia ja onnistumisia kohtasit prosessissa?

### Aluksi:

- Kerro itsestäsi: kuka olet, titteli, toimiala
- Kuvaile tilannetta, jossa halusit ostaa jonkin digitaalisen projektin (järjestelmä, sovellus, nettisivut, muotoilu, konsultointi)

### Kuvaile prosessin alkua:

- Mistä lähdit liikkeelle? Mitä kautta etsit kumppania projektin toteutukseen?
- Miten lähetit tarjouspyynnön? Mitä siitä seurasi?
- Tapasitko potentiaalisia toimittajia? Mitä tapaamisissa tehtiin?
- Oliko tapaamisia useampi? Olitteko yhteydessä tapaamisten välillä?
- Miten piditte yhteyttä?

### Tarjous:

- Millaisia tarjouksia sait ja miten ne erosivat toisistaan?
- Mihin kiinnitit tarjouksessa huomiota? Miten vertailit tarjouksia keskenään?
- Miten tarjoukset käytiin kanssasi läpi?

### Materiaalit:

- Millaisia materiaaleja sait päätöksenteon tueksi? Tarjottiinko niitä sinulle vai etsitkö ne itse?

### Onnistumiset:

- Mikä prosessissa sai sinut tuntemaan onnistumisen tunteita?
- Mikä oli helppoa ja mistä se johtui?

### Ongelmat:

- Mikä prosessissa tuntui hankalalta?
- Mikä aiheutti epävarmuutta?
- Tuliko vastaan epäselvyyksiä? Miten niitä selvitettiin?