



# Asiantuntija myyjänä - Tarjousprosessin mallinnus ratkaisukonsultin näkökulmasta

Olli Rätty

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiantuntija myyjänä - Tarjousprosessin mallinnus  
ratkaisukonsultin näkökulmasta**

Olli Rätty  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2023



Olli Rätty

**Asiantuntija myyjänä - Tarjousprosessin mallinnus ratkaisukonsultin näkökulmasta**

Vuosi 2023

Sivumäärä 35

---

Tämän opinnäytetyön tavoite oli analysoida ja mallintaa tarjousprosessi digitaalisia palveluita ja ohjelmistoja myyvälle suomalaiselle julkiselle osakeyhtiölle. Työ rajattiin pilvipohjaisia henkilöstöjohtamisen- ja taloushallinnon järjestelmiä ja niihin liittyviä konsulttipalveluita myyvään osaan toimeksiantajan organisaatiota.

Lähtötilanteessa toimeksiantajaorganisaation tarjousprosessia ohjattiin vahvasti myyntiorganisaatiosta ja sen sisältö vaihteli tapauskohtaisesti. Tulevaisuudessa toimeksiantaja toivoi asiantuntijoiden osallistuvan myyntiprosessiin aktiivisemmin sekä koordinoitummin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata koordinoitavissa oleva tarjousprosessi erityisesti johtavan ratkaisukonsultin näkökulmasta helpottaakseen ja selkeyttääkseen heidän toimimistaan osana tarjoustiimiä. Työ pyrki myös mahdollistamaan prosessin jatkokehityksen tulevaisuudessa ja antamaan selkeitä kehitys/parannusehdotuksia tulevaisuuden toimintatapoihin.

Opinnäytetyössä käytettiin lähteinä Asiantuntija-, B2B- ja ratkaisumyynnin sekä prosessijohtamisen materiaalia sekä teoksia ja perehdyttiin näiden aihealueiden teoriaan. Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tämä mahdollisti muutoksen vaikutuksen alaisten työntekijöiden osallistamisen ja antoi keinon edetä kehitystyössä mahdollisimman iteratiivisesti ja syklisesti seuraten ja kehittäen muuttuneita toimintatapoja iteraatio kerrallaan.

Iso osa opinnäytetyön aikana kerätyistä palautteista ja kehittämisohjeuksista liittyi toimeksiantajan prosessikuvauksen tarpeellisuuteen ja osallistuvien roolien vastuiden selkeyttämiseen. Toinen merkittävä osa kehitysehdotuksista koski tarjouksen laadullisuutta. Esimerkkinä konkreettisen arvolupaus-vaiheen lisääminen tarjousprosessiin. Opinnäytetyö onnistui päätavoitteessaan eli tarjousprosessin mallinnuksessa toimeksiantajan käyttöön.

Asiasanat: Asiantuntijamyynä, B2B-myynä, kehittämismenetelmät, prosessijohtaminen ja ratkaisumyynä

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Bachelor's Degree Programme in Business Management

Bachelor's Thesis

Olli Rätty

**Subject Matter Expert as a Salesperson:- Bid Process Modeling from the Perspective of a Lead Solution Consultant**

Year

2023

Pages

35

---

The purpose of the thesis was to analyze and model a bid process for a Finnish public IT software and service company providing IT and product engineering services. The thesis was limited to a part of the organization that is responsible for selling cloud applications and related consultancy and services for areas of Human Capital Management and Finance.

As a starting point, the company's bid process was heavily driven by the sales organization and the process stages, and responsibilities varied case by case. The company hoped that its subject matter experts could, in a coordinated manner, participate more in the new modeled bid process in the future.

The thesis aimed to draw out the new bid process description especially from the perspective of the Lead Solution Consultants to clarify and simplify their role and responsibilities as a part of the bid team. The thesis also aimed to enable future process development and to gather development suggestions for the future ways of working.

The theoretical framework reviewed theories of professional sales, B2B sales, solution selling and process management. The thesis was carried out as research-based development work. This enabled the research to involve employees whose work was impacted by the potential change and allowed the research to be handled iteratively and in a cyclic manner by developing and monitoring the new ways of working.

The majority of the feedback and development ideas gathered throughout the duration of the research were related to the lack of a clear bid process and ambiguity in roles and responsibilities. Another significant development area was related to the bid process qualitative attributes, one example being the lack of a concrete value proposition definition. The thesis was successful in achieving its main goal, bid process modeling.

Keywords: B2B Sales, Process Management, Professional Sales and Solution Selling

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
1.1	Aiheen valinta ja rajaus .....	8
1.2	Opinnäytetyön tavoite .....	9
2	Toimeksiantaja.....	9
3	B2B-myynti käsitteenä .....	10
3.1	B2B-myyntin nykytila .....	10
3.2	B2B-myyjän rooli.....	10
3.3	Myyvä organisaatio .....	13
3.4	Asiakaskohtaaminen B2B-markkinassa .....	13
3.5	Ratkaisumyynti B2B-markkinassa .....	14
3.6	Arvolupaus.....	15
4	Prosessijohtaminen.....	15
5	Tarjouspyyntö .....	16
5.1	Tarjouskilpailuprosessi.....	16
5.2	Tarjousprosessin määrittelyn tavoitteet.....	17
5.3	Ennakkomyynti vs. myynti.....	18
5.4	Tarjousprosessi ennakkomyynnin näkökulmasta.....	18
6	Tutkimuksellinen kehittämistyö .....	19
6.1	Toimintatutkimus .....	19
6.2	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä .....	21
6.3	Prosessianalyysi kehittämistyön menetelmänä .....	21
7	Ratkaisumyynnin tarjouskilpailun prosessin mallinnus.....	22
7.1	Nykytilanteen kuvaus.....	22
7.2	Ensimmäisen kehityssyklin vaiheet .....	22
7.3	Haastatteluiden tulokset .....	25
7.4	Kehitysehdotukset .....	27
7.5	Mallinnettu prosessikuvaus .....	28
8	Pohdinta ja johtopäätökset .....	28
	Lähteet .....	29
	Kuviot.....	31
	Liitteet .....	32

## 1 Johdanto

Prosessi on suoritettavien aktiviteettien sarja ja toimintatapa, joka vie odotettuun lopputulokseen. Kun prosessi kuvataan, siitä tulee näkyvä ja sitä on helpompi kehittää. (Team Laamanen 2020)

Toimeksiantajan pilvipohjaisia henkilöstöjohtamisen- ja taloushallinnon järjestelmiä ja niihin liittyviä konsulttipalveluita myyvä organisaatio on kasvanut moninkertaiseksi viimeisen viiden vuoden aikana - niin henkilöstömäärän kuin liikevaihdonkin mittareilla. Voimakas kasvu näkyy myös myyntiorganisaation työkuormassa. Myynti valmistelee viikkotasolla useita tarjouksia, monesti useita tarjouksia saman aikaisesti. Erityisesti monimutkaisempien tarjousten valmisteluun ja voittamiseen tarvitaan kookkaampi tarjoustiimi, joka koostuu myös myyntiorganisaation ulkopuolelta tulevista asiantuntijoista. Suuri tarjoustiimi vaatii koordinaatiota ja selkeää vastuunjakoa.

Opinnäytetyöni tavoite on analysoida toimeksiantajan tarjousprosessin nykytilaa sekä kuvata tulevaisuuden tarjousprosessi huomioiden analyysin avulla esiin nousseet kehitysehdotukset sekä varmistaa prosessin skaalautuvuus eri kokoisissa tarjouspyynnöissä. Opinnäytetyö toteutetaan syklisenä tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tämä mahdollistaa muutoksen vaikutuksen alaisten työntekijöiden osallistamisen hankkeeseen ja antaa keinon edetä kehitystyössä seuraten ja kehittämällä muuttuneita toimintatapoja sykli kerrallaan.

Pyrin haastattelemaan kattavasti sekä johtavista ratkaisukonsulteista koostuvaa asiantuntijatiimiä, että myynnistä vastaavaa Head of Sales -henkilöä. Näiden haastatteluiden perusteella kerättyä palautetta ja kehitysideoita tulemme hyödyntämään, kun luomme ensimmäisen iteraation tulevaisuuden tarjousprosessista.

Ensimmäisen syklin lopussa uuden prosessin elementtejä testataan varsinaisessa tarjoustilanteessa. Vastaavasti tästä tarjouskierroksesta kerätään palaute, jolla jatketaan prosessin kehittämistä myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni ei varsinaisesti luo lopullista ja stabiilia tarjousprosessia, vaan lähtökohdat prosessin analyyttiseen kehittämiseen tiimin yhä kasvaessa myös tulevaisuudessa.

### 1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Työskentelen itse toimeksiantajan organisaatiossa ja vastuullani on johtavien ratkaisu- ja ennakkomyyjien töiden johtaminen ja ohjaaminen. Teen opinnäytetyön siis omaan työyhteisöni omien kollegojeni kanssa.



Opinnäytetyön aihe on valikoitunut päivittäiseen työhöni liittyvien haasteiden perusteella ja keskusteluista myyntiorganisaation ja esihenkilöni kanssa. Päätin rajata aiheen koskemaan pelkästään tarjousprosessia painottaen ratkaisukonsulttien osallistumista prosessiin, sillä varsinainen myyntiprosessi kokonaisuutena ensikontaktista sopimuksen luomiseen on huomattavasti monimutkaisempi ja vaihtelee merkittävästi tapauskohtaisesti.

Johtavien ratkaisumyyjien osalta prosessikehitystyötä on tarkoitus jatkaa muille osa-alueille myös myyntialueen ulkopuolella, mutta ottaen huomioon opinnäytetyön tavoitteet ja aikataulun, päädyin keskittymään ainoastaan yhteen organisaatioon ja prosessin osaan. Valintaan vaikutti myös tarjousprosessin kriittisyys kilpailukykyämme kannalta.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöni tavoite oli analysoida toimeksiantajan tarjousprosessin nykytilaa ja mallintaa tarjousprosessi johtavien ratkaisukonsulttien näkökulmasta, huomioiden analyysin avulla esiin nousseet kehitysehdotukset. Tavoitteena oli myös luoda lähtökohta prosessin hallittuun kehittämiseen tiimin ja liikevaihdon yhä kasvaessa myös tulevaisuudessa. Prosessit kuvattiin käyttäen Microsoft Visiota.

## 2 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on suomalainen julkinen osakeyhtiö ja yksi johtavista pohjoismaisista digitaalisten palveluiden ja ohjelmistojen tarjoajista. Vuonna 2022 toimeksiantajalla työskenteli yli 20 000 työntekijää maailmanlaajuisesti. Toimeksiantaja palvelee asiakkaitaan yli 90 maassa.

Opinnäytetyö tehdään pilvipohjaisia henkilöstö- ja taloushallinnan järjestelmäpalveluita tuottavaan osaan organisaatiota. Kohdeorganisaatiossa työskenteli n. 80 konsulttia useassa eri maassa vuoden 2023 alussa. Kohdeorganisaation tuoteportfolioon kuuluu markkinajohtajina pidettäviä globaaleja toiminnanohjausjärjestelmiä. Kohdeorganisaatio tekee tuotteille käyttöönottoja, räätälöintejä ja jatkuvia palveluita sekä digitalisaatioon liittyvää johdon konsultointia.

Toimeksiantaja on tunnistanut ja nimennyt kohdeorganisaatiosta kriittisiä vastuualueita. Vastuualue voi olla esimerkiksi palvelupäällikkyyys, projektipäällikkyyys, tiettyyn teknologiaan liittyvä kompensaaation hallinta, työntekijän elinkaaren hallinta, henkilöstön kehittäminen tai integraatiot. Jokaiselle kriittisellä vastuualueella on nimetty omistaja, joka ohjaa, tukee ja kehittää muiden ko. vastuualueella työskentelevien konsulttien työtä sekä omistaa vastuualueen dokumentaation. Näistä vastuualueiden omistajista käytetään nimitystä ”johtava ratkaisukonsultti”.

Kriittisiä vastuualueita on tunnistettu noin 20 kappaletta, mutta määrä tulee kasvamaan lähitulevaisuudessa. Johtavien ratkaisukonsulttien verkostoa kutsutaan ”Cloud adoption & solutioning” -verkostoksi. Johtavat ratkaisukonsultit osallistuvat myös aktiivisesti tarjousprosesseihin, uusien henkilöiden perehdytykseen ja vastuualuettaan koskevaan henkilöstötarpeiden suunnitteluun.

### 3 B2B-myynti käsitteenä

Nostan B2B-myyntiin ensimmäiseksi työni teoreettisista tarkastelukulmista, sillä toimeksiantajaorganisaatio toimii ainoastaan B2B-myyntin parissa. B2B-myyntillä (Business to Business) tarkoitetaan kaupankäyntiä, missä yritys myy palveluita tai tuotteita toiselle yritykselle. Vastaavasti B2C-myynti (Business to Consumer) taas tapahtuu suoraan yrityksen ja kuluttajan välillä. (Alma Talent 2020)

Prosessiohjauksen näkökulmasta, jyrkän rajan vetäminen yritys- ja kuluttajakaupan välille on turhaa. Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta, itse myyntiprosessi on hyvin samanlainen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 17.)

#### 3.1 B2B-myyntin nykytila

Nykyään B2B-myyntissä ostokäyttäytyminen ja asiakkaan omatoimisuus ovat kasvaneet. Ostoprosessi on entistä itseohjautuvampi, asiakkaan ottaessa isompaa roolia tiedonhakijana. Samalla asiakkaan vaatimukset myyjien ja organisaatioiden toimintaa, osaamista ja ratkaisuja kohtaan ovat kasvaneet. Asiakas odottaa mahdollisimman nopeaa ja helppoa ratkaisua ongelmiinsa. Tämä muutos ei rajoitu pelkästään myyntiin, vaan myös esimerkiksi tuotekehitykseen ja asiakassuhteiden hoitoon. Näin ollen kysynnän luominen ja mahdollistaminen eivät ole enää yksin myyntin tehtäviä, vaan koskevat koko organisaatiota. (Laine 2015, 11; Rubanovitsch & Aalto ym. 2007, 15.)

Valta on siirtynyt myyjältä ostajalle. Aikaisemmin myyjän vastuu oli toimia tiedonantajana, mutta nykyaikaisessa globaalissa ympäristössä, ostaja saavuttaa tarvittavan tiedon helposti myös itsenäisesti. Myyjän rooli on muuttunut tietoa tulkitsevaksi asiantuntijaksi ja arvonluojaksi, jonka tehtävänä on ohjata ja jakaa näkemyksiään ostajalle. (Kurvinen & Seppä 2016, 13.)

#### 3.2 B2B-myyjän rooli

Vaikka B2B-myyntissä myyjänä ja ostajana toimivat yritykset, luottamuksellisen suhteen luominen myyntiprosessiin osallistuvien ihmisten välille on kriittistä. Ostopäätöksen tekee ihminen eikä yritys. Myyjän on hallittava kokonaisvaltainen myyntiprosessi.

Hänellä pitää olla tarvittava tuotetuntemus ja hänen on kyettävä kartoittamaan asiakkaan tarpeet. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18.)

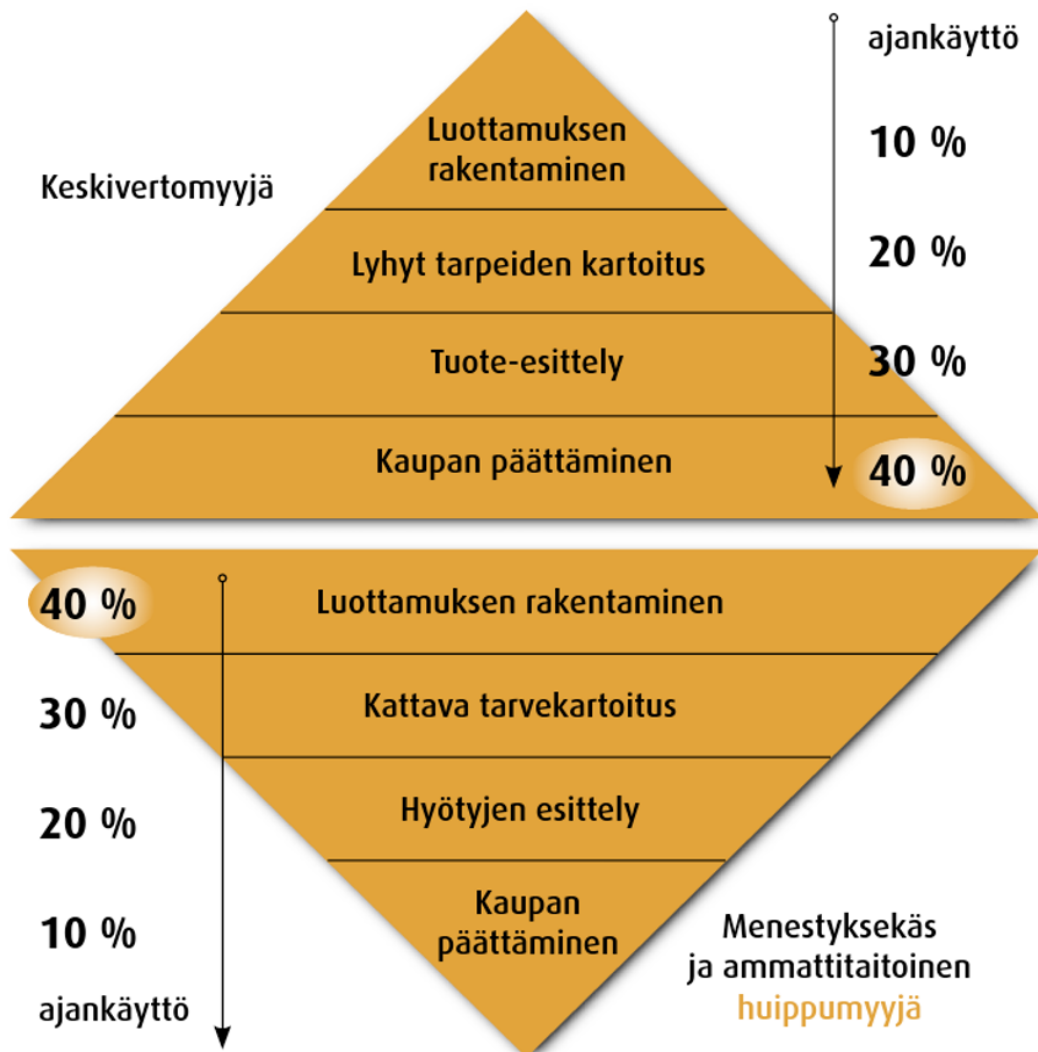
Asiakkaan vaatimukset myyjää kohtaan ovat moninaiset ja menestyminen myyjän roolissa vaatii konsultoivaa otetta; ei pelkästään tuotteen esittelyä. Asiakas odottaa myyjän ja myyntiprosessin etenevän ostajan ehdoilla. Jos ostaja kokee, ettei myyjästä ole apua, hän pyrkii tekemään itse myyjän työt esimerkiksi hakemalla tietoa toisista kanavista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20-21.)

Jos myyntitilanteessa myyjä keskittyy ainoastaan kertomaan tuotteen ominaisuuksista, joita pahimmassa tapauksessa asiakas ei ymmärrä tai jotka eivät kosketa häntä, asiakas kyllästyy helposti. Tässä tilanteessa asiakkaan mielenkiinnon saaminen takaisin on vaikeaa. Myyjän tulisi asettautua asiakkaan asemaan ja pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan todelliset ongelmat parhaalla mahdollisella tavalla. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37-38.)

B2C-myyntien esimerkein, jos myyjä ei tuo asiakkaalle lisäarvoa, asiakas pyrkii tekemään ostoksensa internetissä tai tankkaamaan autonsa automaattiasemalla. Kilpailun kasvaessa asiakas valitsee tuotteen tai palvelun myyjältä, joka pystyy perustelemaan asiakasta koskevat hyödyt parhaiten, samalla tarjoten parasta mahdollista palvelua ja ongelmanratkaisua. Jos myyjä ei tee riittävää tarvekartoitusta myyjä ei voi oppia tuntemaan asiakastaan tarpeeksi henkilökohtaisesti kyetäkseen täyttämään asiakkaan toiveen ongelmanratkaisusta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20-21.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) kuvataan huippumyyjän ja keskivertomyyjän eroavaisuuksia myyntiprosessissa. Huonommin suoriutuva myyjä käyttää suurimman osan myyntiprosessin ajasta kaupan päättämiseen ja tuote-esittelyyn, kun huippumyyjällä painopiste on luottamuksen rakentamisessa ja asiakkaan tarpeiden kartoituksessa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39.)

## Myyntitaidot



*Huippumyyjä käyttää suuren osan myyntiprosessista luottamuksen rakentamiseen ja asiakkaan tarpeiden selvittämiseen.*

Kuvio 1: Huippumyyjän ja keskivertomyyjän ero (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39.)

Jokainen liiketoiminnassa toimiva henkilö on myyjä myyden ideoitaan, uskomuksiaan tai tavoitteitaan, joko yrityksen sisällä tai suoraan asiakkaille. Esimerkiksi autokaupassa huolto-osaston edustaja voi kokea, ettei hänellä ole mitään tekemistä myynnin kanssa. Tällainen ajattelu on haitallista, sillä huollolla on merkittävä ohjaava rooli, kun asiakas tekee auton ostopäätöstä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 24.)

### 3.3 Myyvä organisaatio

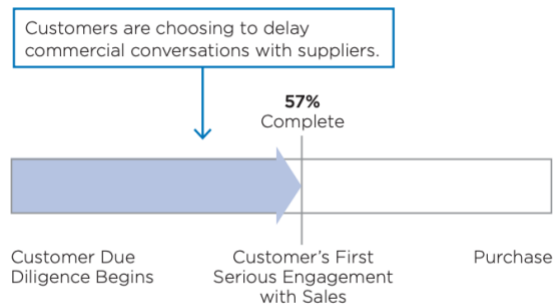
Myyjää tukeva organisaatio mahdollistaa myyjän onnistumisen. Johdon on kyettävä antamaan tarvittavat taidot ja resurssit myyjilleen. Pelkkä myyntibudjetti ja yritysesitteet eivät riitä. Organisaation koko vaikuttaa myös myyjän työhön. Pienten yritysten palvelu koetaan usein paremmaksi ja henkilökohtaisemmaksi. Pienen organisaation myyjä vastaa myyntiprosessista kokonaisuutena, eikä hän voi sysätä ongelmia kenenkään muun vastuulle. Myöskään suuren organisaation byrokratia ei vaikeuta myynnin onnistumista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 21.)

Myyjän osaamisen johtaminen on myös haastavaa. Osaamista tulisi hallita V-muotoisesti T-muotoisuuden sijaan. Toisin sanoen kapean erikoistumisalueen lisäksi osaamista pitää hallita kokonaisvaltaisemmin ja laajemmin. Yrityksessä voi olla paljon osaamista, mutta sitä ei välttämättä johdeta oikein ja myös henkilöiden vahvuuksia on hankalaa vertailla keskenään. Osaamisen johtaminen on haastavampaa kuin pelkkä perinteinen managerointi. Se vaatii esihenkilöltä älykkyyttä, tunneälyä ja osaamista. (Kurvinen & Seppä 2016, 120-122.)

### 3.4 Asiakaskohtaaminen B2B-markkinassa

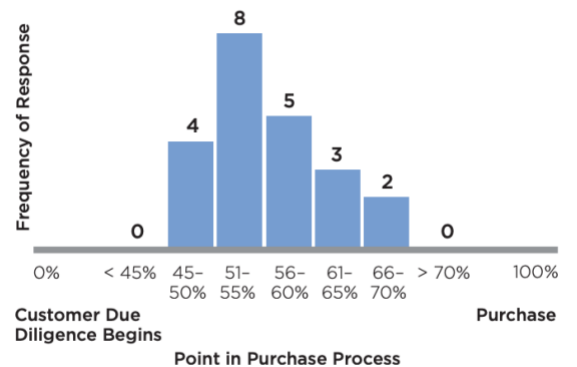
Valmistautuminen asiakaskohtaamiseen on tärkeää. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) kuvataan Googlen ja Corporate Executive Boardin teettämää tutkimusta, jonka mukaan 57 % asiakkaan ostoprosessista on suoritettu, kun asiakas on valmis tapaamaan myyjän ensimmäistä kertaa. Myyjän on oltava valmiina kohtaamaan hyvin valmistautunut asiakas. (the-digital-evolution-in-b2b-marketing\_research-studies.pdf 2007, 7.)

**Figure 1: Degree of Progress Through the Purchase Process Before Engaging Sales**  
Customer Average



n = 1,500.

**Figure 2: Degree of Progress Through the Purchase Process Before Engaging Sales**  
Distribution of Supplier Averages



n = customers from 22 suppliers.

Kuvio 2: Googlen ja Corporate Executive Boardin kuvaus päätöksenteosta (the-digital-evolution-in-b2b-marketing\_research-studies.pdf 2007, 7.)

Nämä asiakkaan esivalmistelevat 57 % prosenttia sisältävät mm. ongelman kartoituksen ja itsediagnoosinnin, eri ratkaisumallien etsinnän ja valitun ratkaisutavan eri vaihtoehtojen kartoittamisen. Jos myyvä taho ei ole ollut esimerkiksi markkinoinnin kautta osallisena tähän ensimmäiseen 57 %:iin, myyjä joutuu käyttämään aikansa ensimmäisessä tapaamisessa perustietojen kartoitukseen, kun asiakas odottaa jo myyjän tuntevan asiakkaan paremmin ja voivan tarjota selkeitä ratkaisuehdotuksia. (Kurvinen & Seppä 2016, 170.)

### 3.5 Ratkaisumyynti B2B-markkinassa

Asiakas voi nykyään hoitaa helpot ja suoraviivaiset hankinnat kätevästi internetissä, eikä varsinaista myyjää tarvita asiakkaan ja tuotteen tai palvelun väliin. Näiden helposti myytävien tuotteiden myyjien tarve vähenee. B2B-markkinassa kompleksisemmasta tuotteesta puhuttaessa tarvitaan ratkaisumyöntiä. (Pyhämäki 2019.)

Ratkaisumyyntin historia juontaa juurensa Xerox-yhtiöön. Sen patenttien vanhentuessa 60-luvulla pelkkä tuotteiden myynti ei enää riittänyt Xeroxin tulevaisuuden turvaamiseen, vaan mukaan tarvittiin uusi tapa toimia asiakkaisen kanssa. Uusi myyntitapa perustui asiakkaan tarpeen selvittämiseen ja siitä tuli menestys. Xeroxin kehittämää ja kouluttamaa ratkaisumyyntimallista jalostui useita muita myyntimalleja, kuten SPIN Selling, Customer Centric Selling, Consultative Selling, Collaborative Selling. Nämä menetelmät määrittävät myyjille ja myyntijohdolle prosessimaisen tavan toteuttaa myyntityötä. Edellä mainitut menetelmät keskittyvät myyjän yksilösuoritukseen suhteessa asiakkaaseen ja asiakkaan organisaatioon.

Ne korostavat myyjän kyvykkyyttä mukautua ostajan omaan ostoprosessiin ja myyjän kykyä ymmärtää asiakkaan ongelmia sekä liiketoimintaa joissain tapauksissa jopa paremmin kuin asiakas itse. (Yli-Pietilä & Tani 2020, 13.)

Ratkaisumyynnissä oleellista on ratkaisukeskeinen ajattelutapa. Huomio tulee siirtää tuotteen tyrkyttämisestä asiakkaan kokemien ongelmien ratkaisuun. Tällä tavalla asiakas kokee saavansa hänelle räätälöidyn kokonaisratkaisun ja asiakastyytyväisyyden saavuttaminen on toden näköisempää. Tämä osaltaan lisää myyvälle taholle pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. (Pyhämäki 2019.)

### 3.6 Arvolupaus

Arvolupauksella tarkoitetaan kuvausta, jolla voidaan selkeästi viestiä asiakkaalle miten tarjoamasi palvelu tai tuote ratkaisee asiakkaan ongelman tai parantaa asiakkaan nykytilannetta. Sen pitää toimia asiakkaaseen kohdistettavan viestinnän ytimenä. Arvolupauksen luominen vaatii ajatustyötä ja asiakkaan tuntemusta. (Remes 2022.)

## 4 Prosessijohtaminen

Nostan prosessijohtamisen toiseksi työni keskeisistä teoriakokonaisuuksista, sillä toimeksiantaja toivoi tarjousprosessin kuvausta osana toimitettavaa opinnäytetyötä. Prosessi on suoritettavien aktiviteettien sarja ja toimintatapa, joka vie odotettuun lopputulokseen. Kun prosessi kuvataan, siitä tulee näkyvä ja sitä on helpompi kehittää. (Team Laamanen 2020.)

Töiden organisointi perustuu toimintaprosesseihin. Prosessikuvaksen avulla työntekijä ymmärtää oman työpanoksensa ja sen merkityksen työpaikkansa toiminnan kannalta. (Tuottavuustyö 2019.)

Prosessille on tavallista, että se kulkee yli osasto- ja yritysrajojen. Tämä luo haasteita prosessin hallintaan ja usein ongelmaan haetaan ratkaisua prosessien omistajien avulla. Prosessin omistaja vastuutetaan koko prosessin tehokkaasta toiminnasta ja kehittämisestä muiden osastojen kanssa ennalta sovitusti. Jos prosessille ei nimetä omistajaa, prosessijohtaminen ei saavuta haluttuja tuloksia. (Laamanen & Tuominen 2007, 20.)

Kun prosessia lähdetään kuvaamaan se kannattaa tehdä mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa ja tarkasti. Kuvauksen yksityiskohtaisuuteen vaikuttaa, kenelle prosessia kuvataan. Prosessikuvausta voidaan hyödyntää uusien henkilöiden perehdytyksessä tai tiimiläisen muistilistana. (Team Laamanen 2020.)

Yleiset kuvaustavat ovat prosessikuvaajat, -kartat, työ- ja toimintaohjeet. Prosessi voidaan myös tarvittaessa kuvata hyvin yksinkertaisesti esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla. Hyvä nyrkkisääntö on, että prosessikuvaus mahtuu yhdelle A4-sivulle. (Team Laamanen 2020.)

## 5 Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntöä varten toimitettu tarjous on virallinen dokumentti, jolla tuotteen tai palvelun tarjoaja kuvaa tehtävän työn määrän, sisällön ja hinnan mahdolliselle asiakkaalleen.

Tarjoajan ja asiakkaan katsotaan pääsevän sopimukseen, kun asiakas hyväksyy toimitetun tarjouksen ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. (Donato 2022.)

### 5.1 Tarjouskilpailuprosessi

Tarjouskilpailu- tai tarjouspyyntöprosessi on menetelmä, jossa ostaja etsii hänen tarpeisiinsa parhaiten soveltuvaa tuotetta tai palvelua, vertailemalla useita tarjouksia käyttäen ennalta määrättyjä kriteerejä. (Donato 2022.)

#### *Vaihe 1: Tarjouspyynnön julkaisu*

Ensimmäisessä tarjouspyynnön vaiheessa tarjouspyyntö julkaistaan palvelun tai tuotteen tarjoajille. Tarjouspyyntö sisältää tiedon hankinnan kohteesta, tavoitteista, prioriteeteista ja vaatimuksista. Tämän lisäksi tarjouspyynnön tulisi sisältää hankinnan aikataulun, lisäselvitystarpeet ja tarkemman tiedot tarjoukseen vaadituista kriteereistä. Ostaja haluaa yleisesti myös saada tietoonsa tarjoavan osapuolen referenssit, taloudellisen tilanteen sekä avainhenkilöiden CV:t. Tarjouspyyntö voidaan lähettää rajatuille tarjoajille, tai se voi olla avoin kaikille halukkaille osallistujille. (Donato 2022.)

#### *Vaihe 2: Tarjouksen valmistelu*

Toisessa vaiheessa, tarjoava osapuoli alkaa tarjouksen valmistelun. Tätä työtä ohjaa ja koordinoi tarjousprosessin vetäjä eli ”bid manager”. (Donato 2022.)

Bid manager vastaa tarjousprosessin läpiviennistä ja tarjoukseen osallistuvan tiimin töiden koordinoinnista, noudattaen ennalta sovittua aikataulua ja budjettia. Tämä rooli vastaa siitä, että asiakas saa vastauksen esittämiinsä kysymyksiin samalla varmistaen, että tarjous antaa parhaan mahdollisen kuva edustamastaan yrityksestä tai organisaatiosta. (Total Jobs 2023.)

Kun tarjouspyyntöön liittyvät yksityiskohdat on jäsennelty tarjoukseksi, tarjous voidaan toimittaa tarjouspyynnön julkaiselle taholle.



### *Vaihe 3: Tarjousten vertailu ja voittajan valinta*

Tarjoajien toimitettua tarjouksensa tarjouspyynnön julkaissut taho vertailee tarjouksia huomioiden omat ennalta sovitut vaatimuksensa. (Donato 2022.)

Tarjouskilpailun voittaja ei suinkaan ole aina halvimman tarjouksen antanut taho. Valintakriteerinä voi toimia esimerkiksi hinta-laatusuhde, lisäpalvelut, toiminnalliset ratkaisut, innovatiivisuus, ympäristöystävällisyys tai käyttäjäystävällisyys. On myös tavallista, että tarjouspyynnön julkaisija on etukäteen määrittänyt painotukset edellä mainituille tekijöille. (Design Building 2022.)

Valintaprosessi voi pitää sisällään useamman vaiheen, jossa osa tarjouksen jättäjistä karsitaan pois ennen viimeisen valinnan tekemistä. Tähän vaiheeseen kuuluu myös yhteydenpito tarjoajan ja tarjouksen pyytäjän välillä. Tarjouspyynnön julkaisija voi myös haluta haastatella tarjouksen antajia tai pyytää heiltä oleellisia lisäselvityksiä. (Donato 2022.)

### *Vaihe 4: Sopimusneuvottelut*

Neljännessä ja viimeisessä tarjouspyynnön vaiheessa tarjouspyynnön julkaisija ja tarjoaja käynnistävät sopimusneuvottelut. Sopimus pitää sisällään juridiset sovittavat asiat, maksuehdot, sovitut aikataulut ja muut toimituksen kannalta tärkeät yksityiskohdat. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tarjousprosessi päättyy. (Donato 2022.)

## 5.2 Tarjousprosessin määrittelyn tavoitteet

Myyjän näkökulmasta ylläkuvatun prosessin lopputuloksena tulisi olla tarjous, joka on rakennettu asiakaskeskeisesti ja vastaa asiakkaan tarpeita, odotuksia ja mieltymyksiä. Valmiiden tarjouspohjien käyttöä ei suositella, sillä tällainen tarjouspohja tulisi joka tapauksessa räätälöidä vastaamaan asiakkaan tarpeita ja loppujen lopuksi räätälöinti tulisi viemään useissa tapauksissa yhtä paljon aikaa, kun uuden tarjouksen rakentaminen alusta alkaen. Tarjouksen ei siis tulisi vain kuvata tarjoajan yritystä ja tuotetta. (Lamassaari & Oksa 2019.)

Tarjousprosessi tulee suunnitella tarkkaan ja sen edistyminen olla mitattavissa. Tämä prosessi ohjaa tarjoukseen osallistuvaa tiimiä ja antaa heille yksityiskohtaiset ohjeet sen vaiheista. Tällä tavalla varmistetaan, että kaikki tarpeellinen tieto päätyy lopulliseen tarjoukseen. Kokenut tiimi voi hallita prosessin ja sen osat ilman isompaa kontrollia, mutta prosessin kuvauksen avulla varmistetaan aina paras lopputulos. Tarkasti määritelty tarjousprosessi tulee näkyä laadukkaana tarjouksena, ei hukkumisena itse prosessiin. Prosessin tulee olla tehokas ja virtaviivainen. Tarjouksen tekoon tulee osallistua riittävä määrä resursseja. Vähäisten

resurssien venyttäminen alentaa mahdollisuuksia voittoon, vaikka se saattaa olla kannattavuuden osalta edullisempää. Jos resurssien allokointi on puutteellista tarjouskilpailun voitto ei ole yrityksen päätätähämässä. (Lammassaari & Oksa 2019.)

### 5.3 Ennakkomyynti vs. myynti

Myyntiprosessissa vastuita jaetaan myös ennakkomyynnin ja myynnin välillä. Myyntiprosessissa myyjä saa usein suurimman huomion kaupan syntymisestä, mutta ennakkomyynti (pre-sales) on kriittisessä asemassa onnistuneessa kaupassa. Ennakkomyynnillä tarkoitetaan myynnin vaiheita, jotka toteutetaan ennen sopimuksen syntymistä. Myynnin ja ennakkomyynnin tulee toimia yhteistyössä saumattomasti, mutta ne eroavat toisistaan roolien ja prosessien osalta, joskin myös päällekkäisyyksiä löytyy. (Lucidchart 2023.)

Ennakkomyynti keskittyy tarjouksen sisällön luomiseen, demojen rakentamiseen ja demoamiseen sekä asiakkaan ongelmien tunnistamiseen ja niiden ratkaisemiseen. Ennakkomyyjän vastuulla on siis selvittää, mitä asiakas oikeasti tuotteelta haluaa ja minkälaisia ongelmia tuotteen tulee ratkaista. Ennakkomyyjän tulee tuntea myytävä tuote ja palvelu sekä miten ne eroavat mahdollisesta kilpailusta. (Lestraundra 2021.)

### 5.4 Tarjousprosessi ennakkomyynnin näkökulmasta

Toimiva ennakkomyyntiprosessi helpottaa myynnin työtä varsinaiseen sopimukseen pääsyn kanssa. Jos tarjouspyyntöprosessia tarkastellaan ennakkomyynnin näkökulmasta, voidaan siitä tunnistaa seuraavat vaiheet. (Lestraundra 2021.)

#### *Vaihe 1: Tarjouksen luominen ja toimittaminen*

Ennakkomyyntiin erikoistunut tarjoustiimin osa valmistelee parhaan mahdollisen tarjouksen asiakkaan tarpeet ja tavoitteet huomioiden. Ennakkomyyntitiimi pitää myyjän ajan tasalla prosessin etenemisestä ja mahdollisista merkittävistä asiakkaan ominaispiirteistä, jotka voivat potentiaalisesti vaikuttaa sopimusneuvotteluihin. Tässä vaiheessa ennakkomyyntitiimi myös valmistelee asiakasta tuleviin sopimusneuvotteluihin ja varmistaa, että tarjous pitää sisällään oleellisen sisällön. (Lestraundra 2021.)

#### *Vaihe 2: Tarjousneuvottelut ja sopimuksen luominen*

Tässä vaiheessa, vastuu tarjousprosessista siirtyy varsinaisen myynnin harteille, mutta ennakkomyyntitiimi jatkaa myynnin tukemista mahdollisten lisäselvitystarpeiden läpikäynnissä. Tilanteen niin salliessa myyjä voi siirtyä viimeistelemään sopimusta. (Lestraundra 2021.)

### *Vaihe 3: Käyttöönotto ja jatkuvat palvelut*

Varsinaisen sopimuksen syntymisen ja mahdollisen toimitusprojektin alettua ennakkomyyntitiimi jatkaa toimitustiimin tukemista ja voi toimia asiakkaan yhteyshenkilöinä mahdollisten jatkokysymysten kanssa. Ennakkomyynnin on myös hyvä käyttää tätä hetkeä mahdollisuutena oppia tulevia tarjouksia silmällä pitäen. (Lestraundra 2021.)

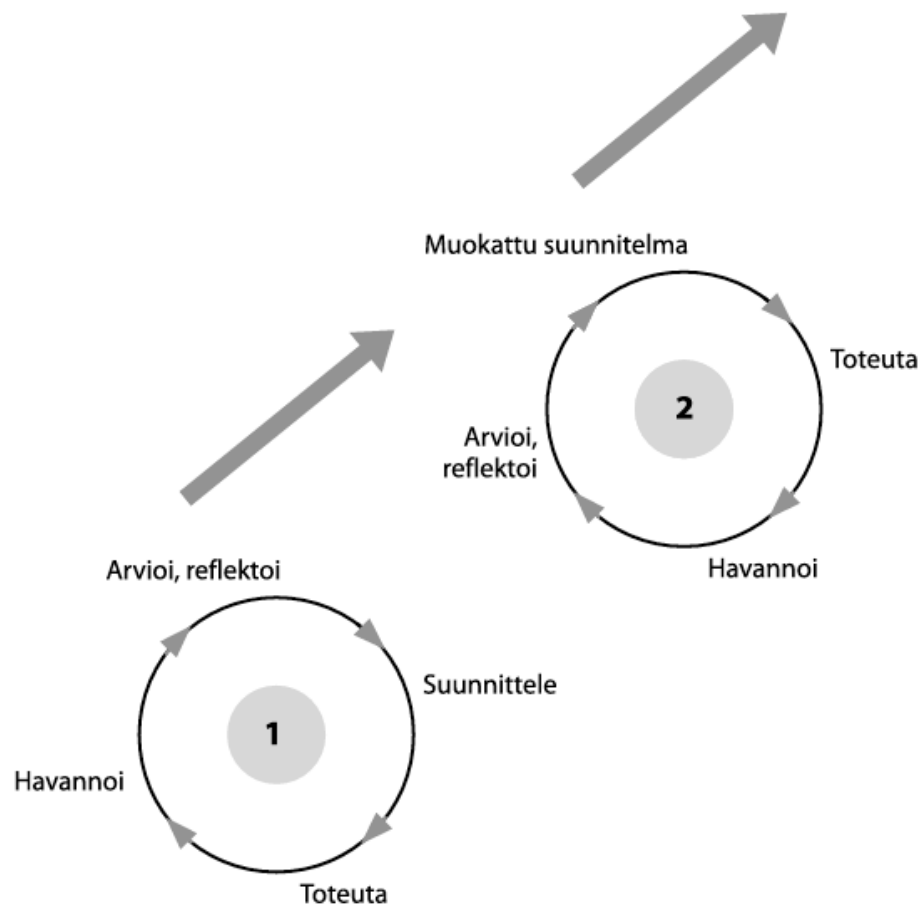
## 6 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyön toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta ja muuttamaan sitä osallistamalla toiminnassa mukana olevia ihmisiä. (Humak 2022; Jyrkämä ym. 2023.)

### 6.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus painottaa yhtä aikaa tutkitun tiedon tuottamista ja käytännön muutoksen aikaansaamista. Se soveltuu ihmisten ja/tai organisaation toiminnan muuttamiseen. Toimintatutkimukselle keskeistä on osallistaa organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä aktiivisesti mukaan itse kehittämistyöhön. Toimintatutkimus hyödyntää menetelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen lisäksi myös heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa. (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 58.)

Kuten kuviossa alla kuvataan (Kuvio 3) toimintatutkimus etenee suunnittelun, arvioinnin ja havainnoinnin kehänä syklisesti, joissa eri vaiheita suhteutetaan toisiinsa kriittisesti ja järjestelmällisesti. Tutkimusprosessissa vuorottelee suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Tutkimus on syklinen ja sitä voidaan kuvata spiraalisesti (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 60-61.)



Kuvio 3: Toimintatutkimuksen spiraalinen eteneminen

Toimintatutkimus pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelman, joka voi olla tekninen, eettinen, sosiaalinen tai ammatillinen, samaan aikaan tuottaen tietoa ja ymmärrystä itse ilmiöstä. Toimintatutkimus ei siis keskity pelkästään asioiden nykytilan kuvaamiseen vaan myös etsii vastausta siihen, miten asioiden tulisi olla. Toimintatutkimukselle yleisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkittavien yhteistyö ja aktiivinen osallistuminen. Yhteistyössä saavutettu ratkaisu on usein parempi, kuin ulkopuolisen tahon antama ratkaisuehdotus. Tätä kutsutaan osallistavaksi kehittämiseksi. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset tuntevat toimintaansa liittyvät haasteet paremmin kuin muut ja sen lopputulos on helpompi hyväksyä, verrattuna siihen, että ratkaisut tuotaisiin työyhteisöön ulkopuolelta. (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 58-59.)

Toimintatutkimuksen haasteina voidaan pitää sitä, että kehittämistehtävä saatetaan määritellä turhan väljästi, koska tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät ovat epäselviä, käytännön ja teorian yhdistäminen voi olla vaikeaa sekä tutkimuskohteen ollessa sidottuna itse tilanteeseen, aikaisempia tuloksia voi olla vaikea hyödyntää. Toimintatutkimuksen avulla voidaan päästä käsiksi toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen.

Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi ryhmäkeskusteluilla, aivoriihiyöskentelyllä, haastattelujen avulla tai havainnoimalla. Havainnointia pidetään yhtenä parhaana aineistonkeruumenetelmänä. (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 59-61.)

## 6.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelun yleisyyden syynä tiedonkeruumenetelmänä sekä tutkimus- ja kehittämistyönä voi olla se, ettei välttämättä tunneta muita menetelmiä. Haastattelulla kuitenkin saadaan nopeasti kerettyä syvällistäkin tietoa kehittämiskohteesta. Haastattelu voi myös olla avoin. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat haastatteluaiheesta avoimesti. Haastattelija ja haastateltava osallistuu keskusteluun tasavertaisesti ja aktiivisesti. Avoin haastattelu voi olla myös hyvin epämuodollinen. (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 108-109.)

Haastatteluaineistoa kerätessä on muistettava, ettei määrä korvaa laatua. Kun haastattelut eivät enää tuota uusia oivalluksia voidaan sanoa, että haastattelujen saturaatiopiste on saavutettu ja kerättyä aineistoa on tarpeeksi. (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 111.)

## 6.3 Prosessianalyysi kehittämistyön menetelmänä

Prosessianalyysiä voidaan käyttää kehittämistyönmenetelmänä tilanteissa, joissa halutaan selvittää erilaisten henkilöiden tai ryhmien osallisuutta tai vastuita prosessissa, mitkä ovat prosessin kriittiset vaiheet ja mitä mahdollisia ongelmia prosessissa ilmenee. Menetelmässä kuvataan prosessi ja sen vaiheet prosessikaaviomuodossa, vaiheiden ongelmat sekä ratkaisuehdotukset ongelmiin. (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 178.)

## 7 Ratkaisumyynnin tarjouskilpailun prosessin mallinnus

Kehittämistyön idea tuli omasta työtehtävästäni ja vastuualueestani. Olimme työpaikallani siirtämässä ratkaisumyyntiin liittyviä vastuita enenemissä määrin johtaville ratkaisukonsulteille (Cloud Adoption & Solutioning -verkosto), jotka asiantuntemuksensa kautta voivat tukea erityisesti ennakkomyynnillistä osuutta myyntiprosessista. Aikaisemmin vastuu oli ollut pääosin myyjän ja ratkaisumyyjän vastuulla.

### 7.1 Nykytilanteen kuvaus

Tarjousprosessin uudistusta edeltänyt tarjousprosessi oli pitkälti johdettu myyjän ja ennakkomyyjän toimesta. Prosessiin osallistui usein ratkaisukonsultteja sen perusteella, kuka sattui olemaan vapaana tarjouspyynnön saantihetkellä ja kokemattomien konsulttien perehdytys tarjousprosessiin oli työlästä puuttuvien prosessikuvausten vuoksi. Prosessi saattoi myös vaihdella paljon sisäisten prioriteettien ja tarjottavan palvelun mukaan.

Ratkaisukonsulttien haastatteluiden perusteella konsultit eivät hahmottaneet prosessin vaiheita, eivätkä selkeästi sitä, mitä heiltä odotettiin. Jos kaikille tarjouksen piirissä oleville toimialueille ei löytynyt tarjouksen aikataulurajoitteista johtuen vastaavia ratkaisukonsultteja, ennakkomyyjät tuottivat vajavaisille alueille sisällön ja ratkaisut. Tarjoukset painottuivat tuotteen-, palvelun- ja toimitustiimin -kyvykkyyden kuvaamiseen. Myöskään varsinaista arvolupausta ei kuvattu hallitusti.

### 7.2 Ensimmäisen kehityssyklin vaiheet

Halusin osallistaa mahdollisimman aktiivisesti muutoksen vaikutuksen alaisia kollegoita ja edetä kehitystyössä mahdollisimman syklisesti seuraten ja kehittäen muuttuneita toimintatapoja sykli kerrallaan. Tutkimukseni keskittyy prosessin määrittämisen ensimmäiseen sykliin.

Aloitin tarjouskilpailuprosessin mallinnustyön kesällä 2022 yhteistyössä myynnin ja Cloud Adoption & Solutioning -verkoston (Johtavat ratkaisumyyjät) kanssa. Kehittämistyön tarkoitus oli kuvata tarjousprosessi, painottaen johtavan ratkaisukonsultin edustaman organisaation vastuita ja osuutta prosessissa edeten suunnitelmasta toteutukseen ja havainnoinnista reflektointiin ja suunnitelman tarkennukseen.

Prosessin nykytilan selvittämiseen ja kehitysehdotuksien keräämiseen käytin apunani kuuden johtavan ratkaisukonsultin sekä yhden myynnistä vastaavaan managerin avoimia haastatteluja useassa eri vaiheessa itse hanketta.

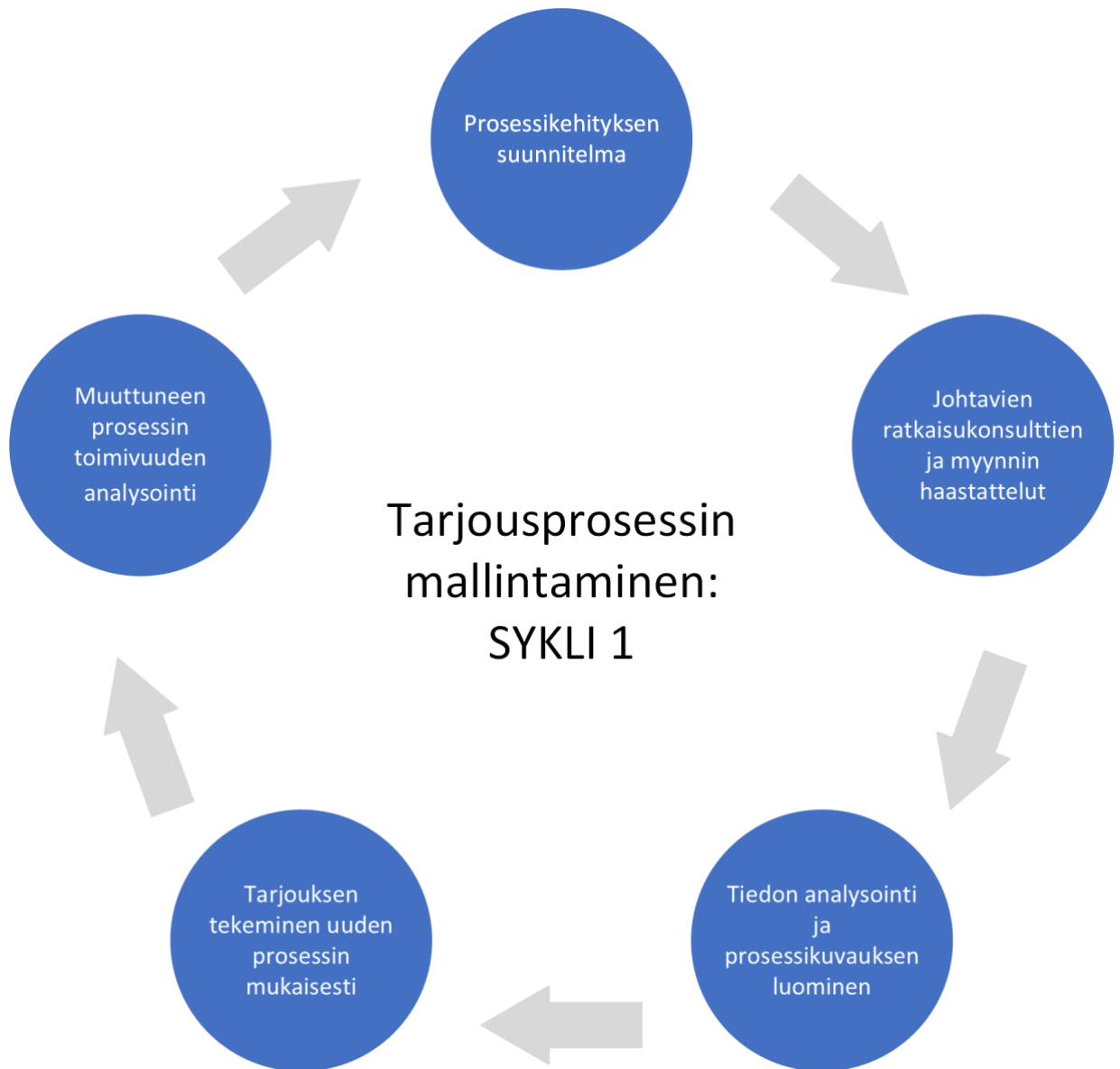
Haastattelujen ohella annoin ratkaisukonsulteille tehtävän dokumentoida lyhyesti heidän palautteensa ja kehitysehdotuksensa samalla, kun he osallistuivat vanhan toimintatavan

mukaiseen tarjouskilpailuprosessiin, erityisesti vastuunjaon ja prosessin vaiheiden näkökulmasta.

Haastatteluissa kerätyn palautteen ja havaintojen perusteella, muokkasin ja kuvasin tarjousprosessia yhteistyössä vastaavan myyjän kanssa. Ensimmäisen syklin päättyessä lopullinen ehdotus uudesta tarjousprosessista esiteltiin koko tiimille ja sitä alettiin hyödyntämään aktiivisessa tarjouskilpailussa.

Uudistunutta prosessia tullaan hyödyntämään myös tulevissa tarjousprosesseissa ja näistä kerättyä palautetta käytetään prosessin jatkuvaan jatkokehitykseen. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden kesto oli n. kuusi kuukautta. Lopullisen tarjousprosessin vaiheet on kuvattu englanniksi, sillä toimeksiantajana toimii kansainvälinen yritys.

Alla (Kuvio 4) kuvataan prosessin mallinnuksen yhtä sykliä, joka käsittää tähän tutkimukseen kerätyt tulokset. Prosessin kehittämistä jatketaan syklisesti tämän tutkimustyö valmistumisen jälkeen. Sykli alkaa prosessikehityksen suunnitelmasta, etenee johtavien ratkaisukonsulttien ja myynnin haastatteluihin, tiedon analysointiin ja prosessikuvauksen luomiseen, jatkuu tarjouksen tekemiseen uuden prosessin mukaan ja viimeisessä syklin vaiheessa päättyy muuttuneen prosessin analysointiin. Tämän jälkeen sykli alkaa uudestaan.



Kuvio 4: Tarjousprosessin mallintamisen sykli



### 7.3 Haastatteluiden tulokset

Käytin haastatteluissa esivalmisteltuja kysymyksiä ja runkoa, mutta itse haastattelujen annoin edetä vapaasti pitkälti haastateltavan ehdoilla. Kirjasin muistiinpanot haastattelun aikana omaan dokumenttiin englanniksi ja jaoin ne haastattelun päätyttyä myös haastateltavalle.

Ratkaisukonsulttien (kuusi) ja vastaavan myyjän (yksi) haastattelujen perusteella, läpinäkyvälle ja ennalta suunnitellulle tarjousprosessille oli tarvetta. Nopeasti etenevässä tarjoustilanteessa tarjoukseen osallistuvien tahojen oli tiedettävä mitä heiltä odotetaan prosessin eri vaiheissa. Haastattelujen perusteella prosessikuvaus auttaisi myös uusien ratkaisukonsulttien perehdytyksessä myynnillisiin tehtäviin ja varmistaisi tarjousten tasalaatuisuuden.

Vastaava myyjä ja ratkaisukonsultit toivoivat vahvempaa keskitettyä koordinoitua tarjousprosessiin. Tätä varten toivottiin, että jokaisessa isommassa tarjouksessa mukana olisi tarjouksen kulkua koordinoiva bid manager.

Vastaavan myyjän palautteen perusteella, vastuu tarjouksen sisällön tuottamisesta kuuluisi ratkaisukonsulteille. Tämä pitää sisällään myös tarjouksen ulkoasuun liittyvät asiat. Nykytilanteessa myyjän ja ennakkomyyjän vastuu ratkaisujen määrittelyssä ja sisällön standardoinnissa oli liian korostunut.

Prosessin aloitus ja niin sanottu go tai no-go päätös toivottiin tehtävän mahdollisimman holistisesti, punniten sekä kaupallista kannattavuutta, että tuotteen tai palvelun soveltavuutta kyseessä olevan asiakkaan tarpeisiin, myös huomioiden konsulttien saatavuus sekä tarjousprosessissa että varsinaisessa projektissa.

Tarjousprosessiin osallistuvat ratkaisukonsultit kokivat tarjousprosessin kuormittavuuden kohtuuttomaksi heidän ns. normaalien vastuidensa ohella. Tarjouksen aikataulut ja määräpäivät tulivat saneltuina asiakkaan toimesta ja tehtävät työt synnyttivät joissain tapauksissa ylityötunteja.

Ratkaisukonsultit toivoivat voivansa osallistua asiakkaan ohjaukseen ja sitä kautta tarjouksen laajuuden määrittelyyn aktiivisemmin, esimerkiksi hyödyntäen valmiita kyselylomakkeita ja työpajoja asiakkaan kanssa.

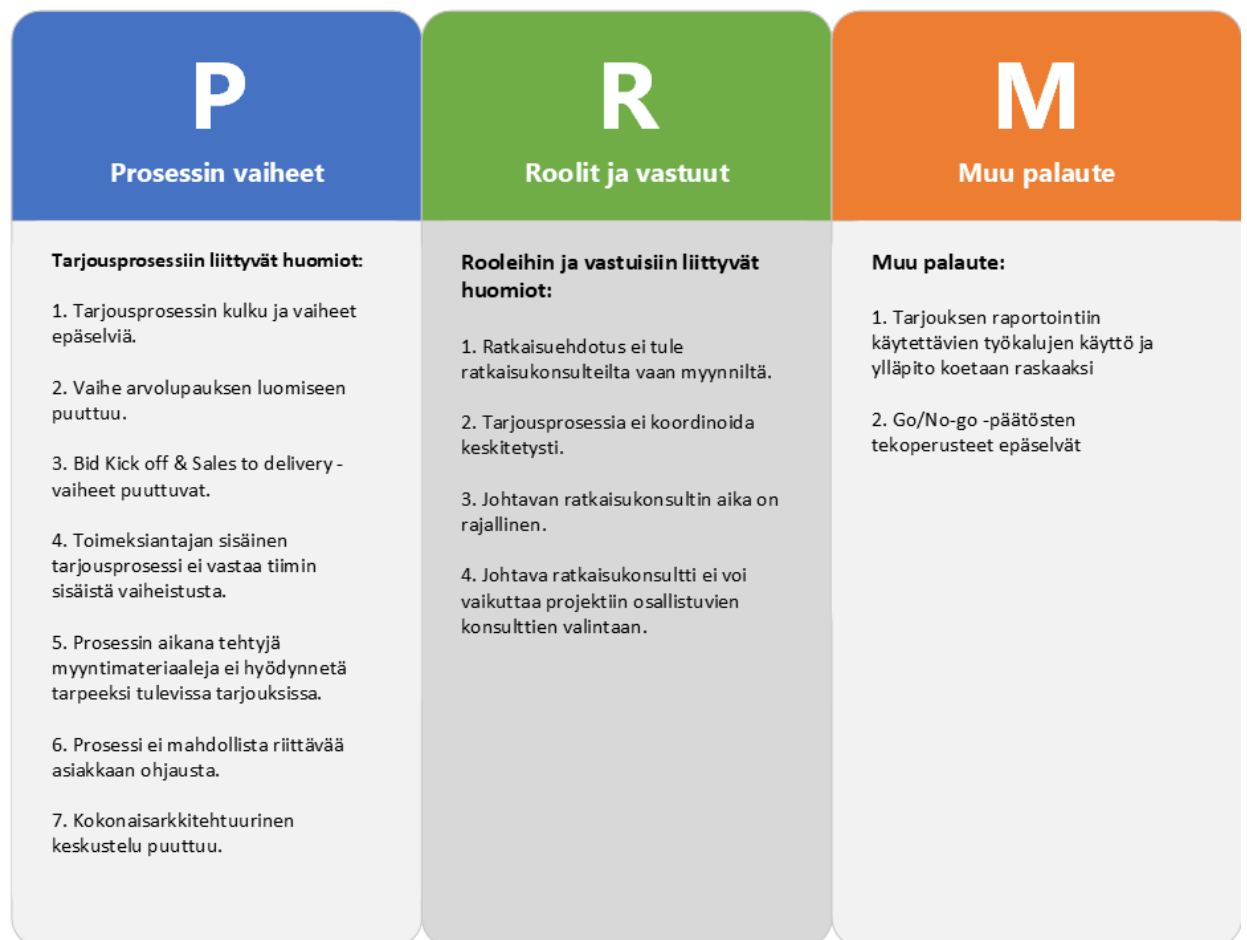
Tiimin sisäisen tarjousprosessi ohella toimeksiantaja on määritellyt kaikkia tietyn kokoluokan tarjouksia koskevan oman hyväksymisprosessinsa, jonka koettiin olevan epälooginen sisäisen vaiheistuksen suhteen. Tästä esimerkkinä mainittiin tilanne missä tarjoukseen ja toimitukseen liittyvät tunnit tuli antaa liian aikaisessa vaiheessa ratkaisumäärittelyä, jotta myyjä pystyi laskemaan tarjouksen kokonaishinnan ja hakemaan tarvittavat hyväksynät toimeksiantajan puolelta.

Ratkaisukonsultit olisivat mielellään voineet käyttää tarjouksen kokonaiskestosta suuremman osuuden asiakkaan todellisten tarpeiden analysointiin ja sitä kautta ratkaisujen määrittämiseen ja vasta tämän jälkeen arvioimaan tuntien kulutuksen tarkemmin.

Ratkaisukonsultit toivoivat voivansa tarkastella tarjousta myös kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta, ei ainoastaan yksittäisten osakokonaisuuksien. Myös tarjouksen raportointiin käytettävien työkalujen käyttö ja ylläpito koettiin raskaaksi.

Ratkaisukonsultit toivoivat voivansa vaikuttaa varsinaiseen projektiin osallistuvien konsulttien valintaan. He kokivat, että nykymalli ei huomionnut tarpeeksi realistisesti konsulttien kokemusta ja saatavuutta. Varsinkin vastaavan myyjän palautteessa korostettiin arvolupauksen merkitystä asiakkaan ostopäätökseen ja tämän määrittelyä varten toivottiin erillistä vaihetta itse tarjousprosessiin. Vastaava myyjä toivoi voivansa hyödyntää tarjouksien aikana syntyneet myynninmateriaalit paremmin myös tulevaisuudessa tarjouksissa.

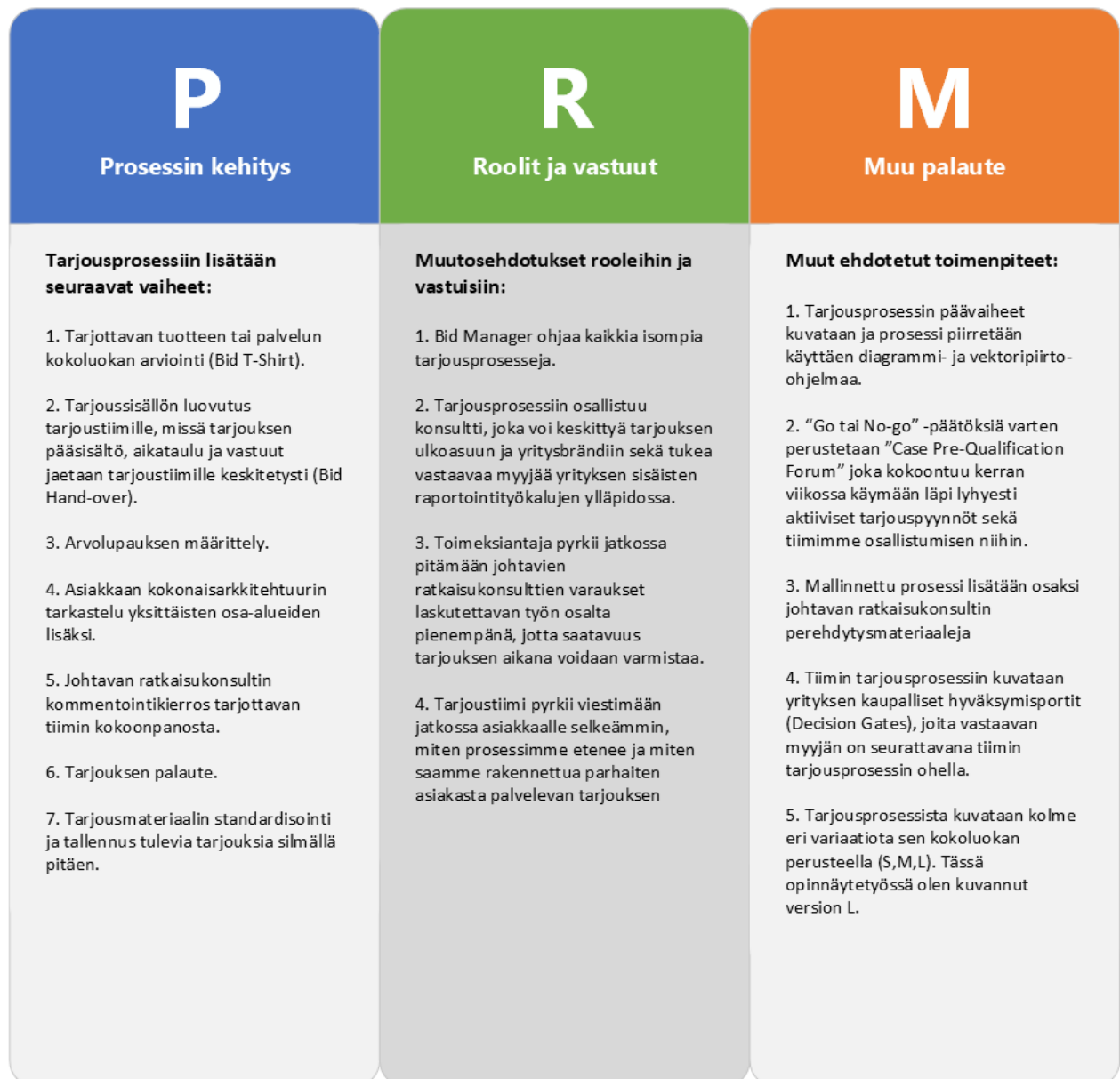
Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) haastattelujen palaute on jaoteltu kolmeen ryhmään: Prosessin vaiheet, roolit ja vastuut sekä muu palaute.



Kuvio 5: Haastattelujen palaute ryhmiteltynä kolmeen kategoriaan.

## 7.4 Kehitysehdotukset

Alle olen koontanut (Kuvio 6) konkreettiset kehitysehdotukset liittyen tarjousprosessiin. Kehitysehdotukset perustuvat avoimiin ratkaisukonsulttien ja myyjän haastatteluihin sekä uuden prosessin toteutuksen analyysiin. Kehitysehdotukset on jaoteltu kolmeen ryhmään: Prosessin vaiheet, roolit ja vastuut sekä muut toimenpiteet.



Kuvio 6: Kehitysehdotukset ryhmiteltyinä kolmeen kategoriaan.

## 7.5 Mallinnettu prosessikuvaus

Olen jakanut tarjousprosessin kahteen päävaiheeseen, ”Case Review” ja ”Bid Process (Large)”. Toimeksiantajan työkieli on englanti ja tästä syystä tarkemmat prosessikuvaukset on tehty ainoastaan englanniksi. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa teemme esiselvityksen kyseisestä tarjouksesta sekä suunnitelman sen toteuttamisesta tai toteuttamatta jättämisestä. Seuraavassa vaiheessa tarjouksen tekeminen käynnistetään ja viedään maaliin.

Luodut prosessikaaviot on toimeksiantajan salassapitosyistä lisätty liitteeksi opinnäytetyöhöni sumennettuina lukukelvottomiksi.

## 8 Pohdinta ja johtopäätökset

Mielestäni opinnäytetyöni onnistui täysin päätavoitteessaan eli tarjousprosessin mallintamisessa. Johtavien ratkaisukonsulttien ja myyjän haastattelut nostivat esiin useita hyödyllisiä kehityskohtia jokapäiväiseen työhöni liittyen. Prosessin mallinnus Microsoft Visiolla oli myös mielestäni erinomainen tapa visualisoida tarjousprosessin vaiheita ja vastuita. Uskon että prosessikuvausta tullaan hyödyntämään aktiivisesti toimeksiantajan tarjousprosessissa myös tulevaisuudessa.

Olen työskennellyt B2B-myyntin parissa kohta kymmenen vuotta, mutta huomasin useaan otteeseen työstäessäni opinnäytetyöni teoriaosuutta kyseenalaistavani nykyisiä toimintatapoja tällä alueella. Erityisesti huomasin kiinnostäväni huomiota ratkaisumyynnin merkitykseen. Huomion tulee olla ratkaisun luomisessa, ei pelkän tuotteen tyrkyttämisessä. Tähän liittyen toinen mielestäni merkittävä käytännön oivallus oli arvolupauksen pitäminen keskiössä asiakkaaseen kohdistettavassa viestinnässä. Asiakkaalla on ongelma, johon hän haluaa saada ratkaisun. Pelkkä järjestelmän vaihtaminen ei välttämättä riitä.

Alan kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin tutustuminen oli hyvä muistutus siitä, että oma ammattitaitoa kannattaa ylläpitää myös niin sanotun tavallisen päivätyön ohella. Arvolupaus tulee olemaan jatkossa oleellinen osatuotos tarjousprosessiamme ja uskon, että sen avulla voimme olla vieläkin menestyksellisempiä palvelun tarjoajia.

Uskon että prosessin työstäminen ja kehittäminen jatkuu toimeksiantajan organisaatiossa. Olen mielestäni luonut hyvän lähtökohdan tälle kehitystyölle. Odotan innolla näkeväni, miten tarjousprosessia hyödynnetään todellisissa asiakastilanteissa.

## Lähteet

### Painetut

B2B-MARKKINOINNIN & MYNNIN PELIKIRJA - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin  
Jarkko Kurvinen, Mikko Seppä 2016

Kehittämistyön menetelmät - Katri Ojasalo; Teemu Moilanen; Ritakoski 2015

Myy enemmän - myy paremmin Mika D. Rubanovitsch; Elina Aalto 2007

Myynti on rikki B-to-b-myyntin uusi aika Kalle Laine 2015

Prosessijohtamisen toimintamalli - EFQM 2010 Kai Laamanen; Kari Tuominen 2007

Vuorovaikutusmyynti - Digiajan ketterä myyntimenetelmä - Marko Yli-  
Pietilä, Vuorovaikutusmyynti Oy, Mikko Tani 2020

### Sähköiset

<https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/ratkaisumyynti-happy-end.html>

<https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/b2b-myynti>

<https://www.almatalent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>

[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_gs/documents/677/the-digital-evolution-in-b2b-marketing\\_research-studies.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_gs/documents/677/the-digital-evolution-in-b2b-marketing_research-studies.pdf)

<https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>

[https://www.tuottavuustyö.fi/menestyva\\_tyopaikka/sujuvat\\_prosessit](https://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit)

<https://myynninmaailma.fi/asiantuntija-artikkelit/brandi/erottaudu-ja-vakuuta-6-askelta-arvolupauksen-luomiseen/>

<https://project-management.com/bidding-tendering-process/>

<https://www.totaljobs.com/advice/bid-manager-job-description>

[https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Most\\_Economically\\_Advantageous\\_Tender\\_\(MEAT\)](https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Most_Economically_Advantageous_Tender_(MEAT))

<https://www.interaction.fi/2019/10/15/7-vinkkia-jotka-voivat-auttaa-parantamaan-tarjousprosessiasi/>

<https://www.lucidchart.com/blog/what-is-the-pre-sales-process>

<https://blog.hubspot.com/sales/presales>

<https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

## Kuviot

Kuvio 1: Huippumyyjän ja keskivertomyyjän ero .....	12
Kuvio 2: Googlen ja Corporate Executive Boardin kuvaus päätöksenteosta.....	14
Kuvio 3: Toimintatutkimuksen spiraalinen eteneminen.....	20
Kuvio 4: Tarjousprosessin mallintamisen sykli .....	24
Kuvio 5: Haastattelujen palaute ryhmiteltynä kolmeen kategoriaan. ....	26
Kuvio 6: Kehitysehdotukset ryhmiteltynä kolmeen kategoriaan. ....	27

## Liitteet

Liite 1: Prosessikaavio: Case Review .....	33
Liite 2: Prosessikaavio: Bid Process (Large Bid).....	34



## Liite 1: Prosessikaavio: Case Review



Liite 2: Prosessikaavio: Bid Process (Large Bid)

