



Kalle Salmela

# Projektinhallinta projektimyynnissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari, LVI (AMK)

Rakennusalan työjohto

Opinnäytetyö

26.3.2023

## Tiivistelmä

Tekijä:	Kalle Salmela
Otsikko:	Projektinhallinta projektimyynnissä
Sivumäärä:	21 sivua
Aika:	26.3.2023

Tutkinto:	rakennusmestari LVI (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	rakennusalan työnjohto
Ammatillinen pääaine:	LVI-tekniikka
Ohjaajat:	lehtori Joonas Pusila

---

Opinnäytetyö selvittää, minkälaista projektinhallintaa tarvitaan projektimyynnin projekteissa. Tieto on koottu käyttäen lähteinä projektinhallinnan ja ratkaisumyynnin ammattilaisten tuottamia tekstejä, aikaisemmin tuotettuja opinnäytetöitä sekä haastatteleamalla ratkaisu- ja projektimyyntiä päätyönään tekevää aluepääällikköä.

Lopputuloksena opinnäytetyöstä saatiin selvitys, josta selviää projektimyynnissä tarvittavat projektinhallinnan osa-alueet.

Avainsanat: projektinhallinta, projektimyynti, ratkaisumyynti

## Abstract

Author:	Kalle Salmela
Title:	Project Management in Project Selling
Number of Pages:	21 pages
Date:	26 March 2023
Degree:	Bachelor of Construction Management
Degree Programme:	Construction Management
Professional Major:	HVAC
Supervisors:	Joonas Pusila, Senior Lecturer

---

The purpose and goal of the project was to create a clearance about project management that is needed in a successful project selling. The methods used in the project included searching web materials from project management and solution selling professionals or experts, interviewing a solution selling professional and using information from older bachelor theses on the subject. The result of the project is a clearance, that explains the phases and elements of project management used in project selling.

Thesis is useful especially for future project selling and project management professionals but also for experienced project management masters. Thesis' clearance offers better understanding of project management in the project selling.

Keywords: project management, project selling, solution selling

# Sisällys

<b>1</b>	<b><i>Johdanto</i></b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b><i>Projektinhallinta</i></b>	<b>2</b>
2.1	Projektin määritelmä ja tarkoitus	2
2.2	Projektin tavoitteet	4
2.3	Projektinhallintaan vaikuttaneet trendit	6
2.4	Projektin eri vaiheet	7
2.5	Projektinhallinnan perusedellytykset	9
2.6	Projektinhallinnan insinöörityöt ja tutkimukset	11
<b>3</b>	<b><i>Projektimyynti</i></b>	<b>12</b>
3.1	Projekti- ja ratkaisumyynti	12
3.2	Ratkaisumyynnin hyödyt	13
3.3	Asiakkaan ongelma ja tarve	14
3.4	Asiakkaan tarpeen eri tasot	14
3.5	Luottamuksen luominen ratkaisumyynnissä	16
<b>4</b>	<b><i>Pohdinta</i></b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b><i>Yhteenveto</i></b>	<b>20</b>
	<b><i>Lähteet</i></b>	<b>21</b>

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda selvitys siitä, minkälaista projektinhallintaa onnistunut projektimyynti vaatii aloittamisesta eli asiakkaan tarpeen määrittämisestä, päättämiseen eli tuotteen/palvelun toimitukseen. Selvityksen aikaansaamiseksi käydään läpi aiemmin tutkitun tiedon pohjalta projektin määritelmä, mitä projektinhallinta, projekti- ja ratkaisumyynti ovat. Tietolähteinä on käytetty projektinhallinnan, projekti- ja ratkaisumyynnin ammattilaisten kirjallisuutta ja verkkomateriaaleja, ratkaisumyynnin ammattilaisen haastattelua sekä aiemmin tehtyjä projektinhallintaa ja projektimyyntiä käsitteleviä opinnäytetöitä.

## 2 Projektinhallinta

Projekti vaatii oman organisaation toimiakseen. Tämä organisaatio ajaa muutosta, joka saa aikaan erilaisia reaktioita muutokseen liittyen: muutoksen kannattamisesta sen vastustamiseen, skeptisismistä ja ahdistuksesta iloon ja motivaation kasvuun. Projektipäälliköltä vaaditaankin tahtoa ja taitoja käsitellä kaikkia näitä psykologisia haasteita muiden projektille ominaisten haasteiden lisäksi. (1, s. 5.)

Projektilla on aina aikamääreet eli sen aloitus- ja päättämisaikajankohdat, mikä tuo omat paineensa projektin toteutukselle. Projektit ovat innovatiivisia ja haastavat vanhoja malleja puskemalla teknisiä ratkaisuja sekä yrityksen käytäntöjä yli rajojen, tai sitten ne luovat yritykselle jotain kokonaan uutta. Tämä vaatii yrityksen projektiorganisaation henkilöiltä ensin uuden tiedon hankkimista ja omaksumista, jotta projekti saadaan toteutettua. (1, s. 5.)

Projektit ovat yleensä monimutkaisia, niitä on vaikeaa suunnitella ja ohjata, ja niiden visio, konsepti ja toteutustavat vaihtelevat projektin eri vaiheissa, minkä vuoksi tarvitaan projektinhallinnan taitoja. Projektit vaativat usein huomattavia resursseja tiedon, henkilöstön ja rahoituksen muodossa, mikä myös tekee projekteista riskialttiita epäonnistumiselle. (1, s. 5.)

### 2.1 Projektin määritelmä ja tarkoitus

Riippumatta siitä, onko yritys yksityinen, voittoa tavoittelematon, yhteisö tai hallitus, ovat sen johtavat henkilöt jatkuvan paineen alla parantaakseen liiketoimintansa suorituskykyä projekteja toteuttamalla. Projekti ja prosessi ovat sanoja, joita vertailemalla voidaan kuvailla sanan projekti määritelmä. Prosessit ovat yleensä toistettavia tapahtumia, joiden tuloksena jokin asia tuotetaan yhä uudelleen, kun taas projekti on kertaluonteinen. Jokainen projekti on omanlaisensa alusta loppuun. Näin ollen projektin voi kuvailla suunnitelluksi, ei-toistuvaksi tapahtumaksi, jonka tarkoituksena on parantaa organisaation suorituskykyä. (2, s. 3.)

Esimerkiksi, projekti voidaan toteuttaa uuden toiminnallisen prosessin kehittämiseksi, kuten ilmanvaihtolaitteiden valmistajan tapauksessa, kun tämä kokoaa kompressorin. Kompressorin kokoamiseen on tietyt ohjeet ohjekirjan muodossa. Ohjekirjan mukaan kokoonpanolinjasto laittaa kompressorin kasaan kerta toisensa jälkeen. Kun näitä ohjeita halutaan muuttaa, tarvitaan uuden ohjekirjan luomiseksi projektia, joka taas suoritetaan ainoastaan yhden kerran, tavoitteen mukaisen tuotoksen aikaansaamiseksi. (2, s. 15.)

Yritykset asettavat tavoitteita ja kehittävät strategisia suunnitelmia parantaakseen pitkänaikavälin suorituskykyään. Projektit antavat merkityksen strategioille, kun niiden avulla toteutetaan jotain uutta ja liiketoiminnan kannalta hyödyllistä. Projektit voidaankin luokitella niiden strategisen kontekstin mukaan:

1. Tarkoituksenmukaisen strategian projektit, joiden tarkoituksena on toteuttaa yrityksen liiketoiminnan strategian muutosta, esimerkiksi liikeidean muutos tuotteiden valmistuksesta palveluiden tarjoamiseen.
2. Odottamattomat strategiset projektit, jotka syntyvät mahdollisuuksista parantaa liiketoimintaa esimerkiksi ostamalla talousvaikeuksiin joutuneen kilpailijan liiketoiminta. Tällaisissa tilanteissa projektilla on iso rooli ostetun liiketoiminnan muokkaamisessa kannattavaksi.
3. Määrätyt projektit, joiden aikaansaava tekijä on yrityksen liiketoimintaympäristö, kuten uusi laki, joka edellyttää muutoksia alalla toimimisessa.

Jokainen projekti laitetaan alulle sitä rahoittavan organisaation toimesta, tarkoituksena tuottaa tietynlaisia tavoitetuloksia. Näitä voivat olla mm. palvelun laadun parantaminen, henkilökunnan rasituksen vähentäminen tai tuotantokulujen leikkaaminen. Vaikka yleisesti tarkoituksena on kulujen leikkaaminen, on projekti aina investointi resursseihin, joskus rahallisesti merkittäväkin, sillä odotusarvolla, että tulevaisuudessa se maksaa itsensä takaisin. Projektin rahoittajaa voidaan näin ollen pitää sijoittajana. (2, s. 3–4.)

Samalla tavoin kuin tuotot ohjaavat taloudellisia investointeja, projekteista tavoiteltavat tulokset ohjaavat projekteihin investoitavia varoja. Kirjassaan Zwikael ja Smyrk (2019) mainitsevatkin tutkimuksensa, jonka tuloksista selviää, että projekteissa tärkein syy investoinneille on projektille asetettujen tavoitetulosten saavuttaminen. Tutkimuksen pohjalta saaduista tuloksista nähdään, kuten Kuva 1 näyttää, että tärkein tekijä sijoittajan näkökulmasta projektille on tavoitetulosten saavuttaminen. (2, s. 5).

**Table 1.1** The ranking of project management factors according to their importance to funders

Rank	Project management factors
1.	Achieving target outcomes
2.	Approving a business case
3.	Developing a business case
4.	Developing a list of agreed outputs (deliverables)
5.	Producing outputs (deliverables)
6.	Developing a list of agreed target outcomes
7.	Effective communications with stakeholders
8.	Monitoring and controlling the project
9.	Developing a project plan
10.	Managing project risks
11.	Assigning a person accountable for target outcome achievement
12.	Support provided by senior managers
13.	Assembling a suitable project team
14.	Updating the project plan
15.	Managing the project team
16.	Developing the project team

Kuva 1. Projektinhallinnan tekijät tärkeysjärjestyksessä sijoittajan näkökulmasta Zwikaelin ja Smyrkin mukaan (2, s. 5).

## 2.2 Projektin tavoitteet

Kaikissa projekteissa on tavoitteena luoda kehitystä ja nämä tavoitteet voidaan erotella tuotoksiin ja tavoitetuloksiin. Samalla kun projektista saatavat tuotokset ovat erittäin tärkeitä, vieläkin tärkeämpää projektiin sijoittaneelle on projektin



loppuvaikutus eli tavoitetulos. Tuotos on aina konkreettinen fyysinen seuraus ja sen vaatimukseen kuuluu konkreettisuus, kun taas tavoitetulos on aineeton seuraus, loppuvaikutus, ja siltä vaaditaan mitattavuutta.

Suurin ero näiden tavoitteiden toteutumisessa on se, että tuotoksia ei voi ilmetä ilman projektia, kun taas tavoitetuloksia voi vaikka projektia ei koskaan toteutetaisi. Tuotosten tuottamisen voidaan sanoa olevan hallittua, kun taas tavoitetulosten realisointiin voidaan ainoastaan vaikuttaa, mutta niitä ei voida hallita eikä taata niiden tapahtuvan. Kuva 2 näyttää eroja samassa projektissa tuotettujen tuotosten ja tavoitetulosten välillä. (2, s. 22–23.)

**Table 2.2** Outputs versus target outcomes from a project

Characteristic	Outputs	Target outcomes
Example	New bridge	Decreased travel time
Form	Physical effect	End effect
Tangibility	Tangible	Intangible (but measurable)
Intent	<i>What</i> is to be produced by the project?	<i>Why</i> is the project being undertaken?
Naming	(Possibly qualified) noun (e.g. a building)	Involving a participial adjective (a word ending in “-ed”, i.e. “increased” and “reduced”)
Creation mechanism	Outputs are “produced” or “delivered”	Target outcomes are “realised” or “generated”
Manageability	Output production can be controlled	Outcome realisation can only be influenced
Measurement	Through variables (with agreed units and dimensions) attached to fitness-for-purpose features (attributes)	Through variables (with agreed units and dimensions) attached to end effects
Emergence	Impossible without execution of a specific script	Possible even if project is not executed
Lead time	Available immediately after project is executed	Delayed until sometime after project execution

Kuva 2. Esimerkkejä tuotosten ja tavoitetulosten eroavaisuudesta samassa projektissa Zwikaelin ja Smyrkin mukaan (2, s. 23).

### 2.3 Projektinhallintaan vaikuttaneet trendit

Kerznerin (2013) mukaan projektinhallintaa on käytetty yli viisi vuosikymmentä, ja nykypäivän yritysten välillä on eroja siinä, kuinka hyvin ne projektinhallinnassa suoriutuvat. Ero projektinhallintaa hyödyntävällä ja projektinhallinnassa hyvin suoriutuvalla yrityksellä on pieni, ja useimmat yritykset voivatkin tulla projektinhallinnassa hyviksi etenkin, jos johtoporras antaa projektiorganisaatiolle tukensa. Kuitenkin ero projektinhallinnan osalta hyvin suoriutuvan ja erinomaisesti suoriutuvan yrityksen välillä on suuri. (3, s. 1135.)

Ennen ajateltiin, että projektinhallinta on urapolku ja henkilöitä tulisi sertifioida projektiammattilaisiksi, projektinhallinta on prosessi työn suorittamiseksi ja että projektipäälliköt tarvitsevat perinteisen yrityksen käytäntöjen valmennuksen. Uusi näkökulma on ollut, että projektinhallinta on strategista tai ydinosaamista, henkilöitä tulee sertifioida projektinhallintaan, liiketoimintaprosesseihin ja mahdollisesti ohjelma- ja riskienhallintaan. Ajatellaan, että projektinhallinta on kehittynyt ennemminkin liiketoiminnan prosessiksi kuin puhtaasti projektinhallinnan prosessiksi ja että tarvitaan erikoistunut yrityksen käytäntövalmennus, esimerkiksi aiheista virtuaalitiimit, johtamisen monimuotoisuus ja sidosryhmäsuhteidenhallinta. (3, s. 1135–1136.)

Monimutkaisuus, globalisaatio ja projektinhallinnan ammattilaisuus ovat huomion arvoisia trendejä siinä, että ne ovat auttaneet muokkaamaan projektinhallinnan toteuttamista sellaiseksi kuin sen tänä päivänä ymmärrämme. Useat erikijät tekevät projektinhallinnasta monimutkaisempaa. Näitä tekijöitä ovat mm. projektin koko, laajuus, uutuus, sidosryhmien määrä ja niiden kiinnostuksen luonne. Projektien muuttuessa monimutkaisemmiksi, niiden hallinta edellyttää kehitettyjen tekniikoiden, työkalujen sekä johtamiskeinojen tehokasta käyttöä. (2, s. 6.)

Globalisaatio vaikuttaa projektinhallintaan myös monimutkaisuudellaan, kun projektiin osallistuu sidosryhmiä eri maista ja tämä vaatii projektinhallinnassa ymmärrystä kulttuurien monimuotoisuudesta. Esimerkiksi niin kutsuttu

virtuaalitiimien ilmiö on yksi keino globaalien projektien hallintaan, tarkoittaen etäyhteydellä toteutettavaa kommunikointia projektin sidosryhmien välillä. (2, s. 6.)

Projektinhallinnasta on tullut yhä ammattimaisempaa, ja sille on haettu tunnustusta ammatillisten järjestöjen, kuten International Project Management Associationin ja Project Management Instituten toimesta. Nämä organisaatiot ovat tuottaneet menetelmiä ja sertifiointiohjelmia projektinhallintaan niin projektipäälliköiden kuin muidenkin toimijoiden käyttöön. (2, s. 6.)

Smyrkin ja Zwikaelin (2019) mukaan projekteja on toteutettu ainakin kymmeniä tuhansia vuosia. He nostavatkin esiin historiallisia tapahtumia projektien tuotoksista, kuten luolamaalaukset Lascauxissa, Ranskassa sekä Kiinan muurin. Kuitenkin muodolliset lähestymistavat projektinhallintaan on kehitetty vasta 1900-luvun puolivälin jälkeen. Alun perin projektinhallintaa harjoitettiin erityisen vaikeiden aikataulu- ja resurssiongelmien ratkaisemiseen, kunnes 1900-luvun jälkipuoliskolla alettiin liike-elämän tekijöiden keskuudessa hyväksyä se tosiasia, että heidänkin työnsä vaatii projekteja. (2, s. 7.)

## 2.4 Projektin eri vaiheet

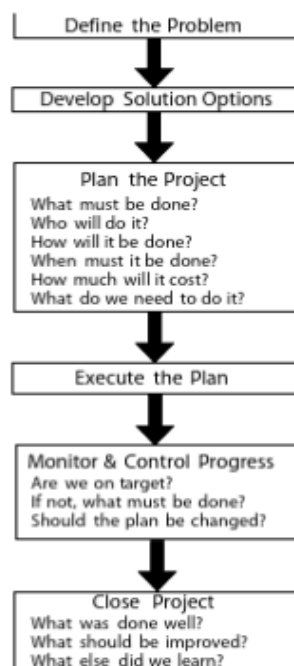
Projektinhallintaan on keksitty useita erilaisia malleja ja monille näistä malleista on yhteistä, että ensin määritetään tarve ja laitetaan projekti alulle, toiseksi suunnitellaan projekti, kolmanneksi toteutetaan projekti, ja viimeisenä vaiheena tulee projektin päättäminen.

1. Aloittaminen: kysymys: ”Onko tämä projekti investoimisen arvoinen?”. Vastaus tähän antaa projektille elämän tai lakkauttaa sen ennen alkuaan.
2. Suunnittelu: tässä vaiheessa projektin käsikirjoitus tehdään ja projektin tuotokset kirjataan yksityiskohtaisesti. Tämän vaiheen päätuote on projektisuunnitelma ja sen tekee projektipäällikkö. Projektisuunnitelma hyväksytetään projektinomistajalla.

3. Toteutus: projektin tuotokset tuotetaan, toimitetaan ja toteutetaan. Projekteja eniten hallitseva vaihe, joka vie suurimman osan projektin kestosta ja käyttää suurimman osan sille varatuista resursseista. Tämän vaiheen aikana projektipäällikön vastuu töiden suorittamisesta projektisuunnitelman mukaisesti korostuu.
4. Tulosten toteutuminen ja projektin päättäminen: projektin omistajan on varmistettava, että projektin tuotokset ovat hyödynnettävissä tavoitetulosten toteuttamiseksi. (2, s. 45–46.)

Projektinhallinnan vaiheet näyttävät yleisesti ottaen samalta missä tahansa projektissa. Kuva 3 havainnollistaa projektinhallinnan eri vaiheet järjestyksessä ylhäältä alas. Tässä kaksi ensimmäistä osaa, *Määritä ongelma ja Kehitä ratkaisuvaihtoehtoja*, kuuluvat ensimmäiseen, ongelman määrittelyn ja aloittamisen vaiheeseen. Kolmas on suunnitteluvaihe. Neljäs ja viides, *Toteuta suunnitelma* sekä *Tarkkaile ja hallitse edistymistä*, toteuttamisvaihetta ja viimeinen vaihe on projektin päättäminen. (4, s. 15.)

Figure 1-4. The steps in managing a project.



Kuva 3. Projektinhallinnan vaiheet kuvattuna ylhäältä alas. (4, s. 15)

Projektinhallinta alkaa ongelman määrittämisellä, jotta voidaan hahmottaa haluttu projektilla saavutettava lopputulos. Kun ongelma on selvillä, kehitetään ratkaisuvaihtoehtoja, joista sitten valitaan se, jonka uskotaan sopivan parhaiten ratkaisuksi ongelmaan. Projektin suunnittelu vastaa kysymyksiin siitä, mitä, kenen, kuinka paljon, miten ja milloin on tehtävä, jotta projekti saadaan toteutettua sellaisena kuin siitä on sidosryhmien välillä sovittu. Toteutusvaiheessa seurataan suunnitelmaa ja tarkkaillaan projektin edistymistä. Kun jokin osa projektia ei näytä menevän haluttuun suuntaan, tehdään korjaavia toimenpiteitä. Lopuksi projekti päätetään, jolloin tehdään tarkastukset, opitaan projektin onnistumisista ja epäonnistumisista, minkä jälkeen luovutetaan projekti sen omistajalle. (4, s. 16.)

## 2.5 Projektinhallinnan perusedellytykset

Projektinhallinnan menetelmiä on monenlaisia, ja kaikki ne käyttävät projektin perusedellytysten luokittelua, mikä muodostaa kehyksen projektien johtamiselle. Luokittelun ollessa tehokkaimmillaan on sen oltava tyhjentävä ja poissulkeva, mutta samalla sallittava lisäykset mahdollisille alussa tuntemattomille asiaan kuuluville edellytyksille. Zwikael ja Smyrk (2, s. 52) suosittelevat projektinhallinnan onnistumisen kannalta käytettäväksi edellytysten luokittelua seitsemään osioon, jotka ovat laajuus, sidosryhmät, hallinto, työsuunnitelma, resurssit, riskit ja ongelmat. Seuraavat mainituista edellytyksistä tulee ainakin ottaa huomioon projektisuunnitelmassa, jotta voi parantaa onnistumisen mahdollisuuttaan projektinhallinnassa:

1. Laajuus/rajaus: projektin tuotoksille määrätyt ominaisuudet. Projektisuunnitelmassa on oltava selvillä, mitä projektilta halutaan ja mitä ei. Tämän projektin perusedellytyksen muuttaminen suuntaan tai toiseen vaikuttaa aina joko positiivisesti tai negatiivisesti seuraavaksi mainittuun elementtiin.

2. Resurssit: raha ja aika. Projektista saatavat tuotokset vaativat työtä ja työ vaatii resursseja. Resurssien johtaminen on tärkeässä roolissa projektin kolmannessa eli toteutusvaiheessa.
3. Sidosryhmät: projektitiimi, projektin omistaja, projektin rahoittaja ja kaikki muut, joita projekti jollain tapaa koskettaa ja jotka siihen pystyvät vaikuttamaan. Jokaisen sidosryhmän kiinnostuksen luonne projektia kohtaan vaihtelee, joten nämä eroavuudet on hyvä ottaa huomioon projektin sidosryhmien hallinnassa.
4. Riskit: projektit ovat alttiina kaikenlaisille riskitekijöille. Näitä mahdollisia riskitekijöitä tulee johtaa ja hallita. Projektin onnistumisen epävarmuus on yksi virallinen riskitekijä, minkä vuoksi tulee myös ymmärtää riskitaso, joka projektilla on. Riskienhallinta on yksi tärkeimmistä osista projektinhallintaa. (2, s. 52–53.)

Projektinhallinnan kannalta on hyvä tehdä myös tarkastuslistoja projektin eri vaiheissa, sanoo McBride. Esimerkiksi projektin ensimmäisessä eli aloittamisen vaiheessa listalla voisi olla asioita, kuten: ”Tiivistä projektin tavoite yhdellä lauseella”, ”Projektin välitavoitteet on tunnistettu”, ”Projektin laajuus tunnistettu”. (5, s. 22.)

Toisessa vaiheessa eli suunnitteluvaiheessa listalla voisi olla: ”Säännölliset projektiorganisaation tapaamiset on suunniteltu”, ”Viestintäsuunnitelma on valmis”, ”Kaikki sidosryhmät ovat hyväksyneet projektin aikajanan välitavoitteet”, ”Aikataulu on perusteltu”. (5, s. 49.)

Kolmannen eli toteutusvaiheen tarkastuslistojen sisällöstä voisi löytyä kohdat: ”Projektin aikataulua päivitetään säännöllisesti”, ”Projektin riskejä havainnoidaan säännöllisesti ja toimintasuunnitelmia päivitetään tarvittaessa”, ”Projektin tilanteista tiedotetaan tärkeimmille sidosryhmille säännöllisesti”. (5, s. 66.)

Projektin viimeisessä neljännessä vaiheessa tulosten toteutuminen ja projektin päättäminen listalla olisi esimerkiksi: ”Varmista, että tulokset ovat valmiita ja

julkaisukelpoisia”, ”Viimeistele julkaisusuunnitelma”, ”Toimita virallinen ilmoitus julkaisusta tärkeimmille sidosryhmille”. (5, s. 76.)

Näiden listojen avulla projektitiimiläiset pysyvät paremmin perillä siitä, missä mennään ja näin työn tekemisestä tulee tehokkaampaa. Etenkin useita samankaltaisia projekteja yhtä aikaa johdettaessa tarkastuslistat tulevat tarpeeseen, kun täytyy tietää, missä vaiheessa projekteja ollaan milläkin hetkellä. Epäselvyyttä saadaan poistettua projekteissa hyödyntämällä näitä listoja, mikä auttaa selkiyttämään ajatusta, mihin projektissa seuraavaksi tulee panostaa ja keskittyä. (5, s. 111–113.)

## 2.6 Projektinhallinnan insinööriyöt ja tutkimukset

Rakentamisessa projektinhallintaa on harjoitettu pitkään rakentamisen luonteen vuoksi. Siinä projektia kutsutaan usein nimellä hanke. Hankkeilla on aina projektin päävaiheet: tarveselvitys (aloitusvaihe), hankesuunnittelu (suunnittelu-vaihe), toteutus (toteutusvaihe) ja luovutus (päättämisvaihe). Näiden vaiheiden lisäksi hankkeille voidaan eritellä tarkennettuja vaiheita neljän päävaiheen sisälle. (6, s. 7.)

Talotekniikan projektin kohdalla projektin vaiheita voivat olla suunnitteluvaihe, laskentavaihe, tarjouspyyntövaihe, urakkaneuvottelu, sopimus, toteutus ja luovutus. Näistä kaikista tärkeimpänä voidaan pitää suunnitteluvaihetta, jossa tiedetään noin 80 prosenttia projektin kustannuksista. (7, s. 8.)

### 3 Projektimyynti

#### 3.1 Projekt- ja ratkaisumyynti

Projektimyyntiin voidaan sanoa olevan ratkaisumyyntiä, mutta ne eivät kuitenkaan ole toistensa synonyymejä. Projektimyynti on projektin kaltainen, useita vaiheita sisältävä ja usein monimutkaisen ratkaisun myymistä ja toimittamista asiakkaalle. Projektimyynti on yleensä tekniikan alalla tapahtuvaa laitteiden ja järjestelmien myymistä ja toimittamista kuten paperitehtaalle paperikoneen tai ilmanvaihtourakoinnissa kanavien, ilmanvaihtokojeen ja asennuksen toimittamista yhtenä kokonaisuutena. Projektimyyntille ominaista ovat projektin vaiheet: tarvekartoitus, suunnittelu, toteutus ja tuotteen toimitus eli tulosten toteuttaminen. (8.)

Ratkaisumyyntiä toteutetaan lähes kaikilla toimialoilla. Siinä asiakkaan tarve tai ongelma kartoitetaan, minkä jälkeen myyjä esittää ratkaisun asiakkaan hyväksyttäväksi. Parhaassa tapauksessa ratkaisu kehitetään yhteistyössä asiakkaan kanssa, jolloin hyväksyntä ratkaisuvaihtoehdolle saadaan jo ratkaisun suunnitteluvaiheessa. Ratkaisu- ja projektimyynti ovat hyödyllisempiä pitkällä aikavälillä verrattuna muihin myyntien muotoihin. Niissä ostaja saa asiantuntijan avun alusta loppuun ja myyjä todennäköisesti pitkäkestoisen asiakassuhteen, mikä varmistaa myyjän yritykselle lisää liikevaihtoa jatkossakin. (8.)

Sanan *ratkaisu* määritelmänä voidaan pitää sekä ostajan että myyjän puolesta yhteisesti hyväksyttyä vastausta, joka tarjoaa mitattavaa parannusta tunnistettuun ongelmaan. Ratkaisumyynti on myyntiprosessi ja levinnein kaikista myyntiprosesseista yli puolella miljoonalla koulutetulla osaajallaan maailmanlaajuisesti. Monille yrityksille ratkaisumyynti on kokonaisvaltainen myyntiprosessinsa, kun taas joillekin monimutkaisempia myyntitilanteita, kuten projektimyyntiä omaaville yrityksille se on vain osa heidän myyntiprosessiaan. Ratkaisumyynti ei ainoastaan auta sen kanssa, mitä tehdä, mutta erityisesti se keskittyy siihen, miten tehdään. (9, 1. luku.)



### 3.2 Ratkaisumyynnin hyödyt

Yritykset siirtyvät ratkaisumyyntiin kolmesta pääsyystä, jotka ovat seuraavat:

1. Kun yritys etenee arvoketjussa ja tarjoaa täydellisempiä, kustomoituja ratkaisuja, kasvaa ja vakiintuu yrityksen liikevaihto. Ratkaisukeskeinen yritys keskittyy asiakkaidensa prosesseihin ja tukee näiden toimintaa tarjoamallaan ratkaisuille kuten palveluille ja varaosilla.
2. Yrityksen keskittyessä siihen, miten sen asiakkaat käyttävät näitä ratkaisuja, se saa tietoa keinoista kasvattaa tulostaan.
3. Ratkaisuja tarjoamalla voidaan luoda vakaampi kassavirta kuin yksittäisiä tuotteita tai palveluita myymällä.

Kiinnostus ratkaisumyyntiä kohtaan kasvoi uusista havainnoista siitä, miten arvoa luodaan. Yritysten tuli tarkastella myyntipuhettaan ja varmistaa, että se on yhtenevä sen sanoman kanssa, mitä tuotteet mahdollistavat, eikä kertoa vain, mitä tuotteita he tarjoavat. Esimerkkinä yritys voi sanoa edesauttavansa henkilöiden ja tavaroiden liikkuvuutta paikasta toiseen sen sijaan, että se mainostaa myyvänsä autoja. Puhelimia myyvä yritys voisi sanoa mahdollistavansa yhteydenpidon perheeseen ja ystäviin myös etänä. Hissiyhtiö mainostaisi myyvänsä ihmisvirtaa ja sujuvampaa liikkumista rakennusten sisällä sen sijaan, että se toisi ainoastaan esiin hissien valmistamisen. Näin muotoilemalla liiketoimintansa yritykset eivät esittele tarjoamaansa tuotteina tai palveluina, vaan ratkaisuna ja lopputuloksina. (10, s. 1.)

Yrityksen siirtyessä tekemään ratkaisuliiketoimintaa sen tulee muuttaa strategiansa vaihdantaan perustuvasta liiketoiminnasta suhteelliseen liiketoimintaan sitouttaakseen asiakkaansa. Tässä suhteellisessa toiminnassa ratkaisua tarjoava yritys keskittyy siihen, miten se voi tukea ja auttaa asiakastaan asiakkaansa omissa liiketoiminnoissaan. Storbackan ja Pennasen (2014) mukaan ratkaisut ovat pitkäkestoisia, yhteistyöllä toteutettuja prosesseja, jotka sisältävät asiakkaan ja toimittajan välillä yhteisen arvonluontimahdollisuuksien tunnistamisen ja

määrittelyn sekä tavaroiden, palvelun ja osaamisen sisällyttämisen asiakkaan prosesseihin. (10, s. 5.)

Ratkaisun toimittanut yritys saa korvauksen ratkaisun asiakkaalle luoman käyttöarvon perusteella, ja siksi ratkaisut kehitetään, myydään ja toimitetaan pitkällä tähtäimellä yhdessä asiakkaan kanssa, ei ainoastaan asiakkaalle. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalla itsellään on tärkeä rooli tavoitellun arvon luonnin aikana ratkaisun tarjoajan ohella. Asiakas osallistuu ratkaisun luontiin antamalla panoksensa jokaisessa vaiheessa projektia ja sisällyttämällä toimittajan ratkaisun palasia omiin toimintoihinsa. (10, s. 5–6.)

### 3.3 Asiakkaan ongelma ja tarve

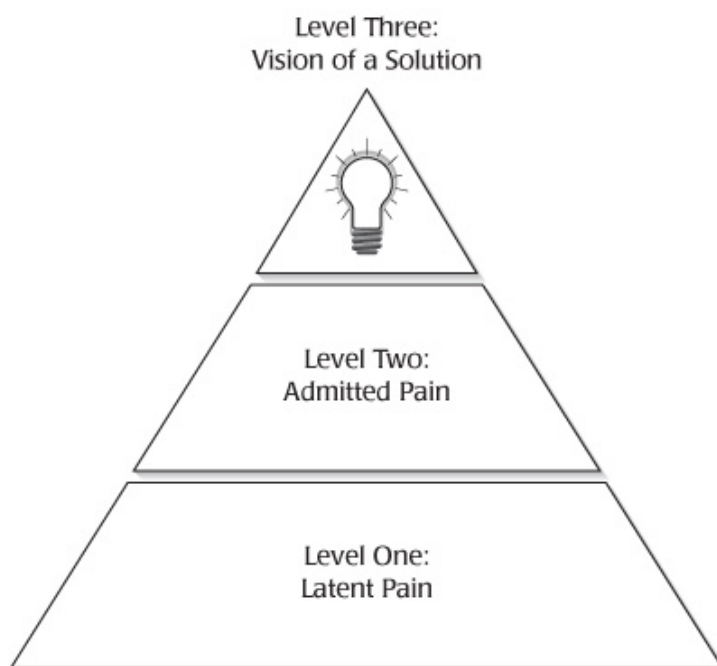
Kirjassaan Eades (2003) mainitsee periaatteita ratkaisumyyynnille. Hänen mukaansa muutosta ei voi tapahtua ilman ”kipua” eli tarvetta tai ongelmaa. Mahdollisella asiakasyrityksellä tulee olla tällainen, mikäli jotain halutaan muuttaa ja saada muutosta varten ratkaisu myydyksi. Ongelman kartoittamisen lisäksi on tätä tarvetta syytä korostaa ja tuoda esille sen vaikutukset koko asiakasorganisaatiossa sen henkilön lisäksi, jota ongelma pääasiassa koskee. Tämän henkilön tai tiimin ongelma säteilee koko yritykseen. (9, 2. luku.)

Kun ongelmaa lähdetään ratkaisemaan, aloitetaan määrittämällä ongelma ennen kuin tarjotaan omia ratkaisuja täysin tuntematta asiakkaan kipua. Jos lähdetään tarjoamaan ratkaisuja perehtymättä ensin ongelmaan, on mahdollista osua ratkaisuvaihtoehtoihin oikeaan, mutta asiakkaalle saattaa tämän kaltaisesta toiminnasta jäädä huono mielikuva, ja näin kaupat voivat jäädä tekemättä. (9, 2. luku.)

### 3.4 Asiakkaan tarpeen eri tasot

Eades (2003) kirjoittaa myös kolmesta tarpeen tasosta, joiden mukaan asiakkaita voidaan kategorioida. Ratkaisumyyjälle tärkeintä on tiedostaa tai ottaa

selville, millä tasolla hänen asiakkaansa on yhteydenoton hetkellä. Näitä tasoja kutsutaan nimillä piilevä tarve, myönnetty tarve ja visualisoitu ratkaisu.



Kuva 4. Asiakkaan tarpeen kolme eri tasoa.

Piilevän tarpeen omaavalla asiakkaalla ei ole tahtoa aktiivisesti tehdä etsintätyötä ratkaisun löytämiseksi pääasiassa kahden syyn takia: kiinnostus tai järkeily. Kiinnostuksen puutteen vuoksi asiakas on tietämätön ongelmasta, ja järkeily saa asiakkaan ajattelemaan, että ongelmaan ei ole ratkaisua, vaikka onkin tietoinen sen olemassaolosta. Tällä tasolla asiakas usein järkeilee, että potentiaalinen ratkaisu on liian kallis, monimutkainen tai suuri riski. Asiakas mieluummin jatkaa painimista näiden ongelmien kanssa kuin ottaa ratkaisun vastaan. Ratkaisumyyjän on autettava piilevän tarpeen omaavaa asiakasta tiedostamaan ja myöntämään ongelma. Toisin sanoen tässä tilanteessa myyjän on osattava ensin myydä asiakkaalle ongelma ennen ratkaisua. (9, 2. luku.)

Myönnetty tarve on taso, jolla asiakas on halukas keskustelemaan ongelmista, vaikeuksista ja epätyytymättömyydestään tilanteeseen. Asiakas tietää ja myöntää ongelman, mutta ei itse osaa ratkaista sitä eikä täten pysty toimimaan

ongelman ratkaisemiseksi. Ratkaisumyyjän tulee määritellä ongelma täysin ja luoda visio ratkaisusta, jonka asiakas näkee itse toteuttavansa. (9, 2. luku.)

Visualisoitu ratkaisu on toiminnan taso. Tässä asiakas myöntää vastuun ratkaisun tarjoajalle ongelman ratkaisemiseksi ja pystyy kuvittelemaan, mitä se vaatii. Ratkaisumyyjän on tuettava asiakkaan näkemystä tai uudelleen muotoilla sitä tilanteen mukaan ja saada asiakkaalle selkeä ymmärrys siitä, mikä tulee paranemaan ratkaisun toteuduttua. (9, 2. luku.)

Yli 90 prosenttia potentiaalisista ratkaisumyynnin mahdollisuuksista osuu piilevän tarpeen tasolle. Piilevän tarpeen tasolla majailevia Eades kuvailee parhaaksi tasoksi etsittäessä asiakkaita, joille voidaan tarjota omia ratkaisuja. Perusteena hän väittää kokemuserusteisesti, että kaupan saamisen todennäköisyys on suurin, kun olet yhteydessä ja tarjoat ensimmäisenä sekä asetat asiakkaan puolesta vaatimukset ratkaisun ostamiseksi. Jos ratkaisumyyjä onnistuu tässä vaiheessa, kohtaavat hänen asiakkaalle luomansa visio sekä tarjottavat ratkaisut, mikä tekee myyjästä asiakkaan ensisijaisen vaihtoehdon. (9, 2. luku.)

On myös tärkeää selvittää mahdollisimman pian ajan, rahan ja vaivan säästämiseksi, onko kyseinen henkilö asiakasyrityksessä valtuutettu ostamaan, kun ratkaisua tarjotaan. Tästä syystä on ratkaisumyyjän parhaaksi ottaa yhteyttä jo heti ensikontaktista alkaen mahdollisimman ylhäällä organisaatiossa työskentelevään henkilöön. Onnistuakseen tehtävässään ratkaisumyyjän on myös ymmärrettävä asiakkaansa liiketoimintaa ja osattava keskustella siitä toimialan lainalaisuuksien mukaisesti sekä osattava selvittää, mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä ja ratkaisevia kaupan syntymiseksi. (9, 2. luku.)

### 3.5 Luottamuksen luominen ratkaisumyynnissä

Luottamuksen luomiseksi yrityksen on aina toimitettava ratkaisu, joka täyttää asiakkaalle annetut lupaukset. Varmistaakseen tämän yrityksen tulee viestiä mutkattomasti ja tarjota asiakkaalle kaikki tarvittava tieto sekä ottaa vastaan olennainen palaute ratkaisun luomisen ja toimittamisen aikana. Yrityksen tulee

myös säännöllisesti seurata toimituksen tilaa ja oma-aloitteisesti suunnitella korjaavat toimet, mikäli jollakin toimituksen osa-alueella on havaittu riskejä. Ratkaisun toimittamisen aikana tulee keskittyä ratkaisun teknisen suorituskyvyn lisäksi siihen, miten ratkaisu tulee vaikuttamaan asiakkaan operatiiviseen ja liiketoiminnalliseen suorituskykyyn. Ratkaisut ovat luonteeltaan pitkäkestoisia, joten yrityksen tulee varmistaa, että ratkaisu on sisällytetty asiakkaan toimintoihin ja että se tukee asiakkaan arvon luontia, kun sitä käytetään. (10, s. 81.)

Ratkaisua toimittavan yrityksen tulee lukita asiakkaalle antamansa lupaukset ratkaisun toiminnallisuuksista ja arvosta jo myyntivaiheessa, tai jopa aiemmin ratkaisua määriteltäessä. Koska ratkaisuja kehittäväällä henkilöstöllä on rajatut tiedot toimituksen toteutumisesta, on ratkaisun toimituksesta vastaavan organisaation pidettävä ratkaisun kehittäjät ja myyjät jatkuvasti tiedotettuina yrityksen toimitusmahdollisuuksista ja toimitusajoista. Näin tekemällä varmistetaan, että lupaukset toimituksesta asiakkaalle ovat realistisia ja toteutettavissa. Toimitusvaiheessa yrityksen tulee myös varmistaa toimitettavan ratkaisun laatu ja että toimituksen sovituista välitavoitteista pidetään kiinni. (10, s. 81.)

Ratkaisuja toimittavat yritykset pyrkivät tyypillisesti vakiinnuttamaan asiakassuhteitansa toimimalla tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa pitkällä aikavälillä. Toistuvilla ratkaisujen toimituksilla on tapana olla yhteneviä koko sopimuskauden ajan. Asiakkaan hankinnan ja investointien kannalta on hyvä varmistaa, että ratkaisu on tärkeässä roolissa ja että hankintaprosessi on integroitu asiakkaan liiketoimintaan, koska silloin jatko- ja lisämyynti voidaan automatisoida eikä turhia rutiineja tarvitse toistaa jokaisella palveluiden tai tuotteiden osto- ja myyntikerralla. Esimerkiksi verkkolaskutus on tärkeä integroitu toiminto asiakkaan ja ratkaisuja toimittavan yrityksen välillä. (10, s. 83.)

## 4 Pohdinta

Projektinhallintaa voi nähdä hyödynnettävän samalla tavoin projektimyynnissä kuin rakennushankkeissa ja muissa vaativissa tai monimutkaisissa projekteissa. Projektimyynnin projektin ensimmäiseen vaiheeseen eli tarpeen kartoitukseen kuuluu myös aina ratkaisuidean myyminen toisin kuin vaikkapa rakennushankkeen tarvekartoitusvaiheessa, jossa yleensä on jo selvää, mikä ongelman ratkaisu tulee olemaan. Projektimyynnin myyntivaihe voi myös alkaa itse ongelman myymisellä asiakkaalle, joka ei ole vielä mahdollista ongelmaa tai pullonkaulaa yrityksensä toiminnassa havainnut tai ongelmaa on vähätelty eikä asialle ole haluttu tehdä mitään. Projektimyynnin ensimmäisessä vaiheessa myytävä ratkaisuvaihtoehto annetaan asiakkaalle hyväksyttäväksi, minkä myötä asiakas tekee investointipäätöksen, kuten muissakin projekteissa sijoittajan roolissa oleva tekee.

Kun päätös investoinnista projektiratkaisuun on hyväksytty sijoittajan, yleensä asiakkaan puolesta, voidaan käynnistää projektimyynnissä toinen vaihe eli myytävän projektin ja ratkaisun suunnittelu. Suunnitteluvaihe projektimyynnissä on projektimaisen ratkaisun toteuttamisen pohdintaa. Siinä selvitetään ja tehdään selväksi, mitä, miten ja milloin tehdään asioita ratkaisun toimittamiseksi sovitun aikataulun ja laatuvaatimusten mukaan.

Projektimyynnin projektin kolmas vaihe on toteutus, kuten projekteilla yleensä. Ensimmäisen vaiheen tarpeen kartoituksessa tehdyt selvitykset asiakkaan ongelmasta ja sille tarjotusta ratkaisusta sekä toisen vaiheen toteutuksen suunnittelusta on saatu tähän mennessä tarvittavat tiedot ratkaisun toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa ratkaisu alkaa hahmottua asiakkaalle konkreettisesti ja mahdollisuuksien mukaan voidaan edelleen kehittää lisättäviä osasia ratkaisun parantelemiseksi, mikäli asiakas niin toivoo. Lisätyt muutokset kuitenkin kasvattavat kustannuksia, ja ensimmäisessä vaiheessa tehty sopimus koskee vain alkuperäisen ratkaisun suunnitelmaa.

Neljäs ja viimeinen vaihe on projektin tuotoksen luovutus asiakkaalle. Toisinaan projekteista tavoiteltavia tuloksia saadaan aikaan ilman, että projektia koskaan toteutetaan. Projektimyynnissä kuitenkin olennaista ratkaisuna ongelmaan on saada aikaan tuotos, jonka avulla tavoiteltavat tulokset toteutuvat. Tässä vaiheessa tuotos eli ratkaisu otetaan käyttöön ja todetaan sen toimivuus, minkä kautta arvioidaan myös tulosten toteutuminen, se mitä ratkaisulla haluttiin alun perin saavuttaa. Ratkaisun toimittanut yritys ottaa myös opikseen toteutetusta projektista ja kirjaa talteen asioita, jotka menivät hyvin, ja missä voidaan parantaa. Tuotos luovutetaan asiakkaalle projektimyynnissä sen viimeisessä vaiheessa ja luovutuksen jälkeen alkaa usein takuu-aika, jonka voidaan sanoa kuuluvan myös tähän viimeiseen vaiheeseen.

## 5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä selvitys projektimyynnissä vaadittavasta projektinhallinnasta. Selvitys saatiin aikaiseksi tutkimalla projektinhallinnan ja projektimyynnin aiheista tuotettua kirjallisuutta, verkkoaineistoa, vanhoja opinnäytetöitä sekä haastattelemalla projekti- ja ratkaisumyynnin ammattilaista, minkä jälkeen näitä tietolähteitä tiivistettiin selvityksen tekemisessä.

Projektimyynnissä tarvitaan projektinhallinnan keinoja samalla tavoin kuin missä tahansa projektissa. Lopputulos, joka jokaisella projektilla on sen viimeisessä vaiheessa, projektimyynnissä on asiakkaalle toimitettu palvelukonsepti tai tuote, joka parantaa asiakasyrityksen suorituskykyä.



## Lähteet

- 1 Kuster, Jürg; Lippmann, Robert; Schneider, Emil; Wüst, Roger; Huber Eugen; Schmid, Alphons & Witschi, Urs. 2015. Project Management Handbook. E-kirja. Springer-Verlag.
- 2 Zwikael, Ofer & Smyrk John R. 2019. Project Management – A Benefit Realisation Approach. Cham, Switzerland: Springer.
- 3 Kerzner, Harold. 2013. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 4 Lewis, James P. 2007. Fundamentals of Project Management. New York, USA: AMACOM.
- 5 McBride, Melanie. 2016. Project Management Basics – How to Manage Your Project with Checklists. E-kirja. Apress.
- 6 Kivimäki, Juha. 2016. Projektinhallinta rakennushankkeessa. Opinnäytetyö. Vaasan Ammattikorkeakoulu. Theseus-tietokanta.
- 7 Forsback, Juha. 2020. LVI-projektinjohtamisen kehittäminen. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Theseus-tietokanta.
- 8 Honkonen, Ilpo. 2023. Aluepäällikkö, Extor Oy, Voikkaa. Keskustelu 7.3.2023.
- 9 Eades, Keith M. 2003. The New Solution Selling. E-kirja. McGraw-Hill.
- 10 Storbacka, Kaj & Pennanen, Risto. 2014. Solution Business – Building a Platform for Organic Growth. Cham, Switzerland: Springer.