



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	3.6.2019
Tekijä(t)	Niko Hiltunen	Matrikkelinumero	512465
		Sivumäärä	137 s. + liitteet
Otsikko	Liiketoimintajärjestelmien kahdenvälinen ratkaisuprosessi - kattava tapaustutkimus ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseksi		
Ohjaaja(t)	KTT Jaana Tähtinen		

Tiivistelmä

Ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen on esitetty tarjoavan toimittajille mahdollisuuden parantaa kannattavuuttaan (Levihn & Levihn 2016), mutta vain vähemmistö toimittajista on onnistunut realisoimaan sille asetetut odotukset (Johansson, Krishnamurthy & Schliissberg 2003). Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että näiden haasteiden kanssa kamppailevat toimittajat jättävät huomioimatta ratkaisujen tuottamisen vuorovaikutteisen luonteen (Johansson et al. 2003; Sharma, Iyer, Evanschitzky 2008; Storbacka & Pennanen 2014). Vaativien ratkaisujen, kuten liiketoimintajärjestelmien suunnittelu ja toteuttaminen on vaativa hanke, joka koskettaa asiakkaan koko liiketoimintaa, minkä vuoksi asiakas muodostaa hankinnan onnistunutta läpivientiä varten ostokeskittymän. Tämä tiimi odottaa toimittajalta löytyvän soveltuva osaamista asiakkaan liiketoiminnan tarpeita tukevan ratkaisun suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi, minkä vuoksi näiden ratkaisujen myyntiä ei voi jättää myyntihenkilöiden vastuulle. Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää miten tämä kahdenvälinen ratkaisuprosessi voidaan mallintaa. Tavoitteen taustalla on ajatus siitä, että tiedostaessaan ostokeskittymän prosessissa suorittamat toimenpiteet, voi myyntikeskittymä tukea näitä toimenpiteitä samalla edistäen myyntiprosessiaan. Tutkielman teoreettisessa osiossa tarkasteltiin ilmiöön liittyvää aiempaa teoriaa ilmiön ymmärtämiseksi, josta johdettiin teoreettisesti perusteltu malli kahdenvälisestä ratkaisuprosessista.

Tutkielma toteutettiin laadullisena, kattavana tapaustutkimuksena, jonka aikana tarkasteltiin kolmea onnistuneesti läpivietyä ratkaisuprosessia. Aineisto kerättiin haastattelemalla yhtä osto- ja myyntikeskittymän edustajaa kustakin tapauksessa. Tutkimuksessa selvitettiin ratkaisuprosessin vaiheita, osapuolten niiden aikana suorittamia toimenpiteitä, sekä liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessin edistämistä tukevaa myyntikeskittymän roolitusta. Kerätyn aineiston analyysin perusteella muodostettiin empiirisesti perusteltu malli kahdenvälisestä ratkaisuprosessista.

Tutkielman tulosten perusteella liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessin onnistumiseen vaikuttavat osa-alueet ovat: 1. toimittajan kyvykkyys, kuten referenssit ja maine, 2. ratkaisun suorituskyky ja soveltuvuus asiakkaan liiketoimintaan, 3. myyntikeskittymän osaaminen ja ongelmanratkaisukyky, sen osoittama sitoutuminen sekä prosessinhallintataidot, sekä 4. yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvuus. Koska myyntikeskittymä on toimittajan edustaja asiakkaan suuntaan, on heidän huolehdittava kolmen jäljempänä mainitun osa-alueen todentamisesta asiakkaan ostokeskittymälle.

Asiasanat	Ratkaisuprosessi, myyntikeskittymä, ostokeskittymä, liiketoimintajärjestelmä
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

LIIKETOIMINTAJÄRJESTELMIEN KAH- DENVÄLINEN RATKAISUPROSESSI

Kattava tapaustutkimus ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseksi

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Niko Hiltunen

Ohjaajat:
KTT Jaana Tähtinen

3.6.2019
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällys

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimusaiheen tausta ja perustelut tutkimukselle	9
1.1.1	Ratkaisuliiketoiminnan haasteet	10
1.1.2	Ratkaisuprosessin vuorovaikutteinen luonne.....	11
1.1.3	Osto- ja myyntikeskittymä ratkaisuprosessin edistäjinä.....	12
1.1.4	Ratkaisuprosessia tukeva myyntikeskittymän roolitus	12
1.2	Tutkimusongelma ja tutkielman tavoite	13
1.3	Tutkielman rajaukset	14
1.4	Tutkielman keskeiset käsitteet	15
1.4.1	Ratkaisuliiketoiminta	15
1.4.2	Ratkaisuprosessi.....	15
1.4.3	Ostokeskittymä	15
1.4.4	Myyntikeskittymä	16
1.4.5	Rooli.....	16
1.4.6	Liiketoimintajärjestelmä	16
1.5	Tutkielman rakenne	17
2	OSTOKESKITTYMÄN TOIMINTA HANKINTAPROSESSISSA.....	18
2.1	Liiketoimintajärjestelmien hankintatilanteen kuvaus.....	18
2.2	Liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessi.....	21
2.3	Ostokeskittymän toiminta hankintaprosessin aikana	24
2.3.1	Ostokeskittymän ominaispiirteet	24
2.3.2	Prosessinhallinta ja päätöksenteko.....	25
2.3.3	Tiedonhankinta	25
2.3.4	Toimittajan, ratkaisun ja yhteistyösuhteen arviointi.....	26
2.4	Uuden yhteistyösuhteen aloittaminen yritysmarkkinoilla.....	28
2.5	Yhteenvedo ostokeskittymän toimista hankintaprosessissa.....	30
3	MYYNTIKESKITTYMÄN TOIMINTA RATKAISUMYYNTIPROSESSISSA	34
3.1	Myyntikeskittymän hyödyntämisen perusteet ja myyntikeskittymän roolitus.....	34
3.2	Ratkaisumyyntiprosessia tukeva myyntikeskittymän organisointi	36
3.3	Liiketoimintajärjestelmien ratkaisumyyntiprosessi.....	37
3.4	Myyntikeskittymän toiminta ratkaisumyyntiprosessin aikana.....	39
3.5	Yhteenvedo myyntikeskittymän toimista ratkaisumyyntiprosessissa.....	41

4	LIIKETOIMINTAJÄRJESTELMIEN KAHDENVÄLINEN RATKAISUPROSESSI.....	45
4.1	Kahdenvälinen ratkaisuprosessin vaiheet	45
4.2	Ostokeskittymän toimet kahdenvälisessä ratkaisuprosessissa	48
4.3	Myyntikeskittymän roolitus kahdenvälisessä ratkaisuprosessissa	51
5	METODOLOGIA.....	55
5.1	Tieteenfilosofiset oletukset	55
5.2	Metodologiset valinnat.....	56
5.3	Tapausten valinta	57
5.4	Empiirisen aineiston hankinta	58
5.5	Empiirisen aineiston analysointi	61
6	EMPIIRINEN ANALYYSI KAHDENVÄLISESTÄ RATKAISUPROSESSISTA JA MYYNTIKESKITTYYMÄN ROOLITUKSESTA	62
6.1	Tapaus Alphan analyysi	62
6.1.1	Vuorovaikutus ja siihen osallistuneet tahot	63
6.1.2	Tarpeen ja ongelman määrittely	64
6.1.3	Viestittäminen ja vaatimusten määrittely	65
6.1.4	Esivalinta	68
6.1.5	Ratkaisun räätälöinti ja integrointi.....	69
6.1.6	Valinta ja neuvottelut.....	71
6.2	Tapaus Beetan analyysi.....	71
6.2.1	Vuorovaikutus ja siihen osallistuneet tahot	72
6.2.2	Ongelman ja tarpeen määrittely	74
6.2.3	Viestittäminen ja vaatimusten määrittely	75
6.2.4	Esivalinta	76
6.2.5	Ratkaisun räätälöinti ja integrointi.....	77
6.2.6	Valinta ja neuvottelut.....	82
6.3	Tapaus Gamman analyysi	82
6.3.1	Vuorovaikutus ja siihen osallistuneet tahot	83
6.3.2	Ongelman ja tarpeen määrittely	85
6.3.3	Viestittäminen, vaatimusten määrittely sekä esivalinta.....	86
6.3.4	Ratkaisun räätälöinti ja integrointi.....	88
6.3.5	Valinta ja neuvottelut.....	89
6.4	Tapausten välinen analyysi	90
6.4.1	Ostokeskittymän toiminta liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa.....	90

6.4.2	Myyntikeskittymän toiminta liiketoimintajärjestelmän ratkaisumyyntiprosessin edistämiseksi	102
6.5	Empiirisesti perusteltu malli liiketoimintajärjestelmien kahdenvälisestä ratkaisuprosessista	108
6.5.1	Ongelman ja tarpeen määrittely	110
6.5.2	Viestittäminen ja vaatimusten määrittely.....	111
6.5.3	Esivalinta.....	112
6.5.4	Ratkaisun räätälöinti ja integrointi.....	113
6.5.5	Valinta ja neuvottelut.....	114
7	LOPUKSI	115
7.1	Yhteenveto	115
7.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	119
7.2.1	Tutkielman tuottamat uudet löydökset.....	119
7.2.2	Aimpaa teoriaa tukevat löydökset.....	121
7.2.3	Aiemmasta teoriasta poikkeavat löydökset.....	123
7.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	125
7.4	Luotettavuuden arviointi	126
7.5	Tutkimuksen rajoitukset.....	129
7.6	Jatkotutkimusehdotukset	130
	LÄHTEET.....	132
	LIITTEET	139

Kuviot

Kuvio 1.	Liiketoimintajärjestelmän hankintaprosessi.....	22
Kuvio 2.	Ostokeskittymän toimet hankintaprosessin edistämiseksi	32
Kuvio 3.	Ratkaisumyyntiprosessi (mukaellen Tuli et al. 2007; Töllner et al. 2011; Petri & Jacob 2016).....	38
Kuvio 4.	Myyntikeskittymä ratkaisumyyntiprosessin edistäjänä	43
Kuvio 5.	Teoreettinen malli liiketoimintajärjestelmien kahdenvälisestä ratkaisuprosessista	52
Kuvio 6.	Tapaus Alpha - vuorovaikutukseen osallistuneet tahot.....	64

Kuvio 7. Tapaus Beeta - vuorovaikutukseen osallistuneet tahot	73
Kuvio 8. Tapaus Gamma - vuorovaikutukseen osallistuneet tahot.....	84
Kuvio 9. Empiirisesti perusteltu malli liiketoimintajärjestelmien kahdenvälisestä ratkaisuprosessista	109

Taulukot

Taulukko 1. Ostokeskittymän toimenpiteet epävarmuuden hallitsemiseksi liiketoimintajärjestelmän hankinnassa	31
Taulukko 2. Myyntikeskittymän roolit, vastuut ja tehtävät	42
Taulukko 3. Tutkimusaineiston keräämisen perustiedot.....	60
Taulukko 4. Yhteenveto tapausten välisistä yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista ostokeskittymän ominaispiirteiden, prosessinhallinnan sekä päätöksenteon osalta.....	91
Taulukko 5. Yhteenveto ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä tarpeen ja ongelman määrittelyn vaiheessa.....	93
Taulukko 6. Yhteenveto ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheissa	94
Taulukko 7. Yhteenveto ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä esivalinnan vaiheessa.....	96
Taulukko 8. Yhteenveto ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa.....	98
Taulukko 9. Yhteenveto tapauksissa ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä valinnan ja neuvottelun vaiheissa.....	101
Taulukko 10. Yhteenveto tapauksissa myyntikeskittymän suorittamista toimenpiteistä viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheissa ...	103
Taulukko 11. Yhteenveto tapauksissa myyntikeskittymän suorittamista toimenpiteistä ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa	105
Taulukko 12. Yhteenveto myyntikeskittymän roolituksesta tapauksissa	107

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen tausta ja perustelut tutkimukselle

Toimittajat ovat alkaneet siirtymään kohti ratkaisuliiketoimintaa, sillä se tarjoaa mahdollisuuden välttää hyödykkeistymisestä aiheutuvaa hintakilpailua, se johtaa parempaan kannattavuuteen, sekä mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön ja tätä kautta pidemmät yhteistyösopimukset (Levihn & Levihn 2016, 208). Ratkaisulle on esitetty useita määritelmiä. Levihn & Levihn 2016, 209 esittää, että ratkaisu on tuotteiden ja palveluiden yhdistelmä, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaalle suurempaa arvoa kuin ratkaisun yksittäiset osa-alueet tuottavat erikseen. Toisen näkemyksen mukaan asiakasratkaisu on yhdistelmä tuotteita, palveluita sekä tietoa, joita hyödynnetään halutun lopputuloksen saavuttamiseksi ja asiakastarpeen tyydyttämiseksi (Windahl & Lakemond 2010, 1278). Kolmannen näkemyksen mukaan asiakasratkaisu on tarjooma, joka yhdistelee toimittajan kyvykkyyksiä ja voimavaroja ratkaistakseen asiakastarpeen (Bonney & Williams 2009, 1032). Tässä tutkielmassa asiakasratkaisu on yhdistelmätarjooma, joka yhdistää aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä, sekä molempien osapuolten kyvykkyyksiä asiakastarpeen ratkaisemiseksi kannattavasti.

Ratkaisuliiketoiminnan logiikka poikkeaa huomattavasti tuoteliiketoimintalogiikasta, sillä se edellyttää paitsi yhteistyökykyisempää johtamista, myös asiakkaiden osallistamista liiketoiminnan suunnitteluun, sekä sen poikkitoiminnollisen luonteen huomioimista ohjauksessa käytettävissä mittareissa. Ratkaisuliiketoiminnasta voidaan tunnistaa kolme keskeistä osa-aluetta. Ensinnäkin, siihen olennaisesti liittyy ratkaisuprosessi, joka etenee ratkaisun kehittämisestä aina ratkaisun toimittamiseen saakka. Toisekseen, toimintojen välisen yhteistyön johtaminen asettaa suuren haasteen toimittajaorganisaation johdolle. Kolmanneksi, ratkaisuliiketoiminta edellyttää toimittajilta uutta osaamista sekä johtamiskäytäntöjä. (Storbacka 2011, 699, 700- 702.)

Ratkaisuihin siirtyminen auttaa yrityksiä siirtymään arvoketjussa seuraavalle tasolle; toimittaja siirtyy tuottamaan asiakkailleen yhdistelmätarjoomia, jotka mahdollistavat liiketoiminnan kasvattamisen. Tällöin toimittaja keskittyy asiakkaan prosesseihin ja tukee asiakasta ratkaisun hyödyntämisessä osallistuen käyttöarvon tuottamiseen. Keskittymällä siihen miten asiakkaat käyttävät toimittajan ratkaisua, toimittajat pääsevät käsiksi suurempaan tuottoaltaaseen, mikä mahdollistaa tuloksen kasvattamisen. Käyttöarvoon perustuvien markkinoiden on todettu olevan vakaampia, minkä vuoksi ratkaisujen toimittajat kykenevät tyypillisesti tuottamaan tasaisempaa kassavirtaa. (Storbacka & Penanen 2014, 1.)

1.1.1 Ratkaisuliiketoiminnan haasteet

Vaikka ratkaisuliiketoiminnan on todettu mahdollistavan myynnin sekä myyntikatteiden kasvattamisen, vain murto-osa yrityksistä on onnistunut muutoksessa. Johansson, Krishnamurthy & Schliissberg (2003) esittää, että vain joka neljäs toimittaja on muutoksen kautta pystynyt realisoimaan nämä mahdollisuudet. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että ratkaisumyynnin kanssa ongelmissa olevien toimittajien toiminnassa on muutamia yhteisiä piirteitä.

Ensinnäkin, nämä toimittajat yksinkertaistavat ratkaisuliiketoimintaa liikaa, keskittyen asiakkaan tarpeiden täyttämisen sijaan omien tarpeidensa täyttämiseen. Sharma, Iyer & Evanschitzky (2008, 289) esittää, että teknologisten ratkaisujen myyntiin liittyvät haasteet ovat seurausta toimittajien markkinointitoimenpiteiden tarjontalähtöisyydestä. Tarjontalähtöiset yritykset kehittävät ensin teknologiahyödykkeen ja sen jälkeen siirtyvät markkinoimaan sitä, jonka seurauksena myyntihenkilöstön tehtäväksi jää asiakastarpeiden täyttämisen sijaan toimittajan tarpeiden täyttäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että näissä yrityksissä kutsutaan olemassa olevia tuotteita ratkaisuiksi ja tämän jälkeen pyydetään myyntihenkilöstöä myymään näitä ”ratkaisuja” (Storbacka & Pennanen 2014, 4). Näin toimimalla toimittaja kuvittelee myyvänsä ratkaisuja, vaikka todellisuudessa se vain yhdistelee tuotteita ja palveluita, jotka eivät tuota kokonaisuutena suurempaa arvoa kuin sen yksittäiset osat (Johansson et al. 2003). Tämän vuoksi asiakkaat eivät osaa nähdä ratkaisun tuottamaa arvoa (Storbacka & Pennanen 2014, 4), jolloin ratkaisujen myyminen ja korkeamman hinnan perustelu on vaikeaa (Johansson et al. 2003).

Toisekseen, ratkaisumyynnin vaativuutta aliarvioidaan. Yritykset eivät osaa hahmottaa ratkaisujen kehittämiseen kuluvaan aikaan ja siitä muodostuvia kustannuksia. Ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen haasteelliseksi kokevat yritykset myyvät ratkaisuja usein kuten tuotteita, laiminlyöden näin ratkaisuprosessin vuorovaikutteisen luonteen (Johansson et al. 2003), vaikka aiemmissa tutkimuksissa ratkaisuiden suunnittelun ja toteuttamisen on todettu olevan pitkäkestoinen suhdeprosessi, jossa niin asiakas kuin toimittaja ovat aktiivisia toimijoita (mm. Tuli, Kohli & Bharadwaj 2007). Ratkaisumyynnissä myyntisyklit ovat tuotemyyntiä pidempiä, sillä ratkaisuprosessin läpivieminen edellyttää toimittajalta kykyä ymmärtää syvällisesti asiakkaan liiketoimintaa, joka seurauksena prosessiin osallistuvilta henkilöiltä edellytetään laajempaa osaamis pohjaa (Johansson et al. 2003). Storbacka & Pennanen (2014, 5) toteaaakin, että ratkaisumyynti on luonteeltaan monialaisiin tiimeihin perustuvaa, minkä vuoksi sitä ei voida delegoida myyntitoiminnon vastuulle, vaan sitä tukemassa tulee olla tarvittava osaaminen yrityksen eri toiminnoista.

Sharma et al. (2008) väittää, että menestyäkseen ratkaisuliiketoiminnassa, toimittajien on tarjontalähtöisyyden sijaan keskittyvä vastaamaan kysyntään. Kysyntälähtöisessä ratkaisumyynnissä myynti toimii tiiviissä yhteistyössä toimittajaorganisaation muiden toimintojen kanssa, hyödyntäen asiakkaiden tarpeista ja haasteista saatua tietoa tuotekehityksessä. (Sharma et al. 2008, 289.) Kysyn-

tälähtöisessä ratkaisumyynnissä ratkaisuprosessi tähtää siis asiakkaan liiketoiminnan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla vastaavan ratkaisun löytämiseen toimittajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kautta.

1.1.2 Ratkaisuprosessin vuorovaikutteinen luonne

Ratkaisuliiketoiminnassa esiintyvien, tarjontalähtöisyyteen liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi, ratkaisun tuottamiseen tähtäävää vuorovaikutteista prosessia on lähestytty tutkimalla sitä niin toimittajien kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Tuli et al. (2007) havaitsee, että siinä missä toimittajat mielsivät ratkaisujen tuottamisen ennemminkin tuotteiden ja palveluiden yhdistelemiseksi, asiakkaat puolestaan näkivät ratkaisujen tuottamisen toimittajan ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön perustuvana prosessina, jonka ensimmäinen vaihe on ratkaisuun liittyvien vaatimusten määrittely ja viimeinen ratkaisun käyttöönottoa seuraavan tuen tarjoaminen toimittajan suunnalta. Tätä näkökulmaa, jossa toimittaja ja asiakas tuottavat asiakkaan tarpeita vastaavan ratkaisun yhdessä tiettyä prosessia seuraten, on sittemmin keskitytty laajentamaan ratkaisumyynnin kehittämiseksi (mm. Töllner, Blut & Holzmüller 2011; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Petri & Jacob, 2016). Tätä prosessia kutsutaan ratkaisuprosessiksi. Tämän prosessin aikana osapuolten tavoitteena on löytää yhdessä ratkaisu asiakkaan liiketoiminnan ongelmiin. (Tuli et al. 2007, 1- 2.)

Ratkaisuprosessissa toimittaja vastaa tyypillisesti prosessin johtamisesta oman osaamisensa ja kokemuksensa vuoksi, kun taas asiakas toimii ongelmanratkaisuprosessin mahdollistajana tarjoten tietoa omista tarpeistaan sekä liiketoiminnastaan soveltuvan ratkaisun suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 23). Ratkaisuliiketoimintaan keskittyvä tutkimus on kuitenkin tähän saakka pääasiallisesti keskittynyt tarkastelemaan ratkaisuprosessia joko toimittajan näkökulmasta (Tuli et al. 2007; Töllner et al. 2011) tai asiakkaan näkökulmasta (Lindberg & Nordin 2008; Van der Walk & Rozemeijer 2009). Koska kyseessä on vuorovaikutteinen prosessi, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisia toimijoita, on aiemmissa tutkimuksissa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Petri & Jacob 2016) nostettu esiin tarve tutkia ratkaisuprosessia kahdenvälisestä näkökulmasta. Tämän näkökulman tutkiminen on perusteltua, sillä vaikka ratkaisun suunnittelu on vuorovaikutteinen ja yhteiseen ongelmanratkaisuun perustuva prosessi, on molemmilla osapuolilla oletettavasti omat intressinsä ja tätä kautta tarpeensa hallita ratkaisuprosessin etenemistä.

Koska aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa tarkastelemaan ratkaisuprosessia vain toisen siihen osallistuvan tahon näkökulmasta jättäen näin merkittävän aukon teoriaan, tässä tutkielmassa pyritään löytämään malli, joka huomioi molempien osapuolten toimet prosessin aikana. Tutkielman taustaoletuksena on, että toimittajan ymmärtäessä asiakkaan toimintaa ratkaisuprosessin aikana, pystyy se mukauttamaan suorittamiaan toimia niin, että ne tukevat asiakkaan hankintaprosessia ja näin ollen auttavat edistämään kahdenvälisiä ratkaisuprosessia.

1.1.3 Osto- ja myyntikeskittymä ratkaisuprosessin edistäjinä

Vuorovaikutteiseen ratkaisuprosessiin osallistuu niin asiakkaan kuin toimittajan puolelta tiimi, jotka yhdessä vastaavat prosessin läpiviennistä (Töllner et al. 2011). Asiakkaan puolelta tätä tiimiä kutsutaan ostokeskittymäksi (Johnston & Bonoma 1981, 143; Töllner et al. 2011, 713) ja toimittajan puolelta myyntikeskittymäksi (Moon & Armstrong 1994, 21; Kumar, Steward & Morgan 2018, 776). Ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen ja siinä menestyminen on osoittautunut haasteelliseksi toimittajien kannalta, koska ratkaisumyynnin vaativuutta aliarvioidaan. Jotta ratkaisuliiketoimintaan siirtyneet toimittajat kykenevät hyödyntämään ratkaisuliiketoiminnan tarjoamat mahdollisuudet, eli kasvattamaan liiketoimintaansa ja kannattavuuttaan, on tärkeää ymmärtää miten ostokeskittymä toimii vaativien ratkaisujen hankintaprosessin eri vaiheissa, jotta voidaan ymmärtää miten myyntikeskittymä voi tukea asiakkaan hankintaprosessia näiden vaiheiden aikana ja näin edistää ratkaisuprosessia.

Aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu ostokeskittymän toimintaa niin ratkaisujen hankintaprosessin (Lindberg & Nordin 2008; Van der Walk & Rozemeijer 2009) kuin liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessin eri vaiheissa (Verville & Halington 2003; Verville, Bernadas & Halington 2005; Verville, Palasinamy, Bernadas & Halington 2007). Tämän lisäksi ostokeskittymän toimintaa hankintaan liittyvän epävarmuuden hallitsemiseksi on tutkittu niin yleisellä tasolla (mm. Johnston & Lewin 1996; Mitchell 1998; Lewin & Donthu 2005; Munnukka & Järvi 2008) kuin liiketoimintajärjestelmien kontekstissa (Fui-Hoon, Lee-Shang & Kuang 2001; Verville & Halington 2002; Verville et al. 2005; Buananno, Faverio, Pigni, Ravani, Sciuto & Tagliavini 2005; Boersma & Kingma 2005; Palasinamy, Verville, Bernadas & Taskin 2010; Brashear-Alejandro, Kowalkowski, Da Silva Freire Ritter, Marchetti & Prado 2011). Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että vaativissa hankintatilanteissa, kuten liiketoimintajärjestelmien hankintatilanteessa, ostokeskittymät suorittavat toimenpiteitä hankintaan liittyvän epävarmuuden hallitsemiseksi (mm. Johnston & Lewin 1996). Aiemmat tutkimukset eivät kuitenkaan ole liittäneet näitä tunnistettuja toimenpiteitä hankintaprosessin eri vaiheisiin, vaan niissä on keskitytty kuvaamaan toimenpiteitä yleisellä tasolla. Tässä tutkielmassa pyritään aiemmista tutkimuksista poiketen tunnistamaan ja yhdistämään epävarmuuden hallintaan tähtäävät toimenpiteet kahdenvälisen ratkaisuprosessin eri vaiheisiin, ja näin täydentämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

1.1.4 Ratkaisuprosessia tukeva myyntikeskittymän roolitus

Monimutkaisten ratkaisujen kohdalla ratkaisuprosessin onnistunut läpivienti edellyttää osapuolilta monipuolista osaamista, minkä vuoksi ratkaisuprosessiin osallistuu niin toimittajan kuin asiakkaan puolelta tyypillisesti useita henkilöitä. Myyntikeskittymien hyödyntäminen laajojen kokonaisratkaisujen myynnissä on perusteltua useammastakin syystä. Steward, Walker, Hutt & Kumar (2010, 552) toteaa, että myyntihenkilö ei voi luottaa vain omaan asiantuntemukseensa ratkaistessaan asiakkaan

ongelmia, vaan hänen on käännyttävä organisaatiossaan sellaisten henkilöiden puoleen, joilla on soveltava osaaminen asiakkaan auttamiseksi. Myyntikeskittymää hyödyntämällä toimittaja kykenee tyypillisesti rakentamaan selvästi laajemman yhteyden asiakkaan eri toiminnoissa ja asemassa olevien edustavien henkilöiden kanssa, mikä mahdollistaa aiempaa innovatiivisempien ratkaisujen tuottamisen (Bradford, Brown, Ganesan, Hunter, Onyemah, Palmatier, Rouziès, Spiro, Sujan & Weitz 2010, 244).

Myyntikeskittymän käyttämistä voidaan siis pitää toimittajan näkökulmasta perusteltuna monimutkaisten ratkaisujen, kuten liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Aiemmin on myös tutkittu myyntikeskittymän muodostamista, roolitusta (mm. Plouffe & Barclay 2007; Bradford et al. 2010; Steward et al. 2010; Panagopoulos, Rapp & Ogilvie 2017; Ulaga & Kohli 2018), sekä myyntikeskittymän organisoimista ratkaisuprosessin edistämiseksi tehokkaasti (Kumar et al. 2018). Kuitenkin näissä tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan lähemmin joko myyntihenkilön roolia ja tältä vaadittavia toimenpiteitä ratkaisuprosessissa, tai myyntikeskittymää ja sen ratkaisuprosessin aikana suorittamia toimenpiteitä yleisellä tasolla.

Kuten edellä havaittiin, aiemman tutkimuksen valossa on siis selvää, että toimittajan kannalta myyntihenkilön lisäksi myös myyntikeskittymän muut jäsenet ovat tärkeässä osassa ratkaisuprosessissa. Kuitenkin myyntikeskittymän jäsenten rooleihin sekä heiltä ratkaisuprosessissa tarvittavaan asiantuntemukseen ja osaamiseen keskittyvä tutkimus on jäänyt hyvin vähäiseksi. Panagopoulos et al. (2017, 161- 162) toteaa, että myyntikeskittymään kuuluvien, muita toimintoja edustavien jäsenten ratkaisuprosessin aikana suorittamien aktiviteettien tutkimista vaaditaan koko prosessin paremman ymmärryksen saavuttamiseksi. Koska ratkaisuprosessin edistäminen tapahtuu tiimityöskentelyn kautta, pyrkii tämä tutkielma täyttämään teoriassa esiintyvän tutkimusaukon selvittämällä millaisia rooleja myyntikeskittymästä tyypillisesti löytyy, sekä millaisia toimenpiteitä myyntikeskittymät tyypillisesti suorittavat onnistuneesti läpiviedyn liiketoimintajärjestelmän ratkaisuprosessin aikana.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoite

Tutkielman tarkoituksena on täydentää ratkaisuliiketoiminnan tutkimusta keskittymällä aiempien, vain toisen osapuolen näkökulman huomioivien ratkaisuprosessiin liittyvien tutkimusten sijaan tarkastelemaan ratkaisuprosessia kahdenvälisestä näkökulmasta. Koska aihetta on tutkittu pääasiassa joko asiakkaan tai toimittajan näkökulmasta, on tavoitteen saavuttamiseksi ilmiötä tarkasteltava asiakkaan hankintaprosessia myös toimittajan ratkaisumyyntiprosessia. Koska tätä vuorovaikutteista ratkaisun löytämiseen tähtäävää prosessia nimitetty aiemmissa, toimittajan näkökulman pääasiallisesti omaksuneissa tutkimuksissa ratkaisuprosessiksi, päädyttiin tässä tutkielmassa epäselvyyden välttämiseksi käyttämään tästä myyntiprosessista käsitettä ratkaisumyyntiprosessi.

Liiketoimintajärjestelmien kontekstissa ratkaisuprosessi viedään läpi useampia jäseniä käsittävän tiimien, eli osto- ja myyntikeskittymien toimesta, on tärkeää ymmärtää miten nämä osapuolet toimivat ratkaisuprosessia edistääkseen. Koska tutkielmassa ollaan paitsi kiinnostuneita ymmärtämään miten osapuolet edistävät kahdenvälistä ratkaisuprosessia, myös miten toimittajat kykenevät hyödyntämään ratkaisuliiketoimintaan liittyviä mahdollisuuksia paremmin, tarkastellaan sen aikana myös tarkemmin ratkaisuprosessin edistämistä tukevan myyntikeskittymän roolitusta. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, tutkielmassa ratkaistaan kolme alaongelmaa, sekä yksi pääongelma. Tutkielman pää- ja alaongelmia tarkastellaan ensin olemassa olevan tutkimustiedon ja kirjallisuuden valossa. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettua mallia tutkitaan kerätyn empiirisen aineiston analyysin kautta.

Tutkielmani pääongelma on:

- Miten liiketoimintajärjestelmien kahdenvälinen ratkaisuprosessi voidaan mallintaa?

Tutkielmani alaongelmat ovat:

- Miten ostokeskittymät toimivat liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa?
- Miten myyntikeskittymä voi edistää liiketoimintajärjestelmien ratkaisumyyntiprosessia?
- Millainen myyntikeskittymän roolitus tukee liiketoimintajärjestelmän ratkaisumyyntiprosessin edistämistä?

1.3 Tutkielman rajaukset

Tutkielman taustalla on oletus siitä, että ymmärtämällä ostokeskittymän toimintaa liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessin eri vaiheissa, myyntikeskittymä voi tukea asiakasta niiden aikana ja näin edelleen edistää kahdenvälistä ratkaisuprosessia. Näin ollen tutkielmassa tarkastellaan molempien osapuolten toimia ratkaisuprosessin aikana. Molempien osapuolten toimiin liittyvää ymmärrystä hyödynnetään tämän jälkeen pyrittäessä mallintamaan, miten myyntikeskittymä pystyy edistämään ratkaisuprosessia liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Näin ollen kahdenvälisen ratkaisuprosessin ymmärrys toimii välillisenä työkaluna toimittajien ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseksi.

Tutkielman toinen keskeinen rajausta on sen rajaaminen koskemaan liiketoimintajärjestelmää, jota pidetään yhtenä yritysasiakkaiden isoimmista ja haastavimmista hankinnoista. Tämä rajausta vaikuttaa olennaisesti tutkielman sisältöön, sillä liiketoimintajärjestelmien hankintatilannetta pidetään erittäin haastavana, mikä puolestaan vaikuttaa ostokeskittymän ratkaisuprosessiin ja sen toimintaan prosessin aikana. Tarkoituksena tällä rajauksella on kyetä tuottamaan malli, joka on hyödyllinen kyseisessä kontekstissa sekä mahdollisesti muissa vaativan ratkaisumyynnin konteksteissa.

Kolmanneksi, tutkielman tavoitteen saavuttamiseksi keskityn tutkielman empiirisessä osiossa keräämään aineistoa tapauksista, joissa ratkaisuprosessi on viety hiljattain onnistuneesti läpi aina hankintapäätökseen saakka. Tämä rajaus on tärkeä useammastakin syystä. Ensinnäkin, kahdenvälisen ratkaisuprosessin mallintamisen kannalta on tärkeää, että tutkittavissa tapauksissa ratkaisuprosessin kautta on päädytty aloittamaan yhteistyö ratkaisun tiimoilta. Toiseksi, aineistonkeruu kohdistetaan tapauksiin, jotka ovat hiljattain viety onnistuneesti päätökseen, jotta tarkasteltava prosessi on haasteltavilla mahdollisimman tuoreessa muistissa. Kolmanneksi, valittujen tapausten osalta empiiristä aineistoa kerään niin toimittajan kuin asiakkaan edustajalta. Tämä asetelma tukee tutkielmani tavoitteen saavuttamista, auttaen tutkielman pää- ja alaongelmien ratkaisemisessa.

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

1.4.1 Ratkaisuliiketoiminta

Ratkaisuliiketoiminnassa toimittaja paitsi tuottaa asiakkaalle arvoa tuottavan ratkaisun, myös osallistuu ratkaisun kehittämiseen yhteistyössä pitkäjänteisesti, toimien arvon tuottajana yhdessä asiakkaan kanssa myös ratkaisun käytön aikana. Ratkaisuliiketoiminnassa organisaatio yhdistelee sen eri prosesseissa työskentelevien henkilöiden osaamista asiakkaalle arvoa tuottavien ratkaisujen tuottamiseen, sekä niiden arvon kasvattamiseen ratkaisun käytön aikana. (Storbacka 2011, 709.)

1.4.2 Ratkaisuprosessi

Kahdenvälinen ratkaisuprosessi on prosessi, jossa toimittaja ja asiakas yhteistyössä suunnittelevat asiakkaan liiketoimintatarpeita vastaavan ratkaisun (Tuli et al. 2007).

1.4.3 Ostokeskittymä

Ostokeskittymällä muodostuu kaikista niistä asiakasorganisaation jäsenistä, jotka ottavat osaa tuotteen, palvelun tai ratkaisun hankintaprosessiin (Johnston & Bonoma 1981, 143; Töllner et al. 2011, 713).

1.4.4 Myyntikeskittymä

Moon & Armstrong toteavat (1994), että myyntikeskittymä on ryhmä, jonka tavoitteena on onnistuneesti hyödyntää tietty myyntimahdollisuus, jota varten tiimi on muodostettu. Myyntikeskittymä koostuu yksilöistä, jotka päätyvät osalliseksi tietyn ratkaisun myyntiprosessiin. Näin ollen, jokaiseen myyntimahdollisuuteen liittyy oma myyntikeskittymänsä. Myyntikeskittymän jäseniksi lasketaan niin asiakasviestintään osallistuvat henkilöt kuin tukiroolissa olevat, asiakasviestinnän ulkopuolelle jäävät henkilöt. Myyntikeskittymän luonne on taktinen, eli se vastaa tietyn ostokeskittymän tarpeisiin tietyssä myyntimahdollisuudessa. Myyntikeskittymän jäsenyys on yleensä voimassa kyseisen transaktion ajan ja jäsenyyden tavoitteena on kaupan voittaminen. (Moon & Armstrong 1994, 21; Kumar et al. 2018, 776.) Tässä tutkielmassa myyntikeskittymä on yksittäisen asiakasratkaisun ratkaisuprosessin läpiviemiseen koottu, useita toimintoja edustava tiimi, jonka tavoitteena on hyödyntää havaittu myyntimahdollisuus.

1.4.5 Rooli

Tiimityöskentelyssä rooliin liitetään tyypillisesti kolme ulottuvuutta. Organisatorinen rooli tarkoittaa henkilön roolia organisaatiossa, sekä siitä seuraavia velvollisuuksia ja auktoriteettia. Sen sijaan toiminnallinen rooli käsittää yksilön osaamisen, eli hänen kokemuksensa ja asiantuntemuksensa. Tiimirooli puolestaan liitetään yksilön toimintaan ryhmässä. Tiimirooli puolestaan liittyy yksilön toimintaan, eli yksilön tapaan tehdä päätöksiä, toimia keskinäisessä vuorovaikutuksessa, sekä soveltaa omaa osaamistaan ryhmässä. (Van de Water, Ahaus & Rozier 2008, 499.) Tässä tutkielmassa yksilön rooliin nähdään sisältyvän tämän osaamisen lisäksi, hänen toimintansa ryhmässä ja sen tavoitteiden eteen.

1.4.6 Liiketoimintajärjestelmä

Liiketoimintajärjestelmät ovat yhdistelmä ohjelmistosovelluksia, joita tyypillisesti käytetään organisaation laajuisesti (Verville & Halingten 2002, 188). Tällaiset järjestelmät auttavat korvaamaan perinteiset ja huonosti muihin organisaation käytössä oleviin järjestelmiin yhdistettävissä olevat järjestelmät, tarjoten koko organisaation laajuisen tietojärjestelmän yhdistäen olemassa olevan tiedon tehokkaammin organisaation käyttöön (Hendricks, Singhal & Stratman 2007, 68). Tällainen järjestelmä tukee organisaation tietojenkäsittelytarpeita sekä tukee prosessimuotoista toimintatapaa (Fui-Hoon et al. 2001, 285). Tällaisia liiketoimintajärjestelmiä ovat esimerkiksi CRM- (asiakkuudenhallinta, engl. customer relationship management), ERP- (toiminnanohjaus, engl. enterprise resource planning) ja SCM- järjestelmät (toimitusketjunhallinta, engl. supply-chain management) (Hendricks et al. 2007,

65), jotka kykenevät yhdistämään organisaation sisäisen liiketoiminnan asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaan (Palanisamy et al. 2010, 611). Liiketoimintajärjestelmien, kuten ERP- järjestelmän voidaan katsoa koostuvan yhdistelmästä tuotteita, palveluita, niiden suunnittelua, käyttöönottoa ja ylläpitoa varten tarvittavaa osaamista (Boersma & Kingma 2005, 125).

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma etenee seuraavasti. Tätä johdantoa seuraavassa toisessa luvussa tarkastellaan ratkaisujen hankintaprosessiin liittyvää aiempaa tutkimusta ja teorioita, jotta voidaan ymmärtää miten asiakas toimii liiketoimintajärjestelmähankintaa suorittaessaan. Kolmannessa luvussa tarkastellaan ratkaisumyyntiprosessia, sekä myyntikeskittymän roolitusta ja sen toimia ratkaisumyyntiprosessin edistämiseksi. Luvussa neljä esitetään lukuihin 2 ja 3 perustuen synteesi kahdenvälisestä ratkaisuprosessista, joka huomioi niin asiakkaan kuin toimittajan toimet ratkaisuprosessin edistämiseksi liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Viidennessä luvussa perustellaan tutkielman metodologiset valinnat sekä kuvataan suoritettua aineistonkeruuta sekä aineiston analyysiä. Kuudennessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset sekä empiirisesti perusteltu malli kahdenvälisestä ratkaisuprosessista sekä sitä tukevasta myyntikeskittymän roolituksesta liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Seitsemännessä luvussa esitellään yhteenveto tutkielmasta, tuodaan ilmi tutkielman teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset, arvioidaan tutkielman luotettavuutta, sekä annetaan jatkotutkimusehdotukset.

2 OSTOKESKITTYMÄN TOIMINTA HANKINTAPROSESSISSA

Tässä luvussa tutkitaan yrityksen hankintaprosessia liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Ensin kuvataan liiketoimintajärjestelmien hankinnan kontekstia asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen siirytään tutkimaan ratkaisuprosessia asiakkaan perspektiivistä perehtymällä yritysten hankintaprosessiin liittyvään aiempaa tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Tämän jälkeen liiketoimintajärjestelmien ominaispiirteiden vuoksi tutkitaan yhteistyösuhteen aloittamista yritysmarkkinoilla käsittelevää kirjallisuutta. Luvun lopussa esitetään yhteenveto liiketoimintajärjestelmän hankintaprosessista sekä ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä sen aikana.

2.1 Liiketoimintajärjestelmien hankintatilanteen kuvaus

Asiakkaan kokeman hankintariskin on todettu olevan seurausta hankintatilanteeseen vaikuttavista epävarmuustekijöistä. Edelleen, koetun hankintariskin on todettu vaikuttava organisaation toimintaan hankintaprosessin aikana. (Johnston & Lewin 1996, 8; Munnukka & Järvi 2008, 254.) Hankintatilanteeseen liittyvä epävarmuus siis vaikuttaa koettuun hankintariskiin, jonka puolestaan on todettu vaikuttavan organisaation toimintaan hankintaprosessin aikana ja tätä kautta hankintapäätöksen tekemiseen (Munnukka & Järvi 2008, 255). Tietoisuus hankintatilanteeseen liitettävästä epävarmuudesta ja sen seurauksena koetusta hankintariskistä on relevantti paitsi asiakkaalle, myös toimittajalle, sillä se vaikuttaa suoraan päätöksentekoon (Munnukka & Järvi 2015, 92- 93). Asiakkaan näkökulmasta koetun hankintariskin hallinta on tärkeää hankinnan läpiviemiseksi tehokkaasti ja hallitusti (Munnukka & Järvi 2008, 253). Toimittajan kannalta puolestaan, asiakkaan kokeman hankintariskin sekä tämän niiden pienentämisessä suosimien keinojen ymmärtäminen voi tuottaa merkittävää kilpailuetua, koska tällöin toimittaja kykenee paitsi mukauttamaan tarjoomaansa, myös suunnittelemaan myynti- ja markkinointiaktiviteettejaan niin, että ne madaltavat koettua hankintariskiä (Mitchell 1998, 461-462).

Johnston & Lewin (1996) esittävät käsitteellisessä mallissaan, että hankinnan epävarmuustekijät liittyvät joko ympäristöön, organisaatioon, hankintatyyppiin, yhteistyösuhteeseen tai vuorovaikutukseen. Nämä epävarmuutta aiheuttavat muuttujat vaikuttavat suoraan koettuun hankintariskiin, joka muodostuu hankinnan merkityksellisyyden, hankinnan monimutkaisuuden, hankinnan lopputulokseen liittyvän epävarmuuden, sekä hankintaan liittyvän aikataulupaineen yhdistelmänä. (Johnston & Lewin 1996, 8- 9.)

Ympäristöön liittyvä epävarmuus viittaa organisaation liiketoimintaympäristöön liittyvään epävarmuuteen. Ympäristöön liittyvä epävarmuus voi kasvattaa hankintariskiä esimerkiksi tilanteissa, joissa toimintaympäristössä on käynnissä merkittävä, organisaation toimintaan vaikuttava lainsäädännöllinen uudistus. Organisaatiosta aiheutuvat, hankintariskiin vaikuttavat epävarmuudet liittyvät

organisaation ominaispiirteisiin. Tällaisia epävarmuutta aiheuttavia tekijät voivat liittyä esimerkiksi organisaation resursseihin tai osaamiseen. (Johnston & Lewin 1996, 8.)

Hankintatyypistä aiheutuva epävarmuus voi liittyä hankintaluokkaan, hankittavan tarjooman tyyppiin, hankinnan tärkeyteen tai hankinnan monimutkaisuuteen (Johnston & Lewin 1996, 8; Lewin & Donthu 2005, 1382). Hankintaluokalla tarkoitetaan hankinnan luonnetta: uusi hankinta, muokattu uudelleen hankinta tai suora uudelleen hankinta. Uuteen hankintaan liitetään tyypillisesti suuri, muokattuun uudelleen hankintaan keskitasoinen ja suoraan uudelleen hankintaan matala epävarmuus. (Robinson, Faris & Wind 1967.) Tarjooman tyyppillä sitä vastoin tarkoitetaan tarjoomaan liittyviä tuote- ja palveluluokkia. Esimerkiksi tarjooman aineettomuus lisää koettua hankintariskiä (Valtakoski 2015). Hankinnan tärkeydellä viitataan kyseisen hankinnan tärkeyteen suhteessa muihin hankintoihin tai hankittavasta ratkaisusta aiheutuvista vaikutuksesta yrityksen liiketoimintaan. Hankinnan monimutkaisuus sitä vastoin viittaa hankinnan tekniseen monimutkaisuuteen, hankintapäätöksen monimutkaisuuteen tai kyseisen hankintatehtävän monimutkaisuuteen. (Lewin & Donthu 2005, 1382-1383.)

Yhteistyösuhteeseen liittyvä epävarmuus vaikuttaa myös koettuun hankintariskiin. Yhteistyösuhteessa epävarmuus on tyypillisesti sitä suurempi, mitä tuorempi suhde on. Täysin uusissa suhteissa epävarmuus on siis kaikista suurimmillaan, kun taas pitkän ja toimivan yhteistyön kohdalla epävarmuus on matalampi. Mikäli asiakkaalla on entuudestaan suhde useampiin toimittajiin, jotka pystyvät tuottamaan asiakkaan tarvetta vastaavan tarjooman, hankintaan liittyvä epävarmuus sekä tätä kautta siihen liitettävä riski edelleen pienenee. Sitä vastoin, ilman olemassa olevia suhteita, yhteistyösuhteeseen liittyvä epävarmuus kasvaa ja näin koettu hankintariski suurenee. Toimittajien kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen liittyvä epävarmuus sitä vastoin koetaan pienemmäksi tilanteissa, joissa viestintäsuhde on entuudestaan olemassa. Tällöin viestintä tapahtuu yhteistyöhön pyrkivässä ilmapiirissä, siihen osallistuu useampia henkilöitä molemmilta puolilta ja tietoa jaetaan avoimesti. (Johnston & Lewin 1996, 8.)

Aiemmassa liiketoimintajärjestelmän hankintaan keskittyneissä tutkimuksissa on havaittu epävarmuutta aiheutuvan ainakin organisaatioon (Boersma & Kingma 2005), ja hankintatyyppiin liittyvistä tekijöistä (mm. Palasinamy et al. 2010; Sarkis & Gunasekaran 2003; Verville & Halingten 2003), joiden voidaan nähdä kasvattavan myös koettua hankintariskiä. Liiketoimintajärjestelmän hankintatilannetta on luonnehdittu sitouttavaksi, vaativaksi, intensiiviseksi, pitkälliseksi ja jopa ikävyydyttäväksi prosessiksi (Palanisamy et al. 612; Verville & Halingten 2003, 585).

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna, liiketoimintajärjestelmän hankinta koskettaa kaikkia organisaation jäseniä, vaikuttaen kaikkien tekemiseen. Liiketoimintajärjestelmien käyttöönotto edellyttää tyypillisesti muutosta organisaatiokulttuurissa, minkä voidaan nähdä kasvattavan hankintaan liitettävää epävarmuutta ja vaikuttaa näin koettuun hankintariskiin. Liiketoimintajärjestelmän käyttöönotossa ei ole kyse vain itse ratkaisun käyttöönotosta, vaan sen läpivienti vaatii muutosjohtamista, sillä ratkaisun käyttöönotto vaatii aina mukautumista opittujen toimintatapojen sekä käytettävien työkalujen osalta. (Boersma & Kingma, 123, 129.)

Hankintatyypinä liiketoimintajärjestelmiin on liitetty useita epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä, jotka ovat seurausta hankintaluokasta, hankinnan merkittävyydestä ja hankinnan aineettomuudesta (Palasinamy et al. 2010; Verville et al. 2005; Verville et al. 2005; Sarkis & Gunasekaran 2003; Boersma & Kingma 2005; Lindberg & Nordin 2010; Valtakoski 2015). Hankintaluokaltaan liiketoimintajärjestelmä on organisaatiolle tyypillisesti täysin uusi hankinta. Tällaista täysin uutta hankintaa onkin luonnehdittu kaikkein monimutkaisimmaksi hankintaskenaarioksi yritysmarkkinoilla. (Palasinamy et al 2010, 612.) Toisekseen, liiketoimintajärjestelmä on erittäin kriittinen hankinta organisaation toiminnan kannalta (Palasinamy et al. 2010, 612), ja sen epäonnistuminen voi vaikuttaa epäsuotuisasti koko organisaatioon usealla eri alueella ja tasolla, pahimmillaan vaarantaen organisaation olemassaolon (Verville et al. 2005, 665). Tämän vuoksi organisaatiot käyttävät prosessin aikana merkittävän määrän niin ajallisia kuin taloudellisia resursseja varmistuakseen hankintaprosessin onnistuneesta läpiviennistä (Sarkis & Gunasekaran 2003, 230).

Liiketoimintajärjestelmän hankinta on strategisten resurssien hankkimista, koska tällainen ratkaisu pystyy tukemaan organisaation liiketoimintamallia tarjoten kyvykkyyden strategian ja tavoitteiden toteutumiselle (Palanisamy et al. 2010, 612, 628). Yleensä liiketoimintajärjestelmän hankinta on yritykselle merkittävän suuruinen investointi, joka sitoo suuren osuuden yrityksen budjetista (Verville & Halington 2003, 585). Ratkaisun aineettomuuden on todettu kasvattavan hankintaan liitettävää epävarmuutta (mm. Lindberg & Nordin 2010; Valtakoski 2015), mikä lisää epävarmuutta hankintatilanteissa, sillä liiketoimintajärjestelmiä on asiakasratkaisu, joka sisältää niin aineettomia kuin aineellisia osa-alueita (Boersma & Kingma 2005, 125). Tämän voidaan olettaa lisäävän hankintaan liittyvää epävarmuutta vaikuttaen hankintaan liitettävään riskiin.

Edellä mainittujen lisäksi, liiketoimintajärjestelmän hankintaan on liitetty niin teknologisia kuin liiketoiminnallisiakin vaikutuksia, joiden arviointi suhteessa asiakkaan liiketoimintakäytänteisiin on tärkeää (Buonanno et al. 2005; Fui-Hoon, Lee-Shang & Kuang 2001). Mikäli täysin soveltuva ratkaisu ei ole tarjolla, asiakas voi lähestyä asiaa kahdella tavalla. Ensimmäisen näkemyksen mukaan, asiakkaan tulee olla valmis mukauttamaan liiketoimintaprosessejaan niin, että itse ratkaisun merkittävältä räätälöinniltä vältytään. Olemassa olevien käytänteiden muuttamien aiheuttaa tyypillisesti aina epävarmuutta (Buonanno et al. 2005, 385.), vaikkakin nämä muutokset voivat auttaa kehittämään liiketoimintaa. Teknisen toteutuksen näkökulmasta tämä puolestaan auttaa vähentämään ohjelmistovirheitä, sekä mahdollistaa räätälöityyn ohjelmistoon verrattuna sujuvamman päivitysten ja uusien ohjelmistoversioiden käyttöönoton. (Fui-Hoon et al. 2001, 286.) Toisen näkemyksen mukaan hankittava ratkaisu tulee räätälöidä sopimaan nykyisiin liiketoimintaprosesseihin. Tämä puolestaan voi aiheuttaa epävarmuutta, koska räätälöinti voi aiheuttaa projektin pitkittymistä, vaikuttaa järjestelmän vakauteen, sekä aiheuttaa haasteita tulevien ohjelmistoversioiden hyödyntämistä. (Fui-Hoon et al. 2001, 286.) Toisaalta tässä vaihtoehdossa organisaatioon ei kohdistu niin suurta muutosta, jolloin organisaation liiketoimintakäytänteet ja tätä kautta henkilöstön tapa työskennellä eivät muutu mer-

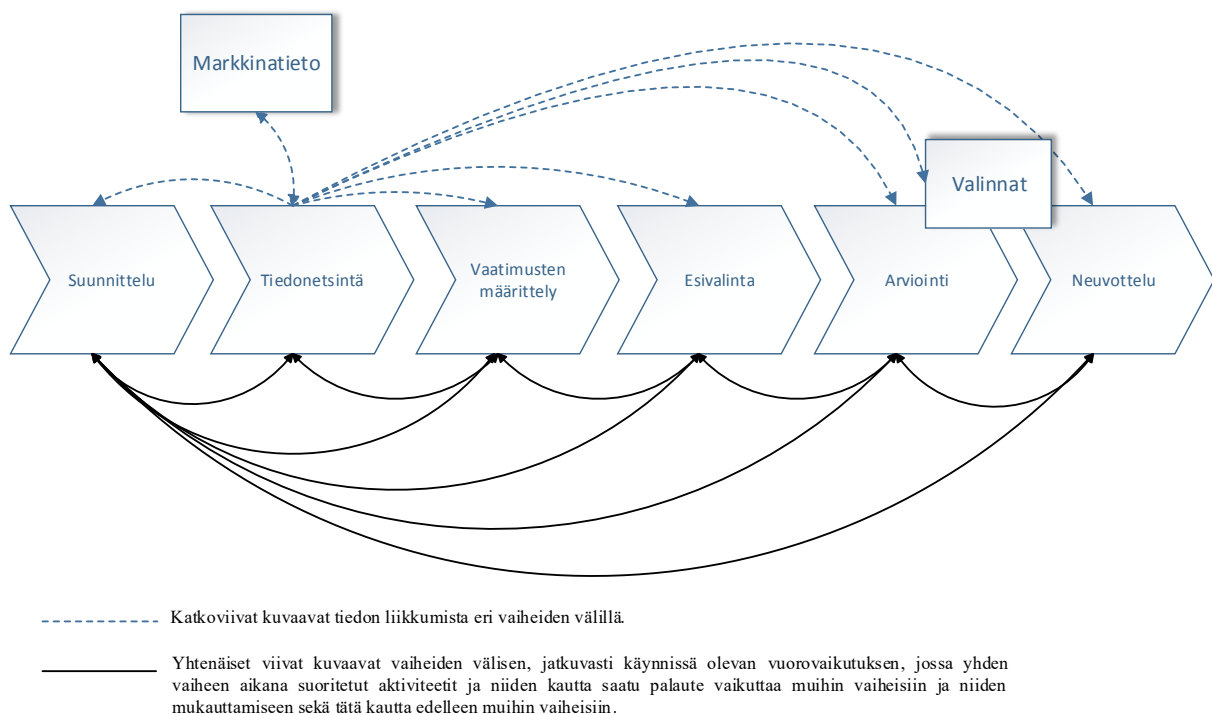
kittävästi. (Buonanno et al. 2005, 385.) Kuten voidaan havaita, liiketoimintajärjestelmän hankintatilanteeseen liittyy merkittävää epävarmuutta, minkä vuoksi koetun hankintariskin voidaan olettaa olevan merkittävä.

2.2 Liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessi

Ratkaisujen hankintaprosessin on todettu muodostuvan useasta toisiaan seuraavasta ja toisiinsa kytkeytyvästä vaiheesta. Lindberg & Nordin (2008, 296) toteavat, että ratkaisuiden hankintaprosessista voidaan tunnistaa neljä vaihetta: tarpeen tunnistaminen, vaatimusten määrittely, toimittajan valinta, sekä sopimuksen voimaan saattaminen. Van der Walk & Rozemeijer (2009, 7) puolestaan päätyy hyvin samanlaiseen hankintaprosessimalliin esittäen, että hankintapäätöstä edeltää viisi vaihetta: alustava vaatimusten määrittely, tiedonhankinta, yksityiskohtainen vaatimusten määrittely, toimittajan valinta, sekä sopimuksen voimaan saattaminen. Myös Verville & Halingten (2003, 590) esittävät liiketoimintajärjestelmien hankintaan keskittyvässä tutkimuksessaan hyvin samankaltaisen hankintaprosessimallin, joka sisältää kuusi osaprosessia: suunnitteluprosessi, tiedonetsintäprosessi, vaatimusmäärittelyprosessi, esivalintaprosessi, arviointiprosessi, valintaprosessi, sekä neuvotteluprosessi. Tässä mallissa prosessi kuitenkin voi edetä myös ei-lineaarisesti ja sen vaiheita voidaan suorittaa osin samanaikaisesti. Tämän lisäksi valinnan vaihetta lukuun ottamatta, kaikki prosessin vaiheet ovat luonteeltaan iteratiivisia ja rekursiivisia. Iteratiivisuus tarkoittaa, että prosessi viedään läpi usein päällekkäisinä vaiheina ja aikaisempiin voidaan aina palata. Rekursiivisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että mikä tahansa prosessin vaihe voi käynnistää koko prosessin. Jokainen vaihe tuottaa lopputuotoksia, joita hyödynnetään muissa osaprosesseissa. (Verville & Halingten 2003, 590.) Vaikka näiden kolmen mallin sisältämien vaiheiden lukumäärässä ja nimeämisissä on eroavaisuuksia, vaiheiden sisältöjä tarkemman tarkastelun kautta ilmenee, että mallit ovat sisällöltään hyvin samankaltaisia. Jokaisessa mallissa korostetaan hankintaan liittyvän suunnittelun keskeistä merkitystä koko hankintaprosessin onnistumiselle (Lindberg & Nordin 2008, 196- 197; Van der Walk & Rozemeijer 2009, 6; Verville & Halingten 2003, 591). Seuraavaksi näitä hankintaprosessia kuvaavia malleja hyödyntämällä muodostetaan yksi yhtenäinen malli, joka kuvaa asiakkaan hankintaprosessin etenemistä liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Tämä malli on esitetty kuviossa 1.

Liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessin ensimmäinen vaihe, eli suunnitteluprosessi vie valtaosan koko hankintaprosessiin kuluttavasta ajasta. Prosessi alkaa organisaation jäsenen havaitessa tarpeen hankinnalle (Lindberg & Nordin 2008, 296) ja tarpeeseen perustuen tehdään päätös, että hankintaprosessi käynnistetään (Verville & Halingten 2003, 590). Hankinnan suunnitteluprosessin alkaessa ostokeskittymä muodostetaan, ja tämä tiimi suunnittelee ja pyrkii huomioimaan mahdollisimman monta, seuraaviin vaiheisiin liittyvää seikkaa. Näiden seikkojen tunnistamisen kautta seuraaviin vaiheisiin liittyviä aktiviteetteja pyritään suunnittelemaan etukäteen mahdollisimman tarkasti, sekä vaurutamaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin hankintaprosessin aikana. Suunnittelun aikana kerätään

tietoa organisaation tarpeista, jonka perusteella valinta- ja arviointikriteerit muodostetaan. Tämän lisäksi ostokeskittymä suunnittelee hankintastrategian ja aikataulun hankinnalle, jotta hankintaan liittyvää epävarmuutta pystytään hallitsemaan. (Verville & Halington 2003, 590; Verville et al. 2007, 51.) Strategian suunnittelun jälkeen suoritetaan liiketoiminnallisten ja järjestelmään liittyvien vaatimusten määrittely (Verville & Halington 2003, 590), jonka tuotoksena syntyy mitattavissa olevat ominaispiirteet hankittavalle ratkaisulle (Van der Walk & Rozemeijer 2009, 6). Suunnitteluvaiheessa myös suoritetaan markkina-analyysi, jossa kartoitetaan markkinoiden merkittävimmät toimittajat. Suunnitteluvaiheen kautta syntyvät keskeisimmät lopputuotokset ovat ostokeskittymän muodostaminen, listaus toimittajista, sekä tietopyyntö. (Verville & Halington 2003, 590- 592; Verville et al. 2007, 51- 52.)



Kuvio 1. Liiketoimintajärjestelmän hankintaprosessi

Suunnitteluvaihetta seuraa tiedonetsinnän vaihe, jonka aikana kerättyä tietoa hyödynnetään vaatimusten määrittelyssä. Tiedonetsinnän vaiheessa tietoa tarjolla olevista teknologioista sekä toimittajista etsitään ja seulotaan, minkä lisäksi tiedon lähteitä arvioidaan kriittisesti. Arviointia tehdään tiedon ja sen lähteiden luotettavuuden sekä uskottavuuden osalta, ulkoisten ja toimittajan toimittamien referenssien kautta. Referenssit voivat olla niin suullisia kuvauksia, kirjallisia dokumentteja, kuin referenssivierailuitakin (Salminen & Möller 2006, 49). Referenssivierailujen kautta pyritään arvioimaan paremmin ratkaisun toiminnallisuuksia, saamaan parempi ymmärrys tarjoomasta, sekä selventämään vaatimaan hankintaan liitettäviä vaatimuksia (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 347-348).

Tiedonetsinnän vaihetta seuraa vaatimusten määrittely, jonka aikana edellisessä vaiheessa kerättyä tietoa hyödynnetään määriteltäessä vaatimuksia hankittavalle liiketoimintajärjestelmälle. Tässä vaiheessa suunnitteluvaiheen aikana määriteltyä tarvetta tarkennetaan ja siitä johdetaan järjestelmävaatimukset. Tämän vaiheen suorittaminen vaatii paljon niin ostokeskittymältä, mutta myös vaatimusten määrittelyssä tyypillisesti osallistuvalla myyntikeskittymältä. Tämän vaiheen huolellinen suorittaminen on kuitenkin erittäin merkityksellinen prosessin seuraavien vaiheiden onnistumiselle, minkä vuoksi siihen kannattaa panostaa. Kun vaatimusmäärittely on suoritettu, pyydetään toimittajilta tarjoukset vaatimukset täyttävästä ratkaisusta. (Van der Walk & Rozemeijer 2009, 7.)

Vaatimusmäärittelyä seuraavan esivalinnan vaiheen aikana arvioidaan toimittajien toimittamat tarjoukset sekä muu kerätty, toimittajiin liittyvä tieto. Vaiheen lopputuotoksena syntyy listaus loppusuoralle selviytyneistä teknologioista sekä toimittajista. Tässä vaiheessa kerätty tieto ja saadut tarjoukset katselmoidaan ja tarvittaessa palataan hankintaprosessissa taaksepäin muuttamaan hankintasuunnitelmaa ja asetettuja valintakriteereitä. Näiden muutosten perusteella tiedonetsintä käynnistettiin uudestaan ja toimittajia pyydetään toimittamaan osin tai kokonaan päivitetty tarjous näihin tarkennettuihin vaatimuksiin perustuen. (Verville & Haltingen 2003, 593; Verville et al. 2005, 667.) Myös Van der Walk & Rozemeijer (2009, 6) painottavat, että hankintaa suorittavan organisaation tulee toimittajilta vuorovaikutuksen kautta kerätyn tiedon perusteella säätää omia vaatimuksiaan ratkaisulle.

Esivalinnastaprosessista jatkoon selvinneitä toimittajia arvioidaan seuraavassa vaiheessa. Arvioinnin vaiheessa esivalinnassa laaditulle listalle selvinneitä toimittajia ratkaisuihin arvioidaan tarkemmin. Arvioinnissa tarkastellaan paitsi toimittajaa, myös liiketoimintajärjestelmän toiminnallista sekä teknistä puolta. Toimittajien arviointi alkaa jo tiedon etsinnän vaiheen yhteydessä markkinakartoitusta tehtäessä ja jatkuu läpi koko prosessin. Sitä vastoin ratkaisun toiminnallisia ja teknisiä vaatimuksia arvioidaan intensiivisesti vasta tässä arvioinnin vaiheessa, sekä sitä seuraavassa valinnan vaiheessa. Vaiheen päätteeksi ostokeskittymä valitsee sen vaihtoehdon, jonka tulee esittämään valittavaksi. (Verville & Haltingen 2003, 593.)

Valintaprosessi seuraa arviointiprosessia. Tässä vaiheessa hankintasuositus esitellään tyypillisesti ulkoiselle ohjausryhmälle tai yhtiön hallitukselle. Valinta on erillinen vaihe siitä syystä, että päätös hankinnasta ei tyypillisesti ole hankintatiimin käsissä, vaan se tuottaa arvioinnin perusteella hankintasuosituksen. Kun lopullinen valinta on saanut päätösvaltaa kantavan toimielimen hyväksynnän, siirrytään neuvottelemaan sopimuksen sisällöstä. Neuvotteluvaiheesta voidaan erottaa kaksi osa-aluetta: liiketoiminnallinen ja lainopillinen. Näistä ensinnä mainittu jatkuu tyypillisesti läpi hankintaprosessin. Valinnan jälkeen lainopillinen neuvottelu käydään ennen lopullisen sopimuksen allekirjoitusta. (Verville & Haltingen 2003, 593; Verville et al. 2005, 667.)

2.3 Ostokeskittymän toiminta hankintaprosessin aikana

Hankintatilanteissa, jossa koettu hankintariski kasvaa organisaation riskinsietokyvyn kannalta liian suureksi, organisaatio ryhtyy riskinhallintatoimenpiteisiin epävarmuuden madaltamiseksi. (Munnukka & Järvi 2008, 255.) Seuraavaksi tutkitaan asiakkaan hankintaprosessin aikana suorittamia toimenpiteitä koetun hankintariskin hallitsemiseksi.

Johnston & Lewin (1996, 8) esittävät, että kun ostokeskittymä arvioi koetun hankintariskin korkeaksi, vaikuttaa se asiakkaan toimintaan hankintaprosessin aikana useammalla tavalla. Näitä muutoksia asiakkaan toiminnassa vaativissa hankintatilanteissa on tutkittu yleisellä tasolla (Johnston & Lewin 1996; Brossard 1998; Lewin & Donthu 2005) ja myös liiketoimintajärjestelmien kontekstissa (Brashear-Alejandro et al. 2011; Verville & Halingten 2002; Palanisamy et al. 2010). Näissä aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että hankintaan liittyvää epävarmuutta hallitakseen ja tätä kautta hankintaprosessia edistääkseen, asiakkaan puolella muutoksia tapahtuu ostokeskittymän rakenteessa, hankintaan liittyvässä tiedonetsinnässä, päätöksenteossa ja prosessin hallinnassa, sekä toimittajan, ratkaisun ja yhteistyösuhteen arvioinnissa.

2.3.1 Ostokeskittymän ominaispiirteet

Vaativa hankintatilanne aiheuttaa muutoksia ostokeskittymän jäsenten lukumäärässä, osaamisessa ja kokemuksessa, tiimin dynamiikassa, sekä ostokeskittymän päätöksenteossa. Vaativissa hankintatilanteissa ostokeskittymän koko kasvaa sekä horisontaalisesti, eli siihen kuuluu henkilöstöä useammilta osastoilta, että vertikaalisesti, eli siihen kuuluu henkilöstöä useammalta eri organisaatiohierarkian tasolta (Lewin & Donthu 2005, 1383). Näillä eri toimintoja edustavilla yksilöillä on tyypillisesti hankinnan edistämisen kannalta toisiaan täydentävää osaamista ja tietoa (Verville & Halingten 2002, 195- 196; Palanisamy et al. 2010, 618). Tämän lisäksi jäsenet ovat tyypillisesti paremmin perehtyneitä, omaavat laajemman asiantuntemuksen sekä ovat sitoutuneempia hankintaprosessin läpiviemiseen. (Johnston & Lewin 1996, 8.)

Mikäli asiakkaan henkilöstön osaamiseen liittyy puutteita, täydentävät ne tyypillisesti osaamistaan ulkopuolisia konsultteja hyödyntämällä. Konsulttien hyödyntämiseen voidaan myös päätyä, koska ulkopuoliset henkilöt kykenevät pidättäytymään organisaation sisäisten vaikutteiden ulkopuolella, ja näin tyypillisesti pysymään objektiivisempina päätöksiä tehdessään. (Palanisamy et al. 2010, 631-632.) Tyypillisesti vaativissa hankintatilanteissa hankintaprosessia edistävän ostokeskittymän toimintaa ohjaa sen toimintaa valvova ohjausryhmä tai yhtiön hallitus. (Verville & Halingten 2002, 196; Palanisamy et al. 2010, 618.)

2.3.2 Prosessin hallinta ja päätöksenteko

Hankintaprosessin hallintaan panostetaan vaativissa hankintatilanteissa. Prosessin hallintaa tukee aiempi kokemus vastaavista hankinnoista. Myös epäonnistuneen toteutuksen kertaalleen kokeneilla ostokeskittymän jäsenillä voi myös olla suurempi halu sekä korkeampi työmoraali hankinnan läpiviemiseksi onnistuneesti. (Verville & Halingten 2002, 195- 196; Palanisamy et al. 2010, 618.) Hankintaprosessia hallitakseen ostokeskittymät tyypillisesti pyrkivät viemään sen läpi järjestelmällisellä ja tutulla tavalla. Tyypillisesti tämä tarkoittaa projektinhallintaosaamisen ja -käytänteiden soveltamista hankintaprosessin aikana sen sujuvan edistämisen varmistamiseksi. (Verville & Halingten 2002, 194- 195; Palanisamy et al. 2010, 618.)

Vaativissa hankintatilanteissa, kuten liiketoimintajärjestelmien hankintatilanteissa, ostokeskittymä valmistelee hankintasuosituksen, mutta lopullisen hankintapäätöksen tekee hankintaa ohjaava toimielin tai johtoryhmä (Johnston & Lewin 1996, 8). Tämän vuoksi viedäkseen hankintaprosessin onnistuneesti läpi, on ostokeskittymän varmistettava johdon sitoutuminen hankintaprosessiin, sillä ilman sitä hankintaprosessin onnistuminen on hyvin epätodennäköistä. Johdon vahva osallistuminen hankintaprosessiin tukee organisaation jäsenten positiivista suhtautumista hankintaa kohtaan. Sitoutumisen saamiseksi hankintatiimin tulee kommunikoida ratkaisuun liittyvät hyödyt, jotta saa valtuudet suunnitella ja viedä hankintaprosessin läpi. (Palanisamy et al. 2010, 629- 630.)

Liiketoimintajärjestelmien hankinnassa johdon sitoutumisen lisäksi myös käyttäjien sitoutuminen on keskeisessä roolissa hankinnan onnistumiselle, sillä liiketoimintajärjestelmän hankinta vaikuttaa tyypillisesti koko organisaatioon ja sen henkilöstöön. (Palanisamy et al. 2010, 629- 630.) Tämän vuoksi käyttäjiä tyypillisesti osallistetaan hankintaprosessiin, sillä tämä antaa heille paremman ymmärryksen aiheesta ja tarjolla olevista teknologioista (Verville & Halingten 2002, 194). Tämä puolestaan edesauttaa käyttäjiä sitoutumaan hankintaprosessiin, luoden käyttäjille hankintaan liittyvää omistajuuden tunnetta, sekä varmistaa että käyttäjät näkevät arvoa hankittavassa ratkaisussa. (Verville & Halingten 2002, 194; Palanisamy et al. 2010, 630.)

2.3.3 Tiedonhankinta

Vaativissa hankintatilanteissa tiedon hankinta on aktiivisempaa, monipuolisempaa ja tietolähteitä hyödynnetään monipuolisemmin (Brashear-Alejandro et al. 2011, 17). Tiedonetsintä korostuu, sillä kattava ymmärrys hankinnan kohteesta tukee ja ohjaa hankintapäätöksen tekemistä. Tyypillisesti hankintaprosessin alkuvaiheessa suositaan ei-henkilökohtaisia, kaupallista tietolähteitä, kun taas loppupuolella painopiste siirtyy henkilökohtaisiin, ei-kaupallisiin tietolähteisiin. Nämä ei-kaupalliset tietolähteet voivat olla esimerkiksi ulkopuoliset, konsultointia antavat tahot tai vastaavanlaisen hankinnan tehneet organisaatiot. (Johnston & Lewin 1996, 8.) Henkilökohtaisia ei-kaupallisia tietolähteitä pidetään luotettavimpina tilanteissa, joissa hankintariskin koetaan olevan korkea (Brossard 1998, 47- 48),

mutta ostokeskittymät hyödyntävät kuitenkin tiedonetsinnässään pääasiallisesti kaupallisia lähteitä (Brashear-Alejandro et al. 2011, 18). Ulkoisten, eli kolmansilta osapuolilta saatavien suositusten kautta saatavaa tietoa käytetään hankintapäätöksen tukena hankintaprosessin aikana, kun potentiaalisia toimittajia ja tuotteiden joukosta valitaan ne muutamat, joiden kanssa prosessia viedään eteenpäin. (Verville & Halington 2002, 194- 195; Palanisamy et al. 2010, 618.)

2.3.4 Toimittajan, ratkaisun ja yhteistyösuhteen arviointi

Vaativissa hankintatilanteissa vuorovaikutus asiakkaan ja toimittajan on ostokeskittymän puolelta lähtökohtaisesti yhteistyöhakuista ja ongelmanratkaisuun pyrkivää. Tästä syystä yhteistyösuhteen tiiviyyteen ja avoimuuteen panostetaan ostokeskittymän toimesta. (Lindberg & Nordin 2008, 296.) Ostokeskittymän keskeinen tavoite onkin huolehtia, että tärkeään ongelmaan löydetään paras mahdollinen ratkaisu niin, että hankintaan liittyvä riski ja sen lopputulokseen liittyvä epävarmuus saadaan minimoitua. Kun hankintariski koetaan suureksi, aiemmat ja toimivaksi todetut yhteistyösuhteet sekä todennutusti sujuva viestintä nostavat merkitystään, sillä ne madaltavat koettu hankintariskiä. Tästä syystä ostokeskittymät tyypillisesti suosivat ensisijaisesti toimittajia, joiden kanssa heillä on entuudestaan toimiva yhteistyösuhte. (Johnston & Lewin 1996, 10.)

Toimittajien arviointia vaativissa hankintatilanteissa suoritetaan paitsi toimittajan kyvykkyyden, liiketoiminnan kuin palvelukyvykkyydenkin osalta. Tyypillisesti hankintaa suorittavat organisaatiot suosivat toimittajia, jotka kykenevät tuottamaan integroidun ratkaisun sen sijaan, että toteutukseen vaadittaisiin useampia toimittajia (Verville & Halington 2002, 195). Liiketoimintajärjestelmien tapauksessa on kuitenkin arvioitava ratkaisun hyödyt ja kustannukset niin yhden, kuin useamman toimittajan tuottamien kokonaisratkaisujen välillä. Koska liiketoimintajärjestelmän hankinta on strategisesti tärkeä, toimittajia arvioidaan tyypillisesti tarkkaan, jotta yhteistyön onnistumisen edellytykset voidaan varmistaa. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota muun muassa taloudelliseen tilanteeseen, pitkän aikavälin taloudelliseen vakavaraisuuteen, maineeseen, olemassa oleviin asiakkaisiin, kilpailijoihin, sekä markkinaosuuteen. Toisaalta arvioinnissa selvitetään yleensä toimittajan palveluun, palvelulle antamaan takuuseen, sekä tarjoamiin sopimusmalleihin sopimusmalliin liittyvät seikat. (Palanisamy et al. 2010, 631.)

Näiden lisäksi, taloudellisten tekijöiden on havaittu vaikuttavan organisaation toimintaan hankintaprosessin aikana, sillä esimerkiksi suuret organisaatiot voivat etsiä kumppaneikseen vain riittävän isoja toimijoita markkinoilta sulkien pienemmät toimittajat kokonaan vaihtoehtojen ulkopuolelle. (Verville & Halington 2002, 194- 195; Palanisamy et al. 2010, 618.) Myös toimittajan palvelukyvykkyyteen kiinnitetään huomiota toimittajan arvioinnissa. Ostokeskittymät suosivat toimittajia, jotka pystyvät palvelemaan organisaation maantieteellisesti hajautunutta toimintaa. Merkitykselliseksi tyy-

pillisesti koetaan myös toimittajan asiakkaalle tarjoamia tukipalveluita vasteaikoineen, sekä toimittajan asiakkaan käyttöön tarjoamaa asiantuntemusta. (Verville & Halingten 2002, 193; Palanisamy et al. 2010, 631- 632.)

Liiketoimintajärjestelmää arvioidaan niin liiketoiminnallisten kuin teknisten ominaisuuksien puitteissa. Arviointia tehtäessä tarkastellaan liiketoimintajärjestelmän kykyä tukea organisaation ydinliiketoimintaa keskittymällä vertaamaan sen suorituskykyä suhteessa hankinnasta seuraavan kustannukseen. Suorituskyky voi liittyä niin liiketoimintaan liittyvään suorituskykyyn, kuten järjestelmän kykyyn tukea yrityksen prosesseja tai tekniseen suorituskykyyn kuten sen käytettävyyteen. Näitä arvioidessaan ostokeskittymät etsivät tietoa ei-kaupallisista lähteistä, kuten kyseisen liiketoimintajärjestelmän jo käyttöönotaneilta organisaatioilta, konsulteilta tai kilpailijoilta. (Palanisamy et al. 2010, 627- 628.)

Liiketoimintajärjestelmien käyttöönotosta nähdään tyypillisesti seuraavan aineettomia hyötyjä, joiden vuoksi hankinnalle ei tyypillisesti lasketa kustannus-hyötyanalyysiä. Tämä on seurausta hankinnan strategisesta merkittävydestä. Tyypillisesti ostokeskittymä tarkastelee hankintaan liittyviä kustannuksia kokonaiskustannusajattelun kautta. Kokonaiskustannusajattelussa keskitytään hankintakustannuksen sijaan tarkastelemaan hankinnasta sen elinkaaren aikana aiheutuvia kustannuksia. (Palanisamy et al. 2010, 627- 628.) Liiketoimintajärjestelmien tapauksessa hankintakustannuksen lisäksi elinkaaren aikana aiheutuu kustannuksia esimerkiksi järjestelmän ylläpidosta ja päivittämisestä.

Hankintatiimi käyttää paljon aikaa arvioidessaan ratkaisun mukautuvuutta ja käyttäjäystävällisyyttä. Järjestelmän mukautuvuus pitää sisällään muun muassa teknisen mukautuvuuden ja yhteensopivuuden nykyisen it-ympäristön ja järjestelmien kanssa. Tämän lisäksi ostokeskittymä arvioi liiketoimintajärjestelmien kykyä tukea liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua, sillä liiketoimintajärjestelmä tarjoaa alustan, jota hyödyntämällä organisaation toimintoja ja liiketoimintaprosesseja voidaan tarvittaessa kehittää. Käyttäjäystävällisyyden arvioinnissa kiinnitetään huomiota järjestelmän käytettävyyteen sekä sen kykyyn tukea työtehtävien sujuvaa suorittamista. (Palanisamy et al. 2010, 628- 629.)

Myös toimittajan tarjoamilla rahoitusratkaisuilla on havaittu olevan vaikutusta organisaation toimintaan hankintaprosessin aikana, sillä hankinta pystytään rahoituksen avulla tekemään joustavammin ilman tarvetta suureen kertainvestointiin (Palanisamy et al. 2010, 631- 632). Ostokeskittymät suosivat todennetusti toimivia ratkaisuja. Korkean hankintariskin hankinnoissa olennaista on hankittavan ratkaisun kyky täyttää asetetut vaatimukset. Hinta muodostuu usein relevantiksi tekijäksi vain, mikäli useampi kuin yksi toimittaja pystyy täyttämään määritellyn tarpeen. (Johnston & Lewin 1996, 8.)

2.4 Uuden yhteistyösuhteen aloittaminen yritysmarkkinoilla

Liiketoimintajärjestelmien hankinta voi olla asiakkaalle hankintaluokaltaan uusi hankinta tai hankinnan suorittaminen edellyttää yhteistyön aloittamista täysin uuden kumppanin kanssa. Liiketoimintajärjestelmän hankinnassa suositaan ensisijaisesti toimittajia, joiden kanssa suhde on jo olemassa. Koska olemassa olevia suhteita ei mahdollisesti ole olemassa, tutkitaan seuraavaksi uuden yhteistyösuhteen aloittamiseen vaikuttavia tekijöitä. Dwyer, Schurr ja Oh (1987, 15) esittävät, että yhteistyösuhde alkaa tiedostamisen vaiheella, jonka aikana asiakas tunnistaa sellaiset potentiaaliset toimittajat, joiden kanssa yhteistyö voisi olla mahdollista (Claycomb & Frankwick 2010, 253). Tässä vaiheessa yhteistyötä ei vielä ole, mutta kumpikin osapuoli voi pyrkiä itsenäisesti kasvattamaan houkuttelevuuttaan. (Dwyer et al. 1987, 15- 16.) Tiedostamisen vaiheessa asiakkaan puolella vallitsee merkittävää epävarmuutta toimittajaan liittyen, sillä tietoa potentiaalisista kumppaneista on vielä rajallisesti (Claycomb & Frankwick 2010, 254).

Toisessa, tutkimuksen vaiheessa, tutkitaan potentiaalisia yhteistyökumppaneita arvioiden vaihdantaa liittyviä velvoitteita, hyötyjä, kustannuksia, yhteistyön edellytyksiä (Dwyer et al. 1987, 15), suoritetaan vaatimusten määrittely, sekä neuvotellaan sopimusehdoista (Claycomb & Frankwick 2010, 253). Tämän vaiheen aikana asiakkaan epävarmuus tämän arvioimia toimittajien kykyyn tuottaa luovattu suorituskyky kasvaa (Claycomb & Frankwick 2010, 255). Tämä tutkimusvaihe voidaan jakaa viiteen alivaiheeseen: huomion kiinnittämiseen, viestintään ja neuvotteluun, vallan kehittämiseen ja harjoittamiseen, normien perustamiseen sekä odotusten luomiseen. Tutkimusvaihe alkaa siis huomion kiinnittämällä. Dwyer et al. (1987) esittävät aiempaan tutkimukseen viitaten, että tämän alivaiheen aikana käydyn vuorovaikutuksen kautta syntyy käsitys suhteen kautta saavutettavissa olevista hyödyistä ja siitä aiheutuvista kustannuksista suhteessa vaihtoehtoisiin kumppaneihin. Suhteesta saatavat hyödyt voivat olla niin aineellisia kuin aineettomia. Suhteesta aiheutuvat kustannukset puolestaan pitävät sisällään taloudelliset ja sosiaaliset ulottuvuudet. (Dwyer et al. 1987, 16).

Viestinnän rooli korostuu tutkimuksen vaiheessa. Neuvotteluun kuuluu tinkimisen prosessi, jonka aikana vastustuksen ilmetessä osapuolet järjestelevät uudestaan yhteisiä vastuita, hyötyjä ja kustannuksia. Koettu halu osallistua tinkimiseen voi olla itsessään jo kumppanin houkuttelevuutta lisäävä tekijä, koska se viestittää potentiaalisen kumppanin näkevän arvoa vaihdantasuhteessa. Liiallisen tinkimisen kautta voidaan päästä yksittäiseen transaktioon, mutta näin toimimalla harvemmin rakennetaan kestävä yhteistyötä. Toimivan yhteistyösuhteen rakentamiseksi onkin tärkeää, että molemmat osapuolet viestivät tarpeensa, haasteensa, panoksensa sekä prioriteettinsa selvästi. (Dwyer et al. 1987, 17.)

Riippuvuus ja siihen liittyvä osapuolten valta-asema, ovat olennainen osa yhteistyösuhdetta. Yhteistyösuhteessa osapuolten riippuvuus toisistaan vaikuttaa yhteistyösuhteessa vallitsevaan valta-asemaan (Wilson 1995, 338). Riippuvuudella viitataan tässä yhteydessä tilanteeseen, jossa markkinoilla ei ole saatavilla yhtä hyviä tai parempia vaihtoehtoja, jolloin yhteistyö on tärkeämpää ja merkityksel-

lisempää toiselle osapuolelle (Heide & John 1988, 23). Käytännössä valtaa pystyy tyypillisesti käyttämään se osapuoli, joka on vähemmän riippuvainen toisen osapuolen resursseista. Vallankäyttö voidaan nähdä oikeudenmukaisena tai epäoikeudenmukaisena. Mikäli riippuvainen osapuoli kokee vallankäytön oikeudenmukaisena, mukautuu tämä valtaa käyttävän tahon tahtotilaan, jolloin yhteistyön aloittaminen on mahdollista. Mikäli vallankäyttö koetaan epäoikeudenmukaisena, ei yhteistyötä luultavimmin synny. (Dwyer et al. 1987, 17.)

Suhteen normien perustaminen tapahtuu tutkimuksen vaiheessa. Nämä normit tarjoavat suuntaviivat potentiaalisten yhteistyökumppaneiden toisiaan kohtaan suorittamille tiedustelutoimenpiteille (Scanzoni 1979, 68). Normien omaksumisen ja vakioitujen toimintatapojen perustamisen kautta osapuolet rakentavat yhteiset toimintamallit tulevaisuuden vaihdannalle. Odotukset muodostuvat yhteisten tavoitteiden, niiden saavuttamiseen mahdollisesti liittyvien haasteiden sekä niihin liittyvien eturistiriitojen yhdistelmänä. Luottamuksella on suuri vaikutus suhteelle asetettaviin odotuksiin. Odotukset voivat joko kasvattaa tai rajoittaa osapuolten yhteenkuuluvuutta. Tämä tutkimusvaihe on tärkeä, sillä se auttaa osapuolia arvioimaan ja testaamaan osapuolten tavoitteiden yhteensopivuutta, yhteneväisyyttä sekä suorituskykyä. (Dwyer et al. 1987, 17- 18.)

Wilson (1995) toteaa, että yritysmarkkinoilla yhteistyön onnistuminen on riippuvainen useista muuttujista, joiden rooli vaihtelee suhteen kehittyessä. Suhteen alussa, kumppanien valinnan kannalta keskeisiä tekijöitä on useampia. Sosiaalisilla suhteilla ja tätä kautta rakentuvalla luottamuksella on havaittu olevan suhteen onnistumiseen. Tämän lisäksi mahdollisen kumppanin sijoittuminen suhteessa vaihtoehtoisiin kumppaneihin vaikuttaa halukkuuteen aloittaa suhde. Myös osapuolten tavoitteiden yhteneväisyys ja suhteen tarkoituksen määrittely, vaikuttaa halukkuuteen aloittaa suhde. (Wilson 1995, 340.)

Henkilökohtaisten sosiaalisten suhteiden muodostuminen on yksi keskeinen suhteiden onnistumiseen vaikuttava tekijä yritysmarkkinoilla. Nämä henkilökohtaiset suhteet kehittyvät aina sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Vahvat sosiaaliset suhteet voivat toimia yhteistyösuhteen koossa pitävänä voimana. Mahdollisen kumppanin sijoittuminen suhteessa muihin tarjolla oleviin kumppaneihin on merkittävä tekijä suhteen muodostamisen ja ylläpitämisen kannalta. Mikäli yhtä korkeatasoisia kumppaneita on tarjolla useita, on valinta vaikeampaa, kuin tilanteissa, joissa houkuttelevien kumppaneiden lukumäärä on hyvin pieni. (Wilson 1995, 339.)

Osapuolten tavoitteiden yhteneväisyys on menestyksekkäässä suhteessa erittäin merkityksellinen tekijä. Yhteistyölle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa vain yhteistyön kautta. Tämän vuoksi on tärkeää, että osapuolten tavoitteet kohtaavat, sillä se auttaa varmistaa, että molemmat osapuolet kantavat vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Wilson (1995) esittää, että yhteistyön toimiminen edellyttää, että osapuolten yhteistyöllä on selvät yhteiset tavoitteet, eivätkä osapuolten yksilölliset tavoitteet aja yhteisten tavoitteiden edelle. Selkeiden yhteisten tavoitteiden kautta suhde pysyy toimintakykyisenä myös haasteiden ilmetessä. Yhteisen tavoitteen kirkastamisessa auttaa suhteen tarkoituksen määrittely. Yhteistyön aloittamisen yhteydessä suhteen tarkoitus on yleensä järkevää määrittellä riittävän

suppeasti ja laajentaa sitä yhteistyön kehittyessä. Näin varmistetaan, että tavoitteet saavutetaan. (Wilson 1995, 340- 341.)

Keskeinen yhteistyösuhteen onnistumiseen vaikuttava tekijä on suoritukseen liittyvä tyytyväisyys. Molempien osapuolten tulee olla tyytyväisiä yhteistyöhön. Suoritukseen liittyvän tyytyväisyys määräytyy sen mukaan, miten hyvin toteutunut suoritus vastaa kumppanin sille asettamia tavoitteita. Uutta kumppania valittaessa suorituskyvyn arviointia voidaan tehdä järjestämällä kokeilujaksoja, suorittamalla testiaktiiviteetteja tai muita verifiointitoimenpiteitä. (Wilson 1995, 338, 340.) Verifiointilla tarkoitetaan asiakkaan suorittamia toimia toimittajan kelpoisuuden varmistamiseksi (Heide & John 1990, 25).

2.5 Yhteenveto ostokeskittymän toimista hankintaprosessissa

Aiemman, asiakkaan toimintaa hankintaprosessin aikana käsittelevän tutkimuksen (Johnston & Lewin 1996; Mitchell 1998; Lewin & Donthu 2005; Munnukka & Järvi 2008) perustuen voidaan todeta, että asiakkaan toiminta muuttuu hankintatilanteissa, joissa hankintaan liittyy merkittäviä epävarmuustekijöitä, jonka seurauksena asiakas kokee hankintariskin korkeaksi. Asiakkaan toimintaa liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessin aikana käsittelevään tutkimukseen (Verville & Halingten 2002; Verville et al. 2005; Palasinamy et al. 2010; Brashear-Alejandro et al. 2011; Buananno et al. 2005; Fui-Hoon et al. 2001; Boersma & Kingma 2005) pohjautuen näiden järjestelmien hankintaan liittyy merkittäviä epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä, minkä vuoksi liiketoimintajärjestelmien hankintatilanteissa koetun hankintariskin voidaan olettaa olevan korkea. Hallitakseen hankintatilanteeseen liittyvää epävarmuutta ja madaltaakseen siitä aiheutuvaa koettua hankintariskiä, asiakkaan toiminta hankintaprosessin aikana muuttuu. Nämä vaativassa hankintatilanteessa esiin nousevat erityispiirteet jaetaan tässä tutkielmassa neljään luokkaan: ostokeskittymän koostumuksen erityispiirteet, päätöksenteon ja prosessinhallinnan erityispiirteet, tiedonhankinnan erityispiirteet, sekä toimittajan, ratkaisun ja yhteistyösuhteen arvioinnin erityispiirteet. Yhteenveto näihin neljään luokkaan kuuluvista erityispiirteistä on esitetty taulukossa 1. Aiemmassa tutkimuksessa näitä erityispiirteitä ei ole liitetty hankintaprosessin eri vaiheisiin, minkä vuoksi kirjallisuuskatsauksen perusteella niitä ei kyetty tuomaan osaksi hankintaprosessia kuvaavaa teoreettista mallia.

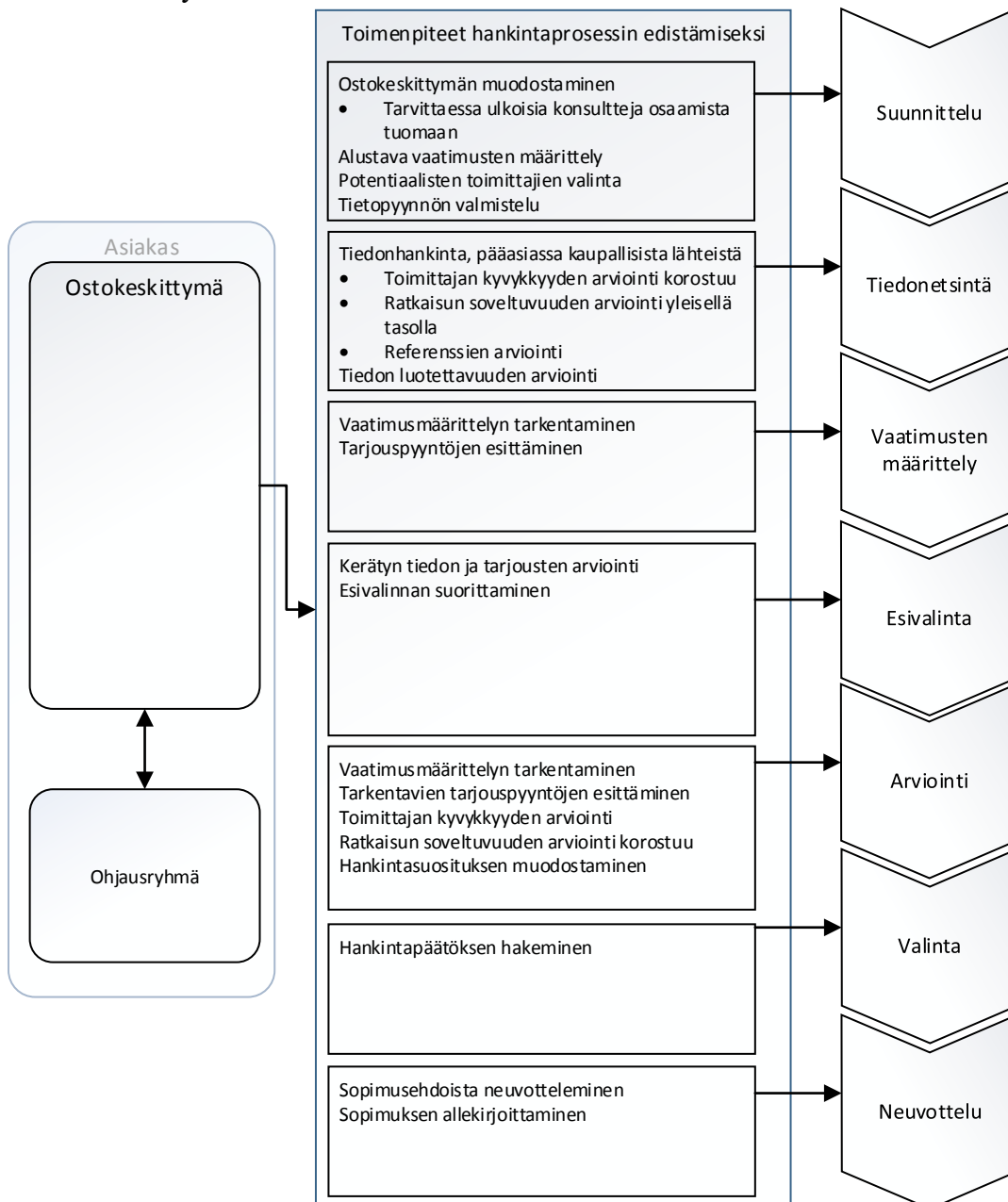
Jäsentelyssä huomioidaan myös yhteistyösuhteen aloittamiseen keskittyvässä aiemmassa tutkimuksessa ja teoriassa (Dwyer et al. 1987; Wilson 1995; Claycomb & Frankwick 2010; Heide & John 1988; Scanzoni 1979) havaitut, suhteen muodostamista tukevat seikat, sillä aiemman tutkimuksen perusteella liiketoimintajärjestelmän hankinta on tyypiltään uusi hankinta (Palasinamy et al. 2010), joka voi vaatia hankintaa suunnittelevalta organisaatiolta uusien yhteistyösuhteiden avaamista hankintatarpeen täyttämiseksi. Kuten yhteenvedosta voidaan havaita, vaativa hankintatilanne muuttaa paitsi ostokeskittymän rakennetta ja hankintapäätöksen tekemistä moniulotteisemmaksi, myös ohjaa

ostokeskittymän huomion päätöksenteossa tiettyihin tekijöihin, joiden uskotaan pienentävän hankintaan liittyvää epävarmuutta.

Taulukko 1. Ostokeskittymän toimenpiteet epävarmuuden hallitsemiseksi liiketoimintajärjestelmän hankinnassa

Luokka	Toimenpiteet epävarmuuden hallitsemiseksi
Ostokeskittymän erityispiirteet	<p>Jäsenten osaaminen kattavampaa ja toisiaan täydentävää</p> <p>Jäseniä organisaatiohierarkian eri tasoilta</p> <p>Ulkoisia konsulttien hyödynnetään osaamisessa esiintyvien aukkojen täyttämiseksi</p> <p>Ostokeskittymän toimintaa ohjaa ja valvoo ohjausryhmä</p>
Päätöksenteon ja prosessinhallinnan erityispiirteet	<p>Aiempi kokemus vastaavista hankinnoista tukee hankintaprosessia</p> <p>Hankintaprosessin hallitsemiseksi hyödynnetään projektihallinnan menetelmiä</p> <p>Hankintapäätöksen tekee ohjausryhmä ostokeskittymän hankintasuosituksesta</p> <p>Käyttäjien sitoutuminen tärkeää hankinnan onnistumisen kannalta, minkä vuoksi heitä osallistetaan hankintaprosessiin</p>
Tiedonhankinnan erityispiirteet	<p>Tiedonhankintaa tehdään useissa kanavissa monipuolisesti</p> <p>Hankintaprosessin alussa suositaan kaupallisia lähteitä</p> <p>Hankintaprosessin edetessä ei-kaupallisia lähteitä hyödynnetään enemmän</p>
Toimittajan, ratkaisun ja yhteistyösuhteen arvioinnin erityispiirteet	<p>Ulkoiset suositukset merkittävässä roolissa esivalinnassa</p> <p>Toimittajan ja ratkaisun suorituskykyä voidaan haluta todentaa</p> <p>Vuorovaikutus ratkaisuhakuista, soveltuvan ratkaisun löytäminen keskiössä hankintakustannuksen sijaan</p> <p>Yhteistyöhalukkuuden osoittamista arvostetaan</p> <p>Yhteistyön edellytyksiä arvioidaan tarkastelemalla osapuolten riippuvuutta ja valta-asemaa</p> <p>Todennetusti toimivia ratkaisuja ja yhteistyösuhteita suositaan</p> <p>Uusien suhteiden arvioinnissa vuorovaikutuksen sujuvuus ja neuvotteluhaluus tärkeitä</p> <p>Henkilöiden välisten suhteiden kautta muodostunut luottamus tukee yhteistyön aloittamista</p> <p>Tavoitteiden yhteneväisyys ja osapuolten yhteistyökyvykkyys arvioidaan tarkoin</p> <p>Kokonaisratkaisun toimittamiseen kykeneviä toimittajia suositaan</p> <p>Toimittajilta odotetaan myös yhteistyöhalukkuutta useamman toimittajan kokonaisratkaisuisissa</p> <p>Toimittajan mainetta, referenssejä sekä liiketoimintaa arvioidaan</p> <p>Toimittajan asiakkaan käyttöön tarjoamaa osaamista, vasteaikoja sekä kykyä palvella maantieteellisesti hajaantunutta toimintaa arvostetaan</p> <p>Tarjoomalle tarjottava takuu, sopimusmallit sekä tarjolla olevat rahoitusratkaisut arvioidaan</p> <p>Ratkaisun suorituskykyä, soveltuvuutta sekä käyttäjäystävällisyyttä arvioidaan ja niitä voidaan haluta todentaa</p> <p>Kustannusten arvioinnissa sovelletaan kokonaiskustannusajattelua</p>

Ratkaisujen hankintaan (Lindberg & Nordin 2008; Van der Walk & Rozemeijer 2009) sekä liiketoimintajärjestelmien hankintaan (Verville & Halingen 2003; Verville et al. 2007) keskittyvän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hankintaprosessiin liittyy useampia vaiheita. Näiden tutkimusten perusteella voidaan esittää, että liiketoimintajärjestelmän hankintaprosessi sisältää seuraavat vaiheet: suunnittelu, tiedonetsintä, esivalinta, arviointi, valinta, sekä neuvottelu. Kaikissa näissä vaiheissa ostokeskittymä suorittaa toimenpiteitä hankintaprosessia edistääkseen ja hankintaan liittyvää epävarmuutta hallitakseen. Yhteenveto aiemman teorian perusteella muodostetusta hankintaprosessimallista on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Ostokeskittymän toimet hankintaprosessin edistämiseksi

Hankintaprosessin läpiviennin ja koko hankinnan onnistumisen kannalta keskeinen vaihe on hankinnan suunnitteluun keskittyvä vaihe, minkä vuoksi liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa

organisaatiot käyttävät suurimman osan kuluva ajasta hankintaa suunnitellakseen (Verville & Haltingen 2003). Huolellisen suunnittelun aikana ostokeskittymä muodostetaan ja suunnitellaan hankintastrategia sekä aikataulu muodostetaan hankintaepävarmuuden hallitsemiseksi. Suunnitteluvaiheen aikana suoritetaan markkinakartoitus ja lähetetään tietopyyntö toimittajille.

Tämän jälkeen alkaa aktiivinen tiedonetsinnän prosessi, jonka aikana tietoa teknologioista ja toimittajista kerätään sekä arvioidaan kriittisesti. Tiedonetsintää seuraavassa vaatimusten määrittelyn vaiheessa, kerättyä tietoa hyödynnetään suunnitteluvaiheessa määriteltyjen alustavien vaatimusten täydentämisessä. Vaatimusmäärittelyn perusteella toimittajille esitetään tarjouspyynnöt. Kun toimittajilta saadaan tarjoukset takaisin, siirrytään esivalinnan vaiheeseen arvioimaan kerättyä tietoa ja tarjouksia. Tässä vaiheessa toimittajan ja yhteistyösuhteen arvioinnilla on suurempi rooli, kun taas ratkaisun arviointi jää vähemmälle huomiolle.

Esivalinnassa valitaan arvioinnin perusteella toimittajat ja teknologiat lyhyelle listalle. Arvioinnin vaiheessa muutamien jatkoon valittujen toimittajien kanssa syvennetään keskusteluja, jotta niin toimittajan kuin tämän tarjoamaa liiketoimintajärjestelmän soveltuvuutta voidaan arvioida tarkemmin. Kun tietoa on kerätty vuorovaikutuksen kautta tarpeeksi, siirrytään valintaprosessiin, jonka aikana ostokeskittymä muodostaa hankintasuosituksen ja esittelee sen hankintapäätöksen suorittavalle taholle. Kun hankinta on saanut päätöksentekijöiden hyväksynnän, siirrytään neuvottelun vaiheeseen sopimaan yhteistyön yksityiskohdista.

Hankintaprosessin aikana ostokeskittymän oletetaan kiinnittävän huomiota taulukossa 1 esitettyihin tekijöihin: tiedonetsintä on huolellista ja sitä arvioidaan tarkoin, vaihtoehtoisia ratkaisuja ja niiden toimittajia arvioidaan siinä esitettyjen tekijöiden perusteella ja päätöksenteosta on tunnistettavissa siinä kuvattuja piirteitä. Näitä taulukkoon 1 koottuja tekijöitä ei aiemman teorian perusteella voitu yhdistää hankintaprosessin eri vaiheisiin, mutta niiden oletetaan toteutuvan liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessin aikana. Itse hankintaprosessi on luonteeltaan iteratiivinen, eli useita vaiheita voidaan suorittaa samanaikaisesti ja edelliseen vaiheeseen voidaan aina tarvittaessa palata. Hankintaprosessi on myös rekursiivinen, eli se voi käynnistyä myös suunnittelua seuraavista vaiheista.

3 MYYNTIKESKITTYMÄN TOIMINTA RATKAISUMYYNTIPROSESSISSA

Tässä luvussa tutkitaan ensin myyntikeskittymien toimintaa, niiden roolitusta, sekä roolien sisältämiä vastuita ja niissä vaadittavaa osaamista. Tämän jälkeen siirrytään tutkimaan aiempaa ratkaisuprosessiin liittyvää teoriaa. Luvun lopussa esitetään aiempaan tutkimukseen perustuva yhteenveto myyntikeskittymän toiminnasta ratkaisumyyntiprosessin aikana. Selvyyden vuoksi tässä tutkielmassa käytetään aiemmista ratkaisuprosessia kuvaavista malleista käsitettä ratkaisumyyntiprosessi, sillä sen nähdään kuvaavan paremmin aiempien tutkimusten omaksumaa näkökulmaa, jossa ilmiötä on tarkasteltu pääasiassa toimittajan näkökulmasta.

3.1 Myyntikeskittymän hyödyntämisen perusteet ja myyntikeskittymän roolit

Toimittajan on kyettävä tunnistamaan tilanteet, joissa myyntitiimiä tarvitaan myyntiaktiviteettien suorittamisessa. Tämä on tärkeää siitä syystä, että vaikka myyntitiimien käyttäminen tyypillisesti tukee innovatiivisten ratkaisujen luomista asiakkaan tarpeisiin (Bradford et al. 2010, 244) ja mahdollistaa tiiviimpien yhteistyösuhteiden luomisen, sekä auttaa varmistamaan hankintapäätöksen tekemiseen tarvittavan tiedon jakamisen, siitä aiheutuu toimittajalle myös vastavuoroisesti selvästi korkeampia kustannuksia (Jackson, Widmier, Giacobbe & Keith 1999, 158, 162). Olennaista onkin ymmärtää, miten vaativana asiakas pitää hankintatilannetta ja resursoida myyntiaktiviteetit sen mukaan. Myyntitiimien käyttäminen on perusteltua esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakkaan tiedon tarve on suuri. Tiedon tarve on yleensä suuri kun kysymyksessä on uusi hankinta, hankittava tarjooma on monimutkainen tai kun asiakkaan puolelta hankintaan ottaa osaa useita eri henkilöitä useilla eri rooleilla. (Jackson et al. 1999, 161- 162.) Toisaalta myyntitiimien käyttäminen on perusteltua esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakkaan suunnittelema hankinta on toimittajan kannalta merkittävän kokoinen tai tärkeä (Jackson et al. 1999, 161- 162), sekä myyntitilanteissa, joissa ratkaistava ongelma on teknisesti haastava (Yang, Brashear-Alejandro & Boles 2011, 152), minkä vuoksi se on perusteltua liiketoimintajärjestelmien kontekstissa.

Myyntikeskittymästä on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa erilaisia rooleja. Myyntikeskittymä muodostuu kaikista niistä yksilöistä, jotka osallistuvat yksittäiseen transaktioon toimittajan puolelta (Moon & Gupta 1997, 32). Tyypillisesti myyntikeskittymän jäsenistö koostuu useiden eri toimintojen edustajista. Tämä myyntikeskittymän poikkitoiminnollinen luonne auttaa sitä paitsi suoriutumaan tietointensiivisissä myyntitilanteissa esiintyvistä monimutkaisten ongelmien ratkaisemisesta, myös tarjoaa sillä pääsyn resursseihin, joiden avulla se kykenee vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. (Yang et al. 2011, 152). Myyntikeskittymän hyödyntämisen tavoitteena on paitsi ymmärtää paremmin

asiakkaan henkilöstön hankintaan liittämät arviointikriteerit, myös pystyä esittämään toimittajan tarjoama tavalla, jolla se tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle. Tässä onnistuakseen, myyntikeskittymän roolitus mukailee asiakkaan ostokeskittymän roolitusta niin, että sujuva vuorovaikutus pystytään varmistamaan. (Puri 1992, 63.) Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että toimittajan tekninen asiantuntija keskustelee liiketoimintajärjestelmän teknisistä vaatimuksista suoraan asiakkaan tietohallintapäällikön kanssa. Moon & Armstrong (1994) tunnistavat käsitteellisessä mallissaan viisi tällaista roolia: aloitteentekijä, koordinaattori, resurssi, hyväksyjä sekä toteuttaja. Seuraavaksi tarkastelen näitä rooleja, niihin kuuluvia vastuita sekä niiden vaatimaa osaamista tarkemmin.

Aloitteentekijä on henkilö, joka tunnistaa myyntimahdollisuuden ja käynnistää myyntikeskittymän muodostamisen ollen myyntimahdollisuudesta yhteydessä organisaation sisällä muihin tahoihin. Hän siis päättää milloin tunnistettuja myyntimahdollisuuksia lähdetään tavoittelemaan. Aloitteentekijän rooliin kuuluu myös toimiminen toimittajan ja asiakkaan organisaation välisenä yhteyshenkilönä. Tyypillisesti tässä roolissa toimii myyntihenkilö, joka tunnistettuaan asiakastarpeen kokoaa yhteen myyntikeskittymän jäsenet (Puri 1992, 63). Koska aloitteentekijä toimii yhteyshenkilönä organisaatioiden välillä, on hänellä paras ymmärrys asiakkaan tarpeista, minkä vuoksi hän on keskeinen osa myyntikeskittymää. Aloitteentekijänä voi toimia myös joku muu henkilö toimittajan organisaatiosta. Tällöin aloitteentekijä omaa tyypillisesti laajan ymmärryksen tietystä tuotteesta sekä sen soveltamisesta liiketoimintaan. Tämän asiantuntemuksen perusteella hän pystyy aavistamaan, että tietty asiakas on hyvä prospekti ja käynnistää tämän vuoksi myyntikeskittymän muodostamisen. (Moon & Armstrong 1994, 25- 27.)

Koordinaattorin rooliin kuuluu varmistaa, että myyntikeskittymän jäsenet työskentelevät mahdollisimman tehokkaasti yhdessä myyntimahdollisuuteen vastaamiseksi. Moon & Gupta (1997, 31) esittää, että myyntihenkilö toimii usein myös koordinaattorina paitsi määritellen tarvittavat resurssit, myös sitouttaen valitut myyntitiimin jäsenet yhteiseen tavoitteeseen. Steward et al. (2010, 551) aiempaan tutkimukseen viitaten määrittelee osaamisen koordinoinnin olevan prosessi, jonka myyntihenkilö vie läpi aloittaen asiakasorganisaation tarpeen diagnosoinnista, tämän jälkeen tunnistaa, kooten ja ylläpitäen organisaation jäsenistä koostuvaa myyntikeskittymää, jolla on soveltuva osaaminen ja taidot ylivertaisen asiakasratkaisun toimittamiseen. Myyntikeskittymän tehokkaan toiminnan kannalta vähintään yhden koordinaattorin osallistuminen myyntikeskittymään on tärkeää, sillä tämä kokoaa yhteen tarvittavat resurssit ja huolehtii, että jäsenten panos saadaan myyntikeskittymän käyttöön myyntimahdollisuuden voittamiseksi. Tässä onnistuakseen myyntikeskittymän koordinaattorin tulee tunnistaa tarvittavat resurssit sekä varmistaa niiden osallistumisen myyntikeskittymän aktiviteetteihin. Tarvittavan osaamisen saaminen voi kuitenkin toisinaan olla haastavaa, sillä tietyn tyyppiset resurssit voivat olla organisaatiossa rajallisia. Tällaista osaamista voi olla esimerkiksi hyvin spesifi tekninen osaaminen. Koordinaattorilta vaaditaan tämän vuoksi hyviä neuvottelu- ja vaikutustaitoja. (Moon & Armstrong 1994, 26- 27.)

Resurssin roolina on tarjota tietoa tai asiantuntemusta joko myyntikeskittymälle tai suoraan asiakkaalle. Resurssi voi olla esimerkiksi tuotekehityksen edustaja, joka tulee saada mukaan asiakastapaamiseen kuvaamaan tuotekehityksen suuntaa sekä selventämään teknisiä yksityiskohtia, tai toimiala-asiantuntija, joka tuntee asiakkaan toimialana ja osaa soveltaa toimittajan tarjoomaa kyseiselle toimialalle, minkä ansiosta kykenee kuvaamaan sujuvasti sen hyödyt asiakkaan liiketoiminnalle. Resurssi voi näin ollen olla erittäin keskeinen henkilö myyntimahdollisuuden voittamisessa, johtuen tämän omaamasta asiantuntemuksesta tai erityisosaamisesta. (Moon & Armstrong 1994, 26- 27.)

Toteuttaja tyypillisesti antaa panoksensa myyntimahdollisuuden hyödyntämiseksi suorittamalla normaaleja työtehtäviään. Näiden henkilöiden sisällyttäminen myyntikeskittymään on perusteltua, mikäli heidän panoksellaan on merkitystä myyntimahdollisuudella asetetun myyntitavoitteen saavuttamiseksi. Hyväksyjä puolestaan tarkastaa muiden myyntikeskittymän jäsenten tekemän työn. Hän joko hyväksyy, hylkää tai antaa tarvittaessa kehitysehdotuksia myyntikeskittymän työn tuloksiin. Monesti hyväksyjä edustaa yrityksen johtoa. (Moon & Armstrong 1994, 26- 27.)

3.2 Ratkaisumyyntiprosessia tukeva myyntikeskittymän organisointi

Kumar et al. (2018) toteavat, että myyntikeskittymien tehokas organisointi edellyttää huomion kiinnittämistä myyntikeskittymän koostumukseen ja ratkaisun toimitusprosessin suunnitteluun. Näitä myyntikeskittymiin liittyviä ulottuvuuksia hallitsemalla organisaatio kykenee varmistamaan optimaalisen asiakaskokemuksen asiakkailleen. (Kumar et al. 2018, 776.)

Myyntikeskittymän koostumuksen muodostamisessa on ensinnäkin tärkeää varmistaa, että jäsenillä on sekä riittävä tekninen asiantuntemus että taidot viestiä asiakkaalle sujuvasti, jotta ratkaisu saadaan tuotettua tehokkaasti. Toisekseen asiakkaan toimialaan liittyvällä osaamisella on selkeää arvoa sekä myyntikeskittymälle, että yhteistyölle. Tämä on seurausta siitä, että toimialaosaamisen myötä asiantuntija kykenee kuvaamaan myyntikeskittymän sisällä paremmin ratkaisun tuottaman arvon asiakkaan liiketoimintastrategialle ja toisaalta mahdollistaa sujuvamman kommunikaation asiakkaan asiantuntijoiden kanssa ratkaisun luomisen yhteydessä. Kolmas keskeinen asia on varmistaa, että tiimille määritetään nimetty projektipäällikkö, joka toimii myyntikeskittymän toiminnan organisoijana, mahdollisten haasteiden tunnistajana ja tiimin resurssien käytön koordinoijana. Ilman dedikoitua projektivastuuta, projekteilla on tapana ajautua sivuraiteille tai sen aikana esiintyy suurella varmuudella haasteita. (Kumar et al. 2018, 778- 779.)

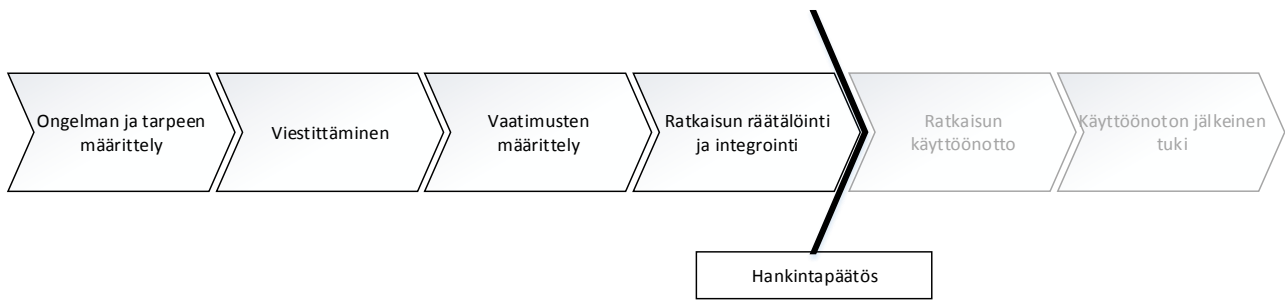
Ratkaisun toimituksen kannalta myyntikeskittymän roolituksessa korostuu kaksi tekijää: myyntikeskittymän sitoutuminen ja resurssien käytön optimointi. Kumar et al. (2018, 779) toteaa, että toimituksen onnistumisen kannalta on olennaisen tärkeää, että ratkaisumyyntiprosessiin otetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan toimituksesta vastuussa olevaa myyntikeskittymän jäsen. Ideaalitulanteessa tällä jäsenellä on paitsi kokemusta asiakkaan toimialasta myös erinomainen tekni-

nen osaaminen, jotta tämä kykenee auttamaan myyntikeskittymää määrittelemään tarkemmin asiakkaan tarpeen, sen täyttämisestä aiheutuvat kustannukset, sekä tarjottavan ratkaisun rajauksen ja siihen liittyvän työmäärän. Tarkan määrittelyn kautta budjettilitysten mahdollisuus pystytään minimoimaan ja toimitusaikataululupauksista pitämään paremmin kiinni. Toisekseen, resurssien käytön optimoinnin suunnittelu ja koordinointi ovat keskeisiä tehokkaan ratkaisuntuotannon kannalta. Huolellinen resurssien käytön suunnittelu auttaa paitsi alentamaan kustannuksia ja parantamaan asiakastytyväisyyttä, mutta ennen kaikkea optimoimaan ratkaisun toimitusprosessia vapauttaen organisaation resursseja toisaalle. (Kumar et al. 2018, 779- 780.)

3.3 Liiketoimintajärjestelmien ratkaisumyyntiprosessi

Toimittajan ja asiakkaan yhteistyön kautta luodun, asiakkaan liiketoimintatarpeita vastaavan ratkaisun, eli asiakasratkaisun suunnittelun, toteuttamisen ja ylläpitämisen on esitetty olevan vuorovaikutteinen suhdeprosessi, johon liittyy useampia toisiinsa kytkeytyviä vaiheita (Tuli et al. 2007). Alun perin Tuli et al. (2007) esittämä ratkaisumyyntiprosessin malli sisälsi neljä vaihetta, mutta sitä on sittemmin täydennetty muiden tutkijoiden toimesta (Töllner et al. 2011; Petri & Jacob 2016). Kuten edellä todettiin, tässä tutkielmassa aiempien ratkaisumyyntiprosessia tarkastelevien teoreettisten mallien nähdään lähestyvän aihetta pääasiallisesti toimittajan näkökulmasta, mikä tarkoittaa, että niiden katsotaan olevan ratkaisumyynnin myyntiprosessia kuvaavia malleja.

Ratkaisumyyntiprosessin voidaankin katsoa koostuvan seuraavista vaiheista: ongelman ja tarpeen määrittely, viestittäminen, vaatimusten määrittely, ratkaisun räätälöinti ja integrointi, ratkaisun käyttöönotto, sekä käyttöönoton jälkeinen tuki. (Tuli et al. 2007, 5; Töllner et al. 2011, 715; Petri & Jacob 2016, 65) Prosessin kuudesta vaiheesta neljä viedään läpi ennen asiakkaan hankintapäätöstä ja kaksi viimeistä, kun yhteistyön aloittamisesta on päästy yhteisymmärrykseen. Ratkaisun toteutus tapahtuu ratkaisun käyttöönoton vaiheessa ja pitää sisällään ratkaisuun kuuluvien tuotteiden ja palveluiden toimituksen, niiden asennuksen, ratkaisun käyttökoulutuksen, testauksen. Kun järjestelmän toimivuus on testattu ja asiakkaan henkilöstö koulutettu, otetaan järjestelmä käyttöön asiakkaan organisaatiossa. Käyttöönoton jälkeisen tuen vaiheessa siirrytään varmistamaan järjestelmän toimivuutta sekä kehitetään ratkaisua edelleen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Tuli et al. 2007, 6-7.) Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan ratkaisumyyntiprosessin hankintapäätöstä edeltävää vaihetta. Ratkaisumyyntiprosessi on esitetty alla (Kuvio 3).



Kuvio 3. Ratkaisumyyntiprosessi (mukaillen Tuli et al. 2007; Töllner et al. 2011; Petri & Jacob 2016)

Petri & Jacob (2016) esittää, että ratkaisumyyntiprosessi käynnistyy asiakkaan itsenäisillä toimenpiteillä. Tässä ensimmäisessä vaiheessa asiakas määrittelee sisäisesti havaitsemansa liiketoimintaan liittyvän ongelman ja siitä seuraavan tarpeen. Tämän määrittelyn kautta asiakas tunnistaa tarpeen avata keskustelu toimittajien kanssa. Vaiheen aikana määritellään ongelma sekä analysoidaan organisaation sisäiset tekijät, joiden perusteella asetetaan odotukset hankittavaa ratkaisua koskien. Tämän vaiheen voidaan siis katsoa aloittavan asiakkaan ratkaisumyyntiprosessin. Tyypillisesti asiakas havaitsee ongelmaa ja tarvetta määritellessään, että siltä puuttuu osaamista tai kyvykkyyksiä ratkaisun tuottamiseen sisäisesti. Tämän lisäksi toimittajalta voidaan odottaa kykyä tarjota tarvittavaa tuotantokapasiteettia, puuttuvaa menetelmäosaamista, tiettyä toiminnallista osaamista, markkinanäkemyksiä tai tukea ratkaisun tarpeellisuuden perusteluun ja tätä hankintaluvan saamiseen. (Petri & Jacob 2016, 65- 67.)

Töllner et al. (2011) toteaa, että ratkaisumyyntiprosessissa vaatimusten määrittelyä edeltää viestittämisen vaihe. Tässä vaiheessa asiakkaat odottavat toimittajilta kykyä todentaa oma kompetenssinsa, kokemuksensa, referenssinsä, sekä osoittaa sitoutumisensa alkamassa olevaa hanketta kohtaan. Tämän lisäksi toimittajien täytyy pystyä yksityiskohtaisesti kuvaamaan, miten ratkaisu tuotetaan. Toimittajan on siis oltava valmis näkemään vaivaa asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen liittyvän ratkaisun luomisessa heti ensikontaktista saakka. (Töllner et al. 2011, 715- 716.)

Viestittämisen vaihetta seuraa vaatimusten määrittelyn vaihe. Se on ratkaisumyyntiprosessin onnistumiseen läpiviennin kannalta merkittävä vaihe, jonka suorittamista vaikeuttaa kolme seikkaa. Ensimmäinen asiakkas ei ole useimmiten täysin tietoinen omista liiketoimintatarpeistaan tai ei kykene helposti kuvaamaan niitä myyntihenkilölle. Tämän vuoksi on tärkeää, että toimittaja kykenee kysymään oikeat kysymykset sekä löytämään tarvittavat sidosryhmät asiakasorganisaation sisästä, jotta kykenee selvittämään niin tunnistetut kuin tunnistamattomatkin tarpeet. Olennaista on pystyä selvästi tunnistamaan ja kuvaamaan asiakkaan ongelma yhdessä asiakkaan kanssa. Vasta tämän jälkeen ongelmaan voidaan lähteä etsimään ratkaisua. Toiseksi, vaatimusten määrittelyssä ei ole kyse vain teknisten vaatimusten määrittelystä, vaan olennainen osa sitä on myös asiakkaan liiketoimintaan liittyvien tarpeiden ymmärtämisestä. Tämä tarkoittaa, että toimittajan tulee ymmärtää muun muassa asiakkaan sisäisiä toimintatapoja, prosesseja, sekä liiketoimintamallia. Kolmanneksi, vaatimusten määrittelyssä on kyettävä paitsi selvittämään nykyiset tarpeet, myös ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita, jotta

nämä voidaan ottaa huomioon asiakasratkaisun räätälöinnissä ja integroinnissa. Tämä on erittäin tärkeää, sillä asiakkaan tarpeet muuttuvat ajan myötä, jolloin myös odotukset ratkaisua kohtaan muuttuvat. (Tuli et al. 2007, 5- 7.)

Ratkaisun räätälöinti pitää sisällään asiakkaalle soveltuvien tuotteiden suunnittelun, muokkaamisen tai valitsemisen. Räätälöinti voidaan nähdä tärkeäksi osaksi ratkaisumyyntiprosessia, sillä ilman räätälöintiä valitut tuotteet eivät välttämättä toimi asiakkaan ympäristössä. Tällainen tilanne voi tulla vastaan liiketoimintajärjestelmien kohdalla esimerkiksi käyttöjärjestelmien yhteensopivuuksien osalta, kun jokin ratkaisun tuote ei tue asiakkaalla käytössä olevaa käyttöjärjestelmää. Ratkaisun integroinnilla puolestaan tarkoitetaan yhteensopivien tuotteiden ja palveluiden suunnittelua, muokkaamista tai valitsemista. Integroinnin avulla yksittäisistä tarjooman osa-alueista saadaan muodostettua asiakkaan tarvetta palveleva kokonaisratkaisu. Käytännössä tämä tarkoittaa ratkaisun osa-alueiden yhteensovittamista asiakkaan tarpeen täyttämiseksi. Ilman integrointia tarjooma on vain yhdistelmä aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä, jotka eivät tuota yhdessä suurempaa arvoa kuin erikseen hankittuna. (Tuli et al. 2007, 7.)

Töllner et al. (2011) esittävät, että ratkaisumyyntiprosessin aikana myyntikeskittymän tulee pyrkiä hallitsemaan ratkaisumyyntiprosessia. Tähän hallintaan sisältyy neljä osa-aluetta: koordinointi, ajankäytönhallinta, osallistaminen ja kehittäminen, sekä proaktiivinen tuki. Koordinoinnilla tarkoitetaan prosessin läpiviennin hallintaa, jota tyypillisesti edellytetään toimittajalta. Ajankäytönhallinta puolestaan viittaa siihen, että toimittajan on pystyttävä varmistamaan prosessin aikana asetettujen aikataulujen pitävyys. Osallistuminen ja kehittäminen tarkoittavat puolestaan, että toimittajalta odotetaan nopeaa reagointikykyä mahdollisten epäsuotuisten tapahtumiin sekä sitoutumista ratkaisun jatkuvaan kehittämiseen. Proaktiivisella tuella puolestaan viitataan asiakkaan odotuksiin siitä, että yhteistyö on avointa ja vuorovaikutteista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asioista keskustellaan avoimesti, poikkeavia tilanteita pyritään ennakoimaan, sekä jatkuvaa tukea ja neuvontaa tarjotaan toimittajan toimesta. (Töllner et al. 2011, 716.)

3.4 Myyntikeskittymän toiminta ratkaisumyyntiprosessin aikana

Uлага & Kohli (2018) tarkastelee käsitteellisessä mallissaan ratkaisumyyntiprosessiin liittyviä, niin toimittajalle kuin asiakkaalle epävarmuutta luovia tekijöitä, jakaen ne kolmeen luokkaan: tarve-epävarmuus, prosessiepävarmuus, sekä lopputulosepävarmuus. Ratkaisumyyntiprosessin onnistuneen läpiviennin varmistamiseksi, myyntikeskittymän on toimenpiteissään huomioitava nämä epävarmuudet. Tarve-epävarmuudella tarkoitetaan sitä epävarmuutta, jota asiakkaan tai toimittajan henkilöstö kokee tarpeiden ja vaatimusten määrittelyyn liittyen. Prosessiepävarmuus puolestaan viittaa kummankin osapuolen työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen toistensa kyvystä tuottaa ratkaisu yhdessä. Lopputulosepävarmuudella tarkoitetaan sitä epävarmuutta, jonka kummankin osapuolen työn-

tekijät kokevat suhteessa ratkaisun kykyyn tuottaa tavoiteltu suorituskky ja tätä kautta halutut lopputulokset. Nämä epävarmuudet ovat läsnä ratkaisumyyntiprosessin kaikissa vaiheissa, mutta niiden merkitys voi muuttua ratkaisumyyntiprosessin eri vaiheissa. Ratkaisumyyntiprosessin läpiviemisen kannalta näiden epävarmuuksien ymmärtäminen, tunnistaminen sekä niiden hallitsemiseen tähtäävien toimenpiteiden suorittamista voidaan pitää tärkeänä. (Ulaga & Kohli 2018, 163- 165.)

Vaatimusten määrittelyn vaiheessa, asiakkaiden kannalta tarve-epävarmuutta aiheuttaa usein se, että tämä harvoin on täysin tietoinen tarpeestaan tai tämä ei osaa kuvata sitä toimittajalle (Tuli et al. 2007, 6), minkä vuoksi tarve-epävarmuus on yleensä suurimmillaan vaatimusten määrittelyn vaiheessa (Ulaga & Kohli 2018, 164). Asiakkaat odottavat toimittajalta kykyä tunnistaa ratkaisun määrittelyn kannalta keskeiset tahot sekä kysyä oikeat kysymykset paitsi tunnistettujen, myös tunnistamattomien tarpeiden selvittämiseksi (Tuli et al. 2007, 6). Epävarmuutta voivat aiheuttaa niin tekniseen toteutukseen liittyvät mahdollisuudet ja rajoitukset, tavoitellusta suorituskyvystä seuraavat kustannukset, ratkaisulle asetettavat tavoitteet, halutun lopputuloksen takaavan ratkaisun osa-alueet, tai käsityksen puute tarjolla olevista vaihtoehdoista ja niiden hyödyistä sekä kustannuksista. Tarve-epävarmuuden hallitsemiseksi toimittajan tulee kyetä tunnistamaan ja osallistamaan keskeiset henkilöt molemmilta puolilta keskusteluun, jotta pystytään määrittelemään, onko molempien osapuolten intressien mukaista jatkaa ratkaisun kehittelyä eteenpäin. Toisinaan tarve-epävarmuuden poistamiseksi voidaan käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Ratkaisumyyntiprosessin onnistuneen edistämisen kannalta toimittajan on tunnistettava tapaukset, joissa asiakkaan tarpeet ja toimittajan kyky sekä halukkuus vastata niihin eivät kohtaa. (Ulaga & Kohli 2018, 164- 165.)

Vaatimusten määrittelyn vaiheessa asiakasta voi arveluttaa, onko toimittajalla vilpittön halu tuottaa asiakastarpeeseen soveltuva räätälöity ratkaisu, mistä seuraa prosessiepävarmuutta. Tällaista epävarmuutta voi muodostua etenkin tapauksissa, joissa useita toimittajan liiketoimintayksiköitä on osallisena ratkaisumyyntiprosessissa, mutta asiakas ei ole näiden kaikkien liiketoimintayksiköiden näkökulmasta merkittävä. Asiakas voi kokea myös prosessiepävarmuutta liittyen toimittajan kykyyn tuottaa ratkaisu yhteistyössä. Asiakkaan epävarmuus voi liittyä esimerkiksi siihen, miten toimittajan resurssit, kuten taloudelliset, tekniset tai henkilöresurssit tukevat ratkaisumyyntiprosessin läpivientiä onnistuneesti. Prosessiepävarmuuden poistamiseksi toimittajan tulee arvioida huolellisesti niin asiakkaan kuin toimittajan puolelta ratkaisumyyntiprosessiin osallistuvien henkilöiden halu ja kyvykkyys varmistaa, että ne ovat riittävän korkealla ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Oman kyvykkyyden osoittamiseksi voidaan ostokeskittymälle jakaa tapauskuvauksia, referenssejä tai tietoa toimittajan käytössä olevista resursseista ja osaamisesta. Jakamalla tässä kohtaa tilanteeseen soveltuvaa tietoa, toimittaja pyrkii poistamaan asiakkaan epävarmuustekijät vakuuttamalla tämä omasta kiinnostuksestaan ja kyvystään tarjota asiakkaan tarpeita vastaava ratkaisu. (Ulaga & Kohli 2018, 165.)

Vaatimusten määrittelyn vaiheessa lopputulosepävarmuutta voi aiheuttaa epäily siitä, toimivatko ratkaisun osatekijät yhdessä toivotulla tavalla pystyen toimittamaan halutun suorituskvyn. Ratkaisun osatekijöiden toimivuuteen liittyvä epävarmuus voi liittyä sen taloudelliseen toteutuskelpoisuuteen tilanteissa, joissa ratkaisu tarjoaa suuren panoksen tai toimii jopa osana tuotetta tai palvelua,

jonka asiakas aikoo myydä omille asiakkailleen. Tämän epävarmuuden poistamiseksi, toimittajan on kyettävä vakuuttamaan asiakas siitä, että ratkaisun osatekijät toimivat yhdessä aiotulla tavalla ja kykenevät tuottamaan halutun lopputuloksen. (Ulaga & Kohli 2018, 165- 166.)

Siirryttäessä ratkaisumyyntiprosessissa ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheeseen edellisessä vaiheessa tarkennettuun tarpeeseen ja siitä johdettuihin vaatimuksiin voi edelleen liittyä tarve-epävarmuutta. Tämän epävarmuuden taustalla on epäily siitä, onko määritettyjen vaatimusten tarkkuus riittävä prosessin jatkoa ajatellen. Usein tässä vaiheessa aiemmin määritettyjä vaatimuksia ja tätä kautta ratkaisun sisältöä joudutaan tarkentamaan tai muuttamaan. Tämä voi vaatia asiakkaalta omien toimintatapojensa tai ratkaisun suorituskyvylle asetettujen odotusten muuttamista. Tästä syystä myyntikeskittymän jäsenten tulee seurata tarkasti prosessin edetessä asiakastarpeissa tapahtuvien muutoksia, jotta paitsi omaa organisaatiota pystytään tarvittaessa rohkaisemaan ratkaisun sisällön muokkaamiseen, myös asiakasorganisaatiota muovaamaan prosessejaan tai vaihtoehtoisesti ratkaisun suorituskykyyn liittyviä odotuksia. (Ulaga & Kohli 2018, 164- 165.)

Ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa prosessiepävarmuutta voi vähentää ratkaisun kehittämiseen tähtäävä yhteinen tekeminen, sillä se auttaa poistamaan aiempia sitoutumiseen liittyviä epävarmuuksia. Prosessiepävarmuus voi liittyä myös asiakasorganisaation työntekijöiden valmiuteen ja halukkuuteen muokata työskentelyssä noudattamiaan prosesseja ratkaisun edellyttämään suuntaan. Tämän lisäksi epävarmuutta voi aiheuttaa työntekijöiden kyky oppia toivotun suorituskyvyn saavuttamista tukeva, ratkaisun optimaalinen käyttötapa. Tästä syystä myyntikeskittymän jäsenten, kuten myyntihenkilön roolina on rohkaista asiakasorganisaatiota tiedon jakamiseen sujuvan yhteistyön varmistamiseksi sekä auttaa asiakasta mukauttamaan prosessejaan mahdollisten ratkaisun sisällössä tapahtuvien muutosten vaatimalla tavalla. (Ulaga & Kohli 2018, 165.)

Ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa lopputulos epävarmuutta aiheuttaa epäily siitä, toimivatko ratkaisun osatekijät yhdessä toivotulla tavalla pystyen toimittamaan halutun suorituskyvyn. Tämä voi liittyä esimerkiksi ratkaisun taloudelliseen toteutuskelpoisuuteen tilanteissa, joissa ratkaisu tarjoaa suuren panoksen tai toimii jopa osana tuotetta tai palvelua, jonka asiakas aikoo myydä omille asiakkailleen. Olennaista tämän epävarmuuden poistamiseksi on pystyä osoittamaan, että ratkaisun osa-alueet toimivat yhdessä ja kykenevät tuottamaan halutun lopputuloksen. (Ulaga & Kohli 2018, 165- 166.)

3.5 Yhteenveto myyntikeskittymän toimista ratkaisumyyntiprosessissa

Myyntikeskittymän hyödyntäminen ratkaisumyyntiprosessissa voi olla perusteltua niin toimittajan kuin asiakkaan tarpeiden ja motiivien kautta. Aiemman tutkimuksen perusteella (Puri 1992; Moon & Armstrong 1994; Moon & Gupta 1997; Steward et al. 2010; Yang et al. 2011) myyntikeskittymän hyödyntäminen mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön, tukee asiakastarpeen syvällisempää ymmärrystä ja tarjoaa tätä kautta kyvyn ratkaista vaativia ongelmia innovatiivisella tavalla. Myyntikeskittymistä

voidaan tunnistaa aiempien tutkimusten (Moon & Armstrong 1994; Moon & Gupta 1997, Steward et al. 2010; Kumar et al. 2018) perusteella useita rooleja. Nämä roolit ja niihin kuuluvat vastuut sekä niissä vaadittava osaaminen on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Myyntikeskittymän roolit, vastuut ja tehtävät

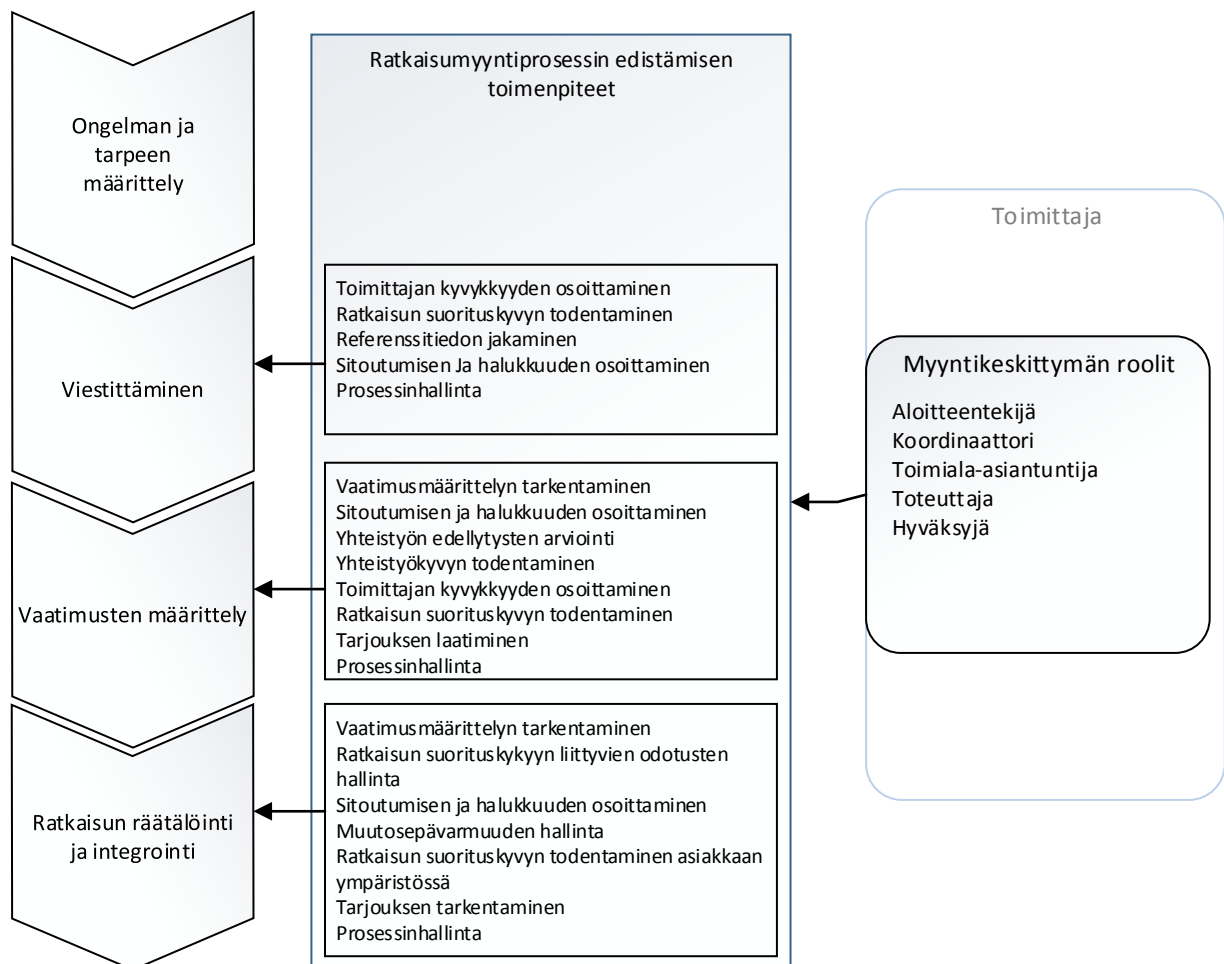
Rooli myyntikeskittymässä	Vastuut
Aloitteentekijä	Tunnistaa myyntimahdollisuuden ja käynnistää myyntikeskittymän muodostamisen Toimii ensisijaisena yhteyshenkilönä yhteistyösuhteessa Paras ymmärrys asiakkaan tarpeesta On yleensä myyntihenkilö, mutta myös joissain tapauksissa toimiala-asiantuntija
Koordinaattori	Varmistaa myyntikeskittymän tehokkaan työskentelyn organisoiden sen toimintaa Tunnistaa soveltuvat resurssit, koordinoi niitä sekä varmistaa jäsenten panoksen myyntimahdollisuuden voittamiseksi Tunnistaa mahdolliset haasteet prosessin aikana Valitsee myyntikeskittymään hyvät suhdetaidot ja teknisen kyvykkyyden omaavat henkilöt
Toimiala-asiantuntija	Tarjoaa tietoa tai asiantuntemusta myyntikeskittymälle tai asiakkaalle Mahdollistaa sujuvan kommunikaation asiakkaan asiantuntijoiden kanssa Auttaa ratkaisun tuottaman arvon kuvaamisessa niin asiakkaalle kuin toimittajalle Keskeinen henkilö myyntimahdollisuuksien voittamisessa
Toteuttaja	Tukee myyntimahdollisuuksien voittamista suorittamalla omia työtehtäviään
Hyväksyjä	Tarkastaa myyntikeskittymän jäsenten suorittaman työn hyväksyen tai hyläten sen

Ratkaisuliiketoimintaan keskittyvän aiemman tutkimuksen (Tuli et al. 2007; Töllner et al. 2011; Petri & Jacob 2016; Ulaga & Kohli 2018) perusteella ratkaisu toteutetaan toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyön kautta. Ratkaisumyyntiprosessin päätöstä edeltäviä vaiheita ovat ongelman ja tarpeen määrittely, viestittäminen, vaatimusten määrittely, sekä ratkaisun räätälöinti ja integrointi. Myyntikeskittymällä voidaan todeta olevan aktiivinen rooli kolmessa viimeksi mainitussa vaiheessa, kun taas asiakkaan puolelta ratkaisumyyntiprosessi alkaa jo ongelman ja tarpeen määrittelyn vaiheessa. Yhteenveto myyntikeskittymän toimenpiteistä ratkaisumyyntiprosessissa on esitetty kuviossa 4.

Myyntikeskittymän on ratkaisumyyntiprosessin etenemisen varmistamiseksi pyrittävä prosessin hallintaan koko prosessin ajan. Viestittämisen vaiheessa myyntikeskittymän on kyettävä osoittamaan toimittajan kyvykkyys, sekä todentamaan ratkaisun suorituskyky yleisellä tasolla ostokeskittymälle. Tämän lisäksi myyntikeskittymän on oltava valmis näkemään vaivaa asiakkaan yksilöllisen tarpeen ratkaisemiseksi.

Vaatimusten määrittelyn vaiheessa myyntikeskittymän tulee hyödyntää omaa osaamistaan ja kokemustaan asiakkaan ongelman ja tarpeen tarkemmaksi määrittelemiseksi. Tämä määrittelyn perus-

teella myyntikeskittymän tulee auttaa asiakasta ratkaisuun liittyvän vaatimusmäärittelyn suorittamisessa. Onnistuakseen tässä, myyntikeskittymän on panostettava vuorovaikutukseen ostokeskittymän kanssa, saada asiakkaalta keskeiset henkilöt mukaan keskusteluun ja osoittaa halunsa asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Kun vaatimukset on saatu kuvattua, tulee myyntikeskittymän todentaa toimittajan kyky toteuttaa ja ratkaisun kyky tarjota riittävä suorituskyky vaatimusten täyttämiseksi. Vaiheen lopuksi myyntikeskittymä toimittaa asiakkaalle tarjouksen.



Kuvio 4. Myyntikeskittymä ratkaisumyyntiprosessin edistäjänä

Ratkaisun räätälöinnin ja integroinnin vaiheeseen valituksi tultuaan, myyntikeskittymän on panostettava vuorovaikutukseen ostokeskittymän kanssa, osallistaen keskeiset henkilöt molemmilta puolilta keskusteluun. Tässä vaiheessa asiakkaan tarpeet saattavat muuttua, minkä vuoksi myyntikeskittymän on pystyttävä havaitsemaan nämä tarpeet ja tarkennettava vaatimuksia yhdessä asiakkaan kanssa. Aktiivinen vuorovaikutus auttaa paitsi sitoutumisen osoittamisessa, myös ymmärtämään asiakkaan tarpeita paremmin, mikä puolestaan auttaa niiden taustalla olevien ongelmien ratkaisemisessa. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää pystyä vakuuttamaan ostokeskittymä siitä, että ratkaisun osatekijät toimivat yhdessä asiakkaan ympäristössä ja vaatimusten mukaisesti kyeten näin tarjoamaan asiakkaan

tavoitteleman suorituskyvyn. Vaiheen päätteeksi myyntikeskittymä antaa tarkennetun tarjouksen ostokeskittymälle hankintasuosituksen muodostamiseksi ja hankintapäätöksen hakemiseksi hankintaa ohjaavalta ohjausryhmältä.

4 LIIKETOIMINTAJÄRJESTELMIEN KAHDENVÄLINEN RATKAISUPROSESSI

Tässä luvussa muodostetaan synteesi luvuissa 2 ja 3 läpikäydyn kirjallisuuden ja aiemman teorian pohjalta yhdeksi yhtenäiseksi teoreettiseksi malliksi. Ensin tarkastellaan ratkaisuprosessia kahdenvälisestä näkökulmasta huomioiden niin asiakkaan hankintaprosessi kuin toimittajan ratkaisumyyntiprosessi. Tämän jälkeen tarkastellaan ostokeskittymän toimia ratkaisuprosessin edistämiseksi, sekä esitetään toimenpiteet, joiden avulla myyntikeskittymä pystyy huomioimaan ostokeskittymän toimenpiteet ratkaisuprosessin edistämiseksi. Luvun lopussa esitetään tutkielman teoreettinen malli kahdenvälisestä ratkaisuprosessista, sekä ratkaisuprosessin edistämistä tukevasta myyntikeskittymän roolituksesta.

4.1 Kahdenvälinen ratkaisuprosessin vaiheet

Asiakkaan liiketoimintatarpeita vastaavaa ratkaisua, eli asiakasratkaisua on perinteisesti pidetty yhdistelmänä räätälöityjä tuotteita ja palveluita, joka vastaa asiakkaan liiketoimintatarpeita ja jonka sisältämät osa-alueet tuottavat yhdessä suurempaa arvoa asiakkaalle kuin sen yksittäisten osien summa (Foote, Galbraith, Hope & Miller 2001; Davies, Brady & Hobday 2006; Johansson et al. 2003). Tuoreimmat tutkimukset puolestaan ovat korostaneet asiakasratkaisujen suunnittelun ja toteutuksen vuorovaikutteista luonnetta, jossa asiakasratkaisut tuotetaan yhteistyössä ratkaisuprosessin kautta, jonka aikana niin toimittajan kuin asiakkaan edustajat ovat aktiivisia osapuolia (Tuli et al. 2007; Töllner et al. 2011), tarjoten molemmat aktiivisen panoksensa ratkaisuprosessiin ja sitä kautta ratkaisun tuottaman arvon muodostumiseen (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Petri & Jacob 2016).

Ratkaisuprosessissa toimittaja vastaa prosessin johtamisesta oman osaamisensa ja kokemuksensa vuoksi, kun taas asiakas toimii ongelmanratkaisuprosessin mahdollistajana tarjoten tietoa omista tarpeistaan sekä liiketoiminnastaan soveltuvan ratkaisun suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 23). Ratkaisuprosessin aikana toimittaja hyödyntää resurssejaan, kuten kyvykkyyksiään ja henkilöstön tietotaitoa, luodakseen asiakkaan tarpeita vastaavan, räätälöidyn kokonaisratkaisun (Sharma et al. 2008; Bonney & Williams 2009). Tässä onnistuakseen toimittajan on kyettävä ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa, siihen liittyvät prosesseja ja siinä esiintyviä haasteita syvällisesti (Tuli et al. 2007). Samaan aikaan asiakas hyödyntää omia resurssejaan paitsi löytääkseen liiketoimintatarpeeseensa parhaiten soveltuvan ratkaisun (Johnston & Lewin 1996; Palasi-namy et al. 2010), myös hallitakseen hankintatilanteeseen liittyvää epävarmuutta (Johnston & Lewin 1996; Munnukka & Järvi 2008). Tässä onnistuakseen asiakkaan on kyettävä määrittelemään liiketoimintaan liittyvät tarpeet ja ongelmat riittävän yksityiskohtaisesti, suunniteltava hyvin itse hankintaprosessi ja hankinnassa käytettävät arviointikriteerit, sekä vietävä hankintaprosessi läpi järjestelmällisesti (Verville & Halingten 2003).

Kahdenkeskisen näkökulman saavuttamiseksi, on ensin luvussa 2 tarkasteltu liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessiin liittyvää aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa sekä sen jälkeen luvussa 3 ratkaisumyyntiin keskittyvää aiempaa tutkimusta ja teoriaa. Tämän tarkastelun tarkoituksena on ollut ymmärtää, miten ratkaisuprosessin osapuolet toimivat prosessin aikana. Tutkielmassa valitun lähestymistavan taustalla on oletus siitä, että kahdenvälisen näkökulman omaksuessaan toimittajat kykenevät suunnittelemaan myyntikeskittymän ratkaisuprosessin aikana suorittamia toimenpiteitä niin, että ne tukevat mahdollisimman hyvin myös asiakkaan hankintaprosessia. Seuraavaksi tarkastellaan aiempaan tutkimukseen perustuen, miten ratkaisuprosessin vaiheet kohtaavat hankintaprosessin vaiheiden kanssa liiketoimintajärjestelmien kontekstissa.

Petri & Jacob (2016) esittävät, että ratkaisuprosessi käynnistyy, kun asiakas ongelman havaittuaan pyrkii määrittelemään sen ja siitä seuraavan tarpeen yksityiskohtaisesti. Tämä näkemys on yhdenmukainen asiakkaan hankintaprosessia tarkastelevan tutkimuksen kanssa, jossa korostetaan myös hankinnan huolellisen suunnittelun keskeistä merkitystä hankinnan onnistumiselle (Verville & Halingten 2003; Lindberg & Nordin 2008; Van der Walk & Rozemeijer 2009). Liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessi vaikuttaa alkavan asiakkaan sisäisillä toimilla jo ennen kuin vuorovaikutus asiakkaan ja toimittajan välillä on avattu. Tällöin ostokeskittymä muodostetaan. Ostokeskittymä pyrkii määrittelemään ongelman ja tarpeen tarkemmin ja johtamaan siitä alustavan vaatimusten määrittelyyn. Tässä vaiheessa hankintaprosessin läpivientiä varten luodaan myös suunnitelma, eli asetetaan hankinnalle aikataulua sekä strategia, tutkitaan tarjolla olevia vaihtoehtoja ja valitaan niiden joukosta potentiaaliset toimittajat, sekä valmistellaan ja toimitetaan tietopyyntö näille potentiaalisille toimittajille. (Verville & Halingten 2003.)

Ratkaisuprosessin seuraavaan vaiheeseen, eli viestittämisen vaiheeseen siirryttäessä, asiakas aloittaa vuorovaikutuksen markkinakartoituksen perusteella valittujen toimittajien kanssa. Näin asiakas on siirtynyt omassa hankintaprosessissaan tiedonetsinnän vaiheeseen, jonka aikana tietoa tarjolla olevista teknologioista sekä toimittajista etsitään ja seulotaan, minkä lisäksi tiedon lähteitä arvioidaan kriittisesti. Tässä vaiheessa ostokeskittymä suosii pääasiassa kaupallisia tietolähteitä, mutta voi myös pyrkiä hankkimaan tietoa ei-kaupallisista tietolähteistä. Vaiheen aikana kerättyä tietoa arvioidaan kokoajan kriittisesti. Arviointia tehdään paitsi tiedon sekä sen lähteiden luotettavuuden ja uskottavuuden osalta, myös ulkoisten ja toimittajan toimittamien referenssien kautta. (Verville & Halingten 2003; Verville et al. 2005) Tämän vaiheen aikana toimittaja pyrkii toimenpiteillään osoittamaan kyvykkyytensä, todentamaan tarjoamansa ratkaisun toimivuuden, sekä tuomaan ilmi halunsa tuottaa asiakkaan tarvetta vastaava ratkaisu. Konkreettisesti näiden osoittamiseksi myyntikeskittymä kuvaa toimittajan kompetenssia, kokemusta, referenssejä, sekä pyrkii proaktiivisesti tuomaan ilmi ratkaisumalleja asiakkaan ongelmiin osoittaakseen sitoutumista ongelmanratkaisuun. Näin toimittaja pyrkii myös omilla toimillaan hallitsemaan ratkaisuprosessin etenemistä. (Töllner et al. 2011.)

Tämän viestittämisen vaiheen suorana jatkumona siirrytään vaatimusten määrittelyyn, jonka aikana osto- ja myyntikeskittymä yhteistyössä työstävät vaatimusten määrittelyä. Myyntikeskittymä

pyrkii tässä vaiheessa ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa, prosesseja sekä niihin liittyviä ongelmia käymällä aktiivista keskustelua käymällä aktiivista keskustelua asiakasorganisaatiostaan tunnistamiensa keskeisten sidosryhmien kanssa (Tuli et al. 2007). Kun ongelma ja siitä seuraava tarve on saatu määriteltyä, tarkentavat osapuolet ratkaisuun liittyvää vaatimusten määrittelyä. Myyntikeskittymät panostavat tässä vaiheessa aktiiviseen vuorovaikutukseen, jotta kykenee auttamaan asiakasta vaatimusmäärittelyn tarkentamisessa ja tätä kautta myös asiakkaan liiketoimintaan liittyvien ongelmien ratkaisemissa. Aktiivisen ongelmanratkaisun kautta toimittaja pyrkii osoittamaan ostokeskittymälle sitoutumistaan ja halukkuuttaan yhteistyön aloittamiseen asiakkaan kanssa. Toisaalta pyrkimys aktiiviseen vuorovaikutukseen on myyntikeskittymän näkökulmasta tärkeää, sillä yhteistyössä suoritettu ongelmanratkaisu auttaa poistamaan ostokeskittymässä mahdollisesti esiintyvää epävarmuutta ratkaisun toteuttamiseen liittyvän yhteistyön sujuvuuden tiimoilta. Näillä toimilla toimittaja pyrkii myös hallitsemaan prosessin etenemistä. (Ulaga & Kohli 2018.)

Yhteistyön lisäksi myyntikeskittymät pyrkivät osoittamaan vaatimusten määrittelyn vaiheessa, että toimittaja on kyvykäs toteuttamaan asiakkaan tarpeita vastaavan ratkaisun, sekä esitetyn ratkaisun osa-alueet toimivat yhdessä ja pystyvät tuottamaan halutun suorituskyvyn. Kyvykkyydestä myyntikeskittymä viestii jakamalla tapauskuvauksia, tietoa toimittajan referensseistä, sekä käytössä olevista resursseista ja heidän osaamisestaan. Myyntikeskittymä myös selvittää ja arvioi tässä vaiheessa tarkoin molempien osapuolten halukkuutta ja kyvykkyyttä ratkaisun tuottamiseen yhteistyössä. (Ulaga & Kohli 2018.) Ostokeskittymä voi tässä vaiheessa käydä keskustelua useamman toimittajan kanssa ja hyödyntää keskustelujen kautta kerättyä tietoa vaatimusmäärittelyjen tarkentamisessa. Kun asiakas kokee vaatimusten määrittelyn olevan valmis, esittää hän vaatimusmäärittelyyn perustuen tarjouspyynnön toimittajille (Van der Valk & Rozemeijer 2009). Myyntikeskittymät toimittavat ostokeskittymälle tarjouspyynnön mukaiset tarjoukset vaiheen päätteeksi.

Esivalinta käynnistyy, kun ostokeskittymä on vastaanottanut toimittajien vastineet tarjouspyyntöön, jonka jälkeen kaikki kerätty tieto ja saadut tarjoukset katselmoidaan. Esivalinnan vaiheessa arvioinnissa korostuu toimittajan arviointi, mutta myös ratkaisua ja yhteistyösuhdetta arvioidaan. Arvioinnin perusteella valitaan esivalinnan päätteeksi toimittajat ja teknologiat, joiden kanssa ratkaisuun liittyviä yksityiskohtia lähdetään tarkentamaan ratkaisuprosessin seuraavassa vaiheessa. Asiakas voi myös päättää keräämänsä tiedon perusteella palata takaisin prosessin alkuun mukauttamaan suunnitelmaansa kerätyn tiedon perusteella. Tämän jälkeen tiedonetsintä käynnistetään uudelleen ja toimittajia pyydetään toimittamaan osin tai kokonaan päivitettyjä vaatimuksia vastaavan vastineen tieto- tai tarjouspyyntöön, joka puolestaan taas katselmoidaan. Näitä iteraatiokierroksia jatketaan niin kauan, että asiakas kokee kykenevänsä suorittamaan esivalinnan. (Verville & Halington 2003; Van der Valk & Rozemeijer 2009.)

Esivalintaa seuraa ratkaisun räätälöinnin ja integroinnin vaihe, jonka aikana ostokeskittymä ja myyntikeskittymä tarkentavat ja täydentävät edellisissä vaiheissa tehtyjä vaatimusmäärittelyjä. Kun vaatimusmäärittely on saatu tarkennettua, myyntikeskittymät pyrkivät aktiivisesti osallistamaan os-

tokeskittymän ratkaisun edelleen kehittämiseen. Näin toimiessaan myyntikeskittymä tuo esiin sitoutumistaan asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Kun vaatimusmäärittely on saatu suoritettua, myyntikeskittymät pyrkivät todentamaan ostokeskittymälle ratkaisun toimivuuden asiakkaan ympäristössä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että myyntikeskittymä todentaa paitsi ratkaisun osa-alueiden toimivuuden yhtenä kokonaisuutena, myös niiden toimivuuden asiakkaan ympäristössä. (Tuli et al. 2007; Ulaga & Kohli 2018.)

Toisaalta, ratkaisuun liittyvän vaatimusmäärittelyn tarkentumisen perusteella myyntikeskittymän on pyrittävä hallitsemaan ratkaisun suorituskykyyn liittyviä odotuksia, sekä auttaa ostokeskittymää hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta. Suorituskykyyn liittyvien odotusten hallinta tarkoittaa käytännössä, että myyntikeskittymän tulee paitsi viestiä ostokeskittymälle ratkaisun edellyttämät muutokset asiakkaan toimintatavoissa, myös hallita ostokeskittymän odotuksia ratkaisun suorituskykyyn liittyen. Muutokseen liittyvän epävarmuuden hallintaa suorittaessaan myyntikeskittymä puolestaan auttaa asiakasta mukauttamaan prosessejaan, sekä auttaa ostokeskittymää varmistamaan tämän henkilöstön halukkuuden ja omaksumiskyvyn ratkaisun käyttöönottoon liittyen. (Tuli et al. 2007; Ulaga & Kohli 2018.) Asiakas puolestaan keskittyy arvioimaan toimittajia ja heidän ratkaisujaan, ja on näin ollen siirtynyt hankintaprosessissaan arvioinnin vaiheeseen. Arvioinnissa tarkastellaan toimittajaa ja yhteistyösuhdetta, mutta myös liiketoimintajärjestelmän toiminnallista sekä teknistä puolta. (Verville & Halington 2003). Tässä vaiheessa kerättyä tietoa arvioidaan kriittisesti ostokeskittymän toimesta. Tämän vuoksi tietoa pyritään hankkimaan ei-kaupallisista tietolähteistä (Johnston & Lewin 1996). Mikäli vaatimusmääritettyihin tehtiin vaiheen aikana muutoksia, voidaan toimittajille esittää uusi tarjouspyyntö, johon toimittajat antavat vastineensa ennen valinnan vaiheeseen siirtymistä (Verville & Halington 2003).

Ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaihetta seuraa hankintapäätös. Suorittamansa arvioinnin perusteella ostokeskittymä valitsee parhaaksi katsomansa vaihtoehdon, jonka esittelee hankintapäätöksen tekevälle ohjausryhmälle. Päätöksen tekevä taho suorittaa tämän jälkeen valinnan, jonka jälkeen siirrytään neuvottelemaan sopimuksen sisällöstä valitun toimittajan ja asiakkaan välillä. Neuvottelua käydään niin liiketoiminnallisista kuin lainopillisistakin osa-alueista. Kun yhteistyön ehdoista on saatu sovittua, sopimus liiketoimintajärjestelmään käyttöönottoon ja ylläpitoon liittyvästä kokonaisuudesta allekirjoitetaan. (Verville & Halington 2003; Verville et al. 2005.)

4.2 Ostokeskittymän toimet kahdenvälisessä ratkaisuprosessissa

Kyetäkseen viemään hankintaprosessin läpi organisaation riskiensietokyvyn mukaisella, hyväksyttävissä olevalla riskitasolla, asiakkaat mukauttavat toimintaansa hankintaprosessin aikana koetun hankintariskin hallitsemiseksi (Munnukka & Järvi 2008). Koetun hankintariskin onkin todettu aiemmissa asiakkaan hankintaprosessin aikana suorittamiin toimenpiteisiin keskittyvässä tutkimuksessa todettu

olevan keskeisesti hankintaprosessiin vaikuttava tekijä (Johnston & Lewin 1996). Liiketoimintajärjestelmien hankintaan voidaan katsoa sisältyvän suuri määrä epävarmuutta, jonka seurauksena koetun hankintariskin voidaan olettaa olevan korkea. Asiakkaan yleistä toimintaa hankintaprosessissa sekä toimintaa liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa käsittelevän aiemman tutkimuksen ja teorian perusteella vaativan hankintatilanteen kohdalla organisaatio mukauttaa toimintaansa neljällä eri tavalla: muuttaa ostokeskittymän rakennetta, päätöksentekoa ja prosessinhallintaa, tiedonhankintaa, sekä toimittajan, ratkaisun ja yhteistyösuhteen arviointia.

Asiakkaan suorittamien riskinhallintatoimenpiteiden ymmärtäminen on hyödyllistä toimittajan kannalta, jotta tämä pystyy omilla toimenpiteillään madaltamaan hankintaan liittyvä epävarmuutta ja tätä kautta koettua hankintariskiä (Mitchell 1998). Seuraavaksi tarkastellaan ostokeskittymän suorittamia toimenpiteitä hankintaan liittyvän epävarmuuden hallitsemiseksi, jotta myyntikeskittymä osaa huomioida ne ratkaisuprosessin aikana ja näin auttaa ostokeskittymää poistamaan epävarmuutta ratkaisuprosessin aikana.

Liiketoimintajärjestelmien hankintatilanteessa ostokeskittymään kuuluu useita henkilöitä, päätöksenteko on moniportaista (Johnston & Lewin 1996), tiedonhankinta on huolellista ja kattavaa (Brashear-Alejandro et al. 2011), ja kerättyä tietoa pidetäänkin koko hankintaprosessia ohjaavana tekijänä (Verville et al. 2005, 672). Tästä syystä kerätyn tiedon paikkansapitävyys ja luotettavuus korostuvat, minkä vuoksi tietolähteet verifioidaan ja tarkistetaan useammalla tavalla (Verville et al. 2005, 672). Koska ostokeskittymä pyrkii kattavan tiedonhankinnan kautta madaltamaan hankintaan liittyvää epävarmuutta, voi myyntikeskittymä pyrkiä omalla toiminnallaan tukemaan tätä pyrkimystä. Hallitakseen epävarmuutta ostokeskittymä arvioi hankintaprosessin aikana paitsi yhteistyösuhteen toimivuutta, myös toimittajaa ja heidän tarjoamaansa ratkaisua suhteessa muihin potentiaalisiin kumppaneihin. (Johnston & Lewin 1996; Verville & Halingten 2002; Palasinamy et al. 2010.) Tämän vuoksi toimittajan on pyrittävä avoimeen tiedon jakamiseen, kyettävä osoittamaan ostokeskittymälle kyvykkyytensä paitsi toimittajana ja yhteistyökumppanina, sekä osoitettava toimittajan halukkuus ja ratkaisun kyky vastata asiakkaan tarpeeseen. Madaltaakseen hankintaan liittyvää epävarmuutta, ostokeskittymät arvioivat yhteistyösuhdetta useammalla tavalla. Kuten edellä todettiin, vuorovaikutus ratkaisuprosessissa on ostokeskittymän puolelta yhteistyöhakuista ja keskittyy havaitun liiketoiminnallisen ongelman ratkaisuun (Lindberg & Nordin 2008), tavoitteena varmistaa parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen hankintaan liittyvä epävarmuus minimoiden (Johnston & Lewin 1996).

Liiketoimintajärjestelmien hankintatilanteissa ostokeskittymään kuuluu edustajia kaikilta organisaatiohierarkian tasoilta ja keskeisistä toiminnoista (Johnston & Lewin 1996). Toimittajan on tärkeää varmistaa, että myös myyntikeskittymästä löytyy vastaavasti soveltuvaa osaamista sujuvan viestinnän varmistamiseksi (Puri 1992), sillä ostokeskittymän jäsenet kiinnittävät rooliensa mukaan huomiota eri tekijöihin hankintaprosessi eri vaiheissa. Tästä syystä myyntikeskittymän on varmistettava, että se tunnistaa kaikki hankintapäätöksen kannalta yksilöt, jotta voi huomioida heidän tiedontar-

peensa ratkaisuprosessin aikana. (Töllner et al. 2011, 719- 720.) Niin johdon kuin käyttäjien sitoutuminen hankintaan on keskeisessä roolissa liiketoimintajärjestelmien hankinnassa (Verville & Hallingten 2002, Palasinamy et al. 2010), minkä vuoksi toimittajan on tärkeää varmistaa, että ostokeskittymä onnistuu saamaan heidän sitoutumisensa hankintaan. Ilman sitoutumista hankintaprosessin läpivieminen ja myöntävän hankintapäätöksen saaminen on vaikeaa (Palasinamy et al. 2010).

Epävarmuuden hallitsemiseksi ostokeskittymät suosivat todennetusti toimivia yhteistyösuhteita (Johnston & Lewin 1996). Ostokeskittymät siis pyrkivät varmistamaan, että yhteistyö potentiaalisen toimittajan kanssa säilyy toimintakuntoisena myös tilanteissa, joissa yhdessä tekeminen muuttuu haastavaksi (Verville et al. 2005, 673.) Myyntikeskittymän on tämän vuoksi pyrittävä vuorovaikutuksen aikana osoittamaan kykynsä toimia asiakkaan kumppanina, sillä näillä toimilla se voi tukea ostokeskittymän epävarmuudenhallintaa ja helpottaa näin hankintapäätöksen tekemistä. Myyntikeskittymä voi pyrkiä todentamaan omaa yhteistyökykyisyyttään jakamalla esimerkiksi referenssitariinoita, tapaustutkimuksia, tietoa toimittajan käytössä olevien resurssien määrästä sekä heidän osaamisestaan. Tarvittaessa toimittaja voi myös hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita asiakkaan vakuuttamisessa (Ulaga & Kohli 2018).

Vaativan hankinnan suorittamiseksi, myös toimittajiin liittyvää arviointia suoritetaan hankintaprosessin aikana. Kokonaisratkaisun toimittamiseen kykeneviä toimittajia suositaan (Verville & Hallingten 2002), mutta myös useamman toimittajan ratkaisut mahdollisia, mikäli se tuottaa suuremman hyödyn suhteessa aiheutuneisiin kustannuksiin (Palasinamy et al. 2010). Toimittajan on siis osoitettava kyvykkyytensä kokonaisratkaisun tuottamiseen, myös oltava valmis yhteistyöhön mikäli asiakas osoittaa halukkuutensa useamman toimittajan tuottamaan kokonaisratkaisuun oman tarpeensa täyttämiseksi. Myös kokonaisratkaisun toimittamiseen liittyvän kyvykkyyden ja usean toimittajan tuottamaan kokonaisratkaisuun liittyvän aiemman osaamisen todentamiseksi, myyntikeskittymä voi jakaa soveltuvia referenssitariinoita, tapaustutkimuksia, tietoa toimittajan käytössä olevien resurssien määrästä sekä heidän osaamisestaan (Ulaga & Kohli 2018). Ostokeskittymät arvioivat myös toimittajan kykyä palvella asiakkaan liiketoimintaa, tarkastellen toimittajan tarjoamia vasteaikoja ja kykyä palvella maantieteellisesti hajaantunutta liiketoimintaa (Palasinamy et al. 2010), minkä vuoksi myyntikeskittymän on syytä proaktiivisesti tarjota tämä tieto ostokeskittymän käyttöön.

Myös ratkaisun arviointiin käytetään resursseja ostokeskittymän toimesta. Koska ostokeskittymät suosivat todennetusti toimivia ratkaisuja (Johnston & Lewin 1996), tulee myyntikeskittymän keskittyä osoittamaan, että toimittaja pystyy tarjoamaan asiakkaan tarvetta vastaavan kokonaisratkaisun. Ratkaisun tekninen ja liiketoiminnallinen suorituskyky arvioidaan tarkkaan ja saatua liiketoiminnallista hyötyä verrataan aiheutuneeseen kustannukseen. Arviointia tehdessään ostokeskittymät etsivät tietoa ulkopuolisista lähteistä, kuten järjestelmän jo käyttöönotaneilta organisaatioilta, ulkopuolisilta konsulteilta, sekä kilpailijoilta. (Palasinamy et al. 2010.) Koska tietoa etsitään ulkopuolisilta lähteiltä, myyntikeskittymä voi tukea tiedonetsintää tarjoamalla mahdollisuuden vuorovaikutukseen olemassa olevien asiakkaiden kanssa esimerkiksi referenssivierailun muodossa (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014).

Ratkaisun mukautuvuutta, käyttäjäystävällisyyttä ja kykyä tukea liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua tarkastellaan myös ratkaisua arvioitaessa (Palasinamy et al. 2010). Teknisen mukautuvuuden todentamiseksi myyntikeskittymä tulee osoittaa liiketoimintajärjestelmän yhteensopivuus nykyisen it-ympäristön ja järjestelmien kanssa. Käyttäjäystävällisyys on erittäin merkityksellinen osa liiketoimintajärjestelmää, jota myyntikeskittymät voivat todentaa esimerkiksi toimittajan ostokeskittymälle suorittamisessa järjestelmäesityksissä, joissa käyttäjien edustajat ovat mukana arvioimassa ratkaisua.

Liiketoimintajärjestelmän kyky tukea paitsi olemassa olevia liiketoimintaprosesseja, myös tarvittaessa liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua voi olla ostokeskittymän kannalta kiinnostavaa tietoa. Toisille liiketoimintaprosessien mukauttaminen järjestelmän vuoksi ei ole toivottu vaihtoehto (Fui-Hoon et al. 2001), mutta toiset organisaatiot voivat myös tavoitella liiketoimintajärjestelmän hankinnalla kyvykkyyttä tukea liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua (Palasinamy et al. 2010). Tästä syystä myyntikeskittymän on kyettävä ymmärtämään asiakkaan hankinnan taustalla olevat motiivit, jotta kykenee osoittamaan järjestelmän soveltuvuuden asiakkaan tarpeeseen. Soveltuvuuden osoittamisessa voidaan hyödyntää niin referenssejä, tapauskuvauksia kuin järjestelmäesityksiäkin.

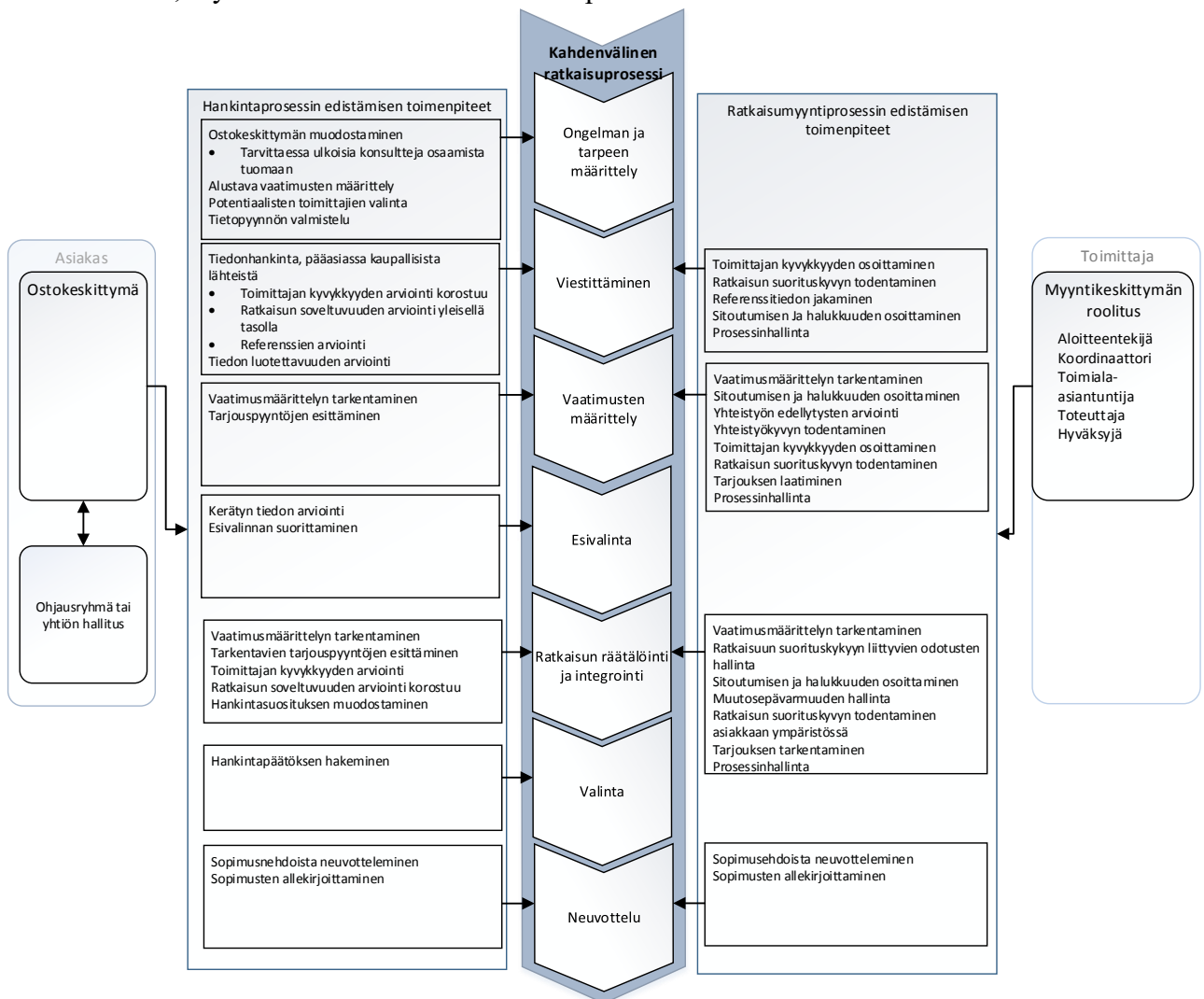
Liiketoimintajärjestelmiin liitetään tyypillisesti aineettomia hyötyjä, minkä vuoksi hankinnassa sovelletaan kokonaiskustannusajattelua (Palasinamy et al. 2010). Myyntikeskittymä voi osallistua ratkaisuprosessin aikana aineettomien hyötyjen määrittelyyn, hankinnasta aiheutuvien kustannusten määrittelyyn, sekä tukemaan kokonaiskustannuslaskelman suorittamista.

4.3 Myyntikeskittymän roolitus kahdenvälisessä ratkaisuprosessissa

Tutkielman teoreettinen malli, joka kuvaa myyntikeskittymän toimia ratkaisuprosessin edistämiseksi, pohjautuu aiempien tutkimusten tuloksista muodostettuun synteisiin. Tämä malli, joka on esitetty kuviossa 5, on muodostettu kirjallisuuskatsauksen perusteella, jossa ensin tarkasteltiin asiakkaan ostokeskittymän toimintaa liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa, jonka jälkeen siirryttiin tutkimaan myyntikeskittymien toimintaa ja roolitusta ratkaisuprosessin edistämiseksi. Malli kuvaa ratkaisuprosessin hankintapäätöstä edeltäviä vaiheita, sekä toimenpiteitä, joita ratkaisuprosessin osapuolet, myynti- ja ostokeskittymä, suorittavat ratkaisuprosessin edistämiseksi liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Kyetäkseen edistämään ratkaisuprosessia sujuvasti, myyntikeskittymän on ymmärrettävä asiakkaan toimintaa ratkaisuprosessin aikana. Tämän vuoksi myyntikeskittymän on tiedostettava, millaisia toimenpiteitä ja millä perusteella asiakkaat suorittavat prosessin aikana ja huomioitava ne omissa toimissaan ratkaisuprosessin aikana. Tutkielman tavoitteen mukaisesti mallissa on esitetty myös myyntikeskittymästä aiemman teorian perusteella tunnistetut roolit.

Myyntikeskittymä vastaa tyypillisesti toimittajaa edustavana tahona ratkaisuprosessin johtamisesta. Myyntikeskittymästä voidaan aiemman tutkimuksen perusteella tunnistaa seuraavat roolit:

aloitteentekijä, koordinaattori, toimiala-asiantuntija, toteuttaja ja hyväksyjä. Myyntikeskittymään kuuluvien jäsenten määrä voi vaihdella ja esimerkiksi liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessissa toimialaosaamista omaavia resursseja voi myyntikeskittymässä olla useita. Aiemman tutkimuksen perusteella vaikuttaa, että myyntikeskittymän keskeinen tehtävä liiketoimintajärjestelmän ratkaisuprosessin aikana on ensisijaisesti tyydyttää asiakkaan ostokeskittymän tiedon tarve niin, että ostokeskittymä paitsi vakuuttuu toimittajan kyvystä tuottaa yhteistyössä asiakkaan kanssa tämän tarpeita vastaava ratkaisu, myös saa riittävät tiedot hankintapäätöksen tekemiseksi.



Kuvio 5. Teorettinen malli liiketoimintajärjestelmien kahdenvälisestä ratkaisuprosessista

Myyntikeskittymä voi tukea ratkaisuprosessin edistämistä suorittamalla oikeita aktiviteetteja sen eri vaiheissa. Viestittämisen vaiheessa myyntikeskittymä keskittyy osoittamaan ostokeskittymälle, että toimittaja on kykenevä toimittamaan asiakkaan tarpeita vastaavan ratkaisun jakamalla tietoa kompetensistaan, kokemuksestaan sekä referensseistään. Olennaista viestittämisen vaiheessa on

saada ostokeskittymä vakuuttumaan siitä, että toimittaja on sitoutunut ongelmanratkaisuun sekä kykenevä tuottamaan ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Vaatimusten määrittelyn vaiheessa myyntikeskittymän tulee tukea ostokeskittymää vaatimusten määrittelyssä, arvioitava vaatimusmäärittelyn pohjalta yhteistyön edellytyksiä, osoitettava sitoutumista ja halukkuutta, todennettava yhteistyökykyisyys, osoitettava toimittajan kyvykkyys, todennettava ratkaisun toimivuus, sekä pyrittävä hallitsemaan prosessia sen edistämiseksi. Vaiheen lopuksi myyntikeskittymä laatii tarjouksen liiketoimintajärjestelmästä ostokeskittymän tarjouspyynnön mukaisesti. Asiakas suorittaa esivalinnan arvioimalla ratkaisua, sen hinnoittelua, toimittajaa, sekä yhteistyösuhdetta.

Esivalinnan jälkeen lyhyelle listalle selvinneiden toimittajien on todennettava ostokeskittymälle, että kykenee räätälöimään ja integroimaan tarjoomansa osa-alueet kokonaisratkaisuksi niin, että se toimii asiakkaan liiketoimintaympäristössä. Tässä vaiheessa myyntikeskittymän on tuettava ostokeskittymää vaatimusten määrittelyn tarkentamisessa, todennettava ratkaisun suorituskyky muuttuneet vaatimukset huomioiden, autettava asiakasta hallitsemaan suorituskykyyn liittyviä odotuksia sekä ratkaisun käyttöönottoon liittyvää muutosepävarmuutta, osoitettava sitoutumista asiakkaan ongelman ratkaisemista kohtaan ja pyrittävä hallitsemaan prosessia sen etenemisen varmistamiseksi.

Onnistuakseen ratkaisuprosessin edistämiseksi myyntikeskittymän on huomioitava myös ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä tunnistettavissa olevia erityispiirteitä hankintatilanteissa, joissa hankintaan liittyvä merkittävä määrä epävarmuutta. Myyntikeskittymä voi myös tukea asiakkaan hankintaan liittyvää epävarmuuden hallintaa keskittymällä viestimään avoimesti ja tarjoamalla proaktiivisesti tietoa ostokeskittymän käyttöön. Myyntikeskittymän koordinoijan on varmistettava, että myyntikeskittymästä löytyy vastaavaa osaamista omaavia jäseniä kuin ostokeskittymästä, jotta viestinnän sujuvuus varmistetaan. Myyntikeskittymän on myös syytä varmistaa, että ostokeskittymällä on hankintaa varten olemassa johdon tuki, muutoin hankinnan toteutuminen on hyvin epätodennäköistä. Myyntikeskittymä voi myös pyrkiä auttamaan ostokeskittymää sitouttamaan käyttäjiä liiketoimintajärjestelmän hankintaan. Tämän mahdollistamiseksi myyntikeskittymän tulee pyrkiä muodostamaan mahdollisimman kattavasti suhteita asiakasorganisaation jäsenten kanssa, ymmärtämään heidän tarpeitaan ja tarjoamaan relevanttia tietoa näiden tarpeiden huomioimiseksi.

Myyntikeskittymän on vuorovaikutuksen aikana kyettävä osoittamaan, että yhteistyö asiakkaan kanssa toimii, toimittajalta löytyy kyvykkyys ratkaisun toteuttamiseen ja ratkaisu todennetusti pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Yhteistyön toimivuutta voidaan todentaa koko ratkaisuprosessin ajan vuorovaikutuksen kautta. Myyntikeskittymä on tämän vuoksi keskityttävä aidosti auttamaan asiakasta ongelman ratkaisemisessa. Tämä voi toisinaan edellyttää myös sitoutumista toimimaan yhtenä toimittajana kokonaisratkaisussa.

Tullakseen valituksi, toimittajan myyntikeskittymän on osoitettava, että toimittaja on kykenevä paitsi tarjoamaan ratkaisun myös huolehtimaan sen ylläpidosta luotettavasti. Myyntikeskittymän tulee tämän vuoksi jakaa ostokeskittymälle tietoon relevantit referenssit, tapaustutkimukset, sekä tietoa omista resursseistaan ja heidän asiantuntemuksestaan. Ratkaisun toimivuuden ja soveltuvuuden todentamiseksi myyntikeskittymän voi suorittaa useita toimenpiteitä. Ensinnäkin ratkaisun teknistä

ja liiketoiminnallista suorituskyvyn todentamista varten myyntikeskittymä voi tarjota ostokeskittymälle mahdollisuuden yhteen tai useampaan referenssivierailuun. Toisaalta ratkaisun toimivuutta, käytettävyyttä ja kykyä tukea liiketoimintaprosesseja ja niiden uudelleensuunnittelua voidaan todentaa myös järjestelmäesittelyjen kautta, joihin ostokeskittymän lisäksi voivat ottaa osaa myös muut asiakasorganisaation jäsenet aina käyttäjistä johdon edustajiin saakka. Myyntikeskittymä voi myös tukea asiakasta ratkaisun hyötyjen ja siitä aiheutuvien kustannusten määrittelyssä sekä kokonaiskustannuslaskelman tekemisessä.

5 METODOLOGIA

Tieteenfilosofiset valinnat auttavat tutkijaa määrittelemään tutkimusrakenteen ja -strategian. Nämä valinnat puolestaan ohjaavat tutkijaa matkalla tutkimuskysymyksistä johtopäätöksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 11). Laadukkaan tutkimuksen tuottamiseksi, tutkijan on ymmärrettävä tutkimusprosessiin keskeisesti liittyvät käsitteet, niiden väliset suhteet sekä niiden merkitys tutkimusprosessissa. Ymmärryksen osoittaakseen tutkijan on kuvattava selvästi ja läpinäkyvästi kuvattuna tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset oletukset, sillä ne ohjaavat myös metodologian, eli käytettävien tutkimusmenetelmien valintaa. (Grix 2002, 176.) Tässä luvussa kuvataan ja perustellaan valittu tutkimusote sekä metodologiat. Tämän lisäksi luvussa kuvataan tutkimusprosessi, sekä tutkimusaineiston keruu- ja analysointimenetelmät.

5.1 Tieteenfilosofiset oletukset

Ontologia on jokaisen tutkimuksen lähtökohta, jota muut tutkimusstrategiset valinnat seuraavat. (Grix 2002, 175) Ontologialla tarkoitetaan näkemystä siitä, mitä on olemassa ja miten suhteet ihmisten, yhteiskunnan ja maailman välillä muodostuvat. Se keskittyy siis pohtimaan ”millainen todellisuus on?” (Eriksson & Kovalainen 2008, 13), ja ilmaisee yksiselitteisesti mitä tutkija uskoo pystyttävän tutkimaan (Grix 2002, 197). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda syvälinen ymmärrys tutkitavasta ilmiöstä valitussa kontekstissa, minkä vuoksi subjektivistinen ontologinen lähestymistapa voidaan valita. Subjektivismi lähtee siitä oletuksesta, että universaalien yleistysten tekeminen ei ole mahdollista, sillä useita todellisuuksia voi olla olemassa samanaikaisesti. Todellisuutta ei kuitenkaan ole olemassa yksilöstä riippumattomana, vaan se muodostuu aina yksilön tai ryhmän tulkintojen kautta sosiaalisten ja kognitiivisten prosessien seurauksena. Tästä seuraa, että todellisuus voi myös muuttua ajan kuluessa sekä kontekstin muuttuessa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13- 14.)

Tutkielman ontologinen oletus vaikuttaa tutkimuksen epistemologiseen oletukseen. Epistemologia keskittyy pohtimaan kysymyksiä ”mitä tieto on?” ja ”mitkä ovat tiedonlähteet ja niiden rajoitteet?”. Se siis määrittää miten tietoa voidaan tuottaa ja miten sitä voidaan perustella. Tämän lisäksi se tarjoaa vastauksen kysymykseen ”miten tieteelliset käytännöt ja prosessit muodostuvat?”. (Eriksson & Kovalainen 2008, 14- 15.) Tämän tutkielman perusta on subjektiivisessa epistemologiassa, jonka mukaan tiedon syntymiseen liittyy aina tulkintaa (Shaw 1999, 64). Tarkemmin sanottuna tutkimuksen epistemologinen perusoletus on interpretivistinen eli tulkitseva, jonka mukaan todellisuus muodostuu sosiaalisesti ja yhden havainnoitavissa olevan todellisuuden sijaan on olemassa useita todellisuuksia tai tulkintoja yksittäisistä tapahtumista. Tutkijat eivät näin löydä tietoa vaan muodostavat sitä. (Merriam 2014, 8- 9.) Subjektiivinen epistemologia näkee sosiaalisen todellisuuden muodostuvan ihmisten kautta. Tämän vuoksi sosiaalista todellisuutta ymmärtääkseen tutkija ei voi

jäädä etäiseksi ja olla osallistumatta kiinnostuksen kohteena olevaan sosiaaliseen ilmiöön. Löytäkseen, tulkitakseen ja ymmärtäkseen tutkimuskohteiden näkemyksiä sosiaalisesta todellisuudesta, tutkijan on omaksuttava rooli, jonka avulla pääsee riittävän lähelle tutkimuskohteita. (Shaw 1999, 64.) Tutkielman ontologisten ja epistemologisten lähtökohtien perusteella tutkielman voidaan todeta edustavan tulkitsevaa paradigmaa (Saunders, Lewis & Thornhill 2004, 112- 113).

Tutkijan ontologinen ja epistemologinen asema määrittelevät käytettävissä olevat metodologiat. Sosiaaliset ja kulttuurilliset normit vaikuttavat aina tutkijaan, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää, että on olemassa erilaisia maailmankatsomuksia ja erilaisia käytäntöjä kerätä tietoa. (Grix 2002, 178.) Metodologiat viittaavat siihen, miten me tulemme tietoiseksi maailmasta, mutta ne ovat luonteeltaan käytännönläheisempiä kuin epistemologiat. Epistemologia ja metodologia liittyvät läheisesti toisiinsa: siinä missä epistemologia on filosofia siitä, miten maailma muodostuu, metodologia keskittyy samaan kysymykseen käytännön tasolla. Metodologialla viitataan järjestelyperiaatteisiin, jotka tarjoavat toimintamallin ohjaamaan tutkimusprosessia ja -rakennetta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 16.) Metodologian keskeinen tehtävä on kuvata, miten tutkittavaa ilmiötä tai ongelmaa voidaan tutkia (Eriksson & Kovalainen 2008, 16). Tarkemmin sanottuna se keskittyy tutkimuksen päättelylogiikkaan kuvaten tiettyjen tekniikoiden ja toimintatapojen mahdollisuuksia sekä rajoitteita (Grix 2002, 179).

5.2 Metodologiset valinnat

Tutkimuksen päättelylogiikoita on kolme: deduktiivinen, induktiivinen sekä abduktiivinen ja ne vastaavat kysymykseen ”miten voimme muodostaa tietoa maailmasta tutkimuksen kautta?”. (Eriksson & Kovalainen 2008, 22.) Deduktiivinen lähestymistapa keskittyy luomaan olemassa olevasta teoriasta hypoteeseja ja testaamaan niitä tutkimusaineiston kautta, kun induktiivinen lähtee liikkeelle tutkimusaineistosta ja etenee kohti teorian muodostamista. Abduktiivisessa lähestymistavassa aiempi teoria ja empiirinen aineisto käyvät jatkuvaa vuoropuhelua, jonka seurauksena aiempaan teoriaan pystytään liittämään uusia käsitteitä ja ulottuvuuksia. (Dubois & Gadde 2002, 559.)

Tutkielman tavoitteen saavuttamiseksi, aiemmat teoriat yhdistetään yhdeksi malliksi, jonka jälkeen sen toimivuutta valitussa kontekstissa koetellaan ja täydennetään empiirisen aineiston analyysin kautta. Tieteellisessä tutkimuksessa tiedon tuottaminen voidaan jakaa tiedon löytämisen kontekstiin sekä tiedon oikeuttamisen kontekstiin. Tiedon löytämisen kontekstissa keskitytään tutkittavan aihealueen tai ongelman määrittelyyn sekä ensimmäisten näkemysten muodostamiseen. Tiedon oikeuttamisen kontekstissa puolestaan keskitytään hypoteesien kehittämiseen ja testaamiseen. Abduktiivinen lähestymistapa puolestaan yhdistetään yleensä tiedon löytämisen kontekstiin, sillä sen kautta uusien ideoiden syntymistä ja teorioiden muodostamista pystytään selittämään. (Freitag & Young 2017, 45.) Tästä syystä tutkimuksen päättelylogiikka etenee abduktiivisen prosessin mukaan, eli siinä siirrytään ihmisten antamista arkipäiväisistä kuvauksista ja merkityksistä kategorioihin ja käsitteisiin, jotka

muodostavat perustan tutkittavan ilmiön ymmärtämiselle tai selittämiseksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 22- 23.)

Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kattavasti, selvittäen miten kahdenvälinen ratkaisuprosessi voidaan mallintaa liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Kattavan ja syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi valitsen laadullisen tutkimusotteen. Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug (2001, 69) toteaa, että laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisesti, sillä niiden avulla pystytään selvittämään miten, miksi ja missä kontekstissa tietty ilmiö tapahtuu. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Saunders et al. (2004, 139) toteavat aiempaan tutkimukseen viitaten (Morris & Wood 1991), että tapaustutkimus soveltuu rikkaan ymmärryksen muodostamiseen tutkittavasta kontekstista ja siinä suoritettavasta prosessista. Tapaustutkimuksessa olennaista on määritellä tutkittava tapaus riittävän yksityiskohtaisesti, sillä tapaustutkimuksen keskeisin luonteenpiirre kytkeytyy tutkimuksen kohteeseen, eli tapaukseen. Miles ja Huberman (1994, 25) toteavat, että tapaus on ilmiö, joka tapahtuu tietyssä rajatussa kontekstissa. Tapaustutkimus onkin syvällinen kuvaus ja analyysi tutkittavasta rajatusta järjestelmästä, eli tapauksesta. (Merriam 2014, 40.) Tässä tutkielmassa tutkittava, rajattu järjestelmä on vuorovaikutteinen, toimittajan ja asiakkaan yhteistyössä läpiviemä ratkaisuprosessi.

Tapaustutkimus keskittyy ymmärtämään tutkittavaa tapausta ja ratkaisemaan sen kuvaamalla mistä tapauksessa on kysymys ja mitä siitä voidaan oppia (Eriksson & Kovalainen 2008, 115). Syvällisen, yksittäisen tapauksen kuvaamisen ja ymmärtämiseen keskittyvän tapaustutkimuksen sijaan valitsen kattavan tapaustutkimusstrategian, joka soveltuu useiden riittävän samankaltaisten tapausten tutkimiseen valitussa kontekstissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 119). Kattava tapaustutkimusstrategia soveltuu yleisten säännönmukaisuuksien, mekanismien ja ominaisuuksien tunnistamiseen tietyssä kontekstissa teorian kehittämisen ja testaamisen tarkoituksessa (Eriksson & Kovalainen 2008, 119), minkä vuoksi sen voidaan todeta tukevan tämän tutkimuksen tavoitteen saavuttamista, sillä nykyisessä teoriassa esiintyy aukkoja. Tässä tutkimusstrategiassa tapaukset ja niiden yksityiskohtainen kuvailu ei ole keskiössä, vaan tapaukset nähdään tietyn liiketoimintaan liittyvän ilmiön tutkimuksen välineenä (Eriksson & Kovalainen 2008, 122).

5.3 Tapausten valinta

Tutkimusongelma ohjaa tutkielman otantaa, eli havaintoyksikköjoukon valintaa (Merriam 2014, 76). Valinta voidaan suorittaa joko todennäköisyyteen perustuvana otantana tai ei-todennäköisyyteen perustuvana otantana eli näytteenä (Saunders et al. 2004, 207). Otannassa jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla havaintoyksiköllä on tiedossa oleva, nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi ja antaa näin ollen tutkijalle mahdollisuuden tehdä otoksen kautta saatujen tulosten perusteella tilastollisiin todennäköisyyksiin perustuvia yleistyksiä koko perusjoukkoon (Merriam 2014, 77). Näytteessä havaintoyksiköiden todennäköisyys tulla valituksi ei ole tiedossa, eikä sen kautta voida esittää koko

populaatiota koskevia tilastollisiin todennäköisyyksiin perustuvia yleistyksiä (Saunders et al. 2004, 207). Laadullisessa tutkimuksessa tilastollisten yleistyksien tekeminen ei ole kuitenkaan yleensä tarpeen, saati oikeutettua (Merriam 2014, 77), minkä vuoksi valitsen tutkielmani havaintoyksikköjoukon näytteenä.

Tutkielman tavoitteena on tutkia ratkaisuprosessia kahdenvälisestä näkökulmasta liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 59) toteavat, että kun tutkijan tavoitteena on ymmärtää tapahtumaa syvällisemmin, saada lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä tietyssä kontekstissa, tai etsiä uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin tai ilmiöihin, on perusteltua suorittaa näytteen valinta harkinnanvaraisesti. Tästä syystä näytteenotto suoritettiin harkinnanvaraisena näytteenä. Suorittaakseen harkinnanvaraisen näytteen valinnan, tulee tutkijan luoda valintakriteerit, jotka ovat yhteensopivat tutkielman tutkimuskysymysten ja tavoitteen kanssa (Saunders et al. 2004, 231- 232). Kun näyte valitaan harkinnanvaraisesti, on olennaista paitsi kuvata mitkä ovat ne välttämättömät ominaisuudet, jotka näytteeseen sisältyvien havaintoyksiköiden tulee omata, myös miksi ne ovat tärkeitä. (Merriam 2014, 78). Harkinnanvarainen näyte voidaan muodostaa useampaa strategiaa käyttäen. Näytteeseen voidaan pyrkiä valitsemaan esimerkiksi mahdollisimman vaihtelevia tai samanlaisia, poikkeavia tai tietyt kriteerit täyttäviä tapauksia. Näyte valittiin tiettyihin kriteereihin perustuen, jotta havaintoyksiköiden voitiin varmistaa täyttävän tietyt laatuksiteerit. (Patton 2002, 238, 243.) Tämän vuoksi näytettä muodostettaessa tarkasteltiin ja tunnistettiin kaikki tapaukset, jotka täyttävät nämä ennalta määritellyt kriittiset.

Tutkielman tutkimusongelmat ja tavoitteet huomioiden, havaintoyksiköt valittiin viiden kriteerin perusteella. Neljä ensimmäistä kriteeriä auttavat varmistamaan, että tapausyritykset tuottavat syvällistä lisätietoa synteessissä esitettyihin keskeisiin teemoihin. Viides kriteeri puolestaan valittiin, jotta tapausyritysten saavutettavuus ja tutkimusprosessin tehokas läpivienti voidaan varmistaa. Ensimmäkin, näytteeseen valittavat havaintoyksiköiden keskeistä liiketoimintaa on liiketoimintajärjestelmien myynti. Toisekseen, ratkaisuprosessiin otti osaa toimittajan puolelta myyntitiimi. Kolmanneksi, ratkaisuprosessi on saatu vietyä hankintapäätökseen saakka lähimenneisyydessä. Neljänneksi, liiketoimintajärjestelmä oli asiakkaalle hankintatyypinä uusi. Viimeiseksi, tapausyritysten tulee toimia Varsinais-Suomen, Pirkanmaan tai Uudenmaan alueella, jotta tapausyritykset ovat tutkijan kannalta riittävän helposti saavutettavissa ja mahdollistavat näin aineistonkeruun sujuvan läpiviennin valituilla aineistonkeruumenetelmillä.

5.4 Empiirisen aineiston hankinta

Empiirisen aineiston analyysissä aineiston keräämisessä ja analysoinnissa käytettävät metodit korostuvat. Tämän vuoksi empiirisen tutkimuksessa tutkijan tulee kuvata aineiston keräämisen ja analysoinnin metodit tarkasti, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimusta ja sen tulosten uskotta-

vuotta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 1.1.2.) Tutkielman aineiston kerään narratiivisten haastattelujen kautta. Narratiiviset haastattelut keskittyvät tuottamaan tarinoita, minkä vuoksi haastateltavaa rohkaistaan kertomaan tarinansa omasta näkökulmastaan omin sanoin ilman ennalta määriteltyjä haastattelukysymyksiä tai ennalta määriteltyä haastatteluagenda. Narratiivinen haastattelukysymys on avoin kysymys ja se voi kohdistua pidemmän ajanjakson tapahtumiin tai tiettyyn tapahtumaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 216.)

Tutkimusaineiston keräämistä varten koostin Vainu.io- palvelun avulla listauksen Varsinais-Suomen, Satakunnan, Pirkanmaan ja Uudenmaan alueella toimivista liiketoimintajärjestelmätoimittajista. Tämän jälkeen kävin yksitellen jokaisen toimittajan verkkosivut läpi varmistaen, että liiketoimintajärjestelmäratkaisujen tuottaminen on listan yrityksille pääasiallinen liiketoiminnan osa-alue. Tällä halusin varmistaa, että valituilla toimittajilla on riittävästä kokemusta, näkemystä, sekä olemassa olevia asiakassuhteita. Koska keskityn tutkielmassani keräämään haastattelujen kautta aineistoa paitsi toimittajan myös asiakkaan näkökulmasta, oli tämä mielestäni tärkeää, jotta saan pääsyn myös asiakasta edustavien henkilöiden haastattelemiseksi.

Laadin kirjallisen haastattelupyynnön (Liite 1) tutkielmastani, jossa kuvasin tutkimuksen sisältöä, tutkimusongelman sekä tutkielman tavoitteita. Haastattelupyynnön lähetin valittujen 18 yrityksen myyntijohtolle postitse. Myyntijohtoon valinta haastattelupyynnön kohderyhmäksi oli selvä, sillä he ovat vastuussa organisaatiossaan myyntitoiminnosta ja näin ollen myös asiakkuuksista. Tavoitteenani oli hankkia pääsy haastattelemaan toimittajan kannalta hiljattain suotuisaan hankintapäätökseen päätyneen ratkaisuprosessin edustajia paitsi toimittajan, myös asiakkaan puolelta. Kirjeiden lähettämisen jälkeen lähestyin valittujen yritysten myyntijohtoa puhelimitse. Tavoitin puhelimitse yhteensä 12 myyntijohtajaa, joista kuusi kieltäytyi suoraan erinäisistä syistä johtuen. Sen sijaan toiset kuusi lupautuivat selvittämään, millaisia soveltuvia tapauksia heillä olisi tarjolla. Palasin sovittun ajan kuluttua uudelleen asiaan selvitystyön aloittaneille tahoille, joista kaksi ilmoitti, että soveltuvaa tapausta ei ollut tällä hetkellä tarjolla. Neljä sen sijaan kertoi, että soveltuva tapaus löytyy. Tämän jälkeen lähestyin toimittajien antamien yhteystietojen avulla toimittajan asiakkaan yhteyshenkilöä ja sovin tapaamisen haastattelun suorittamiseksi. Kun haastattelut ratkaisuprosessissa asiakkaana toimineen osapuolen kanssa oli sovittu, sovin haastattelun myös toimittajan edustajan kanssa aiheen tiimoilta.

Ennen empiirisen aineiston keräämisen aloittamista suoritettiin yksi esihaastattelu, jossa testattiin niin laadittua teemahaastattelurunkoa kuin narratiivista haastattelurunkoa. Esihaastattelu osoitti, että narratiivisen haastattelumenetelmän avulla saadaan kattavammin tietoa kahdenvälisestä ratkaisuprosessista, sen vaiheista ja myyntikeskittymän roolituksesta. Esihaastattelun perusteella alkuperäistä narratiivisen haastattelun runkoa muokattiin hieman. Käytetyt haastattelurungot ovat nähtävissä liitteissä 2 ja 3.

Haastattelut suoritettiin 20.2.- 5.4.2019 välisenä aikana. Haastattelujen kesto vaihteli, lyhimmän kestäessä noin 30 minuuttia ja pisimmin kestäessä noin 50 minuuttia. Tänä aikana haastateltiin

kolmessa tapauksessa niin toimittajan kuin asiakkaan edustajaa. Neljännen tapauksen kohdalla ilmeni, että asiakkaan edustajan haastattelua ei ole mahdollista suorittaa, minkä seurauksena tämän neljännen tapauksen tiimoilta kerätty aineisto päätettiin rajata tutkielman ulkopuolelle. Haastattelut suoritettiin haastateltavien aikataulujen mukaan, ja joitakin haastatteluja jouduttiin siirtämään muutama otteeseen. Niin toimittajien kuin asiakkaiden edustajien kanssa sovittiin, että tutkielmassa tuodaan esiin yritysten toimiala sekä liiketoiminnalliset tunnusluvut. Sen sijaan haastateltavien henkilöiden nimet ja heidän edustamansa yritykset sovittiin jätettävän mainitsematta tutkielmassa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina yritysten toimitiloissa lukuun ottamatta 5.4.2019 suoritettu haastattelu, joka toteutettiin Skypen välityksellä. Haastatelluista viisi oli miehiä ja yksi nainen. Taulukkoon 3 on koostettu perustiedot tutkielmassa hyödynnetyn haastatteluaineiston keräyksestä.

Taulukko 3. Tutkimusaineiston keräämisen perustiedot

Tapaus	Osapuolen rooli	Henkilön rooli hankintaprosessissa	Asema yrityksessä	Sukupuoli	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
Alpha	Asiakas	Asiantuntija	Controller	Mies	20.2.2019	50.22
	Toimittaja	Koordinaattori	Johtaja	Mies	22.2.2019	39.05
Beeta	Asiakas	Projektipäällikkö	Kehityspäällikkö	Mies	22.3.2019	51.20
	Toimittaja	Myyntihenkilö	Johtaja	Mies	21.3.2019	40.39
Gamma	Asiakas	Projektipäällikkö	ICT- palvelupäällikkö	Mies	5.4.2019	30.06
	Toimittaja	Myyntihenkilö	Liiketoiminnan kehityspäällikkö	Nainen	14.3.2019	38.20

Haastattelun alussa haastateltaville korostettiin, että kaikki tieto käsitellään luottamuksellisesti ja muistutettiin, että haastateltava voi kieltäytyä vastaamasta esitettyihin kysymyksiin koska tahansa. Haastattelun aluksi haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan ratkaisuprosessia omien muistikuviansa mukaan. Haastattelujen aikana keskustelua ohjattiin kysymällä tarkentavia kysymyksiä sekä kirjaamalla samaan aikaan muistiinpanoja, jotta ratkaisuprosessin kulusta kyettiin muodostamaan mahdollisimman tarkka ymmärrys. Tämän jälkeen siirryttiin selvittämään tarkemmin muita teoreettisen mallin osa-alueita, jota kyettiin saavuttamaan syvällisempi ymmärrys tutkittavan ilmiön ulottuvuuksista kyseisessä tapauksessa. Haastattelut tallennettiin tietokoneen nauhoitusohjelmistolla sekä varmuuden vuoksi myös älypuhelimien vastaavalla sovelluksella. Tallennetut haastattelut litteroitiin sekä haastattelujen aikana tehdyt muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi muutaman päivän sisällä haastatteluista. Yrityskohtaisten litteroitujen aineistojen pituus vaihteli 7-10 sivun välillä, ja haastatteluista kertyi litteroitua aineistoa 48 sivua. Muistiinpanojen pituus vaihteli haastatteluittain 1-2 sivun välillä. Yhteensä muistiinpanoja kertyi 9 sivua.

5.5 Empiirisen aineiston analysointi

Hirsjärvi ja Hurme (2008) esittävät, että monesti laadullisen tutkimuksen raportissa tulosten esittäminen pysähtyy analyysin vaiheeseen, ja aineiston tulkinta jää täten vähäiseksi. Olennaista laadullisessa tutkimuksessa onkin saattaa tulkinta synteessin tasolle, jolloin ilmiön teoreettinen ymmärrys lisääntyy. Käytännössä tämä tarkoittaa etenemistä kerätystä aineistokokonaisuudesta luokittelun ja luokkien yhdistelyn kautta osakokonaisuuksiin. Tämän jälkeen synteessin kautta edetään osakokonaisuuksien perusteella takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleenahmottamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144.)

Aiempaan teoriaan pohjautuvissa, teorian kehittämiseen tai testaamiseen keskittyvissä tapaustutkimuksissa, hyödynnetään useimmiten etukäteen suunniteltua koodausjärjestelmää. Tämä koodausjärjestelmä ohjaa niin empiirisen aineiston keräämistä kuin sen analysointia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 128- 129.) Etukäteen suunniteltua koodausjärjestelmää hyödynnettäessä on varottava, ettei kerättyä aineistoa pyri väkisin muokkaamaan niin, että se tukee aiempaa teoriaa. Tämän välttämiseksi toimin Flickin, Metzlerin ja Scottin (2014) antaman suosituksen mukaisesti ja kerättyä aineistoa tulkitessani pyrin tietoisesti löytämään poikkeavia näkemyksiä, jotka kyseenalaistavat aiemman teorian. (Flick et al. 2014, 306.) Aineiston koodaus suoritettiin QSR Nvivo- ohjelmistoa hyödyntäen. Koodauksessa käytetty koodausjärjestelmä on löydettävissä tutkielman liitteistä (Liite 4).

Tutkimusaineiston analysoimiseksi suoritin ensin yksittäisten tapausten analyysin, jonka jälkeen etenin tapausten väliseen analyysiin. Eriksson & Kovalainen (2008) toteavat, että tyypillisesti tapaustutkimuksissa yksittäisten tapausten analyysistä siirrytään tapausten väliseen analysointiin, jonka aikana tutkittavien tapausten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia vertaillaan, sekä verrataan aiempaan teoriaan. Analyysin aikana tapaukset koodataan, minkä lisäksi jokaisesta yksittäisestä analysoidusta tapauksesta luodaan tyypillisesti yleiskuvaus, joka järjestellään kronologisesti, eli korostaen tapahtumia, toimijoita, toimintaa tai prosesseja, tai teemoittain, eli korostaen teemoja, haasteita, ongelmia tai käsitteellisiä kategorioita. (Eriksson & Kovalainen 2008, 130.) Kuvauksen pääasiallinen tehtävä on yhdistellä empiiriset havainnot yhdeksi eheäksi kokonaisuudeksi, eli tapaukseksi (Stake 1995, 78).

Tapausten välistä analyysia suoritettaessa keskeisin aktiviteetti on yksittäisten tapausten analyysien lukeminen ja niiden löydösten soveltaminen tutkittavaan ilmiöön tutkielmalle määriteltyjen tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Näin toimimalla pyritään mukauttamaan vallitsevaa ymmärrystä tutkittavien tapausten kautta. (Stake 2005, 47.) Tapausten välisessä analyysissä sovellettiin vertailevaa analyysitapaa. Vertailevassa analyysissä pyritään löytämään toistuvuuksia empiirisestä aineistosta ja vertaamaan niitä aiempaan teoriaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 130). Mikäli analyysin kautta löydetään empiirisestä aineistosta riittävän monta toistuvuutta, voidaan aiemman teorian perusteella tehtyjen olettamusten saavan tukea empiirisestä aineistosta (Ghuri & Gronhaug 2010, 208).

6 EMPIIRINEN ANALYYSI KAHDENVÄLISESTÄ RATKAISUPROSESSISTA JA MYYNTIKESKITTYMÄN ROOLITUKSESTA

Tässä luvussa esitellään tutkielman empiiriset tulokset sekä tulkitaan niitä tutkittavan ilmiön selittämiseksi ja sen paremmin ymmärtämiseksi. Analyysi pohjautuu tutkielmalle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensin tarkastellaan kutakin tapausta, kuvaten tutkittavan kahdenvälisen ratkaisuprosessin eteneminen ja analysoimalla sen ominaispiirteitä. Tämän jälkeen suoritetaan tapausten välinen analyysi. Luvun lopuksi esitetään empiirisesti perusteltu malli, joka on muodostettu yhdistämällä kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostetun mallin ja empiirisestä aineistosta esiin nousseiden havaintojen yhdistelmänä. Kerätyn aineiston perusteella kahdenvälisen ratkaisuprosessin viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheen väliltä on vaikeaa erottaa selvää rajaa. Tähän voi olla useita syitä, mutta selvän rajan puuttuessa tutkielmassa päädyttiin siihen, että empiirisen aineiston analyysissä nämä vaiheet käsitellään yhtenä kokonaisuutena.

6.1 Tapaus Alphan analyysi

Ensimmäisessä tutkittavassa tapauksessa, jota kutsutaan tässä tutkielmassa alphaksi, ERP-järjestelmän hankinta oli ajankohtainen, sillä paitsi että emoyhtiössä oli havaittu tarve silloisen, vuonna 2006 hankitun toiminnanohjausjärjestelmän päivittämiseen, myös yrityskaupan myötä hankittu tytäryhtiö haluttiin liittää saman toiminnanohjausjärjestelmän piiriin, sillä tytäryhtiön silloiset käyttöoikeuslisenssit olivat erääntymässä.

Kahdenvälisessä ratkaisuprosessissa asiakkaana toiminut yritys harjoittaa tukkukaupan lisäksi projekti- ja huoltoliiketoimintaa. Emoyhtiön liikevaihto oli viime tilikaudella 23,2 miljoonaa euroa ja se työllisti 108 henkilöä. Sitä vastoin tytäryhtiön liikevaihto samana ajankohtana oli 20,7 miljoonaa euroa ja se työllisti 104 henkilöä. Asiakkaan puolelta tutkielman aikana haastateltiin Controller- tehtävänimikkeellä organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Henkilön työnkuva painottuu business controllerin tehtäviin, mutta siihen sisältyy myös pienessä määrin credit controllerin tehtäviä. Haastatellulla henkilöllä oli haastatteluhetkellä käynnissä täydentävä ylempi ammattikorkeakoulututkinto kansainvälisestä liiketaloudesta. Hän oli työskennellyt yrityksessä vuodesta 2013 lähtien. Henkilö toimi kahdenvälisen ratkaisuprosessin aikana ostokeskittymässä asiantuntijan roolissa, tarjoten osaamista ostokeskittymän käyttöön.

Valittu toimittaja on keskittynyt teollisuuden ja projektiliiketoiminnan, logistiikan ja tukkukaupan, sekä palveluliiketoiminnan toiminnanohjausratkaisujen tuottamiseen. Yrityksen liiketoiminta on alkanut vuonna 2005, jonka jälkeen se on toteuttanut yli 200 projektia asiakkailleen. Yritys on sittemmin siirtynyt yrityskaupan myötä osaksi suurta ICT- palveluliiketoimintaa harjoittavaa konsernia. Toimittajan puolelta haastateltiin johtaja- nimikkeellä työskentelevää henkilöä. Kyseinen henkilö oli pitkän linjan ammattilainen, joka on työskennellyt toiminnanohjausjärjestelmien parissa vuodesta

1984 lähtien, ensin asiakkaan puolella ERP- hankkeen toteuttajana ja vuodesta 1988 alkaen toimittajan puolella. Koulutukseltaan haastateltu henkilö on diplomi-insinööri.

Ratkaisuprosessi käynnistyi jo vuonna 2012 ulkoisten konsulttien kanssa tehdyllä selvitystyöllä. Kuitenkin vasta vuonna 2014 keskustelut aloitettiin valitun toimittajan kanssa. Ratkaisuprosessi pääsi kunnolla vauhtiin vuonna 2016, kun siirryttiin viestittämisen vaiheeseen keskustelemaan potentiaalisten toimittajien kanssa tarkemmin. Päätös hankinnasta tehtiin vuoden 2016 lopulla ja sopimukset allekirjoitettiin alkuvuodesta 2017.

6.1.1 Vuorovaikutus ja siihen osallistuneet tahot

Tässä tapauksessa vuorovaikutukseen otti osaa osto- ja myyntikeskittymän lisäksi asiakasyrityksen hallitus, sekä ulkoiset konsultit. Ulkoiset konsultit antoivat tukea tarpeen ja ongelman määrittelyyn, sekä alustavien vaatimusmäärittelyjen muodostamiseen. Osto- ja myyntikeskittymä suunnittelivat yhdessä asiakkaan liiketoimintatarpeita tukevan ratkaisun. Asiakkaan puolelta yhtiön hallitus puolestaan osallistui päätöksentekoon, sillä siltä haettiin hyväksyntä hankintapäätökselle. Vuorovaikutukseen osaan ottaneet tahot ja niiden välisessä vuorovaikutuksessa sisältö on kuvattu kuviossa 6.

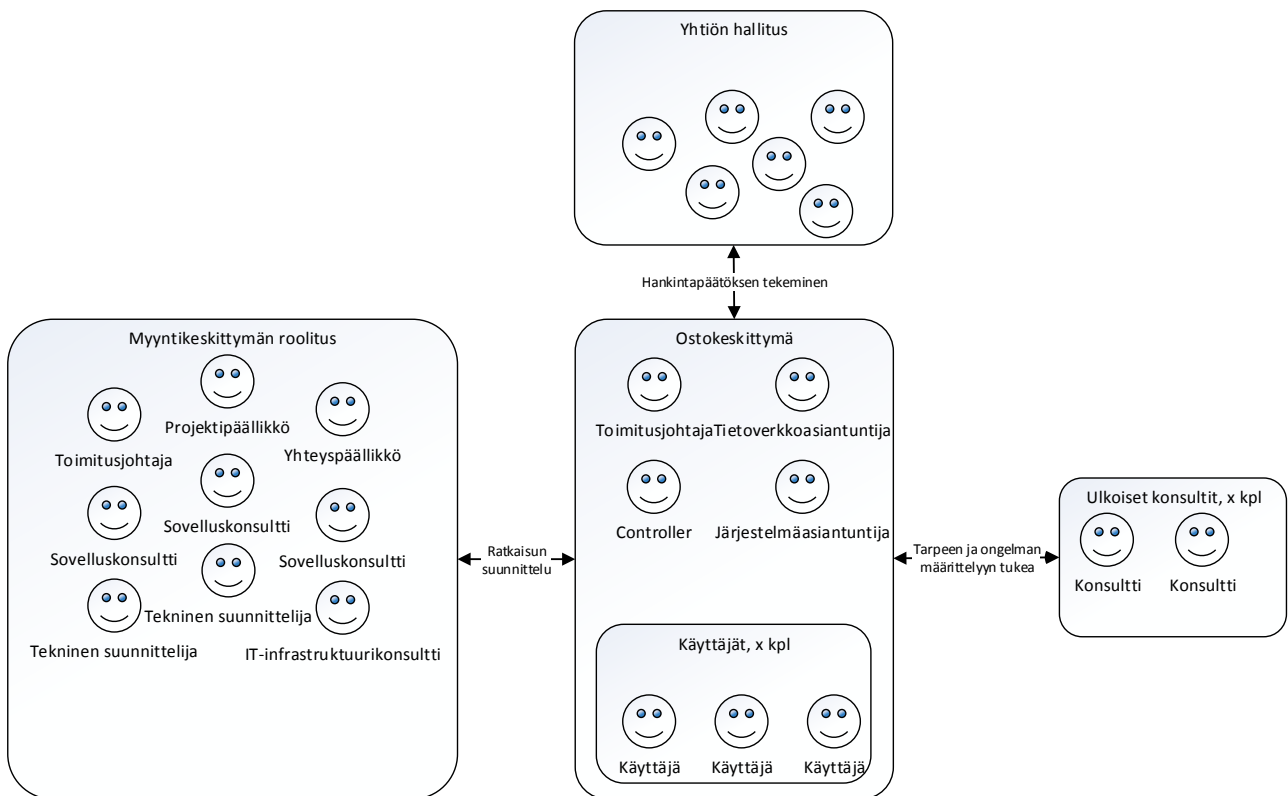
Ostokeskittymän keskeiset jäsenet olivat haastatellun controllerin lisäksi toimitusjohtaja, tietoverkkoasiantuntija sekä sovellusasiantuntija. Tämän lisäksi ostokeskittymään osallistettiin organisaation eri liiketoiminnoista käyttäjiä, jotka tarjosivat omaa asiantuntemustaan ongelman ja tarpeen määrittelyyn sekä tätä kautta vaatimusten määrittelyyn. Tässä tapauksessa ostokeskittymän jäsenillä oli entuudestaan kokemusta vastaavien hankintojen suorittamisesta. Tästä syystä vaatimusten määrittelyn suorittaminen onnistui hyvin, mikä tuki prosessin läpiviemistä. Controller toi ostokeskittymään prosessi- ja talousosaamista. Toimitusjohtaja vastasi kokonaisuudesta valvoen ostokeskittymän toimintaa prosessin aikana. Sovellusasiantuntija puolestaan toi järjestelmäosaamista ostokeskittymään. Verkkoasiantuntijan vastuulla oli varmistaa kartoitettavien järjestelmien soveltuvuus asiakkaan ICT-infrastruktuuriin. Tämän lisäksi käyttäjiä osallistettiin ratkaisun arviointiin, jotta kyettiin varmistamaan ratkaisun soveltuvuudesta liiketoiminnan tarpeisiin. Tämän lisäksi asiakasyrityksen hallituksen esityksestä ostokeskittymä kävi alustavaa keskustelua yhteistyöstä tilintarkastusyhteisön konsultin kanssa, mutta keskustelun perusteella konsultin palkkaamisesta luovuttiin, sillä konsultin näkemyksen mukaan vaatimusmäärittely oli suoritettu riittävän tarkasti hankinnan suorittamiseksi.

Tapauksesta kerätyn aineiston analyysin perusteella ostokeskittymä ei hyödyntänyt prosessin aikana projektihallinnan menetelmiä. Päätöksenteko eteni tässä tapauksessa kaksivaiheisesti. Ostokeskittymä arvioi yhdessä tarjolla olevat vaihtoehdot sekä teki vertailun perusteella hankintasuosituksen. Tämän jälkeen ostokeskittymään kuulunut toimitusjohtaja esitteli valinnan yhtiön hallitukselle ja haki heiltä hyväksynnän hankintasuositukselle.

Valitun toimittajan myyntikeskittymään kuului tuolloin vielä itsenäisenä yrityksenä toimineen toimittajan toimitusjohtaja, hallinnollinen projektipäällikkö, kolme sovelluskonsulttia, kaksi teknistä

suunnittelijaa sekä yksi ICT- infrastruktuurikonsultti. Tämän lisäksi myyntikeskittymään liittyi mukaan myöhemmässä vaiheessa asiakkuuspäällikkö, jonka roolina oli vastata päivittäisistä kaupallisista sopimusasioista. Toimitusjohtaja kanto projektin kokonaisvastuun, kun taas hallinnollinen projektipäällikkö vastasi päivittäisten tehtävien suorittamisen sujuvuudesta. Sovelluskonsulttien roolina oli tuoda toimintoihin liittyvää asiantuntemusta myyntikeskittymään. Kullakin sovellusosaajalla oli oma osaamisalueensa siten, että yksi vastasi logistiikan, toinen kenttähuollon ja kolmas talouden osaprojekteista. Toimittajan puolelta myyntikeskittymän roolitukseen haettiin tarkoituksellisesti syvyyttä, jotta keskustelu asiakkaan henkilöstön eri tasojen kanssa olisi luontevaa. Roolit eivät olleet täysipäiväisiä ja toisaalta kaikki eivät olleet jatkuvasti asiakkaan edustajien kanssa jatkuvasti tekemisessä.

”Että sen alla tiimi työskentelee tietysti sen asiakkaan henkilöstön kanssa, mutta sitten ei kovin moni työskentele johdon kanssa, ketkä tekee päätöksiä. Jotta keskustelu pysyy samassa linjassa ja koordinoituna molemmiin puolin.” Johtaja, myyntikeskittymä



Kuvio 6. Tapaus Alpha - vuorovaikutukseen osallistuneet tahot

6.1.2 Tarpeen ja ongelman määrittely

Tässä tapauksessa kahdenvälinen ratkaisuprosessi kesti useampia vuosia, sillä se alkoi jo vuonna 2012 ja sopimukset allekirjoitettiin vuonna 2017. Asiakkaan puolelta prosessi käynnistyi vuonna

2012, jolloin asiakas teetti ulkopuolisella konsultilla kartoituksen, jossa oli määritelty ongelmat ja siitä johdetut tarpeet. Tämä dokumentaatio muodosti pohjan, jota prosessin edetessä päivitettiin. Tätä pohjaa hyödyntämällä ostokeskittymä määrittely ongelman ja tarpeen sekä niistä johdetun vaatimusmäärittelyn. Tämän jälkeen keskusteltiin asiakkaan hallituksen ehdotuksesta ulkoisen konsultin kanssa. Tässä keskustelussa havaittiin, että ostokeskittymällä on riittävän tarkka näkemys hankinnan suorittamiseksi, eikä ulkopuolista konsulttia tämän vuoksi tarvita mukaan ratkaisuprosessiin. Tässä tapauksessa tarpeen ja ongelman määrittelyn vaiheessa tehty suunnittelu oli huolellista, mikä tuki ratkaisuprosessin seuraavien vaiheiden suorittamista. Suunnittelun aikana ostokeskittymä ei määrittänyt hankinnalle budjettia.

Ongelman ja tarpeen määrittely käynnistettiin useammasta syystä. Ensimmäkin pitkään käytössä ollut ERP- järjestelmä ei enää tukenut moderneja työskentelytapoja ja aiheutti näin tehottomuutta toiminnoissa, minkä vuoksi järjestelmäpäivityksen haluttiin tukevan liiketoiminnan kehittämistä. Toisekseen yrityskaupan myötä konserniin siirtynyt tytäryhtiö käytti eri järjestelmää kuin emoyhtiö, ja tästä tytäryhtiön käyttämästä ERP- järjestelmästä oli tulossa eteen lisenssien uusimisen tarve. Tämän lisäksi ERP- järjestelmään oli tehty vuosien saatossa merkittävä määrä räätälöintejä, jotka vaikeuttivat järjestelmän ylläpitoa ja päivittämistä.

6.1.3 Viestittäminen ja vaatimusten määrittely

Viestittämisen vaihe käynnistyi vuonna 2014, kun ostokeskittymä aloitti keskustelut havaitsemansa tarpeen täyttämiseksi muutamien potentiaalisten toimittajien kanssa. Ratkaisuprosessin viestittämisen vaihe tapahtui kahdessa vaiheessa. Ensin keskustelut silloisen sekä valituksi tulleen, entuudestaan tutun toimittajan kanssa alkoivat vuonna 2014. Viestittämisen vaiheessa tiedonetsintä laajeni vuonna 2016, jolloin toimittajia oli keskusteluiden piirissä mukana yhteensä 7-8 kappaletta. Yhteensä tällöin tarkasteltiin 3-4 liiketoimintajärjestelmää niin, että samaa järjestelmää tarjoavia toimittajia oli useampia mukana samaan aikaan. Viestittämisen vaiheessa toimittajien kanssa käydyissä keskusteluissa oli kuitenkin pääasiallisesti vain ostokeskittymän ydinjäsenet mukana, vaikkakin käyttäjien kanssa käydyissä keskusteluissa havaitut tarpeet tuotiin toimittajan tietoisuuteen ratkaisuprosessin edetessä. Myyntikeskittymän edustaja totesi seuraavaa kysyttäessä tarkentava kysymys käyttäjien osallistamisesta ratkaisuprosessiin:

”On ollut, eli he ottivat käyttäjät hyvin aikaisessa vaiheessa mukaan käymään läpi sitä, että mitä muutosta tarvitaan ja mikä ei toimi.” Johtaja, myyntikeskittymä)

Toimittajille ei esitetty suoranaisia tietopyyntöjä viestittämisen vaiheen alkaessa markkinakartoituksen alussa, vaan tietoa kerättiin keskustelemalla potentiaalisiksi todettujen toimittajien kanssa. Ostokeskittymä arvioi viestittämisen vaiheessa tiedonetsintää suorittaessaan niin toimittajan tarjoamaa

tietoa kuin muiden tietolähteiden kautta saatua tietoa. Tämän vaiheen aikana kerättiin tietoa niin toimittajan referensseistä, maineesta kuin kokemuksestakin. Tämän lisäksi huomiota kiinnitettiin osapuolten väliseen vuorovaikutukseen, jota arvioitiin myyntikeskittymän asiakasrajapinnassa työskennelleiden henkilöiden kanssakäymisen perusteella. Tässä tapauksessa myyntikeskittymään otettiin mukaan projektihallinnan osaa ja varmistamaan ratkaisuprosessin sujuva eteneminen. Myös sovelluskonsultti otettiin mukaan luomaan syvällistä ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja siihen liittyvistä ongelmista, sekä kuvaamaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja niiden poistamiseksi.

Myös ymmärrystä toimittajien tarjoamien ratkaisujen soveltuvuudesta määriteltyyn tarpeeseen arvioitiin. Ymmärryksen muodostamiseksi toimittajien ja asiakkaan välillä käydyissä ensimmäisissä keskusteluissa keskityttiin tarkastelemaan toimittajan tarjoaman liiketoimintajärjestelmän toimintaa yleisellä tasolla, eikä toimittajille ollut etukäteen kuvattu tarkoin asiakkaan määrittelemää tarvetta. Näiden esittelyiden perusteella arvioitiin toiminnanohjausjärjestelmän kykyä vastata määriteltyä tarvetta.

”Kyllä ne alun esittelyt olivat tietenkin enemmän semmoista hyvinkin perusluontoista kuin että siinä olisi toimittajalle annettu tai toimittaja kysynyt sen kummempia tarvemäärittelyjä. Et ehkä nyt varmaan, että tällöinen kokoluokka, toimitaan Suomen sisällä pelkästään, ei olla niin kuin useammassa maassa toimiva ja tota näin, mut hyvinkin perusluontoista tuote-esittelyä se niin kun siihen alkuun oli.” Controller, ostokeskittymä

Viestittämisen vaiheessa osa myyntikeskittymistä erottautui edukseen, kyetessään osoittamaan toimialatuntemusta tarjoamansa liiketoimintajärjestelmän esittelyn aikana nostamalla esiin kyseisellä toimialalla esiintyviä haasteita sekä näyttämään esimerkkejä näiden haasteiden ratkaisemisesta. Myös toimittajan teknistä osaamista ja projektiosaamista arviotiin. Valittu toimittaja otti vuorovaikutukseen mukaan sovelluskonsultin jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Sovelluskonsultti tuotiin mukaan käymään läpi toteutettavan ratkaisun ylätasoa määrittelyä ja luomaan henkilösuhteita, sekä keskustelemaan ratkaisun toteutustavoista hyvin aikaisessa vaiheessa. Tämä antaa ostokeskittymälle kuvaa siitä, keiden kanssa yhteistyötä tullaan tekemään ja samaan aikaan auttaa myyntikeskittymää ymmärtämään asiakkaan toimintaympäristöä ja sen toiminnoissa vallitsevia tilanteita. Esivalintaa suorittaessaan ostokeskittymä piti tätä kyvykkyyttä erittäin arvokkaana, minkä vuoksi toimialaan liittyvien haasteiden kuvaamiseen kyenneet toimittajat valittiin esivalinnassa myös lyhyelle listalle.

”Ja sitten varsinkin nämä tietenkin ketkä pääsi toiselle kierrokselle, pysty näyttämään jo esittelyvaiheessa alaan liittyviä esimerkkejä mitä on tullut keskustelujen kautta näkyviin. Ja pystyy osoittamaan toimittajana, että on ymmärtänyt sen asiakkaan toimialaa ja sen luomat vaatimukset, niin se auttaa kyllä. Se niin kun tuo huomattavalla tavalla vakuuttavuutta siihen esittelyyn.” Controller, ostokeskittymä

Tässä tapauksessa toimittaja tietoisesti halusi varmistaa, että uusi liiketoimintajärjestelmä päästään yhdessä toteuttamaan asiakkaan kanssa. Tämän vuoksi myyntikeskittymään otettiin mukaan hyvin aikaisessa vaiheessa projektipäällikkö varmistamaan, että projekti pysyy koko ratkaisuprosessin ajan hallinnassa, aikataulut pitävät ja mahdolliset haasteet tunnistetaan riittävän aikaisessa vaiheessa niiden välttämiseksi. Dedikoidun projektipäällikön mukaan ottamisen lisäksi myyntikeskittymä käytti poikkeuksellisen paljon aikaa ja resursseja niin sisäiseen kommunikointiin kuin asiakkaan kanssa viestimiseen. Ostokeskittymä kiinnitti huomiota valitun toimittajan myyntikeskittymän laajaan osaa- mispohjaan, sillä myyntikeskittymään mukaan otettu jäsenmäärä oli muita toimittajia merkittävämpi. Tämä määrätietoinen työ tiedostettiin myös ostokeskittymän päässä, jota ostokeskittymän edustaja totesi seuraavasti pohtiessaan keskeisiä valintakriteereitä.

”Myös heidän myyntiprosessistaan välittynyt kuva siitä, että kuinka kiinnostuneita loppuviimeks ovat meistä asiakkaana. Nii, kyllä ne vaan ne niin kun tärkeimmät kri- teerit sit oli.” Controller, ostokeskittymä

Myyntikeskittymä myös viesti ostokeskittymälle, että kokemusta vastaavanlaisista toteutuksista ei entuudestaan ollut. Toisaalta myyntikeskittymä viesti myös ostokeskittymälle selvästi, että vastaavanlaisesta toteutuksesta toimittajalla ei ollut aiempaa kokemusta. Koska kyseessä oli toimittajan kannalta ensimmäinen toteutus laatuaan, myyntikeskittymä varmisti myyntiprosessin aikana järjestelmäkehittäjä Microsoftin tuen ratkaisuprosessin onnistuneelle läpiviennille.

Henkilösuhteiden luomisen lisäksi myyntikeskittymä jakoi ostokeskittymälle tietoa referensseis- tään. Referenssien jakamisella pyrittiin lisäämään asiakkaan luottamusta toimittajaan. Haastateltu myyntikeskittymän edustaja korosti referenssien merkitystä ratkaisuprosessin edistämisessä, sillä riit- tävän hyvin asiakkaan liiketoimintaa muistuttavat referenssit auttavat toimittajaa selviämään lyhyelle listalle esivalinnasta.

”Tässä 3-4 vuotta sitten me mietittiin, että mistä meidän uudet asiakkaat tulee, ja käy- tännössä kaikki tulee referenssien kautta. Että meidät oli löydetty muualla tai sit me oltiin päästy niin sanotusti lyhyille listoille ja sitten ollaan mukana siinä.” Johtaja, myyntikeskittymä)

Ostokeskittymä hyödynsi vaatimusten määrittelyn vaiheessa toimittajien tarjoamaa tietoa paitsi kasvattaakseen omaa ymmärrystään markkinasta, sen toimijoista sekä tarjolla olevista ratkaisuista, myös kyetäkseen haastamaan toimittajia sekä arvioimaan kerättyä tietoa kriittisesti. Käytännössä tämä tarkoitti, että jokainen toimittajien kanssa käyty keskustelu kasvatti ostokeskittymän ymmär- rystä aiheesta, ja tätä ymmärrystä hyödynnettiin seuraavissa keskusteluissa, pureutuen aina syvem-

mälle aihealueeseen. Haastatelluista niin ostokeskittymän kuin myyntikeskittymän edustaja ilmaisivat kokevansa, että keskustelu useamman toimittajaehdokkaan kanssa auttoi ostokeskittymää etenevämmän ratkaisuprosessissa. Viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa käydyt keskustelut toimittajien myyntikeskittymien kanssa auttoivat ostokeskittymää lisäämään ymmärrystä tarjolla olevista mahdollisuuksista ja tätä kautta myös tarkentamaan hankinnalle asetettavia vaatimuksia, joka auttoi edelleen esivalinnan tekemisessä. Ostokeskittymä siis muovasi ja tarkensi hankintaan liittyviä vaatimuksia tietomäärän kasvaessa. Vaiheen päätteeksi myyntikeskittymä vastasi ostokeskittymän tarjouspyyntöön, antaen alustavan tarjouksen suoritettuun vaatimusmäärittelyyn perustuen.

6.1.4 *Esivalinta*

Esivalinnassa erityistä huomiota kiinnitettiin paitsi toimittajan taloudellisiin tunnuslukuihin, tarjotun ratkaisun kykyyn tukea liiketoimintaa sekä myyntikeskittymän asiantuntemukseen. Toimittajien kyvykkyyttä arvioitiin toimittajan referenssien ja maineen perusteella. Liiketoiminnan tunnuslukuja tarkasteltiin, koska haluttiin varmistaa, että muodostettava yhteistyö on riittävän merkittävä toimittajalle, jotta yhteistyössä vallitseva valta-asema on riittävän hyvin tasapainossa. Tästä varmistuminen nähtiin tärkeäksi, jotta toimittajan mielenkiinto ja sitoutuminen yhteistyön laadukkaaseen ylläpitämiseen ja kehittämiseen pysyy yllä.

”Mutta kyllä siinä ehkä vähän myös katsottiin, että onko pieni vai suuri vai keskisuuri yritys minkä kanssa lähdetään tekemään. Kyllä siinä se paino, että nähdään et, minäkokoinen asiakkuus me ollaan toimittajalle päin. Joka nyt sitten aika selkeästi peilaa siihen toimittajan panostuksiin ja siihen et mimmosilla asioilla mennään.” Controller, ostokeskittymä

Tässä tapauksessa liiketoiminnan tarpeisin soveltuvan ratkaisun löytäminen oli esivalintaan suoritettaessa keskiössä, ja hankintakustannus oli toissijainen seikka. Toki hankintakustannuksiin myös kiinnitettiin huomiota, ja niitä arvioitiin kokonaiskustannusajattelun kautta. Kuitenkaan toimittajia ja heidän ratkaisuitaan ei karsittu esivalinnassa pois hankintakustannuksen perusteella. Useimpien vertailussa olleiden liiketoimintajärjestelmien uskottiin pystyvän vastaamaan määritettyihin tarpeisiin. Ratkaisua arvioitaessa kiinnitettiin huomiota paitsi sen soveltuvuuteen, myös sen suorituskykyyn ja käyttäjäystävällisyyteen. Vertailua tehtäessä kuitenkin havaittiin, että suurin osa tarjolla olevista järjestelmistä pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet. Tästä syystä ratkaisujen arvioinnissa olennaisiksi tekijöiksi muodostuivat paitsi liiketoimintajärjestelmän laajuus suhteessa asiakkaan liiketoimintaan myös sen käyttöön ja kehittämiseen vaadittavat henkilöresurssit. Yksi järjestelmä rajattiin esivalinnassa pois, koska se oli tarkoitettu pääasiallisesti suuryritysten tarpeisiin. Tämän lisäksi avoimeen lähdekoodiin perustuvia järjestelmälustoja karsittiin esivalinnassa, sillä niiden käyttöönoton jälkeen

asiakkaalta olisi vaadittu jatkuvia henkilöresursseja ratkaisun edelleen kehittämiseen, jotta järjestelmä olisi kyennyt toivotulla tavalla tukemaan liiketoiminnan tarpeita.

”Vaikka meillä oli nämä sisäiset resurssit tähän hankintaan ihan hyvät, mutta sitten taas se semmoinen kehittäminen, että oltais lähetty näitä muita ratkaisuja lähdetty katsomaan ja kehittämään itse itsellemme toiminnanohjausjärjestelmää, niin ei meillä kuitenkaan semmoista resurssia täällä ollu. Niin kumminkin tällainen puolivalmis ratkaisu ainakin ottaa. Ja tiedetään kumminkin vähän, että mitä saadaan ja miten se pyörii.” Controller, ostokeskittymä

Myös myyntikeskittymää arvioitiin esivalintaa suoritettaessa. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota myyntikeskittymästä löytyvään osaamiseen. Esivalinnasta jatkoon valittujen toimittajien myyntikeskittymät erottautuivat edukseen kyetessään tuomaan esiin toimialalla ja prosesseissa liiketoimintaprosesseissa esiintyviä keskeisiä haasteita. myyntikeskittymän uskottavuutta sekä sen jäsenistöstä löytyvän asiantuntemuksen syvyyttä pidettiin keskeisenä esivalintakriteerinä.

”Mut että tuota, ei haluttu että, tottakai se tuotekin vaikutti siihen, mut kyllä siinä enemmän vaikuttaa se kumminkin se myyntitiimi toimittajan puolelta. Onko siellä pelkkä myyntimies mukana, riippuen tietenkin firman koosta.” Controller, ostokeskittymä

Myös myyntikeskittymän kanssa käyty vuorovaikutus vaikutti esivalintaan. Valitun toimittajan myyntikeskittymän kanssa vuorovaikutus oli sujuvaa, koska toimittajan puolelta löytyi riittävä määrä osaajia, jotka kykenivät sujuvasti keskustelemaan kunkin liiketoiminnan osa-alueen haasteista ja ratkaisumalleista. Esivalinnasta jatkoon valitut toimittajat olivat molemmat asiakkaalle entuudestaan tuttuja, sillä valituksi tullut toimittaja oli toiminut toimittajana käytössä olleen liiketoimintajärjestelmän osalta ja toinen vastasi ratkaisuprosessin aikaan järjestelmän ylläpidosta. Koska yhteistyö oli sujunut molempien kanssa aiemminkin, ostokeskittymä kykeni luottavaisin mielin valitsemaan nämä toimittajat lyhyelle listalle.

6.1.5 Ratkaisun räätälöinti ja integrointi

Esivalinnasta lyhyelle listalle selvisi kaksi toimittajaa, joista molemmat tarjosivat samaa toiminnanohjausjärjestelmää. Ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa siis tarkasteltiin tarkemmin yhtä järjestelmää kahden toimittajakandidaatin kanssa. Tässä vaiheessa ostokeskittymä tarkensi vaatimusmäärittelyä yhdessä kahden jäljellä olevan toimittajan kanssa. Vaiheen aikana järjestelmä laajennettiin kattamaan myös kenttähuoltotoimintaa, johon liittyvä tarve oli tiedossa, mutta sitä ei alun perin

ollut tarkoitus ratkaista ERP-järjestelmän hankinnan yhteydessä. Kuitenkin tässä vaiheessa, kun keskusteluja käytiin kahden lyhyelle listalle päässeän toimittajan kanssa, todettiin että tämä tarve voidaan ratkaista ja liitettiin näin ollen mukaan vaatimuksiin. Valitulla toimittajalla oli osoittaa kenttähuolto- liiketoimintaa varten tähän prosessiin erikoistunut sovelluskonsultti, joka omalla panoksellaan auttoi vaatimustenmäärittelyn tarkentamisessa ja ratkaisumallien kuvaamisessa ostokeskittymälle. Ennen valinnan tekemistä molemmille toimittajille annettiin tietoon samat vaatimusmäärittelyt, joiden perusteella toimittajat tekivät lopulliset tarjoukset. Vaiheen päätteeksi toimittajat päivittivät tarjoustaan vastaamaan tarkennettua vaatimusmäärittelyä.

Vastaanotettuaan tarkat tarjoukset toimittajalta, ostokeskittymä muodosti hankintasuosituksen. Siinä korostuivat valitun toimittajan vahva panostus projektikuvaukseen, jossa oli selvästi yksilöity projektin aikatauluun, vaiheisiin ja toimintatapoihin liittyvät asiat, sekä myyntikeskittymän vahva sitoutuminen asiakkaan tarpeen ratkaisemiseksi.

”Mut ehkä se et just se, et miten he oli panostaneet siihen, että kuvaukseen, että nyt kun tää projekti aloitetaan niin se viedään näin läpi, tällaiset asiat, millainen kuva me saatiin heistä, miten se asiantuntijuus siellä on. -- Ja sit myös sitä heidän myyntiprosessistaan välittynyt kuva siitä, että kuinka kiinnostuneita loppuviimeks ovat meistä asiakkaana. Nii, kyllä ne vaan ne niin kun tärkeimmät kriteerit sit oli.” Controller, ostokeskittymä

Myös valituksi esitetyn toimittajan myyntikeskittymän toiminta vaikutti merkittävästi hankintasuositukseen. Yhteistyö oli kyseisen myyntikeskittymän kanssa sujuvaa, koska myyntikeskittymään tuotiin mukaan soveltuvia osajia prosessin aikana sitä mukaa, kun asiakkaan liiketoiminnan tarpeet tarkentuivat. Myyntikeskittymästä löytyi osaamista niin asiakkaan liiketoimintaprosesseihin kuin koko projektin hallintaan. Tämä osaaminen auttoi myyntikeskittymää etsimään proaktiivisesti ratkaisuja asiakkaan ongelmiin, mikä edelleen lisäsi luottamusta toimittajan kykyyn tuottaa asiakkaan tarpeita vastaava ratkaisu.

Valintaan vaikuttivat myös aiemmat kokemukset lyhyelle listalle selvinneistä toimittajista. Molemmat toimittajat olivat ostokeskittymälle entuudestaan tuttuja, mutta kun yhteistyön toimivuutta tarkasteltiin, jouduttiin toteamaan, että aiemman toimittajan kanssa yhteistyö sujui paremmin.

”Mut sit taas ehkä meidän kokemuksemme siinä kohtaa heistä painoi myös vaaka-kupissa. Että ei ollu ihan sillä tasolla ne kokemukset, että oltais haluttu hinnalla millä hyvänsä halunneet lähteä mukaan, vaikka olisimme siinä hieman edullisemmin sitten päässeet.” Controller, ostokeskittymä

Hankintasuosituksessa tarkasteltiin myös vaihtoehtoisten ratkaisujen hankinnasta syntyviä kustannuksia. Näitä kustannuksia arvioitiin kokonaiskustannusajattelun kautta. Tässä tapauksessa hankintasuositukseen vaikutti ensisijaisesti ostokeskittymän näkemys toimittajan kyvykkyydestä ja yhteistyön sujuvuudesta, minkä vuoksi hankittavaksi esitettiin vaihtoehtoisista ratkaisuista hieman arvokkaampaa. Näin ollen hinnan voidaan todeta olleen toissijainen tekijä.

6.1.6 Valinta ja neuvottelut

Valinta suoritettiin tässä tapauksessa niin, että ostokeskittymä muodosti hankintasuosituksen toimitusjohtajan johdolla. Toimitusjohtaja esitteli hankintasuosituksen yrityksen hallitukselle ja haki hallitukselta hyväksynnän hankintasuositukselle. Yhteisymmärrys yhteistyön aloittamisesta saavutettiin vuonna 2016 ja sopimukset allekirjoitettiin vuonna 2017. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen toimittajana toiminut yritys on siirtynyt yrityskaupan myötä osaksi isompaa konsernia ja tämän vuoksi haastateltavan henkilön tehtävänimike on myös muuttunut toimitusjohtajasta johtajaksi.

6.2 Tapaus Beetan analyysi

Toisessa tapauksessa, jota tässä tutkielmassa kutsutaan beetaksi, selvitystyö olemassa olevan ERP-järjestelmän mahdollisista korvaajista käynnistettiin, sillä vaikka vuodesta 2001 lähtien käytössä ollut ERP-järjestelmä pystyikin tukemaan yrityksen liiketoimintaa, vaati se kohtuuttoman paljon manuaalista työtä. Toisaalta vuosien saatossa tehdyt lukuisat räätälöinnit olivat kasvattaneet järjestelmään liittyvät vuotuiset kustannukset suhteellisen korkeaksi.

Kahdenvälisessä ratkaisuprosessissa asiakkaana toiminut yritys toimii valmistavassa teollisuudessa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 25,4 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 80 henkilöä. Yritys kuuluu konserniin, jonka yhteenlaskettu liikevaihto on useita satoja miljoonia euroja ja työntekijämäärä on yli 300 henkeä. Asiakkaan puolelta haastateltiin kehityspäällikkö- nimikkeellä työskentelevää henkilöä. Hän on työskennellyt yrityksen palveluksessa vuodesta 2006 ja vuonna 2009 siirtynyt nykyiseen tehtäväänsä. Vuonna 2016 käynnistetyn selvitystyön tavoitteena oli kartoittaa ratkaisuvaihtoehdot, niiden kyky tehostaa ja automatisoida toimintaa, sekä niiden käytöstä aiheutuvat kustannukset suhteessa silloiseen järjestelmään. Hän toimi selvityksen käynnistymisen aikaan silloisen ERP-järjestelmän varapääkäyttäjänä ja selvitystyön alkamisen jälkeen organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä otti projektipäällikkönä vastuun ratkaisuprosessin läpiviennistä kesken selvitystyön vuoden 2017 puolella.

Ratkaisuprosessissa valituksi tullut toimittaja on keskittynyt tuotehallinnan, konenäön, toiminnan ja tuotannonohjauksen, sisälogistiikan ja logistiikan ratkaisuihin. Yrityksellä on toimintaa useammassa maassa ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 17,7 miljoonaa euroa ja se työllisti 157 henkilöä.

Toimittajan puolelta haastateltiin johtaja- nimikkeellä työskentelevää henkilöä. Kyseinen henkilö on pitkän linjan ammattilainen, joka on toiminut toiminnanohjausjärjestelmien parissa 19 vuotta. Hän on aloittanut uransa projektipäällikön tehtävissä, mutta on sittemmin siirtynyt markkinoinnin ja myynnin tehtäviin. Koulutukseltaan haastateltu henkilö on diplomi-insinööri.

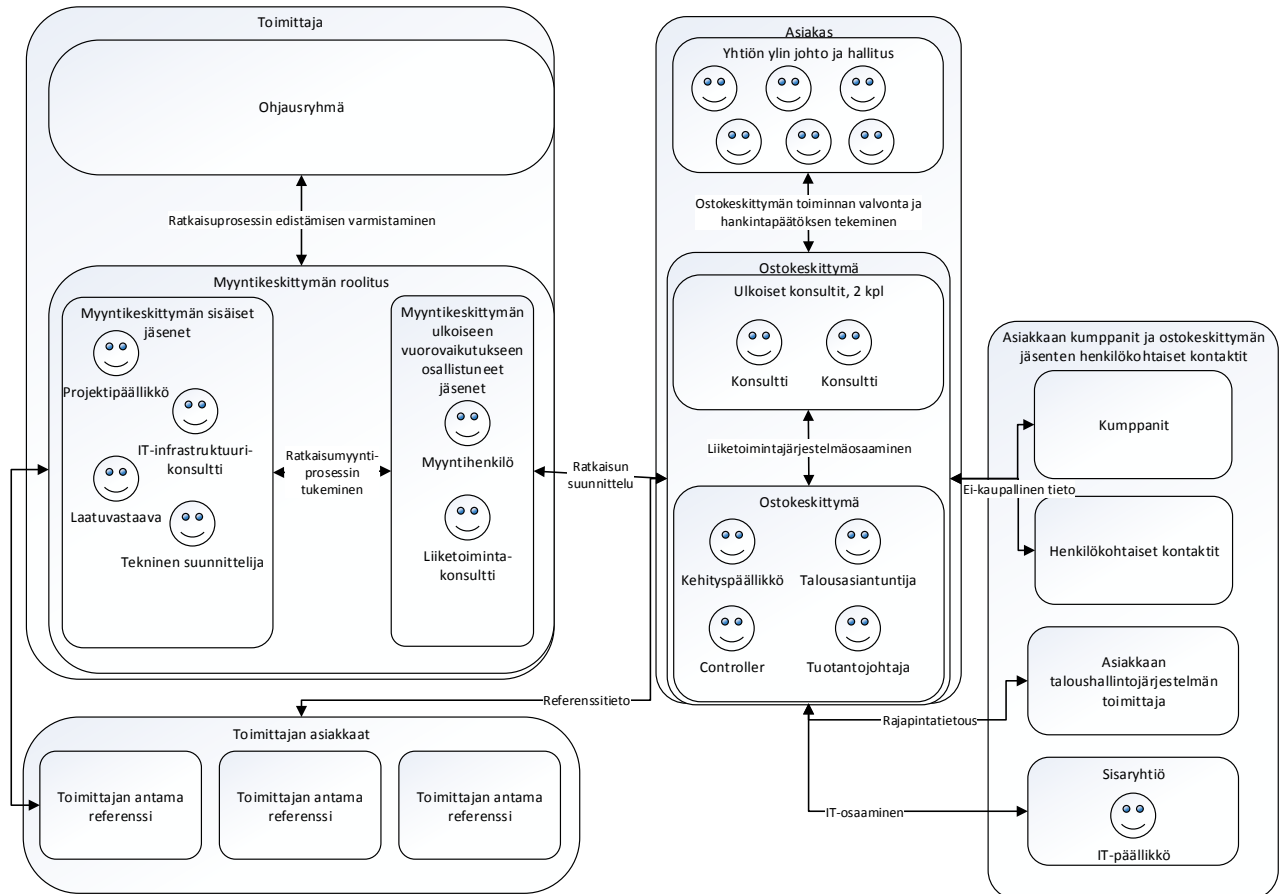
6.2.1 Vuorovaikutus ja siihen osallistuneet tahot

Tässä tapauksessa ratkaisuprosessin aikana vuorovaikutukseen osallistui useita tahoja. Osto- ja myyntikeskittymän lisäksi keskusteluja käytiin toimittajien asiakkaiden, asiakkaan kumppanien, ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaisten kontaktien, taloushallintojärjestelmätoimittajan, sekä sisaryhtiön IT-päällikön kanssa. Vuorovaikutukseen osaan ottaneet tahot ja niiden kautta kerätty tieto on kuvattu kuviossa 7.

Ostokeskittymä oli tässä tapauksessa melko tiivis ryhmä. Tämä johtui pitkälti asiakkaan matalasta organisaatiohierarkiasta. Ostokeskittymään ei osallistettu käyttäjiä, vaan hankintaa edistettiin pääasiassa toiminnoista vastaavien henkilöiden toimesta. Tämä oli mahdollista, sillä toiminnosta vastaavilla henkilöille oli matalasta organisaatiohierarkiasta johtuen hyvä ymmärrys silloisen ERP- järjestelmän toiminnasta ja siihen liittyvistä haasteista. Ostokeskittymän kokosi yhteen ja sitä johti kehityspäällikkö, joka toi myös logistiikkaan ja puheohjaukseen liittyvää osaamista ostokeskittymään. Tämän lisäksi ostokeskittymään kuului tuotantojohtaja, joka oli mukana tuomassa tuotannon osaamista ja näkökulmaa. Heidän lisäksi mukana oli taloushallinnon henkilö, joka vastasi taloushallinnon osaamisen ja näkemyksen tuomisesta ostokeskittymään. Asiakkaan toimitusjohtaja toimi ostokeskittymän taustalla valvoen ratkaisuprosessin etenemistä. Asiakkaalla ei ollut itsellä vahvaa liiketoimintajärjestelmäosaamista, minkä vuoksi ostokeskittymään päädyttiin ratkaisuprosessin edetessä hankkimaan ulkoista osaamista tuomalla konsultit mukaan hankinnan onnistumista varmistamaan. He auttoivat paitsi vaatimustenmäärittelyn suorittamisessa, myös potentiaalisten toimittajien vertailussa hankintasuosituksen muodostamiseksi. Jotta liiketoimintajärjestelmän yhteensopivuus asiakkaan IT- infrastruktuurin voitiin varmistaa, ostokeskittymään tuotiin myös esivalinnan jälkeen mukaan tytäryhtiön IT- päällikkö. Tapauksesta kerätyn aineiston analyysin perusteella ostokeskittymä ei hyödyntänyt prosessin aikana projektihallinnan menetelmiä.

Ostokeskittymä keräsi myös ratkaisuprosessin aikana tietoa ulkopuolisilta tahoilta, eli ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaiseen verkostoon kuuluvilta henkilöiltä, olemassa olevilta kumppaneilta, sekä toimittajien asiakkailta. Tämän lisäksi keskusteltiin taloushallintojärjestelmätoimittajan kanssa, sillä valitun toimittajan ratkaisu ei kattanut taloushallinnon tarpeita, minkä vuoksi järjestelmä päädyttiin integroimaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Taloushallintojärjestelmän toimittajalta tarvittiin tämän vuoksi integraatiota varten tietoa käytettävissä olevista rajapinnoista.

Tässä tapauksessa päätöksenteko eteni kaksivaiheisesti. Ensin ostokeskittymä laati tekemänsä kar-toituksen perusteella hankintasuosituksen, jonka ulkoiset konsultit hyväksyivät. Tämän jälkeen han-kintasuositus toimitettiin toimitusjohtajalla, joka teki lopullisen hankintapäätöksen.



Kuvio 7. Tapaus Beeta - vuorovaikutukseen osallistuneet tahot

Tässä tapauksessa asiakkaan suuntaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa olleita myyntikeskittymän jäseniä oli kaksi: myyntihenkilö sekä liiketoimintakonsultti. Myyntihenkilön vastuulla oli varmistaa, että ratkaisuprosessi etenee järjestelmällisesti eteenpäin, huolehtia dokumentoinnista sekä koostaa tarvittavat esitysmateriaalit prosessin aikana. Liiketoimintakonsultin roolina sitä vastoin oli kyetä selvittämään sekä näyttämään ERP- järjestelmän käyttöä ja käyttötapoja. Tämän lisäksi hänen vastuul-laan oli vakuuttaa ostokeskittymän jäsenet siitä, että toimittajalta löytyy syvällistä osaamista toimia-lasta asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi.

Ostokeskittymän kanssa aktiivisessa vuorovaikutuksessa olleen kaksikon taustalla työskenteli koko ratkaisuprosessin ajan useampia henkilöitä. Nämä henkilöt olivat tukemassa esitysmateriaalien laatimista, järjestelmäesittelyjen suunnittelemista sekä ratkaisuehdotuksen laatimista. Taustalla työskenteli tekninen vastaava, jonka vastuulla oli koordinoita mahdolliset muutostyöt. Tämän lisäksi mu-kana oli tekninen suunnittelija, joka vastasi toteutettavan ratkaisun teknisen toteutuksen suunnitte-

lusta, sekä tuki esitysmateriaalien ja järjestelmäesittelyjen suunnittelussa. Tämän lisäksi myyntikeskittymään kuului IT-infrastruktuurikonsultti, joka vastasi teknisistä asennuksista, yhteyksien luomisesta, sekä muista IT-infrastruktuuriin liittyvistä asioista. Tiimin taustalla työskenteli myös laatuvaastava, joka varmisti, että myyntikeskittymä toimii toimittajan sisäisten menettelytapojen ja laatuksiterien mukaisesti. Projektipäällikköä ei tässä tapauksessa otettu mukaan yhteistyö väliseen vuorovaikutukseen, sillä myyntihenkilöllä ja liiketoimintakonsultilla oli erittäin vahva projektiosaaminen. Näiden myyntikeskittymään kuuluneiden taustavaikuttajien kanssa käytiin esittäytymässä ennen sopimuksen allekirjoittamista.

Myyntikeskittymän taustalla toimi tämän lisäksi valvonta, joka pidettiin koko ajan tietoisena prosessin edistymisestä. Tämän valvontaryhmä tarkoituksena oli tarkkailla kokonaisuutta ja tarvittaessa huomauttaa, jos jotakin vaikutti jäävän huomioimatta. Näillä tukea antaneilla henkilöillä oli merkittävä rooli sopimuksen allekirjoittamisen jälkeisessä käyttöönottoprojektissa. Projektipäällikön tiedot toimitettiin ostokeskittymälle heti ratkaisuprosessin alkupuoliskolla.

Myyntikeskittymän koko kasvoi ratkaisuprosessin edetessä. Ensimmäisen tapaamisen suoritettiin myyntihenkilön toimesta. Koska tapaamisen perusteella selkeitä tarpeita havaittiin ja molemmat osapuolet olivat kiinnostuneita jatkamaan keskustelua myyntihenkilön tueksi myyntikeskittymään tuli liiketoimintakonsultti, joka osallistui seuraavaan tapaamiseen, jonka aikana kartoitettiin tarkemmin asiakkaan liiketoimintaa sekä esiteltiin tämän perusteella ratkaisumalleja liiketoiminnassa havaittujen haasteiden ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen myyntikeskittymä antoi alustavaa tarjouksen järjestelmästä ostokeskittymälle.

6.2.2 Ongelman ja tarpeen määrittely

Ratkaisuprosessi käynnistyi vuoden 2016 puolella ja viestittämisen vaiheeseen siirryttiin vuoden 2017 keväällä. Ratkaisuprosessi käynnistettiin asiakkaan toimesta, koska käytössä ollut ERP-järjestelmä ei tukenut modernia työskentelytapaa, minkä vuoksi jouduttiin tekemään paljon manuaalisia toimenpiteitä toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi. Toinen keskeinen syy ratkaisuprosessin käynnistämiseen oli, että silloinen ERP-järjestelmä oli otettu käyttöön 2000-luvun alussa, oli siihen ehditty tekemään myös vuosien saatossa paljon räätälöintejä, mikä vaikeutti järjestelmän päivityksiä ja ylläpitoa kasvattaen samalla järjestelmäkustannuksia. Järjestelmän kustannustason arveltiin myös olevan melko korkea, minkä vuoksi lähdettiin kartoittamaan millaisia vaihtoehtoisia järjestelmiä on olemassa ja mikä niiden kustannustaso suhteessa silloiseen järjestelmään on. Toisaalta myös markkinakartoituksen kautta haluttiin selvittää, saavutettaisiinko ERP-järjestelmän vaihtamisella toiminnallisia hyötyjä.

”Alun perin oikeastaan lähdettiin liikkeelle siitä, että kun niitä räätälöintejä oli tullut parinkymmenen vuoden aikana toista sataa ja niistä kaikista jouduttiin sitten maksamaan lisenssimaksua, minkä vuoksi se käyttökustannus oli sen myötä ERP:n osalta tosi iso. Ja selvitystä lähdettiin tekemään, varmaan alun perin täältä tehtaalla olleen tahtotilan puolelta, että olisiko olemassa joku parempi järjestelmä.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Tarpeen ja ongelman määrittelyä ei prosessin alussa suoritettu etukäteen kovin tarkkaan, vaan liikkeelle lähdettiin markkinakartoituksen kautta, jonka tarkoituksena oli selvittää, millaisia asiakkaan liiketoimintaa tukevia järjestelmiä markkinoilta löytyy. Tietoa tarjolla olevista järjestelmistä kerättiin paitsi Internetin välityksellä, myös pyytämällä suosituksia silloiselta IT- infrastruktuurikumppanilta. Tämän lisäksi ostokeskittymän jäsenet hyödynsivät henkilökohtaista verkostoaan potentiaalisten toimittajien ja ratkaisujen kartoittamiseksi. Markkinakartoituksen kautta muodostettiin listaus potentiaalisista toimittajista ja järjestelmistä. Yhteensä löydettiin 6 potentiaalista toimittajaa ja 8 vaihtoehtoista järjestelmää.

Koska varsinaista päätöstä uuden järjestelmän hankkimisesta ei ollut tehty, vaan toimeksiantona oli selvittää markkinoilta löytyvien järjestelmien tarjoamat mahdollisuudet toimintojen kehittämiseen ja kustannussäästöihin, ei hankintaprosessia varten luotu etukäteen tarkkaa suunnitelmaa. Näin hankinnalle ei myöskään asetettu etukäteen tarkkaa budjettia, vaan vertailukohtana käytettiin silloiseen järjestelmän kustannustasoa. Kysyttäessä hankinnan etukäteisbudjetoinnin suorittamisesta ostokeskittymän edustajalta, hän totesi seuraavasti.

”Ei oikeastaan suoritettu. Että se oli vaan oikeastaan tämän selvitystyön homma, että jos se vaihto tulee, niin mitä se sitten maksaa.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

6.2.3 Viestittäminen ja vaatimusten määrittely

Viestittämisen vaiheessa asiakkaan avainhenkilöt suorittavat tiedonhankintaa keskustelemalla edellisessä vaiheessa tunnistettujen potentiaalisten toimittajien kanssa. Ostokeskittymän edustajat ottivat yhteyttä toimittajiin keskustellakseen toimittajan tarjoamien järjestelmien soveltuvuudesta asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin. Yhtä järjestelmää ei päästy tarkastelemaan tarkemmin, sillä toimittajan myyntiorganisaatiota ei tavoitettu. Tähän toimittajaan ja heidän tarjoamaansa järjestelmään liittyen tietoa kerättiin verkoston kautta. Sen sijaan loput viisi toimittajaa kuudesta tavattiin kasvotusten ja käytiin läpi järjestelmän toimintaa yleisellä tasolla. Järjestelmäesittelyjen sekä toimittajan käyttämien myyntimateriaalien kautta ostokeskittymä halusi syventää ymmärrystään tarjolla olevista vaihtoehtoista, niiden hinnoittelusta, sekä niiden tarjoamista mahdollisuuksista sekä soveltuvuudesta liiketoiminnan tarpeisiin.

Toisaalta vuorovaikutuksen kautta kerättiin tietoa toimittajan kyvykkyydestä. Valitun toimittajan myyntikeskittymä erottui edukseen vuorovaikutukseen osallistuneiden myyntikeskittymän jäsenten toimiala- ja projektiosaamisella. Valitun toimittajan myyntikeskittymän puolelta vuorovaikutukseen osallistui enemmän jäseniä ja heillä oli kattavampi osaamis pohja kuin muiden toimittajin vastaavilla. Tämän lisäksi myyntikeskittymä toimitti ostokeskittymälle tietoa käytössä ratkaisun toteuttamiseen osallistuvista resursseistaan. Toimittajilta kyvykkyyden arvioimiseksi myyntikeskittymiltä pyydettiin tässä vaiheessa myös referenssitietoa. Toimittajilta kerätyn tiedon lisäksi tietoa vaihtoehtoisista toimittajista ja ratkaisuista kerättiin kumppaneilta ja ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaiseen verkostoon kuuluvilta henkilöiltä.

Tätä tietoa hyödynnettiin myöhemmin vaatimusten määrittelyä tehtäessä. Toimittajien kanssa käydyissä keskusteluissa omaksuttua tietoa hyödynnettiin keskusteltaessa muiden kanssa. Erityisesti kahden esivalinnasta jatkoon selvinneiden toimittajien kanssa tarkennettiin asioita, jotka olivat nousseet ilmi muiden toimittajien kanssa käydyissä keskusteluissa. Vaiheen päätteeksi toimittajille esitettiin alustavat tarjouspyynnöt suoritettujen vaatimusmäärittelyn perusteella.

6.2.4 *Esivalinta*

Tässä tapauksesta esivalinta suoritettiin ennen tarkempaa vaatimusten määrittelyä. Vaatimusten määrittelyn voidaan tässä tapauksessa katsoa tapahtuneen prosessin edetessä niin, että niihin kiinnitettiin tarkemmin huomiota vasta esivalinnan jälkeen. Näin esivalintaa suoritettaessa ratkaisujen sisältöä ei voitu tarkastella suhteessa tarkkaan vaatimusmäärittelyyn, vaan esivalinta suoritettiin edellisissä vaiheissa toimittajista ja heidän järjestelmistään kerätyn tiedon perusteella. Esivalinnasta lyhyelle listalle selvisi kaksi toimittajaa ja järjestelmää. Esivalinnassa karsintaa tehtiin toimittajan koon, järjestelmän ylläpitoon liittyvien seikkojen, järjestelmän hinnoittelun, järjestelmän käyttämiseen ja kehittämiseen vaadittavien lisäresurssien, myyntikeskittymän osaamis pohjan, sekä aiemman yhteistyösuhteen perusteella.

Esivalinnassa karsittiin pois toimittajia heidän liiketoiminnallisten tunnuslukujen perusteella, sillä osa toimittajista koettiin liian suuriksi toimijoiksi. Tämän koettiin edelleen johtavaan yhteistyössä tilanteeseen, jossa yhteistyössä asiakas olisi yhteistyöstä riippuvaisempi osapuoli, jonka seurauksena valta-asema olisi myös asiakkaan kannalta epäsuotuisa. Toimittajia arvioitiin myös niiden maineen ja referenssien perusteella.

Muutamia järjestelmiä karsittiin pois myös, koska niiden ylläpidosta ja päivittämisestä todettiin muodostuvan merkittäviä kustannuksia säännöllisin väliajoin. Yksi järjestelmä rajattiin pois puhtaasti hinnoittelun perusteella, sillä sen kustannukset olivat moninkertaiset muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin verrattuna. Hankintakustannuksia arvioitaessa keskityttiin tarkastelemaan liiketoimintajärjestelmästä koko sen elinkaaren aikana syntyviä kokonaiskustannuksia. Mukana vertailussa oli myös

avoimen lähdekoodin järjestelmä, joka rajattiin esivalinnassa pois koska sen ylläpitoon ja kehittämiseen olisi vaadittu IT-osaamista asiakkaan puolelta, jota ei kuitenkaan ollut olemassa.

Myös myyntikeskittymän osaamis pohjaa sekä yhteistyön edellytyksiä myyntikeskittymän jäsenien kanssa arvioitiin. Valituksi tulleen toimittajan myyntikeskittymässä oli muita toimittajia enemmän osaamista, sekä myyntikeskittymä viesti alusta lähtien sen käytössä olevista, vuorovaikutukseen osallistuvan kaksikon taustalla työskentelevistä resursseista, jotka olisivat asiakkaan käytettävissä jos yhteistyöhön päädytään. Myyntikeskittymällä oli aiempaa kokemusta vastaavaa liiketoimintaa harjoittavan asiakkaan kanssa työskentelystä, minkä vuoksi se kykeni kuvaamaan toimialaan liittyviä haasteita sekä niihin soveltuvia ratkaisumalleja. Toisaalta myyntikeskittymän jäsenillä oli vankkaa projektinhallinnan osaamista. Tämän lisäksi ostokeskittymä koki, että valitun toimittajan myyntikeskittymän kanssa vuorovaikutus oli sujuvaa ja yhteistyön tekeminen luontevaa. Nämä seikat tukivat myöhemmin valituksi tulleen toimittajan valitsemista lyhyelle listalle.

Tässä tapauksessa aiempaa yhteistyötä potentiaalisten toimittajien kanssa arvioitiin. Esivalinnassa päädyttiin rajaamaan silloinen järjestelmätoimittaja pois lyhyeltä listalta, sillä pitkään jatkuneen yhteistyön nähtiin toimivan rasitteena ja esteenä uudelle, tehokkaammalle toimintatavalle.

6.2.5 *Ratkaisun räätälöinti ja integrointi*

Esivalinnan jälkeen jäljelle jääneiden kahden toimittajan kanssa sovittiin jatkotapaaminen, jossa käytiin läpi toimittajan tarjoaman järjestelmän toimintaa tarkemmin asiakkaan tuoterakenteilla. Samalla myös tarkempaa vaatimusten määrittelyä suoritettiin. Myyntikeskittymä pyrki prosessin aikana haastamaan asiakasta vahvasti. Vaikka asiakkaan liiketoimintaprosessit olivatkin toimivat, myyntikeskittymän jäsenet tarttuivat vahvasti niihin kohtiin prosesseissa, joissa esiintyi selvästi hidasteita. Nämä tuotiin myös selvästi esille tapaamisissa ja materiaaleissa, korostaen näiden hidasteiden poistamisen vaikutusta asiakkaan liiketoiminnan tulokseen.

”Asiakkaalla oli muutamia, meidän näkemyksen mukaan kriittisiä toimintoja, missä oli ehkä kehitettävää, eli vaikka prosessi oli olemassa, niin se oli meidän mielestä luvattoman heikko tai sitten järjestelmien tarjoama tuki siinä kohtaa luvattoman heikko. Ja niihin me nyt sitten myytiin prosessissa tai nostettiin ne sitten voimakkaammin esille, että meidän mielestä nuo hommat kun laitetaan kuntoon, niin saatte paljon enemmän rahaa viivan alle.” Johtaja, myyntikeskittymä

Ostokeskittymän edustaja totesi, että valitun toimittajan myyntikeskittymä erottautui edukseen toisesta lyhyelle listalle valitusta toimittajasta järjestelmällisellä ja ongelmanratkaisuun tähtäävällä toimintatavallaan. Myyntikeskittymä näki vaivaa ratkaisuun liittyvien yksityiskohtien suunnitteluun,

mahdollisten ongelmakohtien selvittämiseen, sekä dokumentoi selvitystyön tulokset tarkasti. Keskeisten ongelmakohtien ratkaisut käytiin myös myyntihenkilön toimesta näyttämässä asiakkaalle kasvotusten. Valituksi tulleen toimittajan ratkaisu ei kyennyt täyttämään asiakkaan taloushallintoon liittyviä erityistarpeita, minkä vuoksi myyntikeskittymä oli valmis sitoutumaan yhteistyöhön asiakkaan taloushallintojärjestelmän toimittajan kanssa. Myyntikeskittymä selvitti, miten asiakkaan taloushallintojärjestelmän ja toimittajan toiminnanohjausjärjestelmä pystytään integroimaan keskenään yhdeksi kokonaisratkaisuksi niin, että se palvelee asiakkaan liiketoiminnan tarpeita sujuvasti.

Tässä vaiheessa ostokeskittymä myös halusi kerätä tietoa toimittajista ja järjestelmästä kolmansilta osapuolilta, minkä vuoksi suoritettiin referenssikäyntejä yrityksiin, jotka jo toimivat yhteistyössä loppuosapuolelle selviytyneiden toimittajien kanssa, käyttäen tarjottua ERP- järjestelmää. Myöhemmin valituksi tullut toimittaja järjesti referenssikäynnin hyvin samankaltaista liiketoimintaa harjoittavalle asiakkaalleen, jonka kautta ostokeskittymän luottamus kasvoi toimittajaa ja tarjottua ERP-järjestelmää kohtaan. Myyntikeskittymän edustaja korosti, että referenssikäyntiä varten valittiin asiakas, jonka toiminta oli hyvin lähellä asiakkaan liiketoimintaa ja tätä kautta asiakkaan tarpeita. Referenssikäynnin kohde valittiin tarkoin, sillä sen tiedettiin vaikuttavan paljon ratkaisuprosessin etenemiseen. Kysyttäessä tarkemmin referenssikäynnistä ja siihen valitusta asiakkaasta, myyntikeskittymän jäsen totesi seuraavaa.

”Valittiin niin, että se oli riittävän lähellä toiminnallisesti, että se oli niinkun samantyyppisellä tuotannollisella tavalla toimiva, vaikka olikin eri toimialalta ja sitten niin, että tämä asiakaskunta näillä yrityksillä oli hyvinkin identtinen. Ja se tapa miten asiakaskunnan kanssa toimitaan, niin hyvin tietoteknisellä tasolla ja operatiivisella tasolla identtiset. Ja mä uskon, että se vakuutti kanssa aika hyvin. Me oltiin jo pitkään toimittu onnistuneesti yrityksen kanssa, jolla on identtiset asiakkaat kuin heillä ja he tietää että siellä on paljon monimutkaisuuksia ja tarpeita heidän asiakaskunnalla, eli isoilla tukkuportaan toimijoilla. Niin se, että me todistetuksi oltiin siellä onnistuttu, auttoi paljon.” Johtaja, myyntikeskittymä

Valitun toimittajan myyntikeskittymästä myyntihenkilö osallistui tähän vierailuun, minkä haastateltu ostokeskittymän jäsen näki positiivisena asiana. Sen sijaan toisen lyhyelle listalle selvinneen toimittajan edustajat eivät olleet läsnä referenssivierailun aikana omalla asiakkaallaan.

”Kyllä minä sitten taas näen eduksi, että myyntihenkilö sitten taas tiesi, että mitä meillä on ja mitä siellä on. Ja sitten se, että miten ne sopivat keskenään. Että meillähän oli tässä paljon asioita, mikä meille tuli uutena.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Tämän lisäksi ostokeskittymän jäsenet olivat yhteydessä muihin toimittajien asiakkaisiin paitsi saadakseen kattavamman ymmärryksen toimittajasta ja ratkaisusta, myös varmistaakseen aiemmin kerätyn tiedon luotettavuutta.

”Ja sit me tehtiin tämmöistä, että käytiin myös semmoisessa paikoissa, että toimittaja X ei tiennyt, että me käytiin ihan vaan kysymässä. Sitten minä soitin muutamaan paikkaan, missä tiesin, että järjestelmä on ja kysyin miten se yhteistyö ja järjestelmä toimii.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Vaiheen päätteeksi myyntikeskittymä tarkensi tarjoustaan tarkennetun vaatimusmäärittelyn mukaisesti. Tarjouksen yhteyteen laadittiin myös selvät kustannuslaskelmat sekä laskelma ratkaisun elin-kaarikustannuksista. Myyntikeskittymän edustajan mukaan asiakkaat edellyttävät liiketoimintajärjestelmien osalta näitä laskelmia toimittajalta.

Tässä vaiheessa suoritettu tarkempi tiedonhankinta antoi tukea ensimmäisen hankintasuosituksen muodostamiselle. Vaikka molemmat toimittajat pystyivät täyttämään asetetut vaatimukset, valitsematta jäänyt toimittaja sai olemassa olevilta asiakkailta valittua toimittajaa heikompaan palautetta.

”Mut sitten taas nämä asiakaspalautteet olivat sellaisia, että tämä järjestelmä on ehkä vähän vanhanaikainen ja tämmöistä.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Ostokeskittymän esittämän hankintasuosituksen ja siihen liitetyn kartoitustyön tulokset läpikäytyään yrityksen johto halusi vielä ulkopuolista tukea päätöksentekoa varten. Tämän vuoksi ratkaisuprosessissa palattiin takaisin alkuun, tarpeen ja ongelman määrittelyyn sekä palkattiin kaksi ulkopuolista konsulttia mukaan ostokeskittymään. Konsulttien johdolla ostokeskittymä laati kuvauksen silloisen järjestelmän toiminnasta ja asiakkaan prosesseista, joka kirjattiin toimintakuvausdokumenttiin. Tämän jälkeen avattiin uudestaan keskustelut muutaman, edeltävällä kierroksella viestittämisen vaiheessa mukana olleen toimittajan kanssa, minkä lisäksi konsultin suosituksesta tarkastelun alle otettiin myös yksi uusi järjestelmä. Haastateltu myyntikeskittymän edustaja tulkitsi, että tällä haluttiin varmistua siitä, että hankinnassa onnistutaan.

”Asiakkaan johto halusi vielä hiukkasen varmistusta. Minun analyysini on se, että ylin johto ei ollut ihan vakuuttunut siitä, että asioita oli tarpeeksi syvällisesti tutkittu ja toimittajakandidaattia haastettu. Vaan he pelkäsivät, että ollaan vähän liian suorasuokaisesti lähdössä ostamaan, liian suurella innolla. Ja mukaan tuli sitten ulkopuolinen konsultti, joka teki vielä tarkemmat tämmöiset prosessimäärytykset. Ja konsultti-firman edustajien läsnä ollessa pidettiin sitten uudet esittelyt, demot ja käytiin lisäkeskustelut, joiden pohjalta taas sitten kerran tarkennettiin tarjouksia ja projektisuunnitelmia.” Johtaja, myyntikeskittymä

Näiden keskustelujen perustella laadittiin toimittajavertailu, jossa pisteytettiin toimittajat ja järjestelmät hinnoittelun, referenssien sekä sen mukaan, miten hyvin he pystyivät vastaamaan asiakkaan määrittelemiin tarpeisiin. Tästä toisesta esivalinnasta jatkoon valittiin kaksi toimittajaa. Ostokeskittymän edustajan mukaan kaksi järjestelmää erottautui edukseen vertailussa ja kumpikin pystyi täyttämään asiakkaan tarpeet.

Koska toisesta esivalinnasta läpi selvinneet toimittajat ratkaisuihin kykenivät täyttämään asiakkaan tarpeet, ostokeskittymän hankintasuositukseen vaikuttivat osto- ja myyntikeskittymän välinen vuorovaikutus, myyntikeskittymä hyödyntämät myyntimateriaalit, sen osoittama sitoutuminen ja vauhdin asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi, sekä sen roolitukseen tehdyt panostukset. Koska vaihtoehdot olivat hyvin tasavertaiset, hankintasuositukseen vaikuttivat henkilökohtainen vuorovaikutus, jossa valitun toimittajan myyntikeskittymä erottui edukseen. Haastateltu ostokeskittymän jäsen kuvasi tätä henkilösuhteiden merkitystä seuraavalla tavalla.

”Kuitenkin niiden tyyppien kanssa pitää vuosia tehdä, niin jos ei naama miellytä, niin jossain vaiheessa menee hermot.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Valittu toimittaja erottautui myös vahvasti edukseen käyttämillään myyntimateriaaleilla, jotka kuvasivat onnistuneesti tarjottavan ratkaisun toimintaa sekä vahvuuksia. Haastatelluista niin ostokeskittymän kuin myyntikeskittymänkin jäsen olivat sitä mieltä, että myyntikeskittymä myyntimateriaalien osalta onnistuttiin tässä ratkaisuprosessissa hyvin. Myyntikeskittymän puolelta näitä myyntimateriaaleja sekä järjestelmäesittelyä suunnittelemassa oli useampia henkilöitä, jotka eivät olleet suorassa vuorovaikutuksessa ostokeskittymän kanssa.

”Kyllä toimittajilla täytyy olla hyvä se materiaali, että mitä näyttää ja milläläillä tämä järjestelmä toimii. Varsinkin niinkun valitun toimittajan puolella siinä oli onnistuttu kyllä, niinkun paremmin kuin hyvin.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

”Ja onnistuttiin sitten meidän presentaatiomateriaalien kanssa, joita sekä näytettiin että lähetettiin heille. Plus sitten näissä demojutuissa onnistuttiin osumaan tavalla tai toisella niihin heidän kriittisenä pitämiin osa-alueisiin.” Johtaja, myyntikeskittymä

Valitun toimittajan tapa osallistaa myyntikeskittymään asiantuntijoita ratkaisuprosessin aikana kasvatti ostokeskittymän luottamusta toimittajaa kohtaan. Tämän lisäksi valittu toimittaja jakoi hyvin avoimesti tietoa käytössä kyseiseen projektiin käytössä olevista resursseistaan jo ratkaisuprosessin ensimmäisistä vaiheista lähtien. Muut toimittajat luottivat ratkaisuprosessissa hyvin vahvasti myyntihenkilöiden osaamiseen, eivätkä nostaneet asiantuntijoita mukaan ratkaisuprosessissa.

”Hän (liiketoimintakonsultti) oli tavallaan tällainen asiantuntija, joka pystyi kertomaan, että miten se toimii. Että jos toinen yhteyshenkilö oli enemmän sellainen myyntimies, niin tämä asiantuntija osasi kertoa, että miten järjestelmä toimii ja voisi toimia. Että tämä vaikka tämä koneitten nopeusmittaus, niin hän lupasi rakentaa sitten sen palikan siihen mukaan. -- Ei kellään muulla ollut mitään asiantuntijaa missään vaiheessa niinkun edes mukana. Niin, ei kyllä siitä sama fiilis kyllä tullut.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

”Joo, sitten heiltä valittu toimittaja) tuli aikaisessa vaiheessa tietoa mahdollisesta projektipäälliköstä. Ja sitten sen projektipäällikön CV saatiin todella ajoissa, että jos tähän lähdetään, niin te saatte tällaisen henkilön. -- Mutta mistään muualta ei saatu semmoista.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Myös valitun toimittajan myyntikeskittymän osoittama halukkuus asiakkaan ongelman ratkaisemiseen erotti sen toisen vertailukelpoisen järjestelmän myyntikeskittymästä. Valitun toimittajan myyntikeskittymä etsi aktiivisesti ratkaisua asiakkaan ongelmiin ja panosti myös selvitystyön tulosten selvittämiseen. Selvitykset tehtiin kattavasti ja selvitystyön tulokset toimitettiin joko kirjallisesti tai ratkaisumalli käytiin läpi ostokeskittymän kanssa yhteisessä palaverissa.

”Kyllähän se sitten myös, että jos heillä ei ollut jotain ratkaisua johonkin, niin kyllä he selvittivät, että voitaisiinko se tehdä jollain tavalla ja millä tavalla se tehtäisiin. Kyllä siinä se asiantuntijarooli sitten heidän päästään korostui siinä. --” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Kysyttäessä tarkemmin valitun toimittajan myyntikeskittymän tavasta jakaa tietoa selvitystyöstä verrattuna toiseen loppusuoralle selvinneeseen toimittajaan, haastateltu ostokeskittymän jäsen totesi seuraavaa.

”Ja kyllä he toisen toimittajan myyntikeskittymä) sitten osittain pyrki vastaamaan niihin kysymyksiin, mutta ei niistä mitään niin kuin sellaisia selvityksiä tullut.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

”Heiltä (valitun toimittajan myyntikeskittymä) saatiin vastaukset kirjallisesti tai sitten myyntihenkilö tuli näyttämään.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Tässä tapauksessa vaihtoehtoisten ratkaisujen hankintakustannuksia arvioitiin kokonaiskustannusajattelun kautta. Valituksi tulleen toimittajan ratkaisu oli kokonaiskustannuksiltaan hieman korkeampi, mutta sitä päädyttiin esittämään koska sen uskottiin palvelevan liiketoiminnan tarpeita parhaiten.

6.2.6 Valinta ja neuvottelut

Asiakkaan sisäisen ostokeskittymän jäsenet muodostivat laaditun kirjallisen toimittajavertailuun sekä edellä kuvattuihin seikkoihin perustuen sekä hankintasuosituksen perusteluineen, jonka ulkoiset konsultit tämän jälkeen lukivat läpi ja hyväksyivät. Tämän jälkeen laadittu dokumentaatio hankintasuosituksineen toimitettiin toimitusjohtajalle luettavaksi ja hyväksyttäväksi. Hankinta päätettiin tehdä hankintasuosituksen mukaisesti, minkä jälkeen aloitettiin sopimusneuvottelut. Haastateltu ostokeskittymän jäsen korosti myyntikeskittymän neuvotteluhaluuden merkitystä vielä valinnan jälkeenkin. Tämän koettiin olevan osoitus siitä, että myyntikeskittymä kokee yhteistyöhön liittyvän molemminpuolista arvoa. Tässä tapauksessa valinnan suorittamisen jälkeen sopimusneuvottelut käynnistettiin valitun toimittajan kanssa. Sopimusneuvottelujen aikana käytiin useampia iteraatiokierroksia, joiden aikana ehdoista päästiin pikkuhiljaa yhteisymmärrykseen.

”Sopimuspaperit kävi varmaan kolme tai neljä kertaa ainakin semmoisen kierroksen. Siihen tarvittiin kaikennäköisiä muutoksia. Että se oli hyvä niissä asiantuntijoissa, että he jaksoivat lukea sellaisen dokumentin. -- Et siinä kohtaa tällaiset ihmiset oli hyviä, ja sit taas toimittajan puolelta myyntihenkilö oli vastaamassa niihin, että voidaan tehdä tommoinen, mutta tästä ei anneta periksi.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Tämän lisäksi sopimusneuvotteluja käytiin myös toissijaisen vaihtoehdon kanssa siltä varalta, että valitun toimittajan kanssa ei päästä yhteistyöhön. Yhteisymmärrys yhteistyön aloittamisesta saavutettiin vuoden vaihteessa 2017- 2018.

6.3 Tapaus Gamman analyysi

Kolmannessa tapauksessa, jota kutsutaan tässä tutkielmassa gammaksi, kahdenvälinen ratkaisuprosessi käynnistettiin vuoden 2018 keväällä, koska tietohallinnon johtamismallia haluttiin uudistaa ja ulkoistaa ERP- ympäristön ylläpito kumppanille, jolloin IT- infrastruktuurista vastaavat henkilöresurssit saatiin vapautettua ydinliiketoiminnan käyttöön. ERP-järjestelmä oli otettu käyttöön aiemmin jo taloushallinnossa, mutta vuoden 2018 aikana sitä otettiin myös käyttöön tuotannon puolella.

”Eli samaan aikaan kun ratkaisua haettiin, niin meillä oli ERP:n käyttöönotto tuotannon puolella kiivaimmillaan. Ja tietysti sitä haluttiin turvata mahdollisimman hyvin, koska oltiin sitä laajalla rintamalla ottamassa käyttöön.” ICT- palvelupäällikkö, ostokeskittymä

Kahdenvälisessä ratkaisuprosessissa asiakkaana toiminut yritys toimii logistiikan toimialalla. Konsernissa työskenteli kahdenvälisen ratkaisuprosessin aikaan noin 700 henkeä ja sen liikevaihto oli edellisenä tilivuonna 268 miljoonaa euroa. Asiakkaan puolelta ostokeskittymästä haastateltiin ICT- palvelupäällikkö- tehtävänimikkeellä yrityksessä työskentelevää henkilöä. Hän johtaa viiden henkilön tiimiä, joka on vastuussa yrityksen it-infrastruktuurin ylläpitoon ja loppukäyttäjätukeen liittyviä palveluita. Kyseinen henkilö on työskennellyt tietohallinnon eri tehtävissä kahdenkymmenen vuoden ajan, ja kokemusta löytyy ICT- palvelupäällikön, teknologia-arkkitehdin kuin infrastruktuuriarkkitehdinkin rooleista. Henkilö on työskennellyt yrityksessä alkuvuodesta 2018 lähtien ja hän toimi kahdenvälisen ratkaisuprosessin aikana ostokeskittymässä projektipäällikkönä koordinoiden ostokeskittymän toimintaa.

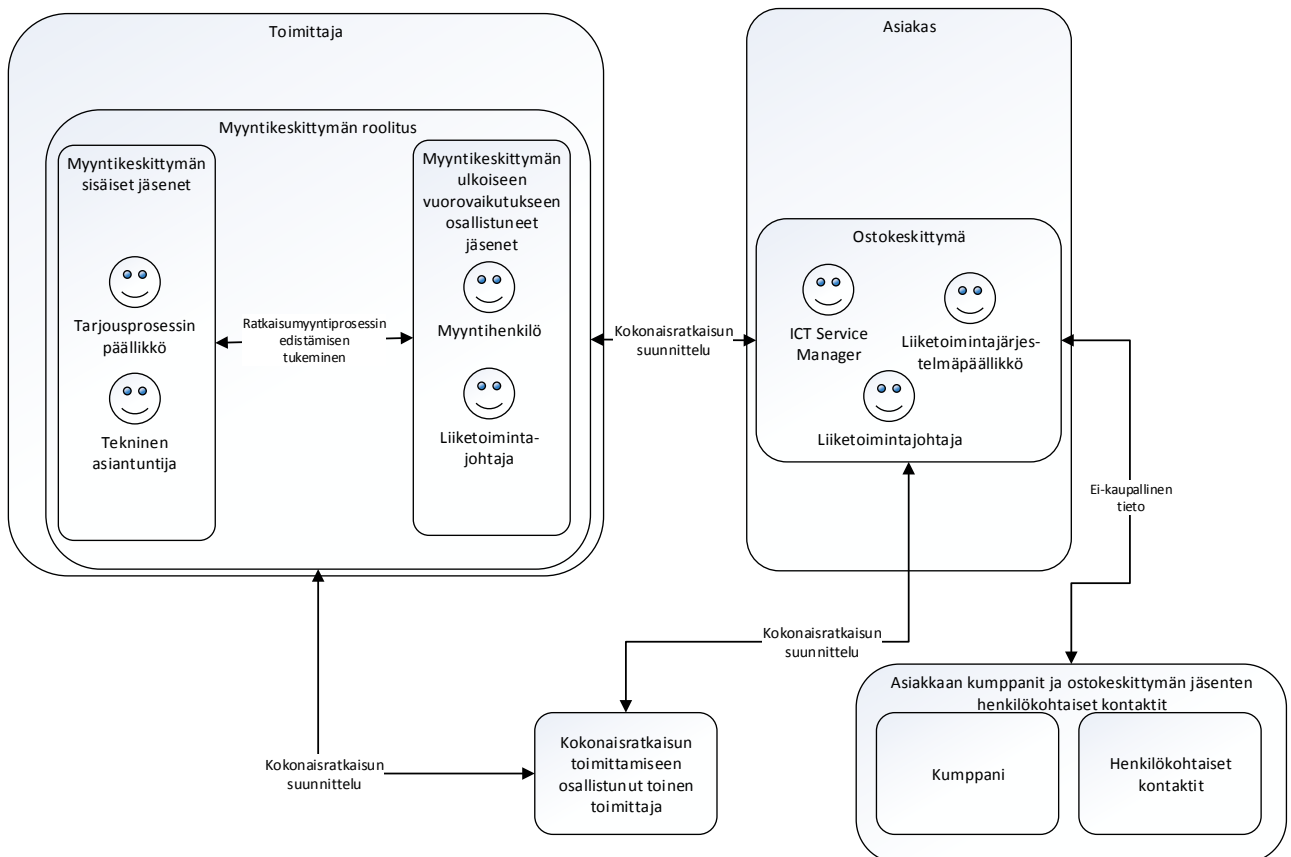
Kahdenvälisessä ratkaisuprosessissa valituksi tullut toimittaja on ERP- ratkaisuihin keskittyvä asiantuntijayritys. Yritys tarjoaa ratkaisuja aina ERP- kokonaisratkaisuihin logistiikan ja tuotannonohjauksen kehittämiseen, taloushallinnon tehostamiseen, teknologia- ja integraatiopalveluihin, sekä teknisen alustan elinkaaripalveluihin saakka. Vuonna 2017 organisaatio työllisti 40 henkeä ja sen liikevaihto oli 5,7 miljoonaa euroa. Yrityksestä haastateltiin liiketoiminnan kehityspäällikkö- nimikkeellä työskentelevä henkilöä. Kyseinen henkilö on pitkän linjan ammattilainen ja on toiminut ERP- ratkaisujen parissa 1990- luvun puolivälistä lähtien. Hän vastaa organisaatiossaan muun muassa myynnistä ja asiakkuudenhallinnasta.

6.3.1 Vuorovaikutus ja siihen osallistuneet tahot

Tässä tapauksessa ostokeskittymä keräsi ratkaisuprosessin aluksi ei-kaupallista tietoa olemassa olevilta kumppaneilta sekä ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaiseen verkostoon kuuluvilta henkilöiltä. Tämän lisäksi vuorovaikutukseen ratkaisuprosessin aikana vuorovaikutukseen osallistui ostaja ja myyntikeskittymän lisäksi toinen kokonaisratkaisun suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistunut toimittaja. Vuorovaikutukseen osaan ottaneet tahot ja niiden kautta kerätty tieto on kuvattu kuviossa 8.

Tässä tapauksessa tavoin ostokeskittymään kuului hyvin rajallinen määrä jäseniä. Ratkaisuprosessin edistämiseksi vastasi haastateltu ICT- palvelupäällikkö, joka toimi ostokeskittymän johtajana. Hänen tukenaan toimi liiketoimintajärjestelmäpuolen päällikkö, joka toimi asiantuntijaresurssina ostokeskittymässä. Hän toi ostokeskittymän tietoon liiketoiminnan tarpeet, joiden perusteella vaatimusten määrittely suoritettiin. Tämä henkilö antoi siis lähtötiedot projektipäällikkönä toimineelle haastatellulle.

Tämän lisäksi ostokeskittymään kuului liiketoimintajohtaja, joka toimi myös haastatellun henkilön esimiehenä. Hän vastasi ostokeskittymän toiminnan valvomisesta ratkaisuprosessin aikana. Ostokeskittymä määritteli liiketoimintajohtajan kanssa hankinnalle budjetin, jonka jälkeen ratkaisuprosessin valintaan saakka suoritti kaksi muuta ostokeskittymän jäsentä, jotka muodostivat hankintasuosituksen, jonka esittelivät liiketoimintajohtajalle. Ratkaisuprosessin edistämistä edesauttoi ostokeskittymän näkökulmasta sen jäseniltä löytynyt aiempi kokemus vastaavanlaisten hankintojen suorittamisesta.



Kuvio 8. Tapaus Gamma - vuorovaikutukseen osallistuneet tahot

Hankintapäätös suoritettiin tässä tapauksessa ostokeskittymän toimesta. Liiketoimintajohtaja teki hankintapäätöksen ostokeskittymän muodostaman hankintasuosituksen mukaisesti. Sopimusneuvotteluihin ostokeskittymä hyödynsi liiketoimintajohtajan osaamista ja kokemusta varmistaakseen niiden sujuvan läpiviennin. Tapauksesta kerätyn aineiston analyysin perusteella ostokeskittymä ei hyödyntänyt prosessin aikana projektihallinnan menetelmiä.

Tässä tapauksessa ostokeskittymän tavoin myyntikeskittymään kuului hyvin rajallinen määrä jäseniä. Valitun toimittajan myyntikeskittymässä oli kaksi aktiivisesti asiakkaan suuntaan vuorovaikutuksessa ollutta henkilöä, minkä lisäksi myyntikeskittymään kuului henkilöitä, jotka tukivat taustalla varsinaista myyntikaksikkoa. Tukea kaksikko sai joukolta teknisiä asiantuntijoita sekä tarjousdoku-

mentaation koostamisesta vastanneelta henkilöltä. Toinen ostokeskittymän kanssa aktiivisessa vuorovaikutuksessa ollut henkilö oli ERP- alustojen ylläpitoliiketoiminnasta vastaava johtaja. Hän vastasi ratkaisuprosessin edistämisestä sekä määritteli yhdessä asiakkaan kanssa tarjottavan ratkaisun palvelukokonaisuudesta ja sen sisällöstä. Tätä palvelukuvausta oli tämän ensisijaisen yhteyshenkilön tukena laatimassa joukko teknisiä asiantuntijoita. Tämän lisäksi myyntikeskittymään kuului tarjousprosessin päällikkö, joka vastasi tarvittavan dokumentaation, kuten palvelukuvausten ja palvelutuotantohenkilöstön osaamista kuvaavien dokumenttien, koostamisesta ja toimittamisesta ostokeskittymälle. Hän auttoi ylläpitoliiketoiminnasta vastaavaa johtajaa tarjousdokumentaation koostamisessa ja työstämisessä. Tätä tutkielmaa varten haastateltu henkilö puolestaan vastasi myyntitoimenpiteistä ja oli toinen myyntikeskittymän jäsen, joka toimi aktiivisessa vuorovaikutuksessa ostokeskittymän suuntaan.

”Ja mitä sitten valitun toimittajan sisällä ja paljon siellä on käytetty sisäisiä resursseja sen tekemisiin, mutta nämä ylläpitoliiketoiminnasta vastaava johtaja ja myyntihenkilö näyttäytyivät henkilökohtaisesti tänne meille päin.” ICT- palvelupäällikkö, ostokeskittymä

Haastatellun myyntikeskittymän edustajan mukaan myyntikeskittymän jäsenten määrä on suurempi ERP- järjestelmien ratkaisuprosessin aikana. Tässä tapauksessa kuitenkin myyntikeskittymän jäsenten määrä oli suhteessa pienempi, koska ratkaisuprosessin kautta haluttiin varmistaa ERP- ympäristön toimivuus. Tyypillisissä hankkeissa asiakasvuorovaikutukseen otetaan mukaan hyvin aikaisessa vaiheessa prosessiosajia, joiden tehtävänä on asiakkaan määrittelemien vaatimusten mukaisesti kuvata prosessit sekä antaa arvio kyseisen osuuden toteuttamiseen liittyvästä työmäärästä.

6.3.2 Ongelman ja tarpeen määrittely

Tässä tapauksessa ratkaisuprosessi käynnistyi, koska ERP- järjestelmän käyttöä laajennettiin taloushallinnosta myös palvelutuotannon puolelle, minkä vuoksi ERP- järjestelmän teknisen alustan toimivuus ja tätä kautta liiketoiminnan jatkuvuus kyettiin varmistamaan. Ostokeskittymän toimintaan koordinoitunut ICT- palvelupäällikkö sai tehtäväkseen selvittää, miten tämä tavoite voidaan saavuttaa.

”Sitten mulle annettiin tehtäväksi hoitaa asia kuntoon, että meillä on aina eheä, toimiva ympäristö ja varmistukset ja palautukset tavallaan toimii, käy ja kukkuu.” ICT- palvelupäällikkö, ostokeskittymä

Ratkaisuprosessia joudutti asiakkaan puolelta nimenomaan tämä tarve varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus, minkä vuoksi prosessi pyrittiin viemään läpi mahdollisimman tehokkaasti. Tarpeen ja ongelman määrittelyvaiheessa ostokeskittymän suorittaman markkinakartoitus oli tästä syystä suhteellisen nopea.

”-- hyödynsin olemassa olevaa verkosta ja sieltä kyselin vähän kuulumisia heidän ERP- kumppaneistaan ja myöskin meillä käytössä olevan järjestelmän kehittäjän kanssa keskustelin vähän aiheesta. Ja ilman nyt mitään sen suurempaa kilpailutusta, jos tätä termiä voin käyttää, niin tavallaan sellainen kahden-kolmen viikon kartoitus vaan siitä, mitä on saatavilla ja mitkä markkinat on ja mitkä ovat niitä potentiaalisia vaihtoehtoja.” ICT- palvelupäällikkö, ostokeskittymä

Hankinta pyrittiin suunnittelemaan huolellisesti etukäteen, sillä hankinnan aikataulu oli suhteellisen tiukka. Listaus potentiaalisista toimittajista ja ratkaisuisista muodostettiin keräämällä tietoa kumppaneilta sekä ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaisista verkostoista.

6.3.3 Viestittäminen, vaatimusten määrittely sekä esivalinta

Markkinakartoituksen ja hankinnalle asetutun suhteellisen tiukan aikataulun vuoksi päädyttiin siihen, että keskustelut viestittämisen vaiheessa käynnistetään sellaisten potentiaalisten toimittajien kanssa, joiden kanssa on tehty ennenkin yhteistyötä, joilla on todennetusti kyvykkyys tarjota halutun kaltainen ratkaisu, ja joiden liiketoiminta on samaa kokoluokkaa kuin hankintaa suorittava yritys. Kokoluokka haluttiin rajata, jotta voitiin varmistua yhteistyössä vallitsevan valta-aseman tasapainosta ja näin varmistaa toimittajan palveluhalukkuus.

”Ja oikeastaan sitten se johtopäätelmä siitä kartoituksesta oli, että haetaan niinkun samankokoista, tähän meidän kokoluokkaamme sopivinta kumppania. Ja sellaista kumppania, joka pystyy ottamaan ne ohjaket käsiin hyvin nopeasti ja josta meillä oli kokemusta.” ICT- palvelupäällikkö, ostokeskittymä

Tietoa toimittajan kyvykkyydestä liiketoiminnan tarpeita vastaavan ratkaisun tuottamiseen kerättiin kumppaneilta ja ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaiseen verkostoon kuuluvilta henkilöiltä. Tämän lisäksi toimittajan kyvykkyyttä arvioitiin keräämällä tietoa suoraan toimittajilta. Viestittämisen vaiheessa vuorovaikutus myös ratkaisuprosessissa valituksi tulleen toimittajan kanssa aloitettiin, koska aiempi yhteistyö oli sujunut hyvin. Keskustelujen perusteella havaittiin, että molemmin puolin kiinnostusta tarpeen ratkaisemiseksi löytyi. Myyntikeskittymä toi tässä vaiheessa esille, että heillä ei ole pitkäaikaista, syvällistä osaamista vastaavista toteutuksista.

”Ja tota sitä pilviosaamista tän ERP- järjestelmän osalta ei vielä viime keväänäkään ollut kovin monella. Ja tota meillä sitä osaamista oli vähän ja me luvattiin sitä yhdessä heidän kanssaan harjoitella. Ja tota näin sitä keskustelua sitten ruvettiin käymään.”
Liiketoiminnan kehityspäällikkö, myyntikeskittymä

Myyntikeskittymä kuitenkin ilmaisi sitoutumisensa ratkaisun toteuttamiseen ja oman osaamisensa kehittämiseen, mikäli yhteistyöhön päädytään. Myyntikeskittymän johtajana toimineen liiketoimintajohtajan liiketoimintaosaaminen ja asiantuntemus vakuuttivat ostokeskittymän toimittajan kyvykkyydestä. Koska asiakkaalla oli aiempaa kokemusta valitun toimittajan kanssa työskentelystä, toimittajan teknisen ja projektinhallinnan osaamisen tiedettiin olevan riittävällä tasolla. Myös aiemmat kokemukset, sekä viestittämisen vaiheessa käyty vuorovaikutus valitun toimittajan myyntikeskittymän kanssa vakuuttivat ostokeskittymän siitä, että sujuvalle yhteistyölle on olemassa hyvät edellytykset.

Tässä tapauksessa siirryttiin hyvin nopeasti vaatimusten määrittelyn vaiheeseen keskustelemaan ratkaisun sisällöstä. Ostokeskittymä keräsi alustavaa hintatietoa toimittajilta vaatimusmäärittelyjen perusteella, mutta varsinaista tarjouspyyntöä ei toimittajille esitetty.

Tässä tapauksessa esivalinta suoritettiin kartoituksen perusteella, sillä hankinnalla oli asetettu tiukka aikataulu. Esivalinnassa kiinnitettiin ennen kaikkea huomiota toimittajan kyvykkyyteen ottaa vastuu ERP- alustasta, hinnan jäädessä toissijaiseksi tekijäksi. Toisaalta potentiaalisten toimittajien kanssa käydyn keskustelun myötä ongelman ratkaisemisesta syntyvästä kustannustasosta saatiin hyvä käsitys, jonka perusteella voitiin hakea ratkaisun hankintabudjetille hyväksyntä päätöksentekijältä. Näitä keskusteluja käytiin kevään ja alkukesän 2018 aikana.

”Mutta yhtäläillä meillä oli kyllä keskusteluja siitä, ja varsin hyvin tiedossa se, että mitä se voisi maksaa siinä kartoitusvaiheessa, mitä muut maksoi. Että saatiin vähän niinkun osviittaa. Kukaanhan ei lähtenyt kertomaan mitää NDA:n alaisia asioita, mutta suurinpiirtein niinkun suuruusluokka tiedettiin että mitä se voisi maksaa.” ICT-palvelupäällikkö, ostokeskittymä

Myös aiempaa yhteistyötä potentiaalisten toimittajien kanssa arvioitiin. Valitun toimittajan kanssa toimimisesta oli olemassa entuudestaan hyviä kokemuksia ja yhteistyön sujuvuuteen voitiin tämän vuoksi luottaa. Esivalinnassa myös kiinnitettiin huomiota vuorovaikutukseen myyntikeskittymän edustajien kanssa. Ostokeskittymän edustajat pitivät vuorovaikutusta valitun toimittajan myyntikeskittymän kanssa luontevana, mikä tuki myöhemmin valituksi tulleen toimittajan valintaa lyhyelle listalle. Myös valta-aseman koettiin olevan sopivalla tavalla tasapainossa, minkä vuoksi yhteistyölle katsottiin olevan hyvät edellytykset.

6.3.4 Ratkaisun räätälöinti ja integrointi

Syksyllä 2018 ratkaisun räätälöinnin ja integroinnin vaiheessa ratkaisun sisältöä ja siihen liittyviä vaatimuksia tarkennettiin edelleen. Myyntikeskittymä pyrki vaiheen aikana selvästi viestimään ostokeskittymälle ne keskeiset seikat, jotka tämän kaltaisen ratkaisun osalta kannattaa huomioida ja mitkä osa-alueet ovat sellaisia, joiden merkitys on pienempi. Näin osapuolet yhteistyössä hioivat ratkaisun sisältöä vastaamaan paremmin asiakkaan tarvetta. Lopullista ratkaisukuvausta, jonka perusteella hankintasuositus laadittiin päätöksentekijälle, muokattiin useampaan otteeseen. Kysyttäessä haastatellulta myyntikeskittymän jäseneltä muuttuiko asiakkaan tarve ja tätä kautta vaatimusmäärittely ratkaisuprosessin aikana, hän totesi seuraavasti.

”Mutta kyllä siellä jotain säätöjä siinä mielessä tehtiin, että me kerrottiin heille mistä teidän kannattaa olla huolissanne ja mistä teidän ei tarvitse olla huolissanne. Että mitkä on niitä asioita, jotka oikeasti jää heidän kannettavakseen ja mitkä on taas niitä mitkä he voi sitten meidän palveluvasteen puitteissa jättää meille.” Liiketoiminnan kehityspäällikkö, myyntikeskittymä

Haastateltu myyntikeskittymän edustaja toi esille, että he määrätietoisesti tavoittelivat yhteistyötä tässä tapauksessa, sillä näkivät selkeää potentiaalia sen yhteistyön laajentamiseen tulevaisuudessa.

”Me taas nähtiin että siinä on potentiaalia hirveesti kaikkeen muuhun ja me pystytään ja halutaan palvelle kaikkia asiakkaita samalla palvelulupauksella.” Liiketoiminnan kehityspäällikkö, myyntikeskittymä

Tästä syystä myyntikeskittymä keskittyi proaktiivisesti tuomaan ratkaisumalleja asiakkaan liiketoiminnan ongelmiin vaatimusten määrittelyn tarkentuessa. Myyntikeskittymä jäsenet dokumentoivat tehdyt selvitystyöt ja löydetyt ratkaisumallit huolellisesti osoittaakseen sitoutumistaan ja kasvattaakseen asiakkaan luottamusta toimittajaan kohtaan. Tässä tapauksessa ostokeskittymän edustaja ilmaisi myyntikeskittymän järjestelmällisen toimintatavan vaikuttaneen hankintasuositukseen. Vaiheen päätteeksi toimittaja laati tarkan tarjouksen suoritettujen vaatimusmäärittelyn perusteella.

Hankintasuositukseen vaikuttivat useat tekijät. Ensinnäkin painoarvoa annettiin aiemmille kokemuksille yhteistyön sujuvuudesta. Taustalla vaikuttivat myös myyntikeskittymän jäsenten osaaminen, sitoutuminen ongelmanratkaisuun, vuorovaikutuksen sujuvuus. Valitun toimittajan myyntikeskittymän jäsenten tekninen osaaminen ja liiketoimintaosaaminen tukivat myöhemmin valituksi tulleen toimittajan tarjoaman ratkaisun esittämistä hankittavaksi.

ja järjestelmällinen tapa viedä asioita eteenpäin lisäsivät luottamusta yhteistyön sujuvuuteen. Toisaalta vuorovaikutus osto- ja myyntikeskittymän välillä oli luontevaa ja henkilökemiat kohtasivat

hyvin. Myyntikeskittymä myös näki vaivaa löytääkseen asiakkaan ongelmiin soveltuvan ratkaisun ja osoitti näin selvää halukkuutta yhteistyöhön myös olemalla valmis neuvottelemaan ratkaisun ja sopimuksen sisällöstä.

”—jokainen asia, jonka nostin esiin ja joihin meidän puolelta liittyi epävarmuutta tai osaamattomuutta, niin heiltä löytyi aina ratkaisu ja vaihtoehtoja ja palvelukokonaisuuksia ja halukkuutta ratkoa niitä asioita. Ja sitten semmoinen proaktiivisuus, että ollaan jo etukäteen yhteydessä ja kerrotaan miten asioita voitais tehdä, ilman että asiakkaan tarvitsee jokaista asiaa erikseen kysyä. Kyllä se tavallaan, että se ei ollut aggressiivista myyntipuhetta, vaan se oli aggressiivista ongelmakeskeistä ratkaisua ja ratkaisunhakua. Tämäkin loi heti luottamusta siihen, että "hei, nämä on oikeasti osavia ja näillä on ajatuksia, ne tietää mitä ne tekee jne."” ICT- palvelupäällikkö, ostokeskittymä

Hankintasuositukseen vaikutti merkittävästi myös valitun toimittajan ja pilvialustan valvonta- sekä hallintapalveluja asiakkaalle jo tarjonneen toimittajan välillä oleva, useissa asiakkaissa toimivaksi todettu yhteistyö. Valituksi tullut toimittaja sitoutui rakentamaan ratkaisun yhdessä tämän, asiakkaan jo olemassa olevan, kumppanin kanssa. Tämä aiempi kokemus yhteistyöstä helpotti toimittajien väliseen yhteistyöhön liittyvien vastuiden selkeää rajaamista ja auttoi asiakasta näin varmistamaan liiketoiminnan jatkuvuuden.

6.3.5 Valinta ja neuvottelut

Tässä tapauksessa valinta tehtiin niin, että ostokeskittymän hankintaa edistänyt ICT- palvelupäällikkö esitteli ostokeskittymän hankintasuosituksen liiketoimintajohtajalle. Valinta suoritettiin esitetyn hankintasuosituksen mukaisesti, jonka jälkeen siirryttiin neuvottelemaan vielä sopimuksen sisällöstä ehtoineen. Ostokeskittymän edustaja korosti, että myyntikeskittymän sopimuksen sisältöön, sopimuskauden pituuteen sekä sopimuksen ehtoihin liittyvistä yksityiskohtiin liittyvä neuvotteluhaluus vahvistivat tunnetta siitä, että suoritettu valinta oli oikea. Tämän korosti ostokeskittymälle, että myyntikeskittymä kokee yhteistyöhön liittyvän molemminpuolista arvoa. Sopimus allekirjoitettiin ja yhteistyö aloitettiin vuoden vaihteessa 2018- 2019.

6.4 Tapausten välinen analyysi

Tässä alaluvussa tarkastellaan ensin osto- ja myyntikeskittymän toimintaa kahdenvälisen ratkaisuprosessin aikana tapausten välisen analyysin kautta. Tapausten välinen analyysi on suoritettu vertailevaa menetelmää käyttäen. Tämän jälkeen kuvataan empiirisen aineiston perusteella havaitut, liiketoimintajärjestelmien kahdenvälisen ratkaisuprosessin edistämistä tukevat roolit ja niissä vaadittava asiantuntemus. Luvun lopussa esitellään tutkielman tutkimuskysymyksiin vastaava, empiirisesti perusteltu malli ja tarkastellaan kahdenvälistä ratkaisuprosessia vaihe vaiheelta tulkiten, miten myyntikeskittymä voi toimillaan edistää kahdenvälistä ratkaisuprosessia kussakin vaiheessa niin, että asiakkaan tarpeet tulevat huomioitua.

6.4.1 Ostokeskittymän toiminta liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että liiketoimintajärjestelmien hankinta koetaan yrityksissä haastavana tehtävänä. Tämä ei kuitenkaan johdu siitä, että liiketoimintajärjestelmän hankinta olisi hankintaluokaltaan täysin uusi hankinta, sillä tutkielmaan osallistuneilla yrityksillä tai haastatelluilla ostokeskittymän jäsenillä oli entuudestaan kokemusta vastaavista hankinnoista. Haastavaksi liiketoimintajärjestelmän hankinta koetaan, koska liiketoimintajärjestelmä vaikuttaa koko yrityksen toimintaan, jolloin hankinnan onnistunut läpivienti on erittäin tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Sen suorittaminen edellyttää paitsi liiketoiminnan tarpeiden kokonaisvaltaista ymmärrystä, myös näiden tarpeiden jalostamista vaatimusten määrittelyn muotoon mikä tekee hankinnasta monimutkaisen suorittaa.

”No, kyl se on niin kun hyvinkin haastava hankinta. Siinä on kumminkin niin monta aspektia ERP- järjestelmänkin hankinnassa, kun se kumminkin meilläkin on tavoitteena, että yhden järjestelmän sisällä pystytään ja pyritään pyörittämään niin kun koko toimintaa. Niin siellä on niin paljon liikkuvia osia ja mitä täytyy jäsenellä ja ajatella, niin onhan se hyvinkin haastava prosessi ja projekti.” Tapaus Alpha, Controller

”--mutta tavallaan se, että ymmärtää liiketoiminnan tarpeet ja liiketoiminnan sekä osaa siihen sitten hakea hyvän kumppanin ja hyvän sopimuksen, joka pitää ne tarvittavat liiketoimintaa tukevat palvelukuvaukset sisällään--.” Tapaus Gamma, ICT Service Manager

Koska liiketoimintajärjestelmän hankinnan suorittamista pidetään haastavana tehtävänä, analysoidaan seuraavaksi, millä tavalla ostokeskittymä toimii tästä tehtävästä parhaalla mahdollisella tavalla suoriutuakseen.

6.4.1.1 Ostokeskittymän ominaispiirteet, prosessinhallinta ja päätöksenteko

Analyysin perusteella ostokeskittymän ominaispiirteistä, hankintaprosessin hallinnasta sekä päätöksenteosta on tunnistettavissa yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhteenvedo näistä yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista on esitetty taulukossa 4. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että ostokeskittymien rakenne liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa vaihtelee asiakkaan organisaatorakenteen, ostokeskittymän jäsenten osaamisen ja hankinnan aikataulun perusteella. Ostokeskittymään mukaan otettavien jäsenten määrä vaikuttaa kasvavan, kun hankittava ratkaisu vaatii paljon erityisosaamista. Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että ratkaisuprosessin tehokas läpivienti edellyttää, että ostokeskittymällä on paitsi riittävän tarkka ymmärrys liiketoiminnan tarpeista, myös riittävästi osaamista liiketoimintajärjestelmien hankinnasta. Mikäli tätä osaamista ei ole, voidaan sitä hankkia ulkopuolelta.

Taulukko 4. Yhteenvedo tapausten välisistä yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista ostokeskittymän ominaispiirteiden, prosessinhallinnan sekä päätöksenteon osalta

Ostokeskittymän ominaispiirteet, prosessin hallinta, sekä päätöksenteko	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Käyttäjää osallistettiin vaatimusten määrittelyyn	x		
Käyttäjää osallistettiin ratkaisun soveltuvuuden arviointiin	x		
Ulkoisia konsultteja osallistettiin vaatimusten määrittelyyn	x	x	
Ulkoisia konsultteja osallistettiin hankintasuosituksen muodostamiseen		x	
Ostokeskittymän toimintaa valvoi ostokeskittymään kuulunut johtoryhmän jäsen	x		x
Ostokeskittymän toimintaa valvoi ostokeskittymän taustalla toiminut johtoryhmän jäsen		x	
Hankintapäätös hyväksyttiin johtoryhmässä tai hallituksessa	x	x	
Hankintapäätös tehtiin ostokeskittymän toimesta			x
Aiempaa kokemusta vastaavista hankinnoista oli	x		x

Alphan tapauksessa ostokeskittymään tuotiin mukaan henkilöstöä kaikilta organisaatiotasoilta sekä toiminnoista alusta saakka. Tämä oli Alphan tapauksessa perusteltua, koska konsernin toiminta on laajaa ulottuen useammalle toimialalle. Näin toimimalla varmistettiin, että tiedonhankinta saadaan suoritettua kattavasti kaikki liiketoiminnan osa-alueet huomioiden. Näin toimimalla myös vaatimusmäärittely saatiin suoritettua huolellisesti jo tarpeen ja ongelman määrittely- vaiheessa. Alphan tapauksessa ulkoisia konsultteja käytettiin hyödyksi ongelman ja tarpeen määrittelyn vaiheessa varmistamaan, että alustava vaatimusmäärittely on tehty riittävällä tarkkuudella hankintaprosessin sujuvan

läpiviennin varmistamiseksi. Beetan tapauksessa puolestaan asiakas toimi yhdellä toimialalla ja hankintaprosessia edistämässä oli hyvin rajallinen määrä henkilöitä. Tämä oli mahdollista, koska ostokeskittymän jäsenillä oli kattava ymmärrys sekä käytännön kokemus liiketoiminnan eri osa-alueilta. Beetan tapauksessa liiketoimintajärjestelmien hankintaan liittyvää osaamista ja kokemusta ei kuitenkaan ostokeskittymästä löytynyt. Tämän vuoksi ratkaisuprosessissa yrityksen johto ei ollut valmis tekemään hankintapäätöstä, vaan ensimmäisen hankintasuosituksen jälkeen päädyttiin hyödyntämään ulkoisia konsultteja, jotta voitiin varmistua vaatimusten määrittelyn riittävästä tarkkuudesta. Myös Gamman tapauksessa hankintaprosessia oli suorittamassa hyvin rajallinen määrä henkilöitä. Tämä oli mahdollista, sillä henkilöillä oli entuudestaan paitsi hyvää osaamista vastaavanlaisten hankintojen suorittamisesta, myös ymmärrystä siitä mitä hankittavan ratkaisun tulee sisältää.

Aineiston analyysin perusteella liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessia valvomaan ei välttämättä perusteta ulkoista ohjausryhmää, vaan hankintaprosessin aikana ostokeskittymässä valvovaa tahoa voi edustaa yrityksen johtoryhmän jäsen. Näin oli Alphan ja Gamman tapauksissa. Beetan tapauksessa valvontaa puolestaan suoritettiin toimitusjohtajan toimesta, joka toimi ostokeskittymän taustalla, eikä osallistunut vuorovaikutukseen myyntikeskittymän kanssa. Analyysin perusteella tällaisissa tapauksissa johtoryhmän jäsen hankkii hankinnalle hyväksynnän yrityksen hallitukselta. Näin oli Alphan ja Gamman tapauksissa.

6.4.1.2 Tarpeen ja ongelman määrittely

Analyysin perusteella voidaan todeta, että liiketoimintajärjestelmän hankinnan suorittamista pidetään haastavana, kahdenvälisen ratkaisuprosessiin valmistautuminen ongelman ja tarpeen määrittelyn vaiheessa vaihteli tapausten välillä merkittävästi. Yhteenveto ostokeskittymän suoritetuista toimenpiteistä tarpeen ja ongelman määrittelyn vaiheessa on esitetty taulukossa 5.

Empiirisen aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että huolellinen suunnittelu ennen viestittämisen vaiheeseen siirtymistä vähentää hankintaan liittyvää epävarmuutta kahdenvälisen ratkaisuprosessin aikana ja tukee näin sen edistämistä tehokkaasti. Erityisesti tarpeen ja ongelman tarkka määrittely tukee ratkaisuprosessin sujuvaa läpivientä. Alphan tapauksessa ongelman ja tarpeen määrittely suoritettiin erittäin huolellisesti ulkoisten konsulttien avustuksella, mikä helpotti ostokeskittymän toimintaa ratkaisuprosessin seuraavissa vaiheissa, koska ostokeskittymä muodosti näin selkeän kokonaiskuvan olemassa olevista ongelmista ja tarpeista. Sen sijaan Beetan tapauksessa hankintaa ei suunniteltu vastaavalla tarkkuudella, minkä vuoksi yrityksen johto halusi epävarmuutta poistaakseen palata myöhemmässä vaiheessa ratkaisuprosessissa alkuun ja hankkia ulkopuolisia konsultteja tämän määrittelyn tekoa tukemaan. Prosessin alkuun päätettiin palata, jotta varmistuttiin tarpeen ja ongelman riittävän tarkasta määrittelystä ja tätä kautta siitä, että ostokeskittymän suosittama liiketoimintajärjestelmä vastaa yrityksen tarpeisiin.

Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että ratkaisuprosessin sujuvuuteen vaikuttaa myös potentiaalisten toimittajien valinnassa käytetyt kriteerit. Gamman tapauksessa sitä vastoin ongelman ja tarpeen määrittelyn vaiheessa markkinakartoituksen perusteella tehty valinta aloittaa keskustelut vain entuudestaan tuttujen ja todennetusti yhteistyökykyisten toimittajien ratkaisuprosessin sujuvaa läpivientä. Analyysin perusteella voidaan siis havaita, että ostokeskittymät voivat tehdä toimittajien arviointia jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

Taulukko 5. Yhteenvedo ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä tarpeen ja ongelman määrittelyn vaiheessa

Tarpeen ja ongelman määrittely	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Hankinta suunniteltiin huolellisesti etukäteen	x		x
Tietoa kerättiin internetistä		x	
Tietoa kerättiin kumppaneilta		x	x
Tietoa kerättiin ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaisesta verkostosta		x	x
Tietoa kerättiin konsulteilta	x		

Analyysin perusteella voidaan todeta, että tiedonetsintää tehdään ratkaisuprosessin aikana monipuolisesti. Tietoa hankitaan aktiivisesti niin kaupallisista kuin ei-kaupallisista lähteistä. Ongelman ja tarpeen määrittelyn vaiheessa tietoa potentiaalisista toimittajista ja ratkaisusta etsitään ei-kaupallisista lähteistä, kuten kumppaneilta, internetistä, sekä ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaisilta kontakteilta. Näin voidaan todeta tapahtuneen niin Beetan kuin Gammankin tapauksessa. Alphan tapauksessa tietoa kerättiin puolestaan ulkoisilta konsulteilta.

6.4.1.3 Viestittäminen ja vaatimusten määrittely

Tapauskohtaisten analyysien perusteella viestittämisen vaihetta ja vaatimusten määrittelyn vaihetta ei voitu erottaa selvästi toisistaan. Tämä on ymmärrettävää, sillä ilmiön vaiheistamiseen pyrkivä prosessimalli yksinkertaistaa tarkasteltavaa ilmiötä, vaikka todellisuudessa vaiheet menevät usein päällekkäin. Koska selvää rajaa näiden vaiheiden väliltä ei voitu erottaa, käsitellään niiden aikana suoritettut toimenpiteet tässä analyysissä yhdessä. Viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa suoritettiin ostokeskittymän toimesta lukuisia toimenpiteitä. Yhteenvedo suoritetuista toimenpiteistä, sekä yhteneväisyydet ja eroavaisuudet tapausten välillä on esitetty taulukossa 6.

Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheissa tiedon kerääminen, analysointi ja sen luotettavuuden arviointi on keskeisessä roolissa. Tietoa kerätään paitsi keskustelemalla potentiaalisten toimittajien kanssa, myös kolmansilta osapuolilta. Näitä kolmansia osapuolia ovat tyypillisesti oman organisaation yhteistyökumppanit tai ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaiseen verkostoon kuuluvat henkilöt. Tietoa kumppaneilta ja henkilökohtaisilta yhteyshenkilöiltä kerättiin Beetan ja Gamman tapauksissa.

Analyysin perusteella ostokeskittymä koostaa keräämänsä tiedon yhteen ja analysoi sitä tarkasti kasvattaakseen ymmärrystään aiheesta. Jokainen keskustelu toimittajien kanssa kasvattaa ostokeskittymän ymmärrystä ja tämä ymmärrys hyödynnetään seuraavissa keskusteluissa. Asteittain lisääntyvä ymmärrys aiheesta auttaa ostokeskittymää suorittamaan vertailua tarjolla olevien ratkaisujen sekä toimittajien välillä, joka edelleen auttaa ostokeskittymää tarkentamaan hankinnalle asettamia vaatimuksia. Tällaista tiedon kumulatiivista keräämistä ja hyödyntämistä oli tunnistettavissa Alphan ja Beetan tapauksissa.

Taulukko 6. Yhteenveto ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheissa

Viestittäminen ja vaatimusten määrittely	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Tietoa kerättiin kumppaneilta		x	x
Tietoa kerättiin ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaisesta verkostosta		x	x
Tietoa kerättiin toimittajilta	x	x	x
Mikäli toimittajaa ei tavoitettu kaupallisen tiedon saamiseksi, kerättiin ratkaisuun liittyvää tietoa kolmansilta osapuolilta		x	
Toimittajilta kerättiin referenssitietoa	x	x	
Ratkaisun soveltuvuutta ja suorituskykyä arvioitiin järjestelmäesittelyjen kautta	x	x	
Ratkaisun soveltuvuutta ja suorituskykyä arvioitiin myyntimateriaalien kautta		x	
Myyntikeskittymän osaamista arvioitiin teknisestä, liiketoiminnallisesta sekä projektiosaamisen näkökulmasta	x	x	x
Myyntikeskittymän jäsenten lukumäärää arvioitiin	x	x	
Myyntikeskittymän osaamis pohjan laajuutta arvioitiin	x	x	
Vuorovaikutusta myyntikeskittymän jäsenten kanssa arvioitiin	x	x	x
Toimittajan referenssejä arvioitiin	x	x	
Toimittajan mainetta ja kokemusta arvioitiin	x	x	x
Vaiheen päätteeksi pyydettiin tarjoukset	x	x	
Vaiheen päätteeksi pyydettiin alustavaa hintatietoa			x

Analyysin perusteella näyttää siltä, että myyntikeskittymän jäsenten kanssa käytyjen keskustelujen aikana ostokeskittymä kerää tietoa toimittajan tarjoaman liiketoimintajärjestelmän soveltuvuudesta omaan liiketoimintaansa, sen suorituskyvystä, sekä sen tarjoamista tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista. Ratkaisun soveltuvuudesta kerätään tietoa toimittajan suorittamien järjestelmäesittelyjen kautta, kuten kävi ilmi Alphan ja Beetan tapauksissa. Järjestelmän soveltuvuutta arvioidaan myös myyntikeskittymän käyttämien myyntimateriaalien kautta, kuten oli Beetan tapauksessa. Ensimmäistä tällaista järjestelmäesittelyä varten ostokeskittymät eivät tarjoa toimittajille kovin tarkkaa tietoa ongelmistaan ja tarpeistaan etukäteen, vaan toimittajalta toivotaan oman ratkaisunsa yleisluontoista esittelyä. Toimittajan oletetaan mukauttavan näitä esittelyjä vastaamaan asiakkaan tarpeita prosessin edetessä kun ymmärrys asiakkaan ongelmista ja tarpeista tarkentuu. Näin toimittiin niin Alphan kuin Beetankin tapauksessa. Mikäli toimittajan edustajia ei yhteydenottoyrityksistä huolimatta tavoiteta, ratkaisuun liittyvää tietoa kerätään omien verkostojen kautta. Näin toimittiin Beetan tapauksessa yhden toimittajan kohdalla.

Aineiston analyysistä nousee myös esille, että ennen esivalinnan suorittamista ostokeskittymä kerää tietoa toimittajan taustoista, kuten maineesta, referensseistä sekä kokemuksesta. Toimittajan mainetta selvitetään paitsi toimittajan referenssiasiakkailta myös ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaisen verkoston kautta. Sen sijaan toimittajan kokemukseen liittyvää kerätään suoraan myyntikeskittymän kanssa käydyissä keskusteluissa, joiden aikana toimittajan henkilöstön osaamista arvioidaan. Ostokeskittymät odottavat toimittajan kokemuksen näkyvän myyntikeskittymän osaamisessa. Ostokeskittymät myyntikeskittymän osaamisessa kiinnitetään huomiota tekniseen, liiketoiminnalliseen sekä projektihallintaan liittyvään osaamiseen. Näihin tekijöihin kiinnitettiin huomiota kaikissa tapauksissa.

Analyysin perusteella ostokeskittymät arvostavat myyntikeskittymiä, jotka kykenevät aiempaan kokemukseensa perustuen mukauttamaan esitysmateriaaliaan asiakkaan toimialalle ja prosesseihin soveltuvaksi, sekä kuvaamaan tyypillisesti niissä esiintyvät haasteet ja keinot niiden ratkaisemiseksi. Ostokeskittymät toimivat näin Alphan ja Beetan tapauksissa.

Analyysi myös osoittaa, että myyntikeskittymää arvioidaan tässä vaiheessa tarkoin. Huomiota kiinnitetään myyntikeskittymän koostumukseen ja sen laajuuteen kiinnitetään huomiota, ja myyntikeskittymän jäsenten lukumäärän kasvu nähdään osoituksena paitsi toimittajan sitoutumisesta asiakkaan ongelman ratkaisuun, myös merkinä toimittajan osaamisesta, koska toimittaja kykenee tarjoamaan asiakkaan käyttöön kattavasti osaamista ratkaisuprosessin aikana. Myyntikeskittymän osaamis pohjaa ja myyntikeskittymän jäsenten lukumäärää pidettiin osoituksena toimittajan kyvykkyydestä Alphan ja Beetan tapauksissa. Analyysin perusteella ostokeskittymä kiinnittää huomiota myyntikeskittymän kanssa käytävän vuorovaikutuksen sujuvuuteen. Näin toimittiin kaikissa tapauksissa.

Analyysin perusteella vaikuttaa myös siltä, että ostokeskittymät pyytävät toimittajilta alustavat hintatiedot tai tarjoukset ennen esivalinnan suorittamista. Alphan ja Beetan tapauksissa toimittajilta pyydettiin alustavat tarjoukset ennen esivalinnan suorittamista. Gamman tapauksessa tarjousten sijaan kerättiin alustavaa hintatietoa esivalintaa varten.

6.4.1.4 Esivalinnan suorittaminen

Esivalintaa suorittaessaan ostokeskittymät kiinnittävät huomiota ratkaisuun, toimittajaan, myyntikeskittymään sekä yhteistyösuhteeseen liittyviin tekijöihin. Yhteenvedo ratkaisun esivalinnan vaiheessa suoritetuista toimenpiteistä, sekä yhteneväisyydet ja eroavaisuudet tapausten välillä on esitetty taulukossa 7. Analyysin perusteella esivalintaa suorittaessaan ostokeskittymät voivat haluta ensin varmistaa, että tarjottu ratkaisu soveltuu teknologian puolesta liiketoiminnan tarpeisiin ja vastaa näin liiketoimintajärjestelmälle asetettuihin vaatimuksiin. Näin oli Alphan tapauksessa.

Analyysin pohjalta näyttää siltä, että ostokeskittymät myös varmistavat ratkaisun riittävän käyttäjävälisyyden ja yhteensopivuuden asiakkaan IT-ympäristön sekä olemassa olevien järjestelmien kanssa. Näin toimittiin Alphan tapauksessa.

Analyysin perusteella esivalintaa suoritettaessa kiinnitetään huomiota ratkaisun soveltuvuuteen sekä sen käytössä ja kehittämisessä tarvittaviin resursseihin. Järjestelmän soveltuvuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota erityisesti liiketoimintajärjestelmän laajuuteen suhteessa asetettuihin vaatimuksiin, sekä ratkaisun käytössä ja kehittämisessä vaadittaviin resursseihin. Liiketoimintajärjestelmän täytyy olla riittävän kattava, jotta se kykenee tukemaan toimintaa myös sen kehittyessä, mutta toisaalta se ei saa olla vaatimuksiin nähden liian kattava, koska tällöin se voi vaikeuttaa käyttöä ja turhaan monimutkaistaa toimintaa. Esivalintaa suorittaessaan ostokeskittymät tarkastelevat myös oman yrityksensä resursseja suhteessa tarjottuun ratkaisuun, arvioiden ratkaisun käyttöön ja jatkokehittämiseen sitoutuvia henkilöresursseja. Niin Alphan kuin Beetankin tapauksessa esivalinnassa rajattiin lyhyen listan ulkopuolelle ratkaisuja, koska niiden koettiin olevan liian laajoja suhteessa tarpeeseen ja niiden kehittäminen olisi vaatinut yritykseltä huomattavan määrän henkilöresursseja.

Taulukko 7. Yhteenveto ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä esivalinnan vaiheessa

Esivalinta	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Ratkaisun soveltuvuutta liiketoiminnan tarpeisiin ja vaatimusmäärittelyyn arvioitiin	x		
Ratkaisun käyttäjäystävällisyyttä ja toimivuutta asiakkaan ympäristössä arvioitiin	x		
Ratkaisun laajuutta suhteessa asetettuihin vaatimuksiin arvioitiin	x		
Ratkaisun käyttämiseen ja kehittämiseen tarvittavia sisäisiä resursseja arvioitiin	x	x	
Hankintakustannusta arvioitiin kokonaiskustannusajattelun kautta	x	x	
Kokonaiskustannusten perusteella toimittajia rajattiin pois		x	
Soveltuvan ratkaisun löytäminen keskiössä, hankintakustannus toissijainen tekijä	x		x
Toimittajan kyvykkyyttä arvioitiin referenssien ja maineen perusteella	x	x	
Toimittajan kokemuksta vastaavan kaltaisesta toteutuksesta arvioitiin		x	
Myyntikeskittymän toimiala- ja prosessiosaamista arvioitiin	x	x	x
Toimittajan liiketoimintaa arvioitiin	x	x	x
Toimittajan kokoluokkaa arvioitiin osapuolten valta-aseman tasapainon varmistamiseksi	x	x	x
Yhteistyön edellytyksiä arvioitiin myyntikeskittymän kanssa käydyn vuorovaikutusta ja yhteistyön sujuvuutta tarkastelemalla	x	x	x
Aiempaa yhteistyötä arvioitiin esivalinnassa	x	x	x

Toisaalta esivalintaa suoritettaessa tehdään vertailua niin ratkaisun hankintahinnan, kuin sen hankkimisesta elinkaaren aikana aiheutuvista kokonaiskustannuksista. Beetan tapauksessa ratkaisun kokonaiskustannuksia vertailtiin esivalinnassa, ja osa toimittajista päädyttiin kustannusten perusteella rajaamaan pois lyhyeltä listalta.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että esivalinnassa ratkaisun arviointia täydentää toimittajan arviointi. Toimittajan arviointi korostuu tutkituissa tapauksissa, sillä ratkaisun toteuttamiseen kykeneviä toimittajia oli tarjolla useita. Mikäli ratkaisun voidaan todeta olevan soveltuva ja sen kykenevän täyttämään asetetut vaatimukset, siirrytään tarkastelemaan potentiaalisia toimittajia tarkemmin. Arvioinnissa korostuu tutkituissa tapauksissa toimittajan kyvykkyys ratkaisun tuottamiseen. Kyvykkyyttä arvioidaan toimittajan referenssien ja maineen perusteella. Näin toimittiin Alphan ja Beetan tapauksessa.

Analyysin perusteella myös toimittajan kokemus vastaavan kaltaisista toteutuksista koetaan ostokeskittymässä olevan osoitus toimittajan kyvykkyydestä, mikä tuli esille kaikissa tapauksissa. Kyvykkyyttä arvioidessaan ostokeskittymät myös kiinnittivät huomiota myyntikeskittymän jäsenten liiketoimintaan liittyvään asiantuntemukseen sekä kykyyn tuoda esille kyseisellä toimialalla tai kyseisessä liiketoimintaprosessissa tyypillisesti esiintyviä haasteita sekä esimerkkejä näiden haasteiden ratkaisemisesta. Näin toimittiin kaikissa tapauksissa.

Analyysin pohjalta voidaan todeta, että ostokeskittymät arvioivat esivalinnassa tarkkaan potentiaalisten toimittajien liiketoimintaa sekä heidän kokoaan suhteessa omaan yritykseensä. Tämän arvioinnin kautta ostokeskittymät pyrkivät varmistamaan, että yhteistyössä molemmat kokevat riippuvuutta toisiaan kohtaan. Yhteistyön ollessa merkittävä molemmilla osapuolille, pysyy myös osapuolten valta-asema sopivasti tasapainossa, jolloin asiakas ei ole liian riippuvainen toimittajasta. Toimittajan kokoon kiinnitetään ostokeskittymissä huomiota, sillä mikäli toimittaja on liian suuri, oletetaan sen vaikuttavan toimittajan sitoutumiseen sekä palveluhalukkuuteen. Tämä on ymmärrettävää, sillä kuten on todettu, kyseessä on asiakkaan kannalta mittava ja pitkän aikavälin hankinta, minkä vuoksi liika riippuvuus toimittajasta voi vaikeuttaa asiakkaan liiketoimintaa. Tätä tarkastelua suoritettiin kaikissa kolmessa tapauksessa, ja jokaisessa päädyttiin rajaamaan toimittajia niiden koon perusteella pois lyhyeltä listalta, jotta voitiin varmistua että valta-asema yhteistyösuhteessa on riittävän tasapainoinen ja näin toimittaja sitoutuu palvelemaan asiakasta huolellisesti.

Aineiston analyysi osoittaa myös, että esivalintaa suoritettaessa ostokeskittymä analysoi myyntikeskittymän kanssa käytävää vuorovaikutusta ja yhteistyön sujuvuutta. Niin Alphan kuin Beetankin tapauksessa myyntikeskittymästä löytyvän jäsenistön laajuutta tarkasteltiin. Alphan tapauksessa toimittajien myyntikeskittymän koostumus vaikutti merkittävästi tehtyyn esivalintaan. Beetan tapauksessa haastateltu myyntikeskittymän jäsen myös näki, että valitun toimittajan vahvuutena oli liiketoimintakonsultin osallistuminen keskusteluihin. Myös Gamman tapauksessa vuorovaikutuksen sujuvuuteen kiinnitettiin huomiota.

Aineiston mukaan aiempaa yhteistyötä toimittajan kanssa myös arvioidaan esivalintaa suoritettaessa. Nykyinen toimittaja oli niin Alphan kuin Beetankin tapauksessa mukana ratkaisuprosessissa potentiaalisten toimittajien joukossa. Alphan tapauksessa yhteistyön arvioitiin sujuneen riittävän hyvin, minkä vuoksi molemmat tutut toimittajat valittiin lyhyelle listalle. Sitä vastoin Beetan tapauksessa yhteistyöhön ei oltu tyytyväisiä, minkä vuoksi silloinen toimittaja päätettiin rajata lyhyen listan ulkopuolelle. Gamman tapauksessa hankittiin täysin uutta ratkaisua, josta vastuu oli aiemmin ollut asiakkaan omalla IT- osastolla. Kuitenkin Gammankin tapauksessa ratkaisuprosessissa oli mukana toimittajia, joiden kanssa yhteistyötä oli tehty myös aiemmin. Aiempi suhde voi olla esivalinnassa hyödyksi toimittajalle, sillä tällöin toimittaja tuntee asiakkaan liiketoimintaa entuudestaan ja toisaalta todennettuja näyttöjä yhteistyön toimivuudesta on olemassa. Toisaalta mikäli yhteistyö on toiminut heikosti tai ratkaisun toteuttamisen jälkeen ratkaisua ei ole kyetty kehittämään liiketoiminnan tarpeiden muuttuessa, voi se toimia rasitteena nykyiselle toimittajalle.

6.4.1.5 Ratkaisun räätälöinti ja integrointi

Aineiston analyysin perusteella vaikuttaa, että ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa ostokeskittymä keskittyy määrittelemään ratkaisulle asetetut vaatimukset tarkasti, keräämään lisää tietoa toimittajista sekä varmistumaan kerätyn tiedon luotettavuudesta. Tässä vaiheessa on tarkoitus tehdä toimittajista ja heidän ratkaisuisistaan vertailukelpoisia, jotta vaihtoehdot pystytään arvioimaan ja arvion perusteella muodostamaan hankintasuositus päätöksentekijälle. Yhteenvedo ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa suoritetuista toimenpiteistä, sekä yhteneväisyydet ja eroavaisuudet tapauksen välillä on esitetty taulukossa 8.

Analyysin perusteella tähän vaiheeseen selvinneiden toimittajien tarjoamat ratkaisut pystyivät vastaamaan määriteltyihin vaatimuksiin, minkä vuoksi ostokeskittymät haluavat luoda tarkan vaatimusmäärittelyn, jonka perusteella toimittajien tarjoamia liiketoimintajärjestelmiä voidaan verrata suhteessa toisiinsa. Tarkennusta vaatimuksissa tapahtui kaikissa tutkituissa tapauksissa. Tässä vaiheessa ennen esivalintaa laadittuja vaatimuksia voidaan vielä laajentaa koskemaan sellaisia osa-alueita, joita ei välttämättä alun perin ajateltu liiketoimintajärjestelmän avulla ratkaistavan. Näin kävi Alphan tapauksessa, kun ratkaisu päätettiin laajentaa koskemaan myös kenttähuoltoliiketoimintaa.

Taulukko 8. Yhteenvedo ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa

Ratkaisun räätälöinti ja integrointi	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Ratkaisua laajennettiin koskemaan myös uusia liiketoiminnan osa-alueita	x		
Ratkaisun toimivuutta todennettiin asiakkaan tuoterakenteilla		x	
Ratkaisun tarkka vaatimusmäärittely suoritettiin	x	x	x
Ratkaisun toimivuus varmistettiin toimittajan suosittelimilta referenssiasiakkailta		x	
Ratkaisun toimivuus varmistettiin toimittajan referenssiasiakkailta tämän tietämättä		x	
Yhteistyön edellytyksiä arvioitiin keskinäisen vuorovaikutuksen perusteella	x	x	x
Toimittajille esitettiin tarkka tarjouspyyntö	x	x	
Aiemmat kokemukset yhteistyöstä vaikuttivat hankintasuositukseen	x		x
Myyntikeskittymän sitoutuminen ja halukkuus vaikutti hankintasuositukseen	x	x	x
Myyntikeskittymän järjestelmällisyys ja proaktiivinen ote ongelmanratkaisuun vaikutti hankintasuositukseen	x	x	x
Myyntikeskittymän projektinhallintaosaaminen vaikutti hankintasuositukseen	x	x	
Myyntikeskittymän toimiala- tai prosessiosaaminen vaikutti hankintasuositukseen	x	x	x
Myyntikeskittymän käyttämät myyntimateriaalit vaikuttivat hankintasuositukseen		x	
Myyntikeskittymän joustavuus vaikutti hankintasuositukseen		x	x
Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sujuvuus vaikutti hankintasuositukseen		x	x
Ratkaisun kyky vastata liiketoiminnan tarpeisiin vaikutti ensisijaisesti hankintasuositukseen, hinta oli toissijainen tekijä	x	x	
Tehdyn kartoitustyön ja hankintasuosituksen perusteella päätettiin palata hankintaprosessissa taaksepäin vaatimusmäärittelyn tarkentamiseksi		x	

Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että ostokeskittymä voi tässä vaiheessa pyrkiä tarkentamaan omaa ymmärrystään ratkaisun soveltuvuudesta omiin tarpeisiinsa. Beetan tapauksessa esivalinnasta

jatkoon selvinneet toimittajat järjestivät ostokeskittymälle tarkemman järjestelmäesittelyn hyödyntäen asiakkaan silloisen järjestelmän tuoterakenteita. Näin ostokeskittymä paitsi laajensi ymmärrystään vaihtoehtoisten järjestelmien soveltuvuudesta liiketoimintaan, niiden tarjoamista mahdollisuuksista, sekä tarkensi vaatimusmäärittelyään.

Aineiston analyysin perusteella näyttää siltä, että ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa ostokeskittymät keräävät täydentävää tietoa toimittajista ja heidän ratkaisuistaan paitsi toimittajan tarjoamien referenssien kautta, myös suoraan toimittajan asiakkailta. Koska tähän vaiheeseen selvinneiden toimittajien ratkaisujen tekninen suorituskyky riittää täyttämään asiakkaan asettamat vaatimukset, ostokeskittymät pyrkivät tässä vaiheessa keräämään tietoa paitsi ratkaisujen toimivuudesta käytännössä myös yhteistyön sujuvuudesta kolmansilta osapuolilta. Beetan tapauksessa ostokeskittymä oli yhteydessä molempien potentiaalisten toimittajien olemassa oleviin asiakkaisiin ja keräsi tietoa paitsi ratkaisun toiminnasta, sen todellisesta suorituskyvystä, käyttäjäystävällisyydestä, myös toimittajasta ja yhteistyön sujuvuudesta.

Analyysin perusteella ostokeskittymät myös arvioivat tarkasti myyntikeskittymää tässä vaiheessa. Koska osto- ja myyntikeskittymä työskentelevät tässä vaiheessa tiiviisti yhdessä, tarjoaa se ostokeskittymälle mahdollisuuden oppia tuntemaan myyntikeskittymän jäseniä tarkemmin. Näin ostokeskittymä kykenee rakentamaan ymmärrystä yhteistyön sujuvuudesta myös ensikäden tietoon perustuen. Kaikissa tapauksissa ostokeskittymät arvioivat yhteistyön edellytyksiä keskinäisen vuorovaikutuksen perusteella.

Ostokeskittymä siirtyy muodostamaan hankintasuositusta vasta sitten, kun sille on muodostunut riittävän selvä ymmärrys toimittajien tarjoamien ratkaisujen sisällöstä hinnoitteluineen. Alphan ja Beetan tapauksessa tämän käsityksen saamiseksi toimittajille esitettiin tarjouspyynnöt. Tarjousten vastaanottamisen jälkeen siihen liittyviä yksityiskohtia tarkennettiin tarvittaessa, kunnes ratkaisun sisältö oli riittävän selvä toimittajien arvioinnin tekemiseksi. Gamman tapauksessa puolestaan tarjouspyyntöä ei suoranaisesti esitetty, vaan ratkaisun sisältöä kuvaavaa ratkaisukuvausta tarkennettiin yhdessä kunnes siihen oltiin molemmin puolin tyytyväisiä. Tämän jälkeen myyntikeskittymä antoi tarkan hintatiedon tarkennetun vaatimusmäärittelyn perusteella.

Analyysin perusteella näyttää siltä, että hankintasuositusta muodostaessaan ostokeskittymät arvioivat tarkoin yhteistyön edellytyksiä. Uusien toimittajien tilanteessa tämä arvio pohjautuu paitsi prosessin aikana käytyyn vuorovaikutukseen, myös kolmansilta osapuolilta, kuten referensseiltä kerättyyn tietoon. Näin toimittiin Beetan tapauksessa. Sen sijaan, joissa arvioitavan toimittajan kanssa on tehty aiemmin yhteistyötä, ostokeskittymät kiinnittävät huomiota aiemman yhteistyön toimivuuteen. Alphan tapauksessa silloinen järjestelmätoimittajan ratkaisua ei esitetty hankittavaksi, koska vaikka yhteistyö oli toiminut suhteellisen hyvin, todettiin sen toimineen paremmin edellisen toimittajan kanssa. Myös Gamman tapauksessa aiempaan yhteistyöhön valitun toimittajan kanssa oltiin tyytyväisiä.

Analyysin perusteella vaikuttaa, että ostokeskittymien näkökulmasta myyntikeskittymällä on merkittävä rooli hankintasuosituksen muodostamisen kannalta. Ostokeskittymät arvioivat myyntikeskittymän ja sen jäsenten toimintaa useammalla tavalla. Myyntikeskittymän osoittama halukkuus ja sitoutuminen asiakkaan liiketoiminnan ongelmien ratkaisemiseen olivat merkitsevä tekijä hankintasuosituksen muodostamisen kannalta kaikissa tapauksissa. Tämä sitoutuminen ja halukkuus näkyivät ostokeskittymällä myyntikeskittymän pyrkimyksinä proaktiiviseen ongelmanratkaisuun. Myyntikeskittymät myös toimivat järjestelmällisesti ja selvitystyöt huolellisesti dokumentoiden prosessia edistääkseen kaikissa tapauksissa.

”Heiltä (valitun toimittajan myyntikeskittymä) saatiin vastaukset kirjallisesti tai sitten myyntihenkilö tuli näyttämään.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Analyysin perusteella myös myyntikeskittymän toimiala- ja prosessiosaamiseen kiinnitettiin huomiota hankintasuositusta muodostettaessa. Tämä osaaminen kasvatti ostokeskittymän luottamusta toimittajan kyvykkyyteen. Näin oli kaikissa tapauksissa.

”-- kun käsiteltiin talousasioita, niin sieltä oli sit sen puolen kehittäjiä mukana ja sit oli sitten taas tuolta logistiikan puolelta, miten varastotoiminnot, tuotemäärityt, ym. menee, niin sit oli vähän sitä porukkaa kenellä oli kustakin aihealueesta sielläkin niin kun paras tietämys tai näin ainakin voisin kuvitella, että oli vastuut jaettu.” (Alpha, ostokeskittymän edustaja

Myös myyntikeskittymän projektihallinnan osaamiseen kiinnitettiin huomiota hankintasuositusta muodostettaessa. Näin oli Alphan ja Beetan tapauksissa. Analyysin perusteella myyntikeskittymän käyttämät myyntimateriaalit voivat vaikuttaa ostokeskittymän hankintasuositukseen. Beetan tapauksessa myyntikeskittymän käyttämät materiaalit vakuuttivat ostokeskittymän, mikä oli yksi tekijä joka vaikutti hankintasuosituksen muodostamiseen.

Analyysin perusteella myös myyntikeskittymän joustavuus ratkaisuprosessin aikana vaikutti hankintasuositukseen. Beetan tapauksessa tämä ilmeni myyntikeskittymän halukkuutena toteuttaa ratkaisu asiakkaan taloushallintojärjestelmän toimittajan kanssa yhdessä asiakkaan liiketoiminnan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla palveleva ratkaisu. Myös Gamman tapauksessa myyntikeskittymä oli halukas toteuttamaan ratkaisun yhteistyössä asiakkaan olemassa olevan kumppanin kanssa.

Analyysin perusteella henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sujuvuus on merkityksellinen hankintasuositusta muodostettaessa. Tämä kävi ilmi niin Beetan kuin Gammankin tapauksessa.

”Kuitenkin niiden tyyppien kanssa pitää vuosia tehdä, niin jos ei naama miellytä, niin jossain vaiheessa menee hermot.” Kehityspäällikkö, ostokeskittymä

Analyysin perusteella hankintasuosituksessa arvioitiin ensisijaisesti ratkaisun kykyä vastata liiketoiminnan tarpeisiin. Hinta oli näin toissijainen tekijä ja hankittavaksi ehdotettiin Alphan ja Beetan tapauksessa jäljellä olevista vaihtoehdoista hieman korkeampi hintaista ratkaisua. Myös Gamman tapauksessa ratkaisun soveltuvuutta tarpeeseen korostettiin, vaikka analyysin perusteella tästä ei viitettä hankintasuosituksen muodostamisen osalta noussut esiin.

Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että ratkaisuprosessissa voidaan päättää palata taaksepäin, mikäli hankintapäätöksen suorittava taho ei ole kokee epävarmuutta saamastaan hankintasuosituksesta. Näin tapahtui Beetan tapauksessa. Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että tämä päätös oli seurausta ostokeskittymässä esiintyneestä osaamiseen liittyvästä aukosta. Tätä aukkoa täydentämään hankittiin ostokeskittymän tueksi kaksi liiketoimintakonsulttia. Tällä toimenpiteellä haluttiin varmistaa, että hankittavaksi suositeltava ratkaisu vastaa aidosti liiketoiminnan tarpeita.

6.4.1.6 Valinta ja neuvottelut

Analyysin perusteella myös valinnan ja neuvottelujen aikana ostokeskittymien toiminnasta löytyy yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näitä samankaltaisuuksia ja poikkeavuuksia on havainnollistettu taulukossa 9. Analyysin perusteella ostokeskittymä muodostaa hankintasuosituksen päätöksentekijälle. Päätöksentekijä voi tehdä päätöksen hankintasuosituksen mukaisesti, kuten kävi Alphan ja Gamman tapauksissa, tai tarpeen niin vaatiessa pyytää ostokeskittymää palaamaan hankintaprosessissa taaksepäin, kuten kävi Beetan tapauksessa.

Taulukko 9. Yhteenvedo tapauksissa ostokeskittymän suorittamista toimenpiteistä valinnan ja neuvottelun vaiheissa

Valinta ja neuvottelut	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Päätös tehtiin suoraan ensimmäisen hankintasuosituksen mukaisesti	x		x
Neuvottelujen aikana sopimuksen sisältöä hiottiin useamman iteraatiokierroksen kautta		x	x
Myyntikeskittymien yhteistyöhalukkuutta arvioitiin vielä neuvottelujen vaiheessa		x	x
Sopimusneuvotteluja käytiin taustalla myös vaihtoehdoisen toimittajan kanssa		x	

Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että valinnan jälkeen käytävissä neuvotteluissa on useampia iteraatioita, joiden aikana sopimuksen sisällöstä ja yksityiskohdista neuvotellaan. Niin Beetan kuin Gamman tapauksessa toimittajan halukkuus yhteistyön aloittamiseen ilmeni myös tässä vaiheessa, sillä myyntikeskittymät osoittivat neuvotteluhaluutta lopullista sopimusta hiottaessa.

Analyysin perusteella voidaan myös havaita, että sopimusneuvotteluja voidaan käydä taustalla myös toisen valinnan vaiheeseen selvinneen toimittajan kanssa siltä varalta, että ostokeskittymää tyydyttävään sopimukseen ei päästä. Näin ostokeskittymä pyrkii varmistamaan, että mikäli neuvottelut valitun toimittajan kanssa päättyvät tuloksettomina, voidaan siirtyä varasuunnitelmaan ja pyrkiä löytämään yhteisymmärrys yhteistyön aloittamisesta toisen potentiaaliseksi katsotun toimittajan kanssa.

6.4.2 Myyntikeskittymän toiminta liiketoimintajärjestelmän ratkaisumyöntiprosessin edistämiseksi

Myös myyntikeskittymät pyrkivät hallitsemaan ratkaisuprosessia määrätietoisesti sen eri vaiheissa. Viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheista voidaan tunnistaa joitakin yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia myyntikeskittymän suorittamissa toimenpiteissä. Yhteenveto viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheissa suoritetuista toimenpiteistä on esitetty taulukossa 10.

6.4.2.1 Viestittäminen ja vaatimusten määrittely

Myyntikeskittymät pyrkivät ennen esivalintaa vakuuttamaan ostokeskittymän siitä, että heidän yrityksensä on kyvykäs toimittamaan soveltuvan ratkaisun asiakkaan tarpeeseen. Tutkimusaineiston analyysistä voidaan havaita, että tässä onnistuakseen myyntikeskittymät suorittavat useita toimenpiteitä täyttääkseen ostokeskittymän tiedontarpeen ja osoittaakseen kykynsä ratkaista asiakkaan liiketoimintaan liittyvät ongelmat.

Analyysi osoittaa, että vakuuttaakseen ostokeskittymän toimittajan kyvykkyydestä myyntikeskittymät tuovat esille omaa osaamistaan. Kaikissa tapauksissa myyntikeskittymä toi vahvasti esille oman yrityksensä osaamista ratkaisuprosessin alusta lähtien. Alphan tapauksessa tämä tarkoitti käytännössä panostamista myyntikeskittymästä löytyvään osaamiseen. Tässä tapauksessa myyntikeskittymään tuotiin varhaisessa vaiheessa mukaan projektipäällikkö sekä sovelluskonsultti. Projektipäällikön tehtävänä oli varmistaa ratkaisuprosessin sulava eteneminen alusta saakka. Sovelluskonsultti otettiin mukaan tuomaan näkemystä tarvetta vastaavan ratkaisun toteutusmahdollisuuksista sekä tekemään ratkaisun määrittelyä. Beetan tapauksessa puolestaan myyntikeskittymä toimitti projektipäällikön CV:n hyvin aikaisessa vaiheessa tiedoksi ostokeskittymälle. Projektipäällikköä ei osallistettu tässä tapauksessa vuorovaikutukseen, sillä myyntihenkilöllä ja liiketoimintakonsultilla oli omista taustoistaan johtuen vahva projektiosaaminen prosessin edistämiseksi. Beetan tapauksessa liiketoimintakonsultti tuki myyntihenkilöä asiakkaan liiketoiminnan kartoittamisessa sekä siinä havaittujen haasteiden ratkaisumallien esittelyssä. Gamman tapauksessa myyntikeskittymän toimintaa koordinoi alustan ylläpitoliiketoiminnasta vastaava henkilö, jolla oli vahva osaaminen ratkaisun toteutusmahdollisuuksista sekä määrittelyistä. Myös Gamman tapauksessa ratkaisun käyttöönottoon ja käyttöönoton jälkeiseen tukeen osallistuva henkilöstön tietoja jaettiin ostokeskittymälle aikaisessa vaiheessa.

Toimittajan kyvykkyyden osoittamiseksi myyntikeskittymät hyödyntävät myös aktiivisesti referenssejä. Analyysin perusteella referenssitietoa jaetaan esivalinnan suorittamista silmällä pitäen, sillä soveltuvat referenssit voivat tukea lyhyelle listalle valituksi tulemista. Näin toimittiin Alphan tapauksessa.

Taulukko 10. Yhteenvedo tapauksissa myyntikeskittymän suorittamista toimenpiteistä viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheissa

Viestittäminen ja vaatimusten määrittely	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Toimittajan kyvykkyyden osoittamiseksi jaettiin referenssitietoa	x		
Ratkaisun soveltuvuutta ja suorituskykyä todennettiin järjestelmäsittelyjen kautta	x	x	
Ratkaisun soveltuvuutta ja suorituskykyä todennettiin myyntimateriaalien kautta		x	
Myyntikeskittymässä oli mukana projektihallinnan osaamista	x	x	
Myyntikeskittymässä oli mukana liiketoiminta- tai prosessiosaamista	x	x	x
Myyntikeskittymästä vuorovaikutukseen ja ratkaisuesittelyyn osallistui toimiala-osaajia		x	
Myyntikeskittymästä vuorovaikutukseen ja ratkaisuesittelyyn osallistui prosessi-osaajia	x		
Myyntikeskittymä viesti ostokeskittymälle, että vaikka vastaavanlaisesta toteutuksesta ei ole aiempaa kokemusta, on toimittaja sitoutunut ratkaisun tuottamiseen	x		x
Myyntikeskittymä osoitti sitoutumistaan ja halukkuuttaan panostamalla myyntikeskittymän kattavaan resursointiin	x		
Myyntikeskittymä toi sitoutumista esille myyntikeskittymän sisäisissä rooleissa toimineiden henkilöiden osaamisesta		x	x
Myyntikeskittymään tuotiin tietoisesti kattavasti osaamista sujuvan vuorovaikutuksen varmistamiseksi	x		
Myyntikeskittymä antoi ostokeskittymälle alustavaa hintatietoa			x
Myyntikeskittymä antoi ostokeskittymälle alustavan tarjouksen	x	x	

Analyysin perusteella voidaan todeta, että myyntikeskittymän kannattaa liiketoimintajärjestelmän esittelyä suunnitellessaan pyrkiä rakentamaan esittely niin, että se vastaa asiakkaan liiketoimintaa. Beetan tapauksessa toimittaja hyödynsi vastaavanlaisella liiketoimintamallilla toimivasta referenssi-asiakkaasta kartuttamaansa osaamista esittäessään asiakkaan ongelmiin ratkaisumalleja. Toisaalta aineistosta selviää myös, että toimittajalla ei välttämättä tarvitse olla vahvaa toimialatuntemusta järjestelmäsittelyn kohdentamiseksi, sillä monet liiketoimintajärjestelmän osa-alueet ovat samankaltaisia toimialasta riippumatta. Alphan tapauksessa toimittajalla ei ollut kokemusta vastaavan kaltaisesta toteutuksesta, mutta heillä oli vahvaa toimintokohtaista osaamista muilta toimialoilta, jota voitiin hyödyntää ostokeskittymän tiedontarpeen täyttämiseksi. Gamman tapauksessa toimittajalla oli hyvin rajallinen kokemus vastaavan kaltaisesta toteutuksesta, mutta ratkaisuprosessin edistämisestä vastasi toimittajan puolelta kyseistä liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja, jonka onnistui vakuuttaa ostokeskittymä toimittajan sitoutumisesta tarvittavan osaamisen hankkimiseen, ja näin asiakkaan liiketoimintaa tukevan ratkaisun tuottamiseen.

Analyysiin perustuen myyntikeskittymän pyrkii tavalla tai toisella osoittamaan ratkaisun soveltuvuuden ja suorituskyvyn ostokeskittymälle. Tässä hyödynnetään järjestelmäsittelyjä, mutta aineiston perusteella myös käytettävillä myyntimateriaaleille voivat auttaa ratkaisun toimivuuden todentamisessa. Beetan tapauksessa haastateltu myyntikeskittymän edustaja totesi, että he onnistuivat erinomaisesti myyntimateriaaliensa kanssa, mikä osaltaan vaikutti esivalintaan. Analyysin perusteella voidaan siis todeta, että Alphan kuin Gamman tapauksessa toimittajalta puuttui syvälinen osaaminen

vastaavista toteutuksista. Kummassakin tapauksessa myyntikeskittymä viesti tämän ostokeskittymälle avoimesti ja sitoutuivat osaamisen kehittämiseen ratkaisun käyttöönottoa ja sen jälkeistä tukea ajatellen.

Kerätyn aineiston analyysin perusteella voidaan havaita, että kun toimittaja kokee tärkeäksi tulla valituksi ratkaisua toteuttamaan, on mahdollista pyrkiä korostamaan sitoutumista ongelmanratkaisuun. Alphan tapauksessa toimittaja otti myyntikeskittymään tarkoituksella normaalia enemmän jäseniä. Tällä haluttiin varmistaa, että keskustelu osto- ja myyntikeskittymän jäsenten välillä on luontevaa. Tässä tapauksessa myös myyntikeskittymän sisäiseen kuin ostokeskittymän kanssa tapahtuvaan viestintään panostettiin normaalia enemmän. Toisaalta tässä tapauksessa hyödynnettiin projektipäällikköä ratkaisuprosessin ja siihen liittyvien toimenpiteiden hallitsemiseksi.

Aineiston perusteella voidaan myös havaita, että myyntikeskittymät pyrkivät tapauksissa panostamaan vuorovaikutuksen sujuvuuteen. Tämä voi tarkoittaa myyntikeskittymän jäsenmäärän kasvattamista niin, että myyntikeskittymästä löytyy jäseniä vastaavilta yrityksen hierarkiatasoilta ja osaamisalueilta kuin ostokeskittymästäkin. Näin toimittiin Alphan tapauksessa. Se voi myös tarkoittaa tarkkaa dokumentointia, kuten Beetan ja Gamman tapauksessa. Beetan tapauksessa ratkaisuprosessiin liittyvää dokumentaatiota oli myyntikaksikon mukana laatimassa tiimi asiantuntijoita. Gamman tapauksessa tarjousprosessin päällikkö ja liiketoiminnan kehityspäällikkö puolestaan auttoivat dokumentoinnissa.

Aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että myyntikeskittymät antavat alustavaa hintatietoa ennen esivalinnan tekemistä. Niin Alphan kuin Beetan tapauksessa myyntikeskittymä teki alustavan tarjouksen vaatimusten määrittely- vaiheen päätteeksi. Gamman tapauksessa myyntikeskittymä antoi ostokeskittymälle alustavaa hintatietoa tässä vaiheessa.

Analyysin perusteella myyntikeskittymien yhteistyössä näkemä potentiaali voi tukea ratkaisuprosessin edistämistä. Kaikissa tapauksissa haastatellut myyntikeskittymän edustajat toivat esille, että he määrätietoisesti tavoittelivat yhteistyötä, sillä myyntikeskittymät kokivat, että yhteistyön laajentamiselle on olemassa edellytyksiä myös ratkaisun toteuttamisen jälkeen. Alphan tapauksessa myyntikeskittymä myös näki, että ratkaisun toteuttamisella on merkittävää referenssiarvoa myös muita saman toimialan yrityksiä varten. Tämän seurauksena valitut myyntikeskittymät tietoisesti sitoutuivat ratkaisemaan asiakkaan ongelman parhaalla mahdollisella tavalla. Myyntikeskittymän sitoutuminen ja halukkuus ilmenivät tapauksissa useammalla eri tavalla.

6.4.2.2 Ratkaisun räätälöinti ja integrointi

Analyysin perusteella ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa myyntikeskittymä suoritti lukuisia toimenpiteitä ratkaisuprosessin edistämiseksi. Yhteenveto näistä toimenpiteistä on esitetty taulukossa 11. Analyysin perusteella voidaan havaita, että tässä vaiheessa myyntikeskittymä tarkentaa ratkaisun vaatimusmäärittelyä yhteistyössä ostokeskittymän kanssa. Näin toimittiin kaikissa tapauksissa.

Tapausten analyysin perusteella voidaan myös havaita, että myyntikeskittymien kattavan osaamisen tuoma kyky haastaa asiakasta vaatimusten määrittelyn aikana, sekä tuoda esiin rataisuus toimivuuden kannalta kriittiset osa-alueet voivat tukea valituksi tulemista. Näin oli Beetan ja Gamman tapauksessa.

Analyysin perusteella myyntikeskittymä voi todentaa ratkaisun soveltuvuutta ja suorituskykyä pitämällä järjestelmäesittelyn asiakkaan tuoterakenteilla. Näin toimittiin Beetan tapauksessa. Toisaalta analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että myyntikeskittymä voi tukea vaatimusten määrittelyä tuomalla myyntikeskittymään tässä vaiheessa mukaan jäseniä, joilla on soveltuvaa osaamista vaatimusmäärittelyn tarkentamisen ja siitä seuraavien soveltuvien ratkaisumallien kuvaamisessa. Näin toimitettiin Alphan tapauksessa, kun kenttähuoltoliiketoimintaan erikoistunut sovelluskonsultti otettiin mukaan vuorovaikutukseen.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että myyntikeskittymien pyrkimys proaktiiviseen ongelmanratkaisuun tukee vaiheen edistymistä. Kaikissa tapauksissa myyntikeskittymät etsivät aktiivisesti ratkaisua liiketoimintajärjestelmän toteutukseen liittyvien ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Keskittymien ongelmanratkaisuun nähdään ostokeskittymän puolelta osoituksena sitoutumisesta ja yhteistyöhalukkuudesta. Analyysin perusteella vaikuttaa myös siltä, että vaiheen aikana myyntikeskittymän suorittaman selvitystyön tulosten dokumentointi tukee ratkaisuprosessin etenemistä. Näin oli kaikissa tapauksissa. Tämän lisäksi löydettyjen ratkaisumallien esittely käytännössä voi tukea prosessin etenemistä. Näin oli Beetan tapauksessa.

Taulukko 11. Yhteenvedo tapauksissa myyntikeskittymän suorittamista toimenpiteistä ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa

Ratkaisun räätälöinti ja integrointi	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Myyntikeskittymä tarkensi ratkaisun vaatimuksia yhdessä ostokeskittymän kanssa	x	x	x
Toimittajan kyvykkyyden osoittamiseksi järjestettiin referenssivierailu, jossa myyntikeskittymän edustajat olivat mukana		x	
Ratkaisun soveltuvuutta ja suorituskykyä todennettiin järjestämällä järjestelmäesittely asiakkaan tuoterakenteilla		x	
Myyntikeskittymään tuotiin lisää prosessiosaamista vaatimusmäärittelyä tarkentamaan ja ratkaisumalleja kuvaamaan	x		
Myyntikeskittymä osoitti halukkuuttaan ja sitoutumistaan tuomalla proaktiivisesti esille ratkaisumalleja asiakkaan liiketoiminnassa esiintyviin ongelmiin	x	x	x
Myyntikeskittymä todensi ratkaisun ongelmakohtiin löydetty ratkaisumallit käytännössä ostokeskittymälle		x	
Myyntikeskittymät näkivät yhteistyössä laajempaa potentiaalia ja panostivat tämän vuoksi ongelmanratkaisuun	x		x
Myyntikeskittymä toimi järjestelmällisesti ratkaisuprosessin edistämiseksi ja dokumentoi ratkaisukuvauksen tarkasti sitoutumisen osoittamiseksi	x	x	x
Myyntikeskittymä pyrki osoittamaan asiantuntemustaan haastamalla asiakasta ja kuvaamalla ostokeskittymälle ratkaisun toimivuuden kannalta kriittiset osa-alueet		x	x
Myyntikeskittymä oli valmis sitoutumaan myös usean toimittajan kokonaisratkaisuun		x	x
Myyntikeskittymät tekivät tarkan tarjouksen ostokeskittymälle	x	x	x

Aineiston analyysin perusteella voidaan myös todeta, että myyntikeskittymät voivat hyödyntää referenssivierailuita vakuuttaakseen ostokeskittymän toimittajan kyvykkyydestä ja ratkaisun soveltuvuudesta. Beetan tapauksessa ostokeskittymälle järjestettiin referenssivierailu toimittajan olemassa olevalle asiakkaalle. Tämä referenssiasiakas valittiin myyntikeskittymän toimesta niin, että referenssiasiakkaan liiketoiminta vastasi hyvin potentiaalisen asiakkaan liiketoimintaa. Myyntikeskittymän edustajan osallistuminen referenssivierailuun voi myös tukea ratkaisuprosessin etenemistä, sillä myyntikeskittymän edustaja kykenee tällöin korostamaan referenssivierailun aikana sellaisia ratkaisuun liittyviä keskeisiä osa-alueita, jotka ovat potentiaalisen asiakkaan kannalta tärkeitä. Näin toimittiin Beetan tapauksessa. Tällä tavoin myyntikeskittymä halusi varmistaa, että ostokeskittymä pystyy samaistumaan asiakkaaseen ja tätä kautta myös vakuuttuu toimittajan kyvykkyydestä ratkaisun tuottamiseen.

Analyysin perusteella toimittajan joustavuus ja halukkuus toteuttaa asiakkaan liiketoiminnan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla palveleva kokonaisratkaisu toisen toimittajan kanssa voi tukea valituksi tulemistä. Niin Beetan kuin Gammankin tapauksessa toimittaja oli halukas tekemään yhteistyötä toisen toimittajan kanssa soveltuvan ratkaisun tuottamiseksi asiakkaalle. Beetan valittu toimittaja ei pystynyt kokonaisuudessaan ratkaisemaan kaikkia asiakkaan tarpeita, sillä liiketoimintajärjestelmästä ei löytynyt kaikkia tarvittavia toiminnallisuuksia. Myyntikeskittymä kuitenkin selvitti mahdollisuudet luoda yhteydet asiakkaan muihin järjestelmiin, ja tarjosi näistä selvityksistä kuvauksen ostokeskittymän käyttöön. Näillä toimenpiteillä myyntikeskittymä halusi varmistaa, että ostokeskittymän edustajat kokevat vuorovaikutuksen sujuvaksi, sekä luottavat ratkaisun suorituskykyyn. Gamman tapauksessa asiakas toimi entuudestaan tietyn kumppanin kanssa, jonka kanssa halusi valitun toimittajan tekevän yhteistyötä. Tässä tapauksessa myyntikeskittymä myös oli valmis tuottamaan asiakkaan tarvitseman ratkaisun yhteistyössä toisen toimittajan kanssa. Toimittajan kannalta tämä yhteistyö toisen toimittajan kanssa oli luontevaa, koska toisen toimittajan kanssa oli tehty aiemminkin onnistuneesti yhteistyötä. Analyysin perusteella ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheen päätteeksi toimittajat laativat tarkan tarjouksen tarkennetun vaatimusmäärittelyn perusteella.

6.4.2.3 Myyntikeskittymän roolitus

Analyysin perusteella, valituksi tulleiden toimittajien myyntikeskittymän koostumuksessa ja jäsenten kyvykkyyksissä on tunnistettavissa niin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Nämä samankaltaisuudet ja poikkeavuudet on koottu yhteen taulukossa 12. Myyntikeskittymään kuuluu henkilö, joka johtaa ratkaisuprosessin edistämistä. Tämän henkilön rooli yrityksessä voi vaihdella, mutta vaikuttaa siltä, että ratkaisuprosessista vastuun kantaa henkilö, jolla on organisatorisen roolinsa puolesta riittävä auktoriteetti myyntikeskittymän kokoamiseen ympärilleen. Alphan tapauksessa tämän vastuun kantoi toimitusjohtaja, Beetan tapauksessa liiketoimintajärjestelmästä vastaava johtaja ja Gamman

tapauksessa kyseisestä liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja. Kaikissa tapauksissa nämä henkilöt toimivat ensisijaisena yhteyshenkilönä ostokeskittymän suuntaan.

Taulukko 12. Yhteenvedo myyntikeskittymän roolituksesta tapauksissa

Myyntikeskittymän roolitus	Tapaus Alpha	Tapaus Beeta	Tapaus Gamma
Myyntikeskittymään kuului ratkaisuprosessin edistämisestä vastuussa oleva henkilö	x	x	x
Myyntikeskittymän tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi sille oli nimetty koordinaattori	x	x	x
Myyntikeskittymässä kaupallisista asioista vastasi myyntihenkilö	x	x	x
Myyntikeskittymään kuului toimiala-asiantuntija tai -asiantuntijoita		x	x
Myyntikeskittymään kuului prosessiasiantuntijoita	x		
Myyntikeskittymään kuului tekninen asiantuntija tai asiantuntijoita	x	x	x
Myyntikeskittymään kuului IT-infrastruktuuriasiantuntija tai -asiantuntijoita	x	x	
Myyntikeskittymään kuului laatuvaastaava		x	x
Myyntikeskittymän ja ratkaisuprosessin kokonaiskuvaa valvoi nimetty ohjausryhmä		x	
Myyntikeskittymän ja ratkaisuprosessin kokonaiskuvan valvomiseen oli nimetty henkilö	x		

Analyysiin pohjautuen myyntikeskittymiin kuuluu myös henkilö, joka vastaa ratkaisuprosessiin liittyvien toimenpiteiden aikatauluttamisesta, sekä sen edistämisessä tarvittavan dokumentaation koostamisesta. Tämä henkilö ei välttämättä ole suorassa vuorovaikutuksessa ostokeskittymän kanssa, kuten kävi ilmi Gamman tapauksesta. Kaikissa tapauksissa myyntikeskittymästä voidaan tunnistaa tällainen koordinaattorin rooli. Tältä henkilöltä edellytetään kykyä hallita kokonaisuuksia, minkä vuoksi henkilöllä on oltava vahvaa projektiosaamista. Alphan tapauksessa tässä roolissa toimi dedikoitu projektipäällikkö. Gamman tapauksessa tämän vastuun puolestaan kantoi tarjousprosessista vastannut päällikkö. Beetan tapauksessa tämän vastuun ratkaisuprosessin käyttöönottoa edeltävissä vaiheissa kantoi myös ratkaisuprosessin edistämisestä vastannut myyntihenkilö. Tämä oli mahdollista siitä syystä, että henkilöllä oli myyntiroolin lisäksi vankkaa kokemusta projektinhallinnasta, koska oli aloittanut uransa projektipäällikkönä ja tunsu tämän vuoksi hyvin oman organisaationsa projektiprosessin.

Aineiston analyysin perusteella myyntikeskittymistä löytyy myös kaupallisia asioita hoitava myyntihenkilö. Alphan tapauksessa tämän vastuun kantoi yhteyspäällikkö, Beetan tapauksessa myyntihenkilö ja Gamman tapauksessa liiketoiminnan kehityspäällikkö. Kaikissa tapauksissa nämä henkilöt osallistuivat aktiivisesti vuorovaikutukseen ostokeskittymän kanssa.

Analyysin perusteella myyntikeskittymiin kuuluu myös asiantuntijaresurseja, jotka tuovat liiketoiminta- tai prosessiosaamista myyntikeskittymään. Kaikista tapauksista voidaan tunnistaa tällaisen vastuun kantaneita henkilöitä. Nämä henkilöt osallistuvat aktiivisina osapuolina vuorovaikutukseen ostokeskittymän kanssa. Alphan tapauksessa näitä henkilöitä oli useita, niin talous-, logistiikka- ja kenttähuolto prosessien osaja otettiin mukaan ratkaisuprosessiin käymään läpi ratkaisun toteutukseen liittyviä mahdollisuuksia sekä vastaamaan kunkin osaprojektin suunnittelusta. Beetan tapauksessa

myyntikeskittymään kuului liiketoimintakonsultti, jolla oli aiempaan kokemukseen perustuen asiakkaan liiketoimintamalliin soveltuvaa liiketoimintaosaamista. Hänen vastuullaan oli käydä läpi ratkaisuun toteutukseen liittyviä mahdollisuuksia sekä tukea projektin suunnittelua. Gamman tapauksessa liiketoiminta-alueen johtaja toi prosessiosaamista myyntikeskittymään. Hän myös vastasi osaltaan ratkaisun toteutusmahdollisuuksien kuvaamisesta sekä tuki projektin suunnittelua.

Tapausten analyysin perusteella, liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessissa on mukana teknisiä asiantuntijoita, jotka kantavat vastuun liiketoimintajärjestelmän teknisen toteutuksen suunnittelusta sekä teknisistä asennuksista. Näin oli kaikissa analysoiduissa tapauksissa. Näiden henkilöiden osaamista voidaan hyödyntää myyntikeskittymässä ratkaisuprosessin edistämiseen myös järjestelmäesittelyjen ja myyntimateriaalien suunnitteluun, kuten tehtiin Beetan tapauksessa. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että nämä henkilöt eivät välttämättä osallistu vuorovaikutukseen ostokeskittymän kanssa ennen käyttöönoton alkamista.

Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että myyntikeskittymiin voi myös kuulua erikseen IT-infrastruktuuriasiantuntijoita, jotka varmistavat että liiketoimintajärjestelmällä on edellytykset toimia valitussa IT-infrastruktuurissa, olipa kyse sitten asennus asiakkaan omaan ympäristöön paikallisesti tai palvelutarjoajan pilvialustalle. Tällaista osaamista omaava jäsen kuului myyntikeskittymään niin Alphan kuin Beetankin tapauksessa.

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että toisinaan myyntikeskittymien toimintaa on myös tuke-
massa myyntikeskittymän menettelytapojen laadunvarmistuksesta huolehtiva laatuvaastaava. Niin Beetan kuin Gamman tapauksessa haastatellut myyntikeskittymän edustajat totesivat tällaista osaamista olleen läsnä myyntikeskittymässä ratkaisuprosessin aikana.

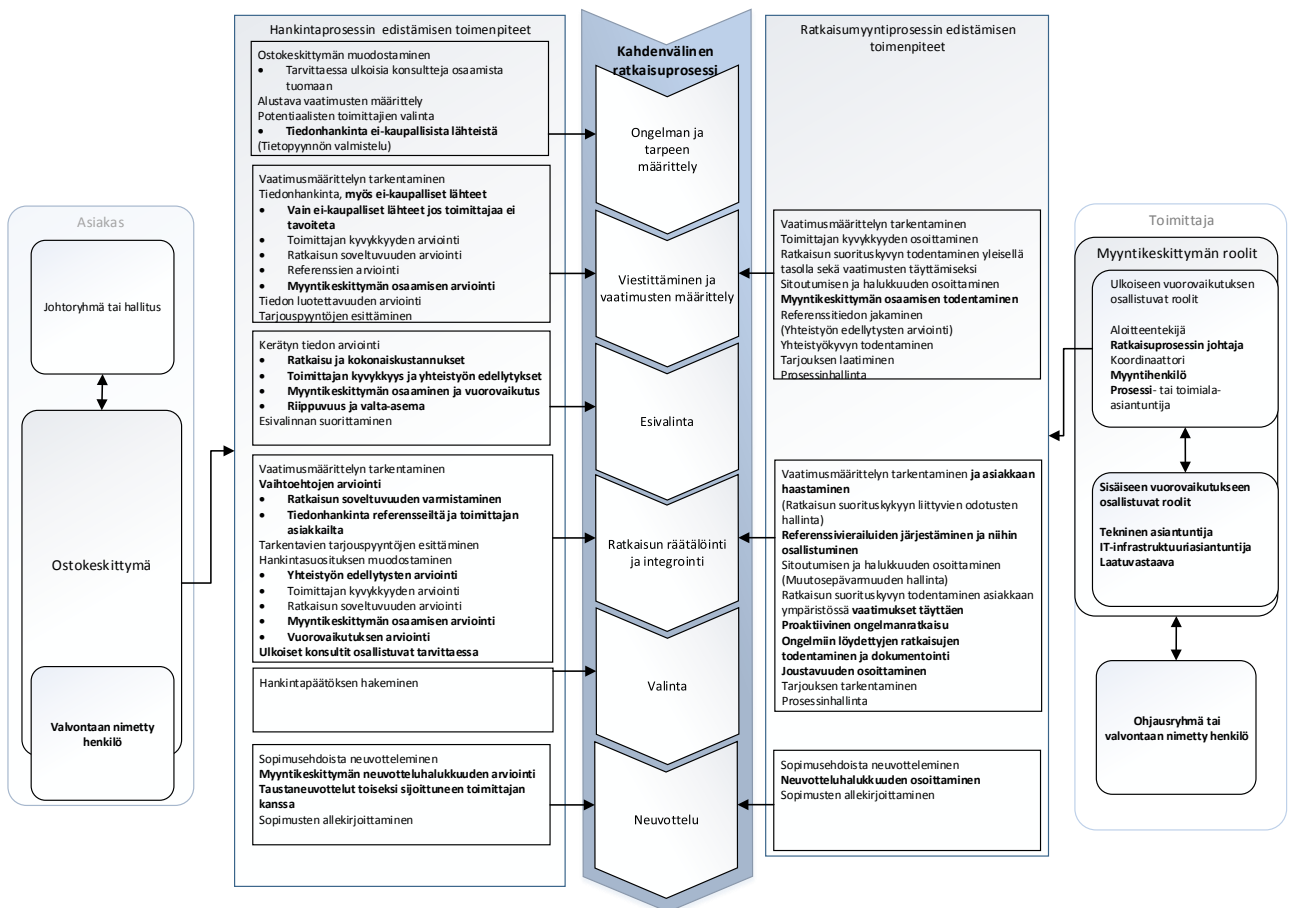
Tehdyn analyysin perusteella myyntikeskittymän toimintaa ja ratkaisuprosessin edistämisen valvomiseen voidaan osoittaa resursseja toimittajan toimesta. Alphan tapauksessa tätä vastuuta kantoi ratkaisuprosessiin aktiivisesti osaa ottanut toimitusjohtaja. Valvovan tahon osallistuminen lienee poikkeuksellista, mutta Alphan tapauksessa toimittajan halukkuus tulla valituksi johti siihen, että valvova taho halusi olla mukava varmistamassa tätä. Beetan tapauksessa puolestaan myyntikeskittymän toimintaa seurasi myyntikeskittymän ulkopuolinen ohjausryhmä, jonka myyntikeskittymä piti tietoisena prosessin etenemisestä. Ohjausryhmä pyrki tarkastelemaan käynnissä ollutta ratkaisuprosessia kokonaisuutena ja tarvittaessa huomautti, mikäli myyntikeskittymältä vaikutti jäävän asioita huomi-
oimatta.

6.5 Empiirisesti perusteltu malli liiketoimintajärjestelmien kahdenvälisestä ratkaisuprosessista

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkentaa ymmärrystä siitä, miten kahdenvälinen ratkaisuprosessi voidaan mallintaa niin, että se huomioi miten osto- ja myyntikeskittymä osallistuvat asiakkaan liike-

toiminnan tarpeita vastaavan ratkaisun suunnitteluun. Tämän mallinnuksen kautta haluttiin myös ymmärtää, millainen myyntikeskittymän roolitus tukee ratkaisuprosessin edistämistä liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Tämä painotus myyntikeskittymän suorittamiin toimenpiteisiin liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessissa sekä ratkaisuprosessin sujuvaa etenemistä tukevaan roolitukseen on perusteltua, jotta ratkaisuliiketoimintaan siirtyneet toimittajat kykenevät hyödyntämään nykyistä paremmin ratkaisujen tuottamiseen liittyvät mahdollisuudet.

Tätä tarkoitusta varten tutkielmassa on keskitytty selvittämään paitsi miten kahdenvälinen ratkaisuprosessi voidaan mallintaa, myös miten osto- ja myyntikeskittymät toimivat edistääkseen ratkaisuprosessin etenemistä. Tutkielman teoreettisen osion lopuksi esitettiin aiempaan teoriaan pohjautuva, kahdenvälistä ratkaisuprosessia kuvaava malli. Tätä mallia voidaan täydentää ja muokata tutkielmassa kerätyn empiirisen aineiston analyysin perusteella. Kuviossa 9 on esitetty empiirisen aineiston analyysistä nousseiden havaintojen perusteella täydennetty malli kahdenvälisestä ratkaisuprosessista, osto- ja myyntikeskittymän sen edistämiseksi suorittamista toimenpiteistä, sekä ratkaisuprosessin edistämistä tukevasta myyntikeskittymän roolituksesta.



Kuvio 9. Empiirisesti perusteltu malli liiketoimintajärjestelmien kahdenvälisestä ratkaisuprosessista

Asiakkaan liiketoimintaa tukevan ratkaisun suunnittelu on vuorovaikutteinen prosessi, johon asiakkaan puolelta osallistuu ostokeskittymä ja toimittajan puolelta myyntikeskittymä. Ostokeskittymään valitaan riittävä määrä soveltuvaa osaamista ratkaisuprosessin sujuvaksi läpiviemiseksi. Mikäli asiakkaan organisaatiosta ei löydy liiketoimintajärjestelmien hankintaan soveltuvaa osaamista, voidaan sitä täydentää hankkimalla ulkoisia konsultteja osaamisaukkoa täyttämään. Ostokeskittymän toimintaa valvoo johtoryhmän jäsen ja päätöksenteko tapahtuu yhtiön johtoryhmän tai hallituksen tasolla.

Myyntikeskittymässä liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessissa myyntikeskittymästä voidaan tunnistaa niin ulkoiseen vuorovaikutukseen osallistuvia rooleja kuin sisäiseen vuorovaikutukseen osallistuvia, ratkaisuprosessia tukevia rooleja. Ulkoiseen vuorovaikutukseen osallistuvia rooleja ovat aloitteentekijä, ratkaisuprosessin johtaja, koordinaattori, myyntihenkilö, sekä liiketoimintaprosessi- tai toimiala-asiantuntija. Tämän lisäksi sisäiseen vuorovaikutukseen osallistuvia tukirooleja ovat tekninen asiantuntija, IT-infrastruktuuriasiantuntija sekä laatuvaastava. Myyntikeskittymän taustalla toimii ohjausryhmä tai valvontaan nimetty henkilö, joka tukee myyntikeskittymän työskentelyä tarkastellen ratkaisuprosessia sekä tuotettavaa ratkaisua kokonaisuutena. Myyntikeskittymän jäsenellä voi olla osaamisestaan riippuen yksi tai useampia rooleja.

Kahdenvälisestä ratkaisuprosessista voidaan tunnistaa seuraavat vaiheet: tarpeen ja ongelman määrittely, viestittäminen, vaatimusten määrittely, esivalinta, ratkaisun räätälöinti ja integrointi, valinta, sekä neuvottelu. Ostokeskittymä on aktiivinen osapuoli kaikissa ratkaisuprosessin vaiheissa, kun taas myyntikeskittymä on aktiivinen osapuoli viestittämisen, vaatimusten määrittelyn, ratkaisun räätälöinti ja integrointi, sekä neuvottelun vaiheissa. Prosessi on luonteeltaan iteratiivinen, eli prosessin vaiheita voidaan suorittaa päällekkäin ja niiden välillä voidaan liikkua tarvittaessa taaksepäin. Prosessi on myös rekursiivinen, eli se voi käynnistyä mistä tahansa ratkaisuprosessin vaiheesta.

6.5.1 Ongelman ja tarpeen määrittely

Ratkaisuprosessi käynnistyy, kun joku asiakkaan organisaatiossa havaitsee ongelman tai tarpeen, joka tulee ratkaista ja saa organisaation johdon vakuuttumaan hankinnan kriittisyydestä. Tämän jälkeen muodostetaan ostokeskittymä ratkaisuprosessia edistämään. Ostokeskittymä aloittaa ratkaisuprosessin määrittelemällä ongelman ja tarpeen sekä muodostaa näiden perusteella alustavan vaatimusmäärittelyn. Tämän jälkeen kartoitetaan potentiaaliset toimittajat keräämällä tietoa ei-kaupallisista lähteistä, kuten kumppaneilta sekä ostokeskittymän jäsenten henkilökohtaisesta verkostosta. Kun vaatimusmäärittely ja listaus potentiaalista toimittajista on tehty, siirrytään ratkaisuprosessin seuraavaan vaiheeseen. Ratkaisuprosessin sujuvan edistämisen vuoksi on tärkeää, että ostokeskittymä onnistuu määrittelemään ongelman ja tarpeen riittävän tarkasti, jotta alustava vaatimusmäärittely tukee ratkaisuprosessin edistämistä. Ostokeskittymä voi myös hyödyntää suunnitteluvaiheessa ulkopuolisia konsultteja alustavan vaatimusmäärittelyn muodostamiseksi.

6.5.2 *Viestittäminen ja vaatimusten määrittely*

Koska ratkaisuprosessin sujuvan etenemisen kannalta on tärkeää, että ratkaisulle asetetut vaatimukset on riittävän tarkasti määritelty, myyntikeskittymän on suositeltavaa mahdollisimman pian vuorovaihtuksen käynnistyttyä varmistaa, että vaatimusmäärittely on tehty huolellisesti. Samalla myyntikeskittymä tulee osoittaneeksi paitsi omaa osaamistaan, myös yhteistyökykyään ostokeskittymälle. Viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa ostokeskittymä paitsi tarkentaa vaatimusmäärittelyä yhdessä toimittajien kanssa, myös kerää tietoa ratkaisun soveltuvuudesta, toimittajan kyvykkyydestä ja referensseistä, myyntikeskittymän osaamista. Tietoa kerätään paitsi toimittajilta, myös ei-kaupallisista lähteistä. Toimittajan on tärkeää tiedostaa, että mikäli toimittajien edustajia ei tavoiteta, tietoa toimittajasta ja tämän ratkaisusta kerätään ei-kaupallisten lähteiden kautta ja tätä tietoa hyödynnetään esivalinnan suorittamisessa. Kun tietoa on kerätty riittävästi ja vaatimusmäärittely suoritettu ostokeskittymän mielestä riittävän tarkasti, pyydetään potentiaalisilta toimittajilta tarjoukset ratkaisusta.

Viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa myyntikeskittymän on pystyttävä vakuuttamaan ostokeskittymä toimittajan kyvykkyydestä, myyntikeskittymän osaamisesta, ratkaisun suorituskyvystä niin yleisellä tasolla kuin vaatimusmäärittelyyn peilaten, toimittajan sitoutumisesta ja halukkuudesta, sekä yhteistyökyvykkyydestä. Toimittajan kyvykkyyttä sekä ratkaisun suorituskykyä voidaan tuoda esille jakamalla tietoa referensseistä sekä myyntikeskittymän käytössä olevista henkilöresursseista ja heidän osaamisestaan. Olennaista ostokeskittymän vakuuttamisessa on myös myyntikeskittymän osaamisen todentaminen, jota tukee myyntikeskittymästä löytyvä toimiala-, liiketoimintaprosessi-, sekä projektinhallintaosaaminen. Tätä osaamista voidaan hyödyntää paitsi asiakkaan liiketoimintaan liittyvien haasteiden kuvaamisessa vaatimusmäärittelyn muotoon, myös soveltuvien ratkaisumallien kuvaamisessa ja esittelemisessä. Toisaalta projektiosaaminen auttaa myyntikeskittymää osoittamaan kykynsä hallita sekä edistää ratkaisuprosessia.

Ratkaisun suorituskyvyn todentamisessa voidaan referenssien lisäksi hyödyntää hyvin laadittuja myyntimateriaaleja sekä yleisluontoisia, että vaatimusmäärittelyyn perustuvia järjestelmäesittelyjä. Näiden järjestelmäesittelyn aikana myyntikeskittymän kyky kiinnittää esityksessään huomiota seikkoihin, jotka tyypillisesti aiheuttavat asiakkaan toimialalla ja liiketoimintaprosesseissa haasteita, tukee ratkaisun suorituskyvyn todentamista. Kun asiakkaan vaatimusmäärittely tarkentuu, myyntikeskittymä kyky kuvata juuri asiakkaan liiketoimintaongelmiin soveltuva ratkaisumalli järjestelmäesittelyjen sekä myyntimateriaalien kautta lisää edelleen asiakkaan luottamusta ratkaisun suorituskykyyn sekä myyntikeskittymän osaamiseen.

Myyntikeskittymä voi osoittaa sitoutumistaan ja halukkuuttaan keskittymällä tässä vaiheessa aktiivisesti löytämään ratkaisumalleja asiakkaan ongelmiin. Myyntikeskittymät, jotka näkevät vaivaa asiakkaan liiketoiminnan haasteita tukevien ratkaisumallien löytämiseksi tulevat samalla osoittaneeksi sitoutumisensa ja halukkuutensa ostokeskittymälle. Aktiivinen työskentely asiakkaan ongel-

mien ratkaisemiseksi yhdessä asiakkaan kanssa auttaa myyntikeskittymää todentamaan omaa yhteistyökyvykkyyttään ostokeskittymän suuntaan. Myyntikeskittymän on tämän vaiheen aikana pyrittävä aktiivisesti edistämään vaihetta ja näin varmistettava, että ratkaisuprosessi etenee hallitusti.

Viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheen päätteeksi ostokeskittymä pyytää tarjoukset vaatimusmäärittelyyn perustuen toimittajilta. Myyntikeskittymät laativat tarjouksen ja toimittavat sen ostokeskittymälle.

6.5.3 *Esivalinta*

Esivalintaa suorittaessaan ostokeskittymä hyödyntää ja arvioi kerättyä tietoa valitessaan toimittajia lyhyelle listalle. Ostokeskittymä tarkastelee kerättyä tietoa ja arvioi sen luotettavuutta tarkasti. Tässä vaiheessa arvioidaan ratkaisua ja sen aiheuttamia kokonaiskustannuksia, toimittajan kyvykkyyttä ja yhteistyön edellytyksiä, myyntikeskittymän osaamista, osapuolten välisessä yhteistyössä vallitsevaa valta-asemaa, sekä osapuolten välistä vuorovaikutusta. Näitä tekijöitä arvioimalla ostokeskittymä suorittaa esivalinnan.

Ratkaisun osalta kiinnitetään huomiota ratkaisun soveltuvuuteen, ratkaisun laajuuteen, sen käyttämiseksi ja kehittämiseksi vaadittaviin henkilöresursseihin, sekä ratkaisusta aiheutuviin kustannuksiin. Onnistuneesti läpiviedyissä ratkaisuprosessissa valittujen toimittajien myyntikeskittymät todensivat ostokeskittymälle ratkaisun suorituskykyä järjestelmäesittelyiden sekä myyntimateriaalien avulla. Myyntikeskittymät, jotka ovat edellisessä vaiheessa onnistuneet kuvaamaan asiakkaalla tämän toimialaan tai prosesseihin kohdennettuja ratkaisuja, erottautuvat edukseen arvioinnissa. Ostokeskittymät myös arvioivat referenssitiedon perusteella toimittajan kyvykkyyttä ja ratkaisun suorituskykyä.

Toimittajan kyvykkyyttä puolestaan arvioidaan referenssien ja maineen, toimittajan kokoluokan ja taloudellisten tunnuslukujen, toimittajan omaaman aiemman kokemuksen kautta. Myyntikeskittymää puolestaan arvioidaan osaamisen, sitoutumisen, sekä viestinnän sujuvuuden kautta. Osaamiseen sisältyy tässä yhteydessä liiketoiminta-, prosessi- sekä projektinhallintaosaamisen. Ostokeskittymät voivat rajata esivalinnassa toimittajia pois, mikäli niiden ostokeskittymä kokee, että toimittaja on vähemmän riippuvainen yhteistyöstä ja näin valta-asema yhteistyössä on asiakkaan näkökulmasta epäsuotuisa. Tämän valta-asemaan liittyvän epävarmuuden poistamiseksi myyntikeskittymän on edellisessä vaiheessa pyrittävä todentamaan toimittajan sitoutuminen ja halukkuus asiakkaan palveleminen.

Yhteistyön edellytyksiä arvioidaan paitsi edellisessä vaiheessa käydyn vuorovaikutuksen, myös mahdollisimman aiemman yhteistyön perusteella. Yhteistyön edellytysten arvioinnissa voidaan myös hyödyntää kerättyä referenssitietoa. Tämän vuoksi myyntikeskittymän on ennen esivalintaa todennettava sitoutumisensa ja halukkuutensa ostokeskittymän kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa riippumatta siitä, onko aiemmasta yhteistyöstä kokemusta. Yhteistyön edellytyksiä arvioitaessa korostu-

vat paitsi myyntikeskittymän osoittama sitoutuminen ja halukkuus asiakkaan liiketoiminnassa esiintyvien ongelmien ratkaisuun, myös vuorovaikutuksen sujuvuus osapuolten välillä. Esivalintavaiheen päätteeksi ostokeskittymä valitsee toimittajat lyhyelle listalle.

6.5.4 Ratkaisun räätälöinti ja integrointi

Esivalinnan jälkeen siirrytään ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheeseen. Tämän vaiheen aikana liiketoimintajärjestelmään liittyvää vaatimusmäärittelyä tarkennetaan edelleen. Ostokeskittymä keskittyy tässä vaiheessa varmistamaan ratkaisun soveltuvuuden liiketoiminnan tarpeisiin. Tämän lisäksi ostokeskittymä kerää tarkentavaa tietoa toimittajan referensseiltä ja mahdollisesti myös suoraan toimittajan olemassa olevilta asiakkailta myyntikeskittymän siitä tietämättä.

Ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa myyntikeskittymä osallistuu jälleen vaatimusmäärittelyn tarkentamiseen. Myös tässä vaiheessa myyntikeskittymän on toimittava järjestelmällisesti ja määrätietoisesti ratkaisuprosessin etenemistä hallitakseen. Myyntikeskittymät voivat tässä vaiheessa pyrkiä haastamaan asiakasta paitsi tukeakseen vaatimusmäärittelyn tarkentamista myös osoittaakseen omaa osaamistaan. Myyntikeskittymä voi myös tukea asiakkaan tiedonhankintaa järjestämällä referenssivierailuita soveltuviksi katsomilleen asiakkaille. Myyntikeskittymän edustajien läsnäolo voi tukea referenssivierailun sujuvuutta, sillä myyntikeskittymän jäsen kykenee vierailun aikana ohjaamaan huomiota niihin tekijöihin, jotka ovat potentiaalisen asiakkaan liiketoiminnan kannalta relevantteja. Koska vaatimusmäärittelyä tarkennetaan tässä vaiheessa, on myyntikeskittymän löydettävä ratkaisumallit vaatimusten tarkentumisesta seuraavien mahdollisten liiketoimintajärjestelmän ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Tällöin myyntikeskittymän sitoutuminen ja halukkuus asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen korostuvat. Myyntikeskittymät jotka sitoutuvat proaktiiviseen ongelmanratkaisuun vaikuttavat menestyvän ratkaisuprosessin läpiviennissä. Ongelmiin löydettyjen ratkaisujen huolellinen dokumentointi ja niiden todentaminen asiakkaalle tukevat vaiheen edistämistä. Kun tarkka vaatimusmäärittely on muodostettu, on myyntikeskittymän kyettävä todentamaan ratkaisun suorituskyky asiakkaan ympäristössä asetetuilla vaatimuksilla. Myyntikeskittymän on myös tarpeen mukaan oltava valmis selvittämään kokonaisratkaisun tuottamiseen liittyviä mahdollisuuksia toisen toimittajan kanssa, mikäli tällainen ratkaisu pystyy tukemaan asiakkaan liiketoiminnan tarpeita paremmin kuin yhden toimittajan ratkaisu.

Kun vaatimusmäärittely on tarkennettu ja ostokeskittymä on kerännyt riittävän määrän tietoa vaihtoehtoisista ratkaisuista, pyytää se tarkennetun tarjouksen toimittajilta. Myyntikeskittymät laativat tarjouksen ja toimittavat sen ostokeskittymälle. Tämän jälkeen ostokeskittymä siirtyy muodostamaan hankintasuositusta. Tätä hankintasuositusta muodostettaessa ostokeskittymä arvioi yhteistyön edellytyksiä, toimittajan kyvykkyyttä, ratkaisun soveltuvuutta ja kokonaiskustannusta, myyntikeskitty-

män osaamista, sekä osapuolten välistä vuorovaikutusta. Ostokeskittymä voi hyödyntää tässä vaiheessa ulkopuolisia konsultteja, mikäli ostokeskittymästä ei löydy soveltuvaa osaamista ratkaisun kaikkien osa-alueiden arviointiin.

6.5.5 Valinta ja neuvottelut

Kun hankintasuositus on muodostettu, esitetään se hankintapäätöksen tekeväälle taholle, joka on tyypillisesti asiakkaan johtoryhmä tai hallitus. Kun hankintasuositus hyväksytään, siirrytään neuvottelemaan sopimusehdoista. Ostokeskittymä kiinnittää tässä vaiheessa huomiota myyntikeskittymän neuvotteluhaluuteen, sillä sen nähdään olevan osoitus siitä, että myyntikeskittymä näkee yhteistyön tuovan arvoa myös toimittajalle. Tämän vuoksi myyntikeskittymän on oltava neuvottelun vaiheessa halukas neuvottelemaan sopimuksen sisällöstä. Tämä on myös tärkeää siitä syystä, että ostokeskittymä voi taustalla käydä neuvotteluja toiseksi tulleen toimittajan kanssa siltä varalta, että yhteisymmärryksen sopimuksen sisällöstä ei päästä valitun toimittajan kanssa. Kun sopimusehdoista on päästy yhteisymmärryksen sopimukset allekirjoitetaan ja aletaan valmistelemaan käyttöönottoa.

7 LOPUKSI

Tässä luvussa esitetään tutkielman yhteenveto. Tutkielman teoreettinen kontribuutio käydään läpi vertaamalla empiirisen aineiston analyysistä nousseita havaintoja olemassa olevaan teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Tämän lisäksi luvussa esitellään liikkeenjohdolliset suositukset ja arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Luvun lopussa käsitellään tutkielman rajoitteita, joiden perusteella luvun loppuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

7.1 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli löytää, miten kahdenvälinen ratkaisuprosessi voidaan mallintaa liiketoimintajärjestelmien kontekstissa. Aihe on mielenkiitoinen, sillä vaikka liiketoimintajärjestelmien hankintaa ja kahdenvälisestä ratkaisuprosessista on aiemmin tutkittu, on näissä aiemmissa tutkimuksissa keskitytty tarkastelemaan ilmiötä joko asiakkaan tai toimittajan näkökulmasta. Mielenkiintoisen aiheesta tekee myös se, että osapuolten toimenpiteitä liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessin osalta on tarkasteltu pääasiassa yritystasolla, eikä molemmilta puolelta osallistuvien tiimien suorittamiin, ratkaisuprosessin edistämiseen sen eri vaiheissa tähtääviin toimenpiteisiin ole syvennytty yksilötasolla. Koska aiheen ymmärtämiseksi ei ole olemassa tarkkaa tutkimustietoa, siihen liittyvää relevanttia aiempaa tutkimusta ja teoriaa tarkasteltiin ilmiöön liittyvän kokonaiskuvan hahmottamiseksi, sekä siihen liittyvästä tiedosta löytyvien aukkojen tunnistamiseksi.

Tutkielman tavoitteen saavuttamiseksi määriteltiin kolme alaongelmaa sekä yksi pääongelma. Alaongelmien ratkaisemista pidettiin tutkielmassa lähtökohtana tutkielman pääongelman ratkaisemiselle. Tutkielman kirjallisuuskatsaus jaettiin kahteen osaan niin, että 2 luvussa keskityttiin löytämään aiemman teorian perusteella vastaus ensimmäiseen alaongelmaan: ”Miten ostokeskittymät toimivat liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa?”. Tässä luvussa tarkasteltiin ratkaisujen ja liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessia sekä asiakkaan ja asiakasta hankintaprosessissa edustavan ostokeskittymän toimenpiteitä vaativien ratkaisujen hankintaprosessissa. Luvun 3 kautta puolestaan pyrittiin löytämään aiemman teorian perusteella vastaus tutkielman kahteen muuhun alaongelmaan: ”Miten myyntikeskittymä voi edistää liiketoimintajärjestelmien ratkaisumyyntiprosessia?” ja ”Miltälainen myyntikeskittymän roolitus tukee liiketoimintajärjestelmän ratkaisumyyntiprosessin edistämistä?”. Tässä luvussa käytiin läpi ratkaisumyyntiprosessiin liittyvää teoriaa, toimittajaa edustavan myyntikeskittymän roolitusta ja tehokasta organisointia ratkaisuprosessissa, sekä tarkasteltiin myyntikeskittymän toimintaa ratkaisumyyntiprosessin aikana. Luvussa 4 analysoitiin aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa muodostaen synteysin menetelmin tutkittavaa ilmiötä kuvaava teoreettinen malli ja vastattiin teorian pohjalta tutkielman pääkysymykseen. Tämä malli toimi perustana tutkielman empiirisen osion suorittamiselle.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen suoritettiin tutkielman empiirinen osuus laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Valitut tutkimusmenetelmät perusteluineen on esitetty luvussa 5. Laadulliset tutkimusmenetelmät valittiin, koska ne tukivat tutkielman tavoitetta mahdollistaen ilmiön syvällisen ymmärtämisen. Tutkimusstrategiana päädyttiin hyödyntämään kattavaa tapaustutkimusta, jonka avulla osto- ja myyntikeskittymän ratkaisuprosessin aikana suoritettiin toimenpiteisiin liittyviä sääntönmukaisuuksia ja ominaisuuksia kyettiin tunnistamaan ilmiöön liittyvän teorian tarkentamiseksi. Aineisto kerättiin narratiivisten haastattelujen kautta hiljattain ratkaisuprosessin yhdessä läpivieneiden yritysten edustajilta, jotta saatiin paitsi muodostettua ymmärrys molempien osapuolten suorittamista toimenpiteistä ratkaisuprosessin edistämiseksi, myös selvitettyä miksi yhteistyöhön päädyttiin juuri kyseisen kumppanin kanssa.

Empiirisen aineiston analyysin vaiheessa kustakin tapauksesta kerätty aineisto analysoitiin ensin yksitellen, jonka jälkeen siirryttiin tapausten välisen analyysin suorittamiseen. Yksittäisen tapauksen analyysin aikana tapaukset kooditettiin ja niistä luotiin yleiskuvaus, jossa kuvattiin ratkaisuprosessin etenemistä ja siihen liittyviä teemoja niin, että tapauksesta muodostui eheä kokonaisuus. Yksittäisten tapausten analyysit löytyvät luvuista 6.1, 6.2 ja 6.3. Koodittamisessa hyödynnettiin etukäteen suunniteltua, tutkielman teoreettiseen malliin pohjautuvaa koodausjärjestelmää. Yksittäisten tapausten analyysin jälkeen siirryttiin tapausten väliseen analyysiin, jossa tapausten välisiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia vertailtiin. Tapausten välinen analyysi suoritettiin vertailevaa analyysimenetelmää hyödyntäen. Vertailun perusteella muodostettiin väittämiä, joita tukemaan tapausten välisestä analyysin kautta löytyi todisteita. Nämä väittämät on esitetty luvussa 6.5, joiden pohjalta on synteessin menetelmin muodostettu, empiirisesti perusteltu ja tutkielman pääongelmaan vastaava malli kahdenvälisestä ratkaisuprosessista (Kuvio 9).

Luvussa 6 suoritettua empiirisen aineiston analyysin perusteella pystyttiin vastaamaan tutkimuksen pää- ja alaongelmiin. Tutkielman pääongelma oli: ”Miten liiketoimintajärjestelmien kahdenvälinen ratkaisuprosessi voidaan mallintaa?” Liiketoimintajärjestelmien kahdenvälinen ratkaisuprosessi on vuorovaikutteinen prosessi, johon osallistuu asiakkaan puolelta ostokeskittymä ja toimittajan puolelta myyntikeskittymä. Kahdenvälisestä ratkaisuprosessista voidaan tunnistaa seuraavat vaiheet: tarpeen ja ongelman määrittely, viestittäminen ja vaatimusten määrittely, esivalinta, ratkaisun räätälöinti ja integrointi, valinta ja neuvottelu. Empiirisesti perusteltu kahdenvälisen ratkaisuprosessin malli huomioi molempien osapuolten toimenpiteet liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessin aikana.

Tutkielman ensimmäinen alaongelma oli: ”Miten ostokeskittymät toimivat liiketoimintajärjestelmien hankintaprosessissa?”. Liiketoimintajärjestelmien hankintatilannetta pidetään asiakkaiden keskuudessa haastavana, koska hankinta koskettaa koko organisaatiota ja vaatii näin tarkkaa ymmärrystä organisaation liiketoiminnan tarpeista. Hankinnan haastavuuden vuoksi ostokeskittymän toiminnasta ratkaisuprosessin aikana voidaan tunnistaa lukuisia erityispiirteitä. Liiketoimintajärjestelmähankinnan suorittaminen tapahtuu ostokeskittymän toimesta, jonka toimintaa valvomaan nimetään johtoryhmän jäsen. Ostokeskittymä muodostaa hankintasuosituksen, jonka esittelee yhtiön johtoryhmälle tai

hallitukselle, joka tekee valinnan. Ratkaisuprosessin läpiviemiseksi ostokeskittymällä tulee olla riittävä määrä soveltuvaa osaamista, jotta vaatimusmäärittely kyetään tekemään riittävällä tarkkuudella. Mikäli soveltuvaa osaamista ei organisaatiosta löydy, voidaan sitä hankkia palkkaamalla ulkopuolisia konsultteja tukemaan vaatimusten määrittelyä ja koko ratkaisuprosessin läpiviemistä.

Ratkaisuprosessin ensimmäisessä ongelman ja tarpeen määrittelyn vaiheessa tarve havaitaan ja ostokeskittymä muodostetaan. Ostokeskittymä määrittelee ongelman ja tarpeen tarkemmin ja johtaa siitä alustavan vaatimusmäärittelyn. Tämän lisäksi tietoa potentiaalisista toimittajista kerätään ei-kaupallisista lähteistä, jotta voidaan valita potentiaaliset toimittajat, joiden kanssa keskustelu seuraavassa vaiheessa aloitetaan.

Viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa tarkennetaan vaatimusmäärittelyä yhdessä toimittajan myyntikeskittymien kanssa, kerätään lisää tietoa niin kaupallisista kuin ei-kaupallisista lähteistä toimittajan kyvykkyyteen, ratkaisun soveltuvuuteen, referensseihin, sekä myyntikeskittymän osaamiseen liittyen. Tämän lisäksi tiedon luotettavuutta arvioidaan. Vaiheen päätteeksi esitetään tarjouspyyntö toimittajille.

Esivalinnan vaiheessa kerättyä tietoa arvioidaan niin ratkaisun ja sen kokonaiskustannusten, toimittajan ja yhteistyön edellytysten, myyntikeskittymän, suhteessa vallitsevan valta-aseman, kuin osapuolten välisen vuorovaikutuksenkin osalta. Arvioinnin perusteella vaihtoehtoiset toimittajat ratkaisuineen pisteytetään ja vertailussa parhaiten menestyneet toimittajat valitaan lyhyelle listalle.

Ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa vaatimusmäärittelyä tarkennetaan edelleen valittujen toimittajien kanssa. Tässä vaiheessa ratkaisun soveltuvuudesta halutaan varmistua, minkä vuoksi tietoa kerätään niin myyntikeskittymiltä kuin toimittajan referensseiltä. Tämän lisäksi tietoa voidaan kerätä toimittajan asiakkailta myyntikeskittymän tästä tietämättä. Kerätyn tiedon perusteella vaihtoehdot pisteytetään yhteistyön edellytyksiä, toimittajan kyvykkyyttä, ratkaisun soveltuvuutta, myyntikeskittymän osaamista, sekä vuorovaikutusta arvioimalla. Ulkoiset konsultit voivat osallistua tähän vertailuun, tarjoten relevanttia osaamista ostokeskittymän käyttöön. Kun soveltuvin vaihtoehto ja perustelut on muodostettu, esitetään hankintasuositus yhtiön johtoryhmälle tai hallitukselle, joka tekee hankintapäätöksen.

Hankintapäätöksen jälkeen siirrytään neuvottelemaan sopimusehdoista valitun toimittajan kanssa, mutta samaan aikaan neuvotteluja voidaan käydä taustalla myös vertailussa toiseksi sijoittuneen toimittajan kanssa. Myyntikeskittymän neuvotteluhaluutta arvioidaan tässä vaiheessa. Kun ehdoista on päästy yhteisymmärrykseen, allekirjoitetaan sopimukset.

Tutkielman toinen alaongelma oli: ”Miten myyntikeskittymä voi edistää liiketoimintajärjestelmien ratkaisumyyntiprosessia?”. Myyntikeskittymä voi omalla toiminnallaan tukea asiakkaan hankintaprosessia ja näin edistää ratkaisuprosessia. Myyntikeskittymät voivat tarjota tietoa toimittajan kyvykkyydestä jakamalla tietoa toimittajan referensseistä, sekä myyntikeskittymässä asiakkaan käyttöön tarjolla olevista resursseista sekä heidän osaamisestaan. Viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa myyntikeskittymän tulee osallistua aktiivisesti vaatimusten määrittelyyn yhdessä ostokes-

kittymän kanssa. Aktiivisen osallistumisen kautta myyntikeskittymä pystyy osoittamaan halukkuuttaan ja sitoutumistaan, todentamaan osaamistaan ja yhteistyökykyään, sekä hallitsemaan ratkaisuprosessin edistymistä. Vaatimusmäärittelyyn osallistuminen auttaa myös myyntikeskittymää todentamaan ratkaisun täyttävän sille asetetut suorituskykyyn liittyvät vaatimukset. Vaiheen päätteeksi myyntikeskittymä laatii tarjouksen vaatimusmäärittelyn mukaisesti, jotta ostokeskittymä voi suorittaa esivalinnan.

Ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa myyntikeskittymä voi jälleen hallita ja edistää ratkaisuprosessia määrätietoisesti osallistumalla vaatimusmäärittelyn tarkentamiseen ostokeskittymän kanssa. Tässä vaiheessa asiakkaan haastaminen paitsi tukee vaatimusmäärittelyn tarkentamista, myös auttaa myyntikeskittymää tuomaan esille omaa osaamistaan, sekä sitoutumistaan ja halukkuuttaan asiakkaan liiketoimintaan liittyvien ongelmien ratkaisemiksi. Myyntikeskittymän tulee proaktiivisesti pyrkiä tuomaan esille ratkaisumalleja asiakkaan ongelmiin, sillä se kasvattaa ostokeskittymän luottamusta myyntikeskittymää kohtaan. Näiden ratkaisumallien tarkka dokumentointi ja todentaminen myyntikeskittymälle tukevat ostokeskittymää hankintasuosituksen muodostamisessa. Tässä vaiheessa voi myös ilmetä, että myyntikeskittymä ei ratkaisullaan kykene täyttämään kaikkia asiakkaan tarpeita, minkä vuoksi myyntikeskittymän tulee osoittaa joustavuutta ja olla valmis sitoutumaan asiakkaan liiketoiminnan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla palvelevan kokonaisratkaisun tuottamiseksi toisen toimittajan kanssa. Myyntikeskittymä voi myös tukea tässä vaiheessa asiakkaan tarvetta varmistaa ratkaisun soveltuvuus. Tässä myyntikeskittymä voi hyödyntää referenssivierailuita sekä todentaa ratkaisun suorituskykyä asiakkaan ympäristössä vaatimusmäärittelyn mukaisella tavalla. Myyntikeskittymän jäsenten on hyödyllistä osallistua referenssivierailuihin, sillä näin ne pysyvät kiinnittämään vierailun aikana huomiota sellaisiin seikkoihin, jotka ovat myös potentiaalisen asiakkaan kannalta relevantteja. Vaiheen päätteeksi myyntikeskittymä vastaa ostokeskittymän sille esittämään tarjouspyyntöön.

Neuvottelujen vaiheessa myyntikeskittymä pystyy omalla toiminnallaan varmistamaan vaiheen etenemistä. Sopimusehdoista neuvoteltaessa myyntikeskittymän on oltava halukas neuvottelemaan ehdoista niin, että neuvottelujen tuloksena löydetään molempia osapuolia tyydyttävä lopputulos. Ostokeskittymille myyntikeskittymän neuvotteluhalukkuus toimii osoituksena siitä, että toimittaja näkee yhteistyön tuottavan arvoa. Yhteisymmärryksen löydyttyä sopimukset allekirjoitetaan.

Tutkielman kolmas alaongelma oli: ”Millainen myyntikeskittymän roolitus tukee liiketoimintajärjestelmän ratkaisumyyntiprosessin edistämistä?”. Empiirisen analyysin perusteella liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessissa myyntikeskittymästä löytyy useita rooleja, ja yksittäisen jäsenen osamiseen perustuen hänen vastuullaan voi olla yksi tai useampia rooleja. Myös samalla roolilla voi toimia useampia henkilöitä niin, että heidän osaamisensa täydentävät toisiaan. Myyntikeskittymässä ulkoiseen vuorovaikutukseen osallistuvat tyypillisesti aloitteentekijä, ratkaisuprosessin johtaja, koordinaattori, myyntihenkilö, sekä liiketoimintaprosessi- ja toimiala-asiantuntija. Myyntikeskittymän sisäiseen vuorovaikutukseen osallistuvia rooleja ovat puolestaan tekninen asiantuntija, IT-infrastruktuuriasiantuntija sekä laatuvaastaava. Myyntikeskittymän toimintaa ja ratkaisuprosessin etenemistä

puolestaan valvoo ohjausryhmä tai nimetty vastuuhenkilö, joka tarkastelee myyntikeskittymän toimintaa ja ratkaisun suunnittelua kokonaisuutena, ohjaten tarvittaessa myyntikeskittymän toimintaa.

7.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkielman tulokset vahvistivat monelta osin aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa niin yritysten hankintaprosessin kuin ratkaisuprosessinkin osalta, mutta myös eroavaisuuksiakin voitiin havaita. Tutkielman tavoitteen mukaisesti empiirisen aineiston huolellisen analyysin perusteella nousi myös esiin täysin uusia, täydentäviä näkökulmia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkielman keskeinen teoreettinen kontribuutio on sen tuottama, kuviossa 9 esitetty yhtenäinen malli, joka kuvaa osto- ja myyntikeskittymän toimintaa liiketoimintajärjestelmän ratkaisuprosessin aikana. Tämä malli onnistuu liittämään aiemmassa teoriassa esitetyt, ostokeskittymän vaativissa hankintatilanteissa suorittamat toimenpiteet epävarmuuden hallitsemiseksi osaksi ratkaisuprosessin eri vaiheita, tuoden lisäymmärrystä ilmiöön liittyen. Mallissa on esitetty uudet löydökset lihavoidulla tekstillä. Aiemmassa teoriassa esiintyneet tekijät, joita tutkielman tulokset eivät pystyneet vahvistamaan on siirretty sulkeiden sisään. Tutkielma onnistuu myös sille asetetun tavoitteen mukaisesti mallintamaan myyntikeskittymän rakennetta ja roolitusta liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessissa. Tutkielman empiirisen analyysin tulosten perusteella asiakkaan kannalta vaativissa hankintatilanteissa, kuten liiketoimintajärjestelmien hankintatilanteissa, myyntikeskittymän hyödyntäminen on perusteltua, sillä myyntikeskittymä toimittajan edustajana todentaa toimittajan kyvykkyyttä asiakkaan liiketoiminnan tarpeita vastaavan ratkaisun tuottamiseen.

7.2.1 Tutkielman tuottamat uudet löydökset

Tutkielman tuloksista voidaan tunnistaa useita, aiempaa teoriaa täydentäviä löydöksiä. Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että mikäli ostokeskittymän jäsenet eivät tavoita toimittajan edustajia viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa, toimittajaan ja sen tarjoamaan liiketoimintajärjestelmään liittyvää tietoa kerätään kolmansilta osapuolilta ja tätä tietoa hyödynnetään esivalinnan suorittamisessa. Tuloksista voidaan myös havaita, että tässä myyntikeskittymän osaamisella on keskeinen merkitys tässä vaiheessa, sillä myyntikeskittymä toimii toimittajan edustajana ostokeskittymän suuntaan. Myyntikeskittymän osaaminen on keskeinen tekijä yhdessä suoritettavassa vaatimusten määrittelyssä, minkä vuoksi myyntikeskittymässä tulee olla kattavasti joko toimiala- tai liiketoimintaprosessiosaamista sekä projektihallinnan osaamista, jotta ostokeskittymä kyetään vakuuttamaan toimittajan kyvykkyydestä, ratkaisun suorituskyvystä, sekä yhteistyön edellytysten todentamisessa.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan myös ostokeskittymän esivalinnan vaiheessa suorittamia toimenpiteitä täydentää. Ostokeskittymä arvioi aiemmissa vaiheissa kerättyä tietoa esivalintaa suoritettaessa tarkoin. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota ratkaisun soveltuvuuteen ja suorituskykyyn, sen laajuuden, sen käyttämisessä ja kehittämisessä vaadittuihin henkilöresursseihin, sekä sen hankkimisesta aiheutuviin kokonaiskustannuksiin. Myös toimittajan kyvykkyyttä ja yhteistyön edellytyksiä arvioidaan tarkoin. Myyntikeskittymät ovat keskeisessä asemassa niin toimittajan kyvykkyyden osoittamisessa kuin yhteistyön edellytysten todentamisessa. Myyntikeskittymän osaaminen ja osaamis pohjan laajuus on keskeinen esivalintaan vaikuttava tekijä. Esivalinnassa ostokeskittymät suosivat myyntikeskittymiä, joilla on kattava osaamis pohja ja jotka jakavat tietoa myyntikeskittymän käytössä olevista resursseista asiakkaan liiketoimintaan liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi jo ratkaisuprosessin alussa. Tässä vaiheessa ostokeskittymä myös arvioi tarkoin vuorovaikutuksen sujuvuutta myyntikeskittymän kanssa ja se vaikuttaa olennaisesti esivalintaan.

Tutkielman löydösten perusteella myös ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheeseen liittyvää teoriaa voidaan täydentää. Myyntikeskittymän osaamisella on keskeinen merkitys tässä vaiheessa, sillä myyntikeskittymä toimii toimittajan edustajana ostokeskittymän suuntaan. Myyntikeskittymän osaaminen on keskeinen tekijä yhdessä suoritettavassa vaatimusten määrittelyssä, minkä vuoksi myyntikeskittymässä tulee olla kattavasti joko toimiala- tai liiketoimintaprosessiosaamista sekä projektihallinnan osaamista. Tulosten perusteella ostokeskittymä arvioi tarkoin tässä vaiheessa vuorovaikutuksen sujuvuutta myyntikeskittymän kanssa ja se vaikuttaa olennaisesti hankintasuositukseen. Tulosten perusteella tässä vaiheessa arvioidaan yhteistyön edellytyksiä uudelleen vaiheen aikana käydyn vuorovaikutuksen sekä kolmansilta osapuolilta kerätyn tiedon perusteella. Tutkielman löydösten perusteella ostokeskittymän osaamista löytyviä aukkoja voi olla tässä vaiheessa täydentämässä ulkoisia konsultteja, jotka auttavat ostokeskittymää hankintasuosituksen muodostamisessa.

Myös neuvottelun vaiheeseen liittyvää teoriaa voidaan tulosten perusteella täydentää. Ostokeskittymät voivat neuvotella valinnan jälkeen arvioinnissa toiseksi jääneen toimittajan kanssa siltä varalta, että yhteisymmärrykseen sopimuksen ehdoista ei päästä valitun toimittajan kanssa.

Myös myyntikeskittymän ratkaisuprosessin aikana suorittamiin toimenpiteisiin liittyvää teoriaa voidaan täydentää. Tulosten perusteella myyntikeskittymä osaamisella vaikuttaa olevan suuri merkitys niin ratkaisuprosessin edistämisesssä, vaatimusten määrittelyssä, kuin toimittajan kyvykkyyden todentamisessa. Tämän vuoksi myyntikeskittymän on viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa jaettava tietoa käytössä olevia resursseistaan ja heidän osaamistaan, sekä toimittajan referensseistä ostokeskittymälle.

Myyntikeskittymään toimintaan liittyvää teoriaa voidaan myös täydentää tutkielman löydösten perusteella. Tutkielman tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että myyntikeskittymät, jotka kykenevät haastamaan asiakasta ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa, pystyvät kasvattamaan asiakkaan luottamusta myyntikeskittymää ja toimittajan kyvykkyyttä kohtaan. Myyntikeskittymän kannattaa tutkielman tulosten perusteella osallistua ostokeskittymän kanssa järjestämäänsä referenssivierailuun nykyiselle asiakkaalleen. Näin myyntikeskittymä kykenee kiinnittämään vierailun aikana huomiota

sellaisiin seikkoihin, jotka ovat potentiaalisen asiakkaan liiketoiminnan kannalta relevantteja. Tulosten perusteella myyntikeskittymän tulee tässä vaiheessa kyetä osoittamaan ratkaisun suorituskyky paitsi asiakkaan ympäristössä, myös suoritettuun vaatimusmäärittelyyn peilaten. Tutkielman tulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että myyntikeskittymät, jotka keskittyvät proaktiivisesti tuomaan esiin ratkaisumalleja asiakkaan ongelmiin, lisäävät ostokeskittymän luottamusta myyntikeskittymää ja toimittajan kyvykkyyttä kohtaan. Tutkimustulosten perusteella näyttää myös siltä, että myyntikeskittymien kannattaa paitsi todentaa asiakkaan liiketoiminnan ongelmiin löytämänsä ratkaisumallit ostokeskittymälle käytännössä, myös dokumentoida löydetyt ratkaisumallit huolellisesti ja jakaa tämä dokumentaatio ostokeskittymän käyttöön. Tutkimustulosten perusteella, myyntikeskittymät laativat ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheen päätteeksi asiakkaalle tarjouksen vaatimusmäärittelyyn liittyvien tarkennusten perusteella.

Tutkielman empiiristen löydösten perusteella myös aiempaa myyntikeskittymän roolitukseen liittyvää teoriaa voidaan täydentää. Myyntikeskittymästä liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessissa voidaan tunnistaa aiemman teorian roolien lisäksi ratkaisuprosessin johtajan, myyntihenkilön, prosessiasiantuntija, teknisen asiantuntija, IT-infrastruktuuriasiantuntijan, sekä laativastaavan roolit. Myyntikeskittymän jäsenillä voi olla omasta osaamisestaan riippuen yksi tai useampia rooleja. Myyntikeskittymässä voi myös työskennellä samalla roolilla useampia jäseniä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista.

7.2.2 *Aimpaa teoriaa tukevat löydökset*

Tutkielman tuottamien uusien löydösten lisäksi, tukivat tutkielman tulokset monelta osin olemassa olevaa teoriaa. Tutkielman tulokset tukevat aiempaa teoriaa (Verville & Halingten 2003; Verville et al. 2007; Tuli et al. 2007; Lindberg & Nordin 2008; Van der Walk & Rozemeijer 2009; Töllner et al. 2011; Petri & Jacob 2016), jonka mukaan ratkaisuprosessista voidaan tunnistaa seuraavat vaiheet: tarpeen ja ongelman määrittely, viestittäminen ja vaatimusten määrittely, esivalinta, ratkaisun räätälöinti ja integrointi, valinta, sekä neuvottelu Tulosten perusteella tarpeen ja ongelman määrittelyn vaiheessa ostokeskittymä muodostetaan (Verville & Halingten 2003; Palasinamy et al. 2010) ja ulkoisia konsultteja osallistetaan tarvittaessa (Palasinamy et al. 2010). Tämän jälkeen suoritetaan alustava vaatimusten määrittely ja potentiaalisten toimittajien valinta (Verville & Halingten 2003; Verville et al. 2007).

Tutkielman löydökset tukevat myös viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheeseen liittyvää aiempaa teoriaa monelta osin. Vaiheen aikana vaatimusmäärittelyä tarkennetaan osto- ja myyntikeskittymän toimesta (Van der Walk & Rozemeijer 2009; Tuli et al. 2007), tietoa toimittajan kyvykkyydestä, ratkaisun soveltuvuudesta ja referensseistä kerätään, sekä tiedon luotettavuutta arvioidaan (Verville & Halingten 2002, Palasinamy et al. 2010). Vaiheen päätteeksi esitetään toimittajille tarjouspyyntö (Van der Walk & Rozemeijer 2009).

Esivalinnan vaiheessa kerättyä tietoa arvioidaan tarkoin. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota edellä läpikäytyjen täydentävien seikkojen lisäksi ratkaisun soveltuvuuteen ja toimittajan kyvykkyyteen. Tutkielman tulokset myös tukevat aiempaa teoriaa yhteistyösuhteissa vallitsevan riippuvuuden ja siitä seuraavan valta-aseman osalta (Heide & John 1988; Wilson 1995). Tutkielman tulokset myös osoittavat, että valta-aseman arviointiin kiinnitetään huomiota liiketoimintajärjestelmien myös kontekstissa. Ostokeskittymä arvioi esivalintaa suorittaessaan tarkkaan osapuolten välistä riippuvuutta ja sen myötä muodostuvaa valta-asemaa. Esivalinnassa karsitaan pois toimittajat, joille yhteistyö ei ole ostokeskittymän näkökulmasta riittävän merkittävä, jotta yhteistyössä vallitseva valta-asema ei ole epäsuotuisa asiakkaan kannalta. Näiden ja edellä käsiteltyjen täydentävien tekijöiden arvioinnin perusteella suoritetaan esivalinta. (Verville & Halingten 2003.)

Tutkielman tulokset tukevat aiempaa teoriaa myös siltä osin, että osapuolet täydentävät ratkaisun räätälöinti ja integrointivaiheessa muodostettua vaatimusmäärittelyä osto- ja myyntikeskittymän toimesta (Ulaga & Kohli 2018). Hankintasuosituksen muodostamista varten suoritettavassa vaihtoehtojen arvioinnissa kiinnitetään edellä läpikäytyjen, täydentävien seikkojen lisäksi toimittajan kyvykkyyteen ja ratkaisun soveltuvuuteen (Verville & Halingten 2003).

Tutkielman tulokset tukevat aiempaa ostokeskittymän päätöksentekoon liittyvää teoriaa, sillä hankintapäätös haetaan tyypillisesti valinnan vaiheessa ostokeskittymän yrityksen johdolta. Valinnan suorittamisen jälkeen siirrytään neuvottelemaan sopimusehdoista. (Verville & Halingten 2003; Verville et al. 2005.) Tutkielman tulokset tukevat aiempaa teoriaa (Dwyer et al. 1987) liiketoimintajärjestelmien kontekstissa, jonka mukaan neuvotteluhaluus on tärkeä osa yhteistyösuhteen aloittamista. Ostokeskittymät odottavat myyntikeskittymiltä neuvotteluhaluutta valinnan suorittamisen jälkeen. Neuvotteluhaluus nähdään ostokeskittymässä osoituksena siitä, että toimittaja näkee arvoa yhteistyösuhteessa.

Tutkielman tulokset tukivat myös monelta osin aiempaa teoriaa myyntikeskittymän suorittamista toimenpiteistä viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa. Myyntikeskittymän tulee hallita ratkaisuprosessia ja määrätietoisesti pyrkiä edistämään sitä oman osaamisensa kautta. Myyntikeskittymän on pystyttävä osoittamaan toimittajan kyvykkyys ja sitoutuminen sekä halukkuus asiakkaan liiketoimintaan liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Myyntikeskittymän on myös kyettävä kuvaamaan miten toimittajan tarjoama liiketoimintajärjestelmä tukee sille asetettuja suorituskykyyn liittyvät odotuksia. Tässä onnistuakseen myyntikeskittymän tulee paitsi tukea asiakasta vaatimusmäärittelyn tarkentamisessa, kuvata vaatimusmäärittelyä tukevan ratkaisun sisältö, myös jakaa referenssitietoa. Samalla myyntikeskittymä tulee todentaneeksi oman yhteistyökykynsä ostokeskittymälle. (Töllner et al. 2011.) Vaiheen päätteeksi myyntikeskittymä laatii tarjouksen vaatimusmäärittelyn mukaisesti (Van der Walk & Rozemeijer 2009).

Myös ratkaisun räätälöinti ja integrointivaiheen osalta tutkielman löydökset tukevat osittain aiempaa teoriaa. Myyntikeskittymän on kyettävä tässäkin vaiheessa hallitsemaan ratkaisuprosessia ja omilla toimenpiteillään edistämään sitä kohti valintaa (Töllner et al. 2011). Tulokset mukailevat

aiempaa teoriaa, jonka mukaan tässä vaiheessa tarkennetaan osto- ja myyntikeskittymän välisen yhteistyön kautta aiemmin laadittua vaatimusmäärittelyä edelleen (Ulaga & Kohli 2018). Tässä vaiheessa myyntikeskittymän on panostettava aktiiviseen ongelmanratkaisuun yhdessä asiakkaan kanssa osoittaakseen sitoutumisensa ja halukkuutensa soveltuvan ratkaisun tuottamiseen. (Ulaga & Kohli 2018.) Tulokset ovat myös yhdenmukaiset aiemman teorian kanssa (Ulaga & Kohli 2018) siltä osin, että myyntikeskittymän tulee pystyä osoittamaan ratkaisun toimivuus ja sen kyky tuottaa haluttu suorituskyky. Aiemman teorian mukaisesti myyntikeskittymät saavat ostokeskittymiltä vaiheen päätteen tarjouspyynnön (Verville & Halingten 2003), jonka perusteella laativat tarkan tarjouksen.

Neuvottelun vaiheessa voidaan myös tuloksista havaita yhteneväisyyksiä aiemman teorian kanssa. Myyntikeskittymän on tärkeää osoittaa neuvotteluhaluukkuutensa ostokeskittymälle, koska tätä pidetään merkinä siitä, että toimittaja näkee yhteistyön tuottavan arvoa (Dwyer et al. 1987). Tämä on tärkeää siitäkin syystä, että ostokeskittymä voi taustalla käydä neuvotteluja myös arvioinnissa toiseksi sijoittuneen toimittajan kanssa.

Tutkielman löydökset tukevat myös osittain aiempaa myyntikeskittymien roolitusta kuvaavaa teoriaa (Moon & Armstrong 1994; Moon & Gupta 1997, Steward et al. 2010; Kumar et al. 2018). Myyntikeskittymästä voidaan tunnistaa aloitteentekijä, joka tunnistaa myyntimahdollisuuden ja käynnistää myyntikeskittymän muodostamisen. Myyntikeskittymästä voidaan myös tunnistaa koordinaattorin rooli. Hän vastaa ratkaisuprosessiin liittyvien toimenpiteiden aikataulutuksesta sekä sen edistämiseksi vaadittavan dokumentaation koostamisesta. Koordinaattori ei välttämättä osallistu vuorovaikutukseen. Tältä henkilöltä vaaditaan kokonaisuuksien hallintakykyä, minkä vuoksi hänellä on tyypillisesti projektinhallintaosaamista. Tämän lisäksi myyntikeskittymään voi kuulua toimiala-asiantuntija, joka tuo myyntikeskittymään asiakkaan toimialaan liittyvää liiketoiminta-asiantuntemusta sekä kykenee kuvaamaan ratkaisun toteutukseen liittyviä mahdollisuuksia. Tämän lisäksi hän osallistuu projektin suunnittelua.

7.2.3 *Aiemmasta teoriasta poikkeavat löydökset*

Tutkielman tulokset myös poikkeavat osittain aiemmasta teoriasta. Aiemmassa tutkimuksessa tiedonetsinnän todettiin painottuvan ratkaisuprosessin alussa pääasiassa kaupallisiin lähteisiin (Johnston & Lewin 1996). Tutkielman tulosten mukaan kuitenkin tiedonetsintää tehdään ei-kaupallisista lähteistä koko ratkaisuprosessin ajan. Aiemmasta teoriasta (Verville & Halingten 2003; Verville et al. 2007) poiketen, tutkielman tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että ostokeskittymä ei valmistelee tietotai tarjouspyyntöä toimittajille tarpeen ja ongelman määrittelyn vaiheessa. Tämä selittynee sillä, että liiketoimintajärjestelmien hankinta on mittavuudeltaan niin merkittävä, että tarkan tietopyynnön valmistelemisen on ennen vuorovaikutuksen aloittamista vaikeaa. Liiketoimintajärjestelmät kehittyvät tänä päivänä niin suurella vauhdilla, että ostokeskittymien ymmärrys järjestelmien tarjoamista mahdollisuuksista ei välttämättä ole ajan tasalla. Tämän vuoksi tietoa tarjolla olevista mahdollisuuksista

kerätään lukuisilta toimittajilta, jotta voidaan nähdä miten teknologian kehitys voi tukea liiketoiminnan kehittämistä.

Aiemmasta teoriasta poiketen (Verville & Haltingen 2003) ostokeskittymä tarkastelee ja arvioi esivalinnassa tarkkaan ratkaisua suorituskykyä ja soveltuvuutta. Aiemmassa tutkimuksessa ja teoriassa esitettiin, että ratkaisua arvioidaan tarkoin hankintaprosessin aikana, mutta ratkaisun arvioinnin korostettiin painottuvan vasta ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa. Tutkielman tulosten mukaan ratkaisua arvioidaan kuitenkin tarkkaan jo ennen esivalinnan suorittamista. Tämä voi johtua siitä, että ostokeskittymillä oli entuudestaan kokemusta vastaavien ratkaisujen käytöstä, sillä kaikissa tapauksissa asiakkaalla oli vastaavanlainen ratkaisu jo olemassa. Kokemus vastaavien ratkaisujen käytöstä auttoi ostokeskittymää kiinnittämään huomiota ratkaisun soveltuvuuteen ja suorituskykyyn hyvin aikaisessa vaiheessa ratkaisuprosessia, sillä tarjolla olevia ratkaisuja pystyttiin vertaamaan ratkaisuprosessin aikana käytössä olleeseen ratkaisuun.

Tutkielman tulokset eivät kaikilta osin tukeneet tai auttaneet kyseenalaistamaan aiemmassa teoriassa ratkaisuprosessin edistämiseen liittyviä tekijöitä. Tutkielman tulosten perusteella ei voida vahvistaa eikä kumota aiemmassa teoriassa (Ulaga & Kohli 2018) esitettyä väitettä, jonka mukaan myyntikeskittymä arvioi yhteistyön edellytyksiä viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn vaiheessa. Tämän aiemmassa teoriassa esitetyn väitteen voidaan kuitenkin olettaa pitävän paikkansa, sillä on molempien osapuolten edun mukaista, että yhteistyön edellytyksiä arvioidaan molemmin puolin ratkaisuprosessin alussa, ennen kuin ratkaisun kehittämiseen sidotaan enemmän osapuolten resursseja.

Tutkielman löydökset eivät myöskään tue tai auta kyseenalaistamaan aiempaa teoriaa (Ulaga & Kohli 2018), jonka mukaan myyntikeskittymä pyrkii hallitsemaan ratkaisun suorituskykyyn liittyviä odotuksia ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa. Myös tämän väittämän voidaan olettaa pitävän paikkansa, sillä on toimittajan edun mukaista, että ostokeskittymä kykenee hallitsemaan ratkaisun suorituskykyyn liittyviä odotuksia jo ennen ratkaisun käyttöönottoa. Mikäli myyntikeskittymä esittää ratkaisun suorituskyvyn ratkaisuprosessin aikana todellisuutta korkeampana, tulee asiakas pettymään kun ratkaisu otetaan käyttöön. Tämä vaikeuttaa osapuolten yhteistyötä, koska hankittu ratkaisu ei pysty tukemaan sille asetettuja tavoitteita.

Tulokset eivät myöskään pysty tukemaan tai kyseenalaistamaan aiempaa teoriaa (Ulaga & Kohli 2018), jonka mukaan myyntikeskittymän tulee ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa hallita asiakkaan muutosepävarmuutta. Myyntikeskittymän voidaan kuitenkin olettaa huomioivan tämän aiemmassa teoriassa esiin nostetun tekijän ratkaisun räätälöinti- ja integrointivaiheessa. On molempien osapuolten edun mukaista, että ostokeskittymä on tietoinen ratkaisun käyttöönoton edellyttämisestä muutoksista organisaation toimintamalleissa. Näin ostokeskittymä pystyy valmistamaan omaa organisaatiotaan vaadittaviin muutoksiin ja sitouttamaan näin liiketoimintajärjestelmän käyttäjiä muutoksiin kuvaamalla niiden liiketoiminnalle tuottamat hyödyt.

7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Kahdenvälistä ratkaisuprosessia tutkittaessa haluttiin ymmärtää paremmin asiakkaan liiketoiminnan tarpeita vastaavan ratkaisun suunnittelun vuorovaikutteista luonnetta. Tutkielman tarkoituksena oli osoittaa ratkaisumyyntiorganisaatioille, miten vaativaa liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessin läpivieminen on, jotta nämä ratkaisumyyniin keskittyneet yritykset voivat saada tukea ratkaisumyynnin kehittämiseen ja siinä onnistumiseen.

Ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että ratkaisumyynnissä menestyminen edellyttää ratkaisuprosessin ymmärtämistä asiakkaan näkökulmasta, sillä ostokeskittymät kokevat liiketoimintajärjestelmän hankintatilanteen haastavaksi sen laajuuden vuoksi. Myyntikeskittymän tiedostaessa ostokeskittymän suorittamat toimenpiteet ratkaisuprosessin eri vaiheissa, auttaa se myyntikeskittymää huomioimaan ostokeskittymän tarpeet vuorovaikutukseen perustuvissa vaiheissa ja viestimään oikeita asioita prosessin seuraavia vaiheita ennakoiden. Liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessissa ostokeskittymään osallistuu sen vaativuuden seurauksena tyypillisesti suuri määrä jäseniä, joiden osaaminen täydentää toisiaan. Mikäli asiakkaan organisaatiosta ei löydy tarvittavaa osaamista, voidaan tätä osaamisaukkoa täydentää hankkimalla ostokeskittymään soveltuvalla osaamisella varustettuja konsultteja. Myyntikeskittymän on kyettävä viestimään sujuvasti kaikkien ostokeskittymän jäsenten kanssa varmistaen, että kunkin jäsenen tiedontarve saadaan tyydytettyä. Ostokeskittymä kerää ratkaisuprosessin aikana suuren määrän tietoa tarjolla olevista vaihtoehdoista niin kaupallisilta kuin ei-kaupallisiltakin lähteiltä. Myyntikeskittymän on huolehdittava, että ostokeskittymälle pystytään tarjoamaan esivalintaa ja valintaa varten relevantit tiedot niitä edeltävien vaiheiden aikana. Ostokeskittymät hyödyntävät keräämäänsä tietoa liiketoimintajärjestelmiin ja niiden tarjoaminen mahdollisuuksien ymmärtämiseksi, vaatimusmäärittelyn tarkentamiseksi, sekä vaihtoehtoisten ratkaisujen ja toimittajien arvioimiseksi. Itse ratkaisuun ja toimittajaan liittyvän tiedon lisäksi ostokeskittymä kerää tietoa myyntikeskittymästä arvioiden tämän osaamista, sitoutumista ja halukkuutta, sekä ongelmanratkaisukykyä.

Toisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimittajaa edustavan myyntikeskittymän on ratkaisuprosessin läpiviennissä onnistuakseen sitouduttava aidosti asiakkaan liiketoimintatarpeita tukevan ratkaisun tuottamiseen yhdessä asiakasta edustavan ostokeskittymän kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että myyntikeskittymän on keskityttävä tukemaan ostokeskittymää ratkaisuun liittyvien vaatimusten määrittelyssä niin viestittämisen ja vaatimusten määrittelyn kuin ratkaisun räätälöinnin ja integroinnin vaiheissa. Ratkaisumyyniin keskittyvien organisaatioiden myyntijohdon on tärkeää ymmärtää, että myyntihenkilön toimiala- ja liiketoimintaprosessiosaaminen, projektinhallintaosaaminen sekä tekninen osaaminen eivät riitä liiketoimintajärjestelmien kontekstissa asiakkaan liiketoiminnan tarpeita palvelevan ratkaisun suunnittelemiseen, vaan näin laajojen ratkaisujen ratkaisuprosessiin on myyntihenkilön tueksi tuotava toimittajan organisaatiosta liiketoimintajärjestelmän suunnitteluun soveltuvaa osaamista. Ostokeskittymien näkökulmasta toimittajan asiakkaan liiketoiminnan tarpeita palvelevan ratkaisun suunnitteluun ja käyttöönottamiseen tarjoamat resurssit ovat osoitus toimittajan

sitoutumisesta ja halukkuudesta, ja vaikuttavat näin ollen merkittävästi jo esivalinnan vaiheessa. Liian rajallisilla resursseilla ja osaamisella ratkaisuprosessiin osallistuvat toimittajat karsitaan pois esivalinnan vaiheessa. Tämän vuoksi liiketoimintajärjestelmien ratkaisumyynnissä menestymisen edellytyksenä on varmistaa, että myyntimahdollisuuden voittamiseksi toimittajan myyntikeskittymässä on soveltuvaa osaamista asiakkaan liiketoimintamallin syvälliseksi ymmärtämiseksi. Onnistuneesti läpiviedyissä ratkaisuprosesseissa asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseksi ja tätä kautta ratkaisuun liittyvää vaatimusmäärittelyä tukemaan myyntikeskittymään tuotiin riittävä määrä relevanttia osaamista. Panostukset myyntikeskittymän kattavaan osaamiseen auttoi molempia osapuolia asiakkaan liiketoiminnan tarpeiden ja niihin liittyvien haasteiden ymmärtämisessä, sekä myyntikeskittymää soveltuvien ratkaisumallien suunnittelussa, kuvaamisessa, todentamisessa ja dokumentoinnissa, sekä ratkaisuprosessin hallinnassa.

Tätä tarkoitusta varten, liiketoimintajärjestelmien kontekstissa myyntikeskittymästä on löydyttävä toimiala- tai liiketoimintaprosessiosaamista, projektinhallinnan osaamista sekä teknistä osaamista. Tämän vuoksi on tärkeää varmistaa, että myyntikeskittymään nimitetään projektinhallintaosaamista omaava koordinaattori, yksi tai useampi liiketoimintaprosessi- tai toimiala-asiantuntija, sekä yksi tai useampia teknisestä toteutuksesta ja yksi tai useampia IT-infrastruktuureista osaamista omaavia henkilöitä. Näissä rooleissa toimivat henkilöt ovat keskeisessä asemassa vaatimusmäärittelyn, ratkaisumallien kuvaamisen, ratkaisun toteutuksen ja ratkaisun teknisen alustan suunnittelun, sekä ratkaisuprosessin hallinnan osalta. Tätä osaamista myyntikeskittymään tuovien henkilöiden ei tarvitse välttämättä osallistua suoraan vuorovaikutukseen ostokeskittymän kanssa, mutta myyntikeskittymän on tuotava ostokeskittymän tietoon nämä resurssit ja heidän osaamisensa ratkaisuprosessin alusta lähtien. Tämän lisäksi myyntikeskittymästä on löydyttävä ratkaisuprosessin edistämisestä vastuussa oleva henkilö, joka huolehtii, että ratkaisuprosessi etenee ja vuorovaikutus ostokeskittymän kanssa on sujuvaa. Koska vaativat ratkaisut, kuten liiketoimintajärjestelmät ovat laajoja kokonaisuuksia, myyntikeskittymän toimintaa valvomaan ja tukemaan on syytä nimittää ohjausryhmä tai yksittäinen, riittävän kokemuksen ja auktoriteetin omaava henkilö. Myyntimahdollisuuden voittamiseksi, myyntikeskittymässä myyntihenkilön rooli on myös tärkeä, sillä hän huolehtii kaupallisista asioista ja neuvottelee asiakkaan kanssa sopimukseen liittyvistä ehdoista sekä hinnoittelusta.

7.4 Luotettavuuden arviointi

Seuraavaksi tarkastellaan tutkielman luotettavuutta. Yksityiskohtaisten arviointikriteerien omaksuminen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi kasvattaa tutkielman läpinäkyvyyttä ja tarjoaa keinot tuoda esiin tutkielman vahvuudet sekä rajoitukset. Tutkielman luotettavuuden arviointi on prosessi, joka jatkuu koko tutkielman toteutuksen ajan tukien laadukkaan tutkimuksen tekemistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 290). Seuraavaksi tarkastellaan tutkielman reliabiliteettia, validiteettia sekä yleistettävyyttä.

Reliabiliteetti tarkastelee tutkielman tulosten toistettavuutta, eli toisin sanoen sen kautta pyritään arvioimaan miten toinen tutkija kykenee toistamalla tutkimuksen siinä käytettyä metodologiaa hyödyntäen löytämään vastaavanlaisia tuloksia (Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Kvale 2007, 122). Reliabiliteettia arvioitaessa on tarkasteltava aineiston keruuta, sen litterointia sekä analysointia (Kvale 2007, 122). Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin arviointi käsittää koko tutkimusprosessin ja pitää sisällään tutkimusaineiston keräämiseen ja analysoimiseen valittujen metodien ja teknikoiden arvioinnin. Käytännössä reliabiliteettia arvioidessa siis kiinnitetään huomiota aineiston tuottamiseen ja tulkitsemiseen, minkä vuoksi sitä voidaan pitää tutkielman luotettavuuden arviointina. (Eskola & Suoranta 1998, 210.)

Tutkielman luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusprosessin eteneminen ja siinä hyödynnetyt metodit dokumentoitiin huolellisesti. Haastateltavien valintaan sovelletut menettelytavat kuvattiin tarkasti, minkä lisäksi haastattelupyynnö sekä sitä seuraavat toimenpiteet kuvattiin avoimesti. Myös tutkijan suhde haastateltaviin kuvattiin. Haastattelujen kautta kerätyn tiedon korkean laadun varmistamiseksi tiedonkeruun aloittamista laadittiin teemahaastattelurunko sekä narratiivinen haastattelurunko, joita testattiin esihaastattelujen kautta. Esihaastattelujen perusteella päädyttiin tutkielmassa hyödyntämään narratiivista haastattelurunkoa, sillä sen avulla kyettiin tuottamaan tarkempi kuvaus tutkittavasta ratkaisuprosessista sekä siihen liittyvistä teemoista. Haastattelujen suorittamisen aikaan tutkija kirjasi muistiinpanoja, minkä lisäksi haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin voitiin palata myöhemmin. Muistiinpanoja ja nauhoitettuja haastatteluja hyödynnettiin haastatteluja litteroitaessa. Kerätyn empiirisen aineiston soveltuvuuden osoittamiseksi haastattelupäivämäärät, haastattelujen kestot, haastateltujen asema, sekä haastateltujen kokemus tuodaan lukijan tietoisuuteen. Aineiston analysoinnissa puolestaan hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella luodusta teoreettisesta mallista johdettua kooditusjärjestelmää. Analyysissä tuodaan esille useita lainauksia haastelluilta tukemaan analyysia ja esitettyjä löydöksiä.

Validiteetti puolestaan keskittyy arvioimaan, miten tarkasti tutkielmasta tehdyt johtopäätökset kuvaavat tai selittävät tapahtunutta (Kvale 2007, 122). Näin ollen validiteetin, eli pätevyuden arvioinnin tarkoituksena on tarjota varmistusta sille, että raportti tai ja ilmiöstä muodostettu kuvaus on oikea. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Jotta tutkittavaa ilmiötä pystytään tutkimaan, on varmistettava, että tutkimuksessa hyödynnetään käsitteitä, jotka ovat relevantteja tutkittavan ilmiön kannalta. Tätä pyrkimystä voidaan tukea tarkan käsiteanalyysin suorittamisella, jonka perusteella voidaan varmistaa, että kyetään tutkimaan sitä ilmiötä, jota on tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187.) Tutkielmassa suoritettiin ennen empiirisen aineiston keräämistä kirjallisuuskatsaus, jonka perusteella muodostettiin tutkielman teoreettinen malli. Kirjallisuuskatsauksen kautta muodostettiin syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ennen tutkielman empiiriseen vaiheeseen siirtymistä. Teoreettista mallia hyödynnettiin laaditun narratiivisen haastattelurungon laatimista.

Jotta kerätyn aineiston perusteella tehtävät johtopäätökset voivat olla tarkkoja eli valideja, on myös tarkasteltava tutkiiko valittu metodi sitä mitä sen kautta pyritään tutkimaan (Kvale 2007, 122). Laadullisessa tutkimuksessa tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta voidaan arvioida keskittymällä

tarkastelemaan kerättyä haastatteluaineistoa. Näin toimittaessa tutkija keskittyy pohtimaan liittyikö haastattelutilanteeseen tekijöitä, joiden johdosta haastatellun henkilön kuvaus omista kokemuksistaan oli rajoittunut tai muunneltu ja pyrkii huomioimaan tämän aineistoa tulkitessaan. (Flick 2007, 16.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi tutkija on kiinnostunut siitä, miten haastateltava näkee todellisuuden tietyn ilmiön tai ongelman osalta. Tämän vuoksi tutkielman validiteetin varmistamiseksi, tutkijan on valittava haastateltavat niin, että heillä on kattava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, sekä antaa haastattelutilanteessa haastateltaville mahdollisuus kuvata tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä vapaasti oman ymmärryksensä mukaan. Näin tutkija varmistuu, että kerätty aineisto on pätevää (Stenbacka 2001, 552.) Tutkielman validiteetin varmistamiseksi aineistonkeruu suunniteltiin huolellisesti, ja näyte valittiin tarkkoja kriteereitä hyödyntäen, jotta voitiin varmistua haastateltavien syvällinen ymmärrys tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkielman tutkimusaineisto kerättiin narratiivisten haastattelujen avulla, jotta haastateltavat henkilöt pääsivät kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä oman käsityksensä pohjalta niin, että ilmiön kuvaamista ei ohjattu liikaa. Haastattelujen aluksi korostettiin kerätyn tiedon luottamuksellisuutta ja rohkaistiin haastateltavia jakamaan tutkimuksen kohteena olevaan ratkaisuprosessiin liittyviä näkemyksiään. Tästä huolimatta on olemassa mahdollisuus, että valittu tutkimusasetelma, jossa haastateltiin molempia osapuolia vaikutti haastateltavien tarjoamiin kuvauksiin tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä sitä vastoin keskittyy arvioimaan, miten hyvin tehdyt johtopäätökset on yleistettävissä koko populaatioon. Laadullisessa tutkimuksessa ei tyypillisesti tähdätä kuitenkaan tällaiseen tilastolliseen yleistettävyyteen, minkä vuoksi niissä keskitytään tarkastelemaan johtopäätösten analyttistä yleistettävyyttä. (Stenbacka 2001, 552.) Analyttisen yleistettävyyden arvioinnissa tutkielman tuottamien tulosten siirrettävyyttä tarkastellaan (Kvale 2007, 127), eli pohditaan miten hyvin tietyssä kontekstissa suoritettun tutkielman kautta saavutetut löydökset pitävät paikkansa muissa konteksteissa (Flick 2007, 118). Laadullisessa tutkimuksessa analyttisiä yleistystyksiä voidaan tehdä siirtämällä empiirisiä löydöksiä teoreettisten yleistysten tasolle. Tällöin tutkielman empiirisiä tuloksia verrataan aiempaan teoriaan. Mikäli yksi tai useampi tapauksista tukee samaa teoriaa, voidaan tulosten todeta tukevan sitä. Tällöin tutkielman löydökset yleistetään teorian tasolle niiltä osin, kun ne tukevat tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tehtyjä, aiempaan teoriaan perustuvia, alkuperäisiä oletuksia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 125, 294.)

Tutkielman tarkoituksena oli yhdistellä ja täydentää aiempaa teoriaa, ei testata sitä. Tutkielman lopussa suoritettu empiirisen aineiston analyysin kautta esiteltiin täydennetty malli kahdenvälisestä ratkaisuprosessista, joka tuki monelta osin aiemman teorian perusteella muodostettua teoreettista mallia kahdenvälisestä ratkaisuprosessista. Nämä yhteneväiset löydökset osoittavat, että osa tutkielman löydöksistä on siirrettävissä myös muihin konteksteihin.

Myös aineistonkeruun tarkoituksenmukaisuutta suhteessa tutkittavaan ilmiöön on esitetty olevan yleistettävyyden kriteeri (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisessa tutkimuksessa on

tavoitteena ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti, minkä vuoksi analyttisen yleistettävyyden tukemiseksi oli perusteltua suorittaa haastateltavien valinta tutkielman tavoite huomioiden harkinnanvaraisena näytteenä sattumanvaraisen otannan sijaan (Stenbacka 2001, 552).

7.5 Tutkimuksen rajoitukset

Laadullisen tutkimuksen tekijän tulee pyrkiä refleктоimaan suorittamaansa tutkimusprosessia tehdäkseen siitä näkyvän ja ymmärrettävän paitsi itselleen, myös tutkielman lukijoille. Tämä on ainoa keino tuoda tutkittavasta ilmiöstä kerääntynyt ymmärrys muiden tietoisuuteen. (Stenbacka 2001, 553- 554.)

Tutkijalla oli entuudestaan käytännön kokemusta ratkaisumyynnistä ICT- toimialalla. Tämän omakohtaisen kokemuksen vuoksi tutkijalla oli ennen tutkielman aloittamista henkilökohtainen käsitys ratkaisumyyntiin liittyvistä haasteista, sekä ratkaisumyyntiprosessin liittyvistä keskeisistä toimenpiteistä toimittajan kannalta. Vaikka omakohtaista kokemusta ja ennakkonäkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä olikin, tutkija lähti tutkimusprosessiin avoimin mielin oppimaan uutta ja kasvattamaan ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston hankintaa varten koottiin listaus tutkielman tavoitteita tukevista havaintoyksiköistä tarkkoja kriteerejä käyttäen. Näyte valittiin harkinnanvaraista otantamenetelmää käyttäen niin, että tutkijalla ei ollut entuudestaan yhteyttä näytteeseen kuuluneisiin yrityksiin. Tällä haluttiin varmistaa, että henkilökohtaiset suhteet eivät pääse vaikuttamaan haastateltavien antamiin kuvauksiin ilmiöstä. Tähän valintaan liittyy myös tutkielman ensimmäinen rajoitus, jollaiseksi osoittautui soveltuvien havaintoyksiköiden löytäminen ja niiltä kerättävän aineiston saaminen. Haastattelupyynnöt toimitettiin postitse näytteeseen valittujen toimittajien myyntijohdolle. Koska aiempaa yhteyttä harkinnanvaraiseen näytteeseen valittuihin yrityksiin ei ollut, oli tutkijan kyettävä tavoittamaan ja varmistamaan näytteeseen valittujen toimittajien myyntijohdolta, että heidän ratkaisumyyntiprosessissaan hyödynnetään myyntihenkilöiden tukena myös organisaation asiantuntijoita. Osa tavoitetuista myyntijohtajista myönsi, että heidän organisaatiossaan liiketoimintajärjestelmiä myydään edelleen kuin tuotteita, minkä vuoksi useita havaintoyksiköitä jouduttiin rajaamaan pois näytteestä. Niiden toimittajien osalta, joissa ratkaisumyyntiä hoidettiin myyntikeskittymien toimesta, tutkijan oli kyettävä vakuuttamaan näytteeseen valittujen liiketoimintajärjestelmien myyntijohtajat tutkielman suorittamisen hyödyllisyydestä ja hankittava näin pääsy toimittajan edustajan haastattelua varten. Tässä vaiheessa näytteeseen valituista havaintoyksiköistä tippui jälleen osa pois. Loppujen lopuksi pääsy toimittajien myyntikeskittymien haastattelemiseksi onnistuttiin saamaan kuuteen havaintoyksikköön. Toimittajan vakuuttamisen jälkeen tutkijan tuli tukea haastatteluun suostunutta toimittajan edustajaa hankkimaan pääsy ratkaisuprosessissa asiakkaana toimineen osapuolen ostokeskittymän jäsenen haastattelemiseksi. Tässä vaiheessa pääsy alkuperäiseen näytteeseen valittujen havaintoyksiköiden osalta tippui neljään. Haastattelujen alettua kävi ilmi yhden toimittajan edustajan haastattelun yhteydessä, että ratkaisuprosessiin osallistuneen ostokeskittymän edustajaa ei päästä haastattelemaan.

Toinen rajoitus liittyy tutkielman tavoitteeseen, jonka saavuttamiseksi aineistoa kerättiin molemmilta ratkaisuprosessiin osallistuneilta tahoilta. Tämän voidaan olettaa vaikuttaneen haastateltavien antamiin kuvauksiin tutkittavasta ilmiöstä. Tämä on luonnollista, koska osapuolet toimivat tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa. Tämän vuoksi haastateltavat joutuivat miettimään, millaisia seikkoja voivat tuoda esiin asettamasta toista osapuolta huonoon valoon. Tämän voidaan uskoa johtaneen siihen, että haastateltavat eivät paljastaneet toisen osapuolen heikkouksia tai osaamisaukkoja. Tästä saatiin myös muutamassa haastattelutilanteessa viitteitä, kun haastateltavat harkitsivat huolellisesta, miten asian ilmaisevat.

Kolmas seikka liittyy tutkijan ja haastateltavien suhteeseen, jota ei entuudestaan ollut. Vaikka tutkija pyrki haastattelutilanteissa luomaan rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin, voi olla että haastateltavat olivat tästä huolimatta varautuneita haastattelutilanteessa. Tämä on luonnollista, sillä toisinaan vuorovaikutuksessa henkilökemiat eivät kohtaa tai luottamuksen muodostumisessa kestää oma aikansa.

Neljäs rajoitus liittyy kunkin tapauksen tiimoilta suoritettujen haastattelujen lukumäärään, joita suoritettiin vain yksi tapauksen kummankin osapuolen edustajien kanssa. Ratkaisumyynti on moniulotteinen ilmiö, minkä vuoksi siihen liittyy useita näkökulmia. Tämän vuoksi lisähaastattelut olisivat voineet tarjota lisää syvyyttä kerättyyn aineistoon ja tätä kautta tutkielman tuloksiin.

Viides rajoitus liittyy tutkielman kontekstisidonnaisuuteen. Aineisto kerättiin organisaatioilta, jotka toimivat yhdessä asiakkaan liiketoimintaa vastaavan ratkaisun suunnittelemiseksi. Tämän vuoksi osaa tutkielman löydöksistä ei voida yleistää muille toimialoilla. Kattavan tapaustutkimuksen tapauksessa yleistettävyyttä ei ollut tutkielman tavoite, vaan tarkoitus oli ymmärtää ilmiötä siinä kontekstissa, jossa se esiintyy. Pettigrew (1985, 242) toteaa, että tapaustutkimus kykenee tuottamaan ja muodostamaan yleistettävissä olevia käsitteitä ja viitekehyksiä. Tämä tutkielma on pyrkinyt ymmärtämään ratkaisumyyntin menestymisen edellytyksiä, minkä vuoksi syvälinen ilmiön ymmärtäminen on tärkeämpää kuin tulosten yleistettävyyttä. Tämä tukee Gummessonin (1998, 78) väitettä, jonka mukaan hyvä kuvaileva ja analyttinen kieli, joka kykenee omaksumaan tietyn ilmiön erityispiirteitä, tarjoaa perustellun mahdollisuuden yleistysten tekemiseen.

7.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma keskittyi teorian testaamisen sijaan aiemman teorian täydentämiseen. Seuraava luonnollinen askel on testata muodostetun teoreettisen mallin paikkansapitävyyttä määrällisin menetelmin. Tämän lisäksi muodostetun teoreettisen mallin tutkiminen toisessa kontekstissa yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien havaitsemiseksi voi avata kiinnostavan jatkotutkimusmahdollisuuden.

Edellä mainittujen lisäksi tutkielman rajoitteet tarjoavat suuntaa jatkotutkimukselle. Koska tutkielmassa haastateltiin ratkaisuprosessin molempia osapuolia, voidaan haastateltujen henkilöiden olettaa

jättäneen joitakin yksityiskohtia kertomatta. Tämän vuoksi tutkimuksen tulosten edelleen kehittämiseksi tutkimus voitaisiin toistaa keskittymällä tutkimaan tarkemmin ilmiötä ratkaisuprosessiin osallistuneen myynti- tai ostokeskittymän näkökulmasta. Toisekseen, koska tutkielmassa haastateltiin vain yhtä edustajaa kummaltakin ratkaisuprosessin osapuolelta, voidaan jatkotutkimuksessa keskittyä keräämään aineistoa useammalta osto- ja myyntikeskittymän edustajalta.

Tutkielmassa keskityttiin myös kahdenvälisen ratkaisuprosessin mallintamisen lisäksi selvittämään millainen myyntikeskittymän roolitus tukee ratkaisuprosessin edistämistä. Sen sijaan ostokeskittymän ratkaisuprosessin edistämistä tukevaa roolitusta ei mallinnettu, mikä jättää tilaa tämän tutkimussuunnan tavoittelulle. Tutkielmassa tutkittiin liiketoimintajärjestelmän ratkaisuprosessin edistämistä tukevaa myyntikeskittymän roolitusta. Tutkielma ei kuitenkaan huomioi tekijöitä, jotka edesauttavat myyntikeskittymän jäseniä toimimaan tiiminä tehokkaasti yhteisen päämäärän eteen ratkaisuprosessin aikana. Tämä myyntikeskittymän tehokkaan organisoinnin edellytyksiä tutkivan tutkimushaaran (mm. Claro & Ramos 2017; Ahearne, MacKenzie, Podkasoff, Mathieu & Lam 2010) tutkiminen tämän tutkielman kontekstissa voi olla hedelmällinen jatkotutkimusmahdollisuus, sillä se tukee ilmiön kattavampaa ymmärtämistä.

Tutkimuksessa kerätyssä aineistosta esiintyi viitteitä siitä, että henkilökohtaiset suhteet, henkilökiemia ja tätä kautta koettu sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttavat ostokeskittymän päätöksentekoon. Tunteiden on todettu muissa konteksteissa (mm. Kemp et al. 2018; Pander & Mookerjee 2018) vaikuttavan päätöksentekoon, minkä vuoksi näiden tekijöiden merkitsevyyden tutkiminen liiketoimintajärjestelmien ratkaisuprosessiin vaikuttavina tekijöinä voi laajentaa ymmärrystä tästä moniulotteisesta ilmiöstä.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. – Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 15-26.
- Aarikka-Stenroos, L. – Makkonen, S. H. 2014. Industrial buyers' use of references, word-of-mouth and reputation in complex buying situation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29 (4), 344-352.
- Ahearne, M. - Mackenzie, S. - Podsakoff, P. - Mathieu, J. - Lam, S. 2010. The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 47 (3), 458-469.
- Arbnoor, I. & Bjerke, B. 2009. *Methodology for Creating Business Knowledge*. 3. p. Los Angeles; London: SAGE.
- Bienstock, C. C. – Royne, M. B. 2007. The differential value of information in industrial purchasing decisions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37 (5), 389-408.
- Boersma, K. - Kingma, S. 2005. Developing a cultural perspective on ERP. *Business Process Management Journal*, Vol. 11 (2), 123-36.
- Bonney, F.L. – Williams, B.C. 2009. From products to solutions: The role of salesperson opportunity recognition. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (7/8) , 1032-1052.
- Brashear-Alejandro, T. - Kowalkowski, C. - Da Silva Freire Ritter, J. G. - Marchetti, R. Z. - Prado, P. H. 2011. Information search in complex industrial buying: Empirical evidence from Brazil. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (1), 17-27.
- Bradford, K. – Brown, S. – Ganesan, S. – Hunter, G. – Onyemah, V. – Palmatier, R. – Rouziès, D. – Spiro, R. – Sujana, H. – Weitz, B. 2010. The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations. *Marketing Letters*, Vol. 21 (3), 239-253.
- Buonanno, G. – Faverio, P – Pigni, F – Ravarini, A – Sciuto, D – Tagliavini, M. 2005. Factors affecting ERP system adoption. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 (4), 384-426.
- Carson, D. – Gilmore, A. – Perry, C. – Gronhaug, K. 2001. *Qualitative marketing research*. London: Sage. <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=1046478>>, haettu 13.2.2019.
- Claro, D. - Ramos, C. 2018. Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 38 (2), 172-190.
- Claycomb, C. – Frankwick, G.L. 2010. Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (2), 252-263.
- Creswell, J. W. 2013. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. 3. p. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Davies, A. – Brady, T. – Hobday, M. 2006. Charting a Path Toward Integrated Solutions. *Sloan Management Review*, Vol. 47, 39–48.
- Dubois, A. & Gadde, L. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (7), 553-560.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, Vol. 51 (2), 11-27.
- Eriksson, P. - Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. <<http://methods.sagepub.com.ezproxy.utu.fi/book/qualitative-methods-in-business-research>>, haettu 16.9.2018.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* 7. p. Vastapaino, Tampere.
- Flick, U. 2007. *Managing quality in qualitative research*. Sage, Los Angeles; London. <<http://methods.sagepub.com.ezproxy.utu.fi/book/managing-quality-in-qualitative-research>>, haettu 20.5.2019.
- Flick, U. - Metzler, K. - Scott, W. 2014. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage, Los Angeles; London.
- Foote, N. – Galbraith, J. – Hope, Q. – Miller, D. 2001. Making solutions the answer. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 3, 84-93.
- Freytag, P. V. - Young, L. 2017. *Collaborative Research Design: Working with Business for Meaningful Findings*. Springer, Singapore.
- Fui-Hoon N. F. – Lee-Shang, L. J. – Kuang, J. 2001. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, Vol. 7 (3), 285-296.
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. 2010. *Research methods in business studies*. 4. p. Pearson, Harlow.
- Gibbs, G. 2007. *Analysing qualitative data*. Sage, London.
- Gummesson, E. 1991. *Qualitative methods in management research*. Sage, Thousand Oaks..
- Heide, J. B. – John, G. 1988. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (1), 20-35.
- Heide, J. B. – John, G. 1990. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer- Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*. Vol. 27 (1), 24-36.
- Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. – Stratman, J. K. 2007. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, Vol. 25 (1), 65-82.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.

- Jackson, D. W. - Widmier, S. M. – Giacobbe, R. – Keith, J. E. 1999. Examining the Use of Team Selling by Manufacturers' Representatives: A Situational Approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 (2), 155-164.
- Johansson, J. - Krishnamurthy, C. - Schlissberg, H. 2003. Solving the solutions problem. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 3, 116-125.
- Johnston, W. J. – Bonoma T. V. 1981. The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. *Journal of Marketing*, Vol. 45 (3), 143-156.
- Johnston, W. J. – Lewin, J. E. 1996. Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, Vol. 35 (1), 1-15.
- Kemp, E. A. – Borders, A. L. – Anaza, N. A. – Johnston, W. J. 2018. The heart in organizational buying: Marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 (1), 19-28.
- Kumar, A. – Steward, M. - Morgan, F. 2018. Delivering a superior customer experience in solutions delivery processes: Seven factors for success. *Business Horizons*, Vol. 61 (5), 775-782.
- Kvale, S. 2007. *Doing interviews*. Sage, Los Angeles; London. <<http://methods.sagepub.com.ezproxy.utu.fi/book/doing-interviews>>, haettu 20.5.2019.
- Levihn, U. – Levihn, F. 2016. The Transition from Product to Solution Selling: The Role and Organization of Employees Engaged in Current Business. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 23 (3), 207-219.
- Lewin, J. E. – Donthu, N. 2005. The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: A select meta-analysis of organizational buying behavior research. *Journal of Business Research*, Vol. 58 (10), 1381-1390.
- Lindberg, N. – Nordin, F. 2008. From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (3), 292-300.
- Merriam, S. B. 2014. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 3. p. Wiley, Hoboken.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2. p. Sage, Thousand Oaks.
- Mitchell, V. 1998. Buy-phase and buy-class effects on organisational risk perception and reduction in purchasing professional services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 (6), 461-478.
- Moon, M. – Armstrong, G. 1994. Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14 (1), 17-30.
- Moon, M. – Gupta, S. 1997. Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptual Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17 (2), 31-42.

- Munnukka, J. – Järvi, P. 2008. Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, 253–262.
- Munnukka, J. – Järvi, P. 2015. The influence of purchase- related risk perceptions on relationship commitment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 (1), 92-108.
- Palanisamy, R. – Verville, J. – Bernadas, C. – Taskin, N. 2010. An empirical study on the influences on the acquisition of enterprise software decisions. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 23 (5), 610-639.
- Panagopoulos, N. G. – Rapp, A. A. – Ogilvie, J. L. 2017. Salesperson solution involvement and sales performance the contingent role of supplier firm and customer-supplier relationship characteristics. *Journal of marketing*, Vol. 81 (4), 144-164.
- Pandey, S. K. – Mookerjee, A. 2018. Assessing the role of emotions in B2B decision making: An exploratory study. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 10 (2), 170-192.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3. p. Sage, Thousand Oaks.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in ICI*. Basil Blackwell, Oxford.
- Petri, J. – Jacob, F. 2016. The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, Vol. 56, 63-72.
- Plouffe, C. R. – Barclay, D. W. 2007. Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (4), 528-539.
- Puri, S. 1992. Industrial Vendors' Selling Center: Implications for Sales Management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 7 (3), 59-69.
- Robinson, P. J. – Faris, C. W. – Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. 1. p. Allyn and Bacon, Boston.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html>, haettu 2.6.2019.
- Salminen, R. T. – Möller, K. 2006. Role of References in Business Marketing—Towards a Normative Theory of Referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 13 (1), 1-51.
- Sarajärvi, A. – Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Sarkis, J. – Gunasekaran, A. 2003. Enterprise resource planning—modeling and analysis. *European Journal of Operational Research*, Vol. 146 (2), 229-232.
- Saunders, M. - Lewis, P. - Thornhill, A. 2007. *Research methods for business students*. 4. p. Prentice Hall, Harlow.

- Scanzoni, J. 1979. Social Exchange and Behavioral Interdependence. *Social Exchange in Developing Relationships*. 1. p. Academic Press, Inc, New York.
- Sharma - A. – Iyer, G.R. – Evanschitzky, H. 2008. Personal Selling of High-Technology Products: The Solution-Selling Imperative. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7 (3), 287-308.
- Shaw, E. 1999. A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2 (2), 59-70.
- Silverman, D. 2009. *Doing Qualitative Research*. 3. p. SAGE Publications, Padstow.
- Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. Sage, Thousand Oaks.
- Stake, R. E. 2005. *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Publications, New York. <<https://login.ezproxy.utu.fi/login?qurl=http%3A%2F%2Fkutu.ebib.com%2Fpatron%2FFullRecord.aspx%3Fp%3D362572>>, haettu 15.2.2019.
- Stenbacka, C. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, Vol. 39 (7), 551-556.
- Steward, M. D. - Walker, B. A. - Hutt, M. D. - Kumar, A. 2010. The coordination strategies of high-performing salespeople: Internal working relationships that drive success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38 (5), 550-566.
- Storbacka, K. - Pennanen, R. (2014) *Solution Business : Building a Platform for Organic Growth*. Springer, Cham. <<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utu.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=698108&site=eds-live>>, haettu 9.12.2018.
- Tuli, K. R. - Kohli, A. K. - Bharadwaj, S. G. 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, Vol. 71 (3), 1-17.
- Töllner, A. – Blut, M. – Holzmüller, H. H. 2011. Customer solutions in the capital goods industry: Examining the impact of the buying center. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (5), 712-722.
- Uлага, W. - Kohli, A. 2018. The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, 161-168.
- Valtakoski, A. 2015. Initiation of buyer–seller relationships: The impact of intangibility, trust and mitigation strategies. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, 107-118.
- Valk, W., Van Der – Rozemeijer, F. 2009. Buying business services: Towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 (1), 3-10.
- Verville, J. – Halington, A. 2002. A qualitative study of the influencing factors on the decision process for acquiring ERP software. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 5 (3), 188-198.
- Verville, J. – Halington, A. 2003. A six-stage model of the buying process for ERP software. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (7), 585-594.

- Verville, J. – Bernadas, C. – Halington, A. 2005. So you're thinking of buying an ERP? Ten critical factors for successful acquisitions. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 (6), 665-677.
- Verville, J. – Palasinamy, R. – Bernadas, C. – Halington, A. 2007. ERP Acquisition Planning: A Critical Dimension for Making the Right Choice. *Long Range Planning*, Vol. 40 (1), 45-63.
- Water, H., Van de – Ahaus, K. – Rozier, R. 2008. Team roles, team balance and performance. *Journal of Management Development*, Vol. 27 (5), 499-512.
- Wilson, D. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), 335-345.
- Windahl, C. – Lakemond, N. 2010. Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (8), 1278-1290.
- Yang, J. – Brashear-Alejandro, T. – Boles J.S. 2011. The role of social capital and knowledge transfer in selling center performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 (3), 152-161.

LITTEET

LIITE 1 – Analyysissä käytetty koodausjärjestelmä

A. Ostokeskittymä	B. Myyntikeskittymä
1. Tarpeen ja ongelman määrittely	
Perusteet ratkaisuprosessin käynnistämiseksi	
Johtamismallin uudistus	
Kustannukset	
Moderin työskentely	
Räätälöinnit	
Toiminnalliset hyödyt	
Useat järjestelmät	
Toimenpiteet	
Listaus potentiaalisista toimittajista	
Markkinakartoitus	
Tarpeen määrittely	
2. Viestittäminen ja vaatimusten määrittely	2. Viestittäminen ja vaatimusten määrittely
Roolitus	Toimenpiteet
Toimenpiteet	Kyvykkyyden osoittaminen
Tiedon hyödyntäminen	Myyntikeskittymän jäsenet
Tiedonetsintä ja sisältö	Referenssit
Halukkuus	Osaamisen soveltaminen
Hinnoittelu	Ratkaisun toimivuus
Kyvykkyys	Sitoutumisen osoittaminen
Ratkaisun soveltuvuus	Myyntikeskittymä
Yhteistyö ja vuorovaikutus	Ratkaisuhakuisuus
	Tiedontarpeen tyydyttäminen
	Vuorovaikutuksen sujuvuuden varmistaminen
3. Esivalinta	
Valintakriteerit	
Ratkaisu	
Kustannukset	
Ratkaisun soveltuvuus	
Vaaditut resurssit	
Toimittaja	
Kyvykkyys	
Sitoutuminen	
Valta-asema	
Yhteistyösuhde	

4. Ratkaisun räätälöinti ja integrointi	4. Ratkaisun räätälöinti ja integrointi
Toimenpiteet	Toimenpiteet
Ratkaisun suorituskyky	Ratkaisun soveltuvuuden osoittaminen
Ratkaisun vaatimusten tarkentaminen	Sitoutumisen osoittaminen
Toimittajan kyvykkyys	Toimittajan kyvykkyys
	Vuorovaikutukseen panostaminen
5. Valinta	
Päätöksenteko	
Valintakriteerit	
Aiempi yhteistyö	
Dokumentointi	
Halukkuus	
Järjestelmällisyys	
Liiketoiminta	
Referenssit	
Roolitus	
Sitoutuminen	
Vuorovaikutus	
6. Neuvottelut	6. Neuvottelut
Sopimusehdoista neuvotteleminen	Sopimusehdoista neuvotteleminen
Neuvotteluhaluus	
7. Epävarmuudenhallinta	7. Myyntikeskittymän roolitus
Ostokeskittymän ominaispiirteet	Roolit
Päätöksenteko ja prosessinhallinta	Vastuut
Tiedonhankinnan ominaispiirteet	Osaaminen
Toimittajan arviointi	
Ratkaisun arviointi	
Yhteistyön arviointi	
Myyntikeskittymän arviointi	

LIITE 2 Haastattelurunko ostokeskittymä

Voitko kertoa lyhyesti koulutustaustastasi ja työhistoriastasi?

Miten kuvailisit rooliasi organisaatiossasi?

Voitko kertoa roolistasi liiketoimintajärjestelmän hankinnan aikana?

Pystytkö omin sanoin kuvailemaan miten liiketoimintajärjestelmän hankintaprosessi eteni, eli mistä se käynnistyi ja minkälaisia vaiheita siihen kuului?

Miten kuvailisit liiketoimintajärjestelmien hankintaa suhteessa muihin hankintoihin?

Voitko kertoa ketä ja millaisilla rooleilla sekä vastuilla osallistui teidän puolelta liiketoimintajärjestelmän hankintaprosessiin?

Voitko kuvailla toimittajan puolelta vuorovaikutukseen osallistuneita henkilöitä, heidän roolejaan ja osaamistaan?

Millaisilla toimenpiteillä toimittaja pyrki vakuuttamaan teidät omasta yhteistyökyyvyydestään?

Tuleeko sinulle mieleen esimerkkejä niistä toimenpiteistä, joiden avulla toimittajat erottautuivat edukseen hankintaprosessin aikana?

Entä tuleeko mieleesi esimerkkejä niistä toimenpiteistä, mitkä heikensivät toimittajien asemaa verrattuna muihin potentiaalsiin toimittajiin?

Pystytkö kertomaan esimerkkejä siitä, millaisiin tekijöihin olisitte kaivanneet lisätietoa toimittajilta?

Pystytkö kertomaan miten arvioitte toimittajia ennen kuin valitsitte toimittajan joka kanssa lähdette yhteistyötä tekemään?

Pystytkö kertomaan miten arvioitte vaihtoehtoisia ratkaisuja?

Mitkä tekijät näistä olivat tärkeimpiä hankintapäätöksen kannalta?

Pystytkö kertomaan miten ja kenen toimesta muodostitte hankintapäätöksen?

LIITE 3 Haastattelurunko myyntikeskittymä

Voitko kertoa lyhyesti koulutustaustastasi ja työhistoriastasi?

Miten kuvailisit rooliasi organisaatiossasi?

Voitko kertoa roolistasi liiketoimintajärjestelmän myyntiprosessin aikana?

Voitko kertoa ketä ja millaisilla rooleilla sekä vastuilla osallistui teidän puolelta liiketoimintajärjestelmän myyntiprosessiin?

Entä voitko kertoa, ketä ja millaisilla rooleilla sekä vastuilla asiakkaan puolelta osallistui vuorovaikutukseen myyntiprosessin aikana?

Pystytkö omin sanoin kuvailemaan miten liiketoimintajärjestelmän myyntiprosessi eteni, eli mistä se käynnistyi ja minkälaisia vaiheita siihen kuului?

Miten kuvailisit osaamista, jota liiketoimintajärjestelmien myynnissä vaaditaan?

Voitko kuvailla asiakkaan puolelta vuorovaikutukseen osallistuneita henkilöitä, heidän roolejaan ja osaamistaan?

Tuleeko mieleesi esimerkkejä myyntiprosessin varrelta, joilla asiakkaan edustajat pyrkivät arvioimaan teidän yhteistyökyvykkyyttä?

Tuleeko sinulle mieleen esimerkkejä tai onko sinulla tietoa niistä toimenpiteistä, joiden avulla pystyitte erottautumaan eduksenne muihin toimittajiin nähden myyntiprosessin aikana?

Entä tuleeko mieleesi esimerkkejä niistä toimenpiteistä, mitkä heikensivät asemaanne suhteessa muihin toimittajiin myyntiprosessin aikana?

Pystytkö kertomaan esimerkkejä siitä, millaisia tekijöitä painotitte asiakkaalle myyntiprosessin aikana?

Pystytkö kertomaan miksi koitte kyseisen asiakkaan houkuttelevana kumppanina?

Pystytkö kertomaan miten pyritte osoittamaan liiketoimintajärjestelmän soveltuvuuden ja suorituskyvyn asiakkaalle?

Onko sinulla tietoa siitä, mitkä tekijät olivat asiakkaalle hankintapäätöstä muodostaessaan tärkeitä? Mikä siis puolsi teidän valitsemista kumppaniksi?

Millaiset toimenpiteet ovat mielestäsi keskeisiä tällaisen myyntimahdollisuuden voittamiseksi?

LIITE 4 Haastattelupyyntökirje

Arvoisa vastaanottaja

Olen Niko Hiltunen ja opiskelen Turun Kauppakorkeakoulussa Asiantuntijaorganisaation liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa pääaineenani markkinointi. Teen parhaillaan pro gradu- tutkielmaa, jonka tarkoituksena on mallintaa myyntitiimin toimia onnistuneessa ratkaisuprosessissa. Keskityn tarkastelemaan ratkaisuprosessin hankintapäätöstä edeltäviä vaiheita, aina tarpeen tunnistamisesta tarjouksen hyväksymiseen saakka.

Tutkin ilmiötä, sillä valtaosa ratkaisuliiketoimintaan siirtyneistä organisaatioista ei ole onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan tai kannattavuuttaan odotetulla tavalla. Aiemman tutkimuksen valossa tähän on useita syitä, mutta tämän tutkimuksen kannalta keskeisin on näiden alisuoriutujien tapa laiminlyödä ratkaisuprosessin vuorovaikutteinen, tiimityöskentelyyn perustuva luonne.

Jotta saan mahdollisimman syvällisen käsityksen tutkimastani ilmiöstä, pyydän Teitä osallistumaan tutkielmani empiiriseen osioon, jonka aineiston kerään haastattelemalla. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, mieluiten kasvotusten ja ne ovat kestoltaan noin 20 – 40 minuuttia. Haastattelut pyrin suorittamaan helmikuun 2019 aikana.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, käsitellään yhtä onnistunutta, hankintapäätökseen johtanutta ratkaisuprosessia yhtenä tapauksena. Tämän vuoksi toivon pääseväni haastattelemaan paitsi ratkaisuprosessin läpiviennistä vastuussa olleen myyntitiimin jäseniä, myös ratkaisun hankkineen asiakkaan hankintatiimin edustajia. Muita keskeisiä toiveita tapauksen osalta ovat:

- tapaus on mahdollisimman tuore, sekä
- tapauksessa vaihdannan kohteena on liiketoimintajärjestelmä

Liiketoimintajärjestelmällä tarkoitan tässä yhteydessä organisaation laajuisia järjestelmiä, kuten ERP, CRM, SCM tai QMS.

Tutkielman tavoitteena on tuottaa ratkaisuliiketoimintaa harjoittaville organisaatioille suosituksia siitä, miten myyntitiimi tulee organisoida ratkaisuprosessin läpiviemiseksi onnistuneesti. Näiden suositusten muodostamiseksi selvitän, millaiset tekijät vaikuttavat asiakkaan toimintaan tällaisissa vaativissa hankinnoissa sekä miten asiakkaan odotukset toimittajan myyntitiimiä kohtaan täsmäävät toimittajan oletuksiin näistä asiakkaiden odotuksista.

Kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyys tai organisaation toiminimi tule esiin tutkimusraportissa. Sen sijaan tutkielmassa kuvataan lyhyesti organisaatioiden toimintaa sekä taustoja, kuten yleisiä taloudellisia tunnuslukuja. Tutkielma tullaan julkaisemaan myös verkossa.

Tulen olemaan Teihin yhteydessä lähitulevaisuudessa aiheen tiimoilta.