

Jani Isomäki

# SUUREN PROJEKTIMASSAN OMAA- VIEN AVAINASIAKKAIDEN KANNATTAVUUS

Diplomityö  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Jouni Lyly-Yrjänäinen  
Teemu Laine  
Elokuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Jani Isomäki: Suuren projektimassan omaavien avainasiakkaiden kannattavuus  
Diplomityö  
Tampereen yliopisto  
Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma  
Elokuu 2023

---

Projektiliiketoiminnan yhteydessä puhutaan usein suurista yksittäisistä projekteista, joiden toteuttaminen vaatii monimutkaisen kokonaisuuden hallintaa. Suuriin yksittäisiin projekteihin perustuvan liiketoiminnan lisäksi projektiliiketoiminta voi perustua myös useisiin pienempiin, mutta toisensa kaltaisiin projekteihin. Tällöin toimittajan haasteena on hallita suurta projektimassaa ja toteuttaa kaikki asiakkaan projektit mahdollisimman tehokkaasti. Lukuisat samanaikaiset projektit edellyttävät myös toimijoiden välistä luottamusta sekä toimittajan kykyä hallita ja huolehtia avainasiakkuuksistaan.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaiskuva suuriin projektimääriin perustuvien asiakkuuksien hoitamisesta. Tutkimus keskittyy sekä suuriin projektimassoihin perustuvien avainasiakkuuksien hallintaan että itse projektimassojenhallintaan. Avainasiakkuuksien osalta tutkimuksessa selvitetään avainasiakkuuden muodostuminen kohdeyrityksessä sekä avainasiakkuuksista vastaavien henkilöiden roolit ja tehtävät eri vaiheissa avainasiakkuutta. Projektihallinnan osalta tutkimuksessa määritellään projektimassa terminä sekä selvitetään, miten projektimassoja käsitellään kohdeyrityksessä. Lisäksi esitetään projektiryhmän dynamiikka ja prosessit.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tietoa tutkimukseen on kerätty sekä havainnoinnin että haastatteluiden avulla. Tutkija on itse myös työskennellyt kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa on tehty yhteistyössä osallistujien kanssa, jotka ovat päässeet osallistumaan havainnointiin ja teemojen käsittelyyn. Päätelyn logiikka työssä on abduktiivinen, jonka tarkoituksena on teorian ja käytännön perusteella pyrkiä parhaimpaan totuuteen.

Tutkimus vahvistaa olemassa olevan teorian avainasiakkuuksien muodostumisesta sekä avainasiakaspäällikön roolista. Projektinhallintaan tutkimus tuo määritelmän projektimassasta sekä viitekehyksen projektimassanhallintaprosessista. Tutkimus tuo esille myös näkemyksen projektiryhmän roolista osana avainasiakashallintaa. Avainasiakassuhteen kehittyessä päivittäinen vuorovaikutus tapahtuu asiakkaan ja projektiryhmän väillä, jolloin avainasiakaspäällikön tehtävänä on vastata avainasiakkuudesta laajemmassa kuvassa. Näin ollen myös vastuu avainasiakkuudesta on avainasiakaspäällikön ja projektiryhmän yhteinen.

Tutkimuksessa on monia rajoitteita, joista on yksi tutkimuksen suppeus. Tutkimuksessa on tutkittu vain yhden yrityksen tapaa toimia. Kohdeyritys kasvaa voimakkaasti, jonka seurauksena myös toimintatavat ja organisaatorakenteet kehittyvät jatkuvasti. Tutkimus ei myöskään huomioi asiakkaan näkemystä tai asiakkaan kokemaa arvoa vaan tutkimus käsittelee aihetta vain kohdeyrityksen näkökulmasta. On myös huomioitava, että tutkimuksessa on käytetty menetelmiä, jotka vaativat erityisesti kokemusta tutkijalta. Koska tutkimus on tehty diplomityönä, on tutkija kuitenkin ollut varsin kokematon.

Avainsanat: projektimassa, projektinhallinta, avainasiakashallinta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Jani Isomäki: Key account profitability with large project mass  
Master of Science Thesis  
Tampere University  
Master's Degree Program in Industrial Engineering and Management  
August 2023

---

Usually, term project business refers to handling individual, large-scale projects. These projects require abilities to manage complex sources that are centered around one issue. In addition to large projects, project business can refer to handling many small projects that are similar in nature. The main challenge in these situations is to handle customer's project masses as efficiently as possible. Managing multiple similar projects demands trust between the operators and the ability to handle large entities.

The purpose of this thesis was to create an overall view of managing customer relationships that are based on multiple different projects and large project volumes. The research was focused on both the management of customer relationships, and the management of project masses. In regard to key account management, the research examines the formation of key accounts in the target company, and the changing roles and tasks of the people involved in the process of gaining key accounts. Regarding the management of project masses, this thesis defines the term project mass, and examines how project masses are processed in the target company. The thesis further expands into the composition and dynamics present in project groups of the target company.

The study was carried out as a qualitative study. Information for this thesis has been collected through both observation and interviews. The researcher himself has also been working in the target company. The research has been done in collaboration with the participants, who have had a chance to present their observations in regard to subjects examined by the researcher. The research has been abductive to achieve the truest possible results.

The research confirms the existing theories on the formation of key accounts, and the role of the key account manager. The research presents a framework for the project mass management process and brings out an insight to the role of the project team as part of key account management process. As the key account relationship develops, the daily interaction occurs between the customer and the project team, which leads to key account manager distancing themselves from day-to-day operations and focusing on the customer relationship management on a wider scale. Therefore, the responsibility for the key account is shared with the key account manager and the project team.

The research was limited by multiple factors, one of which was narrow field of the research. Only one of the company's ways of working was investigated in the study. The target company's fast growth results into constant changes in the operating methods and organizational structures. The research does not consider the customer's point of view or experiences, so only the target company's point of view has been considered. It should also be noted that there are methods used in the research that require specific experience from the researcher. Considering the nature of the research being conducted as a master's thesis, the researcher has been quite inexperienced.

Keywords: project mass, project management, key account management

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

# ALKUSANAT

Viiden vuoden ja kahden tutkinnon jälkeen ovat opinnot tältä erää tulossa päätökseensä. Aiemmissa opinnoissa olen aina pyrkinyt antamaan kaikkeni, sillä olen pitänyt täyden potentiaalin käyttämättä jättämistä haaskauksena. Tuotantotalouden opinnot ovat kuitenkin muuttaneet ajatteluani. Lähdin opintoihin puhtaasta kiinnostuksesta liiketaloutta kohtaan haaveenani pystyä hyödyntämään sitä myöhemmin yhdessä vahvan teknisen taustan kanssa.

Opinnot olen suorittanut mallikkaasti, mutta suorituksissa on näkynyt aiemmasta poiketen vaihtelua. Saman vaihtelun voi havaita myös tässä työssä. Olen keskittynyt ja panostanut vain niihin toteutuksiin, jotka olen kokenut kiinnostavampina ja opettavaisimpina. Tällöin osa toteutuksista on jäänyt vähemmälle huomiolle. En kuitenkaan koe, että olisin hukannut potentiaalini. Olen vain kanavoinut sen toisin. Opintojen ja töiden lisäksi olen pyrkinyt panostamaan myös vapaa-aikaani sekä läheisiini, vaikka menestys myös niissä on vaihdellut.

Diplomityö on suoritus, johon opiskelut parhaimmillaan huipentuvat. Odotukset diplomityötä kohtaan vaihtelevat, mutta kaikki sitä varmasti murehtivat ennen kuin ovat edes aloittaneet. Itse odotin diplomityöstä ennen kaikkea maalisuoraa, jonka lopussa voisin vilkuttaa yleisölle. Myöhemmin työn edistyminen muistutti kuitenkin enemmän ryömiään opettelua kuin huippu-urheilijan suoritusta. Kaikesta huolimatta koen diplomityön antaneen paljon. Suurin kiitos tästä kuuluu ohjaajalleni Jouni Lyly-Yrjänäiselle, jonka kanssa käytyt keskustelut ovat avanneet ihmetyksiäni, laajentaneet käsityksiäni, sanoittaneet ajatuksiani sekä yllä pitäneet positiivista tunnelmaa, diplomityön jokaisessa vaiheessa.

Erityinen kiitos kuuluu myös Kristalle, joka opintojeni venymisestä huolimatta on aina jaksanut tukea sekä Tommille, joka omien kiireidensäkin keskellä on aina tarjonnut apuaan ja ajatuksia. Tämän lisäksi kiitos kuuluu kaikille matkan varrella olleille ihmisille ja sattumuksille. Jos yksikin olisi jäänyt pois, ei matka olisi ollut samanlainen.

*”Joka huolehtii etukäteen, kärsii kahdesti”*

– kiinalainen sananlasku

Tampereella, 25.8.2023

Jani Isomäki

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	1
1.2 Tutkimuskohde .....	1
1.3 Tutkimuksen tavoitteet, kysymykset ja rajoitteet .....	2
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	3
2. KIRJALLISUUSKATSAUS .....	5
2.1 Avainasiakashallinta .....	5
2.1.1 Avainasiakkuuden tuoma arvo .....	5
2.1.2 Avainasiakkuuksien haasteet .....	8
2.1.3 Avainasiakkuuden muodostuminen .....	9
2.1.4 Avainasiakaspäällikön rooli .....	11
2.2 Projektinhallinta .....	12
2.2.1 Projektit ja liiketoiminta .....	12
2.2.2 Projektin osapuolet .....	14
2.2.3 Projektinhallintaprosessi .....	15
2.3 Synteesi .....	19
3. TUTKIMUSMETODOLOGIA .....	21
3.1 Tutkimuksen suunnittelu ja tutkimusstrategia .....	21
3.2 Aineiston keräämien ja analysointi .....	23
3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	25
4. TULOKSET .....	27
4.1 Avainasiakashallinta .....	27
4.1.1 Arvonluonti avainasiakkaalle .....	27
4.1.2 Avainasiakkuuden muodostuminen ja hallinta .....	28
4.2 Projektinhallinta .....	29
4.2.1 Projektimassa .....	29
4.2.2 Projekti- ja sidosryhmät .....	30
4.2.3 Projektimassan hallintaprosessi .....	32
5. TULOSTEN TARKASTELU .....	38
5.1 Avainasiakkuuden hallinta .....	38
5.2 Projektimassan merkitys ja vaikutukset taloudenohjaukseen .....	38
5.3 Projektimassanhallinta .....	41
5.4 Projektimassanhallinta osana avainasiakkuuden hallintaa .....	43
5.5 Vaikutukset kohdeyritykseen .....	44
5.6 Suositukset kohdeyritykselle .....	45
6. PÄÄTELMÄT .....	47
6.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	47
6.2 Tieteellinen kontribuutio .....	47
6.3 Tutkimuksen rajoitteet .....	48

6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	49
LÄHTEET	.....	51

# KUVALUETTELO

<b>Kuva 1.</b>	<i>Avainasiakassuhteen arvonluonnin kahdeksan ulottuvuutta (mukaillen Ulaga, 2003) .....</i>	<b>6</b>
<b>Kuva 2.</b>	<i>Portfolion, ohjelmien ja projektien väliset suhteet (mukaillen Rajegopal, 2007).....</i>	<b>13</b>
<b>Kuva 3.</b>	<i>Tutkimussipuli (mukaillen Saunders et al., 2019) .....</i>	<b>21</b>
<b>Kuva 4.</b>	<i>Havainnoijan roolit (mukaillen Saunders et al., 2019).....</i>	<b>24</b>
<b>Kuva 5.</b>	<i>Asiakkuuden muodostuminen .....</i>	<b>28</b>
<b>Kuva 6.</b>	<i>Asiakkuuteen sidottujen projektimassojen rakenne .....</i>	<b>30</b>
<b>Kuva 7.</b>	<i>Projektimassan hallintaprosessi .....</i>	<b>32</b>
<b>Kuva 8.</b>	<i>Esimerkki projektimassasta ja projekteista .....</i>	<b>39</b>

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Projektiliiketoiminnan myötä organisaatioille ei enää riitä kyky hallita yksittäistä projektia vaan liiketoiminta edellyttää useiden projektien samanaikaista hallintaa suurempana kokonaisuutena (Arto & Dietrich, 2004). Useiden samanaikaisten projektien johtamisvaikeuksista on olemassa useita tutkimuksia (Arto & Dietrich, 2004), mutta itse usean projektin yhdenaikaisesta hallinnasta on kirjoitettu vain vähän (Arto & Wikström, 2005). Useiden projektien samanaikaisen hallinnan edellytyksenä on projektinhallinnan ja projektinhallinnan prosessien osaaminen. Projektinhallinnan keskiössä on projektipäällikkö, joka omalla osaamisellaan varmistaa, että projekti saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Igeraese, 2023).

Yrityksen liiketoiminnan perustana voi olla myös avainasiakkuudet, joissa organisaation tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa merkittävimmilleen asiakkaille (Ulaga, 2003). Perinteisestä myynnistä poiketen avainasiakkaan kanssa organisaatio pyrkii mahdollisimman syvään yhteistyöhön asiakasorganisaation kanssa (Millman & Wilson, 1995). Toiminnan ja vuorovaikutuksen keskiössä on avainasiakaspäällikkö, jonka poikkeuksellisena tehtävänä on toimina yhteistyössä useiden eri osastojen kanssa niin omassa kuin asiakkaankin organisaatiossa (Peters et al., 2020).

Edellä mainitut tekijät yhdistyvät, kun organisaation on tarkoitus tuottaa avainasiakkaalle mahdollisimman suurta arvoa toimittamalla useita projekteja samanaikaisesti ja jatkuvana prosessina. Toiminnan onnistuminen vaatii organisaatiolta läheistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta asiakasorganisaation kanssa sekä hyvää projektinhallintaa, jotta käynnissä olevat projektit onnistuvat samalla kuin alkavia projekteja valmistellaan ja suunnitellaan.

## 1.2 Tutkimuskohde

Kohdeyritys on johtava sähköisten ajoneuvojen latausjärjestelmien toimittaja Suomessa, jonka lisäksi yritys on laajentanut liiketoimintaansa Ruotsiin. Yritys on perustettu vuonna 2012, mutta suurin kasvu liiketoiminnassa on tapahtunut muutaman viimeisen vuoden aikana. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2022 27,7 miljoonaa euroa ja se työllistää suoraan noin 150 työntekijää.



Kohdeyrityksen tarjoomaan kuuluvat erilaiset latausratkaisut aina yksittäisistä latauslaitteista raskaan liikenteen megawattiluokan latauskenttiin. Kohdeyrityksen tarjoomaan kuuluu myös omaa tuotantoa oleva latauslaite, jota modulaarisuuden ansiosta voidaan toteuttaa fyysisesti kahdessa eri kokoluokassa ja useissa eri teholuokissa. Kohdeyrityksen tuottaa itse myös latausjärjestelmien ja oman latauslaitteen hallintaan tarvittavat ohjelmistot. Tarjooma mahdollistaa latausratkaisuiden toteuttamisen aina yksittäisestä latauslaitteesta asiakkaalle brändättyyn maan laajuiseen latausverkkoon. Oma ohjelmisto antaa yritykselle kilpailuetua erityisesti monimutkaisissa ja tehokkaissa latausjärjestelmissä.

Yksittäisten latauslaitteiden osalta toimiala on rikkonainen, sillä niitä toimittavat latauslaitteisiin keskittyneiden toimijoiden lisäksi myös sähköasennuksia tekevät yritykset. Suurempien latausjärjestelmien osalta toimijoita on vähemmän. Tarjoamansa ansiosta kohdeyritys on alallansa ainutlaatuinen toimija, joka kykenee toimittamaan avainasiakkailleen maanlaajuisesti vuosittain useita latausasemia.

Tutkija on toiminut kohdeyrityksessä sekä projekti-insinöörinä että projektipäällikkönä. Tutkijan toimenkuvaan on kuulunut julkisen latausverkon projektien lisäksi asiantuntijatehtäviä hankinnan ja tuotekehityksen parissa. Monipuoliset tehtävät ovat antaneet mahdollisuuden päästä näkemään laajasti yrityksen toimintaa sisältäpäin.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet, kysymykset ja rajoitteet**

Liiketoiminnan kannalta on keskeistä, kuinka organisaatiossa hallitaan avainasiakkuuksia ja projekteja. Avainasiakkaiden tarpeet voivat olla myös erilaisia. Avainasiakkaan tavoitteena voi olla toteuttaa suuria projektimassoja, jolloin avainasiakkuuden onnistumiseksi projektihallinnan tulee kyetä läpiviemään kyseiset projektit asetetussa aikaikkunassa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja ymmärtää kohdeyrityksen toimintatapoja ja keskeisten henkilöiden rooleja suurin projektimassoihin perustuvien asiakkuuksien hallinnassa.

Tavoitteesta on tunnistettavissa kaksi osa-aluetta avainasiakas- ja projektinhallinta, jonka takia tavoitetta lähestytään kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

Tutkimuskysymys 1: *Miten suuren projektimassan omaavia avainasiakkuuksia hallitaan?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen keskittyessä avainasiakkuuksien hallinnan näkökulmaan on toisen tutkimuskysymyksen tarkoitus antaa käsitys avainasiakkuuden hoitamisesta projektinhallinnan näkökulmasta. Toinen tutkimuskysymys onkin:

*Tutkimuskysymys 2: Miten avainasiakkaan suurta projektimassaa hallitaan kokonaisuutena?*

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, miten avainasiakkuudesta huolehditaan, mitä tehtäviä avainasiakkuudesta vastaavilla henkilöillä on ja miten projektimassa vaikuttaa avainasiakashallintaan. Toisen kysymyksen tehtävänä on vastata siihen, miten avainasiakkaan projektimassaa hallitaan, millaisia tehtäviä siihen sisältyy ja mikä on projektiryhmän suhde avainasiakkaaseen.

Tutkimuksen laajuutta rajoittaa sen rooli diplomityönä. Tutkimuksessa käsitellään avainasiakas- ja projektinhallinnan toimintoja sekä niissä vaikuttavien keskeisten henkilöiden rooleja. Tutkimuksessa ei paneuduta kaikkiin avainasiakkuuksia varten olemassa oleviin toimintoihin kuten elinkaaripalveluihin tai konseptikehitykseen.

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus alkaa johdantoluvulla, jonka tarkoituksena on saattaa lukija tutkimuksen ja sen takana olevan aiheen pariin. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimuskohde, tutkimukselle asetetut tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä tutkimusta rajoittavat tekijät. Ensimmäisen luvun päättää tämä tutkimuksen rakenteen esittely.

Toinen luku on kirjallisuuskatsaus, joka käsittelee tutkimuksen kannalta olennaista teoriaa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on aiemman teorian esiintuomisen lisäksi osoittaa tutkijan perehtyneisyys käsiteltävään aiheeseen. Tässä tutkimuksessa käsiteltävä teoria käsittelee kahta eri teemaa. Ensimmäisenä käsitellään avainasiakkuuksiin liittyviä lainalaisuuksia, avainasiakkuuden muodostumista sekä avainasiakaspäällikön roolia. Toisena käsiteltävänä teemana on projektinhallinta, jota käsitellään itse projektien, projektiliiketoiminnan, projektiin liittyvien henkilöiden ja ryhmien sekä projektinhallintaprosessin avulla. Kirjallisuuskatsauksen päättää synteesi, jonka tarkoituksena on yhdistää käsittelyyn aiheena olleet teemat yhdeksi kokonaisuudeksi.

Kolmas luku kertoo tutkimuksen tutkimusmetodologiasta. Sen tarkoituksena on kertoa lukijalleen, kuinka ja mistä näkökulmista tutkimus on tehty. Luvussa kerrotaan myös tutkimusaineiston keräämisestä ja analysoinnista sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettiä eli tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen avulla saatuja tuloksia. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa tutkimuskohteessa tehtävän avainasiakas- ja projektinhallinnan tarkastelua. Tarkastelussa käydään näihin liittyvien henkilöiden tehtäviä sekä toimintaan liittyviä prosesseja.

Tämän jälkeen siirrytään viidenteen lukuun eli tulosten tarkasteluun, jossa tutkimustuloksista tehtyjen analyysien ja käsittelyn kirjallisuuden avulla pyritään vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa esitetään myös tutkimuksen vaikutukset kohdeyritykselle sekä suositukset toiminnan kehittämiseksi.

Viimeisessä luvussa arvioidaan työn onnitumista tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten osuvuuden ja tutkimuksen antaman tieteellisen panoksen perusteella. Tutkimus päättyy tutkimuksen rajoitteiden ja jatkotutkimusehdotusten tarkasteluun. Tutkimuksen jälkeen on esitetty tutkimuksen lähdeluettelo.

## 2. KIRJALLISUUSKATSAUS

### 2.1 Avainasiakashallinta

Kirjallisuuden käsityksen mukaan avainasiakashallintaa voidaan pitää nykyisin yrityksen toiminnan kannalta välttämättömänä (Hui Shi et al., 2004; Ivens et al., 2018; Jean et al., 2015). Samalla avainasiakashallinta vaatii yritykseltä kuitenkin erityisiä resursseja ja kykyjä (Guesalaga et al., 2018). Avainasiakashallinta on strategia, jossa organisaation keskeisten kumppaneiden ja yritysasiakkaiden kanssa luodaan tiiviitä suhteita, joiden tarkoituksena on luoda pitkäaikainen yhteistyöhön perustuva kumppanuus (Lautenschlager & Tzempelikos, 2021). Kumppanuussuhteessa toimittaja pyrkii tunnistamaan ostajan erityisvaatimukset ja täyttämään ne (Gounaris & Tzempelikos, 2014). Kumppanuuden avulla on tarkoitus saavuttaa kilpailuetua, vakautta ja liiketoimintamahdollisuuksia, joilla voidaan tuottaa merkittävästi liikevaihtoa (Lautenschlager & Tzempelikos, 2021; Millman & Wilson, 1995). Vakaat suhteet avainasiakkaisiin merkitsevät yritykselle toimialasta tai markkinasta riippumatta myös arvokkaita ja harvinaisia resursseja (Hunt, 2000). Avainasiakkaaksi luokittelussa on tärkeää, että toimittaja pitää asiakkuutta strategisesti tärkeänä (Millman & Wilson, 1995).

Avainasiakkuudet on huomioitava myös yritysten organisoimisessa. Tavallisesti tämä tarkoittaa päivittäisestä vuorovaikutuksesta vastaavien ryhmien perustamista (Millman & Wilson, 1995). Toimittajan tarkoituksena on tuottaa asiakkaalleen pitkäaikaista lisäarvoa, joten asiakkaan mukaan ottaminen prosessiin on järkevää (Marcos-Cuevas et al., 2014). Toimittajaorganisaatiossa on huomioitava avainasiakkaiden tarve raportoida nopeasti ylimmälle johdolle sekä toimia organisaatorajojen yli (Millman & Wilson, 1995). Avainasiakkuuksien käyttöönotto ei myöskään ole pelkästään avainasiakaspäälliköiden työn tulosta vaan suuri joukko päätöksiä, prosesseja ja toimintamalleja niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla (Marcos-Cuevas et al., 2014).

#### 2.1.1 Avainasiakkuuden tuoma arvo

Avainasiakassuhteen onnistuessa asiakas luottaa ja on tyytyväinen sekä sitoutunut toimittajaan, jolloin toimittajan taloudellinen ja ei-taloudellinen suorituskyky paranee (Gounaris & Tzempelikos, 2014). Avainasiakashallinnan avulla voidaan saada kestävä ja vahva kilpailuetu, jonka avulla jopa pienemmät organisaatiot pystyvät toimimaan tehokkaasti avainasiakassuhteissa (Gounaris & Tzempelikos, 2014). Toimittajalle avainasiak-

kaat antavat mahdollisuuden saavuttaa suurempia tuloja (Workman et al., 2003), kehittää omaa osaamistansa (Ojasalo, 2001) sekä mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille tai niiden potentiaalin tutkimiselle (Boles et al., 1999).

Asiakkaalle avainasiakassuhde tarjoaa räätälöityjä tuotteita, tiivistä yhteistyötä sekä toimittajan nopeaa reagoitua (Ryals & Humphries, 2007). Ulaga (2003) on jakanut avainasiakassuhteen arvon kahdeksaan eri ulottuvuuteen (kuva 1), joiden avulla toimittaja pystyy luomaan arvoa asiakkaalleen. Ensimmäinen ulottuvuus on tuotteiden laatu, josta on tullut tavarantoimittajille standardi, joka on kilpailukyvyn edellytys. Asiakkaat vertailevat tavarantoimittajia tuotteiden suorituskyvyn ja luotettavuuden avulla. Lisäksi heidän odotetaan toimittavan johdonmukaisesti tasalaatuisia tuotteita, joiden laatua odotetaan kehitettävän jatkuvasti. Laadun parantamiseen pyritään myös asiakkaan ja toimittajan välisillä kehitysohjelmilla. (Ulaga, 2003)



**Kuva 1.** Avainasiakassuhteen arvonluonnin kahdeksan ulottuvuutta (mukaillen Ulaga, 2003)

Toinen arvon ulottuvuus on palveluiden tukeminen. Toimittaja voi vastata tuotteisiin liittyvistä palveluista kuten tuotetakuusta, varaosien saatavuudesta tai mahdollisista tuotteisiin liittyvistä lisäpalveluista. Asiakas odottaa saavansa myös vaivattomasti yhteyden

toimittajaan. Tämän yhteyden avulla asiakas pystyy nopeasti välittämään tiedon omista muutoksistaan, mutta odottamaa myös toimittajan ilmoittavan tarpeellisista asioista. Viimeinen osa palveluiden tukemisesta on mahdollisuus ulkoistaa toimittajalle erilaisia tehtäviä kuten suunnittelu, kokoonpano tai tuotetestaus. Toimittajat voivat tuoda arvoa myös toimittamalla asiakkaalleen suurempia kokonaisuuksia, jolloin asiakkaan ei tarvitse kommunikoida usean eri toimittajan kanssa. Samalla toimittaja vähentää myös asiakkaan tuotantotilan tarvetta. Toimittaja pystyy pienentämään asiakkaan varastointitarvetta toimittamalla tuotteet oikeaan aikaan. (Ulaga, 2003)

Kolmas ulottuvuus on toimitusten tehokkuus. Asiakkaat odottavat toimituksia sovittujen aikataulujen mukaisesti, mutta myös tarvittaessa joustavuutta. Oikea aikaisten toimitusten ja joustamiskyvyn merkitys on korostunut, kun asiakkaat ajoittavat prosessejaan tarkemmin ja pyrkivät samalla pienentämään omia varastojaan. Asiakkaan prosessien kannalta on myös tärkeää, että toimitusten sisältö on oikea eikä toimituksesta puutu sovittuja tuotteita. (Ulaga, 2003)

Toimittaja voi tuoda asiakkaalleen arvoa oman osaamisen ja tietämyksen avulla, jota asiakkaalle ei välttämättä ole, eikä kiinnostusta sen itselle hankkimiseen ole. Koska toimittaja pystyy tarjoamaan tätä osaamista, voi toimittajan palveluksessa olla nuorempia ja kokemattomampia insinöörejä. Toimittajat tuntevat myös omat hankintamarkkinansa, joista osaavat valita sekä parhaimmat tuotteet että toimittajat. Markkinoiden muuttuessa toimittajat kykenevät ehdottamaan uusia ja parempia ratkaisuja. Koska toimittajat ymmärtävät asiakkaidensa liiketoiminnan perusteellisesti, he pystyvät kehittämään olemassa olevia tuotteita niin, että ne tuottavat entistä enemmän arvoa asiakkaalle niin ominaisuuksien kuin kustannuksien kautta. Tietotaitonsa avulla toimittajat pystyvät auttamaan asiakasta jo tuotekehityksen varhaisessa vaiheessa, jolloin pystytään tehokkaasti vaikuttamaan tuotteen kustannuksiin. Asiakas voi myös siirtää tuotekehitystään toimittajalle, jolloin toimittajaa pyydetään toimittamaan valmis ratkaisu. Tämä antaa toimittajille mahdollisuuden tuoda lisäarvoa myös suunnittelu- ja testausosaamisella. (Ulaga, 2003)

Markkinoille tuloajan merkitys on kasvanut, jonka seurauksena valmistajat pyrkivät entistä lyhyempiin kehityssykleihin. Nopeuttamalla valmistajan tuotekehitystä toimittaja pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaalleen. Suunnitteluvaiheeseen siirryttäessä toimittajan on mahdollista korjata suunnitteluvirheitä reaaliajassa. Toimittajalla kykenee myös kehittämään prototyyppisiä asiakasta nopeammin. Tuotekehityksen loppuvaiheessa toimittajalle voidaan antaa suorittavaksi testaus- ja validointitehtäviä, joka vähentää asiakkaan työtä. (Ulaga, 2003)

Henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on suuri merkitys toimittaja-asiakas suhteen kehitymisessä. Yhteydenpito tehostuu, kun asiakkaalla on mahdollisuus ottaa yhteyttä suoraan oikeaan henkilöön toimittajaorganisaatiossa. Samalla tehokas yhteydenpito nopeuttaa ongelmien ratkaisemista ja auttaa molempia osapuolia ymmärtämään paremmin toistensa tavoitteet. (Ulaga, 2003)

Asiakas odottaa toimittajalta aina kilpailukykyistä hintaa. Asiakkaalle se voi kuitenkin tarkoittaa markkinoiden alinta, keskimääräistä tai kohtuullista hintaa, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Asiakkaat pyrkivät myös vuosittaisiin hinnanalennuksiin. Toimittaja pystyy tarjoamaan näitä alennuksia parantamalla tuottavuuttaan ja pienentämällä omia kustannuksiaan. Asiakas ja toimittaja voivat vähentää myös yhteisiä kustannuksia erilaisten kustannusohjelmien ja yhteistyön tiivistämisen avulla. Tiivis yhteistyö auttaa myös sitouttamaan molempia osapuolia suhteeseen. (Ulaga, 2003)

Kahdeksas arvonluonnin ulottuvuus on prosessien kustannukset, joihin toimittaja pystyy vaikuttamaan. Yksi tällainen prosessi on logistiikka, jonka kustannukset toimittaja voi ottaa vastuulleen. Toimittaja voi myös pienentää asiakkaan varastointitarvetta, joka vähentää asiakkaan tarvitsemää käyttöpääomaa ja parantaa siten asiakkaan kassavirtaa. Toimittaja pystyy vähentämään ostajan tarvitsemää aikaa ja henkilöstöä käsittelemällä tilaukset ostajan puolesta. Tällöin ostajan tehtäväksi jää tilauksien hyväksyminen. Tilausprosessia voidaan keventää myös automatisoinnin avulla. Luotettavien toimittajien kanssa asiakkaalla on mahdollisuus luopua toimitusten tarkastamisesta, mikä nopeuttaa vastaanottoprosessia sekä vähentää työvoimantarvetta. Viimeinen osa prosessien kustannuksista ovat käyttökustannukset kuten seisokki-, työkalu-, takuu-, ja muutokustannukset, joita toimittaja voi toiminnallaan pyrkiä vähentämään. (Ulaga, 2003)

Arvonluonnin ulottuvuudet eivät ole keskenään saman arvoisi (Ulaga, 2003). Toimittajan tulee tapauskohtaisesti selvittää, mitä tekijöitä asiakas pitää suhteessa arvokkaimpina ja millä tekijöillä toimittaja pystyy tuomaan lisää arvoa avainasiakassuhteeseen.

### **2.1.2 Avainasiakkuuksien haasteet**

Avainasiakkuussuhteen kannalta molempien osapuolten tulee olla motivoituneita. Vaikka molemmat osapuolet tunnistaisivat kumppanuuden edut, voi osapuolilta puuttua todellinen halu syvälliseen yhteistyöhön (Millman & Wilson, 1995). Yhteistyöhaluttomuus voi johtua myös alullepanijan kyvystä ratkaista suhteen alkuvaiheen ongelmia (Ford, 1980). Osapuolten halu edetä ja syventää suhdetta voi myös poiketa toisistaan (Millman & Wilson, 1995). Asiakkaan erityistarpeiden tyydyttäminen voi johdon vahvan sitoutumisen lisäksi vaatia muutoksia organisaatiorakenteisiin sekä investointeja räätälöityjen ratkaisuiden luomiseksi (Gounaris & Tzempelikos, 2014).

Suhteen syventyessä osapuolten välinen laaja kontaktiverkosto vaatii myös huomiota. Eri osastojen vuorovaikutuksen kumppanin kanssa tulisi olla yhtenäistä, jottei viestinnässä kumppanille synny ristiriitaisuuksia (Ford, 1980). Vahvat henkilökohtaiset suhteet auttavat ongelmien ratkaisemassa epävirallisesti, mutta se voi samalla heikentää yksilön kykyä erottaa liikesuhde henkilökohtaisesta suhteesta (Ford, 1980). Peters et al. (2020) ovat tutkimuksissaan havainneet, että avainasiakaspäälliköt samaistuvat vahvemmin avainasiakasyritykseen tai sitä edustavaan henkilöön kuin omaan yritykseensä. Henkilökohtaisen suhteen ja asiakkaaseen samaistumisen takia yksilö voi toimiva vastoin oman yrityksensä etua (Ford, 1980; Peters et al., 2020).

### **2.1.3 Avainasiakkuuden muodostuminen**

Ennen kuin asiakkaasta tulee avainasiakas on myynnin tunnistettava ne asiakkaat, joilla on potentiaalia avainasiakkaaksi (Millman & Wilson, 1995). Myynnin tehtävänä on tuoda perustuote- ja palvelutarjonta asiakkaan saataville ja samalla kerätä tietoa avainasiakas-potentiaalin määrittämiseksi (Millman & Wilson, 1995). Potentiaalin tunnistaminen on toimittajalle tärkeää, jotta vältetään ylimääräisiltä investoinneilta asiakkuuksiin, jotka eivät syvenny avainasiakkuuksiksi (Millman & Wilson, 1995). Samaan aikaan tilanne antaa ostajalle mahdollisuuden arvioida myyjän potentiaalia ja suorituskykyä ilman sitoutumista (Ford, 1980). Uuden toimittajan kanssa ostaja joutuu varautumaan riskeihin ja ylimääräisiin kustannuksiin (Ford, 1980).

Potentiaalin tunnistamisen jälkeen tiiviin yhteistyön mahdollisuuksia tutkitaan tarkemmin. Myyjällä on tarve tunnistaa asiakkaan motiivit, kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä vakuuttaa asiakas avainasiakkuuden tuomista eduista (Millman & Wilson, 1995). Tässä vaiheessa molemmilla osapuolilla on käsitys yhteistyöhön liittyvistä riskeistä, mutta ei kuitenkaan mahdollisuutta arvioida toisen osapuolen sitoutumista suhteeseen (Ford, 1980). Myyjä tarvitsee suhteen kehittämistä varten ymmärryksen asiakkaan liiketoiminnasta, päätöksentekoprosessista ja arvomuodostumisesta (Millman & Wilson, 1995). Tarjouksissa myyjä huomioi paremmin asiakkaan tarpeet pienten mukautusten avulla, jotka osoittavat halukkuutta tarjota asiakkaan ongelmiin paremmin soveltuvia ratkaisuita (Millman & Wilson, 1995). Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen niiden ilmetessä voi vaatia myyjältä kuitenkin myös merkittävästi henkilöstöresursseja (Ford, 1980). Myynnin tärkeimpänä tehtävä on rakentaa luottamussuhdetta asiakkaaseen tasaisten suoritusten ja avoimen viestinnän avulla (Millman & Wilson, 1995).

Asiakassuhteen kehittyessä toimitusten määrät lisääntyvät tai suhdetta varten voidaan tehdä suuria pääomainvestointeja (Ford, 1980). Samaan aikaan luottamus suhteessa,



mutta myös ongelmat kasvavat (Millman & Wilson, 1995). Niin ostaja kuin myyjäkin keskistyvät myytävien tuotteiden integroimiseen osaksi ostajan toimintaa sekä koulututtavat toimituksia varten (Ford, 1980). Kontaktien määrä toimittaja- ja asiakasorganisaatioiden välillä kasvavat, jolloin myyntihenkilön rooli voi pienentyä (Millman & Wilson, 1995). Samalla kasvanut vuorovaikutus lisää luottamusta myös yksilöiden välille (Ford, 1980).

Asiakkuussuhde on saavuttanut kumppanuusvaiheen, kun toimittaja koetaan asiakkaan ulkoisena resurssina, arkaluontoisen tiedon jakaminen on tavallista ja yhteistoiminta keskittyy jatkuvasti enemmän kohti yhteisten ongelmien ratkaisemista (Millman & Wilson, 1995). Tässä vaiheessa osapuolten välinen luottamus on rakentunut niin vahvaksi, että vakiintuneista toimintamalleista voidaan joustaa. Suurtenkin toimitusten tekeminen voidaan aloittaa pelkästään suullisen tilauksen perusteella, virallisen tilauksen saapuessa myöhemmin (Ford, 1980). Toiminnan rutinoituessa käsitys asiakkaan todellisista vaatimuksista voi hämärtyä, jolloin toimittaja vaikuttaa hitaammin reagoivalta ja sitoutumattomammalta, vaikka toimittajan sitoutuneisuus olisikin korkeimmillaan (Ford, 1980).

Avainasiakkuus voi syventyä vielä kumppanuuttakin pidemmälle. Tällöin niin toimittaja kuin asiakas kokevat toisensa yhdessä suurempana kokonaisuutena, joka pystyy luomaan markkina-arvoa synergian avulla (Millman & Wilson, 1995). Avainasiakassuhde luo voimakkaan esteen muiden yritysten väliintulolle (Ford, 1980). Toimittajan vaihtamisen esteenä ovat häiriöt nykyisen toiminnan jatkuvuudessa, uuteen toimittajaan liittyvä epävarmuus sekä asiakkaan tietämättömyys mahdollisista vaihtoehdoista (Ford, 1980).

Avainasiakas suhde ei kuitenkaan kestä ikuisesti (Kamp, 2005). Tilauksissa saattaa ilmetä keskeytyksiä, kun asiakas kokeilee tai on löytänyt uuden toimittajan parantaakseen omaa katettaan (Crosno et al., 2015). Avainasiakassuhteen päättymisen syynä voi myös olla, ettei toimittaja ole saavuttanut tavoitteitaan (Corsaro & Snehota, 2011). Myös avainasiakassuhteen ulkopuolinen tapahtuma tai tekijä voi aiheuttaa suhteen katkeamisen (Hollmann et al., 2015). Sekä toimittaja että asiakas voivat kuitenkin kokea lyhytaikaisen asiakassuhteen onnistuneena, vaikkakin tyypillisesti pitkäaikaisten suhteiden kehittämisen koetaan tuovan suurempaa etua (Millman & Wilson, 1995). Pitkäaikaiset suhteet tuovat varmuutta, jonka takia pitkäaikaista tai hitaasti kehittyvää toimittajaa vaihdeta ellei toimittajassa ole selkeää vikaa tai riittämättömyyttä (Ford, 1980). Yleisesti kirjallisuuden näkemys on, että ylimmän johdon tuella ja osallistumisella on selkeä myötävaikutus ja jopa edellytys avainasiakassuhteiden onnistumisessa (Ford, 1980; Gounaris & Tzempekkos, 2014; Millman & Wilson, 1995; Peters et al., 2020).

### **2.1.4 Avainasiakaspäällikön rooli**

Avainasiakaspäällikkö vastaa yhden tai useamman avainasiakkaan tavoitteellisesta myynnin kasvusta, koordinoi ja räätälöi myyjän kokonaistarjontaa avainasiakkaalle sekä kehittää avainasiakaskonseptia omassa yrityksessään (Millman & Wilson, 1995). Avainasiakkuuden myötä myyjän tavoite vaikuttaa ostajan ostokäyttäytymiseen vaihtuu ostaja-asiakassuhteen hoitamiseen ja kehittämiseen (Weitz & Bradford, 1999). Suurin ero avainasiakaspäällikön ja myyjän välillä on avainasiakaspäällikön toimiminen organisaatioiden välillä ja rajapinnoilla (Georges & Eggert, 2003; Pardo, 1999). Oikealla toiminnalla avainasiakaspäällikkö pystyy luomaan arvoa niin omalle kuin asiakasyritykselle (Peters et al., 2020).

Avainasiakaspäällikön rooli on siitä erityinen, että työskentely tapahtuu organisaatorajojen yli useiden eri osastoiden kanssa (Peters et al., 2020). Tehtävässä toimitaan niin ongelman ratkaisijana kuin strategisella tasolla (Peters et al., 2020). Erityisen toimenkuvan vuoksi moni avainasiakaspäällikkö samaistuukin enemmän itse tehtävään kuin edustamaansa tai asiakkaan organisaatioon (Peters et al., 2020). Koska avainasiakaspäällikkö nähdään erityisenä henkilöstöressurssina, avainasiakkaat toivovat vakautta yhteyshenkilönä toimivan avainasiakaspäällikön suhteen (Peters et al., 2020).

Avainasiakaspäällikön onnistuminen edellyttää organisaatiolta luottamusta, läpinäkyvyyttä ja itsemääräämisoikeutta (Peters et al., 2020). Koska avainasiakaspäälliköllä on parhain käsitys asiakkaan tarpeista, antaa paikallinen päätöksenteko mahdollisuuden vastata nopeasti tarpeiden muutokseen (Gounaris & Tzempelikos, 2014). Avainasiakaspäälliköllä ei usein ole virallista auktoriteettia kollegoihinsa, jonka takia avainasiakaspäällikön suorituskyky riippuu usein myös organisaation muiden jäsenien yhteistyöstä (Brass et al., 2004; Homburg et al., 2002). Marcos-Cuevas et al. (2014) ovat tutkimuksessaan todenneet, että vähemmän muodollinen rooli ilman yksityiskohtaista tehtävien ja vastuiden määrittämistä auttaa avainasiakaspäälliköitä saavuttamaan asiakkaiden toivovat tulokset. Organisaation johtamistyylin tulisi mahdollistaa mielipiteiden sekä arvojen avoimen vaihtamisen (Peters et al., 2020). Johtajien tulisi tarjota avainasiakaspäälliköille inspiraatiota sekä kokemukseen ja ymmärrykseen perustuvaa ohjausta (Peters et al., 2020).

## 2.2 Projektinhallinta

### 2.2.1 Projektit ja liiketoiminta

Projekti on aloitus- ja lopetuspisteen välissä tapahtuva ainutlaatuinen pyrkimys tuottaa määritelty tulos (Vidal & Marle, 2008). Ainutlaatuisuus syntyy, kun vähintään projektin tavoite, resurssit tai ympäristö eroavat aiemmasta (Vidal & Marle, 2008). Sekä projektit että operaatiot koostuvat toiminnoista ja prosesseista, mutta operaatiot tapahtuvat vaakaassa tilassa, kuten säännöllinen logistiikka tai tehdas, jonka rakentaminen on projekti ja sen jälkeinen tuotantoprosessi on operaatio (Igberaese, 2023).

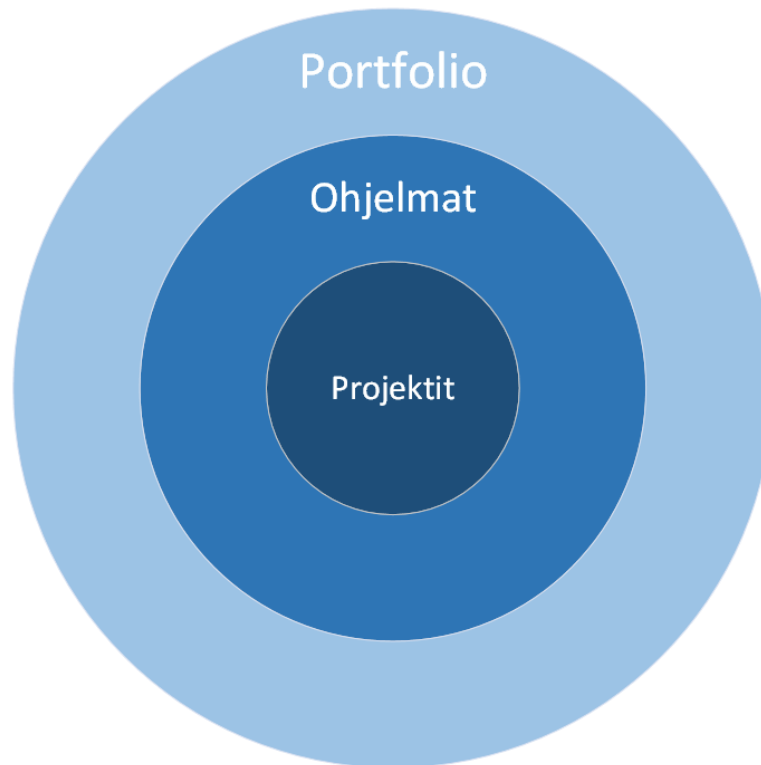
Projektilla olemassa oma elinkaarensa, mutta elinkaarimallista ei ole olevassa standardia, joka soveltuisi kaikkiin projekteihin (Igberaese, 2023). Elinkaarimalliin vaikuttavat toimiala, projektin tyyppi, koko ja monimutkaisuus (Igberaese, 2023). Rakennusprojektin elinkaari on tyypillisesti: Toteutettavuuden arviointi – Suunnittelu – Rakentaminen – Käyttöönotto ja luovutus (Igberaese, 2023). Luovutuksen jälkeen projekti siirtyy asiakkaan käyttöön, mikä antaa organisaatiolle mahdollisuuden tarjota erilaisia elinkaaripalveluita kuten huolto- ja tukipalveluita (Marques et al., 2011). Palveluiden avulla pyritään takaamaan projektille mahdollisimman pitkä elinkaari (Marques et al., 2011).

Projektien suunnittelu ja toteuttaminen vaativat usein monia työvaiheita ja sidosryhmiä, joiden välillä voi olla vahvoja riippuvuuksia. Useiden sidosryhmien tai organisaation eri osastojen tehokas toimiminen ja tavoitteiden täyttäminen edellyttää projektin koordinoimista ja johtamista. Hyvän koordinoimisen ja johtamisen avulla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa sekä budjetin että aikataulun mukaisesti. (Marques et al., 2011)

Projektiliiketoiminnasta puhutaan, kun projektit ovat keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa (Arto & Wikström, 2005). Projektiliiketoiminnassa asiakkaalle toimitetaan projekteja, joiden tehtävänä on täyttää asiakkaan kanssa määritellyt tavoitteet (Pinto & Rouhiainen, 2002). Projektiliiketoiminta vaatii paljon asiakaslähtöisyyttä, jotta projektin ja sen tavoitteiden määrittäminen sekä vahvan asiakassuhteen ja luottamuksen rakentaminen onnistuu (Pinto & Rouhiainen, 2002). Vahva luottamus auttaa myös asiakasta projektien riskien hallinnassa (Pinto & Rouhiainen, 2002).

Projektien ja projektiliiketoiminnan yhteydessä käytetään usein myös termejä projektiportfolio tai projektisalkku. Projektiportfolio tai projektisalkku käsittävät kaikki yrityksessä olevat ohjelmat ja projektit (Rajegopal, 2007). Näiden väliset suhteet on esitetty kuvassa 2. Projektiportfolio sekä projektisalkku voivat tietyissä tilanteissa käsittää myös erilaisia tukitoimintoja (Lock & Wagner, 2019). Projektiportfolion hallinnan tehtävänä on auttaa yritystä valitsemaan toteuttamiskelpoiset ja strategian mukaiset projektit (Lock & Wag-

ner, 2019). Projektiportfolion hallinta voidaankin nähdä olevan organisaatiossa strategisen tason ja projektitason välissä (Rajegopal, 2007). Kyky hallita ja johtaa samanaikaisesti koko projektiportfoliota on merkittävässä roolissa projektiliiketoimintaa harjoittavalle yritykselle (Martinsuo, 2013). Myös jo valmistuneiden ja käyttöönotettujen projektien ylläpito voidaan nähdä osana projektiliiketoimintaa (Martinsuo, 2013). Projektiliiketoiminta on hallitseva liiketoimintamalli erityisesti voimakkaasti tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostavissa organisaatioissa (Arto & Wikström, 2005).



**Kuva 2.** *Portfolion, ohjelmien ja projektien väliset suhteet (mukaillen Rajegopal, 2007)*

Useiden ja ainutlaatuisten projektien tehokas myyminen, suunnitteleminen, valmistaminen, toteuttaminen ja materiaalin hallitseminen vaativat projektiliiketoimintaa harjoittavalta yritykseltä poikkiorganisatorista yhteistyötä. Sovitun aikataulun tai budjetin pettäminen voivat heikentää yrityksen resurssitehokkuutta sekä liiketoiminnan kannattavuutta. Tämä ei kuitenkaan saa vaikuttaa toimitettavan projektin laatuun vaan projektin tulee täyttää sille asetetut tavoitteet. Asiakassuhde jatkuu usein myös projektin käyttöönoton jälkeen, jonka seurauksena asiakastyytyvyydellä on merkittävä rooli projektiliiketoiminnassa. (Pinto & Rouhiainen, 2002)

Projektiliiketoimissa on huomioitava myös projektien taloudelliset vaikutukset. Pitkä kestoiset projektit vaativat resursseja koko projektin ajan, jolloin yrityksen rahoitus voidaan turvata maksupostien avulla (Suomala et al., 2011). Maksuposteista sovitaan asiakkaan kanssa ja niissä määritetään, milloin asiakkaalta voidaan laskuttaa sovittu osuus projektin kokonaishinnasta (Suomala et al., 2011). Maksupostien avulla esimerkiksi rakennusprojekti voidaan laskuttaa useammassa osassa perustuen projektin valmistumisasteeseen.

Projektit voivat kestää useita vuosia tai projekti voi sijoittua useamman tilikauden ajalle. Tämä tuo haasteita yrityksen kannattavuuden seuraamiseen sekä tilikausien keskinäiseen vertailuun (Suomala et al., 2011). Nämä haasteet voidaan välttää osatuloutuksen avulla jakamalla projektin kustannukset ja tuotot sen vaikutuspiirissä oleville tilikausille (Suomala et al., 2011). Osatulouttamista varten kirjanpitolaissa on säännös, joka sallii tulon kirjaamisen valmiusasteen perusteella (Kirjanpitolaki 1336/1997.). Maksupostien ja osatuloutuksen osalta on huomattava, että maksuposteista on sovittava asiakkaan kanssa, kun taas osatuloutuksesta päätetään yrityksen sisällä (Suomala et al., 2011).

### **2.2.2 Projektin osapuolet**

Projektiryhmän tehtävänä on saavuttaa projektin tavoitteet. Projektipäällikkö johtaa projektiryhmää sekä laatii projektisuunnitelman, joka ohjaa projektin toteuttamista, toimittamista, seurantaa, valvontaa ja päättämistä. Koska projektipäällikön tärkein tehtävä on projektin johtaminen ei hänen tehtäviinsä kuulu varsinaisten projektin töiden tekeminen vaan häneltä odotetaan osaamista henkilö- ja resurssimateriaalien johtamiseen ja hallintaan. Projektipäällikön ei ollen tarvitse tietää kaikkea hankkeeseen liittyvistä erikoisaloista. (Igberaese, 2023)

Projektin varsinaiset tehtävät kuuluvat projektiryhmän muille jäsenille, joiden odotetaan ottavan vastuu omista tehtävistään ja raportoivat projektipäällikölle. Koska projektiryhmän jäsenet ovat projektin onnistumisen kannalta elintärkeitä, tulee ryhmän jäsenillä olla tarvittavat taidot sekä kokemus projektin tarpeisiin. Hyvän projektinhallinnan avulla projektiryhmälle voidaan luoda suotuisa ja motivoiva ympäristö, joka auttaa projektiryhmää menestymään. (Igberaese, 2023)

Projektia varten tarvitaan yrityksen ylimpään johtoon kuuluva henkilö, projektin sponsori, jonka tehtävänä on käynnistää projekti ja sitoa siihen sen tarvitsemat resurssit. Sponsori on usein vastuussa yrityksen omistajalle projektiin sidotuista resursseista sekä viime kädessä myös itse projektin suorituksesta ja sen toimittamisesta. Sponsorin tarvitsee ymmärtää yrityksen toiminta ja strategia, jotta hän pystyy projektin tavoitteiden saavuttamisen lisäksi varmistamaan, että projekti on sopusoinnussa yrityksen strategian kanssa.

Sponsori voi tarvittaessa puuttua projektin toteutukseen tai jopa perua sen, jos tavoitteita ei voida saavuttaa. Projektin kannalta on tärkeää, että sponsorin ja projektipäällikön välillä on hyvä yhteys. (Igberaese, 2023)

Vaikka projektin tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakas ja projektiryhmä, on projektilla myös monia muita sidosryhmiä. Sidosryhmäksi katsotaan jokainen yksilö tai ryhmä, joka on mukana projektissa tai hyötyy tai häviää projektin seurauksena. Sidosryhmät kokevat mielipiteensä ja kiinnostuksensa projektin kannalta tärkeäksi, eikä heitä siksi voida jättää huomioimatta. Sidosryhmät voivat tulla projektin sisältä tai ulkoa, mutta heillä voi olla halutessaan merkittävä negatiivinen tai positiivinen vaikutus projektiin. Siksi on tärkeää tunnistaa sidosryhmät sekä heidän odotuksensa projektista. Muita sidosryhmiä voivat olla käyttäjät, konsultit, urakoitsijat, toimittajat ja myyjät, organisaatiopäälliköt tai valvovat virastot. (Igberaese, 2023)

### **2.2.3 Projektinhallintaprosessi**

Projektinhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että yritys hyötyy projektipohjaisesta liiketoiminnasta ja projektille asetetut tavoitteet saavutetaan tehokkaasti (Igberaese, 2023). Kirjallisuudessa projektinhallinnalle löytyy useita erilaisia ja -tasoisia määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan se voidaan määritellä kehykseksi, jossa projektin päätökset tehdään (Garland, 2009). Se voidaan määritellä myös kaikkien projektin onnistumiseen vaadittujen toimien suunnitteluksi, organisoimiseksi ja koordinoimiseksi (Igberaese, 2023). Muller ja Dalcher (2009) määrittelevät projektinhallinnan tarkemmin arvojärjestelmäksi, vastuiksi, prosesseiksi ja poliittisiksi teoiksi, jotka edesauttavat projektia saavuttamaan kaikki sille asetetut tavoitteet niin, että se on kaikkien projektin sidosryhmien edunmukaista. Ylemmällä tasolla projektinhallinnan on määritelty alkavan, kun projektin painopiste tuotteen valmistamisesta siirtyy arvon luomiseen (Winter et al., 2006). Joka tapauksessa projektinhallinta pitää sisällään joukon prosesseja, teorioita, periaatteita, menetelmiä ja käytäntöjä, joita hyödynnetään projekteissa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotteiden ja palveluiden toimittamiseksi (Igberaese, 2023; Mathur et al., 2013).

Projektit sisältävät usein jotain uutta, monimutkaisuutta ja epävarmuutta, mitkä lisäävät riskiä projektin onnistumisesta (Igberaese, 2023). Projektin onnistumiseksi projektinhallinnan on pidettävä riskien lisäksi tasapainossa myös projektin laajuus, laatu, kesto, kustannukset ja resurssit (Igberaese, 2023). Tasapainon ja sidosryhmien tyytyväisyyden saavuttamiseksi on tunnistettava projektin vaatimukset ja sidosryhmien odotukset sekä huomioitava ne koko projektin ajan (Igberaese, 2023).

Projektinhallintaprosessi merkitys on kasvanut, kun yritykset pyrkivät parantamaan omaa kilpailuasemaansa (Mathur et al., 2013). Projektinhallintaprosessi koostuu viidestä

pääprosessiryhmästä, jotka ovat aloitus-, suunnittelu-, suoritus-, valvonta- ja ohjaus- sekä päätösprosessiryhmä (Igberaese, 2023). Projektinhallintaprosesseja ei pidä sekoittaa projektin vaiheisiin, vaan projektinhallintaprosesseja voidaan soveltaa jokaisessa projektin vaiheessa (Igberaese, 2023). Kaikkia prosesseja ei kuitenkaan välttämättä tarvita kaikissa projekteissa vaan oleellista on valita projektin onnistumisen kannalta tärkeimmät prosessit (Igberaese, 2023).

Prosessiryhmien prosesseissa tarvitaan eri osaamisalueita. Tunnistettuja osaamisalueita ovat

- Integroinnin hallinta
- Laajuuden hallinta
- Aikataulun hallinta
- Kustannusten hallinta
- Laadun hallinta
- Viestinnän hallinta
- Riskien hallinta
- Hankintojen hallinta
- Sidosryhmien hallinta

Lisäksi rakennusalla on tunnistettu seuraavat osaamisalueet

- Turvallisuusjohtaminen
- Ympäristöjohtaminen
- Vaatimusten hallinta

Jokaiseen osaamisalueeseen liittyy lukuisia prosesseja, joista eri prosessiryhmät koostuvat. (Igberaese, 2023)

Aloituspöytäkirjan prosesseissa ajatus projektista kehitetään projektiksi. Aloitusprosessiryhmä koostuu kahdesta prosessista, jotka ovat projektiperuskirjan kehittäminen ja projektin sidosryhmien tunnistaminen. Aloitusprosessien tarkoituksena on sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka vaaditaan hankkeen tai projektin muodolliseen valtuutukseen ja aloittamiseen. Aloitusprosessien tehtävänä tunnistaa ja ymmärtää hankkeen tarpeet ja hyödyt. Ensimmäisen määriteltävän prosessin tarkoituksena on tuottaa projektiperuskirja, joka antaa projektille muodollisen olemassaolon sekä antaa nimetylle projektipääl-

likölle valtuudet käyttää tarvittavia resursseja projektia varten. Tässä vaiheessa projektissa mukana ovat vain tärkeimmät sidosryhmät kuten rahoittaja. Sidosryhmien hallinta aloitetaan luomalla prosessi sidosryhmien ja heidän intressiensä tunnistamiseen ja dokumentoimiseen. (Igberaese, 2023)

Suunnitteluprosessiryhmän prosessit sisältävät kaikki projektin edellyttämien suunnitelmien tuottamisen. Tämän takia se sisältää suurimman osan eri prosesseista. Suunnitteluprosessien avulla varmistetaan, että kaikki projektin tavoitteet tullaan saavuttamaan. Ensimmäinen näistä on prosessi projektisuunnitelman luomista varten. Projektin laajuuden hallintaa varten määritellään omat prosessinsa kuten, kuinka projektin laajuutta hallitaan sekä kuinka hankkeen vaatimukset kerätään, määritellään ja sovelletaan. Työn osoittamiseen määritellään prosessi, jotta projektin vaatimat suoritteet saadaan jaettua pienempiin ja helpommin hallittaviin osiin. (Igberaese, 2023)

Projektin aikataulun hallintaan vaaditaan omat prosessit, jotka on myös syytä määrittää. Itse aikataulun hallinta ja sen kehittäminen vaativat taas omat prosessinsa. Lisäksi aikataulusprosessia varten tarvitaan prosessit eri työsuoritteiden tunnistamiseen, suoritteiden välisten riippuvuuksien tunnistamiseen sekä suoritteiden keston määrittelemiseen. Kustannusten hallintaa varten tarvitaan prosessit kustannusten hallintasuunnitelman kehittämiseen, kustannusten arvioimiseen sekä budjetin määrittämiseen. Resurssien hallintasuunnitelman kehitysprosessin ja resurssien arvioimisprosessin avulla pystytään suunnittelemaan, kuinka projektin resursseja hallitaan. Projektin riskien hallintaan liittyviä prosesseja on useampi. Riskien hallintasuunnitelmaa varten tarvitaan kehittämisprosessi, jonka isäksi tarvitaan prosessit riskien tunnistamiseen, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen riskianalyysin tekemiseen sekä prosessi siitä, kuinka riskeihin vastataan. (Igberaese, 2023)

Muita suunnitteluprosessiryhmän prosesseja ovat laadun, viestinnän ja hankinnan hallintasuunnitelmien sekä sidosryhmien johtamissuunnitelman kehittämisprosessit. Suunnitteluryhmän prosessit eivät ole kertatuotos vaan koko projektin ajan jatkuva prosessi, jonka myötä eri suunnitelmia päivitetään projektin edetessä. Projektin seurannan avulla suunnitelmia voidaan päivittää niin, että projektin tavoitteet voidaan saavuttaa. (Igberaese, 2023)

Seuraava prosessiryhmä on suoritusprosessiryhmä, joka sisältää ne prosessit, joita vaaditaan projektin hallintasuunnitelman toteuttamiseksi ja projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutusprosessiryhmän prosessit kuluttavat tyypillisesti suurimman osan projektin tarvitsemista resursseista. Suorituksia seuraamalla ja työtä johtamalla voidaan kui-



tenkin varmistaa projektin eteneminen ja suoritustaso, jotta projektin tavoitteet saavutetaan. Seurannan avulla saatavan uuden tiedon myötä suunnitelmia voidaan tarvittaessa myös päivittää. (Igberaese, 2023)

Laadun varmistamiseksi tarvitaan laadun seurantaprosessi, jolla voidaan seurata laadun hallintasuunnitelmassa määriteltyjen vaatimusten toteutumista. Resurssien hankintaprosessin lisäksi resurssien hyödyntämistä voidaan parantaa kehittämällä projektiryhmää ja heidän kykyjensä. Projektiryhmän seurantaprosessin avulla voidaan seurata jäsenten suorituskykyä sekä käydä heidän kanssaan vuorovaikutus, joista saaduilla tuloksilla voidaan parantaa ryhmän toimintaa. Projektin toteutuksen aikana suoritetaan myös riskien hallinta ja hankintasuunnitelmien sekä sidosryhmien johtamissuunnitelman mukaiset prosessit. (Igberaese, 2023)

Valvonta- ja ohjausprosessiryhmän prosessien tarkoituksena on valvoa projektia ja tehdä riittäviä ohjaustoimia, jotta projekti saavuttaa tavoitteensa sekä minimoida hankkeeseen kohdistuvat negatiiviset vaikutukset. Se tarkastelee kaikkien muiden projektinhallinnan prosessiryhmien tavoitteiden saavuttamista. Valvonta- ja ohjausprosessiryhmän prosessit seuraavat suorituksia, säätelevät toimintaa sekä estävät tarpeettomia ja suorittavat tarpeellisia muutoksia. Samalla se on jatkuva prosessi, joka antaa kuvan projektin tilasta ja tehokkuudesta sekä antaa mahdollisuuden vertailla tuloksia lähtötasoon erojen esiintuomiseksi. Valvonta- ja ohjausprosessien seurauksena suunnitteluprosessia voidaan joutua tarkastelemaan tai se voi johtaa projektin hallintasuunnitelman päivittämiseen. Valvonta- ja ohjausprosessiryhmän prosessit ovat vuorovaikutuksissa kaikkien muiden projektinhallinnan prosessiryhmien kanssa. Valvonta- ja ohjausprosessit alkavat heti projektin alustaja ja toimivat aina projektin loppuun asti. (Igberaese, 2023)

Viimeisenä on päätösprosessiryhmä, jonka prosessien tarkoituksena on saattaa hanke tai hankkeen vaihe virallisesti päätökseen. Päätösprosessin aloittamisen edellytyksenä on kuitenkin kaikkien muiden projektin hallintaprosessien valmiiksi saattaminen. Päätösprosessi tarvitsee tehdä myös peruutetuille projekteille, vaikka ne eivät olisi saavuttaneet tavoitteitaan. Päätösprosessissa varmistetaan kaikkien suoritteiden olevan suoritettu hyväksytysti ja ettei projektiin liity ongelmia tai epäselvyyksiä. Projektin päättäminen vapauttaa siihen sidottuna olleet resurssit muuhun käyttöön. (Igberaese, 2023)

## 2.3 Synteesi

Avainasiakkuussuhde tarjoaa merkittäviä ja monipuolisia etuja sekä toimittajalle että asiakkaalle. Toimittajille se on merkittävä keino kehittää liiketoimintaa, prosesseja, tulosta sekä lisätä liiketoiminnan vakautta. Asiakkaalle avainasiakkuudet tarjoavat mahdollisuuden vähentää omia kustannuksia, resursseja ja osaamista. Omien resurssitarpeiden vähentyessä avainasiakkuus tarjoaa kuitenkin asiakkaalle mahdollisuuden saada paremmin räätälöityjä tuotteita sekä vaikutus mahdollisuuden toimittajan prosesseihin ja kehitykseen.

Avainasiakkuuden muodostuminen alkaa perinteisestä asiakkuudesta, jossa molemmat osapuolet tunnustelevat tilannetta sekä toistensa potentiaalia syvempään yhteistyöhön. Toimittajan tulee olla tietoinen asiakkaan tarpeista sekä asiakkaalle arvoa tuovista asioista. Näiden perusteella toimittaja pystyy esittelemään asiakkaalle räätälöityjä ja siten tarpeisiin paremmin soveltuvia ratkaisuita. Suhteen kehittyminen ja ylläpitäminen vaativat molemmin puolta luottamusta ja sitoutumista. Luottamuksen ja suhteen rakentamisen keskiössä on avainasiakaspääällikkö, jonka tehtävänä on toimia organisaatioiden välisillä ja sisäisillä rajapinnoilla.

Projektiliiketoiminnan yhteydessä asiakkaalle yhtenä tärkeänä kontaktina toimittajaan on projektiryhmä, jonka tehtävänä on hallita asiakkaalle toimitettavien projektien läpivientiä. Tällöin avainasiakaspääällikön rooli voi päivittäisessä asioimisessa pienentyä ja siirtyä suhteen ylläpitoon ylemmällä tasolla. Projektiryhmä pitää sisällään projektipääällikön lisäksi myös muut projektin läpivientiin tarvittavat henkilöt. Tällöin organisaation välillä on useita eri kontakteja, jonka myötä myös henkilökohtaisten suhteiden määrä kasvaa.

Projektit ovat asiakkaalle toimitettavia yhdessä määriteltyjä kokonaisuuksia, joilla on aloitus- ja lopetusaika. Projektit eivät kosketa pelkästään toimittajaa ja asiakasta, vaan projektilla on useita muita sidosryhmiä. Sidosryhmiksi voidaan katsoa kaikki henkilöt ja ryhmät, jotka osallistuvat tai joihin projektilla on vaikutusta. Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde ei välttämättä myöskään pääty projektin valmistumiseen ja asiakkaalle luovuttamiseen vaan tyypillisesti suhde jatkuu toimittajan tarjotessa ylläpitopalveluita käyttöönoton jälkeiselle ajalle.

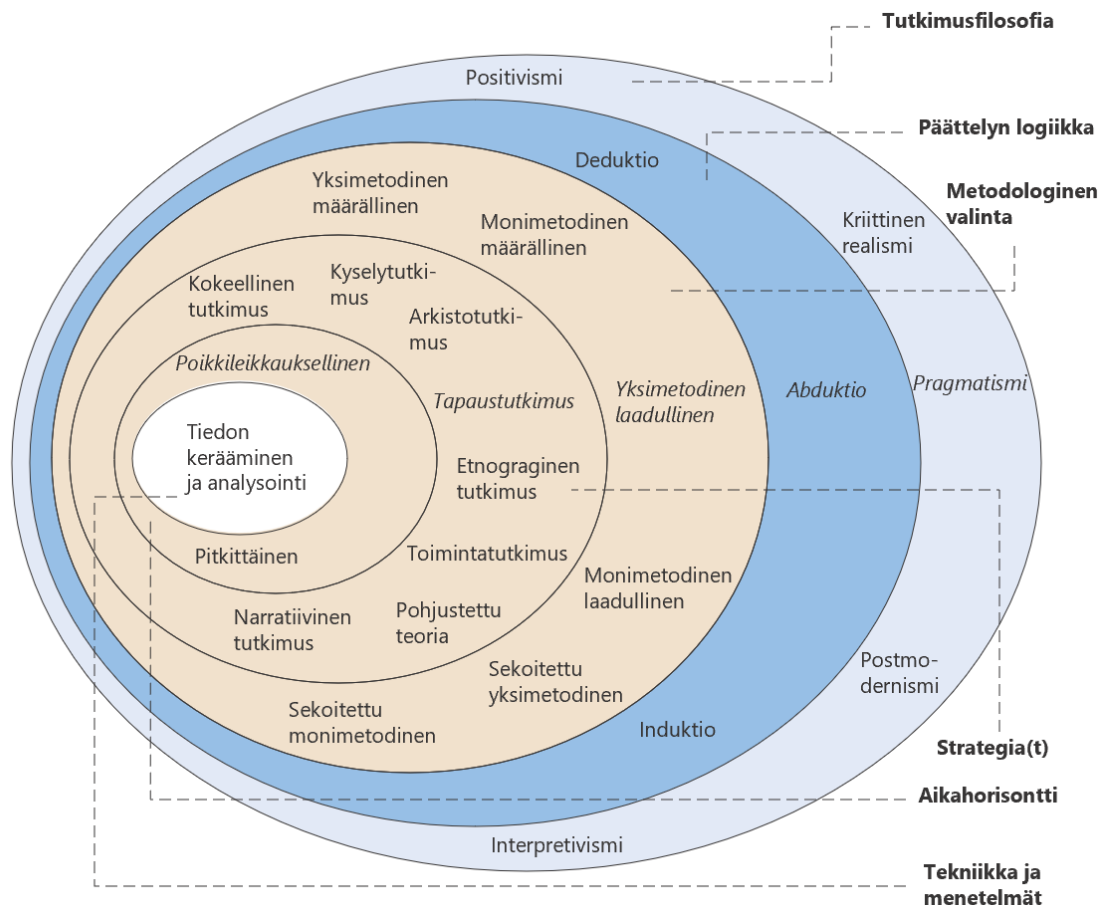
Sekä avainasiakassuhteet kuin projektiliiketoiminta vaativat vahvaa luottamusta ja poikiorganisatorista kykyä niin asiakkaalta kuin toimittajalta. Parhaimmillaan ne tarjoavat kuitenkin molemmille osapuolille huomattavia etuja sekä vakautta. Suhteen eteen on usein tehty investointeja ja siitä luopumisesta pidättäydytään, ellei se ole välttämätöntä. Kaikki avainasiakassuhteet kuitenkin päättyvät jossain vaiheessa, mutta myös lyhyet suhteet voivat tuottaa arvoa niin asiakkaalle kuin toimittajalle.

Projektiliiketoiminnan vaikuttaa monilta osin myös yrityksen talouteen. Yrityksillä on erilaisia keinoja varmistaa taloudellinen turvansa myös pitkäkestoisten projektien aikana. Projektit vaativat resursseja koko elinkaarensa ajan, jolloin yrityksen on hyvä saada tuloja myös kesken projektin. Samalla yrityksen tehtäväksi jää varmistaa tilikausien säilyminen vertailukelpoisina.

## 3. TUTKIMUSMETODOLOGIA

### 3.1 Tutkimuksen suunnittelu ja tutkimusstrategia

Tutkimusta varten on tehtävä metodologisia valintoja. Metodologialla tarkoitetaan teoriaa siitä, kuinka tutkimus on tehty. Toisin sanoen metodologian tarkoitus on kertoa lukijalle, miten ja millä perusteella tutkimukseen liittyvät valinnat on tehty. Metodologisia valintoja on havainnollistettu kuvassa 3 esitetystä tutkimussipulissa, joka toimii metodologisten valintojen viitekehysenä. Tämän tutkimuksen metodologiset valinnat on esitetty kuvassa kursivoituina. Valintojen tekeminen aloitetaan sipulin uloimmalta kerrokselta. Jokainen kerros on käytävä läpi ennen seuraavalle siirtymistä. Viimeiset valinnat koskevat tarvittavan tiedon keräämistä ja analysointia. (Saunders et al., 2019)



**Kuva 3.** Tutkimussipuli (mukailten Saunders et al., 2019)

Sipulin uloimmalla kehällä on tutkimusfilosofia, joita on esitetty viisi erilaista. Tämän tutkimuksen filosofiana on pragmatismi. Käsitteiden merkityksellisyys määräytyy pragmatismissa niiden käytännön merkityksellisyyden perusteella (Kelemen & Rumens, 2008). Pragmatismissa ollaan kiinnostuneita tiedon käytännön merkityksestä. Tarkoituksena on

keskittyä ongelmiin, käytäntöihin ja merkityksellisyyteen (Saunders et al., 2019). Todellisuus ei myöskään ole staattinen ilmiö vaan muodostuu jatkuvasti ilman, että saavuttaa lopullista muotoaan (Kelemen & Rumens, 2008). Tutkimuksen tavoitteena pragmatismissa on antaa käytännön ratkaisuja tulevaisuuden käytäntöön (Saunders et al., 2019). Filosofiaan kuuluu myös, ettei mikään yksittäinen näkemys voi antaa kokonaiskuvaa ja todellisuuksia voi olla useita (Saunders et al., 2019).

Viitekehyksessä (kuva 3) on kolme erilaista päättelyn logiikkaa eli lähestymistapaa teoriaan. Deduktiivisessa lähestymistavassa aloitetaan teoriasta, joka pyritään osoittamaan todeksi tai vääräksi. Induktiivinen lähestymistavassa tunnettujen havaintojen perusteella pyritään luomaan uusi teoria. Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui abduktiivinen. Se yhdistelee induktiivista ja deduktiivista lähestymistapaa vertailemalla sekä teoriaa että havaintoja pyrkien parhaimpaan totuuteen. Abduktiivisella lähestymistavalla pyritään uuden teorian luomiseen tai olemassa olevan teorian muokkaamiseen (Saunders et al., 2019) Abduktiivinen lähestymistavan ajatus olemassa olevan teorian muokkaamisesta sopii hyvin pragmatismiin, jonka filosofiaan kuului, että totuus ei ole staattista vaan kehittyy koko ajan. Tällöin myöskään teoria ei voi olla staattista, vaan sen on muutettava muotoaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää monimutkaista tutkimuskohdetta sekä osallistujien merkitystä, joten tutkimuksen metodologia on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa merkitystä haetaan numeroiden ja tilastojen sijaan sanoista ja kuvista. Laadullisessa tutkimuksessa myös hyväksytään, että tutkija on vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa eikä siten ole riippumaton tutkimuskohteesta. (Saunders et al., 2019)

Seuraavana metodologisena valinta on tutkimusstrategia, joka tässä tutkimuksessa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus eroaa muista tutkimusstrategioista juuri sillä, että se pyrkii tutkimaan ilmiötä reaali maailmassa tai kontekstissa. Tutkittavia tapauksia voi tilanteessa riippuen olla yksi tai useampi. Yksittäisen tapauksen avulla voidaan tutkia kriittistä, äärimmäistä, ainutlaatuista tai tyyppillistä tapausta reaali maailmassa. Usean tapauksen avulla voidaan taas tutkia, pystytäänkö havainnot toistamaan eri tapauksissa. Tapaustutkimuksessa korostuu myös tutkijan kyky ymmärtää kontekstia. (Saunders et al., 2019) Tämän tutkimuksen kohde edustaa omalla alallaan Suomen mittakaavassa ainutlaatuista tapausta, joka mahdollistaa ilmiön tutkimisen juuri tässä kontekstissa. Reaali maailman tai kontekstin ilmiötä on mahdollista tutkia monella eri tapaa kuten arkistotutkimuksena, mutta tässä tapauksessa tutkimus suoritetaan kohteessa ja sen sisäpuolelta.

Viimeinen metodologinen valinta liittyy tutkimuksen aikahorisonttiin, joka määrittelee, tutkitaanko ilmiötä tietty ajanjakso vai onko tutkimus poikkileikkaus, otos tietystä ajanhetkestä (Saunders et al., 2019). Diplomityön lyhytkestoisesta luonteesta tutkimuksen aikahorisontti on myöhemmin mainittu eli poikkileikkauksellinen.

### **3.2 Aineiston keräämien ja analysointi**

Tutkimusta varten aineistoa kerättiin kahdesta aiheesta, avainasiakas- ja projektihallinnasta. Ensimmäinen aineiston keräämisen käytetty menetelmä oli havainnointi. Havainnoinnissa tutkija seuraa osallistujia eli informantteja, mikä antaa tutkijalle mahdollisuuden selvittää toimivatko ihmiset ja prosessit kuten niiden kerrotaan toimivan (Hirsjärvi et al., 2007; Saunders et al., 2019). Keskustelut ja vuorovaikutus sekä niiden merkitysten ymmärtäminen ovat keskeisessä roolissa havainnoinnissa (Hirsjärvi, 2022; Saunders et al., 2019). Tällöin pelkkien sanojen sijaan tutkijan on myös tallennettava ja tarkasteltava tilannetta ja sanojen tarkoitusta.

Havainnoinnissa tutkijan roolilla on kaksi ulottuvuutta tutkijan osallistuminen ja tutkijan roolin avoimuus. Näiden kahden ulottuvuuden avulla tarkkailijalle saadaan neljä eri roolia. Tämän lisäksi on kaksi roolia, jotka määräytyvät siitä ovatko osallistujat aktiivisesti mukana tutkimusyhteistyössä ja onko tutkija osallisena toimintaan. (Saunders et al., 2019) Kaikki kuusi tutkijan eri roolia on esitetty kuvassa 4.



**Kuva 4.** Havainnoijan roolit (mukailten Saunders et al., 2019)

Salaamalla roolinsa tutkija pystyy varmistamaan, että tutkimuksen tekeminen ei vaikuta osallistujien käytökseen (Saunders et al., 2019). Tutkijan roolin salaaminen aiheuttaa kuitenkin eettisiä kysymyksiä osallistujien oikeuksista (Saunders et al., 2019). Tässä tutkimuksessa tutkijan roolia ei ollut mahdollisuus salata ja tutkijan rooli on ollut yleisessä tiedossa organisaatiossa. Tutkijan pitkäaikainen osallistuminen on kuitenkin auttanut osallistujia tottumaan tutkijaan, joka vähentää tutkijan roolin vaikutusta osallistujien käyttäytymiseen (Hirsjärvi et al., 2007).

Projektinhallinnan osalta havainnointi on ollut osallistuvaa, koska tutkija on toiminut projektiryhmässä sekä projekti-insinöörinä että -päällikkönä vaikuttaen itse toimintaan. Projektiryhmässä toimiminen on antanut tutkijalle myös mahdollisuuden tutkia ryhmän toimintaa suhteellisen pitkän aikaa verrattuna tyyppilliseen diplomityön tutkimusaikaan. Avainasiakashallinnan osalta tutkija ei ole osallistunut yhtä voimakkaasti toimintaan vaan toiminut enemmän tarkkailijana. Molempien osa-alueiden havainnointia on kuitenkin tehty vahvassa yhteistyössä osallistujien kanssa, jotka ovat saaneet osallistua myös tutkimussuunnitelman tekemiseen. Kokonaisuutta tarkasteltaessa tutkija on ollut Saunders et al., (2019) esittämistä rooleista yhteistyöllinen tarkkailija.

Tutkijan vahva osallistuminen lisää tutkimukseen liittyviä rajoitteita. Osallistuvan havainnoinnin takia tutkijalle voi syntyä emotionaalinen side tutkittavaan ryhmään, jonka seurauksena tutkimuksen objektiivisuus voi kärsiä. Lisäksi kaikkia havaintoja ei tutkimuksen

aikana ollut mahdollista tallentaa välittömästi, jolloin tutkija on joutunut luottamaan omaan muistiinsa ja kirjaamaan havainnot jälkikäteen. (Hirsjärvi et al., 2007)

Koska tutkijan osallistuminen ja siten havainnointi avainasiakashallintaan oli vähäisempää, aineistoa kerättiin myös syvähaastatteluiden avulla. Syvähaastattelut perustuvat vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja syvempään sosiaaliseen kontaktiin. Syvähaastattelu etenee vapaamuotoisella keskustelulla, jossa kysymykset eivät ole tilannesidonnaisia eikä haastattelijaa sidota etukäteen laadituilla kysymyksillä. (Aaltola & Valli, 2010)

Tutkimuksessa haastateltiin tutkimuksen kannalta keskeisimpiä henkilöitä taulukon 1 mukaisesti. Avoimet haastattelut pidettiin noin tunnin pituisina. Haastattelun teemoina toimivat haastateltavien oma rooli asiakkuuksissa sekä projekteissa. Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin kokonaistilanteesta ja siihen liittyvistä näkemyksistä. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot, joiden avulla haastatteluissa käytyihin asioihin oli mahdollista palata myöhemmin.

Taulukko 1. *Tutkimuksessa toteutetut haastattelut*

	<b>Rooli</b>	<b>Haastatteluiden määrä</b>
Haastateltava 1	Business Development Manager	2
Haastateltava 2	Myyntijohtaja	1

Tutkimusaineiston analyysia varten aineisto tyypitettiin neljän eri lohkoon, sen mukaan koskiko aineisto avainasiakashallinnan prosessia, projektinhallinnan prosessia, avainasiakkuuksia muilta osin tai projektinhallintaa muilta osin. Kahden jälkimmäisen lohkon tarkoituksena oli auttaa ymmärtämään kontekstia ja tutkimuskohteen ympäristöä eikä niinkään vastata suoraan tutkimuskysymyksiin. Kuten Hirsjärvi et al., (2007) esittävät aineiston tyypittelyä sekä analysointia tehtiin saman aikaisesti aineiston keräämisen kanssa. Haastatteluiden, keskusteluiden ja havaintojen käsitteleminen oli helpompaa ja luotettavampaa heti tapahtumien jälkeen kuin pidemmän ajan kuluttua.

### **3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Reliabiliteetin ja validiteetin tavoitteena on arvioida tutkimustulosten luotettavuutta tai paremminkin keinoja, joiden avulla väärin tuloksien mahdollisuutta voidaan vähentää (Saunders et al., 2019). Reliabiliteetti osoittaa tutkimuksen luotettavuutta siten, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Kun hyvän reliabiliteetin tutkimus toistetaan toisessa ympäristössä, tutkimuksen tulosten tulisi olla samankaltaisia. (Hirsjärvi et al., 2007)



Saunders et al. (2019) näkevät reliabiliteetin sisäisenä ja ulkoisena johdonmukaisuutena tutkimusta tehdessä. Sisäistä reliabiliteettia voidaan parantaa käyttämällä useampaa tutkijaa, jolloin yksilön vaikutus pienenee. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan johdonmukaisuutta aineiston keruun ja analysoinnin yhteydessä. Reliabiliteettiin vaikuttavia asioita ovat myös osallistujien tai tutkijan ennakkoluulot tai heidän tekemät virheet tutkimuksen yhteydessä.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta eli mittaako tutkimus mitattavaksi tarkoitettua asiaa sekä analyysin tarkkuutta ja tulosten yleistettävyyttä (Hirsjärvi et al., 2007; Saunders et al., 2019). Validiteettia heikentävät kaikki tapahtumat, jotka vaikuttavat osallistujien näkemyksiin tai käyttäytymiseen (Saunders et al., 2019).

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN vaikuttavia asioita on useita. Lähtökohtaisesti diplomityö on oppimistilaisuus, jonka takia tutkimuksen tekijä on tutkijana kokematon. Kokemattomuus heikentää osaltaan jokaisen tutkimusvaiheen luotettavuutta. Kokemattomuuden vaikutusta lisää myös se, että aineiston keräämiseen käytettiin kokemusta ja osaamista vaativia menetelmiä, havainnointia ja haastattelua (Hirsjärvi, 2022).

Haastattelun luotettavuuteen vaikuttaa itse haastattelutilanne. Osa haastatteluista sovittiin osallistujan viikon ainoaan vapaaseen hetkeen, jolloin haastattelu saattoi lisätä osallistujan stressiä ja vähentää keskittymistä haastatteluun. Osa haastatteluista pidettiin myös viikon loppupuolella, jolloin ajatukset voivat olla keskeneräisissä tehtävissä tai viikonlopussa. Kaikki haastattelut järjestettiin kuitenkin aamupäivällä, jolloin sekä osallistujia että tutkija olivat virkeitä. Tutkijan rooli on voinut vaikuttaa havainnoinnin aikana käytyihin keskusteluihin, jos osallistujat ovat halunneet toiminnan kuulostavan toivotumalta. Toisaalta itse käyttäytymiseen tai toimintaan osallistujan on vaikea vaikuttaa pitkän havainnointijakson ajan.

Tutkimuksen yleistettävyyttä heikentää se, että tutkimuskohteena oleva yritys toimii Suomen mittakaavassa poikkeuksella toimialalla, joka perustuu globaalisti uuteen ja nopeasti kehittyvään teknologiaan. Lisäksi yrityksen liikevaihto on kasvanut 110 % vuodessa, jonka seurauksena organisaatorakenteet ja toimintatavat eivät ole vakiintuneet vaan muuttuvat jatkuvasti. Toiminnan vakiintumattomuuden ja tutkimuksen nostaessa tutkittavia aiheita esiin, on tutkimuksella voinut olla tavallista suurempi vaikutus tutkimuskohteeseen.

## 4. TULOKSET

### 4.1 Avainasiakashallinta

#### 4.1.1 Arvonluonti avainasiakkaalle

Kohdeyritys toimii voimakkaasti kasvavalla, mutta kapealla toimialalla, jossa se pyrkii hyödyntämään erikoisosaamistaan. Kohdeyritys poikkeaa muista alan toimijoista siten, että se pyrkii olemaan aidosti kokonaisvaltainen järjestelmätoimittaja, joka tarjoaa palveluita koko latausjärjestelmän elinkaaren ajalle. Kohdeyritys tuottaa järjestelmissään tarvitsemansa ohjelmistot itse. Yritys myös suunnittelee ja valmistaa laitteistoja itse. Monipuolisen tarjooman varmistamiseksi yritys käyttää myös muiden valmistajien latauslaitteita, jotka yhdistetään yrityksen järjestelmään rajapinnan kautta. Asiakkaalle järjestelmä toimitetaan asennettuna ja käyttöön otettuna, jonka jälkeen yritys toimii laitteiden operaattorina. Operaattorina yritys tarjoaa laitteiden vaatiman ylläpidon lisäksi myös las- kutuksen ja asiakaspalvelun käyttäjille. Toimitetut laitteet voidaan asiakkaan toiveiden mukaan brändätä asiakkaan tai kohdeyrityksen brändin alle.

Kohdeyrityksen avainasiakkaat ovat tyypillisesti institutionaalisia kiinteistöomistajia tai -sijoittajia, joilla on hallinnassaan suuria kiinteistömassoja. Asiakkaat tiedostavat latausjärjestelmien tarpeen ja lainsäädännön niille asettamat vaatimukset. Koska latausjärjestelmät ja niiden ympärillä olevat markkinat ovat asiakkaalle tuntemattomia, syntyy tilanne, jossa asiakkaalla on selkeä tarve tai ongelma muttei käsitystä siihen sopivasta ratkaisusta. Kohdeyrityksen tarkoituksena on luoda asiakkaalle arvoa tarjoomansa lisäksi myös asiantuntijuudella.

*”Tavoitteena on asiakkaan tarpeista ratkaisuun ja ylläpitoon”* – Haastateltava 2

Suuren kiinteistömassan takia asiakas on kiinnostunut kokonaisratkaisusta ja kiinteistömassan kokonaishallinnasta. Kohdeyritys tarjoaa asiantuntijuuttaan kehittämällä yhdessä asiakkaan kanssa konsepteja eri laajuisista latausjärjestelmistä, jotka soveltuvat asiakkaan tarpeisiin. Kohdekohtaisen harkinnan jälkeen yritys pystyy tarjoamaan sopivan konseptin mukaisen latausjärjestelmän jokaiseen asiakkaan kohteeseen.

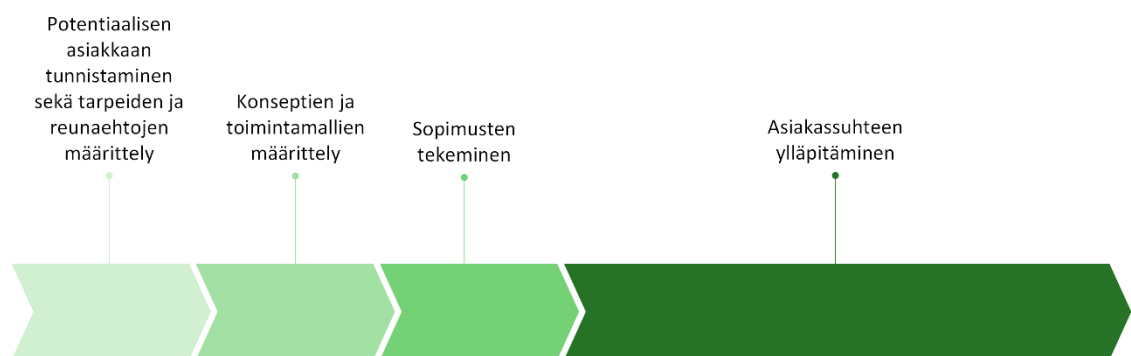
*”Asiakas toivoo usein helppoa ratkaisua kiinteistömassan kokonaishallintaan, jossa kohdekohtaiset ratkaisut tehdään harkinnan mukaan”* – Haastateltava 1

Kaikissa tilanteissa asiakas ei tahdo sitoa omaa pääomaa latausjärjestelmiin. Latauksen mahdollisuutta liiketoimintana ei välttämättä tiedosteta tai toiminta nähdään liian riskialttiina. Asiakkaalla voi pääomaa varten olla tiedossa myös latausjärjestelmää tärkeämpiä tai parempia investointikohteita. Tällaista tilannetta varten kohdeyrityksellä on erilaisia malleja, joissa latausjärjestelmä tarjotaan asiakkaalle palveluna. Yrityksen rahoitus- ja palvelumallit tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden saada tarvitsemansa järjestelmä ilman suurta investointia ja oman pääoman sitomista. Palveluna tarjottu latausjärjestelmä vähentää myös asiakkaan riskiä laitteistosta ja sen tuottavuudesta.

#### 4.1.2 Avainasiakkuuden muodostuminen ja hallinta

Avainasiakkuuden hallintaan osallistuu avainasiakaspäällikön lisäksi muitakin henkilöitä. Näitä henkilöitä yhdessä avainasiakaspäällikön kanssa kutsumme avainasiakasryhmäksi. Avainasiakasryhmään kuuluvat avainasiakaspäällikön lisäksi myyjä ja hallinnollinen tukihenkilö. Avainasiakasryhmä toimii avainasiakaspäällikön johdolla ja ohjauksessa ja heidän tehtävänä on toimia kokoavana tahona, joka yhdistää tarvittavat resurssit.

Avainasiakkuus alkaa muodostumaan potentiaalisen asiakkaan ja avainasiakaspäällikön välisen vuoropuhelun ja tarpeiden tunnusteluiden myötä (kuva 5). Keskustelut luovat käsityksen asiakkaan tarpeista ja asiakkuuden reunaehdoista. Yhdistävänä tekijänä asiakkailla on suuri määrä kohteita, joiden lataustarve tulisi täyttää mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkuuden mittari on asiakaskohtainen, mutta tyypillisesti tavoitteena on teknistaloudellisesti parhain ratkaisu. Asiakkaan kanssa käytyjen keskusteluiden myötä avainasiakaspäällikkö määrittelee ja esittelee asiakkaalle hänen tarpeisiinsa sopivia konsepteja sekä toimintamallin kohteiden tehokkaasta hallinnasta ja läpiviennistä.



**Kuva 5.** Asiakkuuden muodostuminen

Konseptien ja toimintamallin jälkeen asiakkaan kanssa neuvotellaan toiminnan kannalta oleellisista sopimuksista. Latausjärjestelmien toimittamista varten sovitaan puitesopimus sekä halutut toimitus- ja rahoitusmallit. Pääsääntöisesti asiakkaalla on tarve myös erilaisille elinkaaripalveluille, jolloin sovitaan myös järjestelmän operoinnista sekä ylläpidosta.

Avainasiakassuhteen aikana avainasiakaspäällikön tehtävänä on huolehtia itse suhteesta, mutta myös seurata asiakkaan tarpeiden kehitystä ja huomioida niiden muuttuminen. Osana päivittäistä ylläpitoa on toiminnasta raportoiminen asiakkaalle, joka osallistetaan varmistamaan vuoropuhelun. Vuoropuhelun avulla avainasiakaspäällikkö pystyy ylläpitämään käsitystä suhteen tilasta sekä havaitsemaan muutokset asiakkaan tarpeissa. Säännöllisen vuoropuhelun yhteydessä myös asiakkaan on helppo tuoda esille omat näkemyksensä suhteesta ja mahdollisista kehitystarpeista. Suhteen edetessä ja tarpeiden muuttuessa avainasiakaspäällikön tehtävänä on kehittää, esitellä ja tarjota asiakkaalle uusia konsepteja.

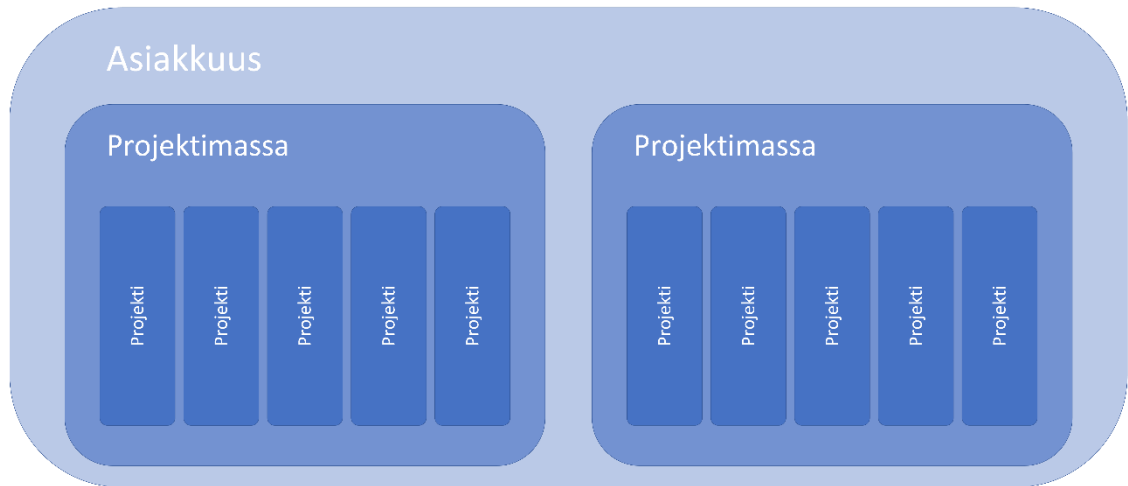
*”Suhteen edetessä tehtävänä on katsoa enemmän tulevaisuuteen ja miettiä seuraavia kehityskohteita ja tarpeellisia konsepteja”* – Haastateltava 1

Avainasiakasryhmään kuuluvat myös myyjä ja hallinnollinen tuki. Myyjän tehtävänä on huolehtia varsinaisen projektimassaan ulkopuolelta tulevien kohteiden tarjoamisesta ja myytyjen kohteiden eteenpäin viemisestä projektitiimille. Hallinnollisen tuen tehtävänä taas on huolehtia tarvittavien sopimusten voimassa olosta ja uusimisesta sekä ylläpitää asiakkaan tarvitsemaa tukimateriaalia.

## 4.2 Projektinhallinta

### 4.2.1 Projektimassa

Kirjallisuus tunnistaa projektiportfolion ja projektisalkun, jotka kattavat kaikki yrityksen projektit (Lock & Wagner, 2019; Rajegopal, 2007). Kirjallisuus ei kuitenkaan tunne käsitettä useille samanaikaisille projekteille, jotka muodostavat yhdessä erillisen kokonaisuuden. Projektimassa on useista toisistaan riippumattomista projekteista koostuva kokonaisuus, jolle on annettu aloitus- ja lopetusaika. Kuvassa 6 on esitetty projektimassojen rakennetta, kun projektimassoja yhdistää sama asiakkuus. Projektimassat koostuvat toisistaan riippumattomista projekteista, jotka muodostavat yhdessä tietyn kokonaisuuden. Kokonaisuus voi olla esimerkiksi maantieteeseen tai aikaan sidottu tavoite, joka saavutetaan toteutettavien projektien avulla. Esimerkiksi asiakkaan tavoitteena voi olla toteuttaa seuraavan vuoden aikana 150 uutta latausasemaa jo olemassa olevaan verkostoon. Tällöin projektimassa koostuu 150 projektista, jotka muodostavat aikaan sidotun kokonaisuuden.



**Kuva 6.** Asiakkuuteen sidottujen projektimassojen rakenne

Projektimassan projektit voivat vaihdella laajuudeltaan merkittävästi aina muutaman peruslatauspisteen kohteista isoihin suurteholatauskenttiin. Jokaista projektia käsitellään kuitenkin omana myyntitilauksenansa ja jokaiselle projektille on oma projektinumero. Tiettyjä resursseja kuten latauskeskuksia ja -laitteita on varattu projektien perusteella arvioitu määrä. Näitä resursseja voidaan kuitenkin tarvittaessa siirtää projektimassan sisällä toisille projekteille. Toisin sanoen resurssien tarve arvioidaan yksittäisten projektien perusteella, mutta resurssit varataan projektimassalle.

Projektimassa voidaan nähdä tietyllä tapaa pääprojektina, jolla on jokin tietty tavoite, joka saavutetaan alaprojektien avulla. Kohdeyrityksen tapauksessa projektimassoja työstehtään myös päällekkäin, kun uutta projektimassaa valmistellaan edellisen ollessa vielä kesken. Osittainen päällekkäisyys tuo prosessiin myös jatkuvuutta, joka mahdollistaa resurssitarpeen ennustamisen sekä resurssien sulavan siirtämisen projektimassasta toiselle.

#### **4.2.2 Projekti- ja sidosryhmät**

Projektiryhmä koostuu yhdestä tai useammasta projektipäälliköstä tai -insinööristä. Projektiryhmän koko riippuu asiakkaan projektimassan koosta. Tarvittaessa projektiryhmän avuksi voidaan antaa projektihenkilöitä myös projektiryhmän ulkopuolelta. Projektipäälliköiden ja -insinöörien lisäksi projektiryhmään ei kuulu muita henkilöitä tai asiantuntijoita. Projektiryhmän kaikki jäsenet ovatkin taustaltaan sähköalan osaajia. Sähköalan osaamisen takia yksittäinen projektipäällikkö pystyy hoitamaan useita projekteja samanaikaisesti aina myynnin tuesta suunnitteluun ja toteutuksesta loppudokumentointiin.

Projektiryhmällä on apunaan kuitenkin useita tukitoimintoja ja sidosryhmiä, jotka omalla vaikutuksellaan edesauttavat ja varmistavat projektien onnistumiset. Näitä tukitoimintoja

ja sidosryhmiä ovat asiakas, myynti, hankinta, tuotanto, urakoitsija, verkkoyhtiö, kunnosapito-osasto sekä talous- ja hallinto-osasto.

Asiakas on yksilöä suurempi kokonaisuus, joka voidaan nähdä suorana ja välillisenä asiakkaana. Suorat asiakkaat ovat asiakasorganisaatiossa lataustoimiallasta vastaavat ja projektit tilaavat henkilöt. Välilliset asiakkaat taas ovat asiakasorganisaatiossa, mutta eri toimialalla tai itse kohteesta vastaavat henkilöt. Epäsuora asiakas voi myös olla asiakasorganisaation ulkopuolelta oleva henkilö, joka on sidoksissa asiakasorganisaatioon ja projektin kohteeseen.

Vaikka projektit tulevat projektiryhmälle pääsääntöisesti projektimassan kautta, voi projektiryhmä saada tehtäväkseen projekteja myös myynniltä. Myynnin kautta tulevat projektit ovat saman asiakasorganisaation sisältä tulevia projekteja, joita ei kuitenkaan hallita asiakasorganisaation pääkanavan kautta ja eivät siten kuulu projektimassaan.

Hankinnan tehtävänä on varmistaa projektien tarvitsevien materiaalien oikea-aikaiset hankinnat ja riittävyys. Osa tarvittavista materiaaleista hankitaan ilman projektiryhmän osallistumista, varaston perusteella. Joidenkin materiaalien kohdalla projektiryhmä määrittelee hankinnalle tarvittavat yksityiskohdat. Projektiryhmän roolista materiaalien määrittelystä on kerrottu enemmän luvussa 4.2.3.

Tuotanto konfiguroi ja testaa toimitettavan laitteiston. Tuotanto toimii yhteistyössä niin hankinnan, projektiryhmän kuin logistiikan kanssa. Hankinnan kanssa tuotanto seuraa toimitusten oikea-aikaista saapumista sekä varasto-ohjattavien tuotteiden riittävyyttä. Projektiryhmän kanssa tuotanto seuraa projektien aikatauluja ja valmistaa materiaalit oikea-aikaisesti projekteja varten. Tuotanto myös varmistaa logistiikan kanssa, että kaikki projektin vaatimat materiaalit ovat oikea-aikaisesti valmiina toimitettavaksi kohteeseen.

Projektin asiakkaalle eniten näkyvä vaihe on itse toteutus, jonka onnistumisessa urakoitsijalla on suuri rooli. Urakoitsija toteuttaa projektin kohteessa ja urakoitsijan tekemät ratkaisut sekä työn laatu näkyvät suoraan asiakkaalle. Urakoitsija voi osallistua myös projektin esiselvitykseen tai hinnoitteluun. Urakoitsijan suuren roolin takia, urakoitsijan ja projektiryhmän yhteistyön toimivuudella on suuri merkitys asiakkaan näkemykseen projektin onnistumisesta.

Verkkoyhtiö eroaa muista sidosryhmistä sillä, että sen toiminta on Suomessa säädeltyä. Sääntelystä johtuen verkkoyhtiöllä on omalla alueellaan monopoli, jonka seurauksena mahdollisuudet vaikuttaa verkkoyhtiön toimintaan ovat pienet. Aikataulutuksen onnistu-

miseksi yhteydenpidon verkkoyhtiöön tulee olla aktiivista ja oma-aloitteista. Projektiryhmän tulee myös ottaa huomioon eroavaisuudet eri verkkoyhtiöiden teknisissä vaatimuksissa sekä käsittelyprosesseissa ja -ajoissa.

Valmistuttuaan projekti siirtyy ylläpitoon ja kunnossapito-osaston vastuulle. Ylläpitoa varten kohteesta olemassa oleva tieto siirretään dokumenttien muodossa kunnossapito-osastolle. Kunnossapito-osasto tarjoaa myös projektiryhmälle tukea ja teknistä osaamista kohteen käyttöönottoaiheessa.

Talous- ja hallinto-osasto huolehtii projektinaikaisista myynti- ja ostolaskuista. Projekti tiimi antaa talous- ja hallinto-osastolle myös tarvittavaa tietoa liiketoiminnan kehittymisen seurantaan ja ennustamista varten.

### 4.2.3 Projektimassan hallintaprosessi

Koska kyse on avainasiakkaista, joiden tarve on jatkuva, projektimassan hallintaprosessi ei ole vain yksittäinen tapahtuma vaan jatkuva prosessi, jossa sovitun syklin aikana käsitellään yksi projektimassa. Yksi projektimassasykli koostuu monesta eri prosessista. Prosessit voidaan jakaa karkeasti sen mukaan, onko vetovastuu prosessin etenemisestä toimittajalla vai asiakkaalla. Pääsääntöisesti kuitenkin molemmat osapuolet osallistuvat kaikkiin prosesseihin. Kuvassa 7 on esitelty viitekehys projektimassan hallintaprosessille. Viitekehyksessä on esitetty ensimmäisen projektimassasyklin lisäksi myös seuraava projektimassasykli ja niiden ajoittunut toisiinsa nähden. Asiakkaan vetovastuulla olevat prosessit on esitetty ruskean sävyillä, kun taas toimittajan vetovastuulla olevat prosessit on esitetty sinisen sävyillä.



**Kuva 7.** Projektimassan hallintaprosessi

Sykli alkaa, kun asiakas on kerännyt projektimassan ja antaa sen toimittajalle. Projektimassa on listaus kohteista, jotka asiakas haluaa toteutettavan seuraavan syklin aikana. Listausta sisältää myös taustatietoja kohteista kuten toivottu laitteisto, sähkösyötön toteutustapa sekä mahdolliset rinnakkaisurakat. Listausta ei ole täydellinen vaan projektimassaan voi tulla yksittäisiä muutoksia koko syklin ajan. Lista sisältää kuitenkin suurimman osan halutuista kohteista, jolloin toimittaja pystyy aloittamaan suunnitteluprosessin. Koska latausjärjestelmä sisältää tuotteita, joiden toimitusajat ovat pitkiä, tehdään niistä tilaus jo ennakkotietojen perusteella. Esimerkkeinä tällaisista tuotteista ovat latauslaitteet ja sähkökeskukset. Ennakkotilauksia varten projektiryhmä koostaa projektimassan perusteella massalistan tarvittavista tuotteista ja toimittaa sen hankintaosastolla.

Keskukset sisältävä komponentteja, jotka on valittava kohdekohtaisesti. Valintoihin vaikuttavia tekijöitä on useita eikä keskuksia voida määrittää projektimassan esitietojen perusteella täydellisesti. Ennakkotilaamisen ja keskustenhallinnan helpottamiseksi projektiryhmä on määritellyt neljä vakiokeskusta, joihin kaikki tarvittavat keskukset perustuvat. Nämä neljä keskusta perustuvat taas kahteen eri kokoluokkaan. Esitilaus tehdään sen perusteella, montako eri kokoluokan keskusta oletetaan esitietojen perusteella tarvittavan. Kohdekohtaiset määritykset toimitetaan keskusvalmistajalle kohteiden edetessä.

Suunnitteluprosessin alussa projektiryhmä tekee esiselvityksen kaikista projektimassan kohteista. Esiselvitystä varten projektiryhmällä on pääsy asiakkaan järjestelmiin. Pääsy järjestelmiin mahdollistaa kohteista saatavilla olevien dokumenttien ja sidosryhmien yhteystietojen keräämisen. Kaikista kohteista ei kuitenkaan ole saatavilla dokumentteja tai saatavilla olevat dokumentit eivät ole ajantasaisia. Dokumenttien keräämisen yhteydessä varmistetaan myös kohdekiinteistön rajat maanmittauslaitoksen karttapalvelun avulla.

Koska sähköautonlatausasemien tehot ovat perinteiseen kiinteistöön verrattuna suuria, tarvitsee latausasema usein oman sähköliittymän. Liittymää varten projektiryhmä selvittää kohteen sijainnin perusteella paikallisen sähköverkkoyhtiön. Kun kohteen alueella toimiva verkkoyhtiö on tiedossa, projektiryhmä tiedustelee kohteeseen saatavilla olevaa liittymätehoa, mahdollista liittymispistettä, liittymän toimitusaikaa sekä muita liittymän tilaamisen ja kohteen suunnittelun kannalta oleellisia tietoja. Liittymäselvitykset tehdään kootusti niin, että yksi selvityspyyntö käsittää kaikki verkkoyhtiön alueella olevat kohteet. Selvityksen myötä verkkoyhtiö voi antaa kohteelle useita mahdollisia liittymispisteitä ja toimitusaikoja riippuen halutusta liittymistehosta. Liittymien toimitusaikojen perusteella voidaan luoda karkea aikataulu kohteiden toteuttamisjärjestyksestä. Lopulliseen aikatauluun vaikuttavat myös kohteen ympäristö, tarjolla oleva urakoitsijaresurssi sekä laitteiden



toimitusajat. Nopean toimitusajan kohteet pyritään toteuttamaan mahdollisimman nopeasti ja pitkän toimitusajan kohteet siirrettään aikataulussa listan loppupäähän. Kerätyn aineiston ja liittymäselvityksen perusteella projektiryhmä koostaa raportin, josta selviää kohteen tiedot ja sidosryhmät, suunnitellun laitteiston sekä mahdolliset toteutustavat.

Esiselvityksen jälkeen kohteisiin tehdään kartoituskäynti, jonka tarkoituksena on varmistaa kohteen toteutuskelpoisuus. Kartoituksella varmistetaan löydettyjen dokumenttien ajantasaisuus sekä tarkistetaan, löytyykö kohteesta dokumentteja, joiden olemassaolo ei ole käynyt esiselvityksessä ilmi. Kartoituskäynnillä kohde ja aiottu toteutuspaikka dokumentoidaan valokuvin. Jos latausaseman on tarkoitus liittää kiinteistön sähköjärjestelmään, tarkistetaan kiinteistön sähköjärjestelmän kunto ja edellytykset sähköautonlatausasemalle.

Kartoituskäyntien hallintaa varten projektiryhmä tekee kartoitussuunnitelman, joka koostuu useista kartoituskierröksistä. Kartoituskierrokset jakaantuvat maantieteellisiin alueisiin ja yksi kartoituskierrös käsittää kyseisellä alueella sijaitsevat kohteet. Kartoitussuunnitelmassa jokaiselle kohteelle määritellään tarkka kartoitusaika ja kartoituksen kesto. Kartoitussuunnitelman avulla koko maan alueella sijaitsevat kohteet saadaan kartoitettua tehokkaasti niin ajallisesti kuin kustannustenkin kannalta. Kartoitussuunnitelma esitellään kokonaisuudessaan asiakkaalle ja yksittäisistä kartoituskäynneistä tiedotetaan kyseisen kohteen sidosryhmiä, jotka voivat halutessaan osallistua kartoituskäyntiin ja näin vaikuttaa projektiin jo suunnitteluvaiheessa. Asiakkaan edustaja osallistuu pääsääntöisesti kaikille kartoituskierröksille. Tämä mahdollistaa muutoksista päättämisen heti muutostarpeen ilmetessä ja siten nopeuttaa sekä selkeyttää prosessia. Muutostarpeita voivat olla esimerkiksi ennalta suunnitellun laitteiston sopimattomuus, rakentamiselle haastava ympäristö tai kiinteistöstä löytyvä valmius sähköautonlatausasemalle. Asiakkaan osallistuminen mahdollistaa myös tarkan toteutussijainnin päättämisen heti kartoituskäynnin yhteydessä, mikä helpottaa varsinaista suunnittelua.

Kartoituskierrosten seurauksena kohteet saadaan kartoitettua erissä. Osa kohteista voi vaatia lisäselvitystä esimerkiksi verkkoyhtiöltä tai kiinteistön edustajilta. Kohteet, jotka eivät edellytä lisäselvitystä siirtyvät toteutussuunnitteluun. Kartoitusvaiheessa voi käydä myös ilmi, ettei kohdetta ole mahdollista tai järkevää toteuttaa. Tällöin projektilistalle merkitään, ettei kohdetta toteuteta. Kaikki kohteet kuitenkin dokumentoidaan, jotta tiedot kohteesta säilyvät myöhempää käyttöä varten. Toteutussuunnitelmien myötä hankintaosalle voidaan toimittaa tarkennuksia tarvittaviin keskuksiin. Samalla käytettävä laitteisto varmistuu ja tilatut latauslaitteet voidaan kohdistaa tarjoukselle. Koska alkuperäinen arvio tarvittavista latauslaitteista ei välttämättä toteudu, voidaan joitakin latauslaitteita joutua tilaamaan lisää ja vastaavasti osalle laitteista voidaan joutua etsimään uusi kohde.

Valmiit suunnitelmat lisätään asiakkaan järjestelmään, josta asiakas pääsee tarkastelemaan niitä. Projektitiimi hinnoittelee kohteen toteutuksen sekä koostaa tarjouksen valmiista latausjärjestelmästä, jonka avainasiakaspäällikkö toimittaa asiakkaalle. Asiakas käsittelee tarjotut kohteet erissä oman tilausprosessin mukaisesti. Kun kohteelle on saatu investointipäätös ja tilaus asiakkaalta, kohde siirtyy toteutusprosessiin. Tarvittaessa asiakas tilaa kohteeseen myös sähköliittymän verkkoyhtiöltä projektitiimin tekemän selvityksen mukaisesti. Verkkoyhtiön esiselvitysvaiheessa antama liittymän toimitusaika alkaa tyypillisesti vasta asiakkaan tilauksesta. Tilattuaan liittymän asiakas toimittaa liittymäsopimuksen projektitiimille. Liittymäsopimuksesta selviää toteutusvaiheessa tarvittava käyttöpaikkatunnus sekä tilattu liittymäkoko. Liittymäkoko toimitetaan keskusvalmistajalle, joka tarvitsee tietoa komponenttien valintaan.

Samoihin aikoihin, kun asiakas on saanut tilattua kaikki projektimassan kohteet, asiakas toimittaa listan seuraavasta projektimassasta. Toinen projektimassa prosessoidaan samalla tavalla kuin ensimmäinen, mutta nyt projektitiimi käsittelee yhdenaikaisesti molempia, eri vaiheissa olevia, projektimassoja.

Toteutusprosessi alkaa kohteen alueella toimivien potentiaalisten sähköurakoitsijoiden kartoittamisella ja kontaktoimisella. Kun urakoitsijoiden kiinnostus kohteen toteuttamiseen on selvinnyt, lähetetään urakoitsijoille tarjouspyyntö kohteen toteuttamisesta. Sähköurakoitsijan tarjouspyyntöön on sisällytetty myös kohteen vaatimat maatyöt, jotka vähentävät urakoitsijoiden kiinnostusta tarjouspyyntöä kohtaan. Kohteissa, joiden toteutusajan määrittelee latauslaitteiden, keskuksen tai sähköliittymän toimitusaika tarjouspyyntö sisältää tiedon suunnitellusta toteutusajankohdasta. Kohteiden, joiden toteuttamiseen on jo olemassa tarvittavat resurssit, urakoitsijoita pyydetään esittämään tarjouksen yhteydessä sopiva toteutusajankohta.

Suurten kasvukeskusten alueilla kohdeorganisaatiolla on vakiintuneita sähköurakoitsijoita, joista osan kanssa kohdeyritys on tehnyt puitesopimuksen kohteiden urakoinnista. Näillä alueilla urakoitsijoille lähetetään tarjouspyynnöt ilman edeltävää yhteydenottoa. Toteutusprosessin sujuvoittamiseksi ja tasaisen laadun varmistamiseksi yhteistyötä vakiintuneiden urakoitsijoiden kanssa pyritään jatkuvasti kehittämään ja syventämään. Yhteistyön kehittyminen näkyy urakoitsijoiden varmuutena laitteistoiden asentamista kohtaan, tasaisempana laatuna ja urakoitsijoiden toiminta-alueiden laajentumisena.

Kun toteuttamisaika on vahvistunut, projektitiimi varmistaa yhdessä hankinnan kanssa, että kaikki tarvittava materiaali on tilattu ja niiden toimitukset ovat oikea-aikaiset. Materiaalien saapumisen ja kohteen toteuttamisen välissä tarvitsee jäädä aikaa myös tuotan-

nolle. Laitteiden ja keskusten saavuttua tuotanto konfiguroi ja koestaa järjestelmän. Tarvittaessa laitteet myös brändätään asiakkaan mukaisesti. Konfigurointia varten projekti-tiimi täyttää konfigurointilomakkeen, josta selviää, miten järjestelmä konfiguroidaan, miten se kirjataan taustajärjestelmään ja mitä ominaisuuksia järjestelmässä on. Kaikkia laitteita ei pystytä konfiguroimaan kokonaan itse vaan niiden konfigurointi tehdään yhdessä valmistajan kanssa.

Kun kohteen urakoitsija on varmistunut, kohteeseen järjestetään aloituskatselmus. Aloitus-katselmukselle toteutetaan vastaavissa erissä kuin kartoituksetkin. Näin ollen aloitus-katselmuksen ja varsinaisen kohteen toteutuksen välinen aika voi vaihdella merkittävästi eri kohteiden välillä. Aloituskatselmukseseen kutsutaan kaikki kohteen sidosryhmät. Tar-koituksena on sopia toteutukselle tärkeistä asioista kuten mahdollisesta varastointiti-lasta, aikataulusta ja urakoinnin aiheuttamasta häiriöstä. Aloituskatselmuksella tarkiste-taan vielä suunnitelmien ja laitesijoitusten paikkansapitävyys. Tämän seurauksena laite-määriin tai sijoitteluihin voi tulla vielä pieniä muutoksia. Tarvittaessa suunnitelmia päivi-tetään ja tarkennetaan aloituskatselmuksella ilmi käyneiden asioiden perusteella.

Sähköliittymän käyttöönotto edellyttää verkkoyhtiön kytkentää, joka tulee tilata viimeis-tään 14 päivää ennen haluttua ajankohtaa. Kytkentää varten latausaseman tulee olla käyttöönottovalmis, joten kytkennän ajankohta tulee olla sovittuna myös kohteen urakoit-sijan kanssa. Tavallisesti liittymän kytkentä tilataan verkkoyhtiöltä huomattavasti ennen urakoinnin aloittamista ja kytkentäpäiväksi ilmoitetaan aikataulun perusteella todennä-köisesti sopivin ajankohta.

Itse kohteen urakointi kestää tyypillisesti viikon, mutta yksittäiset suuret tai muuten haas-tavat asemakokonaisuudet voivat kestää kaksikin viikkoa. Tyypillisesti kaikki projektin materiaalit toimitetaan kohteeseen heti urakoinnin alussa. Toimitusaikataulun määrittä-misen lisäksi projektiryhmän tehtävänä on määritellä kuljetukseen liittyvät poikkeukset, jos niitä on. Tällaisia poikkeuksia voivat olla nostimen tarve toimituksessa, kuljetuksen paluukyydillä takaisin toimitettavat tuotteet tai muuten haasteellinen toimituspaikka, joka vaatii erikoisvälineitä.

Itse urakointi alkaa maatoilla, jotka kestävät tavallisesti 2–3 päivää. Maatöiden jälkeen seuraa laitteiden ja keskuksen asentaminen. Viikon viimeinen päivä on käyttöönottoa ja verkkoyhtiön kytkentää varten. Käyttöönoton jälkeen kohde näkyy yrityksen järjestel-mässä, joko yrityksen tai asiakkaan sovelluksessa. Mahdolliset ruutumaalaukset teh-dään myöhemmin erikseen.

Urakoinnin aikana projektiryhmä toimii urakoitsijan tukena ja antaa tarvittaessa neuvoa ja ohjausta niin teknisissä asioissa kuin asiakkaan toiveista lopputuloksen suhteen. Projektiryhmä välittää urakoitsijalle tietoa asiakkaan tahtotilasta sekä yhtäläisistä ratkaisuista muiden latausasemaprojektien ja olemassa olevan latausverkoston kanssa. Projektiryhmä seuraa urakoinnin aikana myös aikataulua, jotta tavarantoimitukset ja toimet urakan sidosryhmien, kuten verkkoyhtiön tai rinnakkaisurakoitsijoiden kanssa onnistuvat suunnitellusti.

Kohdeyrityksen osuus vastaanottoprosessista koostuu loppudokumentoinnin toimittamisesta asiakkaalle. Kohteen loppukuvat tehdään päivittämällä kohteen piirustukset vastaamaan toteutusta. Loppukuvien lisäksi kohteen loppudokumentteihin kuuluvat käyttöönottopöytäkirjat ja valokuvat valmiista kohteesta. Loppukuvien toimitus tapahtuu niiden lisäämisellä asiakkaan verkkoympäristöön.

Kohteen valmistuttua projektitiimi seuraa kohteen toimintaa 3 kk ajan. Tällä pyritään varmistamaan, että laitteisto toimii aiotulla tavalla eikä laitteissa tai konfiguroinneissa ilmene piileviä vikoja. Tämän jälkeen kohteen seuranta ja kunnossapito siirtyy erilliselle kunnossapito-osastolle, joka vastaa verkoston ylläpidosta.

Projektimassan koon takia sen käsittely kestää suhteellisen pitkään, jonka seurauksena yksittäinen kohde on voinut siirtyä jo kunnossapidon vastuulle ja ylläpitoon ennen kuin kaikkien kohteiden suunnittelu on päättynyt. Projektimassa myös muuttuu prosessien aikana, kun listalta poistuu tai tulee uusia kohteita.

## 5. TULOSTEN TARKASTELU

### 5.1 Avainasiakkuuden hallinta

Kohdeyrityksessä avainasiakkuuden hallinta tapahtuu monilta osin teorian kuvailemalla tavalla. Ennen suhteen alkamista on tärkeintä tunnistaa potentiaaliset avainasiakkaat (Millman & Wilson, 1995) ja antaa myös asiakkaan arvioida toimijan potentiaalia (Ford, 1980). Avainasiakaspäällikkö pyrkii ymmärtämään asiakkaan motiiveja sekä tarpeita, joiden perusteella pyritään tarjoamaan asiakkaalle sopivin ratkaisu (Millman & Wilson, 1995). Avainasiakkaan ja kohdeyrityksen välinen luottamus suhteessa on korkea sillä arkaluotoisen materiaalin jakaminen on tavallista (Millman & Wilson, 1995) ja suuriakin toimituksia voidaan valmistella pelkän keskustelun perusteella (Ford, 1980).

Suhteen vakiinnuttua avainasiakaspäällikön tehtävä muuttuu toiminnan ja tarjonnan kehittämiseen sekä asiakassuhteesta huolehtimiseen (Millman & Wilson, 1995; Weitz & Bradford, 1999). Kohdeyrityksessä erillisellä myyjällä sekä hallinnollisella tuella oli merkittävä ja selkeä rooli avainasiakkuuden hallinnassa. Nämä roolit auttavat luomaan avainasiakaspäällikölle vähemmän muodollisen yksityiskohtaisen roolin, joka auttaa avainasiakaspäällikkö saavuttamaan asiakkaan toivomat tulokset (Marcos-Cuevas et al., 2014).

### 5.2 Projektimassan merkitys ja vaikutukset taloudenohjaukseen

Projektimassa koostuu samankaltaisista, mutta yksilöllisistä projekteista. Projektimassan projektit muodostavat myös yhdessä kokonaisuuden tai täyttävät jonkin asetetun tavoitteen. Projektimassaan kohdistuu myös odotuksia molemmilta osapuolilta. Toimittaja odottaa projektimassaa vastaavaa liikevaihtoa sekä kaikkien varaamiensa tai tilaamiensa resurssien hyödyntämistä. Asiakas taas odottaa omien projektimassalle asettamien tavoitteidensa täyttymistä ja projektimassan laajuista projektien toimittamista sovittuun aikaikkunaan. Vaikka projektimassa muuttuu jatkuvasti muotoaan joidenkin projektien peruuntuessa ja uusien tullessa mukaan, eivät projektimassalle asetetut tavoitteet muutu. Tällöin molemmat osapuolet voivat tuntea pettymystä projektimassaa kohtaan, vaikka projektimassan kohtaamat haasteet johtuisivat ulkoisista tekijöistä.

Kuvassa 8 on esitetty esimerkin omaisesti projektimassan sisällä olevia projekteja. Jokaisella projektilla on oma projektinumeronsa, jonka lisäksi kuvassa on esitetty projektin toimitussisältö yksinkertaisimmillaan eli montako perus- ja suurteholatauspistettä projekti

sisältää. Lisäksi projektille on annettu kuvitteellinen arvo, joka kuvastaa toimittajan antamaa hintaa projektille. Tämän lisäksi asiakkaalle voi syntyä projektista myös muita kuluja, joista merkittävin on uuden sähköliittymän hankinta.

Koska jokainen kohde on yksilöllinen, on jokaisen kohteen kohdalla myös tehtävä tapauskohtaista harkintaa projektia määriteltäessä. Merkittävin harkintaa vaativa seikka on latausaseman laajuus ja kokonaisteho, joiden valintaa vaikuttavat muun muassa kohteen tekniset edellytykset, nykyiset ja odotetut asiakasvirrat sekä latausaseman käytävissä oleva fyysinen tila. Yksilöllisyyden takia projektien hinnat eivät ole verrannollisia tuotettavien latauspisteiden tai toimitettavan kokonaistehon kanssa. Suurten latausasemien osalta hintaan pystytään kuitenkin merkittävästi vaikuttamaan suunnittelussa sijoittamalla asema lähelle liittymispistettä sekä välttämään pitkiä kaapelointimatkoja asfaltilla.



**Kuva 8.** Esimerkki projektimassasta ja projekteista

Yksittäisten projektien arvot vaihtelevat muutamasta tuhannesta aina puoleen miljoonaan asti. Yksittäinen projekti ei siis välttämättä ole liiketoiminnalle merkittävä. Koska projektimassassa on pienten projektien lisäksi myös suurempia projekteja, voidaan yle-

senä laskenta-arvona projektille käyttää esimerkiksi 100 000 €. 150 projektin projektimassan arvoksi muodostuu tällöin 15 miljoonaa. Kun projektimassan läpivienti tapahtuu kokonaisuudessaan noin 1,5 vuoden aikana, voidaan projektimassa arvioida liiketoiminnan kannalta merkittäväksi, yksittäisen projektin sijaan.

Koska yksittäisten projektien arvot ja siten merkitsevyys liiketoiminnalle vaihtelevat, myös yksittäisten projektien kannattavuuden merkitys vaihtelee. Yhden pienen projektin toimittaminen asiakkaalle ei välttämättä ole toimittajalle kannattavaa. Yksittäisen projektin kannattavuuden sijaan toimittajalle tärkeämpi mittari onkin projektimassan kannattavuus. Tämän lisäksi on hyvä seurata myös koko asiakkuuden kannattavuutta.

Pitkäkestoiset projektit haastavat yrityksen rahoituksen, kannattavuuden laskemisen ja tilikausien vertailukelpoisuuden (Suomala et al., 2011). Näihin ongelmiin yrityksen on mahdollista vasta asiakkaan kanssa sovittavilla maksuposteilla sekä osatuloutuksen avulla (Suomala et al., 2011). Maksuposti järjestelyt asiakkaan kanssa ovat mahdollista myös projektimassan projektien yhteydessä ja suurimpien projektien kanssa suositeltavia. Projektimassa koostuu kuitenkin useista eri laajuisista ja arvoisista projekteista, jotka valmistuvat eri aikoihin. Projektien ajallinen riippumattomuus toisistaan mahdollistaa projektien tasaisen toteuttamisen projektimassan elinkaaren aikana, mikä tuo yrityksen kassavirtaan jatkuvuutta. Tällöin projektimassa ei aiheuta samanlaista uhkaa yrityksen rahoitukselle kuin yksittäiset pitkäkestoiset projektit. Toisin kuin pitkäkestoiset projektit projektimassan projektit ovat suhteellisen lyhyt kestoisia. Näiden projektien elinkaari ei ajoitu usealle tilikaudelle, jolloin ne eivät aiheuta pitkien projektien tapaista tarvetta osatuloutukselle, vaan tilikaudet säilyvät luonnostaan vertailukelpoisina.

Kuten aiemmin on todettu osa projektien tarvitsemista materiaaleista, tilataan jo ennen lopullisen suunnittelun valmistumista. Koska yksittäisiä projekteja toteutetaan suhteellisen tasaisesti, voidaan tilatut tavarat toimittaa sopivissa erissä tietyin väliajoin. Tämän ansiosta yritykselle ei muodostu yksittäisiä suuria kustannuseriä, vaan kustannuksia syntyy tasaisesti koko projektimassan elinkaaren ajan. Projektien epätasainen eteneminen ja muutokset projektimassassa aiheuttavat kuitenkin haasteita materiaalinhallintaan. Osa materiaaleista saattaa olla jo toimitettuna yritykselle, kun projektin eteneminen pysähtyy tai pahimmillaan koko projekti peruuntuu. Ongelman ratkaisuna on materiaalien siirtäminen projektilta toiselle projektimassan sisällä. Tilatut materiaalit on varattu projektimassan käyttöön ja ne voidaan tarvittaessa kohdistaa uudelleen toiselle projektille.

Esimerkkinä toimii tilanne, jossa projekti 1 on aikataulutettu toteutettavaksi ennen projekti 2:ta. Projekti 1 on kuitenkin kohdannut haasteita, kun taas projekti 2 on edennyt aikataulua nopeammin. Tilanteen seurauksen projekti 1:en materiaalit ovat saapuneet

varastoon ja projekti 2 odottaa omien materiaaliensa saapumista. Projekti 1:n materiaalit voidaan tällöin kohdistaa uudelleen projekti 2:lle, jonka materiaalit saapuvat myöhemmin korvaamaan uudelleen kohdistetut materiaalit.

Yhteenvedona voidaan todeta, että projektimassan tasoittaa yrityksen tulo- ja menovirtoja. Samalla se vähentää pitkille projekteille ominaista rahoitusuhkaa sekä poistaa osatuloutuksen tarpeen. Projektimassan käyttäminen vaatii taloudenohjaukselta kuitenkin erilaisia mittareita kannattavuuden seuraamiseen. Projektimassa auttaa myös materiaalinhallinnassa, kun materiaaleja voidaan projektimassan sisällä kohdistaa uudelleen.

### 5.3 Projektimassanhallinta

Kohdeyrityksen yksittäiset projektit noudattavat tyypillisen rakennusprojektin elinkaarta, joka on toteutettavuuden arviointi, suunnittelu, rakentaminen sekä käyttöönotto ja luovutus (Igberaese, 2023). Kaikki Igberaesin (2023) määrittelemät projektinhallinnan osaamisalueet ovat tunnistettavissa kohdeyrityksessä. Projektinhallinnan osaamisalueet olivat:

- Integroinnin hallinta
- Laajuuden hallinta
- Aikataulun hallinta
- Kustannusten hallinta
- Laadun hallinta
- Viestinnän hallinta
- Riskien hallinta
- Hankintojen hallinta
- Sidosryhmien hallinta
- Turvallisuusjohtaminen
- Ympäristöjohtaminen
- Vaatimusten hallinta

Kaikkien osaamisalueiden hallintaa ei kuitenkaan edellytetä projektitiimiltä vaan osa toimintoista ulkoistettu projektitiimiltä muille osastoille. Tuotanto vastaa laitteiden integroimisesta osaksi järjestelmää ja laajempaa verkostoa. Materiaalien riittävydestä huolehtii hankintaosasto ja tarvittavat kuljetukset järjestää logistiikkaosasto. Näiden tehtävien



osalta projektiryhmän rooliksi jää kommunikointi kohteen tarpeista ja aikatauluista. Viestinnän merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa itse toteutus tai sen ajankohta muuttuvat ulkoisen tekijän seurauksena.

Kirjallisuudessa projektipäälliköltä ei odoteta erityisosaamista hankkeeseen liittyviltä aloilta vaan kyseistä osaamista on projektiryhmän muilla jäsenillä (Igberaese, 2023). Kohdeyrityksessä projektiryhmä koostuu yhdestä tai useammasta projektipäälliköstä tai -insinööristä, jonka seurauksena jokaiselta projektihenkilöltä odotetaan kykyä ja osaamista toimittaa projekti kartoituksesta aina luovutukseen. Mallin seurauksena kaikki yrityksen projektihenkilöt ovat sähköalan ammattilaisia. Tämä helpottaa projektien jakamista, koska kaikilla projektihenkilöillä on edellytykset projektin itsenäiseen toteuttamiseen. Mallin haasteena on kuitenkin sen skaalautuvuus. Toiminnan kasvaessa riittävän kokemuksen ja osaamisen omaavien projektihenkilöiden löytäminen ja palkkaaminen on vaikeaa. Malli estää myös entry-level positiot sekä kesätyöntekijöiden palkkaamisen projektitehtäviin. Projektihenkilöiden ei myöskään ole mahdollista hakeutua tai syventyä omaa kiinnostustansa vastaaviin tehtäviin kuten esimerkiksi suunnitteluun.

Koska yrityksen projektit ovat pääsääntöisesti lyhytkestoisia, on yritykselle yksittäisen projektin hallinnan sijaan tärkeämpää asiakkuuteen liittyvän projektimassan hallinta. Projektimassanhallinnalla pyritään varmistamaan jokaisen projektin onnistunut läpivienti annetussa aikaikkunassa. Hallintaa vaikeuttaa projektimassan dynaamisuus, jonka takia pitkällekin valmisteltu projekti voi kohdata esteen, jonka seurauksena projektia ei toteuteta. Vastaavasti asiakas voi lisätä projektimassaan aikaikkunan lopussa uusia toteutettavia kohteita, joiden tarkoituksena on korvata peruuntuneita kohteita päästäkseen omiin tavoitteisiinsa. Projektimassan muutoksien seurauksena myös resurssitarpeet voivat vaihdella äkillisesti. Peruuntuneen projektin myötä jo hankituille materiaaleille joudutaan etsimään uutta kohdetta ja uuden projektin myötä henkilö- ja materiaaliressurssien saaminen voi olla vaikeaa.

Hallintaa monimutkaistaa projektimassojen ylimenovaihe, jolloin uuden projektimassan prosessi on alkanut edellisen ollessa vielä kesken. Useamman projektimassan hoitaminen aiheuttaa suurempaa resurssitarvetta. Koska asiakasta varten on määritelty projektiryhmä, jonka jäsenet tietävät ja tuntevat asiakkaan tarpeet sekä sovitut toimintatavat, vaatii ryhmän ulkopuolinen resurssin käyttäminen erillisen perehdytyksen sekä enemmän ohjausta itse asiakkuudesta ja sen erityispiirteistä.

Myös liiketoiminnan luonteella on vaikutusta projektiryhmän resurssitarpeeseen. Sähköautonlatausasemat sijaitsevat parkkihalleja lukuun ottamatta ulkona eikä maatoiden tekeminen ole taloudellisesti järkevää talviaikaan. Kohteiden kartoittaminen on mahdollista

myös talvella, mutta tällöin lumen alle voi jäädä huomaamatta toteutuksen kannalta oleellisia asioita. Suurin resurssitarve syntyykin jo luonnostaan sulan maan ajalle.

Kuten aiemmin todettiin projektimassa ei ole staattinen vaan muuttaa muotoaan, joka aiheuttaa osaltaan resurssitarpeen vaihtelua. Lisäksi resurssitarpeen muutosta aiheuttavat projektimassojen ylimenovaihe sekä töiden ajoittuminen sulan maan aikaan. Vaihtelusta johtuen projektiryhmän resurssi ei ole staattinen, vaan resurssitarvetta täydennetään ryhmän ulkopuolelta.

## 5.4 Projektimassanhallinta osana avainasiakkuuden hallintaa

Avainasiakassuhteen syventyessä avainasiakaspäällikön rooli pienenee (Millman & Wilson, 1995), mutta samalla projektiryhmän rooli kasvaa. Suhteen päästessä liikkeelle, projektiryhmä on päivittäin tekemisissä asiakkaan edustajien kanssa niin yksittäisten projektien kuin koko projektimassankin osalta. Lisäksi projektiryhmä osallistuu asiakkaan kanssa käytäviin neuvotteluihin, joita järjestetään viikoittain ja kuukausittain.

Tiiviin yhteydenpidon lisäksi projektiryhmän ja asiakkaan edustajien välistä luottamusta lisää myös asiakkaan edustajien osallistuminen projekteihin kartoitusten ja aloituskatselmusten muodossa. Kyseiset vaiheet toteutetaan kootusti pidempinä kierroksina, jolloin ne tarjoavat mahdollisuuden luontevalle keskustelulle niin kohteiden välisten siirtymien kuin taukojenkin aikana. Vuorovaikutuksen kasvu lisää luottamusta henkilöiden välille (Ford, 1980).

Koska avainasiakaspäällikön rooli suhteen edetessä siirtyy enemmän asiakassuhteen ylläpitämiseen (Weitz & Bradford, 1999) ja ongelmanratkaisemiseen (Peters et al., 2020), osallistuu avainasiakaspäällikkö säännöllisten neuvotteluiden lisäksi myös niiden ongelmien ja haasteiden läpikäymiseen, jotka asiakas kokee keskeisimpinä ja joiden ratkaiseminen vaatii tavallista enemmän resursseja. Usein näitä tapauksia käsitellään kuukausittaisissa neuvotteluissa, mutta tarvittaessa niitä varten voidaan varata myös oma tilaisuutensa. Pääsääntöisesti avainasiakaspäällikkö keskittyy asiakkuuden kehittämiseen ja tulevan suunnitteluun yhdessä asiakkaan kanssa.

Avainasiakkuuden hoitaminen on monilta osin avainasiakas- sekä projektiryhmän yhteistyötä. Projektiryhmän tehtävänä on hoitaa projektimassaan sekä yksittäisten projektien läpivientiin liittyvät päivittäiset asiat. Avainasiakasryhmän hallinnollinen tuki pitää huolen hallinnollisesta puolesta ja myyjän tehtävänä on saattaa projektimassan ulkopuolelta tulevat yksittäiset projektit projektiryhmän hoidettavaksi. Avainasiakaspäällikkö taas keskustelee asiakkaan kanssa pidemmän aikavälin tapahtumista ja suunnasta sekä tarvittaessa osallistuu haasteiden selvittämiseen ja ongelmien ratkomiseen.

## 5.5 Vaikutukset kohdeyritykseen

Tutkimuksen ja siitä seuranneen keskustelun myötä kohdeyrityksessä on aloitettu projektiorganisaation kehittäminen ja uudelleen organisointi. Tavoitteena on saavuttaa juostavampi ja paremmin skaalautuva malli projektien tehokkaaseen läpiviemiseen. Nykyinen malli on toiminut hyvin organisaation ja toteutettavien projektien määrän ollessa pieni, mutta voimakkaan kasvun seurauksena, on uusien rekrytointien sekä tehtävien jakaminen osoittautunut haasteelliseksi.

Kehitettävässä mallissa projektiosaston vastuuhenkilö huolehtii osaston resurssoinnista sekä yhteis- ja kehitystyöstä muiden osastoiden kanssa. Myös projektihenkilöiden toimenkuvia on tarkoitus kirkastaa. Projektipäällikön roolia viedään lähemmäksi kirjallisuuden tunnistamaa tehtävää, jossa projektipäälliköltä ei vaadita erikoisalojen tuntemusta (Igberaese, 2023). Projektipäällikön tehtävänä on huolehtia projektien vastuullisesta läpiviennistä ja projektiin liittyvien tehtävien jakamisesta käytössään oleville resursseille.

Tavoitteena on myös mahdollistaa projektihenkilöiden keskittymisen omaksi kokemiinsa tehtäviin sen sijaan, että kaikki tekisivät projektit itsenäisesti alusta loppuun. Muutosta varten on myös aloitettu erillisen suunnittelijan rekrytointi. Hankkeen myötä projektiosastolle avautuu mahdollisuus työllistää erilaisen osaamisen ja kokemuksen omaavia henkilöitä, mutta myös niitä, joilla ei vielä ole kaikkea projektien vaatimaa osaamista tai kokemusta.

Malli mahdollistaa resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, mutta myös toiminnan tehostumisen. Aiemmin projektihenkilö on voinut joutua käyttämään aloituskatselmusta varten merkittävän ajan matkustamiseen. Nyt projektipäällikkö voi antaa aloituskatselmuksen paikallisen projektihenkilön tehtäväksi. Paikallisen projektihenkilön on helpompi suorittaa kohteessa myös valvontaa ja ohjausta itse työmaan aikana.

Tarkoituksena on myös syventää ja kehittää urakoitsijayhteistyötä. Jokaiselle kumppaniurakoitsijalle nimettäisiin vastuuhenkilö, joka huolehtisi pääsääntöisesti vuorovaikutuksesta urakoitsijan kanssa. Tämä mahdollistaisi syvemmän luottamuksen syntymisen henkilöiden välille, mutta myös urakoitsijan kokonaistyömäärän seurannan ja hallinnan. Yhtenä työkaluna urakoitsijan ohjaamiseen olisi urakoitsijakalenteri, jolla pystyttäisiin seuraamaan urakoitsijalla käynnissä olevia sekä tulevia kohteita.

## 5.6 Suositukset kohdeyritykselle

Tärkeimpänä suosituksen kohdeyritykselle on aloitetun projektiosaston kehittämishankkeen loppuunsaattaminen ja jatkokehittäminen. Kasvua ja tehokasta toimintaa varten myös projektiosaston tulee pystyä toimimaan joustavasti sekä hyödyntämään käytössään olevia resursseja parhaimmalla mahdollisella tavalla. Nyt huolella tehty organisatiomuutos hyödyttää pidemmällä aikavälillä yrityksen kasvaessa ja skaalautumistarpeen voimistuessa. Osaltaan se auttaa yritystä myös rekrytoinneissa, kun erilaiset tehtävät pystytään rajaamaan ja esittämään selkeämmin. Samalla se myös pienentää rekrytoivalta vaadittua osaamisaluetta.

Toinen suositus on projektiosaston roolin ja vastuiden kirkastaminen organisaation sisällä. Projektiosaston rooli on hämärtänyt, jonka seurauksena siihen tukeudutaan helposti myös sille kuulumattomien tehtävien tiimoilta. Projektiosaston osaamista voidaan tietenkin edelleen hyödyntää esimerkiksi tuote- ja myyntiosaston välisessä vuorovaikutuksessa tai muuten sähköalan erityisosaamista vaativissa tehtävissä. Projektiosaston hyödyntäminen muissa tehtävissä on kuitenkin tiedostettava ja huomioitava projektiosaston resurssoinnissa. Projektiosaston roolien ja vastuiden selkeyttämisellä olisi monenlaisia etuja. Projektiosaston työkuormassa voitaisiin huomioida myös projektien ulkopuoliset tehtävät. Samalla projektiosaston jäsenet tiedostaisivat paremmin omat tehtävänsä ja vastuunsa, joka vähentäisi epävarmuutta ja henkistä kuormitusta. Projektiosaston rooli selkiytyisi myös koko organisaation sisällä. Projektiosaston erityisosaaminen olisi kuitenkin tarvittaessa edelleen kaikkien saatavilla.

Kolmas suositus koskee urakoitsijayhteistyötä, jota tulisi viedä kohti urakoitsijoiden ohjausta ja hallintaa. Urakoitsijat ovat merkittävässä roolissa projektien onnistumisessa sillä he suorittavat käytännön toteutuksen usein itsenäisesti. Epäsuorien asiakkaiden näkökulmasta urakoitsijan onnistuminen tarkoittaa usein myös projektin onnistumista, koska epäsuorat asiakkaat näkevät usein vain toteutusvaiheen ja mittaavat projektin onnistumista sen perusteella.

Valittujen urakoitsijoiden kouluttaminen ja perehdyttäminen latausasemiin ja haluttuihin toimintamalleihin on selkeä tapa syventää yhteistyötä. Kouluttaminen vähentää myös urakoitsijoiden epävarmuutta latausasemaprojekteja kohtaan. Epävarmuuden poistumisen myötä urakoitsijan ei tarvitse laskea tarjoukseensa yhtä suurta riskiä kuin aiemmin. Kouluttamisen jälkeen on tärkeää päästä hyödyntämään kyseisiä urakoitsijoita mahdollisimman tehokkaasti ja laajalla alueella. Tätä tehokkuutta voidaan lisätä aiemmin mainitun urakoitsijankalenterin avulla, kun nähdään kohdeyrityksen aiheuttama kokonaiskuorma urakoitsijalle. Näin tiedetään ajat, jolloin urakoitsijan on mahdollista ottaa uusia

kohteita tehtäväkseen sekä ajat, jolloin urakoitsijan ei ole mahdollista toteuttaa enempää kohteita. Samalla urakoitsijan toimialuetta tulisi pyrkiä laajentamaan, jotta koulutetut urakoitsijat pystyisivät vastaamaan kohteista mahdollisimman suurella alueella. Laajentuneiden alueiden myötä tarvittavien urakoitsijoiden ja siten myös vaaditun yhteydenpidon tarve vähenisi.

## 6. PÄÄTELMÄT

### 6.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli antaa kokonaisvaltainen kuva siitä, miten suurten projektimassojen avainasiakkuuksia hoidetaan. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä kohdeorganisaation tavasta toimia sekä tutkia avainasiakkuuksien ja projektimassojen hallinnan kannalta keskeisimpien henkilöiden rooleja. Tutkimuksen aiheesta oli tunnistettavissa kaksi kokonaisuutta avainasiakas- ja projektinhallinta. Myös tutkimuskysymykset perustuivat näihin osa-alueisiin.

Tavoitteiden saavuttamiseksi suoritettiin havainnointiin ja haastatteluihin tukeutuva tutkimus. Tutkimusta edesauttoi tutkijan aiempi työskentely yrityksessä, jonka ansiosta yrityksen toimintatavat sekä henkilöstö olivat tuttuja. Tutkimus antoi kuitenkin mahdollisuuden paneutua syvemmin yrityksen toimintaan ja prosesseihin sekä mahdollisuuden keskustella eri henkilöiden kanssa heidän toimenkuvistaan ja näkemyksistään.

Tutkimus antaa hyvän kuvan kohdeyrityksen tavasta hoitaa avainasiakkuuksia ja projektimassoja. Samalle se esittelee eri osapuolten rooleja niin avainasiakkuuksien kuin projektinhallinnankin näkökulmasta. Tutkimus käsittelee myös kohdeyrityksen tapaa luoda asiakkaalleen arvoa omalla erityisosaamisellansa. Erityisosaamisen hyödyntäminen tapahtuu hyvin kapealla toimialalla, jossa kohdeyritys pystyy tarjoamaan asiakkaalleen kokonaisratkaisun. Lisäksi tutkimus antaa kuvauksen avainasiakkuuden muodostumisesta ja kehitymisestä sekä projektimassan läpiviennistä.

Tutkimus onnistuu tuomaan esille nykyisen organisaatiomallin ja toimintatapojen haasteet yrityksen kasvaessa voimakkaasti. Lisäksi tutkimus lisäsi keskustelua eri osapuolten rooleista ja näkemyksistä, joka osaltaan lisäsi niin yksilöiden kuin yhteisönkin tietoisuutta. Tutkimuksen ja siitä seuranneen keskustelun myötä kohdeyrityksen projektiosastolla aloitettiin organisaatiomuutos ja kehitystyö, joka osaltaan kertoo tutkimuksen onnistumisesta.

### 6.2 Tieteellinen kontribuutio

Koska kontribuutio on sekä olemassa olevan teorian rikastamista että uuden teorian luomista (Saunders et al., 2019), voidaan tutkimuksen merkittävimpana tieteellisenä kontribuutiona pitää sen tuomaa ymmärrystä usean saman aikaisen projektin hallinnasta. Usean samanaikaisen projektin hallinnasta on aiemmin kirjoitettu vain vähän (Artto &

Dietrich, 2004) ja tutkimus tuo keskusteluun uuden termin projektimassan sekä kuvauksen projektimassanhallintaprosessista.

Projektimassan määrittelemisenä terminä on edellytys projektimassanhallintaprosessille. Projektimassa antaa mahdollisuuden käsitellä tietyn kokonaisuuden sisältäviä projekteja ryhmänä. Samalla projektimassan määritelmä luo uuden tason projektiportfolion ja yksittäisen projektin välille.

Projektimassanhallintaprosessi (kuva 7) taas antaa viitekehyksen useiden samanaikaisten projektien hallitsemisesta. Projektimassanhallinta on tärkeintä yrityksissä, jotka toteuttavat useita samanaikaisia projekteja asiakkailleen. Projektinhallintaprosessin etenemisessä myös asiakkaan toiminnalla on selkeä vaikutus ja edellytys prosessin etenemiselle.

Yksi prosessin esille tuoma asia on, että useita projekteja voidaan viedä eteenpäin niin kokonaisuutena kuin yksittäisinä projekteina. Prosessin aikana on myös mahdollista saada etua usean projektin samanaikaisesta käsittelemisestä. Vaikka projektimassanhallinta monimutkaistaakin projektinhallintaa, antaa se yrityksille mahdollisuuden tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tehostamalla prosessia.

Kirjallisuus katsauksessa ei tuonut esille tutkimuksessa esitettyä näkemystä, jossa projektinhallinta nähdään osana avainasiakkuuden hallintaa. Asiakkaan käsitykseen saastaan arvosta vaikuttavat muun muassa toimittajan osaaminen, toimitusten tehokkuus sekä henkilökohtainen vuorovaikutus (Ulaga, 2003), joihin kaikkiin voidaan vaikuttaa projektinhallinnan kautta. Projektinhallinnan merkitystä avainasiakashallinnassa korostaa sen tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa. Projektinhallinnan toiminta ja onnistuminen vaikuttavat suoraan asiakkaan käsitykseen toimittajasta.

### **6.3 Tutkimuksen rajoitteet**

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, että tutkija on vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa (Saunders et al., 2019). Laadullinen tutkimus vaikuttaa jo itsessään tutkimukseen uskottavuuteen ja luotettavuuteen (Shenton, 2004). Tutkimusmenetelmänä on käytetty myös havainnointia, jossa tilanteiden ymmärtämisen merkitys korostuu (Hirsjärvi, 2022). Havainnoinnin yhteydessä on helppo tehdä olettamuksia ja havainnointiin liittyy usein myös väärin ymmärtämisen riski (Boyko, 2013). Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa korostuukin tutkijan kyky tiedostaa ja tunnistaa omia olettamuksiaan (Saunders et al., 2019).

Tutkimuksen tekemisessä on pyritty huomioimaan luotettavuuteen ja uskottavuuteen vaikuttavat tekijät sekä pienentämään niiden vaikutusta. Itse tutkimus ja siihen liittyvät

prosessit on pyritty esittämään yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi. Haastatteluissa asioita on esitetty useasta näkökulmasta, jotta kysymysten asettelu ei vaikuttaisi lopullisiin tuloksiin. Haastatteluiden vastauksia on myös myöhemmin käyty yhdessä läpi, jolloin osallistujilla on ollut mahdollisuus korjata tai oikaista mahdolliset virheet. Tutkimukseen osallistuminen on ollut kaikille osallistujille vapaaehtoista, mikä lisää haastatteluiden luotettavuutta (Shenton, 2004). Vapaaehtoisuuden lisäksi haastattelut pyrittiin suorittamaan mahdollisimman rauhalliseen aikaan, jotta osallistujilla olisi mahdollisuus keskittyä täysin haastatteluun. Kaikissa haastatteluista tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista ja osa haastatteluista jouduttiin järjestämään osallistujan kannalta huonoon aikaan. Näiden haastatteluiden keskusteluihin palattiin kuitenkin usein seuraavassa haastattelussa.

Toimista huolimatta tutkimuksessa esiintyy kuitenkin rajoitteita. Tutkimuskohde toimii erittäin pienellä ja erityisellä alalla, joka kehittyy ja kasvaa voimakkaasti. Tämän seurauksena myös itse yritys kasvaa voimakkaasti, mikä aiheuttaa jatkuvaa muutosta toiminta- ja organisaatiomalleissa. Tutkimuksessa käytettävien avainasiakassuhteiden määrä oli myös hyvin rajallinen, jonka seurauksena tutkimuksessa voi korostua kyseisiin avainasiakkuuksiin liittyviä erityispiirteitä. Tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa myös tutkijan kokemattomuus tutkijana. Kokemattomuuden merkitys myös korostuu, kun tutkimuksessa on käytetty erityisesti tutkijan kyvykkyyttä vaativia menetelmiä. Kaikkia havaintoja ei myöskään ole päästy kirjaamaan välittömästi ylös, jolloin tutkija on joutunut luottamaan omaan muistiinsa havaintoja kirjatessaan.

Tutkimus myös keskittyy pelkästään toimittajan näkemykseen projektimassan- ja avainasiakkuuksienhallinnasta. Tutkimuksessa ei ole otettu huomioon asiakkaan näkemystä prosesseista tai asiakkaan kokemuksia toimittajan tuomasta arvosta. Tutkimuksen rajoitteena onkin yksipuolinen käsitys asiakkaan ja toimittajan välisistä prosesseista ja suhteesta.

Tutkimuksessa ei myöskään oteta kantaa esitettyjen prosessien ja mallien tehokkuuteen tai toimivuuteen. Tutkimus esittää vain kohdeyrityksen tapaa toteuttaa avainasiakkuuksien- ja projektimassanhallintaa ilman kriittistä tarkastelua. Tutkimuksessa voi siis esiintyä prosesseja tai malleja, jotka eivät vastaa parhaalla mahdollisella tavalla tarkoitustaan.

## **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksessa on aiemmin esitetty projektimassan määritelmä, jota kirjallisuus ei aiemmin ole tunnistanut. Määritelmää on kuitenkin syytä tarkastella kriittisesti sekä tutkia sen pätevyyttä laajemmassa kontekstissa. Nyt esitetyn määritelmän perustana on vain yksi



kohdeyritys. Tarkan määritelmän myötä yksittäisiä projekteja voidaan käsitellä laajempina kokonaisuutena.

Projektimassan myötä pääsemme toiseen lisätutkimusta vaativaan asiaan, joka on projektimassanhallinta ja siihen liittyvät prosessit. Projektimassanhallinnan avulla voidaan saavuttaa synergiaa toteuttamalla yksittäisten projektien prosesseja suurempana kokonaisuutena. Samalla on myös syytä tutkia, millä muilla tavoin projektimassat voivat tuoda hyötyä. Saavutettavat edut hyödyttävät suoraan projektiliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä ja heidän asiakkaitaan.

Yhtenä lisätutkimusta vaativana asiana on asiakkaan näkemys ja kokemus, joka on tämä tutkimuksen rajoitteena. Projektimassan hallinnan avulla saavutettavan toiminnan tehostamisen myötä tulisi tutkia myös, miten asiakas kokee projektimassat ja sen vaikutukset toimittajan tuomaan arvoon. Muita tärkeitä kysymyksiä ovat, miten projektimassat vaikuttavat asiakkaan omaan resurssitarpeeseen ja työskentelyyn sekä tuottavatko toimittajan prosessien tehostuminen suoraa hyötyä myös asiakkaalle.

Viimeinen lisätutkimusta vaatima asia on tutkimuksessa esiin tuotu näkemys projektinhallinnasta osana avainasiakashallintaa. Kirjallisuus tunnistaa, että avainasiakkuussuhteen kehittyessä avainasiakaspäällikön merkitys voi pienentyä tehtävien muuttuessa (Ford, 1980; Millman & Wilson, 1995), mutta projektiryhmän osaa avainasiakassuhteen hallinnassa tai suhteen ylläpitämisessä ja kehittämisessä ei ole tutkittu merkittävästi.

Ehdotettujen lisätutkimuksien myötä saadaan parempi ymmärrys useiden projektien samanaikaisesta hallinnasta ja prosessien tehokkaasta järjestämisestä. Saatava tieto mahdollistaa lisäarvon luomisen asiakkaalle sekä keinon kehittää asiakassuhteita. Asiakassuhteiden parantuminen yhdessä tehostuneen projektihallinnan kanssa tuovat yrityksille merkittävää kilpailuetua, jonka saavuttaminen ei edellytä merkittäviä investointeja.

## LÄHTEET

- Aaltola, J., & Valli, R. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (3. uud. ja täyd. p.). PS-Kustannus.
- Arto, K. A., & Dietrich, P. H. (2004). Strategic Business Management through Multiple Projects. In *The Wiley Guide to Managing Projects* (pp. 1–1). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470172391.ch7>
- Arto, K. A., & Wikström, K. (2005). What is project business? *International Journal of Project Management*, 23(5), 343–353. <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2005.03.005>
- Boles, J., Johnston, W., & Gardner, A. (1999). The selection and organization of national accounts: A North American perspective. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 264–282. <https://doi.org/10.1108/08858629910279871>
- Boyko, E. J. (2013). Observational research—Opportunities and limitations. *Journal of Diabetes and Its Complications*, 27(6), 642–648. <https://doi.org/10.1016/j.jdia-comp.2013.07.007>
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817. <https://doi.org/10.5465/20159624>
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2011). Alignment and Misalignment in Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1042–1054. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.038>
- Crosno, J. L., Dahlstrom, R., & Manolis, C. (2015). Comply or defy? An empirical investigation of change requests in buyer-supplier relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 688–699. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2013-0198>
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004910>
- Garland, R. (2009). *Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making*. Kogan Page Publishers.
- Georges, L., & Eggert, A. (2003). Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4), 1–22. [https://doi.org/10.1300/J033v10n04\\_01](https://doi.org/10.1300/J033v10n04_01)
- Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2014). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1110–1123. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.001>
- Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L., & Marcos Cuevas, J. (2018). Which resources and capabilities underpin strategic key account management?

- Industrial Marketing Management, 75, 160–172. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.05.006>
- Hirsjärvi, S. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita (13. osin uud. laitos.). Tammi.
- Hollmann, T., Jarvis, C. B., & Bitner, M. J. (2015). Reaching the breaking point: A dynamic process theory of business-to-business customer defection. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 257–278. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0385-6>
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471>
- Hui Shi, L., Zou, S., & Cavusgil, St. (2004). A conceptual framework of global account management capabilities and firm performance. *International Business Review*, 13(5), 539–553. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.06.001>
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452220321>
- Igberaese, D. A. (2023). *Introduction to project management: A source book for traditional PM basics*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ivens, B. S., Leischnig, A., Pardo, C., & Niersbach, B. (2018). Key account management as a firm capability. *Industrial Marketing Management*, 74(74), 39–49. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.026>
- Jean, R.-J. “Bryan,” Sinkovics, R. R., Kim, D., & Lew, Y. K. (2015). Drivers and performance implications of international key account management capability. *International Business Review*, 24(4), 543–555. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.011>
- Kamp, B. (2005). Formation and evolution of buyer–supplier relationships: Conceiving dynamism in actor composition of business networks. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 658–668. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.006>
- Kelemen, M. L., & Rumens, N. (2008). *An Introduction to Critical Management Research*. SAGE Publications, Limited. <https://doi.org/10.4135/9780857024336>
- Kirjanpitolaki 1336/1997. FINLEX® - Ajantasainen lainsäädäntö: Kirjanpitolaki 1336/1997. Oikeusministeriö, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L5P4>
- Lautenschlager, C., & Tzempelikos, N. (2021). Innovation in Key Account Management: Identification of Research Trends and Knowledge Gaps. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(2), 149–167. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.1935469>
- Lock, D., & Wagner, R. (2019). *The handbook of project portfolio management*. Routledge.

- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Ryals, L. J. (2014). Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1216–1224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.009>
- Marques, G., Gourc, D., & Lauras, M. (2011). Multi-criteria performance analysis for decision making in project management. *International Journal of Project Management*, 29(8), 1057–1069. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.10.002>
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>
- Mathur, G., Jugdev, K., & Shing Fung, T. (2013). Project management assets and project management performance outcomes: Exploratory factor analysis. *Management Research Review*, 36(2), 112–135. <https://doi.org/10.1108/01409171311292234>
- Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9–21. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003877>
- Muller, R., & Dalcher, P. D. (2009). *Project governance* (1st ed.). Gower. <https://doi.org/10.4324/9781315245928>
- Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199–220. <https://doi.org/10.1108/08858620110389803>
- Pardo, C. (1999). Key account management in the business-to-business field: A French overview. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 276–297. <https://doi.org/10.1108/08858629910279880>
- Peters, L., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2020). Identification as a challenge in key account management: Conceptual foundations and a qualitative study. *Industrial Marketing Management*, 90(90), 300–313. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.020>
- Pinto, J. K., & Rouhiainen, P. (2002). *Building Customer-Based Project Organizations*. John Wiley & Sons.
- Rajegopal, S. (2007). *Project Portfolio Management Leading the Corporate Vision* (1st ed. 2007.). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230206496>
- Ryals, L. J., & Humphries, A. S. (2007). Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain Management. *Journal of Service Research : JSR*, 9(4), 312–326. <https://doi.org/10.1177/1094670507299380>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education, Limited.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>

- Suomala, P., Manninen, O., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011). *Laskentatoimi johtamisen tukena* (1. painos.). Edita.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677–693. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>
- Vidal, L.-A., & Marle, F. (2008). Understanding project complexity: Implications on project management. *Kybernetes*, 37(8), 1094–1110. <https://doi.org/10.1108/03684920810884928>
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
- Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0092070302238599>