

Toimintatapojen vaikutus IT-projektissa

Jenny Eteläniemi

Opinnäytetyö
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
2016



Tekijä(t) Jenny Eteläniemi	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittely	
Opinnäytetyön otsikko Toimintatapojen vaikutus IT-projektissa	Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 3
<p>Opinnäytetyön sekä tutkimuskyselyn avulla selvitettiin, miten tilaajan ja toimittajan toimintatavat vaikuttavat projektin onnistumiseen. Opinnäytetyössä ja tutkimuskyselyssä ei otettu kantaa yrityksillä käytössä oleviin viitekehyksiin eikä siihen, kuinka ne vaikuttavat projektin onnistumiseen. Opinnäytetyö keskittyy täysin ihmisten toimintatapoihin ja siihen, kuinka ne vaikuttavat projektin onnistumiseen.</p> <p>Työ koostuu kahdeksasta osasta. Ensimmäinen osa on johdanto, missä esitellään työn aiheen taustoja sekä tutkimusongelmat. Työn tutkimusongelmat olivat: "Mikä toimintatapa vaikuttaa eniten projektin onnistumiseen?", "Mitkä toimintatavat tekevät tilaajasta/toimittajasta hyvän?" sekä "Vaikuttavatko sopimustyypit projektin onnistumiseen?". Johdantoa seuraa teoriaosuutta pohjustava pohdinta, missä käsitellään hypoteesit sekä tutkimuksen aliongelmat, joita oli 13 kappaletta. Työn hypoteesit olivat: "Alasta riippumatta tilaajat ja toimittajat kohtaavat samoja ongelmia, mitkä liittyvät toimintatapoihin ja näin ollen toimintatapoja muuttamalla projektit saadaan onnistumaan", "Toimintatavat vaikuttavat enemmän projektin onnistumiseen kuin tekninen osaaminen tai sen puute" sekä "Onnistunut viestintä muodostaa perustan onnistuneelle projektille".</p> <p>Seuraavat kaksi lukua pitävät sisällään teoriataustaa, joiden pohjalta tutkimuskyselyn kysymykset on tehty. Case luku käsittelee mielikuvitteellisen projektin, minkä avulla havainnollistetaan teoriaosuudessa esille nousseita asioita. Kolme viimeistä lukua pitävät sisällään tutkimusosion. Osiot pitävät sisällään pohjustuksen tutkimukselle, tutkimuksella saadut tulokset sekä tulosten vertailun tutkimusongelmiin sekä hypoteeseihin. Lopusta löytyy myös jatkotutkimukseen pohjustus.</p> <p>Tutkimuksessa tutkittiin toimintatapoja ulkopuolisissa projekteissa, joissa on tilaaja sekä toimittaja. Tutkimus toteutettiin Kyselynetti- sivuston avulla, joista data purettiin Excelissä osiin. Data esitetään tuloksissa tekstin sekä kaavioiden avulla. Kyselyyn vastasi 26 henkilöä, joista 21 teki kyselyn loppuun asti.</p> <p>Tuloksien avulla saatiin pohjustusta sille, että mitkä asiat tekevät projektista onnistuneen sekä epäonnistuneen. Esille nousseista asioista vain viestintä korostui toimintatavoista. Muut vastaukset olisivat kaivanneet tarkentavia kysymyksiä, jotta oltaisiin saatu selville toimintatapojen vaikutus esimerkiksi luotettavuuteen.</p>	
Asiasanat Tilaaja, toimittaja, it-projekti, toimintatapa, onnistuminen, epäonnistuminen	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Tilaaajan ja toimittajan toimintatapojen vaikutus IT-projektin onnistumiseen	2
3	IT-projektit nykypäivänä	4
3.1	IT-projektit yrityksissä.....	5
3.2	IT-projektien haasteet	6
3.3	IT-projektien erilaiset sopimustyypit ja niiden vaikutus projektiin	7
3.3.1	Vakituiset sopimukset	7
3.3.2	Kilpailutettavat projektikohtaiset sopimukset	8
3.3.3	Sopimustyypin vaikutus projektiin.....	8
4	Tilaaajan ja toimittajan vastuut sekä toimintatavat IT-projektissa.....	10
4.1	Mikä on tilaaja ja tilaajan vastuu?.....	10
4.2	Mikä on toimittaja ja toimittajan vastuu?.....	10
4.3	Tilaaajan ja toimittajan toimintatavat	11
5	Case: Yritys haluaa uusia AV-laitteensa.....	12
5.1	Toimintatavat ja vastuun jakamattomuus johtavat projektin epäonnistumiseen ...	12
5.2	Toimintatavat ja vastuunjako johtavat onnistuneeseen projektiin	14
6	Aineiston keruu, tutkimusmenetelmät ja tulosten analysointi	16
7	Tutkimustulokset	18
8	Johtopäätökset.....	25
8.1	Tutkimuksen pääongelmat	25
8.2	Tutkimuksen hypoteesit	26
8.3	Tutkimuksen aliongelmat	26
8.4	Johtopäätösten yhteenveto	28
	Lähteet	29
	Liitteet.....	32
	Liite 1. Tutkimuskysely	32

Keskeiset käsitteet

AV-laite (Audiovisuaalinen laite)

Tarkoittaa kuuloon ja näköön perustuvaa laitetta esimerkiksi projektorina.

Blogi, blogikirjoitus

Henkilön tai yrityksen ylläpitämä niin sanottu päiväkirja. Blogit ovat yleensä julkisia ja näin ollen kaikkien luettavissa. Blogikirjoitus on yksittäinen kirjoitus blogissa.

Budjetti ja budjetointi

Budjetti tarkoittaa käytettävissä olevia varoja. Budjetointi tarkoittaa käytettävissä olevien varojen käytön suunnittelua.

Digitalisoituminen; digitaalinen palvelu ja ratkaisu

Tarkoitetaan esimerkiksi: paperiset lomakkeet muuttuvat sähköisiksi. Yritys tarjoaa sähköisiä palveluja tai ratkaisuja, esimerkiksi yritys toteuttaa sähköisen lomakkeen.

ERP -järjestelmä (Enterprise Resource Planning)

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä: pitää sisällään useita yrityksen toimintoja muun muassa tuotanto, laskutus, varasto.

Hankintasääntö

Sääntö, jonka mukaan yrityksen tulee aina kilpailuttaa tarjoukset.

Jatkokehitysprojekti

Olemassa olevan tuotteen/palvelun päivittäminen vastaamaan yrityksen sen hetkisiä tarpeita.

Kilpailuttaa, kilpailutus

Tarjouskilpailun järjestäminen, mikä yritys tarjoaa parhaimpaan hintaan palvelujaan.

Projekti, IT-projekti, ulkopuolinen projekti

Projekti on lähes aina tarkkaan suunniteltu, budjetoitu sekä aikataulutettu. IT-projekti on projekti, jossa toteutetaan tietotekninen tuote/palvelu. Ulkopuolinen projekti on projekti, missä yritys toimittaa toiselle yritykselle tuotteen tai palvelun.

Projektisuunnitelma

Suunnitelma siitä, kuinka projekti tullaan toteuttamaan. Projektisuunnitelma pitää sisällään muun muassa aikataulun, osapuolet sekä tavoitteet.

Resurssi

Käytössä oleva voimavara. Esimerkiksi henkilöstöresurssilla tarkoitetaan käytössä olevien ihmisten määrää suhteessa työhön.

Sopimustyyppi

Määrittelee, minkä tyyppisestä sopimuksesta on kyse esimerkiksi määräaikainen tai vakituinen sopimus.

Tilaaaja

Tilaaaja on projektin rahoittaja ja se taho, joka määrittää mitä projektilta halutaan. Tilaaaja omistaa projektin.

Toimintatapa

Tapa, jonka mukaan toimimme. Toimintatapa saattaa olla esimerkiksi tehokas työskentely, viestintä tai vastuunpakoilu.

Toimittaja

Tilaaajan tilaaman tuotteen/palvelun toteuttaja.

Vaatimusmääritelmä

Dokumentti, jossa kuvataan projektin tavoitteita ja vaatimuksia.

Vastuualue, vastuunjako

Osa-alue mistä henkilö on vastuussa, esimerkiksi onko henkilö vastuussa viestinnästä vai asennuksesta. Vastuunjaossa jaetaan vastuualueet henkilöiden kesken, eli sovitaan mikä kuuluu kenenkin hoidettavaksi.

Viitekehys

Toimintamalli, jonka avulla hallitaan, johdetaan ja toteutetaan erilaisia projekteja (esimerkiksi Scrum).

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuskyselyn avulla selvittää, miten toimittajan ja tilaajan toimintatavat vaikuttavat projektin onnistumiseen. Mitä tilaaja tai toimittaja tekee niin sanotusti väärin projektissa, mikä johtaa sen epäonnistumiseen tai mitä tilaaja tai toimittaja tekee niin sanotusti oikein, mikä tekee projektista onnistuneen. Opinnäytetyön tarkoitus on saada *ohjeet* onnistuneeseen projektiin, peilaamalla epäonnistumisten kautta. Mitä muun muassa kummankin osapuolen tulee ottaa huomioon, jotta mahdollisimman moni IT-projekti saadaan onnistumaan ja mahdollisilta epäonnistumisilta vältytään.

Opinnäytetyössä eikä sitä tukevassa tutkimuskyselyssä otettu kantaa yrityksillä käytössä oleviin viitekehyksiin ja niiden vaikutuksesta projektin onnistumiseen. Opinnäytetyö keskittyy täysin ihmisten toimintatapojen tutkimiseen ja niiden vaikutuksesta projektin onnistumiseen. Toimintatavat on rajattu muun muassa viestintään: kuinka hyvin se toteutetaan projekteissa, kuinka yritys hyödyntää resursseja ja kuinka yritys ylipäättään toteuttaa projektinsa, esimerkiksi toteutetaanko projektit nopeasti ja kustannustehokkaasti vai aikaansäämättömästi ja kustannukset ylittävästi.

Opinnäytetyön sisältöön on vaikuttanut tekijän omakohtaiset kokemukset IT-projektien parissa, tekijän itse havainnoimat asiat, lähteistä löytynyt tieto sekä tutkimuksen tulokset. Omien havaintojen ja tutkimustulosten pohjalta voi nostaa esille parikin tärkeää toimintatapaa, kun puhutaan projektin onnistumisesta: viestintä sekä resurssit. Viestinnän puute ja projektiin sopimattomat resurssit aiheuttavat muun muassa luottamuspulaa sekä ylimääristä kireyttä kehitystiimin sisällä sekä kehitystiimin ja asiakkaan välillä. Kuinka meidän tulisi toimia omissa rooleissamme, jotta projekti saadaan onnistumaan?

Opinnäytetyön teoria keskittyy erikokoisiin yrityksiin ja niiden ulkopuolisiin projekteihin, tilaajan ja toimittajan näkökulmasta. Tutkimuskysely tehtiin ulkopuolisten projektien näkökulmasta niin, että tilaaja ja sekä toimittaja pystyivät vastaamaan samoihin kysymyksiin ja tuomaan kysymyksissä oman roolinsa sekä vastapuolen roolin toimintatapoja esille. Tutkimuskyselyssä kysyttiin pohjatietoja yrityksestä, sen projekteista, onnistumisprosenttia sekä sopimustyyppistä. Pääongelmat liittyivät tilaajan ja toimittajan rooleihin sekä yleisesti projekteihin. Kysymykset joihin tutkimuksen avulla etsittiin vastauksia, olivat seuraavat:

1. Mikä toimintatapa vaikuttaa eniten projektin onnistumiseen?
2. Mitkä toimintatavat tekevät tilaajasta/toimittajasta hyvän?
3. Vaikuttavatko sopimustyyppit tilaajan ja toimittajan toimintatapoihin, ja sen myötä projektin onnistumiseen?

2 Tilaajan ja toimittajan toimintatapojen vaikutus IT-projektin onnistumiseen

Tilaajan ja toimittajan toimintatavoilla on suuri vaikutus projektin onnistumiseen. Voiko siis toimintatapoja muuttamalla välttyä projektin epäonnistumiselta? Kuvitellaan tilanne, että olisi olemassa ohjeet tai oikeastaan säännöt toimintatavoille ja niitä noudattamalla kaikki projektit onnistuisivat. Kuulostaako hyvältä? Voiko riskinä olla kuitenkin, että asioita jää oppimatta, koska virheiden kauttahan ihminen oppii ja pystyy muokkaamaan ja parantamaan omia toimintatapojaan. Haastetta tuo myös se, minkä toinen kokee virheeksi, saattaa toinen kokea joksikin muuksi. Näkökulmia asioihin on kuitenkin yhtä paljon kuin tekijöitäkin. Jos kuitenkin olisi mahdollista määrittää, mitkä ovat niin sanottuja virheitä ja mitkä eivät, eli mitä toisin tekemällä saataisiin kaikki onnistumaan. Mitä nämä asiat sitten olisivat tilaajan ja toimittajan näkökulmasta? Onko mahdollista, että projektin osalliset toimivat kerta toisensa jälkeen saman tavalla ja projektit onnistuvat toinen toistensa perään? IT-projektien pelisäännöt: näin saat projektin onnistumaan, hyödyntäisitkö tällaista omassa yrityksessäsi, vai toimisitko kuten tähän asti ja oppisit omista virheistä?

Onko mahdollista, että kaikki alat voisivat hyödyntää näitä "sääntöjä" vai kohtaavatko eri alojen yritykset erilaisia haasteita tilaajan ja toimittajan rooleissa? Vai ovatko toimintatapoihin liittyvät ongelmat samoja aloista riippumatta? Väitän, että alalla ei ole suurta vaikeutta siihen, minkä ihminen kokee toimintatavoissa huonoksi. Entäpä sitten projektien määrät, sopimustyypit tai saman toimittajan käyttäminen? Varmasti kukin tuo omalla tavallaan lisähaastetta projektiin, varsinkin jos toimittaja- tai tilaajayritys on ylityöllistetty eikä projektiin löydy toiselta osapuolelta tai kummaltakaan osapuolelta tarvittavia resursseja. Resurssien puute johtaa taas aikataulullisiin ongelmiin, mikä johtaa luottamuspulaan, joka taas on isossa osassa, kun puhutaan projektin onnistumisesta.

Pitkät yhteistyökumppanuudet kasvattavat oletettavasti luottamusta tilaajan ja toimittajan välillä. Voiko liialliseen luottamukseen kuitenkin liittyä riskejä? Mielestäni voi. Toinen osapuoli saattaa esimerkiksi alkaa pitämään toista itsestäänselvyytenä, jolloin projektin toteutuksesta saatetaan alkaa lipsua, mutta koska palvelut on ulkoistettu tietylle yritykselle niin sitä ei noin vain vaihdetakaan. Tyytymättömyys vakituisen toimittajan toimintatapoihin aiheuttaa kitkaa tilaajan ja toimittajan välille, mikä taas aiheuttaa luottamuspulaa. Luottamuspulaa voi syntyä lyhyemmissäkin yhteistyökumppanuuksissa. Voi käydä esimerkiksi niin, että toimittaja ei osaakaan toimittaa sitä mitä on tilattu, tai esimerkiksi aikataulu venyy huomattavasti sovitusta. Aikataulun venymiseen voivat vaikuttaa muun muassa resurssipula, puutteellinen projektisuunnitelma tai aikataulu on epärealistisesti suunniteltu suhteessa edellä mainittuihin seikkoihin.

Lyhyemmät yhteistyökumppanuudet saattavat antaa projektin osallisille omanlaisensa puhdin suorittaa projekti onnistuneesti loppuun. Toimittajan näkökulmasta puhtia antaa se, että heidän palveluitaan tilattaisiin uudelleen kyseiseen yritykseen. Tilaajan näkökulmasta taas on tärkeää, että heidän tilaamansa projekti tulisi määrättyssä ajassa ja määrättyllä budjetilla kerralla kuntoon. Kumpi siis on parempi: vakituinen- vai projektikohtainen sopimus (yleensä kilpailutettu). Millä tavalla nämä asiat ovat sidottuja toisiinsa ja millä tavoin ne vaikuttavat projektin onnistumiseen?

Pääongelmien lisäksi tutkimuksen avulla halutaan vastaukset seuraaviin aliongelmiin:

1. Toteutetaanko kaikilla aloilla IT-projekteja nykypäivänä? Millaisia?
2. Paljonko yrityksissä toteutetaan IT-projekteja vuosittain?
3. Onko jokainen ollut jossakin vaiheessa ollut osallisena epäonnistunutta projektia?
4. Kuinka suuri osa projekteista onnistuu?
5. Kumman, tilaajan vai toimittajan, näkökulmasta projektit yleensä onnistuvat useammin?
6. Onko projektien määrä sidoksissa onnistumiseen?
7. Vaikuttaako sopimustyyppi projektin onnistumiseen?
8. Onnistuuko tietyn sopimustyyppin projektit useammin?
9. Mitkä ovat sopimustyyppien edut?
10. Saman yhteistyökumppanin käytön hyödyt ja haitat?
11. Mikä tekee projektista onnistuneen ja mikä epäonnistuneen?
12. Mitkä ovat hyviä toimintatapoja ja mitkä huonoja?
13. Miten toimintatavat ovat sidoksissa edellä mainittuihin?

Hypoteesit, joihin tutkimusongelmien avulla etsitään vastausta, ovat seuraavat:

1. Yrityksen alasta riippumatta tilaajat ja toimittajat kohtaavat samoja ongelmia, jotka liittyvät toimintatapoihin. Näin ollen toimintatapoja muuttamalla projektit saadaan onnistumaan.
2. Toimintatavat vaikuttavat enemmän projektin onnistumiseen kuin tekninen osaaminen tai sen puute.
3. Onnistunut viestintä muodostaa perustan onnistuneelle projektille.

3 IT-projektit nykypäivänä

Lähes jokainen yritys alasta riippumatta on nykypäivänä ollut osallisena jonkinlaista IT-projektia, koska nykypäivänä tieto ja palvelut tulee olla ihmisten saatavilla heti (Martikainen 2013). Jotta tieto ja palvelut olisivat heti saatavilla, tarvitsee yrityksellä olla IT:n näkökulmasta tarvittavat välineet tähän, esimerkiksi kotisivut tai mobiilisovellus. Mikäli yrityksellä on jompikumpi tai molemmat, tarkoittaa se, että yritys on ollut mukana jonkinlaisessa IT-projektissa (Martikainen 2013). Esimerkiksi Musti ja Mirri mainosti menevänsä verkkoon kaksi vuotta sitten (DNA 2014) ja nykypäivänä heillä on käytössään Mustin ja Mirrin oma mobiilisovellus (Laakso 2016). Jopa maatilat hyödyntävät digitaalisia palveluja ja näin ollen ovat olleet osana IT-projektia (Korpimies 2016, 26-29). Digitalisoituminen on tehnyt työnsä ja IT-projektit ovat ja tulevat olemaan osa tulevaisuutta. Kuten Esa Korvenmaa Teknologiainfon kirjoituksessa kirjoittaa: ”Muutos kiteytyy sanoihin Internet Of Everything, mikä tarkoittaa koneiden, laitteiden ja ihmisten välistä viestintää. Se johtaa siihen, että perinteistenkin toimialojen prosessit tulevat digitalisoitumaan voimakkaasti seuraavien vuosien aikana ja ICT ulottuu pian kaikkialle” (Korvenmaa).

Voisi väittää, että mikäli yritys ei vielä ole ollut mukana minkäänlaisessa IT-projektissa, on se hyvin todennäköisesti edessä jossakin vaiheessa, koska nyky maailma siirtyy koko ajan enemmän ja enemmän digitaalisiin palveluihin ja -ratkaisuihin (Martikainen 2013). Sofokus Oy:n toimitusjohtaja Teemu Malinen on kiinnittänyt huomiota jo kaksi vuotta sitten digitalisoitumisen mahdollisuuksiin yrityksen näkökulmasta (Malinen 2014). Liiketoiminnan kannalta IT-projektit ja digitalisoituminen ovat lähes välttämättömiä. IT-projektin tuottaman palvelun tai tuotteen pääsääntöinen tarkoitus on kuitenkin tuoda yritykselle lisää tuottoa, lisätä näkyvyyttä sekä laajentaa yrityksen palveluntarjontaa (Ryhänen 2013). Yritysten tulee huomata mahdollinen hyöty sekä nähdä IT-projektit mahdollisuutena tehdä omasta liiketoiminnastaan parempaa. Tommi Tuovila toteaa IT-alan digitalisoitumisesta Tietoviikon (Tivin) blogi-kirjoituksessa seuraavasti: ”It-alan digitalisoituminen tarkoittaa yksinkertaisesti: ”halvemmalla enemmän ja parempaa”. Tästä saavat nopeiten hyödyn ne, jotka osaavat implementoida useita pieniä projekteja onnistuneesti rinnakkain, eivätkö sorru mammuttiprojektien vietäväksi” (Tuovila 2014). Se, onko parempi tehdä pieniä projekteja paljon vai muutama isompi, onkin sitten makuasia. Siihen vaikuttaa tapa, miten yritys on tottunut toimimaan projektien kanssa.

3.1 IT-projektit yrityksissä

IT-projektit – yrityksen välttämätön ”paha”, tulevat monessa muodossa: on pienempiä projekteja, on suuria ja on jotain näiden väliltä (Projekti instituutti). Yrityksissä IT-projekteina voivat olla muun muassa kotisivun uudistaminen, verkkokaupan tekeminen, ERP-järjestelmän uusiminen tai jatkokehitysprojekti. Riippuen yrityksestä projektien määrä vaihtelee vuositasolla. Joissakin yrityksissä toteutetaan vuosittain vain nollasta viiteen projektia ja joissain tehdään reilusti yli 20 projektia vuodessa – ja kun puhutaan todella isoista IT-alan yrityksistä, saatetaan niissä varmasti tehdä useita kymmeniä projekteja vuodessa (Ryhänen 2013). Suurella todennäköisyydellä projekteista ei onnistu kaikki vaan mukaan mahtuu myös niitä epäonnistumisia. Varisinkin suurissa määrissä ja suurissa yrityksissä tulee varmasti väistämättä epäonnistumisia vastaan, tai ainakin näiden isojen yritysten epäonnistumisista kirjoitetaan enemmän (Palmu 2014). Esimerkiksi vuonna 2011 kun VR kohosi epäonnistumisen heidän uuden lipunmyyntijärjestelmänsä kanssa, niin nousi VR ja VR:lle lipunmyyntijärjestelmän toimittanut Accenture monen lehden uutisiin. Epäonnistuneesta projektista uutisoi saman tien muun muassa Iltalehti (2011) sekä Kauppa-lehti (2011). Asiaa puitiin pitkään tapahtuman jälkeen, muun muassa Vanhala kirjoitti Suomen Kuvalehden (2012) vielä seuraavana vuonna artikkelin asiasta. Olisivatko nämä nousseet uutisiin, mikäli projektit olisivat onnistuneet? Tuskin olisivat. Kuitenkin jostain syystä tällaiset epäonnistumiset eivät aja asiakkaita pois isoilta IT-taloilta, mutta pienillä yrityksillä tämännäköisiin epäonnistumisiin ei ole niinkään varaa, mikäli ne haluavat saada asiakkaita itselleen jatkossakin.

Projektien kestot vaihtelevat myös paljon. Jos kyse on jonkun olemassa olevan tuotteen/palvelun tai muun vastaavan pienestä päivityksestä, saattaa projekti kestää vain kuukauden ajan. Kun kyse on isommasta ja uudesta tuotteesta/palvelusta, saattaa projekti kestää jopa vuosia. Ei voi olettaa saavansa isoa tuotetta/palvelua kuukaudessa, kun pelkästään vaatimusmääritysten ja projektin suunnitteluun menee tuo kuukausi. Aikataulu tulee suunnitella huolella projektiin. Ei voi myöskään olettaa saavansa projektia valmiiksi, mikäli projektiin ei ole varattu tarpeeksi henkilöresursseja (Ryhänen 2013). Voidaanko olettaa, että projektin kestolla on vaikutusta projektin onnistumiseen? Sanotaan, että projekti kestää puoli vuotta: onko riskinä, että projekti epäonnistuu koska se toteutetaan liian nopeasti vai onko se etu? Nopeus saattaa olla etu, koska puolen vuoden aikana yrityksessä ei välttämättä tule niin isoja muutoksia, mikä johtaisi siihen, että projektin lopputulos ei olisi enää ajan tasalla. Pidemmässä projekteissa riskeinä ovat yrityksen sisäiset muutokset, IT-alan ja kehittämistapojen muutos sekä uuden tarve. (Nykänen & Seppänen.)

3.2 IT-projektien haasteet

IT on alana jatkuvan muutoksen vaikutuksen alla. Kuinka näin alati muuttuvalla ja kehittyvällä alalla pystytään onnistumaan projekteissa? Vai onko IT-projektit tuomittu epäonnistumaan jo pelkästään jatkuvien muutosten vuoksi? Resurssit toimintatapojen kehittämiseen jatkuvan kehityksen kierteessä ovat monessa yrityksessä hyvin rajalliset, mistä seuraa, että toimintatavat ovat periaatteessa koko ajan vanhentuneita. Jatkuva kehitys vie varmasti mukanaan joitain projekteissa toistuvia ”virheitä”, mutta samalla se tuo mukanaan uusia tai ainakin paljastaa vanhoja, joita ei ole aiemmin huomattu. Kehitystä ei kuitenkaan pidä pelätä vaan siihen pitää osata suhtautua oikein ja se tulee ottaa huomioon muun muassa suunniteltaessa projektin aikataulua (Nelskylä 2014).

IT-projekteissa voi kohdata monenlaisia muita ongelmia ja haasteita. Lisähaastetta projektiin tuo, jos tilaajan roolissa on ala tai yritys, jolta ei löydy vahvaa IT-alan osaamista. Onko teknisen osaamisen puute riippuvainen ihmisestä vai voiko siitä syyttää alati kehittyvää alaa? IT-alan ihmisten tulee jatkuvasti kouluttaa itseään ja pysyä näin ollen niin sanotusti ”aallon harjalla” uusimpien trendien suhteen. Vaikka IT-projekti suunniteltaisiin, määriteltäisiin, budjetoitaisiin miten hyvin tahansa, saattaa se kaatua puolenvuoden kehityksenkin aikana juurikin tuohon jatkuvaan alan kehitykseen. Mutta onko IT-alan tuntemisen tai teknisen osaamisen puute isoin ongelma vai onko se jokin muu? Ryhäsen (2013) mukaan tekninen osaamattomuus ei ole isoimmassa roolissa, kun puhutaan projektin epäonnistumisesta. Teknistä osaamista tärkeämpää on saavuttaa projektin avulla se hyöty, joka on valmiille projektille määritetty (Calleam Consulting Ltd 2016).

Vaikka nykypäivänä IT-projektit ovat yleistyneet, on niitä silti vaikea saada onnistumaan ja edelleen lähes puolet IT-projekteista epäonnistuu (TIVIA 2013). Epäonnistumisiin on varmasti yhtä monta syytä kuin on tekijääkin. IT-projektinkin on myös mahdollista saada onnistumaan ja moni niistä onnistuu – ainakin jonkin mittarin mukaan lähes puolet (TIVIA 2013). Selkeiden tavoitteiden ja hyvän viestinnän lisäksi projektien onnistumiseen vaikuttaa vastuun jakaminen (Stockley 2014). On tärkeää määrittää, kumpi osapuoli ja kumman osapuolen projektijäsenet ovat vastuussa mistäkin. Epäselvä ja huono vastuun jakaminen tilaajan ja toimittajan välillä vaikeuttaa koko projektin kulkua (Calleam Consulting Ltd 2016). Lisäksi on tärkeää huomioida kummankin osapuolen projektijäsenten vastuualueet (McDuffee 2015). Mikäli vastuunjako on esimerkiksi toimittajan päässä epäselvää, on hyvinkin todennäköistä, että tilaajalle ei saada toimitettu luvattua lopputulosta sopimuksen mukaan.

Kuinka sitten vastuut jakautuvat tilaajan ja toimittajan välille? Onko kummallakin yhtäläinen vastuu ja kenties samoja vastuualueita projektissa? Tilaajalla ja toimittajalla on ainakin yksi yhteinen vastuualue ja se on tekninen osaaminen ja sen ylläpitäminen. Kummankin osapuolen tulee ottaa vastuu ainakin omasta teknisestä osaamisesta, jotta se on läsnä koko projektin ajan. Näin väärinymmärryksen riskit olisivat mahdollisimman vähäisiä projektissa. Tällä tarkoitetaan, että kumpikin osapuoli ymmärtää teknistä kieltä ja osaa yhdistää sen projektiin ja sen tarpeisiin. Mikäli toinen osa puoli ei ole sisäistänyt teknistä puolta, tuottaa viestintä ja oikeista asioista puhuminen haastetta. Yhteisen sanaston luominen sekä käyttäjäystävällinen viestintä pienentävät tästä koituvia ongelmia (Larsen 2016).

3.3 IT-projektien erilaiset sopimustyypit ja niiden vaikutus projektiin

IT-projekteissa sopimustyypit voidaan jakaa kahteen kategoriaan: projektikohtaisesti kilpailutettavat sopimukset (kertasopimus) ja vakituiset sopimukset (kestosopimus) (Minilex). Projektikohtaisissa sopimuksissa on selkeämpi alku sekä loppu, kun taas vakituksissa sopimuksissa tehtyä projektia esimerkiksi ylläpidetään itse tuotteen valmistuttua. Voisi myös ajatella, että ensin tehdään kertasopimus, jonka avulla tuotetaan tuote/palvelu, jota jatkokehitetään ja ylläpidetään keustosopimuksen puitteissa.

Pidempi aikaisissa yhteistyösuhteissa saattaa kumpikin osapuoli mahdollisesti alkaa pitää toista itsestään selvyytenä ja näin ollen esimerkiksi projektin aikataulusta ja mahdollisesti myös budjetista on helpompi luisua. Kumpi näistä on sitten parempi vaihtoehto yritykselle? Riippuu varmasti yrityksestä ja yrityksen tarpeista sekä osaamisesta. Joissakin yrityksissä on käytössä hankintasäännöt, jotka vaativat sopimusten kilpailuttamista. Toiset taas luottavat vuodesta toiseen yhteistyökumppaneihinsa eivätkä näin ollen halua sopia projektikohtaisia sopimuksia. Yrityksissä saatetaan sopia myös molemman kaltaisia sopimuksia, mikäli esimerkiksi pitkäaikainen yhteistyökumppani ei pysty toimittamaan tarvittavaa tuotetta tai jos halutaan tuoda uutta näkökulmaa asioihin.

3.3.1 Vakituiset sopimukset

Vaikka projekti sanana viittaa määriteltyyn ajanjaksoon ja ainutkertaisuuteen (Projekti instituutti), tekevät yritykset silti keskenään vakituksia sopimuksia. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että yritykset tekevät toisilleen projekteja projektien perään tai että toimittaja toimittaa esimerkiksi verkkosivut yritykselle ja sopimus jatkuu projektin jälkeen ylläpitosopimuksena. Näin ollen vakituiset sopimukset voivat pitää sisällään muun muassa jatkokehityksen tai ylläpidon. Vakituisten sopimusten etuna on, että toimittaja tietää tilaajan tarpeet ja pystyy näin ollen viemään projektit helpommin sekä kustannustehokkaammin loppuun.

Tämän tyyppisten sopimusten etuna on myös molemminpuolinen tuki ja luottamuksen kasvaminen yhteistyövuosien myötä.

3.3.2 Kilpailutettavat projektikohtaiset sopimukset

Yritykset saattavat käyttää samaa yritystä lähes aina, vaikka tekevätkin projektikohtaisen sopimuksen joka kerta. Jos yritys tekee toistuvasti projektikohtaisen sopimuksen saman toimittajan kanssa, onko silloin kyse jo vakituisesta sopimuksesta vai onko yritys astunut tässä tilanteessa jo jonkinlaiseen toimittajaloukkuun? (Kivekäs 2012). Syynä kilpailutukselle saattavat myös olla hankintasäännöt, jotka edellyttävät aina projektien kilpailutusta (Hoppu-Mäenpää 2015). Kilpailutettavien projektisopimusten avulla saadaan myös projekteihin uutta näkökulmaa ja osaamista.

3.3.3 Sopimustyyppin vaikutus projektiin

Yritykset myös haluavat tehdä projekteja samojen yritysten kanssa, koska pitkissä sopimuksissa ja yhteistyösuhteissa syntyy luottamusta puolin ja toisin: voidaan olla lähes varmoja, että saadaan toimitettua mitä tilataan. Riski on myös jäädä toimittajaloukkuun, jolloin kaikki IT-toiminta on sidottu yhteen yritykseen (Kivekäs 2012). Toimittajaloukku saattaa aiheuttaa ylimääräistä kitkaa sidosryhmien välille, jolloin mahdollisuudet projektin epäonnistumiseen kasvavat. Yritykset eivät kovin mielellään ota riskiä ja vaihda toimittajaa projekteissa, vaikka he eivät olisi olleet tyytyväisiä nykyiseen toimittajaansa. Yritykset eivät halua riskeerata projektin onnistumista vaihtamalla toimittajaa johonkin toiseen. Tämä on hyvin yleistä, varsinkin kun kyse on isoista ja tunnetuista IT-alan yrityksistä. Samaa toimittajaa käytetään projektista toiseen, koska silloin koetaan, että vika ei voi olla omassa yrityksessä vaan sen on oltava toimittajayritys. Toimittajayritys on niin tunnettu, ettei halua maineelleen projektin epäonnistumisesta aiheutuvaa kolhua. Saman yrityksen käyttäminen projekteissa saattaa kuitenkin myös olla vahvuus vaikkakin lopputulokseen ei oltaisi aina oltu niin tyytyväisiä. Vuosia kestävässä sopimuksissa osapuolet oppivat tuntemaan toistensa toimintatavat ja heidän välilleen rakentuu todennäköisesti toimiva yhteistyö. (Ryhänen 2013.)

Voiko sopimustyyppillä olla jotakin vaikutusta siihen, miten projekti onnistuu? Onko toiminnan kannalta parempi kasvattaa ja kehittää luottamusta yhden yrityksen kanssa vai onko parempi tilata (palveluita) monelta eri yritykseltä? Onko mahdollista, että projektikohtaisessa sopimuksessa toimintatapoihin (esimerkiksi viestintään) kiinnitetään enemmän huomiota, jotta tilaaja saa varmemmin mitä haluaa, ja tarjoaako tilaaja toimittajalle tarvittavat tiedot paremmin ja selkeämmin (myös tilaaja keskittyy viestintään). Toimittaja tietenkin ha-

luaa, että kyseinen asiakas tilaa häneltä jatkossakin projekteja, jolloin he pyrkivät toimintatavoillaan luomaan asiakkaalle mahdollisimman hyvän kokemuksen projektista. Saattaako vakituisissa sopimuksissa piillä vaara, että kumpikaan osapuoli ei laita kaikkea likoon, jotta projekti onnistuisi, vai onko toisten toimintatapojen tunteminen niin iso etu, että se ohjaa projektin kohti onnistumista? Esimerkiksi, jos yritys X on tehnyt yritys Y:n kanssa useamman vuoden ajan yhteistyötä, tuntevat molemmat osapuolet toistensa toimintatavat. Näin ollen ne pystyvät jo hyvissä ajoin puuttumaan asioihin, mikäli huomaavat, että toinen osapuoli toimii taas tavalla, mikä on aiheuttanut jo parin projektin epäonnistumisen (esimerkiksi ei ota vastuuta). Sopimustyyppillä ei kuitenkaan pitäisi olla suoranaista vaikutusta projektin lopputulokseen. Lopputuloksen tulee aina olla sellainen, johon asiakas on tyytyväinen ja joka tuottaa asiakkaalle rahallista arvoa eikä toimittaja tee lopputuloksella tappiota.

4 Tilaajan ja toimittajan vastuut sekä toimintatavat IT-projektissa

Ulkopuolisissa projekteissa on rooleina tilaaja sekä toimittaja (joskus toimittajasta käytetään nimeä tuottaja). Kummallakin on yhtä suuri vastuu projektista ja molempien osapuolien tulee pitää huoli siitä, että oma vastuualue katetaan, jotta projekti onnistuu (Syed 2009). Roolien välillä saattaa kuitenkin esiintyä näkemyseroja siinä, milloin projekti on onnistunut ja milloin epäonnistunut, minkä vuoksi vastuualueiden rajaaminen projektin alussa on tärkeää. Kun projektisuunnitelmaan rajataan vastuualueet projektin alkaessa, voidaan välttyä kiistalta, onko projekti onnistunut vai eikö. Mikäli toinen osapuoli ei projektin edetessä pidä kiinni määritellyistä vastuualueista ja toinen osapuoli huomaa tämän, saatetaan projekti pystyä pelastamaan ilman suurempaa vahinkoa. Tulee muistaa, että vastuualueiden jakaminen tilaajan ja toimittajan välillä ei riitä, vaan vastuualueet tulee jakaa myös tilaajan ja toimittajan projektin tiiminjäsenten kesken (McDuffee). Lisäksi on tärkeää, että tilaaja ja toimittaja jakavat saman tavoitteen projektissa. Kummankin osapuolen tulee ymmärtää tavoite samalla tavalla, joten aukoton ja toimiva viestintä on hyvin tärkeää, jotta tässä onnistutaan (Base36 2012). Vastuunjaon lisäksi on tärkeää, että kumpikin osapuoli huolehtii, että projektin käytössä on tarpeeksi resursseja (Stewart 2015). Tarvittavat resurssimäärät ovat helpompi hahmottaa, kun vastuualueet on jaettu selkeästi. Tulee ottaa huomioon, että projektiin valitut henkilöt ovat toimintatavoiltaan sopivia toimittamaan tilatun projektin, ja että projektia varten varatut resurssit voivat tarjota toivotun lopputuloksen (Syed 2009; Tivia 2013).

4.1 Mikä on tilaaja ja tilaajan vastuu?

Tilaaja on projektin rahoittaja ja se taho, joka määrittää mitä projektilta halutaan. Tilaaja on se osapuoli, joka omistaa projektin. Tilaajan vastuulla on selkeästi määritellä mitä projektilta halutaan ja mikä on toivottu lopputulos. Tilaaja on se, joka hyötyy projektista eniten. Tilaajan vastuulla on ylläpitää hyvää viestintää toimittajan kanssa ja rakentaa toimivaa yhteistyötä. Tilaajan vastuulla on myös varmistaa, että toimittaja ymmärtää projektin päämäärän ja että he jakavat yhteisen tavoitteen. (Calleam Consulting Ltd 2016; Syed 2009).

4.2 Mikä on toimittaja ja toimittajan vastuu?

Toimittaja on projektin ulospäin näkyvän tuloksen takana. Toimittajan vastuulla on toimittaa tilaajalle haluttu lopputulos. Toimittajan vastuulla on toimia asiantuntevasti ja luotettavasti. Toimittajan vastuulla on tarjota tarvittava osaaminen ja tuki, jotta projekti onnistuu.

Toimittajan tulee myös, samoin kuin tilaajan, ylläpitää hyvää viestintää sekä rakentaa toimivaa yhteistyötä. Toimittajan tulee ymmärtää tilaajan asettama päämäärä ja näin ollen jakaa tilaajan kanssa yhteinen tavoite. (Calleam Consulting Ltd 2016; Syed 2009.)

4.3 Tilaajan ja toimittajan toimintatavat

Toimintatavat ovat tapoja joiden mukaan toimimme. Toimintatapoihimme voi esimerkiksi kuulua, että olemme aina viisi minuuttia myöhässä tai että avaamme aina oven oikealla kädellä. Kuinka arkiset toimintatapamme eroavat sitten toimintatavoistamme projektien parissa? Siihen ei ole varmaankaan mitään suoraa vastausta, mutta esimerkiksi saatamme työelämässä viestitellä ja puhua puhelimesta hyvinkin paljon, mutta emme kuitenkaan osaa hyödyntää tätä taitoa arkisessa elämässä, jolloin sosiaaliset suhteet kärsivät. Saatamme myös kotona niin sanotusti ”johtaa” kodin pyörittystä ja jakaa ohjeita ja vastuita muille perheenjäsenille, mutta emme osaa hyödyntää tätä osaamista projekteissa.

Yksi toimintatapa, jonka todennäköisesti jokainen on kohdannut jossain vaiheessa elämänsä, on aikaansaamattomuus ja asioista luistaminen. Joillakin ihmisillä on tapana pakoilla vastuuta ja näin ollen he eivät osallistu mihinkään. MindTools verkkosivuston mukaan vastuunpakoilu saattaa johtua pelkästään laiskuudesta tai sitten epäonnistumisen pelosta. Tilaajan ja toimittajan rooleissa tämä saattaa näkyä muun muassa niin, että toinen osapuoli ei osallistu kokouksiin, ei vastaa viesteihin tai ei saa tehtyä asioita valmiiksi, joista on sovittu eikä omaa selitystä asialle. Näissä tilanteissa hyvä viestintä on avain asemassa: miten viestiä tälle projektiryhmän jäsenelle hänen toimintatavoistaan, ilman että siitä koituu enempää ongelmia. (MindTools.)

Ongelmakohtien ilmaisun lisäksi tulee omat mielipiteet ja halu projektin suhteen tulee ilmaista selkeästi ja ajoissa. Projektin alkaessa kummallekin osapuolelle tulee olla selvää, mitä projektilla halutaan saavuttaa ja mikä lopputuloksen hyöty on yritykselle projektin valmistuttua. Viestinnän puute aiheuttaa sen, että projektin jäsenet olettavat asioita. Asioiden olettamisella on lähes aina negatiivinen vaikutus projektiin. Näin ollen projektiryhmän jäsenien tulee viestitellä keskenään avoimesti ja selkeästi, jotta olettamisilta vältytään. (Khanduja 2010.). Moni toimintatapa perustuu osapuolten keskeiseen viestintään, joten toimintatavoista viestintä ja sen toteuttaminen ovat avain projektin onnistumiseen. Viestintä on siis yhdessä tärkeimmässä roolissa, kun puhutaan projektin onnistumisesta (Elo 2014). Ilman hyvää viestintää projektilla ei ole lähes minkäänlaista mahdollisuutta onnistua. Huono viestintä aiheuttaa muun muassa epäselvyyttä rooleissa ja vastuissa, tavoitteiden väärinymmärryksen sekä projektinhallinnan vaikeudet (Base36).

5 Case: Yritys haluaa uusia AV-laitteensa

Kuvitellaan projekti, jossa yritys haluaa uusia toimiston audiovisuaaliset laitteet. Kuinka toimintatavat ja vastuunjako vaikuttavat siihen, onnistuuko projekti? Kuvitteellisessa projektissa käydään läpi kaksi skenaariota. Toisessa skenaariossa toimintatavat johtavat projektin epäonnistumiseen ja toisessa toimintatavat ovat kunnossa ja näin ollen projekti onnistuu. Kummassakin skenaariossa tilaajan projektiryhmässä on neljä jäsentä. Toimittajalla on projektiryhmässään asentaja sekä alihankkija, joka valmistaa laitteet. Mikä on isoin *virheellinen* toimintatapa, joka aiheuttaa erinäisiä ongelmia projektin onnistumisessa?

5.1 Toimintatavat ja vastuun jakamattomuus johtavat projektin epäonnistumiseen

Yrityksen IT-osasto on päättänyt, että käytössä olevat AV-laitteet tulisi päivittää uudempiin laitteisiin. IT-osaston henkilöt sopivat budjetin laitteille ja sopivat asian päätetyksi. Projektille ei määritetä projektin vetäjää (vastuunjako), joten alkuun projekti pysyy paikoillaan kolmen viikkoa. Kolmen viikon jälkeen kaksi projektiryhmän jäsentä alkavat tutkia vaihtoehtoja ja ottavat yhteyttä omilla tahoillaan eri toimittajiin (vastuunjaon ja viestinnän puute). Projektiryhmän jäsenistä molemmat saavat tarjouksia eri toimittajilta. Toinen näistä kahdesta hyväksyy tarjouksen ja laittaa laitteet tilaukseen sekä asennuksen tilaukseen (impulsiivinen toiminta). Toimittaja ilmoittaa, että asennuspäivä sovitaan, kunhan laitteet ovat saapuneet. Toinen tarjouksia saanut esittelee projektiryhmän jäsenille saamansa tarjoukset, jolloin toinen jäsen joka on jo hyväksynyt tarjouksen ilmoittaa, että hän on jo tilannut laitteet ja asennuksen. Muut kaksi projektiryhmän jäsentä eivät ole tehneet projektin eteen mitään (aikaansaamattomuus). Kahden tarjouksia saaneen viestintä sekä keskenään että projektiryhmäjäsenille on ollut huonoa ja hyvin puutteellista. Impulsiivisesti toimineen henkilön toimintaa arvostellaan, mikä aiheuttaa kitkaa projektiryhmän sisällä.

Toimittaja tilaa alihankkijalta AV-laitteet ja sopii toimituksen kahden viikon päähän. Alihankkijalla on toimitusvaikeuksia ja tilaus viivästyy. Alihankkija ilmoittaa viivästymisestä toimittajalle samana päivänä, kun laitteiden olisi tarkoitus saapua. Toimittaja on tilannut tilaajalle paikan päälle asentajan seuraavalle päivälle, kun laitteiden olisi tarkoitus saapua, ilman että hän konsultoi tilaajaa (olettaminen, viestintä). Toimittaja on ilmoittanut tämän päivän myös tilaajalle. Tilaaja ilmoittaa asennuspäivän projektiryhmän jäsenille mutta ei sovi, ketkä osallistuvat asennukseen (resurssien kartoitus, vastuunjako). Toimittaja ei ilmoita viivästyksestä tilaajalle eikä asentajalle (viestintä). Asentaja, joka on ulkoistetusta palvelusta, ilmoittaa tilaajalle saapuvansa seuraavana aamuna kello yhdeksän asentamaan uusia laitteita. Tilaaja ihmettelee, että mistä laitteista asentaja puhuu, koska ne eivät

ole vielä saapuneet tilaajalle (viestintä). Tilaaja ottaa yhteyttä toimittajaan joka kertoo, että laitteet saapuvat viikon myöhässä sovitusta. Toimittaja lupaa sopia uuden ajan asentajan kanssa. Tilaaja ei ilmoita projektiryhmän jäsenille muutoksesta (viestintä). Projektiryhmän jäsenet eivät kysele asennuksen perään vaan olettavat, että homma on hoidettu. Viestinnän puute aiheuttaa kaaoksen toimintaketjussa sekä paljon oletuksia.

Viikon myöhässä aikataulusta tilatut AV-laitteet saapuvat ja yritys jää odottamaan asentajan saapumista. Asentajasta ei kuulu, joten tilaaja ottaa yhteyttä toimittajaan. Toimittaja ilmoittaa, että unohti sopia uuden ajan asentajan kanssa (luottamus horjuu). Asennus saadaan sovittua kahden päivän päähän. Laitteita tullaan asentamaan kahteen kerrokseen, kolmeen eri neuvotteluhuoneeseen. Liikkumiseen tarvitaan kulkukortti ja asentajaa pitää auttaa laitteiden asennuksessa. Tilaaja ei ole ilmoittanut vielääkään projektiryhmän jäsenille asennuspäivää (aikaansaamattomuus). Asentaja saapuu ja kaikki projektiryhmän jäsenet ovat kiinni kokouksissa (resurssipula). Asentaja joutuu odottamaan tunnin, jotta yksi projektiryhmän jäsenistä vapautuu. Aikaansaamattomuus aiheuttaa kitkaa projektiryhmän sisällä sekä resurssipulan. Asennuskeikan myöhästymisen myös nostattaa kustannuksia.

Projektiryhmän jäsen vapautuu auttamaan asennuksessa. Vanhat laitteet puretaan pois neuvotteluhuoneista ja ne tullaan viemään kierrätykseen. Asentaja aloittaa kiinnittämällä laitteet niille kuuluville paikoille. Asentaja ei ole varma, kuinka piuhat tulee kiinnittää ja hän kiinnittää ne vain jotenkin (tekninen osaamattomuus). Tilaaja olettaa, että asentaja tietää mitä tekee. Kun kaikki laitteet on asennettu, asentaja lähtee. Vanhat laitteet jäävät neuvotteluhuoneisiin odottamaan kierrätystä. Seuraavana päivänä henkilö tulee IT-osastolle sanomaan, että uudet laitteet eivät toimi. Projektiryhmän jäsen, joka ei ollut mukana asennuksessa, lähtee henkilön mukaan tarkistamaan tilanteen (tyytymätön asiakas). IT-osaston henkilö ei saa laitteita toimimaan ja henkilön iso neuvottelutilaisuus joudutaan perumaan ja yritys menettää ison kaupan (projekti ei tee tuottoa). Tekninen osaamattomuus aiheuttaa asiakastytymättömyyden, mikä johtaa tulojen menettämiseen. Luottamuspuola toimittajaan kasvaa, vaikka asentaja on ulkoistetusta palvelusta, mutta tilaaja kokee, että toimittaja ei osaa valita työntekijöiksi osaavia tekijöitä.

Projektiryhmän jäsen laittaa sähköpostia muille jäsenille, että laitteet eivät toimi ja kysyy, kuinka toimitaan. Kaksi projektiryhmän jäsentä eivät taaskaan osallistu keskusteluun (vastuunpakoilu). Projektiryhmän jäsen, joka on ollut mukana asennuksessa, vastaa, että hän ottaa yhteyttä asentajaan. Pari päivää kuluu ja asia ei ole edennyt. Selviää, että projektiryhmän jäsen, jonka piti soittaa asentajalle, ei ole ehtinyt sitä tekemään (vastuunjako, viestintä). Projektiryhmän jäsen saa asentajan kiinni ja kysyy tilanteesta. Asentaja ilmoittaa, että kaiken pitäisi olla kunnossa (epärehellisyys). Asia jää sikseen, kunnes joku tulee

taas kysymään laitteista. Projektiryhmän jäsenistä kaksi lähtevät tutkimaan asiaa ja huomaavat, että piuhat on laitettu väärin laitteisiin. Henkilöt vaihtavat laittavat piuhat oikein ja laitteet alkavat toimia. Jäsenen, jonka piti soittaa asentajalle, olisi pitänyt viestiä jollekin muulle projektiryhmän jäsenelle, että hän ei ehdi soittamaan asentajalle, näin turhalta viivästymiseltä olisi välttytty. Asentajan epärehellisyys aiheuttaa luottamuspulaa toimittajaa kohtaan.

Viikon kuluttua joku tulee sanomaan, että neuvotteluhuoneiden pöydillä on edelleen vanhat laitteet jotka tulisi toimittaa kierrätykseen. Projektiryhmän jäsenistä kukaan ei kommentoi asiaa eikä tee aloitetta laitteiden pois viemiseksi (vastuunpakoilu). Parin päivän kuluttua kaksi jäsentä soittaa ja tilaa kierrätyskuljetuksen vanhoille laitteille. Toinen jäsenistä lähtee keräämään vanhoja laitteita yhteen paikkaan. Hieman myöhemmin toinen jäsen menee tekemään samaa, todetakseen että joku muu on jo hoitanut keräämisen (viestintä). Kierrätyskuljetuksesta saapuu kaksi erillistä kuljettajaa viemään tavaroita pois. Toinen kuljettaja lähtee pois ja toinen kerää kierrätykseen menevät tavarat. Vastuunpakoilu aiheuttaa viivästystä projektin loppuun viemisessä, samalla kun puutteellinen viestintä aiheuttaa päällekkäisyyksiä toiminnassa sekä toimintojen viivästymistä. Toimintojen viivästyminen viivästyttää koko projektin aikataulua.

5.2 Toimintatavat ja vastuunjako johtavat onnistuneeseen projektiin

Yrityksen IT-osasto on päättänyt, että käytössä olevat AV-laitteet tulisi päivittää uudempiin laitteisiin. IT-osaston henkilöt sopivat budjetin laitteille ja sopivat asian päätetyksi. Laitteita tullaan asentamaan kahteen kerrokseen, kolmeen eri neuvotteluhuoneeseen. Projektiryhmän jäsenet sopivat vastuualueet, jotta projekti saadaan hoidettua budjetin ja aikataulun puitteissa kerralla kuntoon (vastuunjako). Sovitaan, että yksi pyytää budjettiin sopivan tarjouksen, yksi hoitaa asennuksen ja siinä avustamisen, yksi hoitaa laitteet kierrätykseen ja yksi toimii viestijänä. Projekti saadaan käynnistettyä heti. Jäsen, jonka vastuulla oli tarjouksen pyytäminen, on laittanut eri toimittajille tarjouspyyntöä. Jäsen saa toimittajilta tarjouspyynnöt ja laittaa ne projektiryhmän jäsenelle, jonka vastuulla on viestintä. Jäsen laittaa kaikille projektiryhmän jäsenille sähköpostilla tarjoukset ja niistä paras hyväksytään yhdessä (viestintä). Laitteet laitetaan tilaukseen ja toimittaja ilmoittaa, että asennuspäivä sovitaan, kunhan laitteet ovat saapuneet. Hyvä viestintä ja yhdessä päättäminen kasvattavat projektiryhmän toimivaa yhteistyötä.

Toimittaja tilaa alihankkijalta AV-laitteet ja sopii toimituksen kahden viikon päähän. Alihankkijalla on toimitusvaikeuksia ja tilaus viivästyy. Alihankkija ilmoittaa toimittajalle viivästymisestä kaksi päivää ennen kuin laitteiden on tarkoitus saapua. Alihankkija pahoittelee

viivästymistä (viestintä). Toimittaja ilmoittaa ja pahoittelee viivästystä ja sanoo sopivansa asennuspäivän heti kun laitteet saapuvat. Laitteet saapuvat viikon myöhässä. Toimittaja sopii tilaajan ja asentajan kanssa asennuspäivän kahden päivän päähän. Asennuksesta vastuussa oleva ilmoittaa viestinnästä vastuussa olevalle asennuspäivän. Liikkumiseen tarvitaan kulkukortti ja asentajaa pitää auttaa laitteiden asennuksessa. Viestinnästä vastuussa oleva ilmoittaa asennuspäivän kaikille projektiryhmän jäsenille ja pyytää heitä olemaan tavoitettavissa, mikäli asennuksessa tulee ongelmia (resurssien kartoitus). Asentaja ilmoittaa edellisenä päivänä, että hän saapuu seuraavana aamuna kello yhdeksän asentamaan uusia laitteita. Asennuksesta vastuussa oleva kertoo olevansa kotona kipeänä, mutta lupaa järjestää asentajalle jonkun auttamaan. Asennuksesta vastuussa oleva laittaa sähköpostia projektiryhmän jäsenille. Projektiryhmän jäsenistä kaikki vastaavat viestiin ja sopivat, että viestinnästä vastaava hoitaa asennuksen. Asennuksesta alun perin vastuussa ollut ilmoittaa asentajalle uuden yhteyshenkilön seuraavaa päivää varten. Oikea-aikaisella viestinnällä välttyttiin tilanteelta, että asentaja olisi joutunut odottamaan jotakuta päästämään hänet kulkemaan. Lisäksi asentajalle oli apua tarjolla.

Viestinnästä ja asennuksesta vastaava alkaa purkaa vanhoja laitteita asentajan kanssa pois neuvotteluhuoneista. Vanhat laitteet tullaan kierrättämään. Asentaja alkaa kiinnittää uusia laitteita niille kuuluville paikoille. Asentaja ei ole varma, kuinka piuhat kuuluvat kiinnittää oikein ja hän ottaa asian puheeksi (avoimuus) ja pyytää apua piuhojen laittamisessa. Uudet laitteet saadaan asennettua ja ne ovat valmiina käyttöön. Vanhat laitteet jäävät neuvotteluhuoneeseen odottamaan kierrätystä. Asennuksessa avustanut henkilö ilmoittaa projektiryhmän jäsenille, että laitteet on asennettu ja pyytää samalla kierrätyksestä vastuussa olevaa hoitamaan vanhat laitteet kierrätykseen. Seuraavana päivänä henkilö tulee kehuaan uusia laitteita ja kertoo kuinka hyvin ne toimivat ja kuinka onnistuneesti he pitivät juuri ison videoneuvottelun (tyytyväinen asiakas). Onnistuneen videoneuvottelun avulla solmittiin isot kaupat (tuottavuus). Avoimella toiminnalla välttyään turhilta vastoinkäymisiltä ja näin saadaan taattua positiivinen kokemus kaikille osapuolille.

Kierrätyksestä vastaava saa sovittua kierrätyksen parin päivän päähän. Kierrätysvastaava menee keräämään tavarat yhteen pinoon odottamaan kierrätystä. Kuljettaja saapuu noutamaan kierrätykseen menevät tavarat. Projekti on saatu tehokkaasti päätökseen. Viivästystä aiheuttivat toimitusvaikeudet mutta toimivan viestinnän myötä projekti eteni muuten toivotusti.

6 Aineiston keruu, tutkimusmenetelmät ja tulosten analysointi

Aineisto työhön kerättiin verkosta eri sivuilta. Se koostuu isolta osalta henkilöiden ja yritysten blogikirjoituksista, jolloin ne ovat enemmän mielipiteisiin ja kokemuksiin perustuvia kuin tieteellistä tekstiä. Verkosta löytynyt aineisto on analysoitu peilaamalla omia kokemuksia löytyneeseen aineistoon. Löytynyttä aineistoa peilattiin omiin kokemuksiin siksi, että opinnäytetyön aiheeseen liittyen ei löytynyt suoranaisesti teoriataustaa vaan löytynyt teoriatausta tuli soveltaa aiheeseen sopivaksi. Soveltaminen aiheeseen onnistui parhaiten omien kokemusten pohjalta.

Opinnäytetyön tutkimusosion tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kysely. Kysely valittiin, jotta vastaajilta saataisiin mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksia sekä pitämään yllä vastaajien anonymiteettiä. Haastattelu-tyyppinen tutkimus olisi pakottanut vastaajat niin sanotusti paljastamaan itsensä, jolloin he eivät välttämättä olisi voineet tai halunneet vastata yhtä avoimesti kysymyksiin. Kyselylomake toteutettiin Kyselynetti-sivuston avulla. Haaga-Helian opiskelijat pystyvät rekisteröitymään kyseiselle sivulle koulun sähköpostin avulla, jonka myötä kyselyiden luominen on ilmaista. Kyselylomaketta jaettiin kolmen viikon ajan sosiaalisessa mediassa tuttaville ja tuntemattomille, jotka ovat olleet mukana ulkoisissa IT-projekteissa. Sitä jaettiin sosiaalisessa mediassa, jotta kyselyyn saataisiin vastauksia mahdollisimman monelta alalta sekä erikokoisilta yrityksiltä. Mahdollisimman monen alan tavoittamisen lisäksi pyrkimyksenä oli saada vastauksia tasaisesti sekä tilaajan että toimittajan näkökulmasta.

Kysymykset valittiin teoriataustan sekä omakohtaisten kokemusten pohjalta. Kyselyn tulosten tulisi tukea teoriataustan väittämiä. Kysely koostui kaiken kaikkiaan 14 kysymyksestä. Kysymysten vastausvaihtoehdot koostuivat numeraalisista, monivalinta sekä avoimista vastausvaihtoehdoista. Numeraalisia vaihtoehtoja annettiin vain, kun puhuttiin määristä, jotta vastaukset olisivat näissä samankaltaisia. Samaa periaatetta sovellettiin monivalintakysymyksissä. Tutkimustulosten analysoimiseksi piti olla mahdollista, että vastauksia pysty analysimaan sekä tilaajan että toimittajan näkökulmasta. Avoimia vastauskenttiä käytettiin, jotta vastaajilta saataisiin mahdollisimman rehellisiä ja kattavia vastauksia. Valmiit vastausvaihtoehdot olisivat saattaneet ohjailla vastaajaa vastamaan jotain muuta kuin mitä hän oikeasti ajatteli asiasta.

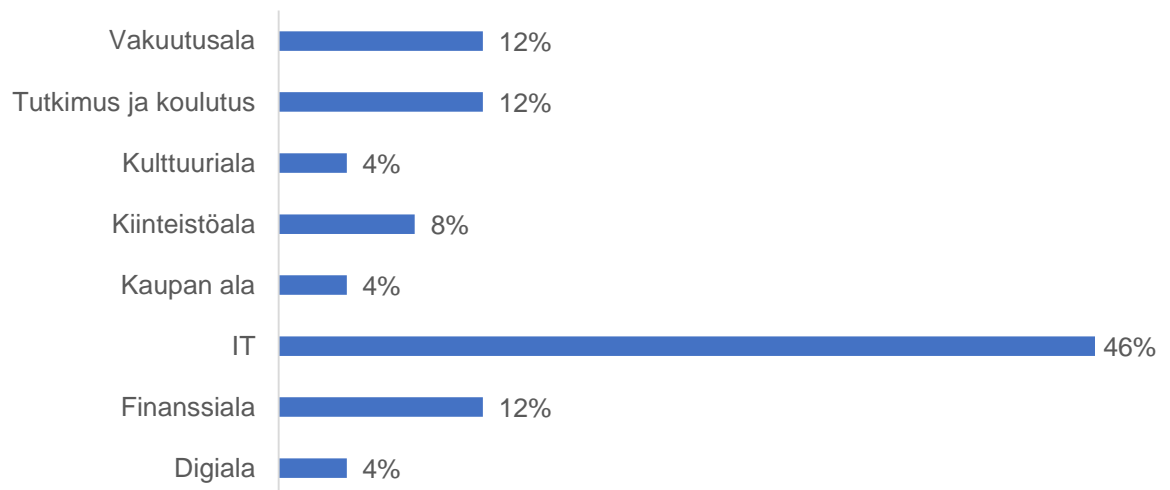
Tutkimukseen vastasi 26 henkilöä, joista 21 henkilöä teki kyselyn loppuun asti. Tutkimustuloksissa otettiin huomioon vain niiden vastaajien vastaukset, jotka olivat tehneet kyselyn loppuun. Vastauksia kertyi suhteellisen monelta eri alalta. Vastauksia saatiin tasapuoli-

sesti sekä tilaajan että toimittajan näkökulmasta. Vaikka vastaukset olivat samassa linjassa, tulee tutkimustuloksiin ja niiden analysointiin suhtautua tietyllä varauksella, sillä vastaajamäärä oli suhteellisen alhainen ja avoimia kenttiä oli runsaasti. Vähäisestä määrästä riippumatta kyselyn tulokset kuitenkin tukevat teoriataustassa esitettyjä väittämiä sekä havaintoja.

Tutkimustulokset esitetään enimmäkseen prosenttien sekä kuvaajien avulla, jotta kokonaiskuva ja vastausten jakautuminen on helpompi hahmottaa. Avoimien vastauskenttien vastauksia on analysoitu vertaamalla vastauksia muihin vastauksiin. Avoimista vastauksista on poimittu avainsanoja, joista on muodostettu tutkimustuloksien kaavioita. Tutkimustulokset perustuvat yrityksessä työskentelevän/työskentelevien henkilöiden omiin mielipiteisiin sekä kokemuksiin. Vastaajan vastaukset eivät välttämättä mene yksi yhteen yrityksen mielipiteiden kanssa. Vastauksissa ei myöskään käy ilmi, mikä vastaajan rooli tai tehtävä on yleensä IT-projektissa (lukuun ottamatta tilaaja/toimittaja asetelmaa). Projektin sisäinen rooli saattaa vaikuttaa tekijän näkemyksiin vastauksissa.

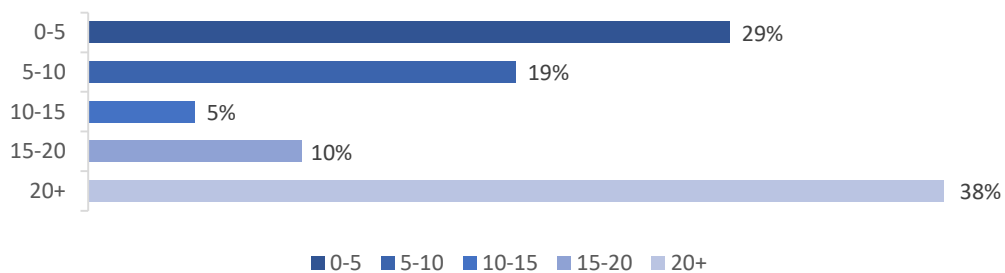
7 Tutkimustulokset

IT-projekteja toteutetaan nykypäivänä alasta riippumatta. Tutkimuskyselyyn vastauksia tuli muun muassa finanssi-, IT-, kulttuuri- sekä kiinteistöalalta. IT-alalla työskenteli vastaajista 46%. Loput vastaajista jakautuivat muille aloille tasaisesti. Vastaajista 47,6% työskentelee tilaajan roolissa ja 52,4% toimittajan roolissa. Toimittajan roolissa olevat työskentelevät pääsääntöisesti IT-alan yrityksissä (85%). Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä toteutetaan pääsääntöisesti verkkopalveluihin perustuvia projekteja (52%). Verkkopalvelu-projekteina toteutetaan esimerkiksi verkkosivuja, verkkokauppoja sekä sähköisiä lomakkeita. Toiseksi eniten yrityksessä toteutetaan järjestelmähankintoja (24%) ja kolmantena tehdään erilaisia kehitysprojekteja (20%). Yrityksissä toteutetaan vähiten järjestelmän ylläpitoon liittyviä projekteja (kuvio 1).



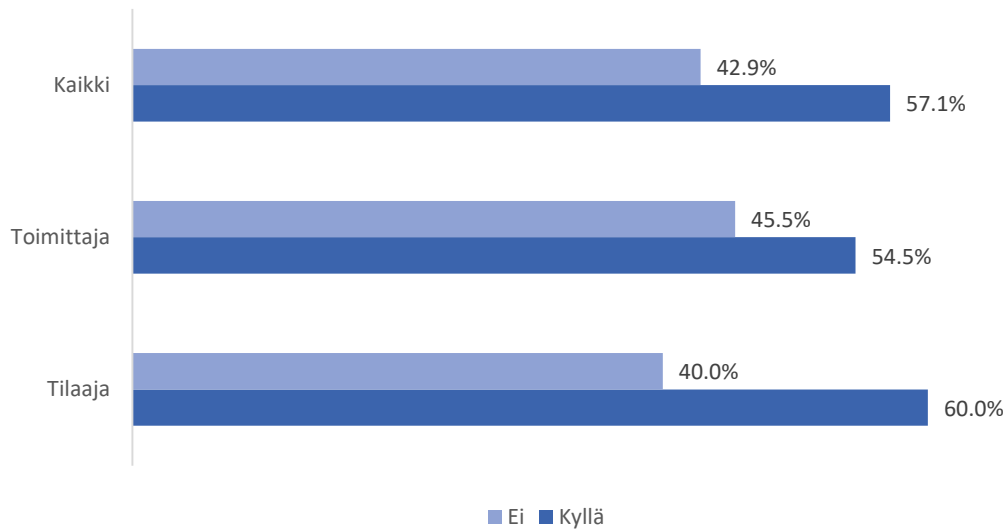
Kuvio 1. Vastaajien toimialojen jakautuminen

Vuosittain toteutettavien projektien määrä vaihtelee paljon. Pääsääntöisesti projekteja toteutetaan kuitenkin joko 0-5 vuodessa (29%) tai yli 20 projektia vuodessa (38%) (kuvio 2).



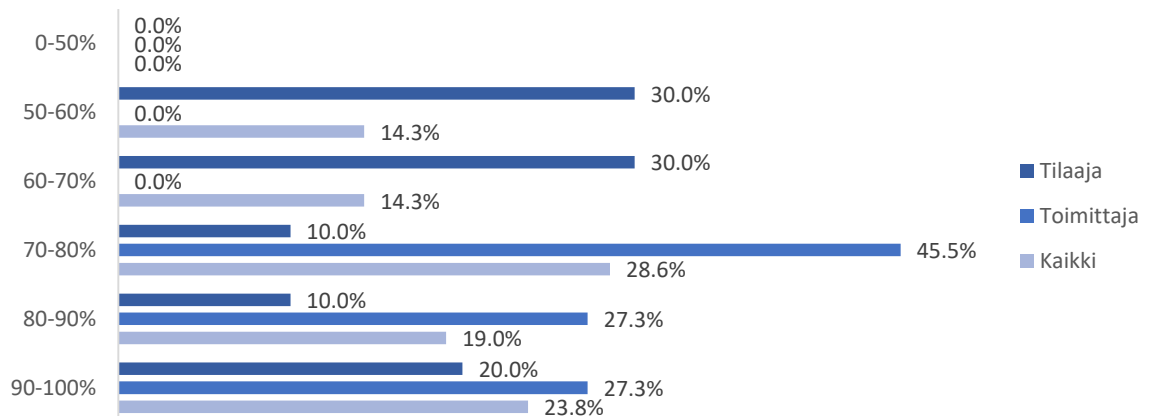
Kuvio 2. Toteutettavien projektien määrä vuosittain

Kaiken kaikkiaan vastaajista 57,1% on ollut mukana epäonnistuneessa projektissa. Vastanneista tilaajista 60% ja toimittajista 54,5% ovat olleet mukana epäonnistuneessa projektissa (kuvio 3).



Kuvio 3. Epäonnistuneissa projekteissa mukana olleiden jakauma

Kaikkien vastanneiden kesken suurin osa (28,6%) vastasi, että projekteista onnistuu 70-80%. Toiseksi eniten (23,8%) vastasi, että projekteista onnistuu lähes kaikki (90-100%). Tilaajan roolissa olevilla yli puolet vastaajista vastasi onnistumisprosentiksi projekteissa 50-70%. Toimittajan roolissa olevilla enemmistön onnistumisprosentti projekteissa on 70-80% (kuvio 4).



Kuvio 4. Onnistumisprosentin jakautuminen roolien välillä

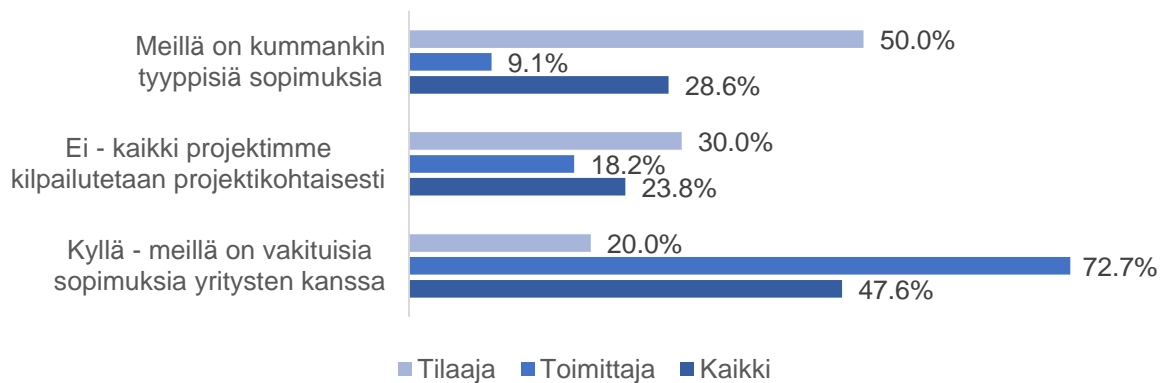
Yritykset, joissa toteutetaan yli 15 projektia vuodessa kohtaavat useammin epäonnistuneen projektin. Kaikkien vastanneiden kesken yritykset, joissa toteutetaan yli 20 projektia

vuodessa, epäonnistuu 41,7% projekteista. Kun projekteja tehdään vuodessa alle viisi, onnistumisprosentti on kaikkien vastanneiden kesken 44,4%. Tilaajan roolissa olevilla epäonnistuu 50% projekteista kun niitä tehdään yli 20 vuodessa ja kun määrä on pienempi kasvaa myös onnistumisprosentti. Toimittajan roolissa taas suuret määrät eivät kasvata epäonnistumisen määrää vaan pikemminkin päinvastoin. Toimittajan roolissa 60% projekteista onnistuu, kun määrä on yli 20. Toimittajan roolissa tulee useammin epäonnistumisia, kun projektien määrä on vähäinen (taulukko 1).

Taulukko 1. Oletko ollut mukana epäonnistuneessa projektissa -vastausten jakautuminen määrän mukaan

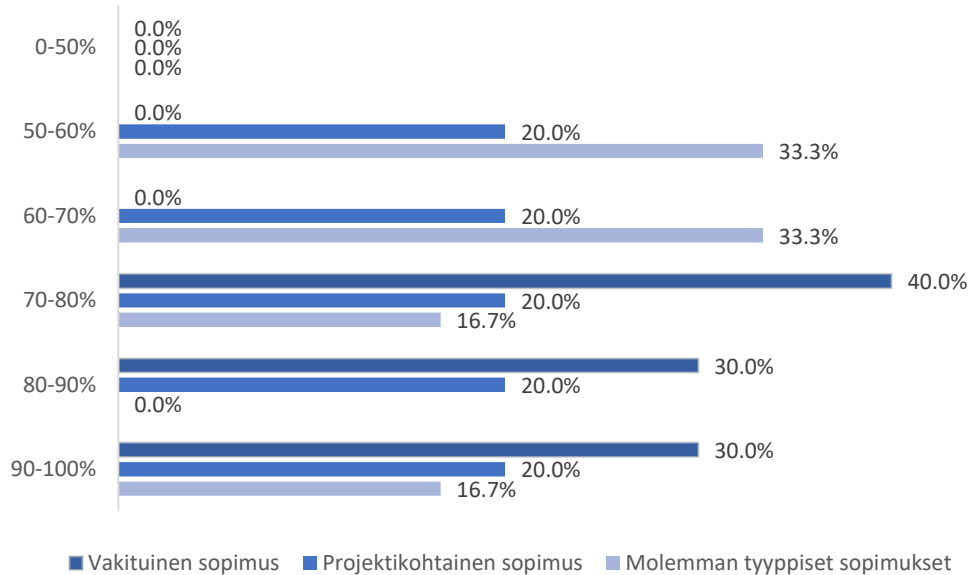
Kaikki vastaajat		Tilaaja		Toimittaja	
Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
2 (16.7%): 0-5	4 (44.4%): 0-5	2 (33.3%): 0-5	2 (50.0%): 0-5	- (0.0%): 0-5	2 (40.0%): 0-5
2 (16.7%): 5-10	2 (22.2%): 5-10	- (0.0%): 5-10	2 (50.0%): 5-10	2 (33.3%): 5-10	- (0.0%): 5-10
1 (8.3%): 10-15	- (0.0%): 10-15	- (0.0%): 10-15	- (0.0%): 10-15	1 (16.7%): 10-15	- (0.0%): 10-15
2 (16.7%): 15-20	- (0.0%): 15-20	1 (16.7%): 15-20	- (0.0%): 15-20	1 (16.7%): 15-20	- (0.0%): 15-20
5 (41.7%): 20 +	3 (33.3%): 20 +	3 (50.0%): 20 +	- (0.0%): 20 +	2 (33.3%): 20 +	3 (60.0%): 20 +

Yrityksissä solmitaan pääsääntöisesti vakituisia sopimuksia tilaajan ja toimittajan välillä (47,6%). Projektikohtaisia sopimuksia solmitaan lähinnä kilpailutettavissa projekteissa (23,8%). Lisäksi yritykset solmivat molemman tyyppisiä sopimuksia (28,6%). Tilaajan roolissa olevat yritykset sopivat enemmän näitä molemman tyyppisiä sopimuksia (50%) ja toiseksi eniten projektikohtaisesti kilpailutettavia sopimuksia. Toimittajan roolissa olevat taas sopivat eniten vakituisia sopimuksia (72,7%) ja vähiten molemman tyyppisiä sopimuksia (kuviokuva 5).



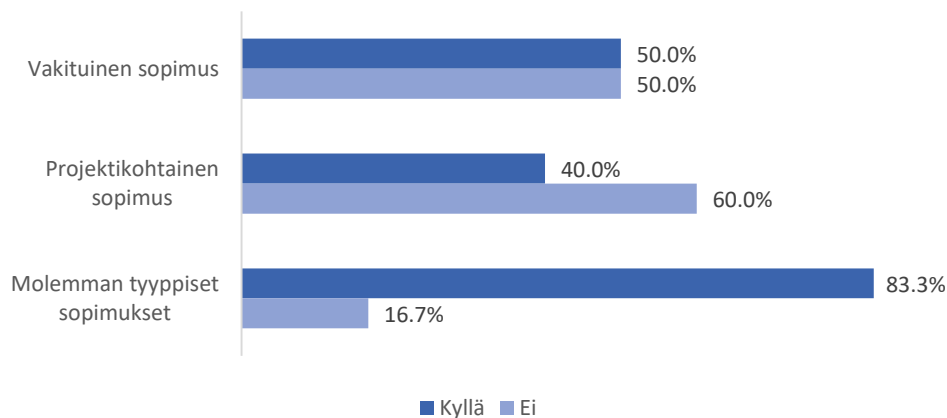
Kuvio 5. Sopimustyyppien jakautuminen tilaajan ja toimittajan välillä

Parhaiten projekteista onnistuvat ne, joissa on käytössä vakituiset sopimukset. Näistä onnistuu yli 70% ja suuressa osassa saavutetaan yli 90%:n onnistuminen. Heikoiten onnistutaan, kun yrityksessä on käytössä molempien tyyppisiä sopimuksia. Tällöin onnistumisprosentti jää suurimmaksi osaksi alle 70%:n, kuitenkin näistäkin projekteista yli 50% onnistuu. Projektikohtaisella sopimuksella ei saavuteta korkeita eikä myöskään matalia onnistumisprosentteja, vaan projektien onnistumiset jakautuvat tasaisesti (kuvio 6).



Kuvio 6. Projektien onnistumisprosentti suhteessa sopimustyyppiin (kaikki vastaajat)

Eniten epäonnistumisia kohdataan yrityksissä, joissa projekteissa on käytössä molempien tyyppisiä sopimuksia, näistä epäonnistuu 83,3%. Vakituksissa sopimuksissa epäonnistumiset jakautuvat tasaisesti (50%), kun taas projektikohtaisissa sopimuksissa kohdataan vähiten epäonnistumisia (40%) (kuvio 7).



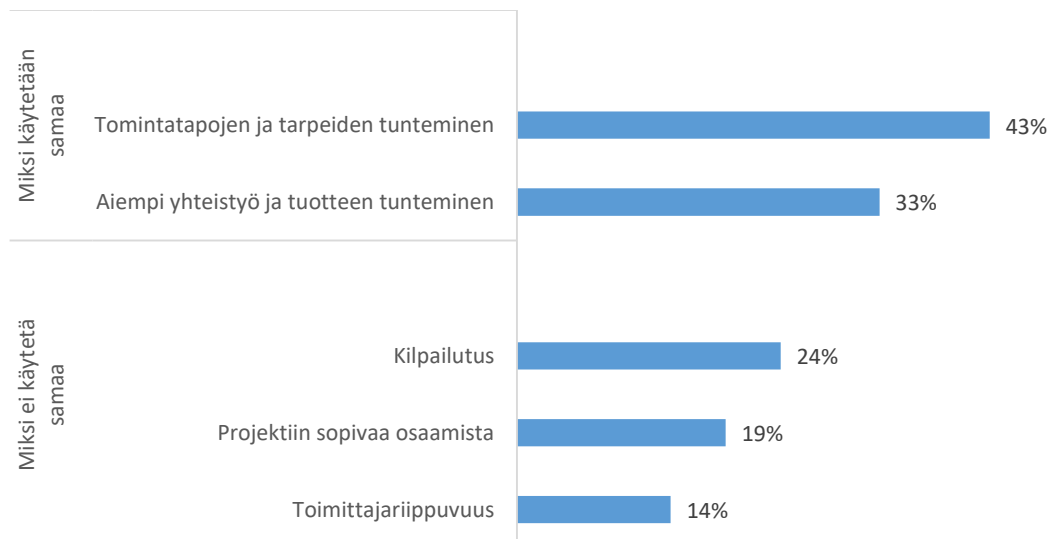
Kuvio 7. Oletko ollut osallisena epäonnistunut projekti -vastausten jakauma sopimustyyppin mukaan

Vakituisten sopimusten eduksi nousivat vastauksissa tasainen liikevaihto (19%) sekä vakiintunut yhteistyö (33%). Projektikohtaisten sopimusten eduksi mainittiin vastauksissa kustannukset (14%), projektit tarpeen mukaan (29%) sekä sopiva osaaminen projektiin (29%) (kuvio 8).



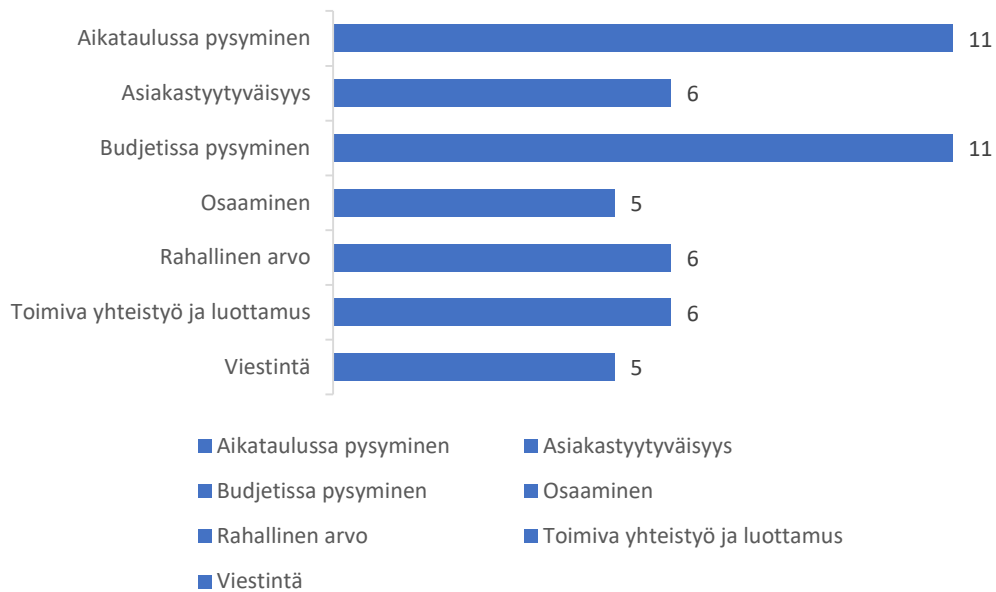
Kuvio 8. Etujen jakautuminen sopimustyyppien mukaan

Toimintatapojen ja tarpeiden tunteminen oli suurin syy, miksi yritykset käyttivät samaa yhteistyökumppania projekteissa. Aiempi yhteistyö ja sen myötä tuotteen tunteminen oli myös kannatettu syy käyttää samaa yhteistyökumppania. Kilpailutus, sopiva osaaminen sekä toimittajariippuvuus nähtiin syinä, miksi samaa yhteistyökumppania ei käytetä projektista toiseen (kuvio 9).



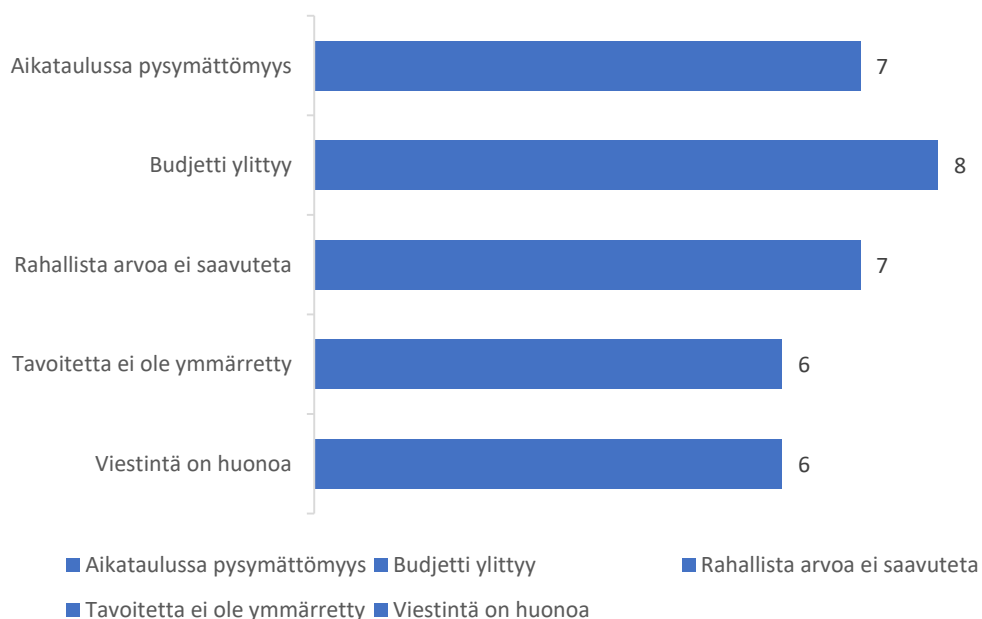
Kuvio 9. Saman yhteistyökumppanin käytön edut ja haitat

Tilaaajat ja toimittajat kokivat, että projekti on onnistunut silloin kun se pysyy aikataulussa ja budjetissa. Näiden lisäksi koettiin tärkeäksi asiakastyytyväisyys, projektin avulla saavutettava rahallinen arvo sekä toimiva yhteistyö ja luottamus (kuvio 10).



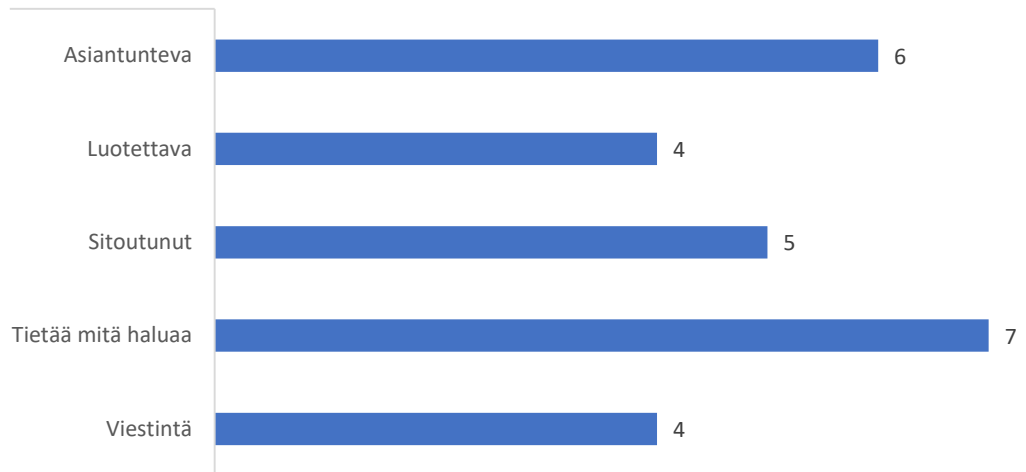
Kuvio 10. Onnistuneen projektin tunnusmerkit

Tilaaaja ja toimittaja kokivat projektin epäonnistuneeksi, kun sen aikataulu ja budjetti ylittyvät tai rahallista arvoa ei saavuteta. Tavoitteen ymmärtämättömyys sekä viestinnän heikkous koettiin johtavan projektin epäonnistumiseen (kuvio 11).



Kuvio 11. Epäonnistuneen projektin tunnusmerkit

Toimittajan hyväksi toimintatavoiksi tilaajat määrittivät asiantuntevuuden, luotettavuuden sekä projektiin sitoutumisen. Toimittajan mukaan hyvän tilaajan toimintatapoihin kuuluu tietää, että mitä projektilta haluaa. Lisäksi toimittajan mukaan tilaajan tulee osata viestiä selkeästi (kuvio 12).



Kuvio 12. Hyvän tilaajan ja toimittajan toimintatavat

8 Johtopäätökset

Tutkimustuloksilla saatiin vastaukset osittain pääongelmiin. Tutkimustulokset eivät tuke-
neet hypoteeseja. Tulokset tukevat suurimmaksi osaksi tutkimuksen aliongelmiä, jotka
muodostuivat pääongelmista sekä hypoteeseista. Tutkimustulokset eivät antaneet kunnol-
lista vastausta siihen, miten ja mitkä toimintatavat vaikuttavat projektiin. Tuloksista kävi
kuitenkin ilmi, että tilaajille onnistunut projekti tarkoittaa rahallisen arvon saavuttamista.
Toimittajat taas kokivat, että projekti on onnistunut, kun viestintä on kunnossa.

8.1 Tutkimuksen pääongelmat

Tutkimustuloksilla ei saatu suoraa vastausta siihen, mikä toimintatapa vaikuttaa eniten
projektin onnistumiseen. Tulosten avulla nousi kuitenkin esille, että viestintä on tärkeässä
roolissa joidenkin vastaajien mielestä. Viestintä ei kuitenkaan ollut vastauksissa niin
isossa roolissa kuin olisi voinut olettaa. Tutkimustulokset osoittavat, että projekti on onnis-
tunut, kun se pysyy aikataulussa sekä budjetissa. Tuloksista ei kuitenkaan selviä, mitkä
asiat vaikuttavat siihen, että projekti pysyy tai ei pysy aikataulussa sekä budjetissa. Saa-
duista tutkimustuloksista viestintä nousi toimintatavoista eniten esille eri kysymyksissä, jo-
ten voidaan sanoa, että toimintatavoista viestintä vaikuttaa eniten projektin onnistumiseen.

Tutkimustulokset eivät anna tilaajan osalta vastausta siihen, mikä toimintatapa tekee toi-
mittajasta hyvän. Tutkimustuloksista selviää, että tilaajan mielestä hyvä toimittaja on asi-
antunteva, luotettava sekä sitoutunut. Eli kun toimittaja toimii asiantuntevasti sekä sitoutu-
neesti projektin parissa, on hän hyvä toimittaja. Tuloksista ei kuitenkaan selviä, mikä toi-
mintatapa aiheuttaa esimerkiksi sen, onko toimittaja luotettava vai ei. Tutkimustulokset
antavat toimittajan osalta vastauksen siihen, mikä toimintatapa tekee tilaajasta hyvän. Tu-
lokset osoittavat, että toimittajat arvostavat tilaajan toimintatavoissa viestintää. Lisäksi toi-
mittajan mielestä hyvä tilaaja tietää, mitä hän haluaa projektilta. Tutkimustulosten pohjalta
yhteenvetona tilaajan mielestä hyvän toimittajan sitoutunut toimintatapa tekee tästä hy-
vän. Toimittajan mielestä hyvän tilaajan toimintatapoihin kuuluu hyvä viestintä.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että suurin onnistumisprosentti saavutetaan, kun yrityksissä
on käytössä vakituiset sopimukset, jolloin onnistumisprosentti on yli 70%. Projektikohtai-
silla sopimuksilla saavutetaan noin 50%:n onnistuminen projekteissa. Yritykset, joissa on
käytössä kummatkin sopimustyyppit kokevat eniten epäonnistumisia. Tutkimustulokset
osoittavat, että yrityksellä ei kannata olla monenlaisia sopimustyyppisiä vaan kannattaa
valita jompikumpi sopimustyyppi, mikäli haluaa onnistua. Sopimustyyppillä on tutkimustu-
lostien perusteella vaikutusta projektin onnistumiseen.

8.2 Tutkimuksen hypoteesit

Tutkimustuloksissa nostetut ongelmat eivät tuo esille yritysten toimialaa. Ongelmat eivät kuitenkaan liity tulosten perusteella toimintatapoihin. Tutkimustuloksissa nousseet ongelmat ovat enemmänkin yleisiä ongelmia, eivätkä niinkään toimintatapoja. Toimintatavat kuitenkin aiheuttavat suurimman osan tutkimustuloksista ilmenneistä ongelmista (esimerkiksi luottamuspuolan), mutta tuloksista ei käy ilmi, mitkä toimintatavat aiheuttavat luottamuspuolan. Toimintatavoista viestintä nousi esille useassa vastauksessa, joten sitä muuttamalla saatetaan saada useampi projekti onnistumaan. Tutkimustuloksien myötä ei noussut esille muita toimintatapoja, joita muuttamalla projekti saataisiin onnistumaan. Koska tuloksissa ei nouse esille toimintatavat, eivät ne tue väitettä, että toimintatapoja muuttamalla projektit saataisiin onnistumaan. Tutkimustulokset tukevat kuitenkin hypoteesin osaa, jossa puhutaan, että ”alasta riippumatta” kohdataan samoja ongelmia (alat eivät korostu vastauksissa), vaikka ongelmat eivät liitykään toimintatapoihin.

Tutkimustuloksissa ei käy missään vaiheessa ilmi, että tekninen osaaminen tai sen puute olisi vaikuttanut jollakin tavalla projektiin. Tilaajat kyllä valitsivat projekteihin osaamisen kannalta sopivia toimittajia, mutta tällä ei ollut näkyvää yhteyttä projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tuloksissa kuitenkin mainitaan ”osaaminen” yhtenä kriteerinä, kun puhutaan projektin onnistumisesta. Tutkimustuloksista ei kuitenkaan käy tarkemmin ilmi, että mitä tällä tarkoitetaan. Toimintatavoista vain viestintä nousi esille tutkimustuloksien myötä. Tutkimustulokset eivät kumoa, mutta eivät myöskään tue väitettä, että toimintatavat vaikuttaisivat enemmän projektiin kuin tekninen osaaminen tai sen puute. Syystä, että tutkimustuloksissa ei noussut esille muita projektiin vaikuttavia toimintatapoja eikä tekninen osaaminen korostunut vastauksissa.

Tutkimustuloksissa viestintä nousee esille yhtenä vaikuttavana tekijänä. Kuitenkaan vastauksissa ei painoteta viestinnän tärkeyttä tai ylipäätään sen vaikutusta projektiin. Tutkimustuloksissa ei myöskään käy ilmi, millaista on onnistunut viestintä. Lisäksi viestinnän tärkeys painottui pääosin toimittajan roolissa olevien vastauksissa. Viestinnällä on tulosten perusteella vaikutusta projektin onnistumiseen sekä epäonnistumiseen. Viestinnän osuus kuitenkin jäi tutkimustuloksissa alhaiseksi, jonka vuoksi se ei tue hypoteesia, jonka mukaan onnistunut viestintä muodostaa perustan onnistuneelle projektille.

8.3 Tutkimuksen aliongelmat

Tutkimustuloksissa käy ilmi, että projekteja toteutetaan nykypäivän alasta riippumatta. Suurin osa projekteista kuitenkin vielä tänäkin päivänä, toteutetaan IT-alan yrityksissä. IT-

projekteina voi olla muun muassa verkkosivut, verkkokauppa tai sähköisen lomakkeen toteutus. Projektien määrä vaihtelee yrityksissä vuosittain. Projekteja toteutetaan nolasta yli kahteenkymmeneen projektiin. Epäonnistuneessa projektissa on ollut mukana yli puolet vastaajista, kuitenkin projektien onnistumisprosentti suurimmalla osalla vastaajista on 70-80% välillä. Useammin onnistumisen projektin kanssa saavuttavat toimittajan roolissa olevat. Projektien määrä on sidoksissa onnistumisiin. Mitä isompi toteutettavien projektien määrä on vuosittain, sitä todennäköisemmin ne onnistuvat.

Kuten jo pääongelman tuloksissa todettiin, niin sopimustyyppillä on vaikutusta projektin onnistumiseen. Tuloksissa on kuitenkin ristiriita onnistumisprosentin sekä epäonnistuneessa projektissa mukana olemisen välillä. Projektikohtaisissa sopimuksissa epäonnistuneessa projektissa on ollut mukana vain 40% vastaajista. Vakituisten sopimusten eduiksi mainittiin tasainen liikevaihto sekä vakiintunut yhteistyö. Projektikohtaisissa sopimuksissa eduiksi mainittiin kustannukset (pystyy tarkemmin budjetoimaan), projektikohtainen osaaminen sekä projektien toteutus tarpeen mukaan. Sopimusten puitteissa yritys käyttää tai ei käytä samaa yhteistyökumppania. Saman yhteistyökumppanin käytön syiksi mainittiin toimintatapojen sekä tarpeiden tunteminen ja aiempi yhteistyö sekä tuotteen tunteminen. Syyt miksei käytetä samaa yhteistyökumppania ovat toimittajariippuvuus, kilpailutus (hankintasäännöt) sekä projektikohtainen osaaminen tai tarkemmin osaamisen puute. Se luokitellaanko nämä hyödyiksi vai haitoiksi, riippuu vastaajan näkökulmasta.

Projektista tekee tutkimustulosten mukaan onnistuneen aikataulussa ja budjetissa pysyminen sekä rahallisen arvon saavuttaminen. Epäonnistuneen projektista tekee vastanneiden mukaan aikataulussa ja budjetissa pysymättömyys sekä rahallisen arvon saavuttamattomuus. Lopputuloksen tulee siis valmistua annetussa aikataulussa, budjettia ylittämättä ja lopputuloksella tulee saavuttaa tavoiteltu rahallinen arvo. Näiden avulla saavutetaan asiakastyytyväisyys, mikä oli myös mainittu onnistuneen projektin tunnusmerkiksi, ja tällöin projekti on onnistunut. Viestinnän osuus korostui kummassakin, niin onnistuneessa kuin epäonnistuneessakin projektissa. Lisäksi onnistuneen projektin tunnusmerkiksi mainittiin osaaminen mutta vastauksissa ei avattu, että mitä tällä tarkkaan ottaen tarkoitetaan. Myös toimiva yhteistyö ja luottamus tekevät vastaajien mielestä projektista onnistuneen. Kuitenkaan vastauksista ei käy ilmi, että mitä toimiva yhteistyö tai luottamus pitävät sisällään tai mistä ne muodostuvat.

Tilajaat kokivat, että hyvä toimittaja on asiantunteva, luotettava sekä sitoutunut. Toimittajan mielestä hyvän tilaajan ominaisuuksiin kuuluu, että tietää mitä projektilta haluaa sekä hyvä viestintä. Hyviä toimintatapoja vastaajien mukaan on siis sitoutuneisuus sekä viestintä. Vastauksista nämä kaksi olivat ainoat suoranaiset toimintatavat. Tutkimustuloksissa

kuitenkin nousi esille asioita, joihin toimintatavat vaikuttavat varmasti, vaikkakaan varsinaisia toimintatapoja ei niin ikään noussut esille. Toimintatavat ovat esimerkiksi sidottuna siihen, oletko luotettava (toimitko niin kuin sanot) tai pysytkö aikataulussa (organisointi, vastuunottaminen).

8.4 Johtopäätösten yhteenveto

Tutkimuksen myötä nousi esille hyviä huomioita liittyen projekteihin ja siihen, mikä vaikuttaa niiden onnistumiseen. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä näiden huomioiden avulla tehdä täsmentäviä kysymyksiä aiheesta. Tutkimuksessa voisi tarkemmin tutkia, mitkä ovat suoraan ne toimintatavat, jotka aiheuttavat esimerkiksi budjetin ylittymisen tai toimittajan epäluotettavuuden.

Vastausvaihtoehdoissa kannattaisi olla monivalintoja avoimien kenttien sijaan, jotta vastaukset olisivat luotettavampia/yksiselitteisempiä. Näin ollen vastauksia purkaessa ei tarvitsisi käyttää tuloksissa niin paljon omaa harkintaa. Näiden tutkimustulosten purkamisessa jouduttiin käyttämään paljon päättelyä, jonka vuoksi tulokset eivät mahdollisesti pidä täysin paikkaansa. Onneksi osassa vastauksissa oli laitettu pyydytyt avainsanat, mutta niistä vastauksista, joissa niitä ei ollut, joutui avainsanat poimimaan vastauksista.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen avulla saatiin selville projektiin vaikuttavia asioita. Vaikka tulosten avulla ei saatu varsinaista vastausta toimintatapoihin liittyvistä ongelmista, saatiin kuitenkin selville projektien erilaisia ongelmakohtia. Tutkimuksessa ei saatu täydellisiä vastauksia pääongelmiin ja hypoteeseihin, mutta vastaus saatiin kuitenkin lähes kaikkiin aliongelmiin. Tarkemmilla kysymyksillä sekä paremmilla vastausvaihtoehdoilla olisi tutkimuksella todennäköisesti saatu vastaukset toimintatapoihin liittyviin ongelmiin. Saatujen tutkimustulosten avulla pystytään kuitenkin toteuttamaan mahdollinen jatkotutkimus, jonka avulla voidaan paremmin selvittää projektiin vaikuttavia toimintatapoja. Jatkotutkimuksessa tutkimuskysymyksenä voisi olla esimerkiksi ”Miten koet, että hyvä viestintä toteutetaan”, ”Mitkä teot tekevät toisesta osapuolesta epäluotettavan” ja ”Mitkä teot johtavat yleensä projektin aikataulun ylittymiseen”. Näiden kysymysten ja oikein harkittujen vastausvaihtoehtojen avulla päästäisiin jo lähemmäksi toimintatapoja ja niihin liittyviä ongelmia.

Lähteet

Base36 2012. 7 Reasons IT Projects Fail. Luettavissa: <http://www.base36.com/2012/11/7-reasons-it-projects-fail/>. Luettu: 21.11.2016.

Calleam Consulting Ltd 2016. 101 Common Causes. Luettavissa: http://calleam.com/WTPF/?page_id=2338. Luettu: 21.11.2016.

DNA 2014. Lemmikkibisnes menee verkkoon. Luettavissa: <https://www.dna.fi/yrityksille/artikkelit/lemmikkibisnes-menee-verkkoon>. Luettu: 3.10.2016.

Elo Miia 2014. Viestintä IT-projekteissa: merkitys, hallinta ja esteet. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44842/URN:NBN:fi:jyu-201412103472.pdf?sequence=1>. Luettu: 15.10.2016.

Hoppu-Mäenpää Leena 2015. Yleisiä sopimusehtoja. Luettavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/malleja-ja-lainsaadantoa/yleisia-sopimusehtoja/Sivut/default.aspx>. Luettu: 21.11.2016.

Kauppalehti 2011. Uusi lippujärjestelmä petti heti – VR yllättyi. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/uusi-lippujarjestelma-petti-heti---vr-yllattyyi/jLGLyWwW>. Luettu: 17.10.2016.

Khanduja Jaideep 2010. Lack Of Communication Generates Assumptions. Luettavissa: <http://itknowledgeexchange.techtarget.com/quality-assurance/lack-of-communication-generates-assumptions/>. Luettu: 24.11.2016.

Korpimaa Annika 2016. Lehmät nettiin ja kopterit pelloille. Tivi, 34, numero 10, s. 26-29.

Korvenmaa Esa. ICT nousussa. Luettavissa: <http://www.teknologiainfo.com/digitalisaatio/ict-nousussa>. Luettu: 20.10.2016.

Laakso Janne 2016. Viikon sovellus: Musti Ja Mirri tuo lemmikinomistajien palvelut älypuhelimeen. Luettavissa: <http://mobiili.fi/2016/07/23/viikon-sovellus-musti-ja-mirri-tuo-lemmikinomistajien-palvelut-alypuhelimeen/>. Luettu: 4.10.2016.

Larsen Senja 2016. Näin epäonnistut it-hankeessa varmasti – 7 neuvoa. Luettavissa: http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/nain-epaonnistut-it-hankeessa-varmasti-7-neuvoa-6311157. Luettu: 23.11.2016.

Lehtonen Marko-Oskari 2011. VR:n lippuautomaatit pysyvät suljettuina 20 miljoonan moka. Luettavissa: http://www.iltalehti.fi/uutiset/2011092714464253_uu.shtml. Luettu: 17.10.2016.

McDuffee Samantha 2015. Define Team Roles & Responsibilities For Project Success. Luettavissa: <http://construction-recruiters.com/define-team-roles/>. Luettu: 21.11.2016.

Malinen Teemu 2014. Digitalisoituminen ja verkkopalvelut muuttavat liiketoimintaasi. Luettavissa: <http://www.pregame.fi/digitalisoituminen-ja-verkkopalvelut-muuttavat-liiketoimintaasi/>. Luettu 5.10.2016.

Martikainen Virpi 2013. Mitä mahdollisuuksia digitaalisuus tuo liiketoiminnan kehittämiseen. Luettavissa: <http://www.digitalmedia.fi/mita-mahdollisuuksia-digitaalisuus-tuo-liiketoiminnan-kehittamiseen/>. Luettu: 20.11.2016.

MindTools. Helping People Take Responsibility. Luettavissa: <https://www.mindtools.com/pages/article/taking-responsibility.htm>. Luettu: 23.11.2016.

Minilex 2015-2016. Sopimuksia jaotellaan tyypeittäin. Luettavissa: <http://www.minilex.fi/a/sopimuksia-jaotellaan-tyypeitt%C3%A4in>. Luettu: 21.11.2016.

Nelskylä Lena 2014. IT-alalla ammattitaito voi kadota yhdessä päivässä, s. 16. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1412911213184>. Luettu: 20.11.2016.

Nykänen, T. & Seppänen, N. Tietojärjestelmähankkeen riskit ja onnistumisen edellytykset. Luettavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90594/Kandidaatinty%C3%B6_Tuomas%20Nyk%C3%A4nen_Noora%20Sepp%C3%A4nen.pdf?sequence=2. Luettu: 20.11.2016.

Palmu Vesa 2014. Miksi suuret IT-hankkeet epäonnistuvat?. Luettavissa: <http://vesa-palmu.puheenvuoro.uusisuomi.fi/163140-miksi-suuret-it-hankkeet-epaonnistuvat>. Luettu: 20.11.2016.

Projekti instituutti. Projektinjohtamisen sanastoa. Luettavissa: <http://www.projekti-instituutti.fi/sanasto>. Luettu: 4.12.2016.

Ryhänen Pekka 2013. Critical Success Factors of IT Project – Why do projects fail?. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/PekkaRyhenen1/why-do-it-projects-fail-16137607>. Luettu: 20.11.2016.

Ryhänen Pekka 2013. Pekka Ryhänen: No ainahan ne IT projektit epäonnistuvat?. Luettavissa: <http://www.villetolvanen.com/fi/2013/05/20/pekka-ryhanen-no-ainahan-ne-it-projektit-epaonnistuvat/>. Luettu: 20.11.2016.

Stewart Jim 2015. Top 10 Reasons Why Projects Fail. Luettavissa: <https://project-management.com/top-10-reasons-why-projects-fail/>. Luettu: 21.11.2016.

Stockley Derek 2014. Setting clear roles and responsibilities for team members. Luettavissa: <http://www.derekstockley.com.au/newsletters-06/075-roles-responsibilities.html>. Luettu: 21.11.2016.

Syed Ferhan 2009. Customer-Supplier Relationship. Luettavissa: <https://totalquality-management.wordpress.com/2009/05/21/customer-supplier-relationship/>. Luettu: 21.11.2016.

TIVIA 2013. Tietojärjestelmien hankinta Suomessa 2013. Luettavissa: <http://www.ohjelmistoyrittajat.fi/fi/tietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4hankkeista-onnistuu-vain-puolet>. Luettu: 6.10.2016.

Tuovila Tommi 2014. Digitalisoituminen muuttaa myös it-alaa. Luettavissa: http://www.tivi.fi/CIO/cio_100/2014-12-11/Digitalisoituminen-muuttaa-my%C3%B6s-it-alaa-3151379.html. Luettu: 5.10.2016.

Vanhala Lauri 2012. Näin VR sotki lippujärjestelmänsä – Miksi it-projektit epäonnistuvat?. Luettavissa: <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/nain-vr-sotki-lippujarjestelmansa-miksi-it-projektit-epaonnistuvat/>. Luettu: 17.10.2016.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysely

Avaimet onnistuneeseen IT-projektiin

Sivu 1

Tilaaajan ja toimittajan toimintatapojen vaikutus IT-projektin onnistumiseen
Onko yrityksesi/yritys jossa työskentelet ollut mukana IT-projektissa (tilaajana tai toimittajana)? Mikäli vastaus on kyllä, on tämä tutkimuskysely oikea sinulle.
Tutkimukseen vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia. Vastaukset ovat anonyymejä ja niitä tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä. Kysely alkaa pohjatietojen keräämisellä (mm. minkälaisia projekteja tehdään, paljonko, onnistumisprosentti), jonka jälkeen kysely jatkuu mielipide/kokemus painoitteisena.

HUOM! Kysely koskee vain ulkoisia projekteja.

Tämä tutkimus on osana Haaga-Helian ammattikorkeakouluun tehtävää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus selvittää tilaaajan ja toimittajan toimintatapojen vaikutusta IT-projektin onnistumiseen/epäonnistumiseen, mikä tekee projektista onnistuneen/epäonnistuneen sekä muita tutkimuksen esille nostamia huomioita.

Sivu 2

1. Minkä alan yrityksessä työskentelet? *

Esimerkiksi finanssi, IT, media ...

2. Minkälaisia IT-projekteja yrityksessänne toteutetaan? *

Kerro lyhyesti parilla lauseella.

3. Paljonko yrityksessänne toteutetaan vuosittain IT-projekteja? *

Mikäli et tiedä koko yrityksen vuosittaista määrää voit vastata tähän esim. tiimikohtaisten projektien määrän. Voit täyttää "Muu" -kenttään määrän, mikäli et koe muiden vastausvaihtoehtojen olevan lähelläkään todellista määrää.

0-5

5-10

10-15

15-20

20 +

Muu

4. Mikä roolinne on yleensä IT-projekteissa? *

Tilaaaja - tilaamme ulkopuolisilta IT-alan yrityksiltä toteutuksen IT-projekteihimme

Toimittaja - toimitamme ulkopuoliselle yrityksille ratkaisut IT-projekteihin

Sivu 3

5. Käytättekö projekteissanne samaa toimittajaa/toimitatteko samoille tilaajille? *

Kyllä - meillä on vakituisia sopimuksia yritysten kanssa

Ei - kaikki projektimme kilpailutetaan projektikohtaisesti

Muu?

6. Miksi yrityksenne käyttää/ei käytä samaa toimittajaa? Miksi yrityksenne toimittaa/ei toimita samoille yrityksille?*

Mainitse kolme syytä ja perustele vastauksesi.

7. Kumpi sopimustyyppi on parempi IT-projekteissa: vakituiset sopimukset vai projektikohtaiset sopimukset? *

Perustele vastauksesi muutamalla sanalla.

Vakituiset sopimukset

Projektikohtaiset sopimukset

Sivu 4

8. Kuinka suuri osa projekteistanne onnistuu? *

Mikäli et tiedä koko yrityksen vuosittaista määrää voit vastata tähän esim. tiimikohtaisten projektien onnistumisprosentin.

0-10 %

10-20 %

20-30 %

30-40 %

40-50 %

50-60 %

60-70 %

70-80 %

80-90 %

90-100 %

9. Oletko ollut mukana epäonnistuneessa IT-projektissa? *

Kyllä

Ei

10. Mikä tekee IT-projektista onnistuneen? Mainitse kolme asiaa, jotka ovat osa onnistunutta IT-projektia. *

Vastaa ensimmäiseen kysymykseen parilla lauseella. Laita jatkokysymyksen kolme asiaa (=avainsanaa) omana rivinä.

11. Mikä tekee IT-projektista epäonnistuneen? Mainitse kolme asiaa, jotka ovat osa epäonnistunutta IT-projektia. *

Vastaa ensimmäiseen kysymykseen parilla lauseella. Laita jatkokysymyksen kolme asiaa (=avainsanaa) omana rivinä.

Sivu 5

12. Mikä määrittää hyvän toimittajan/tilaajan? *

Vastaa kysymykseen parilla lauseella ja laita loppuun kolme avainsanaa kuvaamaan hyvää toimittajaa/tilaajaa.

13. Mitä toivoisit toimittajan/tilaajan tekevän toisin? *

Vastaa kysymykseen parilla lauseella ja laita loppuun kolme avainsanaa kuvaamaan vastustasi.

14. Mitä muuta tulee ottaa huomioon IT-projekteissa? *