

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi YAMK, projektijohtaminen

2025

Piia Halttunen

Projektijohtaminen projektiliiketoiminnassa

Projektijohtamisen erot eri liiketoimintamallien välillä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK, projektijohtaminen

2025 | 55 sivua, 2 liitesivua

Piia Halttunen

Projektijohtaminen projektiliiketoiminnassa

- Projektijohtamisen erot eri liiketoimintamallien välillä

Projektiliiketoiminnaksi voidaan lukea se yrityksen osa, joka keskittyy yrityksen toimintojen kehittämiseen. Projektiliiketoimintaa voi harjoittaa myös koko yritys, jolloin yrityksen pääasiallinen liikevaihto koostuu asiakkaalle toteuttavista projekteista. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi konsultointiin tai järjestelmä kehitykseen keskittyvät yritykset. Työn tavoitteena oli löytää projektijohtamisen eroja eri liiketoimintamallien väliltä ja tunnistaa projektijohtamisen parhaat käytännöt projektiliiketoimintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää eroja projektiliiketoiminnan ja muunlaisen liiketoiminnan väliltä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimushaastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä. Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin ja tutkimustuloksissa tuotiin esiin haastatteluista nousseet yhteneväisyydet sekä yksittäisissä haastatteluissa korostuneet eroavaisuudet.

Liiketoimintamalleista ja projektijohtamisesta löytyy jonkin verran eroja riippuen minkälaisessa liiketoiminnassa projektia johdetaan. Liiketoiminnan eri osa-alueiden, kuten strategian, talouden, resursoinnin ja osaamisen hallinnan toimintatavat vaihtelevat liiketoimintamallien välillä. Nämä eroavaisuudet vaikuttavat myös suoraan projektijohtamisen käytäntöihin.

Asiasanat:

Projekti, projektijohtaminen, projektiliiketoiminta, liiketoimintamalli

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project management

2025 | 55 pages, 2 pages in appendices

Piia Halttunen

Project management in project business

- The differences of project management in different business models

Project-based business can be the part of the business that focuses on developing the business processes. Project-based business can also refer to the whole company, when most of the company's revenue is acquired through projects performed for customers. Consulting or software development companies are a good example of project-based business. The goal of this thesis was to find the differences of project management in different business models, find the best practices in project management in project-based business and understand the differences between different business models.

The research was conducted as qualitative research, with semi structured interviews. For the thesis, eight interviews were held. The material from the interviews were analyzed by content analysis method and the results bring out the similarities raised from the interviews, but also the differences that were highlighted in individual interviews.

Some differences were identified between different business models and in project management. The different parts of business, such as strategy, finance, resourcing and competence management processes vary between different business models. These differences impact directly to the processes of project management.

Keywords:

Project, project management, project-based business, business model

Sisältö

1 Johdanto	8
1.1 Tausta	8
1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rakenne	9
1.3 Tutkimusmenetelmät	10
2 Projektijohtaminen projektiliiketoiminnassa	11
2.1 Projektijohtaminen	11
2.1.1 Projektin elinkaari	12
2.1.2 Projektin metodologiat ja menetelmät	14
2.1.3 Projektijohtajan kyvykkyydet	15
2.2 Projektiliiketoiminta	17
2.2.1 Strategia projektiliiketoiminnassa	19
2.2.2 Talouden johtaminen projektiliiketoiminnassa	20
2.2.3 Henkilöresursointi projektiliiketoiminnassa	21
2.2.4 Osaamisen hallinta projektiliiketoiminnassa	23
3 Projektijohtaminen ja projektiliiketoiminta toimeksiantaja yrityksessä	25
3.1 Projektijohtaminen	25
3.1.1 Projektin elinkaari	25
3.1.2 Projektin metodologiat ja menetelmät	26
3.1.3 Projektijohtajan kyvykkyydet	26
3.2 Projektiliiketoiminta	27
3.2.1 Strategia toimeksiantaja yrityksessä	27
3.2.2 Talouden johtaminen toimeksiantaja yrityksessä	28
3.2.3 Henkilöresursointi toimeksiantaja yrityksessä	28
3.2.4 Osaamisen hallinta toimeksiantaja yrityksessä	29
3.3 Yhteenveto	29
4 Tutkimuksen toteutus	31
5 Tulokset	34
5.1 Haastateltavien esittely	34

5.2 Projektijohtaminen	36
5.2.1 Projektijohtajan tärkeimmät taidot	36
5.2.2 Eri projektivaiheiden haasteet	38
5.2.3 Projektijohtamisen tärkeys projektin eri vaiheissa	39
5.2.4 Projektijohtaminen – yhteenveto	40
5.3 Liiketoiminta	41
5.3.1 Strategia	41
5.3.2 Talous	42
5.3.3 Resursointi	42
5.3.4 Osaamisen hallinta	43
5.3.5 Liiketoiminta – yhteenveto	45
5.4 Muita oleellisia nostoja haastateltavilta	45
6 Johtopäätökset	47
6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	47
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	48
6.3 Toimeksiantajan kehityskohteet	49
6.4 Jatkotutkimus aiheet	50
Lähteet	51

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvat

Kuva 1 Projektikolmio	12
Kuva 2 IPMA ICB 4.0. (2015) pätevyysalueet ja elementit	16
Kuva 3 Resursoinnin prosessikaavio (Halttunen, ym., 2024)	22
Kuva 4 Haastateltujen työ- ja projektijohtamiskokemus	35
Kuva 5 Projektijohtajan kyvykkyydet – maininnat haastatteluista	37

Taulukot

Taulukko 1 Projektin elinkaaren vaiheistukset	13
Taulukko 2 Projektijohtamisen tarve haastateltavien näkökulmasta	39

Käytetyt lyhenteet tai sanasto.

Projekti	Ainutkertainen tehtäväkokonaisuus, jonka suorittaminen eroaa muusta yrityksen toiminnasta. (PMI, n.d.a)
Projektiliiketoiminta	Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan toteuttamista ja organisoimista yksittäisten projektien kautta. (Sande, 2023)
Sidosryhmä	Sidosryhmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä projektiin vaikuttavia yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita (Tieteen termipankki, 2014)
Strategia	Yrityksen tai organisaation tietoinen ja määritelty pitkän tähtäimen näkemys ja suunnitelma. Sen tarkoituksen on saavuttaa ja ylläpitää tavoiteltua kilpailuetua sekä saavuttaa keskimääräistä suuremmat tuotot muuttuvassa ympäristössä. (TEPA-termipankki, 2024)

1 Johdanto

Projekti on väliaikainen suoritus, jonka tavoitteena on luoda ainutkertainen tuote, palvelu tai tulos. Projekti on sarja jäseneltyjä tehtäviä ja toimintaa, jotka suoritetaan haluttuun päämäärään pääsemiseksi. Projektin alun ja lopun välissä jokainen projekti kulkee läpi elinkaaren, jota projektipäälliköt ja tiimit hyödyntävät projektin rakenteenluomiseksi. (PMI, n.d.a.)

Tämä opinnäytetyö on osa Turun Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, projektijohtamisen koulutusalan suoritusta. Tutkimuksen aiheena on projektijohtaminen projektiliiketoiminnassa ja työssä keskitytään projekteihin, projektijohtamiseen sekä liiketoimintamallin vaikutusta niihin.

1.1 Tausta

Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan projektijohtamista projektiliiketoiminnassa. Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista yritys- ja/tai liiketoimintaa, jonka pääasiallinen liikevaihdon lähde on projektit ja erityisesti asiakasprojektit. Tällaista liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä on esimerkiksi konsultointitoimistot, rakentamiseen keskittyvät yritykset, tietojärjestelmiä toimittavat yritykset sekä asiantuntijayritykset. Vaikka teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään hieman projektijohtamisen metodologioita, menetelmiä ja malleja, eivät ne ole pääasiallinen osa tätä tutkimusta. Liiketoiminnan osa-alueita käsitellään teoreettisessa viitekehyksessä ison kuvan kautta, eikä jokaista osa-aluetta avata yksityiskohtaisesti työn rajaamisen kannalta.

Opinnäytetyön aihe valikoitui projektijohtamisopintojen kautta, kun opintojen aikana projektijohtamisen materiaalit tuntuivat keskittyvän projektienhallintaan yrityksissä, joissa projekteja toteutetaan osana liiketoiminnan kehittämistä. Kirjoittajan oma kokemus projektinhallinnasta on projektiliiketoiminnasta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalaisperusteinen kansainvälinen projektiliiketoimintaa harjoittava IT-alan yritys. Yrityksen projektit koostuvat erilaisten tietojärjestelmien toimitusprojekteista. Yrityksen liikevaihto muodostuu projektien lisäksi palveluiden kautta, joihin kuuluu tietojärjestelmien käytön tuki sekä kehittäminen projektien jälkeisessä käytössä. Yrityksellä on toimintaa useammassa eri maassa.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rakenne

Tutkimustyön tavoitteena on vertailla projektinhallinnan eroja erityyppisissä liiketoiminnoissa. Kuten yllä on mainittu, projektijohtamista projektiliiketoiminnassa ei ole tutkittu kattavasti tai ainakin tutkimustietoa on vaikea löytää tai projektiliiketoimintaa ei tutkimuksissa ole yksiselitteisesti määritelty.

Tutkimuskysymyksiä on kolme ja ne ovat:

1. Miten projektijohtaminen eroaa projektiliiketoiminnassa ja muussa liiketoiminnassa?
2. Miten projektiliiketoiminta ja muu liiketoiminta eroavat toisistaan?
3. Mitkä ovat projektijohtamisen parhaat käytännöt projektiliiketoiminnassa?

Tutkimus on rakennettu niin, että teoreettinen viitekehys ja haastattelutulokset on käsitelty saman rakenteen kautta. Tällä on pyritty luomaan tutkimukseen selkeä rakenne ja helpottaa lukijan etenemistä. Lopuksi johtopäätöksissä tutkimuksen lopputulokset käydään vielä läpi saman rakenteen kautta. Työssä käsitellään ensin teoreettinen viitekehys, toimeksiantajan näkökulma, tutkimuksen toteutus, tutkimustulokset sekä viimeiseksi johtopäätökset, jossa tutkimuskysymyksiin vastataan teorian ja tutkimustulosten kautta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena sekä kirjallisuuskatsauksena. Haastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2024 ja haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä. Haastattelut käytiin Teams-työkalun avulla ja ne nauhoitettiin jatkokäsittelyä varten. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina, eli haastattelu kysymykset oli valmiiksi määritelty, mutta haastatteluiden aikana keskusteltiin myös muuta aiheeseen liittyvää. Kysymykset lähetettiin haastateltaville ennakkoon. Haastattelujen aikana tutkimuksen tekijä saattoi kysyä myös tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Haastattelu osuuden menetelmät on avattu tarkemmin kappaleessa 4. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään haastattelukysymysten teemoihin. Viitekehys jakaantuu haastattelukysymysten tavoin kahteen aihealueeseen, projektijohtamiseen sekä liiketoimintaan ja sen eri osa-alueisiin. Teoreettisen viitekehysten kautta pyritään löytämään teoria pohjaiset vastaukset haastattelukysymyksiin. Tämä osaltaan auttaa pitämään työn rakennetta kasassa sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin vertaisarvioituja artikkeleita ja tutkimuksia, kirjallisuutta sekä aiheeseen liittyvien yhdistysten ja organisaatioiden, kuten PMI (Project Management Institute), IPMA (International Project Management Association), kansainvälisten yliopistojen ja APM (Association of Project Management), internet sivuja.

2 Projektijohtaminen projektiliiketoiminnassa

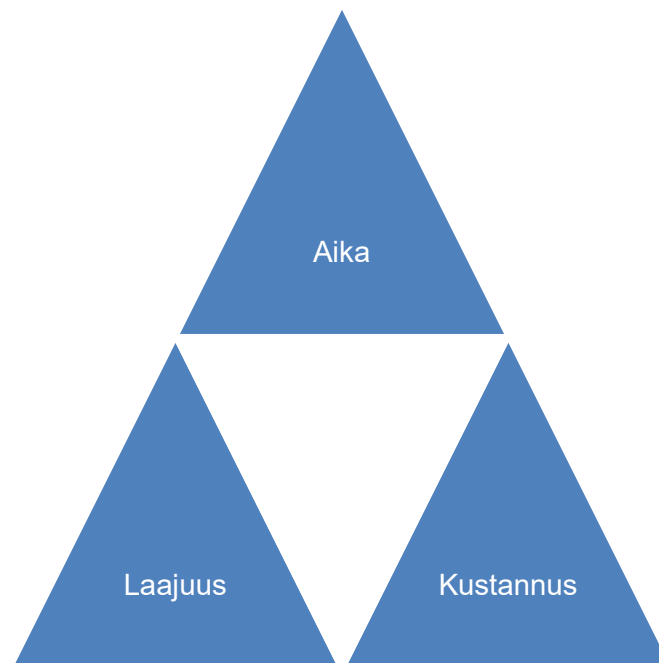
Tässä kappaleessa käsitellään projektijohtamista ja liiketoimintaa eri liiketoiminnan osa-alueiden kautta teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Työn laajuuden hallittavuuden kannalta aiheita käsitellään tutkimus- sekä haastattelua varten laadittujen kysymysten kautta. Ensin keskitytään projektijohtamiseen, sen haasteisiin sekä keinoihin, joilla projektijohtamista voidaan kehittää. Tämän jälkeen käydään läpi liiketoiminnan eri osa-alueita, joista pyritään tuomaan esiin nostoja, joita on hyvä huomioida, kun työskennellään erityisesti projektiliiketoiminnan parissa.

2.1 Projektijohtaminen

Project Management Instituten (PMI, n.d.b) mukaan projektijohtaminen pitää sisällään projektin laajuuden määrittelyn, toimitusten tunnistamisen, riskien hallinnan sekä kommunikaation eri tiimien yli. Projektijohtajan tärkeisiin taitoihin kuuluu muun muassa kommunikaatio, sopeutumiskyky, delegointikyky, päätöksentekokyky, ongelman ratkaisu ja ajanhallinta. Projektijohtaminen on menetelmien, työkalujen, pätevyyksien ja tekniikoiden hyödyntämistä projektin tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Tehokas projektijohtaminen tuottaa hyötyjä organisaatiolle ja sidosryhmille sekä edesauttaa projektin tavoitteiden saavuttamista, resurssien tehokkaampaa käyttöä sekä varmistaa sidosryhmien vaatimusten tavoittamista (IPMA ICB 4.0., 2015.)

Projektijohtaminen voidaan erotella projektijohtamiseen sekä projektinhallintaa. Projektijohtaminen keskittyy tiimin rakentamiseen sekä motivaation luomiseen, kun taas projektinhallinnan pääkohteena on projektin aikataulu, sisältö ja budjetti. (Carroll, 2024) Vaikka projektijohtajalta vaaditaan monia erilaisia kykyjä, on kommunikaation sanottu olevan se kaikista tärkein taitoa. Selkeä ja johdonmukainen kommunikaatio auttaa tiimiä ja sidosryhmiä olemaan linjassa projektin tavoitteiden kanssa. (Klein, 2024)

Kuva 1 esittää projektikolmiota, jossa projektin aikataulu, kustannus ja sisältö eli laajuus linkittyvät toisiinsa. Jos jokin kolmion sivuista muuttuu, vaikuttaa se lähes aina myös kahteen muuhun sivuista. Jos esimerkiksi projektin laajuus muuttuu, vaikuttaa se projektin kustannuksiin sekä aikatauluun joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Baratta, 2006)



Kuva 1 Projektikolmio

Seuraavissa alakappaleissa avataan projektijohtamista projektin elinkaaren, metodologioiden sekä projektijohtajan kyvykkyyksien kautta.

2.1.1 Projektin elinkaari

Vaikka projektin ja projektijohtamisen elinkaarta voidaan kuvata monella tavalla, virallisten yhdistysten suositukset yleensä sisältävät samoja vaiheita. PMI (Project Management Institute) jakaa projektin 6 eri vaiheeseen: toteutettavuus, suunnittelu, toteutus, testaus, käyttöönotto ja päättäminen. (PMI, n.d.a). Project-management.com taas jakaa projektin vaiheet 5 eri vaiheeseen: aloitus,

suunnittelu, toteutus, seuranta ja valvonta sekä päättäminen. Projekti vaiheistetaan, jotta saadaan selkeitä tavoitteita ja virstanpylväitä mahdollisesti pitkänkin projektin ajalle. (Good, 2024) PMI:n ja Project-Management.com:n vaiheistukset on listattu Taulukko 1. Alla on avattu projektijohtajan vastuita sekä osaamisia eri vaiheissa.

Taulukko 1 Projektin elinkaaren vaiheistukset

Vaihe	Project- Management.com	PMI, Project Management Institute
Toteuttavuus		X
Aloitus	X	
Suunnittelu	X	X
Toteutus	X	X
Testaus		X
Seuranta ja valvonta	X	
Käyttöönotto		X
Päättäminen	X	X

Projektin aloitus tai toteutettavuus vaiheessa luodaan projekti-idea. Projektijohtajan vastuulla tässä vaiheessa on luoda dokumentaatio, joka sisältää perustelut projektille, mitä projekti toimittaa, projektin riskit, arvioidut kustannukset sekä resurssivaatimukset. Ensimmäisessä vaiheessa projektijohtaja varmistaa, että projektille on perusteet ja organisaatio on kyvykäs toteuttamaan projektin. (Good, 2024; PMI, n.d.a)

Suunnitteluvaiheessa luodaan tarkat vaatimukset projektin sisällölle. Projektijohtaja huolehtii siitä, että suunnitteluvaiheen päätteeksi projektilla on suunnitelma, tehtävälista sekä arvioitu budjetti. Projektijohtajan vastuulla on tässä vaiheessa myös määrittellä projektin roolit ja vastuut. (Good, 2024; PMI, n.d.a)

Toteutusvaiheessa projektijohtajan vastuulla on huolehtia siitä, että jokainen tiimiläinen tietää mitä heiltä odotetaan, mitkä ovat tiimiläisen tehtävät, mikä tehtävien aikataulu on sekä minkälaiset laatuodotukset projektin vastaanottajalla on. Toteutusvaiheen aikana projektijohtaja päivittää projektisuunnitelmaa tarpeen mukaan. (PMI, n.d.a; Good, 2024)

Kun Project-management.com vaiheistuksen mukaan toteutusta seuraa seuranta ja valvonta, PMI:n vaiheistuksen seuraava vaihe on testaus. Testausvaiheessa projektijohtajan vastuulla on varmistaa toteutuksen testauksen suoritus sekä se, että toteutus on sovitun mukainen. (PMI, n.d.a) Seuranta ja valvonta sekä käyttöönotto vaiheessa projektinjohtaja pyrkii, yhdessä projektitiimin kanssa, tunnistamaan projektin riskejä, luomaan lievennys suunnitelmia ja raportoimaan projektin tilannetta sidosryhmille. Seuranta ja valvonta vaiheessa projektijohtaja tarkastelee toteutusta aloitusvaiheessa tehtyihin suunnitelmiin nähden. (Good, 2024; PMI, n.d.a)

Päätösvaiheessa toimitetaan projektin lopputulos tilaajalle, täytetään sopimukselliset velvollisuudet, lopetetaan tarvittavat sopimukset ja vapautetaan projektin resurssit. Projektin päättämisen syitä voi olla useita, projekti voidaan päättää joko valmistumiseen, peruutukseen tai muuhun syyhyn. Projektin päätös dokumentaation sisältö riippuu projektin päättämisen syystä. Projektijohtajan vastuulla päätösvaiheessa on luoda tarvittava dokumentaatio, kommunikoida tilanne tarvittaville tahoille sekä järjestää projektitiimille päätös kokous, jossa käsitellään projektin onnistumiset sekä haasteet. Päätösvaihe on molemmissa vaiheistuksissa projektin viimeinen vaihe ja niiden projektijohtajan tehtävät on kuvattu samankaltaisiksi. (Good, 2024, PMI, n.d.a)

2.1.2 Projektin metodologiat ja menetelmät

Projektijohtamista varten on kehitetty monia erilaisia metodologioita, menetelmiä sekä prosesseja, joita seuraamalla projektijohtamisesta saadaan systemaattisempaa sekä lineaarisempaa. Projektinhallinta metodologialla tarkoitetaan valikoimaa työkaluja ja menetelmiä, joita hyödyntämällä projektia

voidaan johtaa. Projekti metodologioiden kehitys on alkanut jo 1900-luvun alusta, mutta mallit ja menetelmät ovat sen jälkeen jatkuvasti kehittyneet. Erilaisia metodologioita ja menetelmiä on esimerkiksi IPMA ICB 4.0., Prince, Vesiputous, Agile, Lean, Kriittisen polun projektinhallinta ja Six Sigma. (McLarnon, 2024; Jovanovic & Beric, 2018; Ungureanu & Ungureanu, 2014)

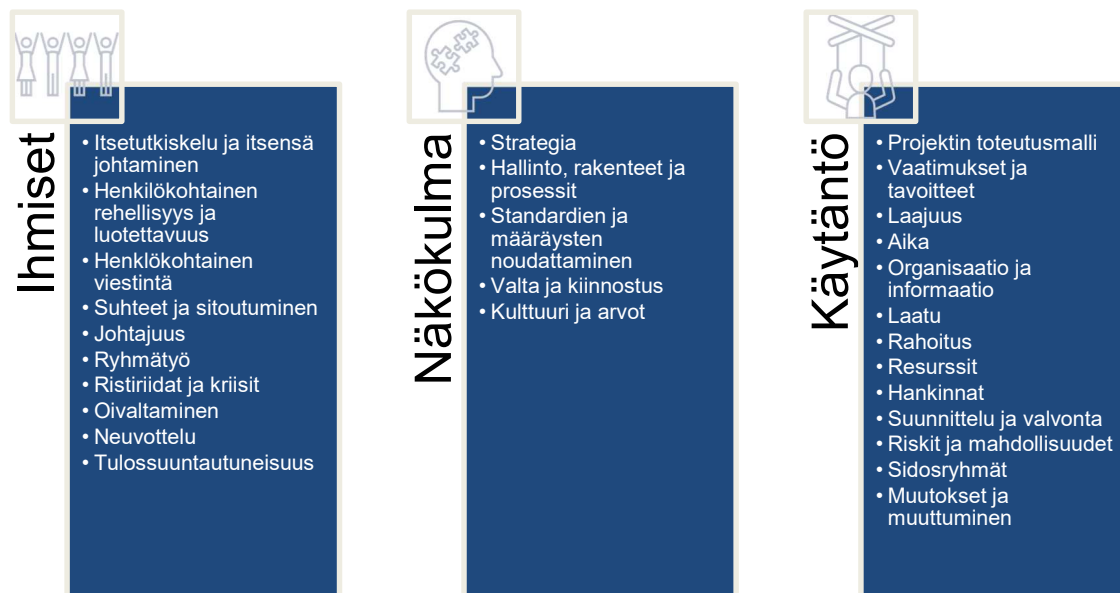
Projektinhallinta metodologia tarjoaa tieteellisesti todistetun, systemaattisen ja kurinalaisen tavan johtaa projektia. Metodologia tarjoaa puitteet ja yksityiskohtaiset askeleet, joiden avulla projektijohtaja tietää mitä tehdä, jotta projektin aktiviteetit toteutuvat aikataulun, budjetin ja vaatimusten mukaisesti. (Ungureanu & Ungureanu, 2014) Jokaiselle projektille ei toimi sama metodologia, vaan projektin menetelmä tulisi aina valita kyseiseen projektiin sopivaksi. Voidaan kuitenkin todeta, että jos yrityksen projektit ovat pääasiassa hyvin samankaltaisia, voi yksi, juuri kyseiselle yritykselle räätälöity tapa toimia projekteissa riittää. (MacMaster, 2002)

Projektinhallinta metodologiaa hyödyntämällä voidaan helpommin päästä yhteisymmärrykseen projektin sidosryhmien tarpeista, puhua samaa metodologian kautta määriteltyä kieltä, arvioida ja ennustaa projektin kustannuksia tarkemmin, toteuttaa tehtäviä yhteisesti tunnistetulla tavalla, tunnistaa ristiriidat helpommin sekä kerätä ja hyödyntää aiempia oppeja systemaattisella tavalla (Ungureanu & Ungureanu, 2014.)

2.1.3 Projektijohtajan kyvykkyydet

IPMA ICB (Individual Competence Baseline) 4.0. (2015) määrittelee projektijohtajan kyvykkyyksiä, joita vaaditaan projektijohtamisen alalla työskenteleviltä henkilöiltä. IPMA ICB jakaa projektijohtajan osaamiset kolmeen pätevyysalueeseen: ihmiset, käytäntö ja näkökulma. Ihmiset pätevyysalueessa määrittellään henkilökohtaiset ja henkilöiden väliset pätevyudet, joita tarvitaan projektin onnistuneessa johtamisessa. Käytäntö alueessa määrittellään projektijohtamisen tekniset näkökohdat. Näkökulma alue taas määrittelee asiayhteyteen liittyviä pätevyksiä, kuten liiketoimintaosaamista, joita

projektijohtajan on hyvä hallita toimittaessa laajemmassa toteutusympäristössä. Pätevyysalueet sisältävät yhteensä 29 pätevyyslementtiä. Kuva 2 listaa eri pätevyysalueisiin kuuluvat elementit otsikkotasolla.



Kuva 2 IPMA ICB 4.0. (2015) pätevyysalueet ja elementit

Skulmoskin ja Hartmanin (2010) tutkimuksen mukaan projektijohtajan tulee käyttää eri kyvykkyyksiä projektin eri vaiheissa, koska projektijohtajan tehtävät vaihtelevat projektin vaiheen mukaan, kuten kappaleessa 2.1.2 on kuvattu. Tutkimuksen tuloksena todetaankin, että projektijohtajan vaadittavien taitojen tulee olla dynaamisia ja joustavia riippuen projektin vaiheesta.

Hyvärin (2006) tutkimuksen tulosten mukaan projektijohtamisessa on tärkeää keskittyä johtajuuteen eikä niinkään projektin tekniseen hallintaan. Tutkimuksen tuloksissa korostuu kommunikointi, ihmisten innoittaminen ja motivointi sekä projektijohtajan päättäväisyys. Projektijohtajan johtamisen tärkeimmiksi keinoiksi nousee erityisesti suunnittelu ja organisointi, verkottuminen sekä tiedottaminen.

Landaeta (2015) taas tunnistaa kolme eri osaamista, joiden avulla projektin on mahdollista toteuttaa tarvittavat toimensa, sekä saavuttaa tavoitteensa. Nämä

kolme, erityisesti projektijohtajalle tarpeellista osaamista ovat tekninen osaaminen, ongelman ratkaisu osaaminen sekä jatkuvan kehittämisen osaaminen. Teknistä osaamista tarvitaan siihen, että projekti toteuttaa tehtävänsä. Ongelman ratkaisu osaamista tarvitaan siinä hetkessä, kun projektissa kohdataan haasteita. Jatkuvan kehittämisen osaamista taas tulee hyödyntää koko projektin ajan, kehittämällä toimintatapoja sekä oppimilla aiemmin tehdyistä virheistä. Maingan (2017) tutkimuksen tulokset korostavat näiden osaamisen tärkeyttä erityisesti projektiliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä, jotta ne pysyvät linjassa jatkuvasti muuttuvien markkinaympäristöjen kanssa.

Kaufmann & Kock (2022) nostavat tutkimuksensa tuloksissa esiin sitä, että projektijohtamista lisäämällä voidaan projektin kannattavuutta kasvattaa erityisesti vaativissa projekteissa. Projektijohtamisen avulla voidaan päästä nopeammin yhteisymmärrykseen sekä saavuttaa selkeyttä projektitiimin ja sidosryhmien välillä. Kirjoittajat korostavat kuitenkin, että vaikka projektijohtamisen lisääminen projektiin nostaa projektin kannattavuutta, on tärkeä huomata, että lisäys on marginaalista. Projektijohtamisen lisääminen matalan riskin projektiin voi jopa heikentää projektin kannattavuutta sekä tehokkuutta.

2.2 Projektiliiketoiminta

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan niitä tapoja, joilla yritys toteuttaa sen strategiaa tuottaakseen arvoa yrityksen asiakkaille. Liiketoimintamallin voidaan sanoa olevan yrityksen johdon olettamus siitä, mitä ja miten yrityksen asiakkaat haluavat palvelun tai tuotteen saada. On myös suositeltua, että yritys hyödyntää toiminnassaan tarpeen mukaan useampaa kuin yhtä liiketoimintamallia. (Mutka & Aaltonen, 2013; Teece, 2010; Kujala, ym., 2010; Wikström, ym., 2010)

Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan organisaation liiketoiminnan toteuttamista ja organisoimista yksittäisten projektien kautta. Projektiliiketoiminnassa yritys toteuttaa projektin ja siirtyy sen jälkeen seuraavaan projektiin.

Projektiliiketoimintaa harjoitetaan erityisesti rakentamisen, suunnittelun ja järjestelmäkehityksen toimialoilla. (Sande, 2023) Projektiliiketoiminta voidaan jakaa kahdenlaiseen kategoriaan: ratkaisujen toimittaminen asiakkaille ja liiketoiminnan ratkaisujen kehittäminen. Yrityksen liiketoiminta voi siis koostua kokonaan tai vain osittain projektiliiketoiminnasta. Toisaalta projektiliiketoiminta voidaan määritellä niinkin yksinkertaisesti kuin, että teet tietyn työn, josta saat tietyn maksun (Chanteray, n.d.)

Projektiliiketoiminnan etuna on sen joustavuus, organisaatio voi tarvittaessa lisätä resursseja projektin ajaksi ja vapauttaa niitä projektin päättyessä. Projektiliiketoiminnan haasteena taas on projektien ainutlaatuisuus. Jokainen projekti toteutetaan ainutlaatuisena kokonaisuutena, jolloin yhteisten prosessien ja menettelyjen noudattaminen voi olla haastavaa. Näiden haasteiden ylittämiseksi on projektiliiketoimintaa harjoittavien yritysten ja organisaatioiden hyvä luoda standardit projektin suunnitteluun ja toteutukseen, luoda projektin riskien hallinnan strategia sekä varmistaa riittävä kommunikaatio projektitiimin ja sidosryhmien välille. (Sande, 2023)

Arto ym. (2015) tutkimuksen mukaan myös projektiliiketoimintaa harjoittavat yritykset voivat hyötyä palveluliiketoiminnan lisäämisestä portfolioonsa. Palveluliiketoiminnan avulla projektiliiketoimintaa harjoittava yritys saa tasaistettua työkuormaansa sekä liikevaihtoansa, projektien ollessa toisinaan aaltoilevia. Palveluliiketoiminnan kautta yritys voi saada uusia projektimahdollisuuksia tai toisinpäin, eli myydä palvelua projektin päälle.

Wikströmin (ym., 2010) tutkimuksen mukaan projektiliiketoiminnassa toimivat yritykset voidaan luokitella kolmeen eri kategoriaan: Liiketoiminnat yksittäisille projekteille, liiketoiminnat projekti verkostoille sekä liiketoiminnat liiketoiminta verkostoille. Yksittäisten projektien liiketoiminnalla tarkoitetaan sellaista projektiliiketoimintaa, jossa keskitytään suorittamaan projektia, mutta ei tuoteta lisäarvoa sidosryhmille. Projekti verkosto liiketoiminnalla tarkoitetaan sellaista projektitoimintaa, jossa projekti toteutetaan yhteistyössä asiakkaan ja muiden kumppanien kanssa. Liiketoiminta verkoston liiketoiminnalla taas tarkoitetaan

sellaista laajaa projekti toimintaa, jonka avulla tuodaan kannattavaa liiketoiminnan kasvua niin, asiakkaalle, hankkijalle kuin alihankkijallekin.

2.2.1 Strategia projektiliiketoiminnassa

Strategia on organisaation punainen lanka. Se määrittelee ne toimialat ja markkinat, joissa organisaatio haluaa olla mukana ja kilpailla. Strategia kertoo organisaation ydinosoamisesta, kuinka se resursoi omaa toimintaansa sekä mihin kyseinen organisaatio investoi. Strategian tavoite on luoda organisaatiolle yhteinen suunta. (Sutinen, 2022; TEPA-termipankki, 2024; Vataja, 2015)

Projektiliiketoiminnan strategiaa laatiessa suositellaan ottamaan strategisten lisäksi työhön mukaan myös organisaation projektipäälliköitä, jotka ovat mukana työn päivittäisten haasteiden kanssa. Projektiliiketoiminnan organisaationaalinen rakenne tarkoittaa siis sitä, että strategia rakennetaan ja toteutetaan puhtaasti projektien kautta. Projektin käytännöt ja asenteet muokkaavatkin yrityksen tapaa lähestyä strategiaa. Yhdistämällä projektien ja strategian toteutuksen, päästään parhaimpaan lopputulokseen. (Löwstedt ym., 2018; Brito & Medeiros, 2021)

Brito & Meideroksen (2021) tutkimus nostaa esiin 12 kohdan listan asioista, jotka erityisesti projektiliiketoiminnan strategian laatimisessa olisi hyvä huomioida:

1. Yksinkertaiset ja mukautuvat projektinhallinta metodologiat, jotka tukevat organisaation strategian toteuttamista projektien kautta
2. Jokaisen projektin linkittyminen organisaation strategiaan on selkeää
3. Organisaation kehitysprojektien pääasiallisena tarkoituksena on organisaation tavoitteiden toteutuminen
4. Projektipäälliköt toimivat myös yrityksen strategisteina, ollen tietoisia oman projektinsa vaikutuksista organisaation tavoitteisiin
5. Ylempi johto ymmärtää projektinjohtajien vaikutuksen organisaation strategian toteutumiseen

6. Projektipäälliköt luovat positiivista vuorovaikutusta strategisten prosessien toteutumiseen
7. Organisaatio ymmärtää projektihankkeen, projektisalkun ja projektijohtamisen käsitteiden erot
8. Organisaatio omaksuu oman prosessin projektien valintaan ja priorisointiin keskittyen erityisesti strategiaan tavoitteisiin
9. Organisaatiolla on omat, erilliset metodologiat niin projektin, hankkeen kuin salkun johtamiseen
10. Projektinhallintatoimisto (eng. project management office, PMO) tukee organisaation strategian saavuttamista
11. Projektinhallintatoimisto tukee parhaan vuorovaikutuksen toteutumista strategian tavoitteiden saavuttamiseksi
12. Projektinhallintatoimisto linkittää strategian organisaation projekteihin

Myös Artto & Wikström (2005) painottaa projekteja keinona yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamisena. Martinsuo ym. (2019) huomauttaa kuitenkin vielä, että projektien avulla yritys pyrkii tuottamaan etuja ja tuloksia myös projektin elinkaaren ja toimituksien ulkopuolelta.

2.2.2 Talouden johtaminen projektiliiketoiminnassa

Talouden hallinnalla ja johtamisella tarkoitetaan yrityksen talouden strategista suunnittelua, organisointia, ohjaamista sekä monitorointia. Se tarkoittaa myös budjetointia, ennustamista, kirjanpitoa ja kannattavuuslaskentaa. (LSBF, 2023; Houston, 2023) Yritys tarvitsee talousjohtamista voidakseen varmistaa riittävästi varoja yrityksen toimintaan, hyvän tuoton yrityksen sijoittajille, optimoidun ja tehokkaan tavan hyödyntää varoja sekä luodakseen oikeita ja turvallisia investointeja (LSBF, 2023)

Budjetointi on osa talouden johtamista. Budjetoinnin avulla yritys arvioi tulevan liikevaihdon sekä toiminnan kustannusten määrän. Hyvän budjetin avulla yritys voi varmistaa, että se ei yli kuluta omia varojaan. Ennustamiseen taas kuuluu historian analysointi sekä sen arviointi, kuinka paljon liikevaihtoa ja

kustannuksia tulevaisuudessa arvioidaan olevan. Budjetoinnin ja ennustamisen ero on niiden aikajaksossa. Budjetointi tehdään yleensä kerran vuodessa, kun taas ennustamista tehdään useammin ja lyhyemmälle ajanjaksolle, esimerkiksi kvartaaleittain, kerrallaan. (Houston, 2023; UoC, n.d.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään projektiliiketoimintaa, jonka liikevaihto koostuu pääasiassa asiakkaille toimitettavista projekteista. Tämän takia, myös talouden johtamisessa syvennytään tarkemmin projektin talouden johtamiseen yrityksen taloushallinnan sijaan. Yksittäisen projektin budjetin voidaan sanoa olevan numeerinen suunnitelma projektille ja toimivan projektijohtajalle suunnittelun ja ohjauksen työkaluna. Budjetti luo projektille standardin, jota vasten menoja seurataan. Budjetin perusteella projektijohtaja pystyy parhaassa tapauksessa löytämään projektin riskit sekä ongelmakohtat ja reagoimaan niihin ennen kuin on liian myöhäistä. (Eichenberger, 1998)

Yksi tärkeä projektin talouden hallinnan keino on projektin sopimuksen hallinta, erityisesti projektiliiketoiminnassa. Sopimuksen hallinta pitää sisällään sopimuksen sisällöstä neuvottelemisen sekä sovituista ehdoista kiinni pitämisen, siihen sisältyy myös dokumentointia sekä mahdollisten muutosten ja lisäysten hallintaa. (Bellec & Cottard, 2016) Sopimuksen avulla projektin odotukset ja velvoitteet voidaan määrittellä selkeästi, mutta sopimuksesta puuttuvat määritykset voivat haitata projektin suoritusta sekä vaikuttaa sitä kautta negatiivisesti projektin talouteen ja tuottoon (APM, 2021)

2.2.3 Henkilöresursointi projektiliiketoiminnassa

Resurssien hallinta tarkoittaa sitä prosessia, jota yritys käyttää tunnistaakseen mitä resursseja projektin toteuttaminen vaatii. Resursseilla voidaan tarkoittaa muitakin kuin henkilöresursseja, kuten esimerkiksi materiaaleja, laitteita, tietoa, dataa tai taloudellisia resursseja. Resurssien hallinta ei tarkoita vain resurssien valintaa vaan myös niiden tarpeen, aikataulun ja kustannusten määrittämistä. (Landau, 2024) Kuva 3 esittää projektin resursoinnin prosessikaaviota, joka soveltuu erityisesti projektiliiketoiminnan projektien henkilöresursoinnin

helpottaa projektin budjetointia sekä välttää yllättäviä kustannuksia. (Landau, 2024)

Tehdyn työn seuranta kuuluu myös osana resurssien hallintaa. Jotta voidaan suunnitella seuraavaa projektia ja sen tehtäviin tarvittavaa aikaa tai muuta resurssia, on hyvä pystyä seuraamaan ja analysoimaan käytetty työaika jo tehdyistä projekteista. (Landau, 2024)

2.2.4 Osaamisen hallinta projektiliiketoiminnassa

Osaamisen hallinta on kokonaisvaltainen, poikkitoiminen, kurinalainen ja järjestelmällinen tapa luoda ja kehittää yrityksen osaamista. Osaamisen hallintaa voidaan toteuttaa projektien aikana tai niiden ympärillä. Osaamisen jakamisella voidaan kehittää projektitoimintaa sekä parantaa projektien lopputuloksia. Osaamisen hallintaan on monia keinoja, mutta projekteissa yleisin käytetty tapa on järjestää lessons learned eli opitut asiat -tapaaminen projektin päätteeksi. (APM, n.d.). Aiemmistä projekteista saadun osaamisen dokumentointi voikin edesauttaa seuraavan projektin aikataulun laadinnassa, ongelmien selvittämisessä, vähentää resurssien käyttöä ja nopeuttaa tehtävien suorittamista (Todorović, ym., 2015)

Osaamisen hallinnalla voidaan tarkoittaa monia eri asioita ja onkin tärkeää, että yrityksen sisäisesti se ymmärretään samalla tavalla. Jos osaamisen hallinnan suuntaviivoja ei ole selkeästi määritelty, voidaan ajautua hämmennykseen, väärinymmärryksiin ja keskittyä vääriin asioihin. (APM, n.d.)

Olonoffin (2000) artikkelin mukaan projektijohtamista ja osaamisen johtamista verrataan toisiinsa helposti, koska molemmat liittyvät ihmisten johtamiseen. Olonoff kuitenkin erottaa nämä sillä, että projektijohtaminen on väliaikaista, kun taas osaamisen johtamisen pitäisi olla jatkuvaa, koko organisaation yli menevää toimintaa.

Hanisch (ym., 2009) korostavat että osaamisen hallinnan prosessia voi helpottaa hyvällä IT järjestelmällä sekä systeemisellä lähestymistavalla. On

kuitenkin huomattava, että jos henkilöstö ei ole halukas niitä käyttämään, ei osaamisen hallinta etene toivotulla tavalla. Tutkimuksen tuloksissa Hanisch ja kumppanit toteavat, että tehokkaalla osaamisen hallinnalla yritys voi kustannusten vähentymisen lisäksi löytää myös muita etuja. Näitä olivat esimerkiksi kasvanut työn tehokkuus, riskien vähentyminen, prosessien jatkuva arviointi ja kehittäminen sekä aikaisempien virheiden toistaminen.

Mian (ym., 2010) tutkimuksen tuloksista nousee kuusi asiaa, jotka estävät tehokkaan osaamisen hallinnan: kannustimien, tehokkaan tietojärjestelmän, koordinaation, tuttuuden, kulttuurillisen tuen sekä valtuuksien puuttuminen. Näistä suurimmat esteet ovat kannustimien ja järjestelmän puuttuminen. Jotta osaamisen hallinnan hyödyt saataisiin yrityksessä käyttöön, olisi tärkeää keskittyä vähintään näihin kuuteen edellä mainittuun asiaan.

3 Projektijohtaminen ja projektiliiketoiminta toimeksiantaja yrityksessä

Tässä kappaleessa käydään läpi projektijohtamisen toimintatapoja sekä vertaillaan toimeksiantajan yrityksen liiketoiminnan toimintatapoja teoreettiseen viitekehykseen. Kappaleen rakenne on sama kuin teoreettisessa viitekehyksessä selkeyden vuoksi.

3.1 Projektijohtaminen

Projektijohtamista toimeksiantaja yrityksessä toteutetaan jokaisessa yrityksen projektissa, toisissa enemmän ja toisissa vähemmän. Seuraavissa kappaleissa tutustutaan tarkemmin toimeksiantajan projektijohtamisen käytäntöihin projektin elinkaaren, metodologioiden ja menetelmien sekä projektijohtajan kyvykkyyksien kautta.

3.1.1 Projektin elinkaari

Toimeksiantajan projektijohtaminen lähtee yleisimmin liikkeelle jo tarjousvaiheesta. Projektiliiketoiminnan toteuttavuus tai aloitus vaihe onkin yleensä asiakkaan tarjouspyyntöön vastaamista kuin itse projektin toteuttamiskyvyyden tai tarpeen analysointia. Tarjousvaiheessa mietitään projektin resursointi, alustava budjetti, aikataulu sekä sisältö.

Suunnittelu vaiheeseen siirytään, kun tarjous on hyväksytty asiakkaan toimesta ja projektista on laadittu sopimus. Suunnittelun alussa lukitaan resurssit, luodaan projekti projektinhallinta tietojärjestelmään, pidetään aloituspalaveri sekä luodaan projektille ja projektitiimille käytännöt, joihin myös asiakas vaikuttaa. Suunnitteluvaiheessa projektitoimituksen sisältö myös tarkennetaan ja lukitaan asiakkaan kanssa.

Toteutusvaiheen aikana työn etenemistä seurataan käytetyn työajan, tehtyjen tehtävien sekä muutosten hallinnan kautta. Toteutusvaiheessa projektijohtamisessa korostuu kommunikaatio, yhteistyö ja tiimiytyminen niin sisäisen kuin myös asiakkaan tiimin kanssa. Viimeisenä projekti päätetään, kun asiakas on kirjallisesti hyväksynyt projektin toimituksen. Tällöin järjestetään lessons learned tilaisuus, suljetaan projekti tietojärjestelmästä ja vapautetaan projektitiimi projektista.

Toimeksiantajan projekteissa projektijohtamista toteutetaan projektien kaikissa vaiheissa, kuitenkin seuranta ja valvonta, kuten se on teoreettisessa viitekehysessä kuvattu, on usein vaihe, jossa toimeksiantajan puolelta työkuorma on pienin, koska vastuu vaiheesta on asiakkaalla. Suurin työkuorma taas kohdistuu yleisimmin toteutusvaiheeseen, jossa projektissa on tekeillä monia asioita saman aikaisesti niin sisäisesti kuin myös asiakkaan puolella.

3.1.2 Projektin metodologiat ja menetelmät

Toimeksiantaja käyttää projekteissaan pääasiassa ketteriä projektijohtamisen metodologeja, kuten esimerkiksi SaFe, Kanban, Scrum tai näiden yhdistelmää. Toimeksiantajalla ei ole yhtä yhteistä päätettyä projektinhallinta menetelmää, vaan menetelmä yleensä päätetään sen mukaisesti, mille asiakkaalle projekti toteutetaan tai valitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Toimeksiantajalle voisi olla hyödyllistä laatia oma projektinhallinta menetelmä, jolla projektit toteutetaan. Projektien lopputulokset ovat pääasiassa samoja, vaikka yksityiskohdat vaihtelevat asiakkaiden välillä. Systemaattinen, toimeksiantajalle räätälöity toimintatapa voisi tukea projektien toteutusta, selkeyttää projektitiimiläisten tekemistä projektien välillä sekä tehostaa projektien toimintaa.

3.1.3 Projektijohtajan kyvykkyydet

Toimeksiantajan projektijohtamisen kyvykkyyksissä voisi olla vielä parantamisen varaa, osassa projekteja projektijohtajana toimii tekninen henkilö,

jolla ei ole teoreettista osaamista projektijohtamisesta. Tällöisissä tapauksissa projektijohtaminen jää toissijaiselle roolille, eikä siihen välttämättä keskitytä riittävästi. Projektijohtamisen koulutusta olisi hyvä järjestää niille henkilöille, jotka virallisesti vastaavat projektien toteutuksesta, jolloin myös yrityksen projektien lopputuloksista voitaisiin nähdä parantumista ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät olisivat tyytyväisempiä.

3.2 Projektiliiketoiminta

Toimeksiantaja yritys toimii teoreettisessa viitekehyksessä mainituista eri projektiliiketoiminta kategorioista (kappale 2.2) toiseksi mainitussa, eli projekti verkosto liiketoiminnassa. Toimeksiantaja pyrkii omalla toiminnallaan tuomaan asiakkaalle konsultoivaa ja asiantuntevaa palvelua toimittamansa järjestelmän lisäksi. Toimeksiantaja yritys toteuttaa omaa liiketoimintaansa projektiliiketoiminnan lisäksi myös muussa liiketoimintamallissa, kuten esimerkiksi tarjoamalla asiakkailleen tukea ja pienkehitystä projekteissa rakennettuihin tietojärjestelmiin.

Toimeksiantajan voidaankin sanoa olevan malliesimerkki tässä tutkimuksessa tarkoitettulle projektiliiketoiminnan yritykselle. Projektit muodostavat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta, mutta silti yritys toimii myös muunlaisella liiketoimintamallilla. Perinteiset muunlaisen liiketoimintamallia harjoittavat yritykset taas toteuttavat liiketoimintaansa toisinpäin, eli projektit ovat keino kehittää yrityksen toimintoja, mutta ne eivät tuo yritykselle liikevaihtoa.

3.2.1 Strategia toimeksiantaja yrityksessä

Toimeksiantajan strategia on muodostettu jakamalla yritys kolmeen eri liiketoimintayksikköön. Jokaisella liiketoimintayksiköllä on oma asiakaskuntansa sekä tuotteensa, joiden avulla liiketoimintayksiköiden suuntaviivat on laadittu. Lopuksi liiketoimintayksiköiden yksityiskohtaiset suuntaviivat on yhdistetty korkeammalla tasolla ja sitä kautta laadittu yrityskohtainen strategia.

3.2.2 Talouden johtaminen toimeksiantaja yrityksessä

Toimeksiantajan lähes kaikki projektit tehdään asiakasprojekteina, jolloin niitä ohjaa asiakkaan kanssa laadittu sopimus. Projektijohtajan tuleekin tuntea sopimus hyvin, jotta hän voi huolehtia siitä, että sopimusta noudatetaan. Sopimuksen sisältö vaikuttaa paljon siihen, miten projektin taloutta johdetaan.

Talouden johtaminen pitää sisällään budjetoinnin ja katelaskennan projektin alussa, budjetin kehittymisen seurannan projektin aikana, kustannuslaskennan ja kustannuksien kertymisen seuranta sekä tehdyn työn ja muutosten hallintaa. Vaikka osa edellä mainituista asioista eivät varsinaisesti liity suoraan talouteen ja sen johtamiseen, on niillä kaikilla vaikutus projektin sekä loppukädessä myös yrityksen taloudelliseen lopputulokseen.

3.2.3 Henkilöresursointi toimeksiantaja yrityksessä

Toimeksiantajan projektien resurssien suunnittelua tehdään jatkuvasti. Kaikki suuremmat muutokset yrityksen projekteissa vaikuttavat myös resurssisuunnitteluun. Kuten Kuva 3 nähdään, vaatii resurssisuunnittelu jatkuvaa päivittämistä ja kommunikaatiota. Uuden projektin tullessa joudutaan arvioimaan osaamisen ja resurssien riittävyyden taso sillä hetkellä ja tarvittaessa tekemään muutoksia olemassa olevaan suunnitelmaan.

Käytännössä resurssisuunnittelu tapahtuu siihen suunnitellun tietojärjestelmän avulla, jossa jokainen käytettävissä oleva resurssi on allokoitu projekteille. Näitä projekti allokatioita arvioidaan joka toinen viikko yhteisissä resursointipalavereissa. Jos projektien tilanteet muuttuvat tätä nopeammin, tehdään muutoksia suunnitelmaan myös palavereiden välissä. Resursointi vaatii jatkuvaa kommunikaatiota eri projektijohtajien välillä, jotta resurssimuutokset eivät aiheita ristiriitaa eri projektien välillä.

3.2.4 Osaamisen hallinta toimeksiantaja yrityksessä

Toimeksiantajalla osaamisen hallintaa toteutetaan toiminnanohjausjärjestelmän kautta, johon jokaiselle resurssille on linkitetty eri taitoja, joita he osaavat. Taidot voivat olla esimerkiksi eri tietojärjestelmä tasolla, rooli tasolla tai koodauskieli tasolla. Nämä taidot on myös yhdistetty resurssienhallinnan työkaluun, jossa voidaan hakea tiettyä taitoa osaavia henkilöitä.

Tässä käsitellyistä liiketoiminnan osa-alueista osaamisen hallinnassa ja johtamisessa on toimeksiantajalla eniten kehitettävää, erityisesti osaamistarpeiden ennakoimisen kanssa. Projektiliiketoiminnan ollessa aaltoilevaa, voisi yritys hyötyä suunnitelmallisesta osaamisen johtamisesta, jolloin pienemmällä työkuormalla olevat resurssit voisivat opiskella ennakoon sovittuja asioita.

3.3 Yhteenveto

Projektijohtaminen ja liiketoimintajohtaminen liittyvät vahvasti toisiinsa liiketoimintajohtamisen eri osa-alueiden kautta. Projekteilla voidaan vaikuttaa niin yrityksen strategiaan, talouteen, resursointiin ja osaamisen hallintaan. International Project Management Associationin laatimien projektijohtamiskyvykkyyksien (IPMA, 2015) kautta voidaan päästä samaan lopputulokseen. Projektijohtajalta odotetaan osaamista ja kyvykkyyksiä myös projektiosaamisen ulkopuolelta.

Liiketoiminnan eri osa-alueet vaikuttavat myös toisiinsa välillisesti tai suoraan. Osaamisen hallinnalla voidaan tehostaa toimintaa, joka vaikuttaa suoraan yrityksen talouteen. Strategisten päätösten avulla voidaan vaikuttaa yrityksen resursointi tarpeisiin, joka vaikuttaa osaamisen hallintaan ja taas takaisin talouteen. Liiketoiminnan peruseriaatteet ovat samat liiketoimintamallista huolimatta, mutta käytännöt ja prosessit vaihtelevat eri mallien välillä.

Projektiliiketoiminnan osalta teoreettinen viitekehys jää vielä vajaaksi, koska tutkittua tietoa ei juurikaan ole tai sillä tarkoitetaan eri asiaa kuin mitä tässä

tutkimuksessa on pyritty tutkimaan tai sitä ei ole määritelty riittävän tarkalle tasolle. Useissa projektiliiketoimintaa käsittelevissä tutkimuksissa tarkoitetaan edelleen sitä yrityksen osaa, joka toteuttaa yrityksen projekteja, eikä suoranaisesti puhdasta projektiliiketoimintaa toteuttavaa yritystä.

Projektiliiketoiminta on myöskään harvoin vain projektiliiketoimintaa, vaan yrityksen tulos muodostuu projektien lisäksi esimerkiksi palveluista, mitä myös kirjallisuuden perusteella suositellaan.

Projektijohtamisen peruseräpäätet pätevät liiketoiminnan mallista riippumatta, mutta hienoisia eroja voidaan eri liiketoimintamalleista löytää. Näitä eroja on esimerkiksi talouden seuranta, resursointi, osaamisen hallinta sekä sopimushallinta. Strategian johtamisessa voidaan sanoa olevan eniten eroa eri liiketoimintamallien välillä. Muunlaisessa liiketoiminnassa projektit valitaan strategian mukaan, projektiliiketoiminnassa yrityksen strategia määrittelee enemmän asiakkaan ja toimialan valintaa. Puhtaasti projektijohtamisesta projektiliiketoiminnassa olevaa teoriaa on myös vielä sen verran vaikeasti löydettävissä, että tarkempaa analyysia voisi projektijohtamisen eroista teorian pohjalta luoda.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastattelu tutkimuksena. Hirsjärvi & Hurme (2022) tiivistävät puolistrukturoidun haastattelu menetelmän niin, että jokin haastattelun näkökohta on valittu, mutta ei kaikkia. Kysymysten järjestys tai sanamuoto voivat esimerkiksi vaihdella tai kysymyksiin ei ole annettu erikseen vastausvaihtoehtoja. Tämän tutkimuksen osalta haastattelukysymykset oli laadittu valmiiksi ennakkoon ja jokaisen haastateltavan kanssa kysymykset käytiin saman rungon kautta. Haastattelut toteutettiin Teams-yhteyden välityksellä loka-joulukuun aikana vuonna 2024.

Haastattelukysymykset oli laadittu valmiiksi tutkimuksen toteuttajan toimesta, hyväksytetty toimeksiantajan edustajalla ja lähetetty haastateltaville etukäteen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen keskustelut litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan puheen purkamista kirjalliseen muotoon (Kallio, n.d.) Haastatteluiden nauhoittamiseen pyydettiin erikseen lupa jokaiselta haastateltava haastattelun aluksi. Osassa haastatteluja hyödynnettiin Teams - ohjelman transkriptio toiminnallisuutta, jossa ohjelma kirjoittaa puheen valmiiksi tekstiksi. Nämä valmiit tekstit litteroitiin vielä puhtaaksi opinnäytetyön tekijän toimesta, käymällä jokainen haastattelu läpi ja varmistamalla, että puhe ja teksti täsmäsivät.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä viisitoista, joista kuusi oli taustatietokysymyksiä, viisi liiketoimintaan liittyviä kysymyksiä ja neljä projektijohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Taustatietokysymyksiä hyödynnettiin analyysin teossa, haastateltavien esittelyssä, sekä perusteluna haastateltavien valinnalle. Haastatteluiden lopuksi haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus lisätä mitä tahansa aiheeseen liittyvää, heidän mielestään oleellista tietoa.

Hirsjärven & Hurmen (2022) mukaan aineiston analysoinnin tapaa on hyvä miettiä jo aineiston keruu vaiheessa. Tässä tapauksessa tutkimuksen tulosten analysointi tehtiin Excel-työkalun avulla, joka olikin etukäteen valittu työkaluksi tähän tarkoitukseen. Jokaisen haastattelun ja jokaisen haastattelukysymyksen pääkohdat nostettiin taulukkoon, jonka jälkeen jokaisen haastattelukysymyksen

vastaukset olivat löydettävissä samasta paikasta. Myös haastateltavien taustatietojen analysointi suoritettiin taulukoinnin avulla. Haastateltavat ja heidän valitsemiskriteerinsä esitellään taustatietojen kautta tämän raportin kappaleessa 5.1.

Analysointi voidaan kiteyttää toteutetun teema-alueittain, jolloin yksi haastattelukysymys vastasi yhtä teemaa. Koska tutkimusraportin runko on rakennettu myös haastattelukysymysten ympärille, helpottui analysointi myös tätä kautta.

Kun kaikki tulokset oli viety yhteen taulukkoon, oli kertyneestä datasta mahdollista löytää yhteneväisyydet ja eroavaisuudet eri haastateltavien vastauksista yksittäisiin kysymyksiin. Analysointi suoritettiin kysymys kysymykseltä ja analysoinnin tulokset on avattu kappaleeseen 5. Tulosten analysoinnin avaus noudattaa samaa runkoa kuin työn muut osuudet ja jokaisen haastattelukysymyksen tulokset käydään erikseen läpi.

Haastateltavien anonymisoimiseksi jokaiselle haastateltavalle annettiin oma kirjain A:sta H:on. Kirjain valikoitui haastateltavalle haastattelujärjestyksessä, joka taas määräytyi sen mukaan, miten yhteistä aikaa haastateltavalle ja haastattelijalle pystyttiin järjestämään. Haastattelut toteutettiin tutkimuksen alkuvaiheessa, jotta tutkimuksen tekijälle jäi vielä mahdollisuus lisätä haastateltavien määrää. Yksi alun perin suunniteltu haastateltava jouduttiin vaihtamaan, mutta uusi haastateltava löytyi helposti, tutkimuksen tekijän kontakteista. Tutkimustuloksissa haastateltaviin viitataan tarvittaessa haastateltavaa vastaavalla kirjaimella.

Valitut tutkimus- ja analysointitavat oli aineiston laajuuden kannalta onnistuneet, tietoa oli riittävästi, mutta ei liikaa. Haastattelutulosten analysointi haastattelukysymysten kautta tuki hyvin raportin kirjoittamista ja johtopäätösten tekoa. Litteroiduista aineistoista pystyi nostamaan esiin pääkohdat ja hyödyntämään niitä tutkimuksen tuloksissa. Taustatietojen avulla analysointiin saatiin struktuuria, kun haastateltavien taustat olivat selvillä etukäteen. Taustatietojen avulla analysoinnissa pystyttiin myös erottelemaan

haastateltavien liiketoimintakokemus ja sitä kautta vertaamaan projektijohtamisen eri tapoja eri liiketoimintamallien välillä. Haastateltavista kerättyjen taustatietojen avulla voitiin myös todeta, että valitut haastateltavat olivat aiheeseen liittyen sopivia.

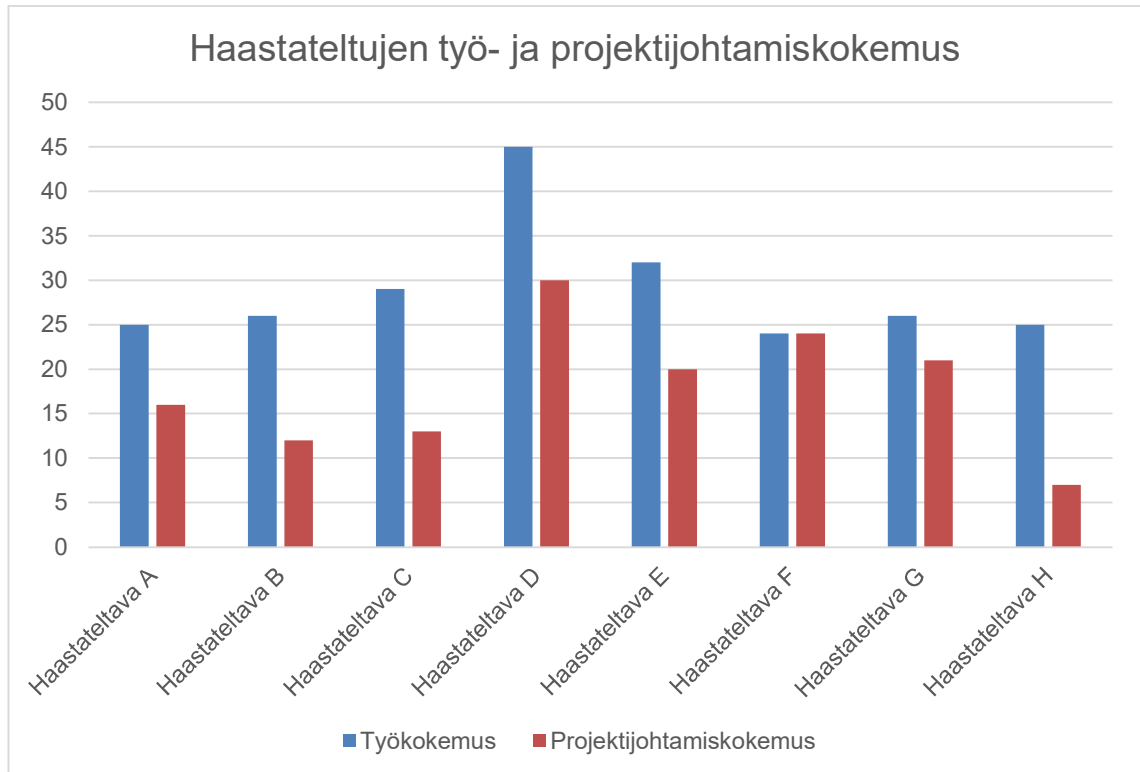
5 Tulokset

Tässä kappaleessa tutustutaan ensin haastateltuihin ja sen jälkeen tutkimuksen tulokset on avattu kahteen kappaleeseen, jotka jakautuvat useampaan alikappaleeseen. Tuloksissa avataan haastatteluista nousseita eroja eri liiketoimintamallien välillä, sekä verrataan näitä teoreettiseen viitekehykseen. Alikappaleiden rakenne ja otsikot on muodostettu haastattelukysymysten sekä teoreettisen viitekehyksen kautta.

5.1 Haastateltavien esittely

Tutkimushaastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä. Haastateltavat valikoituivat yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Haastateltavina oli henkilöitä niin toimeksiantajan liiketoiminnan puolelta kuin myös muunlaisen liiketoiminnan edustajia. Haastateltavista puolet ovat toimeksiantaja yrityksen työntekijöitä ja puolet toimeksiantajan ulkopuolelta. Haastateltavien valinnan kautta pyrittiin saamaan mahdollisimman laajaa kokemusta niin projektiliiketoiminnasta kuin muunlaisesta liiketoiminnasta. Haastattelujen aikana kävi kuitenkin ilmi, että vain yhdellä haastateltavista ei ollut aiempaa kokemusta projektiliiketoiminnasta, loppuilla seitsemällä taas oli kokemusta molempien kaltaisista liiketoiminnoista.

Haastateltavien yleinen työkokemus vaihteli 24-45 vuoden välillä, keskiarvon ollessa 29 vuotta. Projektijohtamiskokemus vaihteli 7-30 vuoden välillä. Projektijohtamiskokemuksen keskiarvo haastateltavien välillä on hieman alle 18 vuotta. Kaiken kaikkiaan projektijohtamiskokemusta haastateltavilta löytyi yhteensä 143 vuotta ja työkokemusta 232 vuotta. Kuva 4 esittää haastateltavien työ- ja projektijohtamiskokemuksen.



Kuva 4 Haastateltujen työ- ja projektijohtamiskokemus

Eryteisesti Haastateltavalla D on pitkä kokemus niin työelämästä kuin projektijohtamisesta. Haastateltavalla F taas tasaisin kokemus työelämästä ja projektijohtamisesta. Haastattelu kysymyksissä ei kysytty, miten haastateltavat olivat päätyneet projektijohtamiseen, mutta yleisesti keskustelujen perusteella voidaan todeta, että projektijohtajaksi oli päädytty sattumalta, eikä suunnitelmallisuuden kautta.

Vain kahdella haastateltavista oli voimassa olevia projektinhallinnan sertifikaatteja. Näiden lisäksi kahdella oli aiemmin, jo vanhentuneita, sertifikaatteja. Haastateltavat oli myös käyneet erilaisia projektijohtamisen kursseja, vaikka virallisia sertifikaatteja eivät olleetkaan saavuttaneet.

Haastateltavien koulutusasteet vaihtelivat ylioppilaasta korkeakoulututkinnon kautta ylempään korkeakoulututkintoon, joka oli yleisin koulutusaste. Kaikki haastateltavat olivat yhtä lukuun ottamatta tutkimuksen tekijälle ennestään tuttuja, ja sitä kautta oli ennestään tiedossa myös heidän

projektijohtamiskokemuksensa. Kirjoittajalle ennestään tuntematon haastateltava löytyi opinnäytetyön toimeksiantajan ehdottamana.

5.2 Projektijohtaminen

Tässä kappaleessa käsitellään projektijohtamista eri liiketoimintamallien näkökulmasta haastatteluiden sekä teoreettisen viitekehyksen kautta. Alikappaleet käsittelevät projektinjohtajan tärkeimpiä taitoja, eri projektinvaiheiden haasteita sekä projektijohtamisen tärkeyttä projektin eri vaiheissa.

5.2.1 Projektijohtajan tärkeimmät taidot

Projektijohtamisesta haastateltavat nostivat monia asioita, joita projektinjohtajan tulisi osata, kuten esimerkiksi kommunikaatio, ihmistenjohtaminen, menetelmäosaaminen ja -johtaminen, riskien hallinta, koordinointi sekä monen asian samanaikainen edistäminen. Jokainen haastateltava mainitsi kommunikaation tai viestinnän haastattelun aikana yhdeksi projektinjohtajan tärkeimmäksi osaamistarpeeksi. Haastateltavat A ja E kuitenkin korostivat erikseen vielä sitä, että viestinnän laatua, määrää ja tapaa tulee muokata sen mukaan, kenelle viestitään. Kuva 5 esittää projektinjohtajan kyvykkyyksiä, jotka nousivat haastatteluista eniten esille. Kyvykkyyden määrä kertoo, kuinka moni haastateltavista korosti kyseistä kyvykkyyttä haastattelussa.



Kuva 5 Projektijohtajan kyvykkyydet – maininnat haastatteluista

Haastateltava H nosti ainoana projektinjohtajalle tarpeellisena ominaisuutena kaupallisen tietoisuuden, joka korostuukin enemmän projektiliiketoiminnassa, jossa projektien mahdollinen lisämyynti vaikuttaa yrityksen lopputulokseen. Haastateltava F vertasi projektijohtamista kapellimestarina toimimiseen.

Haastateltava G korosti projektijohtamisen taidoiksi suunnitelmien tekemisen ja niiden seuraamisen, eräällä tavalla siis johdonmukaisuuden. Valitaan tavat ja työkalut toimia ja seurataan niitä. Haastateltava C taas huomautti, että projektinjohtajan ei välttämättä tarvitse osata ja ymmärtää projektin sisältöä, mutta osata johtaa ihmisiä. Kahdesta haastattelusta nousi esiin kokonaisuuden ja projektin ulkopuolelle katsomisen tärkeys. Projektijohtaminen, kuten se on määritelty kappaleessa 2.1, korostui siis niin haastatteluiden kuin teoreettisen viitekehyksen kautta.

Haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen kautta voidaan todeta, että kommunikaatio on yksi projektijohtajan tärkeimmistä taidoista, riippumatta siitä,

toimitaanko projektiliiketoiminnassa vai muunlaisessa liiketoiminnassa. Myös projekti- ja menetelmä osaaminen on projektijohtajalle tärkeitä taitoja.

5.2.2 Eri projektivaiheiden haasteet

Haastavimmaksi projektin vaiheeksi voidaan haastattelujen perusteella sanoa olevan projektin päättäminen koska useampi haastateltava korosti projektin päättämisen tärkeyttä, jopa keinolla millä hyvänsä. Myös projektin päättämisen kriteeristö on hyvä olla määritelty jo projektin alussa tai viimeistään projektin toteutusvaiheessa. Laajuuden hallinta erityisesti toteutus vaiheessa korostui toisena haasteena haastatteluista.

Projektin aloituksen haasteena nähtiin projektin tavoitteiden ymmärtäminen, niiden kirkastaminen projektiin osallistuville sekä eteenpäin pääseminen, vaikka kaikki yksityiskohdat eivät vielä olekaan täysin selkeitä. Haastateltava H korosti tiedon siirron tärkeyttä myynnistä toteutukseen, jotta asiakkaan tarpeet on varmasti ymmärretty oikein myös toteuttavan tiimin puolesta.

Projektin suunnittelun haasteena nähtiin aikataulun venyminen heti alkuun, jos suunnittelun aikana ei saada oikeita ihmisiä kasaan. Projektin toteutukseen ongelmia koettiin tuovan muutosten hallinta ja niiden vaikutusten arviointi, kommunikaatio ja sen mahdollinen puuttuminen, projektin etenemisen seuranta sekä sovitun menetelmän seuraamisen puute.

Projektin seurannan ja valvonnan haasteeksi koettiin sen puuttuminen kokonaan. Erityisesti haastateltava C korosti muunlaisessa liiketoiminnassa tämän näkyvän niin, että projektin lopputuotosten käyttäjien tuki projektitiimiltä jää olemattomaksi. Projektin päättämisessä haasteeksi nostettiin lähes kaikkien haastateltavien toimesta se, että projektia ei päätetä tai sitä ei virallisesti kommunikoida eri sidosryhmille.

Haastateltava C kiteytti projektijohtamisen sekä projektityöskentelyn haasteet seuraavanlaisesti

”...projekteissa tulee aina haasteita mutta projektin onnistumista merkkää se, että kuinka hyvin ne haasteet on taklattu...”

Jokaisessa projektin vaiheessa on omat haasteensa, joita projektijohtaja voi omalla toiminnallaan minimoida. Suunnitelmien seuraamisella, muutosten johtamisella sekä hyväksymisellä voidaan useimpia haasteita ennakoita ja estää.

5.2.3 Projektijohtamisen tärkeys projektin eri vaiheissa

Lähes jokainen haastateltavista oli yhtä mieltä teoreettisen viitekehyksen kanssa siitä, että projektijohtamista tarvitaan projektin jokaisessa vaiheessa. Muutamassa haastattelussa jotkin vaiheet korostuivat muiden yli, mutta pääasiallisesti kautta linjan haastateltavat oli asiasta yhtä mieltä. Taulukko 2 avaa yksittäisen haastateltavan mielestä vaiheita, joissa projektijohtamista erityisesti tarvitaan. Moni haastateltavista korosti projektijohtamisen tarvetta kaikissa vaiheissa. Ne vaiheet, joita haastateltava nosti kuitenkin ylitse muiden, on merkattu taulukkoon tummennettuna.

Taulukko 2 Projektijohtamisen tarve haastateltavien näkökulmasta

Vaihe/Haastateltava	A	B	C	D	E	F	G	H
Aloitus	X		X	X	X	X	X	X
Suunnittelu	X		X	X	X	X	X	
Toteutus	X	X	X	X	X	X	X	
Seuranta ja valvonta	X		X	X	X	X	X	
Päätäminen	X		X	X	X	X	X	

Haastateltava A korosti projektijohtamisen tärkeyttä jokaisessa projektin vaiheessa sitä kautta, että jos jostakin vaiheesta projektijohtamista vähennetään tuottaa se todennäköisemmin haasteita myöhempisiin. Haastateltava D painottaa projektijohtamisen tärkeyttä erityisesti silloin kun projektissa kohdataan haasteita tai yllättäviä asioita riippumatta projektin

vaiheesta. Haasteltava F oli haastateltava D:n kanssa samaa mieltä korostamalla sitä, että projektijohtajan tehtävä on raivata esteitä ja huolehtia, että asiat etenevät.

Teoreettinen viitekehysten kautta nousseet projektijohtamisen eri tehtävät eri vaiheissa tukevat haastatteluissa nousseita teemoja. Jokaisessa vaiheessa projektijohtajalla on eri tehtävät, jotka vaikuttavat seuraavaan vaiheeseen, jos ne jätetään tekemättä. Projektijohtajaa voidaan ajatella enemmän yhtenä tiimin jäsenistä, jolla on tietyt määrättyt tehtävät, jotka edesauttavat projektin läpiviemistä.

5.2.4 Projektijohtaminen – yhteenveto

Projektijohtamisessa ei haastatteluiden kautta juurikaan noussut eroja, kun verrataan projektijohtamista projektiliiketoiminnassa muunlaiseen liiketoimintaan. Suurimpina eroina voidaan mainita kaupallisen tietoisuuden osaaminen sekä asiakkaan prosessien ja vastuiden johtaminen projektiliiketoiminnassa.

Osa projektiliiketoimintaa edustavista haastateltavista korosti myös sitä, että projektiliiketoiminnan projektijohtaminen on hektisempää kuin muunlaisessa liiketoiminnassa. Tätä haastateltavat perustelivat sillä, että projektiliiketoiminnan projektijohtaja on yleensä syvemmällä sisällä projektin tekemisessä ja yksityiskohdissa kuin vastaavasti muunlaisen liiketoiminnan projektijohtaja.

Myös teoreettinen viitekehys tukee tätä, eikä suuria eroja eri liiketoimintamallien välillä ole. Teoreettisen viitekehysten vajavaisuus projektijohtamisen eroista eri liiketoimintamallien kesken on kuitenkin hyvä huomioida verrattaessa eroja eri liiketoimintamallien välillä.

5.3 Liiketoiminta

Tässä kappaleessa avataan haastatteluista sekä teoreettisesta viitekehuksesta nousseita eroja eri liiketoiminnan osa-alueiden välillä eri liiketoimintamalleissa. Alikappaleet käsittelevät strategiaa, taloutta, resursointia sekä osaamisen hallintaa.

5.3.1 Strategia

Useamman haastattelun tuloksista nousee esiin se, että yrityksen tai organisaation strategia otetaan huomioon projekteja valittaessa. Muunlaisen liiketoiminnan perusteena on liiketoiminnan kehittäminen ja strategiaa kohti kulkeminen. Projektiliiketoiminnassa strategian perusteena on enemmän yrityksen asiakas, liiketoimintamarkkinat, sektori tai maantieteellinen alue mihin halutaan keskittyä. Projektiliiketoiminnassa voidaan esimerkiksi päätätä, että tiettyyn tarjouspyyntöön jätetään vastaamatta, koska kyseinen asiakas ei vastaa yrityksen strategiassa määriteltyihin kriteereihin.

Haastateltava D nostikin esiin, että muunlaisessa liiketoiminnassa projektin kytkös strategiaan ei välttämättä ole aina selvä. Tämä vaatii kommunikaatiota erityisesti projektin johtajalta, jotta projektitiimi tietää, miksi kyseistä projektia tehdään ja mitkä sen tavoitteet ovat. Haastateltava A taas huomautti, että muunlaisessa liiketoiminnassa projektivalinnat on hänen kokemuksensa mukaan tehty sillä perusteella, että onko yrityksellä rahaa vai ei.

Haastateltava C, joka oli haastateltavista ainoa, kenellä on kokemusta vain muunlaisesta liiketoiminnasta, korosti sitä, että päätökset projektien toteuttamisesta linkitetään aina yrityksen strategiaan. Hän huomautti vielä, että se on hänen kokemuksensa mukaan yksi projektin hyväksyntäkriteereistä.

Teoreettisen viitekehysten perusteella voidaan todeta, että haastateltavien kokemukset ovat linjassa teorian kanssa. Projektitiimille on kuitenkin tärkeä kommunikoida projektin tarkoitus, oli se strategia lähtöinen tai ei, jotta myös projektitiimi on tietoinen siitä, mitä projektin lopputuloksella tavoitellaan.

5.3.2 Talous

Haastatteluiden perusteella projektien taloudesta ja sitä kautta myös yrityksen taloudesta voidaan huolehtia parhaiten sopivalla seurannalla, ennakkoinnilla, jos vain mahdollista, avoimella kommunikaatiolla, katetuottolaskelman kautta, hyvällä suunnittelulla, riskien ja odotusten hallinnalla sekä muutosten hallinnalla. Myös laajuuden ja riippuvuuksien määrittely nostettiin useammassa haastattelussa osaksi talouden seurantaan. Vain haastateltavat E ja G nostivat projektin talouden seurantaan erilaisia talouden tunnuslukuja.

Projektiliiketoiminnan ja muunlaisen liiketoiminnan projektien talouden seurannassa on löydettävissä myös eroja. Muunlaisessa liiketoiminnassa projektin taloudella tarkoitetaan ulosmaksettavien kustannusten, kuten esimerkiksi alihankkijoiden tai projektin fyysisten kustannusten, seurantaan. Projektiliiketoiminnassa taas projektin talouden seuranta lähtee ensimmäisenä asiakkaan kanssa laaditun sopimuksen ymmärtämisestä, sen noudattamisesta sekä muutosten hallinnasta.

Haastateltavat D ja G huomauttivat siitä, että heidän kokemuksensa mukaan projektiliiketoiminnassa työtuntien seuranta on huomattavasti tarkempaa kuin muunlaisessa liiketoiminnassa. Muunlaisessa liiketoiminnassa projektityöhön käytettyä aikaa ei erotella projektityöntekijän normaalista työstä, eikä näin voida seurata siihen käytettyä aikaa, eikä sitä myöten laskea sen kustannuksia.

Jo teoreettisen viitekehyksen kautta voitiin todeta, että projektin talouden johtaminen ei aina keskity pelkästään numeroihin. Muutosten, riskien, resurssien ja osaamisen hallinta liittyvät tärkeänä osana projektin talouteen. Kaikilla edellä mainituilla voidaan vaikuttaa suoraan tai välillisesti projektin kannattavuuteen.

5.3.3 Resursointi

Projektien resursoinnista esiin nousi kautta haastateltavien ja liiketoimintamallien yksi teema; projektipäällikkö harvoin saa valita niin sanotun

unelma tiimin, vaan projektin resurssit tulevat annettuina ja niiden kanssa tarvitsee vain pärjätä. Annettujen resurssien kanssa pärjäämisen keinoiksi haastateltavat nostivat kommunikaation sekä odotusten ja osaamisen määrittelyn heti projektin alkuun.

Haastateltava E huomautti resursoinnin olevan erityisen haastavaa muunlaisessa liiketoiminnassa, kun huomioidaan se, että projektin resurssit tekevät yleensä samaan aikaan myös yrityksen pääasiallista liiketoimintaa ja projektityö tehdään tämän lisäksi. Haastateltava C taas nosti projektiresurssien riippuvuuksien määrittelyn, hänen kokemuksensa mukaan samoja henkilöitä voidaan mahdollisesti hyödyntää useammassa projektissa samaan aikaan. Tällöin on tärkeää, että kyseinen henkilö tietää projektien ja tehtävien prioriteetit.

Haastateltava B:n mukaan on myös tärkeää, että projektipäällikkö reagoi mahdollisiin muutoksiin työmäärissä ja aikataulussa ja varaa tarvittavat resurssit myös näissä tilanteissa. Haastateltava H myötäili haastateltava B:tä huomauttamalla, että resursointi, ainakaan projektiliiketoiminnassa, on harvoin projektipäällikön vastuulla. Projektipäällikkö kuitenkin on vastuussa siitä, että resursointivastaavat ovat tietoisia resurssitarpeista ja mahdollisista muutoksista niissä. Myös ennakointi, suunnitelmallisuus, kompromissien tekeminen ja tiimin motivointi nousivat esiin haastatteluiden teemoissa.

Resursoinnin osalta haastateltavat ja teoreettinen viitekehys olivat hieman eri linjoilla. Useampi haastateltavista mainitsi, että projektijohtaja harvoin valitsee unelma tiimiä eikä resursointia tehdä oppikirjan mukaisesti. Projektitiimi rakentuu sen mukaan, kenellä on tarvittavaa osaamista ja on vapaana joko muista projekteista tai normaalista tehtävästään.

5.3.4 Osaamisen hallinta

Yksi tärkeä osaamiseen liittyvä, haastatteluissa esiin noussut asia oli projektitiimin projektiosaaminen. Erityisesti muunlaisessa liiketoiminnassa on

ollut haasteena se, että projektiin määritetyillä resursseilla ei ole ollut kokemusta projektityöstä ja tätä on jouduttu kehittämään projektin aikana.

Haastateltava D huomautti, että osaamisen puute voidaan ymmärtää myös muutoksena projektiin. Yhtenä teemana haastatteluista nousi se, että osaamisen hallinta on pitkäjänteistä työtä yrityksessä, jota pitäisi pystyä tekemään ennakoivasti. Erityisesti projektiliiketoiminnan näkökulmasta olisi tärkeä tarkastella myyntiputkessa olevia projekteja ja varmistaa näihin osaaminen ennen projektin alkamista.

Haastateltava E korosti osaamisen jakamisen tärkeyttä ja sitä, että tietyn osa-alueen osaaminen ei ole vain yhden henkilön varassa. Haastateltavan G:n kokemuksen mukaan osaamista on kehitetty myös projektin aikana, kun on huomattu, että tarvittavaa osaamista ei projektitiimissä ole valmiina. Muiden haastatteluiden perusteella tämä oli kuitenkin harvinaisempaa.

Haastateltava F toi haastattelussa kisälli, oppipoika, mestari -mallin yhtenä osaamisen hallinnan keinona. Haastateltava korosti myös osaamisen hallinnan linkittymistä yrityksen strategiaan, kun tiedetään mihin suuntaan ja mitä yritys aikoo tehdä, voidaan osaamista hallita mahdollisesti jo ennakkoon.

Haastateltava H oli myös samoilla linjoilla haastateltava F:n kanssa, hän nosti esiin organisaation tai yrityksen valmistelun tuleviin projekteihin ja ennakkoinnin myös osaamisen hallintaan. Haastateltava A korosti myös samankaltaista laadunvarmistus ja kisälli - mestari mallia kuin haastateltava F.

Haastatteluista nousi esiin myös osaamisen hallinnan vaikutus projektin muihin tekijöihin, kuten aikatauluun ja budjettiin, jos osaamista hallitaan projektin aikana. Osaamismatriisin ylläpitäminen projektien ulkopuolelta olisi haastateltava B:n keino huolehtia osaamisesta. Haastateltava C huomautti kuitenkin vielä, että projektipäällikkö on vastuussa siitä, että projektitiimin osaamisen taso on riittävällä tasolla.

Osaamisen hallinnassa ei haastatteluista noussut suuria eroja eri liiketoimintapojen välillä vaikka pieniä yksityiskohtia tässäkin voidaan havaita. Teoreettinen viitekehys on myös samoilla linjoilla haastateltavien kanssa, eri

liiketoimintamallien osalta ei suuria eroja ole, mutta teorian pohjalta korostui projektiliiketoiminnan mahdolliset hyödyt osaamisen järjestelmällisen kehittämisen kautta.

5.3.5 Liiketoiminta – yhteenveto

Liiketoimintamallien ja eri liiketoiminnan osa-alueiden eroja haastatteluista löytyi enemmän kuin projektijohtamisen eroja. Strategian osalta erot löytyivät siinä, miten projektit kytkeytyvät yrityksen strategiaan sekä siinä, miten strategia on ylipäättään muodostettu. Talouden osalta erot näkyivät taas tarkkuuden tasossa. Projektiliiketoiminnassa projektien talouden seuranta on tarkempaa kuin muunlaisessa liiketoiminnassa, jossa yrityksen tulos ei koostu projekteista vaan niillä kehitetään liiketoimintaa.

Resurssien hallinnassa on haasteita molempien liiketoimintamallien kanssa, mutta haasteet ovat erilaisia. Projektiliiketoiminnassa kaikki (henkilö)resurssit työskentelevät puhtaasti projektien parissa eikä heillä ole projektien lisäksi niin sanottua perustyötä. Muunlaisessa liiketoiminnassa henkilöiden työaika jakautuu heidän normaalin työnsä sekä projektien välillä, jolloin projektiin varattua aikaa on mahdollisesti haastava saada hyödynnettyä riittävästi. Osaamisen kehittämisen osalta oli ero tunnistettavissa kaikkein vähiten eri liiketoimintamallien välillä.

5.4 Muita oleellisia nostoja haastateltavilta

Haastateltava C, joka oli haastatelluista ainoa, jolla ei ollut projektiliiketoiminta kokemusta, huomautti, että hän itse odottaa avointa kommunikaatio ja kumppanuussuhdetta toimittajan ja asiakkaan välillä. Projektiosaamisesta hän huomautti myös, että vaikka aikataulu ja budjetti paineet iskevät päälle, on tärkeää huolehtia myös projektin laadusta.

Haastateltava D painotti projektijohtajan delegoimiskykyä sekä projektin rajaamista ja siinä pysymistä. Delegoimiskyvyllä haastateltava D tarkoitti sitä,

että projektijohtajan ei ole tarkoituskaan tehdä koko projektia yksin vaan, vastuuttaa projektitiimi tekemään oma osansa. Haastateltava B taas huomautti, että projektijohtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on epävarmuuksien sietäminen. Haastateltava H tuki B:n näkemystä, mutta lisäsi siihen vielä eri sidosryhmien valmistelun, jotta yllätykset jäävät vain projektijohtajan tasolle.

Haastateltava E huomauttaa, että muunlaisessa liiketoiminnassa oikeasti harvoin osataan projektityöskentelyä, vaikka yrityksen käsitys omasta osaamisesta saattaakin olla toinen. Haastateltava C oli tästä siinä mielessä samaa mieltä, että hän kannatti projektiliiketoiminnan edustajien projektimetodologioiden käyttöä, jos sellaisia on luotuna. Tätä haastateltava C perusteli sillä, että projektiliiketoimintaa edustava organisaatio on tottunut projektien tekijä, jolloin projektin toteutustapa on mietitty kyseisen yrityksen tarpeisiin.

Haastateltava A lisää vielä loppuun, että erityisesti kokemattomammalle projektijohtajalle voi olla eduksi, että hänellä on kokeneempi projektijohtaja tai – omistaja tukena ja sparrailu kaverina. Haastateltavan H:n neuvo haastattelun loppuun olikin pohtia sitä, mitä esihenkilösi, yläpuolellasi oleva tai asiakas sinulta odottaa ja toimia sen mukaisesti. Hän ohjeistaa katsomaan isompaa kuvaa yläpuolelta.

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuskysymyksiin vastaaminen sekä mahdolliset lisätutkimusaiheet. Työn tavoitteena oli tutkia projektijohtamisen eroja eri liiketoimintamalleissa sekä projektiliiketoiminnan ja muunlaisen liiketoiminnan eroja. Työ toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena sekä teoreettiseen viitekehyksen aineistoon perehtyen.

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymyksiä tälle tutkimukselle määriteltiin kolme:

1. Miten projektijohtaminen eroaa projektiliiketoiminnassa ja muussa liiketoiminnassa?
2. Miten projektiliiketoiminta ja muu liiketoiminta eroavat toisistaan?
3. Mitkä ovat projektijohtamisen parhaat käytännöt projektiliiketoiminnassa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että projektijohtaminen eroaa jossakin määrin eri liiketoimintamallien kesken. Projektiliiketoiminnassa projektijohtaja tarvitsee kaupallista ja sopimuksellista osaamista projektijohtamisen lisäksi. Haastatteluiden perusteella projektiliiketoiminnan projektijohtajalta vaaditaan myös tietynlaista sisukkuutta, projekti tiimin kanssa läheisempää työskentelyä sekä enemmän aikaa itse projektin tehtävien läpiviemisen varmistamiseen.

Toisessa kysymyksessä pohditaan projektiliiketoiminnan ja muunlaisen liiketoiminnan eroja. Vaikka liiketoiminnan peruseriaatteet ovatkin samat riippumatta siitä, millainen liiketoimintamalli on, on eri malleissa hienoja eroja. Erot ovat tunnistettavissa liiketoiminnan eri osa-alueiden parhaista käytännöistä. Kun projektiliiketoiminnassa esimerkiksi projektien taloutta ja tehtyä työtä seurataan tarkemmin, ei muunlaisessa liiketoiminnassa se ole niin välttämätöntä. Toisaalta kuten haastatteluiden kauttakkin tuli ilmi, käytetyn työn

seuraamisella voisi myös muunlaisessa liiketoiminnassa oppia projektien tekemiseen käytetystä ajasta paljon.

Kolmas tutkimuskysymys taas pohtii projektijohtamisen parhaita käytäntöjä projektiliiketoiminnassa. Laajuuden ja riskien hallinta nousi isona teemana haastatteluista ja vaikka nämä pätevät molempien liiketoimintamallien projektinjohtamiseen, on projektiliiketoiminnassa tämä vielä tärkeämpää. Jos esimerkiksi projektin sisältö muuttuu, mutta sitä ei hallita sovitun mukaisesti, voi sillä olla suora vaikutus projektiliiketoiminnan tulokseen. Jos taas riskejä ei ole tunnistettu ja niihin valmistauduttu, joudutaan projektissa olla koko ajan ratkomassa tulipaloja, sen sijaan, että projektia työstettäisiin tasaisesti eteenpäin.

Tutkimuskysymyksiin saatiin osittain vastaukset teoreettisen viitekehyksen kautta, mutta haastatteluiden avulla niihin pystyttiin tuomaan mukaan käytännön kokemusta projektijohtamisen asiantuntijoilta. Rajauksen vuoksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee aiheita osittain vain korkeatasoisesti. Projektiliiketoiminnan määritelmä erityisesti ulkomaisessa tutkimuksessa on haastava. Projektiliiketoiminnalla saatetaan tarkoittaa eri asioita, mutta tutkimuksissa ei ole määritely tarkasti mitä sillä tarkoitetaan, liiketoiminnan osaa vai koko yrityksen tapaa toimia.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös toimeksiantajan ulkopuolella, muissa projektiliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä. Projektiliiketoiminta on melko yleistä tietyillä toimialoilla ja samat lainalaisuudet pätevät kaikissa, vaikka jokaisella yrityksellä onkin omat tavat toimia. Työ antaa hieman lisää tutkittua tietoa projektiliiketoiminnasta, vaikka onkin rajattu projekteja koskettaviin osaluueisiin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulokset pohjautuvat pitkälti haastateltavien kokemukseen projektijohtamisesta sekä projektiliiketoiminnasta. Kappaleessa 5.1 on avattu haastateltavien työ- ja projektijohtamiskokemus, jonka perusteella voidaan

sanoa, että valitut haastateltavat olivat kokemukseltaan sellaisia, että he sopivat hyvin haastatteluiden ja tutkimuksen kohteeksi. Vaikka projektiliiketoiminta osaaminen ei ollut haastateltavien valinnan kriteerinä, vain yhdellä haastateltavista ei ollut kokemusta projektiliiketoiminnasta. Vain yksi haastateltavista oli sellainen, kenen kanssa tutkimuksen tekijä ei ollut tehnyt töitä aiemmin, jolloin voidaan pohtia sitä, oliko tällä aiemmalla yhteisellä taustalla vaikutusta haastatteluissa käytyihin keskusteluihin joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan.

Tutkimuksen tuloksia voidaan jossain määrin hyödyntää myös muunlaisessa liiketoiminnassa. Kun asiakas tilaa projektin toimittajalta, voi se auttaa yhteistyön tekemistä, kun molemmat puolet ovat perillä toisen osapuolen tavoista ja vaikutteista toimia.

Tutkimuksen rajauksen vuoksi konkreettiset ohjeet ja prosessit johtaa projektiliiketoiminnan projektia jää raportista puuttumaan. Tulosten kautta voidaan kuitenkin rakentaa kokonaiskuva siitä, miten projekteja tulee yleisesti johtaa ja mitä poikkeuksia projektiliiketoiminta siihen tuo.

6.3 Toimeksiantajan kehityskohteet

Toimeksiantajalle kehityskohteina tämän tutkimuksen kautta nousee osaamisen hallinta ja sen koordinointi sekä siinä ennakointi sekä mahdollisesti projektijohtamisen ja projektinhallinnan kyvykkyyksien yleinen kehittäminen. Haastateltavilta nousseista ajatuksista myös avoimuus ja avoin kommunikaatio ovat tärkeitä kehittämisen kohteita. Kun projekteja tehdään yhdessä ja tavoitteena on asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen, on tärkeää, että toimittaja tukee näitä tavoitteita.

Niin haastatteluiden kuin teoreettisen viitekehyksen kautta nousut laajuuden eli projektin sisällön hallinta ja johtaminen yksi on tärkeä projektijohtamisen aihealue. Laajuuden hallintaan olisikin toimeksiantajan hyvä kehittää oma prosessinsa, ja huolehtia siitä, että jokaisessa projektissa koko projektitiimi

varmasti tietää, mikä projektin sisältö on. Näin kaikilla on valmius nostaa mahdollisia muutoksia projektijohtajan kautta keskusteluun.

6.4 Jatkotutkimus aiheet

Projektijohtamisesta ja hallinnasta on paljon tutkimusta, mutta sen linkittyminen ja eroavaisuus projektiliiketoiminnassa on vielä puutteellista.

Projektiliiketoiminnan projektijohtamisessa on omat lainalaisuutensa, jotka korostuvat juuri liiketoimintaosaamisen johtamisessa, ei niinkään projektien johtamisessa. Tässä tutkimuksessa käytyt asiat on esitetty vielä suhteellisen korkealla tasolla. Lisätutkimuksen avulla eri osa-alueita voitaisiin vielä tarkentaa ja sitä kautta luoda entistä parempia ja tarkempia käytänteitä.

Projektiliiketoiminnassa projekteihin vaikuttaa useimmissa tapauksissa oman projektitiimin lisäksi myös asiakas ja asiakkaan kanssa tehty sopimus. Eri sopimusmalleilla on vaikutus siihen, miten projektia tulee johtaa. Tämä on myös yksi lisätutkimus aihe, jota tutkimalla saataisiin lisää tietoa siitä, miten erityisesti projektiliiketoiminnan projekteja kannattaa johtaa.

Lähteet

APM. (2021). Dynamic Conditions for Project Success 2022 report. Association for Project Management. <https://www.apm.org.uk/v2/media/qyzpgrn4/apm-dynamic-conditions-for-project-success-2021-v2.pdf>

APM. (n.d.). What is knowledge management in projects? Association for Project Management. Haettu 28.12.2024 osoitteesta <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-knowledge-management/>

Artto, K., Valtakoski, A. & Kärki, H. (2015). Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service business. *Industrial Marketing Management*. 45. 70-83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.021>

Artto, K. & Wikström, K. (2005). What is project business? *International Journal of Project Management*. 23(5). 343-353. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.005>

Baratta, A. (2006). The triple constraint: a triple illusion. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/triple-constraint-erroneous-useless-value-8024>

Bellec, M. & Cottard, O. (2016). Contract Manager: A New Project Team Member. Paper presented at PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/new-project-team-member-contractor-10193>

Brito, J.V. da C.S., & Medeiros, J.V. Jr. (2021). Alignment strategic in project-based businesses: a review of literature. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*. 20(1). 1-25 <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v20i1.17902>

Carroll, A. M. (2024). Leadership in Project Management: Why is it an Essential Skill. *Project Management Articles*. <https://project-management.com/importance-of-leadership-for-project-success/>

Chanteray, J., (n.d.). The project business model. The Joy of Business. Haettu 16.11.2024 osoitteesta <https://www.thejoyofbusiness.co.uk/how/the-project-based-business-model/>

Eichenberger, J. (1998). Project Management, Part III Budgets for projects. AAOHN Journal. 46(5). 268-270.
<https://www.proquest.com/docview/1013462577?parentSessionId=u4PhQAd2Xzv5Rr5uWZJU1SK80WHN%2B%2FVxK6yUjqXEQcU%3D&accountid=14446&ourcetype=Scholarly%20Journals>

Good, L. (2024). 5 Phases of Project Management Life Cycle | Complete Guide. Project Management Articles. <https://project-management.com/project-management-phases/>

Halttunen, P., Hellman, M., Jaakkola, E., Kumpumäki, M. & Sirkiä, R. (2024). Resursoinnin prosessikaavio. Projektin toteutus ja päättäminen -kurssi. Turun Ammattikorkeakoulu.

Hanisch, B., Lindner F., Mueller, A. & Wald, A. (2009). Knowledge management in project environments. Journal of Knowledge Management. 13(4). 148-160. 10.1108/13673270910971897

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus

Houston, M. (2023). Mastering the basics of Business Finance Management. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/melissahouston/2023/03/22/mastering-the-basics-of-business-finance-management/>

Hyväri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. International Journal of Project Management. 24(3). 216-225. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.09.001>

IPMA. (2015). Individual Competence baseline for project, programme & portfolio management. https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf

Jovanovic, P. & Beric, I. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. Journal of Sustainable business and management Solutions in Emerging Economies. 23(3). 1-13.
<https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>

Kallio, A. (n.d.). Litterointi. Tietoarkisto. Haettu 8.12.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kaufmann, C. & Kock, A. (2022) Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. *International Journal of Project Management*. 40(6). 642-633. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.007>

Klein, M. (2024). 10 Tips for Succeeding in Project Management. *Project Management Articles*. <https://project-management.com/tips-for-becoming-a-good-project-manager/>

Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P. & Turkulainen, V. (2010). Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International journal of project management*. 28(2). 96-106. 10.1016/j.ijproman.2009.08.008

Landaeta, R.E. (2015). Evaluating benefits and challenges of knowledge transfer across projects. *Engineering Management Journal*. 20(1). 29-38. <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2008.11431753>

Landau, P. (2024). Resource management: Process, tools & Techniques. *Project Manager*. <https://www.projectmanager.com/blog/quick-guide-resource-management>

LSBF. (2023). The Importance of Financial Management. *London School of Business & Finance*. <https://www.lsbfi.org.uk/blog/news/importance-of-financial-management/117410>

Löwstedt, M., Räisänen, C. & Leiringer, R. (2018). Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International journal of project management*. 36(6). 889-898. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.002>

MacMaster, G. (2002). Choosing the right PM method. *PM Network*. 16(3). 48-50. <https://www.pmi.org/learning/library/choosing-right-project-management-method-4518>

Mainga, W. (2017). Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International*

Journal of Managing Projects in Business. 10(3). 454-504. 10.1108/IJMPB-04-2016-0035

Martinsuo, M., Klakegg, O. L. & van Marrewijk, A. (2019). Editorial: Delivering value in projects and project-based business. International Journal of Project Management. 37(5). 631-635. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.011>

McLarnon, H. (2024). Project Management Methodologies. <https://www.projectmanagement.com/wikis/976350/project-management-methodologies#> =

Mian, A., Helo, P. & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. Journal of Knowledge Management. 14(1). 156-168. 10.1108/13673271011015633

Mutka, S. & Aaltonen, P. (2013). The impact of a delivery project's business model in a project-based firm. International Journal of project management. 31(2). 166-176. 10.1016/j.ijproman.2012.07.006

Olonoff, N. (2000). Knowledge management and project management. PM Network, 14(2), 61–64. <https://www.pmi.org/learning/library/knowledge-management-project-management-4611>

PMI. (n.d.a). What is a project. Haettu 22.12.24 osoitteesta <https://www.pmi.org/about/what-is-a-project>

PMI (n.d.b). What is Project Management. Haettu 22.12.24 osoitteesta <https://www.pmi.org/about/what-is-project-management>

Sande, T. (2023). Understanding project business. PM World Journal. 12(8). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/08/pmwj132-Aug2023-Sande-understanding-project-business.pdf>

Skulmoski, G. J. & Hartman, F. T. (2010). Information Systems Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. Project Management Journal. 41(1). 2-96. <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1002/pmj.20146>

Sutinen, M. (2022). Yrityksen strategia on nyt tärkeämpi kuin koskaan. Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/yrityksen-strategia-on-nyt-tarkeampi-kuin-koskaan/>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning. 43(2-3). 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Todorović, M., Petrović, D., Mihić, M., Vladimir Lj. Obradović, V. & Bushuyev, S. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. International Journal of Project Management. 33(4). 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>

TEPA-termipankki. (2024). Strategia. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/strategia>

Tieteen termipankki. (2014). Sidosryhmä. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:sidosryhm%C3%A4>

Ungureanu, A. & Ungureanu, A. (2014). Methodologies used in Project Management. Annals du Spiru Haret University, Economic Series. 14(2). <https://doi.org/10.26458/1425>

UoC, University of Cambridge. (n.d.). What is the difference between budgeting and forecasting? Haettu 26.12.2024 osoitteesta <https://www.finance.admin.cam.ac.uk/policy-and-procedures/financial-procedures/chapter-2-budgetary-planning-control/monitoring/what-2>

Vataja, K. (2015). Strategia pinteessä. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/strategia-pinteessa/>

Wikström, K., Karlos, A., Kujala, J. & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. International journal of project management. 28(8). 832-841. 10.1016/j.ijproman.2010.07.001

Haastattelukysymykset

Opinnäytetyö: Projektijohtaminen projektiliiketoiminnassa
(*Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan tässä sellaista liiketoimintaa, jossa pääasiallinen liikevaihto koostuu asiakasprojekteista, kuten esimerkiksi konsultointiyritykset*)

Ennakkotiedot:

Mikä on korkein koulutusasteesi?

Kuinka monta vuotta sinulla on yleisesti työkokemusta?

Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta projektinhallinnasta ja/tai johtamisesta?

Koostuuko työkokemuksesi projektiliiketoiminnasta vai muusta liiketoiminnasta?

Mitä/kuinka monta projektinhallinta sertifikaatteja sinulla on?

Jotakin muuta aiheeseen liittyvää, jota haluaisit mainita?

Haastattelukysymykset:

Liiketoiminta:

Miten projektinjohtaminen mielestäsi eroaa erilaisten liiketoimintojen välillä?
(*Jos tausta molemmista*)

Kuinka kokemuksesi mukaan yrityksen strategia on otettu huomioon projekteja valittaessa?

Mitkä ovat kokemuksesi mukaan parhaimpia keinoja huolehtia projektin taloudesta?

Mitkä ovat kokemuksesi mukaan parhaimpia keinoja huolehtia projektin resurssoinnista?

Miten osaamisen hallinta on näkynyt projektien aikana tai niiden ulkopuolella?

Projektinjohtaminen:

Mikä on mielestäsi tärkein asia mitä projektinjohtajan pitää osata?

Jos mietitään projektinelinkaarta, mitkä ovat suurimmat haasteet, joita projektinjohtaja yleensä kohtaa projektin eri vaiheissa (aloitus, suunnittelu, toteutus, seuranta ja valvonta, päättäminen)?

Missä projektinvaiheessa projektinjohtamista tarvitaan erityisesti? Miksi?

Onko jotakin muuta mitä oleellista mitä haluaisit nostaa esiin projektinhallintaan ja erityisesti projektiliiketoimintaan liittyen?