

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Sähköinen kauppa ja markkinointi

2011

Jerkko Rajakangas ja Marko Tuokila

VIRTUAALITAPAHTUMAN JÄRJESTÄMINEN PROJEKTINA

– Case: Study in Finland EXPO 2009–2010



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous | Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

Toukokuu 2011 | 59 + 20 liitesivua

Jussi Puhakainen

Jerkko Rajakangas ja Marko Tuokila

VIRTUAALITAPAHTUMAN JÄRJESTÄMINEN PROJEKTINA – CASE: STUDY IN FINLAND EXPO 2009–2010

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea yrityksemme, WebStand Oy:n, liiketoimintaa tarkastelemalla projektien teoriaa sekä verrata sitä toteuttamaamme Study in Finland EXPO -projektiin. Vertailun tavoitteena oli oppia, mitä olisimme voineet tehdä paremmin koskien liiketoimintaamme ja soveltaa sitä tulevaisuudessa. Tarkastelemamme teorian sekä toteuttamamme projektin pohjalta loimme virtuaalisten tapahtumien projektikaavion, joka toimii ohjenuorana virtuaalisten tapahtumien järjestämiselle.

Työn teoriaosassa tarkastelemme teorioita projektin määritelmistä sekä vertailemme erilaisia projektikaavioita. Käsittelemme myös virtuaalisia messuja projekteina verraten niitä tarkastelemaamme teoriaan sekä kaavioihin. Käymme läpi myös Study in Finland EXPO -projektin kulkua. Study in Finland EXPO -tapahtumasta on myös liitteenä kattava esittely kuvien ja esitteen muodossa.

Empiriaosuus käsittelee projektia, jonka WebStand Oy järjesti yhteistyössä ammattikorkeakoulujen Pinnet -verkoston kanssa Study in Finland EXPO -tapahtuman tukemaan verkoston ulkomaalaisten opiskelijoiden rekrytointia 1.12.2009 – 28.2.2010. Kyseessä oli Internetissä järjestetty verkkomessutapahtuma, joita WebStand Oy järjestää verkkosivustonsa 3D-maailmassa.

Työn tavoitteet täyttyivät siltä osin, että WebStand Oy sai merkittävää tiedollista tukea virtuaalisten tapahtumien järjestämiselle. Projektien sekä projektikaavioiden kokonaisvaltainen käsittely toi selkeää näkemystä, mitä tulisi jatkossa tehdä toisin, jotta liiketoimintamme tehostuisi. Toivomme myös, että luomamme virtuaalisten tapahtumien projektikaavio tulisi yleishyödylliseen käyttöön ja se antaisi käyttäjälleen tarvitsemaansa lisäarvoa.

ASIASANAT:

Projekti, projektin hallinta, projektikaavio, virtuaalinen tapahtuma

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | e-Business and Marketing

May 2011 | 59 + 20 appendices

Jussi Puhakainen

Jerkko Rajakangas and Marko Tuokila

ORGANIZING OF VIRTUAL EVENT AS A PROJECT – CASE: STUDY IN FINLAND EXPO 2009–2010

The goal of this thesis is to support the business of our company, WebStand Oy, by viewing the theory of project management and compare it with the implemented project i.e. Study in Finland EXPO. The main aim was to learn what we could have done better in order to enhance our business as well as to learn how to proceed and adapt it in the future. Therefore, a virtual project chart was created about the project we studied and carried out. This chart could be used as a guide for organizing virtual events.

In the theory we look at the definitions of project management theory and compare different kind of project charts. We also deal with virtual mass events as projects by comparing them to the theory and charts in question. As the outcome we created a project chart of virtual events. This chart we discuss at the very end of our thesis. We also describe the phases of Study in Finland EXPO. There is also a comprehensive introduction of Study in Finland EXPO showed by pictures as appendix.

In co-operation with Pinnet -network of Universities of Applied Sciences WebStand Oy carried out a project called Study in Finland EXPO to support the recruiting of foreign students. The project took place 1.12.2009 - 28.2.2010. This was a mass event that took place on our international website. WebStand Oy organizes this type of events in the 3D -world on its domestic and international websites.

The goals and aims of thesis were completed. WebStand Oy received significant support when it comes to knowledge for organizing virtual events. Handling these projects and project charts brought a clear vision of what could be done differently in the future and how to boost our business. We also hope that our project chart of virtual events could also have a non-profit use and that it would bring the added value to its user.

KEYWORDS:

Project, project management, project chart, virtual event

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelman rajaukset	7
2 PROJEKTIN MÄÄRITELMÄT	8
2.1 Projekti yleisesti	8
2.1.1 Projektien käyttö	9
2.1.2 Tyypilliset piirteet	10
2.2 Projektin vaiheet	13
2.2.1 Projektin määrittely	14
2.2.2 Projektin suunnittelu	15
2.2.3 Projektin toteuttaminen	19
2.2.4 Projektin päättäminen	21
2.2.5 Projektin hallinta	22
2.3 Projektiorganisaatio	23
2.4 Onnistunut projekti	27
2.4.1 Onnistuneen projektin kriteerit	27
2.4.2 Projektien yleisiä ongelmia	28
2.5 Projekti vs. muu työtoiminta	30
2.5.1 Projekti vs. tavanomainen työtoiminta	30
2.5.2 Projekti vs. hanke	31
2.5.3 Projekti vs. prosessi	32
3 PROJEKTIKAAVIoidEN VERTAILUA	33
3.1 Projektin elinkaari ja vaiheistus -kaavio	33
3.2 Sisällöntuotannon projektikaavio	35
3.3 Tapahtumakaavio (Structure for Events)	38
3.3.1 Phases, Processes & Core Values - Vaiheet, prosessit & ydinarvot	40
3.3.2 Domains - Osa-alueet	40
4 VIRTUAALISET MESSUT PROJEKTINA	45
4.1 Projektikaavioiden vertaus omaan projektiimme	45
4.1.1 Projektin elinkaari ja vaiheistus -kaavio	45
4.1.2 Sisällöntuotannon projektikaavio	46
4.1.3 Structure for Events -kaavio	46

4.2 Virtuaalisten messujen erityispiirteet projektimielessä	48
4.3 Virtuaalisen tapahtuman järjestäminen	48
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	57
6 LÄHTEET	59

LIITTEET

- Liite 1. Study in Finland EXPO:n visuaalinen esittely
Liite 2. Study in Finland EXPO:n messuinfo

KAAVIOT

Kaavio 1. Projektin vaiheet.	14
Kaavio 2. Aikataulun janakaavio.	18
Kaavio 3. Projektiorganisaation rakenne.	24
Kaavio 4. Projektien peruselementtien panos - tuotos -suhteet.	29
Kaavio 5. Projektin elinkaari ja vaiheistus -kaavio.	33
Kaavio 6. Structure for Events -kaavio.	39
Kaavio 7. Virtuaalisen tapahtuman järjestämisen kaavio.	48

TAULUKOT

Taulukko 1. Projektille tyypilliset piirteet.	11
Taulukko 2. Projekteissa esiintyviä ongelmia.	28
Taulukko 3. Työtoimintamuotojen eroja.	31
Taulukko 4. Sisällöntuotannon projektikaavio.	35

1 JOHDANTO

Projektien käyttö työmuotona on yleistynyt reilusti viime vuosikymmenten aikana. Projektit ovat parhaimmillaan erittäin hyödyllisiä toiminnan muotoja, vaikka niissä löytyy huonojakin puolia. Sähköisten palveluiden käyttö ja tarjonta ovat yleistyneet paljon tämän päivän liiketoiminnassa. Esimerkiksi tapahtumia järjestetään Internetissä kasvavissa määrin.

Yrityksemme WebStand Oy järjesti yhteistyössä ammattikorkeakoulujen Pinnet-verkoston kanssa Study in Finland EXPO -tapahtuman tukemaan verkoston ulkomaalaisten oppilaiden rekrytointia 1.12.2009 – 28.2.2010. Kyseessä oli Internetissä järjestetty verkkomessutapahtuma, joita WebStand Oy järjestää verkkosivustonsa 3D-maailmassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea yrityksemme, WebStand Oy:n, liiketoimintaa tarkastelemalla projektien teoriaa verraten sitä toteuttamaamme Study in Finland EXPO -tapahtuman järjestämisen projektiin. Vertauksen tavoitteena oli oppia, mitä olisimme voineet tehdä paremmin koskien liiketoimintaamme ja soveltaa oppimaamme tulevaisuudessa.

WebStand Oy on nuori yritys sähköisen markkinoinnin alalla. Omistaja-yrittäjinä toimivat opinnäytetyön tekijät. Lanseerasimme VerkkoMessut.fi -palvelumme Study in Finland EXPO -tapahtumalla. Tavoitteenamme on järjestää vuosittain useat messut verkossa, sivustomme 3D-maailmassa. Palvelumme on täysin toimintavalmis, mutta silti vielä uutena palveluna jatkuvan kehityksen alla. Vastaavaan palveluun emme ole törmänneet sähköisessä liiketoiminnassa.

Aiheen valinta perustui WebStand Oy:lle hakemaamme hyötyyn. Tämän seurauksena valitsimme projektin ja sen hallinnan käsittelemisen, koska järjestämämme tapahtumat toteutetaan projekteina. Uskoimme, että näitä asioita käsittelemällä yrityksemme ja sen toiminta saavuttaisi merkittäviä lisäarvoja opituista ja omaksutuista asioista. Varsinkin tässä vaiheessa, kun

yrittämme oli järjestänyt jo yhden tapahtuman, oli erinomainen hetki tarkastella, mitä olisimme voineet tehdä paremmin.

Työn teoriaosassa tarkastelemme teorioita projektin määritelmistä sekä vertailemme erilaisia projektikaavioita. Käsittelemme myös virtuaalisia messuja projekteina verraten niitä tarkastelemaamme teoriaan sekä kaavioihin. Näiden tuloksena loimme virtuaalisten tapahtumien projektikaavion, jota käsittelemme työn loppupuolella. Tämän ohella käymme läpi Study in Finland EXPO -projektin kulkua. Study in Finland EXPO -tapahtumasta on myös liitteenä kattava esittely kuvien ja esitteen muodossa.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea WebStand Oy:n liiketoimintaa. Työn tehokkuutta pyritään parantamaan projektin teoriaa tutkimalla verraten aikaisemmin toteuttamaamme virtuaalitapahtumaprojektiin. Työn tavoitteena on oppia, mitä olisimme voineet tehdä paremmin koskien liiketoimintaamme ja soveltaa oppimaamme tulevaisuudessa.

Emme kokeneet yksittäisten tehtävien sisällöllistä kehittämistä oleellisena osana työtä. Sen sijaan halusimme keskittyä kehittämään projektin vaiheistusta sekä lisäämään rakenteellisia elementtejä projektityöskentelyymme. Mielestämme oli tärkeämpää saada projektityöskentelyn rakenne ensiluokkaiseksi ennen yksityiskohtiin pureutumista. Projektityöskentelyn rakenteellinen valmius edesauttaakin tehtävien yksityiskohtaista kehittämistä tulevaisuudessa.

2 PROJEKTIN MÄÄRITELMÄT

2.1 Projekti yleisesti

”Projektimuotoinen työskentely tarkoittaa ihmisresurssien ja aineellisten ja rahallisten resurssien hyödyntämistä suunnitellusti ja organisoidusti. Projektissa käydään läpi hyvin jäsennelty prosessi, joka johtaa ideasta sen toteutumiseen. Tarkoituksena on lyhentää aikaa ja kustannuksia, joita tarvitaan sekä laadullisesti että määrällisesti laadukkaan muutoksen aikaansaamiseksi” (Löw 2002, 16).

Projekti on sana, johon törmää nykyään jatkuvasti. Koko ajan yleistyvässä käytössä sana alkaa olla kulunut ja monet ovat ehtineetkin jo väsyä koko termiin. Se saa aikaiseksi ihmisissä vahvoja tunteita ja mielikuvia. Projekti - sanan määrittelyä värittävät usein ennakoasenteet ja ihmisille luontainen muutosvastarinta sekä osalla myös omakohtainen kokemus hanketyöstä. Useimmiten kokemukset muodostuvat yhdestä tai muutamasta projektista, jotka johtavat helposti vääristäviin yleistyksiin. Positiivisia kokemuksia saaneet tai luontaiset optimistit, kokevat projektityössä mahdollisuuden ohjata voimavarat ja rahoitus nykyistä aktiivisemmin oman tehtävänsä ja ammattinsa kehittämiseen. Epäilijät taas toteavat tyypillisen kyynisesti, että ”nämä nyt ovat näitä projekteja taas. On näitä nähty, muttei näiden avulla pystytäkään kehitystä mihinkään muuttamaan. Mapit ja hyllyt vain täyttyvät dokumenteista, joita kukaan ei tule lukemaan.” (Anttila 2001, 11; Ota projekti vakavasti, Talouselämä 31/2009.)

Projektityön oletetaan liian usein syntyvän itsestään. Esimerkiksi jokin asia tai työkohte nimetään projektiksi tai jokin henkilöryhmä nimetään projektiryhmäksi. Tällä tavoin syntyy vain ikuisuusprojekteja tai jopa pysyvästi jatkuvia projekteja, jotka ovat mahdottomuuksia projektin perusajatuksen näkökulmasta. Projekti, kun on yleisesti määritelty olevan kertaluonteinen, tavoitteellinen, sitä tapausta varten muodostetun organisaation tehtäväksi annettu työkokonaisuus, jonka kesto ja resurssit ovat ennalta määritetyt. (Anttila 2001, 11; Virtanen 2000, 35.)

”Projekti on niin läpilyönyt itsensä, että elämästäkin puhutaan kuin se olisi projekti, joka täytyy jotenkin hoitaa tavoitteineen” (Anttila 2001, 11.)

Sanan *projekti* taustalla on latinankielinen ilmaisu *projicere*, joka tarkoittaa *heittää eteen* eli *ehdottaa, suunnitella etukäteen*. Se merkitsee siis jotakin, mikä on edessämme. Projekti tarkoittaa sekä ideaa, menetelmää jonkin tavoitteen ja tuloksen saavuttamiseksi että sitä työtä, jonka avulla tulos aiotaan saavuttaa. Sanana *heittää eteen* -ilmaisun merkitys johtaa ajatukset niihin eteen tuleviin ehdotuksiin, ideoihin, joiden ratkaisuja pyritään löytämään. (Anttila 2001, 11; Virtanen 2000, 30.)

2.1.1 Projektien käyttö

Projektien käyttö työmuotona on siis yleistynyt reilusti viime vuosikymmeninä, mutta miksi niin on käynyt ja miksi projekteja ylipäättänsä käytetään? Lähtökohtaiset ja yleisimmät syyt projektien käyttöön ovat tehokkuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisen tavoittelu. Organisaatioiden on kehityttävä jatkuvasti, minkä seurauksena ne saattavat ohjautua käyttämään projekteja toiminnan työvälineenä. Tämän lisäksi organisaatiot saattavat ajautua projektien pariin organisaatiomuutosten ja monimutkaistuneiden työtehtävien kautta. (Malinen 2011 [Viitattu 7.2.2011]; Turner 1999, 2–4.)

Projektit tarjoavat projektityöryhmälle useasti yhteisöllisyyttä sekä oppimiskokemuksia. Yhteisöllisyys luo usein positiivista työilmapiiriä ja oppimiskokemukset luonnollisesti kohentavat työntekijöiden taitoja. Ihmisten johtamisessa taas, luovuus on tunnustettu voimavaraksi. Se pääsee esille varsinkin projekteissa, joissa useasti on vapaammat kädet kuin rutiinitöissä. Nämä kaikki tukevat tehokkuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden tavoittelua. (Malinen 2011 [Viitattu 7.2.2011].)

Yritysten kilpaillessa ankarasti markkinaosuuksista on myös ajankäytöstä muodostunut merkittävä kilpailuedun lähde. Tämän lisäksi teknologian muutosnopeus on kasvanut ja menetelmät kehittyneet. Myös nämä seikat ovat johtaneet projektien käytön yleistymiseen. (Malinen 2011 [Viitattu 7.2.2011].)

Kuitenkin aina tulisi ensin selvittää kannattaako työtä tehdä projektina. Yleensä tarvitaan riittävän monimutkainen ja laaja työkokonaisuus, jotta projekti kannattaa perustaa. Työkokonaisuuden työmäärän tulisi myös olla useita viikkoja tai kuukausia. Kaikkia tehtäviä ei voida eikä kannata projektoida, koska linjatyönä tehtävä työ voi toteutua paljon tehokkaammin ja vaivattomammin. Projekteja ei pidä perustaa myöskään pelkästään projektin itsensä takia, vaan tulee muistaa, että linjaorganisaatiollakin on vahvat puolensa. (Malinen 2011 [Viitattu 7.2.2011].)

Projektityötavan sisäänajo organisaatioon on usein raskas ja aikaa vievä prosessi. Lisäksi se vaatii aina suunnittelun ja seurannan, joten päivittäiset työtehtävät eivät tarvitse omaa projektia. Kun työ vaatii yksikkö- ja toimintorajojen ylittämistä, on projektityöskentely oikea lähestymistapa. Helposti käykin niin, että projektiorganisaatiot ovat olemassa vain uusia projekteja varten. (Malinen 2011 [Viitattu 7.2.2011].)

2.1.2 Tyypilliset piirteet

Keräsimme projektin yleiset piirteet Sadhan Choudhury'n *Project Management* (1988), Sami Kettusen *Onnistu projektissa* (2003) ja Kai Ruuskan *Projekti hallintaan* (1999) näkemyksiin nojaten. Sadhan Choudhury tarkasteli vuonna 1988 projektin määritelmää laajasti ja luetteli projektille tyypilliset piirteet. Ruuska ja Kettunen puolestaan täydentävät tätä luetteloa omilla näkemyksillään. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1.) olemme koonneet mielestämme tärkeimmät piirteet, jotka määrittelevät projektia.

- Tavoitteet
- Elinkaari
- Itsenäinen kokonaisuus
- Ryhmätyöskentely
- Vaiheistus
- Ainutkertaisuus
- Muutos
- Seurannaisperiaate
- Tilaustyö
- Yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys
- Alihankinnat
- Riski ja epävarmuus

Taulukko 1. Projektille tyypilliset piirteet.

Alussa asetetaan aina *tavoitteet* kyseiselle projektille. Tavoitteet voivat olla toteuttavia, toiminnallisia, taloudellisia tai esimerkiksi toimintaa muuttavia. Projekteja on sekä sisäisiä että ulkoisia. Ulkoisissa projekteissa toimeksiantaja asettaa tavoitteet ja vaatii tiettyä tulosta tai tuotetta. Sisäisissä projekteissa tavoitteiden asettaminen on osa projektia ja tavoitteita voidaan muokata projektin kuluessa. Kun tavoitteet on saavutettu, projekti päättyy. (Choudhury 1988, 5; Lukkari 2004, 9.)

Projektille ominainen piirre on sen *elinkaari*. Elinkaari alkaa usein tilauksesta tai suunnitelmasta ja päättyy tavoitteen saavuttamiseen. Projektin elinkaaren lopussa projektiorganisaatio purkaantuu ja projektiryhmäläiset siirtyvät seuraaviin tehtäviin. Elinkaaren aikana toiminnot jakautuvat eri vaiheisiin. Vaihejaosta esiintyy erilaisia muunnoksia projektin kohdealueen mukaan. Projektin *vaiheistus* ymmärretään laajemmin siten, että se sisältää kaikki tehtävät projektin käynnistämisestä aina sen päättymiseen saakka. Erilaisia vaihejakoa tarkastelemme myöhemmin yksityiskohtaisemmin. (Ruuska 1999, 20.)

Projekti on selkeästi määritelty *kokonaisuus*, jossa projektiryhmä työskentelee yhteisen tavoitteen eteen. Projektin vastuu on keskittynyt tiettyyn pisteeseen, vaikka mukana olisikin paljon erilaisia intressiryhmiä ja osapuolia. Projekti edellyttääkin *ryhmätyöskentelyä* ja usein ryhmät koostuvat henkilöistä, jotka edustavat eri organisaatioyksiköitä. Eri organisaatioyksiköiden osaamisen yhdistäminen projektin avulla onkin yksi laajempien projektien tärkeimpiä ominaispiirteitä. (Choudhury 1988, 184.)

Johto ja seuranta kuuluvat yleisesti projektin piirteisiin. Projektia johtaa käytännön tasolla siihen nimitetty projektipäällikkö. Projektipäällikkö osallistuu myös projektin seurantaan tehden tarvittavia muutoksia havaintojensa perusteella. Projektipäällikkö raportoi johtoryhmälle. Syvennymme tarkemmin projektijohtamiseen ja projektiorganisaatioon tulevissa luvuissa. (Löow 2002, 107.)

Kahta samanlaista projektia ei ole. Vaikkakin tavoitteet ja henkilöstö olisivat samat kuin aikaisemmassa projektissa, ovat kokemukset ja ihmiset muuttuneet projektin aikana. Täten uskotaankin, ettei projektia voida toistaa koskaan täysin samanlaisena, vaan jokainen projekti on *ainutkertainen*. (Choudhury 1988, 184.)

Projektissa tapahtuu runsaasti *muutoksia*. Muutoksen kohteena voivat olla pienet yksityiskohdat, jotka eivät vaikuta projektin toimintaan. Tai suuremmat, kuten projektin lukemattomia muuttujia koskevat muutokset, jotka saattavat täysin muuttaa projektin luonnetta ja tavoitteita. Muutosten vaikutuksesta ei voida varmuudella tietää, mitä tulevissa projektivaiheissa tapahtuu, sillä jokainen muutos muokkaa projektin etenemistä. *Seurannaisperiaatteen* kutsutaankin projektin eri vaiheiden muutosten vaikutusta seuraavaan vaiheeseen. (Ruuska 1999, 10.)

Kuten aikaisemmin todettiin, projekti koostuu joukosta lukemattomia eri muuttujia. Muuttujat voidaan jakaa esimerkiksi teknologiaan, laitteisiin,

materiaaleihin, ihmisiin ja kulttuureihin. Jotta projekti voisi toimia, tulee muuttujien olla suhteessa toisiinsa. Mikäli suhdetta ei ole, muuttuja ei kuulu projektiin tai se estää projektin valmistumisen. Projektissa vallitsee siis joko *yhtenäisyys* tai *epäyhtenäisyys*. (Choudhury 1988, 121.)

Projektin läpiviennistä on olemassa suunnitelma, joka kattaa koko projektin elinkaaren. Projektin hallinta perustuu projektisuunnitelmaan, jonka luominen on projektipäällikön ensimmäisiä tehtäviä. Projektisuunnitelmassa määritellään esimerkiksi, mitä projektin on saatava aikaan ja missä aikataulussa sekä miten paljon rahaa, henkilöitä ja muita resursseja on käytettävissä. Myös projektisuunnitelmaa käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa. (Choudhury 1988, 121.)

Kaikkiin projekteihin liittyy *riskejä* ja *epävarmuutta*. Ne kuuluvat olennaisena osana projektityön luonteeseen. Riskien määrä on usein verrannollinen siihen, miten projekti viedään läpi sen eri vaiheissa. Huonosti määritellyssä ja rajatussa projektissa riskien määrä ja todennäköisyys on suuri. Projektin ongelmiin ja epävarmuustekijöihin pureudutaan seuraavissa luvuissa. (Choudhury 1988, 108.)

2.2 Projektin vaiheet

Projekti jaetaan selkeisiin vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan tai ovat osittain päällekkäisiä. Mikäli kaikki menee suunnitelmien mukaisesti, projekti etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Mahdollista on myös, että projektin aikana palataan takaisin edelliseen vaiheeseen, jos tulokset tai kehitystyö sitä vaativat. Seuraavassa kaaviossa (kaavio 1.) on esitetty projektin kulku vaiheittain niin kuin projektit usein etenevät. (Kettunen 2003, 41.)



Kaavio 1. Projektin vaiheet.

2.2.1 Projektin määrittely

Projektit saavat alkunsa eri tavoin. Osa projekteista perustetaan asiakkaan tilauksen perusteella, osa sisäisen idean pohjalta tai sisäisen kehitystarpeen seurauksena. Yleensä tämän seurauksena pieni ryhmä pitää luovan ideointipalaverin koskien ideaa. Tämä aivoriihivaihe tuottaa usein hyviä ideoita, mutta siitä siirrytään monesti liian nopeasti konkreettisiin tekoihin eikä anneta ideoiden kypsyä. (Anttila 2001, 11–14; Kettunen 2003, 48–49; Virtanen 2000, 73–75.)

Huolellisen ideointivaiheen jälkeen on oleellista asettaa keskeiset kysymykset koskien projektia, jotta pystytään muokkaamaan ideat tehokkaasti käytännön toimiksi. Keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa projektin lähtökohdan, tavoitteiden, osallistujien, rajauksen, aikataulun ja kustannusarvion määrittäminen. (Anttila 2001, 11–14; Kettunen 2003, 48–49; Virtanen 2000, 73–75.)

Ennen kuin ryhdytään varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen, tulee selvittää, mihin odotukset ja näkemykset perustuvat, mitä asiasta ennestään tiedetään, mitä muut ovat tehneet ja mitä he ovat saaneet aikaiseksi? Tätä vaihetta sanotaan taustaselvitykseksi tai esitutkimukseksi, jos se toteutetaan suuremmissa mittakaavassa. Sen tarkoituksena on määrittää ratkaisua ongelmaan, jota

projektin tuloksella pyritään tarjoamaan. (Anttila 2001, 11–14; Kettunen 2003, 48–49; Virtanen 2000, 73–75.)

2.2.2 Projektin suunnittelu

Projektin suunnitteluvaiheessa luodaan edellytykset projektin onnistumiselle. Tällöin määritellään aikataulut, varataan tarvittavat resurssit sekä sovitaan projektissa käytettävistä työmenetelmistä. Suunnitelma muodostaa projektiryhmän jäsenille yhteisen perustan ja projektityön suunnannäyttäjän. Projektisuunnitelmaa on verrattu karttaan, joka palvelee projektipäällikköä samalla tavalla kuin maastokartta suunnistajaa. (Ruuska 1999, 115; Löow 2002, 63–64.)

Projektisuunnitelman tärkeyttä ei sovi aliarvioida. Usein voi tulla kiusaus päästä varsinaiseen projektityöhön käsiksi mahdollisimman nopeasti. Näissä tilanteissa helposti hätiköidään suunnittelussa, joka voi kostautua myöhemmin. Projektisuunnitelma onkin se projektin vaihe, johon tulisi kiinnittää eniten huomiota. Suunnitteluvaiheessa voidaan vähentää tai kokonaan välttää monia mahdollisia ongelmia ja vaikeuksia. Tutustumme seuraavaksi projektisuunnittelun vaiheisiin hieman tarkemmin. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 162–163.)

”Jos epäonnistut suunnittelussa, suunnittelet epäonnistuvasi” (Löow 2002, 62).

Nykytilanteen ja tavoitteiden määrittäminen

Projektisuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää määrittää nykytilanne koskien projektin aluetta. Nykytilanteen määrittelemine on syytä tehdä huolella, sillä se helpottaa huomattavasti tavoitteiden realistista asettamista. On helpompaa olla realisti, kun tiedetään kuinka, kaukana tavoitteesta ollaan projektin alussa. Nykytilanteen määrittely luo myös luotettavan pohjan projektin loppuraportille. Projektin päätyttyä alku- ja lopputilanteen heijastelu sujuu huomattavasti sujuvammin ja on luotettavampaa. (Ruuska 1999, 33.)

Projektiryhmän on tärkeää ymmärtää kokonaistavoite eli lopputulos. Kaikkien ryhmän jäsenten tulee olla tietoisia tavoitteista, työskennellä niiden saavuttamiseksi ja seurata, onko tavoitteet saavutettu. Tavoitteiden määrittelyssä myös kuvaillaan projektin lopputulos kokonaisuutena ja tarvittaessa kuvaillaan myös lopputuloksen osat. Projektin tavoitteiden tulee olla selkeitä ja realistisia. Yhdessä ja samassa projektissa ei kannata yrittää hoitaa organisaation kaikkia kehitystarpeita kerralla kuntoon. (Löow 2002, 64.)

Laajemmissa projekteissa lopputulokseen pääseminen voi tuntua kaukaiselta tavoitteelta. Välitavoitteet tai niin sanotut etapit ovatkin käytännöllinen tapa seurata projektin kehitystä. Samalla välitavoitteiden saavuttaminen toimii tärkeänä motivaation lisääjänä ja edistää usein osallistumista sekä yksilöiden aktiivisuutta.

”Monet kokeneet projektipäälliköt pitävät yhtenä projektin johtamisen menestystekijänä sitä, että ryhmä määrittää yhteiset etapit ja voi harkita niitä uudelleen, jos olosuhteet muuttuvat tai jos sattuu ennakoimattomia tapahtumia” (Löow 2002, 64).

Projektin rajaus tehdään tavoitteiden asettelun yhteydessä. Käytännössä rajauksessa määritellään se, mitä tehdään ja ennen kaikkea mitä jätetään tekemättä. Laajemmissa projekteissa on ehdottoman tärkeää kyetä määrittelemään, millaiset tehtävät ja tavoitteet sivuutetaan. Projektien aikana ilmaantuu usein uusia mielenkiintoisia mahdollisia tavoitteita ja haasteita. Nämä voivat toimia kuitenkin ansoina ja kuluttaa resursseja väärin kohteisiin. Rajaamalla projekti oikein estetään projektia karkaamasta käsistä ja muuttumasta niin sanotuksi ikuisuusprojektiksi. (Cadle & Yeates 2004, 178–180.)

Organisaation suunnittelu

Projektisuunnitelmaan sisältyy myös projektiorganisaation määrittäminen. Projektiorganisaation rakenne riippuu projektin luonteesta ja laajuudesta.

Monilla organisaatioilla on jo valmiit projektiorganisaatiot, joita käytetään olemassa oleviin projekteihin. Projektiorganisaatio ei pysy vakiona, vaan ihmisiä voi tulla ja mennä projektin kuluessa, koska henkilöresurssit on syytä pitää mahdollisimman tarkoituksenmukaisina. (Lööw 2002, 28–29.)

Yrityksessä voidaan myös luoda täysin uusi projektiorganisaatio, joka koostuu tavanomaisesti ohjausryhmästä, projektipäälliköstä, projektiryhmästä, tukiryhmästä ja erilaisista työryhmistä. Usein projektiorganisaatioon sisällytetään myös alihankkijoita. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 134–144.)

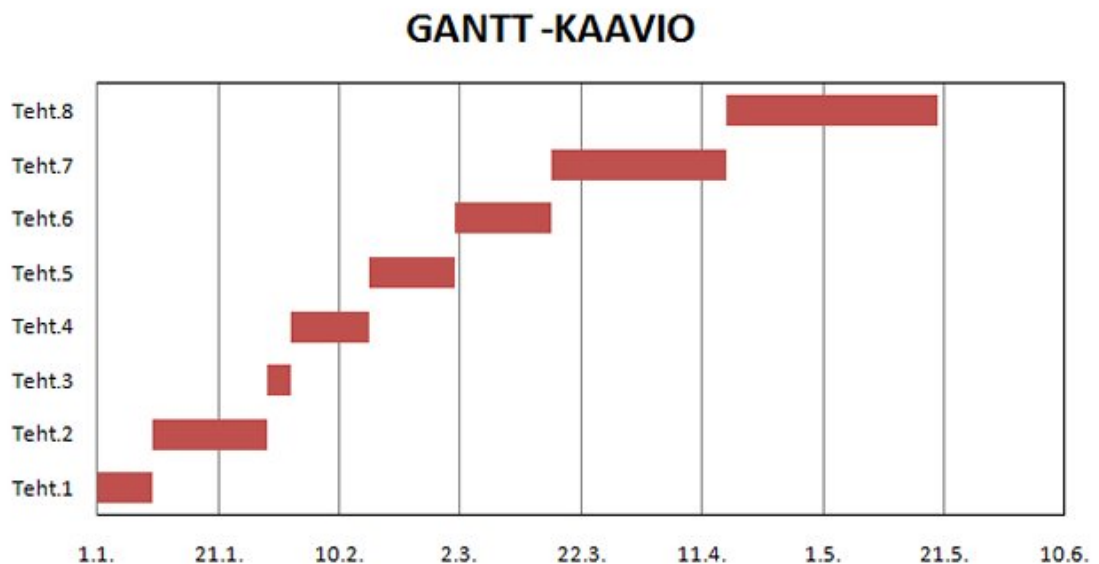
Resurssien, kustannusten ja aikataulujen suunnittelu

Projekti vaatii määrätyn määrän resursseja toimiakseen. Tarvittava resurssien määrä on tärkeää pystyä arvioimaan jo suunnitteluvaiheessa, jotta välttyään ikäviltä yllätyksiltä. Väärin arvioitu resurssien tarve voi koitua koko projektin kohtaloksi. Tärkeimmät tehtävät resursseja tarkastellessa ovat projektin keston määrittäminen ja kustannusten arviointi. Projektissa käytettäviä resursseja voidaan jaotella seuraaviin pääluokkiin: raha, käytettävä aika, koneet ja laitteet, henkilöt ja materiaalit. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 181–183.)

Projekti tarvitsee aina oman, itsenäisen ja perusorganisaatiosta erotetun, kustannusrakenteensa. Monica Lööwin (2002) mukaan budjetti on tyypillinen keino suunnitella resurssienkäyttöä. Budjettia, eli tulo- ja menoarvioita, laadittaessa on hyödyllistä tarkastella aikaisempia vastaavia projekteja, jotta saadaan mahdollisimman realistinen käsitys tulevista tapahtumista. Yksi suurimpia kysymyksiä budjettia laadittaessa onkin projektin rahoituksen ja kustannusten suhde. Kustannusten minimointi ei saisi kuitenkaan olla projektin ensisijainen tavoite. Jos niin olisi, ei projektia koskaan kannattaisi asettaa. Onkin tärkeää suunnitella tarkkaan mistä kustannuksia lähdetään karsimaan, jos siihen on tarvetta. Mikäli joitain ratkaisevia projektin vaiheita jätetään

kustannussyistä tekemättä, se voi heijastua koko projektin kannattavuuteen. Hyvänä esimerkkinä toimii projektisuunnitelman laadinta.

Projektin aikataulu esitetään usein janakaaviona. Kaaviossa tehtävän pituus on verrannollinen sen tarvitsemaan kalenteriaikaan. Ajoitetusta janakaaviosta selviää tehtäville merkitty kalenteriaika ja haluttaessa resurssitarpeet sekä aikaisimmat mahdolliset ja myöhäisimmät sallitut tapahtuma-ajankohdat ja niistä lasketut pelivarat. Esimerkki (kaavio 2.) yleisesti käytetystä Gantt -kaaviosta. (Ruuska 1999, 136–137.)



Kaavio 2. Aikataulun janakaavio.

Toteutussuunnitelma

Projektin toteutussuunnitelmassa määritellään täsmällisemmin projektin tehtävät ja työmäärä. Toteutussuunnitelma tehdään usein juuri ennen toteutusvaiheen alkua ja sitä myös täydennetään ja muokataan projektin aikana. Muutokset liittyvät usein yksityiskohtiin ja suuremmat muutokset ovat tarpeettomia, mikäli projektisuunnitelma on tehty huolella. Toteutussuunnitelma antaa projektin jäsenille selkeän kuvan etenemisestä ja työvaiheista. Se

helpottaa myös projektipäällikköä projektin seurannassa. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 164–165.)

2.2.3 Projektin toteuttaminen

Lyhyesti ja ytimekkäästi luonnehdittuna projektin toteutusvaiheessa suunnitelmat pannaan täytäntöön, ongelmiin haetaan ratkaisua ja ratkaisuja koetellaan käytännössä. Tarkastelemme projektin toteuttamisen kokonaisuutta kuitenkin tätä luonnehdintaa laajemmin.

Projektin käynnistäminen

Projektin toteutusvaihe käynnistetään suunnitteluvaiheen päätteeksi tehtävällä käynnistyspäätöksellä. Käynnistyspäätöksen tekee yleensä projektin omistaja tai ohjausryhmä suunnitteluvaiheen dokumentaation ja tietojen pohjalta. Tässä vaiheessa projekti muuttuu suunniteltavasta projektista käynnissä olevaksi ja ohjausta vaativaksi. (Kettunen 2003, 142.)

Yleinen menettelytapa projektin käynnistämiseksi on pitää projektin aloituskokous. Projektipäällikön tulisi laatia kokoukselle ohjelma sekä valmistella asioiden käsittelyä. Tähän tilaisuuteen osallistuminen olisi koko projektiryhmälle suotavaa. Aloituskokouksen tarkoituksena on kertoa yksityiskohtaisesti kaikille projektiin osallistuville, niin tekijöille kuin päättäjille, mikä projekti nyt on käynnistymässä ja miksi. Oleellisena osana aloituskokousta on myös se, että projektiryhmän jäsenet tapaavat toisensa, varsinkin jolleivät he tunne toisiaan entuudestaan. (Virkki, Somervuori 2000, 63.)

Projektin kulku

Projektia tulee valvoa suunnitelmien mukaisesti. Mikäli tulee poikkeamia, analysoidaan syyt ja seuraukset sekä muutetaan suunnitelmia, ottaen huomioon projektille annetut resurssit ja lopullinen aikataulu. (Anttila 2001, 12–13.)

Projektin johtamista varten nimetään usein projektipäällikkö. Näin toimitaan varsinkin isojen projektien yhteydessä. Projektipäällikön tehtävä on johtaa projektia ja vastata työn tuloksista. Projektipäällikkö voi delegoida tehtäviä osaprojekteille tai projektin työntekijöille. Tämän lisäksi vastuuta eri osakokonaisuuksista voidaan jakaa muille. Kokonaisvastuu projektista kuuluu kuitenkin aina projektipäällikölle. (Kettunen 2003, 143–146.)

Projektiryhmän tulisi pitää kokouksia tarvittaessa. Näiden tulisi olla tarkkaan ennalta suunniteltuja, jotta aikaa ei valuisi hukkaan. Kokouksissa on tärkeää myös se, että sinne kutsutaan oikeat henkilöt. Ne, joille kokouksen asiat eivät kuulu ainoastaan menettävät työmotivaatiotaan. (Virkki, Somervuori 2000, 63.)

Projektin aikana tulee myös huolehtia projektin sisäisestä viestinnästä, jotta kaikki osalliset ovat ajan tasalla tapahtumista. Tätä toteutetaan muun muassa laatimalla tilanneraportteja. Viikkoraportissa (tai kuukausiraportissa) kerrotaan yleensä, miten projekti on aikataulussaan, mitä lisätoimia ehdotetaan tehtäväksi, onko projektissa ollut ongelmia, miten työmääräarviot ovat pitäneet sekä miten kustannukset ovat kertyneet. (Kettunen 2003, 157–160 .)

Erittäin oleellisena osana projektia on dokumentointi. Kaikki projektin aikana esiintyvät ratkaisevat ja tulokseen vaikuttavat seikat tulisi tunnistaa ja merkitä muistiin. Projektin aikana dokumentointi toimii erinomaisena tukena seurannalle. Projektin päättyessä tulee koota kokonaisraportti niille, joita projekti koskee. (Anttila 2001, 127.)

Projektin seuranta ja arviointi

Anttilan (2001, 135) mukaan projektin seurannan ja arvioinnin ideana on tarkistaa

- saavutetaanko projektille asetetut tavoitteet
- toimiiko suunniteltu aikataulu
- toimiiko projektin organisaatio ajatellulla tavalla
- riittävätkö projektille annetut resurssit
- mikä on projektin henkinen ilmapiiri
- mikä meni pieleen
- mikä projektissa onnistui erinomaisesti.

Projektin seuranta ja siihen liittyvää arviointia suoritetaan useilla eri menetelmillä. Näihin tarkoituksiin löytyy myös useita tietokoneohjelmia. Vaihtoehtoisia menetelmiä ovat projektille suunniteltujen lomakkeiden tai ulkopuolisten konsulttien käyttö. Ulkopuolisen konsultin käytössä tulee tosin huomioida, mikä on konsultin rooli suhteessa projektiin sekä mitä odotuksia ja vaatimuksia hänelle asetetaan. (Anttila 2001, 135.)

2.2.4 Projektin päättäminen

Projekti on ajallisesti rajattu ja sillä tulee olla selvä loppu. Päätöksen projektin päättämisestä tekee projektin johtoryhmä projektipäällikön esityksestä. Jotta projekti voidaan saattaa onnistuneesti päätökseen, tulisi sen täyttää seuraavat vaatimukset (Ruuska 1999, 180):

- projekti on tehnyt kaikki sille määritellyt tehtävät
- asetetut tavoitteet on saavutettu
- lopputuote on hyväksytysti otettu käyttöön
- kaikki tarvittavat dokumentit ja asiapaperit on luovutettu tilaajalle.

Tämän jälkeen projekti päätetään ja projektiorganisaatio puretaan. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki projektit eivät pääty onnistumiseen. Joskus projekti joudutaan keskeyttämään ennen aikojaan. (Ruuska 1999, 181–182.)

Ruuskan (1999, 181) mukaan tällainen tilanne voi aiheutua esimerkiksi:

- henkilöresurssien niukkuudesta
- kustannusten karkaamisesta
- kannattavuuslaskelmissa tapahtuneesta merkittävästä muutoksesta
- tilaajan maksuvaikeuksista
- ympäristömuutoksista, jotka ovat johtaneet siihen, ettei tehtävä ole enää mielekäs.

Kun projektin tulos on täysin valmis, projektipäällikkö laatii loppuraportin ja esittää johtoryhmälle projektin päättämistä. Loppuraportit antavat arvokasta tietoa seuraavien projektien tehokkaampaa toteuttamista varten. Esiin tulleet ongelmat ja toiminnan kehittämisideat tulee saattaa muun organisaation tietoon. (Pelin 2008, 356.)

Projektin ollessa loppuillaan projektiorganisaatiossa on usein enää vain pieni osa työntekijöistä jäljellä. Nämä henkilöt palaavat päivittäisiin työtehtäviinsä projektin päätyttyä. Muut projektin aikana työskennelleet henkilöt ovat palautuneet linjaorganisaatioon saatuaan tehtävänsä projektissa suoritettua. Projektin päättymisestä tiedotetaan eteenpäin. Tiedotteessa kerrotaan, mitä projektilla on saavutettu ja mitkä ovat jatkosuunnitelmat. Tiedote jaetaan kaikille projektin sidos- ja intressiryhmille. (Ruuska 1999, 181–182.)

2.2.5 Projektin hallinta

Projektin hallinta on oleellinen osa koko projektia alusta loppuun. Se toimii ikään kuin projektin näkymättömänä selkärankana. Mikäli hallinta pettää jossakin vaiheessa, siitä syntyy nopeasti ongelmia. Projektisuunnitelma sekä projektin

seuranta ja sen arviointi toimivat tärkeinä lähteinä projektin hallinnalle. (Anttila 2001, 135–141.)

Toteutusprosessi vaatii ohjausta. Tällöin tärkeään rooliin astuu projektipäällikkö tai laajoissa projekteissa johtoryhmä. Hallittu projekti syntyy muun muassa suunnittelusta, ihmisten johtamisesta, valvonnasta ja tehtävien koordinoinnista. Ennen varsinaista toteutusta on tehtävä esiselvitys, jossa kuvataan projektin toiminnalliset tavoitteet, ongelma-alueet, tavoiteaikataulu, kustannusarviot, onnistumisedellytykset ja lopputuote. Näin varmistetaan, että toimeksianto on ymmärrettävä kaikille projektissa mukana olleille. Laaja projekti tulee pilkkoa hallittaviksi osaprojekteiksi, joille on määritelty välitavoitteet. Tällöin voidaan arvioida suunnitelman etenemistä ja huomioida korjattavat kohdat sekä kertoa, mikä oli onnistunutta. (Ruuska 1999, 18.)

Projektin hallinnalle tarjoavat haasteita muun muassa työn aikana muuttuvat olosuhteet, työvaiheiden väliset riippuvaisuudet sekä ennakoinnin onnistuminen vain tiettyyn rajaan asti. Yksi projektityön perinteisistä haasteista on resurssien hallinta projektin aikana. Projektin hallintaan on kehitetty ohjelmistoja, jotka auttavat projektin johtoa seurannassa, etenkin resurssien osalta. Melkein jokaisessa projektissa tulee ongelmia jonkin resurssin saatavuuden tai käytön osalta. Usein tähän on syynä projektibudjetti, joka rajaa resurssien käytön euromäärien pohjalta. Haasteita asettavat resurssit ovat yleensä projektin toteuttajat, osaaminen, laitteisto ja kalusto sekä raaka-aineet. (Kettunen 2003, 148; Projektinhallinta on must, Tietoviikko 10.11.2006.)

2.3 Projektiorganisaatio

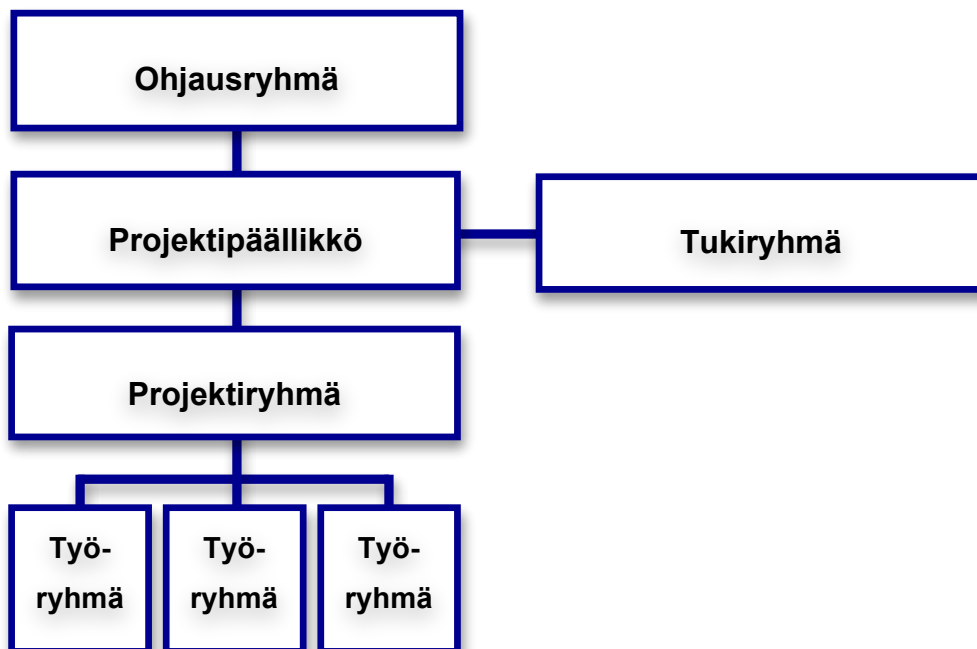
Projektiorganisaatio kootaan varta vasten projektia varten ja sen muoto riippuu useimmiten projektin luonteesta. Projektit tarvitsevat oman organisaationsa, koska projektiin osallistuu perusorganisaation eri osien edustajia. Heidän välinen kanssakäymisensä olisi raskasta ja tehotonta ilman omaa organisaatiota. Perusorganisaatio on usein myös niin laaja, ettei sillä ole aikaa paneutua yksittäisen projektin saloihin. (Löow 2002, 28.)

Useimmissa yrityksissä ja organisaatioissa on nykyään vakiintuneita projektiorganisaatioita, jotka koostuvat ohjausryhmästä, projektipäälliköstä, projektiryhmästä, tukiryhmästä ja erilaisista työryhmistä.

Projekti on tilapäinen ja tavoiteorientoitunut organisaatio, jolla saavutetaan seuraavia etuja (Ruuska 1999, 43):

- voimavarat ja asiantuntemus voidaan kohdentaa projektin tavoitteiden mukaisesti
- organisaatiosuhteet ovat selkeät ja yksiselitteiset (projektipäällikkö, -ryhmä)
- valtaa ja vastuuta voidaan jakaa normaalista käytännöstä poiketen
- työmotivaatio lisääntyy uusien haasteellisten tehtävien myötä
- tiedon kulku yksinkertaistuu ja tehostuu
- huomio kiinnitetään tuloksiin eikä sääntöihin ja menetelmiin.

Oheinen kaavio (kaavio 3.) kuvaa tavanomaista projektiorganisaation rakennetta.



Kaavio 3. Projektiorganisaation rakenne. (Löw 2002, 28.)

Ohjausryhmä

Ohjausryhmä nimitetään projektin käynnistyessä. On tärkeää, että projektin tilaaja on mukana ohjausryhmässä. Sisäisissä projekteissa ohjausryhmänä voi toimia esimerkiksi lähin esimies. Yleisesti ohjausryhmä ei sisällä montaa jäsentä, vaan se pyritään pitämään suhteellisen pienenä, ja näin tehostetaan päätöksentekoa. (Löow 2002, 29–30.)

Ohjausryhmä tekee suurimmat linjaukset koskien projektia. Projektin kokonaistavoitteiden asetus on ohjausryhmän tehtävä, kuten myös resursseja, budjettia ja aikatauluja koskevat päätökset. Ohjausryhmä on vastuussa myös projektipäällikön nimityksestä. (Löow 2002, 29–30.)

Projektipäällikkö

Projektipäällikön rooli jokaisessa projektissa on keskeinen. Hän vastaa projektin päivittäisjohtamisesta ja siihen liittyvästä päätöksenteosta. Kiteytetysti projektipäällikön tehtävänä on saavuttaa asetetut tavoitteet annetuilla resursseilla. Projektipäällikkö delegoi tehtäviä eteenpäin. Hyvin pienissä projekteissa projektipäällikkö voi osallistua myös itse toteutusprosessin tehtäviin. (Ruuska 1999, 12; Keino sopeutua muutokseen, Fakta 10/2006.)

Monica Lööwin (2002, 31) mukaan projektipäällikön tehtäviä ovat esimerkiksi:

- työn johtaminen ja jakaminen
- projekti- ja tukiryhmän koolle kutsuminen
- projektisuunnitelman laatiminen yhdessä projektiin osallistuvien kanssa
- vastuu projektin tavoitteiden saavuttamisesta
- raportointi ohjausryhmälle
- seuranta ja (tarkistus)toimenpiteet projektikokousten välillä.

Projektiryhmä

”Projektiryhmän tulee olla moottori, joka varmistaa, että projekti saavuttaa tarkoituksensa ja tavoitteensa” (Löow 2002, 31).

Projektiryhmän tärkein tehtävä on itse toteutuksen eli työn tekeminen. Sovitut tehtävät tulee toteuttaa suunniteltua aikataulua, kustannuspuitteita ja laatua noudattaen. Tämän ryhmän jäsenet toimivat myös asiantuntijoina sovitulla osalualueillaan. Projektipäällikön ja projektiryhmän välinen kommunikointi tulee olla sujuvaa. Tämä mahdollistetaan projektiryhmän aktiivisella raportoinnilla työn edistymisestä. Projektiryhmän jäsenet osallistuvat myös projektisuunnitelman tekoon omien tehtäväalueidensa osalta. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 69–71; Keino sopeutua muutokseen, Fakta 10/2006.)

Tukiryhmä

Tukiryhmän tehtävänä on toimia projektiryhmän tukena käytännön toteutukseen liittyvissä asioissa. Tukiryhmään kuuluu yleensä asiakasyrityksen työntekijöitä, ammattiyhdistyksen edustajia, juristeja, tilintarkastajia sekä henkilöitä, jotka edustavat esimerkiksi eri osastoja tai joilla on syvällistä teknistä tai liiketoiminnallista osaamista. Tukiryhmässä käydään läpi johtoryhmässä päätetyt asiat ja keskustellaan esille tulleista ongelmista sekä ratkaisuvaihtoehdoista. Tukiryhmä voi kokoontua johtoryhmän kokousten yhteydessä, mutta usein projektiryhmä tai projektipäällikkö pitää tukiryhmään tai sen jäseniin yhteyttä viikoittain. (Löow 2002, 32.)

Työryhmät

Työryhmät toimivat projektiryhmän alaisuudessa ja ovat tekemisistään vastuussa projektiryhmälle. Työryhmiin osallistuu myös yksi tai useampia projektiryhmän jäseniä, muut jäsenet voivat olla projektiorganisaation ulkopuolelta. Työryhmissä tehdään suuri osa projektin toteuttamistyöstä. (Löow 2002, 32.)

2.4 Onnistunut projekti

2.4.1 Onnistuneen projektin kriteerit

Projektin pitää pohjautua todelliseen tarpeeseen, jotta se voisi onnistua. Pelkkä projektin tekninen onnistuminen ei hyödytä, jollei lopputulos ole oikeassa suhteessa kustannuksiin. Siksi jo tavoitteiden asettaminen on tärkeä askel projektin onnistumiselle. Selkeiden tavoitteiden asettaminen helpottaa myös projektin päätösvaiheessa määrittämään, onnistuiko projekti eli toteutuivatko kaikki tavoitteet. (Malinen 2011 [Viitattu 7.2.2011].)

Suunnitellun aikataulun toteutuminen on tärkeä onnistuneen projektin kriteeri. Yleisimpiä ongelmia projekteissa onkin juuri aikataulussa pysyminen. Jos aikataulu venyy, kasvavat luonnollisesti myös kustannukset. Kun määräajoissa pysyminen on prioriteetti, voidaan yrittää niin sanotusti ”ostaa aikaa” palkkaamalla lisää henkilöstöä ja lisäämällä kustannuksia. Huolellinen suunnittelu ja esiselvitys auttavat välttämään epärealistisia aikataulutuksia. (Järvinen, Kronström, Poskela, Artto 2002, 30–33.)

Yksi pääkriteereistä on myös projektin toteutuminen ennalta suunniteltujen kustannusten puitteissa. Tässäkin kriteerissä nousee esille huolellisen suunnittelun merkitys. Budjetin pitää olla realistinen ja kustannusten seuranta aktiivista. Projektin johdon tulee seurata budjetin toteutumista jatkuvasti ja reagoida nopeasti muutoksiin. Jos määrättyjen kustannusten lisääntyminen huomataan ajoissa, voidaan asiaan reagoida ajoissa. (Järvinen, Kronström, Poskela, Artto 2002, 30–33.)

Kolme asiaa mitkä määrittelevät onnistuneen projektin (Järvinen, Kronström, Poskela, Artto 2002, 30–33):

- se täyttää sisällölliset ja laadulliset tavoitteet
- se on toteutettu suunnittelussa ajassa
- se on toteutettu suunniteltujen kustannusten puitteissa.

2.4.2 Projektien yleisiä ongelmia

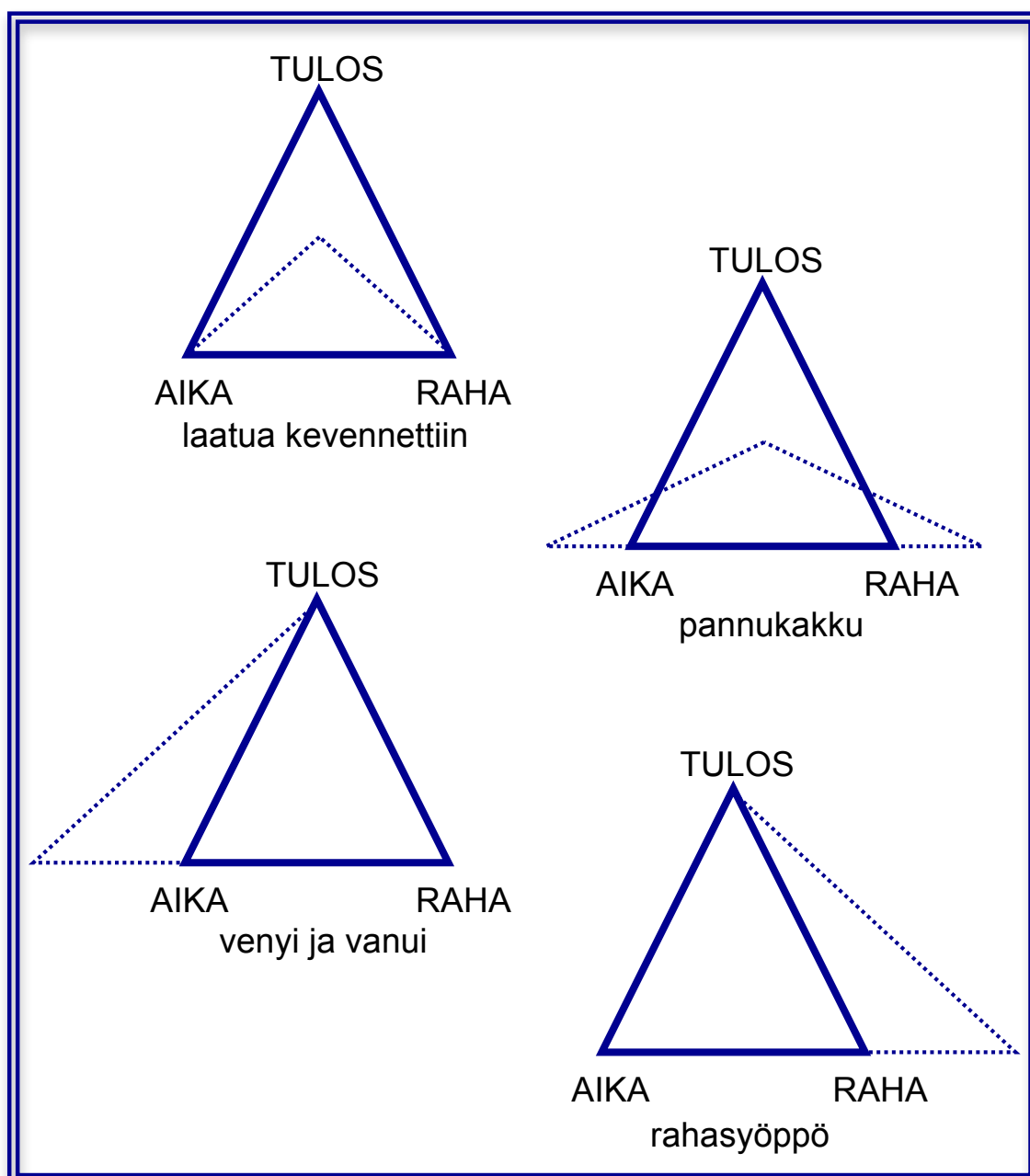
Jokainen projekti kohtaa ongelmia – toiset enemmän ja toiset vähemmän. Niitä tulee projektin kuluessa monissa eri tilanteissa ja vaiheissa. Ongelmien hallitseminen ja suunnitelmien mukauttaminen niiden vaatimalla tavalla ovat tärkeä osa projektin kulkua. Yleisimpiä projektin aikana esiintyviä ongelmia ovat rajaus-, aikataulu-, sisältö-, yhteistyö- ja resursointiongelmat. Oheiseen taulukkoon (taulukko 2.) on koottu Turun Yliopiston Professori Pasi Malisen luentomateriaaleista näkemykset seikoista, jotka johtavat näihin ongelmiin.

Rajausongelmat:	Pysytäänkö projektisuunnitelmassa vai rönsyilläänkö? Kuka on "rajannut" projektin? Rajaus vs. aikataulut vs. resursointi?
Aikatauluongelmat:	Onko projektin aikataulu realistinen? Millä "taustaoletuksilla" projektin aikataulut on tehty? Onko koko ryhmällä sama aikataulu?
Sisältöongelmat:	Onko projektiryhmän osaaminen paras mahdollinen? Löytyykö tarvittava osaaminen ryhmästä tai verkostosta? Sisältö vs. rajaus vs. aikataulu?
Yhteistyöongelmat:	Toimiiko projektiryhmä? Onko projektipäällikkö osaava? => projektijohtaminen Ovatko tavoitteet kaikkien tiedossa ja niihin on sitouduttu?
Resursointiongelmat:	Onko resursointi realistinen tavoitteiden kannalta? Osataanko projekti resursoida oikein etukäteen? Tuhlataanko resursseja, aikaa jne.?

Taulukko 2. Projekteissa esiintyviä ongelmia.

Projektien peruselementtien suhde ongelmatilanteissa

Risto Pelin esittää teoksessaan *Projektinhallinnan käsikirja* (2008, 40), miten projektin kolme peruselementtiä aika, raha ja tulokset sekä niiden väliset panos - tuotos -suhteet toteutuvat käytännössä (kaavio 4.).



Kaavio 4. Projektien peruselementtien panos - tuotos -suhteet.

lhannetapauksessa saadaan näillä panoksilla tarkoitettu tulos. Joskus voidaan myös päätyä siihen, että on kevennettävä laatua - eli tingitään tavoitteista. Jos halutaan pitää kiinni tuloksesta ja sen tasosta, voidaan joutua tilanteeseen, jossa on lisättävä joko aikaa tai rahaa. Surkeimmissa tapauksissa venytetään sekä aikaa että rahaa, muttei silti saavuteta tulosta. (Anttila 2001, 26.)

Ajankäytön rooli

Niin kuin aikaisemmin totesimme, ajankäytöstä on tullut kilpailuväline. Se on tuonut tullessaan myös ongelmia. Normaaleille projekteille tyypillistä on, että aikaa on varattu riittävästi. Suunnitelmissa on otettu huomioon käytettävissä olevat resurssit ja tavoiteltu laatutaso, jonka perusteella projekti on aikataulutettu. (Ruuska 1999, 10–11.)

Pikaprojekteihin pyritään ostamaan aikaa. Lisäämällä projektiin sijoitettavaa pääomaa, pyritään aikataulua nopeuttamaan ja laatutavoitteista voidaan tarvittaessa tinkiä. Kun taas katastrofiprojekteille tyypillistä on, että ajan säästämiseksi melkein mikä tahansa sallittua. Kaiken pitäisi olla "valmiina eilen". Laadullisia puutteita hyväksytään ja tehdään ylitöitä, kunhan vain aikaa säästyy. Tämä johtaa yleensä pääomakustannusten jyrkkään nousuun, mikä aikataulusyistä hyväksytään. (Ruuska 1999, 11.)

2.5 Projekti vs. muu työtoiminta

Tässä kappaleessa vertaamme projektia ja siinä tapahtuvaa työskentelyä muihin työtoimintamuotoihin, kuten tavanomaiseen työtoimintaan, hankkeeseen sekä prosessiin. Tarkastelemme näiden eroja myös termien tasolla.

2.5.1 Projekti vs. tavanomainen työtoiminta

Kuten aikaisemmin todettiin, projekti on jo erittäin yleinen työn muoto. Siinä on kuitenkin merkittäviä eroja verrattuna tavanomaiseen työtoimintaan, joka on yleensä erittäin tarkkaan määriteltyä ja samojen toimintojen toistoa.

Seuraavasta taulukosta (taulukko 3.) ilmenee olennaisimmat erot projektissa tapahtuvan työskentelyn ja tavanomaisen työtoiminnan välillä.

Projekteissa tapahtuva työskentely	Tavanomainen työtoiminta
Tavoitteena uusi, erityinen työtulos	Tuottaa toistuvasti samaa tulosta
Määritelty alku ja loppu	Toiminta on jatkuvaa
Tiimi hallitsee yhdessä eri osaamisalueet	Edellyttää erikoistunutta osaamista
Tiimi on kertavaikutteinen	Organisaatio on jatkuvasti pysyvä
Projektin on ainutlaatuinen tai erityinen	Toiminta on kertautuvaa ja ennakoitua tiedossa olevaa
Edellyttää erikseen laadittua kustannusarviota	Toimitaan vuosibudjetin varassa
Projektin lakkautetaan, ellei tavoitteita saavuteta	Toiminnan jatkuminen ei ole uhattuna
Deadline ja budjetti asettavat ehdot tuloksenteolle ja hallinnolle	Vuotuinen kustannusarvio perustuu aikaisemmille kokemuksille

Taulukko 3. (Vrt. Kliem, Ludin & Robertson 1997, 2.)

2.5.2 Projektin vs. hanke

”Ei siinä meidän viranomaisten mielestä mitään sen kummempaa eroa ole” (Anttila 2001, 15).

Sitaatti kuvastaa erinomaisesti yleistä ajatusta sanojen projektin ja hankkeen välillä. Tämä tuntuu olevan yllättävänkin yleinen tilanne. Pirkko Anttila haastatteli noin 30:tä projektitoiminnoissa mukana ollutta asiantuntijaa, kirjaansa *Se on projekti – vai onko?* (2001). Osa vastaajista piti projektia ja hanketta synonyymeina, kun taas toiset kokivat termien välillä merkittävääkin eroa. Vastausten tuloksena hän teki seuraavan päätelmän projektin ja hankkeen eroista:

”Sanat projekti ja hanke mielletään tavallisessa puheessa keskenään synonyymeiksi, joskin joskus on paikallaan tehdä erottelua niiden välillä. Hanke-sanan merkityssisältö koetaan laajempaan, joten jos kohteella ei ole selvää rajausta, jos sen tavoitekuvaus ei ole kovin täsmällinen eikä se muutenkaan ole yhtä täsmällisesti määriteltävissä oleva kuin projekti, käytetään termiä hanke. Projekti on aina täsmällisesti määritelty, rajattu kokonaisuus, jolla on tavoitteet ja johon kohdistuu työpanoksia” (Anttila 2001, 17).

Useiden lähteiden mukaan hankkeeseen saattaa sisältyä useita projekteja eli hanke koetaan suuremmaksi kokonaisuudeksi, kuten Anttila päätteli. Täten hanke myös koetaan pidempikestoiseksi, jopa vuosilla mitattavaksi, kun taas projekti koetaan lyhyempikestoiseksi, yleensä kuukausilla mitattavaksi. Mutta kuitenkin, niin kuin asiantuntijoiden vastauksista kävi ilmi, työelämässä projekti ja hanke -sanojen määritelmät vaihtelevat. (Virkki, Somervuori 2000, 18–19.)

2.5.3 Projekti vs. prosessi

On myös olennaista erottaa keskenään projekti ja prosessi. Nämä käsitteet sekoittuvat helposti keskenään. Syynä käsitteiden sekoittumiseen ei ole pelkästään niiden samantapaiset ulkoiset kirjoitusasut, vaan myös niiden osittain samantyyppiset piirteet. Käymme seuraavaksi läpi olennaisimmat erot projektin ja prosessin välillä. (Helsingin Yliopisto 2006 [Viitattu 11.4.2011].)

Prosessi on sana, jota käytetään monissa merkityksissä ja siksi sen määrittäminen voi olla joskus hankalaa. Prosessi eli toiminto on toistuvaa ja jatkuvaa toimintaa, kun taas projekti on ainutlaatuinen ja ajallisesti rajallinen. Prosessit ja projektit myös usein toimivat samanaikaisesti organisaation sisällä. Esimerkiksi usein prosessien sisällä tehdään projekteja, tavoitteena tehostaa prosessien toimintaa. Eli prosessi on alkanut ennen itse projektia ja jatkuu myös usein sen päättymisen jälkeen. (Seppänen-Järvelä 2004, 21.)

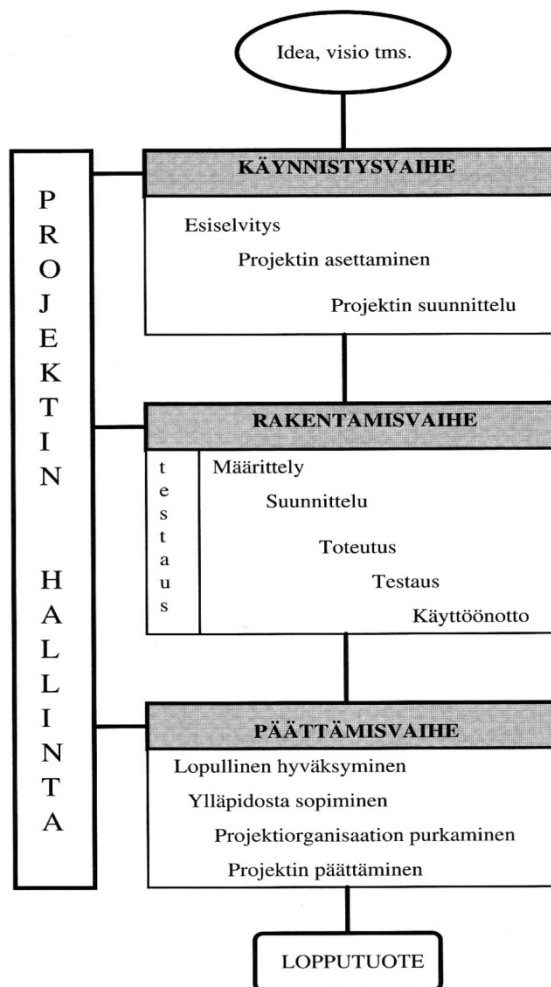
Projekti ja prosessi ovat molemmat tapahtumaketjuja, joiden tarkoitusperät ovat usein erilaisia. Projektin tavoitteet ovat usein epätasapainoisempia prosessiin nähden. Projektissa vetävänä voimana on nyky- ja tavoitetilanteen välinen ristiriita, kun taas prosessissa on nykytilanteen ylläpitäminen. (Helsingin Yliopisto 2006 [Viitattu 11.4.2011].)

3 PROJEKTIKAAVIOIDEN VERTAILUA

Tässä kappaleessa käymme läpi erilaisia projektikaaviota ja vertailemme niitä. Ensimmäiseksi tarkastelemme Kai Ruuskan *Projektin elinkaari ja vaiheistus* -kaaviota kirjasta *Projekti hallintaan* (1999, 20–24). Se vastaa hyvin pitkälti aikaisemmin käsittelemiämme projektin vaiheita. Tämän jälkeen vertaamme kahta erilaista projektikaaviota Ruuskan kaavioon.

3.1 Projektin elinkaari ja vaiheistus -kaavio

Kai Ruuskan esittämä vaihejako (kaavio 5.) on yleinen ja siitä esiintyy projektin kohdealueen mukaan erilaisia muunnoksia.



Kaavio 5. Projektin elinkaari ja vaiheistus -kaavio.

Merkittävin ero Ruuskan kaavion ja aikaisemmin käsittelemiemme vaiheiden välillä on vaiheistuksen jako. Ruuska jakaa vaiheet kolmeen päävaiheeseen: käynnistämisen-, rakentamisen- ja päättämisenvaiheeseen. Näistä rakentamisenvaiheeseen kuuluvat sekä suunnittelu että toteutus. Tähän sisältyvät myös testaus sekä käyttöönotto. Testausvaiheessa tarkistetaan, että projektin kohde vastaa sekä toiminnallisesti että teknisesti asetettuja vaatimuksia. Tarvittaessa korjataan havaitut puutokset. Käyttöönottovaiheen tehtävä on varmistaa, että tuotannollinen käyttö voidaan aloittaa häiriöttä.

3.2 Sisällöntuotannon projektikaavio

Ulla Lukkari esittää kirjassaan *Digitaalisen sisältötuotantoprojektin hallinta* (2004, 25–32) taulukon (taulukko 4.), jossa projekti jaotellaan neljään eri vaiheeseen.

1. Myynti	2. Suunnittelu/ Määrittely	3. Tuotanto	4. Ylläpito/ Seuranta
1.1 esimyynti	2.1 esiselvitys	3.1 aloituspalaveri	4.1 sisäinen ja ulkoinen seuranta
1.2 tarjouspyyntö	2.2 ideointi	3.2 aineiston keruu	4.2 projektin läpikäynti ja oppiminen
1.3 arviointi	2.3 synopsis - tiivistelmä	3.3 alfa-versio	4.3 asiakastyytyväisyyden seuranta
1.4 tarjouksen teko	2.4 rakenteen perussuunnittelu	3.4 hyväksyntä	4.4 sisäinen raportointi
1.5 tarjouksen myynti	2.5 hyväksyntä / muutokset	3.5 beta-versio	4.5 jatkotarjous
1.6 tilausvahvistus	2.6 käsikirjoitus	3.6 tarkistus / muutokset / korjaukset	4.6 päivitys
1.7 sopimus esisuunnittelusta	2.7 tarkka rakennesuunnittelu ja hyväksyttäminen	3.7 beta-master / hyväksyntä	
	2.8 tuotantotarjous	3.8 asennus palvelimelle / master painoon	
		3.9 pakkaus	
		3.10 valmis tuote	

Taulukko 4. Sisällöntuotannon projektikaavio.

Lukkarin ja Ruuskan kaavioita verrattaessa käy ilmi, että Lukkarin *Sisällöntuotannon projektikaaviosta* puuttuu eritelty projektin hallinnan vaihe. Projektin hallinta ei myöskään käy ilmi mainittujen vaiheiden sisällöstä. Tämä nousee suurimmaksi eroksi yhdessä myyntivaiheen kanssa. Tarkastelemme vaiheita järjestyksessä aloittaen myyntivaiheesta, joka eroaa radikaalisti Ruuskan *Projektin elinkaari ja vaiheistus* -kaavion sisällöstä.

Myynti

Myynti jaetaan seitsemään eri osaan, joilla kullakin on oleellinen merkitys osana projektin myyntiä. Myynnin on tarkoitus johtaa tilanne askel askeleelta siihen, että voidaan aloittaa projektin suunnittelu. Tätä ennen tulisi kuitenkin ehdottomasti olla sopimukset tehtynä. Muuten saatetaan toteuttaa työtunteja, joita ei kyetä laskuttamaan, vaikka ne liittyisivätkin projektiin.

Esimyynti ja tarjouspyyntöihin reagoiminen ovat pääsääntöisesti myyntihenkilön vastuualuetta. Asiakasta ja tarjouspyyntöä arvioitaessa päävastuu tuotannosta siirtyy tuottajalle tai projektipäällikölle, joka vastaa sitten tarjouksen tekemisestä ja projektin myymisestä asiakkaalle. Tuottaja myös hoitaa tilausvahvistus- ja sopimuspaperit kuntoon.

Suunnittelu/määrittely

Lukkarin kaavion suunnittelu ja määrittely etenee pääosin varsin samoilla linjoilla kuin projektien suunnittelu ja määrittely yleisestikin. Perustuotannoissa, joissa erityiseen räätälöintiin ei ole tarvetta, voidaan kuitenkin lisätä projektin kustannustehokkuutta, jos suunnitteleminen ja sen dokumentointi vastuutetaan yhdelle konseptisuunnittelijalle.

Sisällöntuotannon projektikaavion suunnittelun ja määrittelyn merkittävimpiä eroina Ruuskan *Projektin elinkaari ja vaiheistus* -kaavioon verrattuna ovat suunnittelun ja toteutuksen erittely sekä se, että osa suunnittelun yksityiskohdista on jo määritetty myynnissä.

Tuotanto

Sisällöntuotannon projektikaavion tuotantovaihe on kokonaisuudessaan yksityiskohtaisempi ja kattavampi kuin Ruuskan kaaviossa. Sisällöntuotantoprojektien tuotannossa oleellisena tekijänä on testiversioiden merkitys. Tuotannon kulku ja testiversioiden tarve vaihtelevat huomattavasti eri tuotannoissa. Laajoissa innovatiivisissa tuotannoissa eri versioita tarvitaan huomattavasti enemmän kuin rutiininomaisemmissa niin kutsutuissa linjatuotannoissa.

Alfa-versiolla testataan tuotannon rakennetta ja sen toimivuutta sekä toiminnallisia ominaisuuksia. Ulkoasuun liittyviä asioita voidaan myös testata yleisellä tasolla, esimerkiksi valitun värimaailman toimivuutta. Beta-versioilla, joita voi olla useampia, testataan ohjelman teknistä toimivuutta, lopullista sisältöä, oikolukua sekä tarvittaessa kuormituksen kestoa suurilla käyttäjämäärillä.

Ylläpito/seuranta

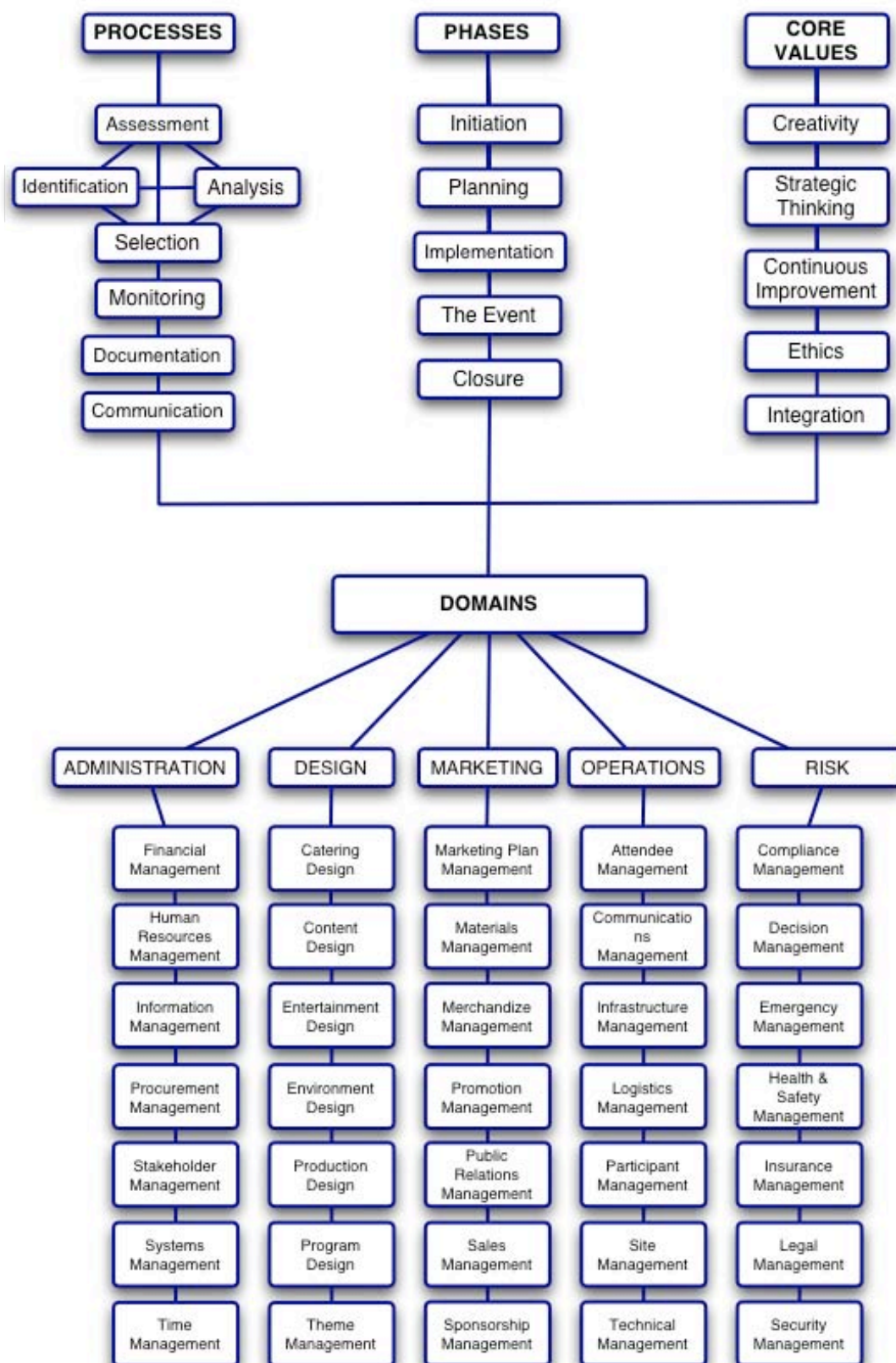
Ylläpidon ja seurannan osalta kaavioiden merkittävimpiä eroja ilmenee asiakastyytyväisyyden seurannassa, päivityksissä sekä jatkotarjouksissa. Asiakastyytyväisyyden seurannalla pyritään takaamaan, että myös asiakkaat ovat tyytyväisiä projektin tavoiteltuun tuotokseen. Päivitys on oleellinen osa sisällöntuotantoprojektia, jotta tuotos pysyy ajan tasalla.

Onnistunut projekti poikii useasti lisätyötä ja jatkotarjousten tekoa. Jatko tuotantoa tehostaa se, että henkilö- ja viestintäsuhteet työryhmän ja asiakkaan välillä ovat jo olemassa ja toimivat.

3.3 Tapahtumakaavio (Structure for Events)

Julia Rutherford Silvers on tapahtumahallinnan ammattilainen (*CSEP, Certified Special Events Professional*), joka on koonnut projektikaavion juuri tapahtuman järjestämistä ajatellen (kaavio 6.). (Silvers [Viitattu 8.3.2011].)

Ulkoisesti Silversin kaavio poikkeaa huomattavasti Ruuskan *Projektin elinkaari ja vaiheistus* -kaaviosta. Silversin *Structure for Events* -kaavio on huomattavasti yksityiskohtaisempi ja pureutuu juuri tapahtuman järjestämiseen. Aiomme keskittyä tarkemmin osa-alueet (*Domains*) -kohtaan, koska se on merkittävin eroavaisuus Silversin ja Ruuskan projektikaavioita vertailtaessa.



Kaavio 6. Structure for Events -kaavio.

3.3.1 Phases, Processes & Core Values - Vaiheet, prosessit & ydinarvot

Structure for Events -kaavion ydin eli vaiheet eivät juuri poikkea Ruuskan projektikaaviosta. Käynnistys (*Initiation*), suunnittelu (*Planning*), toteutus (*Implementation*) ja päätös (*Closure*) ovat kaikki tuttuja vaiheita projekteissa. Ainoastaan termit voivat hieman vaihdella.

Silvers on erottanut tapahtumavaiheen (*The Event*) tarkoituksella toteutusvaiheesta, koska se vaatii erilaisen, dynaamisemman lähestymistavan silloin, kun tapahtuman tuotanto alkaa. Aikaisemmissa vaiheissa oli vielä mahdollista harkita päätöksiä tai jopa perua vaiheita. Tapahtuman käynnistyttyä ei usein kuitenkaan ole aikaa suunnitella tai muuttaa ennalta sovittuja päätöksiä. Siksi onkin tärkeää, että aikaisemmat vaiheet on tehty huolella.

Julia Silvers tuo kaavioon mukaan myös prosessit ja ydinarvot. Arviointi, valinta, seuranta, viestintä ja dokumentointi ovat prosesseja, jotka voidaan myös mieltää projektin hallintana tai seurantana. Silversin mukaan nämä prosessit auttavat reagoimaan moniin muutoksiin, jotka ovat hyvin yleisiä juuri tapahtuman järjestämisen kohdalla.

Ydinarvot täsmentävät ne periaatteet, joita halutaan sovellettavan kaikissa päätöksissä. Näiden ydinarvojen tulisi vaikuttaa jokaiseen vaiheeseen, prosessiin sekä osa-alueeseen. Ydinarvojen noudattaminen johtaa Silversin mukaan menestyksekkäisiin ja kestäviin tuloksiin.

3.3.2 Domains - Osa-alueet

Domains -osio jaetaan viiteen pääryhmään, jotka jakaantuvat omiin tarkemmin määriteltymiin alaryhmiin. Silvers kirjoittaa, että tämä rakenne helpottaa järjestelmien kehittämistä ja dokumentointia, jota tulee toteuttaa kurinalaisesti läpi koko projektin. *Domains* -osio auttaa myös tarkentamaan kaikki vastuualueet ja siten myös ennaltaehkäisemään riskejä.

Administration - Hallinto

Hallinto-osiossa käsitellään ensisijaisesti resurssien onnistunutta jakamista, suuntaamista ja kontrollointia. Koska resurssit ovat rajalliset, on välttämätöntä, että ne hankitaan, kehitetään ja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla tapahtuman hyväksi.

Taloushallintovaiheessa kehitetään ja käytetään budjetteja, asianmukaisia kustannuslaskelmia ja hinnoittelusuunnitelmia, toteutetaan kirjanpitoa sekä hallitaan varoja ja tulovirtoja. Näillä työkaluilla pyritään saavuttamaan tapahtuman taloudelliset tavoitteet.

Henkilöstöhallinnassa pureudutaan henkilöstöön kohdistuviin seikkoihin, kuten projektiorganisaatorakenteen luomiseen tai kehittämiseen. Henkilöstöhallintavaihe kattaa myös tapahtumaa varten suoritettavan rekrytoinnin sekä työntekijöiden perehdytyksen ja koulutuksen tapahtumaa varten. Tavoitteena on luoda monipuolinen ja juuri kyseistä tapahtumaa varten räätälöity henkilöstö.

Tiedon hankinta, jakelu, valvonta ja säilytys ovat tietohallinnon päätehtäviä. Luottamuksellisten tietojen suojeleminen ja tilastojen kirjaaminen kuuluvat myös tietohallintovaiheen alaisuuteen.

Hankintojen hallinta koostuu tarvittavien tavaroiden tai palveluiden hankinnasta. Tarjouspyynnöt, kilpailutus, materiaalin tai palvelun laatukriteerit sekä tarvittavien asiakirjojen luominen ovat myös oleellinen osa hankintojen hallintaa.

Sidosryhmien hallinnalla tarkoitetaan eri sidosryhmien kanssa tapahtuvaa kanssakäymistä ja yhteistyötä. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, virkamiehet, viranomaiset, rahoittajat, osallistujat ja muiden palveluiden tarjoajat. Pyritään luomaan yhteinen visio ja päämäärä tapahtumalle, jota kaikki sidosryhmät tavoittelevat.

Teknologian hyväksikäyttö on tärkeä osa tapahtuman järjestämisessä. Kaikki tieto tulee olla helposti käytettävissä sekä tallennettavissa. Tapahtuman järjestäjän ja tärkeimpien sidosryhmien välillä tulisi olla kanssakäymistä helpottavia teknisiä ratkaisuja, kuten esimerkiksi intra- tai extranet.

Tässä vaiheessa keskitytään aikataulujen sekä osittain tuotantosuunnitelmien luomiseen ja seurantaan. Tuotantosuunnitelma painottuu ajankäyttöön ja seikkoihin, joita pitäisi tehdä ja missä ajassa, jotta pystyttäisiin sujuvasti etenemään vaiheesta seuraavaan.

Design - Suunnittelu

Suunnitteluosiossa keskitytään tapahtuman luomaan mielikuvaan. Tapahtumalle asetetaan haluttuja tavoitteita ja päämääriä, joita pyritään saavuttamaan *Design* -osion alaisilla työvaiheilla. Mielikuvia voidaan luoda joko visuaalisesti ympäristöä muokkaamalla tai pyrkimällä vaikuttamaan tapahtuman välittämään viestiin.

Design -osiossa keskitytään itse tapahtuman sisällöllisiin ominaisuuksiin, kuten tapahtuman asiasisältöön ja esiintyjien ominaisuuksiin. Samalla tulisi myös valita tapahtuman viihteelliset ohjelmat ja esiintyjät. On tärkeää pyrkiä viestittämään yhtenäistä sanomaa koko tapahtuman osalta. *Design* -osiossa nousevat esille myös tapahtumapaikan ominaisuudet ja sen ympäristö.

Marketing - Markkinointi

Markkinointiosio on tärkeä osa itse tapahtuman onnistumista ajatellen. Päällimmäisenä tavoitteena on määrittää ja tavoittaa potentiaaliset näytteilleasettajat sekä tapahtumavieraat. Kaikki aloitetaan tapahtumakohtaisen markkinointisuunnitelman luomisella. Usein markkinointisuunnitelman runko on valmiina, etenkin jos tapahtumien järjestäminen on yritykselle toistuvaa toimintaa. On kuitenkin tarpeellista kohdentaa markkinointisuunnitelma aina

erikseen, koska esimerkiksi kohderyhmät, asiakkaat ja markkinointikanavat muuttuvat tai vaativat muutoksia kokemusten perusteella.

Julia Silversin mukaan markkinointiosioon sisältyvät vahvasti myös promootio- ja pr-toiminta. Näillä toiminnoilla tarkoitetaan muun muassa mainoskampanjoiden toteutusta, ristikkäismarkkinointia, lehdistötiedottamista ja imagon hallintaa. Myös median hallinta on tärkeä osa pr-toimintaa. Hyvät suhteet tiedotusvälineisiin auttavat usein saamaan viestin yleisölle juuri sellaisena kuin sen itse haluaa.

Myynnin hallinta on sisällytetty myös markkinointiin. Tämä osio myynnistä ei sisällä asiakashankinnasta koituvaa myyntiä. Tapahtumissa ei välttämättä ole muuta huomattavaa myyntitoimintaa. Usein myynti rajoittuu järjestäjän osalta tapahtuman sisäänpääsylippujen myymiseen.

Operations - Toiminnot

Operations -osio keskittyy ihmisiin, tuotteisiin ja palveluihin, jotka kootaan paikan päälle tuottamaan tapahtuma. Roolit, vastualueet ja menetelmät jaetaan projektiryhmän kesken. Tuotteilla ja palveluilla tulisi myös olla omat tarkkaan määritetyt roolinsa. Virheetön koordinointi onkin Silversin mukaan tarpeen pystyäköön hallitsemaan tapahtuman logistiset ja toiminnalliset vaatimukset ja odotukset.

Operations -osiossa keskitytään osallistujien hallintaan. Osallistujat sisältävät niin tapahtumassa vierailevat kuluttajat ja asiantuntijat, kuten myös tapahtumaan sisältöä tuottavat ryhmät. Osallistujien hallintaan sisällytetään esimerkiksi majoitukseen, osallistujien kuljetuksiin ja helppokulkaisuuteen sekä vieraanvaraisuuteen liittyvät toiminnot.

Risk - Riskit

Riskien hallinta käsittelee järjestävän tahon velvollisuuksia, mahdollisuuksia ja laillisia keinoja suojella kaikkia yrityksiä, jotka ovat osana tapahtumaa. Nämä asiat ovat sidoksissa jokaisen valinnan ja toiminnan kanssa. Riskien hallintaan sisältyvät myös tapahtumaa uhkaaviin hätätilanteisiin varautuminen. Osallistujien terveys ja turvallisuus sekä tapahtumajärjestäjän vakuutukset tulee olla prioriteettilistalla korkealla.

4 VIRTUAALISET MESSUT PROJEKTINA

Yrityksemme, WebStand Oy, tarjoaa VerkkoMessut.fi -palvelua eli järjestämme messuja Internetissä verkkosivustomme 3D-maailmassa. Messuille osallistuvalla asiakkaalla on mahdollisuus saada messuosastollensa monipuolisesti materiaalia näytteille – aivan kuten reaalitymessuillakin. Kävijälle tapahtuma on ilmainen. Verkkomessujen kesto vaihtelee aiheesta riippuen, mutta keskiarvoltaan ne ovat noin kuukauden kestoisia.

Toteuttamamme projekti oli verkkomessutapahtuma, Study in Finland EXPO, aikavälillä 1.12.2009 – 28.2.2010. Yhteistyökumppanina projektin järjestämisessä toimi Pinnet -verkosto, johon kuuluivat kaikki valtakunnan ammattikorkeakoulut. Projektin tarkoituksena oli tukea ammattikorkeakoulujen ulkomaalaisten opiskelijoiden rekrytointia hakuajana. Pinnet -verkosto vastasi tapahtuman markkinoinnista, joka painotettiin Eurooppaan sekä Pohjois-Amerikkaan. Seuraavissa kappaleissa vertaamme projektiamme, Study in Finland EXPO:a ja sen kulkua aikaisemmin käsittelemiimme projektikaavioihin.

4.1 Projektikaavioiden vertaus omaan projektiimme

4.1.1 Projektin elinkaari ja vaiheistus -kaavio

Kai Ruuskan *Projektin elinkaari ja vaiheistus* -kaavio on luonteeltaan yleispätevä ja pintapuolinen. Näistä seikoista johtuen projektimme kulku seurasi suurimmaksi osaksi kaavion rakennetta. Projektimme toteutuikin hyvin pitkälti Ruuskan kaavion mukaisesti. Virtuaalisiin tapahtumiin nähden kaavio 5:ssä on positiivista sen erittäin selkeä ja johdonmukainen rakenne. Negatiivisena puolena on taas sen pintapuolisuus, joka saattaa useassakin kohdassa johtaa ongelmiin, kun vaiheen sisältöä ei ole avattu enempää. Verratessamme projektiamme Ruuskan kaavioon käytännössä ainoiksi eroiksi nousivat myyntiprosessi projektimme alussa sekä tuotteemme päivitykset.

Projektimme hallintaan kokonaisuudessaan olisi varmasti pitänyt panostaa enemmän, eikä pääosin vain varsinaiseen tapahtumaan, Ruuskan kaavio 5:n mukaisesti.

4.1.2 Sisällöntuotannon projektikaavio

Ulla Lukkarin *Sisällöntuotannon projektikaavio* on erittäin mielenkiintoinen verrattava projektiimme nähden. Se on selkeästi Ruuskan kaaviota yksityiskohtaisempi, koska se syventyy sisällöntuotannon projekteihin. Lukkarin kaavion myyntivaihe on käytännössä identtinen meidän projektiimme verratessa. Etenimme juuri näiden vaiheiden kautta sopimuksen tekoon.

Suunnittelu- ja määrittelyvaihetta emme toteuttaneet yhtä yksityiskohtaisesti kuin taulukko 4:ssä on määritetty, vaikka ne ovatkin hyviä vaiheita toteutettaviksi. Tuotantovaihe toteutui suppeammassa muodossa, koska projektimme ei vaatinut yhtä monta tuotannon kehitysvaihetta ennen lopullista hyväksyntää. Aikaisempien vaiheiden eroavaisuuksien johdosta myös Lukkarin viimeinen vaihe, ylläpito ja seuranta, eroaa lievästi projektistamme muun muassa päivitysten ja raportoinnin osalta.

Mikäli olisimme seuranneet Ulla Lukkarin taulukko 4:ää toteuttaessamme projektiamme, olisimme varmasti saaneet siitä vielä lisäarvoa projektillemme.

4.1.3 Structure for Events -kaavio

Seuraavaksi tarkastelemme Julia Rutherford Silversin *Structure for Events* -kaavion soveltuvuutta virtuaalisen messutapahtuman järjestämisen rungoksi. Vaikka kaavio on tehty tapahtumia varten, se ei tarkoita, että se toimisi sellaisenaan myös virtuaalisten tapahtumien järjestämiseen. Projektit sisältävät paljon yhtäläisyyksiä, mutta eroavaisuuksiakin löytyy.

Structure for Events -kaavion perusrunkona toimii vaiheet (*Phases*) osio, joka on jaettu viiteen osaan. Vaiheet ovat yksinkertaistettuja ja tyyppillisiä verrattuna

muihin projektikaavioihin, eivätkä tuo lisäarvoa ajatellen virtuaalisia messutapahtumia. Ainoana muista projektikaavioista eroavana seikkana on itse tapahtuman erottelu omaksi vaiheeksi. Tapahtuman erottaminen soveltuu loistavasti myös virtuaalisten tapahtumien projektissa.

Prosessit (*Processes*) ja ydinarvot (*Core Values*) tuovat lisää tarvittavaa syvyyttä *Structure for Events* -kaavioon. Meidän tapauksessamme ydinarvojen siirtäminen projektikaavioon ei ole tarpeellista, koska yrityksemme arvot eivät poikkea projektiin suunnatuista ydinarvoista. Silversin kokoamat prosessit sisältyvät myös virtuaalisen tapahtuman järjestämiseen. Vaikka kaavio ei selitä kovin yksityiskohtaisesti prosesseja, ne ovat tärkeä osa myös virtuaalisen tapahtuman järjestämistä. Prosessit voitaisiin kuitenkin tiivistää seuranta- ja hallintaosioksi, jotka ovat tärkeitä vaiheita jokaisen projektin kannalta.

Osa-alueet (*Domains*) on jaettu viiteen pääosa-alueeseen. Hallinto, suunnittelu, markkinointi, toiminta ja riskit ovat kaikki tärkeitä alueita myös virtuaalisen tapahtuman järjestämisessä. *Structure for Events* -kaavion jokaisessa pääosa-alueessa on kuitenkin paljon alaosa-alueita, jotka ovat tarpeettomia tai saavat vain pienen osan huomiota osakseen projektissamme. Study in Finland EXPO ei ollut projektina kaikista laajimpia, joten monet alaosa-alueet eivät hyödyttäneet meitä. Esimerkiksi markkinoinnin osa-alueesta vastasi asiakkaamme, joten projektiimme sillä ei ollut suurta painoarvoa. Suunnittelun osa-alue taas käsittää *Structure for Events* -kaaviossa konkreettisen tapahtuman visuaalista ilmettä, mutta samat periaatteet toimivat myös virtuaalisessa maailmassa.

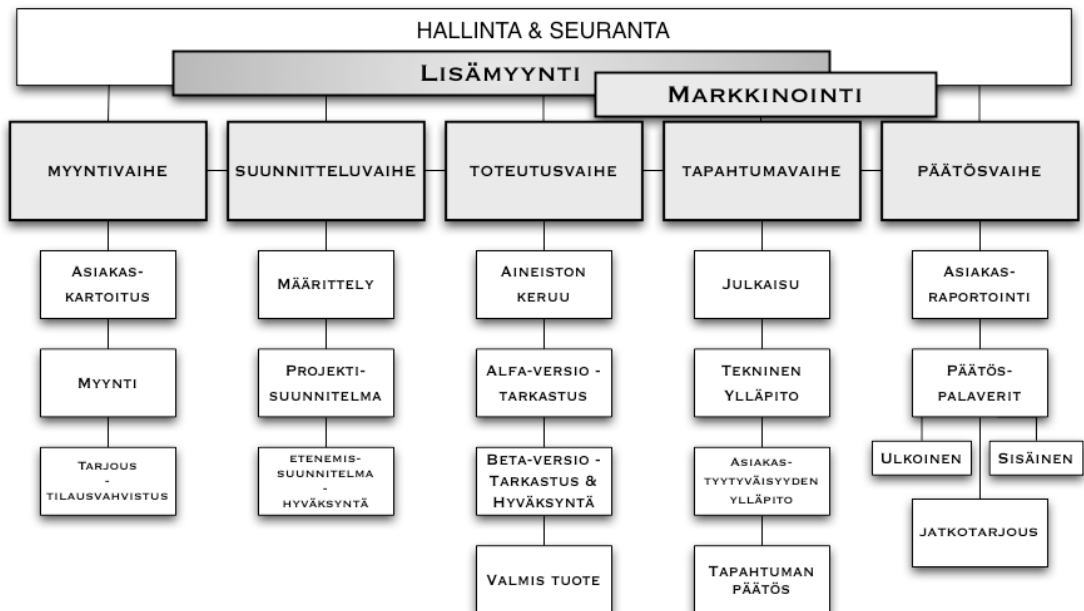
Julia Rutherford Silversin *Structure for Events* -kaaviosta löytyi hyödyllisiä osioita myös virtuaalisia tapahtumia ajatellen. Sellaisenaan kaavio ei kuitenkaan sovellu käyttöömme. *Structure for Events* -kaavio on liiaksi yksinkertaistettu vaiheet -osiossa ja osa-alueet ovat taas liiankin tarkkaan määritellyt. Pystyimme kuitenkin poimimaan tästä kaaviosta tärkeitä osia virtuaalisiin tapahtumiin perustuvaan projektikaavioomme.

4.2 Virtuaalisten messujen erityispiirteet projektimielessä

Virtuaalisten messujen järjestäminen poikkeaa perinteisestä projektista ja sen hallinnasta. Virtuaaliset tapahtumat ovat vielä tuore ilmiö, joten niiden järjestämisestä ei ole vielä julkaistu projektikaavioita. Tästä johtuen teimme räätälöidyn kaavion projektimme kokemusten sekä projektin teorian tutkimisen pohjalta. Projektikaavioimme on suunnattu erityisesti virtuaalisten tapahtumien järjestämisen avuksi. Seuraavassa kappaleessa esittelemme luomamme projektikaavion vaihe vaiheelta sekä tarkastelemme Study in Finland EXPO -projektin etenemistä.

4.3 Virtuaalisen tapahtuman järjestäminen

Study in Finland EXPO -projektin kokemusten sekä projektin teorian tutkimisen pohjalta toteutettu virtuaalisen tapahtuman järjestämisen tärkeimmät tehtävät ja vaiheet ovat esitelty kaaviossa 7.



Kaavio 7. Virtuaalisen tapahtuman järjestämisen kaavio.

Myyntivaihe

Virtuaalisen tapahtuman järjestämisen kaavio alkaa myyntivaiheella. Asiakaskartoitus on sen ensimmäinen askel, jossa tulee kartoittaa virtuaalisen tapahtuman aihe sekä aihealueen potentiaaliset asiakkaat. Näitä kartoitettaessa tulee ottaa huomioon aiheen soveltuvuus sähköiseen liiketoimintaan sekä tapahtuman lisäarvon tuottavuus asiakkaille.

Seuraavana askeleena suoritetaan varsinainen myynti eli potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi, tapaaminen, palvelun esittely ja tarjouksen teko, jonka tavoitteena on tilausvahvistus. Tämän toteutuessa tulee allekirjoittaa sopimuspaperit. Tapahtumien järjestämisen yleispiirteenä tulee huomioida, että sopimukset saatetaan allekirjoittaa vasta, kun osallistujamäärä varmistuu tilausvahvistusten kautta vähintäänkin minimitaloituksen mukaiseksi.

Lisämyyntivaihe jatkuu tapahtumavaiheeseen asti. Se käsittää lisäosallistujien sekä mainostajien hankinnan. Virtuaalista tapahtumaa käsitellessä tulee huomioida verkkosovelluksen joustavuus verrattaessa sitä konkreettisen tapahtuman järjestämiseen. Esimerkiksi tapahtuma-alueen laajentaminen virtuaalisessa ympäristössä onnistuu vaivattomasti verrattaessa konkreettiseen tapahtumaan. Tästä johtuen lisämyyntiä pystytään suorittamaan aina tapahtuman käynnissä oloon asti, koska on hyvin epätodennäköistä, että virtuaalisen tapahtuman osallistujien tai mainostajien tila loppuisi kesken niin, ettei sitä kyetä tarjoamaan uusille asiakkaille. Totta kai on mahdollista, että esimerkiksi mainostilaa ei haluta enää myydä tietyssä pisteessä. Tapahtuman kesto on myös lisämyyntiin vaikuttava tekijä.

Case: Study in Finland EXPO

Toteuttamamme asiakaskartoitus johti myyntiesittelyihin, joista löytyi merkittävä yhteistyökumppani, Pinnet -verkosto. Teimme tälle tarjouksen, joka hyväksyttiin

muokkausten jälkeen. Verkosto päätti kustantaa jokaisen oppilaitoksen osallistumisen tapahtumaan pienellä, Mini -ständillä. Tällöin Study in Finland EXPO:n järjestäminen varmistui. Lisämyyntinä tarjosimme jokaiselle oppilaitokselle mahdollisuuden hankkia omakustanteisesti isomman ständin. Lisämyyntiä ei suoritettu verkoston ulkopuolelle.

Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheeseen siirryttäessä aloitetaan määrittely. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka sisältävät esimerkiksi lähtökohdan, tavoitteiden sekä resurssien määrittelyn. Määrittelyssä myös hahmotellaan sidosryhmät ja kootaan projektiorganisaatio.

Myyntivaiheessa tehdyt sopimukset asiakkaiden kanssa toimivat hyvänä ohjenuorana tavoitteiden määrittelyssä. Sopimukset sisältävät lupauksia asiakkaille koskien virtuaalista tapahtumaa, joten jokainen lupaus tulee sisällyttää tavoitteeksi projektisuunnitelmaan. Tulee kuitenkin muistaa, että projektisuunnitelma sisältää myös muita tavoitteita, joita ei sopimuksissa kuvailta. Tällaisia ovat esimerkiksi projektin sisäiset ja toiminnalliset tavoitteet.

Projektisuunnitelman luominen on tärkeä osa koko projektin onnistumista. Yksinkertaistettuna, projektisuunnitelma sisältää keinot sekä aikataulut määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseen. Projektisuunnitelmaan olisi hyvä myös sisällyttää toteutusvaiheessa tehtävien alfa- sekä beta-versioiden sisällöt. Projektisuunnitelma kulkee koko projektin aikana hallinnan ja seurannan apuna.

Markkinointisuunnitelman luominen sisältyy luonnollisesti suunnitteluvaiheeseen. On hyvin todennäköistä, että myyntivaiheessa on jo alustavasti suunniteltu markkinointia, koska asiakkaat ovat olleet kiinnostuneet tavoista saada näkyvyyttä tapahtumalle. Suunnitteluvaiheessa markkinointisuunnitelma kuitenkin viimeistellään. Markkinointisuunnitelma on hyvä olla valmiiksi aikataulutettu, kohdennettu sekä budjetoitu, jotta tapahtuman

lähentyessä ei tarvitse muuta kuin seurata suunnitelmaa. Muutokset ovat tietysti todennäköisiä, mutta markkinoinnin runko tulee säilyä suunnitelman mukaisena.

Määrittelystä ja projektisuunnitelmasta kootaan etenemissuunnitelma, joka on suunnattu asiakkaille. Etenemissuunnitelmassa kuvaillaan, missä aikataulussa projekti etenee sekä mitä toimenpiteitä asiakkailta kaivataan projektin aikana. Etenemissuunnitelma esitellään asiakkaille ja pyydetään siihen heidän hyväksyntänsä.

CASE: Study in Finland EXPO

Oman projektimme aikataulu oli erittäin tiukka, joten suunnitteluvaiheemme jäi lyhyeksi. Määrittely koostui tavoitteiden asettamisesta, joka taas pelkistettiin päivämääriin, jolloin alfa- sekä beta-versioiden tulisi olla valmiina.

Projektiorganisaatio oli koottu valmiiksi ennen projektin alkua. Tiukasta aikataulusta johtuen koko projektiorganisaation työn aloittaminen oli tärkein prioriteetti. Jälkeenpäin mietittynä onnistuimme kuitenkin yllättävän hyvin ohjeistamaan projektiorganisaatiota toteutusvaiheen aikana. Voi olla, että jos olisimme panostaneet enemmän suunnitteluvaiheeseen, olisi projekti lopulta toteutunut tehokkaammin.

Suunnitteluun sisältyi myös virtuaalisen Study In Finland EXPO:n hallien ja ständipohjien suunnittelu. On kustannustehokasta suunnitella messuhallit ja ständit siten, että pystytään hyödyntämään jo kertaalleen tehtyä työtä, esimerkiksi ständeille sijoitettavien objektien ja seinäelementtien kohdalla.

Toteutusvaihe

Toteutusvaihe alkaa asiakkaiden aineiston keruulla, jota käytetään tapahtumassa. Tätä ennen tulisi kuitenkin jo hyvissä ajoin olla lähetettynä ohjeet asiakkaille kyseisistä toimenpiteistä. Tapahtumasta riippuen asiakkaiden

aineisto on erilaista, mutta pääosin se rakentuu asiakkaan asiasisällöllisestä ja ulkoasullisesta materiaalista. Oleellisinta on, että kerättävä aineisto sisältää alfa-versioon tarvittavat materiaalit, jotka tulisi olla määriteltynä ohjeistuksessa. Tämän lisäksi aineiston hallintaan tulee kiinnittää huomiota, ettei aineisto esimerkiksi häviä tai kärsi. Aineiston keruu tulee suorittaa asiakassuhteesta samalla huolta pitäen.

Kerätyistä materiaaleista valmistetaan alfa-versio, joka on ensimmäinen versio tavoitellusta tuotteesta. Tämän valmistuttua tulee suorittaa huolellinen testaus ja tarkastus. Kun ne on suoritettu valmistajan toimesta, on asiakkaan vuoro suorittaa tarkastus oman materiaalinsa osalta. Tässä vaiheessa asiakkaan on ilmoitettava havaitsemistaan puutteista sekä tehtävä muutospyyntöt.

Seuraavaksi toteutetaan beta-versio, johon on sisällytetty asiakkaiden muutospyyntöjen korjaukset. Tämän jälkeen versio tarkastetaan vielä niin valmistajan kuin asiakkaidenkin toimesta. Tässä vaiheessa otetaan vastaan viimeiset muutospyyntöt. Ne tehdään beta-versioon, minkä jälkeen haetaan lopullista hyväksyntää asiakkailta.

Näiden askeleiden seurauksena tulisi olla julkaisuvalmis tuote. Usein se vaatii vielä lopullisen tarkastuksen ja mahdollisen hienosäädön valmistajan toimesta. Sen jälkeen tuotteen tulisi olla valmis siirrettäväksi palvelimelle, mikäli tarve vaatii siirtoa. Eli tuote on julkaisuvalmis.

Case: Study in Finland EXPO

Aineiston keruu sujui lähes kaavion mukaisesti. Tapahtuman suunnittelu ja toteutus tehtiin erittäin nopealla aikataululla, jolla oli vaikutus siihen, että osa aineiston keruusta venyi. Tämä ei kuitenkaan johtanut ongelmiin. Tiukka aikataulu heijastui myös versioiden kehitykseen, jotka saatiin kuitenkin toteutettua hyvin pitkälti kaavion tapaisesti. Suunnittelun puutteesta johtuen

toteutus oli pääosin tilannereagoinnin seurausta. Siihen nähden toteutus sujui erinomaisesti.

Tapahtumavaihe

Tapahtumavaihe sisältää projektin vaiheen, jolloin virtuaalinen tapahtuma on käynnissä. Julkaisu avaa tapahtuman ja samalla myös tapahtumavaiheen. Julkaisua varten on hyvä etukäteen varmistaa, että jokainen sidosryhmä tiedostaa julkaisuajankohdan. Markkinointiin tulee myös piikki julkaisun koittaessa.

Tapahtumavaiheen ensimmäisestä päivästä viimeiseen on tärkeää pystyä seuraamaan tapahtuman kulkua. Tekninen ylläpito tarkoittaa juuri tapahtuman teknisten asioiden seuraamista ja niihin reagoitua. Tapahtuman aikana tulisi pysyä tietoisena mahdollisista ongelmista ja harjoittaa jatkuvaa testausta. Testauksen ei tarvitse olla tapahtumavaiheessa enää kovin monimutkaista ja kattavaa. Oleellisinta on seurata tärkeimpien ominaisuuksien toimivuutta. Sidosryhmien palautteeseen pitää olla myös aikaa vastata ja tehdä siihen liittyviä toimenpiteitä.

Koska tapahtumavaihe virtuaalitapahtumissa on huomattavasti pidempikestoisempi kuin perinteisimmissä tapahtumissa, tulee myös markkinoinnin toimivuutta seurata. Nykyteknologia sallii erittäin tarkan seurannan koskien verkkosivuilla tapahtunutta toimintaa. Tapahtuman järjestäjä voi seurata, montako kävijää päivittäin tapahtuma kerää, miten kävijät sivustolla käyttäytyvät ja mistä kävijät tapahtumaan tulevat. Näin pystytään markkinointia soveltamaan, jos tilastot näyttävät, etteivät määrätyt markkinointikeinot tuo odotettua tulosta.

Asiakastyytyväisyyden ylläpito on myös olennainen osa tapahtumavaihetta. Asiakkailla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa oman tarjonnan sisältöön myös tapahtuman aikana. Esimerkiksi näytteilleasettajilla on mahdollisuus saada

raportointia kävijäkäyttäytymisestä. Raportit sisältävät tiedot messuosaston kävijämääristä, sekä yksityiskohtaisempaa tietoa, kuten montako kertaa esimerkiksi yksittäistä videota on tapahtuman aikana katsottu.

Tapahtuman tullessa päätökseen tulee varmistaa, että kaikki sidosryhmät ovat tietoisia tästä. Vaikka ajankohta on etukäteen sovittu, on silti hyvä varmistaa, että kaikki ovat tietoisia tapahtuman päätöksestä. Seuraava askel on poistaa tapahtuma verkkosivuilta ja kiittää osallistujia.

CASE: Study in Finland EXPO

Ennen julkaisua sidosryhmiä informoitiin hyvissä ajoin julkaisun ajankohdasta. Koska Pinnet -verkosto otti vastuun markkinoinnista, ei projektiorganisaation kohdalta suunnattu markkinointipiikkiä.

Ylläpitoa suoritettiin jatkuvasti tapahtuman aikana. Tiedustelimme myös sidosryhmiltä, oliko heille tullut jotain muutostarpeita. Enimmäkseen suoritimme yksittäisiä teknisiä hienosäätöjä. Päätoiminnot toimivat moitteettomasti koko Study in Finland EXPO:n ajan. Seurasimme myös kävijämääriä ja raportoimme niistä näytteilleasettajille sekä markkinointitalolle. Tiiviin sidosryhmien kanssa käydyn ajatustenvaihdon johdosta päädyimme pidentämään tapahtuman kestoja, koska markkinointi ei ollut toiminut halutulla tavalla.

Päätösvaihe

Tapahtuman päätöstä seuraa projektin päätösvaihe, jossa lähetetään asiakasraportit eli kävijäprofiilit asiakkaille tapahtuman yksityiskohdista. Tärkeä osa päätösvaihetta on pyytää palautetta asiakkailta tapahtuman ja koko projektin suhteen.

Päätösvaiheeseen kuuluu myös erittäin oleellisena osana päätöspalaverien pitäminen. Päätöspalaverit tulisi järjestää oleellisten sidosryhmien sekä projektiorganisaation kanssa, joka tarvittaessa puretaan palaverin jälkeen. Molempien kanssa tarkastellaan projektin kulkua ja kerätään palautetta. Tämän lisäksi sidosryhmiltä tiedustellaan kiinnostusta tuleviin tapahtumiin, minkä seurauksena tehdään tarvittaessa jatkotarjous. Päätöspalaverien jälkeen projektin johtoryhmän tulisi myös pitää oma päätöspalaveri, jossa käsitellään aikaisempien päätöspalaverien palaute ja johtopäätökset. Nämä toimivat suunnannäyttäjinä tehtäessä mahdollista jatkotarjousta.

Case: Study in Finland EXPO

Päätösvaihe sujui täysin kaavion mukaisesti. Päätöspalaverit olivat tosin erittäin pienimuotoisia, koska oleellisia sidosryhmiä oli vähän ja projektiorganisaatio oli pieni. Toteutimme kuitenkin jatkotarjouksen vaiheen mukaisesti.

Hallinta & Seuranta

Hallinta ja seuranta ei ole niinkään vaihe vaan prosessi, jota jatketaan koko projektin ajan. Projektin johdon tulisi tiiviisti seurata projektiorganisaation jäsenien tekemisiä, jotta projekti etenisi toivotulla aikataululla ja tehokkuudella. Hallinta ja seuranta nojautuvat vahvasti hyvin tehdyn projektisuunnitelman toteutumiseen ja muutoksiin reagoimiseen. Luonnollisesti henkilöstön johtaminen on myös iso osa hallintaa ja seurantaa.

Resurssien puutteet johtavat usein suurimpiin haasteisiin projektihallinnan kohdalla. Siksi seurannan tärkeys korostuu. Mitä tehokkaampaa seurantaa harjoitetaan, sitä helpompaa on myös arvioida mahdollisia riskejä ja tulevia ongelmia. Kaaviossa näkyvät lisämyynti ja markkinointi tuovat myös oman haasteensa projektihallintaan. Lisämyynti voi tuoda onnistuessaan lisää tuloja, mutta pahimmassa tapauksessa se vain kuluttaa resursseja ja voi pidentää matkaa tapahtumavaiheeseen. Markkinointi taas vaatii aktiivista seurantaa ja

reagointia. Koskaan ei voi olla täysin varma, miten markkinointi toteutuu, vaikka se olisi kuinka hyvin ennalta suunniteltu.

CASE: Study in Finland EXPO

Omassa projektissamme hallinta ja seuranta ei ollut kovinkaan systemaattista. Joidenkin alihankkijoiden hallinta oli vaikeaa, eikä ennalta sovituissa päivämäärissä pysytty. Tietenkin projektisuunnitelman puute vaikeutti asiaa huomattavasti. Jouduimme reagoimaan yllättäviinkin asioihin, koska emme niihin osanneet ennalta varautua. Vaikka reagointi usein johtikin onnistumisiin, kustannustehokkuus luonnollisesti kärsi.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme runko rakentui järjestetyille virtuaalitapahtumalle Study in Finland EXPO:lle. Toteutettuamme virtuaalitapahtuman kokonaisuudessaan, tarkastelimme sitä projektin teorian lainalaisuuksien kautta ja näin pyrimme saamaan lisäarvoja omaan liiketoimintaamme.

Tarkastelu aloitettiin perehtymällä projektin teoriaan. Projektit ovat yleinen tapa työskennellä ja niitä toteutetaan yrity maailmassa usein. Jopa opiskelun aikana tehdään paljon projekteja. Opinnäytetyö toimiikin hyvänä esimerkkinä opiskeluprojektista. Mutta ovatko kaikki tekemämme ”projektit” sittenkään projekteja? Tähän kysymykseen löysimme nopeasti vastauksen perehdyttyämme projektin teoriaan.

Työn tulee täyttää tiettyjä vaatimuksia eli piirteitä, jotta se luokitetaan projektiksi. Yleisin ja ehkä itsestään selvin piirre on projektin elinkaari. Projektilla on siis selkeä alku ja loppu. Juuri tämä piirre saa ihmiset usein sekoittamaan minkä tahansa tehtävän projektiin. Näin ei kuitenkaan ole. Jotta työtä voidaan todella pitää projektina, tulee sen täyttää myös muita vaatimuksia.

Huomasimme myös, että projekteista on luotu mielenkiintoisia projektikaavioita, joihin on sisällytetty projektin vaiheet. Hieman syvällisemmissä kaavioissa on myös kuvattu tärkeimpiä tehtäviä, jotka sisältyvät projektiin. Yksityiskohtaisemmat projektikaaviot on usein kohdennettu ennalta määrätylle alalle. Vertailimme myös tällaisia kaavioita keskenään.

Projektin teoreettisen puolen avaaminen auttoi meitä myös ymmärtämään omia työtapojamme liiketoiminnan parissa. Vaikka työstimmekin Study in Finland EXPO:a erillisenä työnä irrotettuna päivittäisistä rutiineista, emme koskaan ajatelleet sitä projektina sanan varsinaisessa merkityksessä.

Nyt jälkepäin tarkastellessa huomaa, että projektin teoreettinen ymmärrys tuo merkittävästi lisää työkaluja projektissa onnistumiseen. Selkeä vaiheistus ja etenkin suunnitelmallisuus olivat asioita, jotka uupuivat Study in Finland EXPO -projektista. Projektin hallinta ja seuranta kulkevat usein käsi kädessä suunnitelmallisuuden kanssa, koska hyvin suunniteltua projektia on helpompi hallita ja seurata.

Virtuaalisten tapahtumien järjestäminen on tällä hetkellä uusi asia, joten valmista kirjallisuutta siitä ei löytynyt. Virtuaalisen tapahtuman järjestämisestä voisi kuvata reaalityapahtuman järjestämisen ja sähköisen sisällöntuotannon tekemisen risteytyksenä. Molempiin projektimalleihin sisältyy erikoispiirteitä, jotka erottavat ne perinteisistä projekteista. Näitä erikoispiirteitä pystyimme käyttämään hyväksemme luodessamme uuden, virtuaalisille tapahtumille räätälöidyn projektikaavion.

Tavoitteemme, liiketoiminnan tehostaminen projektien oikeaoppisella käytöllä, näyttää toteutuvan. Luomamme virtuaalisen tapahtumanjärjestämisen - projektikaavio tulee tukemaan WebStand Oy:n tulevia virtuaalisia messuprojekteja. Onnistuneella vaiheistuksella ja suunnitelmallisuudella pystymme jatkossa harjoittamaan liiketoimintaamme tehokkaammin sekä varautumaan mahdollisiin muutoksiin ajoissa. Opinnäytetyö tulee siis konkreettisesti tukemaan WebStand Oy:n liiketoimintaa, mutta miksei myös muita yrityksiä, jotka löytävät uniikista projektikaaviostamme hyödyllisiä elementtejä.

6 LÄHTEET

Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko?. Hamina: AKATIIMI.

Cadle, J. & Yeates, D. 2004. Project Management for Information Systems. 4. Painos. Essex: Pearson Education Limited

Fiilin, P. 2006. Keino sopeutua muutokseen. Fakta 10/2006, 36.

Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Projektin Hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Jyväskylä: Gummerus

Helsingin Yliopisto 2006. Projektinhallinta. [Viitattu 11.4.2011.] Saatavissa: <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml>.

Järvinen, P., Kronström, V., Poskela, J. & Arto, K. 2002. Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa. Espoo: Otamedia.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WSOY.

Kliem, R.L. & Ludin, I.S. & Robertson, K.L. 1997. Project Management Methodology. New York: Marcel Dekker.

Lukkari, U. 2004. Digitaalisen sisältötuotantoprojektin hallinta. Helsinki: Edita.

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma

Malinen, P. 2011. Projektijohtaminen. Luento, Turun Yliopisto. [Viitattu 7.2.2011.]

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. 5. Uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus

Rainisto, S. 2009. Ota projekti vakavasti. Talouselämä 31/2009, 57.

Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa, Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes.

Silvers, J. 2004. Updated EMBOK Structure as a Risk Management Framework for Events. [Viitattu 8.3.2011.] Saatavissa: http://www.juliasilvers.com/embok/EMBOK_structure_update.htm.

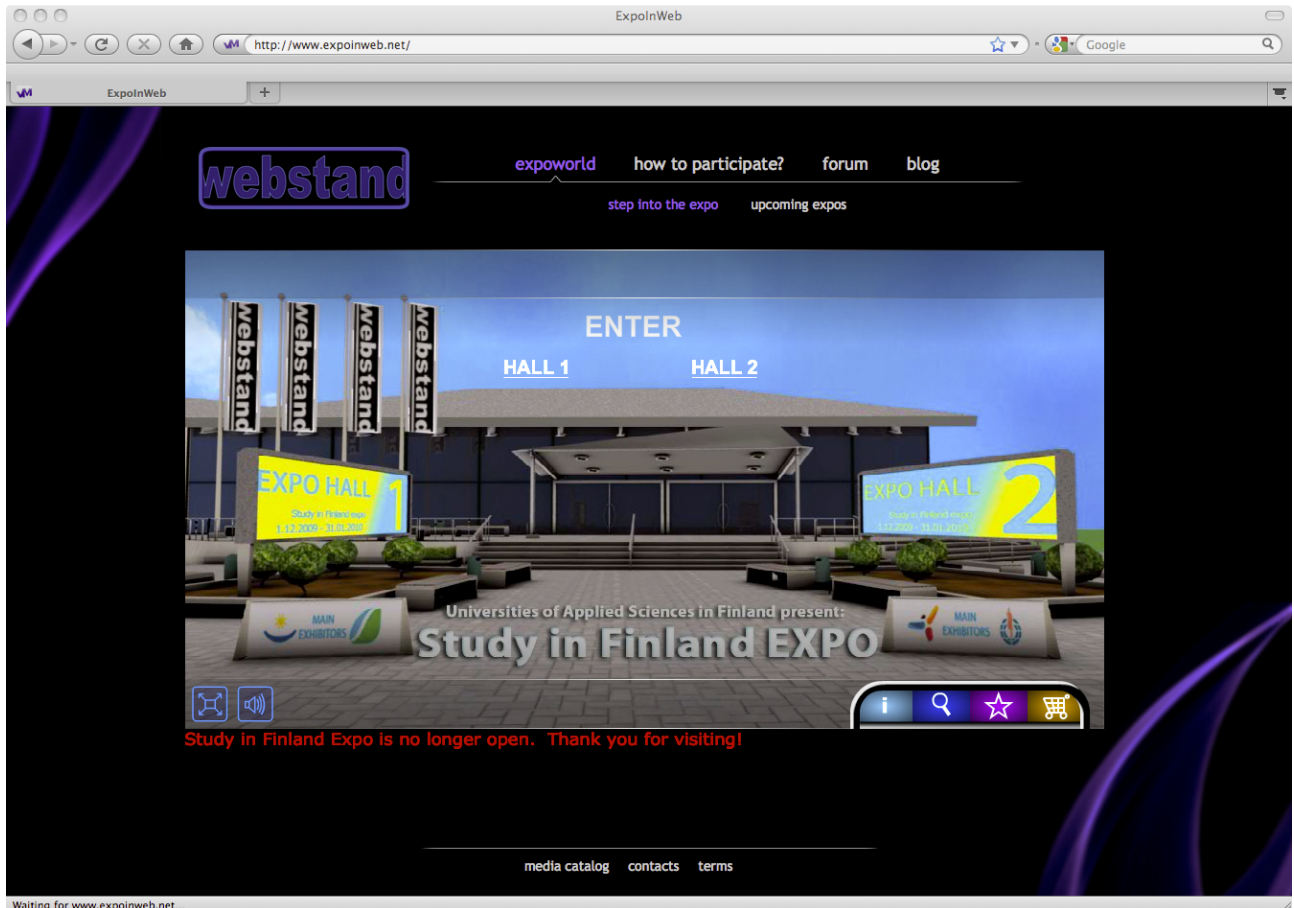
Taipale, T. Projektinhallinta on must, Tietoviikko 10.11.2006, 16–17.

Turner, J. Turner. The Handbook of project-based management. 2. painos. Lontoo: McGraw-Hill.

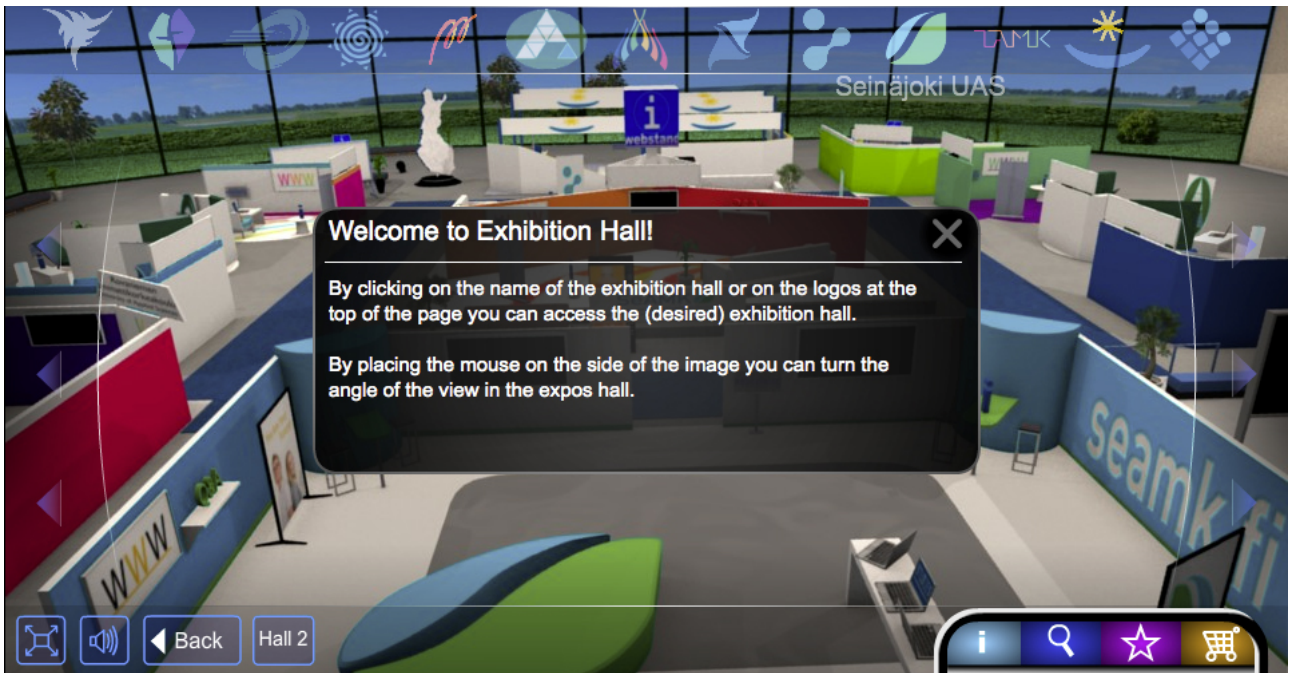
Virkki, P. & Somervuori, A. 2000. Projektityö – kehittämisen moottori. 4.- 6. painos. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.

Case Study in Finland EXPO



Study in Finland EXPO on nähtävillä www.expoinweb.net -sivuston etusivulla. Verkkomessutapahtumaan tutustuminen aloitetaan messuhallin ulkopuolelta, jossa tulee valita halli. *Study in Finland EXPO*:ssa valittavana on kaksi hallia.



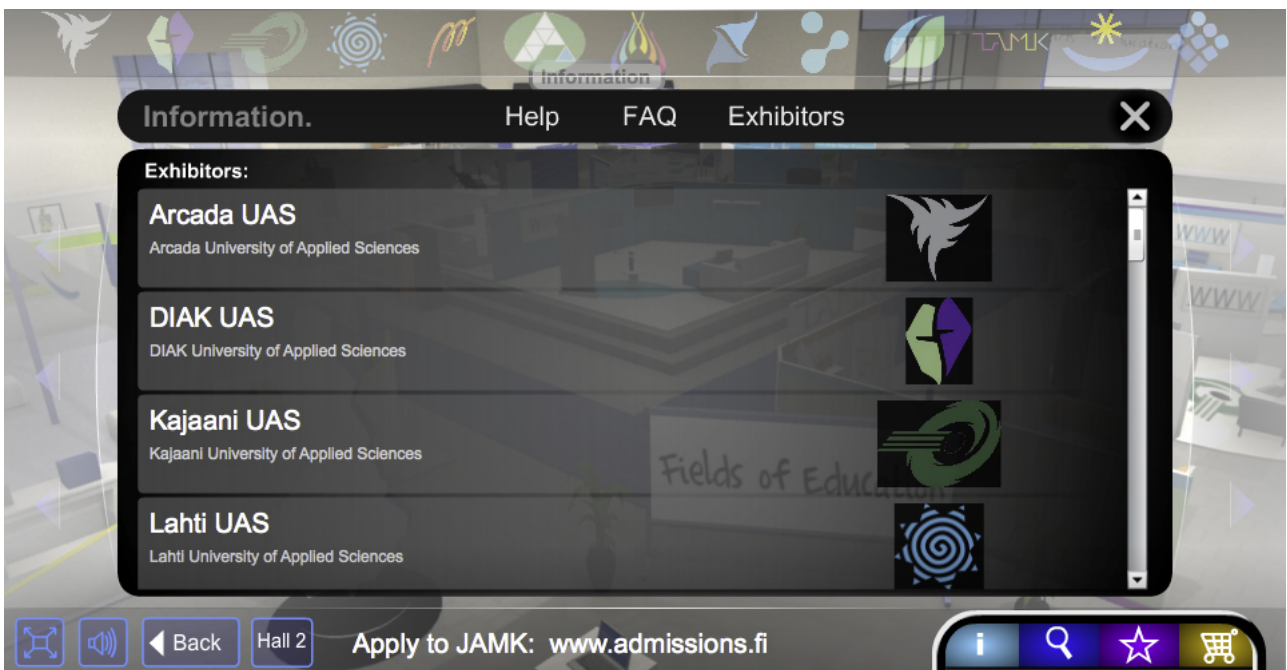
Hallin valinnan jälkeen siirrytään hallinäkymään, jolloin tulee info-teksti hallinäkymän liikutettavuudesta. Info-teksti tulee vain ensimmäisellä kerralla. Tämä sekä muut vastaavat avautuvat ikkunat sulkeutuvat oikean yläkulman rastista. Hallinäkymän laidoissa on alue, josta kuvakulmaa pystyy liikuttamaan sivuttain 360-astetta. Näin pystytään näkemään läheltä kaikki näytteilleasettajat.



Hallinäkymä Halli 2:sta. Näytteilleasettajilla on mahdollisuus valita kolmen eri kokoluokan ständejä: Mini, Medium & Maxi. Koon mukaan määräytyy myös kuinka paljon ständille voi sisällyttää materiaalia, josta Liite 2:ssa enemmän. Etualalla Mini –ständit.



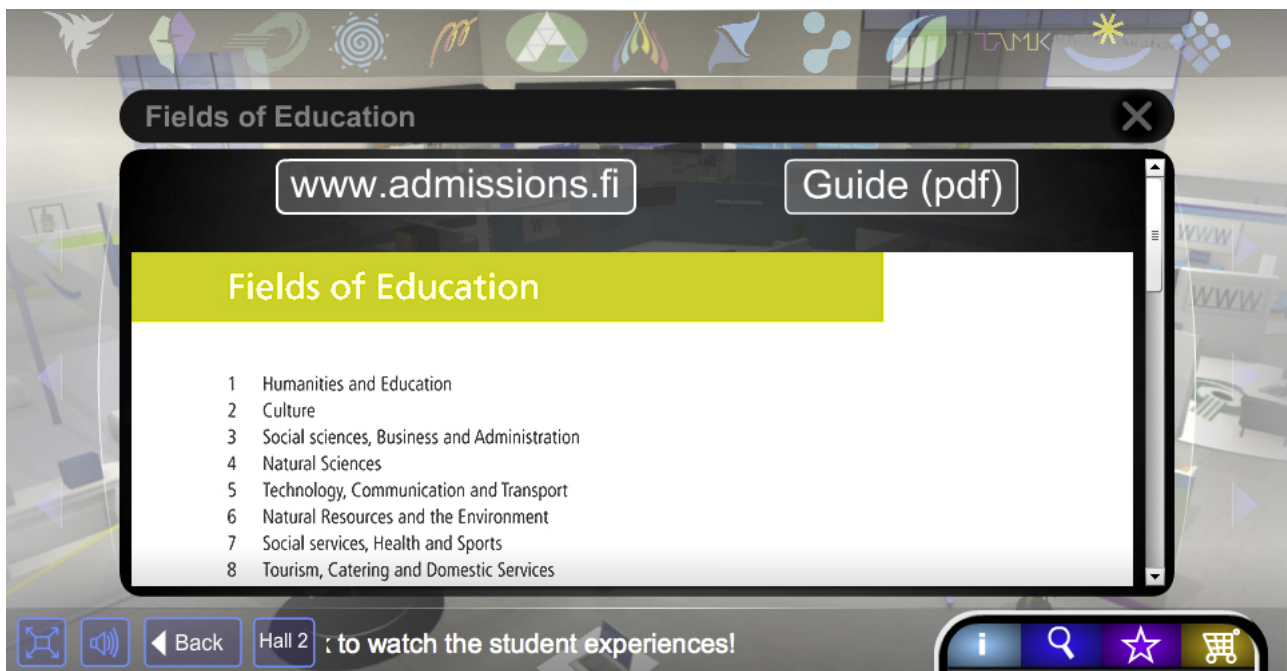
Molempiin *Study in Finland EXPO* –messuhalleihin on sijoitettu erilaisia info-objekteja. Keskellä messuhallia sijaitsee kuution mallinen info-kyltti. Messuhallin kulmassa on myös infot Suomesta sekä tarjolla olevista koulutusvaihtoehdoista, joista seuraavissa kuvissa enemmän.



Hallin Info –osiosta löytyy mm. luettelo näyttöilleasettajista (*Exhibitors*).



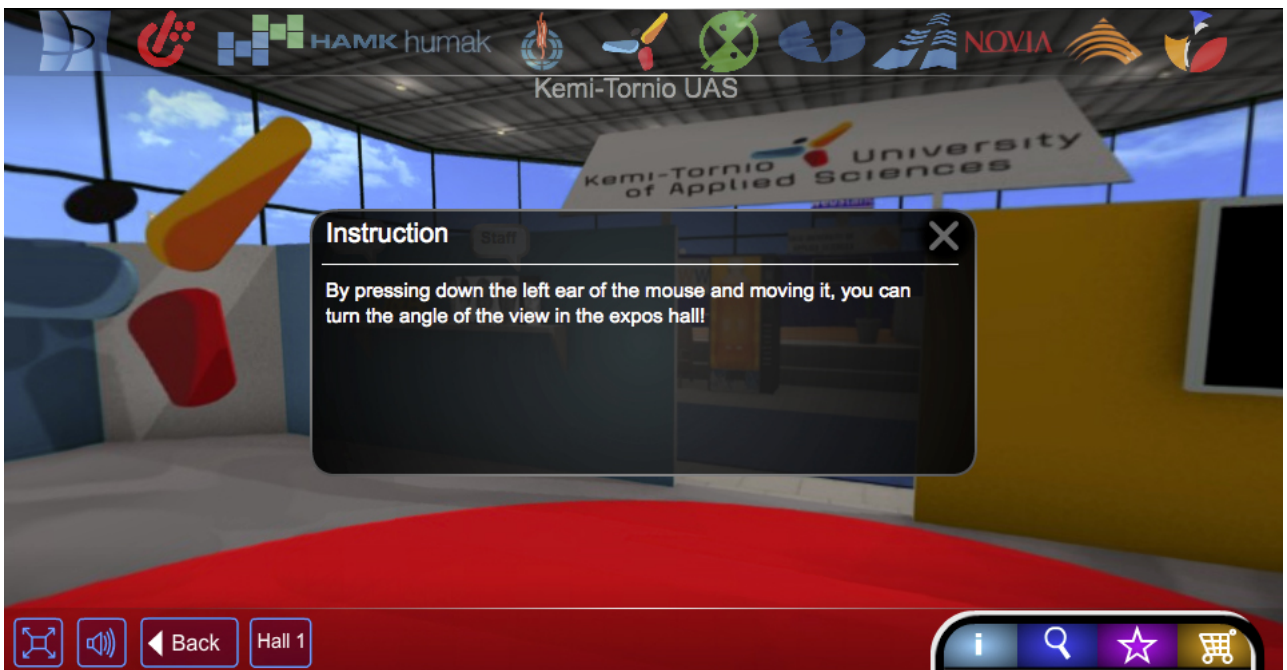
Suomi –osiosta (*Finland*) löytyy mielenkiintoisia faktoja ja linkejä Suomesta.



Koulutusvaihtoehto –osiosta (*Fields of Education*) löytyy oppilaitoskohtaisesti tarjolla olevat vieraskieliset koulutusohjelmat sekä tarpeellista informaatiota.



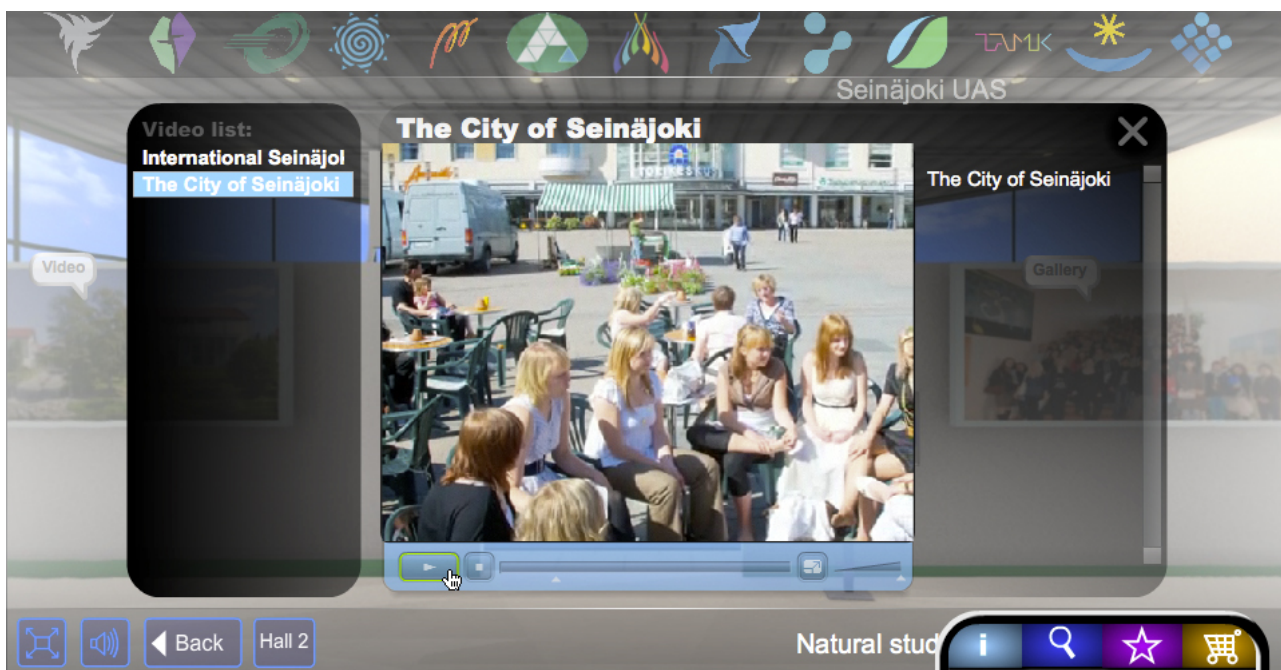
Hallinäkymä Halli 1:sta. Ständille pääsee klikkaamalla messuosastoa tai sen logoa ylävalikosta. Messuosasto näkyy kuultavana, kun kursori vietään sen päälle.



Ständin valinnan jälkeen siirrytään messuosastolle. Ensimmäistä kertaa ständille siirryttäessä esiin tulee info-teksti (*Instruction*) kuvakulman liikutettavuudesta.



Varsinkin Maxi –ständeihin näytteilleasettajalla oli mahdollisuus saada materiaaliensa esille monien eri objektien kautta. Hyvin oleellisia objekteja ständeillä olivat *Video*, *Webcatalog* sekä *Gallery*, joita esitellään tulevissa kuvissa tarkemmin.



Video –objektia klikatessa avautuu ständillä tarjolla olevat videot. Videot toimivat helpokäyttöisellä soittimella. Esillä myös muut videot sekä videoiden kuvaukset.

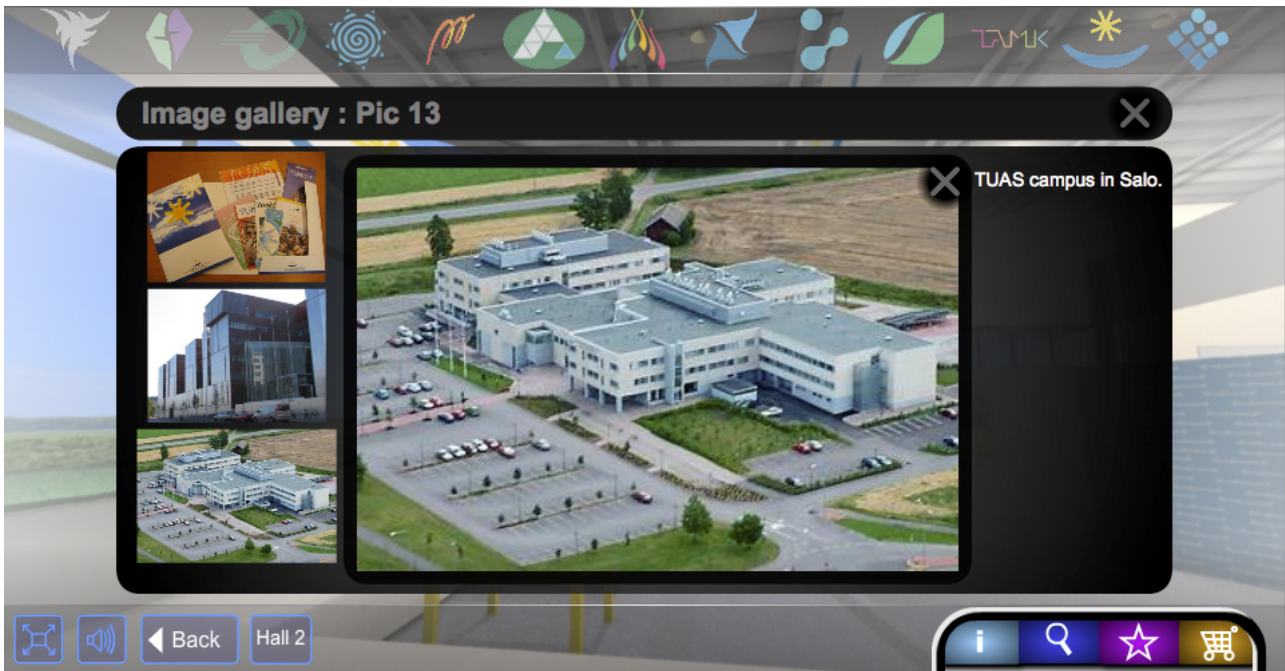
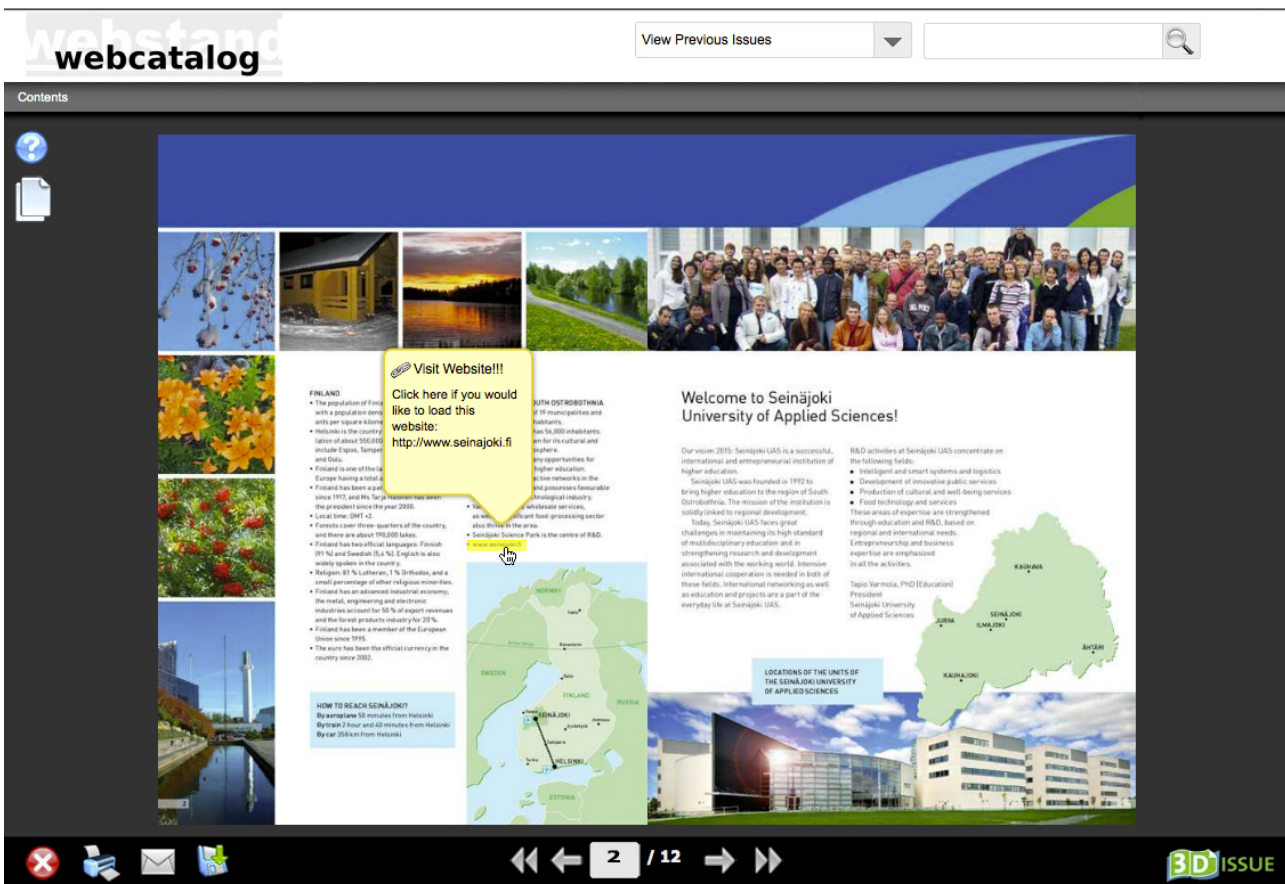


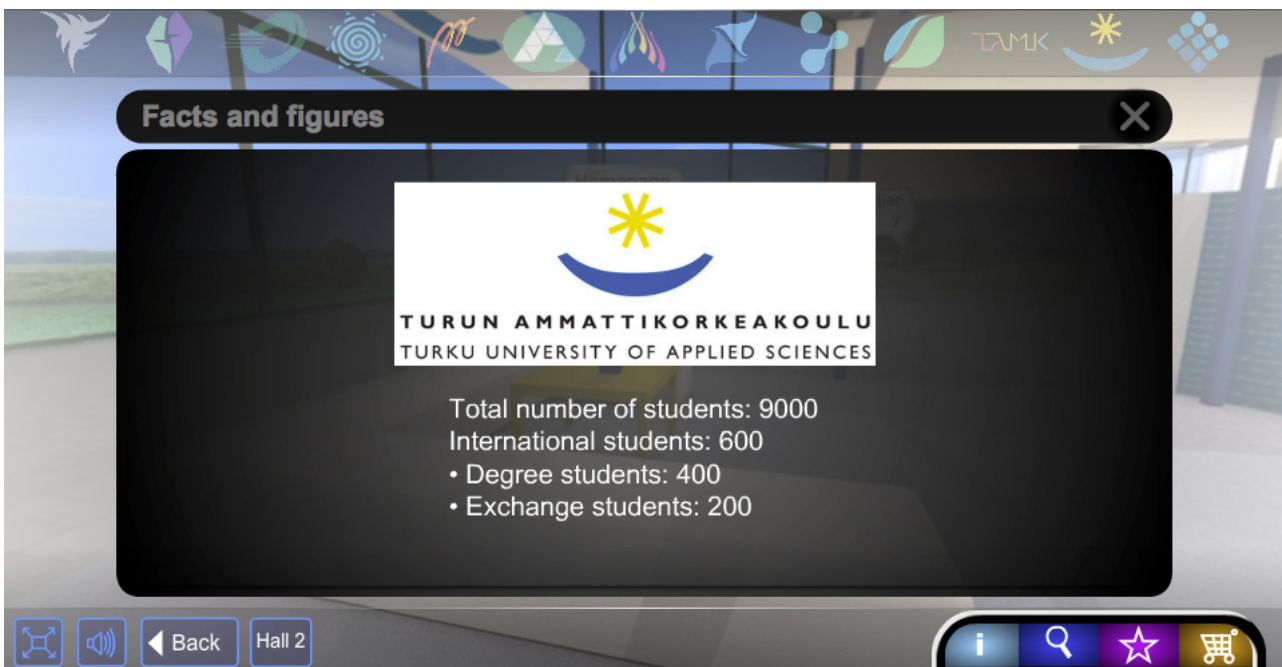
Image gallery –osioon näytteilleasettaja saa esille kuviaan. Vasemmalle laidalle tulee kuvajono, josta klikkaamalla kuvaa sen saa keskelle isommaksi. Oikealla laidalla kuvateksti.



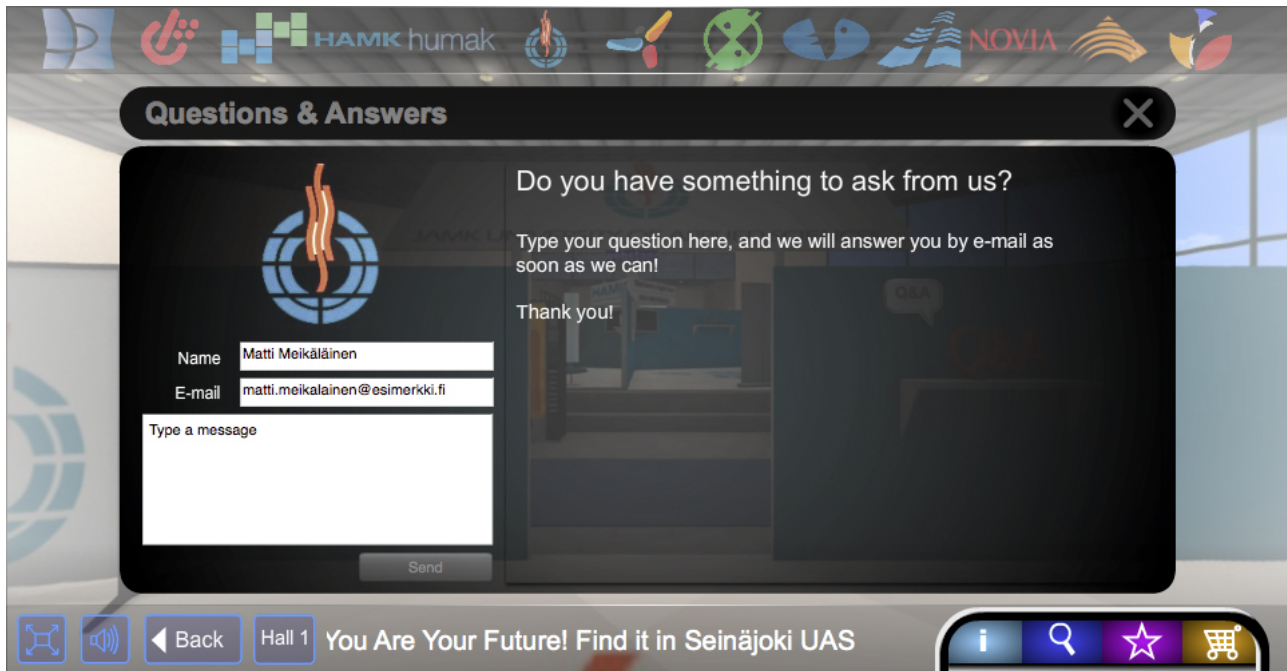
Messuosastoilta avautuvat webcatalogit ovat koottu näytteilleasettajien materiaaleista tyylikkääksi esitteiksi. Esitteet sisältävät myös ääntä, videoita & linkkejä. Webcatalogeissa on myös näytävä animoitu sivunkäyntö.



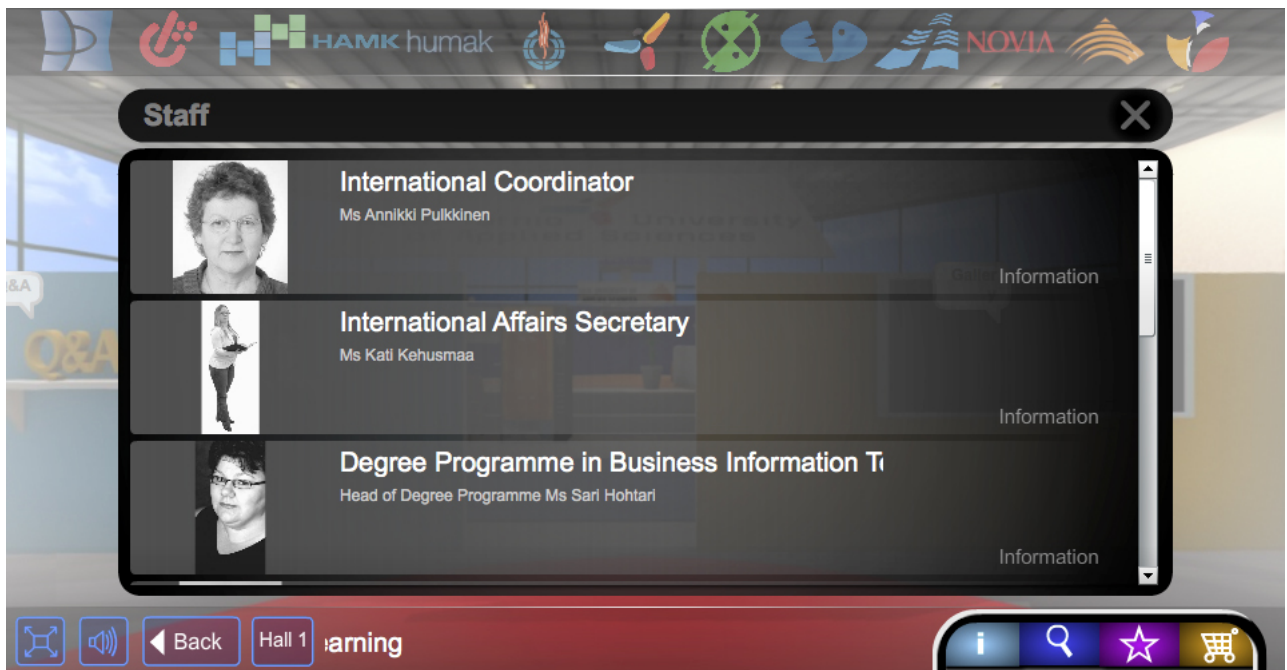
Ständeiltä löytyviä materiaaleja ovat mm. *Info*, *Homepage*, *Q&A* sekä *Stuff*. *Study in Finland EXPO*:ssa *Homepage* –objekti oli linkki näytteilleasettajan kotisivuille. Muut objektit esitellään tulevissa kuvissa tarkemmin.



Info –objektista avautuu *Fact and figures* –osio, jossa ammattikorkeakoulut esittelivät opiskelijamääriään.



Q&A –osiossa (Questions & Answers) käyttäjällä oli mahdollisuus lähettää näytteilleasettajalle kysymyksensä.



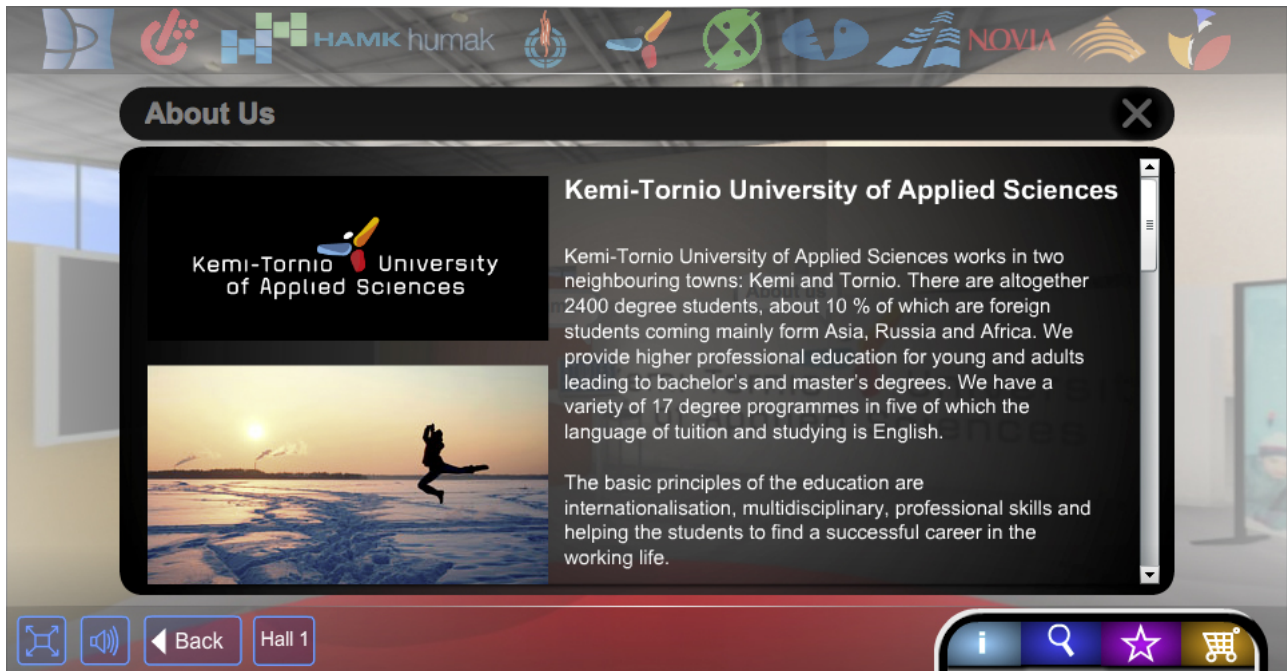
Staff –objektia klikatessa aukeaa ikkuna, jossa on informaatiota oppilaitoksen työntekijöistä. Useimmissa staff –osioista löytyy työntekijöiden nimet, kuvat, tittelit ja yhteystiedot.



Seinäjoen ammattikorkeakoulu hyödynsi hyvin objektien käytön Maxi –ständillänsä. Heillä oli esillä yleisten objektien lisäksi muun muassa *Tool Kit for Students* sekä *Applicant's Guide* webcatalogien muodossa. Lisäksi jokaisella messuosastolla oli *Study programmes* sekä *About us* –objektit, joista seuraavissa kuvissa.



Study Programmes –objektia klikatessa aukeaa ikkuna, jossa esitellään oppilaitosten vieraskieliset opinto-ohjelmat.



About Us –osiossa näytteilleasettaja voi kattavasti esitellä toimintaansa haluamallaan tavalla kuvien ja tekstin avulla.



PDA eli Personal Digital Assistant, on luotu helpottamaan ja nopeuttamaan kuluttajan vierailua messuilla. PDA:n käyttö ei toki ole kuluttajalle pakollinen, mutta se tarjoaa vaihtoehdoisen tavan käyttää sovellusta. PDA sijaitsee sovelluksen oikeassa alakulmassa ja tulee esiin käyttäjän viidessä hiiren osoittimen PDA:n yläosan kohdalle.



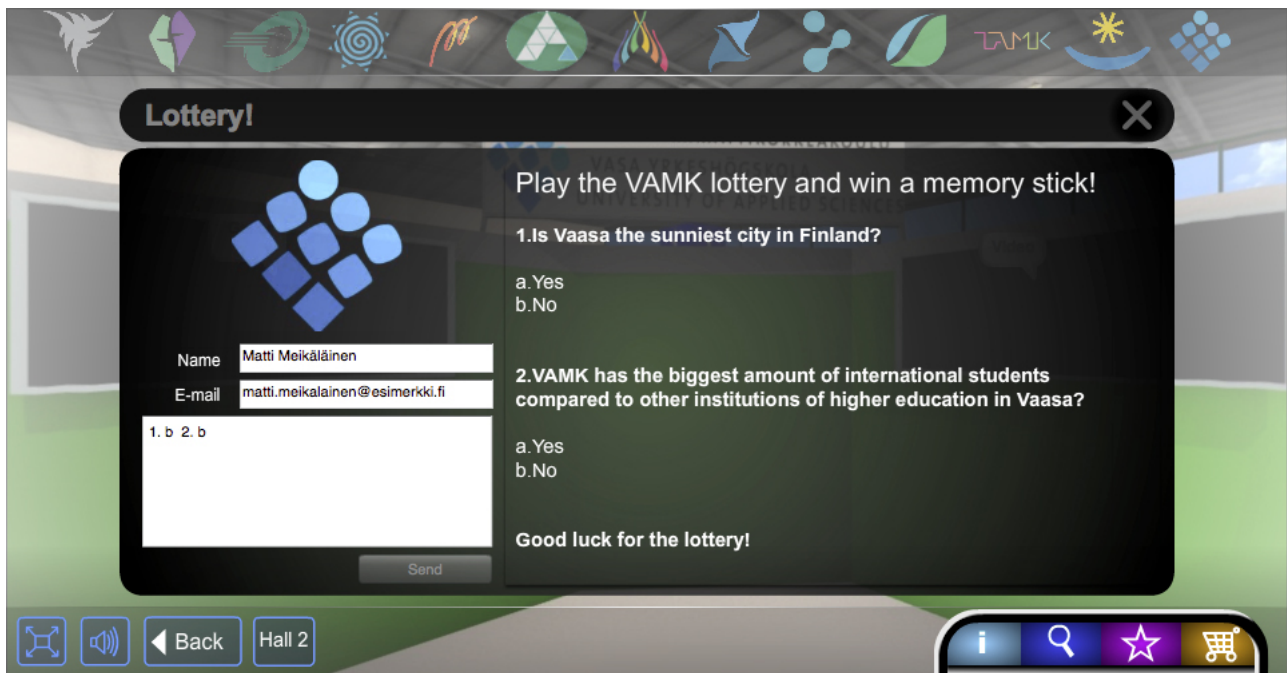
PDA:n ominaisuudet:

Info: Käyttäjä pystyy siirtymään haluamalleen messuosastolle suoraan painamalla kyseisen osaston nimeä. *Info* –osiosta löytyy myös linkit palautteeseen (*Feedback*) ja muihin messukohtaisiin infoihin.

Haku (Search): Haku –osiossa käyttäjä pystyy vapaasanahauulla etsimään mitä tahansa haluamaansa messuilta. Haku kattaa messuosastot sekä niiden sisältämät materiaalit.

Kilpailut (Games): Näytteilleasettajilla on mahdollisuus tarjota messuosastoillaan kilpailuja ja arvontoja vierailleen. Jokainen kilpailu ja arvonta kootaan Kilpailut –osioon ja käyttäjä pääsee yhdellä hiiren napin painalluksella suoraan kilpailuun.

Ostoskori (Shopping kart): Sovelluksessa on myös ostoskori –osio, johon kävijät voivat lisätä messuosastoilta löytämiään tuotteita ja tilata ne saman aikaisesti. *Study in Finland EXPO*:ssa ei ollut tuotteita myytävänä. Esimerkkikuva palvelun demoversiosta.



Esimerkki kilpailu ja arvonta –osiosta (*Lottery*). Vaasan AMK järjesti kyselykilpailun, jossa oikein vastanneiden kesken arvottiin muistitikku.



Study in Finland EXPO:ssa näytteilleasettajilla oli monia mahdollisuuksia tuoda itseään esille. Yksi tapa, joka sisältyi Maxi –ständiin, oli juoksevan mainostekstin käyttö. Sovellusikkunan alalaidassa liikkuu vuorotellen eri oppilaitosten mainostekstit, joita klikkaamalla pääsee kyseisen mainostajan ständille.

WebStand Oy



Study in Finland EXPO 2009 - 2010



messuinfo

lisäarvot

Uusi media, uusi näkyvyys!

Viisi timanttista lisäarvoa:

1. Palvelun tehokkuus kv-markkinoinnissa

- VerkkoMessut 24/7 katsottavissa ympäri maailmaa
- Kiinnostava messutapahtuma, ei pelkkä kotisivu
 - materiaalia kattavasti ja näyttävästi esillä
 - uusi, maksuton tapa vieraila messuilla
- Yhteydenotto napin painalluksella!

2. Kohderyhmän tarkka määrittely

- Sähköisen markkinoinnin kohdennettavuus

verkkomessut.fi



webstand

Lemminkäisenkatu 30 20520 TURKU
040-7664486 info@webstand.fi



messuinfo

lisäarvot

- 3. Uusia opiskelijoita näytteilleasettajille**
 - Tuhansia potentiaalisia uusia opiskelijoita sekä asukkaita
- 4. Tulokset helposti laskettavissa**
 - tarkat raportit messujen aikana ja jälkeen
- 5. Suomalaisen koulutetun osaamisen esittely**
 - Palvelu kehityksen kärjessä, kuten suomalainen koulutuskin

WebStand Oy toimii eri aiheisten 1 - 2 kk kestävien Internet-messujen järjestäjänä, jotka toteutetaan www.verkkomessut.fi -osoitteen 3D-messumaailmassa.

Palvelu on innovatiivisen markkinoinnin, myynninedistämisen ja asiakaskontaktien luonnin väline.



verkkomessut.fi

webstand

Lemminkäisenkatu 30 20520 TURKU
040-7664486 info@webstand.fi



messuinfo standit

Verkkomessujen paketit:

	MINI	MEDIUM	MAXI
Kesto	2 kk	2 kk	2 kk
Personoitu Standi (koko)	Pieni max 2 min	Keskisuuri max 5 min	Suuri max 20 min
Videot		max 10	max 20
Kuvagalleria			
Teksti + kuvia (merkkiä + kuvaa)	1000 + 2	3000 + 3	6000 + 5
Ihmishahmoja standilla		1	3
Yhteydenotto lomake	X	X	X
Linkki kotisivuille	X	X	X
Omat partner mainokset	2 x 200	3 x 200	3 x 150
Webcatalog (esitemäärä)		1	3
Tuotteiden myynti (tuotemäärä)		10	25
Kilpailu		X	X
Raportointi & muokkaus			
Statistiikka	Jälkeen	2	3
Standin sisällön muokkaus		1	2
Näkyvyys			
Etusivumainos & ennakkonäkyvyys			X
Kuulutus & mainosteksti hallissa			X
Messuhallin hahmojen vaatetuksen muokkaaminen brandin mukaiseksi			X
Hinta			
Standin pystytys ja personointi	400	800	1200
Kuluttajan vierailu standilla (cpc)	0,40	0,35	0,30

verkkomessut.fi

TARJOUS!
Study in Finland EXPO:n
hinnat liitteessä.



Lemminkäisenkatu 30 20520 TURKU
040-7664486 info@webstand.fi



messuinfo mainonta

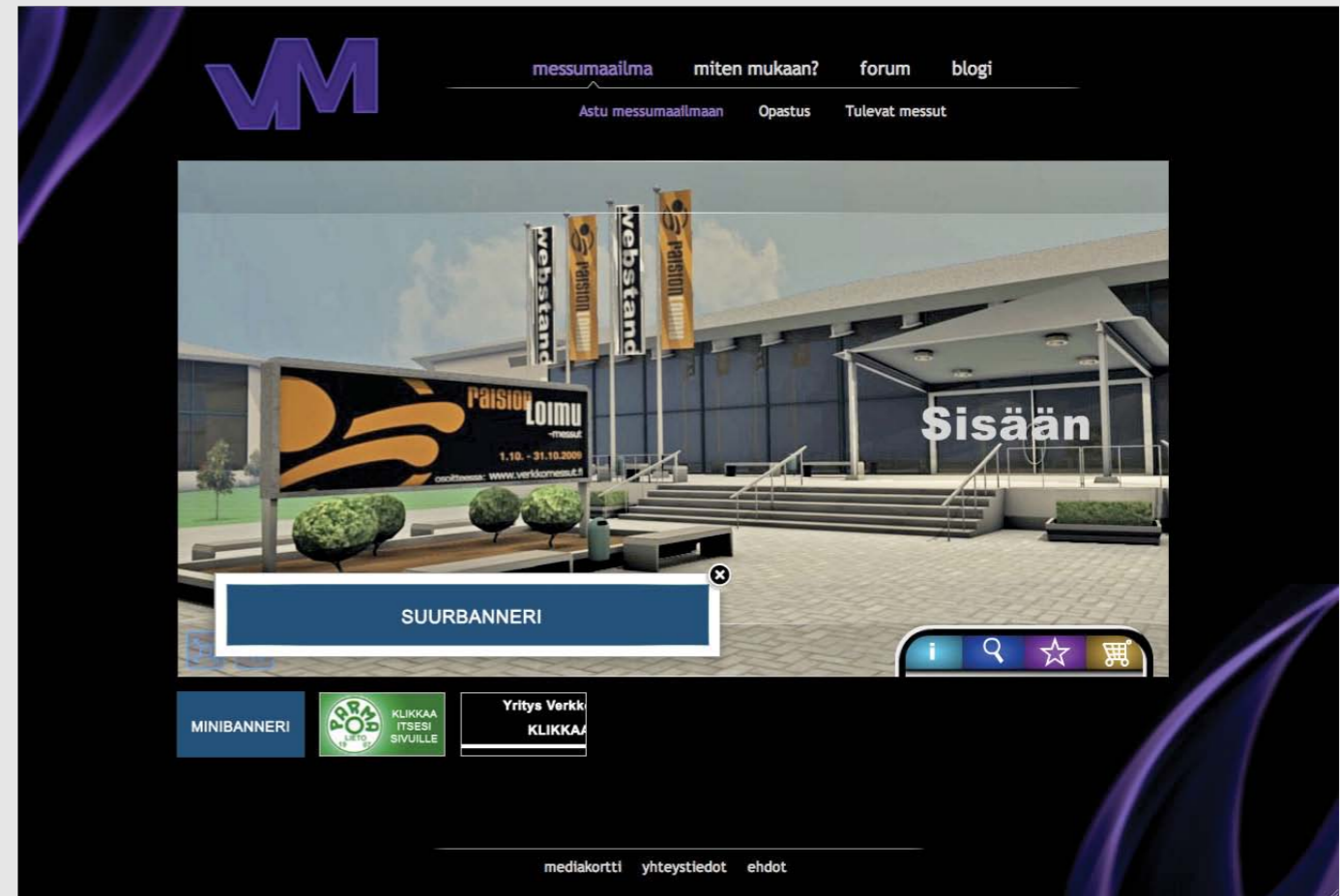
verkkomessut.fi

Bannerimainostus

Minibannerit aukeavat Suurbannerina sovelluksen päälle kun kuluttaja vie hiirensiirtimen mainoksen kohdalle.

Hinnoittelu (cpc = cost per click) on tehty niin, että mainostaja maksaa vain, kun kuluttajan klikkaa mainostajan banneriin. Mainostajat eivät siis joudu maksamaan yhtään ylimääräistä!

Mainospaikat VerkkoMessut.fi -sivustolla:



- MINIBANNERI: 120 x 60 pikseliä
- SUURBANNERI: 468 x 60 pikseliä

- hinta (cpc): 0.24 €



messuinfo mainonta

Mainonta VerkkoMessut.fi messuhallissa

Uusi, innovatiivinen tapa mainostaa:

- Näyttävät julisteet hallin seinillä
- Erilaisia mielenkiintoisia mainoksia käytäville
- Personoitu 3D-mainos kiinnittämään huomiota
- Esittelykoju webcatalogin jakoa varten
- Tuotesijoittelua huonekaluista elektroniikkaan



verkkomessut.fi

webstand

Lemminkäisenkatu 30 20520 TURKU
040-7664486 info@webstand.fi