



Strateginen projektiosaaminen

Taito parantaa ohjattavuutta

Timo Heikkinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2022

Insinööri (YAMK)

Logistiikka, Digitaalinen toimitusketju

Heikkinen, Timo

Strateginen projektiosaaminen, Taito parantaa ohjattavuutta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Maaliskuu 2022**, 48 sivua

Insinööri (Ylempi AMK), logistiikka

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Strategia on keino asemoitua ja selviytyä kilpailussa. Projektiosaaminen on keskeinen taito strategian läpiviennissä. Sen avulla voidaan sekä vahvistaa valitun strategian toteutumista, mutta myös kehittää ja ylläpitää sitä. Strategisessa projektiosaamisessa on kyse rajallisten resurssien suuntaamisesta optimaalisiin, strategian toteutumista ja kehittymistä tukeviin projekteihin. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta, herättää strategista ajattelua, sekä esittää kehitysehdotuksia ja työkaluja ohjattavuuden parantamiseksi. Lisäksi tavoitteena on kehittää projektityöskentelymenetelmiä. Nämä tavoitteet on muotoiltu tutkimuskysymyksiin seuraavalla tavalla: Miten erilaisia projekteja saadaan tehostettua nykytilanneanalyysin perusteella? Minkä vuoksi projektit eivät tue strategian toteutumista kohdeyrityksessä? Miten paremmalla projektiosaamisella voidaan edistää strategian toteutumista?

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimalla erilaisia strategisesti keskeisiä projekteja sekä haastatteleamalla projektityöskentelyyn osallistuvaa henkilöstöä. Teoriateemoiksi valikoituivat strategia, strategiatyöskentely sekä projektiliiketoiminta. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina sekä valmiiden dokumenttien perusteella ja omien havaintojen perusteella.

Tulosten perusteella erilaisia projekteja saadaan nykytila-analyysin perusteella tehostettua projektikäytänteiden ja projektiosaamisen avulla. Projektit tulee olla kiinteästi kytkettynä strategisiin tavoitteisiin. Määrätietoisuuden kehittämisen vuoksi on tärkeää vakiinnuttaa projektikäytänteitä, kuten dokumentointia. Tämä helpottaa projektien seurainta ja vertailua keskenään. Projektit eivät tue strategian onnistumista, jos ne eivät ole muotoiltu oikein. Tämä taas on mahdollista ainoastaan, jos strategia ja tavoitteet ovat kirkkaita. Merkittävien yksittäisten haaste on projektin suunnittelu ja määrittely, joka luo pohjan koko projektille. Usein tämän vaikutusta väheksytään. Projektiosaamisella voidaan lisätä tietämystä henkilöstön osallistamisen avulla. Tämä toimii strategiatyöskentelyn apuna ja sen kautta on mahdollisuus tavoittaa kilpailuetua.

Avainsanat (asiasanat)

Strategia, projekti, projektiosaaminen

Heikkinen Timo

Strategic project management. Measures to enhance steering response.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, **March 2022**, 48 pages

Master's Degree Programme in Logistics

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Strategy is a way one can position itself and survive in competition. Project management is key feature for executing strategy. It can help to ensure strategy is fulfilled but it will also develop and strengthen it. Strategic project management is all about allocating limited resources to optimal targets which enhance and strengthen execution of strategy. Goal is to increase knowledge and drive for strategic thinking. Shown development ideas and tools are meant to enhance control. Additionally, goal is to develop project management tools. These goals have been forged into following research questions: How different projects can be improved from present state? What are the reasons projects does not support execution of strategy? How can execution of strategy be enhanced by improving project management?

Thesis was carried out by investigating key strategic projects and interviewing project personnel. Strategy, strategy management and project business were chosen as theory themes. Qualitative research was carried out by theme interviews and already existing documents as well as my own observations.

Results show that project can be greatly improved by focusing on project practices and project management. Projects must be tightly connected to strategic goals. For determined development it is crucial to establish project practices like documentations. This will help to measure and compare projects. Projects will not support strategy if they are not designed correctly. Designing projects correctly is only possible if strategy and goals are clear. Often most challenging parts are project's planning and specification. This will create whole foundation for projects and still it is highly despised. Project management can increase knowledge throughout organization. This is done by activating different nodes as people join to for project organization. This will further help project to create competitive advantage.

Keywords/tags (subjects)

Strategy, Project, Project management

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Strategia	6
1.2	Tutkimuksen tausta	7
1.3	Työn tavoite.....	7
1.4	Tutkimuksen rajaus	8
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	8
1.6	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.7	Tutkimusaineiston kuvaaminen	10
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Kilpailustrategia.....	11
2.2	Strategiatyöskentely.....	12
2.3	Strategia ja johtaminen.....	13
2.4	Osaaminen ja vuorovaikutus.....	14
3	Strategiatyöskentely.....	16
3.1	Strateginen arkkitehtuuri.....	16
3.2	Strategiaprosessit.....	17
3.3	Taloudelliset tavoitteet	17
3.4	Projektiliiketoiminta osana strategista johtamista	18
3.5	Johtamisjärjestelmä	20
3.6	Talouden hallinta.....	21
3.7	Strategian mukainen projektisalkku	22
4	Projektityöskentely.....	23
4.1	Projektityöskentelyn taustaa	23
4.2	Projektin elinkaari	24
4.3	Projektin lähtökohdat	25
4.4	Määrittely.....	26
4.5	Projektin suunnittelu.....	27
4.6	Projektin eteneminen.....	28
4.7	Projektiorganisaatio ja johtaminen.....	28
5	Tutkimusasetelma	30
5.1	Teemahaastattelut.....	30
5.2	Organisaation tuottamat valmiit dokumentit ja oma havainnointi.....	31

6	Nykytilanne	31
6.1	Taluspäällikön haastattelu	32
6.2	Tutkimuksen projektit	33
6.2.1	Tuotannolliset projektit	33
6.2.2	IT-järjestelmä -projektit	36
7	Analyysi	40
7.1	Tulokset	42
7.2	Luotettavuuden arviointi	45
8	Pohdinta	46
9	Lähteet	47

Kuviot

Kuvio 1. Työn toteutus	9
Kuvio 2. Strateginen johtaminen osana yksittäistä projektia (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 368.)	19
Kuvio 3. Projektin yleinen kulku (Mts. Mäntyneva 2016).....	24
Kuvio 4. Projektin tavoitteet (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 33)	25

1 Johdanto

1.1 Strategia

Strategiasta on olemassa monia eli näkemyksiä ja oppeja sekä niiden painotuksia. Kaikki ne kuitenkin perustuvat kilpailuun. Strategian merkitys korostuu, kun on kilpailua. Strategia on keino selviytyä, erottua ja menestyä kilpailussa. On ymmärrettävä toimintaympäristön ja toimialan vaikutus tapahtumiin. Kilpailutilanteen muuttuessa toimiva strategia on välttämätön keino asemoitua. Se luo perustan menestymiselle ja mahdollistaa ennakkoinnin. Sen avulla pystytään muuttumaan, ennen kuin on pakko, ja saadaan vietyä yritystä kohti visiota.

Herman Andersson Oy on ahtaus, huolinta ja laivanselvityspalveluita tarjoava yritys. Stora Enson tytäryhtiönä toimiva Herman Andersson on vahvasti sidoksissa metsäteollisuuteen. Vaikka Herman Anderssonilla noin 80% töistä koostuu terminaalityöskentelystä, on projektitöiden osuus silti merkittävä. Etenkin laivojen operointi voidaan nähdä hyvin vahvasti projektiluontoisina. Tässä työssä kuitenkin on tarkoitus keskittyä lastinkäsittelystä erillisiin projekteihin, kuten muutos-, kehitys- ja investointiprojekteihin.

Projektiyhdistyksen puheenjohtajan Vesa Ilaman (2019, 4) projektitoiminta-lehden artikkeli esittelee tunnustetun projektinhallinta ammattilaisen Antonio Nieto-Rodriguezin näkemyksiä projekteista: yleisesti ottaen projektien onnistumisprosentti ei ole juurikaan noussut viimeisen 20 vuoden aikana. Projektien onnistumisprosentti on noin 26% luokkaa, vuoden 2017 tilastojen mukaisesti. Siis lähes 70% projekteista epäonnistuu. Projektien monimutkaisuus ja laajuus vaikuttaa suuresti onnistumiseen. Projektien määrä on kuitenkin lisääntynyt tasaisesti.

Tällä hetkellä elämme murroksessa projektityön määrän suhteen. Ennusteiden mukaan projektien määrä ei enää kasva tasaisesti, vaan vuoteen 2030 asti kehityksen kulmakerron on merkittävästi suurempi. Samalla aikaan henkilöstön määrä yrityksissä vähenee. Murros aiheuttaa muutoksia yritysten projektinhallintajärjestelmiin; projektimäärän kasvaessa tulee projekteja pystyä edelleen hallitsemaan läpinäkyvästi, jotta strategiaa voidaan kehittää. Lisäksi projektikulttuurin kaikki kolme osa-aluetta tulee saada kuntoon: Projektiosaamista tulee kehittää, prosessit ja metodologia sekä rakenteet ja toimintatavat, jotka edistävät projektin onnistumista, tulee vakiinnuttaa. Tutkimus- ja

konsultointiyhtiö Gartnerin mukaan vuoteen 2030 mennessä tekoäly tulee suorittamaan 80% nykyisistä projektinhallintatehtävistä kuten datan keräämisestä, seurannasta ja raportoinnista. (Ilama 2019, 4-5.; Gartner Says 80 Percent of Today's Project Management Tasks Will Be Eliminated by 2030 as Artificial Intelligence Takes Over, 2019)

1.2 Tutkimuksen tausta

Työn tavoitteena on projektihallinnan kautta tukea strategian onnistumista, eli parantaa yrityksen tai muun organisaation ohjattavuutta. Työ ei kuitenkaan keskity yksittäisten projektien hallintaan, vaan projekteja tutkitaan yrityksen tai organisaation strategian näkökulmasta. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, joka pohjautuu kerättyyn ja olemassa olevaan aineistoon. Työn teoreettinen viitekehys koostuu strategiasta, strategiatyöskentelystä sekä projektiliiketoiminnasta.

Hypoteesi on, että identtiset ongelmat toistuvat erilaisissa projekteissa vaikuttaen negatiivisesti lopputulokseen. Tiedon merkittävyys eri tasoilla ja eri osissa projektia tukevat projektin onnistumista. Tarkoitus on tunnistaa nämä ongelmat sekä esittää perustellut kehitysehdotukset. Tutkimuksessa otetaan huomioon riskienarviointi. Tutkimustiedon, haastatteluiden ja omien kokemusten kautta on tarkoitus tarjota myös vaihtoehtoisia ratkaisuja, kehittämisehdotuksia ja näkemyksiä tulevaisuuden suuntiin.

1.3 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten strategian toteutumista voidaan tukea projektitoiminnan kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa projektien elinkaaren hallinnan tutkimista sekä perehtymistä projektityöskentelymenetelmiin. Hyvän projektinhallinnointitavan perusteella on tarkoitus analysoida nykytilannetta ja haastaa aiempia käytänteitä. Lisäksi työssä esitellään ja perustellaan projektityöskentelymenetelmiä sekä selkeyttää projektien ja strategian yhteyttä. Esittelen työssäni projektijohtamisen keinoja, jotka parantavat projektinhallintaa.

Tarkoituksena on kehittää organisaation projektitoimintaa huomioiden strategian ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tavoitteena on tukea projektien onnistumista yhteisössä. Merkittävässä roolissa ovat strategiatyöskentelyä, ohjattavuutta ja ennen kaikkea strategista ketteryyttä parantavat keinot, jatkuvan parantamisen hengessä.

Tutkimuskysymyksiä joihin työssä esitetään vastauksia:

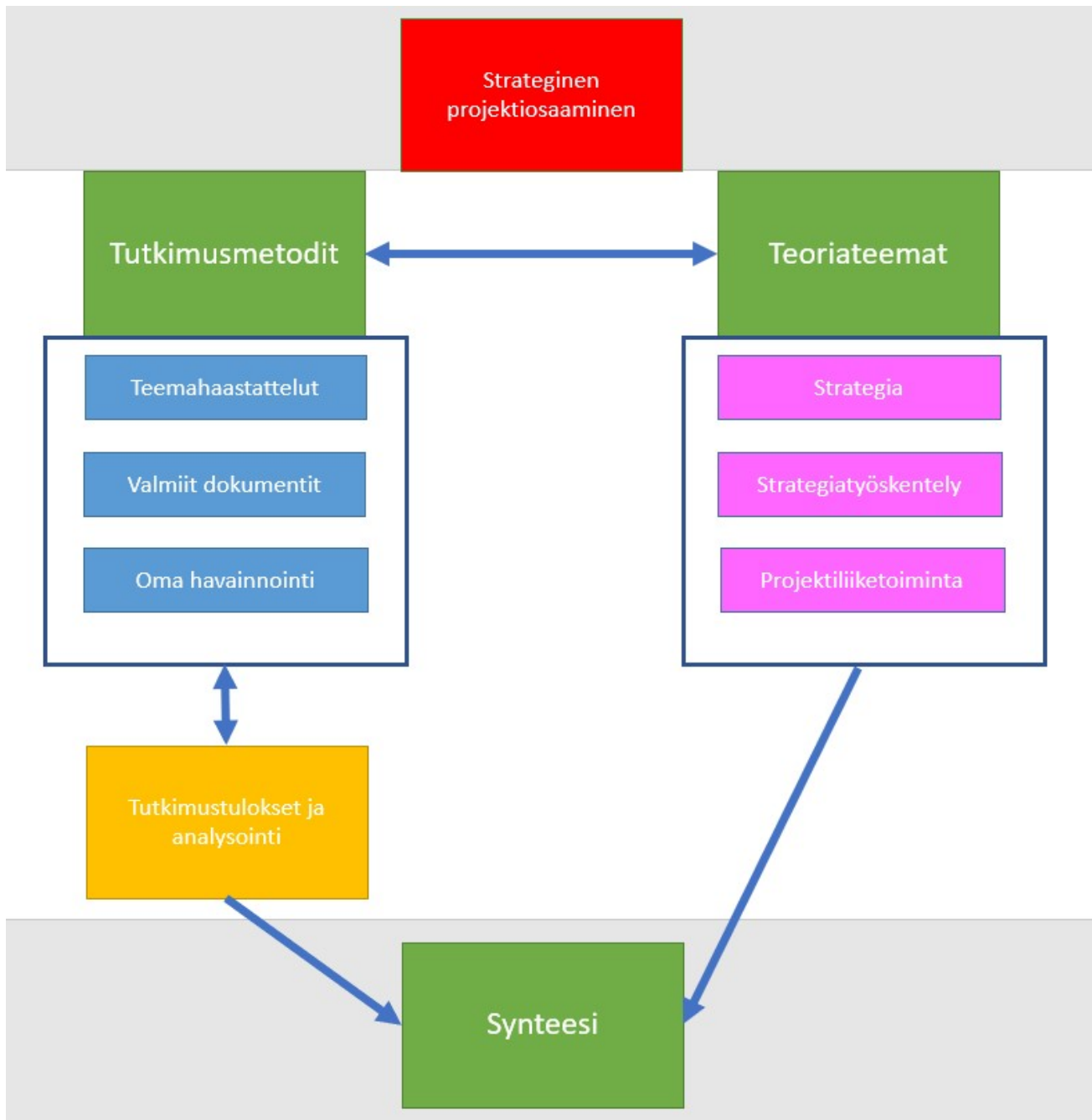
- Miten erilaisia projekteja saadaan tehostettua nykytilanneanalyysin perusteella?
- Minkä vuoksi projektit eivät tue strategian toteutumista kohdeyrityksessä?
- Miten paremmalla projektiosaamisella voidaan edistää strategian toteutumista?

1.4 Tutkimuksen rajaus

Työ keskittyy yrityksen sisäisiin, strategisesti merkittäviin projekteihin. Työssä ei oteta kantaa ulospäin myytäviin projekteihin, vaikka tiettyjä samankaltaisuuksia on olemassa. Asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen sisäistä asiakasta (käyttäjä). Myöskään projektimyynti ja -sopimukset jäävät työn ulkopuolelle. Toimitusjohtaja Jari Rantamaulan mukaan projektien sijasta Herman Anderssonilla puhutaan useimmin kehityshankkeista. Vivahde-eroista huolimatta kehityshankkeet ja projektit mielletään tässä työssä synonyymeiksi, eikä erottelua niiden välillä pidetä kokonaisuuden kannalta merkittäväksi.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Oheisessa kuviossa 1 on esitetty työn toteutus. Tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluista, yrityksen valmiista dokumenteista, sekä omista havainnoistani. Teoriateemoiksi valikoituivat strategia, strategiatyöskentely sekä projektiliiketoiminta. Tutkimustulosten analysoinnin ja teoriateemojen läpikäynnin avulla muodostuu synteesi, josta johdetaan kehitysehdotukset.



Kuvio 1. Työn toteutus

1.6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan karkeasti määrällisiin- ja laadullisiin menetelmiin (Kallinen & Kinnunen n.d.).

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan luonnollinen, eli tutkija suhtautuu avoimesti, ilman ennalta määritettyjä suuntia tai oletuksia. Lisäksi tyypillisiä piirteitä ovat suunnan muuttaminen tarvittaessa sekä otannan kohdistaminen mahdollisimman keskisiin toimijoihin, joihin keskittymällä kokonaisuutta saadaan parhaiten kerättyä tietoa ilmiöiden ymmärtämistä varten (Qualitative Methods n.d.) Kuten Timo Kallinen ja Taina Kinnunen argumentoivat kirjassaan Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, on tuloksia tulkittava osana kontekstia. Lisäksi he toteavat, ettei kvalitatiivista aineistoa ensisijaisesti pyritä muuttamaan numeeriseen muotoon.

Laadullisen tutkimuksen etuja ovat sen tuottama monipuolinen ja tarkka, realistinen kuvaus ilmiöstä. Juuri eri näkökulmien laajuus vaikuttaa tähän tavalla, jota ei numeerisin keinoin voida kuvata. Yleensä tutkimus pitää sisällään nykytilankuvauksen sekä mahdollistaa joustavien ja monipuolisten tiedonkeräysmenetelmien käytön (Qualitative Methods n.d.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkka kuvaus usein pätee ainoastaan tutkimuksen kohteena olevaan ryhmään. Sen perusteella kattavien yleisohjeiden tekeminen sekä tutkimuksen toistaminen on haastavaa, ellei mahdotonta. Tämä johtuu siitä, että pieni otanta kasvattaa subjektiivisuuden riskiä. Kattavan otannan kerääminen puolestaan on aikaa vievää ja jopa kallista. Lisäksi haasteena laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan vaikutus: tutkijan tekemät oletukset sekä tiedostetut että tiedostamattomat ennakoasenteet vaikuttavat lopputulokseen radikaalisti. Toisaalta syy-seuraus-suhteen kuvaaminen vaikeaa ja valtava osa aineistosta ei ole helposti analysoitavissa. Vastuu tutkijalla on siis todella suuri (Qualitative Methods n.d.)

1.7 Tutkimusaineiston kuvaaminen

Tutkittava aineisto koostuu kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti haastatteluista, havainnoinnista sekä valmiiksi tuotetuista teksteistä.

Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelua, jonka teemat ovat osallistujien tiedossa, mutta haastattelulla ei ole tarkkaa rakennetta tai sisältöä (Hirsjärvi ym. 2010, 208).

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on vuorovaikutustilanne, eli haastattelijan vaikutusta aineistoon ei voida täysin pois sulkea. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Tämä luonnollisesti vaikuttaa luotettavuuteen negatiivisesti ja vaarana on liian subjektiivinen näkemys. Haastatteluissa keskustelun erilaiset painotukset sekä tahalliset ja tahattomat ohjailut aiheuttavat aineiston muovautumista osallistujien vuoksi.

Oma havainnointi eli etnografinen havainnointiaineisto perustuu tutkijan omakohtaisiin havaintoihin ja kokemuksiin. Tutkija luo aineiston intuitiivisesti ja tilannesidonnaisesti. Aineisto koostuu tutkijan omakohtaisista kuvauksista. Tämä menetelmä on hyvin opettavainen tutkijalle, mutta hidas ja hyvin subjektiivinen. Oleellista on tutkijan itsereflektio eli kuvaus tutkittavien tapaamisesta ja mahdollisimman tarkka ja konkreettinen kuvaus tapahtumista. Myös tämän menetelmän kautta on paljon tietoa, jota ei pystytä tallentamaan konkreettisesti. Tärkeää on säännönmukaisuus ja raja-
jaus (Kallinen & Kinnunen n.d.)

Valmiit dokumentit ovat lähtökohtaisesti tehty jotain muuta tarkoitusta, kun tutkimusta varten. Tämän vuoksi jälleen täytyy ottaa huomioon konteksti ja pyrkiä ymmärtämään syitä dokumenttien takana (Kallinen & Kinnunen n.d.)

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Kilpailustrategia

Strategiasta on olemassa monia eli näkemyksiä ja oppeja sekä niiden painotuksia. Kaikki ne kuitenkin perustuvat kilpailuun. Strategian merkitys korostuu, kun on kilpailua. Strategia on keino selviytyä, erottua ja menestyä kilpailussa. Ammattimainen strategiatyöskentely vaatii syvällistä ymmärrystä siitä, mitä toimialalla on tapahtumassa. Sen perusteella täytyy pystyä luomaan uusia

mahdollisuuksia tulevaisuuden turvaamiseksi. Liiketoiminnan menestyksen tekijät ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja uusimpana ilmiönä vuorovaikutus. (Kamensky 2010, 10-16)

Cabanis-Brewin ja Crawford (2010, 1) nostavat merkittävän huomion strategiaan liittyen: strategiaa ei pidä sotkea operatiivisen tehokkuuden kanssa. Operatiiviset tavoitteet kuten tuottavuus, laatu, myynti, tehokkuus tai nopeus saattavat naamioitua strategioiksi. Vaikka nämä ovat välttämättömiä suorituskyvyn vuoksi, ne eivät välttämättä edistä strategista sijoittumista markkinoilla.

2.2 Strategiatyöskentely

Strategiatyön kehitysvaiheita ovat olleet pitkän tähtäyksen suunnitelmat (PTS), strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Usein yritykset ovat hypänneet seuraavaan kehitysvaiheeseen ainoastaan nimellisesti, ilman mitään varsinaisia muutoksia toiminnassa. (Kamensky 2010, 10-16)

Åhman ja Runola (2006, 45) esittelevät teoksessaan *Strategia on kuollut? -Eläköön tulevaisuus* vielä kuudennen tason strategiseen ajatteluun. Tässä mallissa strategia on yhtä kuin yrityksen brändi. Tämän muodon nähdään olevan nykypäiväinen malli strategiselle ajattelulle.

Ahola ja Rautakorpi (2008, 48-50) puolestaan argumentoivat kirjassaan *Arvoketjun johtaminen*, että tämä ajattelu tarkoittaa koko arvoketjun potentiaalin ymmärtämistä asemoitumisessa, sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän tärkeyden käsittämistä koko arvoketjun välillä. Oleellista on myös tulosten seuranta ja mittaaminen. Johtavana ajatuksena on nähdä strategia saman asiana kuin kyky kasvattaa kassavirtaa erottautumalla. Kyse on siis asemoitumisesta.

Talousjohtamisen tavoitteita ovat tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. Johdon ohjaus tapahtuu laskentatoimen avulla tehtävän suoritusmittauksen ja raportoinnin avulla. Talousjohtaminen on osa yrityksen yleisjohtamista. Strategian toteuttaminen varmistaa tehokkaan johtamisjärjestelmän ja jatkuvan analysoinnin avulla.

Toiminnan kannalta kriittisimmät menestystekijät voidaan jakaa seuraavasti:

1. Yhteinen strategia- ja bisneskieli
2. Kyky, halu ja rohkeus uusiutua
3. tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
4. Joukkuepelin sisäistäminen
5. Kyky keskittyä olennaiseen
6. Pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa
7. Riittävä liiketoimintaosaaminen
8. Toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön
9. Kokonaisnäkemys johtamisesta
10. Verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot

(Kamensky 2010, 32)

Kaikki menestystekijät pystytään jakamaan edelleen neljään kokonaisuuteen, strategiaan, johtamiseen, osaamiseen ja vuorovaikutukseen. (Mts, 27-28)

2.3 Strategia ja johtaminen

Yrityksessä olisi tärkeää selvittää ja ilmaista mitä strategia juuri omassa organisaatiossa tarkoittaa, ja mitä eri käsitteet tarkoittavat juuri tässä yrityksessä. Strategian määrittelyn lisäksi olisi hyvä myös määrittää bisneskieltä yleisemminkin. Ihmisten erilaiset taustat vaikuttavat suuresti siihen, miten ymmärrämme ja käsitämme arkikielessäkin käytettäviä sanoja. Vaihtelua on myös eri organisaatioiden välillä. (Kamensky 2010, 31)

Heiskasen (2011, 80-81) mukaan monessa organisaatiossa etenkin talouden kieltä tulkitaan hyvin vaihtelevasti. Tämä aiheuttaa usein sen, että toiminnan ohjaus perustuu jo realisoituneisiin lukuihin, kuten tulos ja taselaskelmat. Näiden lukujen perusteella ylin johto tekee herkästi myös vääriä päätöksiä.

Lisäksi ongelmia saattaa esiintyä, osittain myös poikkeavien tulkintojen vuoksi, ydinliiketoimintaan keskittymisessä. Organisaatiossa eri asioiden arvostaminen vaihtelee, minkä vuoksi strategiatyössä

täytyy pystyä myös priorisoimaan asioita. Tunnolliseen strategiatyöskentelyyn liittyy pitkäjänteisyys, myös kvartaalitaloudessa. Se ei ole itsestäänselvyys, vaikka strategiatyöskentely tulee nähdä keinona varmistaa tulevaisuuden tuloksentelekyky. Vastoinkäymiset ja suunnitelmien hidas toteutuminen luovat painetta vaihtaa suuntaa. Tämä johtamisen ja tuloksenteon välinen ongelma on usein syy johdonmukaisen ja pitkäjänteisen strategiatyöskentelyn epäonnistumiseen. (Vrt. Kamensky 2010, 40-48)

2.4 Osaaminen ja vuorovaikutus

Historia on osoittanut todeksi, että organisaatiot kehittyvät useimmiten vasta pakon edessä. Ristiriidat työntävät ja visio vetää muutosta. Strategiatyöskentelyn tarkoitus on toimia proaktiivisesti, eli muuttaa suuntaa jo ennen kuin on pakko. Pakon edessä tehtävä muutosprosessi ei ole niin helposti hallittavissa.

”Todellisuudessa on olemassa vain yksi syy organisaation epäonnistumiseen: yritys ei ole pystynyt muuttamaan ympäristössä tapahtuvien muutosvaatimusten tahdissa” -Igor Ansoff

Kyseenalaistamisen taito mahdollistaa kehityksen, mutta usein etenkin omaa toimintaa kohtaan kehittyy tietynlainen toimintatapa, jota ei osata tai haluta kyseenalaistaa. Tällöin kyky kehittyä on alentunut. Lisäksi kyseenalaistamista tulisi tapahtua myös linjaorganisaatiossa jokaiseen suuntaan. Luovuus ja innovatiivisuus linkittyvät osaksi kyseenalaistamisen taitoa. Haasteena on luoda toimiva väylä ja sopiva määrä aikaa tähän toimintaa. Onko yrityksellä sisäisiä rajoitteita, kuinka pitkälle voidaan kyseenalaistaa?

Rehellisyys ja tosiasioiden tunnistaminen luo pohjan toiminnan uudistamiselle ja tulevaisuudessa menestymiselle. Esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden, kilpailutilanteen, muutosten sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien arvioinnissa mahdollisesti tapahtuva todellisuuden peittäminen tai väärentely tulee ennemmin tai myöhemmin ilmi. (Kamensky 2010, 32-40.)

Usein selitystä huonolle menestykselle etsitään ympäristötekijöistä. Tärkeää on ymmärtää yrityksen olemassaolon tarkoitus. Yritys ei ole olemassa tehdäkseen asiat tietyllä tavalla, vaan aikaansaavana voimana on asiakkaan tarve. Tämän tulee olla strategisen johtamisen lähtökohta. Ainakin kolmea eri tasoa tulee analysoida, kun tehdään ympäristöanalyysiä: kansantaloutta, toimialaympäristöä sekä sidosryhmiä ja verkostoja. Ympäristötekijät voidaan jakaa myös poliittisiin, ekonomiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ekologisiin tekijöihin. (vrt. Strategia 2013, 6-28)

Tiedot, taidot, näkemys, rohkeus ja halu ovat menestyksekkään strategiatyöskentelyn osatekijöitä. Näkemys tarkoittaa kykyä hahmottaa miten kokonaisuus muodostuu ja miten osat ovat suhteessa toisiinsa. Vuorovaikutusjohtaminen on jatkuvasti monimutkaistuvien vuorovaikutussuhteiden näkemistä, ymmärtämistä, kehittämistä ja hallintaa. Lisäksi vuorovaikutusjohtaminen on yhteisen näkemyksen luomista ja ylläpitämistä. Sen onnistuminen ratkaisee hyvin pitkälle, kuinka hyvin strategiaa pystytään toteuttamaan ja uudistamaan. Ongelmana on näkemysvaje, joka kasvaa siirryttäessä organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Tämä johtuu eksponentiaalisesti kasvavien vuorovaikutussuhteiden määrästä ja laadusta. Haasteita aiheuttaa myös eri ihmisten näkemyksen ja näkemysvajeen vaihteleva määrä. Universaali tosiasia on, että kaikissa yrityksissä ilmenee näkemysvajetta. Keino erottua on hyväksyä ja tiedostaa tämä tosiasia, sekä pyrkiä kollektiivisesti vähentämään sen määrää.

Tietotulvasta on osattava poimia oleellisin tieto ja pystyttävä rajaamaan ylimääräinen pois. Lisäksi täytyy pystyä analysoimaan ja tekemään oikeita johtopäätöksiä. Tämä on ainoa keino tehdä tietoon perustuvia ohjausliikkeitä. (vrt. Kamensky 2010, 37-40.)

Liiketoimintaosaaminen on myös hyvä esimerkki termistä, jolla on organisaation sisällä useita eri tulkintoja. Liiketoimintaosaamisella voidaan nähdä olevan neljä eri ulottuvuutta: Talouden näkeminen resurssin käyttönä, arvoketju, sidosryhmien vaikutus ja yrityksen näkeminen kokonaisuutena. (Partanen 2007, 27-48.)

3 Strategiatyöskentely

Nykyään esimerkiksi lentoliikenne, tietotekniikka, telekommunikaatio, finanssipalvelut ja vähittäiskauppa ovat malliesimerkkejä hyperkilpailuista aloista. Näille aloille tyypillisiä piirteitä ovat myös monimuotoisuus, epävarmuus, moniselitteisyys ja ennustamattomuus. Näillä aloilla tehokas strategiatyöskentely on elinehto. Toisaalta näillä aloilla menestyvät yritykset inspiroivat myös muiden alojen toimijoita strategiatyössään. Kilpailuetu voidaan nähdä perustuvan dynaamisiin pätevyysiin, joita on jatkuvasti päivitettävä, etenkin muuttuvassa toimintaympäristössä. Kestävä elinvoimaisuus muodostuu strategian ja liiketoimintamallin yhteisvaikutuksesta. Näiden kahden välissä tarvitaan strategista ajattelua. (Santalainen & Baliga 2015, 18-31.)

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi Kamenskyn (2010, 32) mukaan yritykset usein taistelevat strategiatyöskentelyssään strategisen johtamisjärjestelmän kokonaishallinnan, strategisen arkkitehtuurin, strategiaprosessien ja pitkäjänteisyyden kanssa. Useimmiten näissä osa-alueissa strategiatyöskentely epäonnistuu.

3.1 Strateginen arkkitehtuuri

Strateginen arkkitehtuuri on apuväline strategiatyön haasteita varten. Sen avulla kuvataan mitä asioita arvostetaan ja halutaan käsitellä. Lisäksi tavoitteena on pystyä kuvaamaan asioiden vuorovaikutussuhteita. Tavoitteena on luoda järjestelmä, joka varmistaa luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen. Keskeistä on kuvata järjestelmän strategian ydin ja sen pääalueet, diagnoosi, suuntaviivat ja toimintaperiaatteet, sekä yhtenäiset toimenpiteet. Diagnoosi tarkoittaa analyysien yhteenvetoa, suuntaviivat ovat koordinoitua strategian ja toimenpiteiden välillä. Toimintaperiaatteet ovat toimintoja, joilla ohjaavat periaatteet toteutetaan. Visio, missio ja arvot ovat kaiken toiminnan ydin ja oleellista on saada viestittyä nämä läpi organisaation. (Kamensky 2010, 55-60.)

3.2 Strategiaprosessit

Avoimen strategioinnin malli toimii vakiinnuttamaan perinteistä liiketoimintaa. Ajatuksena on aktiivoida ulkopuolinen kumppanuusverkosto innovoimaan ja lisäämään sitä kautta strategian toimintakykyä. Samalla sisäisen strategiatyöskentelyn aiheuttaman inertian vaikutus vähenee. Esimerkkinä avoimesta strategioinnista on Euroopan ydintutkimuslaboratorio CERN. (Santalainen & Baliga 2015, 60-68.) Strategian analyysityökaluja ovat perinteisesti olleet esimerkiksi ydinosaamispuu, analyysikartat, portfoliot ja SWOT-analyysi. SWOT-analyysistä on jatkettu esimerkiksi Smart TOWS sekä SWOT-analyysiä tulevaisuuteen enemmän keskittyvä SOAR-analyysi. Smart TOWS-analyysi linkittää erilaisten skenaarioiden ympäristöstä tulevat signaalit yrityksen liiketoimintamallin heikkouksiin ja vahvuuksiin. Tämän perusteella pystytään luomaan erilaisia strategioita. SOAR-analyysi taas painottuu organisaation ydinosaamisen kehittämiseen, vahvuuksien, mahdollisuuksien, tavoitteiden ja tulosten kautta. Valittaessa analyysityökaluja tulee kriittisesti arvioida niiden toimintaa ja varmistua oikeista käyttötavoista. (Mts. 84-86.)

Strategiatyöskentelyä suunnitellessa tulee ottaa huomioon vaara, että vuosikellon mukaan toimiessa ajaudutaan helposti samanlailla toistuvan projektin kierteeseen. Tämä laimentaa strategian vaikutusvoimaa. Täytyy myös muistaa, että esimerkiksi kuukausitason kaavamaiset ja vakiomuotoiset tulosraporteissa aiheuttaa helposti turtumisen ja niiden merkitys katoaa. (Santalainen & Baliga 2015, 74.)

3.3 Taloudelliset tavoitteet

Taloudelliset tavoitteet voidaan teoriassa jakaa kolmeen eri ryhmään: vakavaraisuuteen, maksuvalmiuteen ja kannattavuuteen. Näistä kolmesta kannattavuus on kaikista tärkein ja sitä voidaan mitata esimerkiksi arvoperusteisilla tulospittareilla, kuten taloudellinen lisäarvo, EVA. EVA kuvaa sisäistä kannattavuutta euromääräisesti ottaen huomioon myös kaikki tulot, kustannukset ja pääoman todellisen markkina-arvoisen sitoutumisen. Lisäksi se korreloi pitkällä aikavälillä yrityksen ulkoiseen arvoon. EVA johdetaan vähentämällä liikevaihdosta kaikki pääoman kustannukset, sekä verot.

Kokonaiskannattavuutta voidaan mitata myös perinteisemmillä mittareilla kuten liikevoitolla, tuloksella ennen veroja ja korkoja (EBIT) sekä nettotuloksella. Lisäksi tarkentavina, suhteellisina kannattavuusmittareina voidaan käyttää sijoitetun pääoman tuottoa (ROI, ROA, ROCE (DuPont)), oman pääoman tuottoa sekä erilaisia kate- ja tulosprosentteja. (Pellinen 2017, 58-64.)

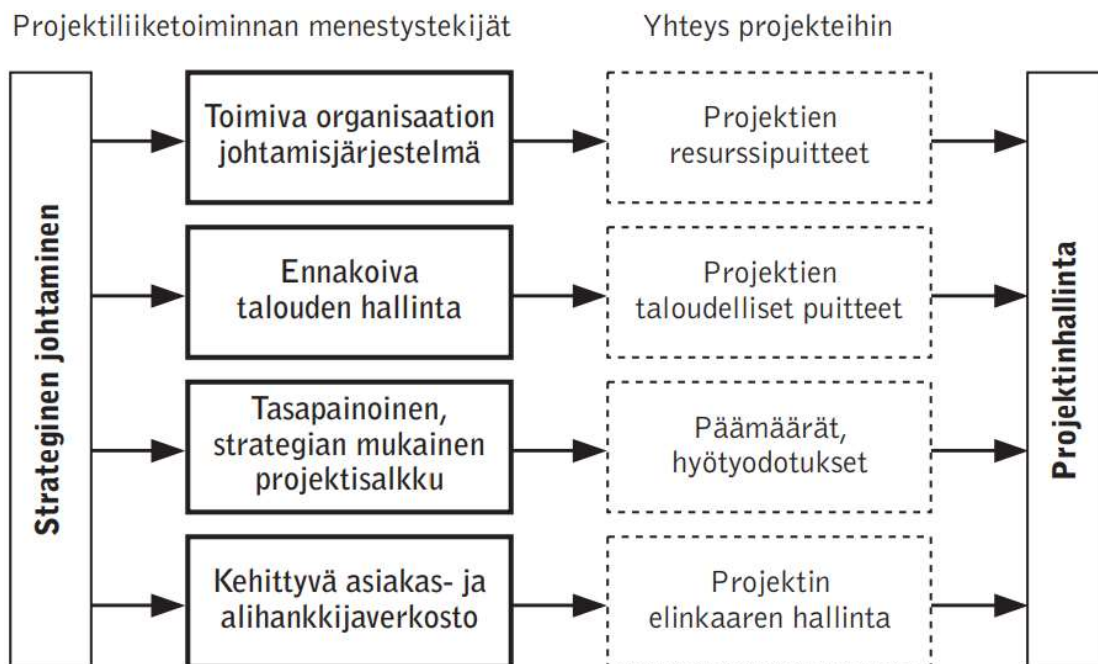
Talouden lukujen tulee olla osana kyberneettisiä kontrolleja, palautejärjestelmää, jonka perusteella toimintaa tai tarvittaessa mittareita voidaan säätää. Tämä vaatii takaisinkytkennän toiminta-ohjeisiin. Toimintaan on määriteltävä vertailutasot, niiden seuraamisen keinot ja poikkeamiin on välittömästi reagoitava. (vrt. Malmi, Brown 2008, 292-293.)

3.4 Projektiliiketoiminta osana strategista johtamista

”Projektiliiketoiminta on projekteihin liittyvää johdettua ja tavoitteellista toimintaa, joka palvelee yrityksen päämäärien saavuttamista.” Artto, Martinsuo & Kujala 2008

Jos ei ole keinoja toteuttaa strategisia suunnitelmia, strategiatyöskentely on turhaa. Tutkimuksissa on selvinnyt, että yhdeksän kymmenestä johtajatasolle suunnitellusta strategiasta ei lopulta toteudu. (Cabanis-Brewin 2000) Tämä johtuu huonosta kommunikaatiosta työntekijöiden suuntaan. Usein strategiatyöskentelyn huono menestys johtaa strategiatyön vähentämiseen. Strategian toimivuuden mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin avulla. (Cabanis-Brewin, Crawford 2010, 7.) Yleisesti tiedetään projektiliiketoiminnan koostuvan neljästä eri osasta, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen: johtamisjärjestelmä, talouden hallinta, projektisalkun hallinta sekä asiakas- ja alihankkijaverkoston johtaminen. Näiden neljän osan avulla strateginen johtaminen voidaan kytkeä yksittäisen projektin hallintaan oheisen kuvion mukaisesti. Logiikka toimii myös toiseen suuntaan, eli vastaavasti projekti kytkeytyy osaksi isompaa kokonaisuutta näiden neljän kohdan avulla. Strategian toteutumiseksi useiden projektien muodostaman kokonaisuuden hallinta vaatii projektien arviointia sekä vertailua keskenään projektisalkussa. Tämä taas vaatii erityistä huomiota resurssitekniisiin ja taloudellisiin seikkoihin, jotta projektilla on optimaaliset resurssit ja realistinen käsitys taloudellisista tavoitteista. Läpi koko projektin elinkaaren asiakas- ja alihankkijaverkostot toimivat lähteinä uudelle liiketoiminnalle sekä muutoksille. Kehitysstrategian

voidaan sanoa koostuvan keinoista, joilla välillisesti vaikutetaan liiketoimintaan sekä luodaan uusia valmiuksia. (Mts. 368.)



Kuvio 2. Strateginen johtaminen osana yksittäistä projektia (Arto, Martinsuo & Kujala 2008, 368.)

Arto ym. (2008, 370) argumentoivat kirjassaan Projektiliiketoiminta yrityksen strategian koostuvan liiketoimintastrategioiden ja kehitysstrategioiden muodostamista toimintasuunnitelmista ja rakenteellisista järjestelyistä. Projektit nähdään strategian toimeenpanon keinoina keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Projektien liiketoimintastrategian tukeminen varmistetaan ennen kaikkea markkinointi- ja myyntivaiheiden päätösten avulla. Kehitysstrategia tarkoittaa liiketoimintaan vaikuttamista välillisesti ja luomalla uusia valmiuksia pidemmällä aikavälillä.

Haasteena on löytää yhteys strategisten liiketoimintatavoitteiden ja yksittäisten projektien välillä. Syy saattaa usein johtua projektinhallinnasta: strategian noudattaminen projekteissa ja projektiportfolion seurannasta. (Mts, 2)

3.5 Johtamisjärjestelmä

”Projektimuotoisesti kannattaa toteuttaa vain toiminta, jonka erityspiirteet vaativat projektinhallinnan menetelmien käyttämistä.” (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 374.)

Puhtaassa linjaorganisaatiossa herkästi keskitytään osaoptimointiin, joka ei ole projektiliiketoiminnan kannalta hyvä asia, sillä yhteistyö yli yksikkörajojen on heikentynyt. Projektiliiketoimintaa pitäisi pystyä tarkastelemaan kokonaisuutena. Esimerkiksi matriisiorganisaatiossa projektipäällikkö voi ottaa vastuuta työn koordinoinnista yli toimintorajojen. (Mts 375) Samoja havaintoja linjaorganisaation heikkouksista projektitöissä on tehnyt myös Cabanis-Brewin ja Crawford kirjassaan *The Strategic Project Office* (2010, 29)

Resurssien riittävyys ja niiden kohdistaminen oikeille projekteille on osa toimivaa johtamisjärjestelmää. Oleellista resurssien riittävyyden varmistamisessa on kyky ennakoida, suunnitella ja neuvotella resurssin käytöstä yli yksikkö- ja projektirajojen. Resurssien käytön ennakoiva suunnittelu on tärkeää jo myynnin alkuvaiheessa. Resurssien varauksen oikea-aikaisuus ja tarkkuus korostuu projektin edetessä, sillä vaikutukset muihin projekteihin saattaa olla todella suuria. Väistämättä projekteja joudutaan priorisoimaan ja jopa laajuuksia muuttamaan. Tärkeää myös tässä on kokonaisuusvaikuttavuuden arviointi, jotta resurssit varataan oikealle projektille. Iso osa organisaation kyvykkyyksistä onkin joustavuus, resurssien jatkuva uudelleenjärjestely sekä jatkuva oppiminen. Nämä dynaamisen projektiliiketoiminnan kyvykkyydet kehittyvät pitkäjänteisen, aktiivisen kehittämisen myötä. Keinoja ovat esimerkiksi koulutus, yhteiset projektiliiketoimintamallit, työssä oppimalla, työkierron keinoin ja rekrytoinnilla. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 377)

Projektiliiketoiminnan johtaminen vaatii yhteisiä toimintatapoja ja ohjeita projektinhallinnassa. Esimerkiksi askelmerkit projektin suunnitteluvaiheessa, yhteiset käytännöt resurssien varaamiseksi sekä raportointikäytännöt. Säädöksiä voidaan määritellä myös projektiryhmän johtamiseen sekä alihankkijoiden valintaa ja hyväksyttämiseen. Säädökset voivat tulla esimerkiksi laatujärjestelmästä, erillisestä projektinhallinnan toimintamallista tai tarkoitukseen laaditusta käsikirjasta. Toki säädösten orjallista seurantaakin tulee arvioida tapauskohtaisesti, projektin laajuuden mukaan. Tämä on usein projektipäällikön harkinnassa. Huomionarvoista on, ettei toimintatapojen noudattamisen seurannalla voida mitata suoraan projektiliiketoiminnan kypsyttä tai hyvyttä. Huomioon täytyy

ottaa myös poikkeavan etenemismallin mahdollistama projektitoiminnan laajempi oppiminen ja kehittäminen. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 378-379)

Projektitoimistot ovat yksi keino tukea projektin kulkua ja vastata osasta hallinnollisia tukitoimia. Projektitoimiston tehtävänä on kehittää ja tarjota projektien käyttöön erilaisia työkaluja, projektinhallinnan koulutusta sekä toimintatapoja. Parhaimmillaan projektitoimistot tukevat tiedonvaihtoa, oppimista ja projektipäälliköiden ammatillista kehittymistä. Tämä taas puolestaan kehittää projektinhallintaa esimerkiksi vakioitujen, modulaaristen toimintatapojen suuntaan. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 379; Cabanis-Brewin, Crawford 2010, 29)

Riippumatta siitä, mitä nimitystä yrityksessä käytetään organisaatiosta, joka on keskeisessä roolissa projektien ja aloitteiden läpiviennistä, niiden tehtävä on osata valita oikeat projektit. Oikeiden projektien valinta tarkoittaa myös oikea-aikaisuutta, oikeaa suoritustapaa sekä oikeiden ja pysyvien tulosten tekemistä. Crawford korostaa kirjassaan *The Strategic Project Office* strategisten projektitoimistojen merkitystä. (SPMO, Strategisiin projektitoimistoihin viitataan myöhemmin tekstissä lyhenteellä SPMO) Niiden tehtävä on kehittää yrityksen projektinhallintaa ja linkittää projektit osaksi strategiaa. (Cabanis-Brewin, Crawford 2010, 5)

3.6 Talouden hallinta

Jatkuvuuden kannalta on tärkeää varmistaa, että projektiliiketoiminta pysyy kokonaisuutena kannattavana, eli voittoa tavoittelevaa projektitoimintaa tulee olla kustannuksia aiheuttavaa enemmän. Projektiliiketoiminta ei siis taloudellisessa mielessä eroa mitenkään normaalista liiketoiminnasta. Projekteista saatavan katteen seuranta helpottaa projektien valintaa ja priorisointia, vaikka se ei tietenkään ole ainoa keino arvottaa projekteja. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 381.)

Projektitkatteen selvittäminen vaatii tarkkaa suunnittelua jo projektin aloitusvaiheessa, vaikka yksittäisten projektien sijasta tulee pystyä katsomaan talouden hallintaa kokonaisuutena. Usein taloudellisen kriisin kohdalla karsitaan projektien kustannuksia ja sitä kautta sisältöjä. Ennakoinnin avulla varmistetaan myös projektien jatkuvuus taloudellisen kriisin keskellä. Ennakoitavuus ja budjetointi vaatii tarkkaa seuranta. (Mts, 386)

3.7 Strategian mukainen projektisalkku

”Strategian toteutumiseen vaikutetaan vahvimmin silloin, kun yrityksessä luodaan uusia projektimahdollisuuksia, valitaan ja käynnistetään projekteja, päätetään projektien tärkeimmistä liiketoiminnallisista asioista sekä priorisoidaan ja tasapainotetaan projekteja keskenään” (Artto, Martinso & Kujala 2008, 370)

Projekteista voidaan saada ärsykeitä strategian uudistamiseen ja liiketoiminnan suuntaamiseen. Tässä etenkin projektipäällikön ja myyntipäällikön merkitys korostuu, sillä heidän tehtävänsä on varmistaa, että projekti tukee yrityksen strategiaa. Lisäksi projekteista opitaan mihin suuntaa strategiaa tulisi kehittää. Ylin johto pystyy tämän tiedon perusteella tekemään valintoja projektitoiminnan resurssien optimaalisen suuntaamisen suhteen. Etenkin tiukassa linjaorganisaatiossa ongelmaksi saattaa muodostua jonkun alueen osaoptimointi, jonka tuottama hyöty on kokonaisuuden kannalta usein huono. Ylimmän johdon osallistuminen projektin johtoryhmätyökentelyyn mahdollistaa strategisten päämäärien viestimisen sekä projektien vaikutusten arvioinnin laajemmin yritystasolla. (Mts, 370.)

Projektisalkku tarkoittaa projektien johtamista kokonaisuutena. Projektisalkun lisäksi voidaan puhua myös ohjelmasta. Ohjelma poikkeaa projektisalkusta siten, että se perustetaan tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Projektisalkku taas on pysyvä, jatkuvasti muuttuva kokonaisuus, jonka tavoitteet muuttuvat. (Mts, 390) Strateginen päätöksenteko on projektisalkun hallinnan ydin. Päätöksentekoa vaaditaan mitä projekteja aloitetaan, mitä jätetään kokonaan tekemättä tai siirretään. Lisäksi vaaditaan päätöksiä mihin rajalliset resurssit kohdistetaan ja miten projektit priorisoidaan. Projektien arvioinnin ja vertailun tarkoituksena on salkun tuoton maksimointi, strategian mukaisuus sekä riskinhallinta. Riski ja odotettu tuotto ovat esimerkkejä parametreista, joilla projekteja voidaan vertailla. Tavoitteena on muodostaa projektisalkku, joka kokonaisuutena tukee mahdollisimman hyvin yrityksen strategian toteutumista. Tämä tulee ottaa huomioon yksittäisiä projekteja arvioidessa. (Mts, 392.)

4 Projektityöskentely

“A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service” -William R. Duncan, A guide to the project management body of knowledge

Projekti on käsitteenä hyvin laaja. Usein miten projekti on ainutlaatuinen kokonaisuus, jolla on selkeä tavoite. Projektille on tunnusomaista myös rajalliset resurssit ajallisesti, kustannuksellisesti sekä laajuudeltaan. Lisäksi toimintaa leimaa tavoitehakuisuus kaikissa projektiin liittyvissä aktiviteeteissa sekä tietynlainen riski lopputuloksen saavuttamisessa. Projektin eri vaiheita koordinoi projektipäällikkö. (Mäntyneva 2016, 10)

4.1 Projektityöskentelyn taustaa

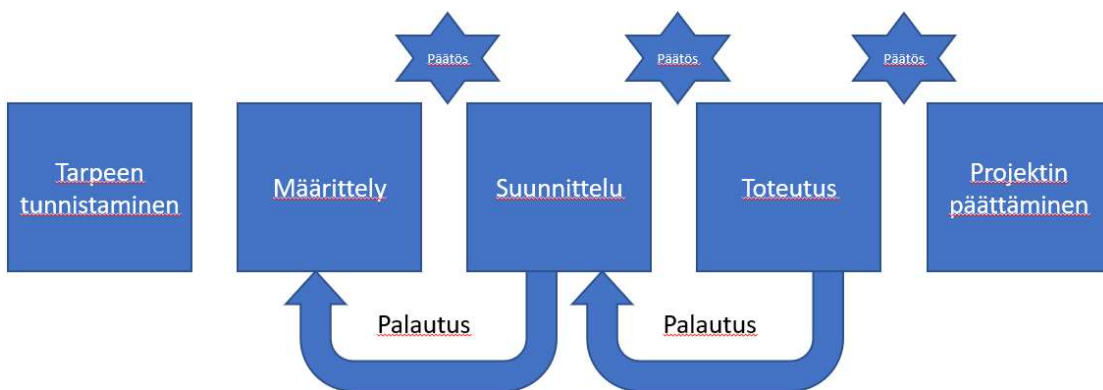
Projekteissa on pitkäksi 1900-luvulle asti korostettu teknistä, suunnitelmallista insinööriä ja erilaisia projektitoimituksia ja niiden sopimuksia. 1950-lukua voidaan pitää modernin projektinhallinnan alkuna, sillä silloin aihetta lähestyttiin tieteellisesti sekä menetelmien kehityksen kannalta. Silloin ilmestyi myös ensimmäinen, Gaddisin kirjoittama tieteellinen artikkeli systemaattisesta tavasta johtaa projekteja. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 15)

Seuraavilla vuosikymmenillä käyttöön tuli myös useita aikataulunhallintaan ja tehtävämäärittelyyn soveltuvia tekniikoita. Menetelmien lisäksi nousi käsitys organisatorisen ja tiimijattelun hyödyistä. Myös laadunhallinnan kehitys kytkettiin projektinhallintaan. 90-luvulla löydettiin mahdollisuudet muun yritystoiminnan hyväksi sekä kehittyneet tietotekniset sovellukset mahdollistivat entistä hajautetummat projektit.

Seuraava vaihe kehityksessä oli yksittäisen projektin arvioiminen osana isompaa kokonaisuutta sekä projekteista oppiminen, innovaatioiden ja luovuuden korostaminen. Nykyään projektien painoarvo strategisen johtamisen välineinä on kasvanut, eikä niitä enää pidetä ainoastaan keinoina ratkaista yksittäinen tekninen ongelma. (Mts, 17.)

4.2 Projektin elinkaari

Projektin elinkaaren eri vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja projektin päättäminen. Onnistumismahdollisuudet perustuvat näihin kaikkiin, joten niihin tulee keskittyä todella tarkoin. Kuvio 1 hahmottaa projektin yleistä kulkua. (Mäntyneva 2016)

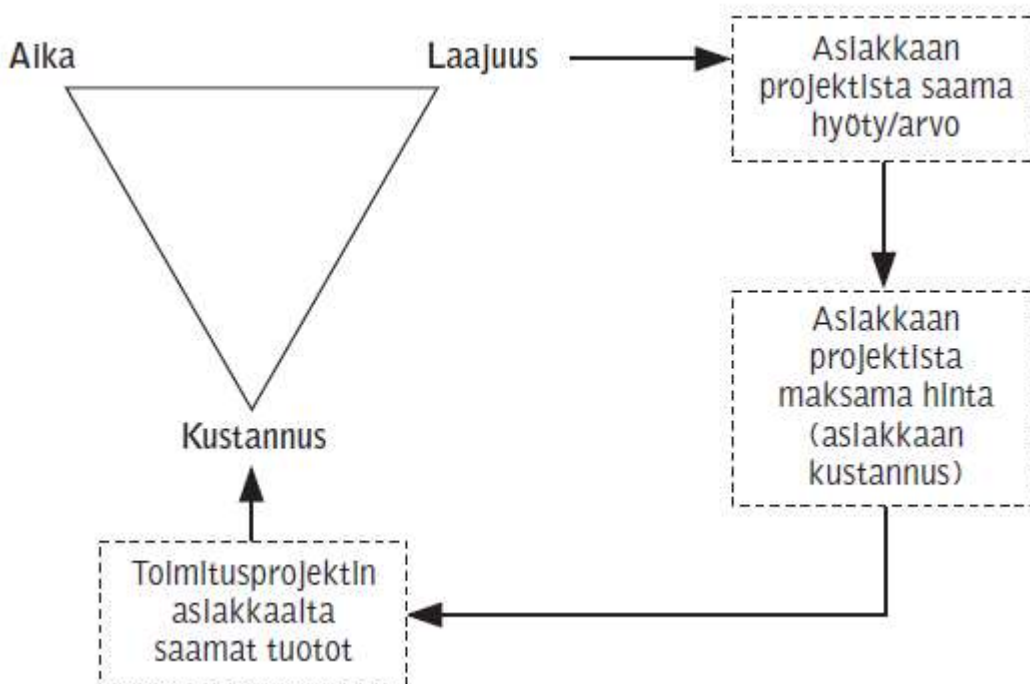


Kuvio 3. Projektin yleinen kulku (Mts. Mäntyneva 2016)

Artto ym. kuvaavat kuvion 3 olevan ainoastaan projektin toteutus. Heidän käsityksensä mukaan projektin elinkaari lähtee liikkeelle ideoinnista ja valmistelusta tai markkinoinnista ja myynnistä. Lisäksi he näkevät projektin elinkaaren päättyvän vasta käyttöön tai käyttöön tulemiseen. (Artto ym. 2008, 49)

Projektin tarkoitus on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Tavoitteena voi olla esimerkiksi pyrkimys hyödyntää mahdollisuuksia, saada aikaan myönteinen muutos tai esimerkiksi kriisinehkäisy. Projektit voivat olla hyvin tiiviisti sidoksissa asiakastarpeeseen tai esimerkiksi toiminnan sekä infrastruktuurin kehittämiseen. (Mäntyneva 2016) Kehityssuunta juontaa juurensa yrityksen visiosta (Pelin 2020, 33)

Kuviossa 4 on kuvattu projektin tavoitteet ja ansaintalogiikka.



Kuvio 4. Projektin tavoitteet (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 33)

4.3 Projektin lähtökohdat

”Alussa luodaan projektin onnistumisen edellytykset tai epäonnistumisen syyt” (Pelin 2020, 33)

Lähtökohta kaikille projekteille on tietty tarve tai mahdollisuus. Syitä projektin aloitukselle voi olla myös uhkaava kriisi tai haluttu myönteinen muutos. Projekti voi olla myös keino reagoida muuttu-

neeseen asiakastarpeeseen. Projekti voi myös liittyä toiminnan tai sen infrastruktuurin kehittämiseen. Projekteja voidaan jaotella luonteen perusteella esimerkiksi tuotekehitys-, tietojärjestelmä-, toiminnan kehittämis-, toimitus- ja investointiprojekteiksi. Toisaalta jako voidaan suorittaa myös projektissa tehtävän työn perusteella, kuten esimerkiksi suunnittelu-, rakennus-, asennus-, markkinointi- ja käyttöönottoprojektit. (Mäntyneva 2016, 11.) Impulssi projektin aloitukselle lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta. Tämän vaiheen tarkoituksena on määritellä projektille lähtökohtia ja perusteluita, sekä nimi. Lähtökohdat ja perustelut tarkoittavat nykytilan ja ongelman määrittelyä. Tähän voidaan sisällyttää myös toimintaympäristön kuvaus. Tähän osioon sisältyy myös kehitystarpeiden määrittäminen, johtamisen suuntautumisen alue sekä koko projektin vaikuttavuus organisaation ja toiminnan näkökulmasta. (Mts, 16)

4.4 Määrittely

Luonnollisesti projektin tavoitteet täytyy olla selvillä aloittaessa projektia. Tämä tarkoittaa myös kehitettävien kohteiden määrittelyä. Nämä vaiheet täytyy pystyä konkretisoimaan ja rajaamaan mahdollisimman tarkoin. Tässä vaiheessa voi ja kannattaakin jakaa projektia pienempiin kokonaisuuksiin. Tärkeää on myös määritellä tavoitteiden toteutumisen mittaamisen perusteita. Looginen määrittelyvaihe pitää sisällään myös käsitteiden määrittelyä sekä mahdollisesti tietoperustan laatimista. (Pelin 2020, 81-94) Tavoitteet tulee olla selkeästi määritelty yhdessä projektin tekijän kanssa. Projektien onnistumisen arviointi on hyvin selkeää: jos projekti saavuttaa sille määrittelyvaiheessa asetetut ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet, projekti on onnistunut.

Oleellista on määritellä myös projektiin osallistuvien henkilöiden roolit ja vastuut. Esimerkiksi hierarkkisessa projektimallissa jaottelu voisi olla seuraavanlainen: projektin tilaajan puolelta tulee olla määritelty valvontaryhmä, kun taas projektiorganisaation puolelta projektipäällikkö, projektisihteeri, tukihenkilöt ja eri työryhmät. Tämän kaltainen organisaatio pysyy muuttumattomana projektista toiseen. Lisäksi raportointi ja seuranta toteutuu usein hyvin. Haasteena kuitenkin on eräänlainen joustamattomuus sekä ketteryyden puute. Usein tämä johtuu siitä, että ihmiset ottavat vastuun vain omasta vastuualueestaan. Näin ollen osaprojektit eivät välttämättä edesauta kokonaisprojektin onnistumista.

Näistä haasteista hierarkkista projektiorganisaatiomallia paremmin suoriutuu esimerkiksi matriisimallinen projektiorganisaatio, sillä se perustuu yhteisten resurssien käyttöön, joka taas johtaa väistämättä keskinäiseen riippuvuuteen. Toisaalta taas tämä malli saattaa olla projektin hallinnan kannalta haastavampi. (Kettunen 2009, 149-150.)

Määrittelyvaiheessa määritellään myös dokumentointi ja välitarkastelussa läpikäytävät asiat. Dokumentoinnin muita vaiheita vastuiden jakamisen lisäksi ovat niiden laatiminen, tarkistaminen, hyväksyminen, arkistointi, jakelu sekä tarvittaessa hävittäminen. (Jalava, Keinonen 44)

4.5 Projektin suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa yksi merkittävimmistä asioista suunnittelussa on myös projektin tehtävät, tarvittavat resurssit ja aikataulusuunnittelu. Aikataulusuunnittelua on tehtävä sitä tarkemmin, mitä kriittisempää aikataulussa pysyminen projektin onnistumisen kannalta on. Tässä vaiheessa tulee olla viimeistään selvillä myös projektiorganisaatio vastuineen. Suunnitteluvaiheen tarkoitus on luoda tarkennettu projektisuunnitelma. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 49)

Pelin (2020, 24) argumentoi kirjassaan Projektinhallinnan käsikirja, että merkittävimmät syyt epäonnistumiselle ovat puutteellinen suunnittelu ja siitä johtuva aikataulujen venyminen. Täytyy huomata, että projektin aikataulusuunnittelua ei voi tehdä irrallaan muista asioista. Esimerkiksi erilaiset osatavoitteet ja projektiositukset ovat keinoja hallita projektin kulkua.

Suunnittelun avulla määritellään keinot, joilla haluttuun lopputulokseen päästään. Se pitää sisällään projektisuunnitelman sekä projektissa käytössä olevien resurssien suunnittelua, riskien ja kohderyhmän arviointia, sekä budjetin ja aikataulun luomista. Täytyy muistaa, että projektin alkuvaiheet, kuten määrittely ja suunnittelu vaikuttavat todella paljon projektin lopullisiin kokonaiskustannuksiin. Projektisuunnitelman kirjallinen laatiminen on projektipäällikön vastuulla. Ensisijaisen tärkeää on, että projektipäälliköllä on selvä käsitys projektin tavoitteista ja odotuksista. Projektin dokumentointi kokonaisuudessaan tuo monia hyötyjä organisaatiolle. Se voi toimia referenssinä tulevaisuuden projekteille, apukeinona esimerkiksi kustannusten arviointiin, sekä

koulutusmateriaalina ja lähtötietona projektiryhmän suorituskykyä arvioidessa. Työn laatua voidaan arvioida lopputuloksen, toimintavan sekä palvelun näkökulmista. (Jalava, Keinonen 50)

4.6 Projektin eteneminen

Projektin etenemistä tulee seurata suunnitelman mukaisesti. Seurannan tulee sisältää dokumentointia esimerkiksi kustannusten, aikataulun ja teknisten spesifikaatioiden osalta. Raportoinnin ennakoidun luoneen tavoitteena on paljastaa poikkeamat ennen niiden toteutumista. Seuranta tapahtuu toteutusvaiheen kanssa rinnakkain. (Artto ym. 2008, 49)

Liian vähälle huomiolle jää projektin päättäminen, johon liittyy valmiin työn luovuttamisen lisäksi projektidokumenttien viimeistely ja arkistointi. Projektista tulisi laatia myös loppuraportti. Oppimisen kannalta oleellista olisi järjestää myös arviointitilaisuus, jossa käydään koko projekti. (Mts, 50)

4.7 Projektioorganisaatio ja johtaminen

Projektin läpiviennin kannalta on tärkeää määritellä projektiin osallistuva henkilöstö, kuten esimerkiksi projektipäällikkö ja tiimi, mutta myös projektin ostaja. Vaarana on, että nämä roolitukset jäävät joko kokonaan määrittelemättä tai rooleissa pysyminen ei onnistu. Ennen kaikkea sisäisissä projekteissa näitä haasteita voi ilmetä. (Pelín 2020, 56-63) Tämän ongelman ehkäisemiseksi voidaan laatia erillinen vastuumatriisi, josta käy ilmi kenelle kukakin on vastuussa ja miten. (Mäntyneva 2016, 22)

Projektijohtamisen yleisimmät ongelmakohdat Risto Pelín (2020, 25) luetteloï kirjassaan Projektinhallinnan käsikirja:

1. Kaikkea mahdollista nimitetään projekteiksi
2. Puhutaan projekteista, mutta asioita ohjaavat linjapäälliköt
3. Projekti annetaan henkilöille ”muiden töiden ohella”
4. Ei osata käyttää projektin ohjauksen menetelmiä

5. Suunnitelmallisuus ja valvonta puuttuu
6. Ei ole projektiohjeistoa, kukin toimii, miten parhaaksi näkee
7. Epämääräinen tavoite ja sisällön laajeneminen
8. Johdon informaatiojärjestelmät puutteellisia, ei tunneta projektien tilannetta tai henkilöstön kuorimitusta
9. Ammattitaitoisten projektipäälliköiden puute
10. Riskianalyysi unohdetaan

Dokumentointi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta ja jatkuu projektin päättämiseen kautta jälki analysointiin. Projektin dokumentointi toimii myös mahdollisena palautuspisteenä tarvittaessa. Dokumentoinnin ja tehokkaan viestinnän avulla voidaan alleviivata projektin tavoitteet ja päämäärät. Merkittävää on myös projektin onnistumisen mittaaminen ja arviointi projektin päätyttyä.

Ensisijaisen tärkeää on luoda pöytäkirja jokaisesta ohjaus- ja suunnittelupalaverista. Näiden pöytäkirjojen perusteella täytyy luoda kooste, joka toimii ikään kuin juonena tapahtuvalle muutokselle. Pöytäkirjojen ja muiden dokumenttien hallinnointi tulee tapahtua kootusti yhteen paikkaan, mutta kaikista täytyy olla useat varmuuskopiot olemassa. Sähköinen dokumentointitapa helpottaa tiedon käsittelyä, jalostusta ja hyödyntämistä.

Dokumentoinnissa täytyy ottaa huomioon tiedon käyttötarkoitus ja käytettävyys myöhemmin. Ensisijainen tehtävä tässä tapauksessa on luoda malli, jolla projekteja saadaan dokumentoitua. Tämä malli on edelleen skaalautuva projektista riippumatta. Dokumentointia tehdään myös tulevaisuuden koulutusta varten, joten tiedon tulee olla jäsenneiltyä, kronologisessa järjestyksessä, sekä helposti saatavilla. Jälkeenpäin tehtävä tiedon analysointi toimii opetuksena myös projektiin osallistujille. Analysoinnin avulla voidaan arvioida mitkä päätökset johtivat mihinkin lopputulokseen, ja sitä myöten kehittyä projektinhallinnassa. Tärkeää on myös kriittinen pohdinta ja mahdollinen itsearvioinnin tekeminen.

5 Tutkimusasetelma

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kyseinen menetelmä valikoitui, sillä tutkittava joukko on melko pieni, eikä luotettavia tuloksia saatane tilastollisin menetelmin kerättyä.

Toisaalta taas aiheesta on kerättävissä rajallinen määrä dataa. Tämä seikka täytyy ottaa huomioon työn luotettavuuden arvioinnissa: mielenkiintoista olisi seurata kuinka tarkasti tutkimus olisi toistettavissa samoin tuloksin eri otannalla. Tiedonkeräys tapahtuu teemahaastatteluiden, projektioorganisaatioiden tuottamien materiaalien mutta myös oman havainnoinnin avulla. Tutkimukseen valituista projekteista on tarkoitus etsiä yhteneväisyyksiä ja eroja, verrata niitä teoriaan ja luoda niiden perusteella johtopäätöksiä.

5.1 Teemahaastattelut

Strategisen johtamisen suunnittelun ja toteutuksen tutkimiseksi haastatteluja tehtiin yrityksen ylimmälle johdolle. Haastateltavat valikoituvat asemansa, mutta totta kai myös vapaaehtoisuutensa perusteella. Haastattelut ovat luonteeltaan ennalta määrätyn tavoitteen omaavia keskusteluita. Teemahaastattelut valikoitui aineistonhankintamenetelmäksi siitä syystä, että tarkoitus on saada kerättyä myös haastateltavan ajatuksia, tunteita, käsityksiä ja kokemuksia. Aiheen laajuudesta ja käsitteellisestä luonteesta johtuen edellä mainitut tuottavat suuren osan tutkimuksen aineistosta. Haastatteluiden avulla löydetään myös lisää kirjallista materiaalia tutkimuksen tueksi.

Lisäksi teemahaastattelun avulla jatko- ja täydentävien kysymysten esittäminen on luontevaa. Tavoitteena on ennemminkin ymmärtää vastauksia kuin ainoastaan kirjata niitä ylös. Tämän vuoksi teemahaastatteluiden mahdollistamat lisäkysymykset ovat todella tärkeitä. Toisaalta taas valmiiden vastausvaihtoehtojen luominen haastattelua varten olisi rajannut tutkimusta liikaa.

Haastattelut päätettiin toteuttaa Teams -videoneuvotteluiden avulla, mutta osa myös kasvotusten. Haastatteluissa keskityttiin seuraaviin teemoihin: Projektiportfolion hallinta, strategiatyöskentely ja projektityöskentely. Nämä teemat valikoituivat teorian perusteella. Teemoista luotu keskustelurunko toimi lähinnä muistilistana haastattelijalle. Aiheen syvällisen ymmärtämisen vuoksi lisäkysymykset ja haastattelun keskusteleva luonne olivat todella tärkeitä seikkoja. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelukutsun yhteydessä, että aiheena on strateginen projektijohtaminen, mutta ei teemoja tai tarkkoja haastattelukysymyksiä.

Haastattelun runko oli rakennettu tukemaan aiheessa pysymistä ja herättelemään keskustelua aiheen ympärille.

5.2 Organisaation tuottamat valmiit dokumentit ja oma havainnointi

Tutkimus suoritetaan nykytila-analyysin perusteella kahden eri kategorian projekteista. Nämä kaksi kategoriata ovat tuotannolliset- ja IT-järjestelmäprojektit. Projektit ovat valittu ajankohtaisuuden mutta myös laajuuden perusteella. Valintaan on toki vaikuttanut myös se, ettei kaikista projekteista ole dokumentointia. Projektit ovat eri laajuisia, joten se kuvaa hyvin toimintaympäristöä. Olen ollut projekteissa seuraamassa niiden etenemistä. Osaan projekteihin olen päässyt tutustumaan ainoastaan niistä luotujen dokumenttien ja haastatteluiden pohjalta. Nämä kuitenkin kuvaavat dokumentoinnin tasoa. Nykytilan määrittäminen perustuu haastatteluihin, projekteista luotuihin dokumentteihin sekä omiin havaintoihini.

6 Nykytilanne

Herman Andersson Oy Viestinnän käsikirja 2015-2017 koostaa kirjalliseen muotoon strategisen viestinnän, vuosikellon ja esiintymiseen liittyviä ohjenuoria. Lisäksi se luo viitekehyksen strategiselle viestinnälle. Ulkoisen asiantuntijaorganisaation kanssa yhteistyössä läpiviety hanke on räätä-

löity juuri Herman Anderssonin tarpeisiin. ”Yhdessä tunnistettuja käytännön toimintamalleja viestinnän toteuttamiseksi mahdollisimman hyvin.” (Herman Andersson Oy Viestinnän käsikirja 2015-2017) Nykytilaa selvitetään teemahaastatteluiden avulla.

6.1 Talouspäällikön haastattelu

Herman Anderssonilla talousohjaus perustuu kustannuspaikkalaskentaan, jonka avulla päästään kiinni toimintokohtaiseen kannattavuuteen. Kannattavuuden ja merkittävyyden kautta päästään arvioimaan strategian toteutumista. Liiketoiminta-alue kohtainen seuranta tapahtuu työaikakirjausten avulla kerättävien kohdistusten kautta.

Ongelmaksi on muodostunut manuaalisesti kirjattavien kohdistusten epätarkkuus sekä jopa niiden puuttuminen. Kustannuspaikkalaskennan käyttöönotto on ollut haastava johtuen myös henkilöstöhallintajärjestelmän ohjelmistohäiriöistä, ohjelmiston toimittajavaihdoksesta sekä leimauspäätteiden teknisistä ongelmista. Lisäksi käyttöönotto on pitkittynyt ohjeistuksen puutteellisuuden takia.

Suurilta osin tulosten mittaaminen tapahtuu manuaalisesti, jonka vuoksi tulosten luotettavuus on hyvin vaihtelevaa. Kannattavuus lasketaan käytetyn panostuksen ja tuloksen kautta, joten epätarkat ja väärät arvot johtavat harhaan ja pahimmillaan väriin päätöksiin. Kannattavuus, kate ja lopulta asiakkaille esitetyt tarjoukset tukeutuvat sisäiseen laskentaa.

Strategian toteutumisen seuranta tapahtuu pääasiallisesti johdon katselmuksien kautta. Muutosten ja investointien onnistumisen seurantaohjelma on uusi keino hallita toimintoja. Ohjelman tuloksia on esitetty edellä lämmitysjärjestelmän uusimisen ja sahatavarakonseptin kehityksen muodossa. Sen jatkuva käyttö on kuitenkin sisältänyt myös haasteita, kuten myös strategiatyöskentelyn säännöllisyys.

Herman Anderssonilla projekteilla tai tässä tapauksessa kehityshankkeilla ei ole olemassa tiettyä kaavaa, jota noudatetaan. Käytössä on kuitenkin erilaisia projektityökaluja. Vaihtelevuutta on

myös projektien dokumentoinnissa, eikä projektiportfoliota ole tarkkaan määritelty. Jokaisen projektin läpivienti räätälöidään tapauskohtaisesti. Dokumentointia on kokeiltu muutamissa projekteissa, lähinnä projektien läpiviennin kuvailuun.

6.2 Tutkimuksen projektit

Viime aikoina merkittäviä projekteja ovat olleet erilaiset tieto-, standardi-, sekä taloushallinto projektit. Osa näistä projekteista liittyy suoraan omistajayhtiön tuotannonsuunnan muutokseen mukautumiseen. Muutamasta projektista on tehty kirjallista seuranta ja projekti on dokumentoitu. Lisäksi projekteista on saatettu tehdä erillinen loppuanalyysi. Tämä ei kuitenkaan ole rutiinomainen toimintatapa, eikä siihen ole ennalta määriteltyä, tiettyä mallia.

Tutkimuskohteiksi valikoitui projekteja seuraavin kriteerein:

1. Projekti on valmis, eli siitä on saatavilla mahdollisimman paljon dataa.
2. Projekti on ajankohtainen eli kertoo nykytilanteesta.
3. Projektista on dataa saatavilla, eli sitä pystytään vertailemaan.
4. Projektilla on yhteys strategiaan, eli kyseessä on strategisesti merkittävä projekti.
5. Projektin laajuus/merkittävyys, eli projektilla on merkittävää vaikutusta strategiaan.

6.2.1 Tuotannolliset projektit

Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmäprojekti (Siirtyminen ISO 45001:2018 -versioon)

Tarkoituksena on siirtyä vanhasta OHSAS 18001 työturvallisuus ja -terveysjohtamisen standardista uuteen ISO 45001 -standardiin. Standardi ISO 45001 sekä OHSAS 18001 standardi ovat samankaltaisia, mutta niissä on silti useita eroja. Näitä muutoksia on esimerkiksi systemaattisen päätöksenteon sekä seurannan lausekkeissa. Lisäksi painopistettä on siirretty entistä enemmän työntekijöiden osallistamiseen muun muassa riskiarvioihin, sekä ylimmän johdon roolia on korostettu

merkittävästi. Ylimmän johdon tulee näyttää entistä selvemmin sitoutumisensa työturvallisuuden ylläpitämiseen ja määrätietoiseen kehittämiseen.

Siirtyminen tapahtuu turvallisuuspäällikön ohjauksen kautta. Näin ollen turvallisuuspäällikkö voidaan käsittää tämän projektin projektipäällikkönä.

Tiivistettynä uusi ISO 45001 standardi vaatii johdolta entistä enemmän näyttöä sitoutumisesta työturvallisuuden ja -terveyden kehittämiseen. Ajallisesti entinen standardi vanhenee maaliskuussa 2021, joten siirtymän tulee olla valmis siihen mennessä. Projektilla oli olemassa selkeä tavoite, aikataulu sekä vastuuhenkilöt.

Herman Anderssonilla tarve projektille on tunnistettu ensisijaisesti työterveyden ja -turvallisuuden määrätietoisesta kehittämisen kannalta. Siirtymä toiseen standardiin on siltä osin välttämätöntä, että vanha standardi lakkaa olemasta.

Standardin perusteella yrityksessä täytyy suorittaa omaovertointia. Tämä tapahtuu muun muassa sisäisen auditoinnin avulla. Sisäisiä auditointeja järjestetään kolmen vuoden välein jokaiselle osastolle. Sisäisiä auditointeja on pidetty asiakaspalveluosastolle maaliskuussa 2020 ja kunnossapito-osastolle elokuussa 2020. Tämän lisäksi joka vuosi suoritetaan laaja, ulkoinen auditointi, jonka tarkoitus on varmistaa olemassa olevat perusteet standardoinnin jatkolle.

Projekti alkoi 17.1.2020 aloituspalaverilla. Ulkopuolinen toimija laati tarkastuslistan, jossa määritellään keskeiset muutokset uuden standardin osalta. Turvallisuuspäällikkö kommentoi nykytilannetta samaan listaan. Listan perusteella ulkoinen toimija teki myös kehitysehdotukset, joita työturvallisuuspäällikkö vei eteenpäin. Esimerkkinä näistä aloitetoimikunta ja erilaisten säännölliset turvatuokit, työsuojelutoimikunnan toiminta, riskien arviointi ja koulutustarpeiden arviointi. Haasteita aiheutti henkilöstömuutokset sekä aikataulut. Erillisen tarkastuslistan avulla turvallisuuspäällikkö seurasi osasuoritusten etenemistä. Ulkoisen auditoinnin perusteella standardi myönnettiin tammikuussa 2021.

Työturvakulttuurin johdonmukainen kehittäminen on ennen kaikkea strateginen päätös. Tietenkään ei voida väheksyä myös uuden standardin tuomia positiivisia vaikutuksia henkilöstöön ja imagoon. Kuitenkaan kirjallista projektisuunnitelmaa tai kehitysprojektin raporttia ei ole tehty. Toisaalta uuden standardin vaatimukset ovat hyvin tarkoin jo valmiiksi määriteltä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työmäärä sinällään olisi vähempi. Vaikka standardeissa määritellyt tavoitetilat ovat kuvattu, askelmerkit niitä kohti etenemiselle ei kuitenkaan sisälly standardiin. Näin ollen siirtymistä tulee pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin, luoda niille seurantaohjelma sekä valvoa niiden toteutumista. Tarvittaessa tavoitteita voidaan tarkentaa tai jopa muuttaa. Tämä kuitenkin vaatii tarkkaa harkintaa, jotta varmistetaan että projektin osa edelleen edesauttaa koko projektin toteutumista.

Lisäksi täytyy muistaa, että standardoinnin läpivienti projektinomaisesti voi tarkoittaa pahimmillaan sitä, että saavutettu tavoitetila purkaantuu, jos sitä ei saada aidosti otettua osaksi prosesseja. Käytännössä tämä voidaan ehkäistä paaluttamalla standardin mukaiset tai sitä edesauttavat toimintamallit osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tämän lisäksi esimerkiksi sisäiset auditoinnit edesauttavat tavoitetilan pysyvyyttä. Niinpä toiminnan ylläpitäminen ja jatkoseuranta vaatii myös määrittelyä ja suunnittelua.

Sahatavarakonseptin kehitys -projekti

Vuonna 2017 käynnistyi projekti, jossa käytettiin ulkopuolista konsulttia projektipäällikkönä. Projektista on luotu kirjallinen projektikuvaus ja loppupäätelmät. Projektista saatavilla oleva data on vapaamuotoisesti tekstitiedostossa.

Projektikuvaukseen on merkitty budjetti ja toteutuneet kustannukset. Projektin keskeisimmät tavoitteet ja tarkoitus on kuvattu. Projektin myötä lisääntyneen tiedon ja tarvekartoitusten myötä projektiryhmä muodosti johtopäätökset kehitysehdotuksista.

Muista projekteista poiketen, projektikuvauksessa on määriteltä myös, miten projektin onnistumista mitataan ja ehdotuksia seuraaviksi kehitysvaiheiksi. Projektin vaikutusta on mitattu volyymin kasvulla.

6.2.2 IT-järjestelmä -projektit

Manufacturing execution system

Stora Enson Oulun tehtaan tuotannonohjausjärjestelmän (jäljempänä manufacturing execution system, MES) hankinta toteutettiin tuotannonsuunnan muutoksen yhteydessä 2020-2021. Suunnittelua on tapahtunut jo ennen vuotta 2020. Integraatio MESin ja Herman Anderssonin oman toiminnanohjausjärjestelmän välillä on välttämätön. Tätä kautta myös Herman Andersson liittyy projektiin. Kyseessä voidaan kuitenkin katsoa olevan ulkoinen projekti, johon Herman Andersson osallistuu.

Projekti oli laajuudeltaan ja kattavuudeltaan ylivoimaisesti suurin tässä työssä esitellyistä projekteista. Tuotantokriittinen status ja projektin kustannus näkyy myös tarkkana dokumentointina ja valvontana. Jo pelkästään ulkopuolisten toimijoiden sopimusten laatiminen on vaatinut merkittäviä panostuksia.

Ohjelmisto toteutetaan alihankintana, joten valituille toimittajille tehtiin tarjouskysely. Alkuperäisen projektiorganisaation haasteena on lyhyessä ajassa luotiin järjestelmäkuvaus tarjouskyselyä varten. Aikataulu on määritetty tarkoin myös visuaaliseen muotoon. Aikajanelle merkittiin projektin etenemisjärjestys ja merkittävimmät päivämäärät, kuten tarkastuspisteet.

Projektista on tehty soveltuvuustutkimus projektin etenemissuunnitelman ja budjetoinnin avuksi. Tässä vaiheessa tehtyjen päätösten kriittiset vaikutukset projektiin myös myöhemmin tunnustetaan yleisesti.

Projektia varten perustettu ohjausryhmä kokoontui kerran viikossa tilannekatsauksen merkeissä. Projektipäällikkö johti puhetta ohjausryhmän kokoontumisissa. Lisäksi hän jäsentelee tietoa ja

koostaa muistiinpanoja, suunnittelee ohjelman ja kutsuu osallistujat koolle. Kokoontuminen tapahtui luontevasti videoneuvotteluohjelmiston avulla, sillä osallistujia on ympäri Suomen.

Tuotannonohjausjärjestelmän hankintaan osallistuminen toi hieman toisenlaista näkökulmaa projekteihin. Tässä projektissa Herman Andersson on yksi projektin jäsenistä, ilman suoraa tulosvastuuta. Projektiorganisaation ja etenkin projektipäällikön kypsyystaso näkyy määrätietoisena etenemisenä, aikataulun ja kustannusten seurantana, sekä ohjauspalavereiden hallittuna läpivientinä. Projektin prioriteetti ja kriittisyys näkyvät kattavana työpanoksena ennakkosuunnittelun ja projektijohtamisen osalta. Projekteille tyypillisesti, odottamattomien haasteiden vuoksi määrittämisvaihe, sekä aikataulu- ja budjettikuri ovat valtavan suuressa asemassa.

SMART -turvallisuusraportointityökalu

Stora Enson uusi SMART -turvallisuusraportointityökalu tekee turvallisuushavaintojen ja läheltä piti -tilanteiden kirjaamisesta ja käsittelystä helppoa. Tarkoitus on mahdollistaa entistä ennakkoivampi tapa työskennellä turvallisuuden parantamiseksi. Oleellista on turvallisuushavaintojen tehokkuus ja helppokäyttöisyys.

Herman Anderssonilla, kuten Stora Enson tehtailla, SMART -turvallisuusraportointityökalu otetaan käyttöön loppuvuodesta 2020 alkaen. Aikaisemmin kokemuksia työkalusta on kerätty pilotointiin valituissa tehtaissa yli vuoden ajan. Projektin hallinto ja ohjaus tulee Stora Enson divisioonatasolta. Jokainen toimipiste, jossa työkalu otetaan käyttöön, perustaa kuitenkin oman paikallisen projektityöryhmänsä. Paikalliseen projektiryhmään kuuluu myös jo alusta asti valittuja loppukäyttäjiä, joilta kerätään palautetta. Ennen kokonaisvaltaista käyttöönottoa paikallisesti, suoritetaan muutama kuukauden mittainen testijakso, jossa varmistetaan integraation toimivuus paikallisessa organisaatiossa. Tätä varten on nimetyt loppukäyttäjät, muun paikallisen projektiorganisaation lisäksi, testaavat työkalun toimivuutta ja raportoivat sen käytöstä.

Globaalin projektiryhmän tavoitteena on valmentaa paikallisia pääkäyttäjiä, jotka taas valmentavat paikallisia loppukäyttäjiä. Pääkäyttäjien ohjaus tapahtuu säännöllisinä ohjauskertoina ja erikseen sovittuina tapaamisina. Kaikki koulutusmateriaali käänösversioineen tulee globaalilta projektiryhmältä, mutta esimerkiksi valmennusmalli loppukäyttäjille on paikallisesti päätettävissä. Koulutusmateriaalia päivitetään jatkuvasti. Jokaisen ohjauskerran jälkeen paikallisille projektiryhmille lähetetään päivitetty projektiohje, projektin tilanneraportti, sekä kutsu seuraavaan ohjauskertaan.

Käyttöönottoprojektin osalta Herman Andersson osallistuu projektiin nimeämällä omalta osaltaan ensin projektiryhmän. Paikallisille projektiryhmille jaetaan alkutietoja työkalusta itsestään, mutta myös käyttöönottoprojektin etenemisestä. Alkutiedoissa käydään läpi perusteluja, taustoja ja haluttuja vaikutuksia. Aikataulu on määritetty hyvin tarkoin janakaavion avulla.

Myös projektin hallinto esitellään, sekä määritellään projektihierarkia. Hierarkian määrittämiseen kuuluu oleellisesti myös vastuiden ja velvollisuuksien kuvaukset. Lisäksi läpivientiä ja tietojärjestelmän teknistä kokonaiskuvaa havainnollistetaan jo tässä vaiheessa.

Herman Anderssonilla nimetty, paikallinen projektipäällikkö esittelee aloituspalaverissa SMART-turvallisuustyökalun valituille pääkäyttäjille. Jokaisesta eri henkilöstöryhmästä valituille pääkäyttäjille esitellään myös projektin eteneminen, määrittämiset, vastuut ja velvollisuudet. Pääkäyttäjien rooli on varmistaa loppukäyttäjien koulutuksesta. Projektipäällikkö on luonut ohjeistuksen globaalille projektiohjeistuksen perusteella. Palautetta työkalun käytöstä kerätään pilvipalvelussa olevaan tiedostoon eri kategorioiden perusteella, alla olevan luettelon mukaisesti. Tämä tiedosto toimii eräänlaisena ilmoitustauluna, johon tehdyt ilmoitukset ja niiden ratkaisut näkyvät kaikille.

1. Yleistä
2. Ongelmat tunnuksien/kirjautumisen kanssa
3. Ongelmat työkalun käytössä
4. Ongelmat selainversion/sovelluksen käytössä
5. Ongelmat hierarkian kanssa

6. Yleiset ongelmat/havainnot

Projektin edetessä kohdattuja haasteita ratkotaan ja niistä keskustellaan ohjauspalavereissa. Ohjauskerroissa keskusteluun nousseiden haasteiden perusteella globaali projektiryhmä tekee päätöksiä ja luo ohjeita. Esimerkiksi teknisiä ongelmia varten globaali projektioorganisaatio luo ohjeita ja määrittelee käytäntöjä. Tämän työn valmistuessa käyttöönottoprojekti on suoritettu. Globaalissa projektioorganisaatiossa tehdään henkilöstömuutoksia siten, että globaali projektioorganisaatio pystyy keskittymään antamaan teknistä tukea. Lisäksi globaali pääkäyttäjä yhteisön sekä lähettilästoiminnan tarkoitus on jatkokehittää ja toimia palautejärjestelmänä.

Herman Anderssonilla työkalun käyttöönotto on myös madaltanut kynnystä luoda turvallisuusilmoituksia. Turvailmoitusten hallinta on nykyään helpompaa ja tarkempaa. Turvallisuusilmoitusten määrä on kasvanut, myös tämän uuden raportointityökalun myötä.

Taloushallintojärjestelmä

Vuonna 2020 toteutettiin taloushallinnon järjestelmien kehitysprojekti, jossa käytettiin ulkoista konsulttia apuna eri vaihtoehtojen kartoittamiseen ja vertailuun. Toimittajavalinnan jälkeen projekti vietiin loppuun ilman ulkopuolista apua. Projekti on kriittinen, sillä nykyisen ohjelmistoversion tuki tulee päätymään.

Projektin määrittelyvaiheessa käydään läpi ulkopuolisen konsultin kanssa nykyiset järjestelmät ja tulevaisuuden järjestelmäkartta. Samalla aikataulutetaan projekti alusta loppuun ja luodaan budjetti työmäärälle ja investoinnille, sekä arvio kokonaiskustannukselle.

Määrittelyvaiheen perusteella luodaan kolme eri etenemisvaihtoehtoa. Ulkopuolinen konsultti toimittaa vertailun eri toimittajien välillä. Lisäksi jokaisesta vaihtoehdosta kootaan erillinen käyttöönotto ja hinta-arvio. Myös eri toimintoja vertaillaan keskenään.

Määrittely- ja suunnitteluvaiheen perusteella luoduista vaihtoehtoista valittiin paras vaihtoehto. Käyttöönotto tapahtui toimittajan avustuksella.

7 Analyysi

Työn tarkoituksena oli tutkia, miten strategian toteutumista voidaan tukea projektitoiminnan kautta. Tarkoitus on luoda ja mahdollistaa ylläpito hyvän projektinhallinnointitavan mukaisesti järjestelmälliselle dokumentointimallille sekä toimintatavoille. Tavoitteena oli myös haastaa aiempia käytänteitä, yhtenäistää ja vakiinnuttaa projektityöskentelymenetelmiä sekä selkeyttää projektien ja strategian yhteyttä.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen perusteella tehtyjä havaintoja, jotka tukevat hyvin vahvasti hypoteesia, että identtiset ongelmat projektinhallinnassa toistuvat erilaisissa projekteissa vaikuttaen lopputulokseen:

Projektien linkittäminen strategiaan on hyvin selvää

Perusteet jokaiselle esitetyle projektille löytyvät strategiasta. Ulkoisen työn määrä ja projektin budjetti määrittää todella paljon projektien arvostusta. Analogia strategian ja projektien välillä täytyy olla ilmeinen, jotta voidaan puhua strategisesta projektista.

Saatavilla tai olemassa olevan tiedon hyvin rajallisesti määrä ja luotettavuus

Etenkin kirjallisessa muodossa on hyvin vähän tietoa projekteista tai niiden etenemisestä. Lisäksi saatavilla oleva tieto on hyvin vaihtelevassa muodossa, usein muistinvaraisia. Projektien dokumentointi täytyy kuitenkin olla tarkoituksenmukaista: dokumentointi ei itsessään riitä, vaan käytössä täytyy olla menetelmiä ja osaamista dokumentoinnin hyödyntämiseen, esimerkiksi projektien vertailussa keskenään.

Projekteista on olemassa hyvin vähän dataa myös eri vaiheissa käytetyistä resursseista ja projektien aikatauluista, tai nämä ovat muistinvaraisia. Näin ollen on mahdotonta päästä kiinni tarkkoihin lukuihin, joten tällä hetkellä projekteja on vaikea arvioida, saati vertailla keskenään. Esimerkiksi projektien suunnitteluvaiheen valinnat eivät ole dokumentoitu, joten niihin on vaikea palata. Määrätietoisuuden kehittämisen kannalta tämä on todella haitallista. Projektityöskentelymenetelmistä esimerkiksi projektisuunnitelma, siihen kuuluvan vastuumatriisi, budjetointi, aikataulu ja riskienarviointi ovat ensisijaisen tärkeitä kohtia projektin menestyksekkään läpiviennin kannalta.

Strategian toteutumista tukevien toimintojen vaikuttavuuden mittaaminen

Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta toteutumisen mittaamista ei ole määritelty mitenkään. Haasteet projektityöskentelyn nykytason määrittämiseen ja määrätietoiseen kehittämiseen Herman Anderssonilla liittyvät projektien dokumentoinnin vähyyteen. Toki tutkimuksen projekteista osasta on saatavilla toteutuneita, välittömiä kustannuksia, mutta niiden kautta ei suoraan päästä arvioimaan projektia, vaan arviointi perustuu liikaa henkilöiden omiin kokemuksiin.

Projektiosaaminen ja sen kehittyminen

Eri tasoiset projektityöryhmät omaavat paljon hiljaista tietoa ja projektit henkilöityvät hyvin voimakkaasti, mutta tietoa ja osaamista ei saada siirrettyä tehokkaasti ainakaan projektityöryhmien ulkopuolelle. Oppiminen projekteista on hyvin rajallista, joka on tietenkin projektihenkilöstön ammattitaidon kehittämisen kannalta ongelmallista. Yksilötasolla kehitys on hidastunut valvonta- ja

palautejärjestelmän puutteen vuoksi.

Projektiosaamisen ostaminen organisaation ulkopuolelta on yksi vaihtoehto hallita projekteja. Tämä on yhtä lailla strateginen valinta, muun henkilöstöpolitiikan lisäksi. Ulkopuolisen osaamisen käyttö varmasti lisää projektiosaamista myös kohdeorganisaatiossa, vaikka oppiminen ei ole näissä tapauksissa useinkaan päätavoite.

7.1 Tulokset

Tutkimuskysymykset joihin tutkimuksen ja teorian avulla etsitään vastauksia:

- Miten erilaisia projekteja saadaan tehostettua (nykytila-analyysin perusteella)?
- Minkä vuoksi projektit eivät tue strategian onnistumista?
- Miten projektiosaamisella voidaan edistää strategian toteutumista?

Miten erilaisia projekteja saadaan tehostettua (nykytilanneanalyysin perusteella)?

Projekti käytänteet luovat perustan onnistuneille projekteille: sovitut mallit, dokumentointi, projektisuunnitelma: projektin suunnittelu ja määrittely.

Haasteita tähän luovat linjaorganisaation rakenne itsessään, mutta myös projektiosaaminen ja käytänteet. Projektin aiheuttaessa kustannuksia ilman takuuta tuotosta vaatii kärsivällisyyttä ja luottoa. Oleellista on siis pystyä mittaamaan projektin vaikutuksia. Raha on ilmeinen mittari, jolla voidaan seurata projektien tuottoa, etenkin lyhyellä tähtämellä. Oleellista on kuitenkin määrittää mittarit ja seuranta jo projektin suunnitteluvaiheessa.

Oppimisen ja projektiosaamisen kehittymisen kannalta projektien dokumentointi on välttämätöntä. Muuten projekteja ei pystytä arvioimaan objektiivisesti. Myös yhteiset projektikäytänteet tai sovitut mallit helpottavat arviointia. Projektien dokumentointiin tulee kiinnittää entistä suurempaa huomiota. On sovittava dokumentointikäytänteet ja niiden noudattamiseen on koko organisaation sitouduttava.

Minkä vuoksi projektit eivät tue strategian onnistumista?

Lähtökohtana strategian toteuttamiselle on strategiatyöskentelyn kypsyys itsessään. On mahdotonta saada projektit ohjaamaan kohti strategiaa, jos strategia ja tavoitteet eivät ole kirkkaita. Uudet ja perinteiset strategian analyysityökalut lisäävät näkemystä. Näistä esimerkiksi kappaleessa 3.2 esitetyt työkalut. Parhaimmillaan projektipöiminta on strategiatyöskentelyn kiinteä osa.

Projektit eivät tue strategian onnistumista, ellei niitä ole muotoiltu oikein. Tässä kohtaa nousee ensisijaiseen rooliin projektin suunnittelu- ja määrittelyvaihe sekä niiden dokumentointi. Analogian strategian ja projektin välillä tulee olla ilmeinen. Projektisuunnitelman tulee olla kirjallisessa muodossa, jotta siihen voidaan tarvittaessa palata. Tutkimuksen mukaan Herman Anderssonilla projektien dokumentointi on vaihtelevaa, eikä käytössä ole mitään tiettyä mallia toimia. Tämä vaikuttaa suoraan projektien onnistumiseen ja projektien analysointi on hyvin vaikeaa. Projektin dokumentoinnin avulla voidaan luoda palautuspisteitä, joiden avulla voidaan analysoida ja uudelleensuunnata projektia. Lisäksi todella merkittävä etu on mahdollisuus oppia projekteista ja kehittää projektiliiketoimintaa. Muussa kuin kirjallisessa muodossa olevan projektisuunnitelman tavoitteet, menetelmät ja läpivienti hämärtyy nopeasti, joka johtaa resurssien tehottomaan käyttöön. Pahimmillaan projekti jää kokonaan päättämättä, joka vaikuttaa taas vaikuttaa yleisilmapii-riin ja projektityöskentelyyn suhtautumiseen.

Niukkojen resurssien kohdistaminen oikeisiin projekteihin vaatii projektisuunnitelmien huolellista valmistelua ja niiden vertailua. Ainoastaan näin toimimalla on mahdollista ylläpitää projektiportfoliota siten, että tasapaino riskin ja tuotto-oletuksen välillä ja projektien läpivienti pysyy hallussa. Organisaation projektiosaamisen taso täytyy ottaa huomioon myös projektipoiminnassa: tulee olla ehdottoman rehellinen arvioidessa mihin projekteihin resurssit riittävät.

Miten projektiosaamisella voidaan edistää strategian toteutumista?

Parhaimmillaan projektit kehittävät liiketoiminnan lisäksi myös strategiaa: projektien vaatima selvitystyön kohdistuessa ympäristötekijöihin saadaan samalla liiketoiminnan kannalta merkittävää tietoa.

Merkittävää on eri projektien merkittävyys ja painotukset, jotka tulee ottaa huomioon projektiportfoliota hoitaessa. Liiketoiminnan kannalta merkittävin hyöty on osallistaminen. Projektien avulla henkilöstö saadaan osallistumaan strategiatyöskentelyyn, joka taas edelleen lisää tietämystä.

Kuten kappaleessa 3.2 on esitetty, sisäistä inertiaa saadaan vähennettyä avoimen strategioinnin avulla. Projektien kautta organisaation eri osat ja tasot saadaan kytkettyä osaksi strategiatyöskentelyä. Osallistaminen ja vastuullistaminen lisää sitoutumisen lisäksi kiinnostusta kehittää omaa organisaatiota. Strategiatyöskentelyn kypsyyttä tulee arvioida rehellisesti ja määrätietoisia kehitysaskeleita täytyy pystyä ottamaan hallitusti.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Aiheina strategia, projektit ja osaamisen kehittäminen ovat todella laajoja. Koen että tässä työssä on saatu kattava läpileikkaus strategisesta projektisaamisesta omassa organisaatiossani. Toisaalta mielenkiintoista olisi tehdä vastaava seuranta projekteista uudelleen toiseen aikaan. Teoria on valittu oikein. Synteesi on jäljitettävissä teoriaan ja tutkimukseen. Toteutettujen teemahaastatteluiden osalta luotettavuuteen vaikuttivat valittujen henkilöiden lisäksi muun muassa haastatteluiden toteutusajankohta, toteutustapa sekä haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutus. Vaikka projektit henkilöityvät vahvasti, tulokset olisivat kuitenkin todennäköisesti hyvin pitkälti vastaavanlaisia.

Haasteena oli kerätä luotettavuuden kannalta tarpeellinen määrä dataa. Luotettavuutta olisi parantanut pidempi ja laajempi, systemaattinen seuranta. Lisäksi dokumentoinnin puutteen takia suurin osa projektien etenemisen kuvauksista perustuu haastateltujen henkilöiden muistinvaraisiin havaintoihin. Oma havainnointi ei ole ikinä täysin objektiivista. Omat mielipiteet, odotukset, oletukset ja suhtautuminen vaikuttavat suuresti havainnoinnin luotettavuuteen. Teoria, tutkituista projekteista olemassa olevat dokumentit ja haastattelut ovat kuitenkin suurilta osin linjassa omien havaintojen kanssa. Tämän vuoksi tärkeää oli saada tutkimuskohteiksi projekteja, joissa on projektiorganisaation tuottamaa dokumentointia.

Teemahaastatteluihin hyvin merkittävänä osana liittyvät, non-verbaalisen viestinnän merkitys on todella suuri. Se on varmasti vaikuttanut haastatteluissa ilmi tulleiden asioiden tulkintaan ja painotuksiin. Haastattelijan osaaminen vaikuttaa edellä mainittuihin huomattavasti. Tutkimusta on kuitenkin läpikäyty haastateltavien kanssa jälkikäteen, joka on puolestaan vahvistanut tulkinnan oikeellisuutta. Lisäksi tämän avulla on saatu korjattua mahdolliset asiavirheet ajoissa. Mielestäni tämä menetelmä toimi hyvin, sillä jonkin ajan päästä haastattelusta tehty läpikäynti varmisti, että haastateltava on edelleen samaa mieltä.

Tutkimuksessa otetaan huomioon ainoastaan ylimmän johdon näkemys strategiasta ja strategia-työskentelystä, eikä linjaorganisaation muiden tasojen. Muiden tasojen tutkiminen olisi varmasti tuonut laajempaa käsitystä aiheeseen.

8 Pohdinta

”Vain muutos on pysyvää” -Herakleitos, 500 eaa.

Muutosnopeus ei tule ainakaan laskemaan. Hallittu muutos on monella tapaa järkevämpi vaihtoehto. Kilpailuetua luovat käsitys ja tieto tulevaisuudesta yhdistettynä ohjattavuuteen: vaikka on tieto, mihin suuntaa tulee edetä, se ei itsessään auta. Tulee olla myös keinoja ohjata sinne.

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on keino vähentää näkemysvajetta organisaatiossa. Sen lisäksi projektityöskentely on keino toteuttaa strategiaa. Kulttuurimuutokset tapahtuvat hitaasti. Erilaisten työskentelymenetelmien ja projektienhallinnan opettelu, etenkin organisaatiossa, jossa projektit eivät ole osa joka päivästä työtä on ilman muuta haaste. Kvartaalitaloudessa projektien aiheuttaessa aluksi kuluja epävarmoin tuotto-oletuksin, on luonnollista, ettei niitä osata tai voida nähdä lyhyellä tähtäimellä välttämättä kannattavina.

Projektit ja ohjelmat ovat keino toteuttaa strategiaa. Yrityksessä, jossa projektit eivät ole osa päivittäistyötä, niiden merkitys on luonnollisesti pienempi. Ohjattavuuden kannalta tulisi olla selkeät menetelmät hallita projektiportfoliota. Portfolion tulee olla mitoitettu organisaation käytettävissä oleviin resursseihin. Niinpä on luonnollista, että suorituskykyisimmät organisaatiot tunnistavat projektijohtamisen arvon nyt ja etenkin tulevaisuudessa.

Työstä saadut tulokset ovat sovellettavissa projektitöiden lisäksi myös organisaation kulttuurin ja ajatusmallin kehitykseen.

9 Lähteet

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.

Artto K., Martinsuo M., Kujala J., 2008. Projektiliiketoiminta. 2. p. Helsinki: WSOY.

Cabanis-Brewin, J. & Crawford J., 2010. The Strategic Project Office. p.2. Taylor & Francis Group.

Heiskanen, A., 2011. Nollatoleranssi. Helsinki: Talentum.

Herman Andersson keskeiset tavoitteet vuodelle 2019. 2019. Herman Andersson Oy.

Ilama, V. 2019. Lessons Learned. Projektitoiminta-lehden artikkeli. Projektiammattilaiset. Newprint.

Jalava, U. Keinonen, K., 2008. Projektin suunnittelu – tie tuloksiin. Turku: Asiantuntijaosuuskunta Ornanet.

Kamensky, M., 2010. Strateginen johtaminen-menestyksen timantti. Korj. p. 2. Helsinki: Talentum.

Kettunen, S., 2009. Onnistu projektissa. Helsinki, WSOYpro.

Liiketoimintasuunnitelma 2019-2021. N.d. Herman Andersson Oy.

Malmi, T. & Brown, D.A., 2008. Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting research. 19. p.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Viro: Printon.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum. Jyväskylä: Gummerus.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. p. Projektijohtaminen Risto Pelin.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Alma Talent Oy.

Pirilä, T. 2020. Turvallisuuspäällikkö. Herman Andersson Oy. Haastattelu 10.5.2020.

Rantamäula, J. 2019. Toimitusjohtaja. Herman Andersson Oy. Haastattelu 24.10.2019.

Rantamäula, J. 2021. Toimitusjohtaja. Herman Andersson Oy. Haastattelu 1.4.2021.

Simula, H. 2019. Taluspäällikkö. Herman Andersson Oy. Haastattelu 11.9.2019.

Santalainen, T. & Baliga, R.B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategointi. Helsinki: Talentum.

Toimintakertomus tilikaudelta 1.1.-31.12.2018. N.d. Herman Andersson Oy.

Tuominen, K. 2012. Strategia 2013. EFQM arviointialue 2. TS-Tulostus/Digipaino: Benchmarking.

Viestinnän käsikirja 2015-2017. N.d. Herman Andersson Oy.

Verkkolähteet:

Gartner Says 80 Percent of Today's Project Management Tasks Will Be Eliminated by 2030 as Artificial Intelligence Takes Over. 2019. Verkkoartikkeli. Gartner. Viitattu 20.7.2020. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-03-20-gartner-says-80-percent-of-today-s-project-management>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 10.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Organizing Your Social Sciences Research Paper. Viitattu 10.4.2022. <https://libguides.usc.edu/writingguide/qualitative>