

## Global Chef – kiertueen projektisuunnitelma Sodexo Oy:lle

Henna Piilo

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2014



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Henna Piilo</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Global Chef projektisuunnitelma</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52 + 5</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Minna Saukkonen</p>	
<p>Haaga-Helian liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyönä toteutettu projektisuunnitelma on laadittu Sodexo Oy:lle vuosittaisen Global Chef – kiertueen suunnittelua ja järjestelyitä tukemaan. Tarve projektisuunnitelmalle havaittiin syksyllä 2013 kolmannen Suomeen sijoittuvan kiertueen aikana, jonka järjestelyihin ja toteuttamiseen opinnäytetyön kirjoittaja osallistui. Aiemmat kiertueet ovat olleet laajuudeltaan huomattavasti pienempiä, jolloin ei projektisuunnitelmaa ole myöskään tarvittu toiminnan tueksi.</p> <p>Global Chef – kiertue on Sodexon kansainvälinen kokkien vaihto-ohjelma, jonka tavoitteena on tarjota lisäarvoa asiakkaille, vahvistaa asiakassuhteita, Sodexon brändi-mielikuvaa sekä kansainvälistä yhteistyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kokonaisvaltainen projektisuunnitelma ohjaamaan kiertueen järjestelyitä, joka tukee projektiryhmää ja luo selkeän toimintamallin, joka on hyödynnettävissä tulevilla kiertueilla. Projektisuunnitelman tarkoituksena on toimia työvälineenä projektipäällikölle, projektiryhmälle sekä liiketoiminnan johtoryhmälle. Projektisuunnitelmaa voidaan myös osin hyödyntää ulkoisessa sidosryhmäviestinnässä, markkinoinnissa ja kilpailuetuna.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu viitekehyksen ja pohdintojen muodostamasta raportista sekä erillisestä projektisuunnitelmasta ja sen liitteistä. Erilliseen projektisuunnitelmaan päädyttiin, jotta sen käyttö opinnäytetyön toimeksiantajalle olisi yksinkertaista ja sujuvaa.</p> <p>Viitekehys perustuu projektijohtamisen- ja hallinnan teorioihin. Projektisuunnitelma on rakennettu viitekehystä noudattaen mutta huomioiden myös opinnäytetyön tekijän omat kokemukset ja kerätyt taustamateriaalit kiertueelta. Teoriapohjaa tukevat opinnäytetyön toimeksiantajan esittely, toimeksiannon ja tavoitteiden määrittelyt sekä pohdinnat työn onnistumisesta.</p> <p>Projektisuunnitelma on tehty vuoden 2013 kiertueen pohjalta. Sen runko on muokattavissa kunkin vuoden tarpeisiin sopivaksi. Työn liitteet kuten aikataulu, riskianalyysi, kustannusarvio sekä kehitysehdotukset on laadittu projektisuunnitelmaa tukeviksi työkaluiksi, joiden avulla projektin tavoitteiden mukaista etenemistä on helpompi seurata.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Projektisuunnitelma, projektinhallinta, projektijohtaminen</p>	

Degree Programme in Business

<p><b>Authors</b> Henna Piilo</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2011</p>
<p><b>The title of thesis</b> <b>GLOBAL CHEF PROJECT PLAN</b></p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 52 + 5</p>
<p><b>Advisor(s)</b> Minna Saukkonen</p>	
<p>The thesis is part of Completing Haaga-Helia's degree programme in Business Administration and Economics. The topic of the thesis is Global Chef project plan for Sodexo Ltd. The thesis was written in spring 2014, based on the tour organized in autumn 2013.</p> <p>Sodexo Group is an international company delivering quality of life services to its customers in five continents. Sodexo Oy is operating in the corporate, education, health-care and seniors and sports and leisure segments in Finnish market.</p> <p>Global Chef –tour is Sodexo's international, worldwide organized Executive chef exchange program. Global Chef –tour aims at creating value for customers, strengthening customer and client relationships and Sodexo's brand image. Global Chef –tour has been organized in Finland three times before 2014.</p> <p>The first three chapters provides an introduction to the topic and company. The fourth and fifth chapters covers the theories of project management. The sixth chapter covers the theme interviews. The last chapter consists of a discussion. The actual project plan is a separate attachment that can be used in natural contexts. The literature for the thesis was gathered from the Internet, literary sources and by interviewing the project manager and a member of project team.</p> <p>The project plan helps and gives guidelines for organizing and planning Global Chef –tour. The project plan helps the project manager and project team to implement the Global Chef –tour and develop it. The project plan covers all the significant phases of the tour and gives an overall summary of it. The project plan provides a new approach to Global Chef –tour arrangements since a project plan hadn't been made for earlier tours.</p>	
<p><b>Key words</b> Project plan, Project management, leadership</p>	

## Sisällys

1 Johdanto .....	3
2 Toimeksiantajan esittely .....	6
3 Produktin kuvaus .....	9
4 Projektin hallinta .....	11
4.1 Projektityypit.....	14
4.2 Projektin tavoitteet ja rajaukset .....	16
4.3 Projekti organisaatio.....	18
4.4 Ohjausmalli .....	20
4.5 Riskit .....	21
4.6 Kustannukset .....	25
4.7 Muutosten hallinta.....	26
4.8 Viestintä.....	27
4.9 Projektimarkkinointi .....	29
5 Projektin vaiheet ja menettelytavat .....	32
5.1 Projektin esivaihe .....	33
5.2 Projektin suunnitteluvaihe.....	34
5.3 Projektin toteutusvaihe.....	35
5.4 Projektin jälkivaihe.....	36
5.5 Projektisuunnitelma .....	36
5.5.1 Projektisuunnitelman rakenne .....	37
5.6 Teorian mallinnus.....	41
6 Teemahaastattelut.....	42
6.1 Vuoden 2013 Global Chef –kiertueen projektipäällikkö, Tomi Enäjärvi.....	42
6.2 Vuoden 2013 Global Chef –kiertueen vastaava keittiömestari, Torsti Uotila ..	45
7 Johtopäätökset.....	47
7.1 Kehittämisehdotukset.....	47
7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	49
Lähteet.....	52
Liite 1. Projektisuunnitelma Global Chef –kiertueelle ja sen liitteet .....	55
Liite 2. SWOT-analyysi Sodexo Oy:sta .....	56

Liite 3. Kuvia toimipaikkamarkkinoinnista.....	56
Liite 4. Teemahaastatteluiden kysymysrungot.....	59

# 1 Johdanto

Suoritin Haaga-Helian liiketalouden koulutusohjelmaan kuuluvan 15 opintopisteen arvoisen työharjoitteluni syksyllä 2013 Sodexo Oy:n markkinoinnin ja viestinnän osastolla. Osana työharjoitteluani osallistuin Suomeen kolmatta kertaa saapuvan Global Chef – kiertueen suunnitteluun sekä toteutukseen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tehtävänäni oli osallistua kiertueelle markkinoinnin tehtävien näkökulmasta mutta kiertueen edetessä tehtäväni laajenivat myös projektinhallinnan ja muihin kiertueen käytännön järjestelyihin.

Global Chef – kiertueen on Sodexo Groupin kansainvälisen tason kokkienvaihto-ohjelma, jossa eri maiden Sodexon Executive -tason keittiömestarit lähtevät kiertueelle Sodexon toisen maan toimipisteisiin. Kiertueen keittiömestarit suunnittelevat oman kulinaarisen erityisosaamisalueensa mukaisia ruokia, joita he valmistavat yhdessä kiertueeseen paikallisen keittiöhenkilökunnan kanssa Sodexon asiakkaille eri profiilin tapahtumissa.

Kiertueen tavoitteena on tarjota autenttisia makukokemuksia asiakkaille, lisätä asiakastytyvääisyyttä, vahvistaa asiakassuhteita ja tuoda esiin Sodexon kansainvälistä osaamista. Toisaalta kiertue voidaan nähdä myös brändi-imagoa vahvistavana kilpailutekijänä, jota voidaan myös hyödyntää uusasiakashankinnassa. Kiertueella Global Chef kiertää Sodexon eri segmentteihin kuuluvia toimipisteitä. Kiertueella järjestetään kaikille asiakkaille avoimia tapahtumia kuten lounastapahtumia sekä kutsuvierastapahtumina illallisia, aamiaisia ja After work tyyppisiä tapahtumia.

Kiertueelle osallistumisen myötä minulle avautui mahdollisuus opinnäytetyöhön. Koin Global Chef – kiertueen projektisuunnitelman laatimisen opinnäytetyönä innostava ja samalla haastavana tehtävänä. Projektinhallinta sekä projektijohtaminen olivat minulle lähes täysin vieras ja uusi aihe kiertueelle osallistumisesta huolimatta. Minua motivoi opinnäytetyössä tieto siitä, että projektisuunnitelma tulee tarpeeseen ja käyttöön Sodexolla. Myös omat kokemukseni kiertueelta antoivat opinnäytetyön tekoon lisää intoa ja motivaatiota.

Opinnäytetyön toteuttaminen ajoittui keväälle 2014 siten, että Sodexo voi suunnitella hyödyntää alkuvuoteen 2015 sijoittuvalla seuraavalla Global Chef – kiertueella. Suunnitelmat tälle kiertueelle ovat jo kuitenkin alkaneet opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, joten projektisuunnitelma tulee heti valmistuttuaan käyttöön.

Projektisuunnitelmaa Global Chef -kiertueille ei ole aiemmin laadittu. Aiemmat kiertueet ovat olleet huomattavasti pienimuotoisempia, jolloin järjestelyt ovat olleet helpommin hallittavissa. Kiertueita ei ole aiemmin nähty niinkään projekteina vaan ennemmin yksittäisinä tapahtumina. Syksyllä 2013 kiertueen laajentuessa ja järjestelyiden monitkaistuessa, nousi ajankohtaiseksi laatia systemaattiseksi työkaluksi projektisuunnitelma, joka ohjaa toimintaa sekä tarjoaa selkeät puitteet kiertueen järjestelyille. Projektisuunnitelman avulla on mahdollista tehostaa ja yhdenmukaistaa kiertueen toimintaa ja kehittää sitä.

Suomeen Global Chef – kiertue saapui ensimmäisen kerran vuonna 2011 kolumbialaisen keittiömestari Joaquin Suarezin kiertueen myötä. Tällöin Global Chef – kiertue käsitte ainoastaan muutamia tapahtumia. Vuonna 2012 Suomeen kiertueelle puolestaan saapui yhdysvaltalainen keittiömestari Doug Allen. Allenin kiertueella tapahtumien lukumäärää oli jo hieman kasvatettu verrattuna Suarezin kiertueeseen. Syksyn 2013 kiertueelle toimipaikkoja oli jo 12, joissa jokaisessa järjestettiin avoin lounastilaisuus sekä kutsuvierastilaisuus. Tällä kiertueella tapahtumavalikoimaan otettiin mukaan myös After work sekä aamiaistilaisuudet. Kansainvälisellä tasolla Global Chef – ohjelma on ollut käynnissä jo vuodesta 2009 alkaen. Suomesta kiertueella ovat olleet vuonna 2012 keittiömestari Torsti Uotila sekä vuonna 2013 keittiömestari Tommi Hedman. Kirjoitushetkellä keittiömestari Mikko Hartikainen on parhaillaan kiertueella Yhdysvalloissa. (Sodexo 2014.)

Projektisuunnitelmaa laatiessa etunani oli, että olin osallistunut monipuolisesti syksyn 2013 Global Chef – kiertueeseen ja sen järjestelyihin. Tältä kiertueelta sain paljon vinkkejä, ideoita ja tietoa Sodexon toimintatavoista, joita projektisuunnitelman laatimisessa pystyin hyödyntämään. Koin motivoivaksi ja kiinnostavaksi tehdä opinnäytetyö yritykselle, jossa olin suorittanut työharjoitteluni. Oli oppinut tuntemaan organisaation, siellä työskenteleviä henkilöitä sekä toimintaperiaatteita ja tapoja toimia. Uskon myös projek-

tisuunnitelman hyödyttävän Sodexon toimintaa tulevaisuudessa, joka puolestaan antoi lisämotivaatiota opinnäytetyön tekemiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa kokonaisvaltainen projektisuunnitelma kiertueelle, jota voidaan hyödyntää kiertueen toteutuksessa useiden vuosien ajan. Opinnäytetyö on onnistunut kun sen tuotos on toimeksiantajalle hyödyllinen ja käyttökelpoinen työväline. Työvälineen tavoitteena on helpottaa eri prosessien suunnittelua ja toteutusta, projektipäällikön ja projektiryhmän työskentelyä, ohjaa toimintaa kohti asetettuja tavoitteita sekä olla monivuotinen ja monikäyttöinen työkalu, joka ei menetä käyttömahdollisuuksiaan ensimmäisen käyttökerran jälkeen.



## 2 Toimeksiantajan esittely

Sodexo Oy on osa monikansallista kokonaispalveluiden tarjoajaa Sodexo Groupia. Sodexo Group on saanut alkunsa vuonna 1966 ranskalaisen Pierre Bellonin Marseillesissa perustamasta henkilöstöravintolasta. Yritys on laajentunut vuosien mittaan kansainväliseksi palvelualan monialayritykseksi, joka operoi nykypäivänä yli 80 maassa. (Sodexo 2014.)

Suomessa Sodexo aloitti sopimusperustaisen ravitsemustoiminnan vuonna 1992 ostaessaan Polarkestin liiketoiminnan. Nykyisin Sodexon liiketoiminta on laajentunut useille toimialoille siten, että se tarjoaa kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja asiakkailleensa kuten ravintolapalveluita, toimitilapalveluita sekä -johtamista, kiinteistö- ja turvallisuuspalveluita sekä aula- ja kokouspalveluita. (Sodexo 2014.)

Vuonna 2013 Sodexo Group oli maailman 22. suurin työnantaja, ja 7. Euroopassa. Elämän laatua parantavia palveluita maailmalla tarjosi 420 000 työntekijää yli 75 miljoonalle palveluiden piirissä olevalle ihmiselle. Suomessa Sodexo työllisti keskimäärin 2300 henkilöä 375 toimipisteessä. (Sodexo, Yhteiskuntavastuureportti 2013.)

Tilikaudella 2011–2012 Sodexo Groupin liikevaihto 18,2 miljardia euroa. Tilikaudella 2013 Sodexo Oy:n liikevaihto oli 143 miljoonaa euroa. Sodexo Oy:n operatiivinen tulos tilikaudella 2013 oli 2,3 miljoonaa euroa. Vuonna 2013 Sodexo konserni saavutti sijoituksia Dow Jones Sustainability Index – listalla, Sustainable Asset Management -listalla, Fortune Magazinen arvostetuimpien yritysten listalla sekä Diversity Inc:n listalla. (Sodexo, Yhteiskuntavastuureportti 2013.)

Vuodesta 2009 alkaen Sodexon pohjoismaat ovat tiivistäneet yhteistyötä. Yhteistyön avulla pyritään saavuttamaan synergiaetuja niin Suomen, Ruotsin, Tanskan kuin Norjan liiketoimintojen kehittämiseen. Suomen toimitusjohtajana toimii Bianca Brink, pohjoismaisen liiketoiminnan, Sodexo Nordicin, toimitusjohtajana toimi Fredrik Strand 27.1.2014 asti (kirjoitushetkellä 8.5.14 uutta toimitusjohtajaa ei ole julkistettu). Pohjoismaainen organisaatio työllistää 11000 työntekijää ja liikevaihto oli vuonna 2013 yli

800 miljoonaa euroa. Sodexo Nordic on yksi Pohjoismaiden johtavia palvelujohtamisen yrityksiä. (Sodexo, Yhteiskuntavastuuraportti 2013.)

Sodexo Oy:n operatiivinen liiketoiminta on jaettu kolmeen aluejohtajien vetämään segmenttiin; yritykset (Corporate), julkishallinto (Education, Healthcare, Seniors) sekä kokoukset ja juhlat (Sports and Leisure). Sodexon palvelut jakaantuivat tilikaudella 2013 siten, että liikevaihdosta yli 81 % kertyi ravintolapalveluista, 16 % toimitilapalveluista sekä 3 % kiinteistöpalveluista. Kansainvälisesti Sodexo konserni operoi myös vankiloissa, puolustusvoimien yhteydessä sekä etäkohteissa kuten öljynporauslautoilla. Sodexo Oy:n suurimmat kilpailijat ravintolapalveluiden sektorilla ovat Fazer Foods, Palmia, Antell sekä Eurest. Kiinteistö- ja toimitilapalveluiden puolella suurimmat kilpailijat ovat ISS, L&T, SOL. Sekä RTK-Palvelut.

(Sodexo, Yhteiskuntavastuuraportti 2013; Piilo 2014.)

Sodexon visiona on olla maailmanlaajuisesti paras yhteistyökumppani elämänlaatua parantavien palveluiden alalla. Sodexo pyrkii olemaan asiakkaallensa strateginen kumppani palveluiden suunnittelussa, johtamisessa ja toimittamisessa. Sodexon tavoitteena on edistää taloudellista, sosiaalista ja ympäristön kehitystä. Sodexon toiminta perustuu Quality of Life Services – missioon. Konsernin liiketoimintastrategia keskittyy myynnin ja tuloksen orgaaniseen kasvuun, tukien samalla taloudellista kehitystä toimintamaissa. (Sodexo, Yhteiskuntavastuuraportti 2013; Sodexo 2014.)

Sodexon päivittäistä toimintaa ohjaavat laatu- ja ympäristösertifikaatit. Vuodesta 2009 lähtien Sodexot ovat maailman laajuisesti noudattaneet Better Tomorrow Plan - yhteiskuntavastuuohjelmaa, jonka pääpainopisteinä ovat ravitsemus, terveys ja hyvinvointi, Sodexo työnantajana, paikallistalouden kehittäminen ja ympäristö. Ohjelma sisältää 18 sitoumusta, joita toteutetaan maakohtaisesti soveltaen. (Piilo 2014.)

Sodexon arvoja ovat palvelualttius, tiimihenki ja jatkuva kehittyminen. Eettisinä periaatteina yrityksessä noudatetaan luottamusta, ihmisten kunnioitusta, läpinäkyvyyttä sekä rehellistä liiketoimintaa. Sodexon perustaja Pierre Bellon määrittelee Sodexolaisille palvelun olevan arkipäivän asenne, joka näkyy kaikessa mitä he tekevät. ”Ihmisen todelli-

nen arvo syntyy toisten palvelemisesta”, sanoo Bellon. (Sodexo, Yhteiskuntaraportti 2013.)

Sodexon liiketoiminnan toimialat ovat suhdanneherkkiä lukuun ottamatta julkisen sektorin toimialaa. Palvelualojen tasaisesta kasvusta huolimatta vaikuttavat talouden suhdanteiden vaihtelut herkästi Sodexon toimintaan. Kun Sodexon asiakkaan oma taloudellinen tilanne heikentyy, tällöin esimerkiksi aulapalveluita karsitaan ja kokoustarjoilut järjestetään itse. Yritysten lomautukset ja irtisanomiset vaikuttavat myös suoraan Sodexon ravintoloissa lounastavien loppukuluttajien määrään. (Piilo 2014.)

Liitteessä 2 on kuvattuna SWOT-analyysin mukaisesti Sodexon vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhista. SWOT-analyysi pohjautuu kirjoittajan omiin havaintoihin, Sodexon sisäisessä Strategia suunnitelmassa vuosille 2010–2013 esitettyihin seikkoihin sekä laatu- ja ympäristöpäällikön Tiina Piilo huomioihin.

### 3 Produktin kuvaus

Opinnäytetyön toimeksianto on tullut Sodexo Oy:lta. Toimeksiannon sisältönä oli tuottaa projektisuunnitelma, joka tukee ja ohjaa Sodexon Global Chef – kiertueen läpiviennin. Produkti kattaa koko kiertueen toteutuksen aina alkaen kiertueen suunnittelusta, ja päättyen loppuraportin laatimiseen.

Opinnäytetyö on toteutettu keväällä 2014. Se pohjautuu syksyn 2013 Global Chef – kiertueelta kerättyihin perustietoihin, kokemuksiin ja materiaaleihin. Opinnäytetyön produkti eli projektisuunnitelma Global Chef -kiertueelle on rakennettu kuvamaan syksyn 2013 kiertuetta, mutta projektisuunnitelma on hyödynnettävissä täyspainoisesti myös tulevilla kiertueilla. Projektisuunnitelma tulee käyttöön ensimmäisen kerran alkuvuoteen 2015 sijoittuvalla Global Chef – kiertueella. Vuoden 2015 kiertueen alustavat suunnitelmat on jo aloitettu, joten produkti otetaan käyttöön heti valmistuttuaan.

Produkti on toteutettu viitekehukseen kerättyyn projektinhallinnan teoriaan pohjautuen. Projektisuunnitelman runko nojaa vahvasti viitekehysten teoriaan kuitenkin niin, että projektisuunnitelmassa huomioidaan kiertueen erityispiirteet ja ominaisuudet. Viitekehysten lisäksi projektisuunnitelma on muodostettu pohjautuen kirjoittajan omiin kokemuksiin ja kirjallisiin materiaaleihin kiertueelta. Myös vuoden 2013 kiertueen projektipäällikölle sekä vastaavalle keittiömestarille tehdyt teemahaastattelut on otettu huomioon produktin muodostamisessa. Produkti on toteutettu kuunnellen toimeksiantajan määrittelemiä tarpeita ja toiveita, jotka on ilmaistu toimeksiannon yhteydessä suullisesti.

Produkti muodostuu projektisuunnitelmasta sekä siihen laadituista erillisistä liitteistä. Projektisuunnitelman rakenne on jaettu yhdeksään erilliseen osioon sekä versiohistoriaan ja liitteisiin. Kukin projektisuunnitelman kappaleista kuvaa projektin eri osa-alueita siten, että kaikista kappaleista muodostuu projektin kokonaisuus ja siten lopputulos.

Projektisuunnitelman aloittaa lyhyt johdanto, joka esittelee kattavasti aiheen ja tavoitteen. Johdannon tavoitteena on että jo pelkästään sen luettuaan lukija tietää pääpiirteittäin mistä kiertueella on kyse. Johdannon jälkeen seuraa projektin tavoitteiden määritte-

ly sekä rajausten teko. Kolmantena kappaleena on projektiorganisaation ja ohjausmallin mallintaminen, jota seuraa neljäs kappale projektin vaiheista ja menettelytavoista. Tämän jälkeen projektisuunnitelmassa on kuvattu kiertueen viestintäsuunnitelma. Kuudes kappale käsittelee projektin kustannuksia sekä budjettia, ja seitsemäs kappale puolestaan projektin riskejä. Viimeisimpinä kappaleina on dokumentaation määrittely ja muutosten hallinta.

Produktin liitteinä ovat MS-Projectilla laadittu aikataulukaavio ja MS-Excelillä toteutetut riskienhallinta-analyysi, RACI-vastuumatriisi, kiertue budjetti, organisaatiokaavio, raporttimalli sekä kehitysehdotukset. Kaikki liitteet on laadittu tukemaan ja ohjaamaan projektin hallintaa sekä toteutusta. Ne pohjautuvat viitekehyksessä esitettyihin yksityiskohtiin ja toimintaperiaatteisiin, sekä kirjoittajan omiin kokemuksiin kiertueelta ja kirjallisiin dokumentteihin.

## 4 Projektin hallinta

Projektin määritelmä on aina osin riippuvainen projektia katsottavasti näkökulmasta sekä toimintaympäristöstä. Sana projekti pohjautuu latinan kieleen ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa (Ruuska 2012, 18.) Projekti tarkoittaa ”liittoumaa, jonka tarkoituksena on työstää jotakin asiaa; hanke” (Sanakirja 2014). Projekti-Instituutin mukaan

Projektin määritelmä on kerralluontoinen työ, joka tehdään ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai tuloksen aikaansaamiseksi. Sen onnistumisesta vastaa projektin erikseen nimetty omistaja ja sen toteutusta johtaa projektipäällikkö. Projektipäälliköllä on projektille nimetyt resurssit toteutusta varten. Projektilla on etukäteen määritellyt hyötytavoitteet, lopputulostavoitteet sekä aika- ja kustannustavoite. (Projekti-Instituutti 2014.)

Sami Kettusen (2009, 15) mukaan nyky-yhteiskuntamme on projektiyhteiskunta johtuen projektien yleisyydestä ja arkipäiväisyydestä. Glenn M. Parkerin näkemys tiimityöskentelyn merkityksestä tukee Kettusen käsitettä projektiyhteiskunnasta. Parkeria mukailen on tiimityöskentely yksi nykypäivänä organisaatioiden toimintaa määritteleviä tekijöitä. Tiimeiltä vaaditaan laajaa yleisosaamista, sujuvaa yhteistyötä sekä kykyä hyödyntää ryhmän tuomaa synergiaetua. Projektit ja tiimit eivät ole synonyymeja mutta työskentely kummassakin on lähes samankaltaista, jonka takia niitä voidaan rinnastaa toisiinsa. (Parker 2002.)

Risto Pelinin (2011, 19.) mukaan toisistaan suuresti poikkeaviakin asioita ja tehtäviä voidaan toteuttaa projektimaisesti. Järjestelmällisesti projektitoimintaa on kehitetty 40 vuoden ajan. Nykyiset ohjelmat projektienhallinnassa pohjautuvat vuonna 1959 kehitettyyn toimintaverkkotekniikkaan. Projekteille asetetut vaatimukset ovat kasvaneet kilpailun kiristymisen johdosta, mutkikkaiden projektiorganisaatioiden takia ja kehittyneiden projekti-tietojärjestelmien sekä laatujärjestelmien myötä. (Risto Pelin 2011, 19.)

Kai Ruuskan mukaan projektilla on selkeä päämäärä. Päämäärä tai tavoite on tulevaisuuden tila, johon projektin toteutuksella pyritään. Kun tavoite tai päämäärä on saavutettu, päättyy projekti. Päätepiste on etukäteen määritelty. Projektin päämäärä on lopullinen syy, miksi projekti on perustettu. Projekti on aina muutoksen väline, sillä projektin toivottuna lopputuloksena on toteutunut muutos tai siitä seuraava tila organisaatios-

sa. Projekti on työkalu ja projektin onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin sitä osataan käyttää työkaluna. (Ruuska 2012, 18–21.)

Lehtonen & all. (2006, 6.) näkevät projektit olennaisina välineinä strategisten muutosten toteuttamisessa organisaatioissa. Tästä syystä tulisi organisaation johdolla olla aktiivinen rooli projektitoiminnan ohjaamisessa. Projektien avulla organisaatiot voivat kuroa umpeen nykyisen tilan ja tulevaisuuden tahtotilan välistä kuilua. ”Projekteja johdetaan usein irrallisina, operatiivisina työsuorituksina. Tämän seurauksena projektien muodostama kokonaisuus on hyvin harvoin paras mahdollinen suhteessa strategisiin tavoitteisiin.” (Lehtonen & all 2006, 6-7.)

Rory Burke (2013, 28–30) määrittelee teoksessaan Project management projektin olevan tilapäinen yritys luoda ainutkertainen tuote tai palvelu, jolle on määritelty ajallinen kesto sen alkamisajankohdasta projektin loppumishetkeen. Projekti tähtää haluttuun tulokseen, hyötyyn sekä sitä seuraavaan muutokseen tai tilaan organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä. Kettusen (2009, 15–17.) mukaan projekti perustetaan, koska tavoitteita ei saavuteta ilman projektiryhmän perustamista. Projektissa työskentely poikkeaa yleensä työntekijöiden arkipäiväisestä työskentelystä.

Lehtonen & all. (2006, 19.) mukaan projektilla tarkoitetaan kertaluontoista tehtävää, jonka tarkoituksena on sille asetetun tavoitteen saavuttaminen. Projektille on määritelty budjetti sekä väliaikainen organisaatio, joka toimii toteuttamassa sitä. Heidän mukaansa projektin onnistumisen kannalta tärkeää on, että jokaisella projektityöhön osallistuvalla on samanlainen näkemys projektin määritelmästä, termeistä ja tavoitteista. Projektityöskentelyssä vaaditaan myös kykyä ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä, motivointia ja sitouttamista, aikataulussa ja budjetissa pysymistä, riskien tunnistamista ja seurantaa, viestinnän ja markkinoinnin hallintaa sekä ennen kaikkea kykyä tunnistaa, että tehdään oikeita asioita päämäärän saavuttamiseksi. (Lehtonen & all 2006, 19–20.)

Projekti terminä ymmärretään eri yhteyksissä usein hieman eri tavoin tai se sekoitetaan muihin termeihin. Projektia ei tule sekoittaa prosessiin. Prosessi on jatkuvaa toimintaa, kun projekti taas on kertaluontoinen, ajallisesti rajattu toimintakokonaisuus. ”Hanke”-termiä taas käytetään usein synonyymina sanalle projekti. Sitä käytetään eri organisaati-

oissa kuvaamassa eri asioita, eikä sen käyttö ole vakiintunut. Usein hankkeella kuitenkin tarkoitetaan suuria projekteja, joka erottaa sen osaltaan projektista. (Projektinstituutti 2014.)

Vaikka projektia voidaan kuvata monista näkökulmista, on niille löydettävissä yhteneväisiä seikkoja, jotka löytyvät pääpiirteittäin jokaisesta projektista. Kettusta (2009, 15.) mukailen näitä seikkoja ovat:

- Projektilla on selkeä tavoite, joka voi olla toiminnallinen, taloudellinen, toteuttavat tai toimintaa muuttava tavoite.
- Kohti asetettua tavoitetta pyritään tekemällä työtä, jota tässä yhteydessä nimitetään projektityöksi.
- Projektia ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti.
- Projektin toiminnan taustalla on sille laadittu suunnitelma, joka määrittää sen läpiviennin.
- Projektin läpiviennin toteuttaa varten vasten projektia varten kokoon kasattu joukko ihmisiä. Heillä määritellään roolit projektissa, sekä jaetaan vastualueet.
- Projekti voidaan nähdä ihmisten välisenä yhteistoimintana.
- Projektille on asetettu oma aikataulu sekä aloitus- ja loppumishetkensä.
- Projektilla on budjetti, jossa on määritelty sen taloudelliset reunaehdot.
- Projektin etenemistä ja tuloksia valvotaan ja kontrolloidaan
- Tärkein projektia määrittelevä piirre on kuitenkin sen ainutlaatuisuus.

Glenn M. Parkerin mukaan moni ammatillisista tiimeistä on tullut kiinteä osa organisaatioiden toimintaa. Tehokkuuden kasvaneet vaateet ovat korostaneet yhteistyön merkitystä, laaja-alaista osaamista ja ryhmästä saatavia synergiaetuja, jolloin tiimityöskentelyn merkitys on kasvanut. Vaikka moni ammatilliset tiimit eivät suoraan ole synonyymejä projektiryhmille, on toiminta periaate lähes sama. Tiimi tähtää yhteiseen tavoitteeseen tai lopputulemaan, jonka saavuttamiseksi heidän tulee yhdistää työpanoksensa ja oma osaamisensa tiimin tavoitteen hyväksi. (Parker 2002.)

Parkerin mukaan tiimien etuina ovat nopeus toteuttaa asioita, tehokas ongelmien ratkaisukyky, luovuus ja mukautumiskyky. Kun tiimissä ovat mukana kaikki relevantit toimijat, nopeutuu ja selkeytyy myös itse toiminta- tai toteutusprosessi. Tiimin yhteises-



ti sovitut selkeät tavoitteet ja aikataulut ohjaavat jäsenten työskentelyä sekä sitouttavat tehokkaasti. Tiimi- ja projektityöskentelyä yhdistää asiakasnäkökulman korostaminen. Tiimi yhdistää voimansa tyydyttääkseen asiakkaan tarpeet. Usein asiakasymmärrys ja läheisyys muodostuvat voimakkaammiksi ja vahvemmiksi tekijöiksi kuin tavallisessa linjatyöskentelyssä. Parker korostaa tiimityöskentelyn selkeyttävää päätöksentekoa sekä informaation kulkua. Kun projektipäälliköllä on hallussaan kaikki relevantti tieto, on yhteydenpito sidosryhmiin ja asiakkaisiin helpompaa. (Parker 2002.)

Projektin hallinnalla puolestaan tarkoitetaan yksittäisten projektien hallintaa ja johtamista alusta loppuun, siis projektien läpivientiä. Kai Ruuskan mukaan projektin hallinta on suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinointia, valvontaa, suunnan näyttämistä sekä ihmisten johtamista. Määritelmiä projektin hallinnalle on olemassa lukuisia ja kaikkia niitä yhdistävänä tekijänä on valvonta. Lisäksi projektin hallinnassa on myös kysymys ihmisten johtamisesta. Ruuska määrittelee projektin hallinnan koostuvan toteutusprosessista sekä ohjausprosessista. (Ruuska 2012, 30–31.)

Projektisalkun hallinnalla tarkoitetaan useiden projektien muodostamaa kokonaisuutta, johon voivat kuulua kaikki organisaation projektit tai toisaalta samantyyppiset projektit. Projektisalkun hallinnan tavoitteena on organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen optimaalisesti sekä tehokkaasti siten, että lopputuloksena on strategian mukaisuus, maksimoitu arvo sekä tasapaino projektien välillä. (Lehtonen & all 2006, 12–15, 22–23.)

#### **4.1 Projektityypit**

Projekteja esiintyy kaikilla organisaation tasoilla. Projektitoiminta voidaan nähdä poikkeuksena toimintana verrattuna organisaation muuhun toimintaan. Projektit voivat olla luonteeltaan hyvinkin poikkeavia toisistaan. Projektit voidaan luonteensa puolesta jakaa eri tyyppisiin. Jako ei ole yksiselitteinen, vaan se erottaa erityyppiset projektit toisistaan keskeisten johtamiseen vaikuttavien seikkojen perusteella. Pelinin mukaan projektien jaottelussa on yleisesti käytetty jakoa tuotekehitys-, tutkimus-, toiminnan kehittämis-, toimitus- sekä investointiprojekteihin. (Pelini 2011, 33–34.)

Tuotekehitysprojekti tähtää sarjavalmistukseen menevään tuotteeseen, joka päättyy kun tuotteen valmistus ja myynti alkavat. Tavoitteen määrittely on usein hankalaa ja se täydentyy projektin edetessä. Tuotekehitystyölle tyypillistä on voimakas vaiheistus, luova työtapa sekä riskit aika-arvioissa ja lopputuloksen onnistumisessa. Idea tuotekehitysprojektille on usein johdettavissa suoraan markkinoilla ilmenneestä tarpeesta. Tutkimusprojekti puolestaan on usein ajallisesti tuotekehitysprojektia edeltävä vaihe. Tutkimusprojektissa etsitään ratkaisua tai pohditaan taloudellisia edellytyksiä tuotekehitykselle. Tutkimusprojektit kohtaavat usein ennalta arvaamattomia ongelmia, sillä työskentely tapahtuu uusien asioiden parissa, joista saatava hyöty tähtää usein vuosien päähän. (Pelin 2011, 33.)

Toiminnan kehittämisprojekti on organisaation toiminnan kehittämistä, joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäiset kehitysprojektit ovat tyypillisesti projekteja, jotka tähtäävät organisaatorakenteen uudistamiseen tai käyttöönottoon, tietojärjestelmien käyttöönottoon, yritystalon mukanaan tuomaan sulauttamiseen, ostoprosessin kehittämiseen, uuden myyntikanavan avaamiseen tai uusiin tiloihin muuttoon. Projekti voidaan toteuttaa joko täysin tai osittain sisäisin voimin tai täysin ulkopuolisia työllistäen. Kettusen mukaan isoissa organisaatioissa sisäiset kehitysprojektit kertovat osaltaan organisaation tilasta sekä yhteishengestä. Erityisesti näissä projekteissa on hyvin tärkeää, että mukana olevat ihmiset ovat motivoituneita projektin läpivientiin. Sisäiseen kehitysprojektiin osallistuminen harvoin vähentää työntekijöiden muuta työmäärää, joka puolestaan aiheuttaa omat haasteensa projektipäällikölle. (Kettunen 2006, 18–19.)

Toimitusprojektit ovat usein toistuvia toimia tuotteiden tai palvelun myynnin parissa, jotka lähes poikkeuksetta toimitetaan ulkopuoliselle asiakkaalle. Projekteiksi niitä voidaan sanoa niiden ainutlaatuisuuden tai laajuuden takia. Niiden laajuus voi vaihdella viikon asennusprojektista isoon toimitusprojektiin johonkin puolelle maapalloa. Usein toimitusprojektit kuitenkin ovat laajoja hankkeita, joihin saattaa osallistua monia alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita globaalissa toimintaympäristössä. Tyypillistä toimitusprojektille on, että useita toimia toteutetaan rinnakkain yhteistyössä asiakkaan sekä muiden toimittajien kanssa. (Kettunen 2009, 20–21.)

Investointiprojekteiksi voidaan laskea lukuisia erilaisia projekteja, joille yhteistä on niiden aloitusta edeltävät tarkat investointi-, tuotto- ja kannattavuuslaskelmat. Ne ovat usein selkeästi ohjattavia kokonaisuuksia, jotka pohjautuvat tarkkoihin arvioihin. Investointiprojektin tuloksena on jokin tuottava yksikkö, joka on taas projektin toimittajan näkökulmasta katsottuna toimitusprojekti. Projektiin voi liittyä useita osaprojekteja ja sidosryhmiä. (Pelin 2011, 34.)

Kettunen lisää projektijaotteluun vielä toteutusprojektit. Toteutusprojekti tähtää johonkin ennalta määriteltyyn toteutukseen, joka voi olla esimerkiksi tapahtuma-, tilaisuus- tai seminaarityyppinen toteuma. Tyypillistä näille on niiden toistuvuus kuitenkin niin, että ne toteutetaan joka kerta omina ainutkertaisina projekteinaan. Toteutusprojektien suurimpia haasteita ovat yleensä aikataulun joustamattomuus sekä ulkoisten tekijöiden aiheuttamat riskit, joihin tulee pystyä reagoimaan nopeasti ja joustavasti. Projektin onnistuminen sisällöllisesti sekä taloudellisesti ovat arvioitavissa vasta toteutuksen ollessa valmis. (Kettunen 2009, 24–25.)

Toisaalta Pelinin mukaan projektit voidaan luokitella niissä tehtävien työn sisällön mukaisesti, jolloin erityyppisiä projekteja ovat markkinointi-, suunnittelu-, tietojärjestelmä-, rakennus- sekä automaatioprojektit. (Pelin 2011, 34.)

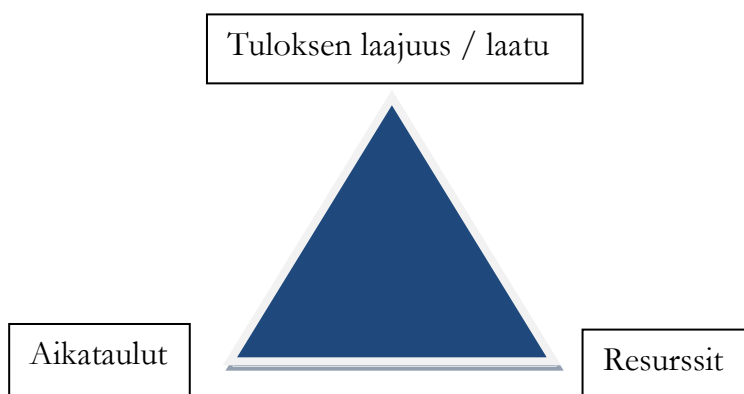
## **4.2 Projektin tavoitteet ja rajaukset**

Lehtosen & all. mukaan projektinhallinnan päämääränä on mahdollistaa projektille asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Tavoitteiden asettelu tapahtuu projektin alkuvaiheessa, mutta niitä voidaan tarkentaa projektin edetessä. Projektinhallinnalle voidaan löytää kolme päämäärää: vaatimus tuottaa tietyt ennalta määritellyt tuotteet, projektin budjetinhallinta sekä aikataulun noudattaminen. (Lehtonen & all 2006, 22–23.)

Tavoitteet on määriteltävä jokaiselle projektille erikseen huomioiden sen erityispiirteet sekä vallitseva ympäristö. Kettusen mukaan tavoitteiden pohjalta määritellään projektille tarvittava henkilömäärä, erityisosaamisalueiden määrittely ja kartoittaminen, projektin olosuhteet, ajallinen kesto sekä sille asetettavat tulosvaatimukset. Tavoitteiden asettelu määrää projektin suunnan sekä toteutus olosuhteet. Tavoitteiden määrittely on tehtävä

huolellisesti ja realistisesti, jotta ne vastaavat projektin toimintapuitteita. (Kettunen 2009, 16–17.)

Projektin hallinnan tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; tuloksen laajuus tai laatu, resurssit ja aikataulut. Slack & all. hyödyntävät tavoitteiden mallinnuksessa Tavoitekolmiota, jonka jokaista kulmaa edustaa yksi edellä mainituista osa-alueista. Tavoitekolmion tarkoituksena on kuvata ideaalia tasapainotilaa, joka projektissa vallitsee, kun tavoitteiden asettelu on realistista ja tasapainoista. Projektin tavoitteiden asettamisessa ja toisaalta toteuttamisessa on onnistuttu, kun kolmio pysyy tasapainossa eikä kallistu mihinkään suuntaan. Esimerkiksi jos projekti muuttuu suunniteltua aikataulupainotteisemmaksi sen aikataulujen kiristyessä tai muuten merkittävästi muuttuessa, kallistuu kolmio kohti aikataulukulmaa. Tällöin sen tasapaino järkkyy, mikä vaikuttaa kahden muun osa-alueen tavoitteen asetteluun sekä toteuttamiseen rajoittavasti. Projektien tavoitteena on hallita ”tavoitekolmio” sekä pitää se tasapainossaan läpi projektin. (Slack & all 2010, 466.)



Kuvio 1. Tavoitekolmio, mukaillen Slack & all 2010.

Projektin kolmen tavoitteen alle lukeutuu lukuisia alitavoitteita tai väli-tavoitteita. Näitä pienempiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi henkilöstöressurssien hallinta, riskienhallinta, muutoksen johtaminen tai viestinnän toteuttaminen. Tavoitteet ja visiot eivät useinkaan ole sama asia projekteissa. Tavoitteet ovat konkreettisia ja mitattavissa olevia asioita, visioiden ollessa enemmän suuntaa-antavia yleisiä määritelmiä. Tavoitteiden ja välitavoitteiden määrittely sekä projektin rakenteen ja toimintatapojen määrittely riippuvat suuresti vallitsevasta organisaatiokulttuurista. (Rautava 2014.)

Projektien tavoitteiden määrittelyn yhteydessä päätetään myös projektin rajauksista. Rajausta määrittelee sen, mistä osista projektin lopputulos muodostuu ja mitä ominaisuuksia siltä vaaditaan. Asetetut tavoitteet vaikuttavat suuresti rajausten tekoon. Ruuskan (2012, 186) mukaan mitä suuremmasta projektista on kyse, sen huolellisemmin on rajausta tehtävä. Väärin toteutetun tai liian suuripiirteisen rajauksen riskinä on paisuttaa projektin kaikkia toimintoja, jolloin aikataulut ja työmääräarviot pettävät ja lopputuotteen laatu kärsii. ”Väärä tai tulkinnanvarainen rajausta on yksi yleisimpiä syitä projektien epäonnistumiseen” (Ruuska 2012, 186–187). Projektien rajauksessa ja myös tavoitteiden asettamisessa tulee asiaa tarkastella useammasta näkökulmasta, jolloin mahdollisuudet havaita lopputuloksen kannalta tärkeimmät asiat ovat paremmat. Onnistunut rajausta on looginen ja selkeä kokonaisuus.

Rajausten yhteydessä tulee myös määrittellä projektin sidosryhmät ja niiden merkitys projektille. Sidosryhmät ovat tahoja, jotka asettavat projektille tavoitteita, antavat resursseja, odottavat tuloksia ja mahdollisesti käyttävät lopputulosta. Sidosryhmät näkyvät projektissa niin viestinnässä, muutostenhallinnassa kuin riskienhallinnassakin. Sidosryhmät tulee siis ottaa huomioon esimerkiksi viestintäsuunnitelmaa laadittaessa, sillä sidosryhmille kohdennettu viestintä projektin aikana, projektin sisäisen viestinnän lisäksi, on tärkeää. Toisaalta sidosryhmät voivat olla riskin aiheuttava tai riskistä kärsivä osapuoli, jonka takia tulee ne huomioida myös riskienhallinnan osalta. (Rautava 2014.)

### **4.3 Projekti organisaatio**

Jokaiselle projektille on määritettävä projektiorganisaatio, joka kootaan projektin toteuttamista varten. Lisäksi ”jokaisella projektilla pitää olla vaativa asiakas” (Ruuska 2012, 162.). Projektit ovat aina pohjimmiltaan tilaustöitä asiakkaalta, jonka tilauksesta lopputuote valmistetaan ja jonka käyttöön se on tarkoitettu. Tilaa ja käyttäjä voivat olla sama taho, kuten esimerkiksi organisaatioiden sisäisissä projekteissa. Ne voivat olla myös kaksi erillistä tahoja. Asiakas määrittelee mitä projektilta lopputuotteena halutaan. Asiakas arvio projektin päätteeksi lopputuotteen onnistumisen sekä maksaa projektin kulut. (Ruuska 2012, 162–163).

Projektin käynnistävä taho, eli asiakas, kuuluu projektia valvovaan johtoryhmään. Johtoryhmä kootaan koostuvaksi niistä henkilöistä, joiden toimintaan lopputulos vaikuttaa

merkittävällä tavalla. Pienissä projekteissa johtoryhmä saattaa koostua yhdestä valvovasta henkilöstä. Johtoryhmä on projektin korkein päättävä elin, joka seuraa projektin etenemistä, aikataulua, kustannuksia ja resursseja sekä tarpeen vaatiessa tekee niihin liittyviä päätöksiä. Projektin päivittäisjohtaminen kuuluu projektipäällikölle. Vaikka projektit voidaan nähdä strategisen muutoksen välineinä, ovat ne pohjimmiltaan operatiivista toimintaa. (Pelin 2011, 66–67.)

Johtoryhmän puheenjohtajaksi valitaan usein projektin omistajaa edustava henkilö. Projektipäällikkö voi kuulua johtoryhmään. Johtoryhmä toimii omistajan sille asettamissa rajoissa. Konkreettisia tehtäviä ovat usein projektipäällikön valinta, projektisuunnitelman hyväksyntä, resurssien järjestäminen, lopputulosten hyväksyntä sekä projektin päättäminen. Johtoryhmä voi tarvittaessa keskeyttää projektin, sekä antaa luvan siirtyä seuraavaan vaiheeseen projektin toteutuksessa. Johtoryhmän vastuut ja valtuudet kirjataan projektisuunnitelmaan. (Pelin 2011, 67; Ruuska 2012, 146–147.)

Suurissa projekteissa voi projektin tukena toimia ohjausryhmä, joka ohjaa, seuraa ja valvoo projektin etenemistä. Ohjausryhmä koostuu projektin eri osapuolista; omistajan tai tilaajan, tekijän ja sidosryhmien edustajista. Lehtonen & all. (2006, 36–37.) mukaan ohjausryhmän toiminta on onnistunutta, kun se pystyy tarjoamaan projektille laajempaa näkemystä sekä tukea. Toisinaan laajoissa ja erityistä osaamista vaativissa projekteissa saatetaan myös perustaa asiantuntijatiimejä, projektitoimistoja tai laaturyhmiä tukemaan projektiryhmän osaamista. Näiden tahojen tehtävät voivat olla rajattu keskittymään vain valvovaan rooliin tai ne voivat myös tarjota tukea asiantuntevuutta vaativissa kysymyksissä ja tehtävissä tai valvoa laatua. Sen tehtäviä ovat tyypillisesti projektihenkilöstön kouluttaminen, resurssipankin ylläpito, tiedon kerääminen, laadunvalvonta tai käytännön työkalujen tarjoaminen projektihenkilöstölle. (Lehtonen & all 2006, 36–37.)

Projektiorganisaatioiden monimutkaistuessa voi ongelmaksi nousta liiallinen ohjaaminen, valvonta tai neuvonta. Tämä voi toisinaan Parkerin mukaan rajoittaa projektiryhmän työskentelyä, jolloin joustavuus ja sitoutuneisuus kärsivät. Valvonnan ohella johtaja ohjausryhmän tärkein tehtävä on tukea projektiryhmää. Projektia ei saa myöskään rasittaa liiallisella raportoinnilla. Projektiryhmää tulee valvoa, mutta sen toimintaan on samalla pystyttävä myös luottamaan. Jos johtoryhmän rooli muuttuu päivittäistoimintaa

ohjaavaksi, muuttuu tällöin helposti projektiryhmän ensisijaiseksi toiminnan tavoitteeksi omistajan tyydyttäminen. (Parker 2002.; Ruuska 2012, 148–149)

Projektiorganisaation varsinainen kokoaminen alkaa kun, projektin omistaja määrittelee projektille projektipäällikön. Projektin läpiviennin kokonaisvastuuta kantaa projektille nimetty projektipäällikkö, joka keskeisimpiin tehtäviin kuuluu vastata projektin toteutumisesta suunnitelmien ja sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Projektiorganisaatio kostuu projektia varten kootuista asiantuntijoista. Projektiorganisaatiota nimitetään projektiryhmäksi, johon myös projektipäällikkö kiinteästi kuuluu. Projektiryhmästä laaditaan projektisuunnitelmaan kirjattava organisaatiokaavio, josta selviää projektin jäsenten nimet sekä tehtävät. Ennen kuin projektiryhmää voidaan tarkasti nimetä, tulee jokaisen toteutusvaiheen olla ainakin alustavasti suunniteltu. Tärkeä on huomata, että projektin eri vaiheissa tarvitaan erilaista osaamista. (Ruuska 2012, 150.)

Vastuiden tarkka jakaminen sekä kirjaaminen projektisuunnitelmaan edesauttavat projektin onnistumista, sujuvaa toimintaa ja ehkäisevät, ettei projektipäällikön harteille jää liiallista työkuormaa, joka alkuperäisesti olisi kuulunut jollekin toiselle projektin jäsenelle. (Pelin 2011, 60.)

#### **4.4 Ohjausmalli**

Projektin tehokas ohjaus ei toteudu ilman tehokkaita valvonta- ja raportointijärjestelmiä, jotka muodostavat projektin ohjausmallin. Valvonta ja raportointi ovat ”välttämätön paha” suunnitelmien toteuttamisen ja päätöksenteon välissä. Ne myös varmistavat tavoitteiden toteutumisen. Kirjaukset valvonta- ja raportointijärjestelmistä tulee tehdä projektisuunnitelmaan, jolloin tiedot ovat koko projektiryhmän käytettävissä. Valvonta- ja raportointijärjestelmät ovat osin lomittaisia toimintoja, jotka tukevat toisiaan. Raportointi etenee projektiorganisaatiossa alhaalta ylöspäin, valvonnan suuntautuessa horisontaalisesti ylhäältä alas. Kummankin järjestelmän suunnittelussa on aina otettava yksilöllisesti huomioon projektin tavoitteet, laajuus sekä laajemmin toimintaympäristö. (Ruuska 2012, 219–220.)

Raportointijärjestelmän avulla kerätään informaatiota ja varmistetaan, että projekti etenee kohti tavoitteita ja tarvittaessa reagoida mahdollisiin epäkohtiin. Raportointijärjes-

telmä on ohjausprosessin apuväline sekä yksi tärkeimmistä projektiviestinnän työkaluista. Raportoinnin suunnittelu edellyttää että vastuut ja päätöksentekoprosessit ovat selvillä. Raportoinnin suunnittelussa on määriteltävä kenelle, mitä, milloin, miten ja kuka raportoi. Mitä ylemmäs projektiorganisaation raportoinnissa mennään sen jaloituneempaa on myös raportoitavan tiedon oltava. Ohjausmallille tyypillistä on tiedon raportoinnin kulku horisontaalisesti alhaalta ylöspäin ja niihin perustuvien ohjeiden ja päätösten kulku ylhäältä alaspäin. (Ruuska 2012, 220–221.)

Lähtökohtana raportointimallin suunnittelulle on jokaisen raportointisuhteen määrittely erikseen. Ei siis riitä, että määritellään projektiryhmän tilanneraportoinnin käytännöt projektipäällikölle, vaan on syytä myös määritellä esimerkiksi projektipäällikön raportointivelvollisuuksista johtoryhmälle. Raportointisuunnitelmaan kirjataan tilanneraportoinnin käytännöt ja tiheys, kokous- ja tapaamiskäytännöt ja niiden tiheys sekä muut raportointia ohjaavat tekijät. Raportointi määritellään aina projektikohtaisesti vastamaan tilannekohtaisia tarpeita kuitenkin siten, että niin sanottua turhaa kokoustamista pyritään välttämään. (Ruuska 2012, 222.)

Osana ohjausmallia tehdään myös tarvittavat kirjaukset projektiryhmän tapaamiskäytännöistä. Projektin aloittaa perinteisesti aloituskokous, joka toimii myös työkaluna projektiryhmän sitouttamiseen projektiin. Aloituskokouksen jälkeen tapahtuvat tapaamiset vaihtelevat suuresti projektikohtaisesti. Laajoissa projekteissa voidaan pitää viikoittaisia projektipalavereita, kun taas pienemmissä ohjaus tapahtuu vapaamuotoisilla sähköposteilla tai puheluilla. Suuntaviivana kuitenkin pidetään, että jonkin tasoista raportointia ja valvontaa on hyvä tapahtua kerran viikossa. Projektipäällikkö voi puolestaan raportoida esimerkiksi johtoryhmälle joka toinen viikko tai kun jokin poikkeama ylittää määrätyn rajan. (Rautava 2014.)

## **4.5 Riskit**

Riskit ovat osa jokaista projektia, eikä niiltä voida välttyä vaikka projektisuunnitelma olisi toteutettu erinomaisesti. Riski voi toteutuessaan johtaa epäonnistuneeseen lopputulokseen. Tämän tilanteen estämiseksi riskejä kartoitetaan ja pyritään hallitsemaan projektia suunniteltaessa sekä sen aikana. Riskienhallinta on jatkuva prosessi projektissa, joka muuttuu projektin ja työvaiheiden edetessä. Hyvällä riskien hallinnallakaan ei riske-



jä voidaan poistaa kokonaan projektista, mutta niiden lukumäärää, seurauksia ja vaikutuksia voidaan vähentää. (Pelin 2011, 219.)

Pelin määrittelee, että ”riski on mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista.” joka voi liittyä omaan projektiryhmään, asiakkaaseen, alihankkijoihin, käyttäjään tai mediaan. Jos riskin toteutumistodennäköisyys nousee yli 50 prosenttiin, on kyseessä ongelma, joka vaatii toimenpiteitä ja päätöksiä. Riskit voidaan jakaa niiden alkuperän mukaisesti kymmeneen pääryhmään. Näitä ryhmiä ovat:

- Tekniset riskit
- Aikataululliset riskit
- Taloudelliset riskit
- Organisaatio, henkilöt, tiedonkulku
- Ulkopuoliset hankinnat, toimittajat
- Asiakkaaseen liittyvät riskit
- Ympäristötekijät, luonnonolosuhteet
- Sopimukseen liittyvät riskit
- Tuotevastuuriskit (T&K projektit)
- Kansainvälisissä projekteissa kohdemaan liittyvät riskit (lainsäädäntö, poliittiset, sotilaalliset riskit)

(Pelin 2011, 222.)

Ruuskan (2012, 248.) mukaan riskienhallinta kostuu riskien analysoinnista, riskilistan laatimisesta, toimenpiteiden sopimisesta sekä seurannasta ja riskilistan ylläpidosta. Riskienhallinta aloitetaan projektisuunnitelmaan liitettävällä riskianalyysillä ennen projektin alkua ja sen lopputulos on lista tunnistetuista riskitekijöistä. Riskien toteutumista ja niihin varautumista tulee seurata koko projektin ajan projektiryhmän kokouksissa osana ohjausryhmän käsittelyä. Osa riskeistä häviää projektin edetessä ja tilalle tulee uusia, jolloin projektipäällikön tulee olla selvillä muuttuvista tilanteista, jotta riskienhallinta on ajan tasalla.

Ruuskan mukaan (2012, 251.) riskeihin varautuminen maksaa, siksi riskienhallinnassa hallitaan ensisijaisesti suurimpia riskejä. Kriittisimmillä riskeillä tarkoitetaan niitä riskejä, joiden toteutuminen aiheuttaisi eniten ongelmia projektisuunnitelman tavoitteisiin pää-

semisessä. Riskianalyysi perustuu arvioihin riskien toteutumistodennäköisyydestä ja vaikutusten laajuudesta toteutuessaan. Näin riskeihin voidaan suhtautua ja varautua niiden vakavuuden ja kriittisyyden edellyttämällä tavoilla. (Ruuska 2012, 252–253.)

Projektisuunnitelmaa käytetään usein pohjana riskien tunnistamiselle ja niihin varautumiselle. Projektisuunnitelman avulla voidaan yksityiskohtaisesti edetä kronologisesti ja tunnistaa eri työvaiheista, sidosryhmistä sekä menettelytavoista syntyviä riskejä. Kiinteäksi osaksi projektinhallintaa Rautava (2014) ehdottaa käytettäväksi projektikohtaisesti sovellettavissa olevaa raporttimallia. Raporttimallin avulla projektiryhmän jäsenet arvioivat esimerkiksi viikoittaisella tasolla ensisijaisesti esiin nousseita uusia riskejä ja jo tunnistettujen riskien hallintaa ja niiden hoitoa. Raporttimalli kattaa myös lyhyen raportoinnin jäsenen omasta työskentelystä sekä sen etenemisestä suhteessa tavoitteisiin ja aikatauluihin.

**Raporttimalli**

<b>Valmistunut viikolla xx</b>	<b>Tavoite viikolle xx</b>
<b>Havaitut ongelmat / riskit</b>	<b>Ongelman/riskin vaikuttavuus, toteutumistodennäköisyys sekä ratkaisuehdotukset</b>
<b>Onnistumisen kohteet</b>	<b>Kehitysideoita</b>

Kuvio 2. Raporttimalli, mukaillen Rautava, 2014.

Kun riskit on systemaattisesti ja kattavasti tunnistettu sekä arvioitu, on muodostettava suunnitelma miten niitä torjutaan ja miten toimitaan riskin toteutuessa. Toimintamalleja on useita, joista projektipäällikkö määrittelee sopivimmat toimintatavat. Toimintatapoja voivat olla esimerkiksi riskin poistaminen tai todennäköisyyden pienentäminen valituilla toimenpiteillä, riskin siirto sopimusteknisillä tai muilla keinoilla, projektisuunnitelman muuttaminen riskin osalta, riskin hyväksyntä sekä riskin toteutumisen varalta tehtävät toimenpiteet ja varasuunnitelmat. (Pelin 2011, 224–225.)

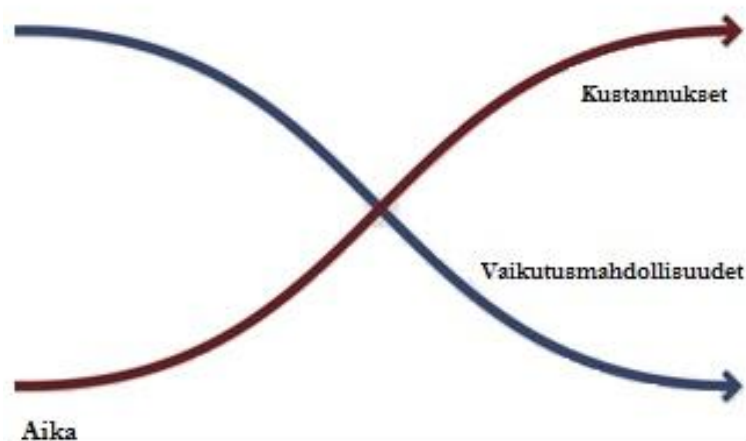
Syy-seurausanalyysia käytetään poistamaan tai pienentämään riskin toteutumisen todennäköisyyttä. Kun riskiä aiheuttavat syyt pystytään havainnoimaan sekä poistamaan tapahtumaketjusta voidaan myös vahvasti olettaa, että myös riskin todennäköisyys pienenee. Syy-seurausanalyysi alkaa riskin syiden selvittämisellä. Etsitään tekijät, jotka aiheuttavat riskiä. Tämän jälkeen kehitetään toimenpide, jonka avulla löydettyjä syitä voidaan poistaa. Toimenpide aiheuttaa syy-seurausketjun katkeamisen, jolloin ei myöskään riski voi ilmaantua. Toisinaan syyt voivat olla projektiryhmän toimenpidemahdollisuuksien ulkopuolella, jolloin on keskityttävä varautumiseen. Erityisesti vakavien riskien kohdalla on pohdittava miten riskiin varaudutaan sen toteutuessa. On myös arvioitava onko olemassa varautumistoimenpiteitä, joita olisi mahdollista toteuttaa jo nyt tai lähitulevaisuudessa. Lisäksi on tehtävä konkreettiset päätökset siitä mihin riskeihin ja niiden toimenpiteisiin käytetään enemmän aikaa verrattuna muihin riskeihin. Riskien luo-

kittelu vaatii aktiivista päätöksentekoa ja tietoisia päätöksiä siitä mitkä toimenpiteet toteutetaan. (Pelin 2011, 224–225.)

#### 4.6 Kustannukset

Ruuskan mukaan (2012, 208.) jokaiselle projektin lopputuotteelle tulisi määritellä hintalappu, jota valvotaan ja kustannusohjataan koko projektin ajan. Lopputuotteella on aina sille määritelty sisällön ja laadun tason, jota ei saa alittaa. Tämän toteutuminen määrittää kustannusten alarajan. Tavoitteena ei ole kustannusten minimointi, vaan niiden suhteuttaminen projektista saataviin hyötyihin. Kustannusohjauksen huomio tulee kohdistaa projektin tavoitteen saavuttamisen kannalta merkityksellisiin kustannuseriin. Kustannuksiin voidaan parhaiten vaikuttaa projektin alussa, jolloin tehdään suunnittelupäätöksiä kokonaiskustannusten muodostumisesta. Näiden päätösten jälkeen projektin kustannusrakenne on pääpiireittäin selvitetty. Huolellinen suunnittelu ja valmistelu maksavat itsensä yleensä takaisin. (Ruuska 2012, 209.)

Lehtonen & all. mukaan projektien kustannukset kasautuvat kuitenkin tyypillisesti S-käyrän mukaisesti, jolloin kustannukset kasvavat projektin loppua kohden, vaikutusmahdollisuuksien pienentyessä. (Lehtonen & all 2006, 26–30.)



Kuvio 3. S-Käyrä, mukailen Lehtonen & all 2006, 26.

Kustannusarvio on aina ennuste projektin kuluista. Virheitä arvioon voivat aiheuttaa muun muassa muutokset projektin sisällössä, lisätyöt, arviointivirheet yksikköhinnoina, määrissä tai työn kuormittavuudessa, kustannusten muutokset tai unohdukset. Muu-

tokset projektin läpiviennin aikataulutuksessa aiheuttavat kustannusarvioon virheitä kuten myös ulkoiset muutokset esimerkiksi lainsäädännössä, toimintaympäristössä tai vaikkapa sääolosuhteissa. Näiden virheiden huomioiden on osa riskien hallintaa. (Pelin 2011, 171.)

Projektibudjetti on aikaan sidottu taloudellinen toimintasuunnitelma, jossa kuvataan projektin menot kustannusbudjettina laaditun kustannusarvion mukaisesti. Osana projektibudjettia on myös yleensä kassavirtalaskelma, jossa kuvataan kustannusten ja tulojen erotus. Toimitusprojekteissa on projektibudjetin muodostaminen helpointa, kun voidaan konkreettisemmin määritellä arviot kassavirrasta. Projekteissa, joiden onnistumista arvioidaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, brändimielikuvan tai muun lisäarvon tuottamisen avulla, on kassavirta-arvion muodostaminen suhteessa haasteellisempaa eikä sen merkitystä korosteta projektibudjetissa. (Pelin 2011, 173.)

Kustannusvalvonta tähtää projektin taloudellisen toteutuksen onnistumiseen. Valvonnan ja toisaalta kustannusraportoinnin tulee olla säännöllistä, ajankohtaista, kaikki kustannukset kattavaa sekä ohjaavaa. Kustannusraportointia suoritetaan määräväleihin, jolloin kustannusvalvonta ja ohjaus pysyvät ajan tasalla. Suuremmissa projekteissa kustannustarkkailua varten voi olla hyödyllistä nimetä vastuuhenkilö, joka seuraa kuluteuman muodostumista. Osana kustannusvalvontaa käytetään usein tuntiraportointijärjestelmää, jonka avulla määritellään ja seurataan työkustannuksia. Projektin suunnittelu- vaiheen kustannusarviot menettävät osan merkityksestään projektin päätyttyä, mikäli niiden toteutumista ja mahdollisia poikkeamia ei analysoida jälkiarviontina ja jälkilaskelmina. (Pelin 2011, 178–179.)

#### **4.7 Muutosten hallinta**

Ruuskan mukaan (2012, 245.) muutokset ovat olennainen osa projektityöskentelyä, eivätkä ne välttämättä johdu suunnittelu- tai toteutusvirheistä. Muutosten hallinta on jatkuvaa työtä koko projektin ajan, mikä perustuu muutostarpeiden analysointiin ja arviointiin. Muutoksen koosta ja sen merkityksestä riippuen vaihtelevat toimintatavat johtoryhmän käsittelystä kirjalliseen muutosehdotukseen projektipäällikölle. Oleellista kuitenkin kaikissa muutoksissa on niiden dokumentointi. Kaikista muutoksista tulee jäädä kirjallinen dokumentti tai muutoshistoria merkintä, josta selviää muutoksen kuva-

us ja perustelut, muutostarpeen esilletulo, muutoksen ehdottaja, päätös muutoksesta, toteutetut toimenpiteet sekä muutokset toteuttajat ja hyväksyjät. Tärkeä on myös selvittää muutoksen vaikutukset sillä muuten muutokset arvo jää selvittämättä. (Ruuska 2012, 245–247.)

Syitä muutoksiin on lukuisia ja usein muutosten hallinta seuraa tiivistä riskienhallintaa. Muutospaineita ei kuitenkaan aiheudu ainoastaan riskien hallinnasta, vaan muutoksia voivat aiheuttaa muun muassa markkinatilanteiden muutokset, uudet innovaatiot, kilpailijoiden toimenpiteet, asiakkaan täsmentyneet tarpeet ja toiveet, ulkoiset muutokset, tilaajat vaatimukset, sisäiset toimintatapojen muutokset tai projektiryhmän sisällä nousevat kehitysehdotukset. Erityisesti tuotekehitysprojekteissa on muutoksiin kyettävä reagoimaan ketterästi ja nopeasti, jotta projektin lopputulos pysyy kilpailukykyisenä. Muutosten teko ei kuitenkaan saa olla hallitsematonta, vaan sen tulee tukea projektin tavoitteita ja päämääriä. Muutostenhallinnan avulla varmistetaan, etteivät muutostoiveet ole tai ettei niistä muodostu ristiriitaisia elementtejä projektiin eri osapuolen näkökulmista. (Pelin 2011, 205–207.)

#### **4.8 Viestintä**

Viestinnällä on projektin onnistumisen kannalta suuri merkitys. Viestinnän tärkeitä elementtejä ovat projektin sidosryhmien välinen viestintä sekä viestinnän keinot ja menetelmät. Pelinin mukaan (2011, 286.) viestinnällä tarkoitetaan tiedon välittämistä ihmisten ja ryhmien välillä. Viestin lähettäjä haluaa välittää viestin tai sanoman viestin vastaanottajalle. Välineenä tähän käytetään kuhunkin tilanteeseen sopivia viestimiä. Viestin vastaanottaja reagoi viestiin antamalla palautetta viestistä sen lähettäjälle. Toisinaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä tapahtuu häiriöitä, jotka vaikeuttavat viestin sanoman perille tuloa. Viestinnän suunnittelussa on tärkeä valita oikeat viestintätavat sekä pohdittava viestin tavoite ja sisältö, jotta vastaajanottaja kokee viestin halutulla tavalla. Viestintä on aina kaksisuuntaista. (Pelin 2011, 286.)

Ruuskan mukaan (2012, 212.) viestintä on projektin työväline ja voimavara, joka vaatii onnistuakseen suunnittelua, johtamista ja valvontaa kuten kaikki muutkin projektin resurssit. Ruuska näkee viestinnän liitättäntekijänä, jonka avulla sidos- ja intressiryhmiä on mahdollista hallita. Usein projektitoiminnassa esiin nousevat ongelmat ovat

suoraa seurausta viestinnän suunnittelun ja ohjauksen epäonnistumisesta. Viestintäsuunnitelma laaditaan osana projektisuunnitelmaa, aina yksilöllisesti kunkin projektin viestinnälliset tarpeet huomioiden. Jokainen projekti on ainutkertainen ja erilainen, jonka takia on myös viestinnän vastattava näitä ominaisuuksia. Viestinnän merkitys ja sen painotukset vaihtelevat sen mukaan millainen projekti on kyseessä ja mitkä sen tavoitteet ovat. Tehokasta viestintää on vaikea toteuttaa ilman huolellista suunnittelua, toimeenpanoa ja ohjausta. (Ruuska 2012, 212–213.)

Tyypillistä viestinnälle on sen pirstaloituminen. Osa viestinnällisistä tehtävistä on hyvin suunniteltu ja toteutettu. Osan ajatellaan hoituvan ”selkäytimellä” ilman suunnittelua ja lopun uskotaan hoituvan itsestään. Näin ei kuitenkaan ole, sillä viestintä on projekteissa Ruuskan mukaan (2012, 214.) kriittinen voimavara, joka edellyttää projekti- ja toimintasuunnitelmilta viestintäorientoituneisuutta. Viestintä takaa sen, että oikea tieto on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Sopivat viestintämenettelyt ja –välineet tulee valita ja ottaa käyttöön. Niiden käytön tulee olla rutiininomaista, jotta näihin tavoitteisiin päästään. Yleisen ilmapiirin tulee olla viestintää edistävää. Raportointi- ja dokumentointikäytäntöjen tulee olla yhtäläisiä ja sisäisen- ja ulkoisen projektiviestinnän suunniteltua. Tehokas viestintä edellyttää, että viestintä kanavat ovat kaksisuuntaisia ja ymmärretään niiden jatkuvuus. (Ruuska 2012, 215–216.)

Viestintäsuunnitelma toimii projektipäällikön konkreettisenä operatiivisen päivittäisjohtamisen työkaluna. Suunnitelman avulla pyritään osoittamaan, mitkä ovat viestinnän tavoitteet kunkin sidosryhmän osalta sekä mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta tavoitteisiin päästään. Viestintäsuunnitelman laajuus on projektikohtaisesti määriteltävissä, ja niiden rungot poikkeavat merkittävästi toisistaan. Viestintäsuunnitelma alkaa tyypillisesti viestinnän tavoitteiden määrittelyllä, jonka jälkeen määritellään viestinnän yleiset toimintaperiaatteet ja kanavat. Erillisiksi osa-alueikseen viestintäsuunnitelmaan tulee myös kirjata viestintä projektin sisällä, sekä eri sidos- ja intressiryhmien välillä. Lisäksi suuremmissa projekteissa voi olla hyödyllistä kirjata myös viestinnän riskejä sekä niihin varautumista riskisuunnitelman lisäksi myös viestintäsuunnitelmaan (Ruuska 2012, 216–217.)

Suuren merkityksen viestinnässä saavat sisällön lisäksi myös valitut kanavat viestinnän toteuttamiseksi. Pelin (2011, 289.) listaa erilaisia viestinnän kanavia; kirjalliset tiedotteet, sähköpostit, puhelin- ja videokeskustelut, ilmoitukset ja tiedotteet, kokoukset ja palaverit, tiedotustilaisuudet tai seminaarit, internet, julkinen sana sekä mediat kuten lehdistö, radio ja TV. Uusimpia ja koko ajan merkitykseltään kasvavia viestinnän välineitä ovat sosiaalisen median eri kanavat.

#### **4.9 Projektimarkkinointi**

Markkinointi on organisaation keino tehdä tuotteestaan tai palvelustaan haluttu siten että, se erottuu muista vastaavista ja se koetaan houkuttelevaksi. Markkinointi ei ole vain myynnin väline vaan se on osa koko tuotteen tai palvelun elinkaarta, johon osallistuu koko organisaatio. Markkinoinnilla pyritään pääsemään mahdollisimman lähelle asiakasta. Asiakas on liikeidean perimmäinen lähtökohta. (Korkeamäki & all 2002, 11–14.)

Markkinointi on organisaation liiketoiminnan kehittämistä ja johtamista siten että verkostosuhteita johdetaan systemaattisesti kohti haluttuja intressejä ja toiminnallisten tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Yrityksen liiketoiminnan ytimessä on liiketoiminnan ja kannattavuuden lisääminen, jonka mittaaminen markkinoinnin näkökulmasta voi olla haastavaa. Projektimarkkinoinnissa liiketoimintaverkoston kokonaisvaltainen johtaminen ja kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä, kun arvioidaan projektin markkinoinnin toteutumista ja onnistumista. (Tikkanen & Aspara 2008, 27–28.)

Projektin tuotos muodostaa asiakkaalle tarjottavan tuotteen, joka toimii yrityksen kilpailukeinona. Tuotteelle muodostuu markkinoilla hinta, mielikuva ja imago. Tuotteen tai palvelun markkinointiviestintä itsessään on myös usein yrityksen kilpailukeino. Kun tuotteelle tai palvelulle on määritelty hinta ja varmistettu saatavuus, voidaan sitä lähteä markkinoimaan. Ilman markkinoinnin mahdollistamaa viestintää ei tuote tai palvelu tavoita asiakkaita. Markkinointiviestintään lasketaan kuuluvaksi kaikki se näkyvyys, jolla yritys tavoittelee asiakkaitaan. Markkinointiviestintää voi siis olla mainonta eri medioissa, myynninedistäminen (sales promotion), suhdetoiminta (public relation) sekä sponsoroiminen ja tapahtumamarkkinointi. Toisaalta myös kaikenlainen julkisuus ja tiedottaminen sekä asiakkaiden itsensä tekemän markkinointi (”puskaradio”) ovat myös osa



markkinointia. Henkilökohtaisen myyntityön ja asiakaspalvelun merkitykset markkinoinnissa ovat myös suuria. (Korkeamäki & all 2002, 93.)

Markkinoinnin ja markkinointiviestinnän keinojen painotus vaihtelee niille asetettujen tavoitteiden sekä tuotteen tai palvelun elinkaaren mukaan. Asiakas on saatava ensin tietoiseksi sekä kiinnostumaan tuotteesta tai palvelusta, ennen kuin voidaan ryhtyä tekemään henkilökohtaista myyntityötä tai asiakaspalvelua. Asetetut tavoitteet määrittävät niitä keinoja, joilla markkinointia voidaan toteuttaa. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi tunnettuuden aikaansaaminen, asiakassuhteen luominen tai vahvistaminen, positiivisen brändikuvan aikaansaaminen tai myynnin aikaan saaminen lopullisena tavoitteena. Markkinointi voidaan toteuttaa, jos tavoitteena on tuotetiedon jakaminen, muistuttaminen olemassa olosta, muutostiedottaminen tai ostoherätteen tekeminen. (Korkeamäki & all 2002, 93–94.)

AIDA-mallin avulla voidaan kuvata asiakkaan toimintaa aina markkinoinnin havainnoinnista aina lopulliseen ostotapahtumaan asti. Markkinointia suunnitellaan ja toteutetaan usein pohjautuen AIDA-malliin. AIDA-mallin on luonut E. St. Elmo Lewis 1900-luvun alussa. AIDA-malli muodostuu sanoista Attention (huomio), Interest (kiinnostus), Desire (halu) ja Action (toiminta). Malli kuvaa asiakkaan toimintaa. Mallin ensimmäisen portaan tarkoituksena on herättää asiakkaan huomio markkinoinnin avulla ja saada kiinnostumaan. Kiinnostuksen herättyä tulee asiakas saada haluamaan tuotetta tai palvelua, jonka jälkeen asiakas ryhtyy toimiin halunsa tyydyttämiseksi. (Korkeamäki & all 2002, 95.)

Kotler & all toteavat nykyaikana kuluttajien arvostavan yhä vahvemmin tuotteita tai palveluita, jotka puhuttelevat heidän henkistä puoltaan. Toisin sanoen arvoperustaisella markkinoinnilla on todennäköisesti yhä kasvava merkitys markkinoinnin tulevaisuudessa. Tyypillistä nykyajan markkinoinnille on kuluttajakeskeinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on tarjota kuluttajille yhteisöllistä, kulttuurillista sekä henkistä markkinointia. (2011, 38.) Heidän mukaansa markkinointia ei tule nähdä enää pelkästään myynnin kasvua tukevana toimenpiteinä, vaan ennemminkin tavoitteena on vahvistaa ja ylläpitää kuluttajien luottamusta. Yritysten missio, visio ja arvot ovat kytkettyinä markkinointiin

yhä kiinteämmin, ja markkinoinnilla pyritään rakentamaan yksilöllistä ja rehellistä identiteettiä, yrityskuvaa. (Kotler & all 2011, 61.)

Markkinoinnin strategia voidaan tiivistää mission luomiseen ja sen ajatusmaailman välittämiseen. Oli kyse tuotteen, palvelun tai yrityksen markkinoinnista tulee yrityksen pystyä luomaan missio, joka elää muutoksessa. Mission ympärille rakennetaan kiinnostava ja houkutteleva tarina, joka osallistaa kuluttajat mukaan sen toteuttamiseen. Ei ole kovinkaan korkealentoista ajattelua, jos kuluttajien ajatellaan omistavan brändit. Ne brändit, jotka eivät kiinnosta kuluttajia tai eivät saa heiltä tukea, unohtuvat ja menettävät arvonsa ja liiketoimintamahdollisuutensa varsin nopeasti. (Kotler & all 2011, 81.)

Kotler & all korostavat markkinoinnissa muutosherkkyyttä ja valmiutta muuttumaan. Markkinoinnissa tulee tunnistaa oma identiteetti sekä rakentaa ja kehittää sitä tietoisesti. Brändien merkitys markkinoinnissa on saanut suuren painoarvon. Toisaalta kolmantena kulmakiveksi he nimeävät asiakaslähtöisyyden. Asiakkaat ovat erilaisia ja tavoittelevat erilaisia asioita. Liiketoiminnan näkökulmasta kannattaa ensin lähestyä niitä asiakkaita, jotka hyötyvät yrityksen liiketoiminnasta sekä toisaalta asiakkaita, joista yritys hyötyy. (Kotler & all 2011, 185–187.)

## 5 Projektin vaiheet ja menettelytavat

Projekti koostuu useista vaiheista, jotka seuraavat toisiaan tai ovat osittain päällekkäisiä. Toisinaan projektin tavoitteiden täyttymisen kannalla voi olla hyödyllistä palata edelliseen vaiheeseen. Yleensä projektit kuitenkin etenevät loogisesti aikajanalla vaiheesta seuraavaan. Projektin vaiheiden mallintamiseen hyödynnetään usein projektiprosessi-kaavioita sekä projektimalleja. Lehtonen & all. (2006, 46.) mukaan projektinhallinnan onnistuminen sekä hallittavuus kärsivät huomattavasti, mikäli projektia ei jaeta sille merkityksellisiin vaiheisiinsa. Vaiheistus helpottaa johdon päätöksentekoa ja antaa aina vaiheen lopussa mahdollisuuden arvioida tulevia suunnitelmia uudessa valossa.

Pelinin mukaan projektiositus puolestaan on projektinhallinnan selkäranka. Projektiosituksen tavoitteina on jakaa projekti itsenäisiin vaiheisiinsa, jotka ovat organisaation kannalta selkeitä vastuukokonaisuuksia. Aikataulut on myös hyvä jakaa erillisiksi osaaikatauluiksi, joista ilmenee niiden keskinäiset riippuvuussuhteet. Lisäksi projektiosituksen tarkoituksena on luoda olosuhteet kustannusohjaukselle, mahdollistaa projektin hierarkkinen jäsentely sekä integroida ajallinen ja taloudellinen suunnittelu sekä ohjaus. Ositus voi toimia kaikkien projektin osapuolien suunnitelmien, aikataulujen, budjettien sekä raporttien lähtökohtana. Ositus nähdään usein projektinhallinnan keskeisimpänä informaatiovälineenä osapuolien välillä. Osituksen konkreettinen toteutus ja siinä hyödynnettävät menetelmät ovat pitkälti projektikohtaisia ja riippuvat siitä, miten ohjausta halutaan viedä eteenpäin. (Pelin 2011, 91–93.)

Lehtonen & all. toteavat erityisesti, että projektisalkun hallinnan yhteydessä kuvataan projektin etenemistä niin sanotun laajennetun projektiprosessin avulla. Laajennettu projektiprosessi eroaa perinteisestä projektiprosessista projektin alku- ja loppuvaiheissa. Tätä projektimallia voidaan hyödyntää myös yksittäisten projektien hallinnassa. (Lehtonen & all 2006, 23–24.)

Projektinkulun vaiheisiin kuuluvat suunnittelu-, käynnistys-, toteutus- ja läpivientivaiheet. Laajennettuun projektiprosessiin kuuluvat näiden vaiheiden lisäksi myös projektin esivaihe sekä jälkivaihe (Lehtonen & all 2006, 26.). Kettusen mukaan se miten projektia lähdetään toteuttamaan, riippuu pitkälti projektin laajuudesta, sen merkityksestä organi-

saatiolle sekä sille asetetuista tavoitteista. Suurimmat erot projektien toteutuksessa ovat usein esi- ja jälkivaiheiden toteutuksessa. (Kettunen 2009, 15–16.)

Organisaatiossa projekteja tulisi tarkastella laajemmalla näkökulmalla, sillä projektien näkeminen kokonaisuuksien osana voi vaikuttaa organisaation tulevaan toimintaan tai aikaansaada uusia projekti- tai kehitysideoita. Projektit harvoin toimivat vain organisaation sisällä sillä, ne ylittävät organisaatorajat ja niihin liittyy ulkopuolisia sidosryhmiä. Projektinhallinnassa huomioon on otettava siis myös ulkopuoliset sidosryhmät. (Lehtonen & all 2006, 25.)



Kuvio 4. Projektivaiheet, mukaillen Lehtonen & all 2006, 25.

## 5.1 Projektin esivaihe

Esivaiheessa projekti saattaa olla vielä hyvinkin alkeellisen idean pohjalla, mistä sitä lähdetään kehittämään. Lehtosen & all. mukaan esivaihe voi pitää sisällään esimerkiksi ideoiden tuottamista ja vertailua, myynnin ja markkinoinnin suunnittelua sekä alustavia kannattavuusselvityksiä. Tämän vaiheen aikana on myös hyvä pohtia projektin jälkiseurauksia. Toisin sanoen onko projektin käynnistäminen ja läpivienti organisaatiolle kannattavaa ja hyödyllistä. Esivaiheelle olennaista on projektin suuntaviivojen määrittäminen. (Lehtonen & all 2006, 26–27.)

Projektin kustannussuunnittelu käynnistetään jo projektin esivaiheen aikana ja niihin sitoudutaan yhä tiukemmin esivaiheen edetessä. Kustannusarvio laaditaan suunnitteluvaiheen aikana, mutta siinä tulee myös ottaa huomioon esivaiheen ja jälkivaiheen sitomat kustannukset, varsinaisten toteutus- ja suunnitteluvaiheiden ohella. (Lehtonen & all 2006, 26–27.)

## 5.2 Projektin suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheen tärkein tehtävä on projektisuunnitelman tuottaminen. ”Suurimmat virheet tehdään yleensä ennen varsinaisen projektityön aloittamista. Mitä selkeämmät tavoitteet ovat ja mitä paremmin suunnittelu on tehty, sitä todennäköisemmin projekti tulee onnistumaan” (Kettunen 2009, 93.). Projektien suunnitteluvaiheessa käytettävä aika sekä sen tuotokset vaihtelevat suuresti projektin koosta riippuen. Projektin kannalta kohtuullinen suunnitteluun käytettävä aika on noin 10–20 prosenttia kaikesta projektin työstä. Vaikka sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pitää paikkansa, ei projektisuunnitelmaa kannata ylisuunnitella, sillä pienet yksityiskohdat selviävät omalla painollaan projektin edetessä. (Kettunen 2009, 92–93.)

Ennen varsinaista toteutusta, osana suunnittelua, on myös valmisteluvaihe. Valmisteluvaiheeseen ei tyypillisesti osallistu vielä muita henkilöitä kuin projektipäällikkö. Valmisteluvaiheen tehtäviä ovat työmäärien arviointi, ohjausmenetelmien valinta, projektityöntekijöiden hankinta, tarvittavat kilpailutukset, sisäinen markkinointi, riskianalyysit, projektisuunnitelman teko ja hyväksyntä sekä projektin vaatimien tilojen, laitteiden, koneiden ja menetelmien hankinta ja käyttösuunnitelmat. Erityisesti työmäärien arviointi sekä aikataulun laatiminen ovat valmistelun haastavimpia tehtäviä. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että projektin koko on yli 100 henkilötyöpäivää, on erittäin suositeltavaa hyödyntää arvioinnissa työmäärien arviointiin suunniteltuja menetelmiä. Kettusen mukaan tunnetuimpia menetelmiä ovat projektiositus (WBS Work Breakdown Structure), toimintopisteanalyysi (FPA Function Point Analysis) sekä PERT (Program Evaluation and Review Technique). (Kettunen 2009, 59–61.)

Työmäärien arvioinnin perusteella ei voida vielä yksistään lyödä aikataulua lukkoon, vaan siihen vaikuttavat myös projektissa vaikuttavat riippuvuussuhteet. Nämä vaikuttavat projektin kalenterilliseen läpivientiaikaan. Riippuvuus voi aiheutua työntekijöiden vapautumisesta projektiin tai ulkoisesta riippuvuudesta, joka voi olla esimerkiksi julkishallinnon lupakäsittelyn keston edellyttämä aika. Toisaalta voidaan puhua myös loogisesta riippuvuudesta, jolloin jonkin työvaiheen suorittaminen riippuu edellisen suorittamisesta. Esimerkiksi uuden tietokannan käyttöönotto ei onnistu ennen uuden palvelimen saapumista. Ajallinen riippuvuus puolestaan merkitsee projektissa sitä, ettei seuraavaan vaiheeseen voida siirtyä ennekuin edellinen työvaihe on saatu päätökseensä.

Lattiamateriaalien asentaminen ei ole mahdollista, ennen kuin lattiavalu on täysin kuivunut. Projektien yhteydessä voi ilmetä myös niin sanottu resurssiriippuvuus. Resurssi-riippuvuudessa seuraavan vaiheen suorittaminen riippuu jonkin resurssin vapautumisesta tai käytettävyydestä kuten ihmisten, työtilojen tai työvälineiden vapautuminen projektin käyttöön. (Kettunen 2009, 73–75.)

Osana suunnitteluvaihetta on riskien tunnistaminen ja niiden varautumisen suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa aloitetaan riskianalyysin teko, jossa arvioidaan riskin toteutumista, vaikuttavuutta, kriittisyyttä, ennaltaehkäisyä sekä toimintasuunnitelma riskin toteutuksessa. Riskianalyysi päivittyy projektin edetessä, näin pystytään reagoimaan nopeasti ja ketterästi tilanteiden muutoksiin. (Kettunen 2009, 75–76.)

### **5.3 Projektin toteutusvaihe**

Kun suunnitelmat ovat valmiit, alkaa projektin toteutus. Useissa organisaatioissa projektisuunnitelman toimeenpanolle vaaditaan hyväksyntä. Harva projekti todellisuudessa etenee juuri sille laadittujen suunnitelmien mukaisesti, vaan se elää olosuhteiden ja tilanteiden mukaisesti. Tällöin suunnitelmia joudutaan usein täydentämään tai muuttamaan. Kuitenkin Kettusen mukaan projekti voidaan joutua keskeyttämään ja palauttamaan suunnitteluvaiheeseen, jos projektin perustavassa pohjassa kuten rahoituksessa tai tavoitteissa tapahtuu muutoksia. (Kettunen 2009, 44–45.)

Laajojen projektien toteutusvaihetta voi olla hyödyllistä pilkkoa toteutusta erilaisiin alivaiheisiin. Alivaiheistuksen avulla on projektinhallinta ja ohjaaminen kohti sille asetettuja tavoitteita helpompaa ja projektin toteutuksessa pystytään ketterämmin reagoimaan mahdollisiin muutosvaatimuksiin. Toteutusvaihe päättyy projektin päättämiseen. Tässä vaiheessa tarkastetaan ja varmistetaan, että projekti on saavuttanut sille asetetut tavoitteet ja tuotokset sekä puretaan projektiorganisaatio. Päätös vaiheeseen kuuluu välittömän loppuraportin laatiminen sekä arvio projektista ja jatkoideoiden kerääminen. (Lehtonen & all 2006, 30–31.)

## 5.4 Projektin jälkivaihe

Jälkivaiheen tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa projektin tulosten myös tulevaisuudessa. Jälkivaiheeseen voi kuulua jälkiarviointia, projektin kokemuksista oppimista, jälkimarkkinointia tai vaikka tuotekehitystä. Nämä vaiheet voivat vaihdella suuresti organisaatio ja – projektikohtaisesti.

Jälkivaiheeseen kuuluu projektin seuranta ja jälkihoito. Tärkeä osa jälkivaihetta on myös projektin tulosten hyödyntäminen ja arviointi pidemmällä tähtäimellä. Vaikutukset ovat kauaskantoisia ja niitä tulee osata hyödyntää organisaation strategiaan edistävällä tavalla projektin päätyttyäkin. Kokemusten ja tiedon kerääminen sekä siirtäminen eteenpäin on oleellinen osa tätä vaihetta. Tehokkaasti projekteja hyödyntävissä organisaatioissa on löydetty keinot, joilla menneistä projekteista osataan ottaa oppia sekä siirtää tietoa projektista toiseen. Lehtosen & all. mukaan siirrettävä tieto voi olla projektinhallintaan ja -johtamiseen liittyvää kokemusperäistä tietoa tai asiapohjaista tietoa, joka puolestaan koskee projektin varsinaista sisältöä. Kummankin jakaminen eteenpäin organisaatioissa voi auttaa tulevaisuuden projekteja. (Lehtonen & all 2006, 30–32.)

Usein projekteille määritellyt tiukat aikataulut luovat varsinkin loppua kohti niin hektisen ympäristön, ettei aikaa perinpohjaisille arvioinneille jää. Toisaalta projektihenkilökunta saattaa kokea niin sanottua ”turnausväsymystä”, joka vaikuttaa jälkivaiheen toteuttamiseen. Tiivistä projektissa mukana olleen henkilön voi myös olla haastavaa tai mahdotontakin antaa objektiivista arviota tai palautetta projektista. Projektin loppureportti eivätkä jälkivaiheen arviointitulokset eivät saisi jäädä hyödyntämättä. (Lehtonen & all 2006, 31–32.)

## 5.5 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma pohjautuu esivaiheen kypsyttelyyn ja pohdinnolle projektista. Se muodostuu esivaiheen pohjalta laadittuihin kuvauksiin, projektiesityksiin tai muihin kirjallisiin esiselvitysmateriaaleihin. Projektisuunnitelmassa tulee kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti miten projektin tavoitteisiin päästään sille sovitun budjetin, resurssien ja aikataulun mahdollistamissa puitteissa. (Kettunen 2009, 43–44.)

Projektisuunnitelmat eroavat usein toisistaan teknisesti kuitenkin siten, että niiden sisällön ja rakenteen pääsuuntaviivat pysyvät samankaltaisina. Suunnitelman tulee vastata kysymyksiin: Kuka, Mitä, Milloin, Miten ja Minkä verran? Projektin suunnittelu on sopivimman toteutustavan määrittelyä ja etsimistä, eikä vain aikataulun ja työlistan tekemistä. Projektisuunnitelmien suunnittelussa tarkastellaan kattavasti erilaisten tekijöiden ja osa-alueiden vaikutuksia niin yhdessä kuin erikseenkin. Lopputuloksena on kattava ja realistinen suunnitelma, joka kuvaa kokonaisvaltaisesti sen hetkistä käsitystä tulevasta projektista ja erityispiirteistä. (Pelin 2011, 83.)

Tarkkojen suunnitelmien laatiminen auttaa projektipäällikköä ohjamaan projektia kohti haluttuja tavoitteita sekä peilaamaan projektin etenemistä tehtyihin suunnitelmiin. Projektipäällikkö vastaa aina projektisuunnitelman sisällöstä ja toteutuksesta. Toisaalta projektisuunnitelma sekä siihen liittyvät muut suunnitelmat ja analyysit helpottavat projektityöntekijöitä ymmärtämään projektin toimintapuitteet sekä oman työn merkityksen kokonaisuudessa. Kettusen mukaan projektitiimin osallistuessa projektisuunnitelman laadintaan, sitoutuu tiimi tehokkaasti samalla projektin toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Projektisuunnitelma toimii myös työkaluna ja työnohjaajana projektiryhmän jäsenille. Tämän takia ei esimerkiksi projektin käynnistämissopimuksia tai sidosryhmäsopimuksia tule liittää projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelmassa tulee olla vain se tarpeellinen tieto, jota tarvitaan projektin tehokkaaseen läpivientiin. (Kettunen 2009, 92–93.)

### **5.5.1 Projektisuunnitelman rakenne**

Projektisuunnitelmia on olemassa niin montaa erilaista mallia, kuin on sen tekijääkin. Monissa suunnitelmissa niiden runko pohjautuu kuitenkin samankaltaisiin ominaisuuksiin sekä toteutustapoihin. Projektisuunnitelmaan laaditaan usein liitteitä, jotka täydentävät ja määrittävät kokonaisuutta kuten aikataulukaavio, budjetti, työsuunnitelma, viestintä- ja dokumentointisuunnitelma sekä riskianalyysi. Projektin koko on osaltaan määräävä tekijä myös laadittavan projektinsuunnitelman laajuuteen sekä tarkkuuteen. (Kettunen 2009, 97–98.)

Projektisuunnitelman rakenne voi muodostua korostuneesti valitun lähtökohdan pohjalle, joka painottaa projektia tiettyyn suuntaan. Tämä vaikuttava tekijä määrittää pro-



jektin suunnittelua ja etenemistä. Näitä tekijöitä projektissa voivat olla aikataulu, tavoite, toimintatapa, budjetti sekä työntekijät. Projektin suunnittelua korostaa esimerkiksi aikataulun kiireellisyys tai joustamattomuus, jolloin muiden osa-alueiden toteutusta ja työtehtävien purkua lähdetään viemään eteenpäin aikataulun edellyttämällä tavalla. Aikataulu puolestaan vaikuttaa esimerkiksi projektiryhmän laajuuteen. Kiireellisellä aikataululla toteutettavaan projektiin on myös sidottava enemmän henkilöresursseja, verrattuna taas löyhällä aikataululla etenemään projektiin. (Kettunen 2009, 94–95.)

Tasapainoissa tilanteessa projektisuunnitelmassa eivät painotu mikään yksittäinen tekijä tai osa-alue, vaan projektisuunnitelma voidaan rakentaa puhtaasti yleisiä malleja seuraten. Rautavan (2014.) mukaan tyypillinen projektisuunnitelmissa käytetty runko noudattaa pääpiirteittäin alla kuvattua mallia.

1. Johdanto ja lähtökohdat
2. Projektin tavoitteet ja rajaus
3. Projektin organisaatio, vastuut ja valtuudet
4. Projektiin seuranta ja ohjauskäytännöt
5. Projektin työmenetelmät
6. Projektin laadunvarmistus
7. Projektin vaiheistus ja aikataulut
8. Kustannukset ja budjetti
9. Riskien arviointi
10. Muutosten hallinta

Toisaalta Pelin (2011, 84.) jakaa projektisuunnitelman rungon noin viiteen pääotsikkoon, joiden alle projektisuunnitelman osa-alueet jakautuvat.

1. Määrittelyt / yleiskuvaus
2. Organisaatio
3. Toteutussuunnitelma
4. Budjetti
5. Ohjaussuunnitelma

Projektin koko, tavoitteet sekä luonne ovat ratkaisevia ominaisuuksia projektisuunnitelman runkoa ja sen sisältöä koottaessa. Esimerkkinä projektien poikkeavista luonteis-

ta Pelin käyttää investointiprojektia. Investointiprojektin projektisuunnitelmaan tulee kirjata hankinta-aikataulu, rakennus- ja asennusaikataulut, ympäristövaikutusten arviointi, lupa-asiaselvitykset, työturvallisuus sekä tarkastukset ja vastaanotto. Nämä ovat investointiprojektien osalta tärkeitä kohtia, mutta eivät juuri saa painoarvoa muun tyyppisissä projekteissa. Tästä syystä rakenne on aina pohdittava ja määriteltävä tapauskohtaisesti. (Pelin 2011, 84–85.)

Kettunen puolestaan ehdottaa projektisuunnitelman aloitettavaksi tiivistelmästä. Korkeintaan kaksisivuinen tiivistelmä perehdyttää lukijansa nopeasti ja helposti projektiin. Tiivistelmä tarjoaa pikaisen mutta kokonaisvaltaisen katsauksen aiheeseen. Se auttaa projektiryhmän jäseniä hahmottamaan projektin kokonaiskuvan ja sen tavoitteet. Tätä seuraava johdanto ja lähtökohdat esittelevät projektin omistajaa, sen taustoja sekä lähtökohtia. Tämän kappaleen tärkeimpänä tavoitteena on kuvata projektia laajemmassa ympäristössään, jotta siihen osallistuvat henkilöt ymmärtävät projektin merkityksen sekä sen toimintaympäristön. (Kettunen 2009, 99–100.)

Projektin tavoitteenmäärittely on tehtävä tarkasti, sillä asetetut tavoitteet ovat projektisuunnitelman ydinkohta. Tavoitteet määritellään usein projektin omistajan asettamien lopputulos tai seurausvaateiden pohjalle. Tavoitteet määrittävät sen mitä tehdään, miksi tehdään, sekä miten tehdään. Tavoitteita voidaan jakaa välitavoitteisiin, jolloin projektin etenemistä voidaan hieman konkreettisemmin arvioida projektin edetessä. Projektityöntekijöiden motivaation ylläpitämisessä auttavat asetetut välitavoitteet sekä niiden saavuttaminen. Projektin etenemistä on loogista jaksottaa välitavoitteiden avulla ja mukaisesti. Erityisesti projekteissa, joissa lopputulos ei projektisuunnitelmaa tehtäessä ole vielä täysin selvä, on välitavoitteiden asettaminen erityisen tärkeää. (Kettunen 2009 100–102.)

Projektisuunnitelmaan tulee myös kirjata organisaatio, joka projektiin osallistuu sekä kuvaus sen toimintasuhteista. Työntekijöiden vastuut, toiminta-alueet sekä työnkuvat tulee kirjata mahdollisimman tarkasti projektisuunnitelmaan. Varsin usein kaikki se työ mitä ei ole määritelty projektisuunnitelmaan jää projektipäällikön harteille. Siksi tarkka työnjako ja vastuiden määrittely on hyödyllistä projektin tarkoituksen mukaiselle etenemiselle. Projektisuunnitelmaan tulee myös kirjata projektin omistaja sekä mahdoli-

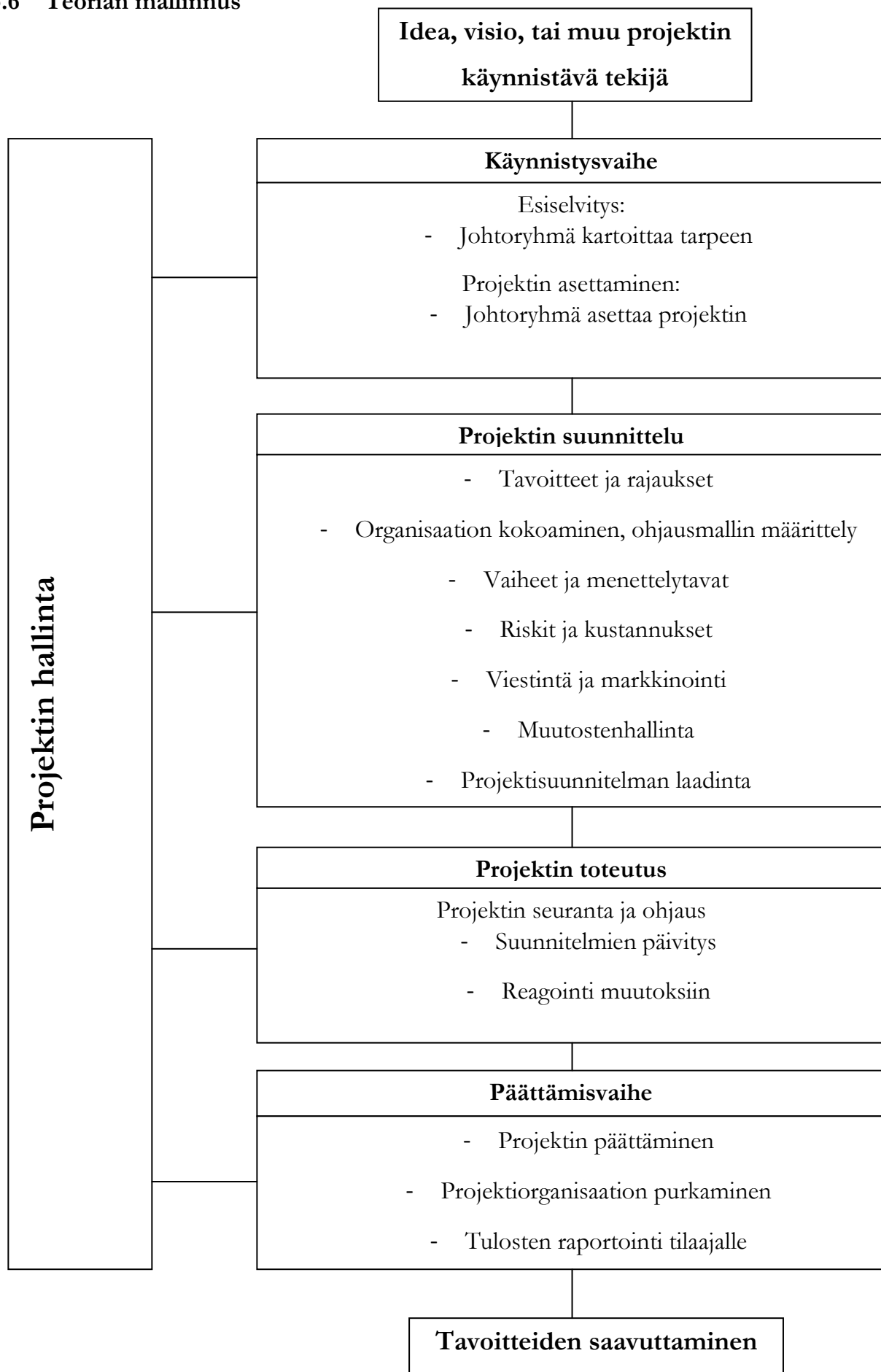
nen ohjausryhmä ja sen tehtävät. Pienemmissä projekteissa ei ohjausryhmää tarvita sillä projektin omistaja yhteistyössä projektipäällikön kanssa vastaa projektin etenemisestä. Isoimmissa projekteissa on syytä huolella harkita projektiorganisaation koostumus etukäteen. (Kettunen 2009, 103–104.)

Projektisuunnitelmaan tulee liittää myös tapauskohtaisesti suunniteltuja liitteitä. Näistä tärkeimpiä ovat aikataulukaavio, kustannusarvio sekä riskianalyysi. Muita yleisesti käytettyjä liitteitä ovat vastuumatriisi RACI, organisaatiokaavio, raporttimalli sekä kehitysehdotukset.

Yhtenä tärkeimmistä erillisistä liitteistä osana projektisuunnitelmaa on projektille laadittu aikataulu. Aikataulujen toteuttamiseen on kehitetty lukuisia menetelmiä, joista tunnetuin lienee Henry Gantin 1900-luvun vaiheessa kehittämä janakaavio, eli Gantin-kaavio. Työtehtävät kirjataan Gantin-kaaviossa allekkain vasempaan laitaan. Kunkin tehtävän ajallista sijoittumista sekä kestoa kuvaa rivin kohdalle piirtyvä palkki. Gantin-kaavion etuna on sen selkeys ja helppolukuisuus. Kaaviosta on havaittavissa selkeästi tehtävien eteneminen sekä ajalliset suhteet ja merkitykset toisiinsa nähden. (Pelin 2011, 123–124.)

RACI-vastuumatriisi perustuu malliin, jossa määritellään projektin tehtävien toteuttamista ja vastuunjakoa. RACI-vastuumatriisi saa nimensä englanninkielisistä sanoista R=Responsible, A=Accountable, C=Consulted sekä I=informed. Vastuumatriisin avulla määritellään kullekin tehtävälle velvolliset, vastuutetut, kuultavat sekä informoitavat henkilöt. Jokainen projektin tehtävä voidaan rajata siten, että määritellään henkilö, joka on vastuussa tehtävän toteuttamisesta sekä henkilö kenelle tehtävän toteuttaja vastaa. Lisäksi määritellään ne tahot, keitä voidaan tehtävän toteuttamisessa konsultoida sekä ketä tulee tehtävästä tiedottaa ja informoida. Usein RACI-vastuumatriisin kokoaminen noudattaa aikataulukaaavion rakennetta, jolloin aikatauluun kirjatut tehtävät eritellään vastuumatriisin avulla huomattavasti tarkemmin. Vastuumatriisi toimii päivittäisjohtamisen sekä –työskentelyn tärkeänä työkaluna ja ohjausvälineenä. (Raci-model 2014)

## 5.6 Teorian mallinnus



## 6 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön teemahaastattelut on toteutettu huhtikuun 2014 aikana puhelinhaastatteluna sekä sähköpostin kautta tapahtuneena haastatteluna. Haastattelut tehtiin vuoden 2013 Global Chef –kiertueen projektipäällikölle Tomi Enäjärvelle sekä vastaavalle keittömestarille Torsti Uotilalle.

Enäjärven haastattelu kuvaa tarkemmin projektinhallinnallista näkökulmaa, kun taas Uotila tarjoaa näkemyksiä käytännön työskentelystä toimipaikoilla, tapahtumien järjestelyn keskipisteessä. Haastatteluiden tarkoituksena on tukea opinnäytetyön tekijän omia tietoja kiertueesta ja läpiviennistä sekä tarjota näkemyksiä eri toimintoja projektissa toteuttaneiden henkilöiden näkökulmista. Haastatteluiden kysymysrungot löytyvät liitteestä 4.

### 6.1 Vuoden 2013 Global Chef –kiertueen projektipäällikkö, Tomi Enäjärvi

Vuoden 2013 Global Chef – kiertueen projektipäällikkö Tomi Enäjärvi nimeää Global Chef –kiertueen tavoitteiksi nykyisten asiakassuhteiden syventämisen ainutlaatuisen Sodexon kansainvälistä laatua viestivän ohjelman kautta, Sodexon imagon kehittämisen ja kilpailijoista erottautumisen sekä lisäksi uusien asiakassuhteiden synnyn edesauttamisen. Lisäksi Enäjärvi mainitsee ohjelman avulla kehitettävän Sodexon omaa paikallista osaamista kansainvälisen ohjelman avulla. Strategisiin asiakkuuksia ja kumppanuuksia varten kehitetyn Global Chef –ohjelman tavoitteena on lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä autenttisten ja erityislaatuisten ravintolapalveluiden avulla.

Enäjärven mukaan kansainvälisellä tasolla tavoitteet ovat määritelty kansainvälisen ohjelman suunnitteluvaiheessa. Näitä tavoitteita voidaan tarkentaa kiertueen paikallisten tarpeiden mukaisesti. Suomessa kiertue on painottunut siten, että kiertuetta on lanseerattu voimakkaasti myös strategiaan yritys-sektorin asiakkuuksiin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa järjestettävät kiertueet ovat pääsääntöisesti keskittyneet koulutus-sektorin kohteisiin. Suomessa valittiin Sodexon suurimpia ja tärkeimpiä asiakkuuksia, joiden avulla pystytään vahvistamaan tärkeitä asiakkuussuhteita sekä lisäämään asiakastytyväisyyttä.

Enäjärven mukaan kiertueen tavoitteet olivat määritelty melko yleisellä tasolla ohjaten kiertuetta haluttuun suuntaan. Hänen mukaansa projektinhallintaan lisähaasteita aiheuttivat kiertueelle suunniteltujen vierailujen järjestäminen Ruotsiin sekä alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti myös Tanskaan, joka kuitenkin jäi kiertueelta pois. Kutsuvierastapahtumissa tavoitteet näkyivät erityisesti kutsuvieraslistan laadinnassa. Kutsuvierastapahtumien ensisijaisina tavoitteina olivat asiakassuhteiden syventäminen, mutta tapahtumia järjestettiin myös uusasiakashankinnan näkökulma huomioiden. Syksyn 2013 kiertueen After work -kutsuvierastilaisuus HOTT:issa järjestettiin erityisesti uusasiakashankinnan tavoitteita noudattaen. Tapahtuman tavoitteet näkyivät tapahtuman kutsuvieraslistan rakenteessa.

Enäjärvi kertoo että, kaikille projektiryhmän jäsenille viestittiin projektin tavoitteista yhteisessä aloituspalaverissa 24.9.2013. Aloituspalaverissa käytiin läpi tavoitteet, aikataulut sekä vastuiden- ja tehtävien jako. Viestintä palaverissa tapahtui suullisesti sekä kiertueesta laaditun PowerPoint – esitykseen pohjautuen. Esitys toimi runkona kiertueen käynnistämiseksi. Enäjärven mukaan johtoryhmältä tapahtunut viestintä tulevasta projektista tapahtui kesäkuussa 2013, jolloin aloitettiin kiertueen suunnittelu. Kokonaisuudessaan viestintä, ja tavoitteiden esilletuonti projektiryhmän sisällä sekä johtoryhmälle oli varsin vapaamuotoista.

Sidosryhmille projektista viestittiin Enäjärven mukaan Sodexon käyttämien viestintäkanavien kautta, kuten Internet-sivut ja uutiskirje. Lisäksi kutsuvieraille viestittiin tavoitteista heille lähetetyn kutsun avulla, jossa kuvattiin tapahtumaa sekä sen tavoitteita. Paikoittain viestintää toteutettiin henkilökohtaisten yhteydenottojen avulla, jolloin sidosryhmälle kerrottiin henkilökohtaisesti mistä Global Chef –kiertueella on kyse, sekä sen tavoitteista. Enäjärvi korostaa kutsuvierastapahtumien merkitystä viestittäessä kiertueen tavoitteista sidosryhmille. Tapahtumassa tunnelmalla sekä tapahtuman kulun suunnittelulla pystytään viestimään kiertueen tavoitteista sidosryhmille.

Markkinoinnin päätavoitteeksi hän nimeää Sodexon imagoa kohottavan ja vahvistavan julkisuuden aikaansaaminen nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille, niin asiakkuus- kuin loppuasiakastasolla. Lisäksi markkinoinnin tärkeimpiä tehtäviä oli herättää kutsuvieraiden mielenkiinto tapahtumaa ja Sodexoa kohtaan, siten että kuhunkin kutsuvierasta-

pahtumaan saadaan ideaali määrä osallistujia, n. 10 – 20 henkilöä. Lounastapahtumien markkinoinnin konkreettisenä tavoitteena oli kerätä kuhunkin toimipaikkaan useita satoja lounastajia, jotka ostivat Global Chef – teemalounaan. Enäjärven mukaan markkinoinnin tavoitteena loppukuluttajien osalta oli myös lisätä mielikuvaa Sodexosta monipuolisena ja laadukkaana palvelujen tarjoajana.

Markkinointi toteutettiin Enäjärven mukaan tukemaan Sodexon brändi-ilmettä, siten että se tavoittaa mahdollisimman kattavasti sille suunnatun kohderyhmän ja herättää kiinnostusta. Toimipaikoille toimitetut roll-up:t sekä pöytäpuhujat suunniteltiin Global Chefin biografian pohjalta visuaalisesti houkutteleviksi. Niiden sijoittelussa hän kertoo toimipaikkoja ohjeistetun niin, että markkinointimateriaalit saavat mahdollisimman suuren huomioarvon. Toimipaikoilla materiaalien tukena käytettiin myös LCD-näyttöihin syötettyjä tietoruutuja kiertueesta. Facebook-, uutiskirje- sekä Internet-markkinoinnin avulla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman laajaa huomioarvoa, herättää kiinnostusta sekä siten rohkaista toimintaan. Myös kutsuvieraille lähetettyjen kutsujen sisältö oli suunniteltu tukemaan markkinoinnillisia tavoitteita.

Enäjärven mielestä kiertueen markkinoinnissa onnistuttiin hyvin, ottaen huomioon rajalliset resurssit. Aiempien Global Chef – kiertueiden markkinointiin verrattuna on kehitystä tapahtunut. Kehitettävää hän huomauttaa markkinoinnissa kuitenkin löytyvän kohderyhmän tavoittamiseksi. Markkinoinnin suurimmaksi haasteeksi hän nimeää kutsuvieraiden osallistumisasteen nostamisen kutsuvierastapahtumiin. Tästä syystä markkinointia tulisi vielä aikaistaa entisestään niin kutsujen lähettämisen kuin toimipaikkamarkkinoinnin osalta. Toimipaikkamarkkinointia hän kuitenkin kehuu, sillä avoimet lounastapahtumat houkuttelivat runsaasti kiinnostuneita lounastajia. Kiertueelle tavoiteltu mediajulkisuus jäi saamatta, johtuen yllättävästä henkilöstöresurssien vähenemisestä.

Enäjärvi kertoo kutsuvierastapahtumiin osallistuneen aina vähintään kaksi johtoryhmän jäsentä, joka vaikutti merkittävästi tapahtumien onnistumiseen. Johtoryhmän jäsenistä sopivin henkilö toimi aina kunkin kutsuvierastapahtuman kutsujana, ja siten tapahtuman ”isäntänä tai emäntänä”. Johtoryhmä osallistui myös kutsuvieraslistojen koostumuksen suunnitteluun sekä sen lisäksi he myös itse kutsuvat tuttuja asiakkaitaan tilai-

suuksiin. Jonka johdosta johtoryhmän rooli oli projektissa pääosin neuvoja ja kannustava. Johtoryhmä nimesi projektin, budjetin sekä muut toiminta puitteet, mutta projektin toteutus oli Enäjärven mukaan projektipäällikön omassa harkinnassa.

Projektin seurannan ja ohjauksen tärkein yksittäinen väline on aloituspalaveri, jossa käytiin yhteisesti läpi tavoitteet, aikataulut ja työnjako. Tämän jälkeen ohjausta ja seuranta toteutettiin Enäjärven mukaan vapaamuotoisesti tilannekohtaisesti arvioiden. Tärkeimmiksi keinoiksi hän nimeää puhelinkeskustelut, sähköpostiviestit sekä mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaiset tapaamiset. Projektiryhmän jäsenet tiedottivat ja konsultoivat myös oma-aloitteisesti työvaiheiden etenemisistä.

## **6.2 Vuoden 2013 Global Chef –kiertueen vastaava keittiömestari, Torsti Uotila**

Vuoden 2013 Global Chef –kiertueella vastaavana keittiömestarina toimineen Torsti Uotilan mukaan projektin tavoitteina oli tuoda Sodexon globaalia osaamista jaettavaksi toimipaikkoihin. Hän kertoo mielikuvan kiertueen tavoitteista pohjautuneen vahvasti omakohtaiseen kokemukseen Global Chef kiertueesta. Hän osallistui Global Chef –kiertueelle Yhdysvaltoihin vuonna 2012.

Hänen mukaansa Culinary Day oli kiertueen tärkein yksittäinen projektiryhmän viestintä kanava. Culinary Day on kiertueen alkuun ajoittuva yhteinen koulutuspäivän kaikkien kiertueen toimipaikkojen ravintolapäälliköille. Koulutuspäivän tarkoituksena on tarjota konkretian kautta tietoa mitä tapahtuu, miten ruokaa valmistetaan ja miten esillepano toteutetaan. Koulutuspäivän aikana esiteltiin yleisesti kiertue ja sen tavoitteet sekä koevalmistettiin Global Chefin johdolla kiertueella tarjottavia ruokalajeja. Päivän tarkoituksena oli tarjota ”eväät” kiertueen onnistuneeseen valmisteluun ja toteuttamiseen kussakin toimipaikassa.

Uotila kertoo osalle ryhmän jäsenistä Global Chef –kiertueen olleen vuoden kohokohta, joka näkyi myös panostuksina tapahtumaan. Valitettavasti toisille projektiryhmän jäsenistä hänen mukaansa kiertue oli ”pakkopulla”, jolloin se myös näkyi huonona esivalmisteluna ja välinpitämättömyytenä toimipaikoilla. Hän ehdottaa tavoitteiden välittymisen ja projektiryhmän sitoutumisen kehittämiseksi Sodexon yhteiselle verkkolevylle perustettavaksi avoimen kansion. Kansioon kootaan kaikki tarpeelliset projektimateri-



aalit. Toistaiseksi projektimateriaalit ovat sijainneet kansiossa, jota pääsyä varten on haettava IT-osastolta erillinen lupa.

Kansion projektimateriaaleihin projektiryhmän jäsenet täydentävät ja raportoivat valmisteluiden ja suunnitelmien etenemisestä. Tämä helpottaisi myös projektipäällikön seuranta- ja ohjausta. Uotilan mukaan erityisen tärkeää on saada koko projektiryhmä sitoutumaan raportointiin, muuten se menettää merkityksensä. Täältä projektiryhmän jäsenet, erityisesti toimipaikkojen edustajat voivat saada uusia ideoita omalle toimipaikalle järjestettävään tapahtumaan. Materiaaleihin voisi Uotilan mukaan myös kirjata onnistumisia ja kehityskohteita.

Uotila toteaa toimipaikkamarkkinointina olleen yksi banderolli ja pöytäpuhujia. Hän korostaa, että Suomen Sodexolla on tällä osa-alueella paljon opittavaa verrattuna hänen omalla kiertueellaan Yhdysvalloissa toteutettuihin markkinointitoimiin. Markkinoinnin tulisi olla innovatiivisempaa sekä huomioida suunnittelussa toimipaikkakohtaiset mahdollisuudet ja rajoitteet. Keskitetyt ja yhtenäistetyt painotuotteet eivät palvele ja toimi samalla tavoin kaikissa toimipisteissä. Uotila toteaa markkinoinnin olevan resurssiky-symys, mutta innostamalla ja sitouttamalla toimipaikkoja mukaan kiertueelle voidaan myös kehittää markkinoinnillisia panostuksia, ilman suuria lisäresurssitarpeita. Liitteessä 3 on esitelty Uotilan ottamia kuvia omalta kiertueeltaan Yhdysvalloista. Kuvista välittyy hänen mukaansa hyvin toimipaikkamarkkinoinnin innovatiivinen lähestymistapa, jota tuli hyödyntää myös Suomen markkinoinnissa.

Uotilan mielestä projektipäällikön ohjaus kiertueella onnistui kohtuullisen hyvin, joka näkyi hyvissä ennakkovalmisteluissa. Myös aikataulujen laatimisessa oli Uotilan mukaan onnistuttu siten, että ne olivat realistiset ja työskentelyä helpottavia. Erityistä kiitosta hän antaa Culinary Day -koulutuspäivälle, joka antoi koko projektiryhmälle hyvät valmiudet kiertueen toteuttamiseen.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteiden määrittelyssä todettiin opinnäytetyön olevan onnistunut, kun se tarjoaa pitkäikäisen ja monikäyttöisen työkalun ja apuvälineen Global Chef –kiertueen tueksi. Lopullinen tulosten arviointi ja siten työn onnistumisen arviointi jäänee toimeksiantajalle produktin loppukäyttäjän ominaisuudessa. Omat arvioni ja pohdintani työn onnistumisesta peilaan viitekehykseen ja sen rakentamiseen suhteessa lopulliseen tuotokseen, sekä omiin kokemuksiini kiertueelta.

### 7.1 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksia varten on projektisuunnitelman liitteeksi luotu oma kehitysehdotusten tiedosto, johon voidaan yhteisesti kerätä koko projektiryhmältä projektin aikana esiin nousseita kehittämissuhteita. Tässä osiossa kirjoitan yleisesti opinnäytetyöprosessin aikana minulle heränneistä kehitysehdotuksista. Kehitysehdotukset perustuvat omiin havaintoihini sekä haastatteluissa esiin nousseisiin huomioihin..

Mielestäni Global Chef – kiertueen suurimpana ongelmana oli syksyllä 2013 kutsuvieraiden tavoittaminen sekä heidän mielenkiintonsa herättäminen. Heille sähköpostitse lähetetyt kutsut eivät olleet joko tarpeeksi houkuttelevia, jotta niitä olisi avattu tai sisältö ei saanut lukijaansa kiinnostumaan. Tämän takia tulee aluejohto aktivoitua vahvemmin kiertueelle mukaan. Heidän roolinsa olisi henkilökohtaisen kontaktoinnin kautta kutsujen toimittaminen kutsuvieraille. Aluejohto tuntee alueensa asiakkuudet ja tärkeimmät kontaktit parhaiten, jolloin kutsujen tulo heiltä on luontevaa. Asiakas kokee itsensä tärkeäksi kun yhteydenotto tapahtuu henkilökohtaisesti eikä ”massapostin” kautta. Yhteydenoton avulla pystytään myös varmistamaan, että viestin vastaanottaja ymmärtää viestin sisällön. Mikäli sähköpostikutsuja kuitenkin päätetään käyttää myös jatkossa kutsun ensisijaisena välineenä, tulee tarkkaan miettiä miten sanoma välitetään vastaanottajalle. Palautetta syksyn 2013 kiertueen aikana saatiin myös siitä, etteivät kutsut läpäisseet useiden yritysten roskapostisuodattimia.

Markkinointimateriaalien sisältöä ja rakennetta tulee myös mielestäni pohtia uudelleen. Markkinoinnin rajalliset resurssit asettavat luonnollisesti rajansa. Kiertueelta saamani suullisen palautteen perusteella todettiin, että markkinointimateriaalit jäivät osalta lou-

nasiasiakkaista huomaamatta. Tämä johtuu varmasti osaltaan markkinointimateriaalien sijoittelusta, esilläoloajasta sekä visuaalisen ilmeen ja sanoman vaikutuksista. On tärkeää, että markkinointi tavoittaa kohderyhmänsä, jotta kiertue saa sille suunnitellun huomioarvon. Jotta toimipaikkamarkkinoinnilla voidaan tavoittaa kohderyhmää, olisi mielestäni Uotilan ehdotuksen mukaisesti tärkeä saada toimipaikat mukaan suunnittelemaan ja ideoimaan markkinointia. Markkinointi vaatii yhteisen rungon, jotta toimipaikoilla noudatetaan, mutta siinä voisi myös sallia innovointia toimipaikkakohtaisesti. Toimipaikan työntekijät tuntevat kohderyhmänsä, jokapäiväiset asiakkaat parhaiten, ja siten tietävät keinot, jolloin tehokkaasti herätetään heidän mielenkiintonsa.

Toimipaikkojen innostaminen ja sitouttaminen mukaan kiertueelle niin markkinoinnissa kuin muissakin kiertuejärjestelyissä, on asia joka mielestäni vaatii kehitystä. Ideaalitalanteessa toimipaikat kokevat kiertueen mahdollisuutena oppia uutta, tarjota asiakkaille kokemuksia sekä houkuttelevana mahdollisuutena. Syksyn 2013 kiertueella osa toimipaikoista koki kiertueen pakonomaisena tapahtumana. Tässä suhteessa viestintää toimipaikkoihin tulee kehittää siten, että kiertue on hauska ja innostava kokemus. Toimipaikat tulee valjastaa kiertueen suunnitteluun huomattavasti aiemmin, sekä tarjota ideoita suunnittelun ja innostamisen pohjalle. Global Chef – kiertueesta tulisi luoda niin Sodexon sisällä, kuin sen asiakkaiden keskuudessa ilmiö, josta puhutaan ja jota odotetaan. Ilmiön luomisessa tulisi hyödyntää suomalaisten Global Chef – kiertueella olleiden keittiömestareiden kokemuksia Yhdysvalloista, jossa panostukset kiertueeseen ovat olleet suurempia ja innovatiivisempia. Innovatiivisesta toimipaikkamarkkinoinnista esimerkkinä Uotilan Yhdysvalloista ottamat kuva (Liite 3.).

Kiertueen kehittämisessä voidaan myös hyödyntää asiakkaiden mielipiteitä. Kutsuvieraille jälkikäteen lähetettävä tai lounasasiakkaille täytettäväksi laadittu pienimuotoinen asiakastyytyväisyys kysely auttaa löytämään kiertueen onnistumisia ja epäonnistumisia. Loppuasiakkaat ovat kuitenkin juuri se taho, jolle projekti on suunniteltu.

Markkinoinnin välineenä sosiaalista mediaa voi hyödyntää näkyvämmiin. Se on edullinen väylä tavoittaa suuria asiakaskuntia, erityisesti koulutussektorin asiakkaiden keskuudesta. Kiertueella ollut Global Chef päivitti ahkerasti oman maansa Facebook – sivustoa kiertueelta. Suomen päässä vastaavia päivityksiä tehtiin huomattavasti vähem-

män. On toki huomioitava, että sivusto tavoittaa myös paljon käyttäjiä, jotka eivät ole kosketuksissa suoraan kiertueen kanssa. Se on kuitenkin väylä herättää myös heidän mielenkiintonsa. Sodexon oman sosiaalisen median lisäksi mukaan tulisi valjastaa esimerkiksi korkeakoulujen omat sosiaalisen median sivut, joiden avulla tavoitetaan konkreettinen kohderyhmä. Jotta tässä onnistutaan, vaatii se viestintää ja suunnittelua yhteisessä toimipaikkojen sekä markkinointiosaston kanssa.

Kehittelyä vaativana ja kaukaisenaakin kehitysideana markkinoinnin ja asiakastyytyväisen kehittämiseen nostan esille yhteistyössä korkeakoulujen kanssa suunniteltavat mobiili-sovellukset. Idea nousi esiin kiertueen Global Chef Rob MacFarlanen aloitteesta, sillä hänen johtamillaan yliopistokampuksilla vastaavia sovelluksia on olemassa. Sovelluksen avulla opiskelijat voivat seurata koulunsa tapahtumia, Sodexon ruokalistoja ja tapahtumia sekä muita ajankohtaisia asioita koulussa. On kuitenkin selvää, että sovelluksen kehittäminen vaatii runsaasti aikaa, rahaa, työpanoksia sekä kehittelyä ennen kuin sovellusten käyttöönotto tai toteutus on mahdollista.

Syksyn kiertueen aikana havaittiin myös, etteivät illallis- ja After work-tilaisuudet saaneet osakseen niille kaavailtua osallistujia määrää. Puolestaan ensimmäistä kertaa järjestetyt aamiaistilaisuudet puolestaan houkuttelivat suhteessa enemmän kutsuvieraita. Lie-neekin paikallaan pohtia tuleville kiertueille kutsuvierastapahtumien rakenteita uudelleen, jolloin esimerkiksi aamiaistilaisuuksien määrää voidaan lisätä ja illallis- ja After work-tilaisuuksia puolestaan järjestää harkitummin.

## **7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Viitekehyksessä pyrin käsittelemään laajasti projektin hallintaa, projektityöskentelyä sekä sen läpivientiä. Rajasin viitekehystä osin perustuen omiin kokemuksiini kiertueelta, kuitenkin siten, että pyrin säilyttää yleisen teoreettisen otteen viitekehyksessä. Tarkoituksenani oli painottaa viitekehyn rakentamisessa niitä teorioita ja seikkoja, jotka koin itse merkityksellisiksi kiertueen osalta sekä jättää pienemmälle painoarvolle ne tekijät, jotka eivät omiin kokemuksiini pohjautuen nousseet tärkeään rooliin syksyn 2013 Global Chef – kiertueella. Tavoitteenani oli luoda kokonaisvaltainen teoriapohja projektin hallinnasta- ja johtamisesta, painottaen määrättyjä seikkoja.

Koen viitekehysten tukevan produktiani Global Chef – projektisuunnitelmaa, siten että viitekehys rakentaa teoreettisen pohjan projektisuunnitelmalle. Pyrin peilaamaan projektisuunnitelman runkoa ja sisältöä muodostamaani viitekehukseen. Tässä onnistuin mielestäni hyvin ja tuotokset tukevat toisiaan. Mielestäni viitekehys pysyy riittävän napakkana sisällöltään kuitenkin siten, että tarjoaa lukijalle tarvittavan informaation projektisuunnitelman taustalle. Projektisuunnitelma on laadittu siten, ettei sen täysmääräiseen ja onnistuneeseen käyttöön tarvita viitekehysten tuntemista. Näin ollen projektisuunnitelmaa voidaan käyttää projektiryhmän päivittäisessä työskentelyssä.

Koin omat kokemukseni kiertueelta työn laatimista helpottavina ja ohjaavina tekijöinä. Sodexon sisäisten toimintatapojen, organisatoristen piirteiden ja kiertuejärjestelyiden tunteminen oli opinnäytetyön laatimista helpottava tekijä. Mutta toisaalta kolikossa on myös kääntöpuolensa. Kokemukseni kiertueella loivat toisaalta minulle mielikuvan valmiista mallista, jonka mukaan kiertuejärjestelyiden tulee tapahtua. Tästä syystä saatoin tahattomasti sulkea pois muita toimivia jopa parempiakin vaihtoehtoja projektin toteuttamiseen. Kuitenkin pyrin pitämään silmäni avoinna uusille vaihtoehtoisille toimintatavoille. Toisaalta Sodexon nykyisiä toimintatapoja mukaileva malli on helpompi ottaa käyttöön ja noudattaa kiertueen järjestelyissä.

Pyrin pitämään projektisuunnitelman rungon ja sisällön mahdollisimman helposti lähestyttävänä sekä ymmärrettävänä, jotta sen käyttö koetaan kiertueella mahdollisimman luontevaksi ja selkeäksi. Mielestäni tässä onnistuin, sillä projektisuunnitelman runko on jaettu selkeisiin kappaleisiin ja niiden järjestys on luonteva, eikä suunnitelmaan ole kirjattu muuta, kuin tarpeellinen tieto projektiryhmän työskentelyyn.

Opinnäytetyön tekemisestä Global Chef – kiertueesta päätettiin vasta lähes kiertueen loppumetreillä, joka puolestaan saattaa vaikuttaa omiin näkemyksiini kiertueesta. Vaikka osallistuin ja pyrin oppimaan asioita koko kiertueen ajalta, sai osallistumiseni kuitenkin uuden merkityksen vasta loppu metreillä. Tästä syystä muistiinpanoni ja keräämäni materiaalit kiertueelta eivät ole mahdollisesti niin kattavat kuin ne olisivat ideaalitilanteessa olleet. Koen kuitenkin saaneen tukea monipuolisesti mahdollisiin kysymyksiini sekä koonneeni viitekehysten, joka tukee projektisuunnitelman laatimista.



## Lähteet

Burke, R. 2013. Project management: planning and control techniques. 5. Painos. Chichester. Wiley.

Enäjärvi, T. 15.4.2014. Business Development Manager. Sodexo Oy. Haastattelu.

Jyväskylän yliopisto. FEAR-projekti. 2010. Luettavissa:  
<https://www.jyu.fi/it/laitokset/titu/projektit/kaynnissa/fear/tulokset/FEARjr20100315ohjausmalliv20FinalforPublication.pdf>. Luettu 18.3.2014.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Wsoypro. Juva.

Korkeamäki, A & Lindström, P & Ryhänen, T & Saukkonen, M & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. 1. painos. WSOY. Helsinki.

Kotler, P & Kartajaya, H & Setiawan, I. 2010. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Talentum Media. Hämeenlinna.

Lehtonen, P & Lindholm, L & Korpinen, S & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallina – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen Edita. Helsinki.

Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viestintäsuunnitelma. 2014. Luettavissa:  
<http://metkaweb.fi/wp-content/uploads/2012/07/03-Viestint%C3%A4suunnitelma.pdf>. Luettu 13.4.2014.

Parker, G.M. 2002. Aalto University. Opetusmateriaali, pohjautuen teokseen Cross-functional Teams. 2. painos. Jossey-Bass.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Piilo, T. 7.1.2014. Sodexon toimeksiantajaesittely. Laatu- ja ympäristöpäällikkö. Sodexo Oy. Haastattelu.

Projekti-Instituutti 2014. Sanasto. Luettavissa:

<http://www.projekti-instituutti.fi/sanasto>. Luettu 15.2.2014.

RACI-model. 2014. Luettavissa:

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_raci.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_raci.html). Luettu 18.3.2014.

Rautava, R. 2014. Projektijohtaminen. Lehtori. Haaga-Helian. Opetusmateriaali.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. Painos. Talentum Media. Vantaa.

Sanakirja.fi. 2014. Luettavissa: [www.sanakirja.fi/projekti](http://www.sanakirja.fi/projekti). Luettu 9.1.2014.

Sodexo Oy. 2014. Luettavissa: [www.sodexo.fi](http://www.sodexo.fi). Luettu 8.1.2014.

Sodexo Oy. 2014. Yhteiskuntavastuuraportti 2013.

Sodexo Oy. Strategia suunnitelma 2010-2013. Sisäinen materiaali.

Slack, N & Chambers, N & Johnston R. 2010. Operations Management. 6. painos. Pearson. Edinburgh.

TeKes. Terveyspalveluiden projektisuunnitelmamalli. 2014. Luettavissa:

[www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%2520ja%2520palvelut/Ohjelmat/Innovaatiot%2520osiaali-%2520ja%2520terveyspalveluissa/projektisuunnitelmamalli\\_sote.docx+%&cd=2&hl=fi&ct=clnk&gl=fi](http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%2520ja%2520palvelut/Ohjelmat/Innovaatiot%2520osiaali-%2520ja%2520terveyspalveluissa/projektisuunnitelmamalli_sote.docx+%&cd=2&hl=fi&ct=clnk&gl=fi). Luettu 28.1.2014.

Tikkanen, H & Aspara, J. 2008. Projektimarkkinointi. Talentum Media. Hämeenlinna.



Uotila, T. 20.4.2014. Executive Chef. Sodexo Oy. Haastattelu.

Viestintätoimisto Deski. 2014. Viestintästrategia. Luettavissa:

<http://www.viestintatoimistodeski.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>. Luettu 4.4.2014.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2014. Viestintäsuunnitelma. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030905/1133356297030/1133360764173/1133361194443/1133361948694.html>. Luettu 4.4.2014.

## **Liite 1. Projektisuunnitelma Global Chef – kiertueelle ja sen liitteet**

Projektisuunnitelma on laadittu erillisenä Microsoft Word -tiedostona. Projektisuunnitelmaan kuuluu Microsoft Excelillä laadittu liitetiedosto, jossa kuvattuna projektisuunnitelmassa mainitut liitteet sekä Microsoft Projectilla laadittu aikataulukaavio Global Chef – kiertueelle. Tiedostojen suuren koon vuoksi ei niitä ole liitetty tähän yhteyteen muuten kuin mainintana, vaan ne ovat erillisinä tiedostoina.

## Liite 2. SWOT-analyysi Sodexo Oy:stä

### Vahvuudet

- Monikansallisuuden tuoma tieto-taito liiketoiminnallisissa operaatioissa
- Kansainväliset ILA-asiakkuudet ( International Large Accounts)
- Orgaaninen kasvu
- Konsernin mahdollistamat suuret taloudelliset resurssit
- Perustaja perheen vaikutus edelleen liiketoimintaan
- Hyvät asiakassuhteet ja niiden hoito
- Osaaminen monilla sektoreilla
- Better Tomorrow Plan
- Tunnettu ja arvostettu toimija yritys-sektorilla
- Osaaminen julkisella sektorilla
- Toiminnan prosessien laatu
- Vahva konseptiosaaminen yritys-sektorin ravintolapalveluissa

### Heikkoudet

- Ravintolapalveluiden suuri osuus voi altistaa suhdannevaihteluille
- Yritys-sektorin suuri osuus voi altistaa suhdannevaihteluille
- Toimialat hyvin suhdanneherkkiä
- Monimutkainen organisaatorakenne
- Negatiivinen julkisuus
- Konseptiosaamisen heikkous muilla sektoreilla
- Tunnettuuden heikkous muilla kuin ravintolapalveluiden sektorilla
- Brändin tunnettavuus heikkoa
- Ranskalaistaustan vaikutus asiakkaiden mielikuviin (vrt. Fazer Foods, joka on suomalainen)
- Toiminnan hajautuminen liaksi eri sektoreille

### Mahdollisuudet

- Yritykset keskittyvät yhä vahvemmin ydin osaamiseensa, ja ulkoistavat muut palvelut, joka vaikuttaa Sodexon liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin
- Laajentuminen uusille sektoreille
- Sodexon Nordicin mukanaan tuomat synergiaedut
- Sodexon sisäisen kansainvälisen toiminnan kehittämisen
- ILA-asiakkuudet
- Lisäarvoa tuottavien palveluiden tarjoaminen
- Ravintolapalveluiden arvonnäköalaveron lasku 13%:iin
- Markkinoiden koko ja kasvu
- Markkinoiden avautuminen, erityisesti koulutus- ja vanhustenhoidon sektoreilla.
- Kilpailutusten voittaminen
- Better Tomorrow Plan

### Uhat

- Toiminnan keskittyminen vahvasti yrityssektorille
- Asiakkaiden ja loppukuluttajien käyttäytymistä ohjaava fokus hinnassa, johtuen taloudellisesta tilanteesta.
- Kokonaiskysynnän kasvu lisää myös kilpailua
- Negatiivinen julkisuus
- Finanssikriisin vaikutukset teollisuuden rakenteeseen Suomessa
- Lainsäädäntöjen tiukentuminen julkishallinnossa
- Verotuskäytäntöjen vaihtelut ja vaikutukset
- Heikko tunnettuus loppukuluttajien keskuudessa
- Fazer Foodsin vahva markkinoiden hallinta ravintolapalveluissa
- Kotimaisuus-aspektin korostuminen palveluiden ulkoistusta ja hankintaa suunniteltaessa.
- Sopimusten määräaikaisuus luo toimintaan epävarmuutta
- Työvoiman saatavuus

### Liite 3. Kuvia toimipaikkamarkkinoinnista.

Kuvat on ottanut Torsti Uotila Global Chef – kiertueeltaan Yhdysvalloissa vuonna 2012.





## **Liite 4. Teemahaastatteluiden kysymysrungot**

Tomi Enäjärvelle esitetyt kysymykset 4.4.2014:

Mitkä ovat projektin ensisijaiset tavoitteet, ja miten niiden määrittely on tehty?

Miten tavoitteet näkyivät ja vaikuttivat projektin hallintaan?

Miten projektin tavoitteista viestittiin projektiryhmälle sekä sidosryhmille?

Mitkä olivat markkinoinnin päätavoitteet?

Miten markkinointi toteutettiin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?

Miten markkinoinnissa onnistuttiin?

Mikä oli johtoryhmän vaikutus projektin hallinnassa?

Miten projektin ohjausta ja seuranta toteutettiin?

Torsti Uotilalle esitetyt kysymykset 12.4.2014:

Mitkä olivat mielestäsi projektin tavoitteet?

Miten projektin tavoitteet näkyivät projektiryhmän työskentelyssä?

Miten tavoitteiden näkymistä projektiryhmän työskentelyssä voidaan kehittää?

Miten markkinointi näkyi osana projektia, ja onnistuttiinko markkinoinnissa?

Miten projektipäällikön ohjaus onnistui?

Olivatko projektille laaditut aikataulut, ja muut suunnitelmat realistisia sekä projektiryhmän työskentelyä helpottavia ja ohjaavia?

## **Projektisuunnitelma – Sodexo Oy**

Global Chef – kiertue 2014

Projektisuunnitelma

Henna Piilo

08.05.2014



## Sisällys

Versiohistoria.....	1
1 Johdanto .....	2
2 Projektin tavoitteet ja rajaukset .....	3
3 Projektin organisaatio ja ohjausmalli .....	4
4 Projektin vaiheet ja menettelytavat .....	11
5 Viestintäsuunnitelma.....	14
6 Projektin kustannukset ja budjetti.....	21
7 Projektin riskit .....	23
8 Projektin dokumentaatio.....	24
9 Muutosten hallinta .....	26
Liitteet.....	27

Projektsuunnitelman erilliset suunnitelmat ja muut liitteet ovat löydettävissä suunnitelman lopusta, liitteet – osiosta sekä Sodexon tietokannasta (polku kirjattuna liitteen perässä)

### **Liitteet:**

Aikataulusuunnitelma (Sodexo - myynti ja markkinointi - Global Chef - 2014)

Riskienhallinta (Sodexo - myynti ja markkinointi - Global Chef - 2014)

Budjetti (Sodexo - myynti ja markkinointi - Global Chef- 2014)

Vastuumatriisi RACI (Sodexo - myynti ja markkinointi - Global Chef - 2014)

Organisaatiokaavio (Sodexo - myynti ja markkinointi - Global Chef - 2014)

Raporttimalli (Sodexo - myynti ja markkinointi - Global Chef - 2014)

Kehitysehdotukset (Sodexo - myynti ja markkinointi - Global Chef - 2014)



## Versiohistoria

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Kirjaa versiohistoriaan projektisuunnitelman muutokset sekä lyhyt kuvaus muutoksen syistä. Näin projektisuunnitelman paikkansapitävyys on ajan tasalla, ja antaa tehokkaamman työkalun projektin johtamisessa ja hallinnassa.*

PVM ja versio	Hyväksyntä	Muutos	
17.3.2013 v.1.0	Comex	Päätös projektin aloittamisesta	
6.8.2013 v.1.1	Comex	Projektisuunnitelman hyväksyntä	

## 8 Johdanto

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Kirjoita johdantoon lyhyt esittely meneillään olevasta Global Chef – kiertueesta, sekä sen mahdolliset yhteydet muihin projekteihin tai isompaan hankkeeseen. Johdannossa tulee myös selvittää missä ja kenen/keiden toimesta projekti on hyväksytty. Johdantoon kuvataan lyhyesti projektin päämäärä sekä sen tavoitteet, vaikka niiden tarkempi raja-alue seuraa projektisuunnitelman myöhemmässä vaiheessa.*

Global Chef – kiertue on Sodexo Groupin kansainvälinen kokkivaihto-ohjelma, jossa Sodexon Executive Chef -tason keittiömestarit lähtevät kiertueelle toisen maan Sodexon toimipisteisiin. Kiertue tarjoaa Sodexon asiakkaille autenttisia ja kansainvälisiä makukokemuksia kulinarian eri osa-alueilta. Global Chef – ohjelma on Sodexolle keino tuoda esiin kansainvälistä osaamistaan, erottautua kilpailijoistaan sekä vahvistaa asiakas-tyytyväisyyttä. Kiertue tarjoaa keinon kehittää Sodexon kansainvälistä yhteistyötä sekä vaihtaa kokemuksia maakohtaisista eroista.

Suomeen syksyllä 2013 kolmatta kertaa saapuva kiertue kattaa 12 Sodexon pohjoismaista toimipaikkaa, joista 9 on Suomessa ja 3 Ruotsissa. Kiertueelle saapuva Global Chef on keittiömestari Rob MacFarlane, Vermontista Yhdysvalloista. MacFarlane edustaa etelä-kalifornialaista ruokakulttuuria. Hän johtaa kotimaassaan 13 yliopiston keittiötoimintaa.

Kiertueella on vierailuja Sodexon yritys- ja koulutussektoreiden toimipaikkoihin, joissa järjestetään kaikille avoimia lounastapahtumia sekä kutsuvieraille suunnattuja after work-, aamiais- ja illallistyyllisiä tapahtumia. Näissä kaikissa tapahtumissa Global Chef:in tärkeimpänä tehtävänä on edustaa Sodexoa, tarjoten lisäarvoa asiakkaille. Varsinaisesta ruoanvalmistuksesta vastaa kunkin toimipaikan keittiöhenkilökunta.

Projektisuunnitelma kuvaa Global Chef – kiertueen läpiviennin, alkaen suunnittelusta päättyen loppuraportointiin. Kiertueen tavoitteena on asiakassuhteiden ja tyytyväisyyden vahvistaminen, sekä kansainvälisen yhteistyön vahvistaminen. Kiertueen omistajuudesta vastaa Comex, joka siten hyväksyy projektin.

## 9 Projektin tavoitteet ja rajaukset

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Kirjaa tähän kappaleeseen projektin ensisijaiset ja toissijaiset tavoitteet. Tavoitteiden pitäisi olla mitattavia / todennettavia. Hyvin määritelty tavoite voi olla jotain sellaista, mitä on syntynyt, kun projekti on valmis. Tässä kappaleessa on myös hyvä kirjata projektin rajaukset, sillä usein ne selventävät projektin tehtäväkenttää.*

Projektisuunnitelman tavoitteena on tarjota projektipäällikölle, projektiryhmälle, johtoryhmälle sekä sidosryhmille looginen toimintaa ohjaava kuvaus projektista kokonaisuutena. Produkti on saavuttanut sille asetetut tavoitteet, jos tulevien Global Chef – kiertueiden aikana toimintaa pystytään kehittämään tuotoksen pohjalta sekä virheitä, joita oppinäytetyötä tehdessä on havaittu.

Projektin tavoitteena on luoda edellytykset vahvistaa asiakassuhteita sekä lisätä asiakastyytyväisyyttä siten, että asiakkaille tarjotaan autenttisia ja mieleenpainuvia makukokemuksia kansainvälisten makujen parissa. Kiertueen tavoitteena on luoda kiertueesta Sodexolle kilpailuetu, jonka avulla se erottautuu kilpailijoista. Kiertueella tavoitellaan myös kansainvälisen osaamisen ja yhteistyön vahvistamista ja tiivistämistä. Projektin aikana Sodexon henkilökunnan tavoitteeksi on asetettu oppien etsiminen Global Chefin kulttuurista, ruokakulttuurista sekä toimintamalleista johtamis- ja tapakulttuureissa. Toisaalta kiertue on myös ”opintomatka” Global Chef:lle.

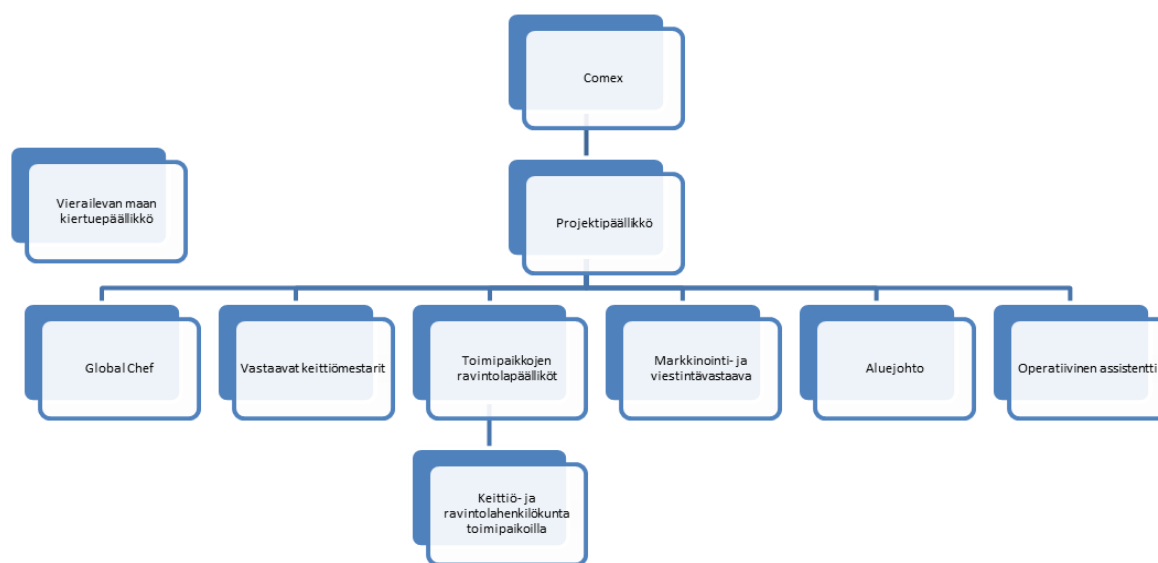
Tavoitteiden konkreettinen mittaaminen on kiertueen osalta haastavaa. Tärkeimmät keinot mitata tavoitteiden täyttymistä ovat asiakastyytyväisyyskyselyt sekä lounastajien määrät. Johtoryhmä on määritellyt projektille aikataulun sekä budjetin, joiden puitteissa projektin tulee edetä. Tarkemmat kuvaukset aikataulusta sekä budjetista löytyvät projektisuunnitelman liitteenä olevasta Excel-tiedostosta.

Projektisuunnitelma on rajattu Global Chef – kiertueen johtamiseen ja hallintaan. Projektiin kuuluvat vain ne työt, toimet ja työvaiheet, jotka konkreettisesti ja selkeästi liittyvät kiertueeseen ja sen toteuttamiseen. Projektiin ei tule liittää muita liiketoimintaa tukevia toimia, vaan toimet tulla on suoraan linkitettävissä kiertueeseen.

## 10 Projektin organisaatio ja ohjausmalli

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Kuvaa tässä kappaleessa projektiorganisaatiokaaviona, sekä erikseen kuvattuna keskeiset vastuut, valtuudet ja työnkuvat.*

*Mahdolliset eritasoiset kokousmallit sekä niihin osallistuvat henkilöt tulee kuvata tässä kohdassa. Tarpeellista on kuvata myös laadunvarmistuskäytännöt (turvallisuuskäytännöt). Ohjausmallin osalta tulee kuvata myös projektin raportointisuhteet, raportoinnin tiheys sekä sen sisältö (raportointimalli).*



Kuvio 1. organisaatiokaavio Global Chef – kiertue.

Global Chef – kiertueen projektiorganisaatio koostuu projektille nimetystä projektipäälliköstä, johtoryhmästä eli Comexista sekä projektiryhmästä, jonka jäsenet osallistuvat projektin toteuttamiseen heille määritellyin työpanoksina. Projektipäällikkö on osa projektiryhmää. Johtoryhmä toimii valvovana ja neuvoa-antavana elimenä. Ohjausryhmää projektille ei ole määritelty.

Varsinainen projektiryhmä koostuu vierailevasta Global Chef:stä, joka on luonnollisesti tärkeä osa projektiryhmää. Hänen lisäksi projektiryhmään kuuluvat hänen tukeaan toimivat kotimaansa Sodexon yhteyshenkilöt, jotka vastaavat kiertueen järjestelyistä kotimaastaan käsin. Projektiryhmään tulee kuulua markkinoinnista ja viestinnästä vastaava taho, koko kiertueen osalta käytännön keittiötoiminnoista ja niiden johtamisesta

vastaava taho, toimipaikoilla keittiötoiminnasta vastaava taho, kuten keittiömestari sekä yleisistä käytännön järjestelyistä toimipaikoilla vastaava henkilöstö. Tämän lisäksi projektiryhmään kuuluvat kiertueen yleisiä käytännön järjestelyjä toteuttava henkilö sekä operatiivisen toiminnan johtohenkilöstö, eli aluepäälliköt ja johtajat.

Global Chefin vastuulla on Sodexon edustaminen ja markkinointi kiertueella. Hänen tulee toimia Sodexolle välineenä vahvistaa asiakastyytyväisyyttä tarjoten autenttisia maakuelämyksiä. Hän vastaa oman erityisosa-alueensa monipuolisesta ja kattavasta esille tuomisesta kiertueen menun välityksellä. Hänellä on valtuus luoda mieleisensä menu sekä vastuu toimittaa reseptiikka Sodexo Oy:n reseptitietokantaan, jolloin kiertueelle osallistuvien toimipaikkojen vastaavat keittiömestarit pystyvät tekemään tarvittavia raaka-ainetilauksia sekä tutustua ruoanvalmistukseen. Hänen tulee pyrkiä omalla toiminnallaan edistämään kansainvälistä yhteistyötä sekä välittämään globaalia ruokakulttuuria, sillä hän toimii kiertueen keulakuvana. Hän raportoi omalle kotimaan esimiehelleen mutta on toki vastuussa toiminnastaan kiertuemaan projektipäällikölle.

Global Chefin tukena kotimaastaan toimii vähintään yksi henkilö, joka osallistuu käytännön järjestelyihin erityisesti ennen kiertuetta sekä sen aikana. Hän vastuullaan on markkinointimateriaaleihin tulevan biografian toimitus vierailukohteeseen, matkajärjestelyt sekä yhteyshenkilönä toimiminen. Hänellä on valtuus valita kiertueelle lähtevä kokki sekä käynnistää kiertuejärjestelyt.

Kohdemaassa, tässä tapauksessa Suomessa, päivittäistason toimintaa johtaa projektipäällikkö. Projektipäällikön vastuulla on annetussa aikataulussa, budjetissa sekä sisällöllisissä tavoitteissa pysyminen. Hänen vastuulla on, että kiertueella asiat sujuvat suunnitelmien mukaisesti sekä tehtävien siirto ja ohjeistus projektiryhmän jäsenille, jotta tehtävät etenevät kohti asetettuja tavoitteita. Hänen vastuullaan on seurata ja varmistaa että työt tapahtuvat suunnitellusti ja täyttävät laatuvaatimukset. Projektipäällikön vastuulla on luoda kiertueelle sisältö, joka vastaa sille asetettuja tavoitteita. Hänen valtuuksiinsa kuuluu oikeus tehdä päätöksiä kiertueen etenemiseen ja käytännön toteuttamiseen liittyen. Projektipäällikön tulee varmistaa, että projektiryhmällä on riittävä tieto ja taito töiden toteuttamiseen, ja että he ovat tietoisia kiertueen etenemisestä. Projektipäälliköllä on valtuus kutsua projektiryhmä kokoukseen sekä ohjata heitä parhaaksi

katsomallaan tavalla. Hänellä on valtuus keskustella kiertueen etenemisestä johtoryhmän/ohjausryhmän kanssa. Projektipäällikkö raportoi toiminnastaan sekä kiertueen etenemisestä johtoryhmälle. Raportointia tulee tehdä, mikäli suunnitelmat muuttunut ratkaisevasti sekä yleisesti tiedottaen säännöllisin hyviksi koettujen ajanjaksojen välein.

Kiertueelle osallistuu yksi tai useampi keittiömestari, jotka ovat aiemmin olleet vierailevina Global Chefeinä. Heidän tehtävänä on tukea vierailevaa kokkia ja siten auttaa häntä toimimaan keittiöympäristöissä Suomessa. Heidän vastuullaan on pitää silmällä että toiminta toimipaikkojen keittiöissä vastaa sille asetettuja vaatimuksia, välittää käytännön osaamistaan ja auttaa projektipäällikköä heidän erityisosaamistaan vaativissa asioissa. Keittiömestarit osallistuvat muiden työtehtäviensä salliessa mahdollisimman moneen tapahtumaan. He ohjaavat toimipaikoilla tapahtuvaa toimintaa sekä välittävät tietoa toimipaikoille ja keittiöhenkilökunnalle. Heidän kokemustaan hyödynnetään kotimaassaan mahdollisimman hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. He raportoivat niin ikään projektipäällikölle toiminnan sujumisesta sekä suurista poikkeamista projekti-suunnitelmaan.

Keittiömestareiden lisäksi jokaisella toimipaikalla tulee olla yksi tapahtumasta vastaava henkilö, useimmiten keittiöpäällikkö tai ravintolapäällikkö. Tämä henkilö vastaa raaka-aineiden ennakkotilauksista, keittiöhenkilökunnalle tiedottamisesta sekä siitä että Global Chefin vierailun aikana toimipaikassa ruoan valmistus ja tarjoilu sujuu kuten suunniteltu. Erityisesti tämän vastaavan henkilön merkitys korostuu niissä toimipaikoissa, joissa keittiömestarit eivät osallistu tapahtumaan lainkaan. Tämä henkilö on myös raportointivelvollinen projektipäällikölle.

Keittiöhenkilökunnan vastuulla on valmistaa ohjeiden mukaista ruokaa, noudattaa toimipaikkansa vastaavan henkilön ohjeita sekä tutustua riittävän perusteellisesti reseptiikkaan etukäteen, jotta tapahtumapäivänä ruoanvalmistus sujuu moitteettomasti. Heidän vastuullaan on toimia keittiössä Global Chefin toimintaa tukien niin, ettei Global Chefin tarvitse keskittyä pelkästään ruoanvalmistukseen, vaan hän voi keskittyä asiakkaiden pariin jalkautumiseen sekä ruuanlähettiläänä toimimiseen ja Sodexon edustamiseen. He vastaavat toiminnastaan omalle lähiesimiehelleen, joka puolestaan raportoi projektipäällikölle.

Markkinoinnista vastaavan henkilön vastuulle kuuluu yhdessä projektipäällikön kanssa pohtia millaisia markkinointitoimia ja materiaaleja kampanjaan tullaan liittämään. Hänen vastuullaan on riittävien markkinointimateriaalien suunnittelu ja tilaus. Hän vastaa joko itse materiaalien yleisilmeen suunnittelusta tai ulkoistaa sen tarpeen niin vaatiessa ulkopuoliselle toimijalle. Projektipäällikkö hyväksyy sekä suunnittelun lopputuloksen että tilauksen toimeenpanon. Projektipäällikkö on vastuussa, että markkinointitoimet pysyvät sille määritellyssä budjetissaan, lisäksi hän vastaa siitä että toimipaikoilla markkinointimateriaalit ovat näkyvästi esillä sekä muut markkinointitoimet toteutettu kuten suunniteltu. Markkinoinnista vastaava henkilö on myös vastuussa kutsujen visuaalisesta toteutuksesta sekä niiden lähettämisestä kutsuvieraille. Projektipäällikkö hyväksyy kutsut ennen niiden lähetystä sekä toimittaa markkinointivastaavalle kutsulistat.

Viestintä voi olla joko markkinoinnista vastaavan tehtävänä, tai siitä voi vastata eri henkilö. Viestintävastaavan tehtävänä on viestiä kiertueesta ennen, sen aikana sekä jälkeen sekä sisäisesti että ulkoisesti. Viestinnästä sovitaan yhdessä projektipäällikön kanssa. Viestintävastaavan vastuulla on myös selvittää mahdollisuudet saada kiertueelle suurempaa medianäkyvyyttä, joko lehdistön, television tai muiden medioiden kautta. Mikäli tähän löytyy mahdollisuus, on viestintävastaava vastuussa käytännönjärjestelyistä tapahtuman osalta. Viestinnän- ja markkinoinnin vastuuhenkilöt ovat raportointivelvollisia projektipäällikölle. He tiedottavat toimiansa etenemisestä tarpeen niin vaatiessa sekä isompien muutosten kohdatessa.

Kiertueella tulee olla mukana myös henkilö, joka vastaa erilaisten käytännön järjestelyiden toteuttamisesta. Hänen vastuullaan on erimerkiksi hotellihuoneiden, lento- tai junalippujen varaus, kutsuvierastapahtumien ilmoittautumisten vastaanottaminen sekä kysymyksiin vastaaminen. Hänen tarkemmista työnkuvistaan sekä niiden toteuttamisesta sovitaan yhdessä projektipäällikön kanssa. Hän on niin ikään projektipäällikölle vastuussa työskentelystään.

Operatiivinen johto, eli aluepäälliköt ja johtajat vastaavat kiertueella osaltaan yhteydenpidosta alueensa toimipaikkoihin, joissa Global Chef -kiertueen tapahtumia järjestetään. Heidän vastuullaan on keskustella asiakkaiden kanssa siitä, mitä he odottavat ja toivo-

vat kiertueelta, mikä luonteinen tapahtuma sopii toimipaikkaan sekä mahdollisista muista toimipaikan erityispiirteistä. Operatiivinen johto on vastuussa tapahtumiin kutsuttavien henkilöiden nimeämisestä. He tuntevat alueensa asiakkaat, sidosryhmät, kumppanit sekä potentiaaliset asiakkaat parhaiten, jolloin on luonnollista että heidän yksi tärkeimmistä tehtävistä on kutsua kutsuvierastapahtumiin henkilöt, jotka ovat Sodexolle tärkeitä liiketoiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Heidän valtuuksinaan kerätä tapahtumiin siis kutsuvieraat, edustaa Sodexoa näissä tapahtumissa, sekä ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita sekä yhteistyökumppanisuhteita parhaan kykynsä mukaan. Heidän vastuullaan henkilökohtaisesti ottaa yhteyttä kutsuttaviin henkilöihin, mikäli yleiseen kutsuun ei reagoita. Kiertueen osalta he ovat vastuussa heille osoitetuista tehtävistä projektipäällikölle.

Johtoryhmä eli Comex (Committee Executive) on kiertueen omistaja. He nimeävät projektipäällikön, määrittävät budjetin sekä tekevät aloitteen kiertueen ajankohdasta sekä käyvät keskusteluja muiden maiden Sodexojen kanssa, jotta kiertueelle saadaan vieraileva kokki. Johtoryhmästä erityisesti myyntijohtaja on tekemisissä kiertueen, sen valmisteluiden ja käytännön toteutuksen kanssa. Hän toimii neuvovana sekä päättävänä tahona. Ainoastaan suurimmat kiertueen päätökset viedään koko johtoryhmän eteen. Projektipäällikkö on vastuussa toiminnastaan käytännössä siis myyntijohtajalle. Johtoryhmän rooli on kiertueen osalta taustalla oleva, sillä Comex on myös koko Sodexo Oy:n johtoryhmänä, joka tarkoittaa sitä että sen vastuulla on myös lukuisia muita johtaja päätöstehtäviä. Johtoryhmällä on oikeus keskeyttää kiertue tilanteen niin vaatiessa. Heillä on myös valtuus tehdä päätöksiä liittyen kiertueen suuriin käytännön järjestelyihin liittyviin kysymyksiin kuten budjettiin, sisältöön sekä aikatauluihin.

Global Chef – kiertueen ohjausmalli perustuu raportointiin projektipäällikölle tarpeen niin vaatiessa. Tärkeä osa ohjausmallia on aloituskokous, jossa läsnä projektipäällikkö, keittiömestarit, markkinointi- ja viestintä vastaavat sekä käytännön järjestelyistä vastaava taho. Tässä kokouksessa käydään läpi yhteisesti kiertueen tavoitteet, aikataulutus sekä vastualueet ja niiden jakaminen. Varsinainen alustava suunnittelutyö kiertueen osalta on tehty projektipäällikön sekä johtoryhmän, erityisesti myyntijohtajan yhteistyössä keskenään.



Projektipäällikölle raportoidaan sopimuksen mukaan työvaiheiden edistymisestä. Tarkkoja sopimuksia raportoinnista ja sen tiheydestä ei ole tarpeellista sopia, jollei projektipäällikkö toisin katso parhaaksi. Projektipäällikköön tulee olla yhteydessä, mikäli työssä ilmenee jotain mikä saattaa vaikuttaa oleellisesti kiertueen etenemiseen tai sen tavoitteiden toteutumiseen.

Aloituskokouksen lisäksi tärkeä osa ohjausmallia on kaikille toimipaikkojen vastaaville sekä keittiömestareille järjestettävä Culinary Day, jossa käydään yhteisesti läpi Global Chefin sekä keittiömestareiden johdolla, kiertueen tavoitteita, sisältöä sekä käytännön toteutusta. Culinary Day – koulutuspäivän tavoitteena on tarjota toimipaikkojen vastaaville riittävästi tietoa, jotta kiertueen toteuttaminen toimipaikassa onnistuu. Päivän aikana pyritään vastaamaan toimipaikkojen vastaavien kysymyksiin sekä kertomaan heille mitä tapahtumalta odotetaan.

Erillisiä kokous- tai raportointimalleja ei Global Chef – kiertueen osalta ole tarpeellista määrittellä, sillä jokainen projektiryhmän jäsen raportoi itsenäisesti ja hyvin vapaamuotoisesti. Aina jonkin työvaiheen edetessä tai valmistuessa tulee projektiryhmän jäsenen tiedottaa projektipäällikköä joko henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähköpostitse tai muulla keinon. Tarpeen niin vaatiessa projektipäällikkö tai projektiryhmän jäsen tiedottaa muita ryhmän jäseniä. Viikoittaisia raportointeja projektipäällikölle ei ole tarpeellista määrittellä, sillä työt etenevät sykleittäin ja asteittain kiertueen aikana. Osa projektiryhmän jäsenten töistä koskettaa projektia vain lyhyen ajanjakson ajan. Projektipäällikkö voi kuitenkin aina tarpeen niin vaatiessa pyytää raporttia tai tietoa töiden etenemisestä.

Virallisia, koko projektiryhmän yhteisiä kokouksia ei ole alustavan suunnitelman mukaan tarpeen järjestää, lukuun ottamatta aloituskokousta. Erinäisiä neuvonpitoja tai keskusteluja voidaan järjestää kiertueen aikana. Näihin osallistuvat ne henkilöt, joiden osallistumisen projektipäällikkö kokee tarpeelliseksi. Puhelinkonferensseja kuitenkin järjestetään noin kolme kappaletta ennen Global Chefin saapumista Suomeen. Tällöin Suomen projektiryhmästä tulee olla läsnä projektipäällikön lisäksi myös vastaava keittiömestari sekä tarpeen niin vaatiessa myös joku kolmas jäsen. Global Chef sekä hänen esimiehensä osallistuvat omassa kotimaassaan luonnollisesti myös näihin konferenssi-

puheluihin. Ajan kohdat puheluihin tulee sopia niin, että ne ottavat huomioon mahdolliset aikavyöhykkeiden vaikutukset.

## 11 Projektin vaiheet ja menettelytavat

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Kuvaa tässä kappaleessa millaisista vaiheista projekti koostuu sekä kullekin vaiheelle ominaisia toiminta- ja menettelytapoja ja malleja. Jokaisen vaiheen erityispiirteet sekä vaatimukset tulee määritellä tässä vaiheessa. Mahdollisimman tarkka vaiheiden ja menettelytapojen kuvaus auttaa projektiryhmää hahmottamaan millaisesta kokonaisuudesta on kyse.*

Projektin ensimmäinen vaihe on esivaihe, joka käytännössä pitää sisällään hyvin alkeellisia ja suurpiirteisiä suunnitelmia sekä määrittelyä. Global Chef – kiertueen esivaihe alkaa pian edelliseen kiertueen päätyttyä. Tämän vaiheen aikana pohditaan ja suunnitellaan karkeasti tulevan kiertueen ajankohtaa sekä sisältöä aiempien kiertueiden pohjalta sekä kehitys- ja parannusideoiden näkökulmasta. Tämä vaihe alkaa noin vuotta ennen suunniteltua kiertuetta sekä päättyy karkeasti noin puoli vuotta ennen kiertueen ajankohtaa.

Projektipäällikkö on nimetty kiertueelle jo ennen esivaihetta tai viimeistään sen aikana. Esivaiheen aikana tehtävät suunnitelmat sekä käytävät keskustelut tapahtuvat projektipäällikön sekä johtoryhmän kesken. Alustavaa suunnittelua kirjataan ylös, mutta siitä ei kuitenkaan tarvita vielä mitään virallista muotoa täyttävää materiaalia. Ylöskirjaukset ovat karkeita ja alustavia suunnitelmia. Esivaiheeseen ei välttämättä osallistu vielä muita henkilöitä kuin projektipäällikkö sekä johtoryhmä. Tässä vaiheessa tehdään myös alustavaa suunnitelmaa projektiorganisaatiosta sekä kiertueen kustannuksista. Esivaiheen aikana käydään myös keskusteluja vierailevasti kokista. Esivaiheen aikana olisi hyvä joutua pystyvä alustavasti määrittelemään ne toimipaikat, jotka tulevalle kiertueelle osallistuvat, jotta budjettisuunnittelua osataan kohdentaa oikein. Aiemmillä kiertueilla toimipaikat on valittu Sodexon tärkeimpien asiakkuuksien keskuudesta. Tällöin asiassa voidaan myös konsultoida aluejohtoa ennen päätösten tekoa.

Seuraava vaihe on suunnittelu- ja valmisteluvaihe. Tämän vaiheen aikana lyödään lukkoon kiertueaikataulu alustavine tapahtumapäivineen, projektiryhmän koostumus, budjetti sekä ennen kaikkea kiertueen tavoitteet. Suunnitteluvaiheen alussa on viimeistään selvittävä vierailevan kokien henkilöllisyys sekä kansallisuus, jotta kiertueen teeman

suunnittelu voidaan aloittaa. Suunnitteluvaiheeseen osallistuvat jo esivaihetta laajemmin projektiryhmän henkilöstöä. Suunnitelmia tehdään markkinoinnista, viestinnästä, keittiötoiminnoista, kiertueen etenemisestä sekä yleisistä järjestelyistä. Suunnitelmia tarkennetaan kiertueen lähestyessä. Suunnitelmat kirjataan tarkasti ylös ja dokumentoidaan sovittujen käytäntöjen mukaisesti myöhempää käyttöä varten. Kiertueen eteneminen ja sisältö tulee olla tämän vaiheen jälkeen kaikille projektiryhmän jäsenille selvä.

Suunnitelmien teon jälkeen siirrytään kiertueen valmisteluihin. Valmistelu- ja suunnitteluvaiheet ovat osin lomittaiset ja etenevätkin päällekkäin. Valmisteluvaihe tarkoittaa käytännön toimia, joilla kiertueen varsinaista toteutusta edesautetaan. Valmisteluun kuuluvat markkinointimateriaalien alustavaa suunnittelua, tilannetiedotukset sekä keskustelut vierailevan kokin kanssa, toimipaikkojen informointi tulevista tapahtumista sekä Culinary Day:n suunnittelu. Lisäksi osana valmistelua voivat olla vapaa-ajan aktiiviteettien suunnittelu, erilaiset varaukset liittyen kiertueeseen sekä tiedottaminen ja viestintä. Valmistelu- ja suunnitteluvaiheen tärkeimpiä menetelmiä ovat eritasoiset ja kokoiset kokoukset sekä palaverit. Projektipäällikkö suunnittelee eri tahojen kanssa kiertueen sisältöä. Toisinaan suunnittelu ja valmistelu saattaa vaatia suuremman ryhmän kasautamista, kun taas toiset asiat on mahdollista suunnitella ja valmistella henkilökohtaisesti työskennellen vastaavan henkilön kanssa.

Varsinainen toteutus alkaa limittäin suunnittelu- ja valmisteluvaiheiden kanssa. Konkreettisesti kiertue alkaa kun Global Chef saapuu maahan. Kuitenkin käytännön toteutukset tulee aloittaa jo ennen kiertueen alkua, sillä esimerkiksi markkinointimateriaalit tulee suunnitella hyvissä ajoin, jotta ne saadaan toimipaikoilla käyttöön riittävän ajoissa. Lisäksi kutsut tulee lähettää tapahtumiin riittävän ajoissa, ja ilmoittautuneiden seuranta tulee aloittaa kutsujen lähdettyä. Seuranta on tärkeä tehdä, jotta pystytään reagoimaan riittävän aikaisin, mikäli ilmoittautuneita ei tule toivotulla tavalla. Tämä jättää pelivaran henkilökohtaisiin yhteydenottoihin sekä lisäkutusuihin. Suunnittelua tehdään vielä vaikka toteutusvaihe olisikin jo alkanut, sillä pienimmät yksityiskohdat tarkentuvat usein vasta hieman ennen varsinaisia tapahtumia.

Kiertueen aikana pääroolissa on Global Chef, joka edustaa omalla olemuksellaan, ammattitaidollaan ja menullaan sekä Sodexoa, omaa kotimaatansa että ruokakulttuuriaan.

Tärkeänä tukena Global Chefille kiertueen aikana ovat toimipaikkojen ravintolohenkilökunta, ravintolapäälliköiden ja vastaavien keittiömestareiden johdolla. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheiden yksi tärkeistä tavoitteista on varmistaa, että toimipaikoilla henkilökunnalla on riittävät tiedot ja taidot onnistuneen tapahtuman toteuttamiseen Global Chefin kanssa. Projektipäällikön kuuluu toteutuksen aikana pystyä reagoimaan tarvitta-  
viin muutoksiin aikatauluissa ja tapahtumissa, pitämään suunnitelmat kasassa sekä huolehtimaan, että projektiryhmä on ajan tasalla ja toimii kuten suunniteltu.

Kiertue kestää noin kaksi – kolme viikkoa, joka on Global Chefille tiivis ja työntäyteinen urakka. Varsinainen toteutusvaihe päättyy pian kiertueen päätyttyä, kun konkreettiset työt kiertueen osalta saadaan päätökseen. Toteutusta seuraa jälkivaihe, jonka aikana toteutetaan seurantaa sekä jälkihoito. Tähän liittyviä toimia ovatkin esimerkiksi jälki-markkinointi, asiakaspalautteen kerääminen, projektiarvio sekä tuotekehittely tulevia kiertueita varten. Tässä vaiheessa suurimman työn tekee projektipäällikkö, sillä muut projektiryhmän jäsenet ovat jo palanneet omien tehtävien pariin. Projektipäällikön tulee koostaa jonkinlainen loppuprojektiarvio, jonka projektiryhmän jäsenet saavat luettavakseen. Lisäksi projektipäällikkö koostaa myös Comexille toimitettavan loppuraportin, jossa lyhyesti koottuna projektin eteneminen, onnistumiset ja epäonnistumiset sekä kehitysajat tuleville kiertueille. Loppuraportti on vapaamuotoinen, esimerkiksi Power Point – esitys kiertueesta.

Asiakkaiden muistaminen tapahtumien jälkeen tulee myös sisällyttää jälkivaiheeseen. Pääsääntöisesti asiakkaiden muistaminen ja kiittäminen ovat tapahtuneet operatiivisen johdon taholta. Projektipäällikön tulee jälkivaiheen aikana varmistaa dokumentoinnin olevan ajan tasalla ja hyödynnettävissä seuraavia kiertueita varten. Lopullisen budjetin kasaaminen on projektipäällikön vastuulla kiertueen päätyttyä sekä kehitysajatekijöiden ja palautteiden kerääminen ja käsittely.

## 12 Viestintäsuunnitelma

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Tässä kappaleessa tulee kuvata miten projektin viestintä toteutetaan. Viestintäsuunnitelmassa tulee huomioida organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä, joka sisältää viestintää tiimin sisällä, organisaation sisällä, kohderyhmille, johdolle sekä muille sidosryhmille kuten rahoittajille. Viestintäsuunnitelman tulee kuvata: mitä kerrotaan, miten kerrotaan, kenelle kerrotaan, milloin kerrotaan sekä missä kerrotaan. Viestintäsuunnitelma voi olla erillinen liitteenä oleva suunnitelmansa tai avattuna sanallisesti tähän osioon. Viestintäsuunnitelma muuttuu ja kehittyy projektin edetessä, joten siihen täytyy myös kirjata miten muutoksiin viestinnässä reagoidaan sekä miten ne kirjataan ylös.*

Global Chef – kiertueen viestintäsuunnitelman tavoitteena on viestinnän avulla herättää kohderyhmänsä mielenkiintoa kiertuetta kohtaan sekä toisaalta sitouttaa henkilöstöä kiertueeseen. Viestinnän tulee olla selkeää, yksiselitteistä, kohderyhmäänsä puhuttelevaa sekä ajankohtaista. Viestintä on jaettu organisaation sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Viestintäsuunnitelma on operatiivista viestinnän suunnittelua ja se toimii ikään kuin ohjaavana muistilistana. Global Chef – kiertueella noudatetaan Sodexon yleistä viestintästrategia sekä kiertueen omaa viestintäsuunnitelmaa. Näiden viestintä ei saa olla ristiriidassa keskenään.

Projektipäällikkö on vastuussa viestinnän kokonaistoteutuksesta. Eri alueiden vastuuhenkilöt voivat kuitenkin projektipäällikön toimeksiantojen mukaisesti olla vastuussa tietyistä osa-alueista viestinnässä. Viestinnän tärkein yksityiskohta on varmistua, että oikea sisältö tavoittaa oikean kohderyhmän oikeaan aikaan. Viestintätoimet voidaan tärkeytensä ja merkityksellisyytensä perusteella jakaa tärkeisiin, arkisiin sekä kevyisiin viestinnän toimiin. ([www.metkaweb.fi](http://www.metkaweb.fi))

### **Ulkoinen viestintä:**

Sosiaalinen media - Facebook

Sodexon Facebook-sivustolla tapahtuva viestintä on tärkeässä osassa kiertueen viestintää. Tätä viestintäkanavaa kannattaa hyödyntää, sillä sen käyttö ei aiheuta erillisiä kustannuksia ja se tavoittaa laajan käyttäjäkunnan. Mikäli Facebook-viestintää on mahdol-

lista vielä kohdentaa toimipaikoilla mahdollisesti oleville omille Facebook-sivuille, tulee se tehdä mahdollisuuksien mukaan.

Sivustoille tulee laittaa tietoa lähestyvistä kiertueista. Erityisesti kiertueen maa-teema, tiedot vierailuvapaista kokista sekä kiertueaikataulu tulee olla selkeästi löydettävissä sekä päivitettyinä. Tällä viestinnällä on tarkoitus herätellä sivuston käyttäjien mielenkiintoa sekä innostaa heitä osallistumaan avoimiin tapahtumiin. Lisäksi kiertueen aikana tulee tehdä päivityksiä eri tapahtumapaikoilta, jolloin tärkeimpään osaan nousevat kuvat tapahtumista. Kuvien avulla luodaan sivuston käyttäjille mielikuva houkuttelevista ja erityislaatuisista tapahtumista, jotka vahvistavat mielikuvaa Sodexosta monipuolisena ja kiinnostavana palveluntarjoajana. Viestintää tulee tehdä tiiviisti mutta samalla on kuitenkin pidettävä huolta, ettei sitä tehdä liikaa, jolloin viestintä tuntuu käyttäjistä enemminkin rasitteelta. Facebook-viestinnästä vastaa henkilö, jonka vastuulla kiertueella ovat viestinnän ja markkinoinnin toimet tai henkilö, jonka vastuulla on normaali-tilanteissakin Facebook-sivujen ylläpito ja päivitys. Viestinnän tulee noudattaa Sodexon normaalia viestinnän ilmettä. Facebookissa tapahtuvan viestinnän tulee ohjata lisätietoa etsivä käyttäjä Sodexon verkkosivuille.

#### Verkkosivuviestintä

Verkkosivuilla tapahtuva viestintä on helppo ja informatiivinen keino tavoittaa laaja käyttäjäryhmä. Verkkosivuviestinnällä pyritään tavoittamaan niin asiakkaita, sidosryhmiä sekä yhteistyökumppaneita, joilla viestintä verkkosivujen kautta tuo lisäarvoa Sodexon palveluille. Verkkoviestinnän merkitys on tärkeä Global Chef – kiertueen viestinnässä.

Verkkosivuviestinnän tulee olla asiallista, informatiivista sekä kattavaa. Verkkosivuilla tiedon tulevasta kiertueesta tulisi olla jo hyvissä ajoin. Verkkosivuilla tapahtuvan viestinnän tulee myös olla Facebookia kattavampaa sekä asiallisempaa. Kiertueen historia ja tarkoitus, tarkat aikataulut sekä laajempi esittely Global Chefistä sekä tämän kulinaristisesta osaamisalueestaan on hyvä löytyä esittelynsä verkkosivuilta. Verkkosivuilla tulee myös julkaista kiertueen lähestyessä virallinen tiedote asiasta.

Mikäli kiertueen budjetti antaa myöden, verkkoviestintää teroittaisi oman domainin luominen Global Chef kiertueelle. Tämä tarkoittaisi sitä, että kiertueelle luodaan omat pysyvät verkkosivunsa, joiden kautta mahdollista viestiä. Jos taloudellisesti tähän ei ole mahdollisuuksia, tapahtuu verkkoviestintä osana Sodexon verkkosivuja. Vastuussa tästä viestinnästä on niin ikään viestintä- tai markkinointivastaava kiertueella.

#### Uutiskirjeet

Kuukausittain lähetettävät Sodexon uutiskirjeet tavoittavat suuren joukon kirjeen tilaajia. Vähintään yhteen uutiskirjeeseen tulee kirjata tietoja Global Chef – kiertueesta. Tämä on hyvä ajoittaa hieman ennen kiertueen alkua lähetettävään kirjeeseen. Viestinnän tulee herättää lukijoidensa mielenkiinto ja ohjata tutustumaan aiheeseen lisää Sodexon verkkosivuilla. Päävastuu tässäkin on viestintä- tai markkinointivastaavalla. Uutiskirjeviestinnän merkitys on aiemmin mainitulla kategoriolla arkinen.

#### Kutsut

Kutsuvieras tapahtumiin lähetettävien kutsujen kautta tapahtuva viestintä on hyvin tärkeässä osassa. Kutsujen pitää olla houkuttelevia, mielenkiintoa herättäviä sekä sisällöltään helposti ymmärrettäviä. Kutsuissa tulee huomioida erilaisesti roskapostisuodattimet, eri muodoissa viestit avaavat sähköpostiselaimet sekä skaalautuvuus eri päätelaitteille. Kutsun tulee siis olla visuaalisesti miellyttävät, helposti lähestyttävä ja käytössä toimivia (linkit yms toimivat kuten suunniteltu). Kutsujen kautta tapahtuvaan viestintään tulee kiinnittää paljon huomiota, sillä kutsut ovat ensimmäinen sekä tärkein tavoittaa kutsuvieraat sekä herättää heidän mielenkiintonsa. Vastuussa kutsujen visuaalisesta ilmeestä ja toteutuksesta on myös viestintä- ja markkinointivastaava. Kutsulistojen keräämisestä vastuussa on operatiivinen johto yhdessä projektipäällikön kanssa.

#### Toimipaikkojen markkinointimateriaalit

Toimipaikkoihin toimitettavien markkinointimateriaalien merkitys viestinnässä on suuri, sillä ne tavoittavat suuren asiakaskunnan. Niiden avulla siis herätetään suuren yleisön mielenkiinto ja ohjataan heidät osallistumaan tapahtumiin. Visuaalisen ilmeen tulee markkinointimateriaaleissa olla yhtenäinen, raikas ja innostava. Visuaalisen ilmeen lisäksi tärkeässä osassa materiaaleissa on niiden sijoittelu toimipaikoilla sekä riittävän aikainen esillepano. Materiaaleja voivat olla pöytäpuhujat, roll-upit, lcd-näyttö spotit sekä a4



kokoiset seinille kiinnitettävät markkinointimateriaalit. Materiaalien avulla pyritään ensisijaisesti markkinoimaan tapahtumaan mutta myös viestimään tulevasta. Markkinointimateriaalien budjetti tulee huomioida materiaaleja suunniteltaessa ja toteuttaessa. Päävastuu suunnittelusta on markkinointivastaavalla. Markkinointimateriaalien esipanon riittävästä huolehtimisesta puolestaan vastaa operatiivinen johto.

#### Henkilökohtaiset yhteydenotot

Henkilökohtaisten yhteydenottojen tärkeimpänä tavoitteena vahvistaa asiakas- ja sidosryhmäsuhteita sekä parantaa Sodexon brändi-mielikuvaa olemassa henkilökohtaisesti yhteydessä vaikuttaja-verkkoihin. Päävastuu tästä viestinnästä on operatiivisella johdolla, joka tuntee alueensa avainhenkilöt parhaiten. Kutsumalla henkilökohtaisesti vieraita tapahtumiin, voidaan heille viestiä Sodexon olevan aidosti kiinnostuneita juuri heistä ja heidän edustamistaan tahoistaan. Viestinnän henkilökohtaisella tasolla tulee noudattaa kiertueen muun viestinnän linjaa. Sen tulee olla aisteja herättelevää, raikasta ja innostavaa. Viestinnässä tulee painottaa kiertueen olevan autenttinen mahdollisuus päästä tutustumaan kansainväliseen ruoka-kulttuuriin ja huippu-kokkiin. Henkilökohtaisen viestinnän avulla luodaan kutsuttaville mielikuva, että juuri tämä kutsuttava henkilö halutaan paikalle ja että kyseessä on ainutkertainen mahdollisuus. Henkilökohtaisilla suhteilla on tässä suuri merkitys.

#### Kutsuvierastapahtumat

Kutsuvierastapahtumien tulee olla tunnelmaltaan välittömiä, aitoja ja hyväntahtoisia. Tapahtumien avulla pyritään välittämään vaikuttaja-verkoille tunne Sodexon monipuolisesta ja kansainvälisestä osaamisesta sekä siitä, että avainhenkilöt ovat Sodexolle tärkeitä. Sodexolta tulee olla edustajia kutsuvierastapahtumissa riittävästi. Sodexon edustajien määrä tuleekin suhteuttaa kutsuvierastapahtuman kokoon. Jos osallistujia on reilusta, esimerkiksi yli 15, voi Sodexolaisia hyvinkin olla paikalla jopa 5. Mikäli taas tapahtumaan on ilmoittautunut vain alle 10 kutsuttua, ei Sodexolaisiakaan tule lähettää paikalle runsain joukoin, sillä se saattaa luoda kutsuvieraille kiusaantuneen olon. Kunkin tapahtuman Sodexon edustajat tulee miettiä tapahtumakohtaisesti. Päätökset perustuvat siihen ketkä ovat kutsuttujen vieraiden näkökulmista tärkeimmät ja merkityksellisimmät henkilöt.

Sodexolaisten tulee viestiä vieraille olevansa otettuja heidän osoittamasta mielenkiinnostaan. Viesntinnän avulla kerrotaan, että Sodexolla aidosti kuunnellaan sidos-ryhmiä ja asiakkaita sekä tarjotaan heille parasta palvelua. Tapahtumien markkinoinnillisen ilmeen ja teemaan tulee näkyä samanlaisena kaikissa tapahtumissa. Hyvin organisoitu tapahtuma viestii kutsuvieraille ammattimaisesta toiminnasta. Global Chefin henkilökohtainen läsnäolo, keskustelu vieraiden kanssa ja hänen kertomuksensa menusta, ruoka-kulttuurista, kotimaastaan ja itsestään, luovat kutsuvieraille välittömän ja läheisen tunnelman. Kokin konkreettisesti jalkautuessa kutsuvieraiden pariin, välittyy heille aito ja lämmin tunnelma kiertueesta. Global Chefin keskittyessä vain keittiössä ruoan valmistukseen voisi kutsuvierastapahtuman tarkoitus jäädä epäselväksi, eikä kokista saattava hyöty nousisi korkeaksi. Kutsuvierastapahtumien onnistumisella sekä niissä tapahtuvalla viestinnällä on suuri merkitys kiertueen onnistumisen kannalta.

#### Lehdistötiedote

Yleinen tapahtumasta laadittava tiedote on kattava ja asiallinen katsaus kiertueeseen. Sen tavoitteena on vastata lukijalle mitä, kuka, missä, milloin ja miksi. Viestintä- tai markkinointivastaava laatii tiedotteen hyvissä ajoin ennen kiertueen alkua. Tiedote noudattelee Sodexon yleisiä viestinnän linjauksia. Tiedote voidaan toimittaa eri medioiden edustajille, suuremman huomion herättämiseksi. Tiedotteen merkitys ei ole suuri kiertueen viestinnän, ennemminkin arkipäiväinen edellä mainitun luokittelun mukaisesti.

#### Media

Kiertueen aikana on hyödyllistä viestiä eri medioiden kanssa. Aiemmillä kiertueilla Global Chefille on saatu esimerkiksi medianäkyvyyttä televisio-esiintymisten avulla. Viestinnän medioille tulee olla oma-aloitteista korostaen kiertueen autenttisuutta ja ainutlaatuisuutta. Mikäli viestinnän avulla saadaan medioita kiinnostumaan kiertueesta, on sen näkyvyys huomattavasti suurempaa. Viestintää voidaan tehdä niin paikallisiin pieniin medioihin kuin valtakunnallisiin suurempiin medioihinkin. Tapauskohtaisesti tulee pohtia, mikä on kiertuetta eniten hyödyttävä väylä. Viestintävastaavan tehtävänä on vastata erityisesti yhteydenotoista valtakunnallisiin medioihin ja heidän kanssaan käytävistä neuvotteluista. Paikallisten, pienempien medioiden kanssa käytävät keskustelut voivat olla viestintävastaava-johdoisia mutta käytännön toteutus aluejohtolla. Media

viestinnän tulee noudattaa niin Sodexon kuin kiertueenkin yleistä ilmettä ja viestintästrategiaa.

### **Sisäinen viestintä:**

#### Intranet

Sodexolaisten yhteisenä työkaluna toimii Intranet, jossa viestitään koko organisaatiolle kiertueesta. Viestinnän tulee olla kattavaa ja informatiivista. Jokaisen sodexolaisen tulee siis tietää mistä kiertueella on kyse, sekä kiertueen ajankohdat. Tämä viestii ulkopuolelle organisaatiosta yhtenäistä kuvaa. Intranetin avulla tulee myös innostaa sodexolaisia omatoimisesti markkinoimaan tapahtumaa omille sidosryhmilleen. Jo pienikin maininta sidosryhmän edustajalle saattaa herättää tämän mielenkiinnon ja innostaa täten ottamaan asiasta lisää selvää sekä muokkaamaan mielikuvaa Sodexosta monipuolisena toimijana. Tämän merkitys kiertueen viestinnässä on arkipäiväinen.

#### Yhteiset infotilaisuudet (aamukahvit tai muu vastaava)

Kiertueesta on hyvä myös viestiä Sodexon pääkonttorissa kerran kuukaudessa järjestettävässä aamukahvihetkessä. Viestinnän sisältö riippuu miten aamukahvihetki ajoittuu suhteessa kiertueeseen. Viestinnän päätarkoitus on tiedottaa sekä hieman tarjota lisää taustatietoja tai muuta tietoa kiertueesta. Mahdollisuuksien mukaan Global Chef voi myös osallistua tilaisuuteen. Näin luodaan sodexolaisille tunne, että kiertue koskettaa koko organisaatiota ja tärkeä jokaiselle työntekijälle. Merkitys kokonaisuudessaan kiertueelle on arkinen.

#### Sähköposti

Sähköpostitse tapahtuva viestintä koskettaa lähettää projektiryhmää. Tämän viestinnän tulee olla mahdollisimman selkeää ja informatiivista. On tärkeää työskentelyn sujuvuuden kannalta että viestintä sähköisiä kanavien käyttäen projektiryhmän kesken sujuu moitteettomasti, sillä tämä väylä on yksi projektiryhmän tärkeimpiä viestinnän kanavia. Tarvittaessa voidaan aloituskokouksessa sopia yhteiset pelisäännöt sähköpostitteluun projektiryhmän kesken. Sähköposti on hyvä keino dokumentoida kirjallisesti sovittuja asioita, sillä siellä ne säilyvät paremmin tallessa kuin yksittäisten ihmisten ajatuksissa. Merkitys sähköpostiviestinnällä on varsin suuri sisäisessä viestinnässä.

## Kokoukset ja palaverit

Projektiryhmän sisäistä viestintää tapahtuu myös kokouksissa ja palaverissa. Tämä viestintä noudattelee Sodexon yleistä viestintää ja kokouskäytäntöjä. Kokoukset ovat rentoja, mutta kuitenkin asiallisia väyliä käsitellä asioita ja keskustella niistä. Vuorovaikutussuhteiden tulee projektiryhmän sisällä olla selkeitä sekä toimivia, jotta henkilökohtaisissa tapaamisissa ja kokouksissa viestintä ja kommunikaatio toimivat. Viestinnän tulee olla ammatillista sekä rakentavaa.

## 13 Projektin kustannukset ja budjetti

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Kuvaa tässä kappaleessa alustavat kustannussuunnitelmat sekä kiertueelle laadittu budjetti. Tarkoituksena on määritellä mahdollisimman realistisesti kustannusten syntyä sekä sitä miten kustannuksia mahdollisesti kohdennetaan eri kustannuspaikoilleensa. Tähän kappaleeseen tulee myös kirjata se, miten mahdollisiin poikkeamiin ja kustannusten ennalta suunnitelmattomaan kasvuun reagoidaan. Sanallisen kuvauksen ohella tulee projektisuunnitelmaan liitteenä olla tarkka budjettisuunnitelma.*

Kiertueella alustavan budjetin on määritellyt johtoryhmä, jo edeltävän vuoden maaliskuussa, jolloin budjetteja laaditaan. Projektille on määritelty oma kustannuspaikkansa mutta osa kiertueen kuluista menee myös muilta kustannuspaikoiltaan. Erimerkiksi illallis- ja after work – tapahtumat menevät aluejohdon kustannuspaikoilta ja osa markkinointikuluista markkinointiosaston kustannuspaikalta. Raaka-aine kustannukset tapahtumapaikoilla puolestaan menevät toimipaikkojen omille kustannuspaikoilleen. Culinary Dayn kustannukset on budjetoitu kokonaisuudessaan Global Chef – kiertueen omalle kustannuspaikalle.

Vuoden 2013 Global Chef – kiertuetta varten on budjetoitu rahaa 12000€. Tämän summan tulee kattaa hotelli- ja matkustuskulut, markkinointikulut, työtunneista tapahtuvat erilliset veloitukset, edustuskulut sekä muut kiertueeseen liittyvät kulut. Toimipaikat ovat oikeutettuja sisällyttämään tähän summaan matkustuskulunsa, koulutuskulunsa sekä kutsuvierastapahtumien raaka-ainekulunsa. Lounaiden raaka-aineiden ja työtuntien kustannukset jäävät toimipaikkojen omiksi kuluikseen. Muiden projektiryhmän jäsenten työtunteja ei ole laskettu budjettiin mukaan, sillä tämä määritelty budjetti on vain niin sanottuihin ulkoisiin kuluihin. Projektiryhmän työtunneista aiheutuvat kulut sisältyvät osastojen omiin budjetteihin ja niiden vaikutus tulee ottaa huomioon osaston omaa budjettia sekä työsuunnitelmaa laadittaessa.

Hotellikustannuksiin on alustavasti budjetoitu 4500€ ja markkinointikustannuksiin 3000€. Lisäksi alustavan suunnitelman mukaisesti Global Chefin matkustuskuluista,

Suomen Sodexolle kustannuksiksi tulee puolet eli noin 700€. Loppu budjetista tulee projektipäällikön jakaa tasan, tarpeiden mukaisesti eri käyttöön.

Suurien budjettimuutosten uhatessa kiertuetta, on projektipäällikön vastuulla neuvotella johtoryhmän kanssa mahdollisista lisärahoituksista tai suuremmista säästökeinoista. Pienempiä säästöleikkauksia projektipäällikkö on oikeutettu tekemään ilman johtoryhmän konsultaatiota. Projektipäällikön on pystyttävä esittämään johtoryhmälle mistä kustannusten kasvu yli suunnitellun budjetin johtuu. Projektipäällikön tulee myös pystyä perustelemaan, ettei hän ole toimillaan pystynyt kustannusten kasvua estämään. Tästä syystä kirjaa kustannuksista on pidettävä läpi kiertueen ja seurattava kustannusten kasvua. On hyvä pitää pelivaraa budjetissa yllätysten varalle, sillä koskaan ei voi etukäteen tietää, millaisia muutoksia kiertueen aikana tulee ja miten ne vaikuttavat osaltaan kustannusten kehittymiseen.

## 14 Projektin riskit

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Tässä kappaleessa tulee kuvata ja kirjata mahdollisimman tarkkaan projektiin liittyviä riskejä, niiden vakavuutta, todennäköisyyttä ja ennalta ehkäisyä. Myös toimintatapa riskin yllättäessä tulee kirjata ylös. Riskejä tulee analysoida jokaisen sidosryhmän osalta sekä aiempien kiertueiden kokemuksia hyödyntäen. Riskeihin reagointi on kuvattava tässä kappaleessa.*

Kiertueeseen liittyy useita niin aikatauluun, budjettiin kuin sisältöön liittyviä riskejä. Näitä riskejä voidaan ennalta ehkäistä suunnittelulla sekä varasuunnitelmilla. Avoin ja ennakoiva keskustelu projektiryhmän sisällä auttaa ennakoimaan ja havaitsemaan riskejä ajoissa. Riskejä tulee kartoittaa koko projektiryhmän avustuksella, sillä eri jäsenet hahmottavat eri riskejä huomattavasti laajemmin kuin vain yhden henkilön tarkastellessa niitä. Riskienhallinta elää ja muuttuu koko kiertueen ajan, jonka takia ”riskilistaa” tulee päivittää ja tarkastella kiertueen edetessä säännöllisin väliajoin.

Global Chef – kiertueen osalta suurimpia riskejä ovat markkinointitoimien riittämättömyys, sekä se ettei kutsuvierastapahtumiin ilmoittaudu riittävästi osallistujia. Tällöin kiertue menettää tarkoitustaan ja suunnittelua ja työtä valuu hukkaan. On myös Sodexolle huonoa julkisuutta ja noloa joutua perumaan tapahtumia siksi, ettei tapahtuma ole herättänyt riittävästi kiinnostusta Sodexon sidosryhmissä. Se mitä vaikuttajaverkot arvostavat ja millaisiin tapahtumiin osallistumisen he kokevat mielekkääksi, on tapahtumien kannalta tärkeää tietoa. Tätä tietoutta tulee selvittää ja tarkentaa jo hyvissä ajoin suunnitelmia tehtäessä. Esimerkiksi aiempien vuosien kokemusten perusteella on havaittu etteivät After work – tyyliset tilaisuudet enää houkuta osallistujia. Puolestaan aamiaistilaisuuksien suosio on kasvussa. Tämä havainto saattaa selittyä sillä, etteivät ihmiset halua enää työpäivänsä jälkeen halua jäädä tapahtumiin, jotka liittyvät heidän työhönsä.

## 15 Projektin dokumentaatio

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Tässä kappaleessa tulee kuvata mitä projektista dokumentoidaan sekä mistä dokumentoidut tiedot ovat löydettävissä. Dokumentaatio helpottaa projektiryhmän työntekijöiden työskentelyä siten, että kaikki tarvittavat materiaalit ja dokumentit ovat kaikkien jäsenten käytettävissä ja helposti löydettävissä. Dokumentaation varmistaminen helpottaa toimintaa myös tulevia kiertueita suunniteltaessa, jolloin aiempien kiertueiden materiaalit ovat hyödynnettävissä. Tehtyjen muutosten kirjaaminen ja havaitseminen varmistetaan ajantasaisella dokumentaatiolla.*

Sodexon sisäiseen sähköiseen tietokantaan yhteisesti sovittuun paikkaan talletetaan kaikki Global Chef – kiertueeseen liittyvät materiaalit. Kaikille projektiryhmän jäsenille tulee järjestää pääsy tietokannan sijaintiin. Polku tietokantaan kerrotaan aloituskokouksessa. Mikäli joltain projektiryhmän jäseneltä pääsy puuttuu, tulee tietohallintoa pyytää mahdollistamaan kyseisen henkilön pääsy kansioon.

Tietokannasta löytyvät tiedot ja materiaalit aiempien vuosien kiertueista. Tärkein dokumentaation osa on projektisuunnitelma sekä sen liitteet. Projektisuunnitelmaan tehtävät muutokset kirjataan projektisuunnitelman versiohistoriaan, jotta dokumentaatio pysyy ajan tasalla. On tärkeää, että dokumentoinnin avulla on löydettävissä tehdyt muutokset ja päätökset, joita projektisuunnitelmaan on tehty.

Muita dokumentoitavia ovat markkinointimateriaalit, erilaiset sopimukset ja työmääräykset. Kiertueelta otetut kuvat ovat osa kiertueen dokumentointia, jota voidaan hyödyntää jälkimarkkinoinnissa ja tulevien kiertueiden suunnittelussa. Tiedotteet, kutsupohjat, aikataulut, listat kutsutuista, markkinointimateriaaleihin liittyvät kirjalliset muistiot tai materiaalit ovat myös kansioon tallennettavia dokumentteja. Konkreettisten materiaalien osalta tulee projektiryhmän sopia yhteinen toimintatapa materiaalien dokumentointiin ja tallentamiseen. Mallikappaleet markkinointimateriaaleista voidaan tallentaa varastotiloihin, mahdollista myöhempää hyötykäyttöä varten.



Dokumentoinnista vastaa pääsääntöisesti projektipäällikkö, jonka hallussa ovat suurelta osin kiertueeseen liittyvät tärkeimmät kirjalliset materiaalit ja dokumentit. Projektipäällikkö voi ohjeistaa projektiryhmän jäsenet tallentamaan tuottamansa materiaalit tietokantaan, ilman projektipäällikön erillistä toimeksiantoa.

## 16 Muutosten hallinta

*Ohje projektisuunnitelman käyttäjälle: Kirjaa tähän kappaleeseen miten projektisuunnitelmaan tulevia muutoksia käsitellään, sillä muutoksilta ei voida välttyä. Asiakasprojektien osalta käytännöt tulee sopia ja kirjata projektisuunnitelmaan tarkasti. Kirjauksia tulee tehdä aikataulullisten muutosten käsittelystä, kustannusten muutosten käsittelystä, sisällöllisten muutosten käsittelystä ja muiden mahdollisten muutosten käsittelystä.*

Tähän projektisuunnitelmaan tulevat muutokset käsitellään seuraavasti:

- aikataululliset muutokset hyväksyy myyntijohtaja, jos kyse on viivästyksestä kokonaisaikataulussa. Pienempien aikataulullisten muutosten hyväksynnästä vastaa projektipäällikkö.
- kokonaiskiertueeseen vaikuttavista ”kulmakivi-päätöksistä” päättää johtoryhmä
- kustannuksiin lisäävästi vaikuttavat muutokset hyväksyy johtoryhmä
- muiden muutosten osalta projektipäällikkö pohtii muutosmenettelyn

## **Liitteet**

Aikataulusuunnitelma

Riskienhallinta

Budjetti

Vastuumatriisi RACI

Organisaatiokaavio

Raportointimalli

Kehitysehdotukset