

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Tietotekniikan osasto

KARI LILJA
TOIMITTAJAN JA ASIAKKAAN ORGANISAATIOIDEN JA
YRITYSKULTTUURIEN EROJEN VAIKUTUS TIETOJÄRJESTELMÄ-
PROJEKTIN ONNISTUMISEEN

Aihe hyväksytty osastoneuvoston
kokouksessa 12.10.2005
Tarkastajat: Professori Hannu
Jaakkola, lehtori Harri Keto

ALKULAUSE

Aiheen ja alkusysäyksen tälle työlle ovat antaneet 23 vuoden aikana kertyneet havainnot ja kokemukset erilaisista tietojärjestelmäprojekteista, asiakkaista ja toimittajista. Tienviittona sillä polulla, joka lopulta johti työn tekemiseen, ovat olleet niin hyvät kuin vaikeatkin hetket eri projekteissa, sekä alan monet yrityskaupat ja toimialajärjestelyt, jotka johtivat monen tutun toimittajan katoamiseen ja tilalle tullessiin isoihin ja jäykkiin konsermirakenteisiin. Tehokkuuden, palvelukyvyn ja taloudellisen tuloksen uskottiin koon myötä paranevan, mutta asiakas saattoi kokea uuden toimittajan vaikutuksen omalla kohdallaan vain asiakaspalvelun heikkenemisenä, huonompana laatuna ja korkeampina hintoina.

Tutkimus osoitti, että kyse ei ole vain tuntemuksesta, vaan yrityskulttuurien eroilla on myös todellisia vaikutuksia tietojärjestelmäprojektien onnistumiseen. Haastattelussa tuli selvästi esille, että näihin vaikutuksiin ei ole tähän mennessä kiinnitetty ainakaan riittävästi – jos lainkaan – huomiota.

Haluan kiittää kaikkia niitä tahoja, jotka ovat suhtautuneet myötämielisesti tähän tutkimukseen ja mahdollistaneet sen toteutumisen. Kiitos kuuluu erityisesti niille kiireisille projektipäälliköille ja muille asiakkaan ja toimittajan edustajille, jotka ovat omien töidensä lomassa löytäneet aikaa vastata kysynyksiini ja antaneet sen lisäksi arvokkaita palautteita ja kommentteja aihealueen tiimoilta.

Kiitän työnantajaani Sampo-Rosenlew Oy:tä sekä kaikkia työtovereitani kuin myös läheisiäni, sukulaisiani ja ystäviäni myötämielisestä ja kannustavasta suhtautumisesta opiskeluuni: Te teitte tämän mahdolliseksi.

Kiitän myös työn ohjaajia ja tarkastajia professori Hannu Jaakkolaa ja lehtori Harri Ketaa siitä panoksesta, jonka he ovat antaneet tämän työn onnistumiseksi.

Pori 16.4.2006

Kari Lilja

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietotekniikan osasto

Tietotekniikka (Pori)

LILJA, KARI: Toimittajan ja asiakkaan organisaatioiden ja yrityskulttuurien erojen vaikutus tietojärjestelmäprojektin onnistumiseen

Diplomityö, 76 sivua + 22 liitesivua

Tarkastajat: Professori Hannu Jaakkola, lehtori Harri Keto

Huhtikuu 2006

Avainsanat: Tietojärjestelmäprojekti, kulttuurierot, yrityskulttuuri

UDK: 005.73, 005.8, 681.518

TIIVISTELMÄ

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, minkälaisia vaikutuksia asiakkaan ja toimittajan organisaatiokulttuurien eroilla on tietojärjestelmäprojektin onnistumiseen. Työ muodostuu kolmesta erillisestä samaa aineistoa käsittelevästä tutkimuksesta: 25 eri projektia 22 vuoden ajalta tutkittiin käyttäen saatavissa olevaa tietoa, näistä 14 valittiin tarkempaan tutkimukseen ja lopuksi haastateltiin neljää toimittajan ja neljää asiakkaan pitkän kokemuksen omaavaa avainhenkilöä. Tarkempi tutkimus toteutettiin lomakkeella, joka sisälsi 103 väitettä organisaatiokulttuurista, tavasta toteuttaa projekteja ja yleisestä asenteesta työtovereita ja työntekoa kohtaan. Jokaiseen väitteeseen vastattiin kahdesti, ensin omaa yritystä ja sitten vastapuolta ajatellen. Kyselyyn vastasivat kustakin projektista sekä asiakkaan että toimittajan edustajat. Toiseen osaan valittujen 14 projektin osalta 35 henkilöä täytti lomakkeen. Haastattelut tehtiin joko kasvokkain tai sähköpostin välityksellä.

Tulokset osoittivat selvästi, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta tietojärjestelmäprojektin lopputulokseen. Mitä lähempänä asiakas ja toimittaja ovat toisiaan tietyissä tekijöissä ja mitä kauempana toisissa, sitä parempi oli projektin ennuste. Varmistaakseen projektin menestyksen asiakkaan ja toimittajan pitäisi olla yrityksinä saman kokoisia ja saman tyyppisiä yhtiömuodoltaan ja omistuspohjaltaan. Toimittajan tulisi olla asiakasta vähemmän konservatiivinen ja toimittajan henkilökunnan tulisi arvostaa vapaa-aikaansa vähemmän kuin asiakkaan henkilökunta omaansa. Molemmilla pitäisi olla yksinkertainen organisaatio, missä yksi työntekijä kuuluu vain yhteen tiimiin tai osastoon ja hänellä on vain yksi esimies. Vallan ja vastuiden tulisi kulkea käsi kädessä ja projektipäälliköllä tulisi olla tarpeeksi valtaa projektin loppuun saattamiseksi.

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Department of Information Technology

Information Technology (Pori)

LILJA, KARI: The influence of differences between supplier's and customer's organizations and business cultures on the result of an information technology project

Master's Thesis, 76 pages + 22 pages appendices

Examiners: Professor Hannu Jaakkola, Lecturer Harri Keto

April 2006

Keywords: ERP-Project, Differences in cultures, Organization culture

UDK: 005.73, 005.8, 681.518

ABSTRACT

The aim of this study is to find out what kind of impact differences in the customer's and supplier's organizations and business cultures has on the success of an ERP project. The work consists of three different researches using the same material: 25 different projects over a period of 22 years were analysed using the information available. 14 of them were selected for closer examination and finally four key persons representing the supplier, as well as four key persons representing the customer, all with long experience, were interviewed. The more detailed examination was conducted by using form with 103 claims concerning business culture, the way to carry out projects and general attitude to colleagues and working. Each claim was replied to twice: first from the viewpoint of one's own organization and then from the viewpoint of the other party. Both the customer's and the supplier's representatives on each project replied to the questionnaire. 35 respondents completed the form concerning the 14 projects selected for the second part. The interviews were conducted either face to face or via e-mail.

The results showed clearly that business culture influences the success of an ERP project. The closer the customer and supplier were to each other in some respects and the further in other respects, the better the prognosis was for the project. To ensure the success of the project, the customer and the supplier companies should be of equal size and have the same type of juridical form (e.g. ltd – ltd and plc – plc) and ownership. The supplier should be less conservative than the customer and the supplier's personnel should value their free time less than the customer's personnel do. Both should have simple organizations where a worker belongs to one team or department only and has one immediate superior only. Power and responsibilities should go hand in hand, and project managers should have enough power to complete the projects.

1.	Johdanto.....	1
1.1.	Taustaa.....	1
1.2.	Havaintoja elävästä elämästä.....	2
1.3.	Yhteisen kielen puuttuminen.....	3
1.4.	Ajallinen ulottuvuus.....	4
1.5.	Tutkimuksen rakenne.....	4
2.	Tutkimuksen lähtökohdat.....	6
2.1.	Aiheen rajausta ja määrittelyä.....	6
2.2.	Mukana olevat projektit.....	6
2.3.	Yrityskulttuurien luokittelu.....	8
2.4.	Projektin toteutumisen onnistumisen arvioinnista.....	9
2.5.	Kontrolloivat ja tarkentavat kysymykset ja lomakkeen testaus.....	11
2.6.	Haastattelut.....	11
3.	Kirjallisuustutkimus.....	12
3.1.	Projektitoiminta ja kulttuurierot.....	12
3.2.	Ohjelmistotuotanto ja 'On-Site-Customer'.....	13
3.3.	Oudot yritykset ovat riski konsulteillekin.....	14
3.4.	Laatujärjestelmät – Johdon vastuu korostuu.....	14
3.5.	Yhteiskuntatieteet kulttuurierojen havainnoijina.....	17
3.5.1.	Kulttuurin määrittely.....	17
3.5.2.	Epävarmuuden sietokyky.....	18
3.6.	Johtaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuuri johtamiseen.....	19
3.7.	Asiakas ja toimittaja kohtaavat – on totuuden hetki.....	19
3.8.	Kulttuuri ja arvot palvelujen johtamisessa.....	23
3.9.	Yrityskulttuuri yrityskauppojen yhteydessä.....	24
3.10.	Yhteenvedo kirjallisuustutkimuksesta.....	25
4.	Tulosten tarkastelu.....	26
4.1.	Kirjoituspöytä tutkimus laajemmasta aineistosta.....	26
4.1.1.	Ajallinen ulottuvuus.....	26
4.1.2.	Asiakas vs toimittaja.....	26
4.1.3.	Laatujärjestelmä ja sen vaikutus.....	29
4.1.4.	Asiakkaan ja toimittajan koko.....	29
4.1.5.	Juridinen status eli asiakkaan ja toimittajan yhtiömuoto ja omistuspohja.....	31
4.1.6.	Asiakkaan projektiosaaminen ja / tai kokemus vastaavista projekteista.....	33
4.1.7.	Projektin sisäiset tekijät.....	33
4.1.8.	Kulttuurierot.....	35
4.2.	Kyselytutkimus ja sen tulokset.....	37
4.2.1.	Kulttuurierot ja menestys.....	37
4.2.2.	Suhtautuminen asiakkaaseen.....	39
4.2.3.	Projektikulttuurista.....	40
4.2.4.	Työntekijät.....	41
4.2.5.	Suhde työhön.....	43
4.2.6.	Ilmapiiiri yrityksissä.....	44
4.2.7.	Suhde laatuun.....	46
4.2.8.	Kommunikaatio.....	48
4.2.9.	Projektityöskentely.....	49
4.2.10.	Käsitys tuotteesta.....	50
4.2.11.	Informaatio ja sen jako.....	51
4.3.	Avainkysymykset.....	53
4.4.	Neljä avainkysymystä.....	67
4.5.	Haastattelut.....	68
5.	Yhteenvedo.....	69
6.	Johtopäätökset ja luotettavuus.....	72
6.1.	Johtopäätökset.....	72
6.2.	Tutkimuksen luotettavuudesta.....	72
7.	Jatkotutkimusehdotuksia.....	73

Liitteet

Kysymyslomake

Haastattelukysymykset toimittajan edustajalle ja vastausyhteenveto

Haastattelukysymykset asiakkaan edustajalle ja vastausyhteenveto

1. Johdanto

1.1. Taustaa

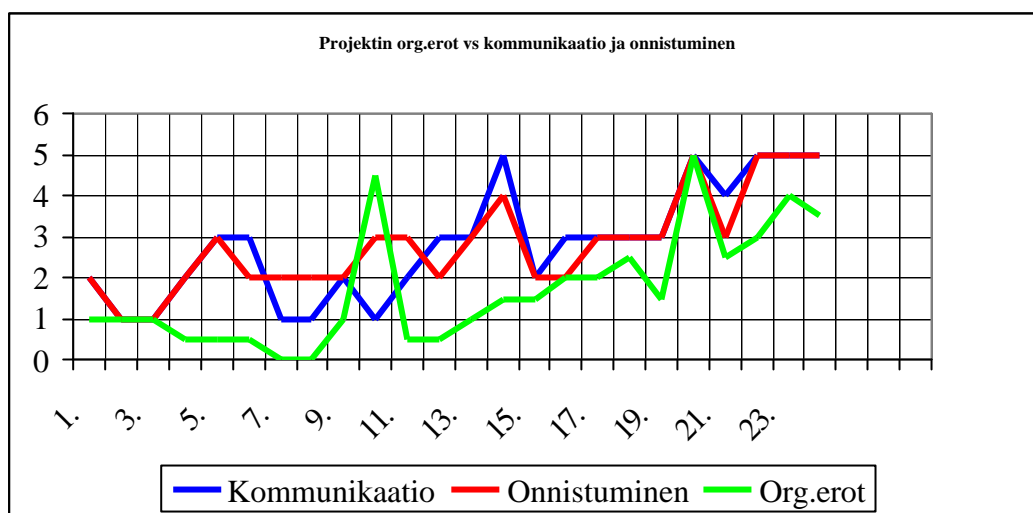
Olen ollut mukana kahdessakymmenessä tietojärjestelmähankkeessa asiantuntijana, projektipäällikkönä tai muussa vastaavassa tehtävässä. Näistä kahdessa toimittajan edustajana ja kolmessa toimittajana siten, että olen vastannut paitsi toimituksesta, myös ylläpidosta. Edellämainittujen lisäksi olen seurannut läheltä kymmenkuntaa muuta hanketta. Kaikki projektit ovat edenneet käyttöönottovaiheesta käyttö- ja ylläpitovaiheeseen ja useimmat saattohoito-vaiheeseenkin silmiäni alla. Keskimääräinen käyttöaika ohjelmistoille on ollut 5 - 7 vuotta.

Olen kiinnittänyt huomiota siihen, että projektin tulevaisuuden voi ennustaa siitä, miten hyvin alkuvaiheen kommunikointi sujuu. Jos osapuolet puhuvat alunalkaan samaa kieltä, ymmärtävät toisiaan ja hyväksyvät toistensa joskus vastakkaisetkin pyrkimykset, on todennäköisempää, että projekti pysyy aikataulussaan ja etenee ilman suuria vaikeuksia. Jomman kumman osapuolen ylimielinen käytös ja usko omien kykyjen ylivoimaisuuteen, kyvyttömyys kuunnella tai ymmärtää toista ja ottaa toisen näkökannat huomioon sekä häikäilemätön oman edun tavoittelu ennakoivat normaalia suurempia ongelmia projektin läpiviennissä.

Viiden viime vuoden kokemukset eräästä erittäin vaikeasta projektista saivat minut tutkimaan tarkemmin niitä projekteja, jotka tunnen, ja joissa vaikeuksien taustalla ei ole taloudellisia tai teknisiä ongelmia. Halusin nähdä, löytyisikö asiakas- ja toimittajayritysten kulttuureista projektin menestymistä ennakoivia tekijöitä.

Projektien vertailu ja summittainen arviointi asiakkaan ja toimittajan organisaatioiden rakenteen ja päätöksentekotavan erojen, kommunikaation ja projektin onnistumisen suhteen osoitti, että asioiden välillä saattaa olla korrelaatio. Kaksi yritystä, joiden ohjaus toimii samojen periaatteiden mukaisesti, puhuvat todennäköisemmin samaa kieltä kuin yritykset, joiden ohjaus- ja päätöksentekomekanismit ovat ääripäistä. Tällä näyttäisi olevan vaikutusta myös yhteisen projektin menestymiseen (kuva 1-1) . Projektin onnistuminen on arvioitu asteikolla 1 – 5 siten että 1 on 'onnistunut projekti', 5 on 'huomattavan suuria vaikeuksia', tiedon kulku asteikolla 1 – tieto kulkee, 5 – tieto ei kulje asiakkaan ja toimittajan välillä. Organisaatioiden eroja kuvataan asteikolla 1 – ei eroja asiakkaan ja toimittajan välillä, 5 – huomattavia eroja asiakkaan ja toimittajan välillä. Aineisto kattaa 25 erilaista projektia.

Vaikka tämä otos ei täytäkään tieteellisiä kriteerejä miltään osin (pieni joukko ja subjektiivinen arviointi), antaa se viitteitä siitä, että aiheeseen tulisi perehtyä paremmin. Kyseenalaistaahan se sekä vanhoja vakiintuneita toimittajan valintakriteereitä että uudempia ohjelmiston laadun parantamisen kautta syntyneitä käsityksiä toimittajan prosessien hallinnan merkityksestä asiakkaan kokeman laadun kannalta



Kuva 1-1: Projektin organisaatioiden erot ja onnistuminen.

Tuon kyseenalaistuksen voisi kiteyttää kahteen kysymykseen:

- 1) Onko toimittajan ja asiakkaan organisaatiomallilla ja johtamismenetelmillä merkitystä projektin onnistumisen kannalta?
- 2) Onko laatujohtamisen mukana lanseerattu prosessiajattelu ymmärretty ohjelmistotuotannon piirissä jotenkin väärin ja tuottavatko sitä soveltavat toimittajat epäonnistuneimmat projektit, ja jos – niin miksi?

Joillakin toimittajilla prosessimallin ja prosessiajattelun käyttöönotto on johtanut jopa siihen, että projektissa työskennellyt henkilöstö on ollut yhtä aikaa kolmen eri esimiehen alaisena ja kuulunut kolmeen keskenään kilpailevaan organisaatioon samanaikaisesti

- a) Perinteiseen hierarkiseen työskennellen myynti- tai tuotantojohtajan tai oman tulosityksikkönsä johtajan alaisena vastaten jonkin kokonaisuuden toteutuksesta.
- b) Prosessin mukaiseen tiimiin työskennellen esimerkiksi viikon kuukaudessa asiakastukitiimissä ja viikon kuukaudessa testaus- tai tuotekehitystiimissä.
- c) Projektiorganisaatioon joka nimettiin kullekin käyttöönotolle erikseen.

Eräs esimerkki johon törmäsin, oli, että yksi henkilö joutui projektivastuunsa ohella olemaan viikon kuukaudessa asiakastuessa, viikon testauksessa ja viikon tuotekehityksessä. Samaan aikaan hänen odotettiin hoitavan oman alueensa käyttöönottokoulutusta (varsinainen tehtävä a:n mukaan) ja olevan mukana useammassa käyttöönottoprojektissa. Tässä yrityksessä loppuunpalamisia ja poissaoloja oli tavallista enemmän.

1.2. Havaintoja elävästä elämästä

Vaikka prosessimallia ei yritettäisikään väkisin viedä organisaatiotasolle asti, sen väärin ymmärtäminen voi silti johtaa kyvyttömyyteen kommunikoida asiakkaan kanssa. Eräissä yrityksissä asiakastuki oli erotettu omaksi prosessikseen irralleen

toimituksista. Sinne palkattiin ja koulutettiin työllisyyskoulutuksella henkilökuntaa esimerkiksi entisistä Soneran numeropalvelun työntekijöistä ja näille annettiin käyttöön tietokanta, johon oli koottu tiedossa olevat ongelmat, ohjelmat ja mahdolliset ratkaisut ja korjauspatchit. Kun asiakas sitten soitti ja raportoi uudesta virheestä, oli vastaus yleensä aina: Tiedossamme ei ole virhettä tässä kohdassa, yritetään tehdä sama uudelleen ja oikein! Muutaman kerran jälkeen asiakas ei enää soittanut tukipalveluun.

Astetta pahempia tiedonkulun häiriöitä syntyi, kun työllisyyskoulutuksella koulutettuja entisiä Soneran vaihtehoitajia pantiin tukemaan palkanlaskennan järjestelmiä, joissa täytyy, paitsi asiakkaan, myös toimittajan edustajan olla riittävän hyvin selvillä esimerkiksi eri työaikamuotojen, palkkaustapojen ja työehtosopimusten eroista. Kymmeniä vuosia palkkoja laskeneen palkanlaskijan on aivan turha pyrkiä selvittämään ongelmaa henkilölle, joka ei tiedä, mitä eroa on urakka- ja tuntipalkalla.

Molemmissa edellä mainituissa tapauksissa asiakastukiprosessi oli erotettu, järjestetty omaksi toiminnokseen, kun oli havaittu, että siinä tarvitaan parannusaskel, ja miehitetty. Prosessin parantamisen kannalta tulos oli täysin tavoitteen mukainen, mutta ei kuitenkaan palvellut alkuperäistä tarvetta: Asiakkaat tarvitsivat edelleen tukea.

Edellä mainituissa esimerkeissä kyse oli asiakkaan ja toimittajan henkilöiden välisestä odotuskulusta. Asiakas odotti saavansa tukipalvelulta apua tiettyihin harvoin tai ei koskaan toistuviin ongelmiin, mutta tukipalvelu valmistautui ratkomaan jatkuvasti toistuvia rutiinikysymyksiä.

1.3. Yhteisen kielen puuttuminen

Toinen ongelma on organisaatioista ja niiden toiminnoista käytettävä terminologia ja sen ymmärtäminen. Teollisuudessa laatujohtaminen on ollut arkipäivää jo vuosia, kaupan alallakin se on jo tullut tutuksi ja käsitteet ovat vakiintuneet. Toiminnoista käytetään nimiä, jotka ovat vakiintuneet, laatujohtamiseen liittyvät käsitteet ovat laatujohtamisessa eikä niitä ole sotkettu organisaatiokaavioihin. Tällaiseen maailmaan toiminnanohjauksen järjestelmiä toimittavan organisaation tulisi ainakin pystyä keskustelemaan alan vakiintuneilla käsitteillä.

Erilaisista johtamis- ja yrityskulttuureista poikii runsaasti väärinkäsityksiä ja virheellisiä tulkintoja toisen tarkoituksista. Ääriesimerkkeinä projektipäälliköllä voi olla valta tehdä kaikki projektiin liittyvät päätökset tai sitten pieninkin hankinta on alistettava toimitusjohtajan päätettäväksi. Jossakin yrityksessä työntekijöille ei kerrota projektien tilanteista mitään, kun taas toisessa työntekijöiden palkkio on riippuvainen sisään tulleista maksuposteista, ja viivästyneet postit kerrotaan avoimesti. Tämä johti eräässä atk-talossa siihen, että jo muutenkin myöhässä ollut iso projekti alkoi viivästyä yhä enemmän, kun asiakas sopimuksen perusteella pidatti maksuposteja ja työntekijät eivät sen vuoksi saaneet bonuksiaan. Työntekijöiden mielestä asiakas oli niuhottaja, jolla ei ollut tarkoitukseen maksaa, asiakkaan mielestä (ja samoin toimittajan projektipäällikön mielestä) kyse oli toimittajasta johtuvasta viiveestä, jonka vuoksi maksun pidätykseen oli oikeus.

1.4. Ajallinen ulottuvuus

Tutkimuksessa mukana olevat projektit kattavat noin kahdenkymmenen vuoden aikajänteen vuodesta 1984 vuoteen 2005. Tänä aikana ohjelmistotuotannon menetelmät ja asiakkaan ja toimittajan osaaminen ovat kehittyneet huomattavasti. ja monen toimittajan ja asiakkaan tapa toimia on ehtinyt muuttua moneen otteeseen mikä tuo mukaan oman mielenkiintonsa esimerkiksi verrattaessa saman asiakkaan tai toimittajan tapaa toimia 5 – 10 vuoden välein.

Kehittyneet menetelmät ja standardit

Ensisilmäyksellä näyttäisi siltä, että sen enempää tuotannon-, laadun- ja projektinohjauksen menetelmien kuin yleisen osaamisenkaan kehittyminen ei ole tae ohjelmistoprojektien onnistumiselle. Tietyillä toimialoilla asiakas ja toimittaja ovat tänä päivänä kauempana toistensa ajatusmaailmoista kuin 80-luvulla. Näin siitäkkin huolimatta, että laatutietoisuus, ISO-standardit ja vakioidut työskentelymenetelmät ovat tänä päivänä arkipäivää sekä asiakkaiden että toimittajien keskuudessa – ainakin juhlapuheiden termeinä ja sertifikaatteina.

Onko käynyt niin, että teollisuus ja kauppa pitkine yhteistyöperinteineen on kehittänyt omaa toimintaansa ja ohjelmistoteollisuus on jäänyt uutena tulokkaana karsinan ulkopuolelle? Vai onko ohjelmistoteollisuus ylimielisesti pitänyt omia ajatusmallejaan parempina, kehittänyt omia toimintatapojaan ja termistöjään ja unohtanut, että ohjelmistojen lisäksi myös organisaatioiden tulee olla yhteensopivia, jotta yhteistyö olisi mahdollista. Onko laatu- ja prosessiajattelua lanseerattaessa ja yrityksen toimintaa kehitettäessä pidetty liikaa silmällä vain yrityksen oman toiminnan ja omien prosessien kehittämistä eikä ole huomattu, että se vie samalla kauemmas asiakkaasta ja loppukäyttäjistä.

Asiakkaan ja toimittajan kohtaaminen

Onko uusi tekniikka puuta ja rautaa ostamaan tottuneille yritysjohtajille vaikeampi hahmotettava? Eivätkö omien ohjelmien ylikomplisuus hääkästyneet myyjät osaa keskustella vaativien ja kriittisten asiakkaiden kanssa? Erään yritysjohtajan sanoin: ”Jos ostan sorvin, ymmärrän, että se vaatii toimiakseen sähköä, leikkuuöljyä, terän ja sorvattavan kappaleen. Sitä en ymmärrä, että kun ostan miljoonan maksavan perusohjelman, vakiopaketin sovitettuna toimintaamme, saan viiden vuoden projektin, ja senkin jälkeen ohjelmaa korjataan jatkuvasti, ylläpitomaksut juoksevat kaiken aikaa ja silti tuote vanhenee viimeistään kymmenessä vuodessa. Jos jokainen tuotantohyödyke olisi samanlainen, me olisimme kaikki työttömiä”.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Luvussa 2 rajataan tutkimuksen aihepiiriä ja esitellään tutkimuksen perustana oleva hypoteesi sekä mukana olevat projektit ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimuksessa käytetty yrityskulttuurien luokittelu ja projektien onnistumisen arvioinnin periaatteet kuvataan kohdissa 2.3 ja 2.4. Kysymyslomakkeisiin ja haastatteluihin liittyviä valintoja on selvitetty kohdissa 2.5 ja 2.6.

Luvussa 3 perehdytään siihen, mitä kirjallisuudessa on aiheesta esitetty. Aluksi tutustutaan kulttuurierojen vaikutukseen perinteisen projektitoimituksen kannalta, kohdassa 3.2 esitellään ohjelmistotuotannon ja kohdassa 3.3 konsulttitoiminnan näkökulmia aiheeseen. Kohdassa 3.4 tutkitaan, tarjoavatko laatujärjestelmät ratkaisua kulttuurierojen huomioimiseen ja kohdassa 3.5 paneudutaan yhteiskuntatieteiden rooliin kulttuurierojen tutkimuksessa. Alakohdassa 3.5.1 esitetään yksi määritelmä kulttuurille ja alakohdassa 3.5.2 pohditaan epävarmuuden sietokyvyn vaikutusta yksilön ja organisaation kykyyn hyväksyä erilaisuutta. Kohdissa 3.6 – 3.9 tarkastellaan yrityskulttuurien ja kulttuurierojen vaikutusta johtamiseen, markkinointiin ja yrityskauppoihin, ja kohdassa 3.10 esitetään yhteenveto luvun 3 havainnoista.

Luvussa 4 käydään läpi tärkeimmät tutkimustulokset. Kohdassa 4.1 esitellään laajemmasta aineistosta tehdyt havainnot, kohdassa 4.2 käydään läpi kyselyn vastauksista saadut tulokset ja kohdissa 4.3 ja 4.4 tutkitaan, löytyisikö kysymysten joukosta avainkysymyksiä, joiden vastausten perusteella voisi jo etukäteen ennustaa projektin lopputulosta. Kohdassa 4.5 esitellään lyhyesti tarkentavien haastattelujen tulokset. Luvussa 5 esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista, luvussa 6 katsotaan, mitä johtopäätöksiä tutkimuksen perusteella voidaan vetää, ja arvioidaan tulosten luotettavuutta. Luvussa 7 esitellään mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

2. Tutkimuksen lähtökohdat

2.1. Aiheen rajausta ja määrittelyjä

Tässä tutkimuksessa selvitetään toimittajan ja asiakkaan organisaatioiden ja yrityskulttuurien erojen vaikutusta projektin kulkuun ja lopputulokseen. Tavoitteena on selvittää, vaikeuttavatko erilaiset yrityskulttuurit, johtamisen ja seurannan menetelmät ja toisistaan poikkeavat arvomaailmat, toimintatavat ja käsitteistöt projektin eri osapuolten kohtaamista, keskinäistä viestintää ja yhteistyötä.

Testattava hypoteesi

Jos asiakkaan ja toimittajan yrityskulttuuri poikkeavat toisistaan liikaa, asiakas ja toimittaja eivät välttämättä ymmärrä toisiaan tai ymmärtävät toisensa väärin. Seurauksena saattaa olla väärinkäsityksiä ja yhteentörmäyksiä jotka vaarantavat projektin kulun.

Yrityskulttuuri - määrittelyjä ja luokittelukriteerejä

Yrityskulttuurien luokittelu on yksi tutkimuksen kriittisiä vaiheita. Yritystä on helppo kuvailla kertomalla kuinka siellä toimitaan, mutta yrityksiä vertailevassa tutkimuksessa kuvailusta on päädyttävä tavalla tai toisella mitattavissa oleviin suureisiin, joiden eroja voidaan laskea.

Kirjallisuudessa yrityksiä jaetaan mm organisaatorakenteen, toimialan, koon, juridisen muodon ja omistusperustan laajuuden mukaan. Nämä tekijät eivät kuitenkaan kerro esimerkiksi yrityksen sisäisestä arvomaailmasta, kielestä, toimintatavoista tai yrityksen ja työntekijöiden välisistä suhteista – siis yrityskulttuurista - mitään.

Mitä sitten on yrityskulttuuri ja miten sitä voisi kuvailla, tutkia ja mitata? Kirjassa ”Exploring corporate strategy” [Johnson & Scholes 1988 s. 38], kuvataan yrityskulttuuri tavaksi, jolla yritys tekee asioita (”the way we do things around here”). Tapa, jolla inhimillinen organisaatio, jollainen yritys on, toimii, ei ole absoluuttisesti mitattavissa oleva suure. Sen arvioinnin ja mittaamisen tulokset riippuvat tarkastelijasta, ajankohdasta ja tilanteesta. Lähestymistavan voidaan siis katsoa olevan kontekstuaalinen [Järvinen&Järvinen 1996, s. 64]. Tiedon keräämisen on tapahduttava joko haastattelemalla sopivia kohdehenkilöitä suoraan tai kyselylomakkeen avulla tai tarkkailemalla yritystä [Järvinen&Järvinen 1996, s. 102].

2.2. Mukana olevat projektit

Tämän tutkimuksen kohteeksi otettiin 25 projektia, joista minulla oli käytettävissäni projektimuistiot, pöytäkirjat, muistiinpanot tai muita tietolähteitä. Projekteista muodostettiin tietokanta, johon koottiin saatavilla oleva tieto projektin osapuolista (liikevaihto projektin aikana, henkilömäärä, toimiala, laatujärjestelmä, kokemus atk-projekteista, projektiosaaminen, omistus ja yhtiömuoto), projekteista (ajankohta, kesto, laajuus, koko, tyyppi, tuote ja tulema)

ja projektin yksilöintitiedot (asiakas, toimittaja ja yhteyshenkilöt). Projektit on listattu taulukossa 2-1, mutta asiakkaiden ja toimittajien toivomuksesta kaikki sellaiset tiedot, joista projektin voisi tunnistaa, on jätetty pois.

Taulukko 2-1: Tutkimuksen 1. vaiheessa mukana olevat projektit

Numero	Toteutus-aika	Proj.laajuus	Proj.koko €	Proj. kesto kk	Tyyppi	Tuote
1	2000	Kokonaistoimitus	175000	9	Vaihto	Parametrein sovitettu
2	2000	Kokonaistoimitus	175000	10	Vaihto	Parametrein sovitettu
3	1984	Kokonaistoimitus	350000	6	Vaihto	Vakio, pieniä ohj.muutoksia
4	1991	Ohjelmistotoimitus	100000	4	Vaihto	Vakio, pieniä ohj.muutoksia
5	1998	Ohjelmistotoimitus	100000	6	Vaihto	Parametrein sovitettu
6	1987	Kokonaistoimitus	50000	6	Uusi	Vakio
7	1998	Kokonaistoimitus	100000	12	Vaihto	Vakio
8	1988	Kokonaistoimitus	175000	6	Uusi	Vakio, pieniä ohj.muutoksia
9	1991	Kokonaistoimitus	100000	6	Vaihto	Vakio
10	1989	Kokonaistoimitus	350000	18	Uusi	Huomattavia räätälöintejä
11	1997	Kokonaistoimitus	350000	24	Vaihto	Huomattavia räätälöintejä
12	1991	Kokonaistoimitus	1750	3	Uusi	Vakio
13	1996	Kokonaistoimitus	160000	8	Vaihto	Vakio, pieniä ohj.muutoksia
14	1999	Kokonaistoimitus	10000	3	Vaihto	Vakio
15	1999	Kokonaistoimitus	10000	3	Uusi	Vakio
16	1995	Ohjelmistotoimitus	200000	9	Vaihto	Vakio
17	1989	Ohjelmistotoimitus	1000	3	Uusi	Vakio
18	1987	Ohjelmistotoimitus	1750	3	Uusi	Vakio
19	1990	Ohjelmistotoimitus	1000	3	Uusi	Vakio
20	1991	Ohjelmistotoimitus	1000	3	Uusi	Vakio
21	1985	Ohjelmistotoimitus	500	3	Uusi	Täysin räätälöity
22	1984	Ohjelmistotoimitus	500	3	Uusi	Täysin räätälöity
23	1988	Ohjelmistotoimitus	500	3	Uusi	Täysin räätälöity
24	1990	Kokonaistoimitus	175000	18	Vaihto	Huomattavia räätälöintejä
25	2000	Kokonaistoimitus	200000	60	Vaihto	Vakio, pieniä ohj.muutoksia

Tarkoitus oli ottaa kaikki projektit mukaan myös tarkempaan tutkimukseen, mutta toimittajien edustajien kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen varsinaisesta tutkimuksesta pudotettiin pois ne projektit, joissa asiakkaana on ollut yksityinen toiminimi tai siihen verrattava taho. Näitä oli neljä kappaletta. Kaksi projektia jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle asiakkaalla tapahtuneiden omistajanvaihdosten ja niihin liittyneiden avainhenkilöiden vaihtumisen vuoksi ja viiden osalta katsottiin, että projekti oli todellisuudessa osa isompaa projektia. Tarkemman tutkimuksen kohteeksi valikoitui siten 14 eri kokoista projektia.

Koska tutkimus kohdistui menneeseen aikaan, tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, jota täydennettiin suullisesti tai sähköpostin välityksellä esitetyillä

haastattelukysymyksillä. Kysely lähetettiin tutkimukseen valittujen projektien asiakas- ja toimittajayritysten avainhenkilöille. Täydentävään haastatteluun vastasi neljä pitkän kokemuksen omaavaa projektipäällikköä toimittajayrityksistä ja neljä avainhenkilöä asiakasyrityksistä.

2.3. Yrityskulttuurien luokittelu

Kyselylomakkeen laadinnassa oli otettava huomioon tutkimukseen liittyvän kysymyksenasettelun tarve saada luokiteltua asiakkaan ja toimittajan yrityskulttuurit asteikolle, jolta niiden erot voitaisiin lukea tai laskea ja nähdä eron suuruuden tai ylipäänsä olemassaolon ja projektin lopputuleman välinen riippuvuus [Järvinen&Järvinen 1996, s. 105].

Toinen kyselylomakkeen laadintaan vaikuttava tekijä oli se, että tutkijalla ei ole mitään mahdollisuutta tarkistaa, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen oikein [Järvinen&Järvinen 1996, s. 103]. Kysymykset oli siis laadittava niin, että niiden merkitys oli mahdollisimman yksiselitteinen. Rakennettiin malli, jossa erilaiset yrityskulttuurityypit on purettu helposti tunnistettaviin osiin. Lopullinen yrityskulttuurin kuvaus voi olla usean osan kombinaatio. Yritys voi olla esimerkiksi ”konservatiivinen, yritteliäs ja muodollinen”, jolloin jokainen lukemalla tunnusmerkit pystyy luomaan kuvan siitä, minkälainen yritys on kyseessä. Käyttämäni luokittelu on esitetty taulukossa 2-2. Se ei ole virallinen eikä perustu mihinkään aikaisempaan tutkimukseen. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman kuvaavat ja helposti tunnistettavat piirteet sisältävä tunnusmerkistö, jonka perusteella olisi helppo arvioida omaa ja vastapuolen yritystä. Luokat ja tunnusmerkistöt pyrittiin laatimaan myös niin arvoneutraaleiksi kuin mahdollista, jotta vastaajat eivät joutuisi tilanteeseen, jossa lojaalisuus omaa tai asiakkaan / toimittajan yritystä kohtaan johtaisi vaistomaiseen vastausten kaunisteluun tai keskittien hakemiseen.

Taulukko 2-2: Kriteerit yrityskulttuurien luokitteluun

Luokat	Tunnusmerkit
Konservatiivinen	Hierarkkinen organisaatio, selkeät ja tiukasti rajatut toimenkuvat, yksi-yli-periaate kaikessa päätöksenteossa, määräykset ja raportit etenevät tiukasti hierarkian mukaisesti, esimiehillä arat varpaat. Epäonnistumisia ja virheitä suvaitaan, jos on toimittu annettujen käskyjen ja ohjeiden mukaisesti. Pahin virhe on ylittää yksi hierarkiataso.
Demokraattinen	Asioista keskustellaan ja neuvotellaan, viime kädessä kuitenkin päätösten aikaansaaminen on kiinni pienen klikin tai yksittäisen päättäjän mielenkiinnosta. Tietoa jaetaan tavan vuoksi, mutta todellisen, tarpeellisen tiedon saanti on ongelma
Teknokraattinen	Tehtävät tiukasti rajattuja ja tarkoin ohjeistettuja, organisaatio matriisi hierarkkinen tai projekti, jaettava tieto ja päätökset tiukasti rajattuja henkilön tehtävään. Vain tehtävän suorittamiseksi välttämättömin tieto ja valtuudet jaetaan.
Yritteliäs	Tarkoitus pyhittää keinot, vain päämäärä ratkaisee, ei tapa jolla siihen päästään. Vääriä keinoja ei ole. Henkilökunta kulkee selkää seinää vasten, kaikkeen tarvitaan varmistus. Luottamus työtovereihin ja ulkopuolisiin on minimissään. Salailu ja väärän informaation jakaminen yleistä. Riskiä otetaan, mutta epäonnistumisia ei suvaita.
Aito yrittäjä	Päämääriin pyritään jopa kovinkin keinoin, mutta toiminta on rehellistä ja vastuullista. Velvoitteista pidetään kiinni ja edellytetään, että muutkin pitävät. Tietoa jaetaan auliisti mutta se saattaa olla joskus

	yltiöoptimistista ja vain hyviä puolia korostavaa. Riskiä otetaan, epäonnistumisia suvaitaan ja ymmärretään, että rapatessa roiskuu. Hierarkiat ja toimenkuvat sekä kaikenlainen kaavamainen toiminta on toiminnan jarruina minimoitu.
Ruotsalainen	Päätöksiä ei tehdä ellei täydellistä yhteisymmärrystä saavuteta, mutta syntipukin löytäminen epäonnistuessa on vähintään yhtä tärkeää
Käymistila	Yrityksessä on käytössä useampia eri organisaatiomalleja yhtä aikaa. Sama henkilö saattaa kuulua asiakasprojektiin, tuotekehitystiimiin ja tukipalveluosastoon. Kullakin organisaatiolla on oma esimiehensä ja nämä sekä kilpailevat tuloksista että taistelevat resursseista.
Prosessoiva	Yritys on siirtynyt tai siirtymässä prosessiorganisaatioon
Tiimiytyvä	Yritys on siirtynyt tai siirtymässä tiimityöskentelyyn
Projektoiva	Yrityksellä on pysyvä projektiorganisaatio, selkeät projektityöskentelyn ohjeistukset ja toimintamallit ja toimivat raportointi- ja valvontakäytännöt.
Muodollinen	Yrityksen henkilösuhteet ovat tiukan muodolliset ja työkeskeiset, työntekijät eivät tapaa toisiaan muuten kuin työasioissa. Kahvipöytäkeskustelut ovat vähäisiä ja ”poliittisesti korrekkeja”. Tasa-arvoasioissa noudatetaan lakeja ja erilaisia suosituksia sanktioiden pelon vuoksi.
Avoim	Henkilösuhteet ovat avoimia ja välittömiä, yhteisiä tapahtumia on paljon ja myös vapaa-aikana ollaan yhdessä. Juttu luistaa paitsi kahvi- ja lounastauolla, myös työnteon lomassa ja keskustelussa ei kaihdeta arkojakaan aiheita. Ihmisten, myös miehen ja naisen, erilaisuus hyväksytään. Ihmisten välinen tasa-arvo on itsestään selvyys eikä sitä koskevista säännöksistä tehdä taakkaa työssä eikä vapaa-aikana.
Luova	Luovuutta tuetaan, uusia kokeiluja innostetaan ja kannustetaan. Uudet ideat ja ajatukset ovat tervetulleita
Pysähtynyt	Asiat tehdään niin kuin ne on aina tehty. Muutos koetaan uhaksi, ideat ja ajatukset ammutaan alas joko esimiesten, alaisten tai työtoverien toimesta.
ISO 9000	Yrityksellä on ISO 9000- tai vastaava sertifikaatti tai yritys on siirtymässä siihen. Terminologia, kieli ja tavat toimia ovat muovautuneet standardin mukaisiksi
Balanced Scorecard	Yrityksellä on BSC tai vastaava ohjaus- ja seurantajärjestelmä käytössä. Jokainen tietää, mitä hänen toiminnastaan seurataan ja mihin se vaikuttaa
Toimintolaskenta	Yrityksessä on käytössä toimintolaskenta tai vastaava kustannusten seuranta- ja budjetoitijärjestelmä. Jokainen tietää, mitä hänen toiminnastaan seurataan ja mihin se vaikuttaa

Haastateltavat arvioivat yritystään ja vastapuolen yritystä asteikolla 1 – 5 sen mukaan, miten hyvin kukin väittämä heidän mielestään kuvaa omaa ja vastapuolen yritystä. Vaihtoehto 3 ei ole käytössä, joten vastaajat pakotetaan kannanottoon ja samalla saadaan aikaan selkeä ero toisistaan poikkeavien kulttuurien välille.

Tämän lisäksi esitetään joukko yksittäisiä kysymyksiä, joihin vastataan samalla asteikolla. Tuota erilliskysymysten joukkoa käytetään myös kontrollijoukkona, josta pystytään poimimaan vastaava luokitus.

2.4. Projektin toteutumisen onnistumisen arvioinnista

Yrityskulttuurin kuvauksessa ongelmana oli pyrkiä tiivistämään useat erilaiset ilmenemismuodot mahdollisimman yksiselitteiseksi kriteeriksi. Projektin onnistumista arvioitaessa ongelma muodostui päinvastaiseksi: Projektissa mukana

olevien mielestä projekti joko onnistuu tai epäonnistuu, mutta miten kuvata ja pukea sanoiksi onnistumisen tai epäonnistumisen aste ja mahdolliset välimuodot. Projektin onnistuminen mitattiin kahdella tavalla. Projektipäälliköiden muistiinpanojen, pöytäkirjojen ja mukana olleiden kertomusten sekä muun käytettävissä olleen tiedon perusteella arvioitiin projektin tulema asteikolla 0 – 5 kahdeksan eri tekijän osalta:

- Projekti valmistui aikataulussaan (0 - ei ollenkaan, 5 etuajassa)
- Projekti pysyi budjetissaan (0 - ei ollenkaan, 5 alitti kust/ylitti tuot.)
- Projektin tavoitteet saavutettiin (0 - ei ollenkaan, 5 tavoitettiin täysin)
- Ohjelmistossa havaitut virheet (0 - virheitä paljon, 5 virheetön)
- Käyttäjät omaksuivat ohjelman (0 - ei ollenkaan, 5 - erinomaisesti)
- Havaitut virheet korjattiin (0 - ei korjattu, 5 - välittömästi)
- Ohjelmapäivitykset (0 - vaaransivat toiminnan, 5 - toimivat moitteetta)
- Toimituksen alettua ohjelmaan tarvittiin ennakoimattomia räätälöintejä (0 - paljon, 5 - ei yhtään)

Tekijöiden arvosanojen keskiarvo muodosti projektin tuleman. Koska tulema desimaalilukuna oli jokaisella hieman eri, muodostettiin siitä lopulliseen analyysiin kaksi luokkaa tekijäksi ”projektin menestys”: Jos keskiarvo oli 3 tai enemmän, projektin menestys sai arvosanan hyvä, alle kolmen keskiarvo tuotti arvosanan heikko.

Kukin kyselyyn vastaaja arvioi lisäksi projektin menestystä omalta kannaltaan. Projektin onnistumisen asteet jaettiin seitsemään pääluokkaan, joista keskeytyminen on jaettu edelleen kahteen osaan sen mukaan, keskeytykö projekti sovun vai epäsovun vallitessa. Yhteisesti sovittu keskeytyminen taas on jaettu kolmeen osaan jatkamisen todennäköisyyden ja keskeytymisen syyn perusteella. Kukin vastaaja valitsee rastilla yhden kohdan, joka hänen mielestään parhaiten kuvaa projektin tilaa. Kohdat on pisteytetty taulukon 2-3 mukaisesti. Vastausten keskiarvoa käytetään kontrollilukuna arvioitaessa lasketun tuleman luotettavuutta.

Taulukko 2-3: Projektin onnistumisen kriteerit

Taso	Kuvaus
Katastrofi Tulema = 0	Projekti ei valmistunut koskaan, kustannukset ylittyivät huomattavasti, yritys kaatui tai joutui huomattaviin hankaluuksiin projektin takia
Keskeytynyt 1 Tulema = 1	Projekti keskeytetty jomman kumman osapuolen toimesta huomattavien erimielisyyksien vallitessa. Projektin jatkaminen ei ole todennäköistä
Keskeytynyt 2 Tulema = 1	a) Projekti keskeytetty yhteisellä päätöksellä ja yhteisymmärryksessä jonkin odottamattoman seikan tai ylivoimaisen esteen takia. Projektia saatetaan jatkaa joko alkuperäisessä tai hieman muutetussa muodossa
	b) Projekti keskeytetty yhteisellä päätöksellä ja yhteisymmärryksellä jomman kumman osapuolen todettua tehneensä virheratkaisun sitoutuessaan projektiin. Projektia ei todennäköisesti jatketa tai jatkos todennäköisyys on alle 50 %
	c) Projekti keskeytetty yhteisellä päätöksellä ja yhteisymmärryksellä jomman kumman osapuolen todettua tehneensä virheratkaisun sitoutuessaan projektiin. Osapuolet kuitenkin haluavat jatkaa yhteistyötä uuden sopimuksen / määrittelyn jälkeen. Jatkos todennäköisyys on yli 50 %
Rimaa hipoen	Projekti päätetty, tavoite saavutettu vain osittain tai lähes saavutettu,

Tulema = 2	mutta kustannukset ylittyivät huomattavasti tai aikataulu olennaisesti myöhässä. Tuotteen perustoiminnot toimivat mutta tuotteessa on huomattavia puutteita tai virheitä jotka jäävät takuuajana paikattaviksi.
Tyydyttävä Tulema = 3	Projekti päätetty lähes aikataulussaan, kustannukset budjetissa tai lähes budjetissa, projektilla asetetut toiminnalliset tavoitteet saavutettu tai lähes saavutettu. Tuote toimii kaikilta osiltaan, mutta tuotteessa on käyttöä / toimintaa haittaavia virheitä jotka korjataan takuun puitteissa.
Onnistunut Tulema = 4	Projekti päätetty aikataulussa tai etuajassa, kustannukset budjetissa tai alittivat budjetin. Projektilla asetetut toiminnalliset tavoitteet saavutettu tai lähes saavutettu. Tuote toimii kaikilta osiltaan, mutta tuotteessa on vähäisiä käyttöä / toimintaa haittaamattomia virheitä jotka korjataan takuun puitteissa.
Erittäin onnistunut Tulema = 5	Projekti päätetty aikataulussa tai etuajassa, kustannukset budjetissa tai alittivat budjetin. Projektilla asetetut toiminnalliset tavoitteet saavutettu. Tuote toimii kaikilta osiltaan ja on virheetön.

2.5. Kontrolloivat ja tarkentavat kysymykset ja lomakkeen testaus

Yrityskulttuuria ja projektin lopputulosta luokittelevien vastausten luotettavuutta pyritään arvioimaan sarjalla tarkentavia ja kontrolloivia kysymyksiä, joissa kysytään pieniä yksityiskohtia, jotka ovat tyypillisiä jollekin luokalle.

Kysymykset on sekoitettu ja lisäksi niissä on toistoa. Samaa asiaa saatetaan kysyä sekä myönteisessä että kielteisessä muodossa tai muuten eri sanoin. Vastauksia analysoitaessa kysymykset järjestetään uudelleen kontrolloitavan asian mukaan.

Asettamalla asiakkaan ja toimittajan vastaukset itsestään ja vastapuolesta sekä käsitykset projektin tuloksesta rinnakkain analyysivaiheessa pyritään saamaan kuva siitä, miten lähellä tai kaukana toisistaan yritykset ovat olleet. Lopputulosta arvioitaessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon myös tutkimuksen ulkopuolelle jäävien tekijöiden vaikutus.

Laadittua lomaketta testattiin yhdellä pilottiprojektilla, jossa sekä asiakas että toimittaja saivat vastata kysymyksiin ja samalla kertoa omat kokemuksensa lomakkeen toimivuudesta. Saadun palautteen perusteella korjattiin painovirheitä ja jaettiin kysymyksiin jääneitä ”kaksoiskysymyksiä” erillisiksi kysymyksiksi.

2.6. Haastattelut

Haastattelukysymykset laadittiin vasta, kun oltiin saatu ensimmäiset kyselylomakkeet palautuksena. Tämä sen vuoksi, että jos lomakkeiden vastauksista olisi käynyt ilmi, että jokin kysymysryhmä olisi ymmärretty laajemmin väärin, asiaa olisi pystytty vielä tarkentamaan. Tällaista ei kuitenkaan havaittu, joten haastattelukysymykset käsitteivät aihetta yleisemmällä tasolla. Haastattelukysymykset vastausyhteenvetoinen esitetään liitteissä 2 ja 3.

3. Kirjallisuustutkimus

Kirjallisuustutkimuksella pyrittiin selvittämään, onko aihetta tutkittu ennen, ja jos on, mitkä olivat johtopäätökset. Kirjallisuuden läpikäynti vei suhteellisen paljon aikaa tulosten ollessa laihoja. Vaikka yrityskulttuurista, sen kehittymisestä ja muokkaamisesta ja vaikutuksista johtamiseen ja vuorovaikutukseen yrityksen sisällä on tehty paljon tutkimuksia, artikkeleita, kirjoja ja teorioita, en löytänyt yhtäkään tutkimusta, jossa olisi verrattu kahden yrityksen kulttuurien eroja ja niiden vaikutusta yhteistyön lopputulokseen. Kuten Marc Casson artikkelissaan [Casson 2002, s. 1] toteaa, modernissa taloustieteessä kulttuuria on tutkittu kahden päälinjan kautta: Toinen linja keskittyy taiteiden talouteen ja toinen kulttuurin ja arvojen vaikutukseen taloudelliseen tehokkuuteen.

3.1. Projektitoiminta ja kulttuurierot

Projektinohjausta käsittelevissä tutkimuksissa, kirjallisuudessa ja artikkeleissa aihetta sivutaan. Esimerkiksi artikkelissa Project Management by early warnings [Nikander & Eloranta 2001, s.6], joka käsittelee raskaiden teollisuusinvestointien projektijohtamista, todetaan, että noin 36 prosenttia projektin aikaisista ongelmista syntyy johtamiseen ja henkilöstöön liittyvistä syistä. Edelleen saman artikkelin aihekohtainen luokittelu toteaa, että 13 prosenttia ongelmista johtuu eroista projektikulttuureissa. Sitä, minkälaisista eroista tässä on kysymys, ei artikkelista käy ilmi. Muutamaa vuotta aikaisemmin julkaistussa artikkelissa [Jolivet&Navarre 1996] esitetään klassisen, hierarkiseen ja pysyvään organisaatioon perustuvan (projekti)johtamismallin käyvän tehottomaksi, kun yrityksen koko saavuttaa tietyt rajat.

Kehitys- ja innovaatioprojekteista todetaan, että avaintekijä menestyksekkäälle projektille on organisaatiokulttuuri, joka rakentuu hyvin muotoillun suoritussuuntautuneen arvomaailman varaan (esim [Milosevic & Patanakul 2005, s. 7]). Tuo arvomaailma näkyy projektihallinnan käytäntöinä ja toimintatapoina. Sosiaalisten tekijöiden merkitystä projektin onnistumisen ja menestyksekkään projektijohtamisen kannalta ovat puolestaan korostaneet muiden muassa Hubbard, jonka mukaan valtaosa projektien epäonnistumisista johtuu sosiaalisista konflikteista, Todryk, joka korosti projektin vetäjän roolia tiimin kokoajana ja hengen luojana ja ylläpitäjänä sekä Thornberry ja Rogers, joiden mielestä organisaationaaliset tekijät, koulutuksen puute ja väärät prioriteetit vaikuttavat suoraan projektin tulokseen [Belout 1998, s. 3].

Kahden yrityksen välistä kommunikaatiota ja sen vaikutusta projektin tulokseen sivuavat Freeman ja Beale [Belout 1998, s 3] todetessaan, että projektin tulos voidaan aina mitata kolmesta näkökulmasta: sponsorin l. rahoittajan, projektin johtajan ja ”sponsorin projektin johtajana” kannalta tarkasteltuna. Jos sponsorina ymmärretään asiakas, joka projektin viime kädessä maksaa, tulee mukaan organisaatioiden välinen näkökulma. Usein sponsoriksi kuitenkin käsitellään yrityksen sisäinen projektin asettaja.

Projektikulttuuria – tai ihmisiä projektissa - on jo kauan luonnehdittu kuvaavilla ilmaisuilla ”sokea”, ”byrokraattinen”, ”mekaaninen”, ”rituaalinen” ja niin edelleen [Biggs & Smith 2003, s7]. Omaksutulla ja käytössä olevalla

projektikulttuurilla on suora vaikutus siihen, miten projekti organisoidaan ja miten sitä johdetaan. Tämän ovat todenneet jo Hirschman vuonna 1967 ja Analoui vuonna 1994. Analoui kuvaa kolme projektirakennetta ja kolme johtamistaidollista lähestymistapaa ja toteaa Biggs & Smithin mukaan, että väärän johtamistyylin ja projektirakenteen kohtaaminen johtaa ongelmiin projektissa. Kaiken kaikkiaan valtaosa projektin johtamista, projekteja ja projektikulttuuria koskevasta kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista lähestyy projektia

- projektoivan yrityksen,
- tehokkuuden parantamisen ja
- menetelmien kehityksen

kannalta tarkastelun painopisteen ollessa suurissa teollisuusinvestointi- tai kehitysprojekteissa. Esimerkkeinä saatetaan käyttää uuden öljykentän avaamista, paperitehtaan rakentamista Indonesiaan tai YK:n alaisen maailmanjärjestön avustus- tai kehitysprojektia.

Kulttuurieroista puhuttaessa ymmärretään eroina useimmiten

- maantieteellisten tai etnisten taustojen
- uskontojen ja vakaumuksellisten tekijöiden sekä
- erilaisten koulutus- ja kokemustaustojen

tuomat erot yksilöiden ja ryhmien arvomaailmaan, käyttäytymiseen, tavoitteiden asetantaan ja vuorovaikutukseen erilaisissa esimies-, alais- ja kollegasuhteissa.

Vaikka aihetta siis sivuttiin, ei projektitoimintaa käsittelevästä kirjallisuudesta löytynyt suoraa vertailukohtaa tämän tutkimuksen aihepiiriin.

3.2. Ohjelmistotuotanto ja 'On-Site-Customer'

Ohjelmistotuotantoa käsittelevästä kirjallisuudesta löytyi joitakin aiheeseen liittyviä viittauksia. Extreme-ohjelmointimenetelmiä, kuten Agile, Scrum tai Lean esitetään joskus ohjelmistotuotannon vastauksiksi kysymykseen ”miten lähentää asiakasta ja toimittajaa toisiinsa”. Dwayne Phillips toteaa extreme-menetelmän käytäntönä olevan mm ”*On-Site-customer. A customer sits with the team full time to answer the questions. If the customer does not want to commit a person to this task, the software probably isn't worth building*” [Phillips 2004, s 175]. Kaunis ajatus, joka toteutuessaan varmasti lähentäisi asiakasta ja toimittajaa toisiinsa ja parantaisi kommunikaatiota, mutta jossa on omat avoimet kysymyksensä: Asiakkaalla tuskin tämän päivän kireässä kilpailutilanteessa on varaa irroittaa yhtä ihmistä kokopäiväisesti ja määräämättömäksi ajaksi vain istumaan kehitystiimin keskellä vastaamaan kenties esiin nouseviin kysymyksiin.

Henkilön, joka kysymyksiin pystyisi vastaamaan, tulisi olla niin hyvin perillä liiketoiminnan ohjelmistolle asettamista vaatimuksista, että hänen panoksensa olisi todennäköisesti tarpeen päivittäisessä yritystoiminnassa. Riittäisikö yksi ihminen edes - ainakaan laajempaa ohjelmistoa toteutettaessa? Todennäköistä on, että tarvittaisiin useampi omien alojensa asiantuntija. Tämä saattaa moninkertaistaa ohjelman kehityksen vaatiman aika- ja rahamäärän. Moniko ohjelma loppujen lopuksi olisi sen arvoinen?

Myös ohjelmatalojen asenteet voivat tulla esteeksi ”asiakas vieressä” – käytännölle. Monet ohjelmatalot pyrkivät eristämään asiakkaat koodaajista ja estävät asiakkaan ja koodaajan suorat yhteydenotot. Syyksi he sanovat tehokkuuden heikkenemisen ulkopuolisten tullessa mukaan. Jotkut myöntävät myös suoraan, että kyseessä on koodaajien itsetunnon varjeleminen. ”Asiakas ei saa opettaa toimittajaa koodaamaan” totesi eräs haastateltavani. Jonkin verran ilmassa on varmasti myös omien ammattisalaisuuksien ja työskentelytapojen varjelua ja teollisuusvakoilun pelkoa.

3.3. Oudot yritykset ovat riski konsulteillekin

Kirjassa ”Workflow Modeling” [Sharp-McDermon, 2000, s. 124 -125] todetaan jokaisella organisaatiolla olevan kulttuurin, tiedostetun tai tiedostamattoman, joka koostuu arvoista, asenteista, uskomuksista, odotuksista, normeista, toiminnoista ja tunteista sekä taidoista. Joissakin tapauksissa yrityksen virallinen, ääneen lausuttu kulttuuri voi poiketa paljonkin todellisesta tavasta toimia. Vakuutusyhtiön ”*open, inclusive culture that embraced informed risk-taking and values the ideas and contributions of all*” osoittautui todellisuudessa riskejä välttäväksi komentohierarkiaksi, jossa jokaisen tuli olla hiljaa ja tehdä niin kuin käskettiin.

Kulttuurien yhteentörmäykset tai yhteensopimattomuudet voivat suistaa projektin pois raiteiltaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Esimerkkeinä [Sharp-McDermon, 2000, s. 116, 124 -125] käytetään konsultointiprojekteja, joissa yksi tai useampi konsultti menee outoon yritykseen, jonka arvot ja tavat toimia ovat heille vieraita. Seurauksena on yhteentörmäyksiä, sitä dramaattisempia, mitä kauempana konsultoitavan yrityksen kulttuuri on konsulttien vastaavasta, mutta myös onnistumisia silloin, kun kulttuurit kohtaavat. Kulttuurien erilaisuus lisää väärinkäsitysten ja konfliktien riskiä. Tunnistamalla erilaiset kulttuurit ja niiden ilmenemismuodot uudelle asiakkaalle menevä konsultti voi vähentää kohtalokkaiden väärinkäsitysten riskiä. Ääneen lausutun ja todellisen kulttuurin välinen ero voi kuitenkin johtaa siihen, että kuvan asiakkaan todellisesta tavasta toimia saa vasta kun on sisällä organisaatiossa.

3.4. Laatu järjestelmät – Johdon vastuu korostuu

Laatujärjestelmiä ja prosessien parantamista tarkasteltaessa asiakkaan ja toimittajan väliseen kommunikaatioon ja kulttuurieroihin on kiinnitetty vain vähän huomiota. ISO 9001 [SFS-EN ISO 9001, 2001, s 18-20] sanoo, että johdon tulee viestiä organisaatiolle asiakas- ja lakisääteisten vaatimusten tärkeydestä sekä varmistaa, että asiakkaan vaatimukset määritetään ja täytetään asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. Tuotteesta tulee määrittää asiakkaan erittelemät vaatimukset, erittelemättömät mutta käyttötarkoituksesta tai muusta syystä ilmeiset vaatimukset ja tuotteeseen liittyvät lakisääteiset vaatimukset [SFS-EN ISO 9001, 2001, s 26]. Vaatimukset tulee myös katselmoida. Lisäksi ”*organisaation tulee määrittää ja toteuttaa vaikuttavat järjestelyt asiakkaan kanssa käytävään viestintään, johon kuuluvat*

a) tuoteinformaatio

b) tiedustelujen, sopimusten, tilausten ja niiden muutosten käsittely

c) asiakaspalaute mukaan lukien asiakkaan valitukset”

ISO 9001 – standardia voidaan käyttää yksinään tai yhdessä ISO 9004 – standardin kanssa.

ISO 9004 – standardiehdotuksessa [SFS-ISO 9004 EHD, 2000] sanotaan kohdassa 4.3, että organisaatioiden tulisi olla asiakaskeskeisiä (*”...pitäisi ymmärtää asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita, täyttää asiakkaiden vaatimukset ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset.”*) ja omata molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin. Näitä sidosryhmiin liittyviä prosesseja ja niiden parantamista käsitellään tarkemmin ehdotuksen luvussa 7.2: *”Organisaation pitäisi määritellä, toteuttaa ja ylläpitää prosesseja, joiden avulla organisaatio voi varmistua siitä, että sidosryhmien tarpeet ja odotukset on ymmärretty oikein. Näihin prosesseihin pitäisi sisällyttää asianmukaisen tiedon tunnistaminen ja katselmointi. Asiakkaille ja muille sidosryhmillä pitäisi tarjota mahdollisuus osallistua prosesseihin aktiivisesti.”*

Tämän jälkeen standardiluonnoksessa esitellään vaatimukset siitä, miten organisaatio

- tunnistaa asiakasvaatimukset,
- katselmoi tuotevaatimukset ja
- hoitaa yhteydenpidon asiakkaan kanssa.

Vaatimukset lähtevät siitä, että myyvä organisaatio tunnistaa ja määrittelee asiakasvaatimukset, katselmoi asiakkaiden yksilöidyt vaatimukset ja yksilöi ja toteuttaa organisaation ja asiakkaan välisen viestinnän. Mitään muoto- tai muita yhdenmukaisuutta parantavia suosituksia ei ole, eli kukin organisaatio voi itse määritellä tason, median ja muut tekijät, joita yhteydenpidossa tarvitaan. Pääasia – laatujärjestelmästä kun on kysymys – on, että prosessi toimii aina samalla tavalla, dokumentoidusti ja hallitusti, ja on jatkuvan parantamisen kohteena.

Tämä on johtanut siihen, että kukin yritys voi laatia omat sidosryhmäprosessinsa omaan kulttuuriinsa ja tavoitteisiinsa sopivalla tavalla, kunhan lainsäädännön ja viranomaisten vaatimukset tulevat täytettyä. Joitakin poikkeavia toimialoja ja kuluttajakauppaa lukuunottamatta asiakkaan ja toimittajan välisiä suhteita säätelevät viralliset vaatimukset liittyvät lähinnä sopimuksen muotoseikkoihin, aikarajoihin, myydyin tuotteen tai palvelun sopimuksenmukaisuuteen ja reklamaatiovelvollisuuteen [Kauppalaki, Oikeustoimilaki]. Laatijoidensa mukaan kansainvälisen ISO9004 – standardin tavoitteena ei ole laadunhallinta-järjestelmien yhdenmukaistaminen [SFS-ISO 9004 EHD, 2000, kohta 0.1].

Projektitoimintaan keskittyvä ISO 10006 lähtee samoista lähtökohdista: Tietoa kerätään järjestelmällisesti, ongelmat korjataan viivytyksettä ja parannukset otetaan käyttöön viimeistään seuraavassa projektissa [Ijäs-Tuominen, 2004, s. 27]. Yrityksen tulee tietää asiakasvaatimukset ja kiinnittää huomiota keskenään ristiriitaisiin vaatimuksiin sekä mitata sidosryhmien tyytyväisyyttä sovitussa projektin vaiheissa [Ijäs-Tuominen, 2004, s. 29]. Toimittajien kanssa sovitaan yhteiset toimintaperiaatteet, joita täsmennetään joka projektin yhteydessä, huomioidaan asiakkaan toivomukset, sovitaan riskien jakamisesta ja keskustellaan toimittajien kanssa molemminpuolisista vaatimuksista ja odotuksista [Ijäs-Tuominen, 2004, s. 43]. Toimittajia arvioitaessa arvioidaan niiden teknistä osaamista, tuotantokapasiteettia, toimitusaikoja, laadunhallintajärjestelmää ja

taloudellista tilannetta [Ijäs-Tuominen, 2004, s. 133], mutta ei esimerkiksi sitä, ovatko käyttämämme käsitteet samoja ja ymmärämmekö me todella toisiamme. Vaikka toimittajien auditoinnin tulokset erivoidaan ja otetaan huomioon valittaessa toimittajia [Ijäs-Tuominen, 2004, s. 135], jää kommunikoinnin sujuminen edelleen kysymysmerkiksi, ellei siihen vaikuttavia tekijöitä huomioida auditoinnissa.

Vaikka ISO/IEC 15504 keskittyy ohjelmistotuotannon prosesseihin, sillä on myös ihmisiä, johtamiskäytäntöjä ja asiakastukea koskettavia kohtia [Hunter – Thayer, 2001, s. 20]. Luonnoksessa prosessien arvioinnin malliksi [ISO/IEC CD 15504-5.5, 2004, s 21 - 22] todetaan toimittajan sitoutumisesta (Prosessi SPL.1), että prosessin tarkoituksena on vastata asiakkaan kyselyihin ja tarjouspyyntöihin sekä vahvistaa sitoumukset pätevä sopimuksen muotoon. Peruskäytäntöinä ovat mm. yhteyskanavan luonti, asiakkaan tarpeiden kuvaaminen, vastuuhenkilön osoittaminen, asiakasvaatimusten ja tehtävän tarjouksen vastaavuuden arviointi, lisäselvitystarpeiden arviointi, tarjottavien vaihtoehtojen valinta ja sopimusten solmiminen. Ketjun tavoitteena on varmistaa ennen sopimuksen tekoa että toimittaja tietää mitä asiakas haluaa ja osaa tarjota oikean tuotteen.

Prosessin SPL.2 – tuotteen versioinnin - [ISO/IEC CD 15504-5.5, 2004, s 22 - 24] tavoitteena on varmistaa tuotteen saatavuus ja sopivuus aiotulle asiakkaalle. Sopivuudella tarkoitetaan tässä kohdassa ennen kaikkea teknistä sopivuutta eli sopivuutta aiottuun laitekantaan, mahdollisuutta toimittaa se yhteensopivalla medialla ja asiakkaan mahdollisuutta ottaa tuote käyttöön omissa laitteissaan. Peruskäytännöiksi esitetään myös tuotteen version hyväksyttävyyden varmistamista ennen toimitusta, dokumentointia, (*”release documentation”* ja *”release note”*), toimitusta ja vastaanoton vahvistuksen saamista asiakkaalta.

Tuotteen hyväksymisen tuki –prosessilla (SPL.3) pyritään saattamaan tuote valmiiksi ja toimitetuksi asiakkaalle testatuksi, toimivaksi ja käyttövalmiiksi kokonaisuudeksi, jonka asiakas on hyväksynyt.

Asiakastuki –prosessin (OPE.2) tavoitteena taas on luonnoksen [ISO/IEC CD 15504-5.5, 2004, s 27 -28] mukaan luoda ja ylläpitää hyväksyttävä palvelutaso, jotta pystyttäisiin tukemaan asiakkaita tuotteen tehokkaassa käytössä. Tämä saavutettaisiin perustamalla tuotetuki-toiminto, tarjoamalla käyttäjäkoulutusta ja ohjeistusta, tarkkailemalla tuotteen tehokkuutta sekä tutkimalla asiakkaan tyytyväisyyttä ja vertaamalla sitä muiden samalla alalla toimivien asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Edellä mainitut prosessit SPL.1 – 3 ja OPE.2 sisältävät huomattavan määrän asiakkaan ja toimittajan välistä kommunikointia, mutta arviointikriteereissä ei oteta kantaa siihen, miten varmistuttaisiin siitä, että puhutaan samaa kieltä. Vastuu siitä jää osapuolille, joiden on sovittava katselmus- ja arviointikäytännöt niin, että mahdolliset terminologiset ja kulttuurierot tulevat esille ja selvitetään ennen toimituksen alkua. Kärjistäen voidaan sanoa, että standardin kannalta asiat ovat kunnossa ja tavoiteltu kypsyytaso saavutettu, kun tarvittavat prosessit on luotu ja määritellyt dokumentit syntyvät tai toimitetaan. Standardit tarkastelevat asiantilaa arvioitavassa yrityksessä, jonka on täytettävä tietty minimitaso saadakseen tietyn luokituksen tai päästäkseen tietylle kyvykkyystasolle. Standardit eivät juurikaan ota kantaa auditoitavan yrityksen ja sen sidosryhmien yhteensopivuuteen (poikkeuksena lainäädännöstä ja normeista

suoraan seuraavat velvoitteet). Tästä seuraa se, että jopa saman laatustandardin mukaan auditoiduilla yrityksillä saattaa olla toisistaan poikkeavia ja jopa täysin vastakkaisia käytäntöjä.

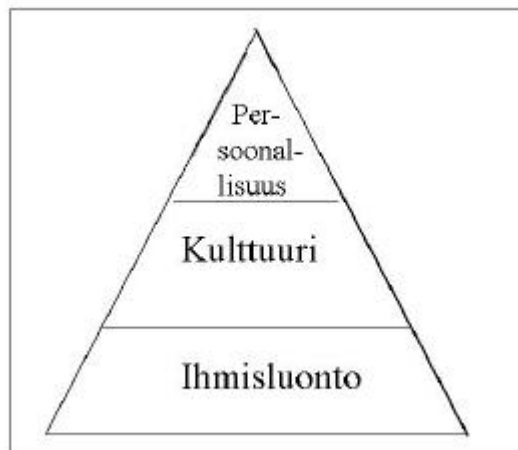
3.5. Yhteiskuntatieteet kulttuurierojen havainnoijina

Yhteiskuntatieteissä organisaation ja sen kulttuurin tutkimuksen pääpaino on ollut organisaation syntymistä ja organisaation sisäisiä valtasuhteita ja ”omaan kulttuuria” koskevista tutkimuksista. Erik Allardt [Allardt – Littänen 1979, s. 261 – 263] määrittelee organisaation päämäärähakuisille sosiaalisille järjestelmille ominaiseksi toiminnalliseksi rakenteeksi, jonka tarkoituksena on edistää päämäärien määrittelyä ja suunnittelua, tuotannollista yhteistyötä ja tuotosten valvontaa. Organisaation perustekijöitä ovat Allardtin mukaan selkeä valtarakenne, tehtävien jako ja tietoyhteydet. Viestinnän kannalta tutkitaan lähinnä organisaation sisäistä kommunikaatiota [Downs – Adrian 2004, s. 3] ja organisaation kykyä viestiä haluamiaan asioita ulos ”suurelle yleisölle”.

Vieraan kulttuurin kohtaamista, erilaisten kulttuurien törmäämisestä syntyviä konflikteja ja törmäysten välttämistä tai pehmentämistä on tutkinut mm hollantilainen professori Geert Hofstede. Kirjassaan [Hofsted 1992] Hofstede kuvaa niitä ihmisen käyttäytymiseen liittyviä sääntöjä ja lainalaisuuksia, jotka ilmenevät ennakkoluuloina, pelkona ja jopa vihana muita kulttuureita kohtaan. Vaikka hän lähestyy asiaa kansakuntien, heimojen, uskontojen ja etnisten ryhmien eroista, samat perussäännöt pätevät myös pienempien organisaatioiden, kuten jengien, sukujen ja yritysten kohtaamisiin.

3.5.1. Kulttuurin määritelmä

Kuvassa 3 - 1 Hofstede määrittelee kulttuurin, siinä mielessä kuin hän sitä käsittelee, ihmisluonnon ja persoonallisuuden väliseksi alueeksi. Ihmisluonto sisältää käyttäytymisemme perityt yleismaailmalliset piirteet, kulttuuri on jollekin ryhmälle ominainen opittu käyttäytymismalli ja persoonallisuus on yksilölle tunnusomainen tapa käyttäytyä opitun ja perityn koodiston puitteissa.



Kuva 3 - 1: Kulttuurin asema ihmisen käyttäytymisessä [Hofsted 1992, s. 22]

Kulttuurit eroavat Hofsteden mukaan toisistaan neljässä seikassa: Valtaetäisyydessä eli hierarkian syvyydessä ja ehdottomuudessa [Hofstede 1992, s. 42-75], yksilöllisyyden tai kollektiivisuuden asteessa [Hofstede 1992, s. 76-116], kulttuurin maskuliinisuuden tai feminiinisuuden asteessa [Hofstede 1992, s. 117-157] ja kulttuurin kyvyssä sietää erilaisuuden tuomaa epävarmuutta [Hofstede 1992, s. 158-201].

Yrity maailmaan siirrettynä valtaetäisyydellä kuvataan johtajien, esimiesportaon ja suorittavan portaan etäisyyttä toisistaan, tasojen lukumäärää ja ohitettavuutta käskyjen (ylhäältä alas) tai tiedon (alhaalta ylös) kulussa. Yksilöllisyyttä arvostavissa yrityksissä yksittäinen työn tekijä voi erottua muista osaamisensa, ahkeruutensa, rohkeutensa tms. tekijän mukaan, ja häntä saatetaan jopa palkita siitä, kollektiivisissa kulttuureissa taas me-henki, yksimielisyys ja tasapäisyys ovat arvostettuja ominaisuuksia.

Maskuliiniset yritykset toimivat suurissa puitteissa suurellisesti ja rohkeasti, tekniikan kehitys on arvossaan, konfliktit ratkaistaan kovin ottein ja riskinottohalua pidetään yrittäjyyden edellytyksenä. Feminiinisen yrityksen mielestä taas pieni on kaunista, ihmistä kuunnellaan ja arvostetaan, riskiäkin otetaan, mutta kantokyvyn puitteissa, ja ristiriitatilanteet pyritään hoitamaan keskustelemalla. Huomattavaa on, että maskuliinisuudella ja feminiinisuudella ei tässä merkityksessä ole välttämättä mitään tekemistä yrittäjän tai työntekijöiden sukupuolen kanssa.

3.5.2. Epävarmuuden sietokyky

Epävarmuuden sietokyky on yrityksissä ehkä eniten puhuttu ja vähiten huomioitu kulttuuriero. Hofstede pitää sitä erillisenä kulttuurin piirteenä, mutta minun mielestäni se on osittain seurausta kolmesta muusta ja vain osittain siitä voidaan puhua erillisenä omana piirteenään. Yritys toimii joka tapauksessa jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa ympäristön muutokset tuovat tilanteita, jotka on ratkaistava. Monesti nuo ratkaisut vaativat totutusta toimintamallista poikkeamista, esimerkiksi raportointia ohi oman esimiehen, osaavimpien yksilöiden nostamista vaativammille paikoille, haluttua suurempien riskien ottamista tai riskinoton jäädyttämistä kokonaan. Tällaisissa tilanteissa kohdataan muutosvastarintaa, ihmiset stressaantuvat ja tuntevat itsensä epävarmoiksi. Tuon sinänsä luonnollisen epävarmuuden kohtaaminen organisaatiossa, sen käsittely ja hoitaminen on alue, jossa epävarmuuden sietokyvystä voidaan puhua omana erillisenä piirteenään. Epävarmuus voidaan yrittää käskyttämällä hävittää tai sen olemassaolo tunnustetaan ja sitä puretaan tiedottamalla, opastamalla ja kuuntelemalla.

Hofstede liittää epävarmuuden sietokykyyn myös kyvyn sietää erilaisuutta. Erilainen koetaan uhkaavaksi, sitä pelätään ja siihen liittyvä epävarmuus pyritään poistamaan torjumalla kaikki liian erilaiselta tuntuva. Reaktio on yleensä niin yksilöllä kuin organisaatiollakin täysin tiedostamaton. Joskus torjunta saatetaan omantunnon rauhoittamiseksi laillistaa löytämällä sille jokin järkipäiseltä vaikuttava tai uskontoon tai perinteisiin liittyvä perustelu. Erilaisuuden pelon asuminen syvällä ihmisten alitajunnassa tai – Hofsteden termein – ihmisen käyttöjärjestelmässä saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että huomattavatkin taloudelliset edut tuova yhteistyö kariutuu liian erilaiseen yhteistyökumppaniin.

Vaikka Hofsteden yritys esimerkit pääsääntöisesti käsittelevät eri maantieteellisten, uskonnollisten ja etnisten taustojen yritystoimintaan tuomia kulttuurieroja (esim [Hofstede 1992, s 321-334]), pätevät samat lainalaisuudet myös erilaisten yritysten kohtaamiseen, vaikka yritysten taustalla ei olisikaan maantieteellisten, uskonnollisten tai etnisten tekijöiden aiheuttamia kulttuurieroja. Jokaisella organisaatiolla on oma taustansa ja sitä kautta oma arvomaailmansa ja kulttuurinsa.

3.6. Johtaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuuri johtamiseen

Organisaatiokulttuurin ja johtamisen välisiä yhteyksiä ovat pohtineet mm. Kreitner, Kinicki ja Buelens, Aula ja Edgar H Schein. Näkökulmana on pääsääntöisesti yksi organisaatio, sen kulttuuri ja tuon kulttuurin vaikutus johtamiseen¹.

”Strateginen allianssi” on termi, joka esiintyy monissa asiakas-toimittajasuhteita käsittelevässä teoksessa. Pelkistetyimmillään se tarkoittaa sitä, että asiakas ja toimittaja ovat käsittäneet, ettei monimutkaisessa ja vaarallisessa maailmassa ole hyvä olla yksin. Strategisista kumppanuuksista kariutuu kuitenkin jopa 60 %, [Wisner & al. 2005, s. 62]. Kahdeksan kariutumiseen johtaneen pääsyy joukossa mainittiin heikko kommunikaatio (2. sija) ja kulttuurierot (7. sija), kun syitä kariutumiseen pohdittiin 455 yritysjohtajan konferenssissa. Strategisten allianssien kestävyyttä parantavat osapuolten väliset henkilökohtaiset suhteet (*”it is people who communicate and make things happen”*), ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen yhteistyöhön sekä luottamuksen rakentuminen osapuolten välille [Wisner & al. 2005, s. 63].

3.7. Asiakas ja toimittaja kohtaavat – on totuuden hetki

Markkinoinnin ja laatujohtamisen puolella on määritelty käsite ”totuuden hetki”, joka on ongelmakentältään lähellä tämän tutkimuksen aihepiiriä käsitellessään asiakkaan ja toimittajan erilaisten odotusten ja mielikuvien kohtaamista [Lecklin, 1999, s. 100] todellisuuden kanssa. Normann vertaa asiakkaan ja toimittajan kohtaamista härkätaisteluun ja toteaa, että palvelun laatu realisoituu, kun asiakas ja toimittaja kohtaavat toisensa areenalla [Normann, 2000, s. 20 – 21].

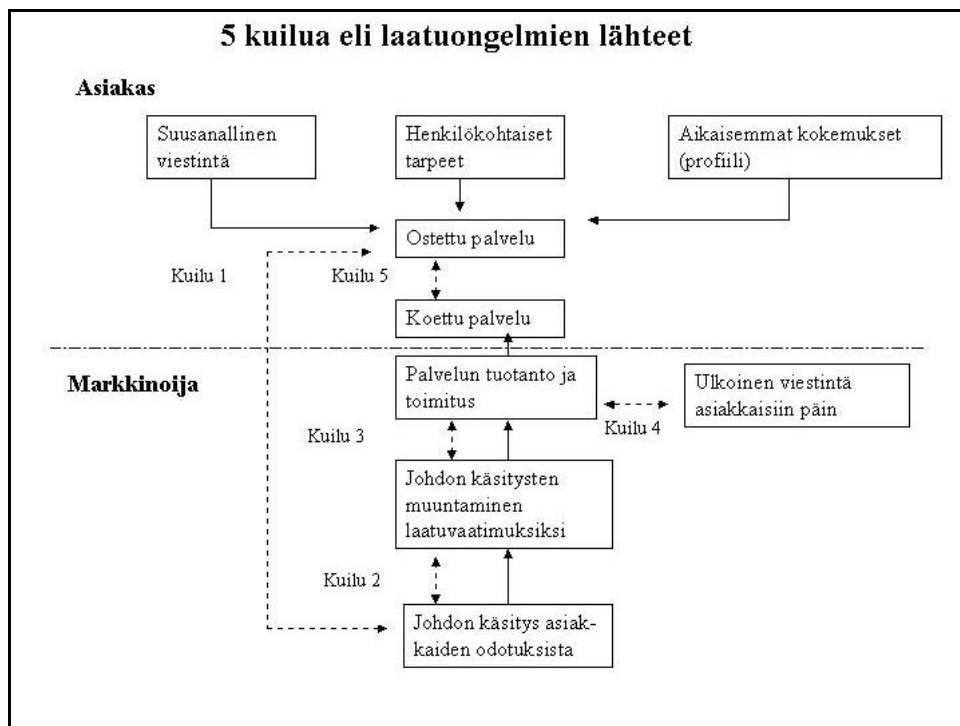
Asiakas luo mielikuvan tuotteen tai palvelun ja samalla koko yrityksen laadusta monen eri tekijän yhteissummuna [Lecklin, 1999, s. 103]. Hänellä saattaa olla aikaisempia kokemuksia tai hän on kuullut muilta kehuja tai haukkuja. Yrityksen markkinointiviestintä luo mielikuvia, samoin muu julkinen näkyvyys [Vuokko, 1997 s. 11 – 20] [Gustafsson- Mannermaa, 1984 s. 86 – 87]. Yritys saattaa joutua median tai yleisön hampaisiin (esimerkiksi ”VaraOsat Lähetetään Veloituksetta Ovellesi – Volvo...” tai ”Fiat, petojen sukua - Susi jo syntyessään”).

¹ Ks esim. Kreitner, Kinicki ja Buelens: Organizational behaviour, 2002
Aula: Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen, 2000,
Edgar H Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, 1991

Lisäksi asiakkaalla saattaa olla odotuksia ja ennakkokäsityksiä, jotka eivät välttämättä liity ollenkaan johonkin tiettyyn tuotteeseen tai yritykseen, mutta joiden toteutuminen tai toteutumatta jääminen vaikuttaa laatu kuvaan. Voidaan esimerkiksi ajatella, että kun hankitaan uusi ohjelmisto, voidaan heti vähentää henkilökuntaa puolella ja saadaan kaksi kertaa enemmän tietoa kolme kertaa nopeammin. Tai edellytetään, että auto, joka on valittu vuoden energiapihiksi, kulkee minimaalisella bensamäärällä puukenkäkuskinkin käsissä.

Joutuessaan itse tekemisiin yrityksen, sen edustajan, tuotteen tai palvelun kanssa asiakas peilaa saamaansa ennakkokäsitystä ja odotuksiaan todellisuuteen [Grönroos, 1987 s. 25 – 26]. Odotusten ja todellisuuden välinen kuilu voi Grönroosin mukaan (kuva 3 - 2) muodostua viidestä syystä:

- 1) Asiakkaan odotukset ja johdon käsitys niistä poikkeavat toisistaan
- 2) Johto ei sisäistä asiakkaan laatuvaatimuksia palvelun suhteen
- 3) Organisaatio ei sisäistä laatuvaatimuksia
- 4) Viestintä asiakkaisiin päin luo odotuksia joita ei pystytä täyttämään
- 5) Odotettu ja koettu palvelu poikkeavat toisistaan (edellisten summa)



Kuva 3 – 2: Palvelun odotuskuilut [Grönroos, 1987 s. 26]

Jos odotukset ovat olleet negatiivisia, ja yritys täyttää ne, esimerkiksi laskuttaa pikkuremontista tähtitieteellisen summan (Autokorjaamo), tai veloittaa viiden minuutin puhelusta 500 euroa (Asianajotoimisto ja ATK-alan yritys), asiakas todennäköisesti puhisee kiukusta, mutta käyttää edelleenkin palvelua.

Positiiviset odotukset täyttävä yritys saa kiitollisen asiakkaan, joka suosittelee palvelua muille. Todennäköisyys siihen, että asiakas vaihtaa toimittajaa löytäessään edullisemman tai törmätessään ensimmäiseen laatu puutteeseen, on kuitenkin huomattavan suuri. Laatua ja hyvää toimintaa pidetään itsestään selvyutenä ellei kyse ole toimialasta, jolla yleinen maine on laatumielessä heikko.

Positiivisen laatukuvan omaavalla yrityksellä on aina maineen menettämisen riski, sitä suurempi, mitä laadukkaammaksi toiminta toimialalla yleisesti koetaan.

Yritys, joka pettää asiakkaan positiiviset odotukset, joutuu väistämättä avamaan rahapussinsa nyörejä. Markkinoinnin vanha sääntö on, että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa 10 kertaa sen, minkä vanhan pitäminen. Petetyn asiakkaan säilyttäminen on kertaluokkaa kalliimpaa.

Negatiiviset odotukset positiiviseksi mielikuvaksi kääntävä yritys saa todennäköisesti uskollisen asiakkaan, joka on myös innokas puolestapuhuja. Negatiivisen mielikuvan positiiviseksi kääntäminen on kuitenkin valitettavasti erittäin vaikeaa, etenkin jos mielikuva perustuu omakohtaisiin huonoihin kokemuksiin [Vuokko 1997 s. 62 – 66].

Grönroos [Grönroos 1998 s. 68-69] määrittelee totuuden hetken hetkeksi, jolloin toimittajalla on siinä paikassa ja sillä hetkellä todellinen mahdollisuus osoittaa asiakkaalle tuotteensa, palvelujensa ja toimintansa laatu. Seuraavassa hetkessä tilanne on ohi, eikä vastaavaa tilaisuutta ole mahdollista tavoittaa kohtuukustannuksin. Korjaavat toimenpiteet ovat myöhässä. Ainoa mahdollisuus on pyrkiä luomaan uusi totuuden hetki.

Käsitteen palvelujen johtamiseen tuonut Normann [Normann 2000, s 201] katsoi, että vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas kohtaa palvelun tarjoajan 'face-to-face', määräävät sen, minkä tasoiseksi toiminnan laatu koetaan. Kohtaamiset voivat olla kahden ihmisen ihmisen ja organisaation tai ihmisen ja tuotteen (ohjelma, laite, palvelu) välisiä.

Totuuden hetken määritelmään liittyy muutamia avainsanoja:

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on kahden ihmisen tai organisaation välillä tapahtuvaa tietojen, mielipiteiden ja tunteiden vaihtoa. Siihen liittyy verbaalin viestinnän lisäksi paljon nonverbaalia viestintää [Vuokko 1997 s. 54 – 55] : Eleet, asennot, ilmeet, tavat toimia ja käyttäytyä. Jopa tilanteen mukainen pukeutuminen ja auto. Ikkunakauppias, joka kiertää omakotitalotyömailla kauppaamassa ikkunoita, ei saanut liitურaitapuvussa ja 500-sarjan mersulla yhtään kauppaa, mutta vaihdettuaan siistiin haalarikokonaisuuteen ja Mercedes Vito- pakettiautoon, alkoivat kaupatkin käydä.

Yhteinen kieli

Vuorovaikutus onnistuu kyllä – aluksi – ilman yhteistä kieltäkin, mutta jo sen ensimmäisen väärinkäsityksen välttämiseksi olisi syytä löytää yhteinen kieli ja yhteinen käsitemaailma. [Allardt - Littunen 1979 s. 17 – 21] Yhteisen kielen ja käsitteistön löytymistä auttaa, jos yritys ja yrityksen henkilöstö tuntee oman alansa lisäksi alan, jolla asiakas toimii. Esimerkiksi ohjelmistotuotetta hotellitoimintaan on vaikea tehdä, ellei tunne hotelliliiketoimintaa myös julkisivun takaa. Maantieteelliset, kielelliset ja kulttuurierot on myös tärkeätä tuntea ja ottaa huomioon.

Hyvinkin toimineen tuotekonseptin siirtäminen jollekin toiselle alalle, maahan tai kulttuuriin tulee pohjustaa huolellisella esityöllä ja mahdollisten riskikohtien tunnistamisella ja korjaamisella.

Yhteisen kielen löytymistä helpottaa kyky asettua toisen asemaan – empatia. Erityisen tärkeätä empatiaa on silloin, kun asiakkaalla on ongelma, joka pitäisi hoitaa.

Laatujärjestelmien mukanaan tuoma byrokratia saattaa väärin ymmärrettynä tuhota yhteisen kielen ja johtaa aiheettomaan vastakkainasetteluun. Eräs ohjelmistotalo kärsi laatuongelmista tuotteissaan ja otti käyttöön koko konsernin laatujärjestelmän ja tietokannan, johon kerättiin asiakkaiden jättämät virheilmoitukset ja niiden ratkaisut. Jonkun ajan kuluttua tukihenkilöt alkoivat vastata uusia virheitä havainneille asiakkailleen: ”Tuollaista virhettä ei voi ohjelmassa olla, koska siitä ei ole kannassa mitään tietoa”. Asiakas, jonka tunnin, päivän tai viikon työ oli kadonnut, ymmärsi sinänsä viattoman kommentin itseensä kohdistuneeksi syytökseksi.

Yhteinen hetki

Monasti totuuden hetkeksi ymmärretään vain ajallisesti pienen tovin kestävä suora asiakaskontakti. Tämä ehkä johtuu siitä, että käsitteen luoja teksteistä on kirjallisuudessa lainattu vain suppea osuus. Todellisuudessa totuuden hetki alkaa yrityksen organisaation suunnittelusta ja päättyy kierrätyksen järjestämiseen lopputuotteille ja jätteille. Jokaisessa vaiheessa on mahdollisuus tehdä virheitä, jotka johtavat siihen, että asiakkaan ja yrityksen (henkilökunnan, tuotteen, palvelun) kohtaaminen epäonnistuu, johtaa pettymykseen tai jopa estyy kokonaan. Siksi yhteisen hetken asemesta olisikin syytä puhua yhteisestä ajasta. Halusimme tai emme, me elämme täällä rinnakkain asiakkaidemme, tuotteidemme ja virheittemme – niin nykyisten kuin tulevien – kanssa.

Yhteinen paikka

Laajennettuamme yhteisen hetken käsitteen yhteiseksi ajaksi emme voi ymmärtää yhteisellä paikallakaan pelkästään asiakkaan ja toimittajan liikepaikkoja tai muuta tuotteen käyttöpaikkaa, vaan yhteiseksi paikaksi täytyy katsoa jokainen paikka, jossa asiakas ja toimittaja voivat kohdata toisensa joko välittömästi tai välillisesti.

Yhteinen tavoite

Viestintä onnistuu vain, jos molemmilla osapuolilla on yhteinen tavoite. Tavoitteen ei tarvitse olla kaikilta osiltaan sama, kunhan sen suunta on yhteinen: Asiakkaan tarpeen ratkaisu molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla [Grönroos 1987 s. 9 – 25]. Jos yksikin kaupan osapuolista pyrkii yksipuoliseen hyödyn maksimointiin ja toisen riistoon, kaikki häviävät ja pahimmassa tapauksessa päädytään julkiseen sapelinkalisteluun.

Yhteinen mahdollisuus

Asiakkaalla ja toimittajalla on yhteinen mahdollisuus saattaa kontakti menestykselliseen päätökseen. Tämä edellyttää sitä, että kumpikin on siihen valmis ja halukas kantamaan vastuunsa. Toimittajalla on velvollisuus pitää

lupauksensa, mutta myös asiakkaalla on omat velvollisuutensa: Velvollisuus huolellisesti selvittää tarjotun tuotteen tai palvelun soveltuvuus aiottuun tarkoitukseen, velvollisuus selvittää kaupan ehdot ja suoriutua omista velvoitteistaan sekä reklamoida puutteista kohtuullisessa ajassa [Oikeustoimilaki, Kauppalaki]. Roomalaisen oikeuden Caveat emptor – periaate pätee myös nykyaikana etenkin b-to-b –kaupassa.

Toimiala

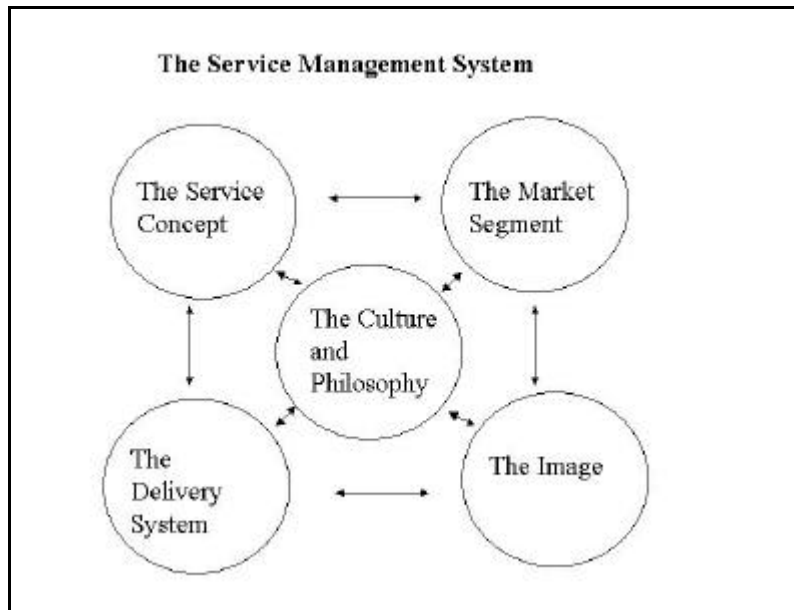
Vaikka käsitteestä ”Totuuden hetki” puhutaankin tänä päivänä enemmän palvelujen markkinoinnin ja laadun yhteydessä, se pätee yhtä hyvin myös perinteisen tuotannon ja ohjelmistotuotannon puolella. Ainoastaan ajallinen merkitys laajenee: Jokainen hetki, jonka asiakas tai asiakkaan edustaja on tuotteen kanssa tekemisissä on totuuden hetki.

Tietojärjestelmäprojektin (kuten kaikkien muidenkin projektitoimitusten) kannalta totuuden hetki on määrittelyn [Normann 2000, s. 201] mukaan jokainen hetki, jolloin asiakkaan ja toimittajan edustajat ovat välittömästi tai välillisesti tekemisissä toistensa kanssa. Totuuden hetkessä on kyse asiakkaan ja toimittajan välisestä vuorovaikutuksesta, sen epäonnistumisesta tai onnistumisesta. Vuorovaikutuksen tekijöitä ja niiden välisiä riippuvuussuhteita totuuden hetki ei käsitteenä erittele.

3.8. Kulttuuri ja arvot palvelujen johtamisessa

Normann on pohtinut myös kulttuurin ja arvojen merkitystä palvelujen johtamisessa. Hän asettaa yrityksen tai organisaation kulttuurin ja arvomaailman keskeiseen asemaan määrittellessään palvelujen johtamisen viisi peruspilaria. Kuvassa 3 - 3 on esitetty kulttuurin asema palvelujen johtamisessa.

Kulttuuri ja filosofia luovat [Normann, 2000, s 58 - 60] kattavat periaatteet, joiden mukaisesti sitä sosiaalista prosessia, jonka tuotoksena on palvelun toimittaminen asiakkaalle, ohjataan, valvotaan ja kehitetään. Kun erinomainen järjestelmä ja palvelukonsepti on luotu, mikään muu tekijä ei ole niin tärkeä palveluorganisaation pitkän aikavälin tehokkuudelle kuin kulttuuri ja arvomaailma.



Kuva 3 - 3: Palvelujen johtamisen peruspilarit [Normann 2000, s. 60]

3.9. Yrityskulttuuri yrityskauppojen yhteydessä

Yrityskauppoihin liittyy aina kahden yrityksen kulttuurien kohtaaminen. Kulttuurishokki ja sen vaikutukset riippuvat pitkälti siitä, onko kauppa koettu vihamieliseksi valtauksiksi vai tervetulleeksi, synergiaa tuovaksi avioliitoksi. Näitä kahden kulttuurin kohtaamisia on tutkittu jonkin verran, mutta tutkimusten näkökulma on enimmäkseen joko sosiologinen tai työpsykologinen muutosta ja sen hallintaa käsittelevä tai, kuten Parvinen tutkimuksessaan totesi, käytännön johtamiseen painottuva [Alaranta, 2003, s. 9]. Yrityskauppaan liittyy usein myös tietojärjestelmien vaihto. Uusi omistaja haluaa tuoda ostettuun yritykseen oman tapansa toimia ohella myös omat tutut tietojärjestelmänsä. Vaikka tietojärjestelmien yhdistämiseen yrityskauppojen yhteydessä liittyvät ongelmat tiedostetaan, ei erilaisten yrityskulttuurien vaikutusta yhdistämis- ja / tai vaihtoprojektiin ole tutkittu [Alaranta, 2003, s. 10].

Omassa tutkimuksessaan Alaranta on seurannut kahden kirjapainon toiminnanohjausjärjestelmien yhdistämistä yrityskaupan jälkeen. Hän toteaa että organisaatioiden sulautuminen on asteittainen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa kahden tai useamman organisaation yksilöt oppivat tekemään yhteistyötä [Alaranta, 2003, s. 12]. Uusien arvojen luominen voi alkaa vasta kun organisaatiot alkavat toimia yrityskaupan päämäärien mukaisesti. Sulautuminen on arvojen lähde ja väärin hoidettu sulautumisprosessi merkittävä syy organisaatioiden yhdistämisten epäonnistumisissa.

Eero Vaara on todennut, että organisaatioiden yhdistämisessä menestykseen tai epäonnistumiseen vaikuttavien tekijöiden joukossa yrityskulttuurien yhteensopivuus oli toisella sijalla [Alaranta, 2003, s. 15] ja työntekijöiden vastustus neljännellä. Ns kovat tekijät kuten rahoituksen hoito ja ympäristötekijät olivat Vaaran listalla ”muiden selitysten” joukossa.

Vaikka Alaranta taustatutkimuksessaan on kiinnittänyt huomiota kulttuurierojen merkitykseen, Case-tutkimuksessa ja sen loppupäätelmissä kulttuurierojen – niin

yhdistettävien yritysten kuin yritysten ja ohjelmatoimittajan välisten – merkitys jää muutaman kommentin varaan. Alaranta toteaa mm että vaikka suhteet toimittajaan olivat läheisiä, tiedonkulussa olisi ollut parantamisen varaa: Viestit olivat välillä epäselviä ja asiakas tarvitsi luovuutta selvittääkseen tästä. Tehokkaampia ja organisoidumpia tapoja yhteydenpitoon, toimitusten valvontaan ja testaukseen olisi tarvittu [Alaranta, 2003, s. 88].

3.10. Yhteenveto kirjallisuustutkimuksesta

Jokaiselle organisaatiolle muodostuu oma arvomaailmansa ja kulttuurinsa. Kulttuuri on opittu käyttäytymismalli, joka rakentuu yksilöiden käyttäytymistä säätelevien perittyjen yleismaailmallisten käyttäytymismallien päälle. Organisaation kulttuuri ilmenee organisaation tavoissa toimia, viestiä ja kommunikoida sidosryhmiensä kanssa. Organisaation kyky sietää epävarmuutta ja erilaisuutta vaikuttaa siihen, miten yhteistyö toisen olennaisesti eri tavalla toimivan ja käyttäytyvän yrityksen kanssa toimii.

Projektin osapuolten erilainen projektikulttuuri vaikuttaa projektin lopputulokseen. Huomattava osa projektin aikana esiin tulevista ongelmista liittyy tavalla tai toisella johtamiseen ja projektikulttuuriin. Myös strategisten kumppanuuksien kariutumisen syyksi mainitaan hyvin usein ”liian erilainen” yrityskulttuuri.

Laatujärjestelmällä saatetaan luoda teknokraattinen ja mekaaninen ajattelumalli, jossa ongelma on aina poikkeama hyväksyttävästä toimintatavasta ja siten jonkun syy. Jatkuvan parantamisen periaatteella poikkeaman aiheuttajaan pyritään sitten puuttumaan. Laatujärjestelmät kuitenkin hyvin harvoin ottavat huomioon sitä, että kaksi samankin standardin mukaan toimivaa yritystä saattaa toimia täysin standardien mukaisesti niin eri tavoin, että yritysten prosessit eivät kohtaa.

Toimittajan ja asiakkaan kohtaamista voidaan sanoa totuuden hetkeksi. Jos asiakkaan odotukset toimittajan tuotteesta ja toiminnasta osoittautuvat oikeiksi tai toimittaja poikkeaa odotuksista edukseen, kohtaaminen on onnistunut. Tämä voidaan kääntää myös toisin päin. Toimittajalla on aina myös odotuksia asiakkaasta. Jos asiakas on odotusten mukainen tai poikkeaa odotuksista edukseen, kohtaaminen on onnistunut. Hyvä ja pitkäaikainen yhteistyö edellyttää totuuden hetken kaksisuuntaista onnistumista.

Jos yhteistyö jatkuu kohtaamisen epäonnistumisesta huolimatta, syntyy joukko uusia totuuden hetkiä. Liian erilaiset yrityskulttuurit saattavat aiheuttaa sen, että kohtaaminen epäonnistuu jatkuvasti tai liian usein, jolloin yhteistyö kariutuu tai tulokset jäävät laihoiksi.

4. Tulosten tarkastelu

4.1. Kirjoituspöytä tutkimus laajemmasta aineistosta

Tässä tutkimuksen osassa tarkasteltiin 25 projektin aineistoa käytettävissä olleiden tietojen pohjalta. Tiedot on kerätty muistiinpanoista, vuosikertomuksista, tarjouksista ja muista vastaavista lähteistä sekä täydennetty kyselylomakkeen tietosivujen avulla niin, että ne mahdollisimman hyvin kuvaavat yrityksen tilannetta projektin alkuhetkellä. Liikevaihto- ym rahatiedot on muunnettu euroiksi ja liikevaihdon ja yrityksen henkilömäärän osalta on pyritty varmistamaan se, että ainakin suuruusluokka on oikea ja luvut vertailukelpoisia keskenään.

4.1.1. Ajallinen ulottuvuus

Ohjelmistotuotannon menetelmien jatkuvan kehittymisen ja osaamisen karttumisen johdosta on oletettu, että vuonna 2000 aloitetut projektit onnistuisivat keskimäärin ottaen paremmin kuin vuonna 1984 aloitetut. Tämän tutkimuksen mukaan (taulukko 4 – 1) olettamukselle ei löydy tukea. Näyttäisi siltä, että onnistuneiden ja vähemmän onnistuneiden projektien suhden on vuodesta toiseen liki sama. Aineiston pienuus johtaa siihen, että vuosittaisia projekteja ei ole kuin yhdestä neljään, joten mitään vahvaa johtopäätöstä ei tämän perusteella voi vetää.

Taulukko 4 – 1 Toteutusaika ja menestys

Toteutusaika	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
1984		2	2
1985	1		1
1987	1	1	2
1988		2	2
1989	1	1	2
1990	2		2
1991	2	2	4
1995		1	1
1996	1		1
1997	1		1
1998	1	1	2
1999	2		2
2000	2	1	3
Yhteensä	14	11	25

4.1.2. Asiakas vs toimittaja

Saavatko tietyt asiakkaat projektinsa onnistumaan paremmin kuin toiset? Entä onko toimittajalla vaikutusta? Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että on asiakkaita, joilla projekti onnistuu toimittajan kuin toimittajan kanssa, kun taas toimittajilla näyttäisi olevan tasaisemmin onnistumisia ja epäonnistumisia. Taulukossa 4 – 2 on tarkasteltu projekteja asiakkaittain ja taulukossa 4 – 3

asiakasryhmittäin. Asiakasryhmät on muodostettu niistä asiakkaista, joilla on sama tausta joko johdon, omistuksen tai yhteisen menneisyyden kautta. Yhteisellä menneisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, joissa yrityksen osasto tai liiketoiminta on MBO-kaupalla muodostettu omaksi yhtiökseen.

Taulukko 4 – 2 Projektit asiakkaittain

Asiakas #	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
1	1	1	2
2	1	4	5
3		2	2
4		1	1
5		1	1
6	2	1	3
7	1		1
8	1		1
9	1		1
10		1	1
11	1		1
12	1		1
13	1		1
14	1		1
15	1		1
16	2		2
Yhteensä	14	11	25

Taulukko 4 – 3 Projektit asiakasryhmittäin

Asiakas-ryhmä	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
1	1	1	2
2	1	8	9
3	5	1	6
4		1	1
5	4		4
6	1		1
7	2		2
Yhteensä	14	11	25

Menestys ei näytä rajoittuvan pelkästään asiakkaaseen, vaan asiakasryhmillä, joiden jäsenillä on sama tausta, näyttää olevan taipumus menestyä projekteissaan aina samalla tavoin.

Toimittajilla menestyksen keskittyminen on myös nähtävissä, mutta lievempänä. Taulukossa 4 – 4 on nähtävissä kaksi toimittajaa, joille on kasaantunut 64 % heikoista projekteista, mutta samoilla toimittajilla on yhteensä 48 % toimituksista. Toimittajan kohdalla yksi selitys keskittymiseen voi olla myös erikoistuminen tietylle toimialalle tai tietyn tyyppisiin asiakkaisiin.

Taulukko 4 – 4 Menestyksen jakautuminen toimittajittain

Toimittaja #	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
1	1		1
2		1	1
3		1	1
4	6	3	9
5	1		1
6		1	1
7		2	2
8		1	1
9	3		3
10	1	2	3
11	1		1
12	1		1
Yhteensä	14	11	25

Asiakasryhmien sisällä toimittajat jakautuivat tasaisesti (Taulukko 4 – 5). Ne, jotka saivat onnistuneita projekteja, saivat niitä kaikkien toimittajien kanssa, samoin epäonnistumiset jakautuivat tasaisesti.

Taulukko 4 – 5 Asiakasryhmän ja toimittajan kohtaaminen

Asiakasryhmä	Toimittaja #	Menestys		
		Heikko	Hyvä	Yhteensä
1	1	1		1
	2		1	1
1 Välisumma		1	1	2
2	3		1	1
	4		3	3
	5	1		1
	6		1	1
	7		1	1
	10		2	2
2 Välisumma		1	8	9
3	4	2		2
	8		1	1
	9	3		3
3 Välisumma		5	1	6
4	7		1	1
4 Välisumma			1	1
5	4	4		4
5 Välisumma		4		4
6	10	1		1
6 Välisumma		1		1
7	11	1		1
	12	1		1
7 Välisumma		2		2
Yhteensä		14	11	25

4.1.3. Laatujärjestelmä ja sen vaikutus

Taulukoissa 4 – 6, 4 – 7 ja 4 – 8 on tarkasteltu projektien menestyksen ja laatujärjestelmän tilanteen suhdetta toisiinsa. Asiakkaat, joilla oli ISO-9000 – standardia noudattava auditoitu laatujärjestelmä, menestyivät projekteissaan keskimääräistä paremmin. Ne, joilla oli oma, ISO-9000 mukainen, mutta auditoimaton laatujärjestelmä, menestyivät tietojärjestelmäprojekteissaan keskimääräistä heikommin. Laatujärjestelmän puuttumisella ei sen sijaan näyttäisi olevan vaikutusta projektin tulokseen.

Taulukko 4 – 6 Asiakkaan laatujärjestelmät

Asiakkaalla laatuj.	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei tietoa		1	1
Ei	10	7	17
ISO9000	1	3	4
Oma, noud iso9000	3		3
Yhteensä	14	11	25

Toimittajan osalta sillä, oliko toimittajalla jokin laatujärjestelmä vai ei, ei näyttänyt olevan sanottavaa vaikutusta projektin kannalta.

Taulukko 4 – 7 Toimittajan laatujärjestelmät

Toimittajalla laatuj.	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei	9	8	17
ISO9000	5	3	8
Yhteensä	14	11	25

Myöskään sillä, kohtaavatko asiakkaan ja toimittajan laatujärjestelmätilanteet, ei näytä olevan merkitystä yhteisen projektin kannalta.

Taulukko 4 – 8 Toimittajan ja asiakkaan laatujärjestelmät vastakkain

		Menestys		
Toim.laatuj.	As.laatuj.	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei	Ei tietoa		1	1
	Ei	7	5	12
	ISO9000	1	2	3
	Oma, noud iso9000	1		1
Ei		9	8	17
ISO9000	Ei	3	2	5
	ISO9000		1	1
	Oma, noud iso9000	2		2
ISO9000		5	3	8
Yhteensä		14	11	25

4.1.4. Asiakkaan ja toimittajan koko

Asiakkaat ja toimittajat jaettiin liikevaihdon ja työntekijöiden lukumäärän perusteella suuriin, keskisuuriin ja pieniin yrityksiin. Jaossa käytettiin seuraavia kriteereitä:

- Liikevaihto vähintään 50 Meur tai työntekijöitä yli 350 – Suuri yritys
- Liikevaihto alle 10 Meur tai työntekijöitä alle 30 – pieni yritys.
- Kriteerien väliin jäävät ovat keskisuuria yrityksiä

Kahden asiakkaan kohdalla luokittelua muutettiin, koska tiedossa olleet luvut olivat epävarmoja eivätkä olleet suhteessa muihin yrityksiin, jotka tiedettiin vastaavan kokoisiksi. Toinen muutettiin pienestä keskisuureksi ja toinen keskisuuresta pieneksi. Taulukossa 4 – 9 on esitetty asiakkaiden ja taulukossa 4 – 10 toimittajien menestys kokoluokittain.

Tässä aineistossa keskisuuret asiakkaat saivat keskimääräistä enemmän hyviä projekteja ja pienet asiakkaat keskimääräistä enemmän heikkoja projekteja

Taulukko 4 – 9 Asiakkaan koko ja menestys

Asiakkaan koko	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Keskisuuri	4	7	11
Pieni	9	3	12
Suuri	1	1	2
Yhteensä	14	11	25

Toimittajapuolella tilanne on tasaisempi, eikä korrelaatiota toimittajan koon ja projektin onnistumisen välillä ollut havaittavissa kuin suuren toimittajan kohdalla: Neljästä suuren toimittajan toimittamasta projektista kolmen menestys oli heikko.

Taulukko 4 – 10 Toimittajan koko ja menestys

Toimittajan koko	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Keskisuuri	10	8	18
Pieni	1	2	3
Suuri	3	1	4
Yhteensä	14	11	25

Taulukosta 4 – 11 käy ilmi, että asiakkaan ja toimittajan välisillä kokoeroilla näyttäisi olevan hieman merkitystä. Keskisuuri asiakas näyttäisi onnistuvan paremmin itsensä kokoisen tai pienemmän toimittajan kanssa, kun taas pienellä asiakkaalla on ongelmia kaiken kokoisten yritysten kanssa. Havaintoon tulee aineiston pienuuden vuoksi suhtautua varauksella.

Taulukko 4 – 11 Asiakkaan ja toimittajan kokoero

		Menestys		
		Heikko	Hyvä	Yhteensä
Asiakkaan koko	Toimittajan koko			
	Keskisuuri	2	4	6
	Pieni		2	2
	Suuri	2	1	3
Keskisuuri Välisumma		4	7	11
Pieni	Toimittajan koko			
	Keskisuuri	8	3	11
	Pieni	1		1
Pieni Välisumma		9	3	12
Suuri	Toimittajan koko			
	Keskisuuri		1	1
	Suuri	1		1
Suuri Välisumma		1	1	2
Yhteensä		14	11	25

Havainnot ovat loogisia. Pienellä yrityksellä on vähemmän osaamista ja resursseja panostettavaksi projektiin ja lisäksi pienessä yrityksessä on usein hyvin omistajavaltainen johtamiskulttuuri. Keskisuurella yrityksellä on todennäköisesti enemmän resursseja ja osaamista ja kun vastapuoli on samankokoinen, ei kumpikaan ainakaan aluksi tunne olevansa toisen armoilla

4.1.5. Juridinen status eli asiakkaan ja toimittajan yhtiömuoto ja omistuspohja

Kaikissa projekteissa, joiden menestys arvioitiin hyväksi, oli asiakkaana osakeyhtiö. Osakeyhtiöidenkään kaikki projektit eivät kuitenkaan saavuttaneet hyvää tasoa. Taulukoissa 4 – 12 ja 4 - 13 on esitetty asiakkaan yhtiömuodon ja omistuksen vaikutus projektin menestykseen.

Taulukko 4 – 12 Asiakkaan yhtiömuoto ja menestys

Asiakkaan yhtiömuoto	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ky	1		1
Oy	7	10	17
Oyj	2	1	3
Ry/Oy	1		1
Tmi	3		3
Yhteensä	14	11	25

Sillä, omistaako asiakkaan yksityishenkilö tai joukko yksityishenkilöitä vai kuuluuko asiakas konserniin, ei näyttäisi olevan vaikutusta projektin menestykseen.

Taulukko 4 – 13 Asiakkaan omistuspohja

Asiakkaan omistus	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Konserni	6	4	10
Yksityishenkilöt	8	7	15
Yhteensä	14	11	25

Taulukoissa 4 – 14 ja 4 – 15 on esitetty toimittajan yhtiömuodon ja omistuspohjan vaikutus. Julkisesti noteerattu osakeyhtiö (Oyj) näyttäisi olevan toimittajana riskialttiimpi kuin yksityinen osakeyhtiö tai yksityishenkilöt. Tämä saattaa johtua siitä, että julkisesti noteerattua yhtiötä sitovat normaalien sääntöjen ja määräysten lisäksi pörssin tiukat säännöt ja määräykset siitä, mitä milloinkin pitää, saa ja voi kertoa, mikä tekee yrityksen sisäisestä raportoinnista joka tasolla kankeaa ja määrämuotoista ja vaikeuttaa sekä kommunikointia yhtiön sisällä että yhtiön ja asiakkaan välillä.

Taulukko 4 – 14 Toimittajan yhtiömuoto

Toimittajan yhtiömuoto	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Oy	8	7	15
Oyj	5	2	7
Yksityishenkilöt	1	2	3
Yhteensä	14	11	25

Toimittajan omistuspohjalla ei tässä aineistossa näyttäisi olevan vaikutusta projektin onnistumiseen.

Taulukko 4 – 15 Toimittajan omistuspohja

Toimittajan omistus	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Konserni	6	4	10
Ulkomainen	1		1
Yksityishenkilöt	7	7	14
Yhteensä	14	11	25

Asiakkaan ja toimittajan yritysmuotojen eroilla on merkitystä projektin lopputuloksen kannalta. Taulukon 4 – 16 mukaan parhaiten näyttävät sopivan yhteen parit Oy – Oy ja Oyj-Oyj sekä huonoiten yksityishenkilö – Oy.

Taulukko 4 – 16 Asiakkaan ja toimittajan yhtiömuodot

		Menestys		
		Heikko	Hyvä	Yhteensä
Asiakkaan yhtiömuoto	Toimittajan yhtiömuoto			
Ky	Oy	1		1
Ky Välisumma		1		1
Oy	Oy	2	7	9
	Oyj	5	1	6
	Yksityishenkilöt		2	2
Oy Välisumma		7	10	17
Oyj	Oy	2		2
	Oyj		1	1
Oyj Välisumma		2	1	3
Ry/Oy	Yksityishenkilöt	1		1
Ry/Oy Välisumma		1		1
Tmi	Oy	3		3
Tmi Välisumma		3		3
Yhteensä		14	11	25

Myös omistussuhteissa on selvä riippuvuus havaittavissa: Samanlaiset omistussuhteet omaava asiakas-toimittaja –pari saa aikaan keskimääräistä onnistuneemman projektin (taulukko 4 – 17).

Taulukko 4 – 17 Asiakkaan omistus vs toimittajan omistus

		Menestys		
		Heikko	Hyvä	Yhteensä
Asiakkaan omistus	Toimittajan omistus			
Konserni	Konserni	3	3	6
	Ulkomainen	1		1
	Yksityishenkilöt	2	1	3
Konserni Välisumma		6	4	10
Yksityishenkilöt	Konserni	3	1	4
	Yksityishenkilöt	5	6	11
Yksityishenkilöt Välis.		8	7	15
Yhteensä		14	11	25

Samankaltaisten parien onnistuminen selittynee sillä, että osapuolet ymmärtävät tällöin paremmin toistensa taustoja, pyrkimyksiä ja rajoitteita.

4.1.6. Asiakkaan projektiosaaminen ja / tai kokemus vastaavista projekteista

Taulukoissa 4 – 18 ja 4 – 19 tarkastellaan asiakkaan aikaisemman osaamisen ja kokemuksen vaikutusta. Sillä, onko asiakkaalla ollut vastaava tuote aikaisemmin vai ei, ei näyttäisi olevan merkitystä projektin menestyksen kannalta

Taulukko 4 – 18 Onko asiakkaalla ollut vastaava tuote

Asiakkaalla vastaava tuote	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei	6	5	11
Kyllä	8	6	14
Yhteensä	14	11	25

Jos asiakkaan omaan liiketoimintaan liittyy projektitoimintaa tai asiakkaalla on muuten projektiosaamista, tietojärjestelmäprojektin ennuste on keskimääräistä parempi. Tämä havainto on mielenkiintoisella tavalla ristiriidassa kyselyosuuden tulosten kanssa. Kyselytutkimuksen mukaan se, että asiakkaan koettiin omaavan projektiosaamista tai olevan projektoiva, oli riski projektin kannalta. Kyselytutkimuksessa verrattiin asiakkaan ja toimittajan eroa, kun taas tässä tarkastellaan pelkästään asiakkaan osaamista, mikä voi olla selitys havaintojen poikkeamalle.

Taulukko 4 – 19 Asiakkaalla projektiosaamista

Asiakkaalla projektiosaamista	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei tietoa		1	1
Ei	13	8	21
Kyllä	1	2	3
Yhteensä	14	11	25

4.1.7. Projektin sisäiset tekijät

Kokonaistoimitus eli laitteet ja ohjelmistot vai pelkän ohjelmiston toimitus? Menestyksen kannalta sillä ei ole merkitystä (taulukko 4 – 20).

Taulukko 4 – 20 Projektin laajuuden vaikutus

Proj.laajuus	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Kokonaistoimitus	8	7	15
Ohjelmistotoimitus	6	4	10
Yhteensä	14	11	25

Asiakkaan toimialalla sen sijaan on merkitystä: Konepaja ja tilitoimisto ovat riskaltteimmat asiakkaat ja muun metalliteollisuuden, kumi- tai rakennusteollisuuden yritys taas vastaavasti keskimääräistä turvallisempi toimituskohde. Taulukon 4 – 21 osoittamia tuloksia voi selittää tilitoimistojen koko ja omistuspohja: Pieniä, yhden henkilön omistamia, yhtiömuoto toiminimi tai kommandiittiyhtiö. Konepajoille taas on tyypillistä se, että jokaisella on

hieman erilainen toimintamalli ja erilaiset tuotteet, jolloin ohjelmisto joka soveltuu yhdelle konepajalle, ei välttämättä olekaan se oikea ratkaisu toiselle, päällepäin aivan identtiseltä näyttävälle konepajalle

Taulukko 4 – 21 Asiakkaan toimialan vaikutus

Asiakkaan toimiala	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Golfkerho	1		1
Holding	1		1
Konepaja	4	1	5
Kumiteoll		2	2
Metalli	3	6	9
Rakennusaineteollisuus		1	1
Tilitoimisto	4		4
Tukkukauppa	1	1	2
Yhteensä	14	11	25

Uuden ohjelman hankinta yritykseen, jossa vastaavaa ei ole ennen ollut, tai vanhan ohjelmiston vaihto toiseen eivät onnistumisen mahdollisuuksiltaan eroa toisistaan eivätkä koko aineiston keskiarvosta (taulukko 4 – 22). Tämä havainto osoittaa, että jokainen projekti ja yhteistyökumppani on erilainen, jolloin oppimisen siirtovaikutuksesta on uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa vain vähän hyötyä.

Taulukko 4 – 22 Uusi tietojärjestelmä vai tietojärjestelmän vaihto

Tyyppi	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Uusi	7	5	12
Vaihto	7	6	13
Yhteensä	14	11	25

Täysin vakio-ohjelmiston toimitukseen sisältyy huomattavasti suurempi epäonnistumisen mahdollisuus kuin kokonaan räätälöidyn ohjelmiston toimitukseen. Räätälöintien, sovitusten ja muutosten määrittelyjen ja testauksen aikana asiakas tutustuu toimittajaan ja toimittajan tuotteeseen ja toimittaja asiakkaaseen ja asiakkaan toimintatapaan konkreettisemmin kuin puhtaan vakio-ohjelmiston tarve- ja soveltuvuuskartoitusten ja tarjouskierrosten aikana (taulukko 4 – 23). Kumpikin osaa tällöin paremmin varautua siihen, mitä on tulossa.

Taulukko 4 – 23 Onko ohjelmisto vakio vai määrittely

Tuote	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Huomattavia räätälöintejä	2	1	3
Parametrein sovitettu	2	1	3
Täysin räätälöity	1	2	3
Vakio	7	4	11
Vakio, pieniä ohj.muutoksia	2	3	5
Yhteensä	14	11	25

Mitä pienempi on projekti, sitä todennäköisemmin sen menestys on heikko, mutta kokokaan ei välttämättä tarjoa varmaa onnistumista (taulukko 4 – 24). Pienten projektien kohdalla palaamme jo edellä mainittuun yhdistelmään riskitekijöitä: Toimiala (tilitoimisto), yrityksen koko, omistus ja yhtiömuoto.

Taulukko 4 – 24 Projektin koko

Projektin kokonaisarvo €	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
500	1	2	3
1000	3		3
1750	2		2
10000	2		2
50000		1	1
100000	1	3	4
160000	1		1
175000	2	2	4
200000	1	1	2
350000	1	2	3
Yhteensä	14	11	25

Pilottina olemista ei tarvitse pelätä. Onnistumisten ja epäonnistumisten suhde on sama, olipa toimitus pilottitoimitus tai ei (taulukko 4 – 25).

Taulukko 4 – 25 Oliko toimitus pilottiprojekti

Toimitus pilottiprojekti	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei	10	8	18
Kyllä	3	3	6
Osin	1		1
Yhteensä	14	11	25

4.1.8. Kulttuurierot

Tämän tarkasteluosuuden kulttuuriero laskettiin neljän erotuksen summien keskiarvona niiden projektien osalta, jotka otettiin mukaan kyselyyn:

- **Itse arvioitu** = $\text{abs}(\text{arvioitu asiakas} - \text{arvioitu toimittaja})$ kustakin kyselylomakkeen tekijästä, arvioijan vastausten osalta, erotukset summataan
- **Toisen arvioima** = $\text{abs}(\text{arvioitu asiakas} - \text{arvioitu toimittaja})$ kustakin kyselylomakkeen tekijästä, vastapuolen vastausten osalta, erotukset summataan
- **Asiakkaan arvioima** = $\text{abs}(\text{arvioitu asiakas} - \text{arvioitu toimittaja})$ kustakin kyselylomakkeen tekijästä, asiakkaan vastausten osalta, erotukset summataan
- **Toimittajan arvioima** = $\text{abs}(\text{arvioitu asiakas} - \text{arvioitu toimittaja})$ kustakin kyselylomakkeen tekijästä, toimittajan vastausten osalta, erotukset summataan

Erot luokiteltiin keskarvon mukaan luokkiin: Alle 15 – vähäinen ero, 15-20 kohtalainen ero ja yli 20 - Merkittävä ero. Tulosten perusteella jako kolmeen luokkaan osoittautui tarpeettomaksi ja kaksi luokkaa olisi riittänyt. Taulukossa 4 – 26 ovat mukana 25 projektista ne 14 jotka olivat mukana kyselytutkimuksessa.

Taulukko 4 – 26 Arvioidut kulttuurierot

Kulttuurierot	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Kohtalainen	2	4	6
Merkittävä	4	3	7
Vähäinen		1	1
Yhteensä	6	8	14

Merkittävä ero yrityskulttuurissa sisältää huomattavasti suuremman riskin heikkoon menestykseen kuin korkeintaan kohtalainen ero.

Projektiin osallistuneet henkilöt tuovat kukin mukanaan oman käsityksensä yrityskulttuurista ja oikeista toimintatavoista. He ilmentävät yrityskulttuuria. Kaikkia projektiin osallistuneita henkilöitä ei ole tiedossa, mutta kummankin osapuolen yhteyshenkilöt tiedetään. Heidän vaikutuksensa projektiin on kiistatta merkittävä, mutta minkälainen? Seuraavissa taulukoissa 4 – 27 ja 4 – 28 henkilöiden nimet on korvattu kirjaimilla.

Asiakkaan puolella ei selvää korrelaatiota ollut. Tämä johtunee ainakin osittain siitä, että jokaisessa projektissa oli eri organisaatio ja eri henkilöt olivat nimettyjä yhteyshenkilöitä.

Taulukko 4 – 27 Henkilöiden vaikutus asiakkaalla

Asiakkaan yhteyshenkilöt	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
A		1	1
B, C, D, E, F		1	1
C, D, E, F	1		1
G	1	1	2
H	1		1
I	1		1
J		1	1
K	1		1
B	2	1	3
B, L	1		1
M		1	1
N	1		1
O	1		1
P	1		1
B, P		1	1
Q		1	1
R	1		1
R, S, T, U, V, B	1		1
X, B		1	1
Y	1	1	2
Y, P		1	1
Yhteensä	14	11	25

Toimittajan puolella sen sijaan oli havaittavissa selvempiä kasaumia henkilöittäin, mutta johtopäätösten vetämisessä on noudatettava pientä varovaisuutta. Sama yhteyshenkilö oli yleensä vastuussa saman tyyppisistä asiakkaista, esimerkiksi saman toimialan asiakkaista, mikä osaltaan selittää kasaantumista (vertaa toimialan mukaan).

Taulukko 4 – 28 Henkilöiden vaikutus toimittajalla

Toimittajan yhteyshenkilöt	Menestys		
	Heikko	Hyvä	Yhteensä
a	1		1
b	1		1
c, d		1	1
e		1	1
f	3		3
c, d	1		1
e	2	2	4
f, g		1	1
h	5		5
j, k		3	3
l	1		1
m		2	2
o		1	1
Yhteensä	14	11	25

4.2. Kyselytutkimus ja sen tulokset

Kyselytutkimukseen mukaan valittujen projektien yhteyshenkilöille lähetettiin asiakkaan ja toimittajan suostumuksen saannin jälkeen täytettäväksi lomakkeisto, jonka he saivat täyttää ja palauttaa omaa tahtiaan. Kaikki mukaan pyydyt asiakkaat ja toimittajat antoivat suostumuksensa, vaikkakin useimmat asettivat ehdoksi sen, että mitään tietoja ei julkaista siinä muodossa, että asiakas, toimittaja ja yhteyshenkilöt olisivat tunnistettavissa. Kaikilta asiakkailta saatiin vähintään yksi vastaus ja toimittajan puolelta vain yhdestä projektista jäi vastaus kokonaan saamatta, vaikka henkilö lupasi moneen otteeseen sen palauttaa. Yhdessä projektissa toimittajan edustaja ilmoitti antavansa mieluummin sanallisen vastauksen, jonka tutkija sitten siirsi lomakkeelle.

Kysymyksiä / väittämiä oli yhteensä 207 kappaletta, 103, joissa piti arvioida omaa, ja 103, joissa piti arvioida vastapuolta, sekä lisäksi yksi kysymys projektin menestyksestä. Seuraavassa esityksessä kysymykset on ryhmitelty aihealueittain. Ryhmittely on hyvin vapaamuotoinen ja monet kysymyksistä voivat kuulua useampaan ryhmään. Kuvaajassa väittäminen on ollut vastaajien mielestä sitä todempi, mitä lähemmäksi keskipistettä kiertävää 1-kehää se asettuu. Asiakas ja toimittaja ovat sitä lähempänä toisiaan, mitä lähempänä toisiaan käyrät kulkevat.

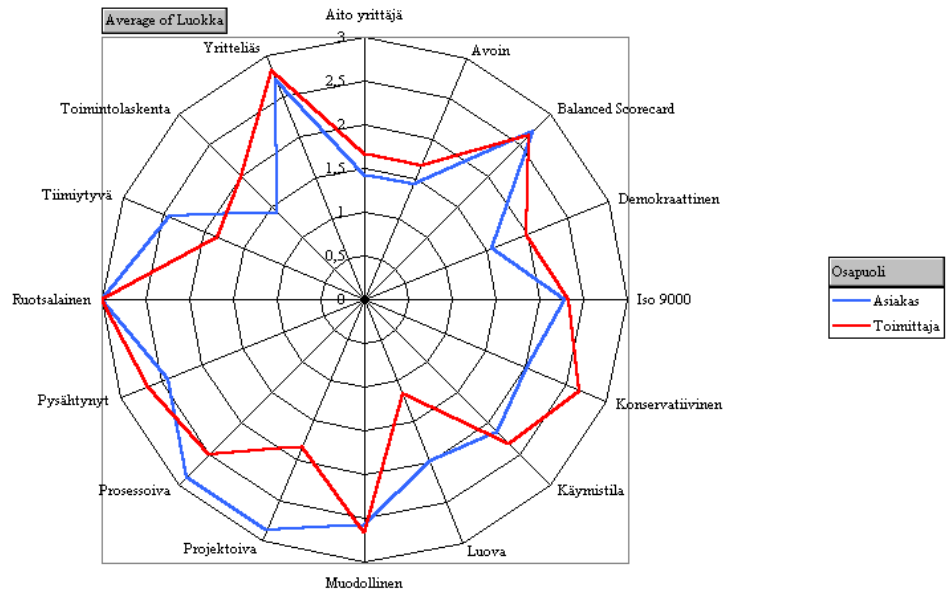
4.2.1. Kulttuurierot ja menestys

Kuvassa 4 – 1 on esitetty projektien, joiden menestys arvioitiin hyväksi, asiakkaiden ja toimittajien vastausten keskiarvot yrityskulttuuria kuvaavien tekijöiden osalta. Näissä projekteissa toimittaja oli huomattavasti kauempana sekä konservatiivisesta että demokraattisesta kulttuurista kuin asiakas, mutta selvästi asiakasta tiimiytyvämpi, luovempi ja projektoivampi. Asiakkaalla taas oli toimittajaa useammin toimintolaskenta käytössään ainakin jossakin määrin.

Projekteissa, joiden menestys arvioitiin heikoksi, toimittaja oli selvästi asiakasta lähempänä käymistilaa, mutta samanaikaisesti toimittaja arvioitiin selvästi

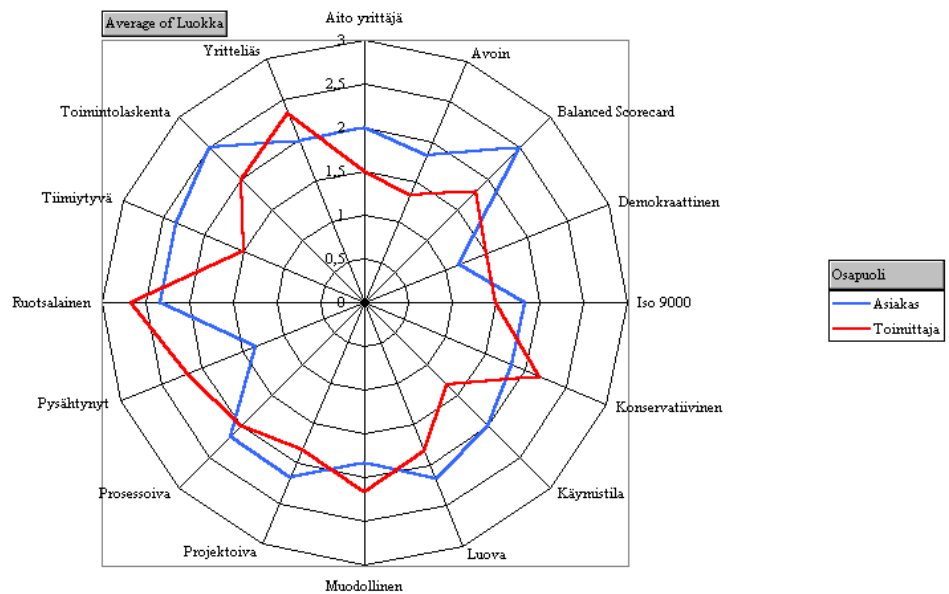
asiakasta avoimemmaksi ja aidommaksi yrittäjäksi, joka käytti ohjaus- ja seurantajärjestelmissään sekä toimintolaskentaa että Balanced Scorecardia. Asiakas taas arvioitiin demokraattisemmaksi ja huomattavasti pysähtyneemmäksi kuin toimittaja.

Menestys Hyvä



Kysymys

Menestys Heikko



Kysymys

Kuva 4 – 1 Menestys yrityskulttuurin osapiirteen mukaan

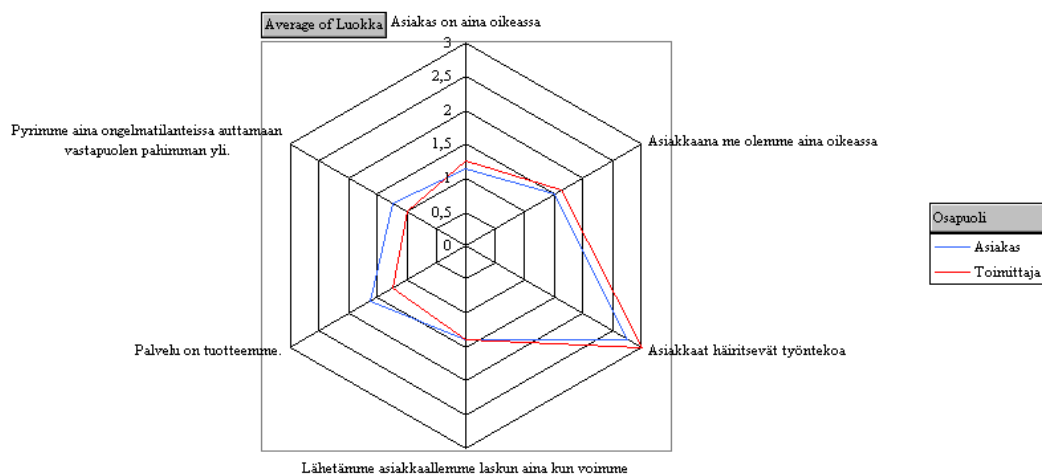
Käymistilan eli yrityksen muutosvaiheen nouseminen projektin riskitekijäksi on luonnollista. Muutostilassa yritysjohdon ja työntekijöiden voimavaroista valtaosa suuntautuu toisaalta muutoksen aikaansaamiseen (johto) ja toisaalta sen vastustamiseen (valtaosa työntekijöistä) [Ylikoski 1995, s. 46]. Muutosvaiheeseen liittyy myös työntekijän epävarmuus omasta asemasta, työtehtävistä ja itseensä kohdistuvista vaatimuksista. Työntekijä saattaa kuulua moneen organisaatioon ja olla monen esimiehen käskyttävänä.

Mielenkiintoista on toimittajan toimintolaskenta- ja Balanced Scorecard – ohjausjärjestelmien nousu riskitekijöiksi. Yksi selitys saattaisi olla, että näitä käytävissä yrityksissä on usein käytössä myös hyvin pitkälle viety tulosvastuu, joka voi johtaa siihen, että asiakasta yritetään rahastaa joka vaiheessa, joustavuus ja ymmärrys asiakkaan ongelmia kohtaan vähenee ja tekeminen muuttuu kaavamaiseksi. Seurantajärjestelmät voivat myös väärin toteutettuna lisätä suorittavan henkilökunnan hallinnollisia rutineita ja viedä aikaa ja huomiota pois asiakkailta ja projekteilta.

4.2.2. Suhtautuminen asiakkaaseen

Hyvin menneissä projekteissa (kuva 4 – 2a) niin asiakkaan kuin toimittajankin suhtautuminen omiin asiakkaisiinsa on hyvin samanlaista. Asiakas on usein oikeassa, ei häiritse juuri koskaan, vastapuoli autetaan pahimman yli, palvelu koetaan tuotteeksi, mutta oletetaan myös, että asiakas on valmis maksamaan. Mitään ei saa ilmaiseksi.

Menestys Hyvä



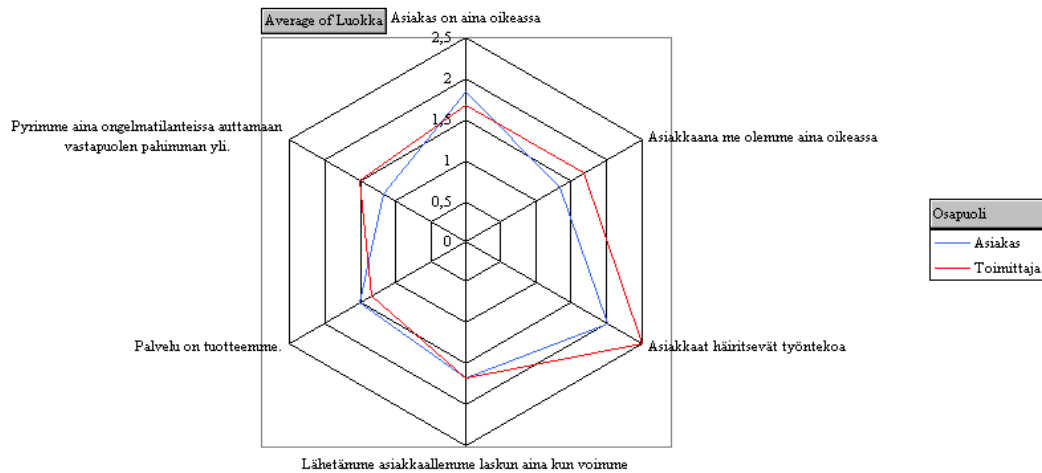
Kysymys

Kuva 4 – 2a Asiakassuhteeseen liittyvät väittämät, menestys hyvä

Heikosti menneissä projekteissa (kuva 4 – 2b) asiakasosapuoli kokee omien asiakkaittensa häiritsevän selvästi enemmän ja olevan myös useammin väärässä, itse tällainen asiakas kokee olevansa useammin oikeassa ja ilmeisesti myös antaa

toimittajan tuntea sen. Toimittaja taas on selvästi vähemmän halukas auttamaan asiakasta pahimman yli.

Menestys Heikko



Kysymys

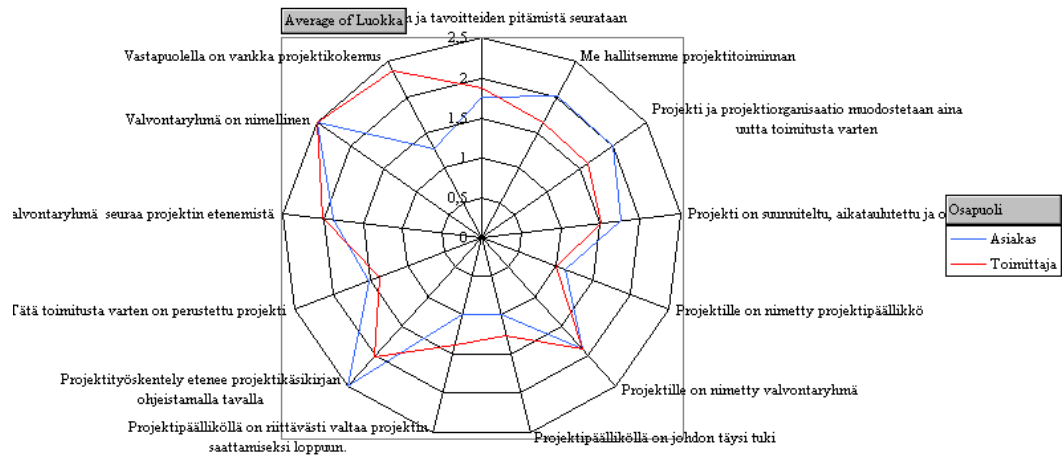
Kuva 4 – 2b Asiakassuhteeseen liittyvät väittämät, menestys heikko

4.2.3. Projektikulttuurista

Projekteissa, joiden menestys arvioitiin hyväksi, molemmat seurasivat aikatauluja liki samalla tasolla, toimittaja koki hallitsevansa projektitoiminnan ja asiakas puolestaan koki vastapuolen eli toimittajan hallitsevan projektitoiminnan. Asiakkaan projektipäälliköllä oli toimittajaa selvemmin johdon tuki ja riittävästi valtuuksia viedä projekti loppuun.

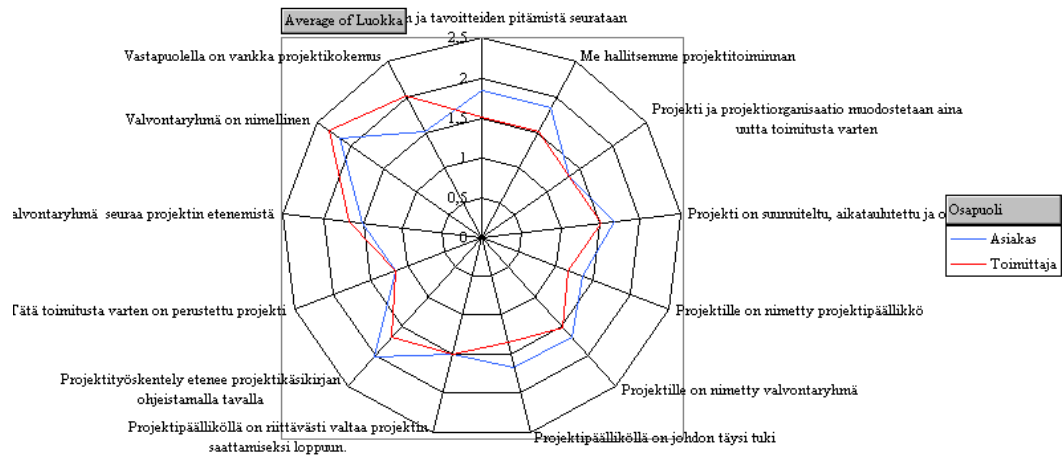
Heikoiksi luokitelluissa projekteissa ainoa silmin havaittava ero tässä ryhmässä tuli käsityksissä aikataulujen ja tavoitteiden pitämisen seurannasta. Asiakas seurasi selvästi toimittajaa huonommin aikataulujen ja tavoitteiden pitämistä. Tämä on mahdollisesti johtanut jopa siihen, että asiakas on lipsunut omista tehtävissään niin aikatauluista kuin muistakin tavoitteista ja saattanut edesauttaa projektin toivottua huonompaa menestystä (kuva 4 – 3).

Menestys Hyvä



Kysymys

Menestys Heikko



Kysymys

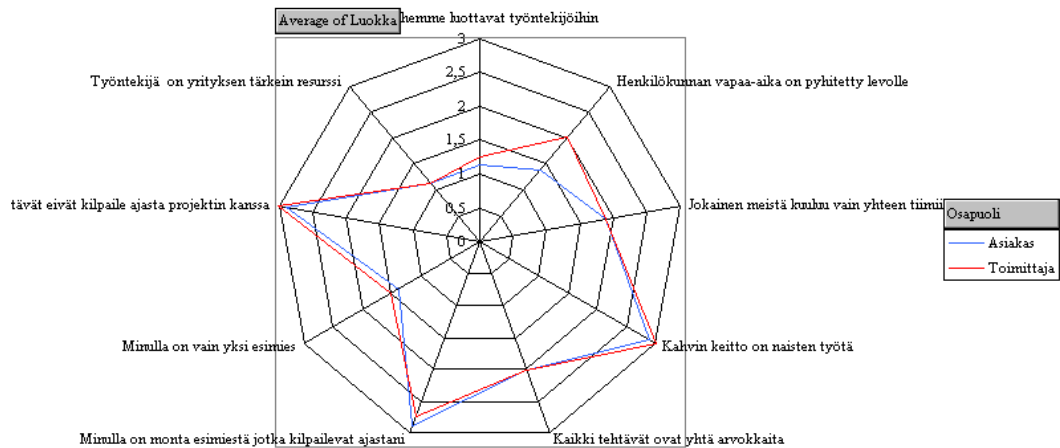
Kuva 4 – 3 Projektitoimintaan liittyvät väittämät

4.2.4. Työntekijät

Suhteissaan työntekijöihin (kuva 4 – 4) hyvin menneiden projektien asiakas- ja toimittajaryitykset ovat hyvin samoilla linjoilla. Ainoa merkittävä ero tuli siinä,

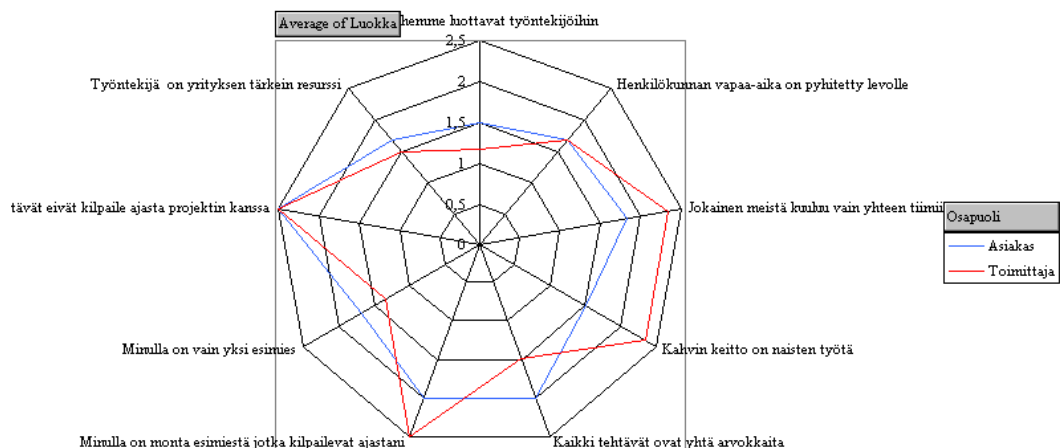
että toimittaja arvostaa asiakasta vähemmän henkilökunnan vapaa-aikaa. Pyhä- ja iltatyöt ovat luonnollisesti oiva keino kuroa umpeen jälkeenjättämiä aikatauluissa, ja lisäksi asiakkaalla saattaa tulla esiin ongelmia, jotka on ratkottava välittömästi.

Menestys Hyvä



Kysymys

Menestys Heikko



Kysymys

Kuva 4 – 4 Työnantajan asenne työntekijöitä kohtaan

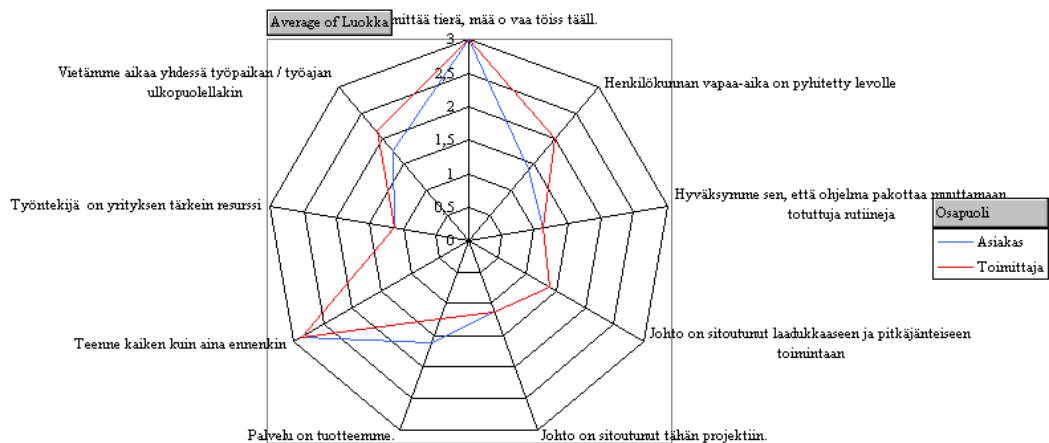
Heikosti menestyneissä yrityksissä toimittajan työntekijät kuuluvat asiakasta useammin moneen tiimiin ja heillä on monta esimiestä jotka kilpailevat ajasta.

Asiakas luottaa työntekijöihin toimittajaa vähemmän sekä pitää toimittajaa useammin joitakin tehtäviä toisia tärkeämpinä ja kahvin keittoa naisten työnä. Toimittaja taas kunnioittaa henkilökunnan vapaa-aikaa selvästi enemmän kuin hyvin menestyneen projektin toimittaja.

4.2.5. Suhde työhön

Henkilökunnan suhtautumista työhönsä (kuva 4 – 5a) voidaan pitää peilinä, joka heijastaa edellistä ryhmää, yrityksen suhtautumista työntekijöihinsä. Tähän ryhmään on otettu mukaan myös samoja väittämiä kuin edelliseen. Hyvin menneissä projekteissa ei suuria eroja ollut vaan asiakas ja toimittaja kulkivat monissa asioissa aivan samoilla linjoilla.

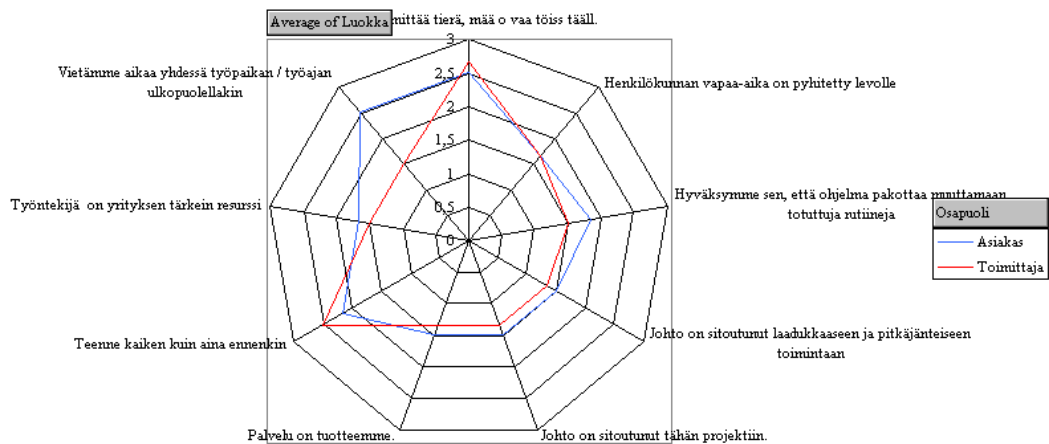
Menestys Hyvä



Kysymys

Kuva 4 – 5a Henkilökunnan suhtautuminen työhönsä menestyneissä projekteissa

Projekteissa, joiden menestys arvioitiin heikoksi (kuva 4 – 5b), ainoa merkittävä ero onnistuneisiin verrattuna oli havaittavissa työtovereiden yhdessäoloon vapaa-aikana, jota asiakkaiden puolella esiintyi selvästi toimittajaa harvemmin. Asiakkaan työntekijät viettivät aikaa yhdessä työajan ulkopuolella myös selvästi hyvin menestyneiden projektien asiakkaita harvemmin ja toimittajan edustajat selvästi hyvin menestynyttä toimittajaa useammin. Olisiko toimittajan edustajille myös työpaikka etupäässä sosiaalisen kanssakäynnin tila, jossa mieluummin seurustellaan keskenään kuin asiakkaiden kanssa, vai onko työpaikka asiakkaille pelkkä keino rahoittaa muissa ympyröissä tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen? Molemmissa tapauksissa motivaatio projektin hoitamiseen ja yhteistyöhön voi kärsiä.



Kysymys

Kuva 4 – 5b Henkilökunnan suhtautuminen työhönsä heikosti menestyneissä projekteissa

4.2.6. Ilmapiiri yrityksissä

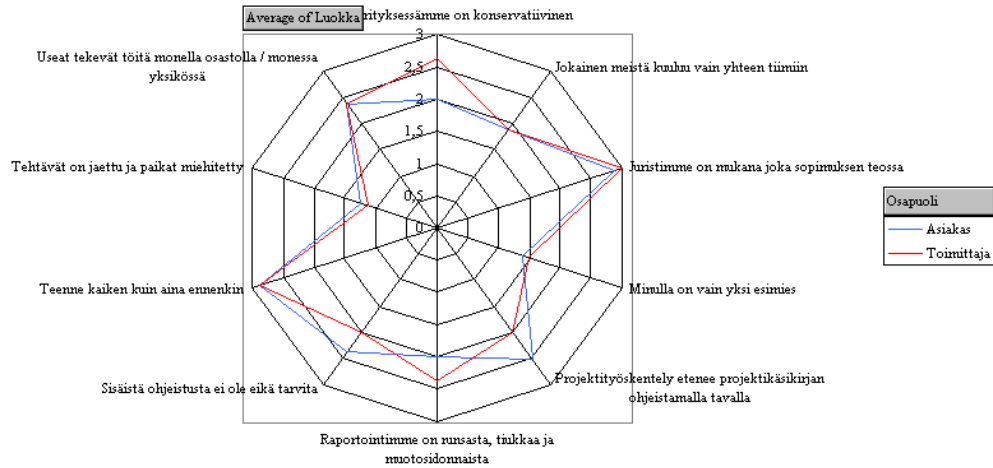
Tässä ryhmässä (kuva 4 – 6) hyviä projekteja tuottavat osapuolet eroavat toisistaan merkittävämmän vain kahden kysymyksen kohdalla: Asiakasyritysten ilmapiiri koettiin konservatiivisemmäksi kuin toimittajan ja vastaavasti toimittajalla projektityöskentely etenee selvemmin projektikäsikirjan ohjeistamalla tavalla. Asiakas ja toimittaja arvostivat samalla tavalla selkeää organisaatiota, jossa työntekijä kuului yhteen osastoon tai tiimiin ja hänellä oli yksi esimies.

Asiakasyritysten konservatiivisuus johtaa todennäköisesti siihen, että työnteon arvostus on suurempi kuin yrityksissä, joita kuvataan vähemmän konservatiivisiksi, mikä auttaa purkamaan tietojärjestelmäprojektin aikaisia ylikuormia ja sitä kautta pysymään aikatauluissa. Organisaation ja käskyvallan selkeys tekevät valta- ja vastuukysymykset yksinkertaisiksi, mikä nopeuttaa ja tehostaa päätöksen tekoa. Toimittajayrityksen kuvaaminen vähemmän konservatiiviseksi on ehkä alalle tyypillistä: Henkilökunta voi olla suhteellisesti nuorempaa ja innostuneempaa omasta työstään kuin asiakasyritysten, mutta samalla luonnollisesti kokemattomampaa. Kokemuksen puutetta paikataan ohjeistuksella ja projektikäsikirja sisältää projektin kannalta tarpeellisen ohjeistuksen.

Heikommin menneiden projektien kohdalla taas toimittajien ilmapiiri koettiin huomattavasti asiakasta konservatiivisemmäksi, toimittajien työntekijät kuuluivat useampiin tiimeihin samanaikaisesti, tekivät töitä useammalla osastolla tai yksikössä yhtä aikaa, heillä oli vähemmän yrityksen sisäisiä ohjeita eikä ohjeita koettu edes tarpeellisiksi.

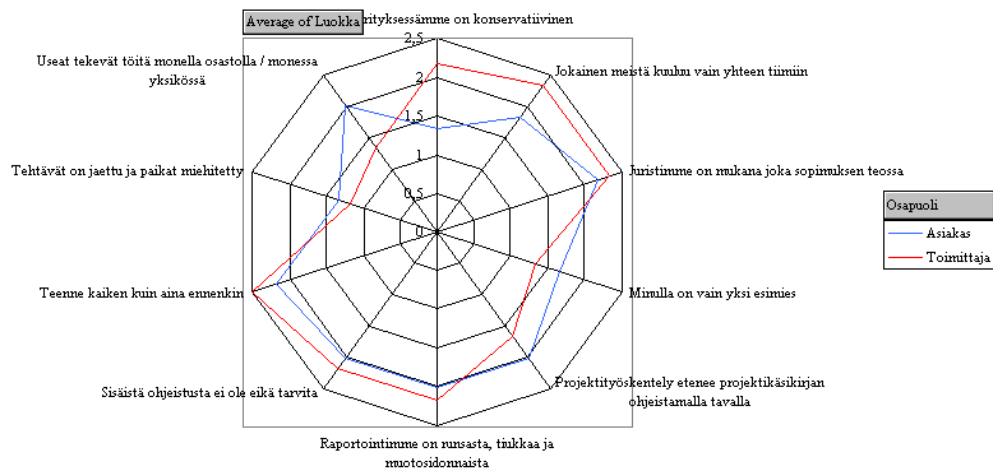
Asiakkaan ja toimittajan välinen jännite muuttuu päinvastaiseksi hyviin projekteihin verrattuna. Vanhemmat ja ehkä kokeneemmat toimittajan edustajat kohtaavat nuorekkaita asiakkaan edustajia, joilla on elämässään muutakin kuin työ. Toimittajan organisaatio elää murroskautta, ihmiset kuuluvat moniin organisaatioihin ja useampi osasto ja esimies kilpailee heidän ajastaan. Mihinkään ei ehditä paneutua kunnolla eikä ohjeitakaan ole.

Menestys Hyvä



Kysymys

Menestys Heikko



Kysymys

Kuva 4 – 6 Ilmapiiri yrityksissä

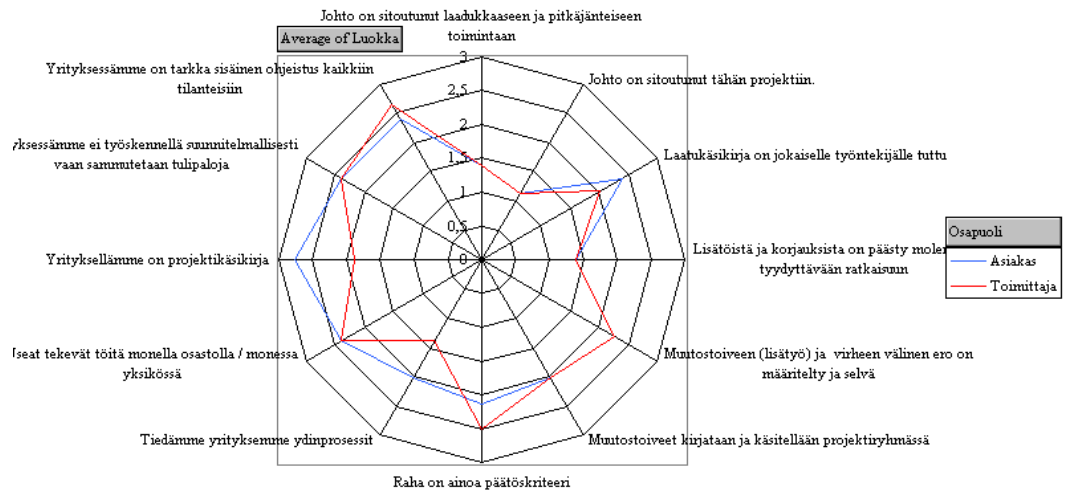
4.2.7. Suhde laatuun

Hyviä tuloksia tuottavissa projekteissa (kuva 4 – 7) molemmat osapuolet suhtautuvat laatuun hyvin samankaltaisesti. Toimittajilla on asiakasta useammin projektikäsikirja, työntekijät tuntevat paremmin laatukäsikirjan ja yrityksen prosessit. Toimittajalla on myös asiakasta harvemmin ainoana päätöskriteerinä raha.

Heikosti menneissä projekteissa asiakkaalla on toimittajaa huomattavasti todennäköisemmin tarkka sisäinen ohjeistus kaikkiin tilanteisiin. Tämä saattaa johtaa siihen, että asiakkaan kyky sietää epävarmuutta ja reagoida nopeasti ja järkevästi yllättäviin poikkeamiin heikentyy tilanteissa, joita ohjeissa ei ole osattu ennakoita.

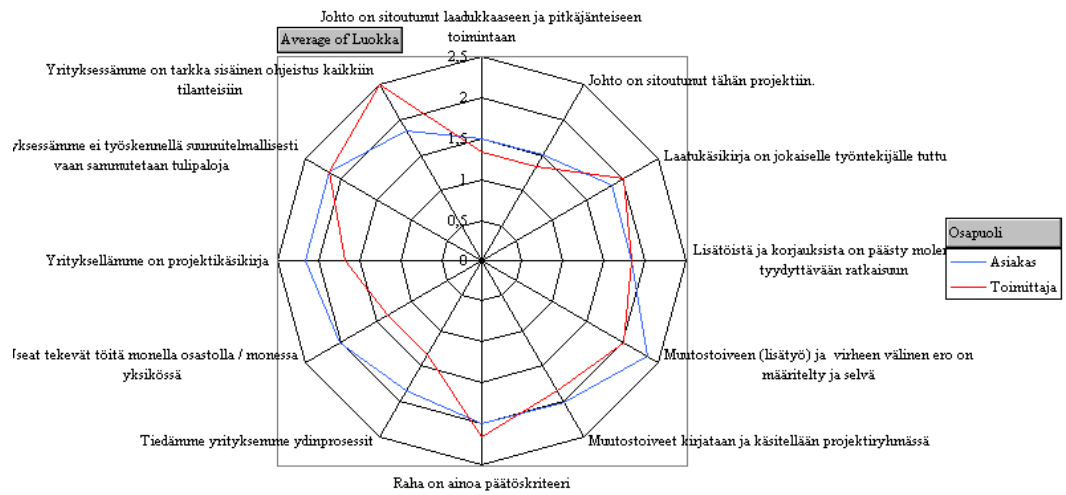
Toimittajan edustajat tekevät asiakasta useammin töitä monella osastolla tai monessa yksikössä yhtä aikaa. Työskentely on tällöin todennäköisesti tehottomampaa ja työntekijät kokevat turhauttavana ja stressaavana monen esimiehen käskytyksen ja valvonnan alla olemisen. Muutostoiveen ja virheen välinen ero on asiakkaalle epäselvempi, mikä lisää tulkintaerimielisyyksien ja riitojen mahdollisuutta.

Menestys Hyvä



Kysymys

Menestys Heikko



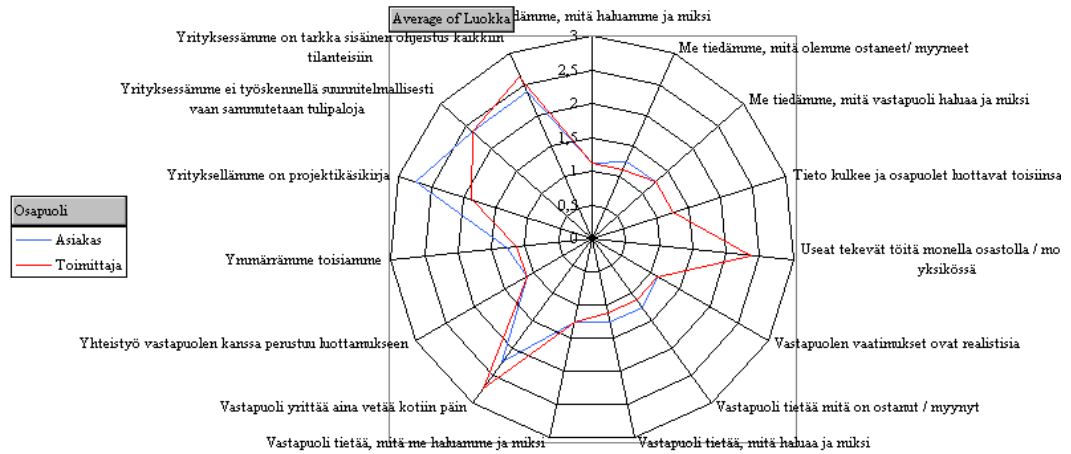
Kysymys

Kuva 4 – 7 Asiakkaan ja toimittajan suhde laatuun

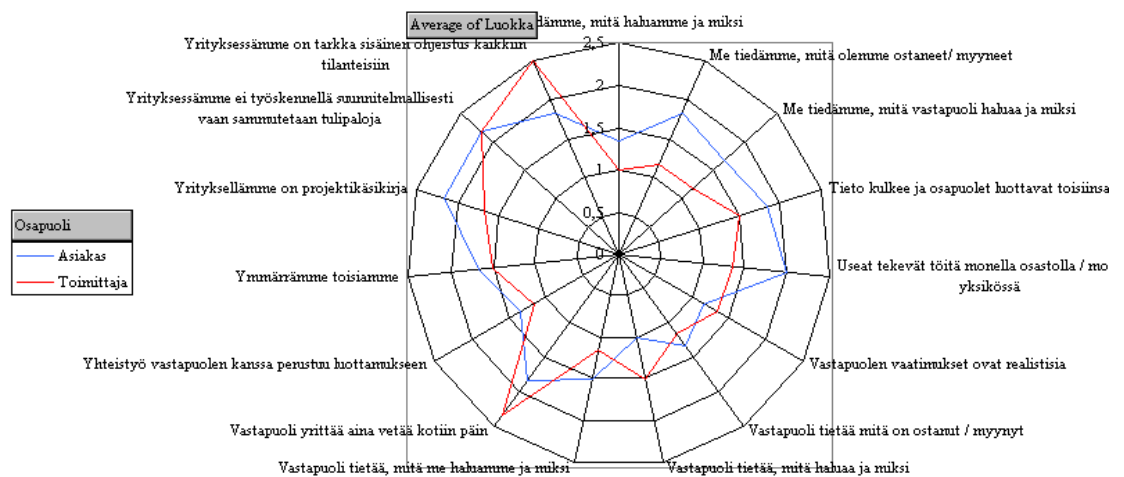
4.2.8. Kommunikaatio

Kommunikaatioon ja tiedonkulkuun liittyvien kysymysten ryhmässä (kuva 4 – 8) onnistuneen projektin toimittajalla on asiakasta useammin projektikäsikirja. Muiden kysymysten vastaukset olivat hyvin lähellä toisiaan.

Menestys Hyvä



Menestys Heikko



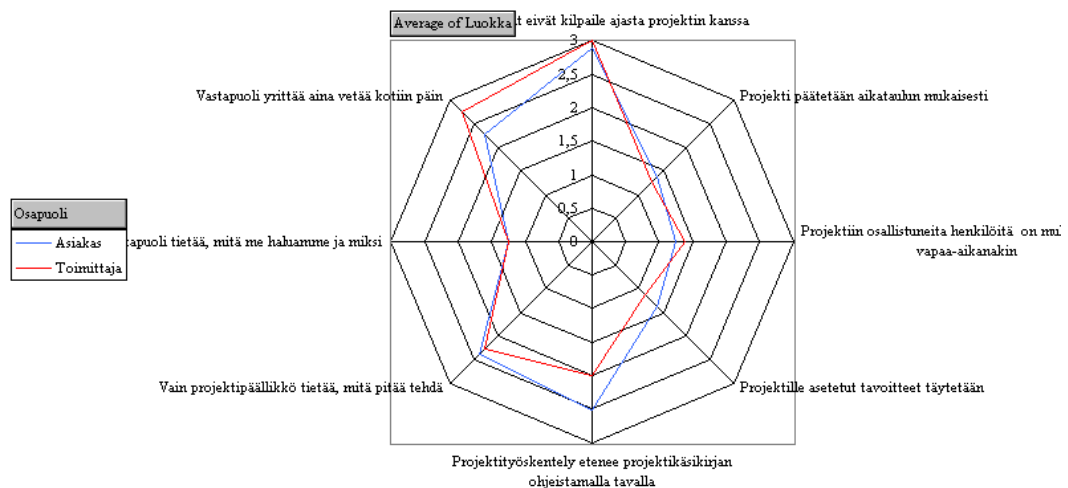
Kuva 4 – 8 Kommunikaatioon liittyviä väitteitä

Projekteissa, joiden menestys arvioitiin heikoksi, toimittajan ja asiakkaan vastaukset erosivat selvästi joka kysymyksen osalta. Projektia voi olla vaikea viedä yhteistyössä eteenpäin, jos osapuolet eivät pysty viestimään toisilleen omista tarpeistaan, tavoitteistaan ja toiveistaan sekä osaamisestaan ja motiiveistaan. Molempien tulisi kyetä kuuntelemaan, lukemaan ja ymmärtämään vastapuolen viestejä.

4.2.9. Projektityöskentely

Hyvin menestyneissä projekteissa (kuva 4 – 9a) osapuolten näkemykset projektityöskentelystä ovat lähellä toisiaan. Ainoa ero tulee suhteessa projektikäsikirjaan, mikä selittyy pitkälle sillä, että asiakkaalla harvemmin on projektikäsikirjaa ellei sen oma toiminta ole projektoivaa. Huomattavaa on, että väite ”Muut tehtävät eivät kilpaile projektin kanssa” sai miltei varauksettoman suosion molemmilta osapuolilta.

Menestys Hyvä

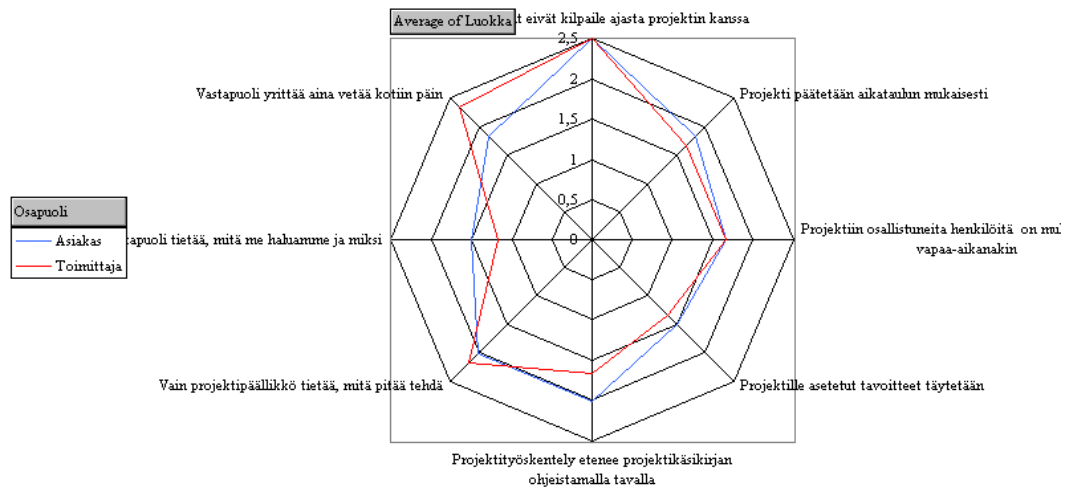


Kysymys

Kuva 4 – 9a Projektityöskentely onnistuneissa projekteissa

Heikommin menestyneissä projekteissa (kuva 4 – 9b) tämä kysymysryhmä ei erottunut paremmin menestyneistä minkään kysymyksen osalta merkittävästi. Ainoa havaittava ero oli, että asiakas oli hieman skeptisempi siitä, tietääkö vastapuoli, mitä me haluamme ja miksi. Erot tai yhtäläisyydet varsinaisen projektitoiminnan alueella eivät näytä selittävän projektin onnistumista tai epäonnistumista.

Menestys Heikko



Kysymys

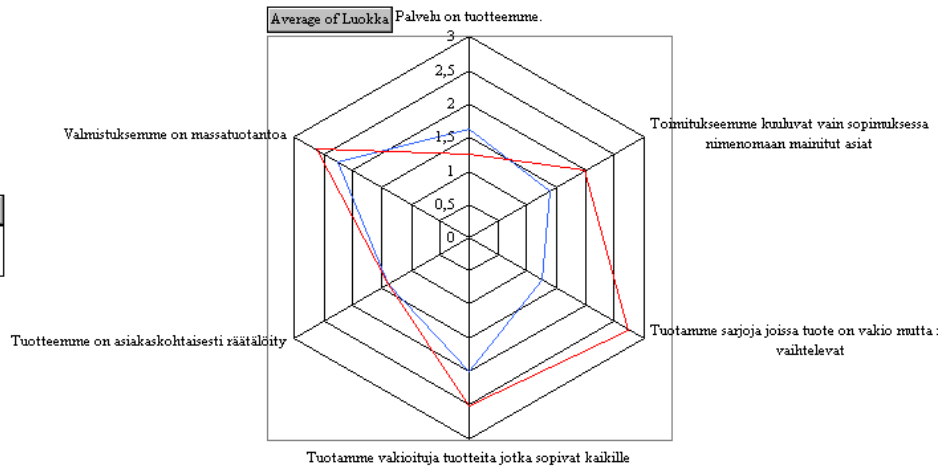
Kuva 4 – 9b Projektityöskentely vähemmän onnistuneissa projekteissa

4.2.10. Käsitys tuotteesta

Hyvin menestyvän projektin asiakas koki tuottavansa sarjoja, joissa tuote on vakio, mutta mitat vaihtelevat. Toimittaja taas koki olevansa hyvin kaukana sarjatuotannosta. Tämä tukee aikaisempaa havaintoa siitä, että vakio-ohjelmiston toimitus on riskialttiimpaa projektin kannalta kuin asiakkaalle mukautetun tai kokonaan räätälöidyn ohjelmiston toimitus.

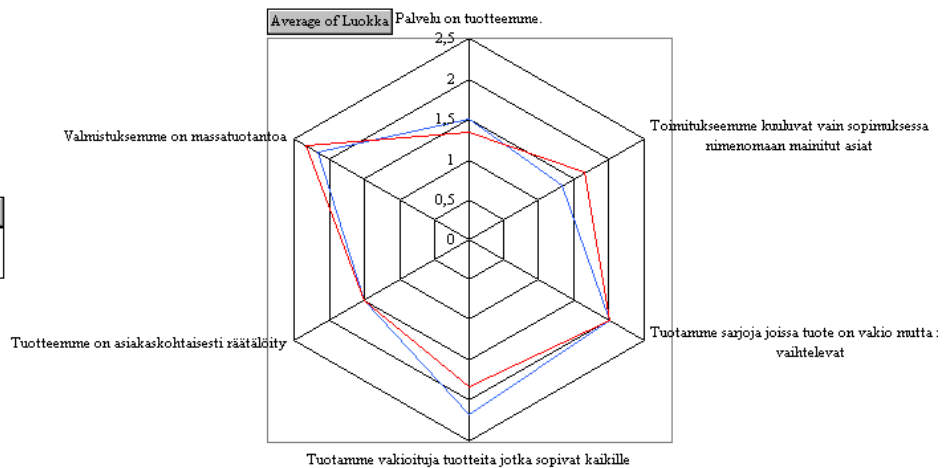
Heikosti menestyvissä projekteissa vastaavasti asiakkaan ja toimittajan vastaukset olivat kaikissa tuotetta koskevilla väitteillä lähellä toisiaan. Tuotteeseen liittyvät erot (kuva 4 – 10) eivät siten näyttäisi olevan avainasemassa, vaan ratkaisevaksi muodostunee se, miten hyvin toimittaja ja asiakas tutustuvat toistensa toimintatapaan projektin alkuvaiheessa.

Menestys Hyvä



Kysymys

Menestys Heikko



Kysymys

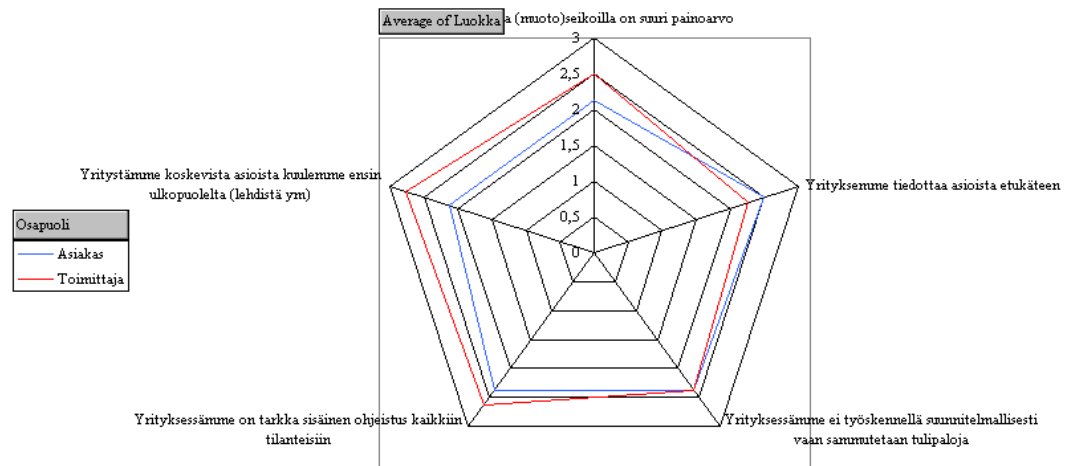
Kuva 4 – 10 Asiakkaan ja toimittajan käsitys tuotteesta

4.2.11. Informaatio ja sen jako

Tässä ryhmässä sekä hyvät että heikot projektit muodostivat suhteellisen säännöllisen viisikulmion (kuva 4 – 11) jossa asiakas oli yhtä sivua lukuunottamatta toimittajaa lähempänä väittämien toteutumista. Suurin

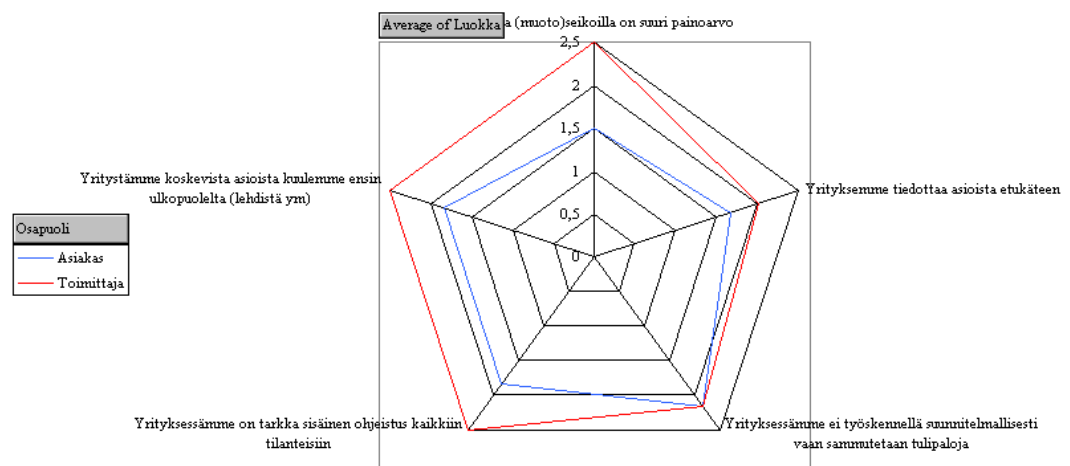
poikkeama on, että hyvin menneissä projekteissa asiakkaan ja toimittajan erottavin tekijä on ”yritystä koskevista asioista kuulemme vain ulkopuolelta (lehdistä ym), mutta heikoissa projekteissa suurin ero asiakkaan ja toimittajan välillä on väitteellä ”Ulkoisilla muotoseikoilla on suuri painoarvo”.

Menestys Hyvä



Kysymys

Menestys Heikko



Kysymys

Kuva 4 – 11 Asiakkaan ja toimittajan tiedotuspolitiikka

4.3. Avainkysymykset

Kaikkien väitteiden osalta laskettiin neljä eroa hyvin menneen ja heikosti menneen kesken: luokiteltujen vastausten keskiarvojen ero, asiakkaiden luokiteltujen vastausten keskiarvojen ero, toimittajien luokiteltujen vastausten keskiarvojen ero ja asiakkaan ja toimittajan luokiteltujen vastausten keskiarvojen ero. Kysymysten joukosta poimittiin 21 suurimman eron tuottanutta kysymystä (taulukko 4 – 29), joiden osalta katsottiin myös, kuinka monta edellä mainitusta neljästä erosta ylitti itseisarvoltaan 0,5.

Taulukko 4 – 29 Vastausten keskiarvojen (asiakas <> toimittaja) 21 suurinta eroa

Kysymys	Ero >0,5	Suurin
Balanced Scorecard	3	0,867
Ilmapiiiri yrityksessämme on konservatiivinen	3	0,833
Iso 9000	1	0,833
Kahvin keitto on naisten työtä	4	1,375
Käymistila	3	1,000
Luova	3	0,833
Minulla on monta esimiestä jotka kilpailevat ajastani	3	0,875
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu	2	0,833
Projektoiva	3	1,024
Pysähtynyt	4	1,095
Päätökset tehdään ylhäällä, eikä muilla ole sanansijaa	3	0,833
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta	2	1,167
Tiimiytyvä	2	0,833
Toimintolaskenta	4	1,071
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat	4	1,500
Ulkoisilla (muoto)seikoilla on suuri painoarvo	3	1,000
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä	3	1,042
Vastapuolella on vankka projektikokemus	3	1,125
Vietämme aikaa yhdessä työpaikan / työajan ulkopuolellakin	4	1,375
Vihdoinkin se loppuu!	3	1,125
Yrityksellämme on projektikäsikirja	3	0,875

Koska edellä mainitut erot perustuivat keskiarvoihin, poimittiin seuraavaksi vastaavien kysymysten luokitellut vastaukset ja katsottiin, miten varsinaisten vastausten erot asiakkaan ja toimittajan välillä suhtautuivat projektin menestykseen. Tulokset on esitetty taulukossa 4 – 30.

Taulukko 4 – 30: Asiakkaan ja toimittajan vastaukset eroiltaan suurimpiin kysymyksiin

Kysymys	Menestys	Osapuoli	Luokka			Yht.
			1	2	3	
Balanced Scorecard	Heikko	Asiakas	1	1	4	6
		Toimittaja	2	2	1	5
	Heikko Yhteensä		3	3	5	11
	Hyvä	Asiakas		2	5	7
		Toimittaja		2	4	6
	Hyvä Yhteensä			4	9	13
Balanced Scorecard Yhteensä			3	7	14	24

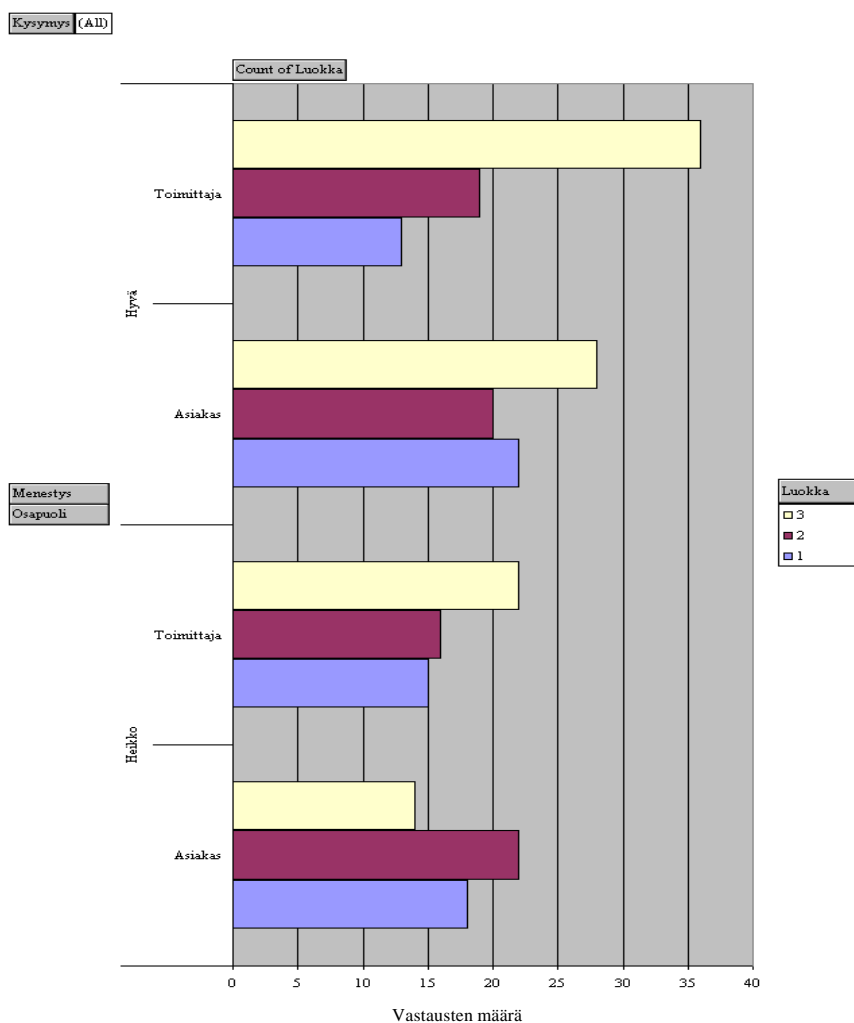
Ilmapiiri yrityksessämme on konservatiivinen	Heikko	Asiakas	4	2		6
		Toimittaja	1	3	2	6
	Heikko Yhteensä		5	5	2	12
	Hyvä	Asiakas	2	4	2	8
		Toimittaja		3	5	8
Hyvä Yhteensä		2	7	7	16	
Ilmapiiri yrityksessämme on konservatiivinen Yhteensä			7	12	9	28
Iso 9000	Heikko	Asiakas	2	3	1	6
		Toimittaja	4	1	1	6
	Heikko Yhteensä		6	4	2	12
	Hyvä	Asiakas	2	1	4	7
		Toimittaja	1	2	3	6
Hyvä Yhteensä		3	3	7	13	
Iso 9000 Yhteensä			9	7	9	25
Kahvin keitto on naisten työtä	Heikko	Asiakas	4	1	1	6
		Toimittaja	2		4	6
	Heikko Yhteensä		6	1	5	12
	Hyvä	Asiakas		1	7	8
		Toimittaja			8	8
Hyvä Yhteensä			1	15	16	
Kahvin keitto on naisten työtä Yhteensä			6	2	20	28
Käymistila	Heikko	Asiakas	2	2	2	6
		Toimittaja	4	2		6
	Heikko Yhteensä		6	4	2	12
	Hyvä	Asiakas	1	4	2	7
		Toimittaja		4	2	6
Hyvä Yhteensä		1	8	4	13	
Käymistila Yhteensä			7	12	6	25
Luova	Heikko	Asiakas	1	3	2	6
		Toimittaja	2	3	1	6
	Heikko Yhteensä		3	6	3	12
	Hyvä	Asiakas	2	3	2	7
		Toimittaja	5	1		6
Hyvä Yhteensä		7	4	2	13	
Luova Yhteensä			10	10	5	25
Minulla on monta esimiestä jotka kilpailevat ajastani	Heikko	Asiakas	2	2	2	6
		Toimittaja	1	1	4	6
	Heikko Yhteensä		3	3	6	12
	Hyvä	Asiakas		1	7	8
		Toimittaja		2	6	8
Hyvä Yhteensä			3	13	16	
Minulla on monta esimiestä jotka kilpailevat ajastani Yhteensä			3	6	19	28

Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu	Heikko	Asiakas	1	3	2	6
		Toimittaja	1	1	4	6
	Heikko Yhteensä		2	4	6	12
	Hyvä	Asiakas			8	8
		Toimittaja			8	8
Hyvä Yhteensä				16	16	
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu Yhteensä			2	4	22	28
Projektoiva	Heikko	Asiakas	1	3	2	6
		Toimittaja	3	1	2	6
	Heikko Yhteensä		4	4	4	12
	Hyvä	Asiakas		1	6	7
		Toimittaja	1	5		6
Hyvä Yhteensä		1	6	6	13	
Projektoiva Yhteensä			5	10	10	25
Pysähtynyt	Heikko	Asiakas	4	2		6
		Toimittaja	2	1	3	6
	Heikko Yhteensä		6	3	3	12
	Hyvä	Asiakas		4	3	7
		Toimittaja		2	4	6
Hyvä Yhteensä			6	7	13	
Pysähtynyt Yhteensä			6	9	10	25
Päätökset tehdään ylhäällä, eikä muilla ole sanansijaa	Heikko	Asiakas	4	2		6
		Toimittaja	1	3	2	6
	Heikko Yhteensä		5	5	2	12
	Hyvä	Asiakas	2	4	2	8
		Toimittaja	2	2	4	8
Hyvä Yhteensä		4	6	6	16	
Päätökset tehdään ylhäällä, eikä muilla ole sanansijaa Yhteensä			9	11	8	28
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta	Heikko	Asiakas	2	3	1	6
		Toimittaja	2	3	1	6
	Heikko Yhteensä		4	6	2	12
	Hyvä	Asiakas			8	8
		Toimittaja		2	6	8
Hyvä Yhteensä			2	14	16	
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta Yhteensä			4	8	16	28
Tiimiytyvä	Heikko	Asiakas	1	2	3	6
		Toimittaja	4	1	1	6
	Heikko Yhteensä		5	3	4	12
	Hyvä	Asiakas	1	2	4	7
		Toimittaja	3	1	2	6
Hyvä Yhteensä		4	3	6	13	
Tiimiytyvä Yhteensä			9	6	10	25

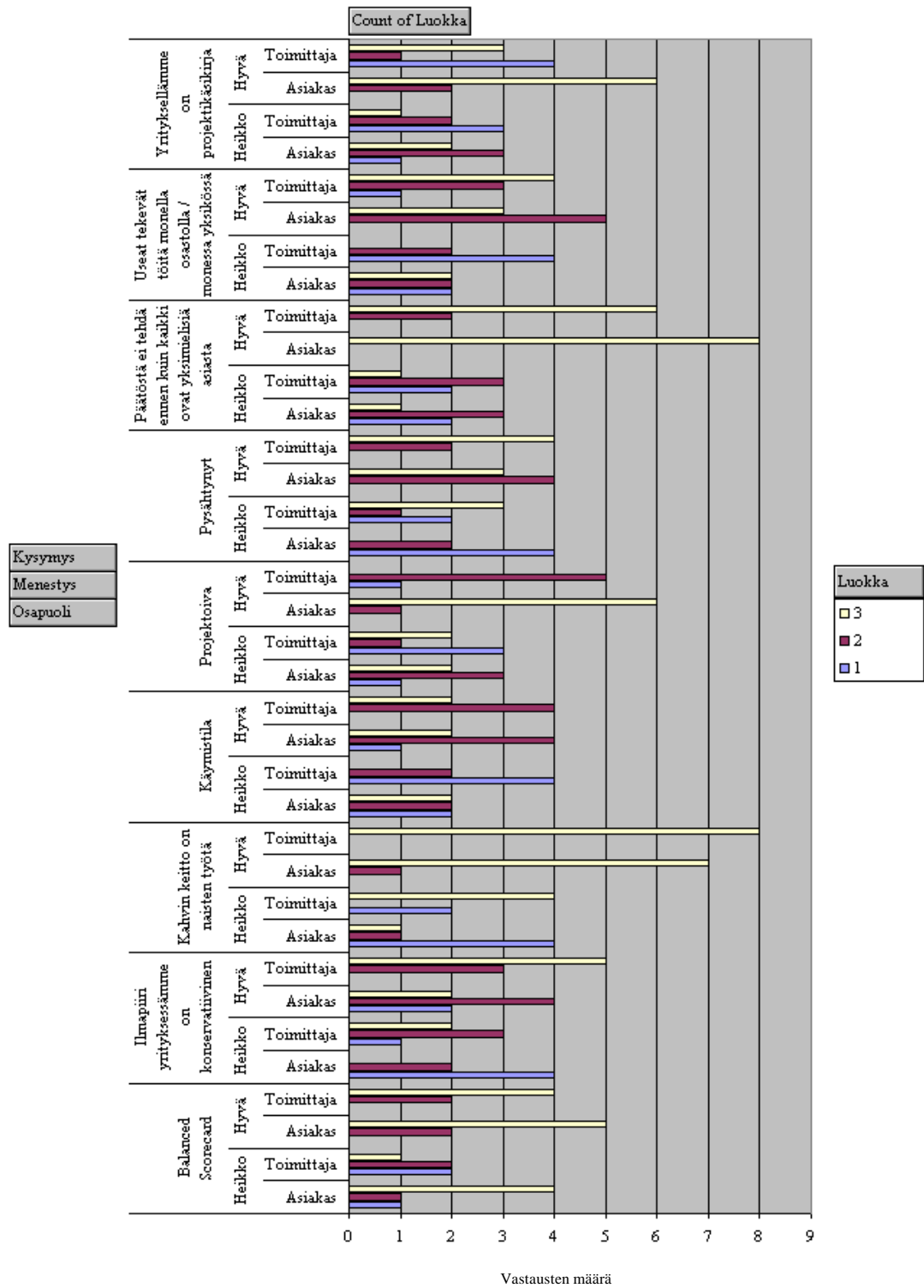
Toimintolaskenta	Heikko	Asiakas	3	3	6	
		Toimittaja	2	1	2	5
	Heikko Yhteensä		2	4	5	11
	Hyvä	Asiakas	4	3	7	
		Toimittaja	1	4	1	6
Hyvä Yhteensä		5	7	1	13	
Toimintolaskenta Yhteensä			7	11	6	24
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat	Heikko	Asiakas	2	2	2	6
		Toimittaja	2	2	2	6
	Heikko Yhteensä		4	4	4	12
	Hyvä	Asiakas	6	2	8	
		Toimittaja	2	2	6	8
Hyvä Yhteensä		6	4	6	16	
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat Yhteensä			10	8	10	28
Ulkoisilla (muoto)seikoilla on suuri painoarvo	Heikko	Asiakas	4	1	1	6
		Toimittaja	1	1	4	6
	Heikko Yhteensä		5	2	5	12
	Hyvä	Asiakas	2	3	3	8
		Toimittaja	4	4	8	
Hyvä Yhteensä		2	7	7	16	
Ulkoisilla (muoto)seikoilla on suuri painoarvo Yhteensä			7	9	12	28
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä	Heikko	Asiakas	2	2	2	6
		Toimittaja	4	2	6	
	Heikko Yhteensä		6	4	2	12
	Hyvä	Asiakas	5	3	8	
		Toimittaja	1	3	4	8
Hyvä Yhteensä		1	8	7	16	
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä Yhteensä			7	12	9	28
Vastapuolella on vankka projektikokemus	Heikko	Asiakas	3	3	6	
		Toimittaja	2	2	2	6
	Heikko Yhteensä		5	5	2	12
	Hyvä	Asiakas	6	2	8	
		Toimittaja	1	3	4	8
Hyvä Yhteensä		7	5	4	16	
Vastapuolella on vankka projektikokemus Yhteensä			12	10	6	28
Vietämme aikaa yhdessä työpaikan / työajan ulkopuolellakin	Heikko	Asiakas	1	1	4	6
		Toimittaja	3	3	6	
	Heikko Yhteensä		4	4	4	12
	Hyvä	Asiakas	3	4	1	8
		Toimittaja	2	3	3	8
Hyvä Yhteensä		5	7	4	16	
Vietämme aikaa yhdessä työpaikan / työajan ulkopuolellakin Yhteensä			9	11	8	28

Vihdoin se loppuu!	Heikko	Asiakas	3	3	6	
		Toimittaja	1	3	2	6
	Heikko Yhteensä		4	6	2	12
	Hyvä	Asiakas		3	5	8
		Toimittaja		1	7	8
Hyvä Yhteensä			4	12	16	
Vihdoin se loppuu! Yhteensä			4	10	14	28
Yrityksellämme on projektikäsikirja	Heikko	Asiakas	1	3	2	6
		Toimittaja	3	2	1	6
	Heikko Yhteensä		4	5	3	12
	Hyvä	Asiakas		2	6	8
		Toimittaja	4	1	3	8
Hyvä Yhteensä		4	3	9	16	
Yrityksellämme on projektikäsikirja Yhteensä			8	8	12	28
Yht.			144	183	235	562

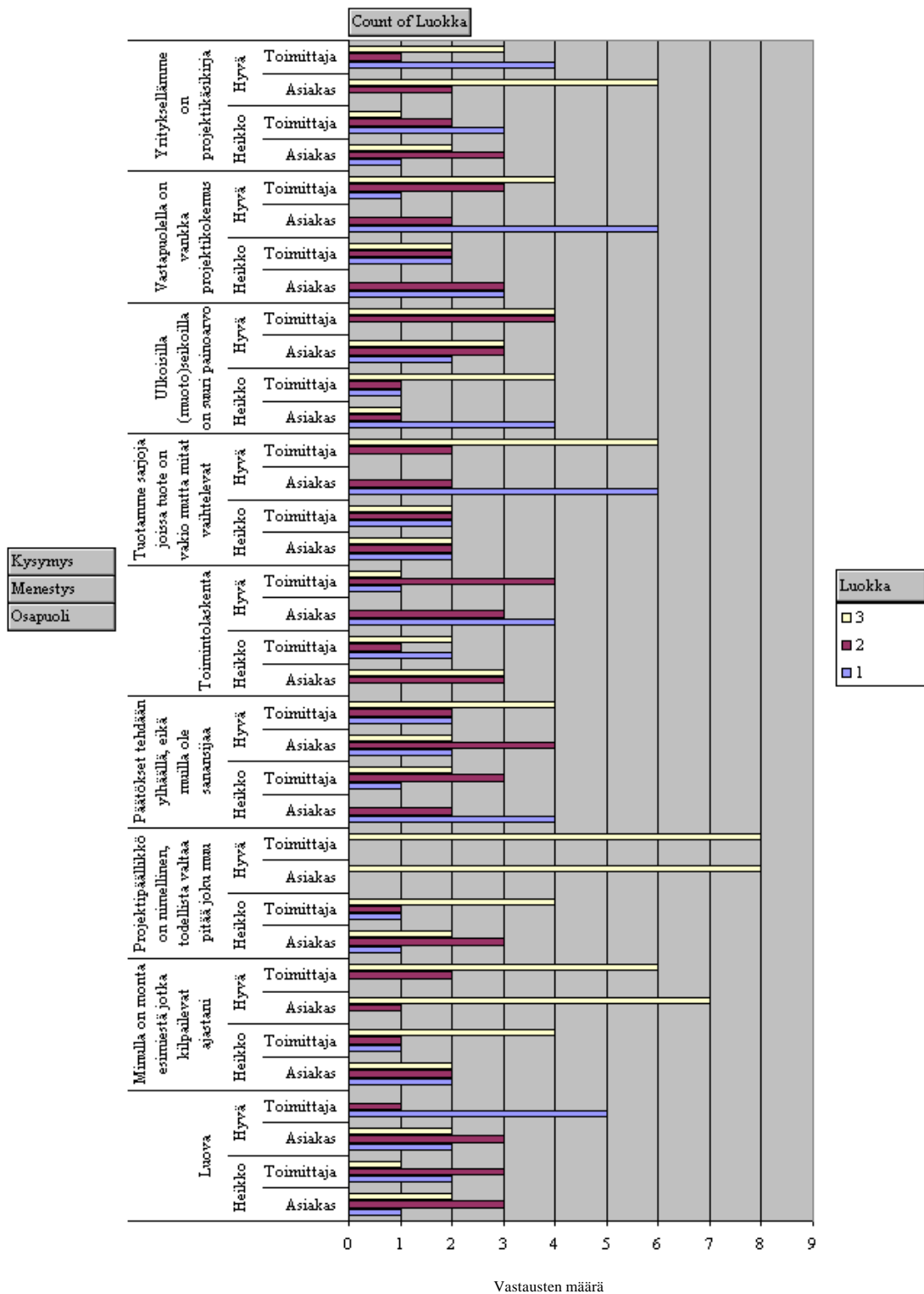
Kuvissa 4 – 13a ja b on esitetty ratkaiseviksi oletetut kysymykset ja luokiteltujen vastausten määrä luokittain. Verrattuna kaikkien vastausten jakaumaan kuvassa 4 – 12 erot asiakkaan ja toimittajan ja vastaavasti hyvän ja huonon projektin välillä ovat suhteessa jyrkemmät.



Kuva 4 – 12 Kaikkien vastausten jakautuminen luokkiin 1 – 3, 1 = väite pitää paikkansa, 3 = väite ei pidä paikkaansa



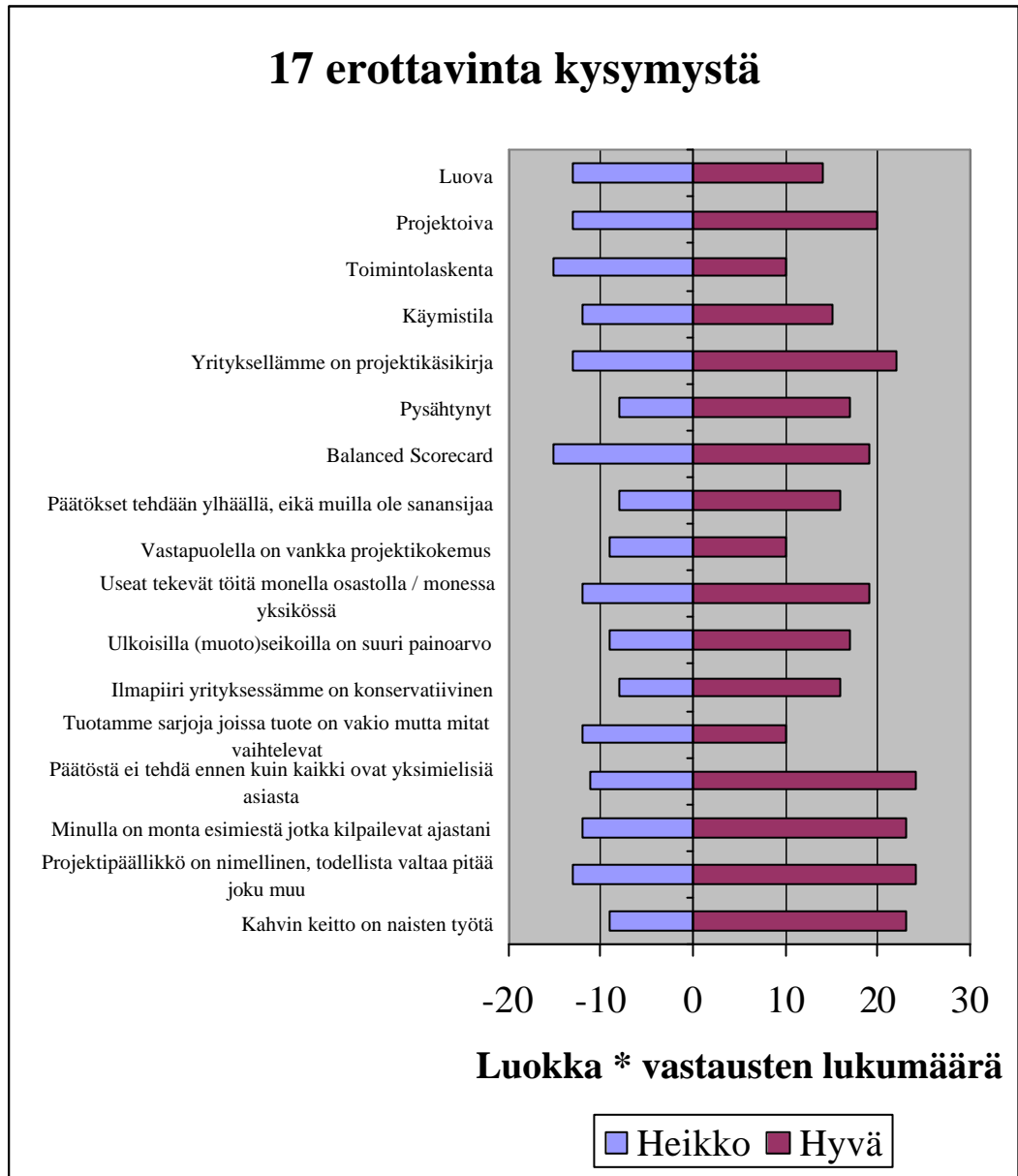
Kuva 4 – 13a Ratkaiseviksi oletetut kysymykset ja luokiteltujen vastausten määrä luokittain.



Kuva 4 – 13b Ratkaiseviksi oletetut kysymykset ja luokiteltujen vastausten määrä luokittain.

Tarkastelua jatkettiin testaamalla, löytyisikö kysymysten joukosta pienempää ydinjoukkoa kysymyksiä, joilla olisi selvä riippuvuus projektin lopputulokseen ja joilla voitaisiin ennustaa projektin lopputulokseen liittyvää kulttuuririskiä jo ennen projektin alkua. 21 kysymyksen joukosta pudotettiin pois neljä kysymystä, joilla jakauma suurista eroista huolimatta ei painottunut erityisesti mihinkään

luokkaan menestyksen mukaan. Lopuille 17 kysymykselle laskettiin painotettu luokitus kertomalla luokka siihen osuneiden vastausten määrällä. Vastakkain asetettuna 17 kysymyksen profiili näyttää (kuva 4 – 14), että on joukko kysymyksiä, joissa ero onnistuneen ja heikon projektin välillä on selvästi havaittavissa.



Kuva 4 – 14 Menestyksen kannalta merkittävimmät kysymykset

Saaduista painoista laskettiin asiakkaiden vastausten ja toimittajien vastausten erot hyvin ja heikosti menneiden projektien välillä, asiakkaan ja toimittajan vastausten erot hyvin ja heikosti menneiden projektien välillä sekä myös hyvin ja heikosti menneiden projektien painojen summien erot kysymyksittäin. Kysymykset lajiteltiin tämän jälkeen kunkin eron itseisarvon mukaan ja poimittiin 5 suurinta eroa. Jos viidennen jälkeen oli samalla eromäärällä muita, otettiin mukaan kaikki saman eron saaneet. Tulokset on esitetty taulukossa 4 – 31.

Taulukko 4 – 31 Viisi suurinta viidessä eri erossa
Asiakkaan ja toimittajan eroista suurimman eron mukaan

Kysymys	As-toim		Suurempi ero (its.arvo)	Hyvä -heikko			Suurempi ero (its.arvo)
	Hyvä	Heikko		Total	Asiakas	Toimittaja	
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat	12	0	12	8	2	10	10
Projektoiva Vastapuolella on vankka projektikokemus	9	2	9	7	7	0	7
Luova	9	6	9	8	1	7	7
Yrityksellämme on projektikäsikirja	7	2	7	3	1	4	4
	7	3	7	14	9	5	9

Asiakkaan ja toimittajan eron mukaan, Menestys = 'Hyvä'

Kysymys	As-toim		Suurempi ero (its.arvo)	Hyvä -heikko			Suurempi ero (its.arvo)
	Hyvä	Heikko		Total	Asiakas	Toimittaja	
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat	12	0	12	8	2	10	10
Projektoiva Vastapuolella on vankka projektikokemus	9	2	9	7	7	0	7
Luova	9	3	9	8	1	7	7
Yrityksellämme on projektikäsikirja	7	2	7	3	1	4	4
	7	3	7	14	9	5	9

Asiakkaan ja toimittajan eron mukaan, Menestys = 'Heikko'

Kysymys	As-toim		Suurempi ero (its.arvo)	Hyvä -heikko			Suurempi ero (its.arvo)
	Hyvä	Heikko		Total	Asiakas	Toimittaja	
Balanced Scorecard	3	6	6	11	4	7	7
Ulkoisilla (muoto)seikoilla on suuri painoarvo	3	6	6	13	8	5	8
Toimintolaskenta	2	5	5	3	5	2	5
Ilmapiiri yrityksessämme on konservatiivinen	5	5	5	16	8	8	8
Kahvin keitto on naisten työtä	2	5	5	24	14	10	14
Toimintolaskenta	2	5	5	3	5	2	5
Pysähtynyt	1	5	5	12	9	3	9

Hyvän ja heikon projektin kokonaiseron mukaan

Kysymys	As-toim		Suurempi ero (its.arvo)	Hyvä -heikko			Suurempi ero (its.arvo)
	Hyvä	Heikko		Total	Asiakas	Toimittaja	
Kahvin keitto on naisten työtä	2	5	5	24	14	10	14
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta	2	0	2	24	13	11	13
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu	0	2	2	20	11	9	11
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä	0	4	4	18	8	11	11
Ilmapiiri yrityksessämme	5	5	5	16	8	8	8

on konservatiivinen							
---------------------	--	--	--	--	--	--	--

Hyvän ja heikon projektin asiakkaan eron mukaan

Kysymys	As-toim		Suurempi ero (its.arvo)	Hyvä -heikko			Suurempi ero (its.arvo)
	Hyvä	Heikko		Total	Asiakas	Toimittaja	
Kahvin keitto on naisten työtä	2	5	5	24	14	10	14
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta	2	0	2	24	13	11	13
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu	0	2	2	20	11	9	11
Minulla on monta esimiestä jotka kilpailevat ajastani	1	3	3	12	11	7	11
Yrityksellämme on projektikäsikirja	7	3	7	14	9	5	9
Pysähtynyt	1	5	5	12	9	3	9

Hyvän ja heikon projektin toimittajan eron mukaan

Kysymys	As-toim		Suurempi ero (its.arvo)	Hyvä -heikko			Suurempi ero (its.arvo)
	Hyvä	Heikko		Total	Asiakas	Toimittaja	
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta	2	0	2	24	13	11	13
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä	0	4	4	18	8	11	11
Kahvin keitto on naisten työtä	2	5	5	24	14	10	14
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat	12	0	12	8	2	10	10
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu	0	2	2	20	11	9	11

Hyvän ja heikon projektin asiakkaan ja toimittajan eroista suurimman mukaan

Kysymys	As-toim		Suurempi ero (its.arvo)	Hyvä -heikko			Suurempi ero (its.arvo)
	Hyvä	Heikko		Total	Asiakas	Toimittaja	
Kahvin keitto on naisten työtä	2	5	5	24	14	10	14
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta	2	0	2	24	13	11	13
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä	0	4	4	18	8	11	11
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu	0	2	2	20	11	9	11
Minulla on monta esimiestä jotka kilpailevat ajastani	1	3	3	12	11	7	11

Taulukko 4 – 32 Väitteiden esiintyminen viiden suuriman eron joukossa

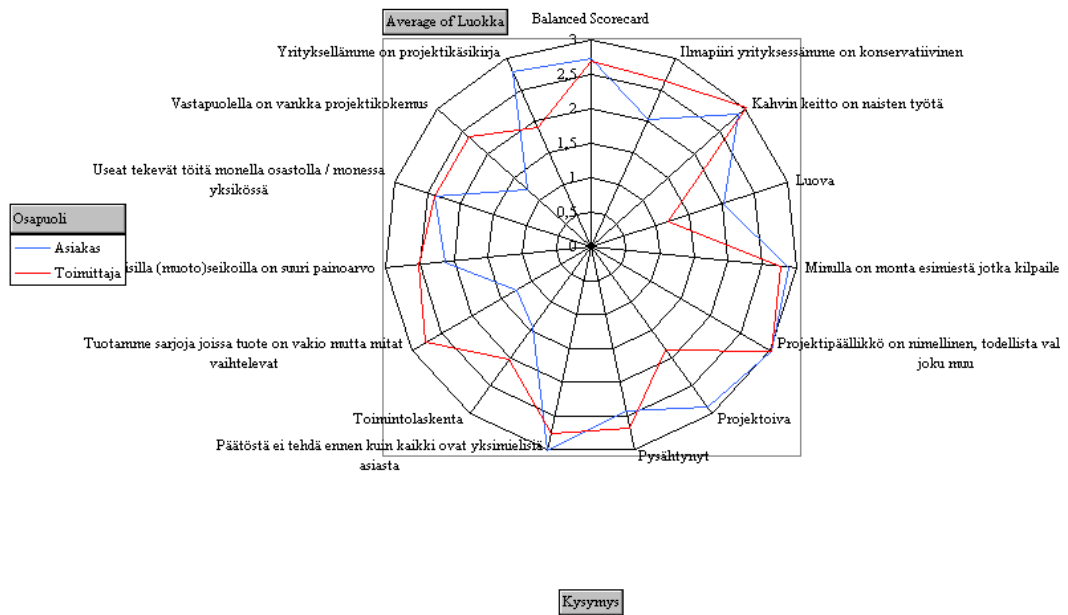
Kysymys	5 suurimman joukossa kertaan
Kahvin keitto on naisten työtä	5
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta	4
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu	4
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä	3
Minulla on monta esimiestä jotka kilpailevat ajastani	2
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat	2
Yrityksellämme on projektikäsikirja	2
Pysähtynyt	2
Ilmapiiri yrityksessämme on konservatiivinen	2
Toimintolaskenta	2
Ulkoisilla (muoto)seikoilla on suuri painoarvo	1
Vastapuolella on vankka projektikokemus	1
Projektoiva	1
Balanced Scorecard	1
Luova	1

Erityisesti minut yllätti täyte- ja kontrollikysymykseksi tarkoitettua suoraan eräältä asiakkaalta poimitun väitteen ”Kahvin keitto on naisten työtä” nousu kaikilla mittareilla merkittävimmäksi kysymykseksi. Kysymys erotti erityisesti asiakkaat toisistaan. Väitteen sanatarkkaa muotoa tärkeämpi lienee kuitenkin sen edustama käyttäytymismalli ja asenneilmapiiri: On tehtäviä, jotka ovat tärkeämpiä kuin toiset, ja tekijöitä, jotka ovat tärkeämpiä kuin muut, on yksi, joka tietää kaiken, ja muita, jotka tekevät sitä, mitä käsketään. Monet muutkin taulukon 4 – 32 väitteistä heijastavat samaa arvomaailmaa.

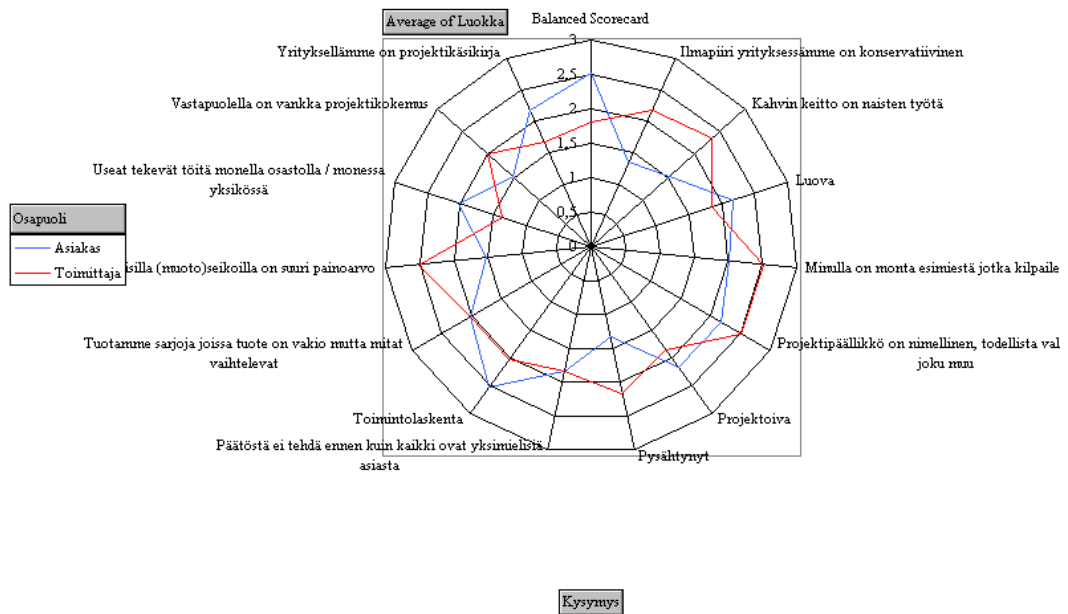
Viidentoista kriittisen kysymyksen osalta tutkimusaineiston profiili hyvin menestyneissä projekteissa asettui kuvan 4 – 15 kaltaiseksi. Asiakas ja toimittaja eivät pitäneet kahvin keittoa naisten työnä, ovat suunnilleen yhtä mieltä monella osastolla ja monen esimiehen alaisena työskentelystä, projektipäällikkö on todellinen ja hänellä on valtaa, päätöksen tekoon ei tarvita yksimielisyyttä ja lisäksi kumpikaan ei koe organisaatiota pysähtyneeksi. Asiakkaan ilmapiiri on toimittajaa konservatiivisempi, asiakkaan liiketoiminta ei ole projektoivaa eikä asiakkaalla ole projektikäsikirjaa. Toimittaja on asiakasta luovempi eikä koe muotoseikoilla olevan suurta painoarvoa, toimittajalla on vankka projektikokemus ja projektikäsikirja. Toimittajan liiketoiminta koetaan projektoivaksi, tuotanto ei ole sarjatuotantoa. Toimittaja ei anna myöskään liian pitkälle viedyn tulosseurannan kahlita toimintaa.

Heikosti menestyneissä projekteissa tilanne on hyvin erilainen. Asiakkaan mielestä kahvin keitto on naisten työtä, toimittajan mielestä ei, asiakkaan henkilökunta kokee toimittajaa useammin, että he kuuluvat moneen organisaatioon ja heillä on monta esimiestä, asiakkaan projektipäällikkö on useammin nimellinen ja todellista valtaa – myös projektiin nähden käyttää joku muu, asiakkaan henkilöstö kokee organisaationsa pysähtyneeksi ja muotoseikoilla on suuri painoarvo. Asiakas kokee liiketoimintansa olevan projektoivaa ja toimittaja uskoo asiakkaalla olevan vankan projektikokemuksen. Toimittaja odottaa asiakasta useammin kaikkien olevan yksimielisiä ennen kuin päätöksiä tehdään. Asiakas on aavistuksen toimittajaa luovempi ja toimittajan henkilökuntaa seurataan tiukoilla toimintolaskenta- ja/tai Balance Scorecard- järjestelmillä.

Menestys Hyvä



Menestys Heikko

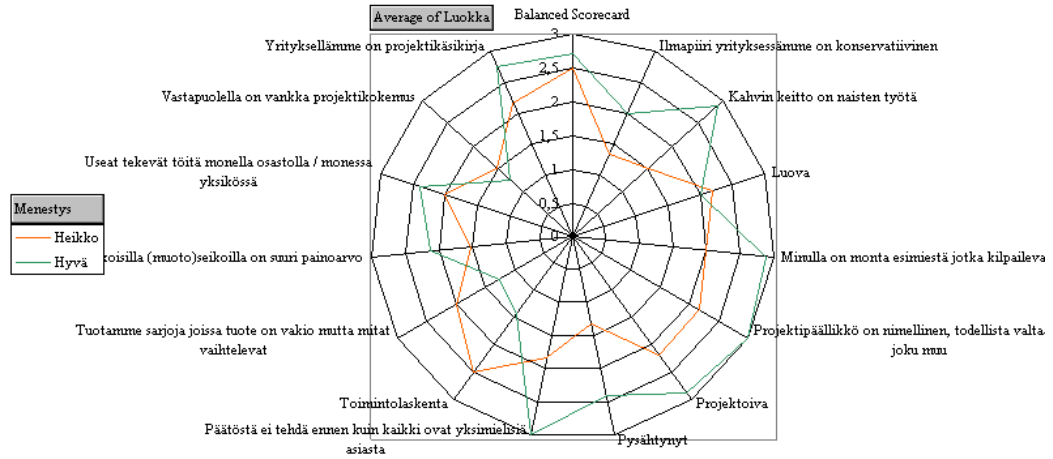


Kuva 4 – 15 Merkitsevimmät 15 väitettä

Niin asiakkaan kuin toimittajankin profiili on erilainen heikoissa ja hyvissä projekteissa (kuva 4 – 16). Molempien osapuolten kohdalla hyvin menestyneiden projektien kuvaaja on pääsääntöisesti ulommaisena ja leikkaa heikon

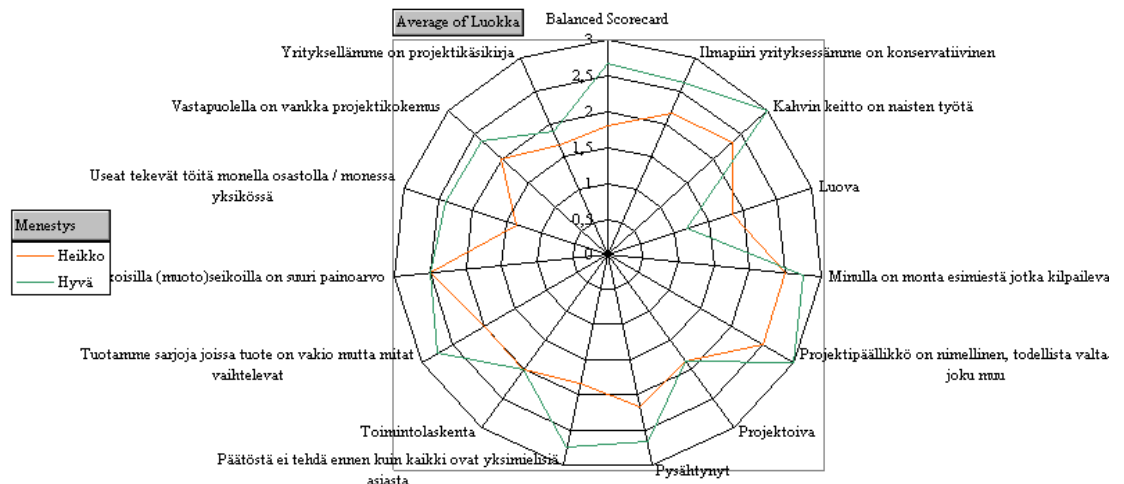
menestyksen käyrän molemmilla luovuuden, asiakkaalla lisäksi vastapuolen vankan projektikokemuksen, toimintolaskennan ja sarjatuotannon kohdalla.

Osapuoli Asiakas



Kysymys

Osapuoli Toimittaja



Kysymys

Kuva 4 – 16 Asiakkaan ja toimittajan erot heikoissa ja hyvissä projekteissa

Kaikki 15 kysymystä voidaan aihepiiriltään jakaa kolmeen ryhmään: Yrityksen kulttuuria sisäistä ilmapiiriä sivuaviin, päätöksen tekoa ja johtamista sivuaviin ja projektitoiminnan osaamista ja kokemusta sivuaviin.

Yritys, jonka ilmapiiri on luova, mahdollisimman vähän konservatiivinen, dynaaminen, avoin ja työntekoa kannustava, tuottaa toimittajana todennäköisemmin hyvän projektin. Tuollaisessa yrityksessä työntekijä kuuluu yhteen tiimiin tai osastoon, hänellä on selkeästi yksi esimies eikä tarkkaa tuloseurainta ole ulotettu suorittavaan portaaseen asti. Tunnusomaista tällaiselle toimittajalle on, että yrityksellä on projektikäsikirja, kokemusta projekteista, yrityksen liiketoiminta mielletään selvästi projektoivaksi, projektipäälliköllä on todellista valtaa ja tarpeen vaatiessa päätökset tehdään ilman täydellistä konsensusta.

Asiakkaana todennäköisesti menestyksekkään projektin saa aikaan yritys, joka ei pidä itseään kovin konservatiivisena, on avoin ja dynaaminen, mutta ei harjoita projektoivaa liiketoimintaa ja tietää osaamisensa projektitoiminnassa puutteelliseksi. Toimenkuvat ja esimies-alaisuudet ovat selkeästi määriteltyjä ja tulostavoitteiden asetannassa ja seurannassa käytetään toimintolaskentaa, mutta ei Balanced Scorecardia. Projektipäälliköllä on todellista valtaa, päätökset voidaan tehdä paikan päällä ja tarpeen vaatiessa ilman täydellistä konsensusta.

Samalla tavoin toimivat avoimen kulttuurin omaavat yritykset pystyvät kohtaamaan toisensa paremmin. Kun kulttuurit ja tapa toimia ovat edellä kuvatulla tavalla riittävän lähellä toisiaan, pystytään vastapuolta kuuntelemaan, ymmärtämään ja huomioimaan myös sanattoman viestinnän merkitys paremmin kuin silloin, kun energia menee erilaisten kulttuurien välisen kuilun ylittämiseen. Dynaamiset, selkeän johdon omaavat ja muutokselle avoimet yritykset myös sietävät sitä epävarmuutta, jonka toisen organisaation kohtaaminen aina tuo, paremmin kuin pysähtyneen organisaation kasvottoman johdon tai itsevaltaisen despoottin johtamat työntekijälaumat.

Edellä kuvatulla tavalla toimivissa yrityksissä työnteko on koordinoitumpaa, työntekijä kuuluu yhteen työryhmään kerrallaan, häntä käskyttää vain yksi esimies ja esimiehellä on enemmän valtuuksia päättää itse, myös epämiellyttävistä asioista, kuten ylityöistä, kun projekti sitä vaatii. Tähän viittaa se, että menestyneissä projekteissa työntekijän vapaa-ajan koettiin – etenkin toimittajan puolella - nauttivan vähäisempää suojaa kuin heikommin menneissä projekteissa.

Projektipäällikön todellinen valta oli asiakasta ja toimittajaa yhdistävä menestystekijä. Sen sijaan projektikokemus ja yrityksen oma projektikäsikirja sekä liiketoiminnan kokeminen projektoivaksi olivat menestystekijöitä vain toimittajan puolella. Asiakkaan puolella ongelmaksi saattaa nousta se, että kun itse projekteja toimittava yritys pääsee projektiasiakkaaksi, se vaatii toimittajalta samaa systemaattisuutta, järjestelmällisyyttä ja aikataulujen sekä kustannusten pitämistä, mitä siltä itseltään vaaditaan esimerkiksi rakennus- tai konetoimitusprojekteissa. Tähän taas ohjelmatoimittajan henkilökunta ei vielä ole tottunut eikä välttämättä pysty edes sitoutumaan ohjelmistotuotannon omien erityispiirteiden vuoksi. Luovuus ja kyky täsmällisyyteen ja järjestelmälliseen työskentelyyn eivät aina kulje käsi kädessä. Eräs haastateltava totesi muistellessaan 1980-luvun ohjelmaprojekteja: ”Porukka oli osaavaa ja

innostunutta, mutta nuorta; kyky järjestelmällisyyteen puuttui. Ei tehty niin hyvin kun olisi osattu, koska kukaan muukaan ei tehnyt”. Vuodet eivät ole vielä tuoneet muutosta tähän, sillä ala on kasvanut ja kasvaa edelleen niin nopeasti, että vanhuus ja viisaus eivät ole päässeet enemmistöön.

4.4. Neljä avainkysymystä

Yhteensä 103 väitteen joukosta erottui neljä sellaista väitettä jotka olivat mukana vähintään kolmessa viiden suurimman eron joukossa:

- Kahvin keitto on naisten työtä – 5 kertaa
- Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta – 4 kertaa
- Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu – 4 kertaa
- Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä – 3 kertaa

Tutkimuksen aikana alkoi kiinnostaa, voisiko näiden neljän väitteen avulla testata yritysten yhteisen projektin onnistumista. 14 projektin kyselystä ennuste neljään kysymykseen annettujen vastausten perusteella johti seuraaviin tuloksiin:

Kun ennuste laadittiin luokan perusteella (Luokka =1 – Heikko, 2 – +/- ja 3 – Hyvä), saatiin taulukossa 4 – 33 esitetyn mukainen osumatarkkuus. 14 projektista kymmenen kohdalla asiakkaan ja toimittajan testattaviin kysymyksiin antamien vastausten perusteella ennustettu projektin menestys oli sama kuin toteutunut, kahden kohdalla tulos oli neutraali ja kahden kohdalla väärä. Kumpikin virheellinen ennustettiin hyväksi, vaikka toteuma oli heikko.

Taulukko 4 – 33 Vastauksen luokan perusteella laadittu ennuste ja sen osuvuus

Tunniste	Menestys	Ennuste vastauksen luokan perusteella				Ennusteen osuvuus	
		+/-	Heikko	Hyvä	Yhteensä	Osui	Ei osunut
1	Hyvä	1		7	8	1	
2	Hyvä	2		6	8	1	
3	Heikko	2	1	5	8		1
4	Hyvä	2		6	8	1	
5	Heikko	3	1	4	8		1
6	Hyvä	1		7	8	1	
7	Hyvä	1		7	8	1	
8	Hyvä	2	1	5	8	1	
9	Heikko	4	4		8	1	
10	Heikko	4	1	3	8		
11	Heikko		8		8	1	
12	Hyvä	1		7	8	1	
13	Heikko	2	3	3	8		
14	Hyvä	1		7	8	1	
Yhteensä		26	19	67	112	10	2

Kun ennuste laadittiin asiakkaan ja toimittajan vastausten eron perusteella (Ero >1 – Heikko, <=1 – Hyvä), saatiin taulukossa 4 – 34 esitetyn mukainen osumatarkkuus. 14 projektista yhdeksän kohdalla asiakkaan ja toimittajan testattaviin kysymyksiin antamien vastausten perusteella ennustettu projektin menestys oli sama kuin toteutunut, kahden kohdalla tulos oli neutraali ja kolmen kohdalla väärä. Kumpikin virheellinen ennustettiin hyväksi, vaikka toteuma oli

heikko. Yhden kohdalla ennuste muuttui heikosta neutraaliksi, yhden kohdalla heikosta hyväksi, ja yhden kohdalla neutraalista heikoksi.

Taulukko 4 – 34 Vastausten eron (asiakas – toimittaja) perusteella laadittu ennuste ja sen osuvuus

Tunniste	Menestys	Ennuste vastausten eron perusteella			Ennusteen osuvuus	
		Heikko	Hyvä	Yhteensä	Osui	Ei osunut
1	Hyvä		4	4	1	
2	Hyvä		4	4	1	
3	Heikko		4	4		1
4	Hyvä		4	4	1	
5	Heikko	2	2	4		
6	Hyvä		4	4	1	
7	Hyvä		4	4	1	
8	Hyvä		4	4	1	
9	Heikko		4	4		1
10	Heikko	3	1	4	1	
11	Heikko	2	2	4		
12	Hyvä	1	3	4	1	
13	Heikko	1	3	4		1
14	Hyvä	1	3	4	1	
Yhteensä		10	46	56	9	3

4.5. Haastattelut

Kyselylomakkeen lisäksi haastattelin neljää avainhenkilöä toimittajien puolelta ja seitsemää asiakkaiden puolelta. Haastateltavat olivat asiakkaiden toimitusjohtajina, tuotanto- tai taluspäälliköinä ja toimittajien projektipäälliköinä ja osastopäälliköinä toimineita pitkän kokemuksen omaavia henkilöitä. Haastattelut tehtiin joko tapaamisen yhteydessä tai sähköpostitse. Sähköpostitse lähetettiin kysymyssarjat seitsemälle henkilölle, joista neljä palautti vastaukset. Liitteenä oleviin vastausyhteenvedoihin on yhdistetty kahdeksan henkilön vastaukset.

Vastausten perusteella sekä asiakkaat että toimittajat ovat havainneet organisaatioiden väliset erot toimintatavoissa ja asenteissa. Erot tulevat esille eriasteisina kommunikoinnin häiriöinä ja väärinkäsityksinä, jotka voivat johtaa yhteistyön vaikeutumiseen tai kariutumiseen. Projektin kariutumisen syynä nämä erot saattavat haastateltavien mielestä olla alle viidenneksessä kariutuneista projekteista. Toimittajat kiinnittivät enemmän huomiota asiakkaan ja toimittajan henkilösuhteisiin sekä asiakkaan projektipäällikön todellisiin valtuuksiin. Asiakkaat taas korostivat toimittajan koon merkitystä ja ison toimittajan taipumusta jyrätä koolla. Myös projektin koolla katsottiin olevan merkitystä siihen, miten paljon organisaatioiden väliset erot vaikuttavat projektiin.

Toimittajat pyrkivät ennakoimaan kulttuurieroja ja reagoimaan niihin lähinnä määrittelyjen yhteydessä, jonkin verran myös toteutuksen, testauksen ja toimituksen sekä after sales -toimintojen yhteydessä. Hinnoittelussa haluttaisiin huomioida riskikohteet, mutta harvoin kyetään, ja neuvottelutilanteessa taas on tärkeämpää saada kauppa. Yrityskulttuurierot tulisi toimittajien mielestä

huomioida nykyistä paremmin, mutta asiasta keskustellaan vähän tai ei ollenkaan. Näkökulma koettiin uudeksi mutta mielenkiintoiseksi.

Asiakkaan puolella nähtiin kulttuurierojen huomiointi pääsääntöisesti toimittajan vastuulla olevaksi. Koettiin, että toimittaja ei tarpeeksi huomioi sitä, että asiakas joutuu projektin lisäksi hoitamaan koko ajan päivittäistä liiketoimintaansa. Mielenkiintoinen näkökanta oli se, että viime aikoina voimakkaasti lisääntyneiden itsepalveluperiaatteella toimivien päivitysten ja helpdeskin ei koettu ainakaan pienentäneen asiakkaan ja toimittajan välistä kuilua.

5. Yhteenveto

Saman taustan omaavilla yrityksillä on taipumus saada aikaan yhtä menestyksekkäitä projekteja. Tämä havaittiin sekä asiakkaita että toimittajia tarkasteltaessa, asiakkailla huomattavasti selvemmin. Yrityksillä, joilla on sama tausta, on yleensä samanlainen tai ainakin saman kaltainen yrityskulttuuri eli tapa toimia, ajatella ja arvostaa asioita.

Asiakkaan ja toimittajan yrityskulttuureilla ja näiden eroilla on vaikutuksensa projektin lopputulemaan. Tuo vaikutus samoin kuin koko yrityskulttuuri on monien tekijöiden summa. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu joitakin niistä osa-alueista, jotka yhdessä luovat yrityskulttuurin, ja joissa yritykset tavalla tai toisella eroavat toisistaan.

Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa. Vaihe I tehtiin 25 projektista kirjoituspöytätyönä käytettävissä olleiden tietojen perusteella. Vaihe II oli kyselytutkimus jossa kyselylonakkeet lähetettiin 14 projektin asiakkaan ja toimittajan avainhenkilöille. Vaiheessa III haastateltiin joitakin asiakkaan ja toimittajan avainhenkilöitä yleisemmin yrityskulttuurien erojen vaikutuksista atk-projekteihin.

Auditoitua laatujärjestelmää pidetään usein takeena siitä, että yritys toimii hyvin ja tuottaa laadukkaita tuotteita. Tämän tutkimuksen havainto oli, että asiakkaan ISO9000 – sertifikaatilla oli merkitystä, toimittajan vastaavalla ei. Mielenkiintoisin havainto oli, että asiakkaat, joilla oli oma ISO 9000-standardin mukainen mutta auditoimaton laatujärjestelmä, menestyivät projekteissaan todennäköisesti heikommin. Asiakkaiden, joilla on auditoitu ISO 9000-laatujärjestelmä, henkilökunta on todennäköisesti joutunut opettelemaan järjestelmällisemmän työskentelytavan, toimenkuvat ovat selkeitä ja vastuut ja valtuudet vastaavat toisiaan. Yritykset, joilla ei ole auditoitua järjestelmää, mutta jotka väittävät omansa vastaavan ISO 9000 –standardia, saattavat olla muutenkin taipuvaisempia kääntämään sopimuksia, lakeja ja standardeja mieleisikseen sen sijaan, että muuttaisivat omaa toimintaansa muuttuneiden tarpeiden mukaan.

Asiakkaan ja toimittajan koko ja yhtiöoikeudellinen status ovat projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan pienet henkilöyhtiöasiakkaat (toiminimi, kommandiittiyhtiö) saivat pelkästään heikosti menestyneitä projekteja, kun taas keskisuuret osakeyhtiöt onnistuivat keskimääräistä paremmin projekteissaan. Pienet ja suuret osakeyhtiöt olivat samoilla linjoilla koko aineiston keskiarvon kanssa. Toimittajan kohdalla tilanne on käänteinen. Pienen ja keskisuuren toimittajan kohdalla ei koolla näyttäisi olevan merkitystä, mutta suurella toimittajalla neljästä projektista kolme menestyi

heikosti. Julkisesti noteerattu yhtiö näyttäisi myös olevan riski toimittajana. Julkisesti noteerattu yhtiö täyttää yleensä myös suuren yhtiön kriteerit, joten tämä havainto tukee edellistä havaintoa. Asiakkaan ja toimittajan yhteistyön kannalta parhaiten menestyi pari, jossa molemmat olivat tavallisia osakeyhtiöitä, joilla oli samanlainen omistus pohja.

Asiakkaan toimialoista riskialttiimpia olivat tässä aineistossa tilitoimistot ja konepajat. Tilitoimistot ovat pieniä henkilöyhtiöitä. Konepajojen kohdalla ei löydy yhdistäviä siltoja muihin havaituihin riskitekijöihin, joten tässä riskin muodostaa itse toimiala. Konepajan tuotteet ja tapa toimia ovat yleensä ainutkertaisia. Yksi tekee kaiken itse, toinen on pelkkä suunnittelija ja kokoonpanija, kolmas siltä väliltä. Toimittajan, joka on tehnyt menestyksekkään projektin yhden konepajan kanssa, pitäisi nöyränä aloittaa kaikki alusta toisen kanssa. Siihen eivät kaikki pysty.

Turvallisia toimialoja tietojärjestelmätoimituksen kannalta näyttäisivät olevan metalli-, kumi- ja rakennusaineteollisuus. Kahdesta viimeksimainitusta oli tosin vain kolme havaintoa, mutta kaikkia kolme alaa yhdistää samankaltainen toimintafilosofia: Yhdestä tai useammasta raaka-aineesta yhdistämällä ja työstämällä valmistetaan suurempi joukko samankaltaisia lopputuotteita kilpailuille mutta vakiintuneille markkinoille. Yhdelle asiakkaalle tehty ohjelma käy todennäköisesti pienin muutoksin seuraavalle. Ongelmia voi kylläkin tulla toimittajalle, joka yrittää myydä täysin vakio-ohjelmistoa. Havainnot kertovat, että vain reilu kolmannes vakio-ohjelmien toimituksista arvioitiin menestykseltään hyväksi.

Vaiheen III haastatteluissa jotkut haastateltavat toivat esiin henkilöiden merkityksen. 25 projektin otoksen perusteella henkilöiden merkitys ei ole suuri. Asiakkaiden puolella riippuvuutta ei juuri havaittu, ja toimittajan puolella havaitun riippuvuuden selitys saattaa olla samantyyppisten projektien ja asiakkaiden kasaantuminen samoille henkilöille.

Kulttuurierojen vaikutuksen yleinen arviointi suoritettiin varsinaiseen 14 kyselyyn osallistuneen projektin aineiston pohjalta. Projekteista, joissa asiakkaan ja toimittajan neljän eri eron keskiarvo oli korkeintaan 20, menestyi heikosti 2 ja hyvin 5. Projekteista, joissa keskiarvo oli yli kahdenkymmenen, menestyi heikosti 4 ja hyvin kolme.

Kyselyssä oli yhteensä 103 väitettä joihin vastattiin sekä asiakkaan että toimittajan kannalta. Kaikkien 103 kysymysten joukosta heikosti menestyneissä löytyi 16 sellaista, joissa asiakas ja toimittaja olivat – keskimäärin - samaa mieltä, hyvin menestyneissä samaa mieltä oltiin 29 väittämässä. Erotuksen asiakas – toimittaja itseisarvojen summa oli heikosti menestyneissä 32,4 ja hyvin menestyneissä 24,8.

Saman kyselyn pohjalta tarkasteltiin erojen ja menestyksen suhdetta asettamalla väittämäkohtaisesti rinnakkain luokiteltujen vastausten koko aineiston keskiarvot asiakkaan ja toimittajan sekä hyvin ja heikosti menestyneen projektin osalta. Yli 0,5 yksikön eroja oli heikoissa 27 ja hyvissä 17. Välillä 0,25 – 0,5 yksikköä oli eroja 29 vs 25 kappaletta ja alle 0,25 eroja 31 vs 32 kpl. Menestyksen kannalta merkittäviä näyttäisivät siis olevan kysymykset, joissa asiakkaan ja toimittajan vastausten keskiarvo erosi yli 0,5 yksikköä.

Kysymyksistä, joissa eroa tuli yli 0,5 yksikköä, laskettiin ero vielä viidellä eri tavalla. Kustakin joukosta poimittiin viisi suurinta eroa saanutta väittämää joiden osalta laskettiin, kuinka monessa ero tavalla laskettujen erojen joukossa kukin, oli viiden suurimman joukossa. 103 väitteen joukosta erottui neljä sellaista väitettä jotka olivat mukana vähintään kolmessa viiden suurimman eron joukossa:

- Kahvin keitto on naisten työtä – 5 kertaa
- Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta – 4 kertaa
- Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu – 4 kertaa
- Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä – 3 kertaa

Jokainen edellä olevista neljästä väitteestä liittyy yrityksen johtamiskulttuuriin eli siihen, millainen asenneilmapiiri yrityksessä on, miten työt jaetaan, annetaanko vastuun mukana myös valtaa ja ovatko organisaation valta- ja vastuusuhteet selkeitä ja suoria. Väitteiden takana olevat arvot ja asenteet ovat merkitsevempiä kuin itse väitteet, jotka voitaisiin muotoilla monella muullakin tavalla.

Edellä esitettyjen neljän väitteen avulla voidaan myös testata yritysten yhteisen projektin onnistumista. 14 projektin kyselystä ennuste neljään kysymykseen annettujen vastausten perusteella johti seuraaviin tuloksiin:

- Asiakkaan ja toimittajan luokan perusteella ennustettuna kymmenen oikeaa ennustetta, kaksi virheellistä ja kaksi neutraalia, kun vastaukset luokitellaan asteikolle 1 – samaa tai melkein samaa, 2 – neutraali ja 3 – eri- tai täysin eri mieltä väitteestä. Luokan 3 ennustettiin merkitsevän onnistunutta projektia ja luokan 1 vähemmän onnistunutta projektia.
- Asiakkaan ja toimittajan vastausten erojen perusteella ennustettuna yhdeksän oikeaa ennustetta, kolme virheellistä ja kaksi neutraalia, kun yli yhden yksikön eron vastauksissa katsottiin merkitsevän huonoa ennustetta ja korkeintaan yhden yksikön ero vastauksissa merkitsi hyvää ennustetta.

Yritys, jonka ilmapiiri on luova, mahdollisimman vähän konservatiivinen, dynaaminen, avoin ja työntekoa kannustava, tuottaa toimittajana todennäköisemmin hyvän projektin. Tuollaisessa yrityksessä työntekijä kuuluu yhteen tiimiin tai osastoon, hänellä on selkeästi yksi esimies eikä tarkkaa tulosseurantaa ole ulotettu suorittavaan portaaseen asti. Tunnusomaista tällaiselle toimittajalle on, että yrityksellä on projektikäsikirja, kokemusta projekteista, yrityksen liiketoiminta mielletään selvästi projektoivaksi, projektipäälliköllä on todellista valtaa ja tarpeen vaatiessa päätökset tehdään ilman täydellistä konsensusta.

Asiakkaana menestyksekkään projektin saa aikaan yritys, joka ei pidä itseään kovin konservatiivisena, on avoin ja dynaaminen, mutta ei harjoita projektoivaa liiketoimintaa ja tietää osaamisensa projektitoiminnassa puutteelliseksi. Toimenkuvat ja esimies-alaissuhteet ovat selkeästi määriteltyjä ja tulostavoitteiden asetannassa ja seurannassa käytetään toimintolaskentaa, mutta ei Balanced Scorecardia. Projektipäälliköllä on todellista valtaa, päätökset voidaan tehdä paikan päällä ja tarpeen vaatiessa ilman täydellistä konsensusta.

Samalla tavoin toimivat avoimen kulttuurin omaavat yritykset pystyvät kohtaamaan toisensa paremmin. Kun kulttuurit ja tapa toimia ovat edellä

kuvatulla tavalla riittävän lähellä toisiaan, pystytään vastapuolta kuuntelemaan, ymmärtämään ja huomioimaan myös sanattoman viestinnän merkitys paremmin kuin silloin, kun energia menee erilaisten kulttuurien välisen kuilun ylittämiseen. Dynaamiset, selkeän johdon omaavat ja muutokselle avoimet yritykset myös sietävät sitä epävarmuutta, jonka toisen organisaation kohtaaminen aina tuo, paremmin.

6. Johtopäätökset ja luotettavuus

6.1. Johtopäätökset

Organisaation ilmapiirillä, yrityskulttuurilla ja yrityskulttuurien eroilla on merkitystä projektien onnistumisen ja epäonnistumisen kannalta. Koska jokainen organisaatio koostuu yksilöistä, kulttuurierojen ja niiden vaikutusten, niin positiivisten kuin negatiivistenkin taustalla on viime kädessä erilaisten yksilöiden suhde erilaisuuteen, epävarmuuteen, valtaan, vallan käyttöön, tapoihin ja uskomuksiin – siis elämään.

Organisaation kulttuuri ilmenee käytettävissä termeissä, käytännöissä, rutiineissa, kielenä. Se on ainutlaatuinen tapa hoitaa asioita. Kulttuuri on sidoksissa aikaan, paikkaan ja henkilöihin, jotka muodostavat organisaation. Organisaatioiden kohtaaminen on aina yksilöiden kohtaamista riippumatta siitä, tapahtuuko kohtaaminen face to face vai kahden järjestelmän välillä. Joku on joka tapauksessa aina suunnitellut systeemit, toteuttanut tai hankkinut ne ja käyttää niitä

Tietojärjestelmäprojekti on organisaatioiden ja henkilöiden jatkuvaa kohtaamista, jossa tapahtuu paljon sekä verbaalia että sanatonta viestintää, kommunikaatiota. Jos tämä kommunikaatio häiriintyy sen vuoksi, että asiakkaan ja toimittajan organisaatiot poikkeavat toisistaan liikaa tai arvomaailmat eivät muuten ole yhteensopivat, projekti voi vaarantua. Asiakas on usein liian helposti säilyttämässä vastuuta projektin onnistumisesta toimittajalle. Molemmilla osapuolilla on kuitenkin vastuu omasta toiminnastaan. Molempien osapuolten tulee huolehtia siitä, että projekti saa tarvittavat resurssit, projektipäällikkö vastuun lisäksi vallan, eikä projektia vaaranneta ottamalla sitä osaksi organisaation sisäistä valtapeliä.

Erilaisten yrityskulttuurien projektille tuottamaa riskiä on mahdollista ennakoida jo neuvotteluvaiheessa tai jopa ennen sitä hyvin pienellä määrällä asiakkaalle ja toimittajalle esitettäviä kysymyksiä. Saatujen vastausten perusteella voidaan arvioida, liittyykö osapuolten kulttuureihin riskitekijöitä. Riskin tiedostaminen voi auttaa välttämään suurimmat karikot.

6.2. Tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimuksen aineisto oli suhteellisen pieni ja tutkimus luonteeltaan varsinaisen tilastollisen tutkimuksen ja case-tutkimuksen väliltä. Aineiston pienuuden vuoksi tutkimustulosten tilastolliseen luotettavuuteen tulee suhtautua varauksella.

Kyselyn vastaajat olivat asiakkaan ja toimittajan yhteyshenkilöitä. Useimmat heistä olivat edelleen yhteistyössä keskenään tai tulevia potentiaalisia

yhteistyökumppaneita. Tietoisuus tästä on saattanut vaikuttaa siihen, että on valittu oman tai vastapuolen kannalta edullisimmilta tuntuneita vastausvaihtoehtoja. Kunkin väitteen kohdalla oli viisi vastausvaihtoehtoa, joista keskimmäisen eli neutraalin käyttö oli estetty ja siten vastaaja pakotettiin ottamaan kantaa. Vastaukset kiusallisiksi koettuihin kysymyksiin keskittyivät kuitenkin neutraalimmalle alueelle kakkoseen ja neloseen. Tämän eliminoimiseksi olisi ehkä kannattanut harkita on – off logiikan käyttöä eli sallia vain vaihtoehdot kyllä ja ei.

Tutkimuksissa ei käytetty varsinaisia tilastollisia menetelmiä, sillä aineiston pienuuden vuoksi tilastolliset menetelmät eivät olisi lisänneet luotettavuutta sen enempää validiteetin kuin reliabiliteetinkaan osalta. Tutkimusmateriaali käsiteltiin Microsoft Excelin Pivot-toiminnolla, jonka tuottamat taulukot ja graafit siirrettiin raporttiin. Tavoitteeni oli tehdä läpinäkyvä ja helposti luettava ja arvioitava esitys yrityskulttuurien ja projektien onnistumisen suhteesta. Käytettyjä kaavoja, luokitteluperusteita ja esitykseen valittuja suureita ja niiden esitystapoja voidaan varmasti kritisoida monin perustein. Tutkimus antoi kuitenkin alussa esitetyle kysymykselle selvän vastauksen. Yrityskulttuurilla ja sen eroilla on merkityksensä projekteissa.

7. Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimustulosten yleistettävyyden varmistamiseksi olisi hyvä tehdä vastaava vertaileva tutkimus isommalla aineistolla, kenties rajaten kysymysten määrää niihin, joissa syntyi havaittavia eroja eri tavalla menestyneiden projektien kesken ja lisäksi myös vastaajien määrää siten, että projektissa mukana olleiden vastuuhenkilöiden lisäksi myös tavalliset loppukäyttäjät ja toimittajan puolelta kouluttajat, koodaajat ja asiakastukihenkilöt saisivat vastata kysymyksiin, jolloin saataisiin laajempi kuva kunkin yrityksen todellisista arvoista ja tavoista sekä niiden kohtaamisista.

Tutkimuksen aikana keräämäni materiaali osoittautui pieneksi Pandoran lippaaksi, josta sulahti esiin yllättäviä ja mielenkiintoisia havaintoja. Yksi niistä on se, että tässä tutkimuksessa toimittajan laatujärjestelmällä tai sen puuttumisella ei näyttänyt olevan merkitystä projektin tuleman kannalta, mutta asiakkaan laatujärjestelmällä näytti olevan merkitystä. Saadaanko sama havainto, jos tutkitaan suurempi joukko projekteja?

Toinen mielenkiintoinen havainto oli se, että asiakkaan taustalla näytti olevan suurempi merkitys projektin onnistumisen kannalta kuin toimittajan taustalla. Vaikka tälle havainnolle voi olla luonnollisena selityksenä se, että asiakas yleensä kokee olevansa ainakin alkuvaiheessa sopimuksen vahvempi osapuoli ja toimittaja joutuu enemmän mukauttamaan toimintaansa monenlaisiin asiakkaisiin, voisi olla antoisaa tarkastella ilmiötä ja sen syitä tarkemmin.

Toimittajien joukossa oli Suomen suurimpia ohjelmistotaloja, mutta silti tutkimuksen toimittajista vain yksi kertoi käyttävänsä yleisesti tunnettua tuotantomenetelmää (Agile), ja sekin on siirtynyt siihen vasta hiljan. Muilla mitään menetelmää ei ollut, tai se oli itse ajan myötä kehitetty joko kokonaan alusta tai muokkaamalla yleisesti tunnettua menetelmää helpommaksi tai muuten omaan yritykseen paremmin sopivaksi. Mikä yleisesti on suomalaisten ohjelmistotalojen todellinen tilanne? Käytetäänkö ohjelmistotuotannon menetelmiä,

paljonko niitä mukautetaan ja mikä on ohjelmistotalojen itsensä ja vastaavasti asiakkaiden kokemus menetelmien eduista ja haitoista?

Tietojärjestelmäprojektissa kommunikoinnilla on huomattava merkitys. Neuvotteluvaiheessa ja määrittelyjen aikana asiakkaan on osattava kuvata toimintansa ja tarpeensa niin, että toimittaja ymmärtää, mitä asiakas haluaa ja mitä se todella tarvitsee. Halu ja tarve kun voivat olla kaksi eri asiaa. Toimittajan on osattava kertoa, mitä hän osaa, ja mihin hän pystyy niin, että asiakas saa oikeat tiedot päätöksensä tueksi. Toteutus- ja toimitusvaiheessa osapuolten on kyettävä toimimaan yhdessä ja kuitenkin puuttumaan välittömästi niin omiin kuin vastapuolenkin poikkeamiin. Käyttöönotto- ja koulutusvaiheessa sekä tukivaiheessa toimittajan on kyettävä kohtaamaan myös asiakkaan rivityöntekijät, järjestelmän tulevat käyttäjät ja vakuuttamaan heidät siitä, että taloon on tullut entistä parempi ja turvallisempi järjestelmä. Miten erilaiset organisaatiokulttuurit vaikuttavat jokaisessa vaiheessa? Olisiko mahdollista saada aikaan pitemmän ajanjakson kestävä seurantalutkimus, jossa seurattaisiin useaa kymmentä eri kokoista projektia kehdestä hautaan.

LÄHDELUETTELO

- Alaranta, Maria**, Integrating the enterprise systems of manufacturing units after a merger, Turun kauppakorkeakoulu, Turku, 2003, 100 s.
- Allardt, Erik - Littunen, Yrjö**, Sosiologia, Werner Söderström Osakeyhtiö, 1979, 510 s.
- Belout, Adnane**, Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework, International Journal of Project Management 16, no 1, 1998, 21-26
- Biggs, Stephen – Smith, Sally**, A Paradox of Learning in Project Cycle – Management and the Role of Organizational Culture, World Development Vol. 31, No. 10, pp. 1743 - 1757, 2003
- Casson, Mark**, Leadership and cultural changes – an economic analysis, De Economist 150 no 4, 2002
- Downs, Cal W – Adrian, Allyson D**, Assessing organizational communication – Strategic communication audits, The Guilford Press, New York, 2004, 292 s.
- Grönroos, Christian**, Miten palveluja markkinoidaan, Amer Yhtymä Oy, Weilin + Göösin kirjapaino, Espoo, 1987, 135 s.
- Grönroos, Christian**, Nyt kilpaillaan palveluilla, WSOY Kirjapainoyksikkö, Porvoo, 1998, 360 s.
- Gustafsson, Kaj - Mannermaa Kari**, Markkinointi, Amer Yhtymä Oy, Weilin + Göösin kirjapaino, Espoo, 1984, 156 s.
- Hofstede, Geert**, Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi, Werner Söderström Oy, 1992, 389 s.
- Hunter, Robin B - Thayer, Richard H**, Software Process Improvement, IEEE Computer Society Press, 2001, 611 s.
- Ijäs, Lasse – Tuominen, Kari**, Laatu projektien hallintaan – ISO 10006, TS-Tulostus / Digipaino, 2004, 153 s.
- ISO/IEC CD 15504-5.5**, Information Technology – Process Assessment – Part 5: An exemplar Process Assessment Model – luonnos 6.7.2004, ISO/IEC JTC1/SC 7 WG 10 N 507, 6.7.2004, 196 s.
- Johnson, Gerry – Scholes, Kevan**, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1988, 331 s.
- Jolivet, F – Navarre, C**, Large scale projects, self-organizing and meta-rules: towards new forms of management, International Journal of Project Management 14, no 5, 1996, 265-271
- Järvinen, Pertti – Järvinen, Annikki**, Tutkimustyön metodeista, Tampereen yliopisto, Jäljennepalvelu, Tampere 1996, 150 s.
- Lecklin, Olli**, Laatu yrityksen menestystekijänä, 3.painos, Kauppakaari Oyj, Helsinki 1999, 442 s.
- Milosevic, Dragan – Patanakul, Peerasit**, Standardized project management may increase development project success, International Journal of Project Management 23, 2005, 185-192
- Nikander, Ilmari O – Eloranta, Eero**, Project Management by early warnings, International Journal of Project Management 19, 2001, 385-399
- Normann, Richard**, Service Management – Strategy and Leadership in Service Business – Third Edition John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2000
- Oikeustoimilaki, Kauppalaki**, Suomen säädöskokoelma, Kauppakaari Oyj
- Phillips, Dwayne**, The Software Project Managers handbook, 2nd edition, IEEE Computer Society Publications by John Wiley & Sons Inc. 2004

SFS-EN ISO 9001, Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2000), European committee for standardization – Suomen Standardoimisliitto SFS – 12.3.2001, 58 s.

SFS-ISO 9004 EHD, Draft international standard ISO DIS 9004: Quality management systems – guidelines for performance improvements, International Organization for Standardization, 1999 – SFS-Standardiehdotus 27.3.2000, 115 s.

Sharp, Alec – McDermott, Patric, Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development, Artech House, Boston, 2000, 345 s.

Wisner, Joel D - Leong, Keong G. – Tan, Keah-Choon, Principles of supply chain management – a balanced approach, Thomson South-Western, 2005, 504 s.

Vuokko, Pirjo, Markkinointiviestintä, WSOY Kirjapainoyksikkö, Juva, 1997

Ylikoski, Matti, Työyhteisö muutospurroksessa – Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa, Työturvallisuuskeskus, Pankkialan työsuojelun työalatoimikunta, Mikkeli, 1995, 110 s.

LIITE 1: KYSYMYSLOMAKE

PERUSTIEDOT

Tarkista esitetyt tiedot ja täydennä puuttuvat mikäli mahdollista. Vain tähdellä merkityt tiedot julkaistaan tutkimuksen aineistokuvauksessa. Sivun alalaidassa on tilaa vapaalle kommentoinnille ja lisätiedoille.

Projekti:

Aika:

Osapuolet

Yhteyshenkilöt

Asiakas

Toimittaja

Projektin laajuus (*) :

Tyyppi (*) : Uushankinta Täydentävä Ohjelmiston vaihto

Tuote (*) :

Vakio-ohjelmisto Asiakkaalle parametrein sovitettu
Pieniä ohjelmamuutoksia Huomattavia ohjelmamuutoksia
Täysin räätälöity Tuotteistettu, minkäänlainen muokkaus ei ole mahdollista

Asiakkaan toimiala (*) :

Asiakkaan liikevaihto (*) :

Asiakkaan hlömäärä (*) :

Toimittajan liikevaihto (*) :

Toimittajan hlömäärä (*) :

Projektin kesto (*) :

Alkamisvuosi (*) :

Asiakkaalla on ollut käytössään vastaavan laajuinen tai laajempi tuote aikaisemmin? Kyllä Ei

Asiakkaan omaan toimintaan liittyy projektitoimituksia tai asiakkaalla on muuten vahva projektitoiminnan osaaminen ?

Kyllä Ei

Asiakkaalla on laatu järjestelmä? Kyllä Ei Iso 9000 – sertifikaatti

Kyllä Ei

Muu laatusertifiointi, mikä? _____

Toimitus oli pilottihanke tai toimituksia oli tehty vain muutama

Kyllä Ei

Toimittajalla on laatu järjestelmä? Kyllä Ei Iso 9000 – sertifikaatti

Kyllä Ei

Muu laatusertifiointi, mikä? _____

* = Tieto julkaistaan tutkimuksen lyhyessä projektikuvauksessa.

Mitä muuta haluat kertoa ko projektista?

Miten arvioisit **omaa yritystäsi projektin tapahtuma-aikana** seuraavien väittämien osalta (1 – täysin samaa mieltä, 5 – täysin eri mieltä, vaihtoehtoa 3 ei saa käyttää):

Yritykseni on	mikä tarkoittaa seuraavaa	1	2		4	5
Konservatiivinen	Hierarkkinen organisaatio, selkeät ja tiukasti rajatut toimenkuvat, yksi-yli-periaate kaikessa päätöksenteossa, määräykset ja raportit etenevät tiukasti hierarkian mukaisesti, esimiehillä arat varpaat. Epäonnistumisia ja virheitä suvaitaan, jos on toimittu annettujen käskyjen ja ohjeiden mukaisesti. Pahin virhe on ylittää yksi hierarkiataso.					
Demokraattinen	Asioista keskustellaan ja neuvotellaan, viime kädessä kuitenkin päätösten aikaansaaminen on kiinni pienen klikin tai yksittäisen päättäjän mielenkiinnosta. Tietoa jaetaan tavan vuoksi, mutta todellisen, tarpeellisen tiedon saanti on ongelma					
Teknokraattinen	Tehtävät tiukasti rajattuja ja tarkoin ohjeistettuja, organisaatio matriisi hierarkkinen tai projekti, jaettava tieto ja päätökset tiukasti rajattuja henkilön tehtävään. Vain tehtävän suorittamiseksi välttämättömin tieto ja valtuudet jaetaan.					
Yritteliäs	Tarkoitukset pyhittää keinot, vain päämäärä ratkaisee, ei tapa jolla siihen päästään. Vääriä keinoja ei ole. Henkilökunta kulkee selkään vasten, kaikkeen tarvitaan varmistus. Luottamus työtovereihin ja ulkopuolisiin on minimissään. Salailu ja väärän informaation jakaminen yleistä. Riskiä otetaan, mutta epäonnistumisia ei suvaita.					
Aito yrittäjä	Päämääriin pyritään jopa kovinkin keinoin, mutta toiminta on rehellistä ja vastuullista. Velvoitteista pidetään kiinni ja edellytetään, että muutkin pitävät. Tietoa jaetaan auliisti mutta se saattaa olla joskus ylioptimistista ja vain hyviä puolia korostavaa. Riskiä otetaan, epäonnistumisia suvaitaan ja ymmärretään, että rapatessa roiskuu. Hierarkiat ja toimenkuvat sekä kaikenlainen kaavamainen toiminta on toiminnan jarruina minimoitu.					
Ruotsalainen	Päätöksiä ei tehdä ellei täydellistä yhteisymmärrystä saavuteta, mutta syntipukin löytäminen epäonnistuessa on vähintään yhtä tärkeää					
Käymistila	Yrityksessä on käytössä useampia eri organisaatiomalleja yhtä aikaa. Sama henkilö saattaa kuulua asiakasprojektiin, tuotekehitystiimiin ja tukipalveluosastoon. Kullakin organisaatiolla on oma esimiehensä ja nämä sekä kilpailevat tuloksista että taistelevat resursseista.					
Prosessoiva	Yritys on siirtynyt tai siirtymässä prosessiorganisaatioon					
Tiimiytyvä	Yritys on siirtynyt tai siirtymässä tiimityöskentelyyn					
Projektoiva	Yrityksellä on pysyvä projektiorganisaatio, selkeät projektityöskentelyn ohjeistukset ja toimintamallit ja toimivat raportointi- ja valvontakäytännöt.					
Muodollinen	Yrityksen henkilösuhteet ovat tiukan muodolliset ja työkeskeiset, työntekijät eivät tapaa toisiaan muuten kuin työasioissa. Kahvipöytäkeskustelut ovat vähäisiä ja ”poliittisesti korrekteja”. Tasa-arvoasioissa noudatetaan lakeja ja erilaisia suosituksia sanktioiden pelon vuoksi.					
Avoin	Henkilösuhteet ovat avoimia ja välittömiä, yhteisiä tapahtumia on paljon ja myös vapaa-aikana ollaan yhdessä. Juttu luistaa paitsi kahvi- ja lounastauolla, myös työnteon lomassa ja keskustelussa ei kaihdeta arkojakaan aiheita. Ihmisten, myös miehen ja naisen, erilaisuus hyväksytään. Ihmisten välinen tasa-arvo on itsestään selvyyttä eikä sitä koskevista säännöksistä tehdä taakkaa työssä eikä vapaa-aikana.					
Luova	Luovuutta tuetaan, uusia kokeiluja innostetaan ja kannustetaan. Uudet ideat ja ajatukset ovat tervetulleita					
Pysähtynyt	Asiat tehdään niin kuin ne on aina tehty. Muutos koetaan uhaksi, ideat ja ajatukset ammutaan alas joko esimiesten, alaisten tai työtovereiden toimesta.					
Iso 9000	Yrityksellä on Iso 9000- tai vastaava sertifikaatti tai yritys on siirtymässä siihen. Terminologia, kieli ja tavat toimia ovat muovautuneet standardin mukaisiksi					
Balanced	Yrityksellä on BSC tai vastaava ohjaus- ja seurantajärjestelmä					

Scorecard	käytössä. Jokainen tietää, mitä hänen toiminnastaan seurataan ja mihin se vaikuttaa					
Toimintolaskenta	Yrityksessä on käytössä toimintolaskenta tai vastaava kustannusten seuranta- ja budjetoitintjärjestelmä. Jokainen tietää, mitä hänen toiminnastaan seurataan ja mihin se vaikuttaa					

Miten arvioisit **vastapuoltasi projektin tapahtuma-aikana** seuraavien väittämien osalta (1 – täysin samaa mieltä, 5 – täysin eri mieltä, vaihtoehtoa 3 ei saa käyttää):

Yritys on	mikä tarkoittaa seuraavaa	1	2		4	5
Konservatiivinen	Hierarkkinen organisaatio, selkeät ja tiukasti rajatut toimenkuvat, yksi-yli-periaate kaikessa päätöksenteossa, määräykset ja raportit etenevät tiukasti hierarkian mukaisesti, esimiehillä arat varpaat. Epäonnistumisia ja virheitä suvaitaan, jos on toimittu annettujen käskyjen ja ohjeiden mukaisesti. Pahin virhe on ylittää yksi hierarkiataso.					
Demokraattinen	Asioista keskustellaan ja neuvotellaan, viime kädessä kuitenkin päätösten aikaansaaminen on kiinni pienen klikin tai yksittäisen päättäjän mielenkiinnosta. Tietoa jaetaan tavan vuoksi, mutta todellisen, tarpeellisen tiedon saanti on ongelma					
Teknokraattinen	Tehtävät tiukasti rajattuja ja tarkoin ohjeistettuja, organisaatio matriisi hierarkkinen tai projekti, jaettava tieto ja päätökset tiukasti rajattuja henkilön tehtävään. Vain tehtävän suorittamiseksi välttämättömin tieto ja valtuudet jaetaan.					
Yritteliäs	Tarkoitus pyhittää keinot, vain päämäärä ratkaisee, ei tapa jolla siihen päästään. Vääriä keinoja ei ole. Henkilökunta kulkee selkä seinää vasten, kaikkeen tarvitaan varmistus. Luottamus työtovereihin ja ulkopuolisiin on minimissään. Salailu ja väärän informaation jakaminen yleistä. Riskiä otetaan, mutta epäonnistumisia ei suvaita.					
Aito yrittäjä	Päämääriin pyritään jopa kovinkin keinoin, mutta toiminta on rehellistä ja vastuullista. Velvoitteista pidetään kiinni ja edellytetään, että muutkin pitävät. Tietoa jaetaan auliisti mutta se saattaa olla joskus yltiöoptimistista ja vain hyviä puolia korostavaa. Riskiä otetaan, epäonnistumisia suvaitaan ja ymmärretään, että rapatessa roiskuu. Hierarkiat ja toimenkuvat sekä kaikenlainen kaavamainen toiminta on toiminnan jarruina minimoitu.					
Ruotsalainen	Päätöksiä ei tehdä ellei täydellistä yhteisymmärrystä saavuteta, mutta syntipukin löytäminen epäonnistussa on vähintään yhtä tärkeää					
Käymistila	Yrityksessä on käytössä useampia eri organisaatiomalleja yhtä aikaa. Sama henkilö saattaa kuulua asiakasprojektiin, tuotekehitystiimiin ja tukipalveluosastoon. Kullakin organisaatiolla on oma esimiehensä ja nämä sekä kilpailevat tuloksista että taistelevat resursseista.					
Prosessoiva	Yritys on siirtynyt tai siirtymässä prosessiorganisaatioon					
Tiimiytyvä	Yritys on siirtynyt tai siirtymässä tiimityöskentelyyn					
Projektoiva	Yrityksellä on pysyvä projektiorganisaatio, selkeät projektityöskentelyn ohjeistukset ja toimintamallit ja toimivat raportointi- ja valvontakäytännöt.					
Muodollinen	Yrityksen henkilösuhteet ovat tiukan muodolliset ja työkeskeiset, työntekijät eivät tapaa toisiaan muuten kuin työasioissa. Kahvipöytäkeskustelut ovat vähäisiä ja ”poliittisesti korrekteja”. Tasa-arvoasioissa noudatetaan lakeja ja erilaisia suosituksia sanktioiden pelon vuoksi.					
Avoin	Henkilösuhteet ovat avoimia ja välittömiä, yhteisiä tapahtumia on paljon ja myös vapaa-aikana ollaan yhdessä. Juttu luistaa paitsi kahvi- ja lounastauolla, myös työnteon lomassa ja keskustelussa ei kaihdeta arkojakaan aiheita. Ihmisten, myös miehen ja naisen, erilaisuus hyväksytään. Ihmisten välinen tasa-arvo on itsestään selvyyys eikä sitä koskevista säännöksistä tehdä taakkaa työssä eikä vapaa-aikana.					
Luova	Luovuutta tuetaan, uusia kokeiluja innostetaan ja kannustetaan. Uudet ideat ja ajatukset ovat tervetulleita					
Pysähtynyt	Asiat tehdään niin kuin ne on aina tehty. Muutos koetaan uhaksi, ideat ja ajatukset ammutaan alas joko esimiesten, alaisten tai					

	työtoverien toimesta.				
Iso 9000	Yrityksellä on Iso 9000- tai vastaava sertifiointi tai yritys on siirtymässä siihen. Terminologia, kieli ja tavat toimia ovat muovautuneet standardin mukaisiksi				
Balanced Scorecard	Yrityksellä on BSC tai vastaava ohjaus- ja seurantajärjestelmä käytössä. Jokainen tietää, mitä hänen toiminnastaan seurataan ja mihin se vaikuttaa				
Toimintolaskenta	Yrityksessä on käytössä toimintolaskenta tai vastaava kustannusten seuranta- ja budjetointijärjestelmä. Jokainen tietää, mitä hänen toiminnastaan seurataan ja mihin se vaikuttaa				

Miten arvioit projektin päättyneen Merkitse X sen vaihtoehdon kohdalle joka mielestäsi parhaiten kuvaa projektin lopputilaa.

Tila	X	Kuvaus
Katastrofi		Projekti ei valmistunut koskaan, kustannukset ylittyivät huomattavasti, yritys kaatui tai joutui huomattaviin hankaluuksiin projektin takia
Keskeytynyt 1		Projekti keskeytetty jomman kumman osapuolen toimesta huomattavien erimielisyyksien vallitessa. Projektin jatkaminen ei ole todennäköistä
Keskeytynyt 2		e) Projekti keskeytetty yhteisellä päätöksellä ja yhteisymmärryksessä jonkin odottamattoman seikan tai ylivoimaisen esteen takia. Projektia saatetaan jatkaa joko alkuperäisessä tai hieman muutetussa muodossa
		g) Projekti keskeytetty yhteisellä päätöksellä ja yhteisymmärryksellä jomman kumman osapuolen todettua tehneensä virheratkaisun sitoutuessaan projektiin. Projektia ei todennäköisesti jatketa tai jatkon todennäköisyys on alle 50 %
		i) Projekti keskeytetty yhteisellä päätöksellä ja yhteisymmärryksellä jomman kumman osapuolen todettua tehneensä virheratkaisun sitoutuessaan projektiin. Osapuolet kuitenkin haluavat jatkaa yhteistyötä uuden sopimuksen / määrittelyn jälkeen. Jatkon todennäköisyys on yli 50 %
Rimaa hipoen		Projekti päätetty, tavoite saavutettu vain osittain tai lähes saavutettu, mutta kustannukset ylittyivät huomattavasti tai aikataulu olennaisesti myöhässä. Tuotteen perustoiminnot toimivat mutta tuotteessa on huomattavia puutteita tai virheitä jotka jäävät takuuajana paikattaviksi.
Tyydyttävä		Projekti päätetty lähes aikataulussaan, kustannukset budjetissa tai lähes budjetissa, projektilla asetetut toiminnalliset tavoitteet saavutettu tai lähes saavutettu. Tuote toimii kaikilta osiltaan, mutta tuotteessa on käyttöä / toimintaa haittaavia virheitä jotka korjataan takuun puitteissa.
Onnistunut		Projekti päätetty aikataulussa tai etuajassa, kustannukset budjetissa tai alittivat budjetin. Projektille asetetut toiminnalliset tavoitteet saavutettu tai lähes saavutettu. Tuote toimii kaikilta osiltaan, mutta tuotteessa on vähäisiä käyttöä / toimintaa haittaamattomia virheitä jotka korjataan takuun puitteissa.
Erittäin onnistunut		Projekti päätetty aikataulussa tai etuajassa, kustannukset budjetissa tai alittivat budjetin. Projektille asetetut toiminnalliset tavoitteet saavutettu. Tuote toimii kaikilta osiltaan ja on virheetön..

Yrityskulttuuri

Seuraavilla kysymyksillä pyrimme selvittämään, minkälainen on yrityskulttuuri yrityksessä ollut kansisivulla mainitun toimituksen tapahtuma-aikana. Pyri eläytymään kyseiseen aikaan ja vastaamaan silloisen tilanteen mukaan. Ensin oma yrityksesi, sitten vastapuoli. Vastapuolen kohdalla Sinun tulisi pyrkiä miettimään, miten vastapuolesi vastaisi sen perusteella, minkä kuvan sait heidän toiminnastaan.

Oma yritys, asteikko 1: Täysin samaa mieltä – 5: Täysin eri mieltä, vaihtoehto 3 ei ole käytössä

Kysymys	1	2	3	4	5
Ilmapiiri yrityksessämme on konservatiivinen					
Päätökset syntyvät keskustelun jälkeen					
Päätöksen tekijä ottaa huomioon muutkin mielipiteet					
Yrityksemme tiedottaa asioista etukäteen					
Yritystämme koskevista asioista kuulemme ensin ulkopuolelta (lehdistä ym)					
Esimiehemme luottavat työntekijöihin					
Raha on ainoa päätöskriteeri					
Päätökset tehdään ylhäällä, eikä muilla ole sanansijaa					
Raportointimme on runsasta, tiukkaa ja muotosidonnaista					
Ulkoisilla (muoto)seikoilla on suuri painoarvo					
Sisäistä ohjeistusta ei ole eikä tarvita					
Juristimme on mukana joka sopimuksen teossa					
Yhteistyö vastapuolen kanssa perustuu luottamukseen					
Yrityksessämme on tarkka sisäinen ohjeistus kaikkiin tilanteisiin					
Asiakas on aina oikeassa					
Toimitukseemme kuuluvat vain sopimuksessa nimenomaan mainitut asiat					
Henkilökunnan vapaa-aika on pyhitetty levolle					
Vastapuoli yrittää aina vetää kotiin päin					
Pyrimme aina ongelmatilanteissa auttamaan vastapuolen pahimman yli.					
Yrityksessämme ei työskennellä suunnitelmallisesti vaan sammutetaan tulipaloja					
Johto on sitoutunut laadukkaaseen ja pitkäjänteiseen toimintaan					
Vietämme aikaa yhdessä työpaikan / työntekijän ulkopuolellakin					
Lähetämme asiakkaallemme laskun aina kun voimme					
Minulla on monta esimiestä jotka kilpailevat ajastani					
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta					
Kahvin keitto on naisten työtä					
Työntekijä on yrityksen tärkein resurssi					
Asiakkaat häiritsevät työntekoa					
Kaikki tehtävät ovat yhtä arvokkaita					
Minulla on vain yksi esimies					
Asiakkaana me olemme aina oikeassa					
Osto-osaston tärkein tehtävä on tinkiä hinnasta					
Ostajamme ovat ammattilaisia					
Jokainen meistä kuuluu vain yhteen tiimiin					
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä					
Tiedämme yrityksemme ydinprosessit					
Laatukäsikirja on jokaiselle työntekijälle tuttu					
Tuotteemme on asiakaskohtaisesti räätälöity					
Tuotamme vakioituja tuotteita jotka sopivat kaikille					
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat					

Vastapuoli, asteikko 1: Täysin samaa mieltä – 5: Täysin eri mieltä, vaihtoehto 3 ei ole käytössä					
Kysymys	1	2	3	4	5
Ilmapiiri yrityksessämme on konservatiivinen					
Päätökset syntyvät keskustelun jälkeen					
Päätöksen tekijä ottaa huomioon muutkin mielipiteet					
Yrityksemme tiedottaa asioista etukäteen					
Yritystämme koskevista asioista kuulemme ensin ulkopuolelta (lehdistä ym)					
Esimiehemme luottavat työntekijöihin					
Raha on ainoa päätöskriteeri					
Päätökset tehdään ylhäällä, eikä muilla ole sanansijaa					
Raportointimme on runsasta, tiukkaa ja muutosidonnaista					
Ulkoisilla (muoto)seikoilla on suuri painoarvo					
Sisäistä ohjeistusta ei ole eikä tarvita					
Juristimme on mukana joka sopimuksen teossa					
Yhteistyö vastapuolen kanssa perustuu luottamukseen					
Yrityksessämme on tarkka sisäinen ohjeistus kaikkiin tilanteisiin					
Asiakas on aina oikeassa					
Toimituksemme kuuluvat vain sopimuksessa nimenomaan mainitut asiat					
Henkilökunnan vapaa-aika on pyhitetty levolle					
Vastapuoli yrittää aina vetää kotiin päin					
Pyrimme aina ongelmatilanteissa auttamaan vastapuolen pahimman yli.					
Yrityksessämme ei työskennellä suunnitelmallisesti vaan sammutetaan tulipaloja					
Johto on sitoutunut laadukkaaseen ja pitkäjänteiseen toimintaan					
Vietämme aikaa yhdessä työpaikan / työajan ulkopuolellakin					
Lähetämme asiakkaallemme laskun aina kun voimme					
Minulla on monta esimiestä jotka kilpailevat ajastani					
Päätöstä ei tehdä ennen kuin kaikki ovat yksimielisiä asiasta					
Kahvin keitto on naisten työtä					
Työntekijä on yrityksen tärkein resurssi					
Asiakkaat häiritsevät työntekoa					
Kaikki tehtävät ovat yhtä arvokkaita					
Minulla on vain yksi esimies					
Asiakkaana me olemme aina oikeassa					
Osto-osaston tärkein tehtävä on tinkiä hinnasta					
Ostajamme ovat ammattilaisia					
Jokainen meistä kuuluu vain yhteen tiimiin					
Useat tekevät töitä monella osastolla / monessa yksikössä					
Tiedämme yrityksemme ydinprosessit					
Laatukäsikirja on jokaiselle työntekijälle tuttu					
Tuotteemme on asiakaskohtaisesti räätälöity					
Tuotamme vakioituja tuotteita jotka sopivat kaikille					
Tuotamme sarjoja joissa tuote on vakio mutta mitat vaihtelevat					
Valmistuksemme on massatuotantoa					
Palvelu on tuotteemme.					

Projektin hoito ja onnistuminen

Tässä osiossa pyrimme selvittämään, miten itse projekti hoidettiin ja miten sen koettiin onnistuneen. Pyri eläytymään kansilehdellä mainittuun projektiin ja vastaamaan silloisen tilanteen mukaan. Ensinnäkin oma yrityksesi, sitten vastapuoli. Vastapuolen kohdalla Sinun tulisi pyrkiä miettimään, miten vastapuolesi vastaisi sen perusteella, minkä kuvan sait heidän toiminnastaan.

Oma yritys, asteikko 1: Täysin samaa mieltä – 5: Täysin eri mieltä, vaihtoehto 3 ei ole käytössä

Kysymys	1	2	3	4	5
Projekti ja projektiorganisaatio muodostetaan aina uutta toimitusta varten					
Yrityksellämme on projektikäsikirja					
Projektityöskentely etenee projektikäsikirjan ohjeistamalla tavalla					
Projektille on nimetty valvontaryhmä					
Valvontaryhmä seuraa projektin etenemistä					
Projektille on nimetty projektipäällikkö					
Valvontaryhmä on nimellinen					
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu					
Projektin henkilöt ovat projektissa täysipäiväisesti					
Projektin lisäksi henkilöiden vastuulla on myös muita tehtäviä tai osa-alueita					
Muut tehtävät eivät kilpaile ajasta projektin kanssa					
Tätä toimitusta varten on perustettu projekti					
Vastapuolella on vankka projektikokemus					
Me hallitsemme projektitoiminnan					
Projekti on suunniteltu, aikataulutettu ja ositettu					
Tehtävät on jaettu ja paikat miehitetty					
Vain projektipäällikkö tietää, mitä pitää tehdä					
Emmää mittää tierä, mää o vaa töiss tääll.					
Vastapuoli tietää, mitä haluaa ja miksi					
Vastapuoli tietää, mitä me haluamme ja miksi					
Me tiedämme, mitä haluamme ja miksi					
Me tiedämme, mitä vastapuoli haluaa ja miksi					
Vastapuolen vaatimukset ovat realistisia					
Ymmärrämme toisiamme					
Aikataulujen ja tavoitteiden pitämistä seurataan					
Muutostoiveet kirjataan ja käsitellään projektiryhmässä					
Muutostoiveen (lisätyö) ja virheen välinen ero on määritelty ja selvä					
Tieto kulkee ja osapuolet luottavat toisiinsa					
Johto on sitoutunut tähän projektiin.					
Projekti etenee suunnitelmien mukaisesti					
Projektille asetetut tavoitteet täytetään					
Projekti päätetään aikataulun mukaisesti					
Lisätöistä ja korjauksista on päästy molempia tyydyttävään ratkaisuun					
Projektiin osallistuneita henkilöitä on mukava tavata vapaa-aikanakin					
Vihdoinkin se loppuu!					
Projekti keskeytetään					
Keskeyttämisen syistä vallitsee yhteisymmärrys.					
Vastapuoli tietää mitä on ostanut / myynyt					
Me tiedämme, mitä olemme ostaneet/ myyneet					
Hyväksymme sen, että ohjelma pakottaa muuttamaan totuttuja rutiineja					
Teenne kaiken kuin aina ennenkin					
Päätökset tehtiin muualla, me teimme mitä käskettiin					
Projektipäälliköllä on johdon täysi tuki					

Vastapuoli , asteikko 1: Täysin samaa mieltä – 5: Täysin eri mieltä, vaihtoehto 3 ei ole käytössä					
Kysymys	1	2	3	4	5
Projekti ja projektiorganisaatio muodostetaan aina uutta toimitusta varten					
Yrityksellämme on projektikäsikirja					
Projektityöskentely etenee projektikäsikirjan ohjeistamalla tavalla					
Projektille on nimetty valvontaryhmä					
Valvontaryhmä seuraa projektin etenemistä					
Projektille on nimetty projektipäällikkö					
Valvontaryhmä on nimellinen					
Projektipäällikkö on nimellinen, todellista valtaa pitää joku muu					
Projektin henkilöt ovat projektissa täysipäiväisesti					
Projektin lisäksi henkilöiden vastuulla on myös muita tehtäviä tai osa-alueita					
Muut tehtävät eivät kilpaile ajasta projektin kanssa					
Tätä toimitusta varten on perustettu projekti					
Vastapuolella on vankka projektikokemus					
Me hallitsemme projektitoiminnan					
Projekti on suunniteltu, aikataulutettu ja ositettu					
Tehtävät on jaettu ja paikat miehitetty					
Vain projektipäällikkö tietää, mitä pitää tehdä					
Emmää mittää tierä, mää o vaa töiss tääll.					
Vastapuoli tietää, mitä haluaa ja miksi					
Vastapuoli tietää, mitä me haluamme ja miksi					
Me tiedämme, mitä haluamme ja miksi					
Me tiedämme, mitä vastapuoli haluaa ja miksi					
Vastapuolen vaatimukset ovat realistisia					
Ymmärrämme toisiamme					
Aikataulujen ja tavoitteiden pitämistä seurataan					
Muutostoiveet kirjataan ja käsitellään projektiryhmässä					
Muutostoiveen (lisätyö) ja virheen välinen ero on määritelty ja selvä					
Tieto kulkee ja osapuolet luottavat toisiinsa					
Johto on sitoutunut tähän projektiin.					
Projekti etenee suunnitelmien mukaisesti					
Projektille asetetut tavoitteet täytetään					
Projekti päätetään aikataulun mukaisesti					
Lisätöistä ja korjauksista on päästy molempia tyydyttävään ratkaisuun					
Projektiin osallistuneita henkilöitä on mukava tavata vapaa-aikanakin					
Vihdoinkin se loppuu!					
Projekti keskeytetään					
Keskeyttämisen syistä vallitsee yhteisymmärrys.					
Vastapuoli tietää mitä on ostanut / myynyt					
Me tiedämme, mitä olemme ostaneet/ myyneet					
Hyväksymme sen, että ohjelma pakottaa muuttamaan totuttuja rutiineja					
Teemme kaiken kuin aina ennenkin					
Päätökset tehtiin muualla, me teimme mitä käskettiin					
Projektipäälliköllä on johdon täysi tuki					
Projektipäälliköllä on riittävästi valtaa projektin saattamiseksi loppuun.					

Kysymys	Vastaus
Miten projektia koskevat päätökset yrityksessänne tehtiin	
Miten projekti oli organisoitu	
Oliko yrityksessänne aikaisempaa kokemusta vastaavista projekteista	
Tunsiko toimittaja toimialanne / Tunsitteko asiakkaanne toimialan	
Oliko projektipäälliköllänne riittävät valtuudet	
Oliko vastapuolen projektipäälliköllä riittävät valtuudet	
Koittete myyvänne / ostavanne tuotteen vai palvelun	
Myikö toimittaja / ostiko asiakas valmiin tuotteen vai räätälöidyn / muokatun ohjelmiston	
Oliko henkilöstöllä riittävä tieto siitä, mitä oli ostettu / myyty	
Oliko vastapuolen osaaminen riittävä tuotteen toimitukseen / käyttöönottoon	
Oliko osaaminen kohdallaan (Tunnettiinko työkalut, ohjelmat ja oma/vastapuolen tapa toimia)	
Oliko johto sitoutunut laatuun	
Oliko johto sitoutunut projektiin	
Oliko käyttöönottovaiheessa varattu riittävät resurssit perustietojen ym luontiin	
Oltiinko valmiita muuttamaan toimintatapoja jos ohjelma sitä vaati	
Kuultiinko käyttäjiä ennen hankintapäätöksen tekoa	
Kokivatko käyttäjät jääneensä syrjään	
Syntyikö toimittajan ja asiakkaan edustajien välille spontaania yhteydenpitoa projektin ulkopuolella	

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET TOIMITTAJAN EDUSTAJALLE JA VASTAUSYHTEENVETO

Toimittajahaastattelujen kysymykset ja tiivistelmä vastauksista

- 1) Oliko teillä käytössä tutkimuksessa kyseessä olevien projektien toteutusaikana jokin ohjelmistotuotannon menetelmä (Agile, Rup...)

- a. Mikä?

Laatujärjestelmä oli luotu, lisäksi ohjelmistomme koostui perusmoduleista joita uudelleenkäytettiin, muuttujien, modulien ja tietokannan osien nimeämissäännöt ja käytännöt oli luotu jo ensimmäisten toimitusten aikana eikä niistä saanut poiketa. Toimitus toteutettiin aina samalla tavalla – asiakkaasta riippumatta. Jokaisesta toimituksesta tallennetaan laatujärjestelmään toimituksen sisältö-, ympäristö-, versio- ja muutostiedot.

Vain oma systeemyön käsikirja.

Ei mitään yleisessä käytössä olevaa menetelmää

Ennen ei mitään, Agile otettu käyttöön vasta hiljakkoin

- b. Miten muuttui ajan myötä

Samat käytännöt, laatujärjestelmät jne ovat edelleen käytössä

Jäi pois käytöstä liian jäykkänä

Ei muuttunut

- c. Entä tuki-, päivitys- ja asiakaspalveluissa

Samat vakioidut tuki- ja päivityskäytännöt: Myyjän, asentajan ja kouluttajan työnjako on selkeä: Myyjä myy, asentaja asentaa ja kouluttaja kouluttaa niin ensitoimituksen kuin päivityksetkin. Isoja päivityksiä vain harvoin ja kaikille yhtä aikaa 1 – 3 vuoden välein

Ei mitään, ohjelmapäivitysten historiaa yritettiin huonolla menestyksellä

Tuohon aikaan ei mitään erityistä menetelmää

- 2) Miten asiakkaat ovat muuttuneet ajan myötä

- a. Osaamisen osalta

Pelko ja ylenpalttinen atk:n kunnioitus ja arvostus ovat kadonneet. Asiakkaalla on kokemusta monista ohjelmista ja perustietämys koneiden käytöstä ja toiminnasta.

ATK-pelko on poistunut, sovellusosaaminen heikentynyt !

Osaaminen on kasvanut, etenkin kokonaisuuden hallinta

Ei havaintoa muutoksista

- b. Vaatimusten osalta

Ennen riitti minimitoiminta (laskut, maksut, kirjanpito jne), nyt lähes jokaisella on muita järjestelmiä, joihin pitää olla liittymiä.

Oletetaan, että atk tekee kaiken. Itse ei tarvitse tehdä mitään !

Vaatimukset ovat paremmin perusteltuja ja määriteltyjä

Vaatimukset järjestelmiä kohtaan kasvaneet riippumatta siitä, onko kykyä käyttää niitä.

- c. Päätöksen teon osalta

Päätöksen teko on siirtynyt johdolta käyttäjille. Kun ennen johto valitsi järjestelmän ja toi sen käyttäjille annettuna työkaluna, nyt johto kuuntelee käyttäjien kommentit ja tekee päätöksensä huomioiden käyttäjien esitykset. Päätösvaltaa on myös siirretty alaspäin osastoille ja tulosityksiköille.

Päätöksiä tehdään ilman vastuun ja osallistumisen ymmärrystä.

Ei huomattavia muutoksia

Päätöksentekoaajat selvästi pidentyneet.

- d. Onko eri toimialojen ja/tai kokoluokkien asiakkailta eroa tässä suhteessa
Ei juuri havaittavissa

Ei ole

Erittäin paljon. Isoissa organisaatioissa yleensä asiat etenevät hitaasti, ovat kuitenkin myös yleensä paremmin valmisteltuja. Toimialakohtaiset erot ovat joskus hyvinkin suuria, esimerkiksi tekniikoissa vanhat perinteet tuntuvat painavan aika tavalla.

Ei merkittäviä eroja

- 3) Miten mahdolliset omistajanvaihdokset ovat vaikuttaneet yrityskulttuuriin

- a. Asiakkailta

Asiakkaan omistaja vaihtuu: *Asiakas saattaa kokea joutuneensa pakkomyynnin kohteeksi jos ja kun uusi omistaja tuo omat (ison toimittajan) järjestelmänsä tullessaan. Pienempi toimittaja koetaan monesti miellyttävämmäksi yhteistyökumppaniksi.*

Ei kokemusta

Ei kokemusta

Ei merkittäviä muutoksia

Toimittajan omistaja vaihtuu: *Periaatteessa sama kuin edellä, mutta jos yhteyshenkilöt eivät vaihdu ja tuotteen tuki, ylläpito ja kehitys jatkuvat, tilanne pehmenee huomattavasti.*

- b. Toimittajilla

Toimittajan omistaja vaihtuu: *Tilanne riippuu uuden omistajan sulauttamispolitiikasta. Jos uusi omistaja on ostanut yrityksen, vanhat tavat toimia saavat normaalisti säilyä niin kauan kuin tulos on toiveitten mukainen, mutta jos on ostettu markkinaosuutta tai asiakkaita, voi uusi omistaja tuoda omat vieraat tuotteensa vanhojen tuttujen tilalle. Organisaation on myytävä tuotetta, vaikka se tietää sen sopivan huonommin asiakkaalle kuin vanhan oman tuotteen. Asiakas kokee tämän omalla puolellaan kaksinkertaiseksi pakkomyynniksi: Myyjä on pakko myydä tuotetta joka ei sovellu asiakkaalle ja asiakkaan on joko ostettava koska vanhan tuki loppuu tai vaihdettava toimittajaa.*

Mikään entinen ei voi olla hyvää, yritetään vaihtaa kaikki uuden omistajan käytännön mukaisiksi.

Pyritään ottamaan parhaat osat yrityskulttuurista käyttöön, mutta tuloksena on kuitenkin sekoitus eri yritysten kulttuureita ainakin alkuvaiheessa. Muutokset tälläkin osalla kuitenkin etenevät pikku hiljaa.

Ei merkittäviä muutoksia

Asiakkaan omistaja vaihtuu: *Jos yhteyshenkilöt ja ohjelmisto eivät vaihdu, ei yleensä vaikutusta*

- 4) Oletteko huomanneet, että yrityskulttuurin eroilla olisi vaikutusta toimituksiin

- a. Miten

Pieni yritys ei välttämättä ymmärrä tai halua ymmärtää toimitusprojektiin liittyviä kuvioita ja säilyttää mielellään kaiken vastuun toimittajalle: ”Te olette ammattilainen, teidän olisi pitänyt...”. Pienen yrityksen projektia ei useinkaan voi etukäteen määrittellä riittävän hyvin, sillä yritykseltä puuttuvat osaaminen ja resurssit. Isolla yrityksellä taas on yleensä valmis projektilähtöinen, -organisaatio ja toimivat projektiryhmät eri osa-alueilla. Määrittelyt onnistuvat paremmin.

Jos yrityksellä on toimiva ”corporate governance” eli järjestäytynyt johtoryhmä- ja / tai hallitustyöskentely, toimiva raportointi ja tehtäviensä tasalla oleva toimitusjohtaja, yrityksen ja sen organisaation kanssa on helppo toimia: aikataulut ja sopimukset pitävät, vastuut ja valtuudet ovat tasapainossa, tiedetään, mitä halutaan, määrittelyt pystytään tekemään yhteistyössä...

On eroa! Helposti mennään siitä, mistä aita on matalin. Eli jos asiakas ei osaa vaatia, mitään kehitystä ei välttämättä ehdoteta, jotta ei vaan tulisi ”vaikeuksia”.

On vaikutusta. Yrityskulttuuri heijastuu enemmän tai vähemmän kaikkeen mitä teemme, eri yrityksistä tulleilla osastoilla on hyvinkin erilaiset tavat toimia. Asenne-erot ovat lähinnä ne ratkaisevat, kuinka huolellisesti toimitukset (ja muukin työ) tehdään, minkälaiset menetelmät on käytössä.

Kyllä on, kun katsotaan asiakkaita. Omistajajohtoisessa projektipäällikköä vaivaa ”herran pelko”. Muissa pystytään toimimaan itsenäisesti.

5) Otetaanko näitä eroja huomioon nykyisin?

a. Neuvottelujen

Myyjä ei voi jättää myymättä. Projekti on sovittava asiakkaaseen

Ei kokemusta

Pyritään ottamaan mikäli mahdollista.

b. Määrittelyn

Ei määritellä yhtään enempää kuin on tarvetta: Vakiotuote ja pieni asiakas: Jos tuntuu siltä, että jotakin asiaa täytyy tarkentaa, tehdään (esim muutokset, räätälöinnit). Iso asiakas tai paljon muutoksia: määritellään enemmän ja tarkemmin (”lähestytään heikkoja jäitä”). Kilpailutilanne vaikuttaa – määrittely maksaa – onko joku valmis maksamaan?

Otetaan, pyrimme toimimaan asiakkaan toimintatapojen mukaan, ottaen kuitenkin samalla huomioon omat menetelmämme määritysten suhteen.

Pyritään ottamaan mikäli mahdollista.

c. Toteutuksen

Pyritään vakiotuotteeseen ja vakioituun toimitusmalliin

Sovelluksen sisäinen toteutus menee omien menetelmiemme mukaan, käyttöliittymä suunnitellaan asiakkaan kanssa yhdessä ottaen huomioon myös asiakkaan toimintatavat.

Pyritään ottamaan mikäli mahdollista.

d. Testauksen

Vakioitu testauskäytäntö, mutta hankalimmat asiakastoimitukset testaamme erikseen (paljon räätälöintejä tai muuten selvästi riskitoimitus)

Omat osuudet omilla menetelmillämme, asiakas omansa omillaan...

Pyritään ottamaan mikäli mahdollista.

e. Toimituksen

Vakioitu toimitusmalli

Asiakkaan toimintatapa huomioidaan

Pyritään ottamaan mikäli mahdollista.

- f. After-Sales-palvelujen aikana
Vakioitu toimintatapa

Toimitaan asiakkaan toimintatapojen mukaan, kuitenkin noudatamme samalla omia menetelmiämme

Pyritään ottamaan mikäli riittävästi tunnetaan asiakkaan yrityskulttuuria.

- g. Hinnoittelussa
Pakko ottaa huomioon. Muuten myydään liian halvalla...

Ehkä vain tässä kohdassa..

Ei ole kokemusta.

Jonkin verran

- 6) Tulisiko yrityskulttuurierot ottaa huomioon, missä ja miten?

Hinnoittelussa – työmäärä arvioitava asiakkaan osaamisen ja kypsyyden mukaan
Muutosten määrittelyssä - Asiakkaan kuva siitä, mitä hän haluaa, voi olla vahva, mutta hänellä ei välttämättä ole kokonaiskuvaa siitä, mihin kaikkiin se vaikuttaa. Yhden vahvan persoonan mielipide voi joissakin organisaatioissa tuottaa muutokstoiveita jotka vaarantavat järjestelmän toiminnan.

Testauksessa – vakiotoimitus joka on tuotekehityksen yhteydessä normaalitestauksen läpi päässyt ei tarvitse asiakas / projektikohtaista testausta. Rääätälöinnit tarvitsevat systeemitestauksen ja asiakastestauksen sekä hyväksynnän – sitä enemmän mitä vähemmän asiakas on kyennyt olemaan määrittelyssä aktiivisena osapuolena.

Toteutuksessa: Koodaaja ja asiakas eivät saa kohdata. Välillä on yhteyshenkilö joka muuntaa asiakkaan termistöt järjestelmäkehityksen ymmärtämään muotoon. Tämä korostaa määrittelyn roolia. Asiakas ei saa myöskään opettaa toimittajaa koodaamaan.

Kyllä. Heti sopimuksen laatimisen yhteydessä jopa käsitteet ja terminologia varmennettava eli yhteinen kieli ja sitten projektin henkilöorganisaatiot on saatava samaan "huoneeseen" ja sopimus on käytävä todella tarkasti läpi ml määrittelyt. Sitouttaminen ja sitten eteenpäin "pulinat pois" -periaatteella eli jos ei ollut mitään sanottavaa, niin ei sitten jälkikäteenkään pulista

Yrityskulttuurin erot tulee ottaa huomioon. Yritykset toimivat eri tavalla, sama tapa ei sovi kaikille. Tämä on erittäin laaja kysymys ja siihen vastaaminen tyhjentävästi ei ole mahdollista.

Kulttuuri tulee ottaa huomioon kaikessa toiminnassa asiakkaan kanssa, tarkoituksena on kuitenkin saada asiakkaalle järjestelmä, joka tuottaa asiakkaalle hyötyä jossain muodossa ja toivottavasti useammassakin. Tämä on vaikeaa, jos asiakkaan toimintaa ja kulttuuria ei huomioida.

Kommunikoinnissa asian huomiointi on tärkeää. Asiakkailla on hyvin erilaisia tapoja kommunikoida toimittajan kanssa, joka saattaa joskus aiheuttaa väärinkäsityksiä. Jopa käytettävät termit voivat pahimmillaan olla hyvinkin poikkeavat, asiakkaan kanssa on löydettävä oikea 'kieli'. Asiakkaan muukin toiminta, esimerkiksi päätöksenteko, voi poiketa huomattavasti. Tämä pahimmillaan vaikuttaa aikatauluihin, kun päätöksenteko alkaa venyä. Jos projektin alkuvaiheessa ei osata ottaa huomioon tällaisia asioita, on niiden korjaaminen jälkikäteen jokseenkin hankalaa. Yleinen tapa tässäkin on se, että vaikka aloitus siirtyy, niin valmistumisaika pysyy samana.

Kaikissa asiakkaaseen liityvissä toiminnoissa, kunhan riittävästi tunnetaan asiakkaan kulttuuria. Useinkaan ei tunneta.

7) Miten asiakkaan yritysmuoto, toimiala tai koko vaikuttaa

- a. Neuvotteluihin
- b. Määrittelyihin
- c. Toteutukseen
- d. Testaukseen
- e. Toimitukseen
- f. After-Sales-palveluihin
- g. Hinnoitteluun

Hyvin vähän ja vain osalla asiakkaista

*Mielestäni vaikuttaa merkittävästi kohtiin b, e, f ja g. (g vain työmäärän takia !)
Mutta missä ovat koulutus ja käyttöönotto ? Niissä vaikutus on suuri !*

*Vaikuttaa kohtaan b: Isommat asiakkaat tyypillisesti valmistelevat asiat perinpohjaisemmin.
Joillakin toimialoilla määritystä käsitellään toimittajan kanssa hyvinkin pitkään, ennen kuin toteutus aloitetaan. Tässä kuitenkin myös työn suuruudella on merkitys yli toimialarajojen.*

Ehkä merkittävin vaikutus kaikkeen tulee yrityksen ja kaupan koosta.

8) Jos yrityskulttuurierojen aiheuttamia ongelmia syntyy,

- a. ovatko ne yleisempiä räätälöidyissä vai vakiopaketeissa

Räätälöidyissä

Räätälöidyissä, paketti raamittaa

Sekä että. Jos tehdään asiakkaalle tyhjältä pöydältä, niin silloin räätälöity järjestelmä tyypillisesti on asiakkaalle parempi.

Olettaisin, että vakiopaketeissa

- b. miten usein ovat osasyynä projektin epäonnistumiseen

Arviolta 20 prosentissa

Varmasti jonkun verran, mutta en osaa arvioida, paljonko

En ole ollut mukana epäonnistuneissa projekteissa

Uskoisin, että ei kovinkaan usein.

- c. Keskustellaanko aiheesta riittävästi tai ollenkaan alalla

Uusi katsantokanta josta ei ole juurikaan keskusteltu sen enempiä asiakkaan ja toimittajan kesken kuin toimittajienkaan keskuudessa – osasyynä tähän voisi olla kilpailutilanne. Toimittaja pyrkii aina saattamaan tehtävän loppuun – yrityskulttuurierot ei ole hyväksyttävä syy tai sitä ei koeta hyväksyttäväksi syyksi projektin keskeyttämiseen. Myyjän ja ostajan tulisi asettua samalle tasolle.

Ei juuri muualla kuin raastuvassa, valitettavasti

Keskustellaan jonkin verran, ehkei kuitenkaan riittävästi. Asia kuitenkin tiedostetaan ja sen eteen tehdään töitä.

Ei juuri ollenkaan

9) Minkälainen yritys – organisaatioltaan – on toimittajan kannalta

- a. helppo asiakas tietojärjestelmäprojektissa

Päätöksen tekijä lähellä – joko mukana projektissa tai luottaa projektiorganisaatioon. Asiakas on tosissaan liikkeellä, aikataulut ja kustannusarviot on asetettu realistisiksi. Asiakas ei saa neuvoa toimittajaa, toimittaja voi neuvoa asiakasta ohjelmistoon liittyvissä asioissa mutta ei tämän liiketoiminnassa. Asiakkaankin on hyväksyttävä se, että virheitä tapahtuu, ja ne pyritään korjaamaan kohtuullisessa ajassa

Osallistuva ja harkiten muutosvalmis.

Organisaatiossa avainhenkilöt vaikuttavat tähän, ei niinkään organisaation malli. Jos vastuuhenkilöt osa-alueittain ja varsinkin asiakkaan projektipäällikkö on asiansa osaava, asiat usein etenevät hyvin.

Avoin muutoksille, ei hae uutta vanhaa järjestelmää, ei muutosvastarintaa, satsaa tosissaan projektiin

b. vaikea / riskiasiakas

Hakee vain yhden osa-alueen ratkaisua, muita toimittajia ja moniohjelmaympäristö tai asiakkaan koko lähtötilanne on tavalla tai toisella epärealistinen. Päätökset tapahtuvat kaukana suorittavasta portaasta ja/tai ovat sanelupolitiikkaa.

Asiakas on kaikkietäisyys – toimittaja ei saa lähteä samaan leikkiin.

"Kaikkihan kuuluu hintaan. Meidän ei tarvitse tehdä mitään..."

Ei projektipäällikköä tai projektipäällikkö hoitaa projektia oman toimen ohella.

Muutosvastarinta, yksikin riittää, asiakkaan omat prosessit eivät ole hallinnassa, asiakkaalla ei riittävän pätevää projektipäällikköä, jolla tarvittavat valtuudet.

c. huomioidaanko tätä hinnoittelussa

Pyritään kilpailutilanteen niin salliessa

Jos mahdollista, yleensä ei.

Ei kokemusta asiasta

Saatetaan huomioida, jos tunnistetaan ajoissa.

10) Yksityinen ihminen (toiminimi, pienyrittäjä..) asiakkaana (b to b –kaupassa)

a. Mitkä ovat toimittajan kannalta suurimmat erot

Päätöksen tekijä, käyttäjä ja maksaja sama henkilö. Osaaminen monasti rajoittunut omaan alaan. Asiakkaan reagointi negatiiviseksi kokemuksiin asioihin kärjistynyttä, etenkin jos ko seikan koetaan vaikuttavan kulupuolelle ("on oma lompsa lähinnä")

Ikä, sukupuoli ja henkilökemian soveltuvuus !

Ei kokemusta asiasta

Liikkuu pienet eurot

b. Onko jokin asia erityisen hankala

Lisätyön veloitukset jos niistä ei ole erikseen etukäteen sovittu.

Kun toteutus saneeraa työpaikkoja eli tuottaa niitä säästöjä, jotka ovat osa investoinnin perusteluja !

Ei kokemusta asiasta

Vaatii paljon palvelua, mutta ei halua maksaa siitä.

11) Vapaat kommentit

a. *Jopa autokaupassa, jossa on konkreettinen valmis tuote, lisätään nykyisin hintaan toimituskulut. Eli AINA on jotain lisätyötä, joka on perustellusti maksettavaa.*

b. *Tuntihinnoittelu on ollut vinoutunut aina, koska suuret päälliköt tekivät esiselvitykset, joten tuntihinta oli älytön. Erilaiset tuntihinnat pitäisi jälleen saada käyttöön. Parhaimmillaan vielä nykyisin matkustusajalta maksetaan kovaa hintaa. Perusteluna on ko ajan katteen menetys ! Eli tehtävän työn pitäisi ratkaista hinnan eikä sen kuka työn tekee.*

- c. *Tuotteen kiinteä hinta pitäisi saada alemmaksi ja sitten vuotuinen käyttömaksu ylemmäksi, koska normaalisti tuotetta on kuitenkin kehitettävä.*
- d. *XXXX-tuote pidettiin aikoinaan kaikille asiakkaille saman näköisenä eli kaikki kehitystyö koitui kaikkien eduksi ja toimittajalla oli vain YKSI versio hallittavanaan. Tuosta politiikasta luovuttiin ja siirryttiin ryöstörahastukseen. Kaksi vuotta ja kuralle meni.*

LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET ASIAKKAAN EDUSTAJILLE JA YHTEENVETO
VASTAUKSISTA

Haastattelukysymykset asiakkaan edustajille

- 1) Oliko teillä aikaisempaa kokemusta ohjelmistoprojekteista
 - a. Kuinka pitkältä ajalta
Ei

Vuodesta 1989 alkaen

Ei tässä yrityksessä, muualla kyllä
 - b. mikä on muuttunut ajan myötä

On kerääntynyt tietoa, mitä ohjelmiston pitää sisältää, asiantuntijat päättävät mikä täyttää parhaiten vaatimukset.

Tarvittava tietämys perusteista on kasvanut, mutta ohjelmat monimutkaistuvat koko ajan
 - c. Entä tuki-, päivitys- ja asiakaspalveluissa

Omassa yrityksessä asiantuntija, joka osaa hakea tarvittavat tiedot tai käyttää alihankkijoita.

Ennen päivitykset ja tuki tuotiin toimittajan toimesta, nyt eletään itsepalvelukioskein ja nettisivuin jotka eivät aina toimi.

Asiakkaalla kuin asiakkaalla täytyy olla tukihenkilö omasta takaa, joka selvittää ongelmia kokopäivätoimisesti

Kaikki, eikä parempaan...
- 2) Miten toimittajat ovat muuttuneet ajan myötä
 - a. Osaamisen osalta

On parantunut, laitteiden ja vaatimusten mukana

Osaamisala on kaventunut, tarvitaan enemmän specialisteja

Kiire on kasvanut, vaikea saada ketään kiinni

Yritysmailmaa ei tunne enää monikaan, kuvitteellisen www-mailman tuntijoita ovat kaikki.
 - b. Vaatimusten osalta

Laitevaatimukset kasvavat

Asiakkaan pitää tehdä enemmän itse, avaimet käteen toimitukset poistuneet

Asiakkaalla yhä suurempi vastuu – toimittaja taas ei vastaa mistään

Asiakasta puristetaan molemmilta puolilta.

- c. Päätöksen teon osalta
- En tiedä onko siinä muutosta*
- Koko on kasvanut, päätöksen teko etääntynyt asiakkaista ja käyttäjistä*
- Kvartaalitalous ja tulosvastuu – kaikki maksaa (2 vastausta)*
- d. Onko eri toimialojen ja/tai kokoluokkien toimittajilla eroa tässä suhteessa verrattuna tietojärjestelmätoimittajiin
- Pienemmät toimittajat ovat joustavampia, mutta usein ohjelmassa ei ole samoja ominaisuuksia, kuin suuremmissa kokoluokissa*
- Ei havaintoa*
- Isot pyrkivät voimallaan jyräämään pienen asiakkaan*
- Pienet pystyvät parempaan laatuun ja täsmällisiin toimituksiin*
- 3) Miten mahdolliset omistajanvaihdokset ovat vaikuttaneet yrityskulttuuriin
- a. Asiakkailla
- Lisää tarjontaa samasta talosta*
- Ei havaintoa (2 vast)*
- Ei kokemusta*
- b. Toimittajilla
- Suuremmissa taloissa enemmän asiantuntijoita, jotka keskittyvät pieneen osa-alueeseen*
- Jos osto liian iso, toimittajan energia menee oston sulattamiseen, ei asiakkaiden hoitamiseen*
- Iso ostaa pienen: Tuki loppuu, asiakas yritetään saada ostamaan uuden omistajan ohjelma*
- Jos syntyy pudotuspeliä (= rationalisointia), kukaan ei uskalla päättää mistään ettei oma pää joudu pölkylle..*
- 4) Oletteko huomanneet, että yrityskulttuurin eroilla olisi vaikutusta toimituksiin, ja jos niin miten?
- Suuremmat kokonaisuudet mahdollistavat työskentelyn yhden yrityksen kanssa.*
- Luotettavuus*
- On kyllä, joskus yhteinen kieli löytyy heti, joskus se on hakusessa koko ajan*
- Osa on yrityksestä kiinni, mutta paljon on kyllä siitäkin, miten projektin avainhenkilöiden keskinäinen kemia toimii...*
- 5) Otetaanko näitä eroja huomioon nykyisin?
- a. Neuvottelujen
- Kyllä, riippuen tarpeen laajuudesta*
- ei tietoa (3 vast.)*

b. Määrittelyn

*samoin
ei tietoa (3 vast.)*

c. Toteutuksen

*Kyllä, esim. vastuuhenkilöiden määrä ja aikataulutukset
Joskus ehkä*

d. Testauksen

sama kuin edellä

e. Toimituksen

sama

f. After-Sales-palvelujen aikana

Kyllä

g. Hinnoittelussa

En usko tai tiedä

6) Tulisiko yrityskulttuurierot ottaa huomioon, missä ja miten?

Asiakkaat haluavat palvelua. Valitettavasti ostetun tuotteen lopullisen toimivuuden tietää vasta käytössä. Siksi on tuotteen arviointi asiantuntijoiden kanssa, demot, yrityksen luotettavuus toimittajana ja taloudelliset taustat on selvitettävä huolella. Paras toteutuspaikka on asiakkaan yritys.

Huomioida pitää, mutta kenen? Asiakas maksaa viulut muutenkin, miksi investoinnista pitää tehdä vielä kalliimpi pakottamalla asiakas omaksumaan uusia tapoja?

Kyllähän me voimme joka paikassa ottaa toisen huomioon, ei siinä mitään outoa ole, asiakas on vain tottunut olemaan kunkku silloin kun harvoin pääsee asiakkaan rooliin...

Itsepalvelun lisääminen ei ainakaan paranna yrityskulttuurierojen huomiointia. Sehän päin vastoin pakottaa kaikki samaan muottiin.

7) Jos yrityskulttuurierojen aiheuttamia ongelmia syntyy,
a. ovatko ne yleisempiä räätälöidyissä vai vakiopaketeissa

Räätälöidyissä, koska tuotteen lopullista hintaa on vaikea määritellä

Vakiotuotteissa on usein toimintoja joita toimittaja pitää itsestäänselvyyksinä eikä huomaa selvittää, miten ne asiakkaan toimintaan vaikuttavat

En usko, että tällä on juuri vaikutusta, jos asiakas tietää mitä on ostanut

- b. miten usein ovat osasyynä projektin epäonnistumiseen

En tiedä

*Vaikea sanoa, niihin törmää usein, mutta montako kertaa ne aiheuttavat kiville menon...
ehkä joka viidennessä epäonnistuneessa??
Varmasti joskus, en uskalla veikata määrää*

- c. Keskustellaanko aiheesta riittävästi tai ollenkaan alalla

*Kyllä, projektin alkuvaiheessa paljonkin
Ei
En ole kertaakaan kuullut
Tuskinpa*

- 8) Minkälainen yritys - organisaatioiltaan - on asiakkaan kannalta

- a. helppo toimittaja tietojärjestelmäprojektissa

*Yritys jolla on kokemusta samantyyppisistä asiakkaista, erityisesti jos on kysymys
tuotannonjauksen liittämisestä taloushallintoon, ja palkanmaksuun (pankkiin)*

Tuntee toimialan tavat ja pystyy siten omaksumaan yrityksen tavat

Henkilökunta omaksunut yrittäjyyden hengen

Projektiin osallistuvilla valtuus tehdä itsenäisiä ratkaisuja

- b. vaikea / riskitoimittaja

Kaikki edellä mainitut (= tuotannonohjaus, talous, palkat...) eri "palikoita"

*Iso talo, joka on aikaisemmin ollut tekemisissä vain kuntasektorin kanssa eikä tunne
yritysmailman pelisääntöjä, jyllää koolla, on ylimielinen ja kankea.*

Henkilökunnan koulutus perustuu Speden rautakauppasketsiin.

Jengillä virkamiesasenne

- c. huomioidaanko tätä hinnoittelussa

Suuremmat kokonaisuudet ovat pitkässä juoksussa edullisimmat

Yritetään kyllä tinkiä, mutta alalla tuntuu olevan kiinteä hintakartelli.

Ei ole havaintoa – tuskin (2 kpl)

- 9) Yksityinen ihminen (toiminimi, pienyrittäjä..) toimittajana (b to b-kaupassa)

- a. Mitkä ovat toimittajan kannalta suurimmat erot

Ammattitaito, palveluattius, tuotteen laatu

Ei kokemusta

En osaa sanoa

b. Onko jokin asia erityisen hankala

*Vertailu, onko toimittaja varmasti asiantuntija ja tuote ok, vai onko toinen vain parempi myyjä
Voisin kuvitella, että raha ja osaaminen
Rajan vetäminen kuluttajan ja yrittäjän roolin väliin*

10) Vapaat kommentit

*Toimittaja ei aina huomioi, että jokaisella on se oma päivätyönsäkin tehtävänä.
Ohjelmasta toiseen siirtyminen, tietojen siirto, konvertointi ym tulisi automatisoida niin pitkälle kuin mahdollista.*

Toimittaja antaa usein ylioptimistisia käyttöönotto- ja koulutusaikatauluja kuvitellen että asiakas elää vain ohjelmalle.

On vaikea ymmärtää, että tuote, jota on tehty ja myyty 15 vuotta, on vielä niin buginen että päivittäin tulee vastaan virheitä. Jos me toimittaisimme asiakkaalle vastaavaa, ei meitä enää olisi.

Uskomatonta, miten paljon omistajan vaihto merkitsee. 1. vaihdos – ei vaikutusta – 2. vaihdos – kaikki tuki loppuu – 3. vaihdos – tuki palaa ennalleen ja paranee...

Tuntuu kuin siellä olisi vain keskitytty ostamaan uusia yrityksiä eikä muisteta kuka kaiken maksaa...

Käyttöönoton ja koulutuksen asiakkaalta vaatimien resurssien ja ajan arviot kerrottava vähintään kolmella että saadaan todelliset tarpeet.

Päivitysten toimitustapa ja laatu ovat heikentyneet olennaisesti 80-luvusta.