

**Onnistuminen, riski, mahdollisuus,  
Aika johtamisen keskiössä,  
Projektiliiketoiminta,  
Projektien markkinointi ja myynti,  
”kahden kauppa” (ostaja ja myyjä)**

TU-C3010 Projektien suunnittelu ja ohjaus ( PSO) -kurssi  
Aalto-yliopisto

Karlos Artto, Tom Olsson  
Eeva Jokinen, Mauno Malmivaara

# Tällä luennolla:

- Miten kurssi suoritetaan?
- Onnistuminen
- Käsitteitä ja niiden merkitys projektien johtamisen sisällölle
  - projekti, projektiliiketoiminta, riski, riskienhallinta, työ, tehtävä, vaiheet, aikataulu, lopputuote, projektiorganisaatio, asiakas, toimittaja
- Aika johtamisen keskiössä
  - Projektin elinkaari, systeemin elinkaari, riski, mahdollisuus, tulevaisuuden rakentaminen (ja se onnistuminen)
- Projektien markkinointi ja myynti
  - Tarjouspyyntö, tarjous, sopimus, sopimustyytit
  - Ensimmäisen harjoituksen “Tarjousten analyysi ja vertailu” ohjeistus

Milloin toteutettu projekti voidaan katsoa onnistuneeksi?

# Esimerkkejä onnistuneista projekteista

- ja miksi projektin onnistuminen on kiinnostava asia?



**Aika -tekijä  
johtamisen  
keskiössä**

# Projektin määritelmä

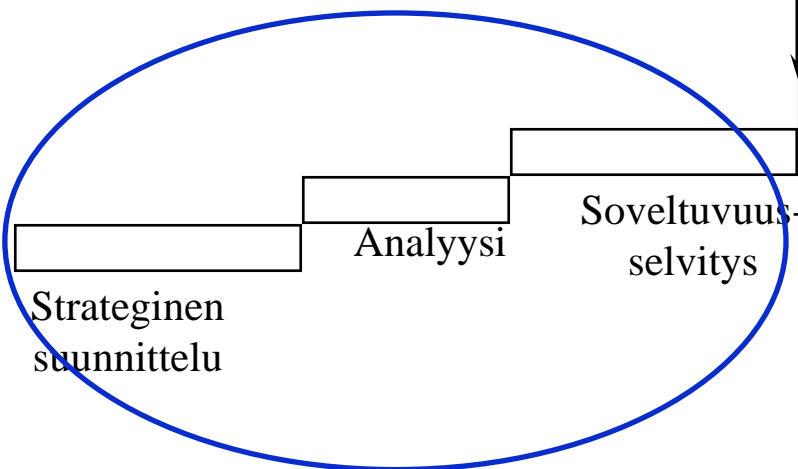
- Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, **monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama** ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu **ainutkertainen kokonaisuus**.

Huom: projekti tehtävinä ja vaiheina,  
vrt. aika-näkökulma

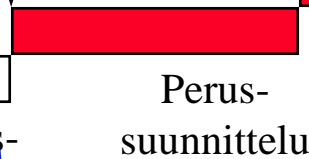
# Aika -tekijä: Systemin elinkaari vs. projektin elinkaari

Projektin jälkeen  
= “post-project phase”  
= “back-end”

Ennen projektia  
= “pre-project phase”  
= “front-end”



Investointi-päätös



Perus-suunnittelu

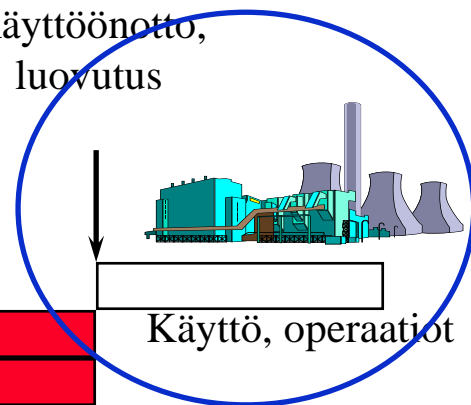
Käyttöönotto



Yksityiskohtainen suunnittelu

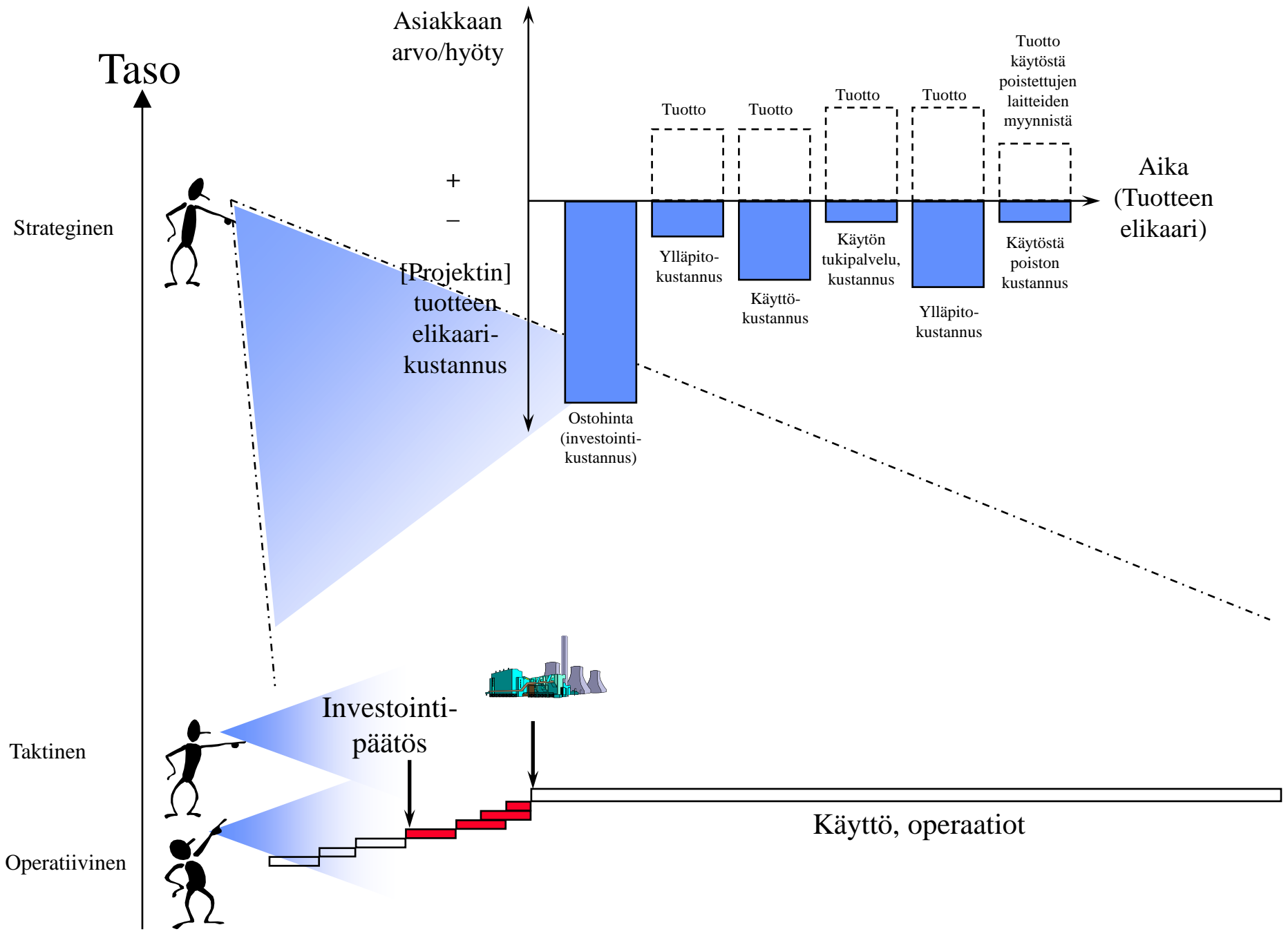
Rakentaminen ja asennukset

Käyttöönotto, luovutus



Käyttö, operaatiot

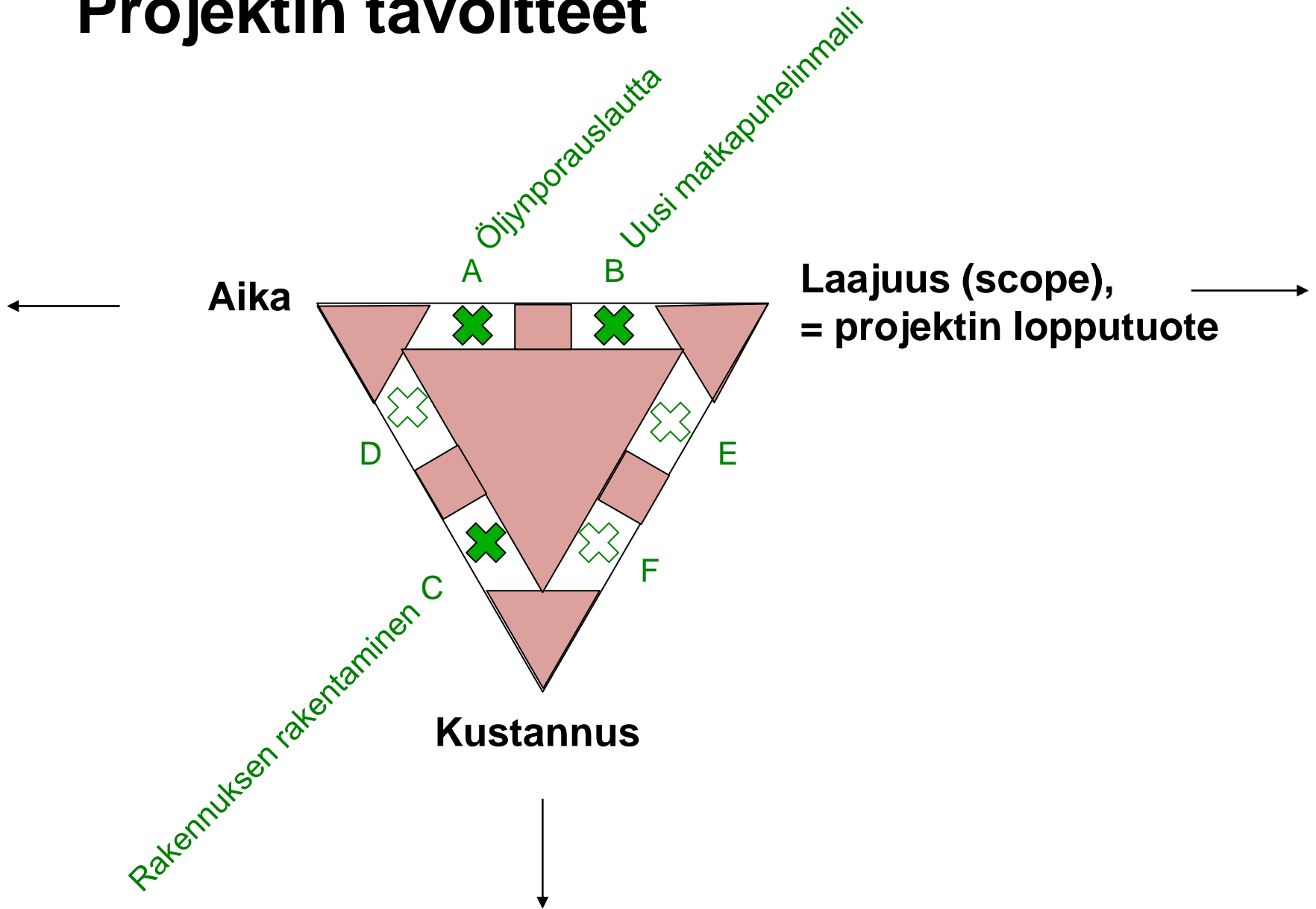
Arto K., Ahola, T., Vartiainen, V., 2016. From the front end of projects to the back end of operations: managing projects for value creation throughout the system lifecycle. International Journal of Project Management, 34(2): 258-270.





**Dynaamisuus,  
Kyky tehdä päätöksiä,  
Kyky toimia 'sankarimaisesti'**

# Projektin tavoitteet



## projektiesimerkkejä

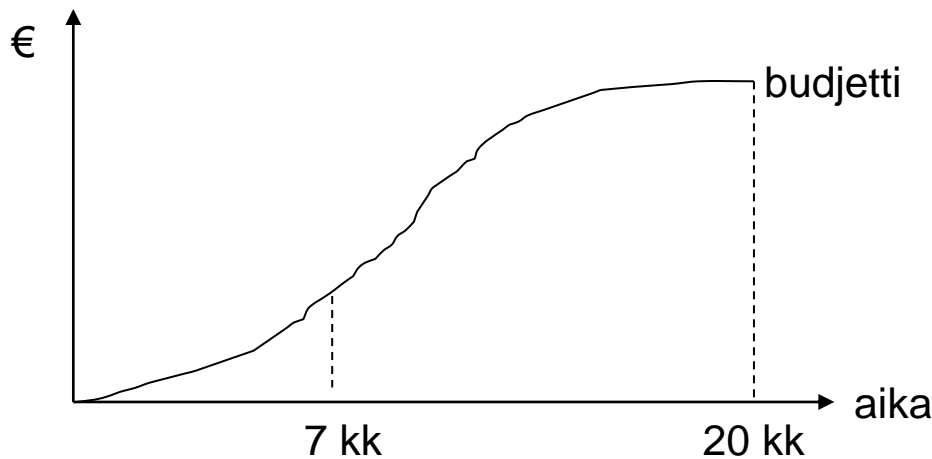
D: tärkeysjärj: 1) aika 2) kust. 3) lopputuote

E: tärkeysjärj: 1) lopputuote 2) kust. 3) aika

F: tärkeysjärj: 1) kust. 2) lopputuote 3) aika

# 'Tulevaisuuden' johtaminen: Poikkeamaraportointi (mutta 'poikkeama' minkä asioiden suhteen?)

Kustannusraportti 7 kk kohdalla aloituksesta:



nykyhetki:  
7 kk alusta

20 kk pitkä projekti;

Aloituksesta 7kk  
kohdalle (nykyhetki)

	Budjetti	Tot.kust
WBS 1	500	400
WBS 2	...	...
WBS 3	...	...

Projektin  
päättymishetkellä

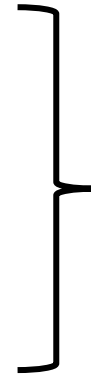
Budjetti	Kust. arvio
1000	1500
...	...
...	...

- kumulatiivinen budjettikäyrä (nk. S-käyrä):
- joko koko projektista tai projektin työn osituksen elementistä WBS1

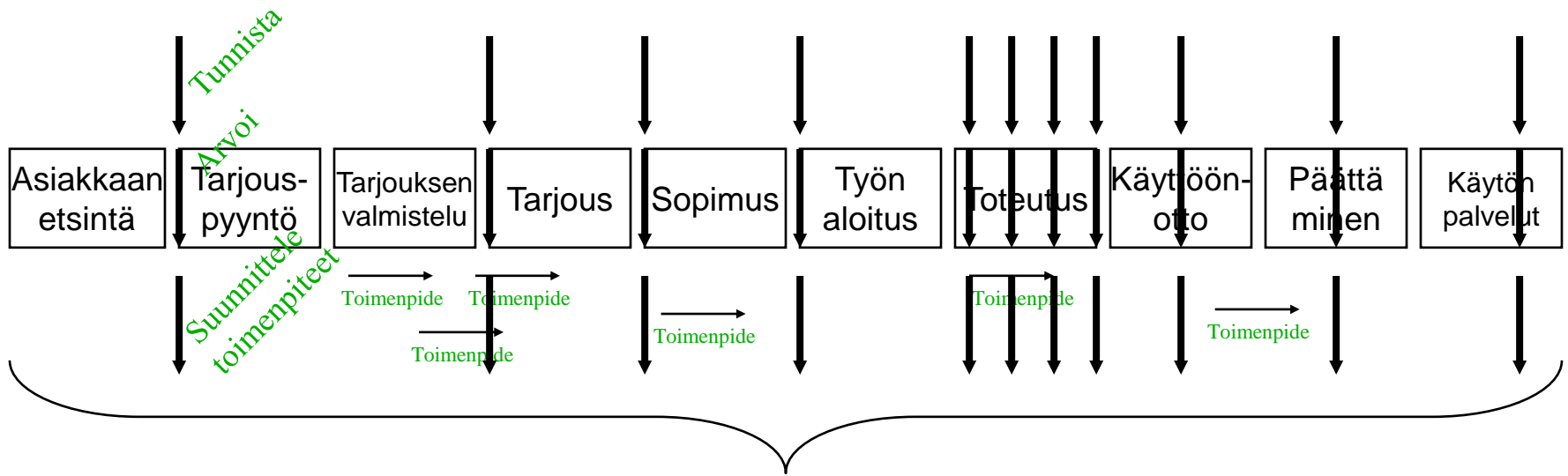
**Riskit projektien johtamisessa  
ja  
riskienhallinta**

# Riskienhallinnan prosessi

1. Tunnista
2. Arvioi
3. Suunnittele toimenpiteet
4. Toimenpiteiden toteutus



**Riskienhallintaprosessin johtaminen**



## Riskienhallintaprosessin johtaminen

# Riski

”*Riski* on *tapahtuma*, jolla on tietty toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus projektin aikatauluun, kustannuksiin tai laajuuteen.”

Huom: Tämä riskin määritelmä ei ota kantaa riskin epäsuotuisaan tai suotuisaan luonteeseen → riski voi olla myös suotuisa (mahdollisuus, opportunity)

Huom:

- “epävarmuus” –käsite
- subjektivistiset riskiarviot



# Kustannusarvio

Todennäköisyys



150 €

250 €

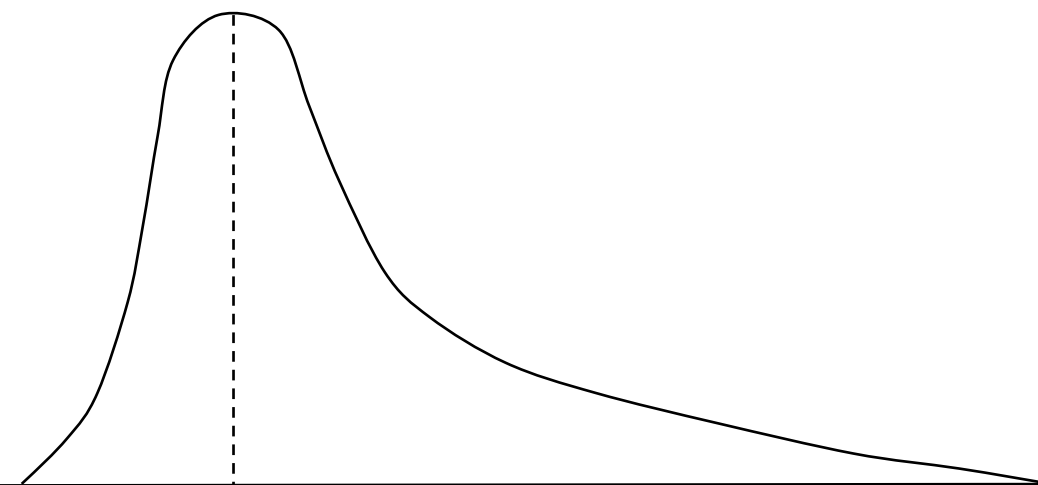
600 €

Kustannus

Min

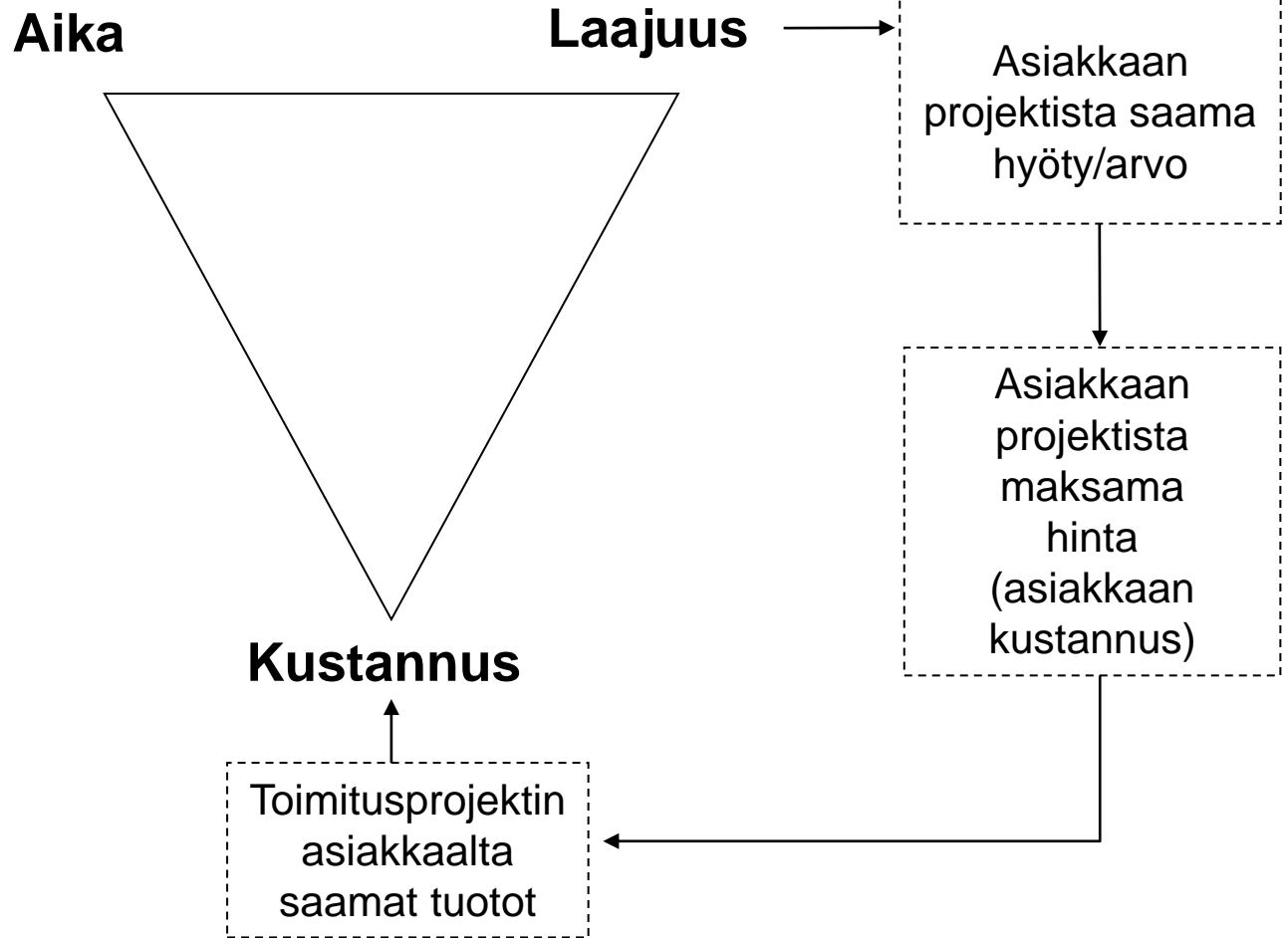
Tod

Max



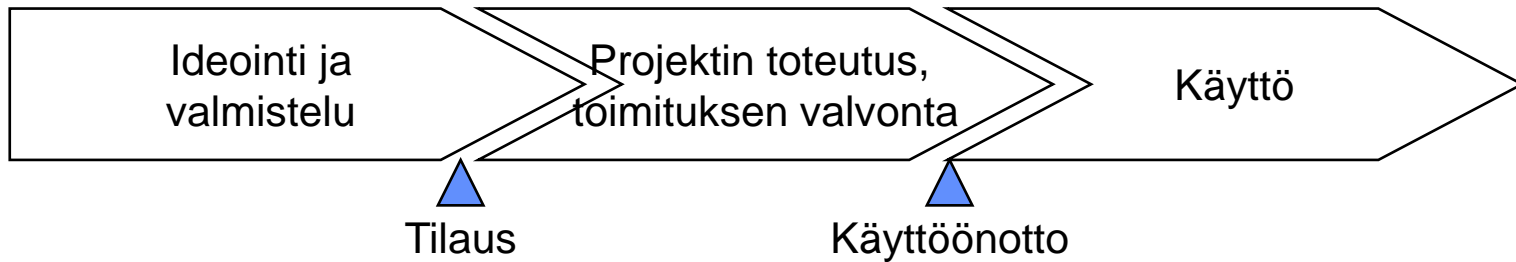
# **Projektien markkinointi ja myynti**

Toimittajan näkökulma projektitoimitukseen asiakkaalle:



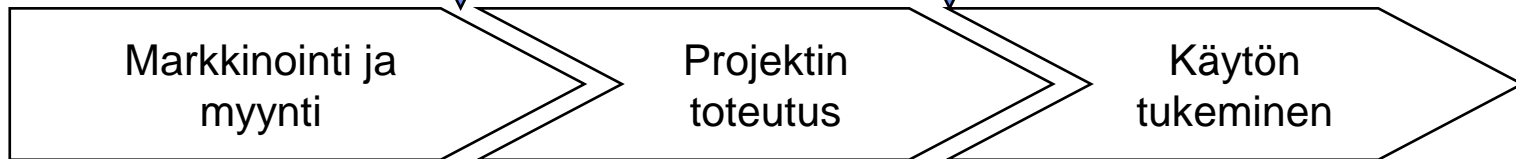
# Asiakkaan investointiprojekti ja (projekti-)toimittajan toimitusprojekti

## Investointiprojekti (asiakkaan/tilaajan näkökulma)



Sopimus

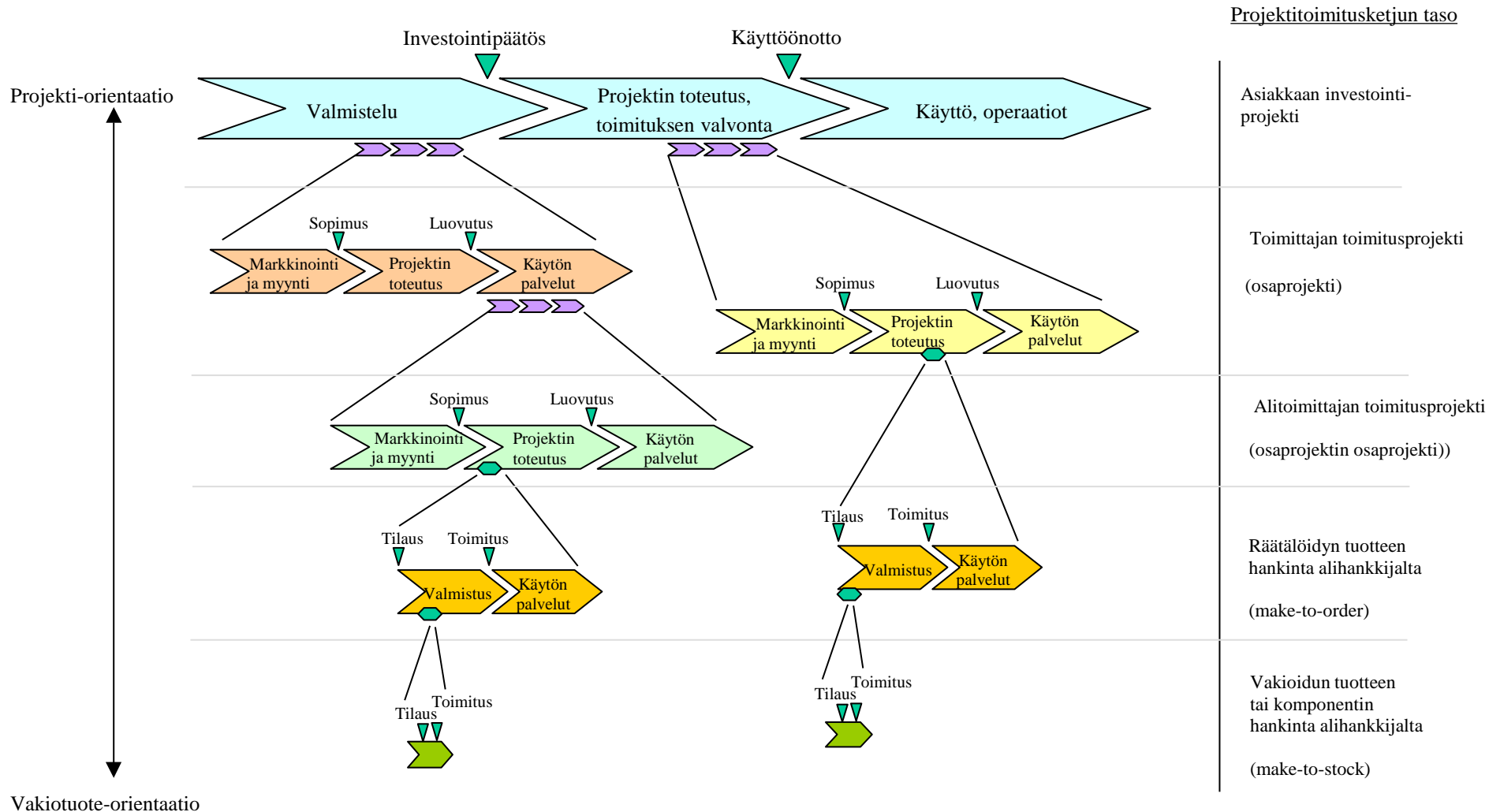
Luovutus



## Toimitusprojekti (projektitoimittajan näkökulma)

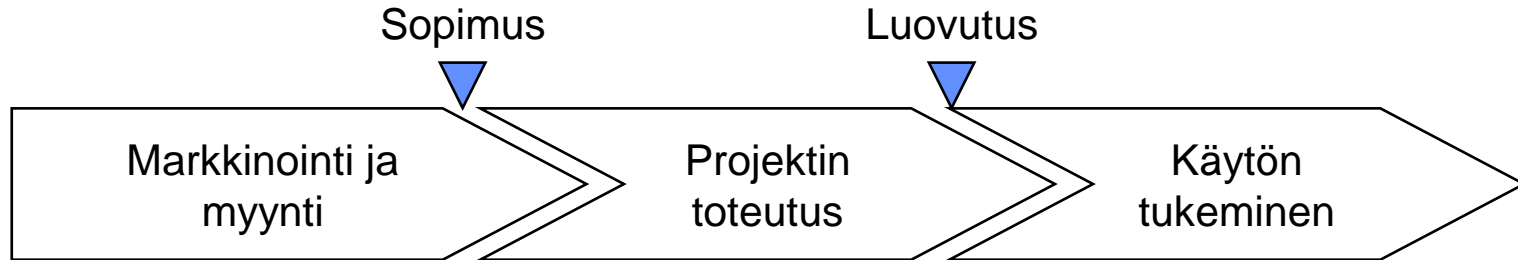
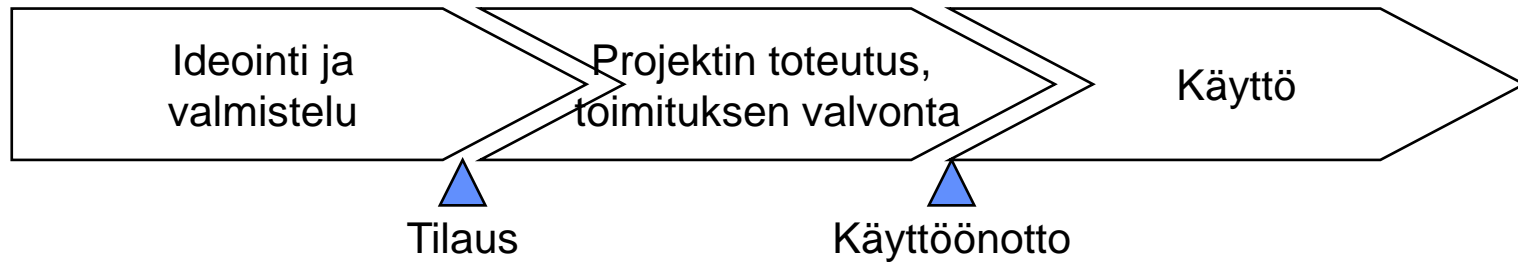
# Näkökulman laajentaminen useampaan kuin kahteen projektiin: useamman toimitusprojektin liittyminen asiakkaan investointiprojektiin

Lähde: Arto K., Heinonen R., Arenius M., Kovanen V., Nyberg T., 1998. Global project business and the dynamics of change, Technology Development Centre Finland and Project Management Association Finland, Helsinki, Finland, 147 p.



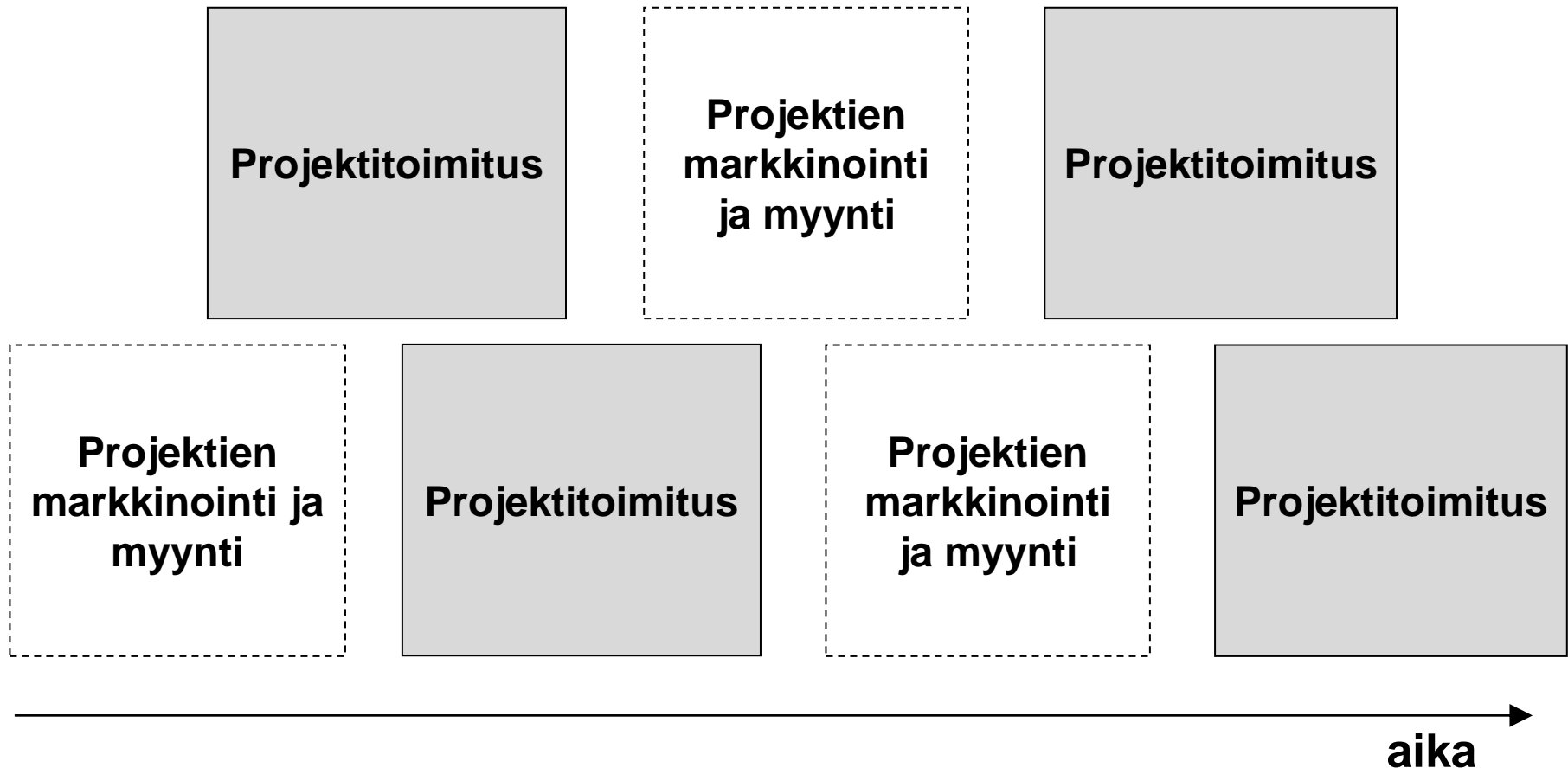
# Asiakkaan investointiprojekti ja (projekti-)toimittajan toimitusprojekti

## Investointiprojekti (asiakkaan/tilaajan näkökulma)

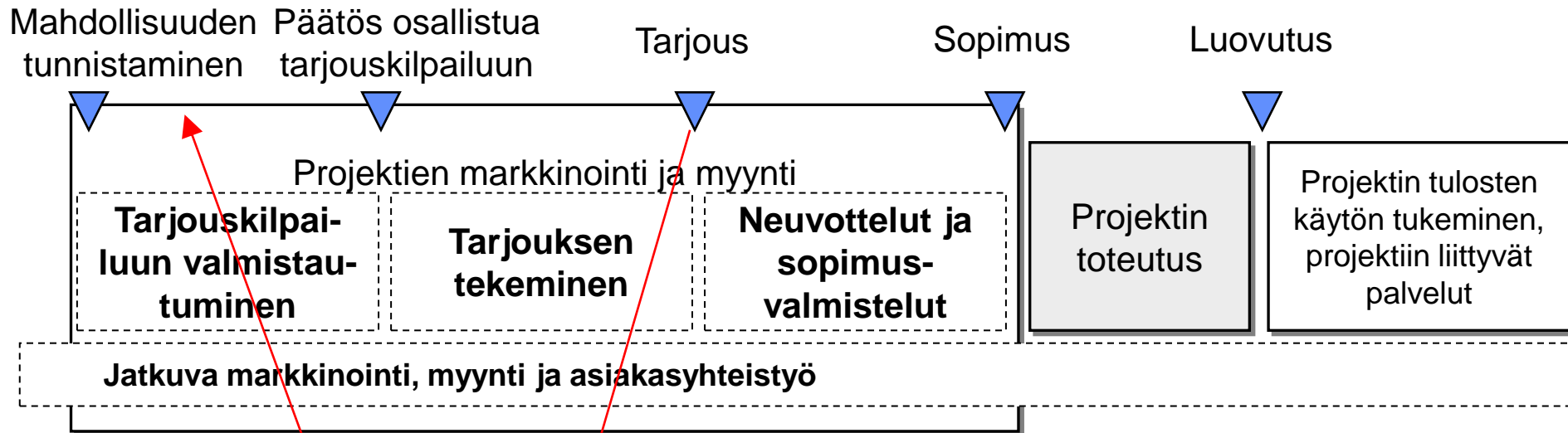


## Toimitusprojekti (projektitoimittajan näkökulma)

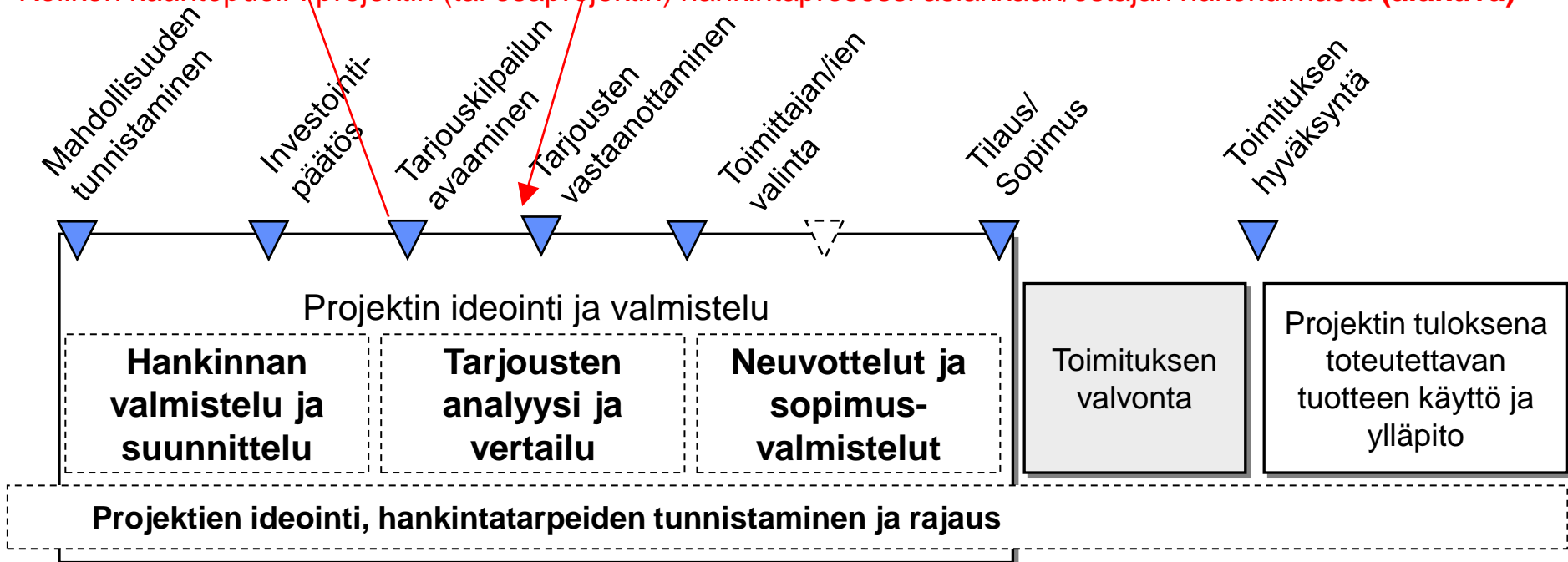
# Projektien markkinointi ja myynti & projektitoimitukset



# Projektien markkinointi ja myynti toimitusprojektin elinkaarella projektitoimittajan näkökulmasta (yläkuva)

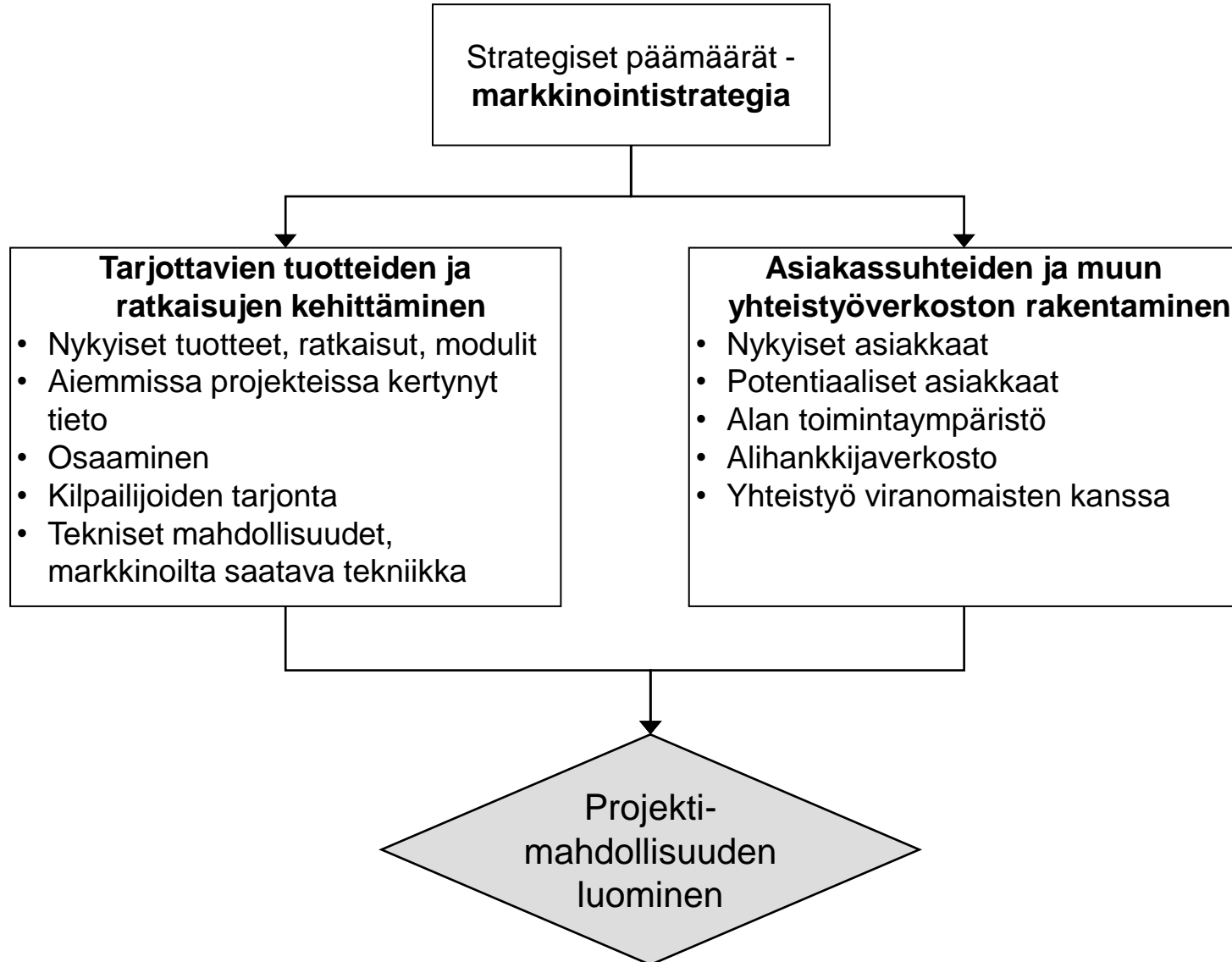


“Kolikon kääntöpuoli”: projektin (tai osaprojektin) hankintaprosessi asiakkaan/ostajan näkökulmasta (alakuva)





# Projektiriippumaton markkinointi ja myynti



# Kaksi erilaista tapaa myydä projekti

- **Deterministinen** tapa
  - Aktiivinen markkinoiden seuranta
  - Tarjouspyyntöihin vastaaminen
  - **Reaktiivinen** lähestymistapa
- **Konstruktivistinen** tapa
  - Mahdollisten asiakkaiden tarpeiden ennakointi
  - Projektin rakentaminen yhdessä asiakkaan kanssa
  - **Aktiivinen** lähestymistapa

# Päätös osallistua tarjouskilpailuun

- Tarjouspyynnön yleiset kriteerit:
  - Mahdollisuus voittaa tarjouskilpailu
  - Tarjouksen houkuttelevuus
- Tarjouspäätöksessä huomioitavia seikkoja:
  - Tarjouspyynnön luonne
  - Kilpailutilanne
  - Liiketaloudellinen houkuttelevuus
  - Tekninen houkuttelevuus

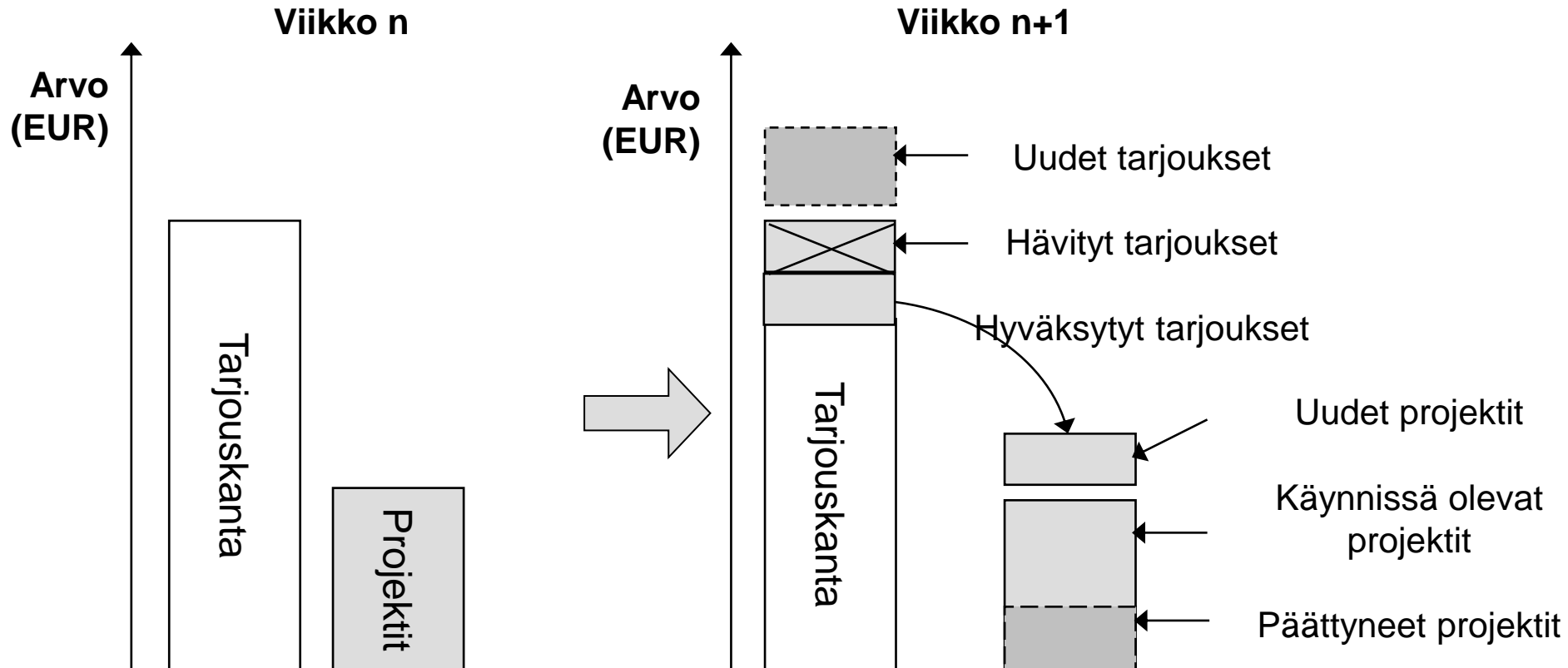
# Keskeisiä tarjouksen komponentteja

- **Yhteenveto asiakkaan tarpeista**
  - Hard facts
  - Softer needs
- **Oman ratkaisun keskeinen sisältö**
  - Kuvaus
  - Laajuus
- **Oman ratkaisun argumentaatio**
  - Tekninen
  - Taloudellinen
- **Hinta & taloudelliset ehdot**
  - Maksutapa
  - Toimituksen ehdot
- **Liitteet**
  - Erilaisia liitteitä (usein kymmeniä tai jopa satoja sivuja)

# Asiakkaan päätöksentekokriteerit

- Hinta-hyöty-suhde
- Projektitoimittajan uskottavuus
- Tekniset ratkaisut
- Projektin toteuttaminen

# Tarjouskannan muuttuminen projekteiksi

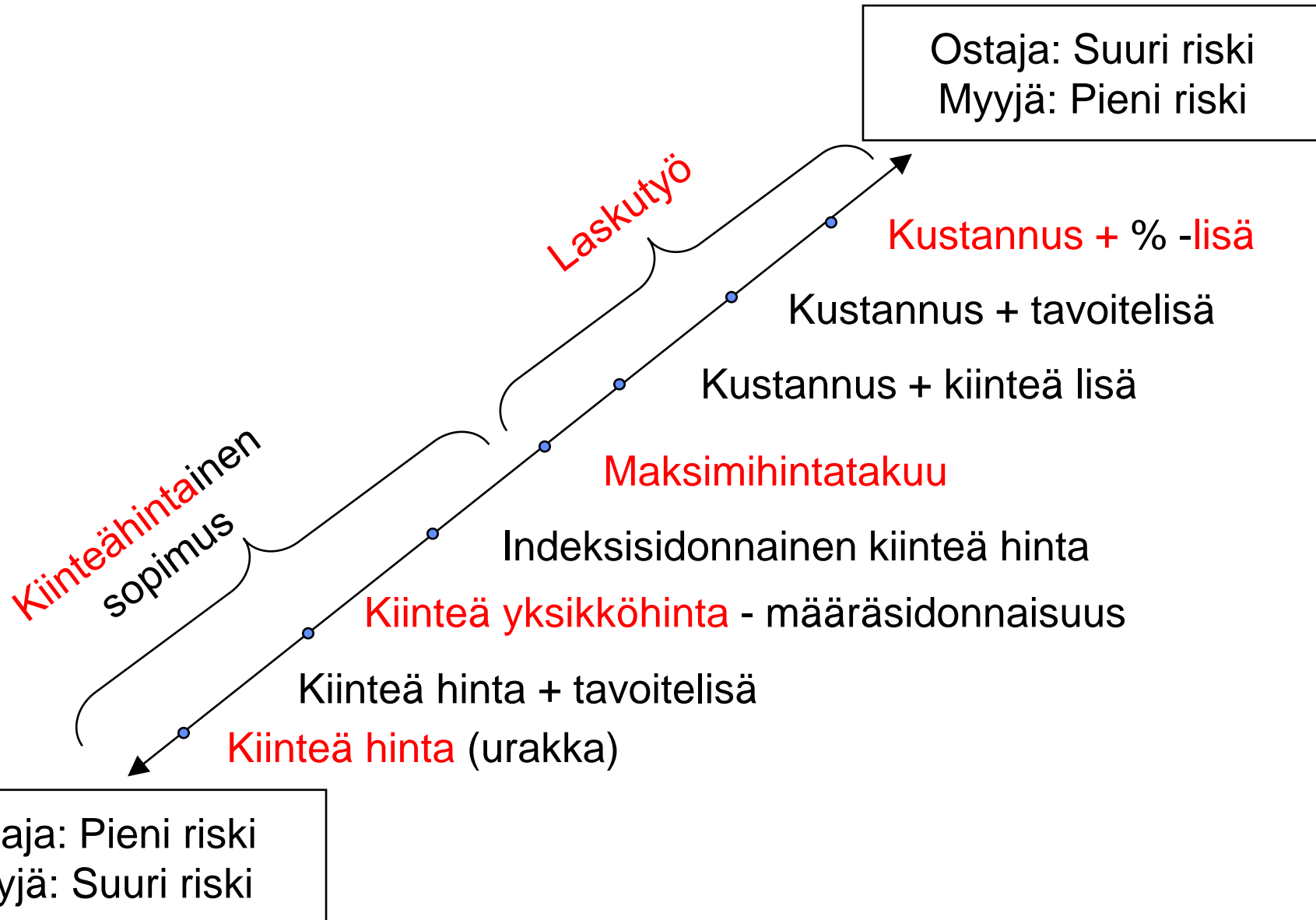


**Sopimustyypit:**

**“Ääripäät:”**

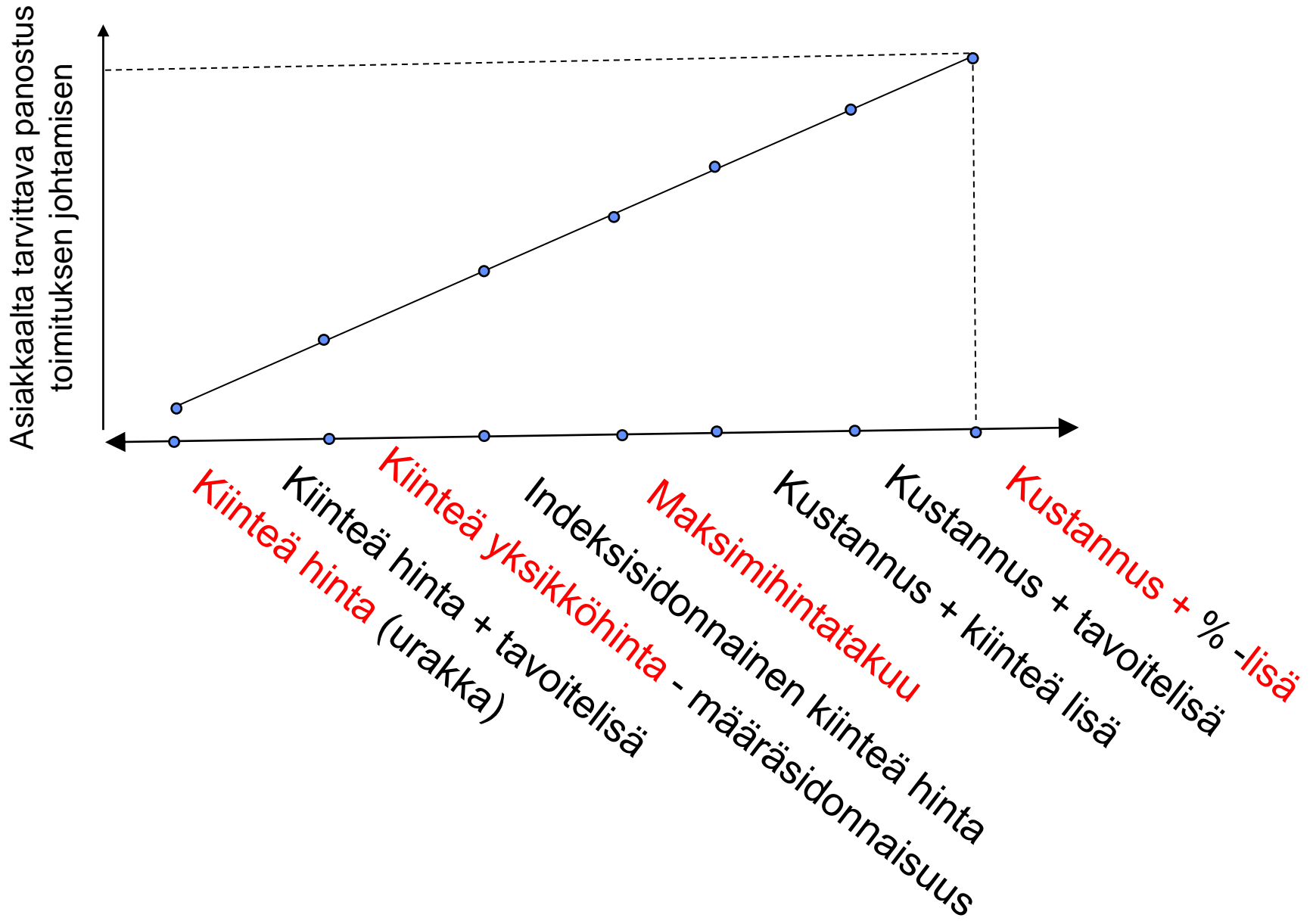
**Kiinteähintainen sopimus ja  
Laskutyösopimus**

# Sopimustyytit ja niihin liittyvät riskit

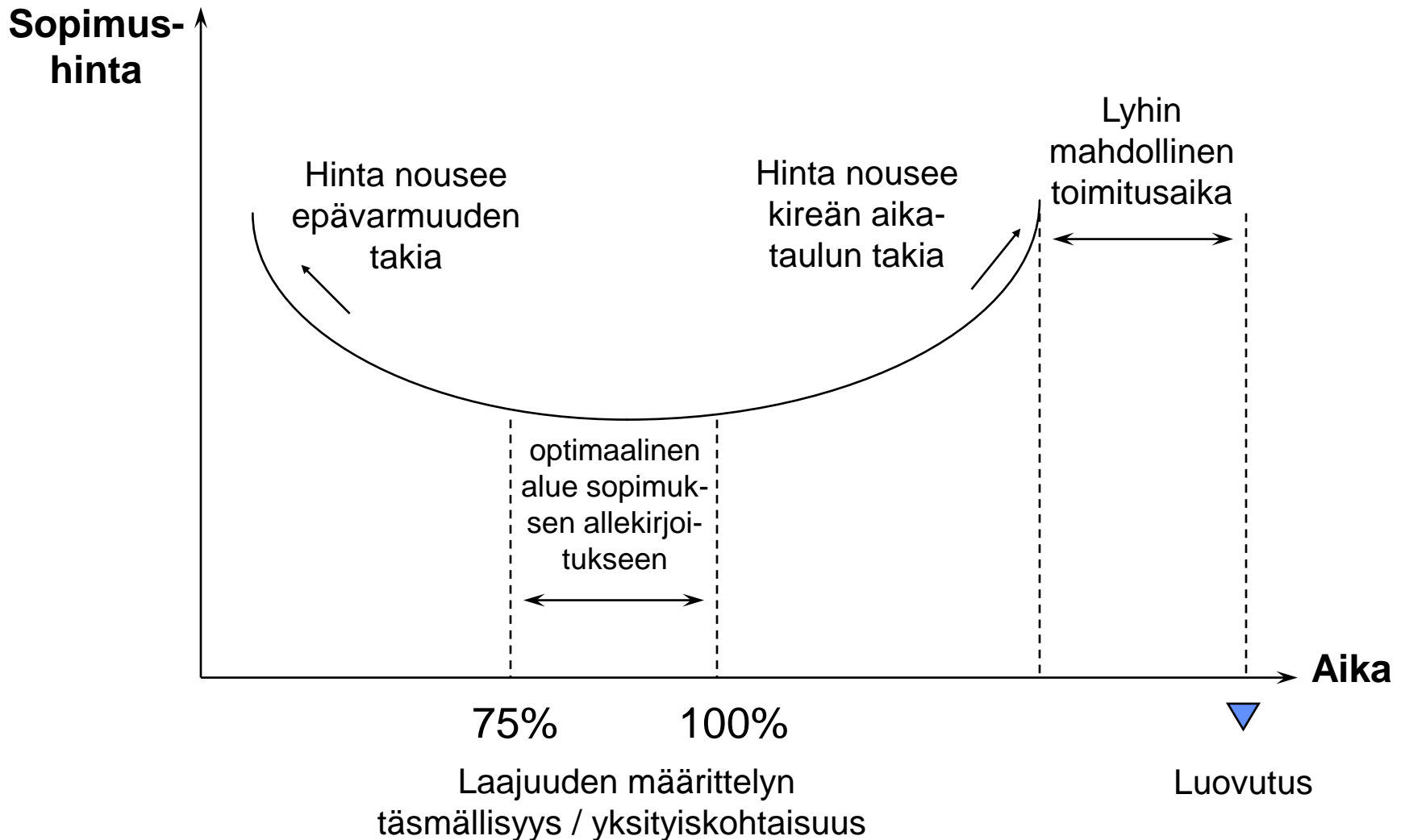




# Vaatimukset asiakkaan (ostajan) resurssointitarpeesta projektitoimituksen johtamiseen projektityypeittäin



# Sopimuksen allekirjoitusajankohdan ja sopimushinnan yhteys kiinteähintaisessa sopimuksessa



# Mitä luennolla opimme?

- Onnistuminen
- Riski, mahdollisuus, ja näiden johtaminen
- Aika
- Tulevaisuuden luominen [projektia välineenä käyttäen] on mahdollista vaikka tulevaisuuden ennustaminen onkin vaikeaa tai mahdotonta
- Tämä vaatii johtamista ja osaamista ja projektinhallinnan systemaattisia johtamistapoja ja menetelmiä
- Projektiin (ja sen osa-alueisiin) hankitaan kulloinkin parhaat tarvittavat osaajat – jopa oman firman ulkopuolelta -> “kahden kauppa” (asiakas ja toimittaja), ‘Projektin markkinointi ja myynti’
- Projektisopimukset, sopimustyytit