

Projektiriskit

► Monien yritysten toiminta on projektiluonteista. Projektien riskit ovat usein vaikeasti hallittavissa ja liian moni projekti epäonnistuu. Projektin onnistumista voidaan edesauttaa hyvällä suunnittelulla ja riskienhallinnalla.

Projekti on aina riskialtis!

Projekti on kertaluonteinen hanke, jolla on tavoite, aikataulu ja budjetti sekä vastuullinen johto ja henkilöstö. Projekteja on kahta perustyyppiä:

- **Toimitusprojekti**, jossa asiakkaalle luvataan esimerkiksi laite tai palvelu tietynä ajankohtana ja tietyillä ehdoilla.
- **Kehittelyprojekti**, jossa kehitetään esimerkiksi uusi laite omaan käyttöön.

Pk-yrityksissä nämä projektityypit usein yhdistyvät. Tyypillisessä projektissa pitää tehdä ensin hieman kehittäilytyötä tai räätälöintiä, jotta asiakkaan toivoma tuote tai palvelu voidaan toimittaa.

Projektit ovat vaikeita ja riskialttiita, koska kertaluonteisuutensa vuoksi niissä on **lähes kaikki uutta**, esimerkiksi uusi työryhmä, uusi asiakas tai uusi tuote. Lisäksi aikaa ja rahaa on usein vähän!

Projektit ovat myös alttiita häiriöille, sillä monissa yrityksissä on yleensä meneillään **useita projekteja**, jotka kilpailevat keskenään tärkeydestä ja resursseista – ja pahimmillaan häiritsevät toisiaan.

Liiallinen optimismi ja lupaukset, joita ei kyetä pitämään, ovat usein projektien epäonnistumisen syy.

Projektiriskien hallinnan periaatteet

Projektien riskienhallinnan lähtökohta on projektiin liittyvien **riskien tunnistaminen**.

Seuraavassa on käyty läpi projektien pahimpia sudenkuoppia. Riskit vaihtelevat projekteittain, joten ne täytyy miettiä kunkin projektin osalta erikseen. Kannattaisiko pyytää **ulkopuolista asiantuntijaa** mukaan riskien arviointiin?

1. Asiakkaan tarpeiden selvittäminen

Mitä asiakas todella haluaa? Mikä on hänelle tärkeintä? Aina ei ole selvää, kuka on todellinen asiakas. Pitkän ja lyhyen tähtäimen riskien kannalta on kaikki osapuolet otettava huomioon.



2. Realistiset lupaukset ja sopimukset

Projektit kaatuvat usein liialliseen optimismiin. Esimerkiksi vuoden mittainen hanke luvataan toimittaa kuudessa kuukaudessa. Kytetäänkö asiakkaan tarpeisiin vastaamaan? Tuntevatko myyjät yrityksen tuotteiden todelliset ominaisuudet tai niiden realistiset kehittämismahdollisuudet?

Sopimusten laadintaan kannattaa panostaa. Ongelmatilanteissa ratkaisee se, **mitä on allekirjoitettu** sopimuksessa. Jos sopimusta ei ole tehty, yritysten välisen kaupan ongelmat ratkaistaan **kauppalain** perusteella. Kauppalain virhevastuu on usein ankarra toimittajalle, jona pk-yritys projektissa tavallisesti toimii. **Sopimus kannattaa siis aina tehdä** ja toimittajan tulee huolehtia siitä, että projektin vastuut ja velvoitteet ovat järkevässä taloudellisessa tasapainossa.

Toimittajan vastuuta kohtuullistavat sopimusehdot voivat joskus olla jopa vakuutuksen saamisen ehtona.

3. Rahoitus

Riittääkö yrityksen talous hankkeen rahoittamiseen? Turvaako sovittu maksatusaikataulu oman maksuvalmiuden projektia toteutettaessa? Millainen riski liittyy lainanottoon? Saadaanko sijoitetulle rahalle riittävä tuotto? Onko tilaajan luottokelpoisuus selvitetty?

4. Projektin vetäminen

Onko projektilla kokenut vetäjä, jolla on käytössään hyvät apuvälineet ja toimintamallit? Onko vetäjällä vastuun lisäksi **johdon tuki, valta ja resurssit** hoitaa projekti hyvin? Mitä tapahtuu, jos hän vaihtaa työpaikkaa tai sairastuu? Miten tähän on varauduttu?

5. Tekijät

Onko projektilla osaavat tekijät? Onko heillä aikaa osallistua projektin tekemiseen? Uhkaako projekti muiden sovittujen toimitusten toteuttamista?

Onko projektin **avainhenkilöt** tunnistettu – omassa yrityksessä, asiakkaalla, alihankkijoilla ja muissa sidosryhmissä? Onko projektin onnistuminen kiinni yksittäisen henkilön osaamisesta tai työpanoksesta? Mitä tapahtuu, jos avainhenkilö vaihtaa työpaikkaa – liittykö tähän esimerkiksi tietoriskiä – tai sairastuu? Miten henkilövaihdoksiin projektin aikana on varauduttu?

6. Yhteistyö, tiedonkulku, koordinointi

Monessa projektissa on mukana toisia osapuolia, muita yrityksiä tai vieraita ihmisiä. Ajattelevatko kaikki projektin tavoitteista ja pelisäännöistä samalla tavalla?

Miten tärkeä tämä projekti on eri osapuolille? Miten eri osapuolet ovat **priorisoineet** projektin ja sitoutuneet siihen? Miten toimituksen **aikataulutus** eri osapuolten kesken on varmistettu?

Tyytyväinen asiakas sietää projektin pikku virheet.

Miten hyvin tunnette projektissa toisenne? Oletteko tehneet aikaisemmin työtä yhdessä? Tunnetko henkilöä, joka olisi aikaisemmin tehnyt työtä projektin uuden asiakkaan kanssa. Oletko tiedustellut hänen kokemuksiaan? Muista, että eri kulttuureissa tai eri henkilöiden sanomana ”kyllä” ei aina tarkoita sitä!

Projekti ei saa kaatua tietämättömyyteen tai tiedonkatoon. Miten luotettava ja nopea **tiedonkulku** sekä muutosten hallinta on varmistettu? Katselmuksset ovat tehokas työväline projektin tilanteen seurantaan. Onko niiden pitämisestä sovittu?

Henkilösuhteetkin voivat kaataa projektin. Onko henkilökemia kunnossa asiakkaaseen ja yhteistyökumppaneihin – entä oman yrityksen sisällä?

7. Olosuhteet

Miten hyvin projektin **toteutus-** ja lopputuotteen **toimitusolosuhteet** tunnetaan? Miten on selvitetty projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät, kuten kohdemaan säädökset, talouselämän pelisäännöt ja muut olosuhteet? Eroaako tämä projekti olosuhteiltaan aikaisemmista projekteista? Miten erot on huomioitu suunnitelmissa? Ovatko asiat myös yhteistyökumppaneiden tiedossa?

Odottamattomat muutokset toimintaolosuhteissa voivat viivästyttää projektia ja sen maksatusta jopa kuukausia. Miten projektissa on varauduttu esimerkiksi asiakkaan ongelmista aiheutuviin viivytyksiin?

Vientiprojekteissa ei aina pärjää kotimaassa opituilla pelisäännöillä.

8. Projektin päättäminen ja työn jälkihoito

Harva projekti loppuu toimitukseen. Asiakas voi tarvita apua tuotteen käyttöön otossa tai hän voi tarvita **jatkuvaa tukea** tuotteen käyttöön. Onko siihen resursseja? Onko sen rahoituksesta sovittu? Mitä sopimukseen on kirjattu projektin päättämisestä, viimeisen maksuerän suorittamisen ehdoista tai mahdollisten erimielisyyksien sopimisesta? Myös omat kehittämissuunnitelmat pitää osata lopettaa ajoissa?

9. Oppiminen

Vastaavien projektien ongelmista kannattaa ottaa oppia **jo ennen projektia!** Projektin jälkeen on opit kerättävä talteen ja kerrottava ainakin omassa yrityksessä niille, jotka voivat joutua vastaaviin tilanteisiin. Jälkiarviointi omissa katselmuksissa on hyvä tapa kerätä palautetta. Tiedon jakaminen vaatii lisätyötä!

10. Tunnistakaa riskit ja hallitkaa ne!

Miettikää jo ennen projektisopimuksen tekoa projektin liittyvät **keskeiset riskit** ja suunnittele projektin niiden mukaan. Erillinen riskienhallinta- tai turvallisuussuunnitelma on usein tarpeen. Käyttäkää apuna työryhmää, asiantuntijoita sekä erilaisia riskianalyyttimenetelmiä ja tietolähteitä.

Lisätietoa

Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarjassa on sekä tietoa että välineitä projektien riskienhallintaan esimerkiksi **tarkistuslistoja** (mm. liike- ja tuoteriskien hallinta) ja **riskianalyyttimenetelmiä**.

Laatijat: Matti Vuori & Simo Sauni, VTT Automaatio. Copyright © 1998 PK-RH -hanke. Työvälinesarjan ovat pääosin rahoittaneet Euroopan sosiaalirahasto ja sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto sekä Työsuojelurahasto. Versio 1.0. 24.9.1998. Tiedosto: kor-muu-projektiriskit.doc