

Tilaturvallisuuden projektit

Asiakkaan ja toimittajan näkökulmista

16. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma

Kehitysprojektin raportti

Tiina Kujansuu

Securitas Oy

Helsinki 30.5.2020

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Tutkielma käsittelee fyysisen tilaturvallisuuden toimitusprojekteja sekä asiakkaan, että toimittajan näkökulmista. Työn ensisijaisena tavoitteena on kasvattaa molemmin puolta ymmärtämystä siitä, mikä projektitoimituksissa on tärkeää ja mihin pitäisi keskittyä, jotta lopputulos olisi molempien osapuolten mielestä onnistunut.

Toimialaa ja projektihallintaa käsitellään yleisellä tasolla, pyrkien kuitenkin tuomaan esiin erityisesti tilaturvallisuuteen liittyvien projektien erityispiirteet. Asiakkaan näkökulmaa ja kokemuksia on selvitetty asiakashaastattelulla. Toimittajan näkökulma perustuu suurimmaksi osaksi kirjoittajan omaan kokemukseen projektipäällikkönä.

Tuloksena on kolme johtopäätöstä. Ensimmäinen päätelmä on se, että ala muuttuu nopeasti ja toimittajana menestyminen edellyttää yritykseltä suurta joustavuutta ja nopeaa sopeutumiskykyä. Toiseksi asiakkaan ja toimittajan välinen luottamus ja avoin vuoropuhelu on ehdoton edellytys hyvään lopputulokseen. Kolmantena ja asiakassuhteen jatkuvuuteen eniten vaikuttavana asia on havainto siitä, että asiakkaalle yksittäistä projektia tärkeämpää on palveluiden ja huollon luotettava toimivuus seuraavien vuosien aikana.

Avainsanat projektihallinta, projektijohtaminen, kulunvalvonta, rikosilmoitin, videovalvonta

Abstract

The thesis deals with physical security delivery projects from both the customer's and the supplier's perspectives. The primary goal of the work is to increase both parties' understanding of what is important in project deliveries and what should be focused on for both parties to have a successful outcome.

The industry and project management are discussed at a general level, but with the aim of highlighting the specific features of projects related to space security. The customer's perspective and experiences have been clarified through customer interviews. The supplier's perspective is based on the author's own experience as a project manager.

The result is three conclusions. The first conclusion is that the industry is changing rapidly and success as a supplier requires a company with a high degree of flexibility and rapid adaptability. Second, trust and open dialogue between the customer and the supplier is a prerequisite for a good outcome. The third and most influential factor in the continuity of the customer relationship is the observation that the reliable operation of services and maintenance in the coming years is more important to the customer than an individual project.

Keywords project management, project leading, access control, burglary alarm system, video monitoring, CCTV

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Työn tavoitteista ja menetelmistä	2
3	Tilaturvallisuus toimialana.....	6
3.1	Digitalisaation ja automatisoinnin merkitys projektityössä	7
3.2	Markkina-alueena Suomi	8
3.3	Palvelut.....	10
3.4	Tekniset laitteet ja järjestelmät.....	11
3.5	Tarjouskilpailu ja hinnoittelu	16
3.6	Kustannusrakenne	18
4	Projektin johtamisen merkitys	20
4.1	Projektin suunnittelu	20
4.2	Projektin raportointi	22
4.3	Menetelmien valinta ja oikea skaala	23
4.4	Johtamiskulttuurin muutos	25
5	Asiakkaan ja palvelutuottajan organisaatio	28
5.1	Muuntautumiskyvyn ja sopeutumisen tärkeys	28
5.2	Muuttaako toimintaa vai tekniikkaa?	29
5.3	Integraatioiden houkutus	30
6	Asiakkaan merkitys.....	33
6.1	Myynnin ja tuotannon näkökulmista.....	34
6.2	Asiakkaan kuunteleminen ja ratkaisukeskeinen myynti	36
7	Asiakkaan ääni	37
7.1	Projekti on vasta alku	37
7.2	Epäonnistuminen on sallittua ja asiakkaat kärsivällisiä	38
7.3	Millainen on hyvä asiakassuhde.....	38
7.4	Yleisimmät ongelmat	39
7.4.1	Tilaturvatekniikka osana tilamuutosta ja sähköurakkaa	39
7.4.2	Määrittelemättömät laitehankinnat, epäselvät toimitusrajat ja hallitsemattomat muutokset	40
7.4.3	Henkilökohtaiset mieltymykset ja osaamiserot	41
7.5	Realistiset aikatauluodotukset	42
7.5.1	Integraatiot ilman määrittelyjä.....	42
7.5.2	Toimitusten vaihtelevat kokoluokat.....	43
7.5.3	Palveluiden maantieteellinen saatavuus.....	44
7.5.4	Asiakkaan omat resurssit	44
7.5.5	Kilpailuttaminen ja hinnoitteluerot	46
7.5.6	Tuotteiden elinkaaren ennustaminen on vaikeaa	46

7.5.7	Muiden tilankäyttäjien unohtaminen.....	47
7.5.8	Yhteydet ja tietoturva yritysten välillä.....	48
8	Yhteenveto	49
9	Lähdeluettelo	51

1 Johdanto

Tässä työssä pohditaan tilaturvallisuuden toimialaa ja toimitusprojekteja sekä asiakkaan että toimittajan näkökulmista. Toivon tehdyistä havainnoista ja päätelmistä olevan hyötyä mahdollisimman monille alan toimijoille ja erilaisille asiakkaille. Tekstin kieli ja tekniset yksityiskohdat on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisina, jotta voidaan tavoittaa mahdollisimman laaja asiakaskunta. Yleistyksiä on jouduttu käyttämään paljon ja lukijan tuleekin siksi suhteuttaa asioita omaan tilanteeseensa ja arvioida päätelmiä myös kriittisesti.

Asiakkaiden vapaamuotiset haastattelut olivat erittäin kiinnostavia ja heidän kertomuksensa herättivät paljon uusia ajatuksia ja ideoita. Sattumalta tätä työtä varten haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, joilla kaikilla oli erittäin vahva asiantuntemus ja pitkä kokemus alalta. Heiltä keräämäni kokemusperäinen tieto on itselleni arvokasta pääomaa tuleviin hankkeisiin, mutta tämän työn kautta heidän kokemuksistaan voivat hyötyä myös ne asiakkaat, joiden oma asiantuntemus ei ehkä ole vielä yhtä korkealla tasolla.

Suuret kiitokset teille kaikille, jotka uhrasitte aikaanne.

2 Työn tavoitteista ja menetelmistä

Työn ensisijaisena tavoitteena on kannustaa toimittajia ja asiakkaita mahdollisimman avoimeen vuoropuheluun. Molemminpuolinen intressien ymmärtäminen antaa mahdollisuuden uusien ideoiden ja toimintamallien toteuttamiselle. Sekä asiakkaat, että toimittajat tunnistavat alalla useita toistuvia ongelmia. Näihin kipupisteisiin pyritään työssä löytämään selityksiä ja siten keinoja välttää tai kokonaan poistaa ne.

Ala on laaja ja rönsyilevä, joten työn aihetta ja laajuutta oli tarpeen rajata tiukasti. Tässä työssä projektilla tarkoitetaan ensisijaisesti toimitusta, joka sisältää kulunvalvonta-, rikosilmoitin- tai videovalvontajärjestelmän tai niiden yhdistelmän ja näihin järjestelmiin läheisesti liittyviä palveluita. Tiivistetysti voi sanoa, että tässä työssä käsitellään vain sähköisen turvatekniikan toimitusprojekteja. Mm. kaikenlainen vartiointi, pääkäyttöpalvelut sekä konsultointi on jätetty ulkopuolelle, vaikka on ne ovat lähes aina oleellinen osa toimitusta jossain tilaturvallisuushankeen vaiheessa.

Lisäksi rajoituksia on tehty myös projektien kokoluokan suhteen. Ensisijaisesti tarkastelun kohteena ovat suuret yritysasiakkaat ja hankinnat, joiden toimitusaika tyypillisesti on useita kuukausia, jopa vuosia. Lukumäärällisesti pienet projektit kuitenkin edustavat suurinta osaa alan toiminnasta ja tyypillisesti isompia projekteja edeltävät pienemmät kehityshankkeet. Sen vuoksi ei ollut järkevää rajata toimitusten kokoa euromääräisesti, sen enempää kuin projektin keston tai asennettavien komponenttimäärienkään suhteen.

Ennako-odotuksen mukaan tärkeäksi asiaksi nousee johtaminen yleensä, erityisesti projektijohtaminen, mutta myös muulla johtamisella on tärkeä rooli. Johtaminen vaikuttaa myös projektin jälkeisten jatkuvien palveluiden saatavuuteen ja laatuun ja etenkin se näkyy yrityksen yleisenä asenteena eli siinä, miten asiakkaan huoliin ja murheisiin suhtaudutaan projektin jälkeen.

Ensisijaisesti tehdyt havainnot ja tulkinnat perustuvat asiakkaiden haastatteluihin, mutta myös omiin kokemuksiini projektipäällikkönä. Koen sekä koko toimialan, että projektityön äärimmäisen kiinnostavaksi ja siksi olen tietoisesti kirjoittanut mukaan joitain omia havaintojani ja tulkintoja, jotka voivat herättää lukijoissa myös vastakkaisia mielipiteitä. Tämän työn tavoitteena ei ole kuitenkaan ollut tieteellinen tutkimus, vaan halu herättää parempaa keskustelua asiakkaiden ja toimittajien välillä. Taustani vuoksi, voimalaitosteollisuudesta, laivanrakennuksesta ja tuotekehityksestä, minulla on kohtuullinen näkemys myös siitä, miten tilaturvallisuusalan projektit eroavat muiden alojen projekteista.

Turvallisuusosalalle on tyypillistä, että asiakkaat eivät halua tai voi antaa tietoja edustamastaan yrityksestä tai yhteisöstä julkisesti omalla nimellään, siksi kaikki haastateltavat ja heidän lausumiensa suorat lainaukset ovat anonyymejä. Vaikka toimialakohtaisia huomattaviakin eroja löytyy, tekstistä kuitenkin ilmenee, etteivät yksittäiset henkilöiden tai heidän edustamiensa yritysten nimeäminen ole yleisten päätelmien ja tutkimuksen tulosten kannalta oleellista.

Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisesti. Oli harkittu valinta olla käyttämättä minkäänlaista määrämuotoista kyselylomaketta. Sellaiselle ei ollut tarvetta, koska tavoitteena ei ollut vertailla asiakkaita tai toimittajia, vaan antaa heille tilaisuus kertoa omista kokemuksistaan, ajatuksistaan ja ideoistaan. Vapaamuotoinen haastattelu mahdollisti myös tarkentavat kysymykset oikealla hetkellä ja vähensi oleellisesti väärinkäsityksiä. Pidän myös todennäköisenä, ettei suurempi haastattelujen määrä olisi merkittävästi vaikuttanut tehtyihin päätelmiin.

Haastateltavat saivat etukäteen pohdittavakseen vapaamuotoisen kysymyslistan, mutta heitä ei pyydetty vastamaan siihen kirjallisesti. Ao. kysymykset olivat vain ohjeellisia ja loppukädessä haastateltava sai itse päättää vapaasti aiheen, joista halusi kertoa eniten. Jokaiseen haastatteluun käytettiin aikaa noin 2-3 tuntia.

Ohjaavat kysymykset olivat:

Mitä, milloin ja miksi on tehty?

Liittyikö toimitukseen palveluja?

Työn tavoitteista ja menetelmistä

Miten projekti vietiin läpi?

Missä vaiheessa tarjouskysely tehtiin, vai tehtiinkö lainkaan?

Millä perusteilla toimittaja valittiin?

Olivatko tavoitteet ja toiveet selkeitä?

Roolit projektissa?

Millaisia projektinjohtamisen menetelmiä käytettiin?

Onnistuiko tiedottaminen?

Arvioitiinko projektiriskejä ennakkoon?

Millainen ilmapiiri projektin aikana vallitsi?

Pysyttiinkö aikataulussa ja budjetissa?

Oletteko tyytyväisiä lopputulokseen?

Mitä tekisit toisin?

Suosittelisitko tuotetta ja toimittajaa?

3 Tilaturvallisuus toimialana

Vaikka tilaturvallisuus on toimialana jo vanha, niin alaa voidaan pitää monesta syystä yllättävän vakiintumattomana, jopa villinä. Alalla ei juuri sovelleta vakiintuneita projektimalleja, vaan jokaisella alan toimijalla on oma tapansa hoitaa toimitusprojektinsa. Jopa saman yrityksen sisällä eri osastojen ja yksiköiden toimintamallit vaihtelevat suuresti. Monet projektimalleista ovat tutumpia ohjelmistokehityksen puolelta, eikä edes projektimallien käsitteitä välttämättä tunneta perinteisillä tilaturvatekniikan osa-aloilla.

Projektimalleihin kuitenkin kannattaa tutustua lyhyesti, vaikka niitä ei tässä yhteydessä tarkemmin käsitellä. (Lähde: Pulkkanen). Tavat hoitaa projekteja saattavat muistuttaa projektimalleja, tai olla yhdistelmiä niistä, mutta on hyvin todennäköistä, ettei se ole tietoista, vaan käytännön pakosta ja tarpeista muodostunutta toimintaa. Puhutaan projekteista, mutta ei kuitenkaan aina toiminta kuten projektissa. Käytännössä projektilla tarkoitetaan mitä tahansa toimitusta, jonka sisältö ei ole vakio.

Alalla toimivien yritysten koko vaihtelee yhden hengen yrityksestä tuhansia ihmisiä työllistäviin suuryrityksiin. Tästä syystä on selvää, että osaamisen tasoerot yritysten välillä ovat valtavia. Toimialalle on rekisteröity 717 yritystä. (Lähde: Poliisi, Luettelo turvallisuusalan elinkeinoluvan haltijoista) Jos asiakkaalla itsellään ei ole alan osaamista, hän joutuu hankalaan asemaan valitessaan sopivaa toimittaja. Tähän aiheeseen palataan tarkemmin kappaleessa 5.4.

Vielä muutama vuosikymmen sitten tilaturvallisuuden ajateltiin olevan ensisijaisesti lukkoja ja vartiointia, mutta nykyisin yhä enemmän ja enemmän erilaisia sähköisiä laitteita ja niistä koostuvia järjestelmiä. Lukkojen ja vartiointin merkitys on muuttunut, mutta ilman niitä hienoimmatkin järjestelmät ovat lopulta turhia. Ihmisen rooli on edelleen tärkeä – jos kukaan ei tule paikalle

häilytyksen seurauksena, laitteet lähinnä vain hidastavat ja häiritsevät tai pelottavat ei-toivottuja vierailijoita ja voivat auttaa rikoksen tekijän löytämisessä ja tunnistamisessa jälkikäteen.

Seuraavassa keskitytään kuitenkin ensisijaisesti teknisten laitteiden ja järjestelmien toimitusprojekteihin, ottamatta kantaa siihen miten järjestelmien tuottamaa tietoa hyödynnetään tai ollaan hyödyntämättä. Yleinen trendi kuitenkin on, että paikallisista valvomoista, porttivahdeista ja mekaanista avaimista halutaan luopua, tai ainakin niiden määrää halutaan supistaa mahdollisimman paljon. Ihmistyö halutaan korvata tekniikalla ja inhimillisten erehdysten seuraukset minimoida.

Jos mahdollista, tekniset ratkaisut valitaan ja suunnitellaan alusta alkaen sellaisiksi, että ne mahdollistavat palvelujen ja valvonnan tuottamisen keskitetysti yhteisten palvelukeskusten kautta. On huomattava, että palveluiden keskittäminen voi tarkoittaa myös yrityksen tai yhteisön omia sisäisiä palvelukeskuksia, ei varsinaisesti ulkopuolista palveluntarjoajaa. Keskusvalvomot ovat yleistyneet myös korkeampaa turvallisuustasoa edellyttävissä kohteissa, kuten valtion virastoissa tai yksityisellä sektorilla huipputeknologiayrityksissä.

3.1 Digitalisaation ja automatisoinnin merkitys projektityössä

Nykyään puhutaan paljon digitalisaatiosta ja työn automatisoinnista, mutta sen vaikutus tämän toimialan projekteihin on varsin vähäinen. Vaikka tilaturvatekniikalla korvataan paljon ihmistyövoimaa, eli vartijoita ja vastaanotto-virkailijoita, projektit itsessään työllistävät valtavasti. Yksikään komponentti ei tee mitään, ellei ihminen asenna sitä paikalleen, kytke ja ohjelmoi sitä toimimaan. Varsinaisen asennus- ja ohjelmointityön lisäksi projektijohtamiseen tarvitaan huomattava määrä aikaa. Yksittäisten osaprojektien ei tarvitse olla suuria, mutta jos niitä on lukumäärällisesti paljon, tarvitaan merkittävästi enemmän työtä kokonaisprojektin hallintaan ja ehdottomasti myös projektijohtamisen ammattitaitoa. Alalla on lähes jatkuva työvoimapula sekä asentajista, että ammattitaitoisista projektipäälliköistä.

Myynti ja toimitusketjun joitain osia on pyritty automatisoimaan, mutta asiakkaiden tarpeet ja toimitusten sisällölliset erot estävät tehokkaan automatisoinnin. Asiakkaan tarpeiden mukaiset ratkaisut vaativat toimittajilta muuntautumiskykyä. Ainoastaan pienemmissä toimituskokonaisuuksissa, joissa voidaan pitäytyä vain osittain räätälöitävissä vakiosisällöissä, myyntiä on onnistuttu menestyksellisesti nopeuttamaan siihen tarpeeseen kehitetyillä myyntityökaluilla. Näitä työkaluja käytetään lähinnä kotiasiakkaille ja pienille yrityksille. Toimialan voi kokonaisuutena sijoittaa niihin, joissa automaation vaikutus on matala, eli 0 - 30 %. (Rubanovitsch 1 s. 152)

Luonnollisesti monia projekteihin liittyviä työvaiheita pyritään nopeuttamaan esim. esiohjelmoinneilla ja etäyhteyksillä. Etäyhteydet mahdollistavat vaativampien konfiguraatioiden tekemisen keskitetysti muutamien erikoisasiantuntijoiden toimesta ilman kallista matkustamista kohteelle. Kaikkea ei siis enää tarvitse tehdä fyysisesti kohteessa, jos asiakkaan turvallisuuspolitiikka sallii etäyhteyden käyttämisen. Korkean turvallisuuden kohteissa tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, joten edelleen suuri osa alalla tehtävästä työstä vaatii aina myös erikoisosaajien matkustavan kohteelle. On myös hyvin tavallista, ettei yksi henkilö osaa kaikkia työvaiheita, vaan tarvitaan useita osaajia ja tekijöitä, jotta haluttu lopputulos saadaan aikaan.

3.2 Markkina-alueena Suomi

Koko maailmaa ajatellen Suomi on markkina-alueena tietenkin pieni, mutta paikallisia toimijoita on paljon ja erityisesti Suomessa kehitettyjä kotimaisia tuotteita on paljon. Kotimaisten tuotteiden asema on perinteisesti ollut hyvin vahva, mutta tällä hetkellä näyttää siltä, että ulkomaiset tuotteet uhkaavat tai osin ovat jo syrjäyttäneet kotimaisten tuotemerkkien aseman.

Tähän vaikuttaisi eniten olevan syynä se, etteivät kotimaiset toimittajat ole onnistuneet laajentumaan muihin maihin, vaan ovat jääneet enimmäkseen Suomen sisämarkkinoille. Suuryritykset myös Suomessa ovat nykyään globaaleja ja kysyntä useiden maiden välisille järjestelmille on kasvanut. Vika ei ole tuotteissa, eikä niiden laadussa vaan siinä, että kotimaisilta tuotteilta puut-

tuu huolto- ja ylläpitoverkosto ulkomailla, jonka vuoksi ne väistämättä häviävät ulkomaisille kilpailijoille, jos globaali ympäristö on asetettu vaatimukseksi.

Toinen merkittävä ja erityisesti Suomessa vaikuttava toimintamalli on laite- ja järjestelmätoimittajien tapa myydä ja edustaa enimmäkseen itse omia tuotteitaan. Nykyisin suuret asiakkaat eivät halua sitoutua yhteen toimittajaan, vaan etsivät kumppaneita, jotka voivat potentiaalisesti tarjota heille useita eri valmistajien järjestelmiä. Asiakkaat kertovat selvästi, etteivät koe saavansa mitään lisäarvoa ostaessaan järjestelmiä suoraan valmistajilta, vaan päinvastoin aiempien huonojen kokemustensa vuoksi pyrkivät ehdottomasti välttämään tällaista sitoutumista.

Asiakkaat sitoutuivat aiemmin tiettyyn järjestelmätoimittajaan, koska saivat lupauksen jonkin heille erityisen tärkeän tuoteominaisuuden kehittämisestä. Näiden räätälöintien arvo on kuitenkin nykyään vähentynyt. Työajanseuranta oli yksi tyypillisimpiä yhdistelmiä, joka toimi yhdessä kulunvalvontajärjestelmän kanssa. Vaikka kuluvalvontajärjestelmää olisi haluttu uudistaa, työajanhallinnan puolelle tehdyt konfiguraatiot ja räätälöinnit olivat yrityksille niin arvokkaita, ettei niistä luovuttu kevein perustein ja monet tarpeelliset uudistukset kulunvalvontajärjestelmiin jätettiin siksi tekemättä ajoissa. Yleisesti voi todeta, että asiakkaille on jäänyt paljon negatiivisia kokemuksia näistä ajoista.

Nykyisin laitetoimittajiin sitoutumisen on yleisesti ymmärretty estävän tai hidastavan järkevien muutosten toteuttamista, ja asiakkaat ovat kokeneet joutuneensa rahastusansaan. Tilanteesta halutaan eron viimeistään silloin, kun fyysiset laitteet ovat tulleet elinkaarensa päähän. Laitteet sinänsä voivat olla täysin kunnossa, mutta rikkoutuessaan varaosia ei enää saa. Päivittäminen ei ole enää mahdollista vain ohjelmallisesti, vaan kaikki kentälaitteet on uudistettava. Tarjottua, entisen toimittajan uudistettua tuotetta, ei haluta nähdä aina enää edes vaihtoehtona, koska sitoutumista pelätään.

Suomessa on kuitenkin erittäin vähän sellaisia toimijoita, jotka voivat tarjota luotettavasti huolto- ja korjauspalveluita koko Suomessa ja näidenkin toimijoiden kyky palveluiden tarjoamiseen perustuu alueellisiin alihankintasopimuksiin ja verkostoihin. Muutamilla isoilla yrityksillä on toki liikkeitä ja

omia asentajia laajalti Suomessa, mutta käytännössä osaaminen on paikallisesti kapea-alaista eli osataan esimerkiksi hoitaa vain lukitusta tai jotain tiettyä järjestelmää, mutta tuki ja korjaushuolto kulunvalvonnalle saapuu kasvu-keskuksista tai jopa ainoastaan pääkaupunkiseudulta. Liikkeiden lukumäärä yrityksen logolla ei siis sinänsä ole taekulloinkin tarvittavan palvelun saataavuudesta nopeasti ja läheltä.

3.3 Palvelut

Kaikkien palveluiden kysyntä on kasvanut 2000-luvulla räjähdysmäisesti. Aiemmin oli tyypillistä, että tilaturvatekniikan projekti oli kertainvestointi ja projekti johdettiin itsenäisesti asiakkaan toimesta. Nykyisin riippumatta siitä toimitaanko yksityisellä vai julkisella sektorilla projekti halutaan ostaa yleensä ”avaimet käteen”-toimituksena. Projektinjohto pitäisikin aina ymmärtää osaksi palvelua, ei osaksi laitetoimitusta. Monesti isommissa sopimuksissa on määritelty vaatimukset projektijohtamiselle ja -organisaatiolle, mutta vaikka niin ei olisi, projektijohtaminen on mitä suurimmassa määrin palvelua, jota asiakas odottaa aina saavansa itsestään selvänä osana toimitusprojektia.

Muut palvelut, kuten kulunvalvonnan pääkäyttö, lupapalvelut, erilaiset kuva-valvontapalvelut, hälytysvalvonta jne. voidaan kilpailuttaa projektivaiheessa ja sisällyttää sopimukseen, mutta hyvin usein ne jätetään sen ulkopuolelle. Usein palvelut kilpailutetaan erikseen tai tuotetaan itse. Tässä tutkimuksessa ei ole merkitystä sillä, kuka palvelu tuottaa, mutta projektin onnistumisen kannalta on oleellista, että projektin jälkeiset palvelut on otettu huomioon, koska se miten ja missä ne tuotetaan, vaikuttaa oleellisesti niihin päätöksiin, joita järjestelmien suunnittelu- ja käyttöönottovaiheissa tehdään.

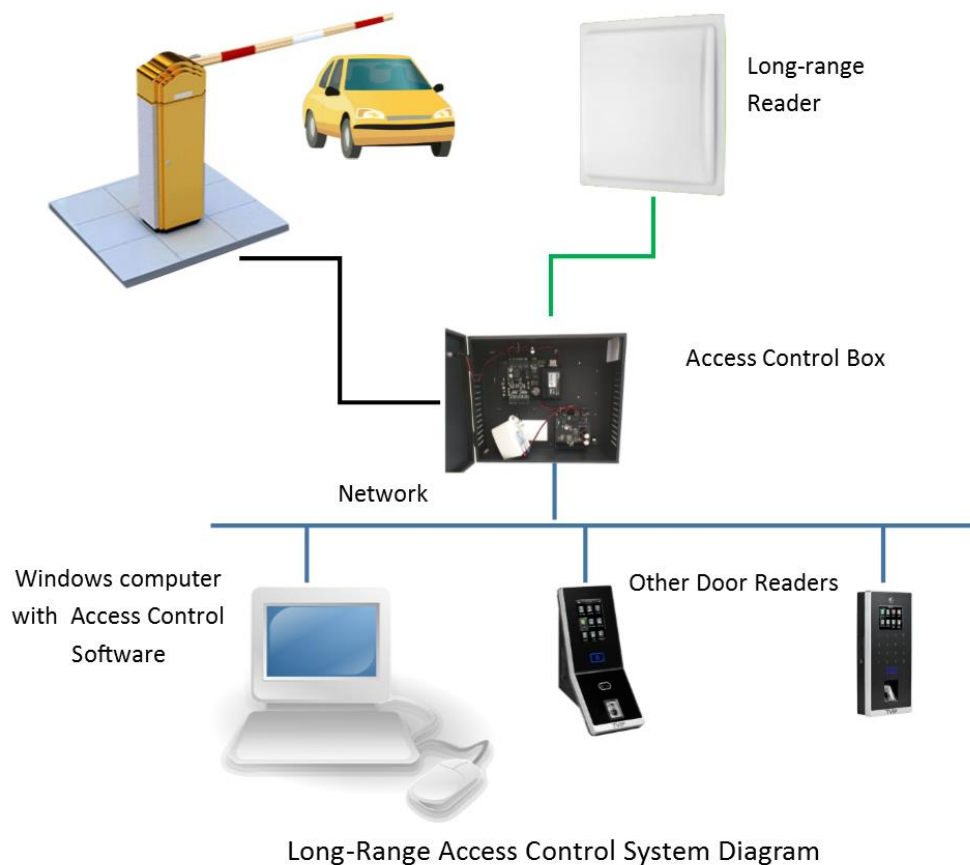
Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa kielivalintoja. Jos järjestelmää on tarkoitus laajentaa Suomen ulkopuolelle, on erittäin tärkeää suunnitella se siten, että nimeämiskäytännöt tukevat palvelun tuottamista muilla kielillä kuin suomi. On myös oleellista huomioida järjestelmän suunnittelussa, onko pääkäyttäjällä tai valvovalla henkilöllä mahdollisuus nähdä kohde omin silmin ts. onko hänen toimipaikkansa sijoitettu niin, että hän voi tarvittaessa tehdä silmämääräisen havainnon tai katsoa kamerakuvaa. Järjestelmien segmentointi on myös tärkeää, mikäli halutaan rajoittaa pääsyä tietoon. Kaikkien käyttäjien ei ole yleensä tarpeen nähdä kaikkia kohteita. Projektin jälkeisten

palveluiden tuottaminen kannattaa siis aina ottaa asiana esiin, vaikka se ei kuuluisi varsinaiseen toimitusprojektiin.

3.4 Tekniset laitteet ja järjestelmät

Seuraavassa on lyhyet ja yksinkertaistetut kuvaukset tämän tutkimuksen pääkohteina olevista järjestelmistä. Teknisiin yksityiskohtiin ei ole tarpeen syventyä, mutta erityisesti kulunvalvonnan ja rikosilmoittimen ero on tärkeää ymmärtää.

Kulunvalvonta on järjestelmä, jolla ohjataan ja valvotaan kiinteistön ovien tai porttien aukeamista ja sulkeutumista. Omissa on oltava sähköllä toimivat lukot tai puomit, jotta niitä voidaan ohjata kulunvalvontajärjestelmällä. Loppukäyttäjällä on yleensä sirutunniste, jonka hän vie lähelle lukijaa avatakseen oven. Nykyisin sirutunnisteiden rinnalle on tullut myös biometrisia tunnisteita, rekisteritunnistusta ja matkapuhelinsovelluksia. Järjestelmällä on aina pääkäyttäjä, jolla on yhteys palvelimeen, joka on yhteydessä päätelaitteisiin. Kulkuoikeudet ja aikaohjaukset tehdään pääkäyttäjän toimesta. Kulunvalvontajärjestelmän pääkomponentit on esitetty kuvassa 2. Nykyisin myös erilaiset pilvipalvelut ja langattomat vaihtoehdot ovat mahdollisia kulunvalvonnan toteutuksissa.

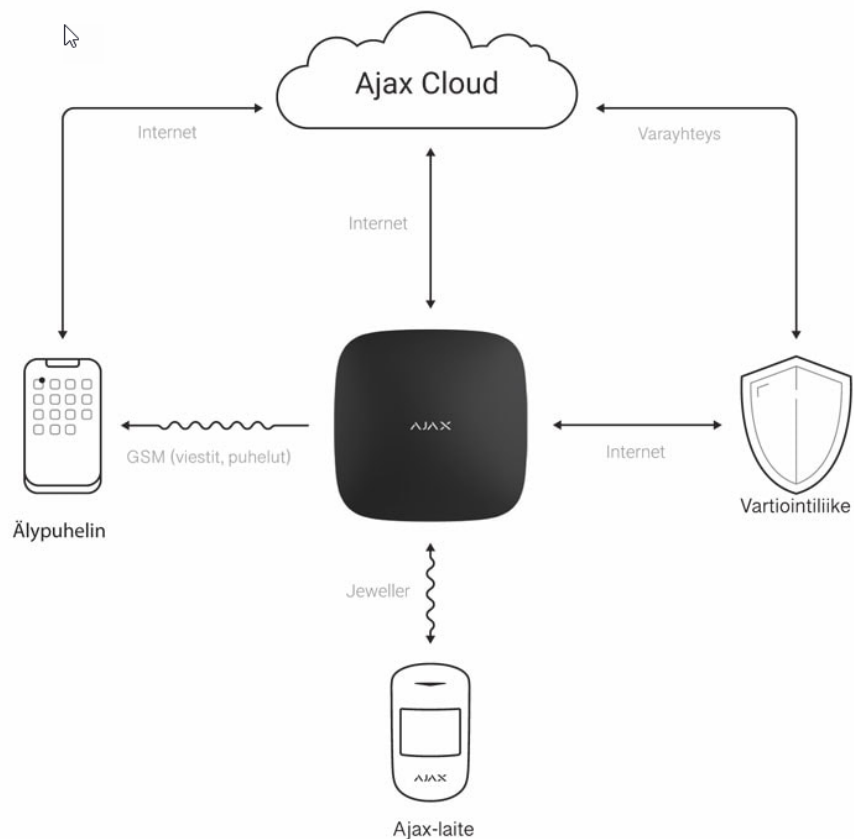


Kuva 1 Yksinkertaistettu periaatekuva kulunvalvontajärjestelmästä (Kintronics)

Rikosilmoitin on järjestelmä, jolla havaitaan tiloissa tapahtuvia muutoksia tavallisesti silloin kuin tiloissa ei pitäisi olla toimintaa. Rikosilmoitin kytketään päälle tiloista poistuttaessa ja pois päältä tultaessa sisään. Hälytykset yleensä siirretään 24/7 hälytyskeskuksiin vartiointiliikelle tai asiakkaan omaan keskusvalvomoon. Osa järjestelmään kytketyistä laitteista ovat ns. hätäkutsuja, joista myös hätäkeskukselle lähetetään välittömästi tieto. Nykyään rikosilmoittimet kuitenkin mahdollistavat myös hälytysten vastaanottamisen, vaikka omaan matkapuhelimeen, joten maksullisten palveluiden yhdistäminen laitteen käyttöön ei ole pakollista.

Rikosilmoittimeen voidaan käytännöllisesti katsoen liittää mitä tahansa ilmaisimia, joita kuvassa 2 on kuvattu vain sanalla Ajax-laite. Käytännössä ilmaisimien ei tarvitse olla yhden toimittajan tuotteita, vaan monet ilmaisimista ovat yhteensopivia useiden keskuslaitteiden kanssa. Kuvan langaton rikosilmoitin ei ole suurten yritysten suosima tuote, mutta se on valittu tähän esimerkiksi kaavion selkeyden vuoksi. Tyypillisimpiä ilmaisimia, joita liitetään

rikosilmoittimeen ovat liiketunnistimet, värinäilmaisimet, lasirikkoilmaisimet, magneettikytkimet, kosteus- ja lämpötila-anturit, sekä savu- ja häkävaroitin. Kaapeloiduissa rikosilmoittimissa matkapuhelimen sijaan laitetta käytetään yleensä seinälle asennetun näppäimistön kautta. Näitä ilmaisimia ja laitteita on myös kuvassa 4, joka on esimerkki kaapeloidusta rikosilmoittimesta, joka soveltuu myös suurempien yritysten tarpeisiin.



Kuva 2 Esimerkki langattomasta rikosilmoitinjärjestelmästä. (Ajax)

Usein loppukäyttäjät sekoittavat kulunvalvonnan ja rikosilmoittimen toisiinsa, vaikka niiden käyttötarkoitus ja käyttötapa poikkeavat toisistaan oleellisesti. Rikosilmoittimella ei voi varsinaisesti estää kenenkään pääsyä tilaan. Se voi ainoastaan ilmoittaa luvottomasta tapahtumasta tai tunkeutumisesta. Rikosilmoitin ei myöskään anna tietoa siitä kuka tilassa on liikkunut, jos sitä ei ole asiaan kuuluvalla tavalla kytketty päälle tai pois. Sen tehtävänä on ainoastaan aiheuttaa hälytys luvottomasta tunkeutumisesta, tapahtuipa se ovesta, ikkunasta tai läpi seinän. Kulunvalvontajärjestelmästä sen sijaan saadaan tarkka tieto siitä, kuka on avannut oven, milloin ja millä tunnisteella. Kulunvalvonnasta saadaan myös selville hylätyt yritykset oven avaamisesta.

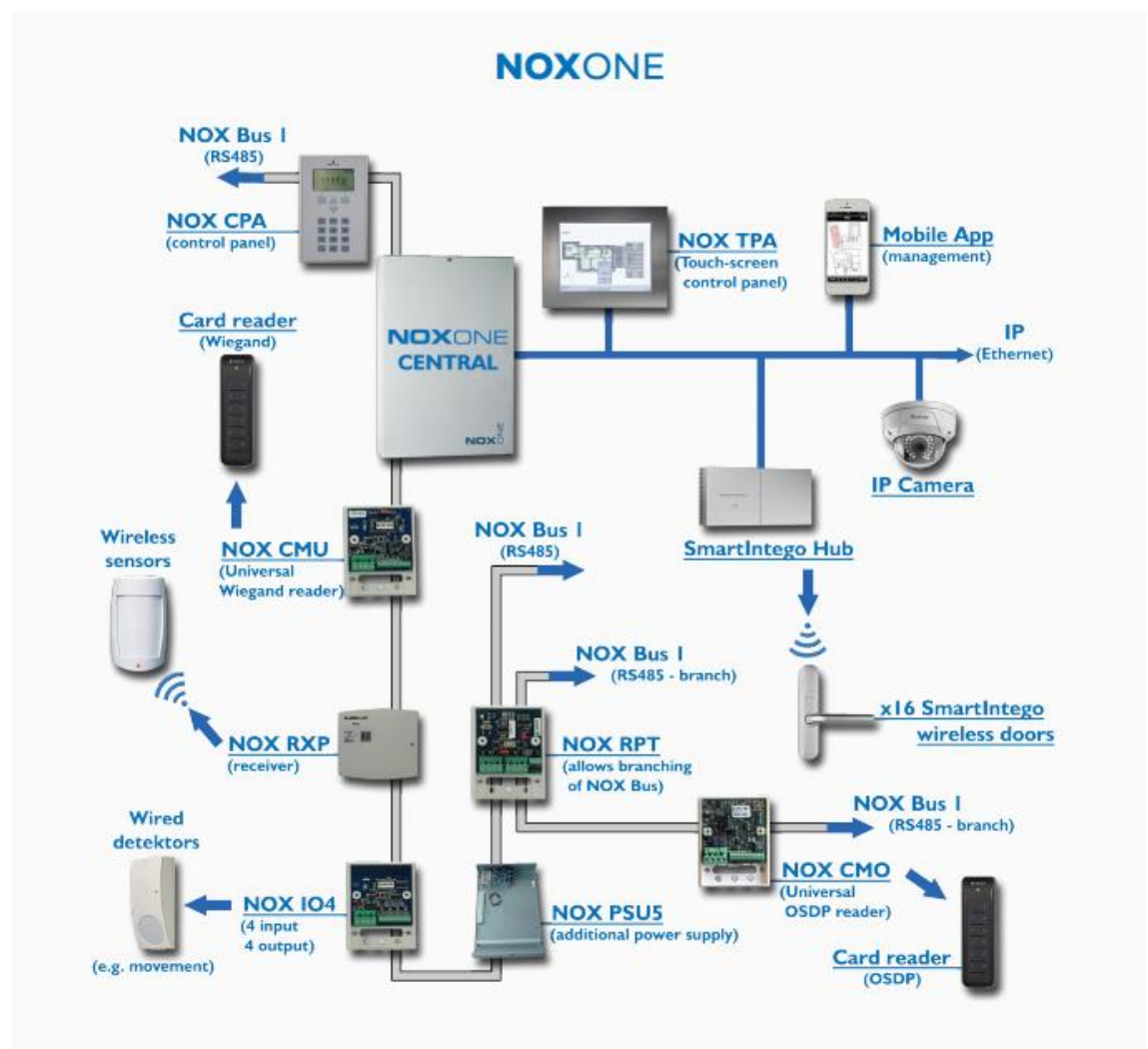
Videovalvontajärjestelmä koostuu yksinkertaisimmillaan tallentimesta ja kameroista. Usein videovalvonta tallentaa vain havaitessaan liikettä, eikä livekuvaa seuraa jatkuvasti kukaan. Puhutaan ns. passiivisesta videovalvonnasta. Tallenteiden avulla voidaan jälkikäteen selvittää, mitä tiloissa on tapahtunut. Aktiivista videovalvontaa käytetään esim. kauppakeskuksissa tai muissa vastaavissa tiloissa, joissa on tarpeen seurata, mitä juuri sillä hetkellä tapahtuu. Kuvassa 3 on esimerkki aktiivisen videovalvontaympäristön näytöiltä.



Kuva 3 Esimerkki suuresta videovalvomosta (RGB Spectrum)

Lisäksi markkinoilla on useita toimittajia, jotka ovat yhdistäneet edellä kuvatut järjestelmät yhteen. Mielenpitoiset ja kokemukset integroitujen järjestelmien osalta kuitenkin vaihtelevat suuresti, joten kaikkiin tuote-esitteiden kuviin ei voi varauksetta luottaa. Alan asiantuntijoilla on kuitenkin yleensä hyvä näkemys siitä, mitä kannattaa yhdistää ja milloin siitä saadaan erityistä etua. Kuvassa 4 on esimerkki kulunvalvonta- ja rikosilmoitinjärjestelmän yhdistelmästä.

Käytännön esimerkkinä voidaan mainita, että vain harva kulunvalvontajärjestelmä mahdollistaa riittävän tehokkaat välineet jatkuvaan videovalvontaan, vaikka useimpien toimittajien esitteistä voisi päätellä, että kamerat aina, lähes itsestään selvästi, voidaan liittää järjestelmään. Kamerat tietenkin voidaan liittää järjestelmään, mutta työkalut kuvien tehokkaaseen hyödyntämiseen eivät yleensä riitä, vaan päädytään lopulta erilliseen videojärjestelmään. Erään asiakkaan sanoin: ”Jos pilliin vihelletään, niin on heti nähtävä kameronista mitä pitää tehdä. Ei ole aikaa avalla välilehtiä.” Toinen henkilö kuvaa vastaavaa integroitua toiminnallisuutta sanoilla: ”Se on alkeellinen. Sillä voi tallettaa ja katsoa, mutta ei mitään muuta.”



Kuva 4 Integroitu kulunvalvonta ja rikosilmoitinjärjestelmä (ARAS)

Sähköisen turvatekniikan alalla laitteiden ja järjestelmien kirjo on loputon. On täysin mahdotonta ehdottomasti ja rehellisesti väittää, jonkin tietyn järjestelmän olevan parempi kuin toisen. Toimittajat voivat ainoastaan suositella tietynlaisia ratkaisuja tiettyyn kohteeseen valitsemillaan argumenteilla. Oikea järjestys on pohtia asiakkaan tarvetta ja etsiä siihen sopiva tekninen ratkaisu, mutta samalla ei pidä jättää pohtimatta, onko asiakkaan toiminta järkevää. On hyvin tavallista, että monimutkaiseen toimintaan kehitetään monimutkaisia järjestelmiä harkitsematta lainkaan mahdollisuutta yksinkertaistaa toimintaa menettämättä silti mitään tärkeää.

3.5 Tarjouskilpailu ja hinnoittelu

Yleensä alalla hankinnat toteutetaan kokonaisurakkana ja vakiohinnalla, jolloin oletuksena on, että asiakkaan riski kustannusylityksistä on vähäinen. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole, koska kiinteähintainen urakka on aina määritelty tietyin reunaehdoin. Lähes jokaisessa projektissa tulee eteen muutoksia ja viiveitä, jotka eivät sisälly urakalle asetettuihin reunaehtoihin ja käynnistyy keskustelu aiheutuneista lisäkustannuksista. Tämä on täysin normaalia projektitoimintaa, mutta on sanomattakin selvää, että lisätyöveloitusten seuraaminen ja ymmärtäminen vaatii jonkin verran asiantuntemusta ja asiakkaan omaa aikaa, mikäli hän todella haluaa ymmärtää, mitä projektissa tapahtuu.

Vaikka sopimukset pyritään tekemään kaikenkattaviksi, niihin jää aina aukkoja, joiden vuoksi lisätyöveloitukset ovat perusteltavissa. Mikäli sopimuksen todella halutaan kattavan kaiken mahdollisen, hinta vastaavasti nousee yleensä täysin kohtuuttomalle tasolle, eikä asiakas voi sitä hyväksyä. Mikäli tällaisen erittäin vaativan, laajan ja tarkasti määritellyn sopimuksen hinta ei nouse huomattavasti korkeammaksi, on syytä epäillä, ettei toimittaja ole täysin ymmärtänyt sopimuksen sisältöä. Näissä tilanteissa ongelmat yleensä kasaantuvat ja korjaavat toimet ovat pakottavia ja erittäin kalliita.

Hyvin usein julkisten tarjouskilpailujen tuloksena on, että hinta on ainoa vaikuttava asia. Laatupisteillä on hyvin harvoin ratkaisevaa merkitystä, koska toimittajat, jotka eivät täytä laatuvaatimuksia, eivät yleensä täytä muitakaan vaadittuja kriteerejä. Ongelma tiedostetaan julkisella puolella vahvasti. Asiakkaan kommentti:

”Jos jokin on halpa, niin yleensä siitä tulee ongelmia. Syytä voi yrittää kaivella, mutta usein tarjous on tehty siten, ettei se onnistu. Tarjoukset ovat usein jopa harhaanjohtavia. Tekniikan osalta vertailu on helppoa, mutta työn osalta vaikeampaa.”

Tarjousta ei voi kuitenkaan hylätä sillä perusteella, että toimittajan hinta on huomattavasti halvempi ja toimittaja vaikuttaa siksi epäilyttävältä.

Yksityisellä puolella asiakkaan päätösvalta on suurempi. Hinta on edelleen tärkeä kriteeri, mutta sitäkin suuremmaksi nousee luottamus toimittajaan. Parhaimmillaan asiakas ei edes halua tinkiä hinnasta, vaan asettaa tärkeimmäksi kriteeriksi toimitusvarmuuden ja huomattavat sopimussakot. Sopimussakkoja sovelletaan käytännössä harvoin, mutta toimittaja joutuu miettimään omaa toimitusvarmuuttaan niihin sitoutuessaan. Toimittajan tulisikin arvioida sopimussakkoja yhtenä projektiriskeistä. Tällä alalla sopimussakot ovat hyvin harvoin niin merkittäviä, että muodostuisivat kaupan esteeksi.

Projektiriskien arviointi ja kustannusylityksiin varautuminen on suhteellisen normaalia rakennushankkeissa, mutta tilaturvallisuuteen liittyvissä hankkeissa projektiriskien arviointi jätetään usein kokonaan tekemättä samoin kuin varaukset kustannusylityksiin. Tämä on ymmärrettävää rahallisesti pienissä hankkeissa, mutta jo muutamien satojen tuhansien eurojen hankkeissa olisi varausten tekeminen aiheellista.

Mitä suurempi ja monimutkaisempi hankintakokonaisuus on, sen suurempiin kustannusylityksiin pitäisi varautua. Erityisesti tämä tilanne tulee eteen vanhojen kiinteistöjen isojen saneeraushankkeiden yhteydessä, jolloin samalla uudistetaan turvatekniikka. Uudishankkeissa riskit ovat huomattavasti paremmin ennustettavia, eikä suuria yllätyksiä yleensä tule. Valitettavasti toimitusprojektien sisällöllinen vaihtelu on niin huomattavaa, että mitään ohjetta siitä, kuinka suuria varausten tulisi olla, ei voi peustellusti antaa.

Koska urakkahinnoittelun ongelmallisuus on jo tuotu esiin, niin on perusteltua kysyä, pitäisikö asiakkaan sitten ostaa toimitus laskutustyönä. Saattaa olla, että osa alan toimittajista ei ole lainkaan kiinnostunut tällä perusteella tehtävästä työstä, mutta se lienee joissain tapauksissa asiakkaan kannalta ainoa järkevä hankintamuoto. Sen etuna on, ettei tarkkoja määrittelyjä ole pakko tehdä ja projekti voidaan käynnistää nopeasti. Projektin sisältö voi myös muuttua oleellisesti. (Pellinen, s.165)

Tämän toimitusmuodon riskinä pidetään sitä, ettei toimittajalla silloin ole motivaatiota projektin kustannusten pienentämiseen. Mitä enemmän työtä toimittaja tekee, sitä enemmän toimittaja ansaitsee. (Pellinen s.166) Käytännössä tällä alalla näin ei kuitenkaan yleisesti ole, vaan lähes jokaisen toimittajan etu on saada myös tuntityönä hankitut projektit nopeasti valmiiksi, jotta tekijät vapautuvat muiden asiakkaiden käyttöön. Parhaiten tämä hankintamuoto soveltuu vakiintuneisiin toimittaja-asiakassuhteisiin, joissa luottamus on jo saavutettu ja yhteistyö on sujuvaa. Silloin asiakkaan ei tarvitse kohtuuttomasti sitoa omia resurssejaan valvontaan.

3.6 Kustannusrakenne

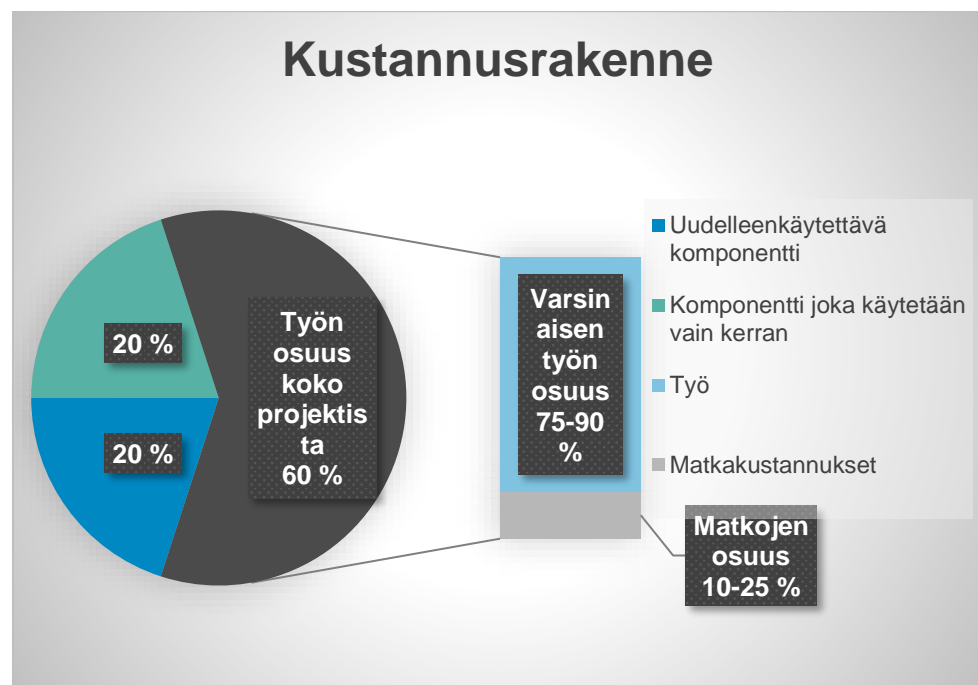
On osoittautunut käytännössä, että osa asiakkaista ei täysin ymmärrä alan kustannusten muodostumista ja sen vuoksi päädytään tinkimään hintoja alas. Merkittävin säästökohde on työ, jonka vuoksi lopulta tingitään asennusten ja toimitusten laadusta ja samalla myös hyvästä ja ammattitaitoisesta projektijohtamisesta. Asiakas ajattelee tinkivänsä laitteiden hinnasta, mutta todellisuudessa hän tinkii tietämättään projektin laadusta tai toimituksen sisällöstä, joka pääosin on työtä. Onkin siis ensiarvoisen tärkeää käydä kustannusrakenne tarjousneuvotteluissa läpi, mikäli siihen vain tarjoutuu mahdollisuus. Asiakkaan mielipide:

”Hyvän tarjousneuvottelun lopputulos ei ole tiukka hinta, vaan laadukas sisältö.”

Laskelmieni mukaan, ainakin suurimmissa kulunvalvonnan ja rikosilmoinjärjestelmien yhteistoimitushankkeissa työn osuus on 60 % kokonaiskustannuksista ja laitteiden osuus vain 40 %. Työn osuuteen on laskettu mukaan myös arvio keskimääräisistä matkakustannuksista, joita Suomen kokoisessa maassa ei voi jättää huomioimatta. Projektien välillä on luonnollisesti myös vaihtelua sen mukaan, missä kohde sijaitsee, mikä toimituksen laajuus on ja millainen on valittu järjestelmä (kuva 5). Matkakustannusten osuus saattaa joillain alueille nousta kokonaistyön osuudesta jopa 25 %:iin. Kustannusrakennetta on luonnollisesti jouduttu yleistämään, eikä se päde kaikkiin toimituksiin, mutta se auttaa ymmärtämään asiaa yleisellä tasolla.

Se, etteivät asiakkaat enää nykyisin halua sitoutua pitkiin sopimuksiin näkyy myös muilla aloilla esim. lyhyinä toimitilojen vuokrasopimuksina. Toimitiloja saatetaan vaihtaa yllättäen ja jopa muutamien vuosien välein. Kustannusrakenteen ymmärtäminen on tämänkin vuoksi erittäin tärkeää. Turvatekniikkaan ei voi suhtautua samalla tavalla kuin muuhun irtaimistoon. Sitä ei voi siirtää paikasta toiseen ilman huomattavia työkustannuksia, jotka käytännössä aina menetetään, jos tiloja vaihdetaan. Erityisen kriittistä tämä on suur yrityksille, joilla erillisiä tiloja on paljon ja halutaan yhtenäistää valitut turvallisuusratkaisut.

Tyypillisimpiä esimerkkejä, joissa menetetään sekä komponenttien arvo, että niihin sitoutunut työ ovat sähkölukot ja kaapelointi. Vuokralainen ei voi viedä lukkoja ja kaapeleita mennessään, vaan ne on jätettävä paikoilleen. Lukot on jopa muunnettava sellaisiksi, että ne soveltuvat seuraavan vuokralaisen käyttöön. Vastaavasti uudessa kohteessa näihin joudutaan usein tekemään toistamiseen samat investoinnit, jotta kulunvalvonta ja muu turvatekniikka voidaan ottaa uudelleen käyttöön. Tämä problematiikka koskee enimmäkseen pieniä ja keskisuuria toimitiloja. Suuremmissa toimitiloissa saattaa olla mahdollista neuvotella turvatekniikan siirtämisestä kiinteistön omistajan tai uuden vuokralaisen haltuun.



Kuva 5 Tilaturvahankkeen kustannusrakenne jakautuminen työn ja materiaalien välillä

4 Projektin johtamisen merkitys

Aiemmin projektijohtamisen periaatteisiin viitattiin alussa toimialaa yleisesti käsittelevässä kappaleessa ja todettiin ettei alalla tyypillisesti käytetä tunnettuja projektimalleja. Silti monia projektihallinnan peruseriaatteita on noudatettava eli aikataulu ja kustannukset ovat tärkeässä roolissa. Sen sijaan menetelmät, joilla näitä kahta tärkeintä asiaa suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan, jättävät toisinaan paljon toivomisen varaa. Vakiintuneita käytäntöjä ei ole.

Seuraavassa nostetaan esiin muutamia projektin hallintaan liittyviä tärkeitä seikkoja, jotka alan luonteen vuoksi vaativat usein erilaista suhtautumista kuin tavanomaisena pidetty projektihallinta edellyttäisi. Tavanomaisella projektihallinnalla tässä yhteydessä tarkoitetaan Risto Pellisen Projektinhallinnan käsikirjassa kuvattuja menetelmiä ja projektivaiheita. (Pellinen 2011)

4.1 Projektin suunnittelu

Projektinhallinnan käsikirjassa (Pellinen 2011, s. 85 ja 89) luetellaan projektisuunnitelman tärkeimmät kohdat:

- Yleiskuvaus ja tavoitteiden asettaminen
- Projektioorganisaatio
- Toteutussuunnitelma, projektin osittaminen
- Budjetti, aika ja resurssit
- Dokumentointi
- Toimintaohjeet, ohjausjärjestelmän suunnittelu

Jokainen kohta sinänsä on tärkeä ja oleellinen pienissäkin projekteissa, mutta hyvin harvoin on tarpeen näin kirjaimellisesti asioita suunnitella ja laatia kirjalliseen muotoon. Sellaiseen ei ole aikaa, osaamista eikä tällaisella suunnittelulla välttämättä saavuteta niitä hyötyjä, joita tavoitellaan, eli sitä että kaikki toteutuisi suunnitelmien mukaan aikataulussa ilman ongelmia ja virheitä. Gary Hamel on tiivistänyt asian johtamisen tulevaisuuden näkymiä käsittelevässä luvussa: ”Kokeilu voittaa suunnittelun. Suunnittelun merkitys kilpailukykyä lisäävänä tekijänä vähenee, mutta toteutumisvaihtoehtojen kokeileminen on yhä suositeltavampaa.” (Hamel, s.186)

Tällä alalla on lähtökohtana voi pitää sitä, että jokaisessa projektissa ilmenee yllätyksiä, jotka on hoidettava luovalla tavalla ja päätökset on tehtävä nopeasti. Tiukasta suunnittelusta ei siis saavuteta hyötyä, jos projektin toteuttaminen edellyttää joustavuutta ja ongelmien ratkaiseminen on nopeaa ja luovaa toimintaa. Tästä syystä viittasinkin (Pulkkanen) jo alussa muihin projektimalleihin, jotka ottavat edellä mainitut asiat paremmin huomioon ja sallivat vapaampia toimintamalleja.

Suunnittelun merkitys kustannuksiin on tälläkin alalla samanlainen kuin monilla muillakin. Suunnittelu on työtä ja sen osuus on usein alle 5 % investointikustannuksista. Pellisen kirjassa listataan tämän alan tyypillisimmät kaksi ongelmaa, jotka vaikuttavat suunniteltuun aikatauluun ja työmäärien arviointiin. Ne ovat ympäristötekijöiden muutokset, eli asiakkaan puolella tapahtuvat muutokset, organisaatiossa ja tiloissa ja henkilöstön vaihtuvuus, joka johtaa yleensä aina osaamisen puutteeseen. Asiakkaan puolella tapahtuviin muutoksiin on erittäin vaikeaa hyvälläkään ennakkosuunnittelulla vaikuttaa. Sen sijaan henkilökohtaisella kokemuksella on merkitystä työmäärien ja toteutuskelpoisten aikataulujen arvioinnissa. (Pellinen 2011, s. 114-115)

Petri Virtanen on kirjassaan *Projekti strategian toteuttajana* ottanut kantaa varsin kiinnostavalla tavalla siihen, kuinka projektityö on muuttunut. Hän listaa mm. projektimyyttejä, joista haluan tässä yhteydessä ottaa esiin kaksi. (Virtanen, s. 48-49)

Ensimmäinen myytti: ”Projektilla tulee olla kiinteät ja tarkkaan määritetyt tavoitteet.” Tämä on helppo tunnistaa ainakin osittain alalla vallitsevaksi myy-

tiksi, koska lähes aina tavoitteet muuttuvat tiedon ja ymmärryksen lisääntymisessä. Oletukset osoittautuvat vääriksi ja tavoitteita on muutettava toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi.

Toinen myytti: ”Menestykselliset projektit ovat hyvin suunniteltuja.” Tilaturvallisuuteen liittyvistä hankkeista vähintään puolet liittyvät vanhojen kiinteistöjen ja laitteiden uudistamiseen. On hyvin vaikeaa suunnitella projektia kovinkaan hyvin ennakolta, jos minkäänlaisia lähtötietoja ei ole käytettävissä. Erilaisiin kartoituksiin ja tutkimuksiin kuluva aika voidaan usein hyödyntää jo varsinaiseen tekemiseen.

Hyvin harva toimittaja lähtee laatimaan yksityiskohtaista suunnitelmaa ”ilmaiseksi” osana tarjoustyötä, vaikka moni asiakas sellaista toivoisi. Projekti voi silti olla kustannustehokas ja onnistunut, vaikka suurta panostusta suunnitelmaan ei aina tehdä. Todellisuudessa projektien onnistumisen kriteerit eivät voi olla itsestäänselvyksiä, vaan ne ovat todellisuudessa dynaamisia. (Virtanen s. 49)

4.2 Projektin raportointi

Pellinen tuo ilmi myös yhden tyypillisimpiä virheitä projektin edistymisen raportoinnissa. Jos tehtävän valmistuminen ilmoitetaan prosentteina raportti näyttää hyvää edistymistä, kunnes saavutetaan 70 – 80 % ja tämän jälkeen edistyminen hidastuu, koska jokin asia jää kesken. (Pellinen 2011, s. 136) Kulunut aika ei kuitenkaan ole sama asia kuin projektin edistyminen, joten prosenteilla edistymisen seuranta ei aina välitä oikeaa viestiä.

Seuraavat kaksi käytännön esimerkkiä osoittavat prosenteilla aikatauluseurannan ongelmallisuuden. Ensimmäinen on asiakkaan itse tekemät muutokset. Usein saattaa olla niin, että jokin osa rakennusprojektia viivästyy, eikä hälytinlaitteita siksi voida asentaa paikoilleen. Käytännössä siis näyttää, että osa projektista on kesken tai pahasti myöhässä, kunnes asiakkaan osuus valmistuu. Henkilö, joka katsoo vain raporttia ei välttämättä ole tietoinen tästä ja toimittaja saattaa tietämättään joutua epäreilun arvostelun kohteeksi.

Ison projektin, joka saattaa sisältää satoja erillisiä kiinteistöjä, etenemistä seurataan usein myös prosentteina lukumäärällisesti. Jos kiinteistöjen koko ja laatu vaihtelevat huomattavasti saattaa olla, että prosentti ei kerro todellisu-

desta mitään. Jos sadoista kohteista vain viisi isointa ja hankalinta on tekevä, voi todellinen edistymä näyttää 99 %, vaikka ajallisesti vaaditaankin vielä 50 % kaikesta työstä. Paljon järkevämpää olisi siis tässä tapauksessa seurata asennettavan materiaalin määrää, joka yleensä korreloi tehtävän työmäärän kanssa paremmin, kuin kohteiden lukumäärää.

Kaikissa investointiprojekteissa kustannusten seuranta on varsin haastavaa, koska todelliset kustannukset tiedetään vasta pitkien viiveiden jälkeen. Silloin niihin ei voi enää mitenkään vaikuttaa, joten kustannusten ennustaminen on välttämätöntä. Sopimusten mukaisten töiden kustannukset toki tiedetään ennakoita, mutta ongelmaksi muodostuvat yleensä muutokset ja lisätyöt, joihin viitattiin jo aiemmin kappaleessa 1.5.

Ennakoimattomia kustannuksia on mahdollista kuitenkin arvioida sopimalla muutoksenhallintamenettelyistä. Alalla on hyvin tavallista, ettei muutoksenhallinnasta ole sovittu mitään. Muutoksia hyväksytään suullisesti, eikä niitä kirjata systemaattisesti ja loppulaskun tullessa ne tulevat loppuasiakkaalle täydellisenä yllätyksenä. Tavallisesti tilanne kärjistyy vuoden vaihteessa, kun budjetit on käytetty ja tilit pitää sulkea.

Muutostenhallinta on hyvin tärkeä osa projektin säännöllistä raportointia ja toimitusprosessia. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus seurata ja varautua kustannuksiin, joita alkuperäisessä sopimuksessa ei ole huomioitu. Erityisesti tällä alalla on projektissa tärkeää varoa, ettei asiakkaan välilta edustajat tai loppukäyttäjät ohjaa suoraan toimittajan suunnittelua. Suunnittelijat ja asiantuntijat eivät aina ajattele kustannusvaikutuksia, vaan suostuvat helposti muutoksiin. (Pellinen s. 198)

4.3 Menetelmien valinta ja oikea skaala

On tärkeää kuitenkin tuntee projektihallinnan teoria siten kuin Pellinen sen kirjassaan esittää, mutta yhtä tärkeää on osata soveltaa ja valita menetelmät kulloiseenkin tarpeeseen sopiviksi. Ketteryyttä ja joustavuutta ei saa kadottaa jäykän projektimallin vuoksi. Tällä alalla joustavuus ja kyky sopeutua muutoksiin nopeasti ovat tärkeimpiä menestystekijöitä.

On myös tarkkaan harkittava, mitkä yrityksen järjestelmistä soveltuvat projektin kulloiseenkin kokoluokkaan ja laajuuteen. Isoilla yrityksillä on yleensä keskitetyt järjestelmät, joiden käyttö on pakollista. Yleisimmin näitä järjestelmiä ovat ERP (toiminnanohjausjärjestelmä) ja CRM (asiakkuuksienhallintajärjestelmä). On varsin tyypillistä, että suuressa yrityksessä järjestelmä on valittu ensisijaiseen toimintaan parhaiten soveltuvaksi, eikä muiden yrityksen toimintojen tarpeita tai järjestelmien tarpeettomuutta osaan toiminnoista ole osattu ottaa huomioon. Olen ollut itse mukana raportoimassa 5 miljoonan projektin kustannuksia 200 miljoonan projektille suunnitellulla järjestelmällä. Tein havainnon, että liian raskas koneisto söi pienen projektin hyvän katteen olemattomaksi.

Suurten toiminnanohjausjärjestelmien investointeja yleensä perustellaan sillä, että niiden tuottama yhtenäinen tieto lisää yrityksen ohjattavuutta. Peruste ei liene väärä, mutta se ei varmasti ole oikea kaikille yrityksille. Etenkin toiminnanohjausjärjestelmien suunnittelussa tulisi ottaa huomioon niiden joustavuus. Toisinaan on kannattavampaa yhdistää tietoja eri järjestelmien välillä kuin yrittää taivuttaa kaikki yrityksen tarpeet yhden järjestelmän mukaisiksi. Erityisen haastavaksi tilanne muuttuu yrityksillä, joiden ydinliiketoimintaan kuuluu monia luonteeltaan hyvin erilaisia toimintoja, kuten palvelutuotanto, valmistus ja projektitoiminta. Järjestelmävalinta sinänsä saattaa huomaamatta alkaa ohjata liiketoimintaa suuntaan, jota ei ole tietoisesti valittu. Esimerkiksi pienet projektit saattavat näyttää kannattamattomilta, koska niiden raportointiin isoissa järjestelmissä kuluu liikaa aikaa.

Suurten asiakkaiden, joilla toimipaikkoja on useita, toiveena on lähes aina se, että haluttaisiin monistaa samaa projektihallinnan sabluunaa. Idea kuulostaa hyvin helpolta ja jossain määrin se myös onnistuu, mutta käytännössä vain hyvin harvoin asiakkaan toimitilat ovat niin yhtenäisiä, että sama projektisabluuna toimisi aina. Vanhoihin kiinteistöihin on yleensä mahdotonta järkevästi soveltaa samoja ratkaisuja kuin uusiin. Toinen huomattava haaste yhtenäiselle toimintamallille on se, että ihmisten toimintaa on hyvin vaikea yhtenäistää. Eroja on sekä asiakkaiden, että toimittajien henkilökunnassa. Jääräpäinen tiukasta toimintamallista kiinni pitäminen todennäköisesti näyttäisi hyvältä yhden asiakasta edustavan henkilön silmissä, mutta moni muu osallinen olisi tyytymätön. Ei ole perusteltua suositella kaikkeen toimintaan yhtenäistä mallia joustavuuden kustannuksella. Tärkeintä on etukäteen sopia, mitä asioita

vaaditaan toteutettavaksi yhtenäisellä mallilla ja miten poikkeuksia käsitellään.

4.4 Johtamiskulttuurin muutos

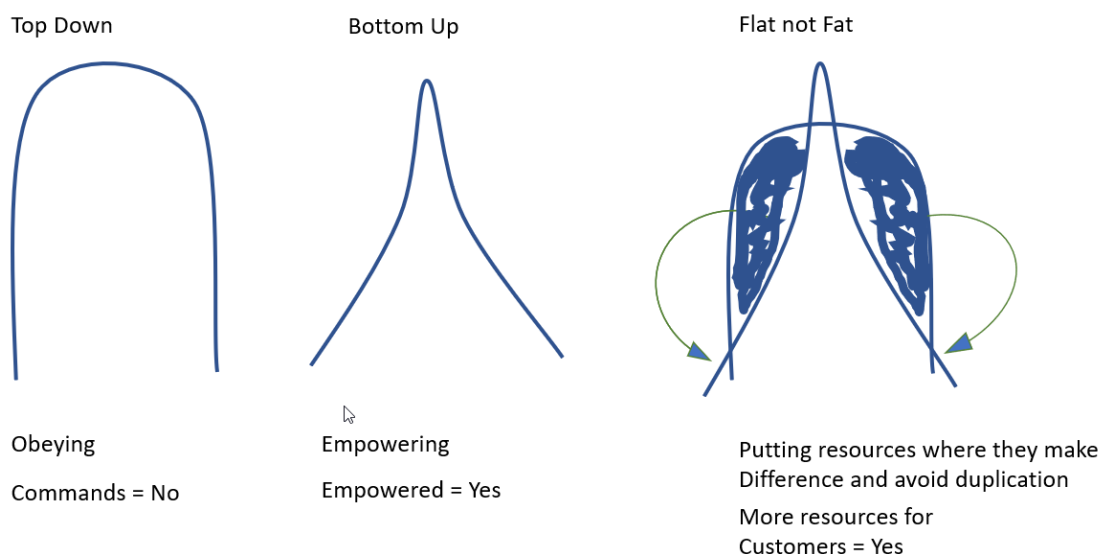
Projektin johtaminen koetaan usein olevan asioiden johtamista, mutta todellisuudessa se on aina ensisijaisesti ihmisten johtamista. Tilaturvallisuuteen liittyy paljon tekniikkaa ja sen myötä alalle on valikoitunut paljon projektipäälliköitä ja johtajia, jotka ymmärtävät laitteiden käyttäytymistä paremmin kuin ihmisten. Väitettä ei pidä kokea loukkaavana, vaan neutraalina havaintona. Edelleen pätee tosiasia, että projektipäällikön tehtävään kuuluu monta roolia: Esimies, neuvottelija, myyjä, asiantuntija, tiedottaja ja tilaaja. (Pellinen s. 264)

Projektin koosta ja luonteesta riippuen jokin rooleista saattaa tulla korostetummin esiin. Mitä isompi hanke sitä merkittävämpi rooli johtamisella ja neuvottelutaidoilla on, kun taas pienemmissä hankkeissa asiantuntijan rooli korostuu. Jos syventyy tarkastelemaan projektipäällikölle asetettuja henkilökohtaisia vaatimuksia asiakkaan, alihankkijoiden ja oman organisaation taholta, niin alkaa hyvin nopeasti tuntea itsensä riittämättömäksi tai jopa epäpäteväksi. Tämä on ansa, johon ei kenenkään nykypäivänä pitäisi langeta. Jo vuonna 2011 on Virtanen kirjoittanut, että on siirrytty niin monimutkaiseen maailmaan, ettei siinä pärjää perinteisillä johtamis- ja suunnittelumalleilla. (Virtanen, s. 50)

Onko sukupuolella ja iällä väliä? Suuri osa asiakkaan edustajista ja eri sidosryhmistä on naisia, mutta toimittajien puolella sen sijaan naisia ei juuri näy, sen enempiä myynnin kuin projektijohdonkaan puolella. Toimittajan näkökulmasta katsottuna en ole huomannut, että tällä asialla olisi suurta merkitystä, eikä kysymystä siksi esitetty asiakkaille haastattelujen yhteydessä. Asialla kuitenkin saattaa tulevaisuudessa olla merkitystä, koska naisjohtajien määrä on huomattavasti lisääntynyt. Muutos on tapahtunut vaivihkaa ja nopeasti. (Helsingin Sanomat, s. 50) Asiaa ei siis kannata täysin sivuuttaa, jos päätöksiä tekevä asiakas on nainen. Maailmanlaajuisessa *Taking the lead* -tutkimuksessa oli mukana 15-24 vuotiaita tyttöjä Suomesta 516, joista 65 % haluaa johtajaksi ja 46 % myös uskoo kykyihinsä johtaa. (Rubanowitsch 2, s. 210)

Rubanowitsch käyttää kirjassaan termiä *Nordic way leadership*, joka on mielestäni tällä hetkellä erittäin ajankohtainen käsite, koska kysyntää yhteispuhjoismaisille hankkeille on enenevässä määrin. Hän sanoo, että kaikki mikä voi olla avointa, on avointa ja kaikki mikä voi olla julkista, on myös julkista. Jos yrityksen johtamiskulttuurissa on vahvasti uskottu siihen, että kaikki viisus piilee johtoryhmässä ja siellä muodostetaan strategia, joka jalkautetaan sieltä henkilöstölle ja uskomus ei muutu, homma ei tule toimimaan. On tärkeää, että päätöksenteko viedään mahdollisimman lähelle asiakasrajapintaa, koska siellä on paras ja ajankohtaisin tieto asiakastarpeista. (Rubanowitsch 2, s. 205).

Parhaimmillaan yrityksen ylin johto ja johtamiskulttuuri tukee myös projektijohtamista sen kaikilla tasoilla, myös silloin, kun yritys ei ole perinteinen projektitalo, vaan tunnettu perinteisempänä palvelualan yrityksenä. Jos organisaatio on rakentunut ”bottom up” periaatteella, niin parhaimmillaan projektipäälliköt uskaltavat rohkeasti tehdä itsenäisiä päätöksiä, jolloin heistä kaikista tulee arvokasta pääomaa palvelualan yrityksen johtamiseen. Ajatus ei ole aivan uusi, vaan sen on esittänyt myös Håkan Winberg 2016, jolla on ollut merkittävä rooli pitkään tällä alalla vaikuttaneena johtajana. (Winberg s.22) Kuva 3 organisaatorakenteesta on lähes suora kopio Winbergin kirjasta, koska en löytänyt täysin sopivia suomenkielisiä termejä asian kuvaamiseksi. Siinä hän kuitenkin kuvailee täsmälleen samaa tärkeää asiaa kuin Rubanovitch.



Kuva 6 Organisaation rakenteen muuttaminen sellaiseksi, että päätökset tehdään lähempänä asiakasta. (Winberg 2016)

Varmuuden vuoksi, pitää kuitenkin korostaa, että ”flat organization” ei tarkoita sitä, ettei yritystä johdettaisi lujasti ja tiukoilla vaatimuksilla. Päinvastoin oman kokemukseni mukaan johtaminen hyvässä tilanteessa tarkoittaa täysin päinvastaista. Johtaminen voi olla hyvinkin jämäkkää ja perustua tiukoihin faktoihin ja talouslukuihin, mutta johtamisessa ei korosteta asemaa ja tittleitä, vaan se perustuu yhteiseen näkemykseen ja tavoitteeseen. Oleellista on, että organisaation kaikilla tasoilla ja kaikilla työntekijöillä on tunne siitä, että he voivat vaikuttaa työnsä tuloksiin.

5 Asiakkaan ja palvelutuottajan organisaatio

Toimittajalle on tärkeää ymmärtää, millainen organisaatio asiakkaalla on. Kun projektin koko kasvaa siihen liittyy yleensä paljon sidosryhmiä ja logistiikkapartnereita, joiden kanssa asioiminen on välttämätöntä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilöstöhallinto, hankintaosasto, reskontra, erilaiset valvonta ja lupatoiminnot, sisäinen laadunvalvonta ja tarkastus, erilaisen palveluntuottajat, siivous, ravintolahenkilökunta, asiakkaan asiakkaat, jne.

Asiakasorganisaatioiden monimuotoisuus on yksi tärkeimmistä syistä siihen, miksi tilaturvallisuusprojektien on kyettävä muuntautumaan kulloiseenkin tarpeeseen. Jos asiakkaalla on vahva keskusjohto ja keskitetty hankintaorganisaatio on tärkeitä, että toimittaja tarjoaa vastaavan keskusjohtoisen mallin vastineeksi. Jos keskitettyä johtoa ja hankintaa ei ole, korostuu yksittäisten pienempien osahankkeiden paikallisen projektipäällikön ja asiakkaan yhteistyö.

Tämä näkyy myös käytännön työssä. Mitä suurempi ja ylempää johdettu projekti asiakkaan puolelta on, sen tärkeämpää on määrämuotoinen ja säännöllinen raportointi toimittajan projektiorganisaatiolta. Jos asiakkaan johto ei ole keskitetty, vaan toteutetaan nippu erillisiä kohteita, on yksittäisen kohteen loppuasiakkaan tyytyväisyys kokonaisraportointia tärkeämpää. Projektia pitää siis ensisijaisesti johtaa ja raportoida samalta tasolta kuin asiakas sitä katselee. Jokaista osaprojektia tulee seurata, mutta ei ole järkevää tuottaa raskasta raportointia kaikilla tasoilla.

5.1 Muuntautumiskyvyn ja sopeutumisen tärkeys

Tekniikka kehittyy huimaa vauhtia ja uusia sovelluksia tulee markkinoille jatkuvasti, samoin vanhoja katoaa ja osaajia ei enää löydy. Asiakkaiden maailma muuttuu yhtä nopeasti ja sen mukana heidän tarpeensa. Toimittajat ovat

suuren haasteen edessä: Uskaltautuako tarjoamaan uusinta uutta, kun kokemuksista ei ole vai pitäisikö pysyä vanhassa, tutussa ja turvallisessa, sietää vanhanaikaisia käyttöliittymiä ja unohtaa haaveet paremmasta? Jokainen toimittaja joutuu tasapainoilemaan tämän kysymyksen kanssa jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen.

Yhdelläkään toimittajalla ei ole varaa kokonaan jättäytyä vanhojen tuotteiden varaan, vaan uutta on pakko tutkia ja kokeilla. Tämä edellyttää yleensä myös vastaavaa muutosta henkilöstöpolitiikkaan. Uusia taitoja ja uusia näkemyksiä on hankittava, jotta kehitys ei jämähdy paikoilleen. Tällä alalla menestymiseen tarvitaan paljon erilaisia ihmisiä, erilaisista taustoista, jotta yrityksen muuntautumisen- ja sopeutumiskyky paranevat tai pysyvät edes nykyisellä tasolla.

Toisaalta yhtä aikaa on tärkeää myös henkilöstön pysyvyys. Yrityksen maine kärsii, jos henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Asiakkaat arvostavat henkilöstön pysyvyyttä ja ovat jopa valmiita vaihtamaan toimittajaa saadakseen käyttöönsä edelleen jonkun tietyn henkilön ammattitaidon.

Projektiin pitää valita kulloinkin asiakkaan tarpeisiin parhaiten soveltuvat henkilöt. On erittäin tärkeää, että toimittajat valitsevat henkilökuntaansa mahdollisimman suuren valikoiman erilaisia henkilöitä. Kun osaamista on hajautettu paljon, kun ajatuksia, taitoja, asenteita ja kykyjä on montaa lajia, yritys voi tuottaa useita sopeutumismuutoksia. (Hamel s.189)

5.2 Muuttaako toimintaa vai tekniikkaa?

Hyvin usein tarjouskyselyn vaatimuksiin päätyy täysin tarpeettomia tai epäoleellisia vaatimuksia. Esimerkkinä voitaisiin mainita vaatimus, jonkin tietyn tunnusteen (vaikka opiskelijakortin, valttikortin tai entisen kulunvalvontajärjestelmän tunnusteen) käyttämisestä kulkutunnusteena toisen toimittajan kulunvalvontajärjestelmässä. Käytännössä tällaisesta ehdottomasta vaatimuksesta seuraa, että suuri osa potentiaalista tarjoajista ei voi tai ei halua tarjota pyydettyä järjestelmää. Vaatimuksen toteuttaminen ei ole tietoturvariskiä tai se voi olla jopa mahdotonta. Tässä esimerkissä jonkin satunnaisen kortin käyttäminen kulkemiseen on tietoturvariski, koska yleensä ainoa mahdollisuus on lukea kortista sarjanumero, joka on kaikkien luettavissa. Salattua tietoa kortista ei voi lukea kuin kortin toimittaja, eivätkä toimittajat luovuta omien korttensa salausavaimia muille toimijoille, koska se olisi liian suuri riski heidän

omalle toiminnalleen. Toimittajille asia on itsestäänselvyys, mutta monille asiakkaille ei, elleivät he ole valmiita kuuntelemaan ja hyväksymään perusteltuja kommentteja tarjoukseen.

Usein tarjouskyselyihin päätyy myös vaatimuksia hankalasti toteutettavista integraatioista. Silloin on aina aiheutta kysyä, onko asiakkaan toiminta todella niin poikkeuksellisen erilaista, ettei vastaavaa integraatiota ole muita asiakkaita varten tarvittu ja aiemmin toteutettu. Mikä on integraatiosta saatava kustannushyöty? Jos kustannushyötyä ei voida laskea, on hyvin usein kyseessä ominaisuus, joka kannattaa jättää pois. Integraatiot ovat toiveiden tynnyreitä, jotka valitettavan usein eivät täytä odotuksia.

Usein tarjouskyselyissä ei anneta toimittajalle mahdollisuutta ehdottaa järkevämpää toimintaa, vaan pahimmillaan ne ovat luetteloita vaatimuksista, joihin pitää vastata ”kyllä” tai ”ei”. Jos vastaa yhteenkin kohtaan ”ei” putoaa välittömästi kilpailun ulkopuolelle, koska tuote ei täytä kaikkia vaatimuksia. Huomattavasti parempaan tulokseen päästäisiin antamalla toimittajille mahdollisuus vastata kysymykseen: ”Tällaista ominaisuutta ei ole, mutta asia voidaan ratkaista näin...” Tämä kuitenkin tekee tarjousten vertailemisesta hitaampaa ja vaatii asiakkaalta enemmän asiaan perehtymistä.

Käytännössä tämä johtaa asiakkaan kannalta todella huonoon lopputulokseen. Toimittajat kertovat muunneltua totuutta tarjouskyselyissä pysyäkseen mukana kilpailussa. Totuus paljastuu vasta paljon myöhemmin, eikä asiaa todennäköisesti voi hoitaa ilman luottamuksen ja asiakassuhteen kolhuja.

5.3 Integraatioiden houkutus

Integraatiot eri järjestelmien välille ovat tavallisia ja hyvin totutettuina niistä on suuri hyöty asiakkaalle. Tavallisin integraatio, joka toteutetaan, on henkilöstöhallinnan ja kulunvalvonnan välillä. Nykyisin lähes kaikkiin kulunvalvontaohjelmistoihin löytyy vakiorajapintoja, jolla tämä voidaan toteuttaa. HR-integraation tarkoituksena on pitää kulunvalvontajärjestelmä aina ajan tasalla, siten ettei yrityksen palveluksesta poistuville henkilöille jää kulkuoikeuksia yrityksen toimitiloihin ja kukaan tunnistamaton henkilö ei voi saada kulkuoikeuksia.

Mikäli integraatio jätetään toteuttamatta, käy hyvin usein niin, että jo muutamien kuukausien jälkeen järjestelmään jää aktiivisiksi henkilöitä, joilla ei enää pitäisi olla mahdollisuutta liikkua yrityksen tiloissa. Väliaikaisiksi tarkoitettut oikeudet jäävät voimaan ja kulkutunnisteita unohtuu tuntemattomiin taskuihin. Järjestelmä alkaa hiljalleen ”rämettyä” ja lopulta vanhojen tietojen siivoaminen saattaa olla suurempi työ kuin järjestelmän asetusten tekeminen kokonaan tyhjästä uudelleen. Tämä on varsin yleistä järjestelmän ikääntyessä ja pääkäyttäjien vaihtuessa, siksi laitetoimittajat nykyään tarjoavat myös ns. siivouspalvelua osana päivitysprojekteja.

Integraatioilla on kuitenkin kääntöpuolensa. Mikäli järjestelmätoimittaja ei tarjoa valmista rajapintaa, jota ylläpitää osana tuotettaan ja takaa sen toimintaa jatkossa, käy usein niin että integraatiota on muutettava ja ylläpidettävä erikseen, jommankumman ohjelmiston muuttuessa. Tällaisesta integraatiosta voi myös tulla ajan myötä hyvin kallis. Usein räätälöity integraatio on yhden ohjelmoijan työ, huonosti dokumentoitu ja se voi lakata toimimasta eikä uutta ylläpitäjää enää löydy.

Järjestelmien välisille integraatioille on rajana vain mielikuvitus. Lähes mitä tahansa voidaan tehdä ja keksitään pyytää, mutta asiakkaastaan aidosti välittävän toimittajan tulisi aina käydä avoin keskustelu siitä, mitä integraatio maksaa, millaisia käytännön kokemuksia sen toimivuudesta on ja millaisia riskejä siihen liittyy. On myös yleistä, että monet toimittajien edustajat kaupan menettämisen pelossa antavat asiakaan uskoa ylioptimistisiin ideoihin, mutta eivät kuitenkaan sopimuksessa sitoudu varsinaisiin tuloksiin.

Asiakkaan kommentti:

”Rikosilmoittimen integraatiota kulunvalvontaan on kokeiltu, mutta integraatio ei toimi. Se on ihan karmee. Ei vakavasti otettava.”

Tämä yksittäinen lause tiivistää monet kokemukset integraatioiden onnistumisesta. Se mikä myyntiesityksissä tyypillisesti onnistuu aina helposti parilla nuolella, näkyy monesti käytännössä asiakkaan kuvaamalla tavalla.

On hyödyllistä selvittää muutamia integraatioiden peruskäsitteitä ennen kuin lähtee suin päin niitä toteuttamaan. Esimerkiksi Solita Oy:n julkaisema Integraatio-opas antaa hyvän ja tiiviin peruspaketin aiheeseen. (Solita Oy) Jokaista

Asiakkaan ja palvelutuottajan organisaatio

ohjelmistotekniikan käsitettä ei tarvitse ymmärtää, mutta on tärkeää jo alussa lähteä etenemään integraatiohankkeen kanssa oikeaan suuntaan.

6 Asiakkaan merkitys

Asiakas ei hanki turvatekniikkaa sen itsensä vuoksi, vaan oman liiketoimintansa turvaamiseksi. Hänelle ensisijaisen tärkeitä ovat omat asiakkaansa ja oma henkilökunta. Laitteet ja tekniikka kuuluvat heidän tukitoimintoihinsa, eivät siis ole heidän omaa ydinliiketoimintaansa, joten on tärkeää, että toimittajat suhteuttavat projektinsa asiakkaan mittasuhteisiin ja liiketoimintaansa oikealla tavalla.

Edellä mainitusta syystä on ymmärrettävä, että asiakkaan aikaa ei kannata hukata turhilla myyntiesittelyillä tai saada häntä tuntemaan itseään tyhmäksi käyttämällä monimutkaisia teknistä kieltä, vaan vastata ensisijaisesti sen hetkiseen tarpeeseen. Jos ensisijaiseen tarpeeseen onnistutaan vastamaan heti, lisätarpeet tulevat ilmi myöhemmin ja tarjontaa voidaan laajentaa. On puhuttava asiakkaan kieltä. (Aalto s. 108) Käytännön esimerkki saattaa valaista asiaa.

Asiakas:

”Laskussa lukee combipalvelu 1000 €. Mikäs tämä oikein on?”

Toimittaja:

”No se on vain meidän yrityksemme käyttämä termi sille, että asiakas maksaa laitteista kuukausiveloitusta ja me huolehdimme asennuksesta, huollosta ja ylläpidosta. Ei siis tarvitse tehdä kallista kertainvestointia, eikä huolehtia laitteiden ylläpidosta. Tämä on asiakkaan kannalta helppoa. Sopimukseen voi olla liitettyinä myös muita palveluita.”

Asiakas:

”Okei ymmärrän, siis vähän sama kuin auto leasing? No juuri sitähan me halusimme eli kokonaispalvelua. Miksi sillä on tuollainen nimi?”

6.1 Myynnin ja tuotannon näkökulmista

Joskus myynnillä ja tuotannolla, eli projektin tekijöillä, on hieman erilainen näkemys asiakassuhteesta ja projektista. Projektin tekijöillä tarkoitetaan tässä projektipäällikön lisäksi, asentajia ja kaikkia työhön osallistuvia asiantuntijoita, kirjanpitoa ja laskutusta myöden. Kirjaimellisesti siis kaikkia, myös yrityksen ylempää johtoa. Jokainen toimija näkee projektin eri tavalla ja usein vain jonkin tietyn osan siitä, joten näkemuserot ovat väistämättömiä.

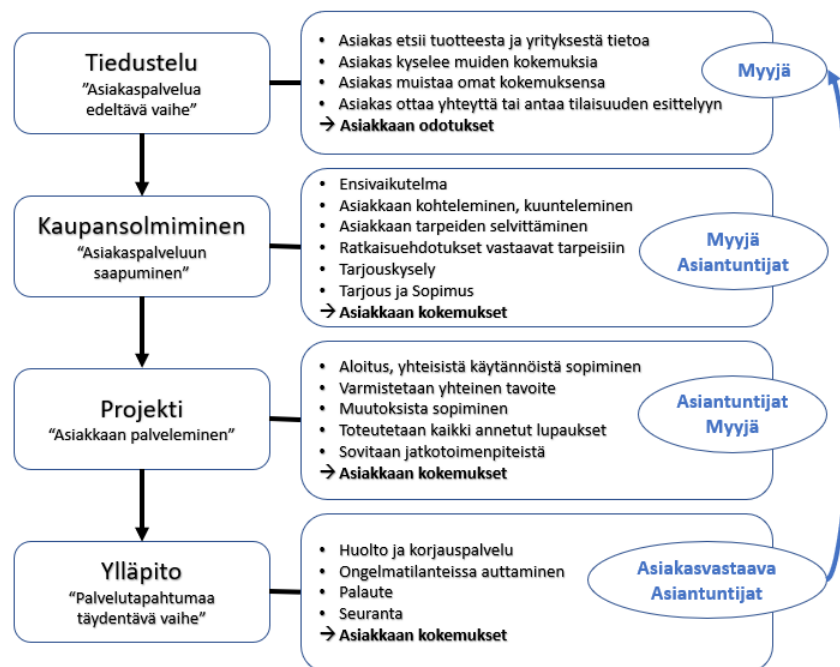
Myyjät ja projektityöläiset eivät varsinaisesti ole toistensa vastustajia, mutta ei ole tavatonta, että heidän persoonalliset ominaisuutensa ovat toistansa vastakohtia. Moni menestyvä myyjä on entinen projektipäällikkö, mutta silti monet projektipäälliköt ovat kuitenkin pohjimmiltaan liian varovaisia tai pessimistisiä menestyäkseen myyjinä. Liian moni kauppa jäisi syntymättä ilman puheliaita ja ystävällisiä myyjiä, jotka uskaltavat ehdottaa asiakkaalle laajempaa kokonaisuutta ja kysyä rohkeasti päätöstä. (Aalto s. 25)

Myös myynti on nähtävä osana hyvää asiakaspalvelua samalla tavalla kuin projektinjohtaminen ja asennustyö. Kyse ei ole henkilöstä, eikä tehtävästä, vaan oikeasta asenteesta ja asiakaspalvelusta. (Lundberg s.100) Vaikka myynti vaatii paljon kykyjä, joita jokaisella meistä ei ole, niin myyntityötä ei pitäisi viedä liian kauas tuotannosta eikä varsinkaan eristää omaan siiloonsa. Ideaalitulanteessa tietenkin myyjä tietää kaikesta kaiken ja osaa vastata jokaiseen asiakkaan kysymykseen ja toiveeseen. Käytännössä näin ei ole, kukaan ei tiedä kaikkea. Sähköinen turvatekniikka ja siihen liittyvä teknologia ovat kokonaisuutena epäselviä ja monimutkaisia, siksi jokainen myyjä tarvitsee tuekseen asiantuntijoita ja projektipäällikön.

Useimmat asiakkaat kuitenkin toivovat, että toimittajalla olisi yksi yhteyshenkilö, jonka kautta kaikki asiat voidaan hoitaa. Yleensä tämä henkilö on myyjä, eikä pienissä projekteissa muita välikäsiä yleensä tarvita, mutta kun projektin koko tai kompleksisuus kasvavat myyjän aika ja osaaminen eivät enää yleensä riitä. Kaupan solmimisen jälkeen, toimitusvaiheessa, useat asiakkaat kertovat kokeneensa tilanteen turhauttavana saadessaan kysymyksiinsä epämääräisiä vastauksia kysymyksiinsä. Jos ainoa ja ensisijainen kontakti toimittajaan on vain myyjä, hänen tulee olla toimitusprojektissa vahvasti mukana. Asian järjestäminen käytännössä ei ole itsestänselvyys.

Jotta asiakkaat eivät kokisi toimittajan kanssa asioimista vaikeaksi, on ehdottoman tärkeää, että myynti ja projekti tekevät tiivistä yhteistyötä. Onnistumisen edellytyksenä on sopia selkeästi kenellä ensisijainen asiakasvastuu kulloinkin on. Alussa ja sopimuksen tekovaiheessa myynnin rooli on oleellinen, mutta projektin edetessä ja jatkuessa on hyvin todennäköistä, että myynnin rooli vähenee ja asiakasvastuu siirtyy projektipäällikön haltuun. Projektin valmistuttua asiakasvastuu voi myös palata myynnille. Oleellista on ajatella kokonaisuutta palveluprosessina. Kuvassa 7 on palveluprosessin vaiheet, joita on pyritty kuvaamaan tälle alalle tyypillisin termein. (Bergström s. 95) Oleellista on ymmärtää, että kaikissa vaiheissa tarvitaan vastuullista huolenpitoa asiakkaasta, mutta eri vaiheissa korostuvat erilaiset tarpeet.

Vaikka usein asiakasvastaava ja myyjä mielletään samaksi tehtäväksi, niin näin ei välttämättä kuitenkaan aina käytännössä ole. Asiakasvastaavan ensisijainen tehtävä ei välttämättä ole jatkuvasti myydä lisää, vaan varmistaa, että asiakas on tyytyväinen ja varmistaa viestin vieminen myyntiin, mikäli asiakkaalta välittyy tällainen viesti.



Kuva 7 Palveluprosessin vaiheet ja niistä vastaavan ensisijaisen henkilön tehtäväkuva

6.2 Asiakkaan kuunteleminen ja ratkaisukeskeinen myynti

Monet alan yrityksistä ovat ottaneet alan muutoksen hyvin vakavasti ja huomioineet sen strategiassaan. Esimerkkinä tällaisesta yrityksestä on Securitas. Yritys kertoo jo vuonna 2016 lopettaneena vain tuntien myymisen ja siirtäneensä liiketoimintansa painopistettä enemmän vartiointiliiketoiminnasta asiakassuhteen kehittämiseen saavuttaakseen luottamuksen ja samaan aikaan pyrkinyt kehittämään asiakkaalle arvokkaita kokonaisratkaisuja. Ei myydä enää pelkästään tunteja, vaan laajempaa portfolioa erilaista palveluista. (Lähde: Windberg s.162)

Tosiasiassa useimmat yritysasiakkaan toivovat myymisen sijaan ratkaisuja ongelmiinsa. Heillä ei välttämättä ole kiinnostusta kuunnella mitä kaikkea maailmalla olisi tarjottavana, vaan he vain haluavat mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti poistaa jonkin omalle liiketoiminnalleen hankalaksi kokemansa asian tai uhan.

7 Asiakkaan ääni

Asiakkaan kuuntelemista ja hänen toimintaansa keskittymistä ei voi koskaan liikaa korostaa. Tässä luvussa pyritään tuomaan konkreettisesti esiin millaisia kokemukset projekteista, toimittajista ja jopa yksittäisistä henkilöistä ovat. Projektit onnistutaan viemään toimittajan näkökulmasta onnistuneesti läpi, mutta asiakas ei aina silti ole tyytyväinen. Laitteet toimivat kuten pitää ja liian usein toimittaja on tässä vaiheessa tyytyväinen omaan suoritukseensa ja unohtaa kysyä, saiko asiakas todella sen mitä odotti ja toivoi.

7.1 Projekti on vasta alku

Ensimmäisen toimituksen jälkeen asiakas odottaa lähes aina saavansa kaiken tarvitsemansa avun, korjaushuollon, lisätilaukset ja muutokset alkuperäiseltä toimittajalta. Asiakkaalle tulee usein täydellisenä yllätyksenä, ettei toimittajaan enää projektin jälkeen saa yhteyttä tai yhteydenottoihin vastataan hitaasti.

Toimittajat voidaan tässäkin suhteessakin jakaa karkeasti kahteen tyyppiin niihin, jotka satsaavat pitkiin asiakassuhteisiin ja palveluihin ja niihin, jotka tavoittelevat ensisijaisesti vain isoja kertatoimituksia. Kummallakin toimittajatyypillä on hyvät puolensa. Kaikilla alan toimijoilla ei yksikertaisesti ole riittävästi asennus- ja projektihenkilökuntaa hoitamaan todella suuria kokonaisuuksia. Asiakkaan kannalta tilanteen tekee hankalaksi se, että isoilta toimittajilta saattaa kuitenkin puuttua palvelukulttuuri kokonaan, mutta tämä selviää heille vasta vuosien mittaan, kun takuu aika on ohi. Isoilta toimijoilta löytyy kykyä tehdä suuria asioita, mutta ei kykyä jatkaa pienemmillä asioilla, kuten muutoksilla ja laajennuksilla.

Nämä pienet tarpeet ovat kuitenkin asiakkaalle lopulta tärkeämpiä ja vaikuttavat hänen jokapäiväiseen elämäänsä enemmän kuin suuri uusi rakennushanke. Asiakkaan sanoin:

”Meitä ei kiinnosta tekniikka tekniikan vuoksi. Vaan ylläpitovaihe palvelun vuoksi. Jos jotain menee rikki, niin kuka tulee korjaamaan? Palvelun kannalta ei ole mitään etua, jos toimittajana on tuotteen edustaja suoraan.”

7.2 Epäonnistuminen on sallittua ja asiakkaat kärsivällisiä

Asiakkaat ovat pääsääntöisesti hyvin kärsivällisiä ja ymmärtävät toimittajan vaikeuksia, jos heille niistä kerrotaan rehellisesti ja perustellen. Virheitä sattuu molemmin puolin. Haastattelujen perusteella kaikki asiakkaat ovat yrittäneet aidosti saada yhteistyön sujumaan ja vaihtaneet toimittajaa vasta vuosien yrittämisen jälkeen, kun on toistuvasti ajauduttu samaan umpikujaan. Toisin sanoen, jokaisella toimittajalla on ollut mahdollisuus parantaa ja nostaa palvelujensa laatua sellaiselle tasolle, että ei olisi menettänyt asiakasta.

Näin eräs asiakas kuvaa mitä tapahtui sinänsä onnistuneen projektin jälkeen:

”Huoltosopimus tehtiin heti jatkeeksi. Varaosat erikseen sopimus. Siirto ylläpitomoodiin ei ollut hyvä. Ylläpidossa oli kuitenkin pari tuttua kaveria, jotka olivat olleet tekemässä ja heidän kanssaan yhteistyö toimi. Ohitin organisaation ja soitin heille suoraan. Sukset menivät ristiin. Tehtiin huoltokutsu ja kesti 3-4 viikkoa ennen kuin mitään tapahtui. Jos ovi on rikki, niin hiukka pitkä aika. Vai hälytystyöt saatiin. Tilanne koettiin toivottomaksi. Viesteihin ei vastattu. Myös uusien ovien toimitukset kestivät pitkään.”

Tästä voi tehdä päätelmän, että varsinaisena ongelmana ei ole itse asennustyö tai järjestelmä, vaan toimittajan organisaation kyvyttömyys tuottaa asiakkaan tarvitsemaa palvelua.

7.3 Millainen on hyvä asiakassuhde

Mikään ei kuvaa hyvää toimittajan ja asiakkaan suhdetta paremmin kuin asiakkaan itse käyttämät ilmaisut:

”Tämän uuden yrityksen kanssa yhteistyö on vain parantunut koko ajan. Aluksi useita asentajia, mutta nyt yksi asentaja on huippu osaaja. Luottomies. Oikea kultakimpale. Kun perusasentaja on osaava ja viitseliäs, niin se näkyy. Jos kaikki asentajat olisivat kuin hän – Ei olisi mitään hätää. Hän miettii aina asiakkaan parasta.

Kun hän tulee paikalle ja huomaa, että lukko on rikki, hän miettii, miksi se on rikki? Onko kaikki kunnossa? Onko häiriöitä? Jos jotain on pielessä, korjataan se. Ehdottaa järkeviä muutoksia. Tuntuu omalta työntekijältä.”

Yhden yksittäisen pätevän henkilön työpanos koetaan hankkeissa yleensä erityisen tärkeäksi. Jos kokonaisuus on sekava, niin on hyvä, että joku on asioista riittävän hyvin perillä. Tämä pienentää myös riskiä, että asiakas ei osaa esittää toimittajalle kaikkia niitä asioita, jotka pitäisi tietää päätöksenteon tueksi. Myyminen, ostaminen ja toimittaminen ovat itsestään selviä prosessin osia, mutta hyvä asiakkaan ja toimittajan välinen vuorovaikutussuhde mahdollistaa molemmien puolisen onnistumisen ja tyytyväisyyden.

7.4 Yleisimmät ongelmat

Seuraavassa on nostettu esiin joitain tavallisimmista pulmista. Moniin asioihin voidaan vaikuttaa etukäteen. Kaikkea ei kuitenkaan kannata murehtia etukäteen. Projektiorganisaation yksi tärkeimpiä tehtäviä on ongelmien ratkaisu. Asioista ei ehdi muodostua todellisia ongelmia, jos niihin kiinnitetään huomiota oikeaan aikaan ja riittävän tehokkaasti.

7.4.1 Tilaturvatekniikka osana tilamuutosta ja sähköurakkaa

Hyvin tavallisesti turvatekniikkaa kuuluu sähköurakkaan, jolloin se saattaa jäädä hyvin vähäiselle huomiolle. Jos loppukäyttäjä ei ole hankkeessa mukana ja rakennuttaja päättää itse turvateknisistä hankinnoista, päädytään usein halvimpaan ja helpoimpaan ratkaisuun, joka täyttää minimivaatimukset.

Hirmuinen haloo syntyy vasta siinä vaiheessa, kun loppukäyttäjä muuttaa tilaan, eikä mikään toimi hänen toivomallaan tavalla. Tässä vaiheessa kaikille on selvää, että kaikkien rakenteellisten muutosten tekeminen on vaikeaa ja kallista. Kokenut projektipäällikkö osaa välttää tällaiset karikot ja etsiä sopivat kanavat, jotta loppukäyttäjän edustaja saadaan ajoissa mukaan suunnitteluun.

Usein turvatekniikan hankkiminen osana sähköurakkaa voi olla myös keino välttää erillistä kilpailutusta ainoastaan turvateknisten laitteiden osalta. Toisinaan loppukäyttäjä on hyvinkin tietoinen siitä mitä haluaa ja urakoitsija on sitoutunut vaatimuksiin, jolloin pahimmilta virheiltä yleensä vältytään.

7.4.2 Määrittelemättömät laitehankinnat, epäselvät toimitusrajat ja hallitsemattomat muutokset

Tässä yhteydessä on hyvä tuoda esiin joidenkin asiakasorganisaatioiden tapa siirtää hankintojen tekeminen omalle hankintaosastolleen. Hankintaosasto yleensä vastaa varsinaisten sopimusten laatimisesta, mutta hyvin harvoin hankintaosasto selviytyy itsenäisesti järjestelmähankinnoista, koska ne vaativat aina tuekseen määrittelyitä. Toisinaan tilaturvallisuuteen liittyvät yksittäiset laitteet on hankittu kuten muutkin laitteet ja tavarat. ”Tilaan 6 kameraa.” Sillä seurauksella, että laitteista ei muodostu yhtenäisiä toimivia järjestelmiä, vaan tolkuton sillisalaatti, jonka yhtenäistämiseen joudutaan käyttämään paljon aikaa ja rahaa vasta vuosia myöhemmin.

Asiakkaan mietteitä:

”Usein on kohteita, joissa en ole ehtinyt käydä paikan päällä tekemässä turvasuunnitelmaa, johon liittyy turvatekniikka tarpeet ja tarjouspyyntö. Valtakunnallisesti kaikki on vastuullani. Suunnitelma siis on pakko tehdä vain pohjakuvan ja valokuvien perusteella. Tämä on ihan mahdotonta, mutta matkustamiseen ei ole aikaa.

Myöskään toimittajat eivät ehdi aina käydä pienissä kohteissa, ja tarjoukseen vastaus tulee vain suunnitelmani perusteella. Laitteiden paikkoihin tulee muutoksia, kun asentaja tulee paikalle.”

Jokainen laitetoimittaja tunnistaa edellä kuvatun asiakkaan kokemuksen ja tilanteen. Hyvin harvoin on sellaista kohdetta, jonne turvatekniset laitteet onnistutaan sijoittamaan täydellisen oikein vain katsomalla pohjakuvaa ja keskustelematta tilojen käyttäjien kanssa. Aina aikaa ei kuitenkaan ole, jolloin toimittajan kokemus ja ammattitaito korostuu. Kokenut asentaja osaa yleensä arvioida kuinka suurista muutoksista on kyse ja voiko ottaa riskin, ettei ennakkotarkastusta tehdä.

Yhden asiakkaan kokemuksia toimintatapaeroista:

”Paikalliset loppukäyttäjät joskus unohtuva. Joissain asentaja huolehtii käyttäjien koulutamisesta, mutta näin ei ole aina. Ei ole tehty edes henkilökoodeja. Jos asiasta ei ole erikseen sovittu, niin usein käyttäjäkoulutukset jäävät hoitamatta. Osan mielestä tämä kuuluu siihen urakkaan, osan mielestä ei.”

Tässä esimerkissä tulee hyvin esiin jokaisen toimittajan ja asentajan yksilölliset toimintatapaerot. Toimitusrajoista voi yrittää sopia hyvinkin tarkasti, mutta projekteissa ja muuttuvassa maailmassa tulee aina vastaan asioita, joista ei ole sovittu.

Jos asiasta ei ole sovittu ennakolta, asiaa ei kuitenkaan voi jättää hoitamatta, joten siitä on sovittava, kun asia tulee ilmi. Tämä on yksi keskeisimpiä eroja siihen ajatellaanko projektin johtamisen olevan osa toimitusta vai osa palvelua. Projektipäällikkö, joka näkee itsensä palveluntuottajana, ei jätä toimitukseen kuulumattomia asioita hoitamatta, vaan huolehtii siitä, että ne hoidetaan. Asiakas kokee todennäköisemmin saaneensa hyvää palvelua, jos loppukäyttäjien perehdyttämisestä ja asetusten tekemisestä sovitaan erikseen lisätyönä, kuin että asiakkaalle selviää vasta projektin ollessa ”valmis”, että jotain tärkeää on tekemättä, koska siitä ei ollut sovittu.

Usein kaapeloinnin tarve ja hinnoittelu kaapelointityölle koetaan vaikeaksi. Monelle asiakkaalle aihe on tuttu ja tässä eräs näkemys, joka myös oman kokemukseni mukaan pitää paikkansa.

”Vanhaa kaapelointia voidaan yleensä hyödyntää uudesta järjestelmästä riippumatta. Yli 20 vuotta vanhoissa kiinteistöissä kuitenkin laiteloista muodostunut hämähäkinseittejä, joissa ei ole järkeä. Laitetilat saattavat olla jakaantuneina kymmeniin tiloihin. Tarvitaan suuria muutoksia kaapelointeihin. Joissain kohteissa muutos sujuu kuitenkin helposti. Vanhaan tilaan voidaan rakentaa uusi ristikytkentä. Enemmän rahaa kuluu lukkoihin, jotka ovat rikki ja joihin ei saa enää varaosia.”

Kaikkea ei siis voi tietää, joten yllätyksiin on sopeuduttava ja varauduttava etukäteen mahdollisiin lisäkustannuksiin.

7.4.3 Henkilökohtaiset mieltymykset ja osaamiserot

Kaikissa suuremmissa hankkeissa on suositeltavaa asiakkaan pyytää toimittajaa nimeämään projektipäällikkö ja tapaamaan hänet ennen sopimuksen tekoa. Asiakkaan kannalta voi olla hyvin oleellista varmistua siitä, että yhteistyö tulee sujumaan pitkän projektin aikana. Ihmisten välisellä dynamiikalla on paljon merkitystä, eivätkä kaikki persoonallisuudet sovi yhteen. Ihmisillä on väliä:

”Petterin kanssa voi puhua muustakin kuin työstä – Yrityksen X kavereiden kanssa ei. Henkilökohtainen kemia vaikuttaa kaikkeen.”

”Tärkeää, että myyntipäällikkö tietää mitä on myymässä. Usein projektipäälliköstä tulee myyjiä. 2 kertaa 3:sta tulee myyntipäällikkö, joka on täysin ulapalla, mitä pitäisi toimittaa ja kuinka monta ja keitä. Toisesta paikasta tuleekin henkilö, joka esittäytyy vahvoin referenssein. Kaupallinen yhteyshenkilö on ”ihan kiva” mutta se ei riitä kentälle saakka.”

Jos asiakkaan edustaja tuntee alan, hän myös tunnistaa tekijöiden osaamisen tason.

7.5 Realistiset aikatauluodotukset

Kaikissa suuremmissa projekteissa tulee yleensä jonkinlaisia ongelmia aikataulun suhteen sellaista syistä, joille toimittaja ei mahda mitään. Projektiaikatauluun tulee siksi jättää riittävästi väljyyttä, jotta voidaan välttää tarpeettomat ylityöt ja kiireestä syntyvä huono laatu.

Kaikkein ikävimpiä ovat tilanteet, joissa asiakkaalle on myyty jotain sellaista, mitä ei todellisuudessa ole olemassa. Alalla, joka perustuu mitä suurimmassa määrin luottamukseen, tällaiseen törmää kuitenkin yllättävän usein. Varsinaisesti ei ole kyse tahallisesta toiminnasta, vaan usein esimerkiksi siitä, ettei laitetoimittajan myynti ja tuotekehitys ole tietoisia toistensa tekemistä. Myyjä voi täysin hyvässä uskossa myydä ominaisuuksia tai toimintoja, joita tuotteessa ei vielä ole, mutta joita tuotekehitys on suunnitellut toteuttavansa tulevien vuosien myötä. Mikäli mahdollista asiakkaan kannattaa tiedustella kokemuksia muilta tuotteen käyttäjiltä välttyäkseen ostamasta ominaisuuksia, joita todellisuudessa ei vielä ole tai jotka toimivat vasta demo versioissa.

Uusille ominaisuuksille on kuitenkin aina kysyntää. Hyviä tuloksia saavutetaan usein silloin kun asiakas ja toimittaja yhdessä sitoutuvat kehittämään uusia ominaisuuksia. Moni asiakas on valmis tietoisesti ottamaan riskin uudesta tuotteesta saadakseen siihen toivomiaan ominaisuuksia myöhemmin. Monilla yrityksellä on vahva halu edustaa uusinta teknologiaa myös itselleen valitsemissaan ratkaisuissa.

7.5.1 Integraatiot ilman määrittelyjä

Integraatioita käsiteltiin jo aiemmin luvussa 3.3 mutta, koska ne ovat ehdottomasti eniten ongelmia aiheuttava osa-alue on syytä kerrata asia myös tässä luvussa. Mikäli toimitukseen sisältyy uusi integraatio sen vaatimusmäärittelyyn ja toiminnan kuvaamiseen kannattaa käyttää aikaa.

Huolellinen määrittely ja ennakkosuunnittelu ja selkeät sopimukset integraation toteuttajien kanssa maksavat itsensä takaisin ja vähentävät ongelmia tulevaisuudessa. Vaatimusmäärittely ja suunnitelma pakottavat pohtimaan mahdollisia ongelmakohtia etukäteen ja ennaltaehkäisevät umpikujaan päättyviä ohjelmointiprojekteja. Jos integraatiota ei ylläpidetä siihen tehty investointi menetetään. Nyrkkisääntönä voi pitää, että integraatio kahden toimijan välillä onnistuu, mutta jos toimijoita on useampia integraatiota ei yleensä kannata lähteä toteuttamaan. (Holopainen s. 8)

Vaatimusmäärittelyä ei tarvitse luoda tyhjästä. Verkko on pullollaan ohjeita ja valmiita pohjia, joita voi käyttää. Esimerkiksi Pasaati Oy on julkaissut yleisen ohjeen vaatimusmäärittelystä, jota voi soveltaa koko projektia varten tai sen tiettyyn osaan, eli integraatioon erikseen. (Kähönen).

Toinen esimerkki on enemmän kohdennettu ohjelmien suunnitteluun (Alfame Oy). Integraatio on yleensä ensisijaisesti ohjelma, vaikka sillä ei olisi erillistä käyttöliittymää, vaan se toimii muiden ohjelmien taustalla tai ohessa. Vastaavia pieniä ohjelmistokehitykseen erikoistuneita yrityksiä on paljon. Kaikkea ei tarvitse osata itse. Tarjontaa on niin paljon, että hyvän kumppanin valinta voi tämän vuoksi olla vaikeaa.

7.5.2 Toimitusten vaihtelevat kokoluokat

Nykyisin on hyvin tavallista, että yhden asiakkaan eri toimitilat vaihtelevat valtavista alueista ja useiden rakennusten muodostamista satojen ovien ja ilmaisimien komplekseista, pienen pieniin koppeihin keskellä erämaata. Milään yhdellä ratkaisulla ei voida täyttää molempien ääripäiden tarpeita, vaan on selvää, että tarvitaan useita tuotteita.

Sama pätee myös projektien hoitamiseen. Yhden pienen toimistotilan suojaamisesta ei kannata perustaa varsinaisesti projektia, vaan se käsitellään pienitoimituksena, josta aiheutuu mahdollisimman vähän sellaisia kuluja, joita voidaan pitää turhana byrokratiana. Sen sijaan pienikin toimitus voi liittyä suureen kokonaisprojektiin osana, jolloin tarvitaan huomattavasti enemmän työkaluja projektin ohjaamiseen.

Kaikkein vaativimpia ovat projektit, joissa kohteet ovat maantieteellisesti hajallaan ja kooltaan vaihtelevia, mutta niiden halutaan muodostavan yhden kokonaisuuden. Tavoitteena voi olla myös saman konseptin monistaminen ja yhtenäinen laitekanta. Kokeneen toimittajan merkitys ja valmis verkosto korostuvat erityisesti näissä hankkeissa.

7.5.3 Palveluiden maantieteellinen saatavuus

Tämä on ehdottomasti tarpeellista ottaa huomioon, mikäli tehdas tai toimitila sijaitsee kaukana kasvukeskuksista: pääkaupunkiseudulta, Turusta, Tampereelta tai Oulusta. Toimittajilla on erilaisia strategioita korjaus- ja huoltopalveluiden välittämisessä. Osa toimijoista operoi koko Suomea ainoastaan pääkaupunkiseudulta käsin, osa on hajasijoittanut omia resurssejaan ja osan toiminta perustuu alihankintaverkostoihin.

Astuttaessa Suomen rajojen ulkopuolelle asian selvittäminen on vielä astetta hankalampaa, koska markkinoilla on myös paljon toimittajia ja tuotteita, joiden huolto ja korjauspalvelut pääsääntöisesti toimitetaan vain Suomesta tai jostain muusta EU maasta käsin, eikä maakohtaista edustusta ole lainkaan.

Asia ei välttämättä ole suuri ongelma, mutta on hyvä tietää millaisiin viiveisiin, tulee varautua ongelmatilanteissa ja kuinka suuri arvo etäyhteyksillä on. Monta asiaa voidaan hoitaa etäyhteyksien välityksellä, mm. ongelman syiden selvittäminen siten että paikalle osataan lähettää oikea palvelu ja varaosat.

7.5.4 Asiakkaan omat resurssit

Kaikissa isommissa yrityksissä on jo pitkään ollut vallalla trendi keskittyä vain omaan ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaa kaikki mahdolliset tukitoiminnot. Eräs asiakkaista toteaaakin näin:

”On harvinaista, että asiakkaan edustaja todella tietää mistä puhutaan. Ehkä olen liiankin syvissä vesissä itse.”

Toimintojen ulkoistaminen on lähes aina aloitettu siivouspalveluista ja nykyään se on edennyt myös turvallisuuspalveluihin. Turvallisuutta pidettiin aiemmin lähes aina niin kriittisenä osana yrityksen toimintaa, ettei sitä edes harkittu ulkoistettavaksi.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana asia on kuitenkin suuresti muuttunut ja suurenkin yritysten turvallisuusjohto on usein yhden ihmisen varassa. Jos toimitiloja on kymmeniä, jopa satoja niin lienee päivän selvää, ettei yhden ihmisen osallistuminen jokaiseen yksittäiseen hankkeeseen ole mahdollista kuin ylätasolla.

Turvallisuusalan konsulttien rooli on kasvanut ja yritykset myös ovat valmiita maksamaan siitä. Asiakkaan tärkein rooli on usein tietojen hankkiminen omasta organisaatiostaan, siten että tarpeet teknisille hankinnoille tulevat ilmi. Hyväkään konsultti ei voi tehdä kaikkea asiakkaan puolesta, vaan tarvitse tuekseen tietoa yrityksen käytännöistä ja liiketoiminnasta. Kilpailutusta pidetään nykyään itsestäänselvytenä, mutta tarjouskyselyjen taso unohtuu. Saadut tarjoukset ovat yleensä yhtä hyviä tai huonoja kuin tarjouskysely.

Tarjouskyselyvaiheessa asiakkaan omien resurssien ja konsulttien osaaminen korostuu. Tilaturvallisuushankkeet edellyttävät aina jonkin verran ymmärrystä alan tekniikasta, jotta saadaan aikaan kysely, joka ei rajaa tarpeettomasti toimittajia ulkopuolelle, mahdollistaa toimittajan parannusehdotukset ja on samalla riittävän tiukasti rajattu, jotta saatuja tarjouksia voidaan verrata toisiinsa.

On hyvin tavallista, että asiakas ei ymmärrä miksi heidän kyselyihinsä ei vastata tai miksi saivat 8 kyselyyn vain kolme vastausta, joista kaksi oli kokonainen tuote-esitteitä. Toimittajat näkevät hyvin helposti kyselystä, mikäli se on erityisen sopiva vain tietylle tuotteelle. Heidän ei kannata käyttää aikaansa laadukkaan tarjouksen tekemiseen, joka on jo ennakolta suunniteltu toiselle toimittajalle.

Kuten aiemmin jo on tuotu ilmi, Suomi on markkina-alueena pieni ja toimijat tuntevat toisensa hyvin. Puolueelliset konsultit ja heidän henkilökohtaiset mieltymyksensä tunnetaan toimittajien keskuudessa. Asiakkaan asema on siis vieläkin vaikeampi, miten löytää puolueeton konsultti avuksi? Tähän tilanteeseen ohjeeksi voi suositella etsimään konsultiksi henkilön, jolla on kokemusta useiden eri merkkisten järjestelmien toimituksista ja yhteistyöstä eri toimittajien kanssa.

Kaikkien asiakkaiden ei kuitenkaan kannata väheksyä omaa kykyään arvioida toimittajaa. Aiemmat hyvät kokemukset tai muilta kuullut suositukset saattavat olla täysin riittävä peruste toimittajan valinnalle, eikä aikaa ja rahaa aina kannata hukata kilpailutukseen. Kokeneet ja luotettavat toimittajat voivat tarjota samat hyödyt osana projektia, kuin ulkopuolinen konsultti. Moni toimittaja on todella valmis sitoutumaan asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Luotettavan toimijan tunnistaa yleensä myös siitä, että he tuovat rehellisesti esiin myös mahdolliset riskit ja epävarmuudet toimitukseen liittyen. Eniten varauksella asiakkaan kannattaa suhtautua myyntihenkilöön, joka lupaa kaiken onnistuvan ilman ongelmia.

7.5.5 Kilpailuttaminen ja hinnoitteluerot

Kilpailuttaminen on julkisilla aloilla pakollista, mutta kilpailutuksen ongelmat sielläkin ymmärretään. Yksityisellä puolella vapauksia on enemmän, mutta hyvin usein halutaan ainakin isommat hakkeet aluksi kilpailuttaa. Kilpailuttaminen ei kuitenkaan ole enää yksityisellä sektorilla lainkaan itsestään selvä toimintatapa. Asiakkaan sanoin:

”Miksi kilpailuttaa, jos ollaan tyytyväisiä. Kilpailuttaminen on riesa ja vie aikaa molemmin puolin.”

Jos urakan kokonaisuus on epäselvä, ei ole järkevää käyttää aikaa kilpailutukseen vaan sen sijaan kunnolliseen ennakkosuunnitelmaan. Hinnoittelua ja urakoitsijoita on mahdotonta verrata toisiinsa, mikäli tarjouskysely ei perustu kunnolliseen suunnitelmaan. Jos hinnoissa on huomattavia eroja, kannattaa toimittajiin ottaa uudelleen yhteyttä ja mahdollisuuksien mukaan varmistaa mihin hinta perustuu. On mahdollista, että toimittaja haluaa tietoisesti kaupan hinnalla millä hyvänsä saadakseen esim. uudelle tuotteelleen hyvän referenssin.

7.5.6 Tuotteiden elinkaaren ennustaminen on vaikeaa

Usein uutta järjestelmää valittaessa halutaan myös parannuksia käytettävyyteen ja uusia ominaisuuksia. Täysin uusi tuote vaikuttaa houkuttelevalta. Usein kuitenkin käy niin, että uusi tuote on saatettu markkinoille hieman keskeneräisensä ja siitä löytyy jatkuvasti vikoja ja puutteita. Tämä johtaa ohjelmistojen usein mystisten vikojen selvittelyihin ja tiheään ohjelmiston päivittämiseen.

Toimittajat saattavat yllättäen päättää lopettaa tuotteita, joita vielä pari vuotta sitten pidettiin tulevaisuuden vahvoina suunnannäyttäjinä.

Vanhojen ja luotettavaksi todettujen tuotteiden ongelmana on yleensä fyysisten laitteiden vanheneminen. Vaikka ohjelmisto toimii moitteetta ja sen kanssa voitaisiin vielä tulla toimeen, niin osa päätelaitteista on jo elinkaarensa päässä ja ne on vaihdettava. Asiakkaan konkreettinen huoli:

”Epäilen, että rauta ei kestä 10 vuotta. Hyvät kamerat 7 vuotta, halpa 2-3 vuotta, se kiinalainen skeida. Myyjät tinkivät pyytämättä kaupan halvemmille kameroille.”

Kaikista edellä kuvatuista tilanteista saattaa asiakkaalle aiheutua odottamattomia kustannuksia, mutta käytännössä ei ole mitään keinoa ennustaa järjestelmätoimittajien tuotekehitystä ja siinä tapahtuvia äkillisiä suunnanmuutoksia. Myöskään kokemuksia uusimpien laitteiden kestävydestä ei ole ja sitten kun vihdoinkin on, tuote on yleensä jo vanhentunut.

7.5.7 Muiden tilankäyttäjien unohtaminen

Lähes kaikissa isojen yritysten tiloissa työskentelee tai vierailee merkittävä joukko muita palveluntoimittajia tai vuokralaisia, joiden tarpeet on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Ei ole lainkaan tavatonta, että heidän olemassaolonsa paljastuu vasta järjestelmän käyttöönottoaiheessa. Esimerkki: Miten ravintolan työntekijät pääsevät sisään aamuisin, jos he käyttävät samaa ulko-ovea toisen vuokralaisen kanssa, mutta kyseinen ovi on kytketty toisen vuokralaisen hallitsemaansa kulunvalvontaan? Ei ole lainkaan tavatonta, että samaan oveen lisätään kaksi tai kolme lukijaa, jos järjestelmää ei ole alun perin suunniteltu useiden eri yritysten ympäristöksi. Tyypillisiä ongelmatiloja ovat porraskäytävät, hissit ja sisäpihat.

Rikosilmoittimien käyttö voi olla vielä kulunvalvontaakin haastavampaa, koska valvonta-alueet pitäisi rajata niin, ettei ulkopuolisia pääse valvottavalle alueelle. Jos tiloja rajaavia fyysisiä seiniä ja ovia ei ole asetelma on käytännössä mahdoton. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa ulkopuolisia henkilöitä on hallinnoitava ja luvittava samassa järjestelmässä kuin omaa henkilökuntaa, vaikka yrityksellä ei ole valtaa, eikä vastuuta muiden yritysten henkilöstöstä.

Sidosryhmien kartoittaminen ja heidän suhteensa järjestelmän omistajaan on hyvin tärkeä suunnitteluvaihe, jotta kokonaisuudesta tulisi toimiva. Tavallisia sidosryhmiä, jotka unohdetaan ovat, kiinteistöhuolto, posti ja muut tavarantoimittajat, siivous, kahvikoneiden tai vastaavien laitteiden huoltohenkilökunta ja konsultit, jotka toimivat tiloissa oman vakituisen henkilökunnan tapaan, mutta eivät ole työsuhteessa, jolloin heidän tietojaan ei löydy HR-järjestelmistä.

7.5.8 Yhteydet ja tietoturva yritysten välillä

On erittäin tavallista, että järjestelmän suunnitellaan olevan etäkäytettävä asiakkaan ja toimittajan välillä. Tämä edellyttää yleensä toimittajan pääsyä asiakkaan tietoverkkoon ja järjestelmiin. Vasta projektin jo käynnistyttyä ollaan yhteydessä molempien organisaatioiden verkkoympäristöistä ja tietoturvasta vastaaviin tahoihin ja havaitaan, ettei verkkoyhteyksiä, pilviä tai palomuurivauksia voida sallia vaarantamatta jommankumman tai molempien osapuolten tietoturvaa.

On äärimmäisen tärkeää ottaa selvää molempien osapuolten IT-organisaatioista ja käynnistää esiselvitykset aiotuista verkkoratkaisuista ajoissa. Monien suuryritysten verkkoratkaisut ja IT-politiikka ovat erittäin hitaita ja jäykkiä prosesseja, jotka vaativat paljon aikaa. Erilaisiin IT-hyväksyntäprosesseihin saattaa kulua aikaa vuosia. Tällaiseen tilanteeseen ajaututtaessa, on tärkeää harkita alkuperäisen suunnitelman muuttamista, jotta projekti voidaan säädyllyisessä ajassa saattaa valmiiksi.

8 Yhteenveto

Ennako-odotuksena oli, että osaa alan toimijoista pidetään huomattavasti parempina ja luotettavina ja osaa vastaavasti erittäin epäluotettavina ja laadullisesti huonoina. Oli kuitenkin yllättävää, että kaikki haastatelluista kehuivat samoja yrityksiä ja vastaavasti myös moittivat samoja toimijoita. On selvää, että laadullisesti on myös useita toimijoita, jotka asettuvat kahden ääripään väliin, mutta näitä yrityksiä ei juuri mainittu. Asiakkaiden kokemusten voisi sanoa olevan jopa mustavalkoisia. Toimittaja on joko erinomainen tai täysin surkea. On kuitenkin mahdollista, että keskimääräisesti onnistuneita ei vain muisteta mainita, koska se mikä sujuu tavanomaisen hyvin, ei vaivaa asiakasta juuri lainkaan. Nykyaikainen asiakas arvostaa eniten asioinnin helpoutta ja toimituksien varmuutta.

Kustannuksista puhuttiin odotetusti myös paljon, mutta uskon siitä huolimatta, että useimmat asiakkaat eivät kuitenkaan täysin ole ymmärtäneet kuinka pieni osuus varsinaisilla laiteilla kokonaisuudessa on ja kuinka suuri osuus investoinnista aiheutuu työstä. Toivoisin, että kustannuksista jää erityisesti mieleen se, että heikkolaatuisten komponenttien käyttäminen on hyvin lyhytnäköistä.

Toinen merkittävä havainto oli asiakkaan sitoutuminen yksittäisiin henkilöihin. Useimmat haastatellut asiakkaat korostivat sitä, etteivät osta yrityksen palveluita, vaan yksittäisten henkilöiden osaaminen merkitsee enemmän kuin yritys. Tämän vuoksi toimittajien tulisi kiinnittää selvästi nykyistä enemmän huomiota henkilökuntansa kouluttamiseen ja sitoutumiseen. Yritysten tulisi laajentaa ja varmistaa osaamistaan, siten etteivät asiakkaat jäisi vain yhden osaajan varaan. Kyse on pohjimmiltaan toimitusvarmuudesta ja luotettavuudesta.

Kolmas merkittävä huomio on asiakkaiden tarpeiden muutos. On ollut jo pitkään nähtävissä, että asiakkaat ajavat alas lähes kaikki mahdolliset tukitoiminnot, jotka voidaan hankkia palveluina. Toimittajan rooli luotettavana kumppanina ja asiantuntijana korostuu voimakkaasti. Merkille pantavaa on myös se, että vahvoissa ja hyvissä kumppanuussuhteissa, ei jää tilaa ulkopuoliselle myynnille. Voisi jopa sanoa, että toimittajaansa tyytyväiset asiakkaat suhtautuvat torjuvasti myyntihenkiseen viestintään. Sen sijaan vähemmän tyytyväiset asiakkaat haluaisivat vaihtaa toimittajaa heti tai ainakin suunnittelevat tekevänsä niin heti tilaisuuden tullen.

9 Lähdeluettelo

Aalto, Elina ja Rubanovitsch, Mika D: Myy enemmän, myy paremmin (2013)

AJAX: <http://ajaxsystems.fi/index.html#>

Alfame Oy: Vaatimusmäärittely ketterässä ohjelmiston kehityksessä. 4 Askelta onnistuneeseen vaatimusmäärittelyyn. (2019)

ARAS: [https://www.aras.dk/Files/Filer/Brochurer%20-%20Marketing/NOX%20Brochure%20\(UK\).pdf](https://www.aras.dk/Files/Filer/Brochurer%20-%20Marketing/NOX%20Brochure%20(UK).pdf) (7.3.2020)

Bergström, Seija ja Leppänen, Arja: Markkinoinnin maailma (2007)

Hamel, Cary: Johtamisen tulevaisuus (2007)

Helsingin Sanomat: (10.4.2020)

Holopainen, Pekka: Luentomateriaali, Integraattorin rooli toimitilaturvallisuudessa (17.1.2020)

Kintronics: <https://kintronics.com/solutions/ip-door-access-control/long-range-access-control/> (7.3.2020)

Kähönen, Päivi: Projektin vaatimusmäärittely (2016)

Lundberg, Tom ja Töytäri, Juhani: Asiakaspalvelun pikkujättiläinen (2010)

Pelin, Risto: Projektihallinnan käsikirja (2011)

Poliisi: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/88297_Voimassa-olevat_turvallisuus-alan_elinkeinoluvat_28022020.pdf?4ba71caf5ebcd788 (28.2.2020)

Pulkkanen, Aleks: <https://www.agendium.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa> (7.3.2020)

Solita Oy: Integraatio-opas, 13 askelta onnistuneisiin integraatio- ja API-hankkeisiin (2018)

RGB: Galileo Video Wall Processors Now Offer Genetec and Milestone VMS Integration

<https://www.rgb.com/news/galileo-video-wall-processors-now-offer-genetec-and-milestone-vms-integration> (18.11.2019)

Rubanovitsch, Mika D: Modernin johtajan käsikirja (2020)

Virtanen, Petri: Projekti Strategian toteuttajana (2009)

Winberg, Håkan: Approximately right (2016)