

Monitoimittajaprojektin hallinta

Seppo Takanen, CodeBakers Oy



Monitoimittajaprojektissa osatoimittajat voivat onnistua asiakkaan näkökulmasta kiitettävällä tavalla, mutta kokonaisuus voi silti olla hädintuskin tyydyttävä.

Artikkelissa käydään läpi kehityshankkeiden ongelma-alueita erityisesti monitoimittajaprojektien hallintaan liittyvistä näkökohdista. Monitoimittajaprojektin hyvinkin erilaiset toteutusmallit ja niihin liittyvät riskit korostuvat perinteisiin projektimalleihin nähden. Toimintatapojen kehittäminen edunvalvonta-konseptin avulla tuo välineitä monitoimittajaprojektien parempaan onnistumiseen.

Toimintamallit

Yhä useammin nykyiset tietotekniikkahankkeet ovat monitoimittajaprojekteja. Vaikka projektin varsinainen toimittajaosapuoli onkin yleensä se asiakkaalle päin vastuullinen toimittaja ja myös sopijapuoli, niin alihankkijoiden

käyttö erityisosaamista vaativissa osuuksissa on enemmän sääntö kuin poikkeus. Sopimusteknisesti tämä tehdään yleensä siten, että sopimukseen kirjataan varsinaisen sopijapuolen vastaavan alihankkijoiden tekemisistä kuin omistaan. Tällä asiakas haluaa turvata omat etunsa ja oikeutensa mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Toinen vaihtoehtoinen projektimalli on se, että asiakas itse hankkii projektissa tarvittavat palvelut ja resurssit usealta eri osapuolelta ja on itse vastuussa kokonaisuuden hallinnasta. Ongelman tässä luonnollisesti muodostaa se, onko asiakkaalla mahdollisuutta panostaa monitoimittajaprojektiin riittävästi. Monesti myöskin toimittajavalinnoissa tulee tilan-

teita, joissa projektiin osallistuu keskenään kilpailevia yrityksiä, joiden keskinäinen yhteistoiminta voi olla ongelmallista.

Projektin osapuolet

Monitoimittajaprojektin onnistumisen perusedellytys on, että projektin hallinta pysyy varmasti jonkun projektiin osallistuvan osapuolen käsissä. Kokonaisuuden kannalta ei ole merkittävää, kuka tämä osapuoli on, mutta oleellista on tietysti pitää mielessä, mikä on kunkin hankkeeseen osallistuvan tahon intressi. Asiakas haluaa ratkaisun, jonka on tilannut (omasta mielestään) ja toimittaja toimittaa ratkaisun, jonka on luvannut toimittaa (omasta mielestään). Kullakin osapuolella

on luonnollisesti oma vastuuhenkilönsä näitä asioita seuraamassa, mutta yksi vaihtoehto on myös se, että hankkeen seurannasta vastaa siihen toimintaa erikseen määritetty kolmas osapuoli. Tällöin tämä osapuoli ei välttämättä osallistu varsinaiseen hankkeen toteutukseen, vaan toimintakenttä liittyy nimenomaan monitoimittajaprojektin osapuolien välisen työn koordinointiin, muutostenhallintaan ja projektin toteutumisen seurantaan.

Ongelma-alueet

Monitoimittajaprojektin ongelmat eivät periaatteessa eroa kovinkaan paljoa perinteisistä toimitusprojekteista, mutta tietyt asiat niissä korostuvat erityisesti. Oleellisin asia on tietysti se, miten hankekokonaisuus on jaettu osiin ja miten osien väliset rajapinnat on määritetty. Tässä korostuu vielä se itsestäänselvä asia, onko asiakas tottunut ostamaan monitoimittajamalliin pohjautuvia hankkeita ja miten toimittajat ovat tottuneet

toimimaan tällaisessa ympäristössä.

Sopimuksia tehtäessä ja määritte-lyjä hyväksyessä joudutaan aina tekemään kompromisseja ja olet- tamuksia, joiden seuraukset voivat projektin toteutumisen kannalta olla kohtalokkaita. Perinteiset ongelmat eli aikataulun veny- minen, kustannusten karkaaminen ja toiminnallisuuteen liittyvät puutteet tulevat luonnollisesti tällöin vastaan. Jotta ongelma- kohtia voitaisiin ennustaa ja poten- tiaalisten ongelmien vaikutuksia voitaisiin ainakin osittain elimi- noida jo etukäteen, pitää projektin seurantaan ja projektiin liittyvään viestintään kiinnittää erityistä huomiota.

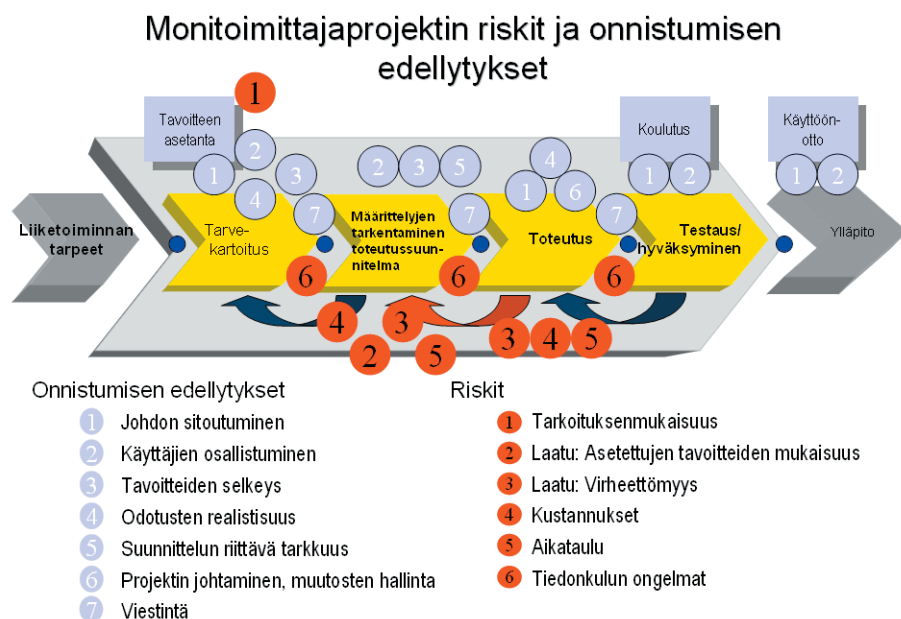
Projektin toteutus

Projekti-ohjeistojen ja niihin liit- tyvien menetelmien hyödyntä- minen pitäisi olla itsestäänselvyys, mutta ohjeistojen laatimisessa on harvemmin otettu kantaa monitoi- mittajaprojektien erityisongelmiin.

Tältä osin tulevat vastaan kysy- mykset ohjeistojen hyödyntäminen ja soveltaminen kulloiseenkin projektiin siinä esille tulevien painopistealueiden mukaisesti.

Projektiä perustettaessa periaat- teelliset toimintatavat sovitaan ainakin jollekin tasolle (raportointi, vastuut, johtoryhmän kokoukset jne), mutta osaprojektien yhteen- sovittamiseen liittyvistä asioista ei yleensä sovita muuta kuin järjestel- mätegraatiotestaukseen liittyviä tehtäviä. Tämä osuus on yleisin monitoimittajaprojektin kompas- tuskivi, koska vastuualueet eivät hyvältä tahdosta huolimatta ole osapuolille selviä, vaan ongelmat syntyvät vähän kerrassaan projektin edetessä. Niinkin itsestäänselvä asia kuin sisältöön liittyvä terminologia pitää selvittää kaikille osapuo- lille mahdollisimman ajoissa, jotta turhilta yllätyksiltä välttytään ("minä luulin, että tällä tarkoitetti- in...").

Ongelmien syynä voi olla mikä hyvänsä normaalin projektin osa- alue mutta monitoimittajapro- jekteissa tulevat yleensä vastaan toiminnallisuuteen, käyttöliit- tymään ja käyttölogiikkaan liit- tyvät asiat. Tietosisältö on yleensä kohtuullisen hyvin määritetty, koska se nähdään rajapintojen määrittelyssä tärkeimmäksi asiaksi joten siihen panostetaan. Lopun toivotaan hoituvan tämän jälkeen vähän kuin itsestään. Teknisen toteutuksen ongelmat tulevat esille vasta järjestelmätesteissä, jolloin perinteisesti kaikki puskuriaika hankkeessa toteutettavan palvelun käyttöönottoon on käytetty.



Testaukseen ja testitapausten luomiseen panostaminen jo riittävän aikaisessa vaiheessa onkin yksi niistä alueista, joissa monitoimittajaprojektien laatua pystytään erityisestiparantamaan. Testauksen sisältöä ja siihen liittyviä prosesseja pitää määritellä samassa vaiheessa projektin muiden määrittelyjen yhteydessä. Samoin hyväksymiskriteerit pitää määritellä siten, että kukin osapuoli ymmärtää ne ja pystyy niihin sitoutumaan.

Panostusalueet

Keskeiset ongelmat monitoimittajaprojekteissa ovat tiedonkulkuun liittyvät ongelmat, aikatauluongelmat ja kohoavat kustannukset. Näiden ongelmien välttämiseksi painopistealueiksi tuleekin ottaa:

Vaatimustenhallintaan panostaminen

Määrittelyihin panostaminen (erityisesti ulkomaisiin osapuoliin liittyen)

- Testaussuunnitelmiin panostaminen
- Aktiivinen toteutuksen seuranta (mielellään jonkun välineen avulla)
- Toteuttajatestauksen automatisointi
- Testauksen aloittaminen riittävän ajoissa
- Riskianalyysit ja niihin reagointi
- Projektin loppuunsaattamiseen panostaminen

Jos jotain erillistä aluetta pitäisi painottaa muita enemmän, niin monitoimittajaprojektin viestintä

ja projektin etenemisestä tiedottaminen on varmaankin tärkein asia. Tässäkin pitää paikkansa vanha totuus, että liika tieto ei ole haitallista, mutta tiedon puute johtaa ennen pitkää ongelmiin. Teknisiä välineitä löytyy ja niitä kannattaa ehdottomasti kokeilla. Sähköpostin ja sähköisten projektikansioiden lisäksi web-pohjaiset keskustelufoorumit, chat, testausjärjestelmät ja virheiden/muutosten hallintaso-velukset ovat niitä välineitä, joiden avulla tieto saadaan kulkemaan. Jokaiselle projektiin osallistujalle pitää löytyä oikea ja sopiva tapa sekä seurata projektin edistymistä että tiedottaa omasta edistymisestään muita osapuolia.

Kansainvälisissä projekteissa erilaisiin kulttuureihin liittyvät asiat voivat tuoda mukanaan aivan omanlaisiaan ongelmia. Esimerkiksi jopa meitä lähellä olevien saksalaisten toimintatavat ja käskyvaltasuhteet eroavat merkittävästi suomalaisista malleista. Näiden asioiden selvittäminen ja selville saaminen edellyttää kokenutta projektihenkilöstöä, jotta isoilta yllätyksiltä välttyään.

Edunvalvonta-toimintamalli

Monitoimittajaprojektien toimintamallien kehittämisessä varteenotettava vaihtoehto on edunvalvonta-toimintamallin kehittäminen. Tässä mallissa kolmannen osapuolen henkilö toimii yleensä asiakkaan tai vaihtoehtoisesti toimittajan toimeksiannosta koko hankkeen valvonta- ja ohjaustehävissä. Tämä toimintamallihan on jo vuosia ollut käytössä esim. rakennusteollisuudessa ja siellä

tätä tapaa pidetään itsestäänselvytenä. Näiden kokemusten pohjalta on aivan selvää, että vastaavantyyppinen toimintamalli parantaa myös ohjelmistoprojektien laatua. Kaikenkaikkiaan toimintamallien kehittäminen on perusedellytys monitoimittajaprojektien onnistumisen kannalta.



Kirjoittaja, Seppo Takanen, toimii CodeBakers Oy:ssä (www.codebakers.fi) vastuualueenaan IT-liiketoimintakonsultointi ja tuotekehityskonsultointi, ratkaisupalvelujen kehittäminen ja johtaminen. Aiemmin hän on toiminut CallCom Oy:n toimitusjohtajana (SysOpen Oyj:n tytäryhtiö), varatoimitusjohtajana (Siemens Osakeyhtiön tytäryhtiö) ja kehitysjohtajana 1997-2001, Dycor Oy:ssä projektijohtajana, vanhempänä konsulttina ja suunnittelijana 1984-1997. Tuotekehitysprojektin teknisen osuuden vetäjänä ja vastuuhenkilönä Saksassa 1994-1997. Lisäksi hän on Ohjelmistoyrittäjät ry:n perustajajäsen, ensimmäinen puheenjohtaja 1993 ja hallituksen jäsen 2004-2005.

Seppo Takanen, CodeBakers Oy,

eMail:
seppo.takanen@codebakers.fi