



Projektituotteistajan opas



PROJEKTITUOTTEISTAJAN OPAS

Net Effect Oy
Anniina Tuominen,
Maarit Paananen & Petri Virtanen

Tammikuu 2005

Toimituksen osoite - Address
Työministeriö - Ministry of Labour
PL - P.o.Box 34
00023 VALTIONEUVOSTO
puh. - tel. (09) 16006

ISBN 951-735-606-4

Taitto: Innocorp Oy
Elektroninen versio: Innocorp Oy
Paino: Oy Edita Ab
Helsinki 2005

SAATESANAT

Koko ESR-toiminnan keskeisenä tavoitteena on edistää toimenpiteitä työttömyyden ehkäisemiseksi, inhimillisten voimavarojen kehittämiseksi ja yhtäläisten mahdollisuuden parantamiseksi työmarkkinoilla. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää, että projekteissa kehitetyt hyvät käytännöt ja toimintamallit saatetaan laajempaan käyttöön. Varsinkin nyt, kun ohjelmakausi 2000-2006 lähenee loppuaan korostuu tarve saada sen aikana toteutettujen hankkeiden saavutukset mahdollisimman laajamittaisesti hyödynnetyksi. Hyvien käytäntöjen levittämisessä tulee sen vuoksi kiinnittää myös projektien tuloksista tiedottamiseen sekä niiden tuotteistamiseen ja markkinointiin entistä enemmän huomiota.

EQUAL-ohjelmassa tämä hankkeissa kehitettyjen toimintamallien laajempi hyödyntäminen on pyritty varmistamaan jo ohjelmaa rakennettaessa. EQUAL-ohjelman erityispiirteitä muihin ESR-rahoitteisiin ohjelmiin nähden on muun muassa siihen liittyvä hankkeiden kumppanuusrakenne, kansainvälisen yhteistyön tuoma lisäarvo sekä erillinen resurssointi hankkeissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen ja toimintamallien levittämiseksi ja valtavirtaistamiseksi (toiminto 3).

Vaikka tämän opas tarkastelee hankkeissa tuotettujen tulosten tuotteistamista ja levittämistä lähinnä EQUAL-ohjelman näkökulmasta, uskomme, että siitä löytyy myös paljon hyödyllisiä vinkkejä ja ideoita, joita myös muut projektit pystyvät hyödyntämään työssään.

Helsingissä tammikuussa 2005

Eeva-Liisa Koivuneva

SISÄLLYS

SAATESANAT	5
I. JOHDANTO	9
OSIO A – PROJEKTITUOTTEISTAMINEN EQUAL-YHTEISÖALOITEOHJELMASSA	11
2. PROJEKTITUOTTEISTAMISEN LÄHTÖKOHDAT JA TARKOITUS	12
2.1 Mitä projektituotteistamisella tarkoitetaan?	14
2.2 Projektituotteistaminen tuottaa tulosta	16
2.3 Tuotteistaminen oppimisen välineenä	18
3. TIETÄMYKSEN HALLINTA PROJEKTIN INNOVAATIOPROSESSISSA	22
3.1 Projektin innovaatiotoiminta tiedonhallintana	26
3.2 Innovatiivisuutta edistävät tekijät ja oppivan organisaation kulmakivet.....	27
3.3 Innovaatiotoiminnan suhteellisuus ja innovatiivisuuden foorumit.....	29
4. PROJEKTITOIMIJOIDEN ROOLIT JA TEHTÄVÄT	31
4.1 Equal-toimijat tuotekehittäjinä	32
4.2 Toimijoiden sitouttaminen projektituotteistamiseen	34
4.3 Kansallinen teematyö tuotekehityksen välineenä	36
4.4 Kansainvälisen kumppanuuden hyödyntäminen	37
OSIO B – PROJEKTITUOTTEISTAMISEN MENETELMÄT JA TEKNIIKAT	41
5. PROJEKTITUOTTEISTAMISEN VAIHEET	42
6. IDEOINTI JA SUUNNITTELU	48
6.1 Aivoriihityöskentely (Brainstorming) luovuustekniikkana	48
6.2 Projektituotteiden tunnistaminen ja valinta	50
6.3 Tarvekartoitus ja kohderyhmälähtöisyyden varmistaminen	51
6.4 Tuotteistamissuunnitelma tuotteistamisen punaisena lankana	53
7. KONSEPTIN TESTAAMINEN	55
7.1 Tuotekuvaus	55
7.2 Prosessikuvaus	58
7.3 Benchmarking.....	60
7.4 SWOT	61
7.5 Tuotearviointi ja tuotesoveltuvuuden testaaminen.....	62
8. PROJEKTITUOTTEEN PAKETOINTI	65
8.1 Pilotointi ja palautteen kerääminen.....	65
8.2 Tuoteperheen hahmottaminen ja sisäisen synergian vahvistaminen	66

9. LANSEERAAMINEN JA MARKKINOINTI	70
10. PROJEKTITUOTTEIDEN JATKOHYÖDYNTÄMINEN.....	73
10.1 Valtavirtaistamissuunnitelman laatiminen	74
10.2 Projektituotteiden omistajuus ja hyödyntäminen	77
11. PROJEKTITUOTTEISTAJAN MUISTILISTA	80
LÄHTEET	81
LIITTEET	82

I. JOHDANTO

Equal-yhteisöaloiteohjelman perusideana on toimia tuotekehityslaboratoriona eli sen puitteissa toteutettujen hankkeiden ja projektien avulla tuotetaan sosiaalisia innovaatioita suomalaiseen työllisyys-, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaan. Projekti-innovaatioiden tuotteistaminen on keskeinen osa Equal-hankkeiden toteutusta.

Projektituotteistajan käsikirjan tarkoituksena on tukea Equal-yhteisöaloiteohjelman kautta rahoitettuja projekteja projekti-, tuotteistamis- ja mallintamistyössä sekä edistää projekteissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen levittämistä ja valtavirtaistamista.

Käsikirja kattaa projektituotteistamisen koko elinkaaren, joka kulkee projektisyklin rinnalla. Käsikirja on kirjoitettu niin, että se palvelee eri elinkaaren vaiheissa olevia projekteja.

Jotta käsikirjaa olisi mahdollisimman helppo käyttää, on käsikirja koottu kahdesta kokonaisuudesta, joiden aiheita ovat:

- a. Projektituotteistaminen Equal-yhteisöaloiteohjelmassa
- b. Projektituotteistamisen menetelmät ja tekniikat.

Innovaatioiden ja inventioiden synnyttämisen käsitteellinen tarkastelu luo tarvittavan pohjan innovaatiologiikan ymmärtämiselle Equal-projektityössä. Projektituotteistamisen merkitys Equal-yhteisöaloiteohjelmassa on tärkeää ymmärtää, jotta tätä työtä voitaisiin aidosti toteuttaa. Käsikirjan pääpaino on kuitenkin projektituotteistamisen menetelmissä ja tekniikoissa, joiden käyttömahdollisuudet avataan sekä käsitteellisesti että konkreettisesti esimerkkien kautta käsikirjan osiossa B. Käsikirjan kautta projektitoimijat saavat tuotteistustyöhön käytännönläheisen työkalupakin, jota kukin projekti voi hyödyntää omassa projektituotteistamistyössään parhaaksi katsomallaan tavalla.

Käsikirjan kirjoittamisesta ovat vastanneet Net Effect Oy:ssä Anniina Tuominen, Maarit Paananen sekä Petri Virtanen. Lisäksi luvusta 10.2 on vastannut edellä mainittujen lisäksi Marja-Liisa Niinikoski. Kiitämme myös käsikirjan oikoluvusta Mari Ruuthia.

Projektityö on pitkäjänteistä kehittämistyötä, jonka juuret muodostuvat suunnitelmallisesta projektinhallinnasta. Projektituotteet ovat projektin omenoita, sitä satoa, jota korjataan kun sadonkorjuun aika tulee. Käsikirjan tekijät toivottavat projektituotteistajille innovatiivisia ja luovuusrikkaita hetkiä projektituotteistamistyön parissa.

OSIO A – PROJEKTITUOTTEISTAMINEN EQUAL-YHTEISÖALOITEOHJELMASSA

Osiossa A käsitellään Equal-yhteisöaloiteohjelmaa ja sen lähtökohtia projektityössä. Tässä tarkastelussa painottuvat Equal-yhteisöaloitteen yleiset toteutusperiaatteet ja niiden vaikutus projektituotteisiin.

Osiossa on keskeistä ymmärtää tuotteistamisen merkitys projektin tuloksen tekijänä sekä pitkäaikaisen vaikuttavuuden edistäjänä.

Osion päättää projektitoimijoiden roolia ja tehtäviä tuotteistustyössä käsittelevä luku.

2. PROJEKTITUOTTEISTAMISEN LÄHTÖKOHDAT JA TARKOITUS

Luvussa 2 tarkastellaan Equal-yhteisöaloiteohjelman erityispiirteitä ja lähtökohdita projektityössä. Luvussa avataan Equal-yhteisöaloitteen yleisten toteutusperiaatteiden (temaattinen lähestymistapa, kehittämiskumppanuus, valtaistaminen, kansainvälinen yhteistyö, innovaatiot ja valtavirtaistaminen) merkitys innovaatioiden synnyttämisen ja tuotekehityksen näkökulmista. Tarkastelussa painottuu prosessinäkökulma.

Tämän luvun muita keskeisiä kysymyksiä ovat: mikä on projektituote ja miksi tuotteistamista tulisi tehdä projektityössä? Luvussa avataan tuotteistamisen tavoitteet, merkitys ja käsitteet projektityössä laajemmin sekä tarkastellaan erityisesti Equal-projekteja tuotekehitysprojekteina. Keskeinen osa tarkastelua on projektituotteiden mieltäminen yhteiskunnallisen oppimisen välineiksi.

Equal-yhteisöaloiteohjelmaa on kuvailtu tuotekehityslaboratorioksi - ohjelma kokeilee ja kehittää uusia lähestymistapoja ja työkaluja työmarkkinoilla ilmenevän syrjinnän, syrjäytymisen ja eriarvoisuuden poistamiseksi. Equal-ohjelma poimii jatkokehitykseen myös parhaat palat aikaisempien ESR-rahoitteisten yhteisöaloiteohjelmien kokemuksista ja hyödyntää rakennerahastojen tavoiteohjelmissa kehitettyjä innovatiivisia menetelmiä ja kehittämistoiminnan kokemuksia. (ks. Equal-yhteisöaloiteohjelma: Suomi. Liite B, 8.)

Kehittämisorientoituneisuus nousee näin vahvasti esille ohjelman tavoitteista. Tämä asettaa suuria vaateita myös ohjelmalla toteuttaville projekteille. Kuinka luoda jotain innovatiivista? Kuinka ylläpitää kehittämismyönteistä ilmapiiriä niin projektin sisällä kuin herättää myönteinen kehittämisajattelu yhteistyötahojenkin keskuudessa? Suurena haasteena on myös ohjelmassa vahvassa roolissa olevan kansainvälisen yhteistyön kytkeminen kehittämistoimintaan. Nämä ovat kysymyksiä, jotka nostetaan esiin tämän käsikirjan eri luvuissa.

Equal-yhteisöaloiteohjelmaa toteutettaessa projektien tulee huomioida ohjelmalle asetetut yleiset toteutusperiaatteet. Näitä periaatteita ovat temaattinen lähestymistapa, kehittämiskumppanuus, valtaistaminen (empowerment), kansainvälinen yhteistyö, innovaatiot ja valtavirtaistaminen. Mitä ne tarkoittavat käytännön kehitystyön ja tuotekehityksen näkökulmista?

Temaattinen lähestymistapa avaa projekteille erinomaiset mahdollisuudet tarttua syvällisesti toimialansa ongelmakohtiin ja sektorirajojen kahlitsematta etsiä uusia tapoja ratkaista ongelmat. Tämä lähtökohta tuo sekä haasteita että mahdollisuuksia tuotekehitykselle.

Equal-yhteisöaloiteohjelman käytännön toteutus ja kehittämistyö perustuvat tietyllä sektorilla tai alueella luotuihin kokonaisvaltaisiin projektikumppanuuksiin, joita kutsutaan nimellä *kehittämiskumppanuus*. Kehittämiskumppanuudesta käytetään yleisesti myös sen englanninkielistä lyhennettä DP eli development partnership. Kehittämiskumppanuus on projektitoiminnalle tunnusomaisesti tavoitteiltaan, tehtäväalueiltaan ja kestoltaan rajattu kokonaisuus. Kehittämiskumppanuuden toimintaa ohjaavat työohjelma ja mukana olevien toimijatahojen välinen sopimus (kehittämiskumppanuussopimus).

Projektien organisoituminen kehittämiskumppanuuksiksi tarkoittaa tuotteistamisen näkökulmasta laajaa potentiaalista ideapoolia tuotekehityksen pohjaksi. Parhaimmillaan kehittämiskumppanuus yhdistää entuudestaan tuntemattomia osapuolia hedelmälliseen kanssakäymiseen ja luo mahdollisuuden uusiin yhdistelmiin ja perinteisiä toimijoita yhdistäviin ratkaisuihin. Erityisesti pienten ja suurten toimijoiden, yrityssektorin ja kolmannen sektorin sekä viranomaistahojen tasavertaisen yhteistyöfoorumin aikaansaaminen on luonut positiivista jännitettä kentälle. Monimuotoisten näkökulmien ja laajan osaamisen uudet yhdistelmät saadaan parhaassa tapauksessa valjastettua tehokkaiksi projektituotteiksi.

Nimensä mukaisesti kehittämiskumppanuuksissa painottuu innovatiivinen kehittämistoiminta; innovaatioiden synnyttäminen ja jalostaminen, joille tämä organisoitumistapa luo hedelmällisen kasvualustan. Equal-projektien organisoituminen laajoiksi kehittämiskumppanuuksiksi tietyn teeman ympärille on jo itessään uusi tapa toimia. Equal-ohjelmassa kehittämiskumppanuuden tulee jo lähtökohtaisesti tuoda mukanaan jotain uutta ja kokeilevaa. Tarkoituksena on toimijoiden keskinäinen oppiminen ja menetelmien kokeilu erilaisten työmarkkinoilla heikossa asemassa olevien ryhmien tilanteen parantamiseksi uusilla ideoilla ja menetelmillä sekä uudenlaisten kumppanuuksien yhdistelmillä.

Projektitoiminnassa kehitetyt *innovaatiot* voivat kohdistua:

- Uusien menetelmien, välineiden ja lähestymistapojen kehittämiseen sekä jo käytössä olevien parantamiseen ja parempaan soveltamiseen (prosessikeskeiset innovaatiot)
- Uusien tavoitteiden muotoilemiseen, kuten uusien ja lupaavien lähestymistapojen kartoittamiseen ja uusien työllistämisyölylien avaamiseen (tavoitekeskeiset innovaatiot)
- Poliittisiin ja institutionaalisiin rakenteisiin ja niiden puitteissa järjestelmän kehittämiseen työmarkkinoiden näkökulmasta (kontekstikeskeiset innovaatiot).

Tarkoituksena on, että ohjelman toimenpiteistä hyötyvät ne, jotka ovat syrjinnän ja eriarvoisuuden pääasiallisina kohteina (ks. Equal-yhteisöaloiteohjelma: Suomi. Liite B, 47-48). Tuotekehityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa uusia toimenpiteitä koskien mm. heikosti koulutettuja pitkäaikaistyöttömiä, ilman amatillista koulutusta olevia nuoria, vajaakuntoisia ja vammaisia, rakennemuutos-toimialoilla toimivien yritysten henkilöstöä tai naisten erityisryhmiä. Kaikkien toimenpiteiden lähtökohdana tulisi olla *voimavaraistava* ja yksilöiden omaehtoisuutta vahvistava työote. Tämä koskee myös tuotteistamista. Ottamalla kohde-ryhmä mukaan tuotekehitykseen jo varhaisessa vaiheessa voidaan varmistaa tuotteiden kehittäminen vastaamaan todellista tarvetta.

Olemassa olevasta tarpeesta syntynyt ja alueellisiin olosuhteisiin muokattu projektituote on otollinen kiinnittymään toiminta-alueelleen. Toisen asteen vaikuttavuus eli innovaatioiden juurruttaminen toimintakenttäänsä on ohjelmassa erityisen kiinnostuksen kohteena (ks. Suomen Equal-yhteisöaloiteohjelman toimeenpanon väliarviointi. Kehittämisen vauhdittamisesta tulosten koostamiseen 2004, 20-23). Yhteiskunnallisen hyödyn näkökulmasta kehittämiskumppanuuden tarjoama laaja kontaktipinta muuhun alueelliseen tai sektoraaliseen toimintaan sekä politiikkatasolle on huomattava etu verrattuna muuhun pienimuotoisempaan projektitoimintaan. Tietoa projektitoiminnan tuloksista, mukaan lukien projektituotteet, saadaan siis levitettyä tehokkaammin. Tätäkin tärkeämpää on kehittämiskumppanuuden jo itsessään sisältämä potentiaali tulosten jatkokehittämisessä ja juurruttamisessa. Sijoittamalla kehitetty innovaatio edes kehittämiskumppanuuden sisälle päästään iso askel eteenpäin projektitoiminnan todellisessa vaikuttavuudessa.

Laajempaa vaikuttavuutta voidaan saavuttaa myös projektien *kansainvälisen kumppanuuden* kautta. Kokemusten vaihto, tuotekehitys ja yhteinen levittämis-toiminta luovat jo projektin laajuuden ja kontaktiverkkojen kattavuuden kautta erinomaisen kasvualustan Euroopan unionin tasoiselle, niin horisontaaliselle kuin vertikaalisellekin, valtavirtaistamiselle.

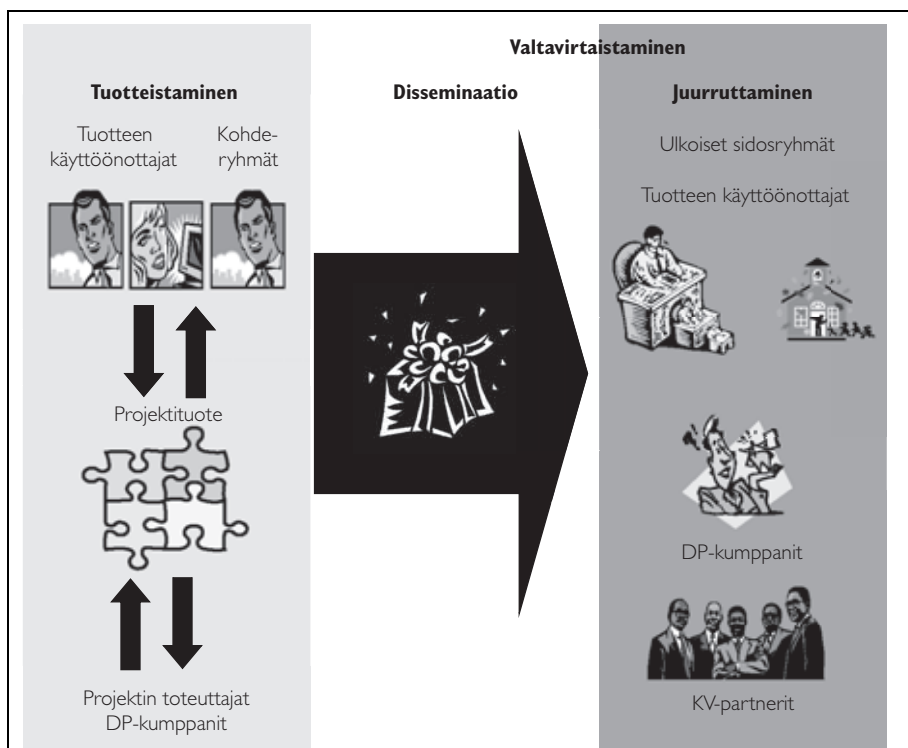
2.1 Mitä projektituotteistamisella tarkoitetaan?

Equal-ohjelma-asiakirjan mukaan ohjelmalla pyritään kansainvälisen yhteistyön avulla kehittämään uusia menetelmiä työelämän syrjinnän ja epätasa-arvon ja syrjäytymisen ehkäisemiseen ja vähentämiseen siten, että toiminta kytketään kiinteästi työllisyyden ja inhimillisten voimavarojen kehittämiseen. Erityisesti pyritään vaikuttamaan heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien ja vaikeasti työllistettävien työllistymiseen. Tähän tavoitteeseen pystytään vaikuttamaan myös välillisesti kehittämällä menetelmiä henkilöiden osaamisen, elämänhallinnan ja -laadun sekä omaehtoisuuden lisäämiseksi. Tuotteistaminen on merkittävä työkalu näiden ratkaisumallien ja menetelmien kehittämisessä.

Tuotteistaminen käsitetään tässä käsikirjassa hyvin laajasti; se kattaa tuotteen kehityksen koko elinkaaren alustavasta tuoteaihiosta valmiiseen projektituotteeseen saakka. Lisäksi käsikirjassa laajennetaan tarkastelua Equalin erityispiirteiden vuoksi tuotteiden levittämiseen ja valtavirtaistamiseen (kuvio 1).

Tuotteistaminen lähtee liikkeelle joukosta enemmän tai vähemmän hahmotuneita tuoteaihiota, joita ryhdytään kehittämään kehittämiskumppanuuden sisällä. Equal-ohjelman periaatteiden mukaisesti tuotekehitys toteutetaan yhteistyössä kohderyhmän kanssa pilotoinnin kautta. Jo tuotetta kehittäessä olisi suositeltavaa huomioida myös potentiaalisten loppusijoituspaikkojen näkemys. Tuotetta siis muokataan yhteistyössä eri viiteryhmiä kanssa ja niiden tarpeet, osaaminen ja toimintamahdollisuudet muokkaavat lopullista tulosta. Valmis tuote on parhaimmillaan aidosti käyttäjälähtöinen, käyttökelpoinen ja siirrettävissä oleva. Nämä kovat vaateet tulevat testiin viimeistään disseminaatiovaiheessa, jolloin kehittämiskumppanuus levittää projektituotetta ulkopuolisille tahoille. Tavoitteena on löytää tuotteelle sijoituspaikka eli taho, joka ottaa tuotteen omakseen ja hyödyntää näin projektissa tehtyä kehittämistyötä.

Kuvio 1. Tuotteistamisen logiikka.

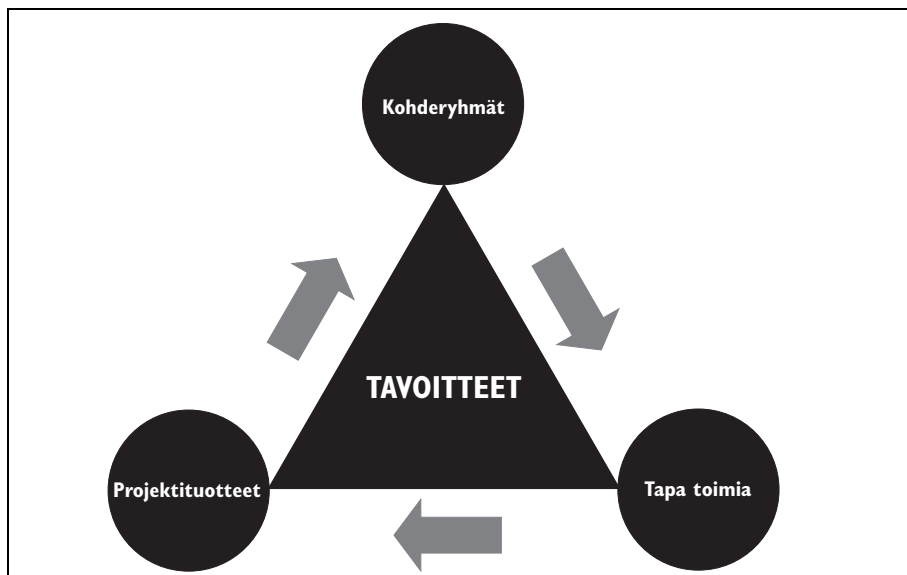


Tuotteistamisen ei ole tarkoitus olla erillinen osa projektin toteutusta vaan kulkea luontevasti projektin elinkaaren mukana jäsentäen ja tehostaen toimintaa. Tuotteistamisen vaiheita ja niihin liittyviä menetelmiä käsitellään yksityiskohtaisemmin käsikirjan osiossa B. Projektituotteistamisen menetelmät ja tekniikat.

2.2 Projektituotteistaminen tuottaa tulosta

Projektituotteistaminen kytkeytyy kiinteästi projektin toimintastrategiaan, sillä projektituotteistamisella on keskeinen merkitys projektin tavoitteiden saavuttamisessa ja tulosten sekä vaikutusten aikaansaamisessa. Projektin toimintastrategialla tarkoitetaan sitä strategista suunnitelmaa, jolla projekti aiotaan toteuttaa. Toimintastrategia vastaa kysymyksiin, mitkä ovat projektin tavoitteet ja miten asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa. Projektin toimintastrategia on kirjattu projektisuunnitelmaan. Mikäli projektin toimintastrategia on epäselvä, myös projektituotteistaminen hankaloituu, sillä projektituotteet muodostavat yhden kokonaisuuden projektin toiminnan, tavoitteiden ja kohderyhmien välillä. Tätä on hahmotettu kuviossa 2, jossa projektin tavoitteet ovat projektitoiminnan keskiössä ohjaamassa projektin toimintaa. Projektin toiminnalla puolestaan voidaan saada aikaan projektituotteita, jotka on tarkoitettu projektin kohderyhmille. Tapa toimia viittaa projektin toimintakulttuuriin, joka vaikuttaa siihen, miten projektituotteet syntyvät, miten niitä kehitetään edelleen ja miten niitä kohderyhmille levitetään.

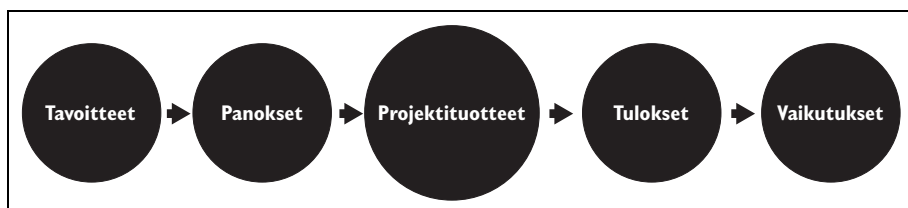
Kuvio 2. Projektituotteet osana projektin toteutusta.



Projektituotteiden avulla voidaan päästä kohti projektille asetettuja tavoitteita, siinä aikaan saatuja tuloksia ja lopulta vaikutuksia (ks. kuvio 3). Projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii tiettyjä panoksia, joiden avulla projektia toteutetaan. Panoksilla projektin toiminnasta voidaan saada aikaan tuotoksia, joista osa voidaan paketoita projektituotteiksi. Paketoituilla projektituotteilla taas voidaan saada aikaan tuloksia ja lopulta vaikutuksia.

Equal-yhteisöaloiteohjelmaan kuuluvissa projekteissa on tarkoitus siirtää projekteissa aikaan saatuja tuloksia yleisiksi toimintatavoiksi eli levittää ja valtavirtaistaa niitä. Projektin tuloksia ja vaikutuksia ei sellaisenaan voida aktiivisesti levittää. Projektituotteita sen sijaan voidaan ja ne voivat jäädä elämään vielä projektin päättymisen jälkeen.

Kuvio 3. Tavoitteiden, projektituotteiden, tulosten ja vaikutusten välinen ketju.



Esimerkkinä projektituotteiden kautta tuloksiin ja vaikutuksiin –ketjusta voidaan tarkastella Mirror-projektia, jonka tavoitteena on teknologia-alojen ja niihin johtavan koulutuksen vetovoiman lisääminen tyttöjen näkökulmasta.

Mirror-projektin tavoitteena on teknologia-alojen ja niihin johtavan koulutuksen vetovoiman lisääminen tyttöjen näkökulmasta. Vetovoiman lisäämistä projektissa on tehty tiedotuksen, markkinoinnin, teknologiakilpailujen ja tutustumisvierailujen avulla. Projektin tuotteita ovat muun muassa ”Tämä toimii!” –teknologiakilpailu, ”Teknologia tutuksi perusasteella ja lukiossa” ja ”Tutor-toiminta ammattikorkeakoulussa”.

”Tämä toimii!” –teknologiakilpailun ajatuksena on innostaa ala-asteikäisiä teknologisten haasteiden ja tehtävien luovaan ratkaisuun leikkimielisen kilpailun avulla. Kilpailun tavoitteena on innostaa teknologiaa tukevien oppiaineiden opiskeluun ja antaa positiivisia elämyksiä teknologiasta.

”Teknologia tutuksi perusasteella ja lukiossa” -tuotteella pyritään vaikuttamaan nuorten mielikuviin teknologiasta järjestämällä kokemuksia tästä esimerkiksi opintokäynnillä alan yrityksissä, vierailuilla tekniikan museossa ja sen elämyksellisellä ”matikkaradalla”. Tällöin osallistujat pääsevät itse tekemään ja havainnoimaan matematiikan, luonnontieteiden ja tekniikan arkisia ja jokapäiväisiä ilmiöitä.

”Tutor-toiminnalla ammattikorkeakoulussa” lisätään puolestaan tietoa ja luodaan positiivista kuvaa tekniikan alan työtehtävistä, niiden osaamistarpeista ja eri koulutusmahdollisuuksista tulevaisuudessa. Tällä vaikutetaan tekniikan alan positiivisen imagon säilyttämiseen ja kehittymiseen nuorten keskuudessa.

Projektituotteiden avulla voidaan vahvistaa siis teknologia-alan vetovoimaa ja saada tytöt kiinnostumaan matemaattis-luonnontieteellisistä koulutusvalinnoista ja –opinnoista (projektin aikaansaama tulos). Projektituotteilla voidaan vaikuttaa myös pitkän aikavälin yleiseen kehitystavoitteeseen eli siihen, että naisten määrä teknologiateollisuudessa lisääntyy (pitkän aikavälin vaikutus).

2.3 Tuotteistaminen oppimisen välineenä

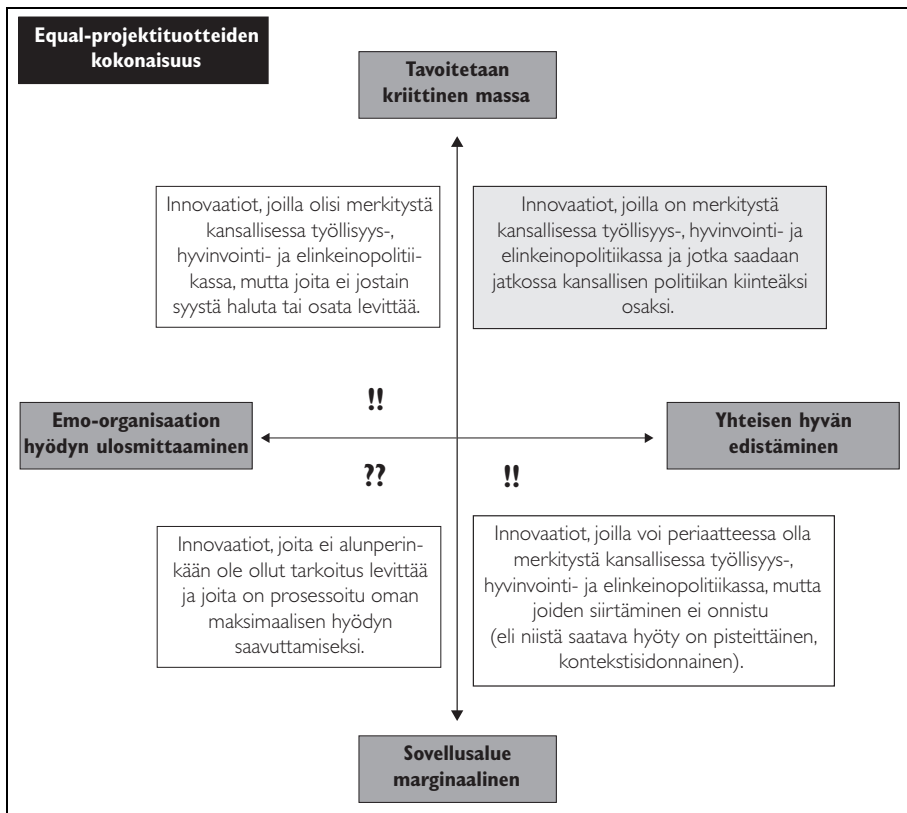
Tuotteistaminen on projektimaailmassa noussut trendi, joka vilahtelee puheissa tämän tästä. Keskustelun sävy tosin vaihtelee hyvin paljon. Osalle projektityöläisistä tuotteistaminen näyttäytyy ristiriidassa projektitoimintaan liittyvän yleisen hyvän tuottamisen ja julkisrahoitteisen toiminnan perusajatusten kanssa. Tällöin tuotteistaminen jo sanana sisältää kuulijalleen negatiivisen kaupallisen sävyn. On totta, että kaupallisen toiminnan perusedellytykset, kuten hinnan määrittäminen, kuuluvat osaksi tuotteistamisprosessia. Projektitoimijoiden tulisikin olla selkeämmin tietoisia ja tilivastuullisia toimintansa kustannuksista. Projektituotteistamisessa hinnan määrittely ei kuitenkaan pääosassa tapauksia näyttele merkittävää roolia. Kyse on pikemminkin tilivelvollisuuden täyttämisestä jalostamalla projektin kehittämät innovaatiot siihen muotoon, että ne ovat muidenkin käytettävissä ja helposti saatavilla. Toisin sanoen tuotteistamisen taustalla on ajatus kehittämistoiminnan tehostamisesta sekä projektin tulosten läpinäkyvyyden edistämisestä.

Equal-yhteisöaloiteohjelman tavoitteet kytkevät luontevalla tavalla yhteen erilaisia yhteiskuntapolitiikan alueita sekä hyvinvointiin ja työllisyyden hoitoon liittyviä kysymyksiä, kuten työllisyyspolitiikan, koulutuspolitiikan, elinkeinopolitiikan ja sosiaalipolitiikan. Projekteissa tapahtuvan oppimisen ja oppimistulosten levittämisen kautta tavoitellaan sosiaalisia innovaatioita näille politiikkasektoreille.

Equal-projekteissa tuotettavat innovaatiot toteuttavat parhaimmillaan niin projektihakijoiden ja kohderyhmien kuin laajemminkin alueen tarvelähtöisiä tavoitteita. Innovatiivisuuden ja yhteiskunnallisen oppimisen näkökulmat ovat projektikentällä kuitenkin heikommin tunnistettuja, ja projektitoiminnan kytkökset muuhun yhteiskunnalliseen kehittämistoimintaan ovat usein riittämättömät. (Virtanen, Mäkelä & Paananen 2004, 17.) Equal-logiikan näkökulmasta tuotettavia innovaatioita on syytä tarkastella myös laajemmasta yhteiskunnallisesta viitekehyksestä.

Tällöin tarkasteltaviksi aspekteiksi nousevat toisaalta kehittämisen hyödynsaajat ja toisaalta valmiiden tuotteiden yleinen hyödynnettävyys (kuvio 4).

Kuvio 4. Equal-projektituotteiden sijoittuminen yhteiskunnallisen oppimisen viitekehkeeseen.



Yhtenä ääripäänä voidaan nähdä kehittämistoiminta, jonka lähtökohta on itsekesä; emo-organisaation kehittäminen julkisin varoin. Toisena ääripäänä on kehittämistoiminta, jonka motivaattorina on yhteisen hyvän edistäminen. Todellisuus ei tietenkään ole näin mustavalkoinen. Voidaan perustellusti ajatella, että mikäli emo-organisaatio ei ole pohtinut omaa intressiään ja hyötynäkökulmaansa projektitoiminnalle, ja tietenkin myös sen tuotteille, jää linkki projektin ja emo-organisaation välillä heikoksi. Tuotteiden juurruttamisen näkökulmasta tilanne on tällöin hyvin hankala.

Valtavirtaistamisen näkökulmasta olennaista on se, kuinka laajalle käyttäjäkunnalle kehitetty tuote soveltuu. Onko tuotteella potentiaalia poliittisen päätöksenteon kautta laajaan käyttöön vai onko se hyödynnettävissä vain marginaalisella sovellusalueella? Oikeutettua on tietenkin kysyä, voidaanko ja toisaalta onko ylipäättään tarkoituksenmukaista kehittää projektitoiminnalla ”yleispäteviä” ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Määräaikaisella kehittämistyöllä ei ole helppoa päästä valmiisiin, laajasti hyödynnettäviin ratkaisuihin, mutta siemeniä tähän suuntaan on varmasti koh-

tuullista odottaa. Tätä vaadetta tukee kehittämistoiminnan prosessiluonteisuus. Suuri osa Equal-hankkeista pohjaa jo aiemmin jossain muodossa aloitettuun toimintaan, eikä niinkään lähde liikkeelle tyhjältä pöydältä.

Kehittämistoiminnan lähtökohdan ja tulosten levitettävyyden akseleilla tarkasteltuna yhteiskunnalliselta vaikuttavuudeltaan erinomaisia ovat innovaatiot, joilla on merkitystä kansallisen politiikan tasolla ja jotka voidaan jatkossa saada kiinteäksi osaksi kansallista politiikkaa. Sen sijaan julkisen rahoituksen suuntaaminen projektiorganisaatioiden tuotekehitykseen ilman laajempaa levittämismahdollisuutta on kyseenalaista.

Edellistä lausumaa ei kuitenkaan pidä nähdä yksiselitteisesti totuutena, sillä jäljellä on vielä kysymys innovatiivisuuden toteutumisesta ohjelman kautta. Kuten jo aiemmin on mainittu, tuotekehityskärkenä toimiminen on yksi Equal-ohjelman pääajatuksista. Tällä ominaisuudellaan ohjelman on tarkoitus erottautua muista rakennerahasto-ohjelmista. Voivatko kokeilevuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutua samassa projektissa?

Lähtökohtaisesti projektit voidaan jakaa mm. James P. Lewisin tekemän luokittelun pohjalta neljään luokkaan (Virtanen ym. 2004, 7). Valtaosa projekteista sijoittuu luokittelussa ryhmään, jolle on leimallista selkeä tavoite eli ongelma, jota ratkaistaan ja selkeä toimintatapa sisältäen selkeästi määritellyn strategian. Oppimisen näkökulmasta kiinnostavimpia ja vaativimpia ovat kuitenkin sellaiset projektit, joissa ratkaistaan ongelmia, joiden syitä ei tunneta ja joiden löytämisessä voidaan soveltaa lukematon määrä erilaisia lähestymistapoja ja ratkaisumalleja. Tällaisia projekteja toteutetaan kuitenkin vähän.

Mikä sitten on projektityössä riittävän innovatiivista? Kysymys mietityttää projektitoimijoita laajalti. Universaalia vastausta ei ole olemassa. Vastauksen avaimet löytyvät mukana olevien tahojen riskinsietokyvystä ja -halukkuudesta sekä kyvystä riskien hallintaan. Uusiin ratkaisuihin päästään vain uskaltamalla ottaa riskejä, kokeilemalla jotain omassa toimintakentässään ennen kokeilematonta. Projektitoiminnassa on ja tulisikin olla tämä mahdollisuus. Riskin tason asettaminen kohtuulliselle tasolle puolestaan on riskinhallintaa. Riskinotto-kyky ratkaistaan niin projekti-ideoiden tasolla kuin rahoittajien ja projektitoteuttajienkin piirissä. Kunkin toimijan on päätettävä omalta osaltaan, kuinka suuren loikan tunte mattomaan hän on valmis ottamaan. Innovatiivisuus voi löytyä niin tavasta toteuttaa muutos, luoda uutta kuin uudistaa olemassa olevaakin.

Pohdintakysymykset

1. Toimiiko sinun projektisi tuotekehityslaboratoriona?
2. Systemaattinen kehittämistyö on innovatiivisen projektitoiminnan perusedellytys. Tämä vaatii tietenkin innostuneen ilmapiirin ja oivaltavan otteen lisäksi vankkaa asiantuntemusta sekä runsaasti raakaa työtä. Onko projektisi kehitystyöhön varattu riittävästi resursseja (talous, osaaminen)?
3. Tuotteistaminen on tässä luvussa määritelty laajasti kattamaan projektituotteen koko elinkaaren alustavasta tuoteaihiosta valmiiseen projektituotteeseen saakka. Mitä tuotteistaminen sinun projektissasi merkitsee? Tuntevatko kaikki projektiisi liittyvät projektitoimijat tuotteistamisen perusajatukset ja siihen liittyvän keskeisen terminologian?
4. Onko kaikilla projektisi toimijoilla yhteinen näkemys siitä, kuinka projektituotteistamisen tavoitteeseen päästään?
5. Projektien kehittämistyön syklisyys on haastava lähtökohta. Kun aina on kiire, on vaarana projektin tavoitteiden hämärtyminen, jopa vääristyminen. Miten sinun mielestäsi projektin innovaatiotoiminnan edistymistä pitäisi mitata? Mistä tiedetään se, syntyvätkö innovaatiot, vai jäävätkö ne syntymättä?

3. TIETÄMYKSEN HALLINTA PROJEKTIN INNOVAATIOPROSESSISSA

Innovaatiotoiminnan lähtökohdita avataan luvussa 3 pohtimalla projektityön innovaatiotoiminnan luonnetta, projektin tiedonhallinnan prosessia ja sitä, mitkä tekijät edistävät ja vahvistavat projektin innovatiivisuuspotentiaalia.

Luvussa käsiteltävät teemat ovat:

- Projektin innovaatiotoiminnan määrittely
- Kehittämistyön syklisyys innovatiivisessa projektitoiminnassa
- Tietämyksenhallinta innovatiivisuuden mahdollistajana
- Projektin innovatiivisuutta edistävät tekijät
- Oppivan organisaation projektimalli
- Innovatiivisuuden foorumit projektitoiminnassa.

Innovatiivisuus on nykyisin erilaisten organisaatioiden arvolistauksen, johdon juhlapuheiden, vuosikertomusten ja talouselämän julkaisujen varmasti yksi kulu-neimmista termeistä. Innovaatiot voivat liittyä uuden toimintapolitiikan (strategisten valintojen uudelleen määrittely) kehittämiseen, uusiin tuotteisiin ja palvelumalleihin, jopa organisaatorakenteisiin.

Perinteisesti on ajateltu, että innovaatiot ovat talouden perimmäinen kasvun lähde. Siksi teknologia ja talous on nähtävä innovaatiojärjestelmän osana. Projektitoiminnan maailmassa innovatiivisuuden vaatimukset ja kohteet ovat lähinnä liittyneet erilaisten toimintamallien kehittämiseen. Equal-yhteisöaloiteohjelmassa innovatiivisuus liitetään uusien projektituotteiden ja toimintamallien kehittämiseen suomalaiseen koulutus-, työ- ja sosiaalipolitiikkaan.

Innovatiivisuus ja luovuus ovat toisaalta yksinkertaisia asioita. Innovatiivisuus ja innovaatioiden tuottaminen vaativat mielikuvitusta ja rohkeutta. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että innovaatiotoiminnan pitää olla projektityössä – kuten muissakin innovaatioita tuottavissa työyhteisöissä niin yritys- kuin organisaatio-tasollakin – hyvin kokonaisvaltaista. Ei riitä, että joku joskus sattuu miettimään, että ”mitä voisimme tehdä toisin”.

Projektimuotoisen hanketoiminnan innovatiivisuus voi viitata erilaisiin asioihin. Itse sana innovatiivisuus on kokenut puhekielessä inflaation. Projektitoiminnassa – sekä kansallisin että EU:n varoin toteutetussa – innovaatioista on puhuttu ainakin viimeiset kymmenen vuotta. Puhujasta tai kirjoittajasta riippuen innovaatioilla on kulloinkin tarkoitettu milloin mitään.

Kuusi näkökulmaa projektimuotoisen hanketoiminnan innovatiivisuuden ymmärtämiseksi

Ollakseen jotain innovaatiot ja innovatiivinen toiminta eivät voi olla kaikkea. Innovaatiotoiminnan ja innovaatioiden määrittelyssä ja ymmärtämisessä projektimuotoisessa hanketoiminnassa tulee ottaa huomioon seuraavassa mainitut kuusi näkökulmaa:

1. *Projektimuotoisessa hanketoiminnassa innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan sekä uusien innovaatioiden tuottamista että olemassa olevien innovaatioiden hyödyntämistä ja jatkokehittämistä.* Tällainen rajausta on oleellinen, koska on täysin epärealistista olettaa, että jokaisessa projektissa onnistutaan luomaan täydellistä uutta, sellaista, mitä ei ole vielä koskaan ollut olemassa. Tällainen ajatus on absurdi. Uuden keksimisen ja kehittämisen ohella olemassa olevien toimintamallien soveltaminen ja jatkokehittäminen ovat vähintään yhtä haastavia, joskus jopa uuden keksimiseen verrattuna vieläkin vaikeampia. Suomi on Euroopan mittakaavassa pieni maa, eikä jokaiseen projektiin riitä innovatiivisia ja luovia projektipäälliköitä. Eikä tämä ole tarpeenkaan. Useissa tapauksissa riittää, että projektipäälliköillä on sellaista suhteellisuudentajuja, jonka avulla he voivat soveltaa ja hankkia tietoa muualla kehitetyistä toimintamalleista, joita he sitten voivat soveltaa omissa hankkeissaan. Hyvä suhteellistamisen taito on kullannarvoinen piirre projektipäälliköissä.
2. *Projektimuotoisessa hanketoiminnassa innovaatiotoiminta ei synny itsestään, vaan tietoisesta työskentelytavan tuloksena, työprosessien sarjan tuloksena.* Tässä luvussa tarkastelunäkökulma korostaa nimenomaan tätä innovaatiotoiminnan lähtökohdtaa. Innovaatioiden tuottamisessa on kyse organisaation sisäisestä toiminnasta – siitä, millä toimenpiteillä ja minkälaisilla toimenpiteiden sarjoilla voidaan vahvistaa innovaatioiden tuottamista. Tällaisen lähtökohdan taustalla oleva perusajatus on, etteivät innovaatiot synny sattumalta (kuin korkeintaan ani harvoin), vaan tietoisesta kehittämistyön tuloksena. Edellä mainitut ajatukset pohjautuvat pitkälti niihin lähtökohtiin, jotka on totuttu liittämään kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (Total Quality Management) periaatteisiin. Tämän laatufilosofian ytimestä löytyy johtajuus tässä tapauksessa projektioorganisaation keskeisenä liikkeelle panevana voimana ja menestyksen moottorina. Johtajuus, asiakaslähtöisyys, strateginen kyvykkyys, organisa-

torinen oppiminen, henkilöstön kokeminen voimavarana, strategiset kumppanuudet, tietopohjainen prosessien hallinta, tuloshakuisuus ja sosiaalinen vastuullisuus ovat avainsanoja TQM-lähtöisessä projektilaatuajattelussa.

3. *Projektien innovaatiotoiminta ei ole mahdollista ilman innovaatioiden merkitystä korostavaa johtajuusmallia.* Innovatiivinen toiminta ja innovaatioiden tuottaminen liittyvät läheisesti projektin johtamistyöhön. Projektityön innovaatiotoiminnan mahdollistava johtamiskäsitys pohjautuu paljolti johtajuuden ymmärtämiseen prosessuaalisena kysymyksenä. Prosessuaalisessa johtajuutta koskevassa tarkastelussa kyse on ennen muuta vuorovaikutuksesta johdettavien kanssa – vuorovaikutuksesta, jossa tarkastelun keskiössä ovat toiminnan suunnan osoittaminen, organisaatiorakenteen muovaaminen tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi sekä projektitiimin ja keskeisten sidosryhmäyhteistyökumppanien motivointi ja innostaminen.

Prosessuaalinen johtamismalli tekee siis mahdolliseksi innovaatioiden tuottamisen ja projektien innovaatiotoiminnan. Tämän tyyppisen johtamisfilosofian juuret voidaan palauttaa kontingenssiteoreettiseen ajatteluun ja erilaisiin vuorovaikutuksellisuutta painottaviin teoreettisiin näkökulmiin (niin sanottu Leader-Member Exchange Theory eli LMX-malli), jotka perustuvat oletukseen siitä, että projektin johtamistyö saa erilaisia sisältöjä riippuen johtajuuden kontekstista, esimerkiksi organisaatiotyypistä ja –rakenteesta, innovaatioiden kehittämiseen liittyvistä ulkoisista paineista, projektin toiminta-ehdoista erilaisissa toimintaympäristöissä jne.

4. *Projektien innovaatiotoiminnan laajuus ja syvyys ovat suhteellisia kysymyksiä.* Innovaatioiden syntyminen ja synnyttäminen projektitoiminnassa voivat olla vähittäistä innovointia, jolloin projektin toimintakäytännöt ja tietämys muuttuvat hitaasti. Tällaista näkökulmaa voidaan kutsua inkrementalistiseksi lähestymistavaksi. Toisaalta innovaatioiden syntyprosessi voi olla myös radikaalia innovointia, joka tarjoaa keksijöilleen ja soveltajilleen tuntevia etuja ja samalla myös riskejä verrattuna sellaisiin projekteihin, jotka eivät ole valinneet tällaista radikaalia etenemistietä.

Radikaali innovointi voi usein liittyä myös projektiorganisaation rakenteen nopeaan muuttamiseen. Innovatiivisuus voi tavallaan viedä mukanaan ja muuttaa koko projektin – sen tavoitteet, henkilöstön, sidosryhmäverkoston jne. Projektiorganisaatioiden muuttaminen on tältä osin helpompaa kuin perinteisten byrokraattisten organisaatioiden, vaikka projektitkin voivat tietysti olla hyvin byrokraattisia ja kaavoihin kangistuneita. Radikaali innovointi edellyttää projektipäälliköltä yleensä poikkeuksellista uskoa omiin kykyihinsä ja tietynlaista osaamiseen perustuvaa ”heittäytymisrohkeutta”.

Todettakoon vielä edelliseen liittyen, että 1990-luvulla johtamiskirjallisuuden klassikkoasemaan nousi Michael Hammerin ja James Champyn teos

Reengineering the Corporation, jonka viestinä oli juuri tällaisen nopean, jopa häikäilemättömän, mutta systemaattisen muutoksen toteuttaminen. On siis selvää, että projektimuotoisen hanketoiminnan radikaali innovaatiotoiminta edellyttää projektioorganisaatiolta joustavuutta ja uskallusta tarkastella kriittisesti asetettuja tavoitteita. Tarvittaessa tavoitteita pitää voida myös täsmentää tai jopa kokonaan muuttaa.

5. *Projektien innovaatiotoiminnalla tähdätään tulevaisuuteen kaikkien kilpailukykyisimpien projektien eläessä jo tulevaisuudessa.* Projektitoiminnan houkuttelevuus ja innovaatioiden tuottamispotentiaali syntyvät voimakkaasta päämäärätietoisuudesta ja tavoitteellisuudesta. Lahjakkaita projektipäälliköitä, potentiaalisia sidosryhmäkumppaneita ja rahoittajien luottamusta houkutteleva projektioorganisaatio elää jo tulevaa aikaa.

Projekti katsoo tulevaisuuteen, kerää tietoa, analysoi tietoa, suhteuttaa ja rakentaa uutta. Projekti elää ajassa – siis sellaisessa, jota ei vielä itse asiassa ole. Kyseessä on aikanyrjähdys, joka on vienyt projektioorganisaation työntekijät tulevaisuuteen. Varsinkin projektipäälliköiden osalta tällaisessa houkuttelevassa projektioorganisaatiossa toimiminen on hyvin haastavaa. Houkuttelevan projektioorganisaation johtajat näkevät pitkälle. Houkuttelevuus ilmenee paitsi projektityöyhteisön sisällä, projektitiimin keskuudessa, keskinäisenä kunnioituksena, myös strategisten sidosryhmäkumppanien ja projektin palveluja käyttävien asiakkaiden, hyödynsaajien jne. näkökulmasta.

6. *Projektien innovaatiotoiminta edistää oppivan organisaation kulttuurin vahvistumista.* Oppivan organisaation idea ja työyhteisöissä oppiminen perustuvat projektimuotoisen hanketyön näkökulmasta dynaamiseen ymmärrykseen työyhteisön vuorovaikutussuhteista. Oppivaa organisaatiota on osapuilleen mahdoton hahmottaa, ymmärtää saatiikka saavuttaa ilman behavioristista tulkintaa työyhteisön toiminnasta.

Projektioorganisaatio on toimiva ja vuorovaikutuksellinen kokonaisuus. Tässä luvussa on haluttu projektien innovaatioista kirjoitettaessa välttää projektityön ulkokohtaisuus siinä mielessä, että asioita käsiteltäisiin jonkin tietyn projektityypin näkökulmasta. Sen sijaan näkökulma on tarkoituksenmukaisempaa virittää projektioorganisaation sisältä. Tällöin on oleellista kiinnittää huomiota siihen, miten projektimuotoisissa työyhteisöissä toimitaan, miten niitä johdetaan, millaisia vuorovaikutussuhteita niissä syntyy, mikä motivoi ihmisiä työssään, millaiset seikat estävät motivaation vahvistumista jne. Vasta tällainen tarkastelu auttaa ymmärtämään projektityön logiikan innovaatioiden tuottamisen ja innovatiivisen toiminnan osalta.

3.1 Projektin innovaatiotoiminta tiedonhallintana

On syytä muistaa, etteivät innovatiivisuus ja luovuus ole sama asia. Jos joku puhuu innovatiivisuudesta projektityön yhteydessä, hän ei välttämättä viittaa luovuuteen. Luovuus on nimenomaan uusien asioiden keksimistä, kun taas innovatiivisuus on tietoinen prosessi, jossa inventiot (uudet keksinnöt) jalostetaan ja tuotteistetaan tässä tapauksessa uusiksi projektituotteiksi, toimintatavoiksi.

Lisäksi voidaan perustellusti asettaa kyseenalaiseksi, voiko luovuutta oppia. Kysymykseen liittyy tulkintaerimielisyyksiä, mutta lähtökohtaisesti on syytä epäillä, ettei näin välttämättä ole asian laita. Sen sijaan innovaatiotoiminnan edellyttämää prosessijattelua voidaan oppia. Lupaavat ja potentiaaliset uudet ideat muuntuvat innovatiivisiksi projektituotteiksi ja toimintatavoiksi ainoastaan tietoisien toimintatavan seurauksena. Innovatiivisuutta pitää siis johtaa ja arvioida, ja tämä on nimenomaan projektijohdon keskeinen tehtävä. Seuraavassa tarkastellaan projektimuotoisen hanketoiminnan innovatiivisuutta nimenomaan tiedonhallinnan näkökulmasta.

Kehittämistyössä ja innovaatioiden tuottamisessa tiedolla on keskeinen merkitys. Mikäli projektioorganisaatio ei saa tietoa, kasvata tietoisuuttaan uusista toimintamalleista, saa impulsseja organisaation ulkopuolisesta maailmasta, ollaan lähellä tilannetta, jossa organisaatio näivettyy.

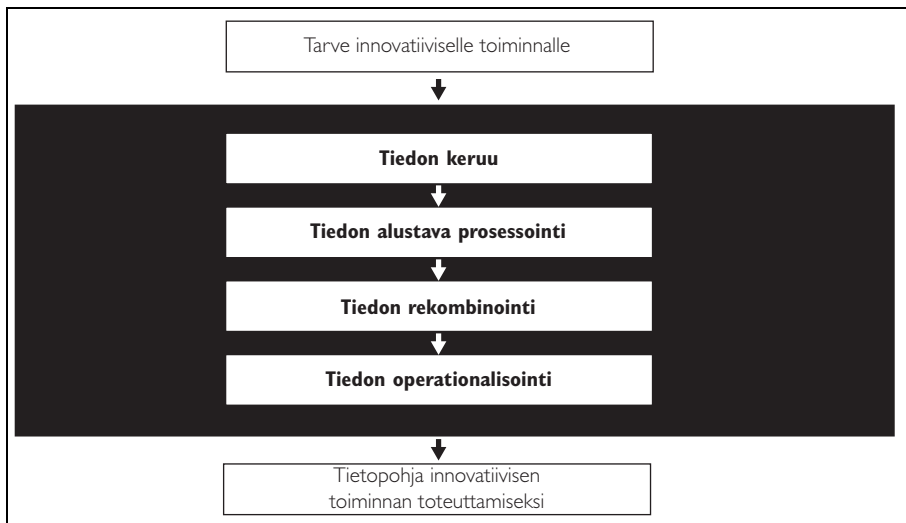
Projektioorganisaatio tarvitsee kolmentyyppistä tietoa: uutta tietoa, kokemustietoa ja prosessitietoa.

Uusi tieto antaa vastauksia esimerkiksi kysymykseen, miten pitää toimia täysin uudelleenlaisiksi koetussa tilanteessa. *Kokemustieto* on sellaista tietoa, joka on elänyt projektioorganisaatiossa jo jonkun aikaa ja jonka varassa edellä mainittu uusi tieto voidaan suhteellistaa. Tämän vuoksi on ilmeistä, että projektin avainhenkilöiden seuraajasuunnittelua ei saa lyödä laimin. Ilman seuraajasuunnittelua kokemustieto haihtuu taivaan tuuliin. *Prosessitieto* on sellaista osaamista, jonka varassa projektioorganisaatio pystyy muodostamaan erilaisista säännönmukaisuuksista prosesseja ja vakiintuvia toimintatapoja. Prosessitieto on sen vuoksi tärkeätä projektimuotoisessa kehittämissympäristössä, koska nimenomaan prosessien avulla projekti tuottaa innovaationsa, jos se on niitä ylipäänsä tuottaakseen.

Innovatiivisen projektin tiedonhallinta on nelivaiheinen prosessi. Kuviossa 5 on hahmotettu prosessin eri vaiheet. Tiedonhallintaprosessin perustana on tiedostettu tarve innovatiiviselle toiminnalle. Ilman tämän tarpeen tiedostamista ei voida tietää, minkälaista tietoa kulloinkin tarvitaan.

Prosessin ensimmäinen vaihe on tiedon keruu eli raaka-aineen tuottaminen tietämyksen hallinnan prosessiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että projektioorganisaatioilla pitää olla kyky aktiiviseen informaation tuottamiseen. Tietotarve on luonteeltaan hyvin spesifiä ja sen pitää luonnollisesti liittyä innovatiivisen toiminnan luonteeseen, ilmiöihin ja oletetun innovaatiotarpeen lähtökohtiin.

Kuvio 5. Innovatiivisen projektiorganisaation tiedonhallintaprosessi.



Prosessin toisena vaiheena on tiedon alustava prosessointi eli tiedon ensimmäinen muokkaaminen. Nykyään on paljon erilaista tietoa olemassa ja saatavilla, mutta tieto pitää olla oikean ”muotoista”. Prosessointivaiheessa innovatiivista toimintaa koskeva tieto muokataan ymmärrettävään ja sovellettavaan muotoon.

Prosessin kolmas vaihe on tiedon rekombinointi eli uuden tiedon yhdistäminen olemassa olevaan tietopohjaan. Tämä prosessin vaihe on läheistä edelliselle vaiheelle eli alustavalle tiedon prosessoinnille. Tiedon rekombinoinnissa yhdistellään eri tietolähteitä loogisiksi kokonaisuuksiksi. Ongelmaksi muodostuu tässä eri tietolähteiden yhteensopivuus eli se, voidaanko eri tietolähteitä yhdistellä toisiinsa, jos esimerkiksi niiden keruutapa ja –tarkoitus ovat eronneet paljon toisistaan.

Prosessin viimeinen vaihe on tiedon operationalisointi eli uuden tietämyksen ”kääntäminen” suunnittelutyön pohjaksi, uusien projektituotteiden tai uusien hyödyllisten toimintamallien rakentamiseksi. Nyt tieto on suodattunut projektiorganisaation läpi ja sitä voidaan hyödyntää varsinaiseen innovatiiviseen toimintaan, joka tapahtuu tuotteistamisprosessissa.

3.2 Innovatiivisuutta edistävät tekijät ja oppivan organisaation kulmakivet

Ymmärrys innovatiivisen projektityön tuloksellisuudesta ei ole kovin itsestään selvää. Projektityössä organisatorinen oppiminen voi nimittäin tapahtua monin eri tavoin. Oppiminen on parhaimmassa tapauksessa hyvin kokonaisvaltaista ja säteilee projektin organisaation reunojen yli palvelujen käyttäjille, hyödynsaaja-asiakkailla, sidosryhmäkumppaneille ja projektin rahoittajille.

Seuraavassa on hahmoteltu muutamia tekijöitä, jotka edistävät projektin innovatiivisuutta.

- *Projektinhallinta*
Projektinhallinnalla viitataan niihin toimintatapoihin, joiden avulla projektia on suunniteltu, toteutettu ja ohjattu. Projektinhallinta on tukiprosessi, joka luo edellytyksiä projektin tietämyksen hallinnalle ja tuotteistamiselle.
- *Projektiohjausta helpottavien työkalujen ja toiminnanohjausjärjestelmien soveltaminen*
Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi Logical Framework, Balanced Scorecard, Euroopan laatupalkintokriteeristö jne.
- *Projektin johtaminen*
Projektipäälliköllä on monia erilaisia rooleja. Innovatiivisuutta edellyttävissä hankkeissa projektipäällikön strategisen kyvykkyyden vaatimukset voimistuvat.
- *Projektiosaamisen kehittyminen projektin elinkaaren aikana*
Innovatiivisuutta edellyttävissä hankkeissa paitsi projektipäällikön myös muun projektitiimin osaamisvaatimukset kasvavat. Uutta luovassa projektissa pitää projektitiimissä olla realistista ”heittäytymisrohkeutta”.
- *Projektin riskinhallinta ja konfliktien ratkaisukeinot*
Kehittämishankkeisiin kohdistuu yleensä kovemmat tilintekovastuun vaatimukset kuin muihin projektityyppeihin. Sen vuoksi projektiorganisaation pitää täsmällisesti ja riittäväällä tarkkuudella kartoittaa riskinsä ja varautua niiden toteutumiseen. Tarkoituksenmukainen riskinhallinta on edelleen yksi laiminlyödyimmistä projektijohtamisen ja –hallinnan alueista.

Edellä luonnostellut projektityön innovatiivisuutta edistävät tekijät ovat riittämättömiä, ellei samalla pohdita sitä, miten organisatorista oppimista toteuttava projekti rakennetaan.

- *Projektin määrittely lähtökohtaiseksi ”muutoslaboratorioksi”*
Projektin kehittämislunnetta alleviivaa se, että projekti hahmotetaan lähtökohtaisesti, jo suunnitteluvaiheessa, aidoksi muutoksen väyläksi ja toisenlaiseksi (valtavirrasta poikkeavaksi) tavaksi toteuttaa muutos. Projekti tulee siis muotoilla ”muutoslaboratorioksi” ja pitää yllä tätä muotoilua koko hankkeen elinkaaren ajan. ”Muutoslaboratoriovaatimus” tulee ottaa huomioon muun muassa projektin henkilöstöä rekrytoitaessa.
- *Projektin kunnianhimoisuus, mutta silti tarkoituksenmukainen tavoitteiden asettaminen*
Innovatiivisuutta edellyttävissä projektimuotoisissa kehittämishankkeissa tavoitteiden asettaminen ei ole itsestään selvää. Tavoitteiden pitää olla kunnian-

himoisia, mutta kuitenkin realistisia ja ennen muuta mitattavissa olevia. Toisaalta on syytä muistaa, että ihmisillä on kyky saada aikaan mahdoton - projektityössä tällaiset onnistumiset ovat kriittisiä. Kun tavoitellaan epärealistista, saadaan aikaan paljon realistista.

- ”Gurun” rekrytoiminen

Hyvin usein vaativassa projektitoimintaympäristössä suoriutuminen edellyttää poikkeuksellisia taitoja ja osaamisvaatimuksia. Tästä syystä usein ajatellaan, uskotaan siihen, että projektipäällikön tulee olla hyvin kokenut, monta projektia läpi vienyt projektitoiminnan huippuosaaja. Keskinertaisuuksilla ei saada aikaan huipputuloksia. Kun halutaan onnistua kriittisissä projekteissa, projektinvetäjät on valittava tämän tavoitteen mukaisesti, huippuosaajien joukosta.

Projektin muutoslaboratorioluonteen korostaminen, projektin tavoitteiden tarkoituksenmukainen asettaminen, projektipäällikön korkeatasoinen osaaminen yhtyneenä hyvin toimivaan projektinhallintaan muodostavat oppivan organisaation projektimallin perustan.

3.3 Innovaatiotoiminnan suhteellisuus ja innovatiivisuuden foorumit

Projekteille asetettavat innovatiivisuusvaatimukset ovat nykyisin hyvin moninaisia. Vaatimuksia tulee rahoittajilta, sidosryhmäkumppaneilta, emo-organisaatioista, usein myös hyödynsaaja-asiakkailta ja jopa projektin sisältä.

On kokemuksen vastaista uskoa suoralta kädeltä, että organisatorinen oppiminen tapahtuisi ilman ongelmia ja pidäkkeitä. Oppivan organisaation teoreetikot – kuten esimerkiksi Chris Argyris – puhuvat organisaatioiden ja työyhteisöjen puolustuksellisesta päättely- ja ajattelukaavasta oppimisen yhtenä suurimmista viholisista. Tällainen puolustuksellisuus liittyy uuden vastustamiseen, vuorovaikutuksen katkeilemiseen sekä aktiiviseen ja passiiviseen vastarintaan, jotka näkyvät pääsääntöisesti kaikenlaisissa organisaatioissa ja pääsääntöisesti kaikilla organisaatio-
tasoilla. Projektiorganisaatio ei tässä suhteessa ole mikään poikkeus. Projektin tekevät ihmiset ovat inhimillisiä, hyvine ja huonoine piirteineen.

Projektitoiminnassa projektipäälliköiden suuri haaste on, miten tällainen puolustuksellisuus käännetään innovaatioita tuottavaksi päättely- ja ajattelukaavaksi, joka tuo mukanaan informoituja vaihtoehtoja, luotettavaa tietoa, ennakkoluulottomuutta ja mikä tärkeintä – oppimista. Uuden luominen, vanhojen ajatuskaavojen muuttaminen ja vanhasta ”poisoppiminen” eivät ole itsestäänselvyksiä.

Oppivan organisaation idean toteutuminen edellyttää paljon sekä projektiorganisaatiolta että organisaatioissa toimivilta ihmisiltä, projektitiimiltä. Oppimismyönteisyys ja organisaatiolta saatu institutionaalinen tuki ruokkivat parhaassa tapauksessa hedelmällisesti toisiaan.

Lopuksi voidaan vielä kriittisesti kysyä, mistä löytyvät aidot innovatiivisuuden paikat ja foorumit projektioorganisaatiosta ja sen sidosryhmäkumppanien muodostamasta verkostosta. Miten projekti rakentaa keskeistä innovatiivisuuden lähdeään, vuorovaikutuksesta kumpuavaa sosiaalista pääomaansa ja luottamusta? Löytyykö vastaus tähän projektiin ohjausryhmän kokouksista, projektitiimin arkipäivän työrutiineista ja työtavoista, sidosryhmätapaamisista, yhteistyöneuvotteiluista, seminaareista, työkokouksista, tiedotusvälineiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä, vai jostain muusta?

Vastaus edellä listattuihin kysymyksiin kuuluu: sosiaalinen pääoma rakentuu kaikista mainituista paikoista. Japanilaiset puhuvat käsitteestä *ba*, jonka vastineena voitaisiin pitää nimenomaan paikkaa (englanninkielen *place*). Tulevaisuuden suuri kysymys suomalaisessa yhteisöaloiteohjelman varoin rahoitetussa projektitoiminnassa on, mikä voisi olla tämä jaettu yhteisöllinen tila, jossa erilaiset projektiyhdistykset jakavat tietoa ja luovat uutta tietoa (jakamalla siis vanhaa).

Näyttää kaikesta päätellen siltä, että yhteisöaloiteohjelmavaroin toteutetut projektit joutuvat jatkossakin tekemään työtä innovatiivisen kapasiteetin paremman paikantamisen ja valjastamisen mahdollistamiseksi. On syytä olettaa, että projektitoiminnan aineettomasta pääomasta puhutaan tulevaisuudessa paljon nykyistä enemmän. Luovuus, innovatiivisuus, sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat yhteisöaloiteohjelman varoin toteutetun projektitoiminnan keskeisiä moottoreita. Edelleen on syytä olettaa, että lähivuosina ja tulevilla ohjelmakaudella vuoden 2006 jälkeen kuvaan tulee kasvavassa määrin keskustelu aineettoman pääoman muista ilmenemismuodoista, kuten patenteista, tekijänoikeuksista jne.

Pohdintakysymykset:

1. Mitä ajatuksia sinussa herättää ilmaus ”projekteissa tuotettu innovaatio”? Ovatko ajatuksesi myönteisiä vai kielteisiä? Pitääkö kaikkien projektien mielestäsi olla innovatiivisia? Jos vastaat kielteisesti, miten perustelet vastauksesi.
2. Tässä luvussa on väitetty, että projektityöhön liittyvä innovaatiotoiminta on jäänyt usein pelkäksi puheenparreksi. Mieti omien projektikokemuksiesi perusteella, millaista innovaatiotoimintaa niissä hankkeissa on ollut, joissa sinä olet ollut mukana.
3. Projektipäällikön rooli innovatiivisen toimintamallin kehittäjänä on projektioorganisaatiossa varsin keskeinen. Miten projektipäälliköiden innovatiivisuuspotentiaalia voi mielestäsi kasvattaa eli miten voi harjaantua ”innovaatiohakuseksi” projektin vetäjäksi?
4. Ei ole itsestään selvää, että projektioorganisaatio olisi automaattisesti myös oppiva organisaatio. Milloin voidaan mielestäsi sanoa, että projekti on oppiva organisaatio ja miten innovatiivisuus liittyy tähän?
5. Tietoa on nykyään tulvillaan joka puolella ja erilaisessa muodossa. Oletko törmännyt ongelmaan, että tietoa on olemassa niin paljon, ettei kaikkeen tietoon ehdi paneutua?

4. PROJEKTITOIMIJOIDEN ROOLIT JA TEHTÄVÄT

Projektitoimijoilla on tuotteistamistyössä erilaisia rooleja ja toimintamahdollisuuksia. Tässä luvussa tarkastellaan Equal-kehittämiskumppanuuden tehtäviä sekä ohjausryhmän mahdollisuuksia ja velvollisuuksia tukea tuotteistustyötä ja tuotteiden valtavirtaistamista. Kehittämiskumppanuuden ja ohjausryhmän tehtäviä ovat tuotteistamisprosessin ohjaus ja toteutus, tuotesynergian synnyttäminen ja tuoteperheen helmien valtavirtaistaminen. Tuotekehityksen kannalta olennaista on yhteistyötahojen ja kohderyhmän/kohderyhmien saaminen mukaan ja sitouttaminen tuotekehitystyöhön.

Luvussa tarkastellaan myös kansallisen teematyön merkitystä tuotekehityksen työvälineenä, benchmarking-foorumina sekä hyvien käytäntöjen levittäjänä ja valtavirtaistamisen välineenä. Yksi merkittävä toimintafoorumi on Equal-yhteisöaloiteohjelman kansainvälinen kumppanuus, jolla on suuri rooli tuotekehityksen innoittajana, alustana ja hyvien käytäntöjen levittäjänä.

Equal-projektitoimijat ovat pääsääntöisesti hyvin viritäytyneitä ja aktivoituneita tuotteistustyöhön. Tuotteistamisen ja levittämisen tavoitteet ja vastuu on tiedostettu osaksi projektin toteutusta ja niihin suhtaudutaan vakavasti. (Virtanen ym. 2004, 17.)

Equal-projektien yhteisenä pyrkimyksenä on löytää projektisuunnitelmassa määritellyille ongelmille ratkaisumalli kokonaisvaltaisen ja innovatiivisen lähestymistavan avulla. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan suunnitelmallisuutta ja jonkin verran kärsivällisyyttäkin erilaisten intressien ja intohimojen yhdistämisessä. Ehdottoman tärkeää on yhteistyön päämäärän kirkastaminen ja yhteinen tulkinta tavoitteista. Ilman tätä oivallusta ei synny aitoa sitoutumista.

Equal-hankkeiden laajuudesta johtuen jo projektin peruskysymysten, kuten toimintatapojen ja tavoitteiden tulkinta ei kaikilla projektin tasoilla ole välttämättä yhtenäinen. Kun mukaan otetaan päivittäisestä toiminnasta kauempana olevat tahot, on selvää, että toiminnan tuntemuksen taso heikkenee. Mitä tämä merkitsee tuotteistamisen ja tuotteiden levittämisen kannalta?

Yleisesti ottaen tuotteistaminen on Equal-projekteissa sisäistetty aidoksi kehittämisen työkaluksi, jota ollaan valmiita hyödyntämään. Epäilyksiä tuotteistamisen tarkoituksesta saattaa kuitenkin löytyä projektin eri tasoilta (osallistujarajapinta, projektin hallinto, ohjausryhmä). Esimerkiksi pääsääntöisesti asiakastyötä tekevä projektitoimija ei välttämättä koe projektin kehittämiskäsitteitä erityisen

merkityksellisenä. Toisaalta vaikkapa ohjausryhmän jäsen saattaa nähdä koko tuotekehityksen olevan aktiivista projektityötä tekevien henkilöiden vastuulla, eikä tunnista omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen.

Tuoteaihioiden kehittämisessä, kuten myös aikanaan valmistuvien tuotteiden levittämisessä, ovat olennaisia kaikki projektin alkuperäisen ongelman ratkaisemisen kannalta tarpeelliset kyseisen sektorin toimijat, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestöt, työelämän osapuolet, yritykset, alue- ja paikallisviranomaiset sekä koulutus- ja tutkimusorganisaatiot. Equal-ohjelma-asiakirja painottaa lisäksi innovatiivisia ideoita kehittävien pienten sekä uusien toimijoiden osallistumista projektityöhön. Sama koskee myös kohderyhmien edustajia.

Tuotteistamisen logiikan avaaminen kaikkien mukana olevien tahojen kanssa onkin ensimmäinen askel onnistuneeseen tuotteistusprosessiin. Samalla on hyvä käydä läpi keskeinen tuotteistamiseen liittyvä terminologia sekä kunkin toimijan tehtävät ja rooli tuotteistamisessa. Erityistä huomiota tulee kiinnittää kohderyhmän mahdollisuuksiin vaikuttaa projektin työskentelyyn ja tuotekehitystyöhön.

4.1 Equal-toimijat tuotekehittäjinä

Equal-projekteille on hyvin tyypillistä uusien ja lupaavien lähestymistapojen, kehittämiskohteiden ja menetelmien kartoittaminen ja kokeileminen. Projektien tavoitteena on yleisesti rakenteiden ja järjestelmien kehittäminen ja niihin vaikuttaminen, joskin tämän tavoitteen painotus ja hyväksyminen vaihtelee eri projektitoimijaryhmien kesken.

Kehittämiskumppanuus on tietenkin projektin tärkein toimija, joka vastaa koko projektin toteutumisesta suunnitellun mukaisesti. Equal-ohjelma-asiakirja määrittelee kehittämiskumppanuuden tehtäväksi käynnistää kansainvälinen yhteistyö sekä osallistua temaattiseen yhteistyöhön ja hyvien käytäntöjen levittämiseen ja valtavirtaistamiseen. Ohjelma myös velvoittaa hankkeet levittämään kehitettyjä innovaatioita laajalti. Kehittämiskumppanuudella on luonnollisesti suurin vastuu projektissa tapahtuvasta tuotekehityksestä sekä tuotteiden levittämisen kannalta olennaisten verkostojen kokoamisesta ja ylläpitämisestä.

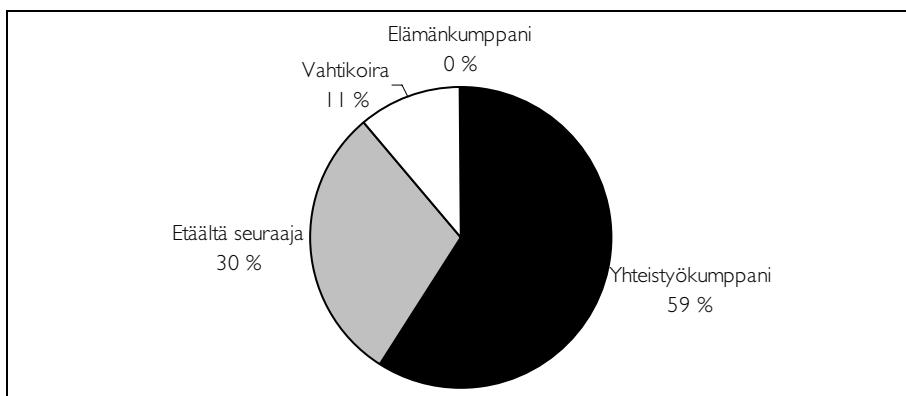
Tulosten juurruttamisen näkökulmasta keskeinen onnistuneisuuden tekijä on verkostojen hyödyntäminen. Onnistumismahdollisuudet lisääntyvät huomattavasti, mikäli verkostokumppanit sitoutetaan tuotekehitystyöhön jo projektitoiminnan varhaisessa vaiheessa. Tällöin tuotekehitystyössä ja innovaatioiden levittämisessä saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin myös ns. diffuusio-ilmio eli kysyntään perustuva levittyminen.

Kehittämiskumppanit organisaatiossalla ovat ensisijainen verkosto, joka pitäisi saada mukaan kiinteästi sekä tuotekehittelyyn että levittämiseen. Erityinen vastuu kehittämiskumppanuustahoilla on tuotteiden valtavirtaistamisesta eli sitoutumisesta tuotteisiin niiden jatko-omistajan roolissa. Tämä saattaa kuulostaa itsestään selvältä,

mutta Equal-projektien konkarit tietävät, ettei tilanne ikävä kyllä aina ole näin. Hyvät kokemukset kannustavat vaivannäköön työskentelyyn sitouttamisessa. Kumppanuuden tehtävien ja roolin määrittely niin tuotteistamisessa kuin levittämisessäkin on selkeyttänyt projektin toteutusta ja lisännyt tuotteistamisen tehokkuutta. Tästä näkökulmasta kehittämiskumppanuuden kiinnostus ja motivaatio ovat kaiken a ja o, eikä verkostoja tarvitse näin ollen aina etsiä kovin kaukaa.

Kehittämiskumppaneiden edustus on mukana myös projektien ohjausryhmissä, joille on määritelty varsin mittava tehtäväkenttä niin hallinnon kuin kehittämistoiminnankin osalta. Ohjausryhmä on projektin toteuttamista seuraava elin, jonka tehtävänä on ohjata, koordinoida ja valvoa projektin toimintaa ja varojen käyttöä ja verrata niitä hyväksytyyn projektisuunnitelmaan niin asetettujen toiminnallisten tavoitteiden kuin kustannusarvionkin osalta. Ohjausryhmän tärkeänä tehtävänä on myös mahdollisimman laaja-alaisen asiantuntemuksen tuominen kehittämiskumppanuuden johtamisen ja kehittämisen tueksi. Tällä hetkellä vaikuttaa kuitenkin siltä, että ohjausryhmien työpanos painottuu sisällöllisen kehittämisen sijaan projektien hallinnolliseen ohjaukseen. (Virtanen ym. 2004, 11.)

Kuvio 6. Ohjausryhmien rooli suhteessa projektiin. Lähde Virtanen ym. 2004.



Hallinnollinen ohjaus on erittäin tärkeä ohjausryhmän tehtävä, mutta onko se sinällään riittävä? Tuotekehityksen näkökulmasta aktiivinen osallistuminen kehitystehtävään olisi tietenkin toivottavaa. Projektien ja ohjausryhmien välinen suhde näyttäisi antavan kehittämisfunktion vahvistamiselle erittäin hyvän lähtökohdan. Net Effect Oy:n vuodevaiheessa 2003-2004 Equal-hankkeille toteuttaman koulutuskiertueen tulosten valossa ohjausryhmän rooliksi koetaan pääsääntöisesti sopivan tiivis yhteistyökumppanuus (kuviokuva 6). Ohjausryhmän tehtävänä ei Equal-hankkeissa tulisikaan olla vahtikoiran tai kontrolloijan rooli eikä myös toisaalta liikaa projektin arkea hallitsevan elämäkumppanin rooli. Melko suuri osa projekteihin osallistuneista koki ohjausryhmän roolin kuitenkin liian etäiseksi suhteessa projektien toimintaan ja sisäl-

töön. Projektitoimijat ja myös ohjausryhmän jäsenet toivoivat ohjausryhmältä vahvempaa asiantuntijapanosta ja aikaa ideointiin erityisesti tuotteistuksen ja tuotekehityksen osalta. Tämä on suuri haaste ohjausryhmille tulevaisuudessa.

Vaikkakin ohjausryhmien osallistuvuutta voidaan pitää selkeänä parantamisalueena Equal-projektitoiminnassa, on myös ohjausryhmien toiminnasta olemassa hyviä esimerkkejä. Tällainen on esimerkiksi ETMO-projektin ohjausryhmä, joka on aktiivisella toiminnallaan tukenut ja edesauttanut projektin toteuttamista. ETMO-projektin tarkoituksena on edistää suvaitsevaisuutta ja etnistä tasa-arvoa työelämässä sekä vaikuttaa samalla maahanmuuttajien työllistävyyteen. ETMO:n työkalutuorituvien tarkoituksena on tarjota erilaista työelämää koskevaa tietoutta, neuvoja, materiaaleja, koulutusta, ohjausta, kohtaamisia ja ystäviä. Tuivissa toimii mm. erilaisia työelämään perehdyttäviä keskusteluryhmiä ja ammattialakohtaisia kerhoja.

ETMO-projektin ohjausryhmä on osallistunut ohjausryhmän kokouksiin lähes sataprosenttisesti ja muihin projektin tilaisuuksiin aktiivisesti. Ohjausryhmän jäsenet ovat vierailleet ETMO-projektin työkalutuorituvissa ja pitäneet siellä alustuksia. Projektitiimin ja ohjausryhmän jäsenten välillä on aktiivinen ja avoin vuorovaikutussuhde, jota ylläpidetään yhteydenpidolla myös muulloin kuin ohjausryhmien kokouksissa.

Edellä mainittujen toimijoiden lisäksi projektin rahoittajatahot ovat merkityksellinen ryhmä tuotekehityksen näkökulmasta. Rahoittajapäätöksillä suunnataan projektin painopistettä Equal-ohjelman, toiminta-alueen ja rahoittajaorganisaation kannalta tärkeäksi katsottuun suuntaan. Lisäksi rahoittajat osallistuvat tyypillisesti projektin toiminnan suuntaamiseen ohjausryhmätoiminnan kautta. Tätä kautta he voivat osallistua myös tuotekehitystoimintaan. Ehkä hiukan liiankin pienelle huomiolle on jäänyt rahoittajatahojen mahdollisuudet edistää projektituotteiden valtavirtaistamista.

Rahoituksen hallinnoijalla on myös ollut suuri merkitys sille, että käynnissä olevan ohjelmakauden ensimmäisen kierroksen Equal-projektit ovat pääpiirteisään erittäin tuoteorientoituneita ja hankkeista on syntyneissä selkeitä tuotteita ja tuotekokonaisuuksia (Virtanen ym. 2004, 10). Hallinnoija on edesauttanut tilannetta kiinnittämällä muihin rahoitusmuotoihin verrattuna poikkeuksellisen paljon huomiota tuotteistamiseen ohjelmakauden alusta lähtien.

4.2 Toimijoiden sitouttaminen projektituotteistamiseen

Projektituotteistaminen vaatii huolellista ja keskittynyttä suunnittelutyötä, joka onnistuu ainoastaan, mikäli kehittämiskumppanuuden keskeiset tahot ovat sitoutuneet projektituotteistustyöhön. Miten sitten eri tahoja voidaan sitouttaa?

Vastaus löytyy kysymyksen sisältä. Kysymys itsessään sisältää sen ajatuksen, että projektitiimin jäseniä, osaprojektien jäseniä, ohjausryhmän jäseniä tai emo-organisaation edustajia voitaisiin jotenkin mekaanisesti sitouttaa projektituotteista-

miseen. Tämä ei tietenkään ole mahdollista, sillä aito sitoutuminen projektituotteistamisen kaltaiseen kehitystyöhön merkitsee lopulta yksilön henkilökohtaista valintaa, johon ei voida suoranaisesti vaikuttaa.

Yksilön valintaa ja sitoutumista voidaan kuitenkin edistää vahvistamalla projektin eri tahojen ymmärrystä siitä, miksi projektituotteistamistyötä tehdään, mitä sillä tavoitellaan, ja mitä siitä lopulta hyödytään. Kun projektituotteistamisen tavoite on projektitoimijoilla selvä, työn eteenpäin vieminen on huomattavasti helpompaa.

Riittävän pitkällä aikahorisontilla asetetut tavoitteet auttavat hahmottamaan kokonaisuutta ja käsittelemään monimutkaisiakin asioita. Riittävän pitkäkestoisten tavoitteiden asettamisella on vaikutuksia myös luovien ratkaisujen syntyymiseen ja parempaan muutossopeutumiseen. Lisäksi tällä on vaikutuksia ihmisen tiedonkäsittelykykyyn. Liian lyhyellä aikahorisontilla ihminen ei kykene hakemaan aitoja vaihtoehtoja, vaan tekee työtään lähinnä muiden antamien ohjeiden mukaisesti. (Otal 2002, 193.) Vaihtoehtojen hakeminen ja uusien ratkaisujen löytäminen onkin projektityössä ja erityisesti projektituotteistamisessa tärkeää, sillä kyseessä on ESR-osarahoitteinen kehittämistoiminta, jossa innovatiivisuus ja lisäarvo ovat yleisiä toimintaa ohjaavia periaatteita.

Projektitoimijoiden sitouttamista projektituotteistamiseen ei tulisi pohtia erikseen, sillä projektituotteistamisen tulisi kulkea projektisyklin myötä osana projektin päivittäistä toteuttamista. Jos projektitahot eivät ole sitoutuneet projektituotteistamiseen, ei sitoutumista projektin toteuttamiseenkaan voida pitää täysin kestäväenä, sillä projektituotteistaminen on perimmiltään projektityön konkretisoimista ja paketoimista siirrettävään muotoon. Mikäli projektityötä ei paketoita, eivätkä projektitahot ole sitoutuneita projektityöhön ja projektituotteistamiseen, hankaloituu lopulta myös projektin toteuttaminen. Tällöin projektista ei todennäköisesti jää jäljelle myöskään hyviä ja kestäviä ratkaisuja, joita voitaisiin siirtää edelleen yhteiskuntaan ja kansalliseen työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaan.

Sitoutumista projektityöhön voidaan pitää siis varsin tärkeänä, mutta haasteellisena ajatellen projektin määräaikaaisuutta ja sen päättymistä. Projektityössä erityisesti projektitiimin sitoutumisella on merkitystä. Projektitiimin vaihtuvuus merkitsee aina jonkin verran ylimääräisiä haasteita, työtä ja kuluja, jotka aiheuttavat uuden henkilöstön rekrytoimisesta ja perehdyttämisestä. Nämä aiheuttavat tietysti myös viiveitä projektin toteuttamiselle ja voivat heikentää projektin tavoitteiden lopullista saavuttamista. Vaihtuvuudella saattaa olla lisäksi erittäin vakavia seurauksia, jos tämä tapahtuu projektin kriittisimmässä vaiheessa. Näin kävi esimerkiksi eräässä valtakunnallisesti toimineessa projektissa.

Erään projektin projektipäällikkö ja käytännössä koko projektin ydintiimi siirtyivät projektin kriittisimmässä vaiheessa muihin tehtäviin. On vaikea sanoa, mistä syistä projektitiimi jätti projektin. Eikö tiimi ollut riittävän sitoutunut projektin toteuttamiseen, vai olivatko he jopa liian sitoutuneita projektiin ja sen toteuttamiseen? Joka

tapauksessa heidän lähtemisellään oli niin vakavat seuraukset, että käytännössä tämän viisivuotisen projektin aikana kehitettyjä projektituotteita ei ehditty riittävästi paketoimaan, pilotoimaan eikä siirtämään. Se, mitä projektista lopulta jäi jäljelle, on varsin kyseenalaista tai ainakin sitä on hyvin vaikea osoittaa. Valuiko tehty työ lopulta täysin hukkaan? Ainakin sisäistä oppimista projektin aikana syntyi, mutta se, missä tämä oppiminen tänä päivänä näkyy, jää vähintäänkin arvoitukseksi.

Miksi yksilön sitten kannattaa sitoutua johonkin väliaikaiseen, joka tulee päätymään ehkäpä jo vuoden tai kahden vuoden kuluttua? Kaikki hyvä päättyy aikanaan kuulostaa melko latistavalta vastaukselta, mutta se sisältää itse asiassa projektityön kannalta mielenkiintoisen totuuden. Projektituotteistaminen on määräämisen kehittämissuorituksia, jonka toteuttaminen vaatii tiettyjä panostuksia. Onnistuessaan sen avulla voidaan projektituotteiden kautta luoda yhteiskuntaan uusia ja innovatiivisia pysyviä käytäntöjä, joiden avulla projektit elävät vielä niiden päättymisen jälkeenkin.

Jotta projektin jäsenten sitoutumista tuotteistamistyöhön voitaisiin vahvistaa, tulisi kaikilla projektin jäsenillä olla selkeä näkemys siitä, mihin projektituotteistamisella pyritään. Luvun 4 lopussa olevat pohdintakysymykset auttavat kirkastamaan projektituotteistamisen pyrkimyksiä ja myös projektin jäsenten sitoutumista projektituotteistamistyöhön.

4.3 Kansallinen teematyö tuotekehityksen välineenä

Yksi valtavirtaistamisen avuksi luotu väline on kansallinen ja kansainvälinen teematyö. Teematyön merkitys on sen luomassa vuorovaikutuksen foorumissa, jolla tietoa toimivista käytännöistä ja innovatiivisista ongelmanratkaisuksista voidaan vaihtaa. Teematyössä korostuu yhteisen oppimisen ajatus ja toisaalta myös koordinaation rooli tuotekehityksen päällekkäisyyksien poistamisessa. Tarkoituksena on, että hankkeet voivat oppia toinen toisiltaan ja mahdollisesti jalostaa muualla kokeiltuja ratkaisuvaihtoehtoja jo hankkeiden elinkaaren aikana.

Tuotteistamisen osalta teematyö voi hyödyttää projektitoimijoita niin varsinaisten tuoteideoiden kuin menetelmienkin osalta. Tuoteideoiden osalta teematyö toimii tiedon vaihdon kanavana. Projektit saavat tietoa niin onnistuneista kuin epäonnistuneistakin kokeiluista ja voivat ottaa näistä oppia omaan toimintakontekstiinsa suhteutettuna. Teematyöfoorumilla käydään myös laajasti ongelmia taustoittavaa periaatteellista keskustelua, josta on hyötyä uutuuksien innovoinnissa. Menetelmäpuolella teematyön merkitys voi olla huomattavan suuri, sillä tuotteistaminen ja erityisesti sen välineet ovat projektikentällä vielä suhteellisen tuntemattomia.

Yleisen projektityöhön liittyvän kokemustenvaihdon lisäksi teematyön periaatteellisena tavoitteena on nostaa projektimassasta esiin tuoreita ratkaisumalleja yhteiskunnan käyttöön. Toisin sanoen teematyön kautta pyritään tarjoamaan kanava tuotehelmien esiinpääsulle politiikkatasolla. Teematyön kautta vahvistetaan projektitoiminnan vaikuttavuutta. Juuri tässä ajatuksessa piilee teematyön tarjoama hyöty yksittäisille projekteille.

Teematyö on hyvä lähtökohta valtavirtaistamisen edistämiseksi ja tiedon jakamiselle projektien kesken. Teematyön roolia kehittämisalustana voisi kuitenkin vahvistaa terävöittämällä sen tavoitteita ja toimintatapoja. Keskinäinen tiedonvaihto ja yleinen tiedottaminen hankkeiden toimintakäytännöistä on hyvä alku, mutta työn syventämisen mahdollisuuksia on nähtävissä sekä valtavirtaistamisen laajuuden ja keinojen että hankkeiden sisällölliseen kehitystyöhön liittyvien helmien havaitsemisessa. Tätä edesauttaisi pienryhmyöskentely tällä hetkellä kovin laajojen teemojen sisällä. Käytettävän ajan rajallisuudesta johtuen isojen joukkojen työskentelyssä päästään vain raapaisemaan käsiteltävän aiheen pintaa. Teematoimien ohjauksen haasteena on ohjausryhmien sitouttaminen toimintaan. Ohjausryhmien mukanaolo on olennaista levittämiskäytännön toteutumiseksi. Sitouttamisen osalta avuksi ovat niin oikeiden henkilöiden valinta kuin ohjelma-ajatuksen ja toimijoiden roolin avaaminenkin.

4.4 Kansainvälisen kumppanuuden hyödyntäminen

Kansainvälinen kumppanuus on Equal-ohjelmalle ominainen toimintatapa, johon liittyy suuria odotuksia. Kansainvälisen toiminnan odotetaan tuottavan ohjelman toteutukselle ja yksittäisten hankkeiden työlle merkittävää lisäarvoa.

Mitä kansainväliseltä yhteistyöltä voi tuotekehityksen näkökulmasta odottaa? Miten se voi toimia tuotekehityksen apuna? Mitä seikkoja kansainvälisessä tuotekehitystyössä tulee huomioida?

Equal-ohjelma-asiakirjassa kansainvälisen yhteistyön muodoiksi on määritelty seuraavat:

- Tiedon ja kokemusten vaihto
- Samanaikainen innovaatioiden tavoittelu
- Uusien menetelmien ja lähestymistapojen tuonti, vienti tai soveltamien uusissa yhteyksissä
- Yhteinen kehitystyö
- Henkilövaihto.

Tuotekehityksen näkökulmasta kaikki kansainväliselle kumppanuudelle määritellyt yhteistyömuodot voivat olla hyödyllisiä. Tällä hetkellä tätä mahdollisuutta tosin hyödynnetään varsin vaatimattomalla tasolla. Equal-ohjelman väliarvioinnin (2004) mukaan kansainvälisen yhteistyön keskeisiä muotoja ovat olleet tiedon ja kokemusten vaihto. Sen sijaan yksityiskohtaisempi toimintatapojen ja menetelmien vertailu yhteisen kehittämistyön osana on harvinaista. Tämä on harmillista, sillä yleisen kokemustenvaihdon lisäksi suunnitelmallinen menetelmätason keskustelu voi avata hankkeille uusia mahdollisuuksia oman toimintansa kehittämiseen.

Tiedon vaihto ja toimintatapojen vertailu ovat siis kansainvälisen tuotekehitystyön avainalueita. Suoraan toimintamalleja ei kuitenkaan voi siirtää maasta toiseen, vaan on ensin selvitettävä perusteellisesti toimintakonteksti, jossa kukin projektituote on onnistunut.

Erityiskysymyksinä kansainvälisessä tuotekehitystyössä ovat luonnollisesti kielikysymykset ja kulttuurierojen vaikutukset, mutta myös konkreettisesti yhteisen ajan ja välineiden löytäminen tuotteistustyölle. Projektit voivat hyödyntää kansainvälisen kumppanuuden kanssa tehtävässä tuotekehitystyössä pääosin samoja työkaluja kuin kansallisessakin tuotteistamisessa.

Kehittämisen motiivit ja resurssit sekä käytettävissä oleva aikajänne on paras ottaa keskusteluun heti tuotteistustyön alkuvaiheessa. Tapa, jolla kansainvälinen tuotekehitystyö linkittyy kansalliseen toimintaan, määrittää pitkälti sen, kuinka paljon intoa ja resursseja kansainväliseen työhön voidaan irrottaa. Tämän vuoksi niillä tuotteilla, joilla on runsaasti yhtymäkohtia kumppanien kansalliseen työhön, on suuremmat mahdollisuudet onnistua. Suuri haaste on tuotekehitystyön linkittäminen luontevasti kunkin kansallisen projektin ja toisaalta kansainvälisen työn aikatauluun varsinkin, kun projektien toiminta-ajat saattavat vaihdella huomattavasti. Tämän vuoksi täysin samojen tuotteiden kehittäminen sekä kansallisella että kansainvälisellä areenalla sitoo koko yhteistyön liian tiukasti yhden kumppanin aikataulusta riippuvaiseksi. Näistä varoittavista sanoista huolimatta olennaisinta on yhteisen innostuksen ja idean löytäminen.

Kansainväliset projektituotteet ovat tyypillisesti kokoomia kumppanimaisissa kansallisesti tehdystä kehitystyöstä. Esimerkkeinä voidaan mainita mm. artikkelit, raportit, käsikirjat ja toimintaohjeet. Nämä ovat tarpeellisia tuotteita, jotta tieto eri maissa löydettyistä ratkaisuista leviää, mutta toivottavaa olisi myös pidemmälle viety yhteistyö, synteisien muodostaminen käsillä olevista erilaisista ratkaisuvaihtoehdoista tai jopa täysin uuden lähestymistavan kokeileminen.

Kansainvälinen kumppanuus voi parhaimmillaan toimia erittäin merkittävänä levittämisen väylänä niin kumppanuuden sisällä kuin laajemminkin. Kansallista toimintaa laajemmalla kumppanuusrakenteella on enemmän tehoa ja vaikutusvaltaa Euroopan unionin tasolla. Tarkoituksenmukaista on, että jokainen kump-

pani vie kansainvälisen kumppanuuden viestiä eteenpäin omien verkostojensa ja vaikutusmahdollisuuksiensa kautta. Tämän lisäksi kumppanuuden on luontevaa järjestää myös omia levittämistilaisuuksia.

Erittäin onnistunut esimerkki kansainvälisen kumppanuuden yhteistyöstä tuotekehityksen parissa on Winter School –niminen koulutusohjelma. Esimerkin laati projektikoordinaattori Miika Keijonen.

Equal-projekti Worth the Work – ”jokainen ihminen on työn arvoinen” toteutti yhteistyössä belgialaisten, hollantilaisten ja tsekkiläisten partnereidensa kanssa Winter School -koulutusohjelman. Koulutusohjelman suunnitteli työryhmä ”Training the trainers”, johon kuului jäseniä kaikista Opportunity 4 eU -maista. Työryhmä koontui suunnittelemaan koulutusohjelmaa neljä kertaa marraskuun 2002 ja joulukuun 2004 välisenä aikana. Työryhmän lähtökohtana työskentelylle oli tuottaa koulutus, jonka avulla voidaan vaihtaa tietoa eri maiden projektien etenemisestä ja toisaalta lisätä osallistujien asiantuntemusta voimaannuttamisesta. Konkreettinen tavoite antoi työryhmälle hyvän pohjan ryhtyä kehitystyöhön. Myös ryhmän sitoutuminen yhteisen tavoitteen taakse oli merkittävää. Ryhmän työskentelylle oli ominaista huolellinen valmistautuminen kokouksiin, etukäteen yhdessä sovittu ohjelma ja kokouksen tavoitteet. Ryhmän työskentely oli myös selkeästi roolitettu, ja työnjako ryhmän jäsenten kesken suunniteltu. Pohjaa seuraaviin tapaamisiin luotiin suunnittelukokouksen tuotosten arvioinnilla ja uusien tavoitteiden asettamisella.

Kansainvälisyys oli selkeä vahvuus prosessin suunnittelussa sekä sen eteenpäin viemisessä. Partnerimaiden erilaiset näkökulmat, menetelmät ja työskentelykulttuuri rikastuttivat ajatustenvaihtoa ja loivat pohjaa uusille sisällöllisille innovaatioille. Työryhmän tuotteena syntyi kahden opintoviikon laajuinen kolmiportainen koulutusohjelma opettajille, työvalmentajille, opinto-ohjaajille ja muille asiakkaiden kanssa työskenteleville ammattilaisille, jotka halusivat kehittää ohjaus- ja motivoitaitojaan. Ensimmäinen vaihe toteutettiin sähköpostin ja Webct-virtuaalioppimisympäristön kautta. Toisena vaiheena oli ensimmäistä vaihetta yhteen vetävä ja viimeistä vaihetta valmisteleva kansallinen tapaaminen kunkin partnerimaan osallistujien kesken. Kolmantena vaiheena oli nelipäiväinen seminaari Hollannissa kaikille koulutusohjelman osallistujille. Ohjelman tavoite oli selvittää motivaation ja voimaantumisen käsitteitä, kerätä hyviä käytäntöjä sekä vaihtaa tietoa ja asiantuntemusta voimaantumista vahvistavista menetelmistä. Ohjelmalla haluttiin myös lisätä osallistujien ammatillisia valmiuksia erityistä tukea tarvitsevien ohjaamiseen ja motivoimiseen.

Koulutusohjelman laatinut työryhmä koki työskentelynsä erittäin positiiviseksi. Ohjelmaan osallistuneet henkilöt antoivat koulutuksesta myös erittäin positiivisen palautteen. Työryhmä suunnitteleeikin nyt toista koulutusohjelmaa ensimmäisen jatkoksi.

Pohdintakysymykset

1. Luvussa painotetaan projektitoimijoiden yhteisen tavoitteen kirkastamista ja toisaalta järkevän työnjaon merkitystä onnistuneessa tuotekehitystoiminnassa ja tuotteiden levittämisessä. Mitkä ovat ohjausryhmän rooli ja tehtävä projektisi tuotekehitystyössä ja valtavirtaistamisessa? Mikäli projektisi ohjausryhmä on "etäältä seuraaja", kuinka sen roolia voisi vahvistaa?
2. Pohdi keinoja motivoida projektisi henkilöstöä (ja sidosryhmiä) tuotekehitystyöhön.
3. Joskus projektien ohjausryhmissä ei aina ymmärretä sitä, etteivät innovaatiot aina synny "kello kaulassa". Tuloksena tästä on se, että ohjausryhmä voi hermostua tulosten syntymättä jäämisestä. Tällöin projektipäällikön on asiantuntemuksellaan vakuutettava, että projekti saadaan valmiiksi ja luvutut tulokset valmiiksi. Oletko törmännyt tällaisiin tilanteisiin?
4. Kansainvälisen yhteistyön kautta saatava lisäarvo kansalliselle projektityölle ja innovaatiotoiminnalle on yksi Equal-ohjelman keskeisistä pyrkimyksistä. Millaista lisäarvoa kansainvälinen yhteistyö on tuonut sinun projektillesi? Mitkä ovat projektisi kansallisen tuotekehityksen yhtymäkohdat kansainväliseen yhteistyöhön?
5. Equal-ohjelmaan on rakennettu erilaisia kehitystyötä ja levittämistä tukevia rakenteita, kuten kansallinen ja kansainvälinen teematyö. Millä tavoin projektisi on hyödyntänyt tai voisi hyödyntää näitä vuorovaikutuksen foorumeita tuotekehityksessä ja tuotteiden valtavirtaistamisessa? Oletko tunnistanut ja luonut yhteydet muihin tuotteistamisen ja valtavirtaistamisen kannalta keskeisiin verkostoihin?

OSIO B – PROJEKTITUOTTEISTAMISEN MENETELMÄT JA TEKNIIKAT

Osiossa B esitellään tuotteistamisessa hyödynnettäviä menetelmiä ja tekniikoita.

Menetelmät ja tekniikat on tarkoitettu projektituotteistajan apuvälineiksi ja ne on esitelty tuotteistamisprosessia mukailevassa järjestyksessä mahdollisimman loogisen seurattavuuden vuoksi. Osiossa esitellään projektituotteistamisen vaiheet tuotteiden ideoinnista ja suunnittelusta kohti valmista projektituotetta ja sen lanseeraamista ja levitystä.

Projektituotteistamisen perusvaiheet ovat: ideointi, konseptin testaus, paketointi ja lanseeraaminen ja levitys. Konseptin testaaminen ja projektituotteen paketointi ovat ajallisesti tarkasteltuna pitkälti päällekkäisiä vaiheita. Projektituotteen konseptia testataan pilotoimalla tuotetta kohderyhmissä sekä vertailemalla projektituotetta muihin samankaltaisiin tuotteisiin. Paketointi eli projektituotteen saattaminen siirrettävään muotoonsa alkaa jo tästä. Konseptin testaaminen ja paketointi ovat vastavuoroisia vaiheita, joista voidaan siirtyä edelleen toiseen vaiheeseen. Paketoinnin jälkeen voi ilmetä vielä jotakin parannettavaa tai jatkokehittävää projektituotteessa, jolloin konseptia voidaan jälleen hioa yhä parempaan muotoon.

5. PROJEKTITUOTTEISTAMISEN VAIHEET

Tuotteistaminen etenee projektisyklin myötä, mutta tarvittaessa sitä voidaan toteuttaa tiiviimmässäkin aikataulussa projektin yksilöllisen tilanteen mukaisesti. Tuotteistamisessa ei voida kuitenkaan ohittaa suunnitteluvaihetta, sillä siihen kietytyy tuotteistamisen keskeinen ydin – pohdinta siitä, mitä hyvää ja kestäväää projektista jää jäljelle sen päättymisen jälkeen. Tämä vaatii huolellista ja keskittyntä suunnittelutyötä, joka onnistuu ainoastaan, mikäli kehittämiskumppanuuden keskeiset tahot ovat aidosti sitoutuneet projektituotteistamistyöhön.

Tuotteistamisen vaiheistusta ei sellaisenaan ole välttämätöntä seurata, vaan menetelmiä ja tekniikoita voi hyödyntää myös erillisinä osina. Vaiheet menevät myös osittain päällekkäin ajallisesti tarkasteltuna. Keskeistä tämän kappaleen osalta on huomioida, etteivät menetelmät ja tekniikat sellaisenaan muodosta eheää tuotteistamisprosessia. Tuotteistamisprosessin keskeinen ydin on oma ajattelu, johon kytkettynä menetelmien ja tekniikoiden soveltaminen voi kantaa kohti lopullista projektituotetta.

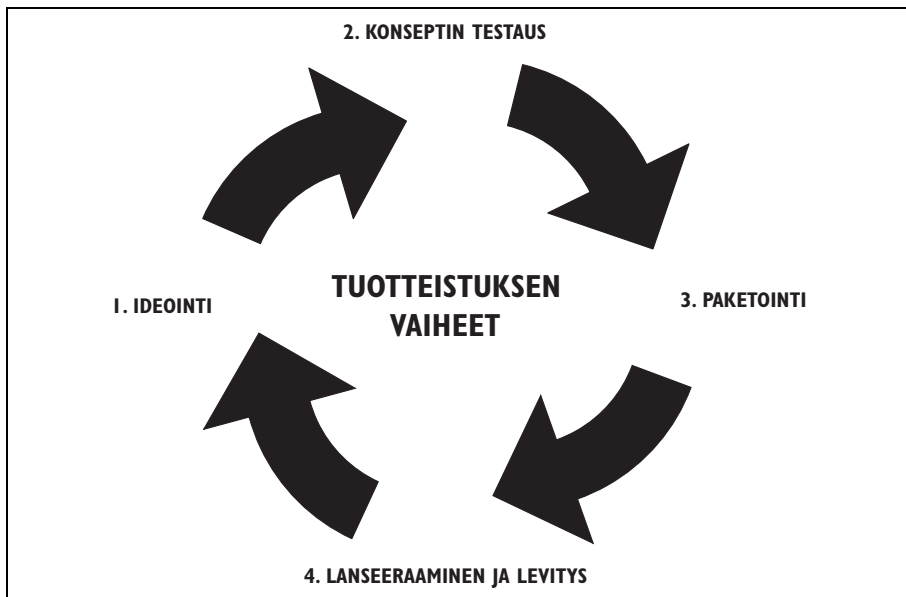
Projektituotteen taustalla tulee olla selkeä ja tarvelähtöinen *tuoteidea* siitä, *mitä tarjotaan ja kenelle*. Tuotteesta on tarkoitus muodostaa eheä ja paketoitava kokonaisuus, joka on siirrettävissä ensin kehittämiskumppanuuden sisällä osaprojekteissa, emo-organisaatioiden sisällä, sitten alueellisesti, valtakunnallisesti ja lopulta kansainvälisesti. Jotta tähän päästäisiin, on syytä tarkastella projektituotteistamista vaiheittain.

Projektituotteistamisen vaiheet muodostavat yhtenäisen prosessin, joka etenee ideointivaiheesta kohti valmiin projektituotteen markkinointia ja levitystä (ks. kuvio 7).

(1) Projektituotteistaminen lähtee liikkeelle *suunnittelu- ja ideointivaiheesta*, jossa kehitetään varsinaista tuoteideaa. Tuoteidea on usein tässä vaiheessa vielä varsin abstrakti ja jäsentymätön hahmotelma varsinaisesta projektituotteesta. Ideointivaiheessa voidaan hyödyntää erilaisia luovan ideoinnin tekniikoita, joista jäljempänä esitellään aivoriihityöskentelytekniikka (Brainstorming).

Ideointivaihetta jatketaan suunnittelemalla ja luomalla projektituotteelle *tuotekonsepti*, jolla tarkoitetaan projektituotteen kuvausta pähkinänkuoressa. Tuotekonseptissa määritellään tiiviisti *mitä tuotetaan, kuka tuotetta käyttää* (asiakas- ja kohderyhmät), *miten tuote tuotetaan* (resurssit ja osaaminen) sekä *miksi kohderyhmät valitsisivat juuri kyseisen tuotteen* (kilpailuetu). Kysymyksillä, mitä tuotetaan,

Kuvio 7. Projektituotteistamisen perusvaiheet.

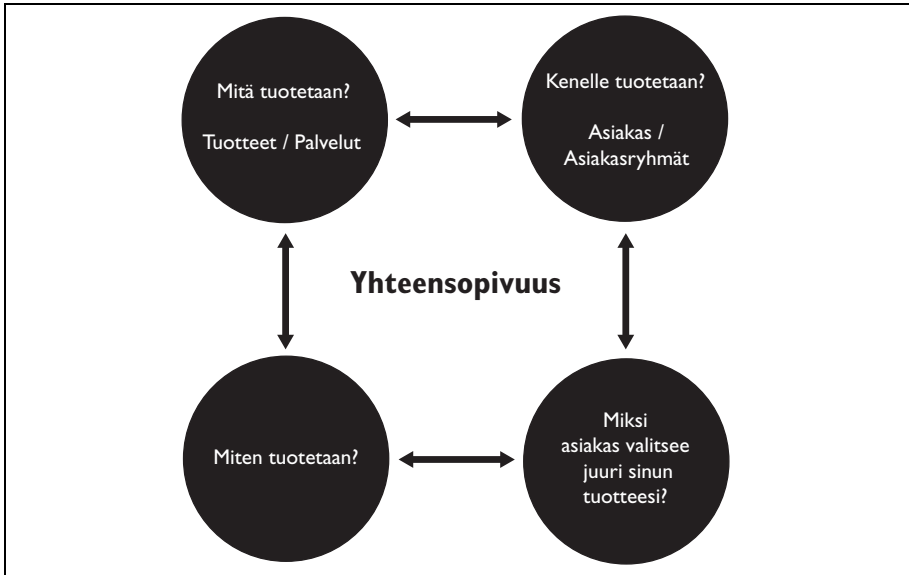


kuka tuotetta käyttää, miten tuote tuotetaan ja miksi asiakkaan tulisi valita juuri tämä tuote, on tiivis yhteys toisiinsa. Projektituote muodostuu tiivistetyksi sanottuna näiden elementtien yhteenkuuluvuudesta.

Pohdittaessa vastausta kysymykseen, mitä tuotetaan, voidaan huomata, että samalla on pohdittava myös tuotteen asiakas- ja kohderyhmiä eli sitä, kenelle tuote on tarkoitettu ja kuka sitä lopulta tulee käyttämään. Tämän lisäksi on pohdittava, mitä resursseja ja osaamispääomaa tarvitaan projektituotteen tuottamiseen, riittääkö oma osaaminen tuotteen kehittämiseen vai tarvitaanko tähän jotakin lisäasiantuntemusta, riittääkö organisaation osaaminen ja onko emo-organisaatiolla mahdollisuus tukea tätä kehitystyötä. Samalla on pohdittava myös sitä, miksi asiakkaat/ kohderyhmäläiset valitsisivat juuri tämän tuotteen, eli miten tuote eroaa muista vastaavista tuotteista.

Vaikkakaan projektitoiminnassa ei ole samanlaista kilpailuasetelmaa kuin liiketoiminnassa – koska liiketaloudellista voittoa ei ole tarkoitus tuottaa ja projektien välinen yhteistyö on toivottavampaa kuin keskinäinen kilpailu – on toiminnassa silti liiketoiminnan kaltaisia reunaehtoja, kuten niukkuus yhteisistä resursseista. ESR-projektitoimintaa ohjaavien periaatteiden mukaisesti projektitoiminnalla tulisi tuottaa myös lisäarvoa suhteessa kansalliseen toimintaan eli jatkuva kehittäminen ja uusien ratkaisujen hakeminen ovat projektitoiminnan keskeistä ydintä. Myös nämä periaatteet luovat edellytyksiä todelliselle tuotekehitystyölle. Projektituotteistamistyössä tulisi pohtia myös sitä, tuottaako projektituote jota-

Kuvio 8. Projektituotteen elementit.



kin enemmän tai paremmin suhteessa muihin vastaaviin projektituotteisiin. Yli-voimatekijä tässä merkityksessä tarkoittaa siis sitä, että projektituotteen täytyy olla jotenkin edeltäjiään parempi ja parhaassa tapauksessa jopa edelläkävijä.

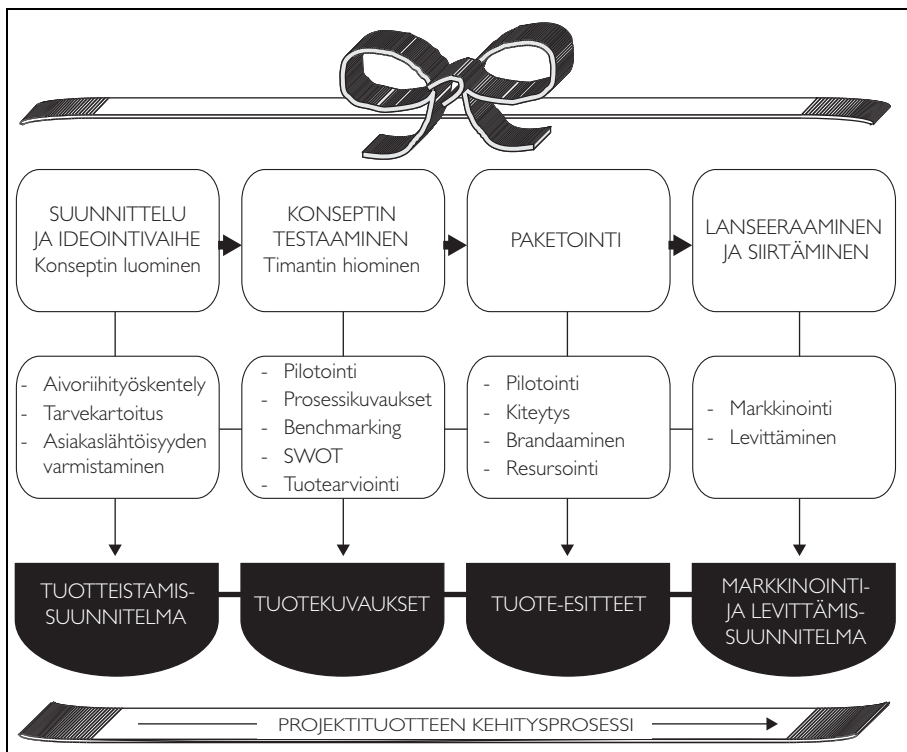
Tuotekonseptista laaditaan kirjallinen dokumentti; *tuotteistussuunnitelma*, jota seuraamalla tuotteistaminen etenee lähes omalla painollaan. Tuotteistussuunnitelma on idea- ja suunnitteluvaiheen kirjallinen tuotos, josta voidaan hakea vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin. Tuotteistussuunnitelmaan on kirjattu ylös myös vastuuhenkilöt ja heidän vastualueensa projektituotteistamisessa (ks. tuotteistamissuunnitelman tekemisestä tarkemmin kappaleesta 6.4). Tuotteistussuunnitelman rinnalla on hyvä tarkastella myös projektisuunnitelmaa, siihen kirjattuja tavoitteita ja projektin toimintastrategiaa, joihin projektituotteiden tulisi perustua.

(2) *Konseptin testaamisessa* tuotekonseptia testataan eli niin sanotusti timanttia hiotaan. Testaamisvaiheessa tehdään projektituotteille *tuotekuvaukset*, joihin sisältyvät prosessikuvaukset ja projektituotteiden tarpeellisuuden ennakointi. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Konseptin testaamisvaiheessa vertaillaan projektituotetta muihin jo olemassa oleviin tai vastaavantyyppisiin tuotteisiin. Vertailu voidaan toteuttaa esimerkiksi benchmarking-menetelmää hyödyntämällä. Konseptin testaamiseen kuuluu myös tuotearviointin tekeminen, jonka avulla voidaan kehittää tuotetta yhä paremmaksi. Tuotearvioinnissa arvioidaan tuotetta sen tarpeellisuuden, innovatiivisuuden ja siirrettävyyden osalta. Prosessikuvausten, SWOT-analyysin, benchmarkingin ja tuotearviointin tekemistä on kuvattu tarkemmin jäljempänä.

(3) Niin sanotussa *paketointivaiheessa* projektituote on saanut jo muotonsa. Projektituotetta on kriittisesti arvioitu ja tarpeen mukaan parannettu, täydennetty sekä kehitetty. Paketointivaiheessa tuotteen toiminta-ajatus kiteytyy lopulliseen muotoonsa. Paketointivaiheessa projektituotteesta voidaan tehdä tuote-esitteitä projektituotteen ominaisuuksista ja sen hyödyistä kohderyhmille. Myös brandin luominen kuuluu paketointivaiheeseen. Brandin luomisessa on kyse projektituotteen mahdollisuuksista ja tuotteen säilymisestä tulevaisuudessa. Brandi kuvastaa kohderyhmille projektituotteen odotettavissa olevaa laatua. (Silén 2001, 113.) Projektituotteiden brandien kautta kohderyhmät voivat paremmin tunnistaa heille sopivat projektituotteet (Kotler & Armstrong 2001, 302).

Kehitettyjä projektituotteita pilotoidaan ennen niiden varsinaista lanseeraamista ja markkinointia. Pilotoinnin avulla voidaan testata projektituotteen toimivuutta ajatellun kohderyhmän kanssa. Equal-kehittämiskumppanuuksissa on oivallinen mahdollisuus pilotoida kehitettyjä projektituotteita emo-organisaatioissa tai taustaorganisaatioissa. Projektituotteiden pilotointi tapahtuu automaattisesti kehittämiskumppanuuksien taustaorganisaatioissa, joissa projektitoimintaa ja kehitettyjä projektituotteita varsinaisesti käytetään.

Kuvio 9. Projektituotteen kehitysprosessi.



Pilotoinnista saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää projektituotteiden jatkokehittämissä. Pilotoinnin kautta korostuu tuotekehityksen prosessimaisuus ja jatkuva kehittäminen. Pilotoinnista saadaan testituloksia, joita analysoidaan ja tulkitaan ja joiden perusteella voidaan kehittää tuotetta havaittuun suuntaan. Tämän jälkeen tuotetta voidaan edelleen testata ja parantaa. Tuotekehitys on prosessi, jossa jatkuvan kehittämisen vaatimus näkyy oleellisesti.

(4) Valmista projektituotetta voidaan lopulta *lanseerata, levittää ja markkinoida*. Lanseeraamisella tarkoitetaan projektituotteen saattamista ulkoisille markkinoille eli kehittämiskumppanuuden ulkopuolelle. Tämän onnistumiseksi tarvitaan markkinointitaitoja ja hyviä verkostoja. Tässä vaiheessa projektin eri osapuolien verkostojen merkitys korostuu. Lanseeraamis- ja levittämisvaihetta helpottamaan ja selkiyttämään on hyvä tehdä markkinointi- ja levittämissuunnitelma.

Kuvioon 9 on koottu projektituotteistamisen perusvaiheet, niissä hyödynnettävät menetelmät ja lopulta kirjalliset dokumentit, joiden tekeminen helpottaa projektituotteistamisen etenemistä. Näistä muodostuu lopulta kokonaispaketti, projektituote, joka on sitten siirrettävissä eteenpäin.

Ohessa esimerkki Spring-projektin kokemuksista tuotteistamisen prosessista. Kokemukset kokosi projektipäällikkö Jaana Merenmies.

Spring-projektin alkuperäisessä suunnitelmassa oli tuottaa käytännön kokemukseen perustuvia ja oikeassa toiminnassa parannettuja tuotteita kaiken kaikkiaan viisi kappaletta. Projekti pääsi suunnittelun jälkeen käyntiin vuoden 2002 puolessa välissä. Alunperin projektissa oli tarkoitus järjestää tuotteistamiskoulutus vuoden 2003 lopulla. Kuitenkin tuotteistusajattelun käynnistämiseksi projektityöntekijöiden keskuudessa jo kehitystyön alkuvaiheessa, koulutus päätettiin toteuttaa jo vuoden 2003 alussa ja näin jälleenkäin ajatellen, se ei ollut lainkaan liian aikaisin. Koulutuksen jälkeen projektissa määriteltiin kehitysprosessit. Jokaiselle tuotteelle määriteltiin oma kehitysprosessi ja sovittiin kyseisestä prosessista vastaava projektityöntekijä. Lisäksi määriteltiin jokaiseen prosessiin kuuluvat jäsenet. Näitä henkilöitä valitessa haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen asiantuntemus juuri kehitettävään tuotteeseen. Valinnassa varmistettiin myös osaprojektien osallistuminen kehitysprosesseihin.

Prosessin omistajan (vastuu koko prosessista) johdolla kehitysprosessiin kuuluvat henkilöt määrittivät prosessin tavoitteet, eri vaiheet, jotka täytyy saavuttaa, jotta prosessin tavoitteeseen päästään sekä niihin tarvittavat toimet. Lisäksi jokaiselle tehtävälle määriteltiin vastuulliset henkilöt ja toteutusaikataulu. Tällainen työtapo mahdollisti kaikkien projektissa mukana olevien osallistumisen vähintään yhteen kehittämisprosessiin. Se antoi myös projektin johtajalle mahdollisuuden seurata työn edistymistä osatavoitteesta toiseen ja tehdä tarvittavia muutoksia esim. lisätä resursseja johonkin prosessiin. Springissä yhden tuotteen osalta ei päästy osatavoitteissa eteenpäin eikä

suunniteltu aikataulu pitänyt. Tämä havaittu tilanne johti keskusteluihin, joiden perusteella huomattiin, ettei tuotekehittelyä ole syytä jatkaa. Osa tehdystä työstä liitettiin toiseen tuotteeseen, missä se palvelikin tarvetta huomattavasti paremmin.

Kehittämisprosessin aikana Springissä aloitettiin mainostoimistoyhteistyö tuotteiden mahdollisimman hyvän käytettävyyden ja tehokkaan levittämisen varmistamiseksi. Mainostoimiston kanssa työstettiin yhdessä tuotteiden lopullisia nimiä, ulkoasua ja tuotteiden konkretisoimista käsin kosketeltaviksi tuotteiksi. Tavoitteena oli saada aikaan tuoteperhe, joissa jokainen tuote on oma kokonaisuutensa ja samalla kuitenkin kuuluu samaan perheeseen. Mainostoimistoyhteistyö oli hyvin hedelmällistä. Tässä yhteistyössä on erittäin merkittävää, että kummankin osapuolen, niin projektin kuin mainostoimiston, ammatillista osaamista hyödynnetään ja kunnioitetaan lopputulosta rakennettaessa. Projektin kannattaa käyttää aikaa itselleen sopivan yhteistyökumppanin löytämiseen, jotta lopputulos on jokaisen näkökulmasta paras mahdollinen.

Prosessien avulla Springissä syntyi siis neljä tuotetta. Mahdollisuuksien työpaikka – sosiaalisen yritystoiminnan malli on sateenvarjotuote kaikille tuotteille. Se sisältää lisäksi myös itsenäisen osuuden. Muut tuotteet ovat Taitaja-malli yksilöllisten mahdollisuuksien löytämiseen, Välittäjä-vapaaehtoistoiminnan malli ja Valmentaja- työyhteisön monimuotoisuuskoulutus. Tuotteet on löydettävissä v. 2004 lopusta alkaen osoitteesta www.redcross.fi/spring.

Pohdintakysymykset

1. Projektituotteistamisessa voidaan hyödyntää lukuisia työkaluja ja menetelmiä projektin vaiheen ja työn sisällön mukaan. Missä tuotteistamisen vaiheessa projektisi tällä hetkellä on? Millaisia tuotteistamisen työkaluja projektissasi on käytetty?
2. Onko sinulla riittävästi tietoa tuotteistamistyökaluista ja niiden soveltamismahdollisuuksista? Tämän käsikirjan (ja sen käytäntöön soveltamisen) myötä hallitsemasi tuotevalikoima on toivottavasti laajentunut. Mistä muualta voisit hankkia lisää menetelmätietoutta?

6. IDEOINTI JA SUUNNITTELU

Luvussa 6 käsitellään projektituotteiden ideointi- ja suunnitteluvaiheessa hyödynnettäviä tekniikoita. Tässä vaiheessa yhdistyvät ”luova hulluus” ja kurinalainen suunnittelu. Ideointivaiheessa kannattaa pitää ohjenuorana sitä, että kaikissa ihmisissä on tiedostamattomana valtava määrä erilaisia ideoita ja idean palasia, jotka täytyy vain nostattaa esiin. Ideoinnille asettavat haasteita kiire ja tiukat aikataulut. Ideointipalaverieita voidaan järjestää joko systemaattisesti sovittuina ajankohtina tai tilanteen mukaan. Tärkeää tässä on kuitenkin se, että ideoinnille tulisi systemaattisesti varata aikaa, sillä luovuuden esiin saaminen vaatii omaa rauhaa ja kiireetöntä ilmapiiriä.

Luovan hulluuden ja ideoinnin rinnalla tulisi huolehtia myös systemaattisesta suunnittelutyöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuoteideasta kehitetty tuotekonsepti kirjataan tuotteistamissuunnitelmaan. Tuotteistamissuunnitelman teko onnistuu vastaamalla yksinkertaisesti tuotteistamisen peruskysymyksiin - mitä, kenelle ja miten. Tuotteistamissuunnitelman perusajatukset ovat siis perin yksinkertaisia, mutta niiden sisällä kulkee projektituotteistamisen punainen lanka, jota seuraamalla työ etenee lopulta kohti valmista paketoitua projektituotetta.

Aivoriihityöskentely on yksi ehkä tunnetuin luovuustekniikoista ja sen etuina voidaan pitää helppoutta ja tehokkuutta. Aivoriihitekniikan osalta on kuitenkin huomioitava, että tietyt periaatteet täytyy olla kaikilla osallistujilla selvillä ennen kuin tekniikkaa kannattaa hyödyntää, sillä muuten tästä ei saada irti kaikkea hyötyä. Erityisesti se tulisi pitää mielessä, että kaikki aivoriiehen osallistuvat henkilöt ja heidän esittämänsä ideat ovat samanarvoisia ja jopa hulluilta kuulostavat ideat tulisi tuoda rohkeasti esille, sillä nämä saattavat toimia stimulantteina toisille osallistujille ja synnyttää lopulta erinomaisen projektituoteidean.

6.1 Aivoriihityöskentely (Brainstorming) luovuustekniikkana

Equal-projektien tuotteistamisessa kehitetään uusia ja innovatiivisia toimintamalleja, toimintatapoja ja ideoita osaksi kansallista työllisyys-, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaa. Innovatiivisuuden lähtökohtana on luovuus, ja sen esille nostamiseen ja lisäämiseen voidaan käyttää erilaisia luovan ideoinnin tekniikoita. Luovan ideoinnin tekniikoissa on yksinkertaisesti kyse siitä, että synnytetään uusia ideoita, jotka syntyvät, kun vähintään kaksi ideaa yhdistetään toisiinsa joko sattumalta tai tarkoituksellisesti eri tavoin kuin aikaisemmin (ks. www.brainstorming.co.uk).

Luovuustekniikoita on olemassa lukuisia ja niistä on olemassa lukuisia variaatioita (esimerkiksi Scamper, Imagine!, Ideation, Synektiikka, Positointi jne). Lampikoski ja Lampikoski (2004, 127) jakavat luovat tekniikat niiden tavoitteiden mukaisesti kahteen: luovan kaaoksen aikaansaamiseen ja systemaattiseen etenemiseen. Luovasta kaaoksesta on kuitenkin päästävä kohti konseptoitavaa tuote-idea. Tässä auttaa systemaattinen innovaatioiden johtaminen ja dokumentointi. Johtamisella ei tarkoiteta luovien ideoiden synnyttämisen rajaamista, vaan prosessin viemistä eteenpäin tarvittavin välietapain, ja dokumentoinnin avulla voidaan puolestaan kerrata aikaisemmin esille nostettuja ideoita.

Aivoriihityöskentely on yksi luovan ideoinnin tekniikoista, jonka alun perin esitti yhdysvaltalainen markkinointijohtaja Alex Osborn (ks. www.brainstorming.co.uk) huomattessaan vuonna 1941 muodollisten liiketapaamisten estävän uusien ideoiden syntymistä. Stimuloidakseen uusien ideoiden syntymistä ja rohkaistakseen osallistujia esittämään ideoitaan pelkäämättä joutuvansa naurunalaiseksi ”typerien” tai ”epärelevanttien” ideoiden vuoksi Osborn kehitti muutaman säännön, joiden avulla osallistuvat saisivat vapauden kehittää ja esittää mieleensä nousseita ajatuksia uusiksi menestyksekkäiksi ideoiksi. Säännöt olivat:

- Esitettyjä ideoita ei saa kritisoida
- Ideoita tulisi olla mahdollisimman paljon
- Ideoita tulisi kehittää rakentaen niitä toistensa päälle
- Ideoiden tulisi olla mahdollisimman rohkeita ja liioiteltuja.

Aivoriihityöskentelyn avulla voidaan siis kehittää uusia ja luovia ideoita. Lähökohtana aivoriihityöskentelyssä on se, että kaikilla ihmisillä on tiedostamattomana valtava määrä erilaisia ideoita ja idean palasia sisällään, jotka täytyy vain nostaa esille. Aivoriihityöskentely tarjoaa tähän yhden ratkaisun.

Aivoriihityöskentely toimii yksinkertaistettuna niin, että siihen osallistuvat henkilöt tuottavat vapaasti ja mahdollisimman paljon ideoita, joita sitten jalostetaan eteenpäin (Lampikoski ym. 2004, 127). Ryhmässä voi olla esimerkiksi 4-15 henkilöä kerrallaan, joista valitaan yksi ryhmän vetäjä ja yksi kirjuri. *Ryhmän vetäjä* edesauttaa sitä, että ensinnäkin työskentelyilmapiiri on rohkaiseva uusille ideoille ja toiseksi esitettyjä ideoita ei tyrmätä heti. Ryhmän vetäjä pitää myös huolen siitä, että ideoita esitetään mahdollisimman paljon niiden laadusta aluksi välittämättä ja että ideoita kehitellään ketjumaisesti eteenpäin muiden ajatusten täydentämänä. Ryhmän vetäjän vastuulla on tehdä selväksi se, että kaikki aivoriiheen osallistujat ja esitetyt ideat ovat samanarvoisia.

Ryhmän vetäjä luo tilaisuudelle avointa ja luovaa ilmapiiriä esimerkiksi *alkulämmittelykeskustelun avulla*, jossa keskustellaan ensin jostakin vapaamuotoisesta ja hauskasta teemasta ja tämän jälkeen aloitetaan vasta varsinaiseen teemaan kuuluva ideointi. *Kirjuri* kirjaa kaikki esitetyt ideat ylös fläppitaululle, piirtoheitinkalvolle, tietokoneelle tai paperille.

Aivoriihen ensimmäisessä vaiheessa eli (1) *ideointivaiheessa* osallistujat esittävät rohkeasti omia ideoitaan ja ajatuksiaan ja kirjuri kirjaa kaikki esitetyt ideat ja ajatukset ylös. Tässä vaiheessa kaikki lennokkaat ja rohkeatkin ideat kirjataan ylös, eikä niitä vielä karsita. Olennaista on se, että uusien ja rohkeiden ideoiden kehittämiseen kannustetaan, vaikkakaan ideat eivät vaikuttaisi sellaisinaan toimivilta. Uuden rohkean idean esittäminen saattaa herättää jossakin toisessa osallistujassa ajatuksia, joiden kautta tästä rohkeasta idean alkioista saadaankin lopulta toimiva ja kelvollinen idea. Osallistujilla on siis kaksitahoinen rooli, joko he esittävät omia ideoitaan uusina ratkaisuin, tai sitten he edesauttavat uusien ideoiden syntymistä muissa niin sanotusti stimulantteina. Ideointivaiheeseen voi käyttää aikaa 5-15 minuuttia.

Toisessa vaiheessa eli (2) *karsintavaiheessa* kirjuri lukee listaamansa asiat osallistujille ja ryhmä alkaa keskustella näistä. Karsintavaiheessa analysoidaan ja vertaillaan kirjattuja ideoita ja valitaan niistä kelvollisimmat. Kelvollisia ideoita voidaan yhdistellä ja jalostaa jopa kokonaan uusiksi ideoiksi sillä periaatteella, että ideat rakentuvat toistensa päälle.

Tämän jälkeen (3) *kiteytetään* karsintavaiheessa valitut ideat keskustelemalla niistä edelleenkin ja muodostamalla niistä eheitä kokonaiskuvia, jolloin tuloksena syntyy valmis tuoteidea.

6.2 Projektituotteiden tunnistaminen ja valinta

Projektituotteiden tunnistaminen on osittain sattuman kauppaa ja osittain tietoinen valinta. Mitkä tuoteaihiot sitten valitaan tietoisesti kehittämisen kohteiksi, pohjautuu yleensä sekä tunne- että järkipärisiin syihin. Tunnepuolella vaikuttavat mm. projekti-toimijoiden henkilökohtaiset ja ammatilliset mieltymykset, valtasuhteet projektin sisällä sekä suhteet tarvittaviin yhteistyötahoihin. Näiden seikkojen lisäksi mahdollisia tuoteideoita punnittaessa pitäisi huomioida ainakin seuraavat seikat:

- Tarvelähtöisyys
- Tuottamisen mahdollisuudet
- Merkitys suhteessa projektisuunnitelmaan
- Jatkoehdyntämismahdollisuudet
- Potentiaalinen vaikuttavuus
- Tuoteperheen synergian synnyttäminen.

Tuotteen tulee perustua kohderyhmän tarpeisiin sekä vastata toimialueella tai sektorilla olemassa olevaan tai potentiaaliseen kysyntään. Tarvelähtöisyyden lisäksi projektin täytyy luonnollisesti huomioida suunnitellun tuotteen toteuttamisen asettamat vaatimukset osaamiselle, fyysiselle ympäristölle ja taloudellisille resursseille. Mikäli projektilla ei valmiiksi ole näitä resursseja, voidaan ne hankkia projektin ulkopuolelta. Hyvin tärkeä kysymys projektituotetta valittaessa on sen suhde projektin tavoitteisiin ja aiottuun tuotekokonaisuuteen. Tuotteiden tulee tietenkin palvella projektin päämääriä, mutta myös linkittyä suunniteltuun tuotekokonaisuuteen. Mikäli tuote jää irralliseksi muusta toiminnasta, tulee sen vaatimiansa resurssien vuoksi olla muilta osin hyvin perusteltu. Toisiaan tukeva ja teemoiltaan yhteen linkittyvä tuotekokonaisuus on tekijöilleen helpoin hallita.

Usein tuotteistamista ryhdytään käytännössä harkitsemaan vasta, kun projektitoimintaa on takana hyvä tovi. Tällöin tuotteistettavan idean toimivuudesta on jo paljon vahvempi käsitys kuin projektin alussa. Kaikkia projektin onnistuneita toimintoja eli ns. hyviä käytäntöjä ei kuitenkaan kannata suinpäin lähteä tuotteistamaan. Edellä esiteltyjen kriteerien avulla hyvistä käytännöistä voidaan poimia ne, joiden osalta tuotteistaminen tuo selkeää lisäarvoa niin projektin toimivuudelle kuin laajemman yleisön oppimisellekin. Esimerkiksi voidaan ottaa vaikkapa projektissa kehitetty asiakastyön menetelmä, joka on osoittautunut tulokselliseksi. Toimintamallin toteutus on kuitenkin tiukasti sidottu projektiorganisaation erikoisosaamiseen kyseessä olevalla toimintasektorilla. Tällöin mallin siirrettävyys organisaation ulkopuolelle on heikkoa. Projektin ratkaistavaksi jää, vastaako tuotteistamisesta saatava hyöty käytettyjä resursseja niin projektin kuin jatkoehdottomuudenkin kannalta myös toteuttajaorganisaation näkökulmista. Pisteittäinen, vain projektin aikana tapahtunut toiminta ja siitä saadut kokemukset tulee luonnollisesti välittää eteenpäin projektin säännöllisen raportoinnin kautta, mutta välttämätöntä tarvetta toiminnon systematisointiin tuotteistamisen kautta ei tällöin automaattisesti ole.

6.3 Tarvekartoitus ja kohderyhmälähtöisyyden varmistaminen

Kuten aiemmin on tuotu esille, projektituotteelle tulee olla todellinen tarve ja kohderyhmät, jotka ovat tämän tarpeen takana. Tuottamisen takana on siis aina tarpeiden tyydyttäminen. Toiset tarpeet ovat yksilöille välttämättömpiä kuin toiset (esimerkiksi uni, ravinto tai lämpö). Tarpeiden priorisoimiseen sekä valikoimiseen vaikuttavat arvot ja mielikuvat.

Kohde- tai asiakasryhmien määrittäminen tuoteidean kehittämisen yhteydessä on keskeistä tai pikemminkin välttämätöntä. Ilman olemassa olevaa tarvetta tuotteelle ei ole kohde- eikä asiakasryhmiä eli vastaanottajia ja käyttäjiä. Tarpeita tai pikemminkin haluja (Kotler ym. 2001, 7) ja mielikuvia voidaan synnyttää

markkinoinnin keinoin. Equal-projektitoiminnassa tämä ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista, sillä Equal-yhteisöaloiteohjelmalla haetaan aitoja ratkaisuja kansalliseen työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaan.

Kohderyhmälähtöisyyden varmistamiseen kuuluu asiakkaiden ja kohderyhmien tunnistaminen ja määrittäminen. Asiakkuuden määritelmiä on lukuisia. Asiakas voidaan määritellä yksinkertaisuudessaan niin, että asiakas on joku, jolle tuotamme jotakin tarkoituksellisesti. (Virtanen 2001, 47.) Jotta asiakkaalle voidaan tuottaa jotakin tarkoituksellisesti, on ensin tunnettava asiakkaan tarpeet ja tämän jälkeen tuotettava asiakkaan tarvitsema tuote tai palvelu. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ei aina ole yksinkertaista.

Erytisesti julkishallinnon ja kolmannen sektorin toimintaympäristöissä asiakkaan tarpeet ja niiden huomioon ottaminen voivat olla monimutkaisiakin etenkin silloin, kun kyse on viranomaisvallan käyttämisestä (Virtanen 2001, 47). Kohderyhmäajattelu saattaa kuulostaa hieman nurinkuriselta ajatellen sitä, ettei asiakas välttämättä koe haluavansa tai tarvitsevansa tiettyä tuotetta tai palvelua, vaikka tarve olisikin tunnistettu. Esimerkiksi kansalainen asiakkaana ei välttämättä ole halukas saamaan ylinopeussakkoa tai maksamaan televisiolupaa.

Asiakkaiden tai kohderyhmien kuunteleminen on tuotteistamisessa keskeinen lähtökohta. Heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan on suositeltavaa ottaa huomioon jo projektituotteen suunnittelu- ja ideointivaiheessa. Suunnitteluun ja ideointiin voidaan ottaa mukaan joku kohderyhmän edustaja, jolloin tuotteesta saadaan kehitettyä kohderyhmien tarpeita paremmin vastaava projektituote. Tässä voidaan hyödyntää myös projektin laajemmin alueellista tai sektorikohtaista asiantuntijuutta. Keskeisistä tarpeista voidaan hankkia tietoa tarkastelemalla toimintaympäristön muutoshasteita sekä alueellisesti että sektorikohtaisesti, esimerkiksi haastatteleamalla alueen tai teeman asiantuntijoita, hyödyntämällä kansallisia, alueellisia ja poliittikkakohtaisia strategia-asiakirjoja sekä tekemällä näistä dokumenttianalyysejä. Tässä voidaan myös hyödyntää kyselyjä.

Projektityössä kohdataan usein ainutlaatuisia tilanteita, joissa ratkaisut suorastaan vaativat kohderyhmä- ja asiakaslähtöisyyttä. Tuotteistaminen mahdollistaa näitä ainutlaatuisia tilanteita varten kannattavan räätälöinnin, sillä sen avulla kaikki aika ei mene samojen asioiden tekemiseen yhä uudelleen, vaan voidaan käyttää enemmän aikaa yksilöllisten ja ainutlaatuisten tilanteiden kohtaamiseen. Tuotteistetulla toimintamallilla aikaa ei mene liiaksi asioihin, joiden tulisi olla jo tuotantosysteemin hallinnassa, vaan aikaa jää myös räätälöimiselle. (Sipilä 1999, 17.)

Sipilä (1999) käyttää esimerkkinä kirurgista, joka ei valmista jokaista leikkausta varten tarvittavia instrumentteja erikseen, mutta silti jokainen leikkauspotilas saa varmasti osakseen yksilöllistä palvelua. Tätä samaa esimerkkiä voi soveltaa myös projektituotteistamisessa. Ei ole tarpeen kehittää joka asiakasta varten uusia menetelmiä ja apuvälineitä. Esimerkiksi pitkäaikaistyöttömien palvelumallissa, jossa

yksilölliset ja räätälöidyt ratkaisut ovat avainasemassa kunkin asiakkaan kohdalla, mahdollistavat valmiit ja tuotetetut toimintapuitteet yksilöllisen palvelun kullekin asiakkaalle.

6.4 Tuotteistamissuunnitelma tuotteistamisen punaisena lankana

Tuoteidea? Tuotekonsepti? Tuotekuvaus? Tuotteistussuunnitelma? Dokumentointiin menee paljon aikaa ja vaivaa, ja raportteja on muutenkin laadittava projektin etenemisestä rahoittajalle ja muille tärkeille sidosryhmille. Miten dokumentointi vie eteenpäin luovaa tuotekehitystyötä, joka elää ja muuttuu jatkuvasti projektin toteuttamisen myötä? Mitä konkreettista hyötyä uusien dokumenttien laatimisesta on projektityölle?

Projektituotteistaminen saattaa herättää paljon kysymyksiä sen hyödyllisyydestä ja erityisesti siitä, mitä lisäarvoa projektituotteistaminen tuo projektityön toteuttamiselle. Projektituotteistaminen saattaa herättää myös pelkoja siitä, että se lisää byrokratiaa ja vie liikaa aikaa itse projektin toteuttamiselta. Tarkkaavainen projektituotteistaja kuitenkin huomaa, ettei projektituotteistaminen ole mikään irrallinen prosessi projektin toteuttamisen rinnalla, vaan itse asiassa se on projektin konkreettista toteuttamista, joka tekee projektin toimintaa läpinäkyväksi kohderyhmille, projektitiimille, ohjausryhmälle, rahoittajalle ja muille keskeisille sidosryhmille. Projektituotteiden kautta kohderyhmät voivat hahmottaa paremmin, mitä projektilla oikeastaan on heille tarjota. Projektitiimi puolestaan voi jopa hahmottaa, mistä projektin toiminnassa on kyse, ja miten projektin tavoitteet voidaan saavuttaa. Ohjausryhmä taas voi nähdä, miten projekti etenee kohti tavoitteita, tuloksia ja vaikutuksia, ja rahoittajataho puolestaan voi nähdä sen, mitä projektille myönnettyillä resursseilla saadaan aikaan.

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty pitää paikkansa myös projektituotteistamisessa. Tuotteistaminen aloitetaan huolellisella suunnittelutyöllä eli käytännössä kirjaamalla *tuoteideasta kehitetty tuotekonsepti tuotteistamissuunnitelmaan*. Tämä onnistuu vastaamalla yksinkertaisesti tuotteistamisen peruskysymyksiin - mitä, kenelle ja miten. Tuotteistamissuunnitelman perusajatuksukset ovat siis perin yksinkertaisia, mutta niiden sisällä kulkee projektituotteistamisen punainen lanka, jota seuraamalla työ etenee lopulta kohti valmista paketoitua projektituotetta.

Tuotteistamissuunnitelman laadinta onkin tuotteistamisen haastavin vaihe, sillä tässä vaiheessa täytyy todella pohtia projektin olemassaoloon liittyviä perimmäisiä kysymyksiä kuten, mitkä ovat projektin tavoitteet, miten näitä tavoitteita kohti ollaan kulkemassa ja syntyykö tästä matkasta paketoitavia projektituotteita, joiden kautta saadaan aikaan tuloksia ja pitkällä aikavälillä vaikutuksia. Vaikka

tuotteistamissuunnitelman laatiminen onkin haastavaa työtä, kannattaa tähän käyttää aikaa ja panoksia, sillä huolellisen suunnittelutyön jälkeen projektituotteistaminen etenee lähes omalla painollaan.

Tuotteistamissuunnitelman tekemiseen voidaan käyttää yksinkertaista sabluunaa. Pääpiirteissään tähän tulisi kirjata tuotekonsepti eli *mitä tuotetaan, kuka tuotetta käyttää, miten tuote tuotetaan* sekä *miksi kohderyhmät valitsisivat juuri kyseisen tuotteen, tuotteistamisen alustavat aikataulut sekä toteuttamisen vastuhenkilöt*.

Tuotteistamissuunnitelma on ensimmäinen suunnitelma siitä, miten projektituotteistaminen toteutetaan eli siinä luodaan sisällöt kuviossa 10 esitellylle tuotekehitysprosessille. Tuotteistussuunnitelmaa täydennetään tuotekehitysprosessin myötä ja siihen liitetään myöhemmin tuotekuvaukset, tuote-esitteet ja lopulta projektituotteiden markkinointi- ja levittämissuunnitelmat.

Pohdintakysymykset

1. Onko projektissasi havaittavissa selvä innovatiivinen ”ideamoottori”? Kenen vastuulla tuotteiden ideointi ja jatkokehittäminen on?
2. Luvussa väitetään, että projektituotteiden tunnistaminen ja valinta on osittain sattuman kauppaa ja osittain tietoinen valinta, jossa voidaan hyödyntää käsikirjassa määriteltyjä kriteerejä. Miten projektituotteiden valinta sinun projektissasi on tapahtunut? Millaisia valintaperusteita olette käyttäneet projektituotteiden valinnassa?
3. Tässä käsikirjassa painotetaan tiedon johtamista ja systemaattista hallintaa innovatiivisen kehitystyön edellytyksenä. Millaiset pelisäännöt ja etenemistaktiikka sinun projektissasi on sovittu tuotteistamiselle? Onko projektissasi tehty kirjallinen tuotteistamissuunnitelma? Onko se päivitetty ja kaikkien projektiosapuolten tiedossa?

7. KONSEPTIN TESTAAMINEN

Luvussa 7 käsitellään projektituotekonseptin kehittämistä ja sen toimivuuden testaamista tuotekuvauksen, benchmarkingin ja SWOT-analyysin keinoin. Tuotekuvaus on melko laaja kuvaus projektituotteen sisällöistä. Huolellisesti tehdyn tuotekuvauksen etuna on se, että sen pohjalta voidaan laatia lopulta myös tarvittavat tuote-esitteet.

Tuotekuvaukseen sisältyy projektituotteen nimen ja yleiskuvauksen lisäksi käyttötarkoituksen, asiakashyötyjen ja ylivoimatekijöiden, kohderyhmien ja asiakassegmenttien, oheistuotteiden sekä rinnakaist tuotteiden määrittely, prosessikuvaukset, tuotannon resurssien arvioiminen sekä vastuuhenkilöistä ja toimintaperiaatteista sopiminen.

Projektituotteet on hyvä testata ja arvioida kriittisesti ennen niiden varsinaista paketoitua ja lanseeraamista sekä markkinointia. Projektituotteiden testaaminen ja arviointi tuotekehittelyvaiheessa auttavat kehittämään tuotetta yhä paremmaksi kohti paketoitua muotoa. Projektituotteiden testaamisessa ja arvioinnissa voidaan hyödyntää benchmarking-menetelmää, SWOT-analyysia sekä tuotearviointi-menetelmää. Näitä menetelmiä on kuvattu tässä luvussa.

Huomattavaa tämän luvun osalta on se, että konseptin testaaminen on elävä prosessi, jonka kautta projektituotetta voidaan muokata ja muuttaa. Konseptin testausprosessiin voidaan myöhemminkin palata, jos pilotoinnissa tai tuotearvioinnissa havaitaan seikkoja, joita projektituotteessa halutaan kehittää.

7.1 Tuotekuvaus

Projektituotteen peruskonseptin kehittämiseen kuuluu tuotekuvauksen tekeminen. Tässä vaiheessa projektituotteen tuoteidea on siis jo kehitetty ja tuotteen kohderyhmät on määritelty ja tunnistettu. On aika jatkaa tuotekehitystä tuotekuvauksen tekemisellä.

Tuotekuvaus on yksi tärkeistä projektituotteistamisen dokumenteista, sillä sen rinnalla tehdään luontevasti projektituotteen suunnittelu- ja kehitystyötä. Tuotekuvaus tehdään projektin sisäistä käyttöä varten ja siinä kuvataan projektituotteen sisällöt laajasti. Tuotekuvauksen pohjalta on helppo laatia myös tuote-esitteitä.

Mitä asioita tuotekuvaukseen sitten tulisi sisältyä? Tuoteajattelun mukaisesti projektituote sisältää kolme perusosaa: nimen, sisällön ja hinnan (Rope 2000, 214-215). Tuotteen nimen avulla asiakas voi tilata haluamansa tuotteen. Projektituotteen sisältö on oltava konkretisoitavissa eli kuvattavissa ja sen perusteella asiakas myös tietää, mitä

tuotteeseen sisältyy ja mistä se koostuu. Kolmanneksi tuotteeseen sisältyy hinta, jotta asiakas tietää, paljonko tuote maksaa. Projektituotteistamisessa varsinaisen hinnan määrittämistä olennaisempaa on tiedostaa projektituotteen tuotannon vaatimat resurssit (tilat, laitteet, ohjelmistot, osaaminen), jotka otetaan huomioon projektin budjetoinnissa. Näiden lisäksi tuotekuvaukseen sisältyy seuraavat keskeiset tekijät:

- Projektituotteen nimi
- Projektituotteen yleiskuvaus
- Projektituotteen käyttötarkoitus, kohderyhmät, asiakassegmentti ja asiakashyödyt
- Oheis- ja rinnakkaistuotteet
- Projektituotteen prosessikuvaus
- Toimintaperiaatteet
- Tuotannon resurssit
- Vastuuhenkilöt.

Projektituotteen *nimen* keksiminen ei ole niin yksinkertaista kuin alkuun voisi kuvitella. Projektituotteen nimi on kuitenkin olennainen osa itse projektituotetta etenkin, jos kyseessä on abstrakti palvelutuote. Nimi konkretisoi ja luo projektituotteelle sisältöä. Hyvän tuotenimen ominaisuuksiin kuuluu se, että nimi on riittävän lyhyt, se on rekisteröitävissä ja se soveltuu myös eri kielialueille. (Sipilä 1999, 94.) Etenkin Equal-yhteisöaloiteohjelman kansainvälistä roolia ajatellen projektituotteen nimen soveltuminen eri kielialueille on tärkeä tekijä.

Yleiskuvauksessa tulisi määritellä projektituotteen sisältö eli se, mistä projektituotteesta on kyse, mitä tarjotaan ja kenelle projektituote on tarkoitettu. Tuotekuvauksen luomisessa nimen keksiminen ja yleiskuvauksen tekeminen vie paljon aikaa. Tästä ei kannata huolestua, sillä ajankäyttö tähän vaiheeseen on erityisen suotavaa. Projektituotteen nimi ja yleiskuvaus muodostavat projektituotteelle vahvan kasvualustan, josta projektituotteen kehitystyötä on helppo jatkaa eteenpäin.

Projektituotteen *käyttötarkoitus, kohderyhmät, asiakassegmentti ja asiakashyödyt* kuvaavat sitä, mihin tarkoitukseen projektituote on luotu, mihin sitä on tarkoitus käyttää ja mitä asiakas hyötyy projektituotteesta. Projektituotteen kohderyhmät ja asiakassegmentti pitää myös määritellä tuotekuvauksessa. Kohderyhmävalinnat ja niiden määrittelemisen voidaan tehdä esimerkiksi sosiodemografisten tekijöiden (ikä tai siviilisääty), maantieteellisten tekijöiden (asuinpaikka, väestön taajuus), sukupuolen (nainen, mies) tai vaikkapa kohderyhmien statuksen mukaan (työssäkäyvä, työtön, pitkäaikaistyötön).

Oheis- ja rinnakkaistuotteet kuvaavat esimerkiksi samaan tuoteperheeseen kuuluvia tuotteita ja muiden tuottamia niin sanottuja kilpailevia tuotteita. Näiden määrittelemisen on tärkeitä, koska samalla analysoidaan tuotteiden potentiaalisia

asiakasmarkkinoita ja projektituotetta voidaan erilaistaa suhteessa vastaaviin projektituotteisiin. Oheis- ja rinnakkaistuotteiden osalta on hyvä tarkastella myös ylivoimatekijöitä, jotka kuvaavat sitä, miten projektituote eroaa suhteessa muihin projektituotteisiin.

Projektituotteen *prosessikuvauksen* tekemistä ja siitä aiheutuvia hyötyjä on kuvattu tarkemmin edellä. Keskeisten prosessien kuvaaminen tukee myös tuotannon resurssien määrittelyä.

Toimintaperiaatteilla tarkoitetaan projektituotteistamisen taustalla olevaa arvo maailmaa. Selkeimmin tämä tulee esille palvelutuotteissa, joissa erityisesti korostuu Equalin mukainen voimavaraistamisen periaate eli se, miten asiakasta kohdellaan.

Resurssien määrittely on osa-alue, joka usein unohdetaan lähemmästä tarkastelusta. Levittämisen kannalta on kuitenkin erittäin tärkeää pystyä kertomaan, millaisia resursseja tuotteen toteuttaminen edellyttää. Resurssien määrittelyssä tulee huomioida vaadittava työpanos ja henkilöstön osaaminen (ammattitaito, henkilökohtaiset ominaisuudet), fyysiset tilat, koneet ja ohjelmistot sekä näiden hankkimisesta kertyvät vaadittavat taloudelliset kustannukset. Tuotteesta riippuen resurssit voidaan määritellä esim. kokonaiskustannuksina, kuukausikuluina tai vaikkapa oppilastyöpäivän hinnan avulla.

Vastuuhenkilöiden määrittäminen tuotekuvaukseen jo tässä vaiheessa on tärkeää siksi, että tämä selkiyttää tuotekehitystyön jatkamista ja selkeän vastuujonon myötä edistää projektituotteen loppuun saattamista.

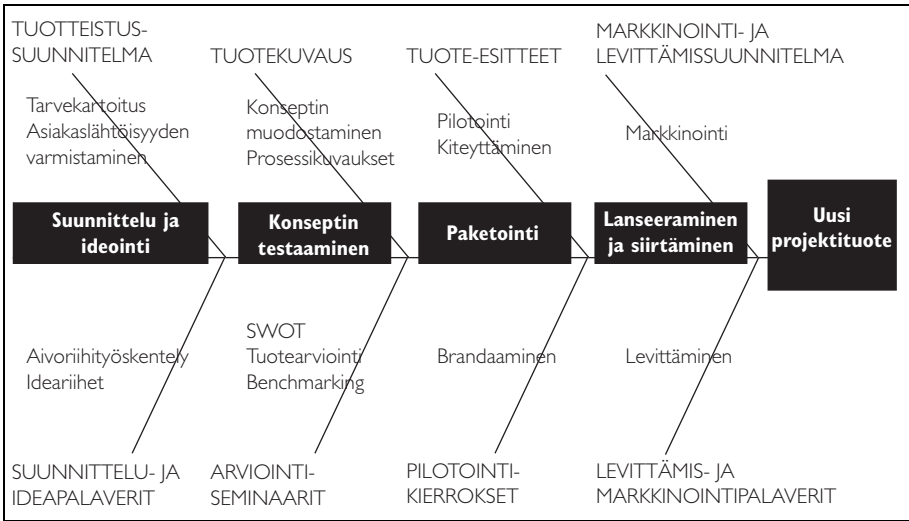
Tuotekuvaustaulukko

- 1. Projektituotteen nimi**
- 2. Projektituotteen yleiskuvaus**
- 3. Käyttötarkoitus, kohderyhmät, asiakassegmentti ja asiakashyödyt**
- 4. Oheis- ja rinnakkaistuotteet**
- 5. Projektituotteen prosessikuvaus**
- 6. Toimintaperiaatteet**
- 7. Tuotannon resurssit**
- 8. Vastuuhenkilöt**

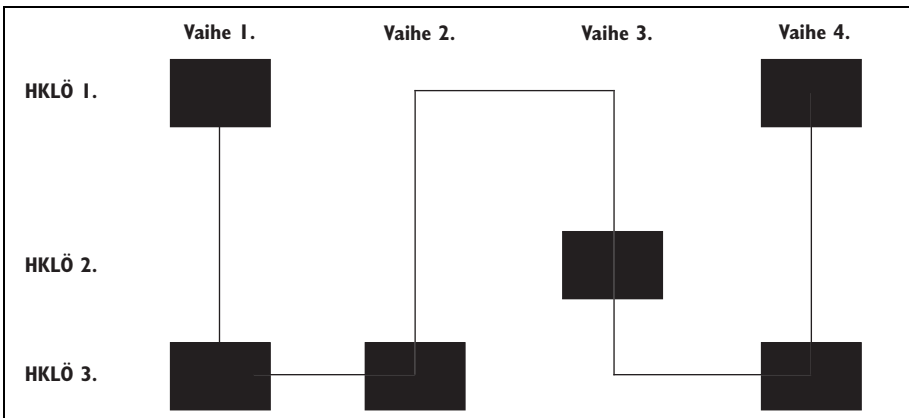
7.2 Prosessikuvaus

Projektituote koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita tehdään prosessissa (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). Prosessi on dynaaminen toimintoketju, jonka avulla voidaan synnyttää projektituotteita. Tuotteistamisprosessin toiminnot ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa ja niiden tarkoituksena on lopulta tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Prosessien kuvaamisella tarkoitetaan toimintojen ja prosessiin keskeisesti osallistuvien resurssien (henkilöt, järjestelmät ja koneet) välisten suhteiden määrittelyä.

Kuvio 10. Kalanruotokuvaaja.



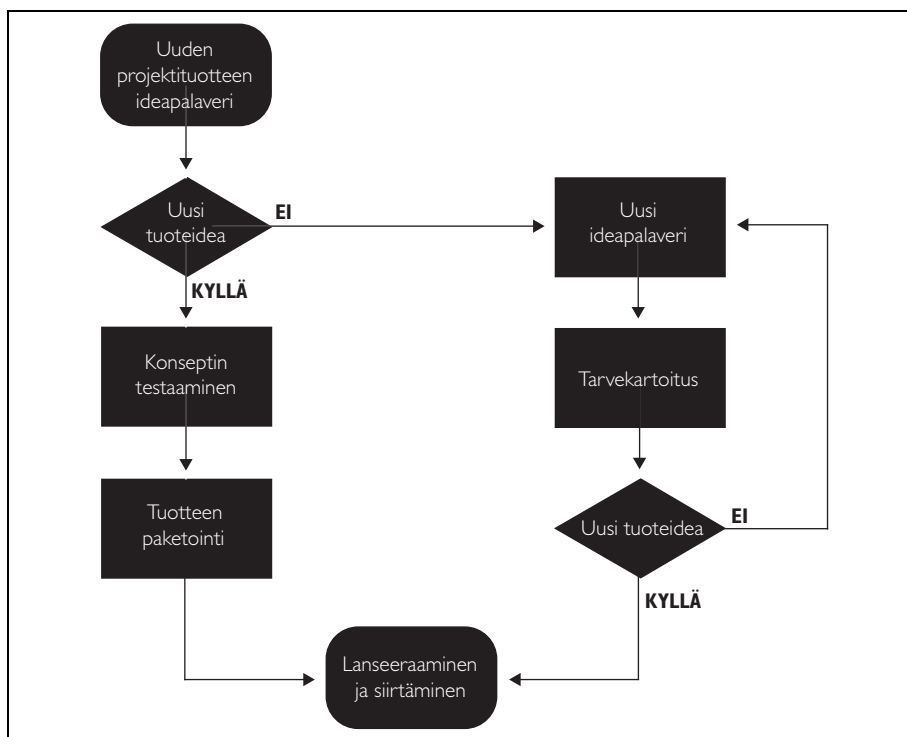
Kuvio 11. Resurssit ja aika – kaavio.



Prosessien kuvaamisella voidaan selkiyttää toimintojen välisiä vastuualueita ja sisäistä työnjakoa. Tällä on vaikutuksia myös toiminnan tehostumiseen, kun mahdolliset päällekkäiset ja ylimääräiset toiminnot voidaan karsia pois ja mahdollisten ongelmien ja ratkaisujen havaitseminen helpottuu. Prosessien kuvaaminen edesauttaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

Prosessien kuvaamisessa voidaan hyödyntää eri tekniikoita. Kuvioissa 10-12 esitellään kolme erilaista kuvaustekniikkaa: *kalanruotokuvaaja*, *resurssit ja aika –kaavio* sekä *vuokaavio*.

Kuvio 12. Vuokaavio.



Kalanruotokuvaaja on selkeä prosessikuvausmalli silloin, kun halutaan nopeasti yleiskuva suhteellisen hyvässä kunnossa olevasta prosessista. Kalanruotokuvaaja on helppo kytkeä dokumentointiin ja laadunvarmistukseen. Kalanruotokuvaaja ei kuitenkaan ohjaa prosessien kehittämiseen siinä määrin kuin resurssit ja aika –kaavio. Kuvion 10 kalanruotokuvaajassa prosessin määrittely koskee projektituotteen kehittelyä. Kuvan ydinprosessit keskellä ovat suunnittelu ja ideointi, konseptin testaaminen, paketointi, lanseeraaminen ja siirtäminen ja lopulta päästään valmiiseen, uuteen projektituotteeseen.

Resurssit ja aika –kaaviota voidaan pitää suositeltavana kuvaamistapana silloin, kun prosesseja halutaan kehittää. Resurssit ja aika -kaavio tuo hyvin esille nykyisen toimintatavan mahdolliset parantamisalueet, esimerkiksi työn jakautumisen liian monelle henkilölle tai työn kuormittumisen liiaksi yhden henkilön varaan. Resurssit ja aika –kaavio kuvaa prosessia vasemmalta oikealle niin, että kunkin prosessiin osallistuvan tahon tehtävät kuvataan yhdellä rivillä.

Kolmas yleinen prosessien kuvaamisessa käytettävä menetelmä on perinteinen vuokaavio. Etenkin runsaasti päätöksentekotilanteita sisältävässä prosessissa vuokaaviota voidaan pitää hyvänä kuvausmenetelmänä. Se jakaa prosessit selkeästi useisiin vaihtoehtoihin osaprosesseihin.

7.3 Benchmarking

Equal-kehittämiskumppanuudet ovat sitoutuneet projektitoiminnassaan yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Tällä tavoitellaan uusien ja erilaisten näkökulmien löytämistä ja yhdistämistä ja näiden saavuttamiseksi on tärkeää myös oppia muilta. Projektituotteistamisessa yhteistyö, kumppanuus ja muilta oppiminen ovat avainasemassa. Näiden avulla voidaan kehittää omia projektituotteita ja muiden projektituotteita vastaamaan yhä paremmin kohderyhmien tarpeita. Muilta oppimisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi benchmarking-menetelmää.

Benchmarkingilla (Mäkinen & Uusikylä 2003, 73) so. suomeksi vertailukehittämällä (tai parastamisella eli parhailta oppimisella) tarkoitetaan oman toiminnan vertailua ja analysointia suhteessa muihin. Benchmarkingin avulla voidaan oppia parhaiten menestyvien organisaatioiden tavoista toimia vertailemalla omia käytäntöjä muiden hyviin käytäntöihin.

Benchmarkingin avulla voidaan tunnistaa omat keskeiset kehittämistarpeet myös projektituotteistamisessa. Benchmarkingilla voidaan kehittää omaa projektituotetta tunnistamalla ja hyödyntämällä muiden osapuolien tai projektien tuotteistamisprosessien vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä. Benchmarking ei tarkoita muilta kopioimista, vaan muilta oppimista. Vertailemalla omaa tuotteistamisprosessia muiden hyviin prosesseihin voidaan löytää omasta tuotteistamisprosessista kehitettäviä seikkoja. Lähtökohta on se, ettei kaikkia hyviä käytäntöjä tarvitse keksiä itse uudelleen.

Benchmarking voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen benchmarkingiin. Sisäinen benchmarkkaus tarkoittaa toiminnan rajojen puitteissa tapahtuvaa vertailua, esimerkiksi vertailua Equal-kehittämiskumppanuuden sisällä eri osaprojektien välillä. Ulkoinen benchmarkkaus puolestaan tarkoittaa vertailua johonkin ulkopuoliseen esimerkiksi eri Equal-kehittämiskumppanuuksien välillä.

Benchmarking-tyyppjä on erilaisia (ks. www.benchmarking.gov.uk). Benchmarking-tyypeistä tuotteistamisessa suorituskyky tai kilpailukyky benchmarking –tyyppi vastaa parhaiten tuotteistamisen tarpeita. Suorituskyky tai kilpailukyky

benchmarkingia voidaan käyttää punnittaessa avaintuotteiden ja palveluiden suorituskykyä ja niiden ominaispiirteitä. Benchmarkattavat osapuolet ovat tässä samalta toimintasektorilta eli esimerkiksi samalta toimintalinjalta.

Benchmarkingin perusvaiheet kulkevat suunnittelusta, mittaamisen ja analysoinnin kautta toimeenpanoon. Ensimmäisessä vaiheessa eli suunnitteluvaiheessa *kartoitetaan* ja tunnistetaan oman projektituotteen nykytila ja sen tuottamiseen tarkoitettut prosessit sekä niiden kehittämistarpeet.

Tämän jälkeen *valitaan vertailtava osapuoli* ja sovitaan tämän kanssa asioista, joihin vertailtavasta osapuolesta (osaprojektista tai kehittämiskumppanuudesta) haetaan vastausta. Nämä asiat kirjataan lopulta kysymysmuotoon. Kysymykset toimitetaan vertailtavalle osapuolelle, jonka kanssa sovitaan benchmarking-tapaamisesta. Vertailtavan osapuolen kanssa on hyvä sopia etukäteen myös niin sanotuista eettisistä periaatteista ja erityisesti siitä, miten saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään.

Varsinainen *tiedonkeruuvaihe* toteutetaan vierailun, haastattelujen, kyselyjen ja asiakirjojen perusteella. Kokemusten vaihdon pohjana toimii etukäteen toimitettu kysymyslista. Keskustelemalla omista toimintatavoista toisen osapuolen kanssa avataan uusia näkökulmia ja edesautetaan oman toiminnan kriittistä tarkastelua. Vierailu on suositeltava tapa kokemusten vaihdossa.

Tiedonkeruuvaiheen jälkeen *analysoidaan kerätty aineisto* sekä tulokset ja vertailaan näitä omaan tilanteeseen. Ero tavoitteiden ja toteuman välillä pyritään analysoidaan ja tunnistamaan, ja erosta johtuvat tekijät pyritään kartoittamaan. Kun erot on analysoitu ja tunnistettu, pyritään kuroma tavoitetaso ja todellisuuden välinen ero kiinni eli *toteutetaan vaadittava kehittämissyö*. Tämä tarkoittaa sitä, että pohditaan niitä toimenpiteitä ja keinoja, joita voidaan omassa tuotteistamisprosessissa parantaa. Lopulta *arvioidaan* toteutettu prosessi ja se, mitä siitä opittiin. Opittua tietoa voidaan hyödyntää tuotteistamistyössä vielä myöhemminkin.

7.4 SWOT

SWOT-analyysi on apuväline, jota on hyödynnetty erityisesti strategisessa suunnittelussa (Mäkinen ym. 2003, 65). SWOT-analyysi on yksinkertainen ja tehokas tapa tarkastella ulkoisen toimintaympäristön muutoksien tilaa neljän eri ulottuvuuden, *vahvuuksien* (Strengths), *heikkouksien* (Weaknesses), *mahdollisuuksien* (Opportunities) ja *uhkien* (Threats) kautta. Vahvuus- ja heikkouskentissä voidaan analysoida esimerkiksi projektin sisäisiä tekijöitä ja uhka- ja mahdollisuuskentissä taas projektin toimintaympäristöstä nousevia ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysin avulla voidaan hahmottaa juuri ne alueet, joilla on vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä keskittää toimintoja näille alueille.

Projektituotteistamisessa SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää tuotekehitysvaiheessa *ennakoimalla* projektituotteen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Erityisesti mahdollisuustekijät ovat mielenkiintoisia. SWOT-analyysin avul-

la voidaan myös kehittää ja parantaa tuotetta vastaamaan yhä paremmin kohderyhmien tarpeita. SWOT-analyysi voidaan toistaa projektituotteen kehitysvaiheessa, jolloin saadaan tietoa projektituotteen kehittymisestä tuotekehitysprosessin aikana.

Kuvio 13. SWOT-analyysitaulukko.

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)

SWOT-analyysitaulukkoa mukaellen voidaan tarkastella projektituotetta seuraavien kysymysten avulla. Kysymyksen asettelu riippuu projektituotteen kehitysvaiheesta. Jos projektituote on tuotekehitysvaiheessa, SWOT-analyysiä kannattaa soveltaa ennemminkin ennakointivälineenä, jonka avulla voidaan ennakoida ja tunnistaa kohderyhmien ja asiakkaiden tarpeita. Myös valmista projektituotetta voidaan tarkastella SWOT-analyysin avulla etenkin silloin, kun tuotteessa on havaittu tietty kehittämistarve tai kun projektituotetta on oleellisesti muutettu.

- Mitä vahvuuksia projektituotteella on tai tulee olemaan? Miten projektituotteen vahvuuksia voidaan edelleen kehittää?
- Mitä heikkouksia projektituotteella on tai tulee olemaan? Miten projektituotteen heikkouksia voidaan poistaa?
- Mitkä ovat projektituotteen mahdollisuudet tulevaisuudessa? Miten projektituotteesta saatavia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Mitkä ovat projektituotteen mahdolliset uhat tulevaisuudessa? Miten projektituotteelle aiheutuvia uhkia voidaan torjua?

7.5 Tuotearviointi ja tuotesoveltavuuden testaaminen

Tuotearvioinnissa voidaan lähteä liikkeelle joko deskriptiivisestä tai preskriptiivisestä näkökulmasta (Virtanen ym. 2004, 7-8). Deskriptiivinen näkökulma lähtee liikkeelle käyttäjälähtöisestä tavasta arvioida projektituotteen merkitystä. Esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa tuotearviointi, jossa projektin sidosryhmiltä kysytään heidän mielipiteitään mm. projektituotteen käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden ehdoista. Preskriptiivisen tarkastelun lähtökohtana puolestaan on projektituotteen ideaalimalli, joka

muodostetaan esimerkiksi tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Tällöin tarkastelun kohteena olevaa tuotetta pohditaan suhteessa siihen, millainen tuotekehitysprosessi yleensä vaaditaan, jotta projektituote saadaan kehitettyä.

Tuotearviointi on tärkeä osa tuotekehitystyötä. Sen avulla voidaan kriittisesti tarkastella ja testata projektituotteen toimivuutta ja sen sisältöjä. Tuotearvioinnissa tulisi tarkastella ensinnäkin projektituotteen (1) *tarpeellisuutta ja kohderyhmälähtöisyyttä* eli sitä, mihin käyttötarkoitukseen projektituote on kehitetty ja vastaako tämä käyttötarkoitus kohderyhmien tarpeita ja ottaako se kohderyhmien tarpeet riittävästi huomioon. Tarpeellisuuden ja kohderyhmälähtöisyyden osalta on hyvä arvioida myös sitä, palveleeko projektituote oikeita kohderyhmiä ja toisaalta myös sitä, tavoittaako tuote oikeat kohderyhmät. Projektituotteen käyttäjinä voi samanaikaisesti olla useita tahoja. Esimerkiksi sosiaalisen yrityksen toimintamallissa työntekijä, työnantaja ja kunta voivat kaikki olla projektituotteen kohderyhmiä. Tällöin tulisi tarkastella sitä, tavoitetaan ko toimintamallilla kaikki osapuolet.

Toisekseen tuotearvioinnissa tulee arvioida myös projektituotteen (2) *innovaatiivisuutta ja uutuusarvoa* eli sitä, toteuttaako projektituote jotakin täysin uutta ja aikaisemmin toteuttamatonta ideaa, esimerkiksi tuotekonseptin tai tuoteprosessin suhteen vai sovelletaanko tuotteessa jotakin jo aiemmin keksittyä tai kehitettyä ratkaisua mutta täysin uudenaikaisessa ympäristössä. Innovaatiivisuuden ja uutuusarvon arvioinnissa tulisi pohtia myös sitä, miten tuote eroaa muista vastaavista projektituotteista ja mitä erityistä lisäarvoa projektituote suhteessa muihin tuotteisiin saa aikaan.

Kolmanneksi arvioidaan projektituotteen (3) *käytettävyyttä ja siirrettävyyttä* eli sitä, onko projektituote siirrettävissä johonkin toiseen toimintaympäristöön. Siirrettävyyttä voidaan arvioida ensin emo-organisaation sisällä ja sitten emo-organisaation ulkopuolella. Siirrettävyyteen ja sen onnistumiseen vaikuttaa myös se, miten tuote on onnistuttu paketoimaan eheäksi projektituotteeksi. Tuote voi olla hyvä ja toimiva omassa toimintaympäristössään, mutta sen siirtäminen toiseen toimintaympäristöön ei välttämättä onnistukaan.

Tuotearviointi voidaan toteuttaa itsearviointina edellä mainittuja kriteereitä hyödyntämällä tai ulkopuolisen asiantuntijan toteuttamana. Mikäli tuotearviointi toteutetaan itsearviointina, on arviointi hyvä tehdä kehittämiskumppanuuden sisällä, jotta arviointiin osallistuisi mahdollisimman paljon osallistujia ja mahdollisimman moni (projektin jäsen) esittäisi mielipiteensä arvioitavasta tuotteesta ja sen kehittämistarpeista. Tämän perusteella tuotetta voidaan parantaa ja kehitellä eteenpäin. Joskus voi käydä jopa niin, että päätetään lopettaa jonkin projektituotteen kehittäminen kokonaan, jos tuote ei esimerkiksi vastaakaan kohderyhmien tarpeita ajatellusti tai se on yhdistettävissä johonkin toisen projektituotteeseen ja näistä saavutetaan huomattavia etuja, kuten kustannussäästöjä.

Esimerkkinä olevaa tuotearviointitaulukkoa (ks. taulukko 1) voi hyödyntää projektituotteiden arvioinnissa. Tuotearviointi voidaan tehdä numeraalisella asteikolla 1-5, joista 1= heikko ja 5= vahva ja EOS= en osaa sanoa. Viimeiseen sarakkeeseen kirjataan sanallisesti tuotteesta saadut käyttäjäkokemukset, mikäli näitä on saatavilla esimerkiksi tuotteiden pilotointivaiheesta. Käyttäjäkokemukset ovat monesti erittäin informaatiorikkaita tietoja, joiden avulla projektituotteita voidaan kehittää yhä paremmiksi.

Taulukko 1. Tuotearviointitaulukko.

TUOTTEET Asteikko 1-5 1=heikko 5=vahva	Tarpeellisuus	Kohderyhmälähtöisyys	Innovatiivisuus, uutuus	Käyttökelpoisuus	Siirrettävyys	Käyttäjäkemukset
Tuote 1	5	5	4	4	3	Pilotointi kesken
Tuote 2	5	5	5	4	4	Pilotoinnista saatu hyviä käyttäjäkokemuksia
Tuote 3	3	5	2	4	1	Pilotoinnista saatujen käyttäjäkokemusten perusteella tuotteen käytettävyyttä ja siirrettävyyttä täytyy vielä vahvasti kehittää

Pohdintakysymykset

1. Onko projektissasi hyödynnetty vertailukehittämisen ideaa? Kevyessä muodossaan eli tutustumisen tasolla ajatus on varmasti kaikille projektitoimijoille tuttu. Mitä hyötyjä vertailukehittämisen menetelmästä systemaattisesti toteutettuna olisi projektillesi? Mitkä tahot/tuotteet olisivat mielestäsi vertailukehittämisen arvoisia?
2. Kuinka arvioisit projektisi tuotteita niiden nykyisessä kehitysvaiheessa? Mieti, mitä tahoja olisi hyödyllistä ottaa mukaan tuoteideoiden arviointiin.

8. PROJEKTITUOTTEEN PAKETOINTI

Luku 8 käsittelee projektituotteen paketointivaihetta. Tällä tarkoitetaan projektituotteen saattamista siirrettävään muotoon. Jotta tässä onnistuttaisiin, tulee projektituotetta pilotoida. Pilotoinnista saadaan hyödyllistä palautetta sekä käyttäjäkokemuksia, joiden avulla tuotetta voidaan kehittää yhä paremmaksi. Vaikkakin paketointivaiheessa tuote saatetaan siirrettävään muotoon, ei tuotekehitysprosessi lopu tähän, sillä se on jatkuva prosessi, jossa tuotetta kehitetään yhä paremmaksi.

8.1 Pilotointi ja palautteen kerääminen

Projektituotteista on hyvä kerätä palautetta, jonka avulla projektituotetta voidaan parannella ja kehittää vastaamaan yhä paremmin kohderyhmien tarpeita. Saatu palaute toimii kimmokkeena jatkuvaan kehittämiseen ja uusiutumiseen.

Systemaattisen palautteen kerääminen mahdollistaa projektituotteen jatkuvan kehitystyön. Palautetta voidaan saada myös suoraan asiakkailta ja kohderyhmiltä ilman muodollisia palautekanavia. Projektituotteen ensimmäinen palaute kerätään projektituotteen pilottiryhmiltä, joiden näkemysten avulla tuotetta voidaan tarvittaessa parantaa tai muuttaa tarvittavaan suuntaan.

Palautetta on hyvä kerätä systemaattisesti tuotteen lanseeraamisen jälkeen. Palautetta voidaan kerätä joko suoran palautteen järjestelmällä tai asiakastytyväisyystutkimusten avulla esimerkiksi projektiarvioinnin yhteydessä.

Suoran palautteen järjestelmällä tarkoitetaan palautepankin täyttämistä valmiiden palautelomakkeiden, palautepuhelimien ja internetin kautta jätettävän palautteen avulla. Palautepankkiin kerätään saadut palautteet ja niihin kirjatut plusat ja miinukset sekä parantamisalueet, jotka vaativat jatkokehittämistä.

Palautteen tarkoituksena on selvittää toiminnan laadun mahdollisia ongelma-kohtia ja parantamisalueita. Saadusta palautteesta on tarkoitus verrata tuotteiden käyttäjien odotuksia suhteessa heidän saamiinsa kokemuksiin. Tällä mitataan asiakastytyväisyyttä ja mahdollista tyytymättömyyttä.

8.2 Tuoteperheen hahmottaminen ja sisäisen synergian vahvistaminen

Projektituotteiden arviointi tuotekohtaisesti ei yksinään anna riittävää vastausta tuotteiden onnistuneisuudesta ja niiden merkittävyydestä. Projektitoiminnan kontekstissa tuotteita tulee tarkastella myös niiden muodostaman kokonaisuuden kautta. Tätä tuotepalettia voidaan kutsua nimellä tuoteperhe.

Kun projektissa kehitettyjä tuotteita tarkastellaan kokonaisuutena, voidaan hyödyntää luvussa 7 (taulukko 1 s. 64) esitettyä tuotearvioinnin pohjaa, kunhan tarkastelunäkökulmaa siirretään yksittäisistä tuotteista syntyvään tuoteperheeseen. Olennaisia tarkastelukriteereitä ovat edelleen tuotteiden tarvelähtöisyys ja kohderyhmälähtöisyys sekä soveltuvuus aiottuun käyttötarkoitukseen. Myös tuotteiden innovatiivisuus on erittäin relevantti kysymys tuoteperheen näkökulmasta. Näkökulman siirtyminen yksittäisestä tuotteesta tuotekokonaisuuteen tuo tarkastelun kohteeksi myös uusia kysymyksiä:

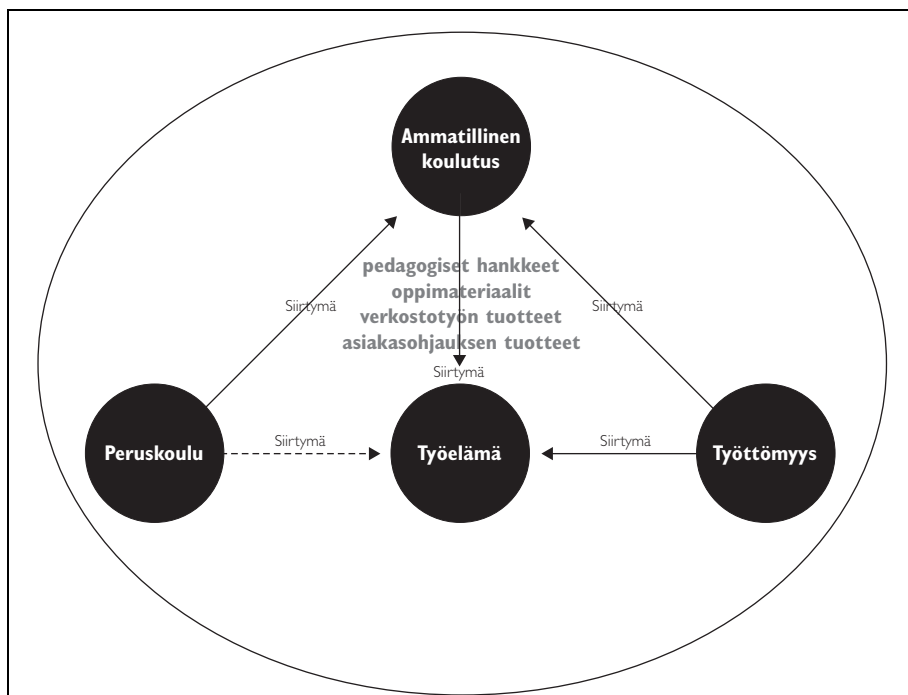
- Syntyykö tuotekokonaisuudesta synergiaetuja?
- Millainen merkitys kullakin tuotteella on tuoteperheen täydentäjänä?
- Millaiset linkit tuotteiden välille on syntynyt?
- Ovatko tuotteiden väliset rajapinnat asettuneet kohdalleen?
- Edistävätkö syntyneet projektituotteet ja tuotekokonaisuus projektin tavoitteiden saavuttamista?
- Millaiset jatkohyödyntämismahdollisuudet tuotekokonaisuudella on?
- Markkinoidaanko projektin voimin koko tuoteperhettä vai keskitytäänkö ”tuotehelmiin”?

Tuoteperhettä voi lähteä koostamaan määrittelemällä projektin kaikki tuotteet, niiden tyypit tai teemat ja käyttötarkoitukset. Tämä antaa alustavan kuvan käsillä olevasta kokonaisuudesta. Tuoteperheen hahmottamista voi syventää tarkastelemalla kunkin tuotteen kohderyhmiä (olemassa olevat/potentiaaliset kohderyhmät) ja tuotteiden innovatiivisia piirteitä. Näitä elementtejä tarkastelemalla voidaan muodostaa käsitys tuotekokonaisuuden peittävydestä eli siitä, kuinka kattavan ratkaisun ne tuovat projektin ratkaistavana olevaan ongelmaan. Toisaalta näin hahmotetaan myös tuotteiden rajapinnat suhteessa toisiinsa. Pällekkäiset ratkaisuvaihtoehdot saattavat olla ongelman merkittävyyden vuoksi tarpeen, mutta ne saattavat osoittautua myös resurssien hukkakäytöksi. Olennaista on hahmottaa kunkin tuotteen merkitys tuoteperheen osana. Mikäli päällekkäisyyksiä tai katvealueita havaitaan, tulee projektin kesken sopia jatkotoimenpiteistä.

Tuoteperheen sisäistä synergiaa ja sen relevanttiutta suhteessa projektin päämääriin voidaan lähestyä myös visuaalisten harjoitteiden avulla. Ohessa on käytetty esimerkkinä Worth the Work –projektin tuoteperhettä ja sen sijoittumista

projektin taustalla olevaan ajatukseen tukea siirtymävaiheita peruskoulutuksesta ammatilliseen koulutukseen ja tätä kautta työelämään (kuvio 14). Projektin perusajatuksena on edistää työllistymistä tukemalla siirtymävaiheita. Laaja tuoteperhe tukee projektin tavoitteita sen eri osa-alueilla.

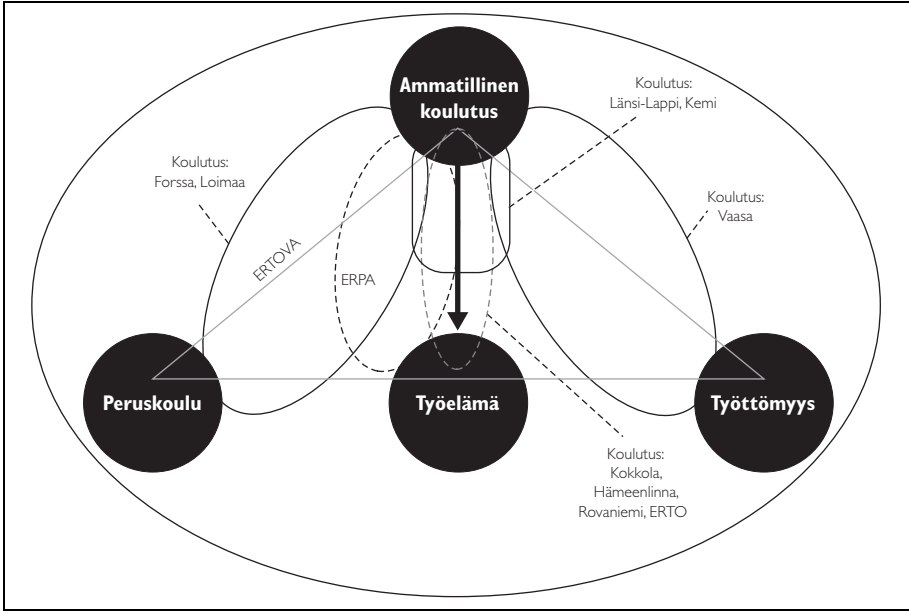
Kuvio 14. Worth the Work –projektin siirtymämalli.



Näkemyistä tuoteperheen sisäisestä synergiasta voidaan syventää jatkamalla yksittäisten tuotteiden tarkastelua suhteessa kokonaisuuteen. Sijoittamalla tuotteet projektitkokonaisuuden kehikkoon päästään tarkastelemaan keskenään linkittyvien tuotteiden rajapintoja ja yhtymäkohtia. Olennaista tässä harjoitteessa on se, tukevatko tuotteet toinen toisiaan tai esiintyykö kokonaisuudessa tarpeetonta päällekkäisyyttä. Harjoite voidaan toteuttaa projektin logiikasta ja tuotteiden määrästä riippuen projektin kaikkien tuotteiden osalta tai tarkastelemalla tilannetta tuoteryhmittäin. Equal-hankkeiden usein laajassa, eri osaprojektien ja toimijoiden toteuttamassa, tuotekokonaisuudessa on tärkeää löytää mahdollisuudet eri tuotteiden keskinäiselle hyödyntämiselle sekä mahdolliset ongelma-kohtat. Kuviossa 15 Worth the Work -projektissa kehitettyjä keskenään linkittyviä pedagogisia tuotteita on sijoitettu siirtymämalliin eli projektin toimintaperiaatetta kuvaavaan malliin.

Useissa Equal-projekteissa esimerkiksi koulutustuotteiden on tarkoitus toimia sekä itsenäisinä tuotteina että muodostaa toisiaan täydentävä koulutuskokonaisuus. Näin tehtyä työtä voidaan hyödyntää eri tilaisuuksissa ja räätälöidä sopiva

Kuvio 15. Muutamien pedagogisten tuotteiden sijoittuminen WtW-tuotekarttaan.



kokonaisuus eri kohderyhmille. Tämä ns. palvelutarjottimeen perustuva ajatus on yleinen Equal-projekteissa, joissa usein pyritään kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin ongelman ratkaisemiseksi. Pitkiin prosesseihin perustuvissa projekteissa kaikkien prosessille olennaisten osien (tuotteet/toiminnot) tulee tukea yhteistä päämäärää.

Keskeinen kysymys tuoteperheen muodostamisessa ja kehittämisessä on tuotteiden yhteensopivuus projektin tavoitteiden kanssa. Antaako tuoteperhe riittävän vastauksen projektin taustalla olevaan perusongelmaan? Mikäli tuotteet eivät yksinään riitä kattamaan kaikkia tavoitteita, löytyykö projektin toimintatasolta tai sen verkostojen kautta ratkaisua tavoitteen täyttämiseksi?

Käsiteltävää aihealuetta täydentävä kysymys liittyy tuotteiden merkittävyyteen. Kuinka tuotteet painottuvat eri osatavoitteiden kesken eli vastaako tuotekonaisuus projektin kannalta keskeisiin kysymyksiin? Onko tuotteiden kanssa työskentely projektikonaisuuden kannalta merkityksellistä vai onko tuotteisuuden kohteeksi valittu merkitykseltään vähäisempiä, vaikkakin lajissaan erinomaisia käytänteitä?

Yllä esitettyjä kysymyksiä voidaan tarkastella taulukossa 2 esitetyn harjoitus-pohjan avulla. Numeerisen arvioinnin lisäksi tulosten tulkinta ja tälläkin kertaa kriittinen tuotekokonaisuuden tulkinta toimenpide-ehdotuksineen on olennainen osa harjoitteen onnistumista.

Taulukko 2. Tuotekokonaisuuden arviointi.

Kuinka hyvin projektin tuotteet edesauttavat sen tavoitteiden saavuttamista? Arvioi kunkin tuotteen merkittävyyttä suhteessa projektille määriteltyihin tavoitteisiin asteikolla 1-5, joista 1=ei merkitystä, 5= erittäin merkittävä				
Tuote/Tavoite	Tavoite 1	Tavoite 2	Tavoite 3	Tavoite 4
Tuote 1				
Tuote 2				
Tuote 3				
Tuote 4				

Pohdintakysymykset

1. Millainen on oman projektisi tuoteperhe? Tuotekokonaisuuden hahmottaminen Equal-projekteissa ei ole välttämättä helppoa kehittämiskumppanuuden ja käsiteltävän aihealueen laajuuden vuoksi. Edes ajatusta yhtenäisen tuoteperheen tarpeellisuudesta ei ole aina sisäistetty. Mitä etuja tuoteperhe-ajattelulla voidaan projektissasi saavuttaa?
2. Onko projektissasi tunnistettu ns. tuotehelmiä? Onko projektissasi rohkeutta tarvittaessa hyllyttää ”rönsyt” eli kokonaisuudesta irralliset, vähemmän merkittävät tuoteaihiot?
3. Tavoitetaanko projektisi tuoteperheen avulla projektin kannalta olennaiset tavoitteet? Mikäli tuotteet eivät vastaa tähän huutoon, kattavatko projektisi muut toiminnot tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat toimet.

9. LANSEERAAMINEN JA MARKKINOINTI

Projektituotteiden lanseeraaminen eli tuotteiden tuominen julkisille markkinoille ja projektituotteiden markkinointi on projektituotteistamisen viimeinen vaihe. Equal-projektitoiminnassa lanseeraamisella tavoitellaan kohderyhmien saavuttamista projektituotteiden kautta ja projektituotteet pyritään valtavirtaistamaan osaksi yhteiskuntaa. Vaikka Equal-projektitoiminta on julkisin varoin rahoitettua toimintaa ja tarkoituksena on aikaansaatuisten tulosten ja hyvien käytäntöjen laaja valtavirtaistaminen ilman kaupallista tarkoitusta, ovat lanseeraaminen ja markkinointi silti keskeisiä projektituotteiden valtavirtaistamisen kannalta.

Lanseeraamista aloitettaessa on projektituotteita jo niin sanotusti myyty oman organisaation sisällä eli pilotoitu kehittämiskumppanuudessa. Projektituotteita on pilotoinnista saatujen kokemusten perusteella paranneltu ja kehitetty. Lanseeraamisen tarkoituksena on saada kehitetty uutuus, projektituote onnistuneesti markkinoille. Keskeinen kysymys lanseeraamisessa on se, miten saavutetaan oikeat asiakas- ja kohderyhmät.

Lanseeraaminen ja markkinointi liittyvät keskeisesti toisiinsa. Lanseeraamisen avulla pyritään saamaan projektituote markkinoille, ja markkinoinnin avulla taas pyritään tekemään projektituote tunnetuksi. Projektituotteet ovat monesti aiheettomia ja abstrakteja palvelutuotteita ja toimintamalleja, joiden esitleminen kohderyhmälle saattaa olla melko hankalaa. Kohderyhmä ei aina voi tietää etukäteen, mitä tulee lopulta saamaan. Tässä auttaa onnistunut markkinointiviestintä.

Projektituotteiden markkinoinnista puhuminen aiheuttaa usein erilaista hämmennystä projektitoimijoissa. Ensinnäkin markkinointi mielletään tarkoittamaan puhtaasti kaupallista mainontaa ja toisekseen siihen saatetaan vielä liittää negatiivisia mielikuvia myymisestä ja tuputtamisesta. Markkinointi herättää kysymyksiä siitä, miksi kaupallista markkinointia tulisi harjoittaa projektitoiminnassa, ja mitä hyötyä tästä projektille on, kun projektitoiminnassa ei ole kyse myymisestä.

Projektituotteiden markkinointi ja projektin yleinen markkinointi sidosryhmille sekoittuvat myös usein toisiinsa. Näitä ei olekaan syytä erottaa toisistaan kokonaan, sillä markkinointi liittyy olennaisesti projektin jokapäiväiseen toimintaan. Markkinointi tulisi nähdä kokonaisvaltaisena toimintona, joka koostuu kaikesta projektin tekemisestä työstä. Parasta markkinointia on hyvin tehty työ (Sipilä 1999, 36), sillä pro-

jektiin kohderyhmät ja asiakkaat muistavat pitkään saamansa hyvin tehdyn ja laadukkaan työn. He voivat kertoa myös eteenpäin saamistaan hyvistä kokemuksista, jolloin niin sanottu hallitsematon ja epämuodollinen viestintä toimii levittämisen keinona.

Projektituotteiden markkinoimisen tarkoituksena on yksinkertaisesti tehdä tuote niin tunnetuksi, että kohderyhmät tavoittavat sen. Päätaavoite on saada siis projektituote markkinoille. Kaupallisessa toiminnassa lanseeraamisen tavoite on tavallisesti ilmaistu myynnin volyymilukuina. (Lampikoski ym. 2004, 296.) Projektimaailmassa lanseeraamisen tavoite voidaan asettaa esimerkiksi tietyn konkreettisen vaiheen saavuttamiseksi, tavoitteena voi olla esimerkiksi projektituotteen käyttöönotto osaksi kunnallista palvelutuotantoa tai osaksi oppilaitosten koulutusohjelmia tai vaikkapa kimmokkeen antaminen lainsäädännön muutokselle tai kansalliselle politiikalle.

Lanseeraaminen tuottaa useimmiten jonkin verran kustannuksia, joten se on suunniteltava hyvin. Lanseeraaminen on hyvä pohjata laajempaan levittämissuunnitelmaan, johon sisällytetään levittämisen *tavoitteet, kohderyhmät, projektituotteen vastuuosapuoli, pilotointi, lanseeraamisen toteutus* (mediavalinnat, viestin suunnittelu ja muotoilu, hinnoittelu, jakelutien valinta), *aikataulut ja vastuut* sekä lopulta *tulosten arviointi*. Levittämissuunnitelma on oikeastaan jatkoa tuotekuvaukselle. Tuotekuvauksessahan oli kuvattu projektituotteen alustavat kohderyhmät. Näitä voidaan tässä vaiheessa tarvittaessa päivittää ja tarkentaa. Projektituotteen vastuuosapuoli määräytyy sen mukaan, missä osaprojektissa projektituote on kehitetty. Omistajuuden sijaan puhutaan vastuuosapuolista, ja kysymyksiä on käsitelty tarkemmin luvussa 10 Projektituotteiden jatkohyödyntäminen. Pilotoinnin osalta kirjataan ylös mahdolliset toteutetut pilotit. Aikataulut ja vastuuhenkilöt on myös hyvä kirjata suunnitelmaan ylös, jotta ne voidaan tarvittaessa sieltä hakea ja tarkistaa.

Lanseeraamisen toteutus sisältää kasan valintoja erityisesti sen suhteen, mitä mediavalintoja tehdään. Lampikosken ym. (2004) mukaan innovaatioiden lanseerauksessa on havaittu, että tärkeää on tavoittaa erityisesti innovaatioista kiinnostuneet mediat, kuten televisio ja lehdet. Sanomalehdissä julkaistut jutut tavoittavatkin suuren lukijakunnan ja sitä kautta osan ajatelluista kohderyhmistä. Lanseerauksessa hyödynnettäviä mediavälineitä ovat kaikki audiovisuaaliset joukkotiedotusvälineet (tv, elokuvien mainokset, internet ja radiomainonta), lehdet, tiedotteet, oppaat ja julkaisut sekä erilaiset messut ja esittelyt.

Mediavalinnoissa on syytä pyrkiä saavuttamaan kustannustehokkaasti mahdollisimman suuri osa kohderyhmistä. Oikean mediavälineen valinta voi vaihdella paljoltikin kohderyhmien mukaan. Esimerkiksi iäkkäämpiä kohderyhmiä ei välttämättä tavoiteta internetin kautta, kun taas nuoria kohderyhmiä ei välttämättä tavoiteta sanomalehtien välityksellä. Mediavalinnat on suunniteltava kullekin projektille ja kohderyhmälle yksilöllisesti.

Pohdintakysymykset

1. Millaisia mielikuvia projektituotteiden markkinointi sinussa herättää? Mikäli ajatus herättää sinussa kielteisiä mielikuvia, johtuuko se itse asian turhanpäiväisyydestä vai kenties käytetyistä termeistä ja kaupallisesta imagosta. Pitäisikö projektituotteita mielestäsi markkinoida aktiivisesti?
2. Millaisiksi projektisi tuotteet mielletään niiden kohderyhmissä? Kuinka voidaan vaikuttaa mielikuvan houkuttelevuuteen?
3. Projektituotteiden ja tuoteperheen markkinoinnissa voidaan usein hyödyntää Equal-projektien imagoa ja ohjelman tunnettuutta. Lisäksi markkinoinnin apuna voidaan käyttää emo-organisaatioiden imagoa. Kuinka hyvin näiden tahojen herättämä mielikuva vastaa projektituotteidesi osalta toivottavaan mielikuvaan?
4. Kuinka voit hyödyntää asenneilmastoa tai ajankohtaisuutta oman tuotteesi brandin luomisessa?

10. PROJEKTITUOTTEIDEN JATKOEHYDNTÄMINEN

Luvussa 10 avataan valtavirtaistamisen keskeiset käsitteet: disseminaatio, diffuusio, valtavirtaistaminen ja juurruttaminen. Lisäksi käydään läpi valtavirtaistamisen menetelmiä ja hyviä käytäntöjä. Erityiskysymyksenä tarkastellaan projektituotteiden omistajuuskysymyksiä.

Niin Equal-ohjelmaa kuin laajemminkin ESR-ohjelmia käytetään Suomessa tuotekehitysinstrumentteina. Equal-ohjelman tarkoituksena on toimia ohjelmien innovatiivisena kärkenä, jossa kehitettyjä uusia ratkaisumalleja voidaan ottaa käyttöön ja jatkokehittää muissa ESR-ohjelmissa. Perimmäisenä tarkoituksena on tuoda toimintamallit kansallisen politiikan kautta laajempaan käyttöön.

Projektitoiminnassa kehitettyjen innovaatioiden siirtämiseen liittyvien mekanismien toimivuus on eräs projektitoiminnan merkittävimmistä haasteista. Tällä hetkellä siirtomekanismeissa on monia puutteita, jotka heikentävät projektitoiminnan tuloksellisuutta yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Perinteisen levittämistoiminnan tehostaminen on yksi ratkaisu ongelmaan, mutta ei sinällään riittävä. Levittämisen ajasta tulisi jo siirtyä juurruttamisen aikaan eli asettaa tähtäin projektitoiminnan pidempikestoiseen vaikuttavuuteen.

Equal-ohjelmassa valtavirtaistamisen dimensio on vahvasti läsnä jo rahoitusvaiheesta lähtien. Käytännön toteutuksessa ja valtavirtaistamisen idean omaksumisessa projektitoiminnan eri tasoilla on kuitenkin edelleen paljon tehtävää. Itse ohjelman rakenteessa näitä toimintoja tuetaan kansallisen ja kansainvälisen teematyön kautta sekä erillisellä levittämisvaiheella projektitoiminnan loppupuolella.

Valtavirtaistamisen perustana on hanketasolla koko projektin linkaaren ajan tehtävä systemaattinen työ. Tämän työn tueksi Equaliin on organisoitu kansallinen ja kansainvälinen teematyö. Teematyön avulla pyritään helpottamaan uusien ja toimiviksi koettujen toimintatapojen siirtymistä laajempaan käyttöön niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Kansainvälisen teematyön tavoitteena on vaikuttaa Euroopan tason politiikkaan ja käytäntöihin ja se on jaoteltu Euroopan työllisyysstrategian neljän pilarin mukaisesti työllistyvyyden, yrittäjyyden, sopeutumiskyvyn ja sukupuolten välisen tasa-arvon teemoihin. Kansallinen teematyö tukee kansainvälisellä tasolla tehtävää teematyötä.

Yksi Equalin tuloksellisuuteen ja valtavirtaistamisen vahvistamiseen pyrkivä toteutustapa on toiminto kolmen eli tulosten levittämisen eriyttäminen omaksi vaiheekseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tulosten levittäminen voidaan

huoletta jättää tähän projektitoiminnan viimeiseen vaiheeseen. Tarkoituksenmukaisesti toteutettuna valtavirtaistaminen ei ole erillinen vaihe projektin elinkaarsa, vaan ajatusta kuljetetaan mukana systemaattisesti koko hankkeen ajan.

Toinen onnistuneen kehittämistoiminnan tunnusmerkki on monitahoinen kehittämistoiminta, jossa ovat mukana kaikki projektiin kiinteästi liittyvät toimijatahot niin horisontaalisella kuin vertikaalisellakin tasolla. Lähtökohdiltaan tuotekehitystyö on oppimisprosessi, joka etenee projektin muun toiminnan mukana vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Hyvien käytäntöjen juurtuminen edellyttää innovaatiolta vahvaa ja mielekästä sidosta alueelliseen kontekstiin ja relevantteihin strategioihin. Parhaat edellytykset valtavirtaistamiselle löytyvät, kun projektin kehittämistoiminta linkittyy läheisesti ns. normaalitoimintojen kehittämiseen.

Mitä sitten voidaan levittää ennen kuin projektituotteet ja lopulliset tulokset valmistuvat? Yllä mainitun tuotekehitystyön vuorovaikutteisuuden vuoksi keskeneräisiäkin tuotteita voidaan ja on suositeltavaakin esitellä ideatasolla. Tuotteiden valtavirtaistamisen näkökulmasta tämä on erityisen tärkeää, sillä omistajuuden ajatuksen istuttaminen potentiaaliin tuotteiden loppusijoituspaikkoihin on tyypillisesti pitkä prosessi. Usein projektin aikana jää ratkaisematta se, mihin kehitetty toiminta kiinnittyy projektin päättyessä. Hyvänä esimerkkinä tästä haasteesta on monissa Equal-hankkeissa korostuva verkostomainen työskentelyote. Miten näiden verkostojen käy projektin jälkeen? Kuka ottaa koordinoijan roolin? Kantaako yhteinen teema ilman erillistä projektirahoitusta? Jokaisen verkostotoimintaan pohjautuvan hankkeen on etsittävä vastaus näihin kysymyksiin jo hankkeen toiminta-aikana. Pitkä levittämisaika tukee myös vertikaalista valtavirtaistamistoimintaa.

10.1 Valtavirtaistamissuunnitelman laatiminen

Avain projektituotteiden onnistuneeseen valtavirtaistamiseen on pitkäjänteinen ja systemaattinen työskentely. Hyvä työkalu tämän toteuttamiseen on kirjallisen valtavirtaistamissuunnitelman laatiminen ja sen etenemisen seuranta. Tältä osin tuotteiden valtavirtaistamissuunnitelma on suositeltavaa kytkeä koko projektin tulosten levittämiseen. Valtavirtaistamissuunnitelman lähtökohtina voidaan pitää seuraavia seikkoja:

- Valtavirtaistamisen logiikka ja yhteiset käsitteet
- Valtavirtaistamisen tavoitteet
- Suhde projektisuunnitelmaan
- Valtavirtaistettavien tuotteiden ominaisuudet
- Vaikuttamisen kohteet ja väylät
- Toimenpiteiden seuranta.

Valtavirtaistaminen on toiminto, josta puhutaan usein melko epämääräisesti jopa yksittäisten projektien sisällä. Valtavirtaistamistyö onkin hyvä aloittaa käymällä läpi 1) *valtavirtaistamisen logiikka mukaan lukien ohjelmatasolta tulevat velvoitteet ja keskeinen termistö*. Piiloprojektisuunnitelmana on koko projektin henkilöstön sekä ohjausryhmän motivointi toimintaan.

Keskeinen lähtökohta suunnitelmalliselle toiminnalle on 2) *tavoitteiden asettaminen*. Mihin valtavirtaistamisella meidän projektissamme pyritään? Mitkä ovat ne konkreettiset tavoitteet, jotka projektin päättyessä tulisi olla saavutettu? Varsinaisten tuotteiden leviäminen saattaa vaatia muita, enemmän abstraktilla tasolla olevien asioiden/ajatusten valtavirtaistamista. Mikäli nämä seikat, kuten esimerkiksi asenneympäristön muutos, toimijoiden välinen yhteistyö tai lainsäädännön muutos, ovat välttämättömiä edellytyksiä tuotteiden toteutumiselle, on ne syytä ottaa mukaan valtavirtaistamissuunnitelmaan. Samalla tulee varmistaa valtavirtaistamiselle asetettavien tavoitteiden tiivis 3) *linkittyminen projektisuunnitelmaan*.

Kokonaisuuden osalle asetetuista tavoitteista on luontevaa siirtyä konkreettisen suunnitelman tekemiseen kunkin tuotteen osalta. Valtavirtaistamisen keskeiset kysymykset ovat:

- Kenelle tietoa levitetään, kehen pyritään vaikuttamaan?
- Mitä keinoja käytetään?
- Miten ”kopin ottaja” eli potentiaalinen käyttöönottaja saadaan mukaan tuotteistamisprosessiin?
- Mikä on aikataulu?
- Kuka vastaa toiminnasta?

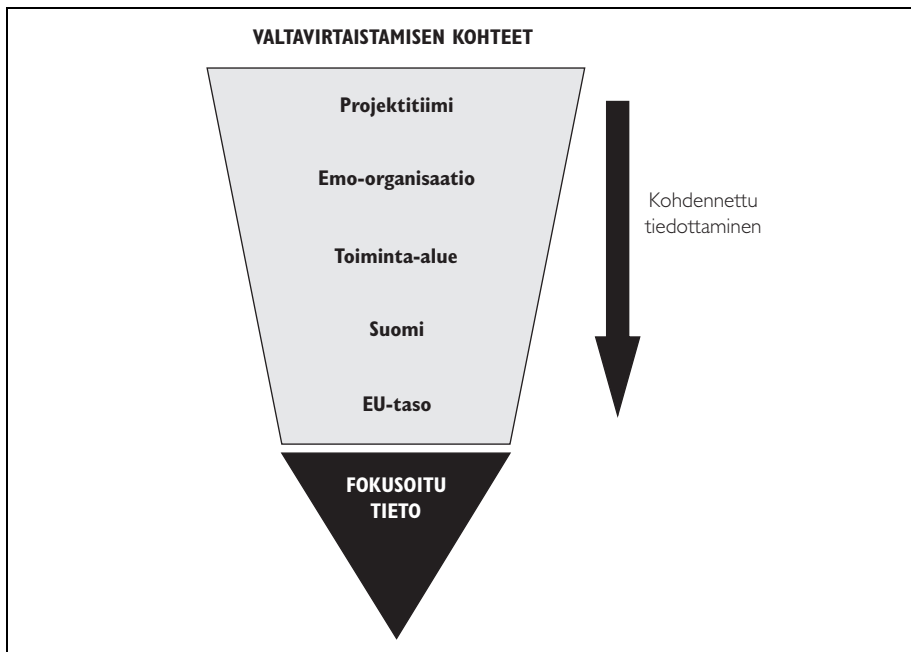
Tässä vaiheessa tarkastelun kohteeksi tulevat *valtavirtaistettavien 4) tuotteiden ominaisuudet*, jotka määrittävät niin potentiaalisen käyttäjäkunnan ja sijoituspaikan kuin valittavat toiminnotkin. Esimerkiksi käsikirjan osalta levittäminen ja tuotteen pysyvyys asettavat täysin erilaisia haasteita kuin vaikkapa kokonaisvaltainen palvelumalli. Käsikirjaa voidaan levittää esimerkiksi www-sivujen välityksellä, jolloin sen opit ovat laajasti saatavilla ja ratkaistavat kysymykset liittyvät lähinnä tiedon levittämiseen www-oppaan olemassaolosta ja oppaan päivittämiseen projektin päättymisen jälkeen. Yleisiä ratkaistavia kysymyksiä ovat: Kenelle tuotteesta on hyötyä? Minkä tahon toimintaan kyseinen tuote luontevasti sijoittuisi? Millä taholla olisi potentiaalinen mahdollisuus hyödyntää projektissa kehitettyä innovaatiota ja jatkaa sen kehittämistä?

Edellä oleviin kysymyksiin vastaaminen määrittää 5) *vaikuttamisen kohteiden valinnan*. Olennaista on tunnistaa paitsi lähestyttävä organisaatio, myös vaikuttamisen kannalta keskeinen henkilö organisaatiossa. Laajassa kehittämiskumppanuudessa on realistista ja kentältä saadun kokemuksen perusteella erittäin tarpeel-

listakin lähteä liikkeelle varmistamalla, että koko projektitiimi tuntee kaikki projektin tuotteet, ei vain oman osa-projektinsa tuotannon. Kehittämiskumppanuus mukana olevien organisaatioiden tasolla puolestaan on hyvin luonteva jatko-omistaja projektissa kehitetyille tuotteille.

Projektin ulkopuolella mahdollisia valtavirtaistamisen kohteita löytyy tyypillisesti niin maantieteellisen toiminta-alueen muista toimijoista kuin substanssiin liittyvän toimintasektorin sisältäkin. Projektin tulee ottaa huomioon myös potentiaalinen valtakunnallinen ja kansainvälinen sijoittuminen. Tämän tason valtavirtaistaminen on suuri haaste projekteille. Ainakin tiedon levittämiseen projekteille on luotu täydet mahdollisuudet, vaikka pysyvää vaikutusta ei onnistuttaisikaan saamaan aikaan projektityön puitteissa. Mitä laajemmalle yleisölle tietoa jaetaan, sitä fokusoidumpaa tiedottamisen tulee olla. Vaikutuksen aikaansaamiseksi projektin on suositeltavaa ennemmin syventää ja kohdentaa tiedottamistaan tarkasti kuin pyrkiä mahdollisimman laajaan levitykseen ”yleispätevällä” konseptilla.

Kuvio 16. Valtavirtaistamisen tasot.



Vaikuttamisen väylien valinnassa on tärkeää muistaa, ettei pysyviä vaikutuksia voida saavuttaa ainoastaan perinteisen tiedottamisen avulla, vaan se edellyttää vuorovaikutuksen synnyttämistä tiedon tuottajan ja sen vastaanottajan välillä. Konkreettisten toimenpiteiden valintaan vaikuttavat luonnollisesti myös käytävissä oleva aikajänne ja resurssit. Ohjelman tasolta valtavirtaistamistyön tueksi

on hyödynnettävissä mm. ohjelman tasolla järjestettävät tilaisuudet, www-sivusto ja julkaisusarjat sekä vaikuttamisväylät, kuten kansainvälinen kumppanuus ja kansallinen ja kansainvälinen teematyö.

Edellä esitettyjen toimenpiteiden toteuttamisen vastuista ja säännöllisestä 6) seurannasta on hyvä sopia valtavirtaistamisuunnitelman laadinnan yhteydessä. Näin valittuun lähestymistapaan voidaan tarvittaessa tehdä korjausliikkeitä.

10.2 Projektituotteiden omistajuus ja hyödyntäminen

Viimeistään projektituotteiden valtavirtaistamisvaiheessa projektituotteistajalle herää mieleen kysymykset siitä, kuka projektituotteet lopulta omistaa, millaisia oikeuksia tuotteisiin on syntynyt, ja kenelle projektituotteiden tekijänoikeudet syntyvät; rahoittajalle, taustaorganisaatiolle vai projektille? Entä voiko projektituotteita kaupallistaa, hinnoitella ja myydä eteenpäin toiselle osapuolelle?

Pääsääntöisesti Equal-projekteissa syntyy tekijänoikeuksia projekteissa tuotettuun materiaaliin. Joitain projektituotteita on saatettu suojata tavaramerkillä. Muut immateriaalioikeudet Equal-projekteissa ovat erittäin harvinaisia.

Tekijänoikeus teokseen syntyy sen tekijälle eli sille henkilölle, joka on luonut jonkin teoksen. Mitään rekisteröintiä ei tarvita. Tekijänoikeussuoja syntyy teoksen luomisen myötä. Tekijöitä voi myös olla useita. Jos eri tekijöiden panokset teokseen eivät ole toisistaan erotettavissa, tekijöillä on silloin yhteisesti tekijänoikeus teokseen. (Haarmann 1999.) Tekijänoikeudesta, tekijänoikeuden kohteesta, oikeuden syntymisestä ja laajuudesta yms. seikoista on säädetty tekijänoikeuslaissa.

Projektituotteistajan on siis huolehdittava siitä, että kaikkien projektituotteiden luomiseen osallistuneiden ja tekijänoikeuden niihin saaneiden osalta taloudelliset tekijänoikeudet siirretään projektituotteistajalle eli käytännössä hänen edustamalleen organisaatiolle. Moraaliset oikeudet teokseen jäävät tekijälle itselleen. Moraalisia oikeuksia ovat mm. tekijän oikeus tulla mainituksi tekijänä teoksen yhteydessä, oikeus vastustaa teoksen muuttamista yms. tekijää halventavalla tavalla. Alalla noudatettavan tavan mukaisesti tekijä voidaan jättää mainitsematta mutta toisen tekemäksi teosta ei saa ilmoittaa.

Taloudellisten tekijänoikeuksien osalta tehtävät luovutussopimukset on syytä tehdä kirjallisesti. Jos projektituotteiden luomiseen osallistuvat henkilöt toimivat projektioorganisaatioiden palveluksessa, on tekijänoikeuksien luovuttamisesta yksinkertaista sopia esimerkiksi työsopimusten yhteydessä. Jos projektituotteiden luomisessa hyödynnetään projektioorganisaatioiden ulkopuolisia asiantuntijoita, on myös heidän kanssaan toimeksiantosopimuksessa sovittava tekijänoikeuden luovutuksesta projektituotteen osalta. Tekijänoikeuden luovutuksista eri kehittämiskumppaneiden kesken on hyvä sopia projektisopimuksissa ja edellyttää, että kehittämiskumppanit hoitavat omalta osaltaan projektituotteiden luomiseen osallistuneiden henkilöiden osalta tekijänoikeuden siirtosopimukset.

Equal-ohjelma-asiakirjan mukaan ”DP:n kaikkien kumppaneiden on hyväksyttävä, että saadut tulokset ovat julkista omaisuutta. Tämä tarkoittaa sopimista tekijänoikeuksista luopumisesta siltä osin, mikä turvaa edellytyksen toteutumisen. Koska tuotteen syntymisen edellytyksenä on julkinen rahoitus, myös tuotteen tulee olla hyödynnettävissä yhteisesti, ei pelkästään tietyn organisaation hyväksi.” Juridisesti ohjelma-asiakirja on komission päätös, joka sitoo jäsenvaltioita. Ohjelmasta rahoituksen saavien hankkeiden toteutuksessa noudatetaan ohjelma-asiakirjaa.

Yllä esitetyn mukaisesti niiden, joilla on tai jolle syntyy tekijänoikeus projektituotteen tai sen osaan, on luovuttava vetoamasta tähän oikeuteen taloudellisessa mielessä. Projektituotteiden valtavirtaistamisesta ei ole tarkoitus hyötyä kaupallisesti. Tämä vaikuttaa myös projektituotteiden tekijänoikeuksien luovutussopimusten sisältöön. Koska kehittämiskumppanuuksissa synnytettyjä projektituotteita ei Equal-ohjelman periaatteiden mukaisesti voida kaupallisesti hyödyntää, vaikuttaa tämä ehto myös oikeuksien siirtosopimusten sisältöön. Rahoituksen saajan tulisikin huolehtia siitä, että kehittämiskumppanuuden (DP) kaikki kumppanit ovat tietoisia siitä ja hyväksyvät sen, että Equal-projektitoiminta on julkisin varoin rahoitettua toimintaa, jonka tarkoituksena on toiminnalla aikaansaatu tulosten ja hyvien käytäntöjen laaja valtavirtaistaminen ilman kaupallista tarkoitusta.

Rahoituksen saajan tulisikin huolehtia siitä, että sopimukseen tulee maininta siitä, että projektin toteuttamisen yhteydessä syntyvien tekijänoikeuslain mukaan suojattujen teosten tekijät ja muiden suojan kohteiden oikeuksien haltijat sitoutuvat olemaan vetoamatta tekijänoikeuslain mukaisiin taloudellisiin oikeuksiinsa. Teoksia saadaan käyttää korvauksetta sekä muunnella, muuttaa ja kääntää toiselle kielelle.

Kansainvälistä yhteistyösopimusta laadittaessa on suositeltavaa, että rahoituksen saaja pyrkii vaikuttamaan siihen, että kansainvälisessä yhteistyökumppanuussopimuksessa sovellettaisiin Suomen lakia. Lisäksi suositeltavaa on, että rahoituksen saaja pyrkii vaikuttamaan siihen, että mahdolliset erimielisyydet soviteltaisiin ensisijaisesti neuvotelemalla ja ellei tämä onnistu, niin suomalaisessa tuomioistuimessa.

Jos projektituotteita päätetään suojata tavaramerkillä, on keskeinen ero tekijänoikeuksiin verrattuna se, että tavaramerkkien suoja syntyy joko merkin vakiinnuttamisen tai rekisteröinnin kautta. Tavaramerkistä, yksinoikeuden syntymisestä, suojan laajuudesta jne. on säädetty tavaramerkkilaisissa. Merkin vakiinnuttaminen tapahtuu käyttämällä merkkiä. Merkki katsotaan vakiintuneeksi, jos se tässä maassa on asianomaisissa elinkeino- tai kuluttajapiireissä yleisesti tunnettu haltijansa tavaroiden tai palveluiden erityisenä tunnuksena.

Merkin vakiinnuttaminen vie aikaa, joten rekisteröinti on suositeltavaa, jos sen käyttämiseen päädytään projektituotteiden suojaamisen osalta. Tosin tavaramerkin taloudellinen merkitys jää vähäiseksi, koska sitä ei Equal-projektituotteiden osalta voida hyödyntää kaupallisissa tarkoituksissa, vaan sen käyttöoikeuden tulee olla maksutta luovutettavissa. Tavaramerkin rekisteröintiä haetaan Suomessa patentti- ja rekisterihallitukselta.

Pohdintakysymykset

1. Mitä projektistasi jää jäljelle, mikäli sen ydintoimintoja ei ole tuotteistettu?
2. Onko projektissasi huolehdittu riittäväällä tavalla dokumentoinnista ja tiedon levittämisestä?
3. Ovatko projektisi tulokset ja tuotokset kiinnostuneiden saatavilla myös projektitoiminnan päätyttyä?

11. PROJEKTITUOTTEISTAJAN MUISTILISTA

1. Muista, että tuotekehitys on projektin elinkaaren mittainen prosessi
2. Yhdistä luova hulluus ja systemaattinen kehitystyö
3. Käynnistä tuotteistustyö yhtä aikaa projektin suunnittelun kanssa ja varaa työlle riittävät resurssit
4. Luo tuotteistamissuunnitelma systemaattisen tuotekehitystyön pohjaksi
5. Kirkasta projektituotteistamisen tavoitteet ja tehtävät projektitoimijoille ja keskeisille sidosryhmille
6. Tutustu tuotteistamisen menetelmiin ja sovelle niitä rohkeasti
7. Ole selvillä projektin tuotteiden relevanttiudesta.

Haarmann, Pirkko-Liisa (1999). Tekijänoikeus & lähioikeudet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Porvoo.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2001). Principles of Marketing. Ninth Edition, Prentice-Hall, USA.

Lampikoski, Kari & Lampikoski, Tommi (2004). Kehitä ideasi innovaatioksi. WSOY, Porvoo.

Mäkinen, Anna-Kaisa & Uusikylä, Petri (toim.) (2003). Tiedosta – arvioi – paranna: itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Työministeriön julkaisusarja.

Otala, Leenamajja (2002). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Rope, Timo (2000). Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Silén, Timo (2001). Laatu, brandi ja kilpailukyky. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Sipilä, Jorma (1999). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY, Porvoo.

Virtanen, Petri (2001). Laatumatka. Art Print Oy.

Virtanen, Petri & Mäkelä, Outi & Paananen, Maarit (2004). Valtavirtaistamislaboratoriotyön tulokset. Equal-hankkeiden koulutus- ja konsultointiprojektin loppuraportti työministeriölle. Julkaisematon dokumentti.

www-dokumentti brainstormingin historiasta. Käytetty 15.7.2004. <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/historyofbrainstorming.html>

www-dokumentti luovan ajattelun tekniikoiden toiminnasta. Käytetty 15.7.2004. <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/howcreativethinkingworks.html>

www-dokumentti benchmarkingista. Käytetty 20.7.2004. http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/types.asp

LIITTEET

Liite I. Tuotteistamisen keskeiset käsitteet

Projektituote

Projektituote on projektin aikana kehitetty, konkretisoitu ja testattu innovaatio. Equal-projekteissa tuotteet ovat tyypillisimmillään toiminta- tai palvelumalleja, joita kehitellään ja pilotoidaan hankkeissa. Projektituote voi olla myös esimerkiksi jokin luotu toimintapuite (joko fyysinen tai virtuaalinen), www-palvelu, puhelinpalvelu tai monistettavissa oleva tuote (fyysinen tai sähköinen).

Projektituotteiden lähtökohtana ovat luonnollisesti Equal-ohjelman tavoitteet sekä yksittäisen projektin lähtökohdat. Esimerkiksi ohjelmakaudella 2000-2006 toimenpidekokonaisuudessa 5.1.1. ”Työllistyvyys” kehittämiskumppanuuksien tavoitteena on kehittää ammatillisen osaamisen ja työllistymisen edellytyksiä parantavia ja työllistymisen kynnystä madaltavia menetelmiä ja malleja. Keväällä 2004 valmistuneen Suomen Equal-yhteisöaloiteohjelman toimeenpanon väliarviointiraportin (2004, 84-87) mukaan fokuksessa ovat ohjelman alkukaudella olleet erityisesti työllistymiskynnyksen ylittämiseen ja pysyvään työllistymiseen kehitettävät yksilölliset menetelmät ja mallit. Toisena esimerkkinä voidaan nostaa esiin toimenpidekokonaisuus 5.1.2. ”Rasismien ehkäisy”, jonka hankkeissa kehitetään mm. innovatiivisia malleja monikulttuurisuuden ja suvaitsevaisuuden lisäämiseksi sekä kulttuuri-intensiivisen opetuksen malleja ja heterogeenisten mahanmuuttajaryhmien työllistämisen malleja.

Innovatiivisuus

Työministeriön kokoaman epävirallisen ESR-sanaston (ks. www.esr.fi) mukaan innovatiivisuus on ESR-toiminnan yleinen periaate, jonka mukaan toiminnalla haetaan uusia näkökulmia, toimintamalleja ja menettelytapoja jo olemassa oleviin kansallisiin ja alueellisiin käytäntöihin pyrkien luomaan uusia hyviä käytäntöjä.

Innovatiivisuus ilmenee esimerkiksi projekti-idean uutuutena toimintaympäristössään, uusien menetelmien ja toimintamallien syntyminenä, uusien kohde-ryhmien ja toimijaryhmien mukaan ottamisena ja aiemmin kehitettyjen käytäntöiden soveltamisena uudella tavalla.

Valtaistaminen

Valtaistaminen (empowerment) käsittää kohderyhmän osallistumisen projektin suunnitteluun, toteuttamiseen, arviointiin ja päätöksentekoon, jotta kehitettävistä toimista tulee osuvia ja tehokkaita (ks. www.esr.fi).

Valtaistaminen on yksi Equal-ohjelman keskeisistä toimintaperiaatteista, jonka tulisi läpileikata koko projektitoiminta. Haasteena on kuitenkin varmistaa kohderyhmän aidot vaikuttamismahdollisuudet konkreettisella tasolla. Tuotteistamisessa tämä toimintaperiaate toteutuu usein tuotteiden pilotoinnin kautta, kun projektissa kehitettyjä tuotteita testataan kohderyhmällä. Olennaista on se, kuinka palautetta kerätään ja käytetään tuotteen edelleen kehittämisessä. Kohderyhmän mahdollisuus osallistua laajemmin tuotteistusprosessiin on usein rajallinen, ja näkökulma suodattuu mukaan projektityöntekijöiden asiantuntemuksen kautta.

Disseminaatio

Disseminaatio on innovaatioprosessin tulosten aktiivista levittämistä. Tyypillisesti se on kommunikaatioprosessi, jossa uutuuksista kerrotaan yhteisön jäsenille tavoitteena vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen tai vähintäänkin saada levitettyä tietoa uudesta ideasta, tuotteesta tai palvelusta.

Disseminaatio-termiä on alettu käyttää myös laajemmasta prosessista, jossa kohderyhmien kanssa toimitaan vuorovaikutuksellisesti jo innovaatioprosessin alusta lähtien.

Equal-ohjelmassa projektityön tuloksia levitetään aktiivisesti niin yksittäisten projektien osalta kuin luotujen tukirakenteiden kautta laajempinakin kokonaisuuksina. Esimerkeiksi tästä työstä käyvät mm. seminaaritilaisuudet, projektimesut, tiedottaminen medioiden kautta ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tähtäävä työ eri muodoissaan. Levittämisestä puhuttaessa ei tule myöskään unohtaa teematyön merkitystä tai hankkeiden kansainvälistä kumppanuutta.

Diffuusio

Diffuusio on innovaatioiden leviämistä. Se pitää sisällään aktiivisen levittämiseen tähtäävän toiminnan eli disseminaation sekä hallitsemattoman ja suunnittelemtoman uutuuksien levittämisen.

Helposti tunnistettava esimerkki uutuuksien leviämisestä projektimaailmassa on ns. puskaradio-efekti eli tiedon kulku epävirallisia väyliä pitkin vaikkapa kohderyhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta. Tämä uutuuksien leviämisen väylä on usein erittäin tehokas, eikä sen merkitystä sovi unohtaa virallisen levittämistoiminnan rinnalla.

Valtavirtaistaminen

Valtavirtaistaminen on prosessi, jossa projekteissa syntyneet menestyksekkäät tulokset otetaan käyttöön niin paikallisissa, alueellisissa kuin kansallisissakin järjestelmissä. Projektien tulokset siirretään suunnitelmallisesti pääsääntöisesti osaksi normaalia käytäntöä.

Valtavirtaistaminen voidaan jaotella kahdentasoiseksi toiminnaksi; horisontaaliseksi ja vertikaaliseksi valtavirtaistamiseksi. *Horisontaalisen valtavirtaistamisen* avulla projekteissa kehitettyjä toimintamalleja ja menetelmiä siirretään muiden toimijoiden käyttöön, kun taas *vertikaalisella valtavirtaistamisella* pyritään vaikuttamaan lainsäädäntöön ja kansallisen tason politiikkaan. Kehittämiskumppanuudet voivat samanaikaisesti tähdätä molempiin, vaikkakin jälkimmäistä on pidettävä varsin kunnianhimoisena tavoitteena, joka voi tulla kyseeseen vain osan kohdalla. Tällöin tavoitteena on maksimoida projektitoiminnan mahdollisuus synnyttää oman toiminnan ulkopuolisia pysyviä vaikutuksia poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamalla. Pysyviä, tai ainakin pitkäkestoisia, vaikutuksia saadaan aikaan, mikäli innovaatioiden helmet implementoidaan alueellisiin ja kansallisiin strategioihin ja toimintasuunnitelmiin.

Juuruttaminen

Juuruttaminen pitää sisällään sekä disseminatian että valtavirtaistamisen. Se on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi, joka alkaa innovaatioprosessin alussa ja jatkuu siihen saakka, kun innovaatio juurtuu osaksi normaalia käytäntöä.

Juuruttaminen on prosessi, jossa toisaalta ympäristö muokkaa innovaatiota ja toisaalta ympäristöä sopeutetaan ottamaan vastaan kehitettävä innovaatio. Prosessissa ovat mukana yhteistyössä niin innovaation tuottajat, käyttäjät kuin sidosryhmätkin.

Kyseessä on siis ”kodin”, pysyvän sijoituspaikan löytäminen projektitoiminnassa kehitetylle innovaatiolle.

