

Kasvu vaatii kehitysprojektien onnistumista

Teksti: **Reino Myllymäki**

Noin 70 % tietojärjestelmäprojekteista joutuu vaikeuksiin. Aikataulun, budjetin ja suunniteltujen toiminnallisuuksien puitteissa päätökseen saakka viedystä tietojärjestelmäprojekteista osa ei täytä liiketoiminnan todellisia tarpeita. Tietotekniikan hyödyt jäävät osittaisiksi. Missä vika? Tuottavuusaktivisti Reino Myllymäki pohtii artikkelissaan parannuksia kehityshankemalliin.

Nykään lähes jokaisessa liiketoiminnan kehityshankkeessa on jokin "IT-komponentti" ja yhä useampi hankkeista muistuttaa takavuosien "IT-projektia". Niinpä tietojärjestelmäprojektien problematiikalla on kasvava merkitys yritysten kehitystoiminnan onnistumiseen ja sitä kautta yritysten ja koko valtakunnan kilpailukykyyn.

Olemme edenneet tietotekniikan hyväksikäytössä vaiheeseen, jossa tietotekniikan annetaan muuttaa toimintatapoja ja jossa vihdoin kerätään uudesta teknologiasta sen suurimmat hyödyt. Digitalisaatio ei ala nyt, vaan se on alkanut jo 20 vuotta sitten.

Digitalisaatio koskettaa kaikkia, eniten tietotyöläisiä, joita suomalaisista on yllättävät 70 %. Professori **Matti Pohjolan** mukaan kaikki tietotyö siirtyy lopulta verkkoon. Muutos tai hyödyt eivät tule itsestään, vaan niiden eteen on tehtävä töitä. Prosesseja joudutaan muuttamaan sen mukaan, miten asia saadaan tietotekniikalla helpoimmin tehtyä sen sijaan, että tietotekniikka pakotetaan sopeutumaan liiketoiminnan tarpeisiin.

Projektin valmistelu huomion kohteena

Syksyllä 2010 julkaistua kirjaa "**Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? Toimintatapoja tuhoavien projektien onnistumisen siemeniä**" edelsi tutkimus, jonka polttoainetta olivat tarinat vaikeuksiin joutuneista tietojärjestelmäprojekteista. Kirjassa julkaistuihin löydöksiin merkittävin oli se, että lähes jokaisen (98 %) epäonnistuneen tai vaikeuksiin joutuneen hankkeen valmisteluvaiheesta löytyi merkittäviä virheitä tai puutteita.

Ongelmia oli toki muuallakin, erityisesti tietojärjestelmän rakentamisessa, liiketoiminnan kehittämisessä ja projektinhallinnassa, mutta osa näistä ongelmista oli selkeästi valmisteluvaiheen puutteiden ja virheiden seurauksia. Lisäksi syitä on löytenyt, mm. valmisohjelmistojen räätälöinnin hankaluudet sekä tietojärjestelmien ja niiden konsultoinnin hankintaan liittyvät "lehmänkaupat".

On luonnollista, että juurisyyjähdissä perustavaa laatua olevia ongelmia löytyi erityisesti projektin valmisteluvaiheesta eli

projektin alusta. Juurisyyjähdin seuraavassa vaiheessa valmisteluvaiheen ongelmien syyt siirtyivät projektista ulos yrityksen projektikulttuuriin, johtamisjärjestelmään ja johtamistyyliin.

Jokaisen projektin pitää toteuttaa strategiaa

Yrityksen kehittäminen voidaan nähdä tavoitteen ja nykytilan kautta. Yrityksen johto määrittelee tavoitteen, johon se pyrkii strategiakauden aikana. Nyky- ja tavoitteen välinen ero kurotaan kiinni kehitysprojektien avulla. Strategia ei ole tavoitteen asettamista vaan sen saavuttamiseksi tarvittavien kehitysprojektien joukko.

Jos kehitysprojektien toteuttaminen ei ole mahdollista esimerkiksi rahavarojen niukkuuden vuoksi, tavoitetta tulee tarkistaa. Tavoitetta tarkistetaan ajoittain myös siksi, että maailma yrityksen ympärillä muuttuu koko ajan ja jokaisen yrityksen on tarkistettava suuntaansa aika ajoin. Silloin tärkeänäkin pidetty projekti voi joutua tyhjän päälle.

Kannatan ajattelutapaa, jossa jokaisen kehitysprojektin kohdalla kysytään silloin tällöin: Miksi? Miksi tämä projekti on tarpeellinen? Miten tämä projekti toteuttaa strategiaa? Miten se auttaa saavuttamaan tavoitteemme? Jos kysymyksiin vastataan totuudenmukaisesti, selviää mitkä projektit ovat strategiaa aidosti toteuttavia, mitkä huolimattomasti liiketoiminnalle vanhentuneen teknologian uusimisprojekteja ja mitkä yritysjohdon avainhenkilöiden egonkokohtuksia. Kun sellaisia löytyy pro-

fessorien **Petri Parvinen** ja **Peter Drucker** mukaan yrityskaupoista, miksei niitä löydy tietojärjestelmäprojekteistakin? Tarpeettomat projektit on syytä ajaa alas riippumatta siitä, paljonko niihin on jo laitettu rahaa kiinni.

Ei ole mitenkään taattua, että liiketoiminnan johtajat ja kehittäjät olisivat ainoita, jotka keksivät fiksuja liiketoimintaan liittyviä kehityskohteita. Todennäköisesti suurimmat hyödyt – toimintatapojen tehostumisen, kilpailuedun ja kasvun – saa yritys, joka osaa osallistaa IT-väen organisaationsa strategiatyöhön. Sillä nyt on sallittua ajatella päinvastoin kuin on totuttu: Miten tämä asia hoidetaan tietotekniikalla (paljon) fiksummin?

Konsepteilla kiinni aitoon liiketoimintatarpeeseen

Nykytilanne, jossa teknologialähtöinen projekti perustellaan tavallaan jälkikäteen strategian vaatimuksilla, vaikuttaa takaperoiselta. Eikö tavoitteen muutoksen pitäisi synnyttää liiketoiminnan muutostarpeen? Tuo muutostarve voitaisiin sitten toteuttaa monella tavoin, ääriesimerkkeinä olemassa olevien tietojärjestelmien käytön uudelleenohjeistus ja kokonaan uuden tietojärjestelmän kehittäminen omaan uuteen valankumoukselliseen toimintatapaan.

Kun todetaan toimintatapojen ja tietojärjestelmien olevan riittämättömiä, istutaan alas ja mietitään, mitkä toimintatavat tuottavat aitoa kilpailuetua (säilytetään) ja mitkä ovat tehottomia (korvataan tehokkaammilla). Seuraavaksi mietitään, mistä löytyy tehokkaampia toimintatapoja. Joskus niitä löytyy läheltä, esimerkiksi valmis-

Eikö tavoitetilan muutoksen pitäisi synnyttää liiketoiminnan muutostarpeen?

järjestelmän standardiprosesseista, joskus niitä on haettava toisilta toimialoilta. Oma-peräisen mutta tehottoman ja kilpailuetua tuottamattoman prosessin korvaaminen valmisjärjestelmän standardiprosessilla voi parantaa tehokkuutta yhtä hyvin kuin toiselta toimialalta napattu tehokas mutta omalla toimialalla tuntematon prosessikin.

Liiketoiminnan kehitystarpeen tunnistamisen jälkeen on olennaista miettiä ratkaisuvaihtoehtoja, eikä rynnätä ensimmäiseen eikä kymmenenteenkään valmisjärjestelmän tai konsulttifirman tarjoamaan ratkaisuun. Tarjolla olevat ratkaisuvaihtoehdot kannattaa kuvata konsepteina, joissa suunnitellaan eri ratkaisujen käyttöönottoa ja mietitään seurauksia. Konseptit voivat poiketa todella paljon toisistaan: ratkaisu saattaa perustua olemassa olevien järjestelmien ja toimintatapojen käytön tarkistamiseen, jokin ratkaisevien lisäosien käyttöön, jokin uuden valmisjärjestelmän käyttöönottoon ja jokin kokonaan uuden järjestelmän kehittämiseen. Radikaalien innovaatioiden löytäminen on yhä mahdollista.

Konseptit mitataan Business Case -menettelyn avulla. Toteutettavan konseptin valintatilanteessa ratkaisevaa voi olla ROI:n sijasta kokonaisinvestoinnin suuruus, hankkeen riskittömyys tai vaikkapa ratkaisun

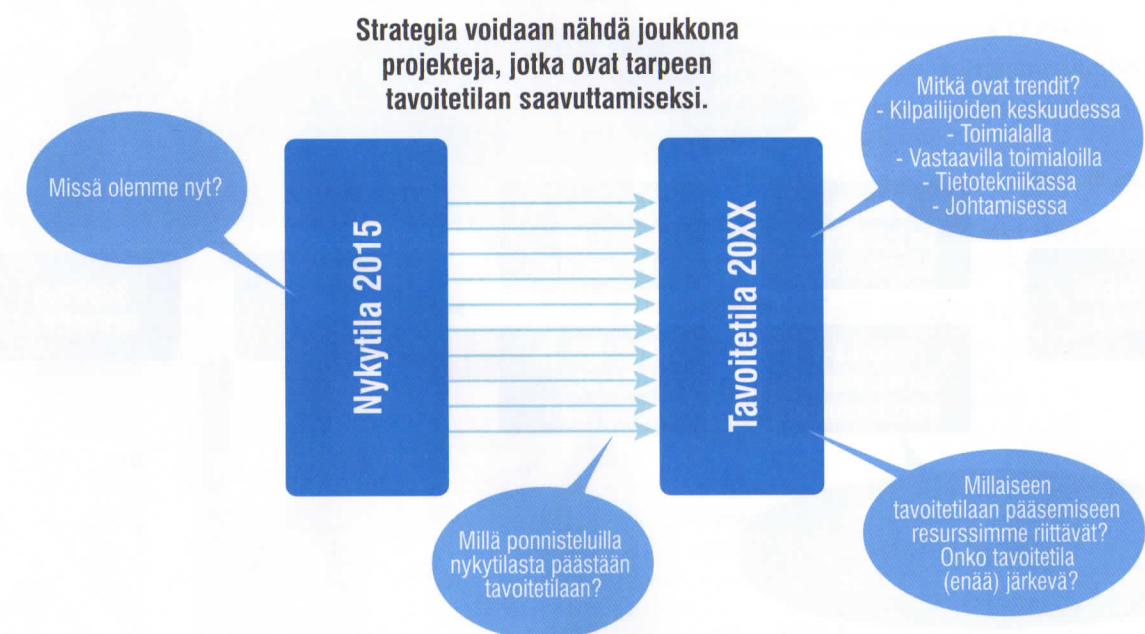
skaalautuvuus yrityksen kasvaessa. Yritykset eivät ole samanlaisia eivätkä ne ole aina samassa tilanteessa.

Kaksi erilaista maailmaa

Panorama Consulting Groupin mukaan 9 % toiminnanohjausjärjestelmistä otetaan käyttöön ilman räätälöintejä. Vähintään 11 % koodista muutetaan 60 %:ssa toiminnanohjausprojekteja. Omien tutkimusten mukaan räätälöintien määrä on merkittävä selittäjä tietojärjestelmäprojektin vaikeuksiin joutumiselle.

Räätälöinnit ovat haitallisia monessa suhteessa. Niihin kuluu rahaa, jolloin projektin takaisinmaksuaika usein pitenee. Toisaalta niihin kuluu aikaa, jolloin projektin tulosten käyttöönotto ja sitä kautta takaisinmaksuaikojen alkaminen siirtyy eteenpäin. Pahimmassa tapauksessa räätälöinnit ovat haitallisia sementoidessaan yrityksen prosesseja ja vähentäessään tietojärjestelmän joustavuutta. Ne voivat olla myös tarpeettomia, merkki käyttäjien muutosvastarinnasta eli oppimisahdistuksesta: vanha halutaan säilyttää. Parhaimmillaan ne tuovat uutta tehokkuutta ja kasvattavat projektin ROI:ta ja lyhentävät takaisinmaksuaikaa.

Tarkasteltaessa räätälöintejä voi erottaa kaksi äärimmäistä ratkaisua: Valmisjärjestelmän käyttöönoton ilman räätälöintejä



Kuva 1. Strategia on tavoitetilään pääsemiseksi tarvittavien ponnistusten joukko. Se joka saa IT-väenkin osallistumaan tavoitetilan ja strategian miettimiseen, käärii tulevaisuudessa suurimmat hyödyt.



Kuva 2. Ennen ratkaisun valintaa kannattaa kirjoittaa liiketoiminnan muutostarve auki ja konseptoida useita toisistaan poikkeavia ratkaisutapoja.

ja kokonaan uuden järjestelmän kehittämisen. Yritysten pitäisi päättää jokaisen hankkeen yhteydessä, kumpaan maailmaan halutaan mennä, eikä valita niiden kompromissia, räätälöityä valmisjärjestelmää. Jos yrityksellä on paljon omaperäisiä ja kilpailuetua tuottavia toimintatapoja, joita valmisjärjestelmät eivät tue, tietojärjestelmän kehittäminen voi olla hyvinkin se oikea ratkaisu. Toisaalta taas, jos yrityksen aitoa kilpailuetua tuottavat toimintatavat voidaan toteuttaa valmisjärjestelmällä, muut toimintatavat ja prosessit kannattaa vaihtaa valmisjärjestelmän standardiprosesseihin. Tehokkuus ei siitä ainakaan huonone.

Valmisjärjestelmät ovat nykyään kerrok-

sellisia paketteja. Pohjalla on usein "standardi-ERP", esimerkiksi Microsoft Dynamics AX tai NAV tai vaikkapa SAP. Päällä on sitten jonkin toisen osapuolen tekemä toimialakohtainen vertikaalisovellus. Joskus yritys tarvitsee saman pohja-ERP:n päälle useamman vertikaaliratkaisun.

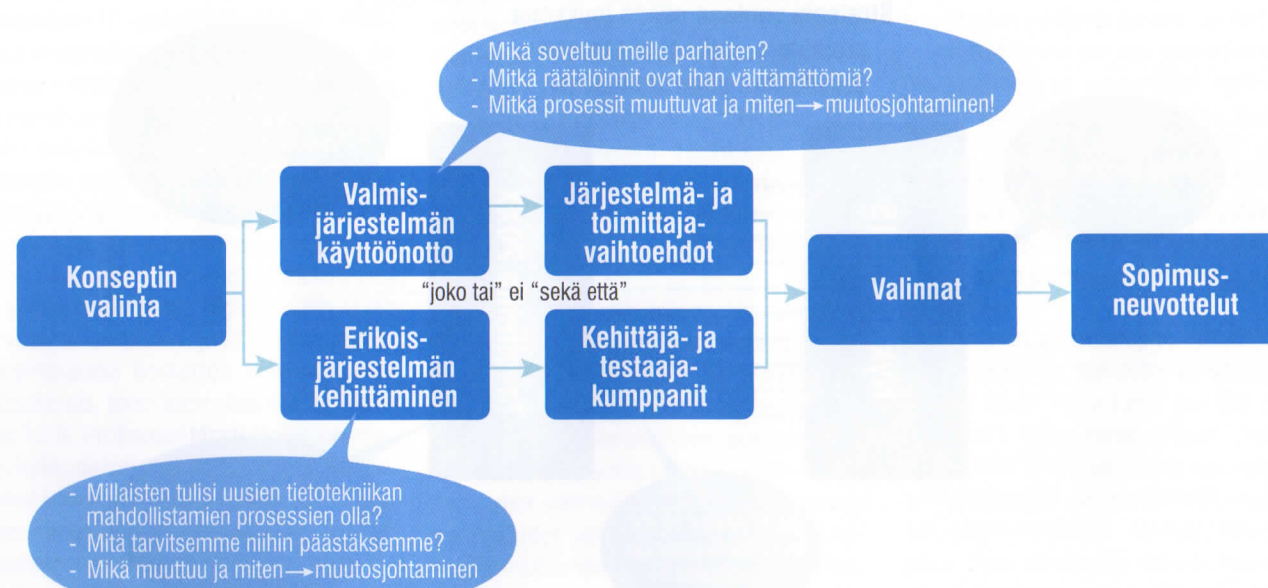
Vaikka vertikaali olisi liiketoiminnalle "kuin nyrkki silmään", räätälöinniltä ei voida kokonaan välttyä. Yksinkertaisimmalta kuulostava räätälöinti omassa kokemuspiirissäni oli erään logistiikka-alan vertikaalin rahtikirjanumerokentän pidentäminen Suomessa käytettävään 12-merkkiseen standardiin. Muutos oli pieni, mutta tehtävä jokaisen suomalaisen asiakkaan kohdalla,

vaikka helpointa olisi ollut tehdä muutos vertikaaliin.

Suosittelen, että jokainen räätälöintitarve koeponnistetaan "mini-Business Casen" avulla. Mitä muutos oikeasti maksaa, mitkä ovat oikeat hyödyt? Mitä riskejä räätälöinnillä on?

Joskus on vanhastakin eroon päästävää...

Liiketoiminnan kehitysprojektin tarkoitus on muuttaa toimintatapoja, ainakin useimmiten. Muutos siirtää jokaisen toimintatapojen soveltajan epämurkuvuusalueelle. Muutos pakottaa oppimaan uusia toimintatapoja ja työkaluja. Toisaalta se pakottaa



Kuva 3. Valmisjärjestelmät kannattaa ottaa käyttöön minimiräätälöinnein tai sitten kehittää järjestelmä pohjaamatta sitä millekään valmisjärjestelmälle. Välimuodot ovat vaarallisia.

oppimaan ulos vanhoista.

Itse muutosta ei yleensä vastusteta, vaan vastustus johtuu muutoksen lieveilmiöistä. Ihminen pelkää, että hän ei opi uusia toimintatapoja tai tietojärjestelmiä, työkaverit vaihtuvat, työajat muuttuvat, ki-vat asiat poistuvat ja tilalle tulee ikäviä – ja niin edelleen. **Edgar Schein** kutsuukin ilmiötä oppimisahdistukseksi. Pelkäämme, että emme opi.

Kun uusia toimintatapoja ja tietojärjestelmiä otetaan käyttöön, peruskäyttäjien kyky ymmärtää suuria kokonaisuuksia joutuu kovalle koetukselle.

Useimmat peilaavat uusia järjestelmiä vanhaan tekemiseen, jolloin uudet toimintatavat aiheuttavat virheilmoituksia, muutospyyntöjä ja vastustusta. Jotkut pyrkivät muuttamaan tietojärjestelmän samanlaisiksi kuin entinen. Vain ani harvat kykenevät unohtamaan vanhan ja vertaamaan uusia asioita uuteen toimintatapaan.

Liiketoiminnan johtajien tulisi sisäistää liiketoimintamuutos niin, että he kykenevät perustelemaan olennaisimmat muutokset johdettavilleen ja keskustelemaan niistä. Lisäksi organisaatiossa pitää olla henkilö – vaikkapa kehitysjohtaja – joka hallitsee kokonaisuuden toimintatapoineen, prosesseineen ja järjestelmineen niin, että voi tukea liiketoimintajohtajia heidän vaikeassa tehtävässään. Muutos kannattaa mieltää

Räätälöintien määrä on merkittävä selittäjä tietojärjestelmäprojektin vaikeuksiin joutumiselle

koko organisaatiota koskevaksi kehittämispönnistukseksi eikä pitää sitä vain "atk-osaston pakkotamana järjestelmänvaihtona".

Jos peruskäyttäjien muutospyyntöä ei käsitellä asiallisesti, uuden käyttöönottoon nousee todennäköisesti hankalia esteitä. Niinpä kaikki muutospyyntö on käsiteltävä kärsivällisesti ja niiden tekijöille on vastattava ystävällisesti. Muutospöynnön toteuttamisen hyötyjen – tai yhtä hyvin muutospöynnön toteuttamatta jättämisen seurausten – kuvaamisen

vaatiminen ei ole epäystävällisyyttä. Jokainen muutos tarvitsee oman pienen Business Casen, jonka seurauksena päätetään, tarvitaanko muutosta vai ei, ja jos tarvitaan niin milloin.



Reino Myllymäki on koulutukseltaan diplomi-insinööri ja työskentelee tuottavuusaktivistina CxO Professional Oy:ssä. Hänellä on vuosien kokemus suuryrityksen tietohallinnon johtamisesta ja liiketoiminnan kehittämisestä. Tivi-lehti on valinnut hänet 100 suomalaisen ict-vaikuttajan joukkoon vuodesta 2008.



KASVA OSAAJANA – KEHITY TEHTÄVÄSSÄSI

Suorita tutkinto ja hyödynnä kehittämisprojektisi tulokset työssäsi. Tutkinon suorittaminen täydentää osaamistasi yrityksen johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävissä.

- Johtamisen erikoisammattitutkinto
- Yritysjohdamisen erikoisammattitutkinto
- Tekniikan erikoisammattitutkinto (Helsinki ja Mikkeli)
- Tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto

Koulutus järjestetään AEL:ssä Helsingissä, Malminkartanossa ellei toisin mainita.

Koulutus kestää enintään 2 vuotta. Jokaiselle laaditaan henkilökohtainen opintosuunnitelma.

Lue lisää ja hakeudu mukaan!
ael.fi

Lisätietoja
Johanna Girod
050 382 7084, johanna.girod@ael.fi

AEL.fi KAARNATIE 4, 00410 HELSINKI, 09 530 71