



REINO MYLLYMÄKI

Reino on tuusulalainen tietokirjailija, liikkeenjohdon konsultti ja kirjankustantaja. Hän toimi pitkää YIT:n tietohallinnon johdossa ja sen jälkeen konsulttina ja ammattimentorina. Hän on ICT Leaders Finland ry:n perustajajäsen ja oli jäsenenä sen hallituksessa vuosina 2013–2015. Vuodesta 2016 alkaen hän on toiminut TIVIA ry:n hallituksen jäsenenä ja tietoyhteiskunta-toimikunnan puheenjohtajana.

Tietotekniikka ei ole yksinäinen saari

Kahdella silmällä katsominen on tunnetusti useimmiten tehokkaampaa kuin yhdellä silmällä. Miksi siis suhtaudumme tietotekniikkaan ja sen ympärillä kehitettyihin standardeihin ja viitekehyksiin yksisilmäisesti, emmekä tarjoa käytettäväksi muuhun toimintaan?

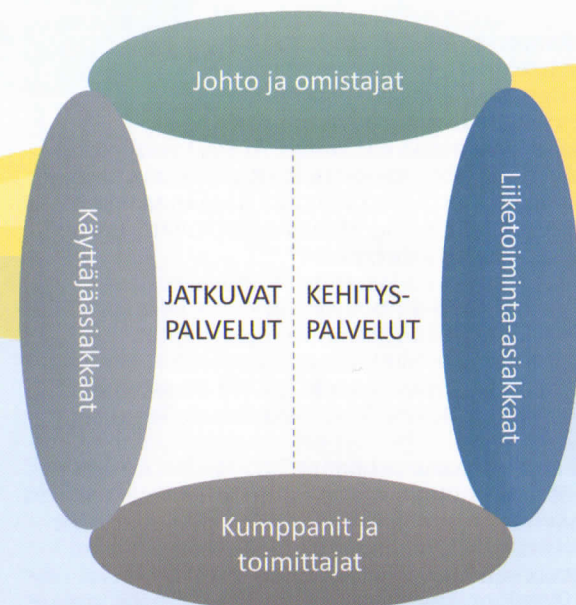
Käynnissä olevan yhteiskunnallisen muutoksen merkittävin ajuri on kiistatta tietotekniikka. Soveltamalla tietotekniikkaa yhä uusille alueille ja yhä tehokkaammin parannamme tuottavuutta ja sitä kautta kansakuntamme kilpailukykyä ja onnellisuutta yhä enemmän ja enemmän. Milloin rajat tulevat vastaan?

Professori Matti Pohjolan mukaan uuden teknologian hyöty ulosmitataan kolmella eri osa-alueella: valmistamalla teknologian mahdollistamia tuotteita, käyttämällä teknologiaa pääomapanoksena ja hyödyntämällä uuden teknologian mahdollistamat uudet toimintatavat. Tietotekniikkaa edeltävää sähköön perustuvaa teollista murrosta tutkimalla on selvinnyt, että uudet toimintatavat edustavat noin 70 % uuden teknologian kokonaishyödyistä. Vaikka olemmekin päässeet kiinni tietotekniikan mahdollistamiin toimintatapamuutoksiin, tuosta 70 % osuudesta on vielä valtaosa saavuttamatta.

Uusi ajattelutapa tarpeen

Mikä siis hidastaa tietotekniikan hyötykäyttöä? Todenäköinen vastaus on: asenteet. Sekä liikkeenjohdon että tietotekniikkaväen joukossa on vuosikausia hoettu mant-
raa, jonka mukaan "IT:n pitää sopeutua liiketoiminnan vaatimuksiin!" Tämä usein toistettu viisaus on puolittuus, joka lienee syntynyt aikana, jolloin yritysten tietohallinnot oli miehitetty kommunikointikyvyttömällä teknologiaorientoituneella ATK-papistolla samaan aikaan, kun liikkeenjohtoon nousi tietotekniikasta mielestään jotain ymmärättäviä kauppatieteilijöitä ja diplomi-insinöörejä. Tuohon aikaan ei tietotekniikka ollut vielä yritysten asiakasrajapinnassa, jolloin liikkeenjohdon mielestä oli kannattavaa painaa tietotekniikka yritystoimintaa tukevien toimintojen joukkoon.

Tuota vaihetta kesti ainakin parikymmentä vuotta. Sinä aikana syntyi kahtiajako. Liikkeenjohdossa opiskeltiin kyllä, mutta paljon vähemmän tietotekniikkaa, sen hyödyntämistä ja sen hyödyntämisen johtamista kuin olisi pitänyt. Myös tietohallinnoissa ja IT-palvelutaloissa opittiin pysymään kuin suutari lestissään: liian radikaaleja muutoksia ei kannattanut esittää, koska niitä pidettäisiin kuitenkin asiakkaasta ja liiketoiminnan prioritee-



Kuva 1. Palveluyksikön rajapintamalli.

teista vieraantuneiden teknologiafriikkien älynläykinä. Vaikka tilanne onkin jossain määrin muuttunut, tämä suhtautuminen nakertaa edelleen tietotekniikasta saatavia hyötyjä.

Sana digitalisaatio tuli suuren yleisen huulille Juha Sipilän hallituksen ohjelman myötä vuonna 2015. Paljon käytettynä tuosta sanasta tuli osin kirosanakin, mutta sanan käyttöön liittyi paljon oikeansuuntaistakin toimintaa. Digitalisaation määritelmä – asiakaslähtöinen toimintatapojen kehittäminen tietotekniikan avulla – on mielestäni edelleen tasapainoinen ja onnistunut.

Digitalisaatio sallii nyt sen, mikä ennen oli ehdottomasti kiellettyä: etenemisen teknologia edellä, kunhan teemme sen toimintatapojen kehittämiseksi ja pidämme asiakkaan tarpeet koko ajan mielessä. On siis luallista kysyä IT-väeltä: "Miten tämä ratkaistaan tietotekniikan avulla yksinkertaisimmalla tavalla?" Samalla unohdetaan tietoisesti se, miten asia liiketoiminnassa on perinteisesti tehty tai sekoitetaanko siinä yhden tai useamman johta-

jan hiekkalaatikkoja. Mikä on tehokkain tapa asiakas-
tarpeen täyttämiseksi lainsäädännön ja etiikan asetta-
missa rajoissa?

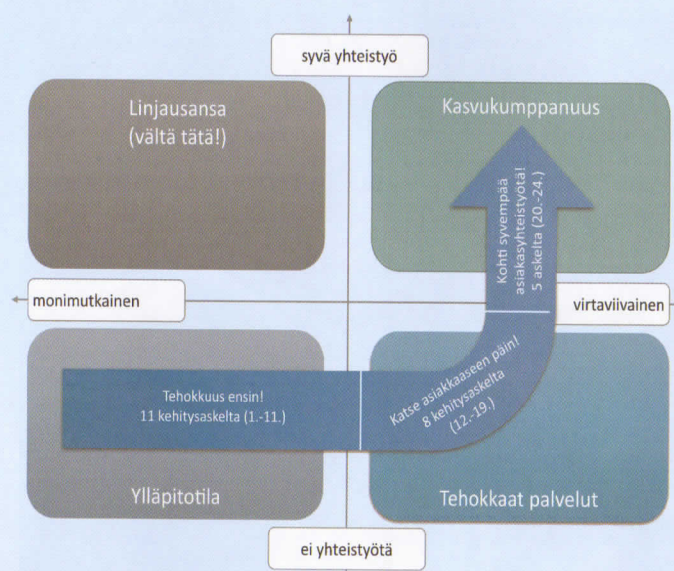
Tietotekniikka ei ole mikään saari

Huhtikuussa 2015 kirjani Tietohallinnon organisointi – Organisoinnilla lisäarvoa tietohallinnosta ja IT-palveluis-
ta julkistustilaisuudessa minulle huomautettiin, että kirjassani esitetty tietohallinnon rajapintamalli soveltuisi muihinkin palveluihin kuin IT-palveluihin. Pohdin asiaa jälkeinpäin ja silmäni avautuivat: se soveltuu itse asiassa lähes minkä tahansa palveluyksikön rajapintojen ja sisäisen organisoinnin miettimiseen.

Lähes jokaisella palveluyksiköllä on neljä tärkeää rajapintaa: rajapinta käyttäjäasiakkaisiin, rajapinta liiketoiminta-asiakkaisiin, rajapinta kumppaneihin ja toimittajiin sekä rajapinta omistajiin ja johtoon. Esimerkiksi asianajotoimistolla on usein sekä käyttäjä- että liiketoiminta-asiakkaat. Jälkimmäisiä ovat ne yritykset ja yhteisöt, joilla on asianajotoimiston kanssa sopimus. Edellisiä taas yritysten ja yhteisöjen työntekijät tai jäsenet, jotka hyödyntävät noita sopimuksia. Omistajat tuottotavoitteineen ja muine linjauksineen löytyvät myös, samoin kumppanit ja toimittajat.

Henkilökohtainen silmien avautuminen konkretisoitui asennemuutoksena Tehokkuus ensin! – Palveluyksiköstä tuottavuus- ja kasvukumppaniksi -kirjaa kirjoitettaessa. Vaikka kirjan viitekehystenä oli amerikkalaisen Bain Companyn tekemä IT Alignment Trap -tutkimus (Linjausansa) eli tutkimus, joka käsitteli IT:n ja liiketoiminnan yhteispeliä, en nähnyt sitä pelkästään tietohallintoa ja IT-palveluja koskevana. Väitän, että IT:n tilalle tuossa asetelmassa voidaan laittaa lähes mikä tahansa toiminto tai teknologia.

Niinpä kirja esittelee turvallisen kasvupolun tehotomasta ja irrallaan liiketoiminnasta toimivasta palvelu- ja hallintoyksiköstä asiakkaansa tuottavuus- ja kasvukumppaniksi kehittyvälle palveluyksikölle. Ensiksi kehitetään omaehtoisesti tehokkuutta ja luovutaan turhasta painolastista, sillä tehokas palveluyksikkö on aina asiakkaalle mieluisampi kumppani kuin tehoton. Seuraavat vaiheet vaativat jo yhteistyötä asiakkaan kanssa. Ilman myötämielisiä asiakasta ei kaikkia hyötyjä saada irti tehokkuuden kehittämisestä, yhteistyön kehittämisestä tai syventämisestä puhumattakaan!



Kuva 2. 24 kehityssaskeleen matka palveluyksiköstä tuottavuus- ja kasvukumppaniksi nelikentässä, jossa vaaka-akseli kuvaa toimintaympäristön monimutkaisuutta ja pystyakseli yhteispelin syvyyttä.

Kehityssaskeleet kuvassa 2:

1. Perusasiat kuntoon,
2. Vaihtoehtojen laskeminen,
3. Nykytehostus selvillä,
4. Vendor Management,
5. Mittaaminen,
6. 360 asteen asiakastytyväisyys,
7. Mädat tomaatit ym. pois,
8. Arvot kunniaan,
9. Tehokkuutta johtamiseen,
10. Palveluluettelo,
11. Viestintä,
12. Rajapintojen organisointi,
13. Sisäinen organisointi,
14. Osaamisen hallinta,
15. Rekrytoi oikein,
16. Palvelujen hallinta,
17. Kokonaisarkkitehtuuri,
18. Tiedosta kilpailutekijä,
19. Palvelujen hinnoittelu,
20. Johtamismalli,
21. Business Relationship Management,
22. Strategiatyö,
23. Päivittäinen tekeminen ja
24. Luottamus.

Tässä ei ole kuitenkaan mitään pelkästään tietohallintoon tai IT-palveluihin rajoittuvaa, vaan opit ovat sovellettavissa mihin tahansa palvelutoimintaan. Tietotekniikka ei ole enää yksinäinen saari, jonne tuodaan veneellä tavaraa. Saareen johtaa silta, jossa kuljetaan kahden suuntaan.

Hyvät viitekehykset laajempaan käyttöön

Silmien avautumisen myötä kirjoitin kolme seuraavaa kirjaani – Strategiatyökirja, Business Case ja Palvelujen hinnoittelu – suoraan liikkeenjohdon käyttöön toimialaa sen enempää miettimättä. Varsinkin viimeisen, touku-
kuussa julkistetun Palvelujen hinnoittelun, yhteydessä havaitsin jälleen kerran, miten ITIL® ja CobiT® soveltuvat muuhunkin kuin IT-palvelujen tai tietohallinnon kehittämiseen.

Englantilaisperäinen ITIL (alun perin lyhenne sanoista IT Infrastructure Library) on IT-palvelunhallinnan periaatteita ja hyviä käytäntöjä esittelevä viitekehys. Kun yhä useamman yrityksen ja yhteisön toiminta perustuu tietotekniikalla tuettuihin prosesseihin, viitekehysten soveltamisala on laajentunut digitalisaation myötä räjähdysmäisesti! Sama koskee amerikkalaisperäistä CobiT:ia (alun perin lyhenne sanoista Control Objectives for Information and Related Technologies). Jo nyt niitä sovelletaan laajasti tietointensiivisten yritysten liiketoimintaprosesseissa.

Viitekehykset eivät tietenkään ole järjen korvike, mutta tarjoavat kuitenkin luultavasti parhaat puitteet yhä enemmän tietotekniikan varaan rakentuvan yrityksen ja yhteisöentän toiminnan kehittämiseen. Mutta ne voisivat olla tietoteknisten ratkaisujen ohella osa tietotekniikka-alan kädenojennusta liike-elämän kehittämiseen. Samalla ITIL- ja CobiT-osaajien markkinat räjähtävät!

Asia on tietysti myös toisin päin. Palvelujen hinnoittelu -kirjaa kirjoittaessani huomasin, että konepajateollisuuden tarvelaskentaan pohjautuva rakennusalan kustannuslaskenta soveltuu lähes sellaisenaan palveluntuottajan palvelujen ja tuotteiden hinnoitteluun. Vähintään 4 500 vuoden perinteet omaava rakennusteollisuus puolestaan voi antaa jotain huomattavasti nuoremmat juuret omaaville IT-projekteillemme. Kun ymmärrämme, että liikelentokoneen lento vaikkapa Helsingistä New Yorkiin täyttää projektin kriteerit, voimme oppia jotain myös lentoturvallisuuden hyväksi vuosikymmenten kuluessa tehdystä työstä. Ilman sitä ei lentäminen olisi turvallisin liikkumismuoto.