

Investointiodotusten saavuttaminen määrää tietojärjestelmän todellisen laadun

Jari Välimäki,
Andersen Consulting

International Project Management Association ja ABT Corporation valitsivat kirjoittajan marraskuussa vuoden 1998 projektijohtajaksi Euroopassa (katso www.abtcorp.com/events/plc/to p5euro.htm).

Järjestelmäprojektit ovat investointeja

Tietojärjestelmäprojektit ovat yrityksille aina investointeja. Niiltä pitää siis odottaa tuottoja samalla tavalla kuin miltä tahansa muultakin liiketoiminnan osalta. Perinteinen rahamääräisten tuottojen ja riskien mittaamiseen perustuva investointien ohjaus ei sovellu kuitenkaan sellaisenaan järjestelmäprojektien johtamiseen.

Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että tietojärjestelmäprojektien hyötyjen mittaaminen rahassa ei ole aina tarkoituksenmukaista tai edes mahdollista. Standish Groupin uuden tutkimuksen mukaan nimittäin ainoastaan 30 % tietojärjestelmiin tehtävistä investoinneista tuottaa todellista liiketoimintalogiikkaa. Loput 70 % menee perusinfrastruktuurin kehittämiseen, jonka tarkoituksena on mahdollistaa suoria rahamääräisiä liiketoimintahyötyjä tuottavat järjestelmähankeet.

Onnistuminen perustuu asiakkaan odotuksiin

Järjestelmäinvestointien tuottojen saavuttaminen perustuukin yleensä varsin monimuotoisten asiakasodotusten täyttämiseen. Nämä odotukset voidaan luokitella esimerkiksi seuraaviin peruserhmiin:

- Yrityksen strategian saavuttamisen tukeminen
- Suorien liiketoimintahyötyjen saavuttaminen
- Tietojärjestelmän toiminnallisten vaatimusten toteutuminen
- Tietojärjestelmän käytettävyyshaavimusten toteutuminen
- Tietojärjestelmän ja sen käyttämän tiedon virheettömyys
- Projektin aikataulu- ja budjetitavoitteiden saavuttaminen
- Asiakassuhteen toimivuus

Näiden ryhmien painottuminen riippuu projektin luoteesta ja tavoitteista. Esimerkiksi yrityksen uuden markkinointijärjestelmän määrittely-, toteutus- ja käyttöönottoprojektissa odotukset voivat keskittyä suorien liiketoimintahyötyjen saavuttamiseen. Konkreettisia vaatimuksia asiakkaan puolelta voivat silloin olla "20 % enemmän tilauksia markkinointikampanjaa kohden" tai "15 % lisää rahamääräistä myyntiä koko organisaatiolle".

Kun tällainen projekti saavuttaa mainitut tavoitteet, uusi tietojärjestelmä on laadukas riippumatta siitä mikä sen "fyysinen" laatu muilla mittareilla tarkasteltuna on. Mikäli yritys toisaalta arvostaa myös sitä, että järjestelmä lisää markkinointihenkilöiden työn tuottavuutta ja mielekkyyttä tai että järjestelmän tuki ja ylläpitokustannukset ovat kohtuulliset, projektin ja ratkaisun laatua arvioidaan myös muiden tekijöiden perusteella. Tällöin keskeisiä asioita ovat esimerkiksi järjestelmän toiminnallinen kattavuus, käytettävyyys ja virheettömyys.

Projektipäällikkö vastaa odotusten ymmärtämisestä

Projektipäällikön vastuulla on varmistaa, että hän ymmärtää kattavasti ja täsmällisesti kaikki ne odotukset, jonka perusteella projektin ja hänen omaa suoritustaan arvioidaan. Asiakkaat eivät taas aina halua, osaa tai muista kertoa kaikkia tekijöitä. Projektipäällikön pitääkin ottaa laaja rooli odotusten määrittelyssä ja toisaalta sen varmistamisessa, että asiakkaalla ja projektilla on lopulta yhteinen ymmärrys työn tavoitteista.

Suoriin liiketoimintahyötyihin liittyvien odotusten määrittely on aina erityisen tärkeää. Näiden odotusten kattavuuden ja täsmällisyyden varmistaminen pitää tehdä ainakin oheisista näkökulmista:

- Ovatko taloudelliset tavoitteet varmasti oikeat?
- Ovatko sisäiseen toiminnan tehostamiseen liittyvät tavoitteet varmasti oikeat?
- Ovatko organisaation oppimiseen ja innovointikyvykkyyden parantamiseen liittyvät tavoitteet varmasti oikeat?
- Ovatko loppuasiakasprosessien ja asiakassuhteen hoitamiseen liittyvät kehitystavoitteet varmasti oikeat?

Odotusten määrittelyyn liittyvä riski

Andersen Consultingin kaksi vuotta sitten tekemän riskitutkimuksen mukaan tietojärjestelmäprojektien tavoiteasetantaan näyttää liittyvän kaksi yleistä ongelmaa. Ensinnäkin projekteille ei useinkaan aseteta missään vaiheessa tarkkoja liiketoiminnallisia odotuksia.

Toisaalta suuri joukko projekteja kärsii siitä, että niiden tavoitteet kiinnitetään tarkasti liian aikaisessa vaiheessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tavoitteet määritellään ennen kuin projektin realistiset edellytykset aikaansaada erilaisia onnistumiseen vaikuttavia asioita on selvillä. Projektin tavoitteet edustavat tällöin ennen kaikkea epärealistisia yritysjohtajien haaveita.

Projektipäällikön on tosin tällaisessakin tilanteessa hyvä muistaa, että työn ja hänen itsensä onnistumista arvioidaan käytännössä suhteessa näihin haaveisiin. Koskaan ei saa myöskään unohtaa sitä totuutta, että ”se ei ole tyhmä joka vaatii, vaan se joka lupaa”, eli epärealististen odotusten hyväksyminen on viime kädessä projektipäällikön ammattitaidottomuutta tai laiskuutta.

Odotusten toteutumista ohjattava aktiivisesti

Projektipäällikkö vastaa siis aina siitä, että asiakkaan odotukset ja toisaalta työn laajuus, aikataulu, resurssointi ja budjetti ovat realistisia ja lisäksi hyvässä suhteessa toisiinsa. Tämä ei tietenkään yksin riitä, vaan hänen pitää myös löytää oikeat keinot ohjata odotusten saavuttamista projektin toteutuksen aikana.

Useiden asiakasodotusten toteutuminen alkaa kuitenkin vasta projektin päättymisen jälkeen, joten niiden mittaaminen toteutuksen aikana on mahdotonta. Rationaalisten ohjauspäätösten mahdollistaminen vaatii toisaalta sitä, että perinteisten aika-, budjetti- ja edistymämittarien lisäksi projektipäälliköllä on käytössä määrämuotoista päätöksenteon tukitietoa myös odotusten toteutumisesta.

Paras keino tähän tarpeeseen on määräajoin tehtävät asiakastytyväisyysmittaukset. Mittaukset toteutetaan yleensä siten, että asiakasorganisaation ja toisaalta projektin henkilöille esitetään kirjallisesti joukko väittämiä liittyen työn tavoitteiden toteutumiseen. Henkilöt arvioivat väittämien oikeellisuutta esimerkiksi asteikolla -2 (erittäin paljon eri mieltä) ... 2 (erittäin paljon samaa mieltä). Asiakastytyväisyysmittausten hyviä periaatteita ovat:

- Mittaukset toteutetaan kaikissa tärkeissä sidosryhmissä
- Väittämien pitää liittyä suoraan yhteen tai useampaan asiakasodotukseen
- Väittämien pitää olla lyhyitä ja yksiselitteisiä
- Väittämien pitää olla niin tarkkoja, että ne mahdollista-

vat myös ongelmien syiden määrittelyn

- Väittämät pitää pyrkiä yhdistämään muihin käytettyihin ohjausmittareihin
- Mittaukset pitää toistaa määräajoin

Ideaalitilanteessa projekti voi aloittaa kvantitatiiviset mittaukset odotusten täyttymisestä projektin toteutuksen aikana. Useimmiten tämä ei ole mahdollista, joten asiakastytyväisyysmittaukset ovat aina mahdollinen tapa kerätä määrämuotoista tietoa ohjauspäätösten tekemisen tueksi.

Odotusten saavuttaminen määrää ratkaisun laadun

Tietojärjestelmäinvestoinnit epäonnistuvat tällä hetkellä vielä suurella todennäköisyydellä. Standish Groupin uuden tutkimuksen mukaan ainoastaan 26 % järjestelmäprojekteista onnistuu. Lisäksi peräti 28 % kaikista projekteista lopetetaan ilman, että mitään tuloksia olisi saatu käyttöön.

Kuten tässä artikkelissa on esitetty, keskeinen tekijä parempien tulosten saavuttamisessa on ymmärtää, että järjestelmäprojektit ovat yrityksille aina investointeja. Niiltä pitää siis odottaa tuottoja samalla tavalla kuin miltä tahansa muultakin liiketoiminnan osa-alueelta. Järjestelmäprojektien johtaminen ei voi kuitenkaan perustua suoraan perinteisen investointiohjauksen periaatteille, sillä näiden investointien tuotot muodostuvat erittäin monimuotoisten asiakasodotusten täyttämistä.

Hyvä projektipäällikkö pitää nämä asiat kirkkaana mielessä, ja ohjaa projektia aktiivisesti kaikkien sovittujen asiakasodotusten saavuttamiseksi koko projektin elinkaaren ajan.

*Jari Välimäki,
Andersen Consulting*