

Hyvä tietohallintatapa ja ICT-hankinnat



IGP:n toimitusjohtaja, FM Pertti Järvenpää on toiminut vuosien ajan erilaisissa järjestelmähankeissa sekä asiakkaana, toimittajana että konsulttina. Pertti Järvenpään erityisalueina ovat strategialähtöinen palvelujen suuntaaminen ja muutosten johtaminen.

Hyvä tietohallintatapa kattaa kaikki ne rakenteet, prosessit ja näitä tukevat käytännöt, joiden avulla yritysjohto, liiketoimintajohto ja tietohallintojohto yhdessä suuntaavat, kehittävät ja valvovat tietotekniikan hyväksikäyttöä yrityksen hyväksi. Tavallisesti hyvän tietohallintatavan tarkastelu rajataan koskemaan vain yrityksen sisäistä johtamista. ICT-hankintatilanne tuo kuvaan mukaan toisen yrityksen, toimittajan. Tässä artikkelissa pyritään tarkastelemaan, miten hyvä tietohallintatapa voidaan soveltaa yhtäältä yritysjohtoon ja yrityksen tietohallintojohtoon välillä, toisaalta asiakasyrityksen ja toimittajayrityksen välillä. Tavoitteena on yrityksen strategisten tavoitteiden toteutuminen oikean palvelun avulla sopivilla kustannuksilla ja hallituilla riskeillä.

Tässä artikkelissa käsitellään yrityksiä. Asiassällön kannalta ei ole eroa sillä, onko kysymyksessä kaupallinen yritys vai hallinnon organisaatio. Artikkelin perustuu hyvän tietohallintatavan SteerIT-malliin.

Hyvä hallinnointitapa ja hyvä tietohallintatapa

Tieto- ja viestintäteknologia ja niihin pohjautuvat palvelut muodostavat sellaiset teknologiset rakenteet ja prosessit, joiden varassa suuri osa yritysten liiketoimintaprosesseista nykyään toimii. Hyvä tietohallintatapa – IT Governance tai ICT Governance – kuvaa yrityksen tapaa suunnata tietoteknisiä palveluja, asettaa niille tavoitteita, valvoo tavoitteiden saavuttamista ja hallitsee palveluihin sisältyviä riskejä. Hyvä tietohallintatapa on läheisessä yhteydessä hyvään hallintointiin. Hyvä hallinnointitapa määrittelee

- suhteet yrityksen hallituksen, johdon, omistajien ja sidosryhmien välillä
- struktuurin, jonka avulla päätetään yhtiön tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi
- miten yhtiön suoriutumista valvotaan.

Hyvän hallinnoinnin tavoitteena on parantaa hallituksen toimintakykyä, työnjakoa, viestintää ja riskien hallintaa. IT Governancen puolestaan määrittelee yrityksen johdon, tietohallintojohtoon ja IT:n sidosryhmien välisen yhteistyön ja kommunikaation vastuut, roolit, rakenteet ja menettelytavat. Tavoitteena on lisätä tietotekniikan arvoa yritykselle. Roolit ja vastuut voidaan kuvata matriisilla, jossa yhtäältä on tunnistettu keskeiset tehtävät ja toisaalta osoitettu, kenelle kuuluu asioiden valmistelu, päättäminen ja päättämiseen osallistuminen.

Yhteistyö ICT-hankinnan aikana vai jo sitä ennen?

Ylimmän johdon, liiketoimintajohdon ja tietohallintojohtoon välisestä yhteistyöstä merkittävien ICT-hankintojen aikana on vaihtelevia kokemuksia. Osa kokemuksista on myönteisiä. Niissä yhteistyö on johtanut organisaatiota hyvin palveleviin järjestelmiin. Tavoitteet ovat olleet selkeitä ja ne on saavutettu suunnitelmien mukaan. Yhteistyön puutteesta on myös valittavan huonoja kokemuksia. Projektien tavoitteet ovat olleet epäselviä. Budjettia ja aikataulua on karsittu jo ennen projektin aloittamista. Näillä edellytyksillä projektit eivät ole saavuttaneet tavoitteitaan sen enempää aikataulujen, budjettien kuin tulosten sakaan osalta. Tuloksena on ollut palvelutason ja tuottavuuden heikkeneminen ja tyytymättömyys tietohallinnon toimintaan.

Usein onnistumisille on ollut ominaista hyvä tilannejohtaminen ja yksilösuoritukset, ei niinkään organisaation vakiintunut tapa asettaa itselleen tavoitteita ja tukea niiden saavuttamista. Tässä suhteessa hyvä tietohallintatapa tekee muutoksen. Sen päätavoitteena on vakiinnuttaa sellaiset rakenteet ja menettelytavat, jotka edesauttavat liiketoimintajohdon ja tietohallintojohtoon yhteistyötä. Hyvään tietohallintatapaan sitoutuneessa yrityksessä vastuut on määritelty ja tiedetään, kuka päätösten valmistelusta ja päätöksistä vastaa.



KTM Jorma Hänninen on ohjelmistoliiiketoiminnan pioneereja Suomessa. IGP:n senior partnerina hän konsultoi yrityksiä näiden kehityshankkeissa hyvän tietohallintamallin pohjalta.

Uuden järjestelmän käyttöönotto on organisaation murrosvaihe. Järjestelmän käyttöönoton seuraukset ja vaikutukset ulottuvat kauas tulevaisuuteen. Osalle yrityksistä hankintatilanteita tulee toistuvasti. Silloin toimintamalleja ja -prosesseja voidaan jatkuvasti parantaa ja käyttää saatuja kokemuksia hyväksi seuraavilla kerroilla. Osalle merkittävä muutosprojekti tulee hyvin harvoin. Seuraavalla kerralla toimintaympäristö, tarjottavat palvelut ja oma organisaatio ovat jo niin muuttuneita, ettei aikaisempi kokemus ole käytettävissä tai siitä ei juuri ole hyötyä.

Hankintatilanne ei ole hyvä hetki opetella liiketoimintajohdon, tietohallintojohdon ja projektijohdon välistä yhteistyötä. Monet keskeiset päätökset tehdään jo ennen kuin hankinta itsessään on ajankohtainen. Suosittelemme, että yhteisen johtajuuden käytännöt omaksutaan jo ennen merkittäviä ICT-projekteja.

Hankinnan merkittävyys ohjaa hallintamenettelyä

ICT-palvelun rooli yrityksen liiketoiminnassa on eräs hyvän tietohallintatavan keskeisistä käsitteistä. Mikä on palvelun merkitys nykyiselle liiketoiminnalle? Entä palvelun merkitys tulevaisuuden liiketoiminnalle? Mitä syvällisemmin ICT-palvelu on liiketoiminnan osa tai suorastaan sen edellytys, sitä tärkeämpää on yritysjohdon aktiivinen rooli päätöksenteossa. Johdon ratkaistavaksi tulee esimerkiksi se, millä vaihtoehtoisilla tavoilla yritys voi saavuttaa strategiset ja toiminnalliset tavoitteensa, missä järjestyksessä edetään, millaisella priorisoinnilla ja millaisilla resursseilla tavoitteet parhaiten saavutetaan.

Strategian ulottaminen käytännön päätöksentekoon

ICT-hankintatilanne on hyvän tietohallintatavan testi. Hankintakohteena tietojärjestelmä on vaikea. Joskus voidaan ostaa selkeä tuote, kuten laite tai käyttöoikeuslisenssi. Silloin hankinta voidaan tehdä normaalien hankintamenettelyjen mukaan. Puhtaasti palvelun ostaminen saattaa olla yhtä suoraviivaista. Suuri osa ICT-hankinnoista pitää sisällään kaikkea tätä: käyttöoikeuksia, toimitusprojektin ja sovitusta asiakkaan tarpeisiin. Toimiva palvelukokonaisuus edellyttää lisäksi merkittävän määrän asiakkaan omaa asiantuntijatyötä.

Jo ICT-hankinnan suunnittelu edellyttää toimivaa yhteistyötä yritysjohdon ja tietohallintojohdon välillä. Millaiset lisenssit hankitaan, kenelle ja mihin käyttöön ne tulevat? Onko syytä varmistaa mahdollisuudet käyttöoikeuksien laajentamiseen, supistamiseen tai siirtoon toiselle yritykselle, jos konserni osallistuu alan yritysjärjestelyihin? Onko tarvetta edellyttää potentiaalisten toimittajien pystyvän tarjoamaan palveluja muissa maissa? Muun muassa nämä seikat tulee ratkaista orga-

nisaation tulevaisuuden näkymien perusteella yhteistyössä organisaation johdon kanssa. Nämä linjaukset vaikuttavat toimittajan valintaan ja siksi päätökset on hyvä olla olemassa ennen varsinaista kilpailutusta.

Osalle yrityksistä strategia ja sen mukaiset päätökset ovat itsestään selviä. Ellei näin ole, tietohallintojohdon on osattava esittää oikeat kysymykset, joiden avulla hankinnan valmistelu voidaan käytännössä toteuttaa. Kysymyksiä voivat koskea esimerkiksi edellä mainitulla tavalla yrityksen tulevaisuuden näkymiä tai skenaarioita: Millaiseen toiminnan laajenemiseen on varauduttava Suomessa? Entä maan rajojen ulkopuolella? Millaisella todennäköisyydellä yritys laajenee nykyisen toimialan ulkopuolelle? Millaisella todennäköisyydellä yritys fokusoi toimintaansa ja luopuu joistakin osistaan? Onko varauduttava merkittäviin sisäisiin rakennemuutoksiin, esimerkiksi tuotannon siirtämiseen halvemman kustannustason maihin? Mikä on yrityksen riskienhallintapolitiikka? Nämä ja käytännön tilanteissa monet muut tulevaisuutta koskevat kysymykset ohjaavat tietohallintojohtoa ICT-hankintastrategian suunnittelussa.

Kumppanuuden hallinta toimittajien kanssa

Tarvittavien järjestelmien ja palveluiden määrittelyn jälkeen on tärkeää löytää ne kumppanit, joiden kanssa hanke toteutetaan. Toimittajien kilpailuttamisessa on oleellista ymmärtää päätösten pitkäaikaiset vaikutukset. Järjestelmähankinnalla tavoiteltavat hyödyt saavutetaan vasta useiden käyttöönottoa seuraavien vuosien aikana. Samoin kustannuksista suurin osa syntyy näiden vuosien aikana.

On toki tärkeää varmistaa etukäteen, että järjestelmä täyttää kaikki ne pakolliset vaatimukset, jotka hankintapäätöstä tehtäessä pystytään tunnistamaan ja kuvaamaan. Kuitenkin jo toteutusprojektin aikana törmätään tilanteisiin, joita ei ole osattu ennakoida. Silloin onnistumisen kannalta ratkaisevaksi muodostuu se, kuinka ammattitaitoista osaamista toimittajalta löytyy ja kuinka hyvin yhteistyö sujuu jouduttaessa ratkaisemaan suunnittelemattomia ja joskus vaikeitakin tilanteita. Asiakkaan ja toimittajan yhteistyö alkaa varhaisista tietopyynnöistä. Mutta suurin osa elinkaaren aikaisesta yhteistyöstä tehdään vasta järjestelmän käyttöönoton jälkeen alkavan runsaan kymmenen vuoden jakson aikana. Parhaimmillaan yhteistyö tuottaa sekä ne palvelut, joita liiketoiminnan muutokset vaativat, että auttaa yritystä parantamaan pitkäjänteisesti tuottavuuttaan ja kilpailukykyään.

Kumppanuus on asiakkaan ja yhden tai useamman toimittajan keskinäinen organisoitumismalli. Sen tavoitteena on sovitun palvelukokonaisuuden tuottaminen ja kehittäminen asiakkaan toimin-

nan ja kilpailukyvyyn kannalta tehokkaalla tavalla. Kumppanuus -käsitteen sisältö vaihtelee riippuen palvelujen sisällöstä, kattavuudesta ja sitoutumisasteesta. Mitä tärkeämpää tietotekniikka on yrityksen toimintojen tuottamisen sekä kilpailukyvyyn kannalta, sitä syvällisemmäksi kumppanuuden rakenteita ja toimintatapaa kannattaa kehittää. Järjestelmän käyttöönottoaiheessa yhteistyön painopiste on tehokkaassa projektin johtamisessa ja toteuttamisessa. Siirryttäessä jatkuvan yhteistyön ja kehittämisen vaiheeseen on hyödyllistä arvioida aika ajoin kumppanuuden toimivuus ja sisältö. Parhaimmillaan kumppanuus on kustannustehokasta ja joustavaa, mahdollistaa kasvun ja parantaa kummankin osapuolen kilpailukykyä. Tällaiseen tilanteeseen pääseminen vaatii yhteistä tavoiteasetantaa, johtamista ja tulosten riittävä mittaamista.

Toimittajien kilpailuttaminen

Oikeiden kumppaneiden löytäminen vaatii ennen päätöksentekoa riittävästi aikaa tutustua toimittajien tarjontaan, osaamiseen, menettelyihin ja jopa yrityskulttuuriin. Kannattaa tutustua myös kaavaillun yhteistyön avainhenkilöihin ja heidän tapaansa tehdä töitä. On tärkeää varmistamaa, että toimittaja todella on valmis sitoutumaan pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Sitoutumiseen vaikuttavat sekä asiakkaan tuoman liiketoiminnan merkitys toimittajalle että tuotettavien palvelujen kuuluminen toimittajan ydinliiketoiminta-alueelle.

Toimittajien kilpailuttaminen ja valintaprosessi ovat muuttuneet viime vuosina merkittävästi. Edelleen on tärkeää löytää kaikki todella potentiaaliset toimittajat ja varmistaa, että näiden tarjonta pystytään arvioimaan vertailukelpoisin kriteerein. Yleensä pyritään löytämään kahdesta kolmeen potentiaalisinta tarjoajaa jo valintaprosessin alkuvaiheessa käyttämällä esimerkiksi erilaisia tietopyyntöjä ennen varsinaisten tarjouspyyntöjen tekemistä. Parhaat toimittajat pystyvät

monesti jo tässä vaiheessa erottumaan ja esittämään asiakkaalle uusiakin näkökulmia, jotka on järkevää huomioida, vaikka niitä ei omissa esimääriyksissä olisi tunnustettukaan. Lopullisessa kilpailutuksessa käytetään aiempaa enemmän aikaa toimittajaan tutustumiseen. Kumppanuuden kannalta oleellisten menettelytapojen, yhteistyövalmiuksien ja sitoutumisen arviointi ei onnistu pelkkien asiakirjojen avulla.

Hyvän tietohallintatavan mukaan ulkopuolisten toimittajien kilpailuttaminen, projektiyhteistyö ja pitkäaikainen tuki on eräs tapa tuottaa liiketoiminnan tarvitsemia palveluja. Erona sisäiseen palveluun on se, että kumppanin johtaminen tapahtuu sopimusten kautta. Näin ollen sopimuspolitiikka, sopimuskannan hallinta ja yksittäisten sopimussuhteiden johtaminen ovat osa hyvää tietohallintatapaa. Mitä enemmän ulkopuolinen sopimuskumppani tekee asioita puolestamme, sitä enemmän on kiinnitettävä huomiota johtamisen rooleihin ja sovittuihin menettelytapoihin.

Muuttunut hankinta- ja hallintatilanne

Asiakkaan asema on aiempaan verrattuna parantunut sellaisissa tilanteissa, missä hankittavan järjestelmän ydinosat ovat useiden eri toimittajien tukemia. Näin on tilanne muun muassa kansainvälisten ERP-ohjelmistojen osalta. Näihin asiakkaan tarvitsemia palveluja tarjoaa usea toimittaja. On tarvittaessa mahdollista vaihtaa palveluntarjoajaa toimitusprojektin jälkeenkin, mikäli yhteistyö ei toimi riittävän hyvin. Toimittajavalintaa tehtäessä on toki tavoitteena oltava, että saman kumppanin kanssa hoidetaan sekä uuden järjestelmän käyttöönotto että myöhempi jatkuva kehitys ja ylläpito. Oleellinen osa toimivaa pitkäaikaista kumppanuutta ovat myös sopimukset, joiden on oltava pitkällä aikajänteellä molemmille osapuolille hyödylliset.

Hyvä tietotekniikan liiton jäsen!

Näin päivität tietosi

Voit päivittää jäsentietosi verkkosivuillamme www.ttlry.fi. Tietojen päivittämiseen tarvitset käyttäjätunnuksen (= jäsennumerosi, merkitty jäsenlehtiin) ja salasanasasi (= postinumerosi). Jos olet muuttanut salasanasasi tai kirjautuminen ei muutoin onnistu, voit lähettää tunnusten tarkistuspyynnön osoitteella jasenasiat@ttlry.fi.

Toivomme sinun erityisesti varmistavan, että sähköpostiosoitteesi jäsentiedoissa on oikea.

Tietotekniikan liitto ry

Lars Sonckin kaari 12 www.ttlry.fi jasenasiat@ttlry.fi
02600 Espoo etunimi.sukunimi@ttlry.fi p. 020 741 9898
 [ttlry.fi](http://www.ttlry.fi) f. 020 741 9889



Henkilökohtaisempaa palvelua - Sinun eduksesi

Tietotekniikan liitto jäsenyhdistyksineen, osaamisyhteisöineen ja kerhoineen haluaa palvella jäseniään henkilökohtaisemmin ja paremmin, tarjota tietoa juuri Sinua kiinnostavista aiheista. Palvelun parantamiseksi olemme uusineet verkkopalvelumme.

Päivität vain tiedot itseäsi kiinnostavista aiheista ja saat tietoa juuri niistä. Voit päivittää valintasi aina halutessasi. Tietoja ei anneta ulkopuolisille tahoille vaan niitä käytetään ainoastaan TTL:n ja sen piirissä toimivien yhteisöjen tarkoituksiin.