

2/2013

## OSAAMINEN KUNTOON

Olemme uudistaneet sivumme!

käy klikkaamassa > [www.pry.fi](http://www.pry.fi)



Projektiyhdistyksen suuret saappaat s. 4-5

Oi Suomi, päiväs' vielä koittaa s. 6-9

Comparing PM Certifications s. 20-22

Suomalaisorganisaatiot Megasuuntauksen jälkijunassa? s. 16-18



Projektitoiminnan menestysresepti! IPMA Delta case: Swisscom IT Services s. 28-31



Puolivallaton projektinjohtaja s. 100-105

# Projektiosaaminen IT-kehityksen ytimessä

## Rakkausavioliitto liiketoiminnalle ja IT:lle?

Teksti: Tommi Oksanen

---

IT-avusteisten liiketoiminnan kehitysprojektien epäonnistumisista saa lukea eri medioista tämän tästä. Välillä on budjetti ylittynyt tai aikataulu venynyt, toisinaan taas projektin lopputulos on ollut tarpeeton. Epäonnistumisista on helppo tehdä otsikoita, mutta eikö mielenkiintoisempaa olisi kuulla onnistuneista projekteista?



**”Ei** meidän IT-projektit ole ennenkään onnistuneet”, supatti erään asiakkaan työntekijä kerran workshopin kahvitauolla. Samankaltaisia kommentteja kuulee usein tietotekniikkaa sisältävien liiketoiminnan kehitysprojektien yhteydessä – oli sitten kyse julkisesta tai yksityisestä sektorista.

Ja kukapa meistä ei vähintään hymähtänyt keväällä ilmenneelle e-reseptien merkkimääräongelmalle. Sähköistä reseptiä määriteltäessä oli rajattu lääkkeen käyttötarkoituksen sisältävä tietokenttä 50 merkkiin, joka riittää useimmille sairauksille, mutta ei suinkaan kaikille. Projektissa tapahtuneen kiusallisen virheen korjaus kestää arviolta 1,5 vuotta ja maksaa sievoisen summan yhteisiä veroeuroja.

Useimmat muistavat VR:n surullisen kuuluisan lipunmyyntiuidistuksen yksityiskohtaisesti, vaikka siitä on jo pari vuotta. Viisi vuotta sitten tapahtunut Sampo Pankin verkkopankin siirto Tanskaan on myös tuoreessa muistissa. Julkisia esimerkkejä IT-projektien katastrofeista löytyy paljon, ja monin verran enemmän niitä on piilossa eri organisaatioiden sisällä.

Epäonnistuneista IT-projekteista on muodostunut kulunut vitsi, suorastaan lähtökohta. Jos jotain kehitetään, varmasti se myöhästyy ja ylittää budjettinsa.

## Syylisiä metsästämissä

Karille ajaneita IT-kehityshankkeita käsittelevässä julkisessa keskustelussa ovat vahvasti esillä syylliset. Niiden löytäminen ja nimeäminen on liiketoimintakulttuurissa vähintään yhtä pyhää kuin sisu suomalaisuudessa. Ehkä maailma muuttuu paremmaksi, kun syyllinen on tiedossa?

Ensimmäisenä syyllisten penkillä pieleen menneissä projekteissa ovat toimittajat, nuo ahneet perkeleet, jotka kuulemma myyvät hankkeet liian halvalla vain parantaakseen katteita myöhemmin loputtomilla lisä- ja muutostöillä. Varsinkin Suomi-tasoisin julkisiin hankkeisiin on uskottavia IT-toimittajia vain kourallinen, ja niistä jokainen on saanut osansa syytöksistä.

Kaikki varmasti ajoittain ihan aiheesta, mutta usein myös vain siksi, että he sattuvat olemaan hankkeissa toimittajina.

Ostajatkään eivät ole päässeet livahtamaan veräjistä, vaan hekin ovat saaneet lokaa niskaansa. ”Ostaa ei osata”, on kulunut argumentti, ja varmasti osin totuudenmukainen. Keskustelusta päätellen ostajat ovat selkärangattomia penninpyörittäjiä, jotka eivät hallitse edes sopimussanktioiden määrittelyä toimittajien kurissa pitämiseksi – muusta puhumattakaan.

Syylisten metsästäminen on toki viihteellistä, mutta harvoin mielekäs tä asioiden parantamisen kannalta. Syyllisyyskeskustelussa on vahva vastakkainasettelu, eli

## Projekti epäonnistuu, koska siihen nimettyjen henkilöiden yhteenlaskettu osaamisen määrä ei ole riittävä suhteessa projektin vaikeusasteeseen

jommankumman tahon, joko toimittajan tai ostajan, on oltava syyllinen. Vuosien varrella näkemissäni onnistuneissa ja epäonnistuneissa projekteissa en yhdessäkään pysty nimeämään toista osapuolta yksin lopputuloksen aiheuttajaksi. Kuten tangoon, myös IT-projekteihin vaaditaan vähintään kaksi osapuolta. (Oman lukunsa muodostavat IT-alalle ominaiset kolmen tai useamman tango sekä rivitango.)

## Osaamisen merkitys

Projekti epäonnistuu, koska siihen nimettyjen henkilöiden yhteenlaskettu osaamisen määrä ei ole riittävä suhteessa projektin vaikeusasteeseen. Jos osaamista ei ole riittävästi, on projektin onnistuminen lähinnä tuuripeliä. Ja kuten lotossa, joskus onni toki potkaisee. Useimmiten kuitenkin ei.

Yksi osa projektien osaamisongelmaa on, että tehtävänimikkeenä ”projektipäällikkö” voi tarkoittaa melkein mitä vain. Vertailun vuoksi: jos marssin läheiselle lääkärilasemalle ja tapaan siellä tittelillä ”keuhkosairauksien erikoislääkäri” varustetun henkilön, voin olla melko luottavainen hänen taustansa. IT-projektipäällikön tavatessani voin lähinnä veikkaila, onko kyseessä sertifioitu ja kokenut veturi, aloitteleva projektisihteeri vai jotain ihan muuta.

Projektiyhdistyksen puitteissa projektipäällikköongelmaa ratkotaan uudella SIG-17 Projektipäällikkyyks ammattina -ryhmällä, jota Talent Vectian Jori Kosonen vetää. SIG-17 toivottavasti onnistuu tavoitteessaan yhtenäistää käsitys siitä, millaista ammattimainen projektitoiminta ja projektijohtaminen ovat Suomessa.

Liiketoiminnan kehitysprojekteissa projektiosaimista ei kuitenkaan pidä määritellä pelkkään projektitoimintaan liittyväksi osaamiseksi. Ei riitä, että projektijohtamisen metodologiat ja standardit ovat hallussa, riskienhallinta toimii ja kulubudjettia osataan seurata. Tarvitaan myös toimialan liiketoimintaosaamista ja lainsäädännön tuntemusta sekä projektin aiheen mukaista erityisosaamista. IT-avusteisissa projekteissa tällaisia ovat osto-osaamisen lisäksi esimerkiksi määrittely- ja testausmenetelmien tuntemus vähintään yleisellä tasolla sekä käyttöönotto-osaaminen.

Kaiken liiketoimintaosaamisen ja aiheen mukaisen erityisosaamisen ei suinkaan tarvitse olla projektipäällikön vastuulla. Välttämätöntä kuitenkin on, että projektissa mukana olevilla ihmisillä on kollektiivisesti riittävästi osaamista.



## SIG bisnes-IT:lle

Liiketoiminnan IT-avusteisia kehitysprojekteja käsittelevälle SIG-ryhmälle on ollut tarvetta Projektiyhdistyksen jäsenoiminnassa jo jonkin aikaa. Kuluvaan syksyn aikana ryhmä viimein käynnistetään yhteistyössä Sytyke ry:n kanssa.

Ryhmän tavoitteena on tuoda eri organisaatioiden toimintaa IT-ratkaisujen avulla kehittävät tahot yhteen ja jakaa positiivisia kokemuksia sekä hyviä käytäntöjä. Saatavien oppien avulla toivottavasti yhä useampi IT-projekti pääsee onnistumisensa vuoksi otsikkoihin. Ryhmän omien tapaamisten ohella on tarkoitus järjestää yhteistapaamisia sellaisten SIG-ryhmien kanssa, jotka käsittelevät bisnes-IT:lle läheisiä asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi johtajuus, tuotekehitys ja sopimusten hallinta.

Nimestään huolimatta ryhmää ei ole suunnattu vain kylmän kaupallisiin liiketoiminnan IT-projekteihin, vaan ryhmässä pohditaan yhtä lailla julkisen ja kolmannen sektorin merkittäviä kehityshankkeita, joissa IT on keskeisenä osana ratkaisua. SIG-ryhmässä on aikomus keskittyä erityisesti organisaatioiden toiminnan kehittämiseen liittyviin IT-projekteihin, ja rajata esimerkiksi tavanomaiset IT-infrastruktuurin kehitysprojektit siitä pois.

Uuden SIG-ryhmän käynnistyskokous pidetään marras-joulukuussa erikseen ilmoitettavana ajankohtana, ja siitä tiedotetaan jäsenpostien yhteydessä.

Ryhmää vetää Tommi Oksanen THO Consulting Oy:stä, ja hänelle voi jo etukäteen ilmoittaa ryhmän käsittelyyn sopivia hyviä projekteja sekä ehdottaa aiheita ryhmän tapaamisissa käsiteltäväksi. Tommin tavoittaa puhelimitse numerosta 040 7055 718 ja sähköpostitse osoitteesta tommi.oksanen@thoconsulting.fi.

## Bisnestä vai IT:tä?

Olin taannoin kouluttamassa globaalien teollisuus-konsernin nuoria työntekijöitä omaan pääalaani eli asiakkuudenhallintaan (CRM) liittyen. Useimmat osallistujista olivat vastavalmistuneita ja vain lyhyillä työkokemuksilla varustettuja, joten päivän teemana oli asiakkuudenhallinta käytännön näkökulmasta.

Käytännön näkökulmasta huolimatta käynnistin päivän lyhyellä teoriaosuudella eli asiakkuudenhallinnan käsitteen avaamisella. Selostin juurta jaksen, miksi CRM:ää voidaan ajatella niin strategiana, prosessina, ideologiana kuin tietojärjestelmänäkin, ja miten se käytännössä on kaikkien niiden yhdistelmä. Yhtä osaa ei voi pitää toista tärkeämpänä tai parempana, vaan jokaiselle on liiketoiminnassa selvä merkitys ja tarve.

Koulutuspäivän puolivälissä oli asiakkaan organisaation edustajan esityksen vuoro, ja sen tuli pitämään konsernin myyntijohtaja. "CRM on puhdas strategia-asia, ei muuta", avasi hän jämäkästi. "Joka muuta väittää, on typerä."

Samaa vastakkainasettelua on tunnistettavissa IT:n avulla tapahtuvassa liiketoiminnan kehittämisessä. Juhlapuheiden tasolla bisneksen ja IT:n avioliiton tärkeys tunnustetaan, mutta kuherruskuukauden jälkeen tunnelma on usein toinen. Aiemmin niin tärkeän puolison tilalle on tullut jokin toinen aihe, joka vie enemmistön huomiosta. Sivumennen ehkä huomataan valittaa, kuinka IT on jälleen vaatimassa lisää rahaa taloudenpiitoon. Eikö sille mikään riitä?

Valitettavan monessa organisaatiossa esiintyy samankaltaista vastakkainasettelua projektitoimiston (PMO) kanssa. Voiko IT-avusteinen liiketoiminnan kehitysprojekti aidosti onnistua, jos siinä on työskenneltävä sekä PMO:ta että IT:tä vastaan tai niiden ohi?

## Menestyksekkään bisnes-IT:n teemat

Bisneksen ja IT:n on kuljettava käsi kädessä käytännön projektielämässä, ja IT-ratkaisuilla on saatava aidosti tuettua liiketoimintaa. Virheissä rypeminen ja syyllisten metsästäminen ei paranna projektien onnistumistodennäköisyyttä.

Seuraavassa listaan oman ehdotukseni menestyksekkään bisnes-IT:n teemoiksi, eli aihepiireiksi, joiden menestyksekkäs toteuttaminen on omiaan parantamaan IT-projektien onnistumisedellytyksiä.

## Vastakkainasettelun eliminointi

Liiketoiminnan kehityksessä ei voi olla kyse pelkästä teknologiasta tai puhtaasti strategisen tason asiasta. Useimmat isot kehityshankkeet esimerkiksi toiminnanohjauksen, asiakkuudenhallinnan tai logistiikan osalta ovat yhdistelmiä strategian jalkautusta ja tietoteknisiä välineitä. Joissakin kohdissa strategiatasolla on enemmän merkitystä, toisissa taas operatiivinen IT on vahvemmalla sijalla.

Kehitysprojekteissa on merkitystä lähinnä lopputuloksella, ja hyvän tuloksen takaamiseksi projektin kaikkien osien on oltava tasapainossa. Aikaa ei voida hukata eri osapuolten ohi toimimiseen tai valtapeleihin.

## Osaamistarpeen tunnistaminen ja tunnustaminen

Bisnes-IT:n onnistuneessa toteuttamisessa tarvitaan valtava määrä osaamista. Vähintäänkin on oltava liiketoimintaosaamista ja -näkemystä, järjestelmätuntemusta, osto-osaamista ja käyttöönotkokokemusta. Monessa projektissa tarvitaan myös kokemusta määrittely- ja suunnittelutyöstä sekä testauksesta. Aivan kaikissa projekteissa tarvitaan projektijohtamisen osaamista.

Organisaatioissa on tunnistettava IT-projekteihin liittyvä osaamistarve ja tunnustettava se. Ei kai yrityksen myyntibudjettiakaan annettaisi sellaisten ihmisten käsiin, jotka eivät koskaan ole myyneet edes kapallista perunoita? Jos selvittelyn tulos on, että osaamisessa on vajeita, niiden paikkaaminen on suunniteltava ajoissa.

## Osaamisen kunnioitus

Yksi projekteissa näkyvästä vastakkainasettelun syistä liittyy vähäiseen osaamisen kunnioitukseen. IT:ssä saatetaan tuskailla, kuinka liiketoiminta ei ymmärrä fakto-

ja. Vastaavasti liiketoiminta saattaa kokea turhaamaa IT:n toimintaan, kun yksinkertaiselta kuulostavat asiat eivät tapahdukaan käden käänteessä. Pahimmillaan IT ja liiketoiminta saattavat pelata molemmat PMO:n ”kuponkivaatimuksia” vastaan sen sijaan, että yhdessä rakennettaisiin hyvää projektia.

Projektin eri osapuolten osaamisia on kunnioitettava ja niitä on käytettävä hyödyksi. Liiketoiminnalla, IT:llä ja PMO:lla on jokaisella annettavaa kehityksen vauhdittamiseen.

### Hyvät käytännöt syyllisten sijaan

Projektien päättyessä on keskityttävä hyvien oppien tunnistamiseen vikojen pohtimisen sijaan. Jokaisessa projektissa – myös siinä pahimmassa katastrofissa – on jotain sellaista, joka kannattaa monistaa seuraaviin kehityshankkeisiin. Hyvien käytäntöjen dokumentointi ja levittäminen luovat positiivista ilmapiiriä tuleviin ponnistuksiin.

### Kokonaisvaltainen muutosjohtaminen

Muutoksen johtaminen on olennainen osa liiketoiminnan kehitystä. IT-projekteissa ei-IT-taustaisille johtajille muutoksen johtaminen rajautuu helposti vain ei-tekniiseen osaan, vaikka juuri IT:tä sivuavissa asioissa olisi huutava johtamisen tarve.

## Projektien päättyessä on keskityttävä hyvien oppien tunnistamiseen vikojen pohtimisen sijaan

Kokonaisvaltainen muutosjohtaminen tavoittaa sekä toiminnallisen että teknisen tason muutoksesta ja sisältää niin leadershipiä kuin managementiäkin.

### Yhteenvetona

Monet IT-avusteiset liiketoiminnan kehitysprojektit onnistuvat, mutta niistä ei huudella kaupungilla yhtä suureen ääneen kuin speaktaakkelimaisista haaksirikoista. Menestyksekkäät IT-projektit näkyvät tuloslaskelmien viimeisillä riveillä ja henkilöstötilinpäätösten työhyvinvointi-osioissa, mutta sinne ne myös hukkuvat aivan liian helposti.

Menestyksiä ja hyviä käytäntöjä on nostettava esille ja jaettava alan sisällä. Vain niistä oppimalla voimme tuottaa ja saada parempaa bisnes-IT:tä.

**Tommi Oksanen** on THO Consulting Oy:n toimitusjohtaja ja itsenäinen CRM-käyttöön-ottokonsultti, jolla on kokemusta sadoista CRM-projekteista. Hän on toiminut niissä niin asiakkaan kuin toimittajankin roolissa ja kouluttanut yli tuhat CRM-järjestelmien käyttäjää. Tommi on kirjoittanut CRM-projektien haasteista kirjan CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun (Talentum, 2010) ja pitää Muutoksen tuska -blogia osoitteessa: [muutoksensuska.wordpress.com](http://muutoksensuska.wordpress.com).

Tommi vetää loppuvuodesta käynnistyvää bisnes-IT-aiheista SIG-ryhmää. Hän kouluttaa aktiivisesti liiketoimintaan ja projekteihin liittyviä asioita mm. Helsinki Business Collegessa, Talentum Eventsillä ja AEL:ssä.

