

Tietojärjestelmien hankinta Suomessa 2013

Tutkimusraportti 24.5.2013



Tiivistelmä

Tietojärjestelmien hankinnasta vallalla oleva yleinen mielikuva on, että rahaa palaa ja valmista ei tule. Onko tilanne todellakin näin huono, kuin annetaan ymmärtää, vai onko uutisointi tarkoitushakuista ja pintaa syvemmällä asiat hoituvat kuitenkin normaalisti? Tähän asiaan pyrkii tuomaan selvyyttä Celkee Oy:n, Tietotekniikan liitto ry:n ja Ohjelmistoyrittäjät ry:n yhteistyössä julkaisema valtakunnallinen Tietojärjestelmien hankinta Suomessa-tutkimus, joka toteutettiin nyt ensimmäistä kertaa. Tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä on kuvattu alla.

1. Tilaaja-toimittaja -yhteistyö

Hyvin toimiva tilaaja-toimittaja -yhteistyö ja selvät vastuunjaot ovat onnistuneen tietojärjestelmäprojektin ja hankinnan edellytyksiä.

a) *Vastuut ja roolit*

Tilaaajista 54 % oli sitä mieltä, että vastuunjako ja roolit ovat hankkeissa selviä joko usein tai aina. Kokonaisvastuu hankkeen onnistumisesta on jaettu tilaajaorganisaatiossa useammalle henkilölle peräti 64 %:lla ja operatiivinen vastuu 39 %:lla vastaajista. Onnistuneen tietojärjestelmäprojektin tai hankkeen perusedellytykset näyttävät jäävän liian usein puutteelliseen asemaan.

b) *Kriisiytymisen syyt*

Tilaaajien mielestä kolme suurinta syytä hankkeen kriisiytymiseen ovat kustannusarvion ylittyminen, aikataulun pettäminen sekä eri näkemys projektin sisällöstä toimittajan kanssa. Toimittajilla sen sijaan kolme suurinta syytä ovat kommunikaation puute, eri näkemys projektin sisällöstä ja aikataulun pettäminen. Tilaaajista 80 % sanoo määrittelyprosessin olevan heidän hallussaan, kun toimittajien mielestä tilaajat hallitsevat vain 50 %:ia määrittelyprosesseista. Eriävät näkemykset hankkeiden määrittelyhallinnasta yhdistettynä a-kohdan epäselvyyksiin antavat huonon ennusteen hankkeiden onnistumiselle. Kriisin siemenet kylvetään jo projektien ja hankkeiden alkumetreillä.

c) *Lukkiutuminen yhteen toimittajaan*

Tilaaajista peräti 33 % ei varmista koskaan tai varmistaa vain harvoin, että järjestelmän arkkitehtuuri ja tekninen toteutus mahdollistavat toimittajan vaihtamisen myöhemmin. Edellisen kohdan epäselvyydet määrittelyprosessissa lisäävät vielä entisestään toimittajalukkiutumisen riskiä.

2. Hankintaosaaminen ja resurssit

Onnistunut hanke vaatii myös tilaajalta osaamista ja aktiivista osallistumista koko hankkeen ajan. Oikea-aikaisella reagoinnilla vältetään kalliit ja vaikeat jälkikorjaukset.

a. Osaamisen taso

Toimittajat arvioivat tilaajien hankintaosaamisen tason alhaiseksi 46 % tapauksista. Tilaajista vain 18 % oli samaa mieltä toimittajien kanssa oman hankintaosaamisensa tasosta. Onko tilaajilla liian ruusuinen kuva oman osaamisensa tasosta? Mikä on tarvittava osaamisen taso, jotta sillä olisi positiivinen vaikutus hankkeiden onnistumiseen?

b. Resurssit

Tilaajista 40 % ja toimittajista 51 % oli sitä mieltä, että tilaajaorganisaation vastuuhenkilöille varatut resurssit ovat harvoin tai ei koskaan riittävät. Silti ulkopuoliseen apuun ei turvauduta kuin harvoin.

c. Asiantuntijoiden käyttö

Vaikka sekä osaamisessa että resurssien riittävydessä on tunnistettu puutteita, jopa 74 % tilaajista käyttää ulkopuolista asiantuntijaa ainoastaan harvoin tai ei koskaan.

3. Onnistuminen ja sen mittaaminen

Oikeita asioita mittaamalla saavutetaan onnistuneita projekteja.

a. Hankkeiden ajurit

Selvästi tärkeimmäksi ajuriksi tilaajilla vastausten perusteella muodostui arvo liiketoiminnalle. Seuraavaksi tärkein oli hinta, kuitenkin selvästi perässä. Muut ajurit kuten ominaisuudet, laatu, aikataulu ja arvo loppukäyttäjälle jäivät selvästi marginaalisiksi.

b. Onnistumisen mittaaminen

Budjetin toteutumisen mittaaminen oli tilaajille käytetyin hankkeen onnistumisen mittari. Tilaajien tärkein ajuri eli arvo liiketoiminnalle ei ollut siten ensisijainen mittari. Aikataulun toteutumista mitataan myös varsin paljon, vaikka se ei vastauksien perusteella ollutkaan tilaajille kovin tärkeä ajuri. Näin ollen hankkeiden pääajureita ei yllättäen pidetä selvinä mittareina hankkeen onnistumista mitattaessa.

c. Onnistumisen todennäköisyys

Jopa 35 % tilaajista koki onnistuneensa tietojärjestelmähankkeissaan vain harvoin tai hyvin harvoin.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen tausta.....	2
2.1	Tutkimuksen toteutus.....	2
2.2	Aineiston kattavuus ja luotettavuus.....	2
3	Tutkimuksen päätrendit.....	5
3.1	Kommunikaation ja viestinnän merkitys.....	5
3.1.1	Onnistumisen tekijät.....	5
3.1.2	Kriisiytymisen syyt.....	7
3.1.3	Vastuut ja roolit.....	8
3.1.4	Määrittelyprosessin kulku.....	10
3.2	Hankintaosaamisen puutteet ja resurssipula.....	12
3.2.1	Hankintaosaamisen taso.....	12
3.2.2	Tilajapuolen resurssit.....	14
3.2.3	Toimittajalukkiutuminen.....	16
3.2.4	Asiantuntijoiden käyttö.....	17
3.2.5	Hankintaosaamisen kehittämistarpeet.....	17
3.3	Onnistuminen ja sen mittaaminen.....	19
3.3.1	Onnistumisen todennäköisyys.....	19
3.3.2	Hankkeiden ajurit.....	20
3.3.3	Onnistumisen mittaaminen.....	21
3.3.4	Hankintaprosessin kehittämisaalueet.....	22
4	Johtopäätökset.....	24
5	Loppusanat.....	27

1 Johdanto

Tietojärjestelmien hankinnasta vallalla oleva yleinen mielikuva on, että rahaa palaa ja valmista ei tule, ainakaan annetuissa aikatauluissa. Onko tilanne todellakin näin huono, kuin annetaan ymmärtää, vai onko uutisointi tarkoitushakuista ja pintaa syvemmillä asiat hoituvat kuitenkin normaalisti?

Tähän asiaan pyrkii tuomaan selvyttä Celkee Oy:n, Tietotekniikan liitto ry:n ja Ohjelmistoyrittäjät ry:n yhteistyössä julkaisema valtakunnallinen Tietojärjestelmien hankinta Suomessa 2013 -tutkimus, joka toteutettiin nyt ensimmäistä kertaa. Tutkimuksessa kootaan yhteen tilaaja- ja toimittajaorganisaatioiden vastuuhenkilöiden näkemyksiä tietojärjestelmien hankintaprosessin, toimitusprojektien sekä tilaaja-toimittaja -suhteiden nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä.

Viimeaikaiset uutisoinnit tietojärjestelmähankeiden menestyksestä, tai enemmänkin menestyksen puutteesta, ovat antaneet aiheita miettiä, millä tasolla tietojärjestelmien hankintaosaaminen ja toimitusprojektit Suomessa ovat. Tietojärjestelmäprojektien ongelmat eivät todellakaan ole uusi tai pelkästään suomalainen ilmiö, vaan vastaavanlaisia esimerkkejä löytyy maailmanlaajuisesti. Esimerkiksi Gartner ja IEEE ovat tutkineet eri vuosikymmenillä tietojärjestelmäprojektien epäonnistumisten syitä. Näissä tutkimuksissa on todettu muun muassa kommunikoinnin ja viestinnän puutteen, resurssien riittämättömyyden sekä tehottoman projektinhallinnan olevan merkittävässä roolissa projektien epäonnistumisissa.

Vaikka onnistuneitakin tietojärjestelmähankkeita viedään läpi koko ajan, jopa kolmasosa tähän tutkimukseen osallistuneista tilaajista kokee pääsääntöisesti epäonnistuvansa hankkeissaan. Tämä tarkoittaa miljoonien eurojen menetyksiä vuosittain. Kuinka kauan meillä on varaa haaskata rahaa tällä tavalla? Mitä pitäisi tehdä tilanteen muuttamiseksi parempaan suuntaan? Tutkimustulokset antavat viitteitä tehokkaampaan ja tuottavampaan tietojärjestelmähankintojen hoitoon. Onko miljoonien eurojen säästömahdollisuus tarpeeksi houkutteleva tekijä kehittämään tietojärjestelmähankintojen tehokkuutta?

2 Tutkimuksen tausta

2.1 Tutkimuksen toteutus

Tietojärjestelmien hankinta Suomessa 2013 -tutkimus toteutettiin verkkokyselynä helmi-maaliskuun aikana 2013. Tutkimuksen suunnittelusta, kyselylomakkeen laatimisesta, teknisestä toteutuksesta sekä tutkimusraportin teosta vastasivat yhteistyössä Celkee Oy, Tietotekniikan liitto ry ja Ohjelmistoyrittäjät ry. Kimmo Vättö ja Tero Kyckling Celkee Oy:stä sekä Robert Serén ja Olli Teräs Tietotekniikan liitto ry:stä ovat osallistuneet tutkimuksen tekemiseen merkittävästi omalla panoksellaan. Heidän lisäksi kaikissa tutkimuksen vaiheissa on ollut korvaamattomana apuna mukana tekniikan kandidaatti Erkkä Vastamaa. Välivaiheiden katselmoinnissa avustivat Seppo Takanen Ohjelmistoyrittäjät ry:stä, Pekka Forselius 4SUMPartners Oy:stä, Mitro Kivinen Alter Chief Oy:stä / Sytyke ry:stä ja professori Kari Systä Tampereen Teknillisestä Yliopistosta.

Kyselyn teknisenä alustana käytettiin Webropol-ohjelmistoa, johon kysymykset syötettiin ja kyselyn logiikka ohjelmoitiin. Tutkimuksen kohderyhmä tavoitettiin käyttämällä seuraavia kanavia: Celkee Oy:n uutiskirje ja kotisivut, Tietotekniikan liitto ry:n kotisivut, Ohjelmistoyrittäjät ry:n sisäinen uutiskirje, Waku:n viikoittainen uutiskirje, Service Management Forum Finlandin uutiskirje sekä LinkedIn:in kautta tapahtunut mainostus.

Varsinainen kysely koostui pääasiassa strukturoiduista kysymyksistä. Kysymysten määrä vaihteli hieman riippuen vastaajan vastauksista tiettyihin kysymyksiin. Tilaajille, jotka toimivat yksityisessä organisaatiossa, kysely sisälsi yhteensä 36 kysymystä. Julkisen tilaajaorganisaation vastaajalle kysymyksiä oli sen sijaan yhteensä 33 ja toimittajaorganisaatiossa toimivalle 22.

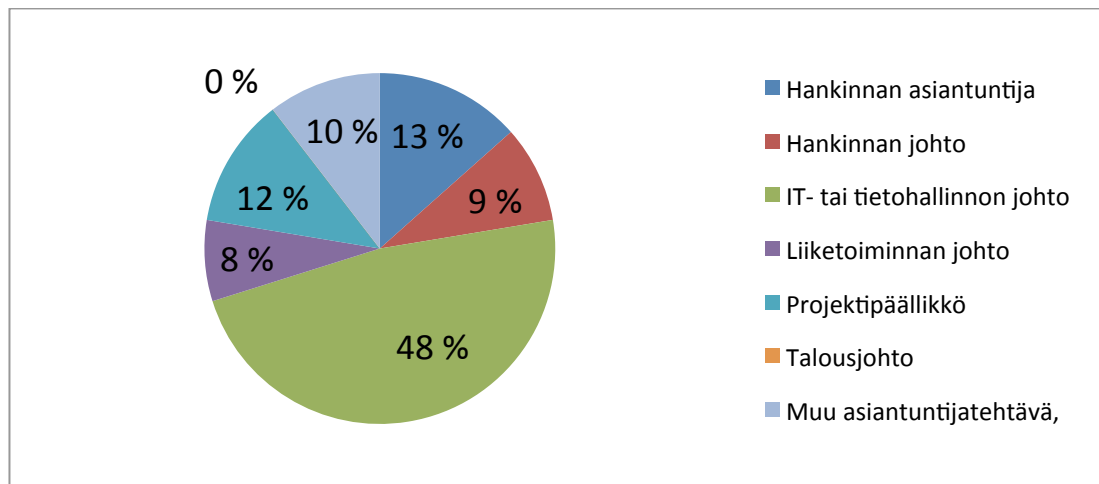
2.2 Aineiston kattavuus ja luotettavuus

Tutkimukseen osallistui yhteensä 104 vastaaja. Näistä 67 edusti tietojärjestelmien tilaaja- ja 37 toimittajaorganisaatioita. Tutkimus kokoa yhteen näissä organisaatioissa työskentelevien vastuuhenkilöiden näkemyksiä tietojärjestelmähankkeiden nykytilasta ja tulevaisuuden kehityssuunnista. Keskeisiä aihealueita ovat muun muassa

hankintaprosessi ja -osaaminen, tilaajan ja toimittajan välinen vastuunjako, hankkeiden onnistumisen määrittely ja mittaaminen sekä tulevaisuuden kehittämistarpeet eri osa-alueilla.

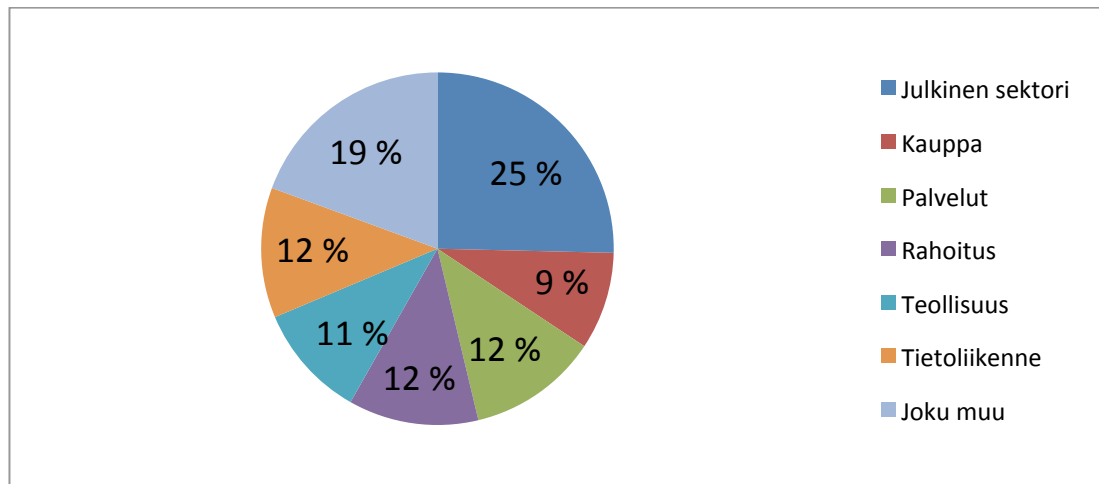
Tutkimus kattaa uusien tietojärjestelmäratkaisujen kehityksen, vanhojen tietojärjestelmäratkaisujen ylläpidon ja valmisohjelmistojen räätälöintiprojektit, jossa työmäärä edustaa merkittävää osaa koko projektin kustannuksista. Pakettiohjelmistot jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tilaajavastaajilta kysyttiin tarkemmin heidän edustamansa organisaation taustatietoja. Kuvasta 2.1 voidaan nähdä heidän roolijakaumansa. Enemmistö eli 48 % tilaajavastaajista toimii organisaatiossaan IT- tai tietohallinnon johtotehtävissä, mutta muuten eri roolien jakauma on suhteellisen tasainen.



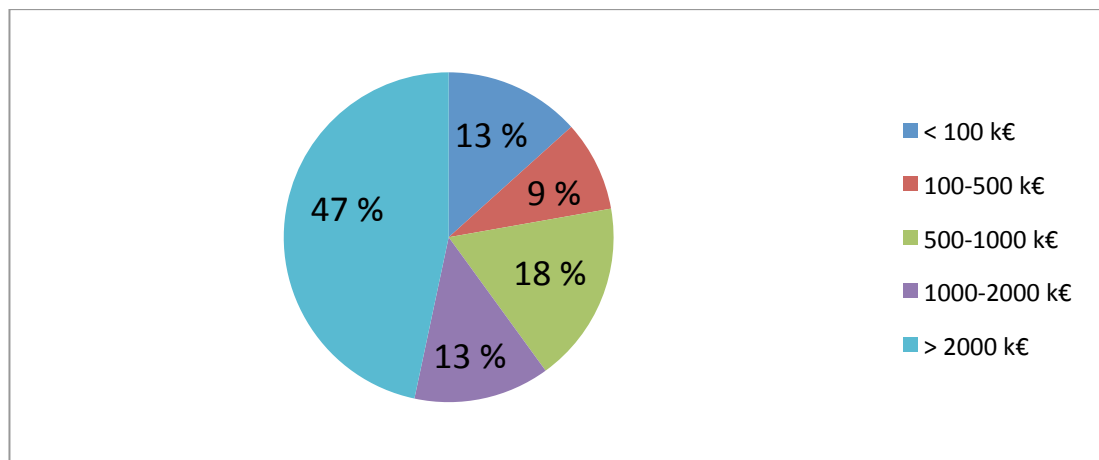
Kuva 2.1: Tutkimukseen osallistuneiden tilaajien roolijakauma

Kuvassa 2.2 nähdään samojen vastaajien toimialajakauma. Tästä voidaan nähdä, että eri toimialat ovat tutkimuksessa myös varsin monipuolisesti ja kattavasti esillä.



Kuva 2.2: Tutkimukseen osallistuneiden tilaajien toimialajakauma

Tilaajavastaajilta kysyttiin roolin ja toimialan lisäksi myös heidän organisaationsa tietojärjestelmien kehittämismääränsä kokoa. 47 % eli melkein puolet tilaajista kuului suurimpaan ryhmään ja heidän organisaationsa IT-budjetti oli yli 2 miljoonaa euroa (Kuva 2.3). Pienemmätkin yritykset ovat silti hyvin edustettuna tutkimuksessa.



Kuva 2.3: Jakauma tutkimukseen osallistuneiden tilaajien tietojärjestelmien kehittämismääränsä koosta

Vaikka kyselyn osallistujamäärä ei vielä yltänyt kovin suureksi, on se riittävän suuri, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää selkeästi suuntaantavina. Tutkimuksen aineisto sisältää myös monipuolisen otoksen vastaajia erikokoisista organisaatioista usealta eri toimialalta.

3 Tutkimuksen päätrendit

Tutkimuksen merkittävimpien havaintojen pohjalta löydettiin kolme päätrendiä, joihin moni havainto tuntuu liittyvän tavalla tai toisella. Seuraavissa kolmessa aliluvussa käydään läpi nämä päätrendit ja esitellään niiden sisältämät tutkimustulokset.

3.1 Kommunikaation ja viestinnän merkitys

Kommunikoinnin ja viestinnän merkitys tietojärjestelmähankkeissa tuli vahvasti esiin läpi koko tutkimuksen. Tilaajan ja toimittajan välinen viestintä koettiin molemmin puolin erittäin tärkeäksi tekijäksi tietojärjestelmähankkeiden onnistumiselle. Kommunikaation puute ja eri näkemys projektin sisällöstä olivat erityisesti toimittajien mielestä suurimmat hankkeiden kriisiytymisen syyt. Lisäksi vastuiden ja roolien jako viestivät liiaksi jakautunutta vastuuta, joka voi olla ongelmallista.

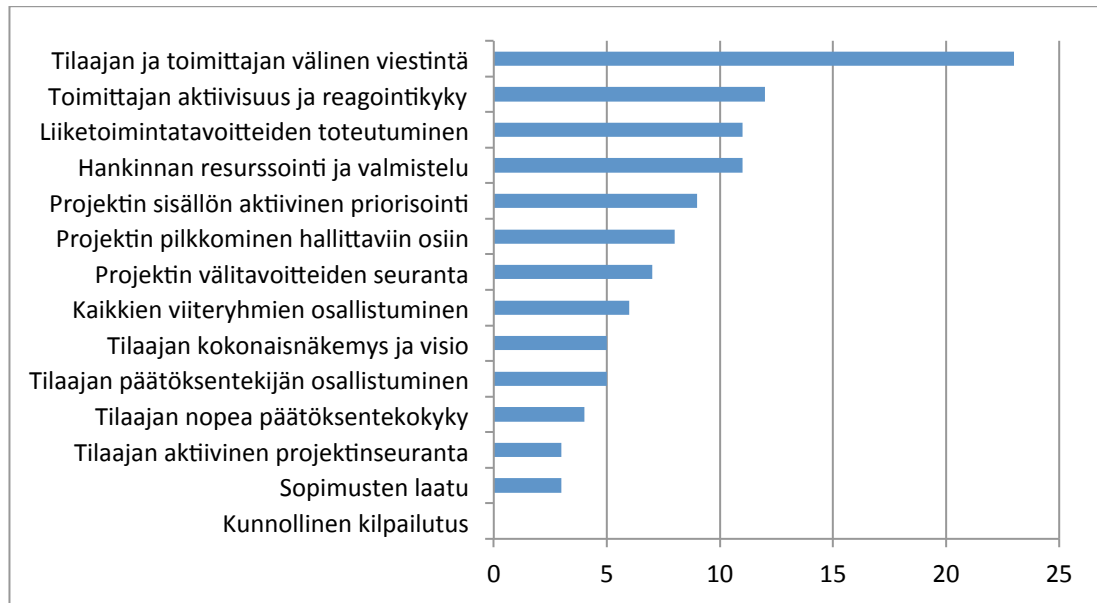
3.1.1 Onnistumisen tekijät

Kysyttäessä tietojärjestelmähankkeiden onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä tilaajien mielestä hankinnan kunnollinen resursointi ja valmistelu nousivat selvästi tärkeimmäksi tekijäksi (Kuva 3.1). Heti toisena tuli jo tilaajan ja toimittajan välinen viestintä. Tilaajan kokonaisnäkemys ja visio sekä tilaajan aktiivinen projektinseuranta seurasivat lähellä perässä.



Kuva 3.1: Eri tekijöiden vaikutus tietojärjestelmähankkeen onnistumiselle tilaajanäkökulmasta

Toimittajille taas saman kysymyksen perusteella tilaajan ja toimittajan välinen viestintä oli ylivoimaisesti tärkein tekijä (Kuva 3.2). Merkittävää on, että se oli jopa yhtä tärkeä kuin kaksi seuraavaa tekijää yhteensä, sillä kaukana jäljessä seuraavaksi tärkeimpinä tekijöinä olivat toimittajan aktiivisuus ja reagointikyky, liiketoimintatavoitteiden toteutuminen ja hankinnan resursointi ja valmistelu.



Kuva 3.2: Eri tekijöiden vaikutus tietojärjestelmähankkeen onnistumiselle toimittajanäkökulmasta

Huomionarvoista on, tarkasteltaessa molempien osapuolien vastauksia rinnakkain, että projektin toteutusvaiheeseen liittyvät tekijät eivät nousseet kummankaan arvoasteikossa kovin korkealla. Tekijät, kuten projektin sisällön aktiivinen priorisointi, projektin pilkkominen hallittaviin osiin ja projektin välitavoitteiden seuranta jäivät molemmilla selkeästi kärkiryhmän taakse.

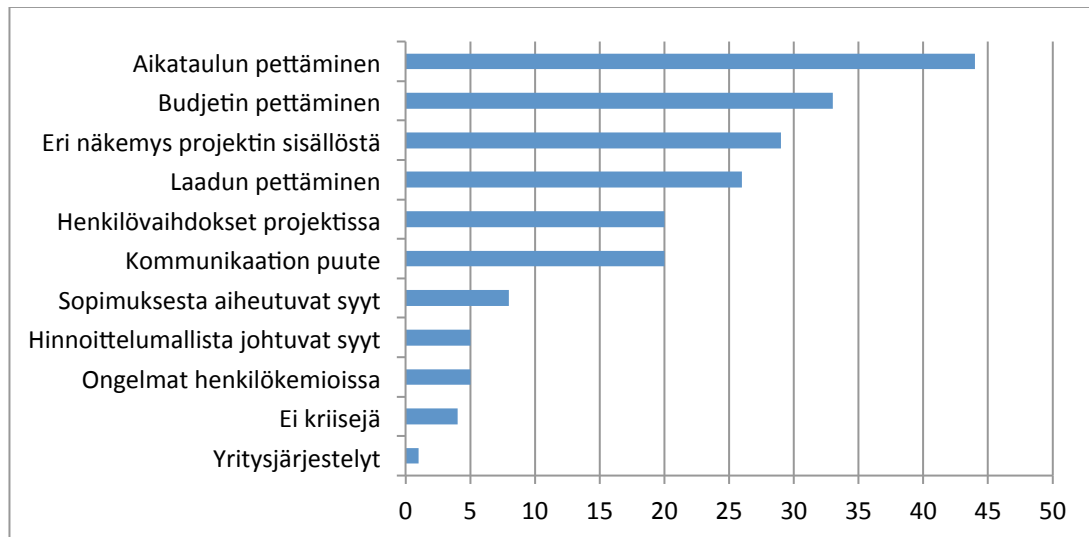
Sopimusten laatu ja kunnollinen kilpailutus jäivät sekä tilaajilla että toimittajilla käytännössä vähiten tärkeimpien tekijöiden joukkoon. Saman lailla mielenkiintoisena sivuhuomiona voidaan pitää liiketoimintatavoitteiden toteutumisen jäämistä tilaajien listalla hyvin alhaalle, kun se toimittajilla oli kolmanneksi tärkein.

3.1.2 Kriisiytymisen syyt

Sekä tilaajilta että toimittajilta kysyttiin yleisimmistä kriisiytymisen syistä heidän tietojärjestelmähankkeissaan. Vastaukset erosivat toisistaan jonkin verran, vaikka yhtäläisyyksiäkin oli löydettävissä.

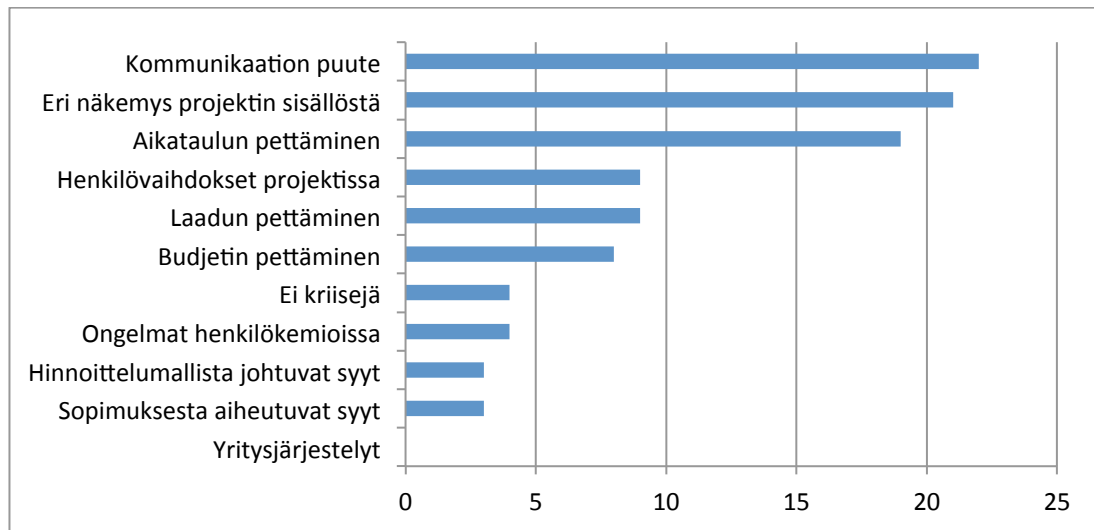
Tilaajien mielestä aikataulun pettäminen oli varsin selvästi yleisin hankkeen kriisiytymisen syy (Kuva 3.3). Seuraavaksi yleisimpiä olivat budjetin pettäminen ja eri näkemys projektin sisällöstä. Varsinkin aikataulu ja budjetti ovat varsin perinteisiä hankkeen mittareina ja näin ollen niiden kärkisijat eivät varsinaisesti yllätä.

Kommunikointiin ja viestintään liittyvät kriisiytymisen syyt, kuten eri näkemys projektin sisällöstä, kommunikaation puute ja ongelmat henkilökemioissa, eivät näytä yksittäin olevan tilaajille kovin ongelmallisia, mutta yhteenlaskettuna muodostavat jo pienimuotoisen riskin.



Kuva 3.3: Tietojärjestelmähankkeiden kriisiytymisen syyt tilaajanäkökulmasta

Toimittajien vastauksista oli sen sijaan nähtävissä hyvinkin vahvasti kommunikaation ja viestinnän merkitys (Kuva 3.4). Heidän mielestään kommunikaation puute ja eri näkemys projektin sisällöstä olivat yleisimmät tietojärjestelmähankkeiden kriisiytymisen syyt. Kolmanneksi yleisimpänä oli aikataulun pettäminen.

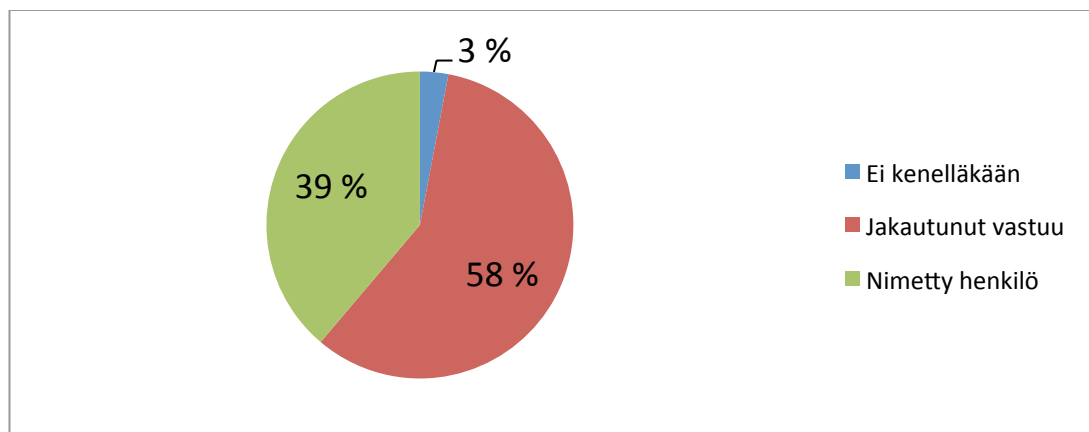


Kuva 3.4: Tietojärjestelmähankkeiden kriisitymisen syyt toimittajanäkökulmasta

Sopimuksesta tai hinnoittelumallista johtuvia syitä eivät kumpikaan pitäneet kovin yleisenä hankkeen kriisin syynä. Laadun pettäminen ja henkilövaihdokset projektissa sen sijaan olivat hieman yleisempiä ongelmia, joihin voi olla myös syytä kiinnittää huomiota.

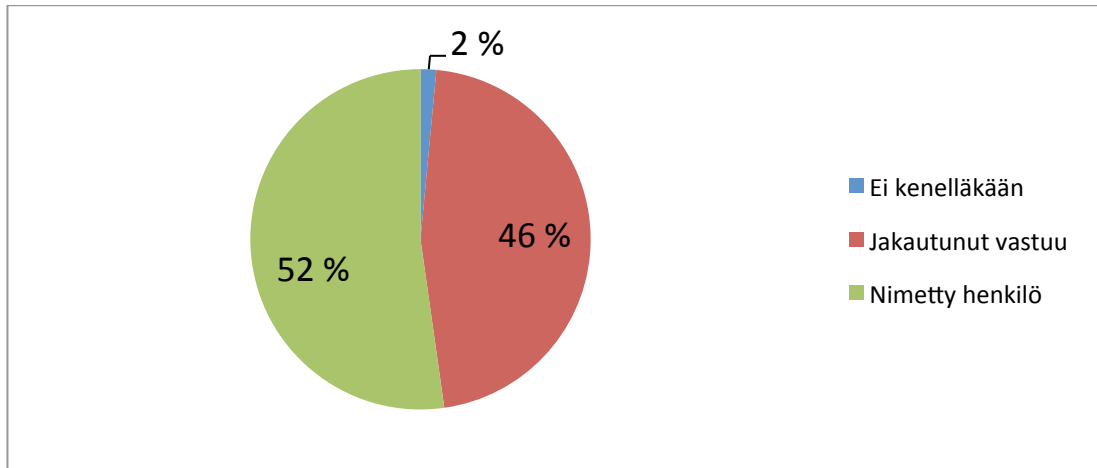
3.1.3 Vastuut ja roolit

Tilaaajilta kysyttiin myös, miten heidän tietojärjestelmähankkeidensa vastuu on tarkalleen ottaen jakautunut. Vastauksien perusteella kokonaisvastuu tietojärjestelmähankkeen onnistumisesta ja liiketoimintatavoitteiden täyttymisestä on 58 %:ssa tapauksista jaettuna (Kuva 3.5). Vastuu on taas nimetyllä henkilöllä 39 %:ssa tapauksista ja todella harvoin 3 %:ssa tilanteista ei kenelläkään.



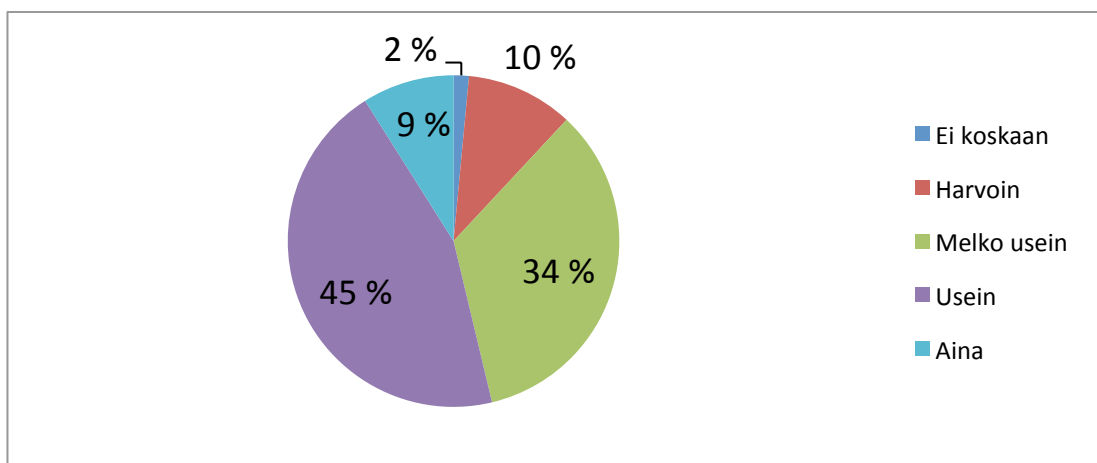
Kuva 3.5: Tietojärjestelmähankkeiden kokonaisvastuun jakautuminen tilaajanäkökulmasta

Hankkeiden kokonaisvastuun lisäksi tilaajilta kysyttiin vastuun jakautumisesta hankkeen operatiivisessa toteutuksessa ja päätöksenteossa (Kuva 3.6). Tässä tapauksessa tilaajat kertoivat vastuun olevan useimmin 52 %:ssa tapauksista nimetyllä henkilöllä. 46 % vastaajista sanoi vastuun olevan tässäkin tapauksessa jaettuna. Vain 2 % vastasi, ettei vastuu ollut kenelläkään.



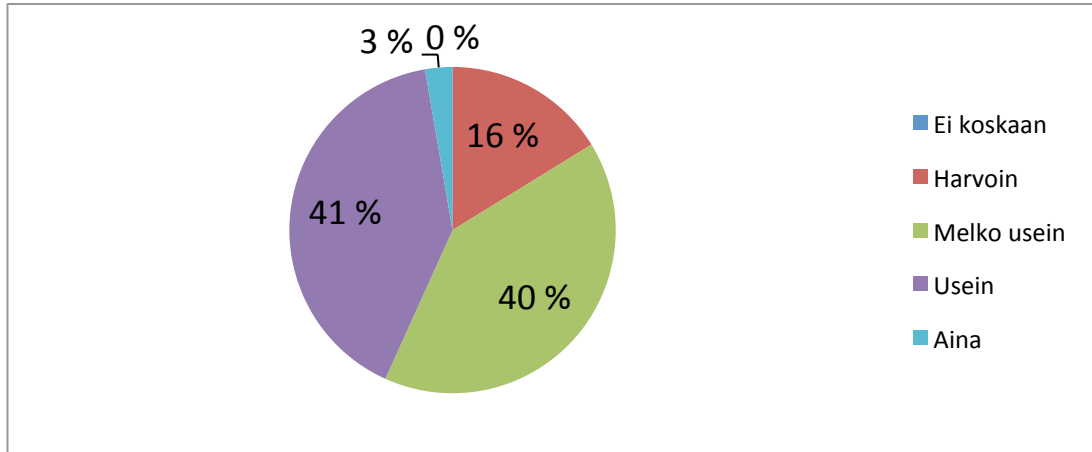
Kuva 3.6: Tietojärjestelmähankkeiden operatiivisen vastuun jakautuminen tilaajanäkökulmasta

Toisaalta sekä tilaajilta että toimittajilta kysyttiin myös tietojärjestelmähankkeiden vastuunjaon ja roolien selvydestä tilaajan ja toimittajan välillä. Tilaajista 54 % oli sitä mieltä, että vastuunjako ja roolit ovat hankkeissa selviä joko usein tai jopa aina (Kuva 3.7). Näiden lisäksi vielä 34 % piti vastuunjako ja rooleja selvinä melko usein. Ainoastaan 12 % tilaajista näki asiassa vakavia puutteita.



Kuva 3.7: Tietojärjestelmähankkeiden vastuunjaon/roolien selvyys tilaajan ja toimittajan välillä tilaajanäkökulmasta

Toimittajien vastaukset olivat varsin pitkälti samoilla linjoilla kuin tilaajien mielipide ylempänä. 44 % toimittajista oli sitä mieltä, että tilaajan ja toimittajan välinen vastuunjako ja roolitukset olivat selviä usein tai aina (Kuva 3.8). Melko usein vastasi 40 % toimittajista ja 16 % harvoin tai ei koskaan.



Kuva 3.8: Tietojärjestelmähankkeiden vastuunjaon/roolien selvyys tilaajan ja toimittajan välillä toimittajan näkökulmasta

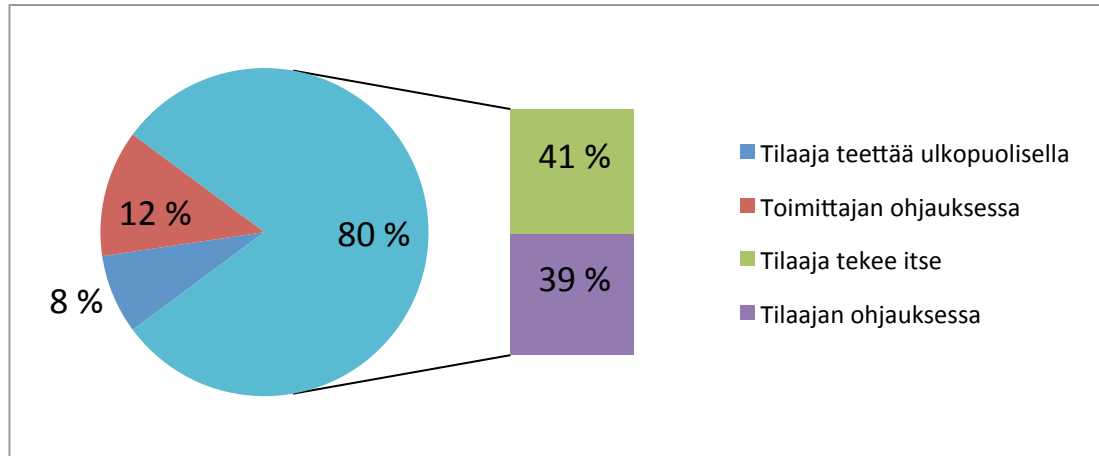
Kokonaisuudessaan on varsin mielenkiintoista, että vastuu on tilaajien mielestä niin usein jaettuna sekä kokonaisvastuun että operatiivisen vastuun osalta. Yleisestihän ajatellaan, että jaettu vastuu on sama kuin ei olisi vastuuta ollenkaan. Toisaalta sekä tilaajat että toimittajat näyttivät pitävän tilaajan ja toimittajan välistä hankkeiden vastuunjakoja ja roolitusta hankkeissaan pääasiassa selvänä. Kun samalla tutkimuksen muissa osissa on varsinkin toimittajien puolelta tullut esiin tilaajan ja toimittajan välisen viestinnän heikko taso sekä usein erilainen näkemys hankkeen sisällöstä, on syytä tarkastella vastauksia vastuunjaosta ja rooleista varsin kriittisesti.

3.1.4 Määrittelyprosessin kulku

Sekä tilaajilta että toimittajilta kysyttiin, miten heidän organisaatiossaan tietojärjestelmähankkeiden määrittelyprosessi tavallisesti tehdään. Vaihtoehtoina oli, että tilaaja teettää määrittelyn ulkopuolisella, määrittely tehdään toimittajan ohjauksessa tilaajan avustuksella, tilaaja tekee määrittelyn itse ennen toimittajan valintaa tai määrittely tehdään tilaajan ohjauksessa toimittajan avustuksella.

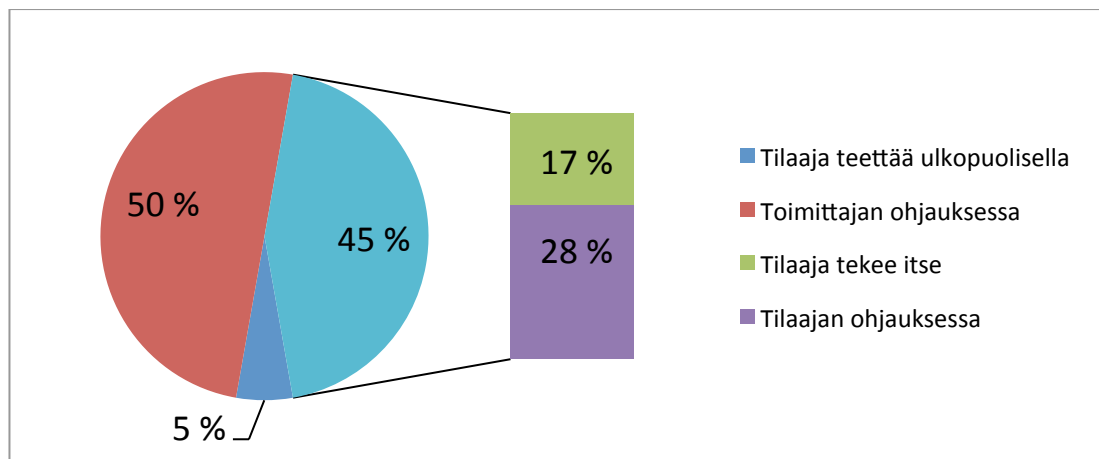
Tilaajien ja toimittajien vastaukset olivat hyvin mielenkiintoisella tavalla ristissä. 80 % tilaajista kertoi, että he tekevät määrittelyn itse tai koko

prosessi muuten mennään läpi heidän ohjauksessaan (Kuva 3.9). Tilaajien mielestä vain 12 % määrittelyistä tehdään toimittajan ohjauksessa. 8 % määrittelyistä tilaajat teettävät ulkopuolisilla tahoilla ennen varsinaisen toimittajan valintaa.



Kuva 3.9: Tietojärjestelmähankkeiden määrittelyprosessin kulku tilaajanäkökulmasta

Toimittajat päinvastoin kokivat, että 50 % tietojärjestelmähankkeiden määrittelyprosesseista kulki heidän ohjauksissaan (Kuva 3.10). Heidän mielestään vain 45 % prosesseista meni niin, että tilaaja oli tehnyt määrittelyn jo ennen toimittajan valintaa tai se tehtiin tilaajan ohjauksessa toimittajan avustuksella.



Kuva 3.10: Tietojärjestelmähankkeiden määrittelyprosessin kulku toimittajanäkökulmasta

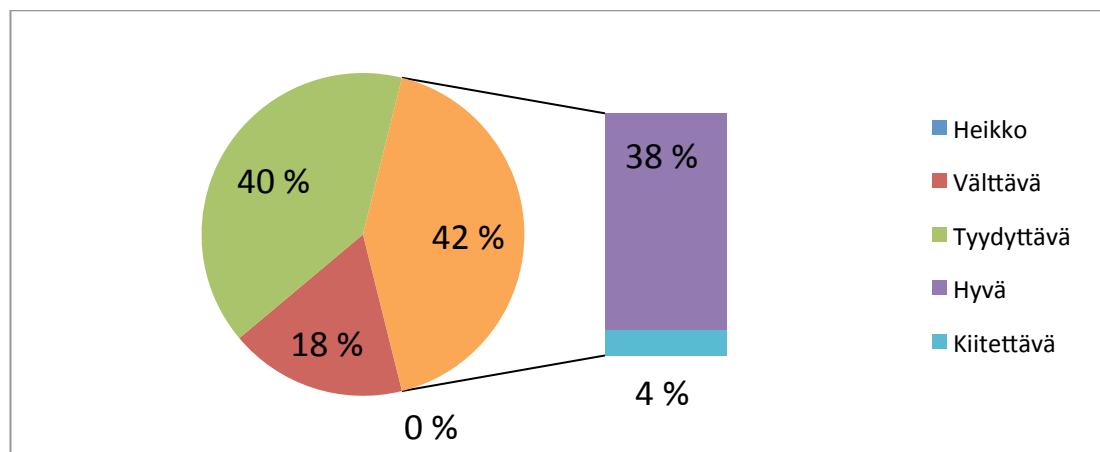
On hyvin erikoista, että tilaajien ja toimittajien mielipiteet määrittelyprosessin tavallisesta kulusta eroavat näin selkeästi toisistaan. Todennäköisesti totuus löytyy jostain välimaastosta, kyseinen ristiriita johtuu huonosta kommunikaatiosta osapuolien välillä tai varsinaisen määrittelyprosessin tulkintaeroista.

3.2 Hankintaosaamisen puutteet ja resurssipula

Toinen tutkimuksessa esille tullut ongelmakohta liittyi puutteisiin tilaajapuolen hankintaosaamisessa ja liian vähäisiin resursseihin hankkeiden hoitamiseksi. Tilaajapuoli koki oman hankintaosaamisensa suhteellisen hyväksi, mutta toimittajien mielestä se oli kauttaaltaan varsin heikkoa. Sekä tilaajien että toimittajien mielestä tilaajapuolen vastuuhenkilöillä ei useinkaan ollut riittävästi aikaa tai osaamista hankkeen onnistuneeseen läpivientiin. Esimerkiksi noin kolmasosa tilaajista ei ottanut toimittajalukkiutumista juuri koskaan huomioon tietojärjestelmähankkeissaan. Aika- ja osaamispulasta huolimatta ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö muun muassa kilpailutuksen apuna ei ollut kovin yleistä tilaajien keskuudessa.

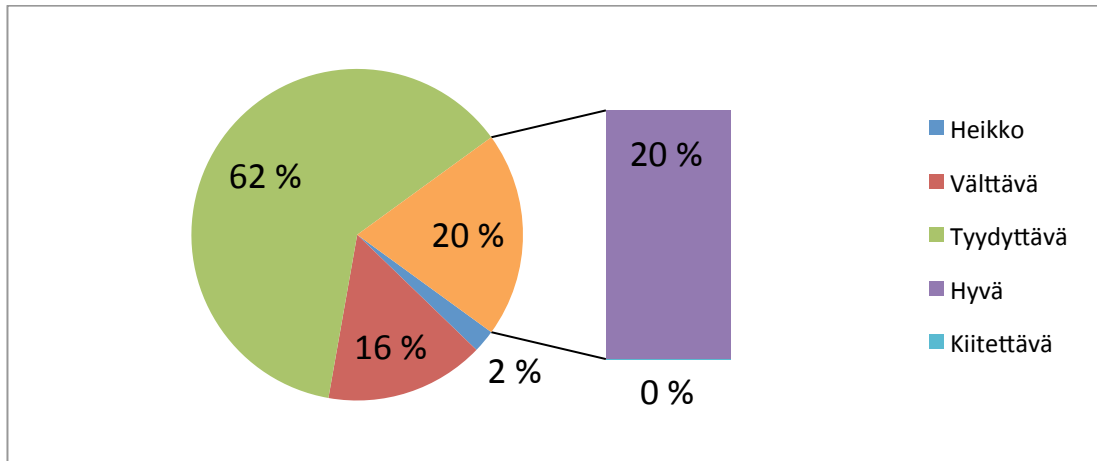
3.2.1 Hankintaosaamisen taso

Tilailta kysyttiin mielipidettä omasta hankintaosaamisestaan sekä arviota suomalaisten tietojärjestelmätoimittajien hankeosaamisen tasosta. Tilaajista 42 % piti omaa hankintaosaamista joko hyvänä tai kiitettävänä (Kuva 3.11). 40 %:n mielestä heidän hankintaosaamisensa oli tyydyttävää ja 18 %:n välttävää.



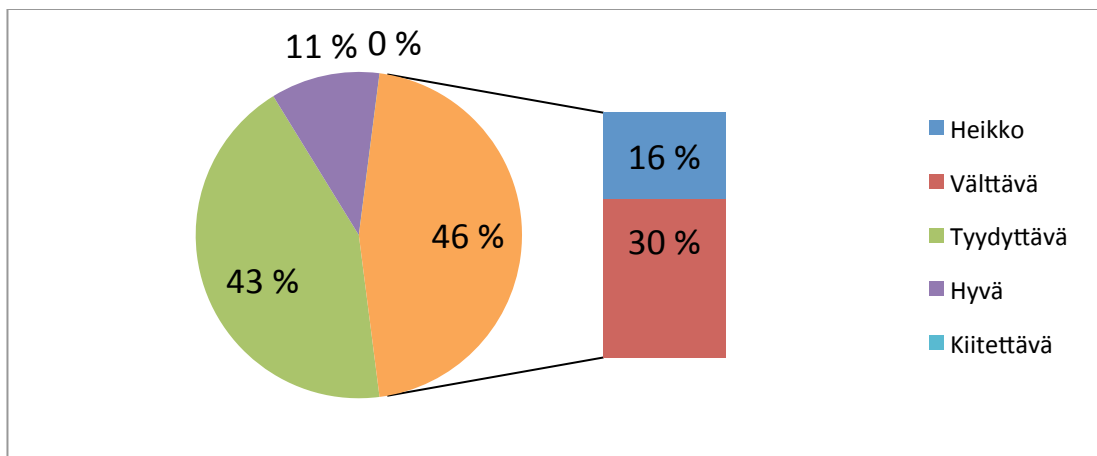
Kuva 3.11: Tietojärjestelmäostajien eli tilaajien näkemys oman hankintaosaamisensa tasosta

Suomalaisten tietojärjestelmätoimittajien hankeosaamista tilaajapuoli taas piti pääasiassa eli 62 %:ssa tapauksista vain tyydyttävänä (Kuva 3.12). Hyvänä toimittajien osaamista piti vain 20 % tilaajista ja kiitettävänä ei koskaan. 18 %:n mielestä osaaminen oli heikkoa tai välttävää.



Kuva 3.12: Tietojärjestelmätoimittajien hankeosaamisen taso tilaajanäkökulmasta

Toimittajat saivat tutkimuksessa vastaavasti arvioida suomalaisten tietojärjestelmäostajien hankintaosaamisen taso. Toimittajien arviot eivät varsinaisesti mairittele tilaajia. 46 % toimittajista piti tilaajien hankintaosaamista välttävänä tai jopa heikkona. 43 % oli sitä mieltä, että tilaajien osaamistaso on tyydyttävä. Vain 11 %:n mielestä osaaminen oli hyvää ja kiitettävää se ei ollut yhdenkään mielestä.



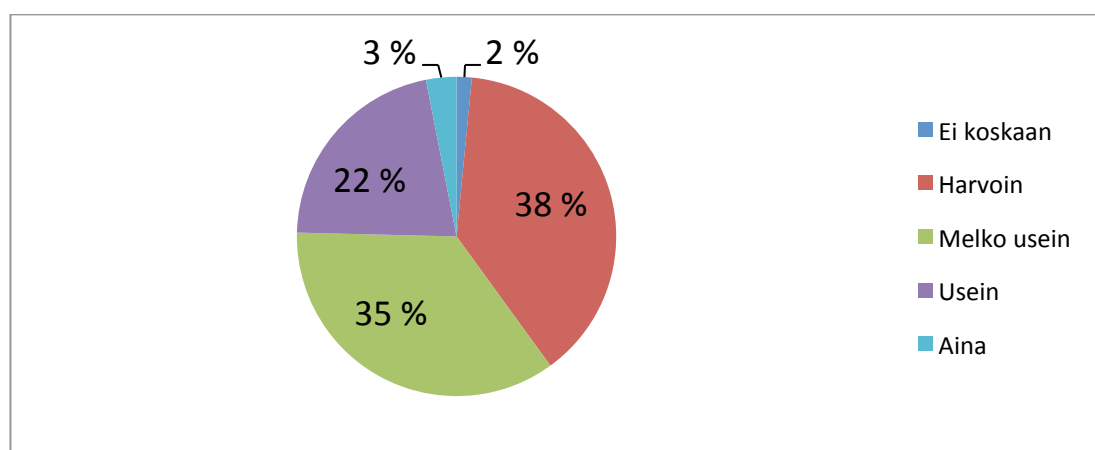
Kuva 3.13: Tietojärjestelmäostajien eli tilaajien hankintaosaamisen taso toimittajanäkökulmasta

Huomattavaa tilaajien vastauksissa kokonaisuudessaan on, että he pitävät omaa osaamistaan selvästi parempana kuin toimittajien. Kun samalla toimittajien mielestä tilaajien hankintaosaamisen taso on varsin huono, on tilanteen ristiriitaisuus ilmiselvää.

3.2.2 Tilaajapuolen resurssit

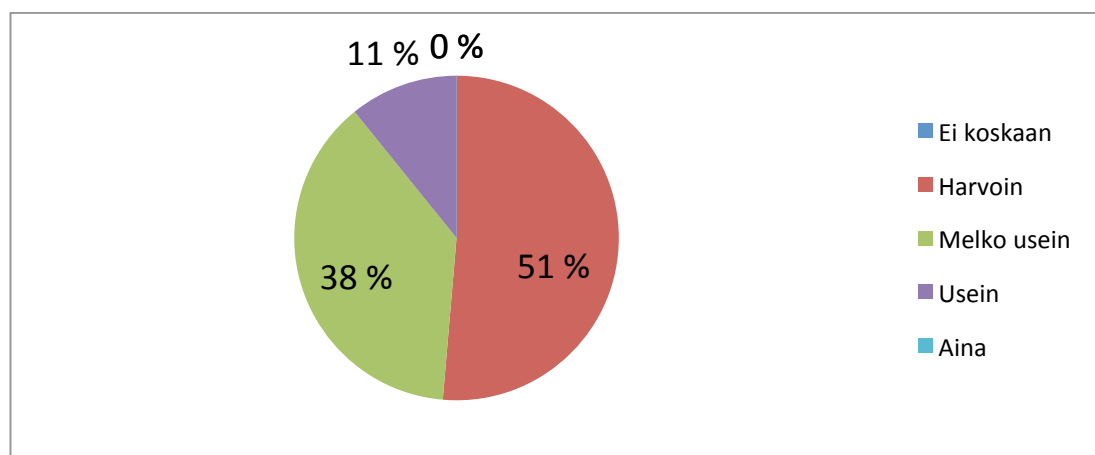
Sekä tilaajille että toimittajille esitettiin kysymyksiä liittyen tilaajapuolen resurssien riittävyyteen ja hankkeiden vähäisen seurannan syihin. Molempien vastaukset noudattelivat yllättävän pitkälle samoja polkuja.

Tilaajista 40 % oli sitä mieltä, että tilaajaorganisaation vastuuhenkilöille varatut resurssit ovat harvoin tai ei koskaan riittäviä (Kuva 3.14). 35 %:n mielestä resurssit riittävät melko usein ja 25 % mielestä usein tai aina.



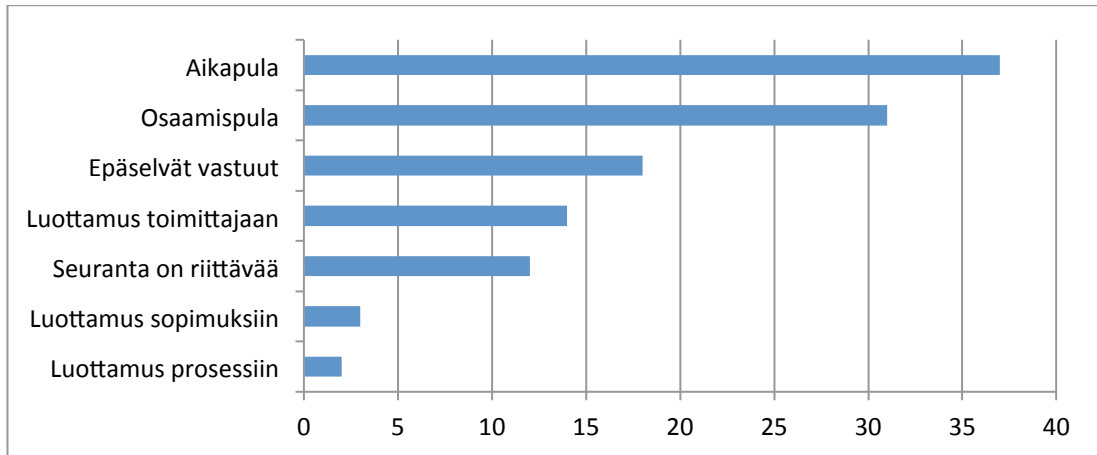
Kuva 3.14: Tilaajaorganisaation vastuuhenkilöille varattujen resurssien riittävyys tilaajanäkökulmasta

51 % toimittajista näki, että vastuuhenkilöille varatut resurssit ovat tilaajaorganisaatiossa harvoin tai ei koskaan riittäviä (Kuva 3.15). 38 %:n mielestä resursseja on tarpeeksi melko usein. 11 % piti resursseja usein tai aina riittävinä.



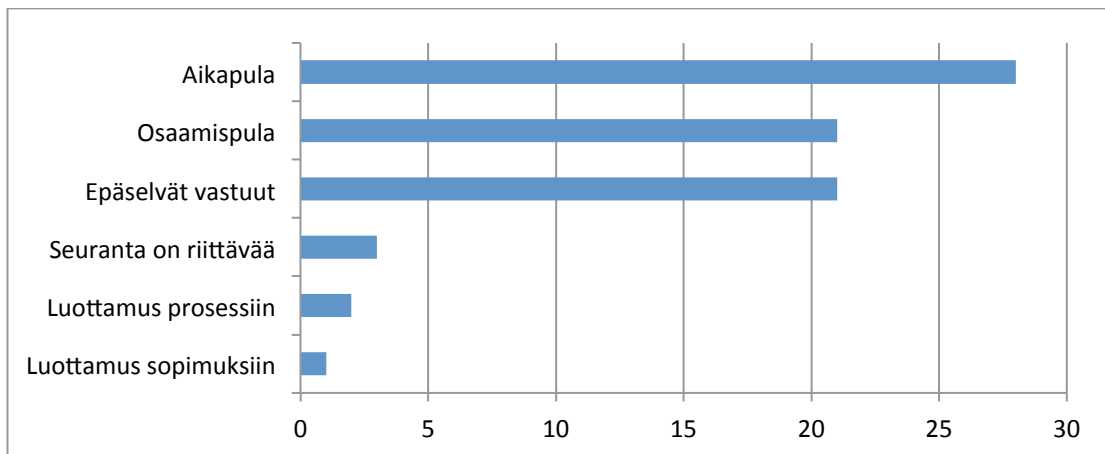
Kuva 3.15: Tilaajaorganisaation vastuuhenkilöille varattujen resurssien riittävyys toimittajanäkökulmasta

Tilailta ja toimittailta tiedusteltiin myös mahdollisista syistä tietojärjestelmähankkeiden vähäiseen seurantaan tilaajapuolelta. Tilailien mielestä aikapula oli selvästi suurin ongelma ja sen jälkeen osaamispula (Kuva 3.16). Näiden lisäksi epäselvät vastuut olivat varteenotettava seurannan este. Huomattavaa on kuitenkin, että moni tilaaja toisaalta koki seurannan olevan riittävää heidän puoleltaan.



Kuva 3.16: Syyt tietojärjestelmähankkeiden vähäiseen seurantaan tilaajanäkökulmasta

Myös toimittailien mielestä pääasiassa aikapula esti tilaajia seuraamasta hankkeiden kulkua riittävästi (Kuva 3.17). Toiseksi toimittailien listalla nousivat tasoissa osaamispula ja epäselvät vastuut, joten heidän vastauksensa olivat tältä osin hyvin samankaltaisia tilaajiin verrattuna. Tosin vain harva toimittaja piti tämänhetkistä seuranta riittävänä.

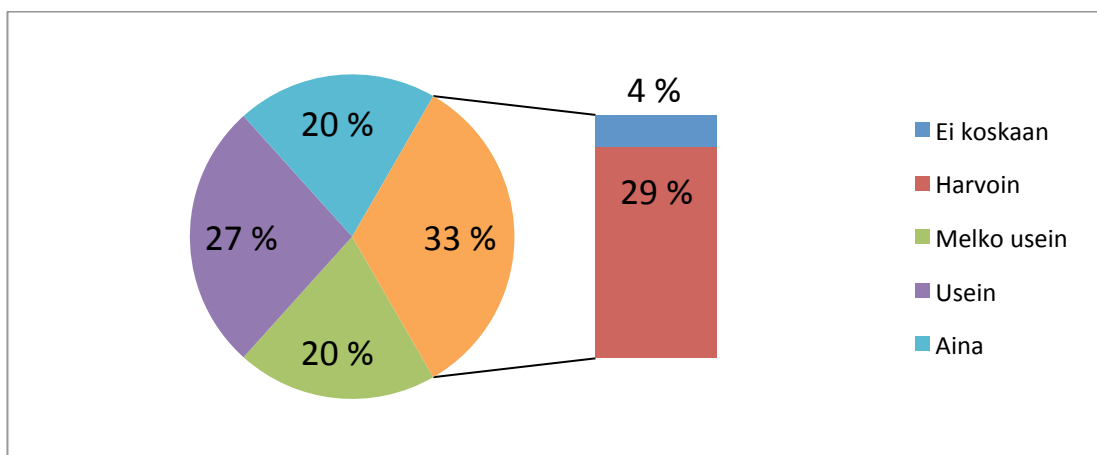


Kuva 3.17: Syyt tietojärjestelmähankkeiden vähäiseen seurantaan toimittajanäkökulmasta

Sekä tilaajien että toimittajien vastauksista on selvästi nähtävissä, että tilaajapuolella aika- ja osaamispula on todellinen ongelma. Hankkeiden epäonnistuminen on hyvin todennäköistä, jos vastuuhenkilöille ei ole varattu riittävästi resursseja tai heidän osaamisensa ei ole riittävällä tasolla.

3.2.3 Toimittajalukkiutumisen

Yhtenä esimerkkinä tilaajapuolen hankintaosaamisen tasosta voidaan pitää sitä, kuinka hyvin tilaajat ovat varautuneet toimittajalukkiutumiseen eli ovatko he varmistaneet, että järjestelmän arkkitehtuuri ja tekninen toteutus mahdollistavat toimittajan vaihtamisen tarvittaessa. Kysyttäessä tilaajilta asiasta vastaukset olivat pääsääntöisesti varsin positiiviset, sillä 20 % tilaajista vastasi ottavansa toimittajalukkiutumisen aina huomioon hankkeissaan (Kuva 3.18). 27 % otti asian huomioon usein ja 20 % vielä melko usein.

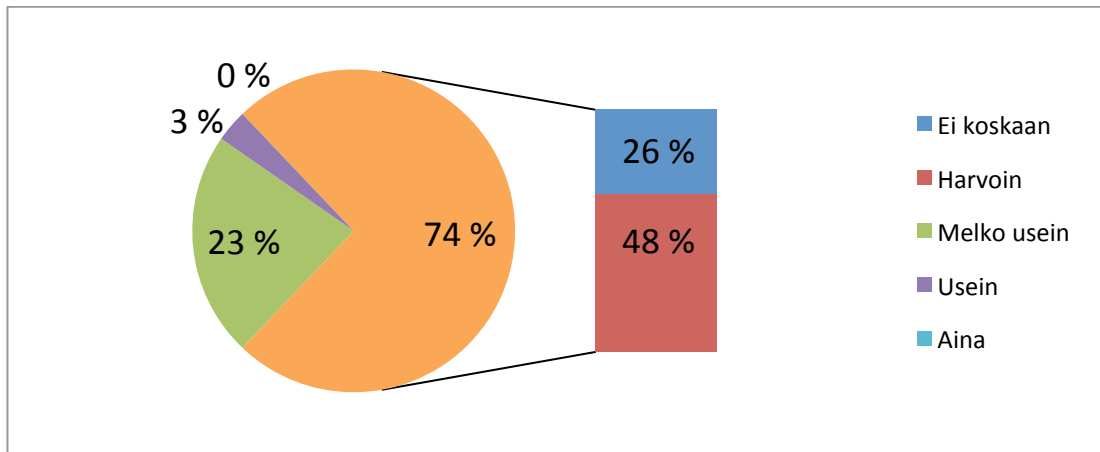


Kuva 3.18: Toimittajalukkiutumisen huomioiminen tietojärjestelmähankkeen aikana tilaajanäkökulmasta

Silti jos mietitään asiaa niin, että oikeastaan toimittajalukkiutuminen tulisi huomioida joka kerta hankkeesta ja organisaatiosta riippumatta, näyttävät tulokset hieman huonommilla. Nimittäin kolmasosa eli 33 % tilaajista ei juuri koskaan varmista, että järjestelmän arkkitehtuuri ja toteutus mahdollistavat toimittajan vaihtamisen. Pääsääntöisesti tämä johtuu varmasti aiemmin esille tulleista aika- ja osaamispulasta ja vahvistaa näin ollen osaltaan näkemystä hankintaosaamisen kehittämistarpeille.

3.2.4 Asiantuntijoiden käyttö

Tilailta kysyttiin kilpailutuksen yhteydessä, kuinka usein he käyttävät apuna riippumatonta asiantuntijaa. Jopa 74 % tilailista sanoi käyttävänsä riippumattomia asiantuntijoita kilpailutuksessa harvoin tai ei koskaan (Kuva 3.19). Melko usein apua käytti 23 % tilailista, kun taas usein tai aina vain 3 %.

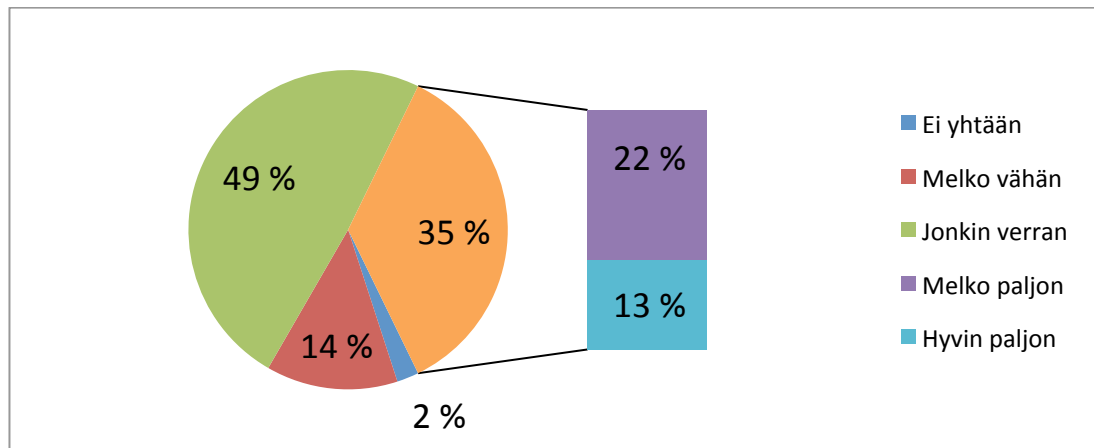


Kuva 3.19: Riippumattomien asiantuntijoiden käyttö tietojärjestelmähankkeiden kilpailutuksessa tilailijäkokulmasta

Asiantuntijoiden käyttö ei siis vaikuta olevan kovin yleistä tilailijien keskuudessa. Se voisi kuitenkin olla potentiaalinen ratkaisu tilailijien aika- ja osaamispulaan, mutta tällä hetkellä vain harva tilailija näyttäisi pitävän ulkopuolisia asiantuntijoita edes varteenotettavana vaihtoehtona.

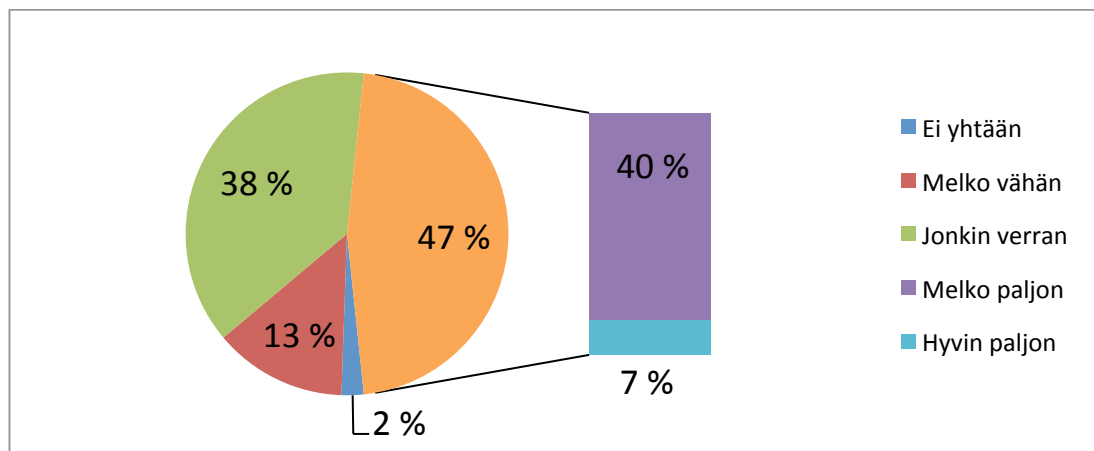
3.2.5 Hankintaosaamisen kehittämistarpeet

Tilailijien näkemyksiä hankintaosaamisen kehittämistarpeille organisaatioissaan kartoitettiin muutamassa kysymyksessä. 35 % tilailijista näki hankinnoissaan melko paljon tai hyvin paljon kehittämistä (Kuva 3.20). Jonkin verran kehittämistarvetta löytyi 49 %:ssa tilailijaorganisaatioista. Ainoastaan 16 % koki, että hankintaprosessia ei tarvitse kehittää lainkaan tai kehitystarvetta on melko vähän.



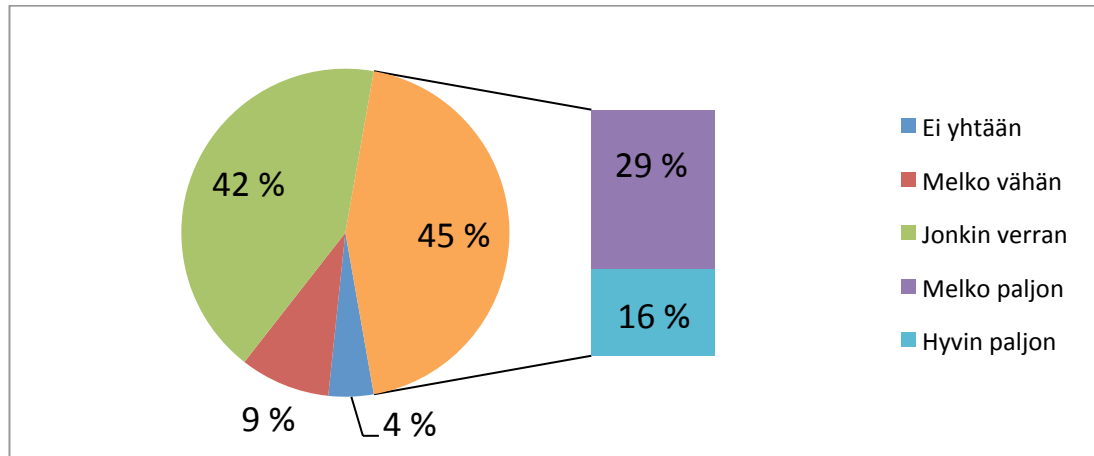
Kuva 3.20: Tilaaajien näkemys tietojärjestelmien hankinnan kehittämistarpeelle omassa organisaatiossaan

Tilaaajilta kysyttiin myös, oliko heidän hankintaprosessissaan tarvetta tehostaa toimittajanhallintaa. Enemmistö eli 47 % tilaaajista oli sitä mieltä, että tehostamistarvetta oli melko paljon tai jopa hyvin paljon (Kuva 3.21). Vielä 38 % näki tarvetta olevan ainakin jonkin verran. Melko vähän tai ei ollenkaan tarvetta vastasi 15 % tilaaajista.



Kuva 3.21: Tilaaajien näkemys toimittajanhallinnan tehostamistarpeelle tietojärjestelmähankinnoissaan

Kysyttäessä tilaaajilta ketterien menetelmien mahdollisuuksista tehostaa tietojärjestelmähankintoja jopa 45 %:n mielestä niistä voisi olla melko paljon tai hyvin paljon hyötyä (Kuva 3.22). 42 %:n mielestä ketterät menetelmät voivat tehostaa hankintoja jonkin verran. Vain 13 % tilaaajista ei nähnyt ketterissä menetelmissä juurikaan potentiaalia tässä yhteydessä.



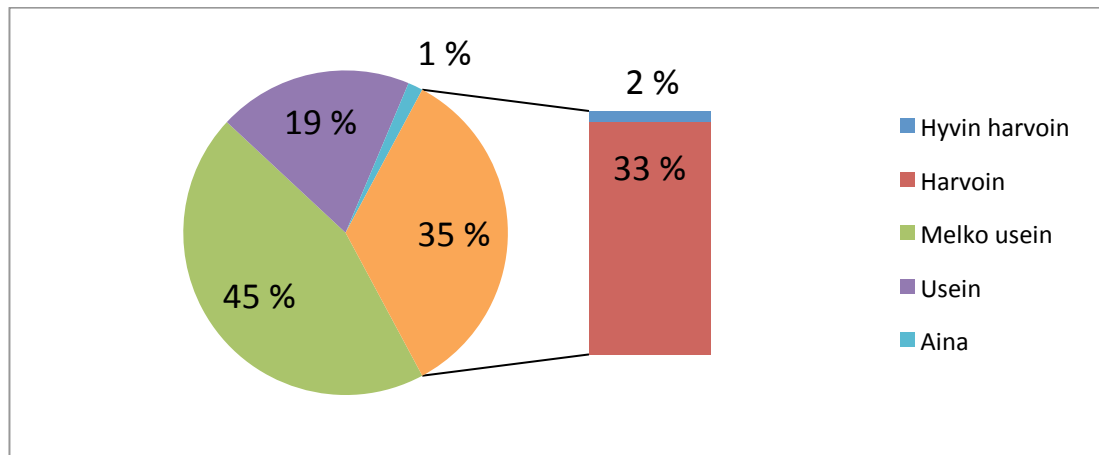
Kuva 3.22: Tilaajien näkemys ketterien menetelmien mahdollisuudesta tehostaa tietojärjestelmähankintoja

3.3 Onnistuminen ja sen mittaaminen

Kolmas ja viimeinen tutkimuksesta poimittu päätrendi pitää sisällään onnistumisen määrittämisen ja sen mittaamisen ongelmat. Jopa noin kolmasosa tilaajista arvioi, että heidän hankkeensa onnistuvat harvoin jos koskaan. Kun tutkittiin, mitä tekijöitä tilaajat pitävät hankkeissaan tärkeinä ja mistä heidän mittarinsa muodostuvat, löydettiin näistä myös merkittäviä eroavaisuuksia, jotka voivat osaltaan selittää heikkoa onnistumisprosenttia.

3.3.1 Onnistumisen todennäköisyys

Tilaajilta kysyttiin, kuinka usein he kokevat onnistuneensa tietojärjestelmähankkeissaan. Vastaukset eivät anna kovin mairittelevaa kuvaa hankkeiden onnistumisen todennäköisyydestä. Jopa noin kolmanneksen eli 35 %:n mielestä he onnistuvat hankkeissaan vain harvoin tai hyvin harvoin (Kuva 3.23). Suurin osa vastaajista eli 45 % tuntee onnistuvansa melko usein. 19 % kokee onnistuvansa usein ja vain 1 % aina. Eroja julkisen ja yksityisen puolen tilaajaorganisaatioiden välillä ei ollut tulosten perusteella havaittavissa, joten tarkempaa vertailua tästä ei ollut syytä tehdä.

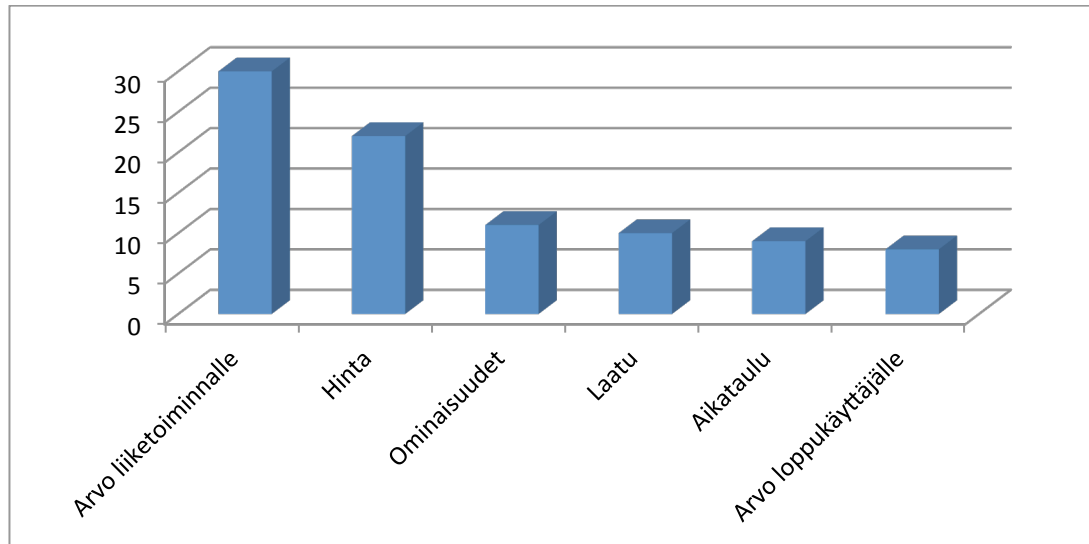


Kuva 3.23: Tietojärjestelmähankkeiden onnistumisen todennäköisyys tilaajanäkökulmasta

Vaikka melko usein oli tilaajien yleisin vastaus kysyttäessä onnistumisen todennäköisyys, merkillepantavaa on erityisesti se, että jopa kolmasosa epäonnistuu useammin kuin onnistuu. Tämä on varsin hälyttävä määrä, kun tietojärjestelmähankkeiden tapauksessa puhutaan usein hyvin kalliista investoinneista, jotka samalla vaikuttavat lukuisien ihmisten päivittäiseen elämään.

3.3.2 Hankkeiden ajurit

Jotta voitaisiin paremmin arvioida tietojärjestelmähankkeiden onnistumista, tilaajilta kysyttiin, mitä tekijöitä he pitävät tärkeimpinä koko hankkeessa. Tärkeimmäksi tekijäksi vastausten perusteella muodostui arvo liiketoiminnalle vieläpä suhteellisen selvästi (Kuva 3.24). Hinta oli toinen joukosta erottuva tekijä. Muut tekijät, kuten ominaisuudet, laatu, aikataulu ja arvo loppukäyttäjälle jäivät kauaksi taakse.

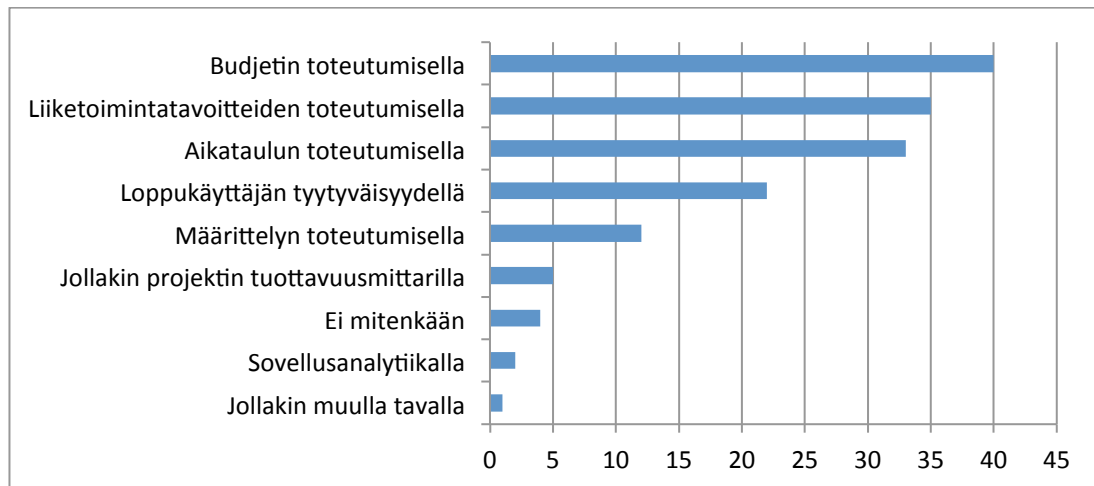


Kuva 3.24: Tietojärjestelmähankkeen eri tekijöiden merkitys tilaajille

Kysymyksen ydin on siinä, että luonnollisesti tilaajat toivoisivat kaikkien tekijöiden toteutuvan hankkeissaan, mutta todellisuudessa se ei ole useinkaan mahdollista. Yleensä esimerkiksi parin tekijän osalta on silti todennäköistä saavuttaa tavoite. Muista tekijöistä joudutaan tällöin kuitenkin joustamaan jonkin verran, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

3.3.3 Onnistumisen mittaaminen

Onnistumisen arvioiminen yleisesti ja nimenomaan oikeiden asioiden mittaaminen on erityisen tärkeää, jotta voidaan seurata hankkeiden etenemistä realistisesti ja mahdollistetaan tarvittaessa oikeat muutostoimenpiteet. Tilaajilta kysyttiin, miten he mittaavat tietojärjestelmähankkeidensa onnistumista. Selkeästi tärkeimmäksi mittaustavaksi muodostui budjetin toteutumisen mittaaminen (Kuva 3.25). Toiseksi eniten tilaajat mittasivat onnistumista liiketoimintatavoitteiden toteutumisella ja kolmanneksi aikataulun toteutumisella.



Kuva 3.25: Tietojärjestelmähankkeiden onnistumisen mittaamiskohteet/-menetelmät tilaajanäkökulmasta

Kun tilaajien vastauksia onnistumisen mittaamisesta vertaa heidän vastauksiinsa tietojärjestelmähankkeiden merkittävimmistä yksittäisistä tekijöistä, vastaukset näyttävät äkkiseltään olevan linjassa toisiinsa nähden. Tarkemmalla silmäyksellä löytyy kuitenkin mielenkiintoisia eroja. Arvo liiketoiminnalle oli ylivoimaisesti tärkein tekijä tilaajille, mutta sitä ei kuitenkaan mitata ensisijaisesti. Toisaalta hankkeen hinnan tärkeys tilaajille ja vastaavasti budjetin toteutumisen mittaaminen ovat varsin hyvin linjassa. Kolmas huomionarvoinen eroavaisuus on, että aikataulun toteutumista mitataan varsin paljon, vaikka se ei ollut tilaajille aikaisemman kysymyksen perusteella tärkeä tekijä.

Näin ollen herääkin kysymys, mittaavatko tilaajat lopulta niitä asioita, joita he pitävät tärkeänä. Vastauksien perusteella näyttäisi siltä, että ainakin osittain mitataan väriä asioita tai sitten oikeiden asioiden mittaaminen ei ole helppoa ja tyydytään helpommin mitattaviin tekijöihin. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää pystyä mittaamaan oikeita asioita. Muuten onnistumisen arviointikaan ei voi olla luotettavaa, eikä hankkeiden koko kuva välttämättä paljastu ollenkaan.

3.3.4 Hankintaprosessin kehittämisaalueet

Tilaajat tuntevat itsekin huomanneen hankintaprosessissaan ongelmia nimenomaan mittaamisessa, mikä ilmeni hyvin selvästi, kun heiltä kysyttiin hankinnan kehittämisaalueista omassa organisaatiossaan. Tärkeimmäksi kehittämisaalueeksi valikoitui hankkeen tuottaman arvon määrittely (Kuva 3.26). Mielenkiintoiseksi tämän tekee se, että tilaajat

pitivät juuri arvoa liiketoiminnalle tärkeimpänä tietojärjestelmähankkeen yksittäisenä tekijänä, mutta he eivät kuitenkaan syystä tai toisesta näytä mittaavan hankkeen onnistumista ensisijaisesti tämän tekijän kautta. Seuraavaksi huomiota kaipaavat kehittämisalueet tilaajien mielestä ovat projektin onnistumisen mittarien määrittely ja niiden systemaattinen seuraaminen, ketterien menetelmien mahdollisuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen sekä projektin tuottavuuden mittaaminen jollakin mittarilla. Nämä henkivät myös samaa ilmapiiriä, jossa tärkeimpinä pidetyt tietojärjestelmähankkeen tekijät eivät välttämättä kohtaa käytettyjen mittarien kanssa ja tähän halutaan korjausta.



Kuva 3.26: Tietojärjestelmien hankintaprosessin kehittämisalueet tilaajanäkökulmasta

4 Johtopäätökset

Ensimmäisenä tutkimuksen päätrendinä oli *kommunikaation ja viestinnän merkitys* tietojärjestelmähankkeiden onnistumiselle. Tilaajan ja toimittajan välistä viestintää pidettiin sekä tilaajien että toimittajien keskuudessa erittäin tärkeänä tekijänä. Samalla varsinkin toimittajien mielestä hankkeet kriisiytyivät yleisimmin kommunikaation puutteen tai osapuolten näkemuserojen takia. Tämä asia tuli monessa yhteydessä harvinaisen selvästi esille ja viestintä näyttääkin näin olevan yksi tietojärjestelmähankkeiden ongelmallisimmista osa-alueista, joka kaipaa kipeästi parannusta.

Sytä kommunikaation puutteisiin on varmasti monia, mutta osa ongelmasta syntyy luultavasti jo lähtökohdista, missä osapuolet toimivat usein hyvinkin erilaisilla toimialoilla. Esimerkiksi tilaaja ei näin ollen ole automaattisesti tuttu ohjelmistoalan lainalaisuuksien ja toimintatapojen kanssa, jolloin vastapuolen ymmärtämiseen hankkeen eri vaiheissa kuluu paljon energiaa ja väärinkäsityksiltä on vaikea välttyä. Toinen syy juontaa mahdollisesti juurensa organisaatioiden sisällä vallitsevaan yrityskulttuuriin ja sitä kautta asenteisiin. Tutkimuksesta on nähtävissä viitteitä vanhakantaisesta tilaajan ja toimittajan välisestä vastakkainasettelusta, jossa vastapuoli koetaan ikään kuin kilpailijaksi, kun lähtökohtaisesti hankkeen puitteissa tarvittaisiin luottamuksellista ja hyvähenkistä yhteistyötä. Tietynlaista toisen osapuolen aliarviointia ja asenneongelmaa kuvaa hyvin erään toimittajavastaajan kommentti: ”Yhtenä hankkeen kriisiytymisen syynä on avoimuuden puute ja toimittaja/tilaaja-asetelma. Hanke on yhteinen, eikä niin, että tilaaja on kunkku ja toimittaja on alemmaa kastia. Tämä johtaa varmaan epäonnistumiseen.”.

Viestinnän parantamiseen ei varmasti ole mitään poppakonsteja. Sekä hankkeen tilaajan että toimittajan on syytä ymmärtää, että vain yhteistyöllä ja toisen osapuolen sopivalla huomioonottamisella syntyy onnistuneita lopputuloksia. Tilaaja-toimittaja-vastakkaisasetelma on syytä hylätä ja pyrkiä eri tavoilla parantamaan kommunikaatiota ja yhteistyötä. Joskus tämä voi vaatia muutoksia asenteisiin ja sitä kautta organisaatiokulttuuriin. Hyvä viestintä rakentuu usein luottamuksen ja toisen osapuolen tuntemisen varaan. Yritysvierailut ja vastapuolen toimintaan sekä henkilöstöön tutustuminen ovat oivia keinoja parantaa tätä osa-aluetta. Jos hanke kuitenkin hyvistä yrityksistä huolimatta

kriisiytyy, aina on mahdollista pyytää ulkopuolista apua mukaan hankkeen kriittisiin vaiheisiin. Ulkopuolelta on usein helpompi nähdä ongelman varsinainen tila ja puolueeton mielipide voi auttaa pattitilanteen avaamiseen. Onnistunut hanke on kuitenkin lopulta molempien etu ja yleensä tästä seuraa parantunut tilaaja-toimittaja-suhde, joka voi omalta osaltaan poikia muun muassa jatkoprojekteja.

Toiseksi tutkimuksen päätrendiksi valikoitui *tilaajien hankintaosaamisen puutteet ja ilmiselvä resurssipula* hankkeiden hoitamisessa. Tilaajien ja toimittajien arviot tilaajien hankintaosaamisen tasosta erosivat toisistaan merkittävästi. Samalla kun tilaajat itse pitivät hankintaosaamistaan suhteellisen hyvänä, oli se toimittajien mielestä tasoltaan varsin heikkoa. Kumpi sitten on mielipiteessään oikeassa? Muiden kysymysten kautta vaaka kallistuu pikemminkin toimittajien mielipiteen suuntaan, sillä molemmat näkevät, että suurimmat syyt tilaajien liian vähäiseen hankkeiden seurantaan johtuvat heidän osaamis- ja aikapulastaan. Molemmat ovat myös vahvasti sitä mieltä, ettei tilaajien vastuuhenkilöillä ole useinkaan riittäviä resursseja hankkeiden onnistuneeseen läpivientiin. Kun mukaan vielä otetaan tosiasia, jossa jopa kolmasosa tilaajista ei ota toimittajalukkiutumista juuri huomioon hankkeissaan, voidaan puhua huomionarvoisesta ongelmakohdasta suomalaisissa tietojärjestelmähankkeissa.

Tilaajat ovat selkeästi itsekkin huomanneet kehittämistarpeet hankintaprosessissaan, kun heiltä siitä kysyttiin. Ongelman myöntäminen vaatii kuitenkin rohkeutta organisaatiossa ja paikoittain asennemuutostakin organisaation sisällä. Tilaajaorganisaatioiden tulisi pyrkiä rohkeasti parantamaan osaamistaan ja ymmärtämystään tietojärjestelmähankkeista, eikä pelätä paikata tarvittaessa omia kykyjä ulkopuolisella avullakaan. Ilmiselvistä ajan ja osaamisen puutteesta huolimatta tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö hankintaprosessissa ei ole tällä hetkellä kovin yleistä. Tätä on vaikeaa käsittää, sillä juuri projektin alkuvaiheessahan olisi paras mahdollisuus selättää esimerkiksi tietojärjestelmän arkkitehtuurivalinnassa tai toteutussuunnitelmassa tehdyt virhearvioinnit ilman, että suurta vahinkoa on päässyt vielä syntymään.

Yleisesti tilaajien on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että onnistunut tietojärjestelmähanke vaatii myös tilaajilta valtavasti aikaa ja huomiota. Osa virhearvioista ja väärinkäsityksistä kun saattaa syntyä tilanteesta, jossa tilaajalta ei saada riittävän nopeasti vastausta olennaiseen kysymykseen ja toimittajan edustajat joutuvat tekemään kiireessä oman ja

kenties väärän ratkaisun. Tietojärjestelmähanke on ennen kaikkea yhteistyöprojekti, jossa molemmilla osapuolilla on tärkeä rooli lopputuloksen kannalta, vaikka toinen paperilla onkin maksaja ja toinen tekijä.

Kolmas tutkimuksen päätrendi koski *tietojärjestelmähankkeen onnistumisen määrittelyä ja sen mittaamisen ongelmia*. Lähtökohtana tälle trendille voidaan pitää tilaajien vastauksia heidän tietojärjestelmähankkeidensa onnistumisen todennäköisyydestä. Tulokset olivat varsin huolestuttavia, sillä jopa kolmasosa tilaajista ei mielestään onnistunut hankkeissaan juuri koskaan. Syyt tähän ovat varmasti moninaiset, mutta tutkimuksesta varsinkin oikeiden mittareiden löytämisen vaikeus nostaa päätään. Samalla herää kysymys, mitataanko tietojärjestelmähankkeissa oikeasti niitä asioita, joiden mukaan onnistumista lopulta arvioidaan. Nimittäin jos mittarit ovat kokonaan tai osittain väärät, voi kuva koko projektistakin olla vääristynyt.

Tilaajien mielestä hankkeen arvo liiketoiminnalle oli ylivoimaisesti tärkein hankkeen yksittäinen tekijä kokonaisuuden kannalta. Hinta tuli järjestyksessä toisena samalla kun esimerkiksi aikataulu oli vasta viidenneksi tärkein. Kun tilaajilta vastaavasti kysyttiin käytetyistä mittareista, oli budjetti selkeästi käytetyin perässään liiketoimintatavoitteet ja aikataulu. Merkittävää tässä on perinteisten mittareiden, kuten budjetti ja aikataulu liian korostunut asema. Näitä tietysti yhdistää se, että molemmat ovat helposti ymmärrettäviä ja niiden mittaaminen on varsin yksinkertaista. Kuitenkin jotta oikeasti saavutettaisiin onnistuneempia hankkeita, pitäisi mittareiden ehdottomasti kohdistua oikeisiin tärkeisiin koettuihin asioihin. Hinta ja aikataulu ovat varmasti monelle hankkeelle tärkeitä tekijöitä, mutta jos ei hankkeen tuottama järjestelmä täytä asetettuja liiketoimintatavoitteita, ei kyseisellä järjestelmällä ole juurikaan käyttöä, vaikka se toimitetaan aikataulussa ja budjetissa. Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää pyrkiä löytämään oikeat mittarit kulloiseenkin tilanteeseen. Tämä ei varmasti ole aina helppoa, mutta kun tarve mittarien kehittämiseen on tunnistettu, parannus tilanteeseen on luultavimmin vain ajan kysymys.

5 Loppusanat

Tutkimuksen tavoite oli selvittää onko tietojärjestelmähankinnoissa Suomessa savua ilman tulta. Tulosten valossa voidaan todeta, että liekkejä todellakin on, vaikka varsinaisesta roviosta ei kuitenkaan voida vielä puhua. Tulokset ovat varsin samansuuntaisia kansainvälisten tietojärjestelmäprojektitutkimusten kanssa. Eroja julkisen ja yksityisen puolen ongelmassa ei juuri ollut nähtävissä. Selviä kehitystarpeita löytyi muun muassa viestinnän, hankintaosaamisen ja onnistumisen mittaamisen alueilta. Ensimmäiset askeleet ongelmien ratkaisemiseksi onkin jo otettu, kun niiden olemassaolo on myönnetty. Hankalampaa sen sijaan on se, miten ongelmia lähdetään ratkaisemaan ja kuinka tunnistettuihin kehitystarpeisiin vastataan.

Tämä tutkimus tehtiin nyt siis ensimmäistä kertaa. Tutkimustulokset heittävät selvän haasteen hankintatoimen kehittämiseksi sekä julkisen että yksityisen puolen tilaaja- ja toimittajaorganisaatioissa. Tutkimus tullaan toistamaan ensi vuonna, jolloin on mielenkiintoista seurata, kuinka hyvin esitettyyn haasteeseen on pystytty vastaamaan ja mikä on tietojärjestelmähankintojen kehityksen suunta.

Suuri kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille, jotka omalta osaltanne mahdollistitte sen tekemisen. Kiitos myös kommentteistanne, jotka auttavat varmasti tutkimuksen kehittämisessä ensi vuonna. Toivomme näkevämme teidät kaikki mukana myös silloin tekemässä tästä tutkimuksesta entistäkin paremman.