

Ratkaisu 110

Logican
asiakaslehti

Hannu Laakso & Juho Lipsanen: Toiminnan täyskäännös edellyttää johtajuutta s. 16



Tulevaisuuden tärkeät työkalut s. 8
Terveystuottavuuden tuottavuus vaatii petrausta s. 26
Henkilöstön yhteinen strategiahanke s. 28

Iskun Pekka Kairtamo ja Kari Sainio uskovat uuden toiminnanohjausjärjestelmän maksavan itsensä toiminnan tehostuessa.

13



© JARI HÄRKÖNEN

22



© MATTI IMMONEN

Pilvestä tulee hyvää palvelua – sosiaalinen media tuo tehoa organisaatioiden toiminnallisiin käytäntöihin, sanoo Nina Simola Logicasta.

Ostamisen kulttuuri muuttuu

Asiantuntijat arvioivat tulevan vuoden kuumimpia teknologiaratkaisuja. SIVU 8

Toiminnan-ohjaus yhteen nippuun

Isku Teollisuus Oy terävöittää ja tehostaa tuotantoaan uudella kokonaisjärjestelmällä. SIVU 13

Strateginen täyskäännös

Jokainen organisaatio kohtaa jossain vaiheessa strategista käännöstä vaativan tilanteen. SIVU 16

Terveystuottavuuden vaatii petrausta

Hoivan tarpeen lisääntyminen vaatii kaikki keinot terveydenhuollon tuottavuuden parantamiseksi. SIVU 26

20

Teemu Arina Dicole Oy:stä herättelee yrityksiä digitaalisten ekosysteemien aikaan.



© MATTI IMMONEN

28

Fazer Amicassa haetaan Jaana Korholan johdolla aktiivisesti uusia kasvualueita.



© JARI HÄRKÖNEN

Ratkaisu
110

Ratkaisu on Logican asiakaslehti Suomessa. Päätoimittaja Heikki Tiihonen, heikki.tiihonen@logica.com. Toimitus yhteistyössä Legendium Oy:n kanssa. ISSN 1455-1934.

logica

Innovatiivisesti uuteen vuoteen

Innovatiivisuus ja uudet keksinnöt vievät maailmaa eteenpäin. Huonompina aikoina ja epäjatkuvuus-tilanteissa näppärä ihminen ja osaava organisaatio tuppaavat keksimään mielenkiintoisia innovaatioita ja uusia tapoja toimia. Hyvä niin.

Eikä aina tarvitse keksiä asioita täysin uudestaan, olennaista on kyky ja halu havainnoida omaa toimintaympäristöään ja hyödyntää omaa tuotantokoneistoaan laajempina tai ennennäkemättömällä tavalla.

Markkinat eivät kasva monellakaan toimialalla Suomessa tällä hetkellä. Siksi entistäkin olennaisempaa on ymmärtää asiakaskunnan tarpeita laajemmin ja analysoida asioita tiukemmin. Mitä tarkemmin oman yrityksen asioita analysoidaan erilaisista näkökulmista, sen paremmin ymmärretään omaa - ja asiakkaiden - toimintaa ja pystytään nopeasti reagoimaan muuttuviin tilanteisiin.

Hyvänä esimerkkinä luovasta toiminnasta on tässä lehdessä sivulta 28 alkava juttu Fazer Amicasta, jossa onnistuneesti ollaan löydetty päivittäistoimintoja täydentäviä uudentyyppisiä tuotteita ja palveluita jo olemassa oleville asiakkaille.

Logican liiketoiminta muodostuu yhä enenevässä määrin palvelusta. Enää ei puhuta niinkään tuotteiden tai ratkaisuiden tai projektien myynnistä. Tänä päivänä toimintamme on palvelua, joka sisältää kaiken edellä mainitun: tuotteen, ratkaisun, sovelluksen, tietokoneet, verkon ja asiantuntijuuden kokonaispalveluna. Asiakkaalla on tarve kehittää omaa liiketoimintaansa ja erillisten ratkaisujen yhteen nivomisen sijaan on fiksumpaa hankkia kaikki tämä yhtenä palveluna. Ja siinä me voimme olla avuksi.

Toivotan kaikille menestyksekkästä ja innovatiivista vuotta 2010.

Heikki Nikku
toimitusjohtaja



Ajassa 4

Uutisia meiltä ja maailmalta.

Q&A 7

Cloud computingin suosio yritysten tietotekniikkaratkaisuiden toteutustapana on kasvussa, kertoo Taneli Hallanaro Logicalta.

Näkökulma 31

Selkeyttä tiedonsuojausviidaksoon

Asuntokaupan kuumat pisteet esiin

VISUAALISUUS KOROSTUU entistä vahvemmin asuntomarkkinoiden verkkopalveluissa. Alma Median Etuovi.comin lämpökarttapalvelu on kasvattanut käyntejä Markkinapuntari-sivulla kolmanneksella.

Puntariin on koottu asuntomarkkinatilastoja koko maan ja kymmenen suurimman kaupungin myytävistä asunnoista. Puntarista löytyvät tiedot erityyppisten tai erikokoisten asuntojen neliöhinnosta, markkinointiajoista, kohdemääristä ja markkinakorkojen kehityksestä. Lisäksi saatavilla on tietoa alueiden väkiluvusta, väestötiheydestä ja kunnallisverosta.

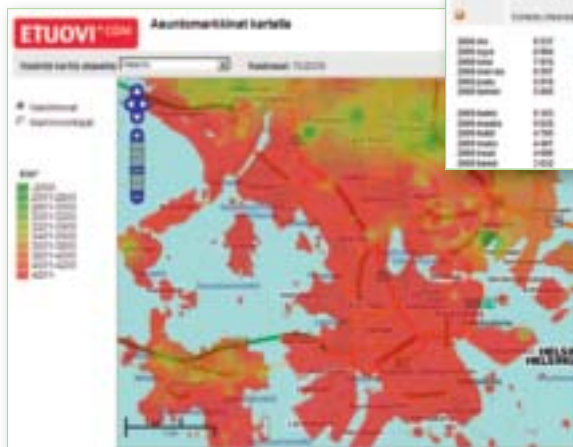
Logican toteuttamassa lämpökarttapalvelussa asuntomarkkinoita voi seurata

neliöhinnan ja markkinointiajan mukaan. Tiedot perustuvat Etuovi.comissa oleviin ja sieltä poistuneisiin kohteisiin.

– Karttaominaisuuksien ja lostaminen kiinnostaa meitä, sillä se erottaa palvelumme kilpailijoista. Uudet visuaaliset ominaisuudet vahvistavat mielikuvaa Etuovi.comista

verkkoasuntokaupan edelläkävijänä.

Hintaseurannan ohella kuluttajille tarjottaneen karttojen avulla myös tietoa asuntokohteiden julkisista palveluista ja liikennevaihtoehtoista, sanoo kehitysjohtaja **Juha Mäkivaara** Alma Mediasta.



Kuluttajapalvelujen ohella Etuovi.com on uudistanut myös ammattilaisille suunnattuja verkkopalveluja. Tutka-palvelu tutkii ja vertaa asuntojen kysyntää, tarjontaa ja toteutuneita kauppoja. Tutkan kehittäminen lähti liikkeelle rakennuttajien tarpeesta saada tarkempia tietoja uudiskohteiden tarjonatilanteesta.

Alma Median vuodesta 2001 omistamassa Etuovi.comissa käy viikoittain 360 000–400 000 vierailijaa. ■

Lisätietoja: www.etuovi.com
ja veli-matti.kiviranta@logica.com

Lappeenrannan Energialle uusi asiakastietojärjestelmä

LOGICA on toimittanut Lappeenrannan Energialle toiminnanohjausjärjestelmän, jonka avulla hoidetaan 45 000 yrityksen ja kotitalouden asiakkuudenhallinta ja laskutus. Ratkaisu laajenee jatkossa asiakkaiden sähköiseksi asiointi- ja palvelukanavaksi.

Lappeenrannan Energia aloitti uuden toiminnanohjausjärjestelmän käytön sähköliiketoiminnassa syyskuussa 2009.

– Ratkaisu on tehostanut toimintaamme sekä myynnissä että sähköverkkopalveluissa. Uudet sähköiset itsepalvelut parantavat oman toimintamme

tuottavuutta sekä asiakaspalvelumme laatua ja saatavuutta. Ratkaisun avulla voimme käsitellä tehokkaasti suuriakin asiakasmääriä ja vastata energiamarkkinoiden kovaan kilpailuun nykyaikaisin käytännöin ja työvälinein, johtaja **Marko Pollari** Lappeenrannan Energiasta sanoo.

Ratkaisu parantaa Lappeenrannan Energian kilpailukykyä ja tukee myös kestävä kehitystä.

– Luomme ratkaisuja, jotka auttavat asiakasyrityksiä tehostamaan palvelujan ja loppukäyttäjää pienentämään

hiilijalanjälkiään. Energia-alan järjestelmämme sovitetaan joustavasti jokaisen yrityksen tarpeisiin ja prioriteetteihin.

Lappeenrannan Energian kehityspolku etenee ydinprosesseista myynnin, markkinoinnin ja sähköisen asiakaspalvelun innovatiivisiin sovelluksiin.

– Näin ratkaisu toimii tehokkaasti sekä liiketoimintaa tukevassa että uusia toimintatapoja mahdollistavassa roolissa, johtaja **Henry Nieminen** Logicasta toteaa.

Ratkaisu sisältää asiakastietojen, sopimusten ja liittymien hallinnan, laskutuk-

EMO mahdollistaa reaaliaikaisen päästöseurannan

THE ECONOMIST -lehti on valinnut Logican kehittämän EMO-päästöjen seurantaratkaisun yhdeksi avainratkaisuksi ilmastonmuutoksen torjumisessa. EMO on reaaliaikainen ajoneuvojen päästöjen seurantajärjestelmä. Järjestelmä hyödyntää ajoneuvon ajotietokoneeseen kytkettävää liitännäislaitetta, joka välittää ajoneuvon päästöarvot langattomasti keskustoimistoon.

EMOn päästötietojen avulla ajoneuvon kuljettajalle voidaan tarjota differoituja eli erilaistettuja polttoainehintoja.

Se tarkoittaa, että EMO:n avulla huoltoasemat voivat tarjota kunkin yksittäisen ajoneuvon ja kuljettajan toteutuneen ajotavan mukaan räätälöityjä hintoja ja näin kannustaa ympäristöystävälliseen ajotapaan.

Ympäristöystävällisesti ajava voi siis ostaa halvempaa bensiiniä, kun taas huonommin ajava joutuu maksamaan enemmän. ■

Lisätietoja: www.logica.com



sen ja myyntireskontran, mittauslaitteiden ja -tietojen hallinnoinnin, myyjien ja verkkonhaltijoiden välisen sanomaliikenteen sekä raportoinnin.

Integraatioita on toteutettu muun muassa S-kaupan bonusjärjestelmään, perintään, verkkolaskutukseen, taloushallintoon ja verkkotietojärjestelmään. Kolibri for Dynamics -toimialaratkaisu perustuu Microsoftin valmisohjelmistoihin ja Logican omiin komponentteihin.

Vuoden 2010 aikana Lappeenrannan Energian asiakkaat saavat mahdollisuuden sähköiseen asiointiin. Online-palve-

lujen avulla asiakkaat voivat seurata ja hallinnoida omia sopimus-, laskutus- ja kulutustietojaan.

Lappeenrannan Energia kehittää lisäksi asiakkuudenhallintaa, jolla halutaan vastata myynnin ja markkinoinnin tarpeisiin entistä syvemmin. CRM-järjestelmänä toimii Kolibriin integroitava Microsoft Dynamics CRM. Yhtenäinen toiminnanohjaus laajennetaan myös lämpö- ja maakaasuliiketoimintaan. ■

Lisätietoja:
mika.paalumaki@logica.com

© SHUTTERSTOCK



Seinäjoen keskussairaala uudistaa välinehuoltoa

SEINÄJOEN keskussairaalan ratkaisun avulla ohjataan välinehuollon prosessia, johon kuuluvat välineiden käyttö, pesu, desinfiointi, pakkaus ja sterilointi. Välineiden käyttö ja huolto kuitataan järjestelmään jokaisen osaprosessin jälkeen, mikä takaa prosessin jäljitettävyyden.

Sairaalan tavoitteina ovat muun muassa prosessin asiakslähtöisyys ja läpinäkyvyys.

– Järjestelmällä hoituu myös laskutus ja ajantasainen kustannuslaskenta, mikä on tärkeää etenkin ulkoisia asiakkaitamme ajatellen. Prosessia ohjaavat työohjeet ja raportointi auttavat laadun hallintaa, samoin esimerkiksi läpimenoaika- ja kuormitusraportit tukevat johtamista, sanoo välinehuoltopäällikkö **Eila Uusitalo**. ■

Lisätietoja: veli.halla-aho@logica.com

APOLLON hyödyttää yli rajojen

Eurooppalainen APOLLON-hanke yhtenäistää käyttäjä-vetoista Living Lab -kehitystyötä. Logica on hankkeessa yhtenä kumppanina supporting partner -nimikkeellä.

TEKSTI EILA JAAKOLA

LIVING LAB voidaan suomentaa tosimaailman kehittämisympäristöksi. Olennaista siinä on, että käyttäjät osallistuvat aktiivisesti palvelun kehittämiseen ja että kehittäminen viedään käyttäjien arkeen. Mukana on laaja yhteistyöverkosto yrityksiä, viranomaisia, tutkijoita ja kaupunkia. Innovointi tapahtuu avoimesti yhteistyössä eikä pelkästään kunkin omaan näkökulmaan perustuen.

Euroopan unionin rahoittaman APOLLON-hankkeen tuotoksena syntyy käsikirja yrityksille siitä, miten Living Lab toimii kehitystyössä. Tavoitteena on, että Living



© SHUTTERSTOCK

Labien kehitystulokset ovat jatkossa siirrettävissä yli rajojen. Tämän kaiken on määrä myös auttaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä kansainvälistymisessä.

Hankkeessa on neljä aihepiiriä: hyvinvointi, energia, valmistus ja kansalaisosallistuminen. Logica osallistuu Suomessa hyvinvoinnin osalle. Tutkimustulokset ovat jatkossa Logican ja sen verkoston palvelukehityksen

apuna, kun suunnitellaan kohtiin tarjottavia palveluja ja niitä tukevia tietojärjestelmiä.

Suomen pilotissa ikäihmiset saavat televisioon liitettävän laitteen, jonka avulla voi soittaa videopuheluita ja johon voidaan yhdistää hälytysjärjestelmä. Pilotissa testataan uusin toimintamallien ja belgialaisen teknologian soveltuvuutta seniorien koteihin tarjottaviin palveluihin Helsingin Herttoniemessä. Pilotista vastaa Forum Virium Helsinki. Lisäksi siinä ovat mukana Helsingin kauppakorkeakoulun Tiedon ja innovaatioiden tutkimuskeskus (CKIR) sekä Living Labit Espanjasta ja Hollannista.

APOLLON-hankkeessa on kaikkiaan 28 partneria 12:sta Euroopan maasta.

Lue lisää: www.logica.fi ■

Lisätietoja: jukka.ahtikari@logica.com

SEPA-siirtymän tavoitteet häilyvät

SEPA on toteutumassa, mutta toteutus poikkeaa monelakin tapaa alkuperäisestä suunnitelmasta sekä kansainvälisesti että Suomessa. Näin kertoo Financial Services Clubin tekemä tutkimus. Tutkimuksen tilasivat Logica, viestintäyhtiö BT ja maksuliikenneyritys Earthport.

SEPA-siirtymällä on vahva tuki pankkimaailmassa, mutta ei yksityisissä yrityksissä. Financial Services Clubin tutkimuksen mukaan pankit ovat panostaneet SEPA-siirtymään.

Tutkimuksessa ilmenee muun muassa, että pankit ovat päivittäneet perusjärjestelmiään SEPA-palveluiden kanssa yhteensopiviksi. Pankit hyötyvät SEPasta, kun ne tuovat markkinoille uusia innovatiivisia palveluita, kuten yritysten välisiä informaatiopalveluita, verkkomaksuja, matkapuhelinmaksuja ja verkkolaskuja.

Yritykset ja muut organisaatiot eivät sen sijaan ole valmistautuneet siirtymään. Syynä on se, että yritykset eivät näe SEPasta olevan hyötyä liiketoiminnalle, ja että

siirtymäkaudelle ei ole annettu selkeää takarajaa.

Tutkimuksen mukaan yritysten aktivointi edellyttää viranomaisilta sekä tiukempia päätöksiä aikataulusta että sitovia päätöksiä, jotka varmistavat tehokkaan ja kattavan siirtymisen SEPaan.

SEPA-suunnitelmat puuttuvat yrityksistä

Logican mukaan useilta yrityksiltä puuttuu edelleen konkreettinen suunnitelma siitä, kuinka yrityksissä siirrytään SEPaan.

– SEPA:n ensimmäisen vaiheen muutoksia ei kannata jättää vuoden 2010 loppuun, koska silloin ruuhkautuvat sekä asiakkaiden että ohjelmistotoimittajien resurssit. Lisäksi yritysten taloushallinnon vuosirytmien kannalta loppukevät ja alkusyksy ovat parempia ajankohtia SEPA-projektille, korostaa johtaja Jukka Tarkiainen Logicasta. ■

Lisätietoja: jukka.keskikallio@logica.com

Kevyttä yläpilveä

Cloud computingin suosio yritysten tietotekniikkaratkaisuiden toteutustapana on kasvussa. Silti cloudiin liittyy yhä paljon usvaa.

YKSINKERTAISTAEN cloud computingissa on kyse selaimella internetin kautta käytettävistä palveluista. Yritysten tarvitsemat sovellukset sijaitsevat »pilvessä», eli palveluntarjoajien palvelimilla.

Logicalla on tarjoamassaan jo useita cloud-palveluita. Pisimmälle on edetty työasemien virtualisoinneissa. Tietoturvallinen ympäristö on kustannustehokas ja helppo ylläpitää. Myös työasemakustannuksissa voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä.



Cloud-palveluiden näkymät ovat hyvät myös muun muassa sisällönhallintaan, kuten erilaisten dokumenttien digitalisointiin, hallintaan ja arkistointiin sekä järjestelmäintegraatioon liittyvissä ratkaisuissa. Sosiaaliseen mediaan kirkkottava pilvipalvelu esitellään tässä lehdessä sivulla 22.

Millaisia etuja cloud-palvelut voivat asiakkaille antaa?

– Ne antavat mahdollisuuden hankkia tarvitsemaansa teknologiaa, ohjelmistoja ja tallennuskapasiteettia palveluna verkon kautta ilman että niihin joutuu investoimaan itse. Näin henkilöstön aika vapautuu oman bisneksen kannalta tärkeämpiin asioihin.

HALLANARO haluaa kuitenkin korostaa sitä, että cloudia pitäisi ensisijaisesti ajatella liiketoimintamallina.

Liiketoiminnallisten hyötyjen pohtiminen investoinneissa on toki aina tärkeää. Tässä tapauksessa tärkeyttä alleviivaa se, että potentiaalistaan huolimatta cloud-palvelut ovat laajasti ottaen vasta tulossa – niinpä esimerkiksi palvelullisten konseptien kehittäminen on vielä osin kesken.

Mitä yritysten pitäisi miettiä cloud-palveluja pohtiessaan?

– Kannattaisi erityisen tarkasti miettiä, millaista hyötyä siitä haetaan. Miten esimerkiksi toimintaa pitäisi mahdollisesti muuttaa tai organisaatiota uudistaa, mikäli suunnitellaan laajempaa siirtymistä cloud computingin hyödyntämiseen. Sillä vaarana on, että mikäli cloud-palveluiden hyödyntä-

mistä ei ajatella käytännön liiketoiminnallisuuden näkökulmasta, lähtee kehitys väärästä päästä. Eli ennen kuin aloitetaan laite- tai järjestelmähäpätyks, pitää miettiä, millaisiin tarkoituksiin cloud-palvelua varsinaisesti organisaatiossa käytettäisiin.

Miten asiassa kannattaisi konkreettisesti edetä?

– Suositteisin ainakin opiskelumielessä ensin cloud-palvelun hankkimista niin sanottu private cloud -ratkaisuna.

Näin asiakas ja palveluntarjoaja voisivat yhteistyössä harjoitella sitä, miten palvelu rakennetaan, miten sen käyttöä ja käytettävyyttä mitataan ja kuinka saadaan parhaiten hanskattua palvelun kysynnän joustot.

Mikä olisi klassinen esimerkki cloud-palvelusta?

– Tuttu edustaja on Googlen hakukone, sillä se täyttää kaikki cloud-palvelulle asetettavat ehdot. Palveluun pääsee julkisesta verkosta, se skaalautuu käyttäjämäärän mukaan ja sovellusta voi myös konfiguroida omalla selaimellaan.

Millaisia haasteita cloudin vaatimukset asettavat palveluntarjoajalle?

– Palvelun pitää joustaa käyttäjämäärän mukaan, joten on palveluntarjoajan haaste järjestää cloud skaalautuvaksi niin, että palvelun toiminnallisuus säilyy samanaikaisena riippumatta siitä, onko käyttäjiä yksi tai miljoona. Ja palvelutasosopimusten laadinnassa on haasteita, sillä ne ovat hyvin asiakaskohtaisia. Cloud-palvelun toiminnalliseen logiikkaan ei asiakaskohdainen räätälöinti sellaisenaan sovi. ■

Johdon konsultoinnista vastaava Taneli Hallanaro Logicasta korostaa, että liiketoiminnan tarpeiden ohjattava cloud-palveluiden käyttöönotto.

VUODEN HITIT

Kysyimme kolmelta asiantuntijalta, mitkä teknologiaratkaisut kiihdyttävät liiketoimintaa ja takaavat parempaa tuottavuutta vuonna 2010. Kari Järvenkallas, Eero Noroviita ja Ari Pussinen poimivat strategiapakeistaan tulevaisuuden tärkeät työkalut.

TEKSTI OLLI MANNINEN KUVAT JARI HÄRKÖNEN



0100



– Kun tietoa puskee esiin joka puolelta, on yritysten otettava käyttöön ratkaisuja, joilla hyödyntää tehokkaammin käytössä olevien laitteistojen kapasiteetit, sanoo Kari Järvenkallas, IBM.

– Uusi toimintakulttuuri tuo haasteita myös henkilöstöjohtamiselle, sillä nykyisen työväestön on omaksuttava uusia toiminta- ja työtapoja, kun taas sosiaalisesti lahjakkaiden diginatiivien on omaksuttava perinteisimpiä työn tuottavuuden tehostamiseen tarvittavia työkaluja, kertoo Eero Noroviita, Microsoft.

– Menestyminen vuonna 2010 vaatii uutta asennetta. IT-budjetit eivät kasva, mutta on opittava uudistumaan käytössä olevien pääomien ja aikaikkunoiden ehdoilla. On osattava muuttaa toimintatapoja ja ottaa rohkeasti mallia Web 2.0:n kaltaisten ilmiöiden mahdollisuuksista, sanoo Ari Pussinen, Oracle.



Älykkäämpiä ratkaisuja, dynamisempi infra

– Yritysten käytössä olevat teknologiaympäristöt ovat erittäin hajautuneita ja niiden kapasiteetista on käytössä vain 15 prosenttia. Kun samaan aikaan tallennettavan tiedon määrä lisääntyy puolitoistakertaisesti, on yritysten suurimpana haasteena nyt löytää älykkäämpiä ratkaisuja teknologiansa hallintaan. IT-ympäristöille haetaan keskiteyempiä, energia- ja kustannustehokkaita ratkaisuja tänä vuonna. Tämä on välttämätöntä sekä yrityksen oman liiketoiminnan kehittämisen että sen tarjoamien palvelujen turvaamisen kannalta. Kun tietoa puskee esiin joka puolelta, on yritysten otettava käyttöön ratkaisuja, miten hyödyntää tehokkaammin käytössä olevien laitteistojen kapasiteetti. Palvelinten ja laitteistojen virtualisoinnilla ja prosessien automatisoinnilla syntyy myös kustannussäästöjä, jonka seurauksena IT-budjetit voidaan ohjata tehokkaammin uusien palvelujen kehittämiseen.

Dynaaminen infrastruktuuri virtuaalisten pilvipalveluiden alustana luo joustavan ja notkean toimintaympäristön, jonka avulla yritykset voivat vastata nopeammin uusiin asiakastarpeisiin ja synnyttää notkeasti uusia palveluja.



CIO:n muuttuva rooli

Tietohallintojohtajan rooli organisaation liiketoiminnan kehittämisessä ei ole enää toimia vain säästöjä toteuttavana kustannusleikkurina, vaan tukea yrityksen liiketoimintaa, kehittää sitä tukevia ratkaisuja ja vapauttaa pääomaa uusien liiketoimintaa tukevien innovaatioiden toteuttamiseen.



Cloud Computing yleisty

Tietohallinnon webbikauppa tarjoaa yrityksille nopeasti toimitettavat, standardoidut, käytön mukaan laskutettavat palvelut. Yrityksen virtualisoitavien palvelujen aste vaihtelee. Palvelinten, tallennuskapasiteetin tai sähköpostipalvelujen siirto pilveen on jo arkea, mutta tietokantojen ja yksityisyyden suojaan liittyvien aineistojen siirto mietityttä.

Sosiaalinen media muokkaa yritysten toimintakulttuuria

Yhteisömedioiden kokemukset laajentuvat yrityksissä asiakaspalvelusta ja markkinointiviestinnästä laajemmalle tasolle.

Uuden sukupolven työntekijät haluavat hyödyntää tuttuja verkkotyökaluja ja toimintatapoja laajemmin työssään.



Kari Järvenkallas laitteisto- ja teknologialiiketoiminnasta vastaava johtaja, IBM

Yritysten tulisi nyt miettiä tarkoin, miten ne voivat uudistaa toimintatapojaan menestyäkseen tulevaisuuden kilpailussa, Kari Järvenkallas sanoo.



Vihreyden murros

Taantuman aikana GreenIT ei ole ollut etusijalla, mutta ekologisesti päteviä ratkaisuja syntyy älykkäämpien ratkaisujen ja parantuvan kustannustehokkuuden sivutuotteina. Toimintojen tehostaminen vähentää sähkölaskua ja edesauttaa ympäristömyönteisiä ratkaisuja. Vihreys synnyttää uusia kilpailuetuja. Konesalien keskittäminen ilmastollisesti edullisempiin maihin suosii Suomen kaltaisia pohjoismaita, joissa jäähdityskustannukset ovat pienempiä kuin Etelä-Euroopassa.



Eero Noroviita johtaja, Microsoft

Jos emme ole riittävästi kunnianhimoisia, on vaarana, että jäämme jälkeen uusien innovatiivisten tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäjinä, Eero Noroviita sanoo.



Käyttäjä sanelee säännöt

– Sosiaalisen median sovellukset leviävät kuluttajilta organisaatioihin. Yritykset ottavat entistä innokkaammin käyttöön yritysmaailmaan luotuja, turvallisia pikaviestimiä ja yhteistyökaluja. Yhteisöllinen toimintakulttuuri ja sitä tukevat työkalut parantavat myös yritysten tuottavuutta. Siirrymme tuotantolähtöisestä tietotekniikasta käyttäjälähtöiseen palveluteknologiaan. Yhteisöllisten työkalujen ansiosta yritykset voivat verkottua tehokkaammin sidosryhmiinsä turvallisesa laiteympäristössä.

Tuottavuuden kannalta uudella toimintakulttuurilla tulee olemaan ratkaiseva rooli myös tuotekehityksessä. Yritysten innovaatiot syntyvät yhä useammin yritysten arververkoissa ja ekosysteemeissä. Wikit, blogit, videoneuvottelut tai keskustelupalstat vähentävät liikkumista, mikä edistää samalla yritysten ympäristöarvoja.

Tehokas vuorovaikutus yhteisöissä lisää tiedon määrää, mikä tarvitsee tuekseen entistä voimakkaampia hakumoottoreita tiedon analysoimiseksi. Uusi toimintakulttuuri tuo haasteita myös henkilöstöjohtamiselle, sillä nykyisen työväestön on omaksuttava uusia toiminta- ja työtapoja, kun taas sosiaalisesti lahjakkaiden diginatiivien on omaksuttava perinteisempiä työn tuottavuuden tehostamiseen tarvittavia työkaluja.



Kustannustehokkuus on yhä muotia

Tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimus edistää videoneuvotteluiden, yritysten pikaviestimien ja roolipohjaisten sähköisten työpöytien käyttöönottoa. Lisätehoa haetaan myös oman laitekapasiteetin tehokkaammasta hyödyntämisestä ja kustannustehokkaista pilvipalveluista.



Ostamisen kulttuuri muuttuu

Asiakkaat voivat helpommin valita itselleen sopivimmat tietotekniset ratkaisut. Erilaiset omien laitteistojen ja ohjelmistojen sekä virtuaalisten pilvipalvelujen yhdistelmät yleistyvät.



Asiakslähtöiset verkkopalvelut yleistyvät

Avoimiin standardeihin ja rajapintoihin perustuvat verkkopalvelut yleistyvät. Tiedot liikkuvat joustavasti käyttäjävetoisissa palveluissa. Identiteetin tunnistaminen ja hallinta helpottavat eri järjestelmien integraatiota.



XRM nousee agendalle

Yritykset tarvitsevat uudenlaisia suhdhallintajärjestelmiä, joiden avulla ne voivat kehittää ja ylläpitää sidosryhmäsuhteita, kumppanuuksia, asiakkuuksia sekä toimitilojen, laitteistojen ja kalustojen hallintaa. XRM, any relationship management, edellyttää korkeamman jalostusarvon teknologia-alustaa, jonka avulla erilaiset tietojärjestelmät saadaan toimimaan tehokkaammin keskenään.



Käyttöliittymien innovointi nopeutuu

– Yritysten IT-arkkitehtuurin ja Web 2.0 -ilmiön kohtaaminen muuttaa radikaalisti yritysten käyttöliittymien innovointia. Kun tähän asti yritysten IT-arkkitehtuurin suunnittelu on ollut hyvin hallittua, riskit huomioivaa ja ajallisesti pitkäjänteistä, käyttöliittymäsuunnittelu mukautuu nyt Web 2.0:n nopeaan, käyttäjän itsenäisyyttä ja omaa päätöksentekoa korostavaan ajatteluun.

Sellaiset yritykset menestyvät, jotka ymmärtävät, että käyttöliittymien ulkoasu, käytettävyys ja muokattavuus perustuvat yhteisömedioista omaksuttuihin, kuluttajien suosimiin vaihtoehtoihin. Tämä on välttämätöntä murroksessa, jossa yritysten asiakaslähtöiset verkkopalvelut perustuvat yhä enemmän asiakkaiden itse tuottamaan sisältöön ja itsepalveluun.

Yritysten on tehostettava omia prosessejaan ja toimintamallejaan vastatakseen kysynnän ja ympäristön haasteisiin. Usein nämä nopeutta ja ketteryyttä vaativat uudistukset tuovat myös kustannussäästöjä yrityksen liiketoimintaan.



Ari Pussinen johtaja, Oracle

On osattava muuttaa toimintatapoja ja ottaa rohkeasti mallia Web 2.0:n kaltaisten ilmiöiden mahdollisuuksista.



Liiketoimintaprosessit irti sovelluskoodista

Palvelusuuntautunut, sovellusriippumaton arkkitehtuuri yksinkertaistaa ja nopeuttaa uusien IT-ratkaisujen käyttöönottoa ja tehostaa liiketoimintaa ja IT-investointeja.



Tiedonhallinnan kasvavat tarpeet

Tiedon määrä kasvaa huimaa vauhtia. Tiedonhallinnan ja datacentereiden automaatio-asteen nostaminen on tehokkaan liiketoiminnan tae. Tehottomien ja kalliiden manuaalisten ratkaisujen sijaan otetaan käyttöön tietokantojen lisäarvotuotteita tehokkuuden lisäämiseksi.



Nopeammat ratkaisut ja sovellukset palveluina

Asiakaskohtaisista, räätälöidyistä ratkaisuista siirrytään entistä enemmän palveluina saataviin standardoituihin ratkaisuihin, jotka on heti otettavissa käyttöön. Käyttöliittymä- ja prosessi-innovointi siirtyy omaan palvelusuuntautuneeseen arkkitehtuurin (SOA) mahdollistamaan innovaatiokerrokseen.



Yritysten tietoturva-arkkitehtuurit ja käyttäjien identiteetin hallinta keskiöön

Verkottumisen ja prosessien automatisoinnin seurauksena asiakkaat pääsevät entistä laajemmin käsiksi yritysten datakeskuksiin ja sovelluksiin. Tunnistettu asiakkaus on arvokas, mutta siihen liittyy myös uusia tietoturvariskejä. Kun tietoturvasta on tähän asti puhuttu ulkopuolisten käyttäjien tai dokumenttien levittäminä viruksina ja palomuurikysymyksenä, automaatiotason nostaminen luo uusia tarpeita tietoturva-arkkitehtuurille. Käyttäjän identiteetin ja tunnistamisen varmentaminen edellyttää nykyistä tehokkaampia työkaluja. ■

Yhdellä tiedon syötöllä sama informaatio pysyy järjestelmässä toimintaketjun alusta loppuun, Pekka Kairtamo ja Kari Sainio kiteyttävät uuden tuotannonohjausjärjestelmän ydinajatuksen.



Enemmän iskua

Iskun tuotteet tunnistetaan laadusta ja designista. Näiden lisäksi huonekaluteollisuudessa tarvitaan tehokkuutta. Isku Teollisuus Oy ottaa vuodenvaihteessa käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän, jolla automatisoidaan prosesseja ja terävöitetään ohjausta – näin pääomaa vapautuu käytettäväksi tarvittaessa jossain muualla.

TEKSTI TUJJA HOLTTINEN KUVAT JARI HÄRKÖNEN

M

eillä on olemassa hyviä järjestelmiä. Ongelma on se, että ne ovat peräisin 1980–90-luvuilta, pienistä moduuleista räätälöi-

tyjä kokonaisuuksia. Siitä lähtien kun Isku yhtiöitettiin vuoden 2005 alusta, on mietitty toimenpiteitä uuden yhtenäisen järjestelmän hankkimiseksi. Vanhat työkalut eivät enää vastanneet uusia rakenteita, ja nyt tuli ajankohtaiseksi konkretisoida suunnitelmat, Isku Teollisuuden toimitusjohtaja **Kari Sainio** kuvailee toiminnanohjausjärjestelmäprojehtin taustoja.

Logica valikoitui järjestelmätoimittajaksi tarkan kartoituksen perusteella. Projektijohtajana toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa toimiva Isku Invest Oy:n talousjohtaja **Pekka Kairtamo** kertoo, että hanketta lähdettiin kartoittamaan »tuote edellä». Kun Isku Teollisuuden tarpeisiin parhaiten vastaavaksi tuotteeksi varmistui Microsoftin AX 2009, ryhdyttiin etsimään sille sopivaa toimittajaa.

– Logica oli meille ennestään tuttu toimija ja talon asiantuntijoiden kanssa homma oli aiemminkin toiminut moitteettomasti. Valintatilanne oli aito, mutta positiiviset kokemukset taustalla helpottivat tietenkin päätöstä, Kairtamo sanoo.

Toimitusjohtaja Sainio lisää, että Logican demo toteutettiin mainiosti.

– Saimme hyvän esityksen siitä, kuinka järjestelmä saadaan toimimaan juuri meidän tarpeitamme vastaavasti. Lopulta oli aivan selkeää, että valintamme on oikea ja moderni, ja järjestelmä sopii meille hyvin myös kokoluokkansa puolesta.

Aluksi toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön Isku Teollisuudelle. Myöhemmin katsotaan miten – ja millä aikavälillä – konsernin muut yhtiöt; Isku Koti, Isku Interior ja Isku Keittiöt kytketään järjestelmään mukaan. Koko konsernin taloushallinnon siirtäminen

AX:n käyttöön on jo päätetty ja suunniteltu; tilikartat ja koko logiikka ovat jo valmiina.

– Samantyyppisesti pohjatöitä on tehty muihinkin yhtiöiden tarpeisiin. Isku Kodilla esimerkiksi on jo järjestelmän myyntipalikka käytössään, Pekka Kairtamo kertoo.

Kilojen tilalle eurot

Lähtökohtana nykyaikaiseen integroituu järjestelmään siirtymiseen olivat nykypäivän muuttuneet tarpeet ja yhtiömuutokset. Mutta vahvasti taustalla vaikutti myös prosessien tehostamisen tarve. Uuden järjestelmän myötä tarkasteltavaksi saadaan entisten kilo- ja kappalemäärien rinnalle myös eurot, mikä tuo raportointiin merkittävästi enemmän tarkkuutta ja konkreettisuutta.

– Eurojen mukaan tulo on valtava muutos. Tavallisesti tuotannon suunnittelussa ja ohjauksessa käsitellään vain määriä, mutta nyt käyttöön otetaan konkreettisesti eurot. Jokainen näkee, mitä hänen osuutensa pitkässä ketjussa merkitsee euroina, Kari Sainio sanoo.

– Haemme ennen kaikkea tehokkuutta, joka tulee tarkemmin organisoidulla prosessilla, vähemmällä materiaaleilla, pienemmällä välivarastoilla ja suoraviivaisella toiminnalla. Tavoitteena on, että kun järjestelmä integroituu, sieltä saatava tieto on täydellisempää ja oikeampaa. Oikean tiedon perusteella saamme optimoitua tekemistä ja tuotannon suunnittelua niin, että säästöä ja tehokkuutta tulee takuuvarmasti.

Kertaalleen oikein syötetty, läpi järjestelmän samana pysyvä tieto vähentää luonnollisesti myös turhaa työtä ja virheiden mahdollisuuksia. Pekka Kairtamo havainnollistaa tiedon eteenpäin siirtymistä tyypillisellä kauppatapahtumalla.



info

Yritys

Isku Teollisuus Oy on kalusteiden ja puutuotteiden valmistaja, joka palvelee sekä Isku-konsernin omia yhtiöitä että ulkopuolista puu- ja huonekaluteollisuutta. Iskun liiketoimintayksiköitä ovat Isku Interior Oy, Isku Koti Oy, Isku Keittiöt Oy, Isku Teollisuus Oy ja Isku Invest Oy. Konsernin liikevaihto vuonna 2008 oli yli 200 miljoonaa euroa. Yhtiöiden palveluksessa on noin 1 200 henkilöä.

Haaste

Siirtyminen varasto-ohjautuvasta toiminnasta asiakasohjautuvaan tuotantoon sekä liiketoimintaa ja organisaatiota koskevat jatkuvat muutokset olivat liikaa vanhoille järjestelmille. Kilpailun lisääntyminen alalla vaati toiminnan tehostamista.

Ratkaisu

Isku Teollisuus valitsi prosessiensa tueksi nykyaikaisen integroidun toiminnanohjausjärjestelmän; Microsoft Dynamics AX 2009. Järjestelmä sopii hyvin keskisuurille yritykselle ja vastaa Iskun tarpeita käyttöönoton nopeudessa ja toiminnallisesti. Uusin Microsoft-teknologia sopii hyvin yhteen myös yhtiön muiden järjestelmien kanssa. ■

Lisätietoa:
heikki.rakkolainen@logica.com



*Eija Luoto
asettelee vuotaa
leikkuualustalle.*



*Ruiskumaalari Tarja
Kuorelahti käsittelee
kalustelevyjä myrkyt-
tömillä maaleilla.*



– Asiakas tulee myymälään katselemaan sohvia. Mieluisan mallin löydyttyä myyjä näyttää tietokoneen ruudulla, graafisella myynnin järjestelmällä toteutetun kuvan sohvasta sovitun mittaisena, halutuilla materiaaleilla. Kauppojen synnyttyä tilaus lähtee asiakas- ja tuote-tietoineen napin painalluksella tilausjärjestelmään, jossa tiedot siirtyvät loogisesti eteenpäin materiaalihankintaan, tuotantoon, logistiikkaan ja laskutukseen – samoilla tiedoilla, kerran syötettyinä.

Toimivaa tiimityötä

Napin painallus kuulostaa vaivattomalta, mutta sen eteen on tehty paljon työtä. Käsiteltävä tietomäärä on valtava, eivätkä järjestelmän vaatimat tiedot siirry itsestään uuteen järjestelmään. Isku Teollisuuden henkilökunta on saanut vuoden aikana satoja tunteja järjestelmä-

koulutusta ja tahti on entisestään tiivistynyt loppuvuoden aikana.

Pekka Kairtamo kertoo, että suurin työ määrä on ollut tuotetieto-osion rakentamisessa.

– Usean sadan tuhannen excel-rivin vieminen uuteen järjestelmään on vaatinut kärsivällisyyttä, työtunteja ja osaamista. Työn voi tehdä vain sellainen ihminen, joka oikeasti tuntee tuotteen ja sen rakenteet.

Iso ponnistus on myös järjestelmän käyttöönotto vuoden alussa.

Valtavaan projektiin ja sen järjestyksen Iskussa on kuitenkin uskottu vahvasti. Kairtamo kiittelee paitsi johdon tukea myös projektissa ahertavaa »aidosti ihan älyttömän hyvää» tiimiä.

– Esimerkiksi **Mika Valtonen** Isku Investin puolelta ja **Mika Tyrväinen** Isku Teollisuudesta ovat olleet todellisia

tekijöitä projektipäällikköinä. Kun hyvät miehet irrotetaan omista rutiineistaan lähes vuodeksi projektiin, joka ei hetkeen tuota yhtään mitään, niin ei se ihan kivuton ratkaisu ole. Mutta me uskalsimme ja onnistuimme.

Toimitusjohtaja Sainio ei kiellä, etteikö odotukset olisi korkealla.

– Kyllähän me tiesimme, että tämä on iso urakka, muttei tiedetty, että näin hemmetin iso, Sainio puuskahtaa – kuitenkin luottavainen hymy suupielessään, sillä ensi vuoden aikana pitäisi alkaa näkyä niitä takaisinpäin tulevia ja säästyviä euroja. Talusjohtaja Kairtamo kertoo, että vaikka suunnitellut takaisinmaksuajat kuulostavat lyhyiltä, hän pitää niitä aivan mahdollisina.

– Joissakin kohdissa takaisinmaksuajaksi on laskettu jopa alle vuosi ja tarkoitus on, että se on kaikissa alle kolme vuotta. ■



Hannu Laakso korostaa, että henkilöstölle on selvitettävä muutokseen pakottava syy. Vasta sitten organisaation toiminnassa voidaan toteuttaa täyskäännös.

Strategisen käännöksen johtajat

Kun organisaatio on joutunut tilanteeseen, jossa samalla tavalla jatkaminen vie kasvaviin ongelmiin tai jopa tuhoon, tarvitaan strateginen täyskäännös. Todellinen muutos toiminnassa ei onnistu ilman vahvaa johtajuutta ja IT:n tukea.

TEKSTI SAMI LAAKSO KUVAT JUUSO NORONKOSKI



Juho Lipsanen muistuttaa, että ensin on laitettava toiminnan perusrakenne kuntoon. Sen jälkeen resurssit voidaan kohdistaa luovaan ongelmanratkaisuun.

Juho Lipsanen ja Hannu Laakson urapolut ovat vaikuttavia. Nykyisin hallitusammattilaisena ja ValCrean

neuvonantajana työskentelevän Juho Lipsanen reitin varrelle ovat osuneet esimerkiksi työtehtävät ABB:llä Sveitsissä, vuodet Alma Median toimitusjohtajana sekä Soneran johdossa. Mediatoimisto PMI:n toimitusjohtaja Hannu Laakso on puolestaan toiminut markkinointijohdon tehtävissä esimerkiksi Olvilla, MTV:ssä sekä Elisalla.

Työhistoriat kertovat, että miehet eivät ole karttaneet kovia paikkoja – päinvastoin. He ovat hakeutuneet sinne missä tuulee. Kun yrityksen kurssiin pitää saada selkeä muutos, johtajan on osoitettava kyntensä.

– Käännösjohtaja on puolimasokistinen tyyppi, joka nauttii kelistä silloin,

kun se monen mielestä on sisälläpysymisen sää, Hannu Laakso hymähtää.

Mikä on ongelma?

Laakso ja Lipsanen ovat pohtineet yhdessä organisaatioiden muutosprosesseja ja koonneet näkemyksistään kirjan: Operaatio täyskäännös. Miehet huomauttavat, että kaikki organisaatiot kohtaavat joko ulkoisista tai sisäisistä syistä johtuen strategista käännöstä vaativan tilanteen jossain elinkaarensa vaiheessa.

Hannu Laakso korostaa, että ennen kuin organisaation toiminnassa voidaan toteuttaa selkeä täyskäännös, henkilöstölle on tehtävä täysin selväksi, mikä on muutokseen pakottava syy. Vasta sen jälkeen väki voidaan saada uudistusten taakse.

– Myy ensin ongelma, vasta sitten ratkaisu, hän kiteyttää.

– Kyseessä on henkilöstön taholta voittopuolisesti emotionaalinen prosessi, siksi muutostilanteessa johtajan pitää faktojen lisäksi ymmärtää myös vallitsevat politiikat, rakenteet ja tunteet, Laakso jatkaa.

Hän kuvailee, kuinka huonosti menevässä yrityksessä henkilöstö tuntee toiveikkuutta uuden johdon tartuttua toimiin tilanteen muuttamiseksi. Mutta kun uusi johtaja tekee ensimmäisen valitsemia käytäntöjä kyseenalaistavia kysymyksiä, mielialat kääntyvät alaspäin. Alamäki tahtuu vasta, kun ongelma ja sitä tukeva ratkaisu on saatu myytyä henkilöstölle.

Rakenne tukemaan strategiaa

Oli muutoksen syy mikä hyvänsä, organisaation käännöstilanteessa pätevät Laakson ja Lipsasen mukaan tietyt

»»»»»»



- Henkilöstö tuntee toiveikkuutta uuden johdon tartuttua toimiin tilanteen muuttamiseksi. Ensimmäisten vallitsevia käytäntöjä kyseenalaistavien kysymysten jälkeen mielialat kääntyvät alaspäin, Hannu Laakso kuvailee.

- *Helpottaako organisaation struktuuri tekemistä vai hidastuttaako se sitä? Toteutuuko toiminnassa hymy ja nopeus, Juho Lipsanen kysyy.*

lainalaisuudet. Strategia ei toteudu, ellei struktuuri tue sitä. Siksi Lipsanen korostaakin etenemisjärjestystä; ensiksi toiminnan perusrakenne on saatava kuntoon, vasta sen jälkeen resurssit voidaan kohdistaa luovaan ongelmanratkaisuun.

- Muutoksissa aina esiintyvää vastarintaa pienentää asioiden keskittäminen ja standardisointi. IT:n osalta keskittäminen on välttämätöntä, mutta keskittämisen jälkeen johtamisen voi hajuttaa, kunhan platta on saatu kuntoon, Lipsanen sanoo.

Hän sanoo havainneensa, että johto monesti viivyttää keskittämispäätöksiä. Hannu Laakso antaa asialle selityksen.

- Syynä ovat usein johtajan saamat viestit, joiden mukaan muutos ei ole tehtävissä tai että se on tehtävissä vain kohtuuttoman työpanoksen kautta. Turnaround-johtajan pitää olla kovapäinen kaveri, joka ajaa strategiaa tukevat uudistukset läpi vastarinnasta huolimatta. Siksi en usko, että tulee suurta rakkaustarinaa turnaround-johtajien ammattikunnan ja IT-ammattikunnan välille, hän selittää.

Lipsanen puolestaan esittää, että moni johtaja välttää johtamista osaamisen puutteen takia.

- Koska IT:tä ei ole otettu mukaan johtoryhmään, se ei ymmärrä bisnestä, eikä johtoryhmä puolestaan ymmärrä IT:tä. Esimerkiksi Sonerassa minun aikani IT oli toiseksi suurin kulu, mutta johtoryhmässä ei ollut aluksi IT-johtajaa, hän hämmästelee.

Lipsanen kokemuksen mukaan IT on usein koettu niin vaikeaksi osa-alueeksi, että sen on annettu elää omaa elämäänsä ja ongelmiin on totuttu mieluummin kuin pyritty niiden tunnistamiseen ja ratkaisemiseen.

- Muutosten läpiviennissä ei pidä kysyä mitä yksittäinen ihminen haluaa, vaan mikä yrityksen tai konsernin kannalta on parasta, hän opastaa.

Nopea ja hymyilevä organisaatio

Lipsanen muistuttaa, että tarinan »konnia» eivät ole IT-ammattilaiset, vaan johto, joka välttelee vastuutaan.

- He laiminlyövät tehtävänsä ja puhuvat mieluummin »isommista» asioista kuten missiosta. »Hymy ja nopeus» -maailmassa on kuitenkin tärkeää, miten IT tukee päi-

vittäisen asiakaslupauksen toteutusta ja mittaamista, Lipsanen sanoo ja tarttuu tussiin selittääkseen sanomaansa.

Hän puhuu yritysten palvelukilpailusta ja piirtää nelikentän, jonka oikeassa yläkulmassa organisaation toiminnassa toteutuvat sekä hymy että nopeus. Lipsanen selventää, että hymy on liikkeenjohdon kielellä sama kuin strategia ja kulttuuri, nopeus on taas riippuvainen rakenteesta ja mittareista.

- Helpottaako organisaation struktuuri tekemistä vai hidastuttaako se sitä, hän kysyy ja jatkaa.

- Ensinnäkin pitää saada toiminnan mittarit, rakenne ja IT kuntoon, niiden kautta saadaan toteutettua strategiaa ja luodaan uutta kulttuuria. On tärkeää, että IT-ammattilaiset itse ajattelevat, miten firman asiakaslupauksen toteuttamista voidaan tukea. Tässä on sankarin paikka vapaana. ■

Turnaround-johtajan pitää olla kovapäinen kaveri, joka ajaa strategiaa tukevat uudistukset läpi vastarinnasta huolimatta.



Syvenevä murros seuloo menestyjät

Tulevaisuuden ennakoija Kaisa Kautto-Koivulan mukaan elämme syvintä murrosta yli 100 vuoteen. Käynnissä oleva kehitys myllertää yhteiskunnan ja elinkeinoelämän rakenteet ja muuttaa ihmisten arjen.

TEKSTI SAMI LAAKSO KUVA JUUSO NORONKOSKI

KAISA KAUTTO-KOIVULA haluaa ravistaa hereille ne, jotka ajattelevat nyt eletävän vain yhtä taloustaantumaa monien joukossa. Hänen mukaansa käynnissä on historiallinen päällekkäisten murrosten aikakausi.

– Meneillään on globaalisesti etenevät isot elinkeinoelämän sekä yhteiskunnan rakenteelliset murrokset, joita siivittää ICT:n kehittymisen aikaansaama teknologinen murros. Samanaikaisesti käynnissä on kansainvälinen talouskriisi sekä ilmastokriisi. Lisäksi pinnan alla on kärjistyssä kriisejä, jotka koskettavat esimerkiksi energiaa, vettä, väestönkasvua, terveysuhkia sekä maailmanpoliittisia hegemoniamuutoksia, Kautto-Koivula listaa.

Kokonaisnäkemys kateissa

Uhkaavalta kuulostavasta kriisilistauksesta huolimatta Kautto-Koivula ei ole saarnaamassa vääjäämättä syvenevästä syökykierteestä.

– Uhkatekijät ovat samalla suurilla mahdollisuuksilla. Jokaisella ajalla on menestyjänsä, hän sanoo ja painottaa, että tulevaisuus ei tule annettuna, se tehdään.

Kautto-Koivulan mukaan historian saatossa menestyjiä on aina saatu uusista radikaaleista innovaatioista, jotka ovat ratkaisseet olemassa olevia ja piilossa olevia syveneviä tarpeita ja ongelmia.

Tulevaisuuden menestysmahdollisuuksia syö se, että yhteiskuntaa ajatellaan vielä sektoreittain. Esiin nousevia kriisejä tarkastellaan yksittäin, vaikka ne ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Kokonaisnäkemystä Kautto-Koivula edellyttää sekä yritysjohdolta että yhteiskunnan päättäjiltä.

– Tiennäyttäjät nousevat niiden joukosta, jotka ymmärtävät tämän ison kontekstin ja löytävät sieltä, usein eri alueiden leikkaavilta rajapinnoilta, kypsyviä uusia mahdollisuuksia.

Vanhat rakenteet jarruina

Informaatiotekniikkaan perehtynyt tekniikan lisensiaatti Kaisa Kautto-Koivula sanoo murroksen edellyttävän perustavanlaatuisia muutoksia yhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä. Hän muistuttaa, että myös länsimaissa perusrakenteet ovat yhä teollisen yhteiskunnan rakenteita. Menestyksen maailma on kuitenkin aivan toisenlainen rakenteiltaan, ja se tuli-

si ymmärtää kun tulevaisuutta rakennetaan tieto- ja viestintäteknologioita sekä nousevia teknologioita hyödyntäen.

Jatkossa taloudellinen kasvu perustuu enemmän aineettomiin tuotteisiin, kestäväan kehitykseen sekä luonnon ja yksilön huomioimiseen. Luovuutta vaaditaan entistä enemmän myös perinteisessä tavara- ja palvelutuotannossa. Yritysten ja ihmisten välisten verkostojen sekä virtuaalisuuden merkitys korostuu. Haasteeksi nousee esimerkiksi se, miten ajatustyön tuottavuutta saadaan parannettua.

– Teollisen ajattelun raamit ovat meidän päässämme. Kun radikaaleja innovaatioita rakennetaan, jarruna ovat niin vanhat talouden ja yhteiskunnan rakenteet kuin valta-asemastaan tiukasti kiinni pitävät. Poliitiikan pitäisi uskaltaa näyttää rohkeammin suuntaa. Historian suurissa muutoksissa jokin maa on toiminut tiennäyttäjänä yhteiskunnan rakenteellisissa uudistuksissa. Suomi voisi olla yhteiskunnan palvelujen ja rakenteiden uudistamisessa pilottimaa, Kautto-Koivula uskoo. ■





Innovaatioympäristö avautuu vertaisverkoissa ja sosiaalinen media mahdollistaa uuden tavan jakaa ja jalostaa tietoa.

TEKSTI JAAKKO LIKANEN KUVA MATTI IMMONEN

Vertaistuotanto haastaa kaiken

DIGITAALINEN ekosysteemi on jo todellisuutta, johon yritysten pitäisi post-moderneilta päiväuniltaan herätä.

Dicole Oy:n toimitusjohtaja **Teemu Arinalla** on selkeä käsitys tietoverkkojen kehityksestä.

– Vertaisverkoissa tehtävä yhteistyö haastaa yritysten toiminnan organisoinnin ohella myös niiden tuotekehityksen.

Yhteisöllistä vertaistuotantoa tukeva teknologia mahdollistaa muun muassa digitaalisten ekosysteemien synnyn. Niillä tarkoitetaan niin sanottuja hedelmällisiä kasvualustoja yritysten, ihmisten ja julkishallinnon välisille toiminnallisille käytännöille.

Missä tuotekehitysosaaminen on?

Arina huomauttaa, että suurin osa nykyteknologiasta liittyy operatiivisten toimintojen tukemiseen. Se sopii teolliseen maailmaan, jossa suunnitellaan, rakennetaan ja myydään kone.

Näin myös tuotekehityksestä vastaa valtaosa palkatut asiantuntijat.

Parempaa osaamista löytyy kuitenkin muualta, sillä asiantuntijoita on verkon ulottuvilla valtava määrä.

– Yritysten pitäisi luoda edellytykset ulkopuolelta tuleville kehityshetkillä. Parhaimmillaan se vähentää tuotekehityspanostuksia ja antaa vaikutelman, että yritys oikeasti kuuntelee

asiakkaitaan. Esimerkiksi Googlen innovatiiviseen ekosysteemiin pääsevät osallistumaan myös asiakkaat. Samoin siellä vaikuttavat organisaation ulkopuoliset innovaattorit – kuten ilmoittajat, yhteistyökumppanit, sisällöntuottajat ja teknologisten rajapintojen päälle rakentavat kehittäjät.

Luova prosessi ei taivu koneeksi

Arina korostaa luovien prosessien ymmärtämisen tärkeyttä. Etukäteen rajattu joukko ihmisiä ei voi tietää, mistä uudet innovaatiot nousevat. Niinpä ideointiin on lisättävä variaatiota.

Sosiaalisen median välineistö blogineen, Twitterineen ja wikeineen auttaa jakamaan ja käsittelemään tietoa uudella tavalla. Läpinäkyvyys lisääntyy kun ajatuksia voi jakaa ja pohtia haluamiensa henkilöiden kanssa. Wiki-tyyppisten foorumeiden avulla asiaa voi kehittää joukko ihmisiä ympäri maapallon.

– CC ei enää merkitse vain sähköpostin uudelleen lähetyksestä, vaan mukaan on tullut collaboration & conversation. Sosiaalisessa mediassa objekti on yhteisesti työstettävissä ja kehitettävissä.

Sosiaaliset ihmiset mediassa

Sosiaalinen media ei ole Arinan mielestä kovin hyvä käsite kuvaamaan verkon yhteisöllisiä mahdollisuuksia.

– Ei media ole sosiaalinen, ihmiset siellä ovat. Myös tv-chat on sosiaalinen media.

Toisaalta käsite auttaa ymmärtämään mahdollisuuksia, joita interaktiivisuus vaikkapa asiakaspalveluun tuo.

– Sosiaalinen media on integroitava yrityksen toimintaan, ei vain päälleliimatuksi välineeksi yrityksen markkinointiviestintään.

Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen kokemus jaetaan kertomuksena. Kävi näin ja tässä meni vikaan tai tämä toimi.

– Ajatus on, että sosiaalisen median kanavia käyttäen pohdittaisiin asiakkaiden kanssa sitä, miten ensi kerralla toimittaisiin paremmin. Näin myös organisaatioissa tyypillinen jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään menettäisi merkitystään.

Huviksi ja hyödyksi

Arinan mukaan asiakas on digitaalisessa ekosysteemissä parhaimmillaan osallistuva tuottaja, joka voi antaa ideoita. Tai jopa kehittää tuotetta.

Miksi hän niin tekisi?

– Vaikka siksi, että hänellä jo olevan tuotteen laatu tai siihen liittyvä palvelu paranisi. Tai sitten hän osallistuu huvikseen.

YouTube on Arinan mukaan hyvä esimerkki huvien voimasta. Suurin osa YouTube-palveluun ladatusta aineistosta katsotaan ihmisten omien sivujen kautta.

– Sosiaalisen median käytön draiveri on usein itsekkyyks. Ihmiset haluavat esittää asioita omissa konteksteissaan. Mutta jossain ympäristössä tietyn idean esittäjä voidaan palkita rahallakin. Esimerkkejä on jo avoimen innovaation saralla.

Verkon lyhyt historia

Lyhyeen nettihistoriaan mahtuu paljon käsitteitä ja toiminnallisia käytäntöjä. Dot.com –buumi tuli ja meni. Samoin e-business, josta jäi jäljelle joitain yrityksiä. Muiden muassa Google, Amazon ja eBay näkivät tulevaisuuteen tuolloin.

Web 2.0 oli liian vaikea ymmärrettäväksi. Ja e-learning vain verkossa olevana fyysisen oppimisympäristön kopiona hiipui.

– Huomattiin että parhaiten toimii blended learning, yhdistelmä digitaalista ja analogista kohtaamista, sanoo Arina, jolla on alle kolmekymppisenä pitkä ura verkon parissa. Hän perusti ensimmäisen yrityksensä jo lukiossa.

Nykyään hän kirjoittaa, luennoi ja konsultoi. Hän neuvoo verkkonäky-misen kysymyksissä muun muassa valtionhallintoa. Sillä osa kansasta hakee ja löytää tietoja ihan muilta foorumeilta kuin organisaatioiden virallisilta nettisivuilta. ■

Lisätietoja: <http://tarina.blogging.fi>

»Asiakas voi olla osallistuva tuottaja. Kuluttajasta tulee mieleen monsteri, joka syö yrityksen tuotteita.»

– Teemu Arina



Sosiaalisuutta ruokkiva pilvi

Sisällönhallinnan palvelu pilvestä tuo sosiaalisen median työkalut pian ruotsalaispankin työasemiin.

TEKSTI JAAKKO LIIKANEN KUVA MATTI IMMONEN

SKANDINAVISKA Enskilda Bankenille rakennettava LogicalLive Connections -palveluratkaisu on pilotointivaiheessa. Kyseinen palveluratkaisu lanseerataan maailmanlaajuisesti vuoden 2010 ensimmäisellä neljänneksellä osana isompaa palveluratkaisukokonaisuutta.

SEB:n käyttöön tuleva sovellus tuo pankin henkilöstölle käyttöliittymän, jonka kautta sisäisessä tietoverkossa voi esimerkiksi blogata ideoitaan ja saada palautetta, luoda wikifoorumeita ja ladata sekä jakaa tiedostoja kollegoiden ja työryhmien kesken.

Logican globaalin sisällönhallinnan pilvipalvelun (ECM SaaS) projektipäällikkö **Nina Simola** korostaa asiakashyötyinä muun muassa palvelun pystyttämisen helppoutta. Suuria kertainvestointeja ei tarvita, sillä pilvipalvelusta laskutetaan sopimuksen mukaan. Asiakkaalle ei myöskään tule kuluja palvelun päivittäisestä pyörittämisestä. Samoin käytössä on aina viimeisin versio, eikä erilaisten lisenssien tilaa tarvitse pohtia.

– Asiakas voi keskittyä liiketoimintojensa kannalta tärkeämpiin asioihin, Simola tiivistää.

Oikeaa tehoa virtuaalisesti

Sosiaalinen media mahdollistaa aidosti interaktiivisia työympäristöjä – toisin kuin perinteiset sisäistä tietoverkkoa hyödyttävät viestintäsovellukset, kuten lähinnä johdolta työntekijöille asioita tiedottava intranet.

Organisaatioiden näkökulmasta asiaa katsellen olennaista on, miten yrityskulttuuria ja toiminnallisia käytäntöjä voidaan vahvistaa sosiaalisen median ratkaisujen avulla.

Tietoverkossa liikkuvaa tietoa jaetaan ja jalostetaan yhdessä – näin kollaboraatiolla on selkeää tuottavuutta ja työyhteisön innovatiivisuutta kasvattavaa vaikutusta.

Kiinnostus kasvussa

Nina Simola sanoo kiinnostuksen muun muassa sosiaaliseen mediaan liittyviin

Projektipäällikkö Nina Simolan mukaan pilvipalvelun pystyttäminen on asiakkaiden kannalta helppoa eikä suuria kertainvestointeja tarvita.

palveluratkaisuihin olevan yritysmaailmassa nopeasti kasvussa. Tietointensivisissä organisaatioissa tiedetään hyvin, että tuottavuutta parannetaan muun muassa organisoimalla mahdollisimman hyvin sitä informaatiovirtaa, jonka parissa henkilöstö päivittäin työskentelee.

Erilaisten virtuaalifoorumien yleinen suosio juontuu Simolan mukaan pitkälti siitä, että ihmiset ovat jo arjessaan tottuneet sosiaalisen median välineistön käyttöön. Esimerkiksi Facebookin käyttäjämäärät ovat kasvaneet vuoden aikana huimasti 35–54-vuotiaiden ikäryhmissä.

– Ihmiset käyttävät näin samankaltaisia foorumeita mielellään ja vaivattomasti myös työssään, Simola huomauttaa,

Esimerkiksi tietyn projektin tai asian ympärille rakennettava wiki on monille jo luonteva työympäristö. Ensimmäisen wikiohjelmiston kehittäjä **Ward Cunningham** kuvailikin sitä yksinkertaisimmaksi online-tietokannaksi, joka voisi toimia. ■



info

Yritys Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on 23 kunnan muodostama kuntayhtymä. Sen tehtävänä on tuottaa terveyttä ja toimintakykyä edistäviä terveydenhuollon palveluja sekä luoda edellytyksiä tätä tukevalle tieteelliselle tutkimukselle ja koulutukselle. Henkilöstön määrä on noin 7 300. Sairaansijoja on yhteensä 1 483.

Haaste Henkilöstöhallinnossa monia eri IT-järjestelmiä, jotka halutaan yhtenäistää. Manuaalisista työtoivoista halutaan eroon ja palvelut sähköisiksi prosessien yhtenäistämiseksi ja nopeuttamiseksi. Lisäksi sähköisiä ratkaisuja toivotaan myös henkilöstön kehittämiseen ja osaamisen hallintaan.

Ratkaisu Logica tuottaa henkilöstöhallintoa ja henkilöstön kehittämistä tukevat sähköiset asiointiratkaisut palveluna. Ensimmäiset vuoden alussa käyttöönotettavat palvelut koskevat työsopimuksia. Huhtikuussa sähköisen työpöydän kautta voi hoitaa mm. rekrytointiin ja matkalaskuihin liittyvät asiat. Vuonna 2011 palvelun piiriin kuuluu myös vuosilomien suunnittelu. ■

Lisätietoa:
veli.halla-aho@logica.com



Kohti suurta sähköistä muutosta

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri siirtyi vaiheittain ensi vuoden alkuun mennessä sähköisiin HR-palveluihin, jolloin henkilökunnalle jää enemmän aikaa varsinaisille omille töilleen ja potilaille. Suureen muutokseen on valmistauduttu huolella.

TEKSTI MARJO TIIRIKKA KUVAT JARI HÄRKÖNEN

PIRKANMAAN sairaanhoitopiirin (PSHP) henkilöstöhallinnon puna-valkoisilla käytävillä käy kopse. Henkilöstön kehittämispäällikkö **Raija Ruoranen** on saanut tulostetun poissaoloilmoituksen alaiseltaan, jonka hän nyt allekirjoitettuaan kiikuttaa takaisin sisäiseen postiin omalle esimiehelleen hyväksyttäväksi. Pian lomake tulee samaa reittiä takaisin.

PSHP:ssä on yli 7 000 työntekijää, joten paperisia lomakkeita kertyy vuodessa paljon. Jo pelkästään erilaisia poissaoloilmoituksia PSHP:ssä täytetään ja tulostetaan vuosittain lähes 40 000.

– Kun saamme sähköisen työpöydän käyttöön, työntekijä täyttää ilmoituksen poissaolosta tietokoneelta ja esimies

hyväksyy sen. Tiedot tallentuvat ja arkistoituvat suoraan sähköiseen arkistoon, josta ne on tarvittaessa helppo löytää, Ruoranen kertoo.

Toisaalla talossa Kuvantamiskeskuksen henkilöstösihteeri **Minna Anttila** saa postitse poissaolohakemuksen. Hän ottaa siitä kaksi kopiota: yhden hän pitää itse ja toisen hän postittaa yksikön osastonhoitajalle, jolta hakemus on tullut. Alkuperäinen hakemus päättyy henkilöstötoimistoon arkistoitavaksi.

– Hakemusten sähköinen käsittely säästää paitsi aikaa myös kopiointikustannuksia. Jätettä syntyy ratkaisevasti vähemmän, eikä mappeja tai arkistointitilaa tarvita niin paljoa kuin nykyään, Minna Anttila selventää.

»»»»»»



– HR-palvelujen sähköistäminen yksinkertaistaa ja yhdenmukaistaa prosessimme, kertoo henkilöstön kehittämispäällikkö Raija Ruoranen.



Ylihoitaja Teija Liimatainen toivoo uudistuksen tuovan helpotusta etenkin työvuorosuunnitteluun ja arkistointiin. Taustalla sairaanhoitajaopiskelija Jasmiina Angervo.

Ensimmäiset sähköiset HR-palvelut otetaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä käyttöön huhtikuussa ja sähköinen työpöytä ensi vuoden alusta alkaen.

Erilaisten sähköisten lomakkeiden lisäksi ratkaisusta haetaan tukea henkilöstön kehittämiseen ja toivelistalta löytyvät muun muassa pätevyyksien ja cv-tietojen kirjaaminen sekä tietojen ylläpito.

Ennen kuin PSHP:n ja Logican edustajat allekirjoittivat marraskuussa sopimuksen sähköisten asiointiratkaisujen toimittamisesta, sairaanhoitopiirissä oli tehty jo vuosia taustatyötä. Tuottavuus- tai tehostamistarpeet eivät olleet ensisijainen syy muutokselle.

Prosessit kuntoon

– Muutostarve lähti liikkeelle siitä, kun haarukoimme erillisten tietojärjestelmien ongelmia. Tähän asti kaikki IT-järjestelmät on kehitetty ja käyttöön otettu palastellen. Näin ollen kokonaisuuden hallinta ja järjestelmien yhdenmukainen kehittäminen on ollut lähes mahdotonta, kehittämispäällikkö Ruoranen kertoo hankkeen taustoista.

Jo ennen tarjouspyyntöä PSHP:n henkilöstö on pohtinut lukuisissa erilaisissa työryhmissä ongelmakohtia ja ratkaisuja

niihin. Muutostarve paisui niin, että kaikki henkilöstöhallinnon prosessit työvuorosuunnittelusta palkanmaksuun purettiin auki.

– Teimme ensimmäistä kertaa historiassamme kunnan prosessikuvaukset henkilöstöasioista ja selvitimme toimintatapamme, työnjaot, roolit ja tehtävät. Tarkoitus on yksinkertaistaa ja yhdenmukaistaa prosessejamme. Näin pystymme paremmin arvioimaan, kuinka paljon mihinkin tehtävään tarvitaan tekijöitä. Samalla pääsemme tasalaatuisuuteen.

Prosessien selvittäminen ja parantamisehdotusten puinti jatkuu edelleen erilaisissa työryhmissä. Muun muassa lomake- ja animaatiotyöryhmään osallistuva ylihoitajan sijainen **Teija Liimatainen** uskoo hankkeen selkiyttävän prosesseja.

– Uudistuksen myötä osastonhoitajat voivat itse hyväksyä työvuorolistat, jotka ylihoitaja on ennen hyväksynyt allekirjoituksellaan. Myös hoitajien työaika-autonomian toteuttaminen helpottuu, kun he voivat viedä työvuorotoiveensa sähköisesti ohjelmaan ja pystyvät näkemään samalla kokonaisuuden.

Ylihoitajan mielestä on hyvä, että henkilökunta vastuutetaan tekemään poissaoloilmoitukset, koulutushakemukset ja vuosilomasuunnitelmat sähköisesti.

Tavoittila on, että työntekijä voi myös seurata anomuksen etenemistä.

– Toivon, että rutiinomaisten allekirjoitusten jäädessä pois jää enemmän aikaa esimiesten ja päättäjien väliseen keskusteluun ja yhteistyöhön, Liimatainen sanoo.

Tiedottamista etukenossa

Henkilöstösihteeri Minna Anttila odottaa uudistusta innolla ja näkee siinä paljon hyvää: asioiden hoitaminen helpottuu ja nopeutuu. Samalla päästään eroon turhasta paperin pyörittämisestä.

Anttila kertoo kuululleensa käytäviltä myös soraääniä.

– Esimiehiä mietityttää, onko heidän järkevää käyttää työaikaan tehtäviin, joita sihteerit ovat aiemmin hoitaneet. Toisaalta on tiedostettu, että samassa ajassa kun esimies pohtii, mitä työ sopimukseen kirjataan ja lähettää tiedot sähköpostitse toimistosihiteerille, sopimuksen ennättää kirjoittaa itse.

IT-hankkeen vetäjät ovat oivaltaneet viestinnän merkityksen ja siihen onkin panostettu paljon. Anttila informoi asiasta muun muassa oman toimialueensa osastonhoitajakokouksissa.

– Työhöni kuuluu ohjausta, neuvontaa ja henkilökunnan opastusta ohjelmi-



en käytössä. Kun sähköiset työpöydät otetaan käyttöön, toimin myös esimiesten tukihenkilönä, Anttila kertoo.

– Yritämme koko ajan olla etukenossa kertomassa missä mennään. Teemme kyselyjä määräajoin ja työntekijöillä on käytössä avoin palautekanava. Hankkeelle on perustettu myös omat kotisivut, kehittämisspäällikkö Ruoranen lisää.

Yhtäkään konetta ei osteta

Logica toimittaa ja ylläpitää ratkaisun Pirkanmaan sairaanhoitopiirille Palveluna. Tämä tarkoittaa, että PSHP saa kiinteää kuukausimaksua vastaan kaikki järjestelmään liittyvät palvelut, sovelluksen, käyttöpalvelun, sovellustuen ja koulutuksen. Lisäksi sopimus kattaa

ensimmäisenä terveydenhuollon organisaationa kaikki pääkäyttäjäpalvelut.

– Emme osta rautaa tai lisenssiä vaan nimenomaan palvelua Logicalta. Odotan, että hanke selkiyttää ja modernisoi HR-prosessiemme toimintatavan pitkälle 2000-luvulle, Ruoranen sanoo.

Raija Ruorasen kenkien kopina kuuluu varmasti jatkossakin sairaalan käytävillä. Sähköisten asiointiratkaisujen käyttöönoton myötä hän voi lomakkeiden kiikuttamisen sijaan keskittyä enemmän omaan työnsarkansa, henkilöstön kehittämiseen. ■

Röntgenosaston osastonhoitaja Riitta Oksanen ja henkilöstösihteeri Minna Anttila tutkivat työvuorolistaa. Jatkossa sekin löytyy sähköisenä.

HR-prosessit modernisoidaan pitkälle 2000-luvulle.

Väestön ikääntyminen lisää hoivan tarvetta tulevina vuosina. Samaan aikaan tihenevä eläkkeellelähtö ja työelämään astuvien pienenevät ikäluokat harventavat hoitotyön tekijöiden rivejä. Kaikki keinot on käytettävä terveydenhuollon tuottavuuden petraamiseksi.

TEKSTI EILA JAAKOLA KUVAT JARI HÄRKÖNEN

Terveyspalvelujen

tuottavuutta on nostettava

TERVEYDENHUOLLON tulevat haasteet olivat aiheina Logican ja Suomen Kuvalehden yhteisessä terveydenhuollon huippuseminaarissa marraskuussa. Esitysten jälkeen keskusteltiin vilkkaasti terveyspalvelujen ja hyvinvoinnin kehittämisestä.

Finanssisektori on usein otettu esimerkiksi terveydenhuoltoalallekin siitä, miten tuottavuutta voi parantaa uuden teknologian avulla. Hypoteekkiyhdistyksen toimitusjohtaja **Matti Inha** oli esittelemässä sektorin huikeaa muutosta 1990-luvulla.

– Pankeissa käsitettiin, että tuottavuutta oli mahdollista nostaa merkittävästi vain uuden teknologian avulla. Henkilöstö väheni puoleen ja kansa opetettiin käyttämään uuden ajan pankkipalveluita eli verkkopankkeja ja maksuautomaatteja.

Pankkien toimintatapa muuttui samalla ratkaisevasti: pankkitoimihenkilö muuttui rutiinitoimia tekevästä virkailijasta konsultoivaksi myyjäksi ja pankin-

johtaja pelaajavalmentajaksi. Peruspalvelun osuus toimihenkilön työstä putosi 70 prosentista 30 prosenttiin. Henkilöstö koulutettiin moniosajiksi, jotka kykenevät ratkaisemaan asiakkaiden pankkipalvelutarpeet kokonaisvaltaisesti.

Kaiken lisäksi asiakastyytyväisyys on muutosten jälkeen korkealla: asiakkaat arvostavat helppoja, turvallisia ja aina saatavilla olevia pankkipalveluita.

– Jos työn tuottavuus pankeissa olisi vielä 1980-luvun lopun tasolla, rahoitusala työllistäisi tämän päivän maksutapahtumamäärien perusteella 200 000 henkilöä. Nyt raha-asiamme hoituvat 28 000 ammattilaisen voimin, Logican lääketieteellinen johtaja **Janne Aaltonen** vertasi.

Seminaarin keskustelussa kommentoitiin, että terveydenhuollossa on vaikeampi päästä samanlaisiin volyymietuihin kuin pankkipuolella, koska terveyskenttä on varsin pirstaleinen ja toimialan luonne

toinen. Prosesseja on muutettava ja siinä työssä potilas on otettava lähtökohdaksi, muistutettiin. Palvelujen tulee olla riittävän helppokäyttöisiä ja tarvitaan aktiivista ohjaamista, jotta varmistetaan, että palveluja myös aletaan käyttää.

IT on pelkkä työkalu

Aaltonen ravisteli yleisöä kovilla faktoilla: kolmannes kuntien henkilöstöstä jää kymmenen seuraavan vuoden kuluessa eläkkeelle. Jos sosiaali- ja terveyspalvelujen kysyntä pysyy ennallaan eikä työn tuottavuus parane, vuonna 2040 alalle tarvitaan 55 prosenttia lisää henkilöstöä. Silloin joka neljäs työllisistä työskentelisi hoitoalalla! Koska terveydenhuollossa lähes 70 prosenttia kustannuksista on henkilöstökuluja, tuottavuuden on kasvatettava nimenomaan henkilötyön osalta.

Useiden tutkimusten mukaan tietotekniikan hyödyt ovat kiistattomat myös terveydenhuollossa, kunhan

»Ei pidä säästää siitä, millä voi säästää.»



Toimintaa on kehitettävä koko ajan tekniikan edistämisen rinnalla, tähdentää Janne Aaltonen Logicasta.

Hypoteekkiyhdistyksen johtaja Matti Inha kuvasi, miten pankkien toimintaa rukattiin 1990-luvulla asiakaslähtöiseksi ja henkilöstölle tuli uudenlainen rooli asiakkaiden palvelussa.

välineet ovat oikeat oikeaan tarkoitukseen.

– Silti tekniikka on vain mahdollisuus. Asiat on lisäksi pystyttävä tekemään uudella tavalla, kuten pankkisektorinkin esimerkki osoittaa. Käytettävyyteen on kiinnitettävä huomiota, jotta tekniikkaa myös käytetään oikein.

Tuottavuuden kohottamiseksi tarvitaan monenlaista remonttia. Aaltosen mielestä terveydenhuollon kaikille organisaatioitasoille tulisi asettaa selkeät tuottavuuden parannustavoitteet ja myös valvoa niiden toteutumista. On luotava kannustejärjestelmä, joka palkitsee tavoitteisiin pääsemisestä ja vastaavasti rankaisee niiden alittamisesta.

– Kun tavoitteen saavuttaminen edellyttää hankaliakin päätöksiä, harva on valmis niihin ilman omakohtaista hyötyä, hän perusteli. Hyödyn ei tarvitse olla yksinomaan taloudellista – kannustin ei ole sama asia kuin raha.

Lisäksi on otettava avuksi teknologian mahdollisuudet ja myllättävä

perusteellisesti aiempia käytäntöjä. Silloin on mahdollista päästä loppukäden tavoitteisiin: enemmän aikaa potilaalle, sekä asiakkaat että ammattilaiset kokevat sähköisten palvelujen parantaneen palvelua.

Investointi on tuloa

Aaltonen muistutti, että Suomi on terveydenhuollon IT:n edelläkävijä. Näin siitäkin huolimatta, että meillä tietotekniikan osuus jää alle kolmen prosentin terveydenhuollon kokonaismenoista, kun vastaava osuus esimerkiksi Yhdysvalloissa on yli viisi prosenttia. Pankeilla, jotka ovat reippaasti parantaneet tuottavuuttaan teknologialla, IT-kulut ovat 10–12 prosenttia menoista.

– Julkisella sektorilla investointia pidetään usein menona, vaikka se olisi nähtävä tulevaisuuden tulona. Siksi etusijalla tulisi olla sellaisten investointien, joissa tulevaisuuden tuotto-odotus on korkein. Ei pidä säästää siitä, millä voi säästää, Aaltonen ruoti.

Onnistuneista sähköisistä soveluksista on jo runsaasti esimerkkejä. Muun muassa potilastietojärjestelmään saumattomasti liitetty ennakkovarauksen ja tekstiviestimuistutus tuovat reippaat eurosäästöt. Tehostumista tulee sekä kahteen kertaan tehdyn työn että käyttämättä jäävien aikojen vähentyessä. Osa potilaista voi ilmoittautua automaattilla, kuten lentokentillä. Kehittyneillä raportointisovelluksilla puolestaan saadaan olemassa olevasta tiedosta aiempaa enemmän irti esimerkiksi riskiryhmien tunnistamiseen ja seurantaan.

Paneelikeskustelussa muistutettiin, että tietojärjestelmien tärkeimpiä ominaisuuksia ovat helppokäyttöisyys ja tuki potilaan hoidolle. Rutiineja automatisoimalla henkilöstölle jää enemmän aikaa potilaille. Tiedonkeruuta on tarkasteltava kriittisesti siltä kannalta, mitä tietoa terveydenhuollossa todella tarvitaan. ■



Muutosjohtaminen on ihmisten

Fazer Amican Suomen toiminnoissa on meneillään muutos kohti entistä aktiivisempaa myyntikulttuuria ja uudenlaista palvelutarjontaa. Muutosjohtamisen haasteissa toimitusjohtaja Jaana Korhola uskoo tunneälyyn ja vahvaan strategiaotteeseen.

TEKSTI VIRPI HOPEASAARI KUVAT MATTI IMMONEN

SUOMALAISEN yhteiskunnan muutokset koskettavat vahvasti Fazer Amica Suomea. Ruokapalveluyrityksen kaksi suurinta liiketoiminta-aluetta, henkilöstöravintolat sekä opetus- ja hoivaravintolat, tarjoavat sopimuspohjaisia ruokapalveluita. Elinkeinoelämän rakennemuutoksessa ja talouden taantumassa sopimuspohjainen ravintolatoiminta ei enää kasva.

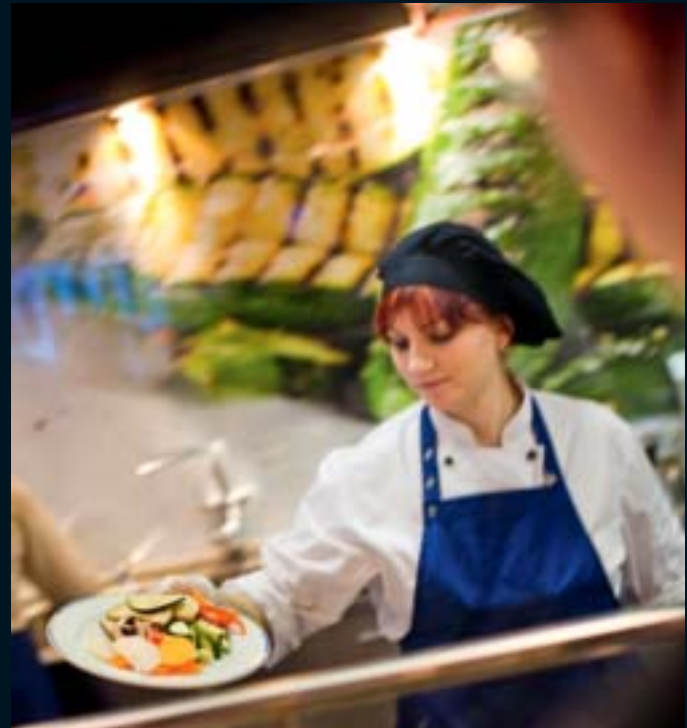
- Työpaikkojen vähentyessä lounasruokailijoita on entistä vähemmän. Ihmiset ruokailevat harkitummin ja yritysten vie-

rastarjoiluja vähennetään. Samanaikaisesti kuluttajakäyttäytyminen ja ruokailutottumukset muuttuvat globalisaation myötä, **Jaana Korhola** kuvailee.

Fazer Amican kolmas liiketoiminta-alue on kuluttajasektorin kahvila- ja ravintolapalveluita tarjoava Fazer Ravintolat. Kuluttajarajapinnassa toimintalogiikka on hiukan erilainen, mutta perustavoite on sama: asiakkaan odotusten ylittäminen ja hyvä palvelu.

- Fazer Amica Suomessa on 800 ravintolaa ja 4 100 työntekijää. Päivittäin tarjoamme noin 150 000 lounasta, joiden haluamme olevan maukkaita elämyksiä ja tukevan asiakkaidemme hyvinvointia ja terveyttä, kertoo toimitusjohtaja Jaana Korhola.

→ Edustuskokki Mirja Rautajoki on valmistanut wokkia.



kannattavuuden parantaminen. Korhola korostaa, että edessä olevissa muutoksissa on pidettävä jatkuvasti muistissa asiakasnäkökulma. Keskeisessä roolissa muutoksen toteuttamisessa on henkilöstö.

- Kasvu tarkoittaa nykyistä aktiivisempaa myyntiasennetta, halua ja intoa palvella asiakkaita ja tarjota uusia palveluita. Tällaisia palveluita voivat esimerkiksi olla aamupalamyynti, ruoan ja muiden tuotteiden monipuolisempi take away -myynti ja webin kautta tapahtuva arki-, viikonloppu- ja juhlamyynti.

- Henkilöstömme tuntee hyvin loppuasiakkaamme ja heidän ruokailutottumuksensa. Meillä on päivittäin lähes 200 000 asiakaskohtaamista. Oikealla asenteella ja tilanneälyllä jokaisessa asiakaskohtaamisessa voidaan löytää uusia palvelun mahdollisuuksia.

Henkilöstön yhteinen strategiahanke

Fazer Amican kasvustrategia linkittyy koko Fazer-konsernin strategiaan. Vuoden 2010 alusta konsernin organisaatorakenne muodostuu leipomo- ja makeisliiketoiminnasta sekä Fazer Amican ruokailupalvelujen liiketoiminnasta. Uudessa organisaatiossa liiketoiminta-alueiden yhteistyötä on tarkoitus tiivistää entisestään.

- Muutosta ei temmata tuulesta, vaan sen pitää perustua vahvasti strategiaan. Fazer Amicassa strategiaprosessiin osallistuu koko johtoryhmä. Myös keskijohto antaa oman näemyksensä siihen, miten tavoitteisiin päästään, missä on kasvun mahdollisuuksia ja mistä voidaan luopua. Lisäksi koko Fazer-konsernin strategia tarjoaa raamit ja suuret linjat strategiatyöllemme, Korhola selittää.

Uutta toimintatavan muutosta on Fazer Amicassa työstetty loppusyksystä lähtien. Nyt ollaan työryhmävaiheessa, jolloin

»»»»»»

johtamista

- Haluamme, että hyvä ruoka on kokonaisvaltainen, mielihyvää tuottava makuelämys, johon liittyy myös kokemus yksilöllisestä palvelusta, Korhola muotoilee.

Uusi ote asiakaskohtaamisiin

Liiketoimintansa vahvistamiseksi Fazer Amica etsii uusia kasvualueita. Lähtökohdiksi on asetettu kaksi tavoitetta: kasvu uusilla alueilla koko Fazerin tarjooma huomioiden sekä



*Kassatarjoilija
Milka Jaatiselle
tietokone on tärkeä
työväline.*



*Kassatarjoilija Hannele Mäkinen
tarjoilee aamiaisen neukkariin.*



työstettävät prosessit on tunnistettu ja työ on päässyt hyvään käyntiin. Uusi toimintatapa on tarkoitus ottaa käyttöön ensi keväänä.

Aito tunneäly mukaan arkeen

Korholan oma johtamisote perustuu vankasti maassa pysyviin jalkoihin, tunneälyyn ja kuuntelemiseen.

- Muutosprosessissa tärkeää on säännöllinen viestintä henkilöstölle niin kirjallisesti kuin kasvotusten. Henkilöstö on myös otettava mukaan muutokseen.

- Paperilla muutos usein näyttää helpolta, sillä teoriassa muutoksen sudenkuopat ovat kyllä tiedossa. Muutosjohtamisen suuri haaste on henkilöstön johtamisessa. Johto on saatanut kuukausikaupalla rakentaa muutosta ja kaikki tuntuu aivan selvältä. Kun muutos julkistetaan, pitää muistaa, että

henkilöstö tarvitsee aivan yhtä pitkän, jollei pidemmänkin ajan muutoksen hyväksymiseen ja sisäistämiseen.

Korholan näkemys henkilöstön merkityksestä keskeisenä muutosvoimana ei jää vain sanahelinäksi. Määrätietoisena, mutta samalla ilmiselvästi aidolla tunneälyllä varustetun toimitusjohtajan kohtaamiset henkilöstön kanssa päivittäisistä arjen tilanteista lähtien ovat luontevia ja kannustavia. Sivusta seuraavakin aistii johtajan ja henkilöstön välillä vallitsevan molemminpuolisen kunnioituksen ja aidon empatian.

Informaatioteknologia helpottaa muutosprosessia

Informaatioteknologialla on Fazer Amicassa yhä merkityksellisempi rooli. Yhteistyö Logican ja sen edeltäjien kanssa on alkanut jo vuonna 1996. Logica huolehtii muun muassa Fazer Amican kassajärjestelmistä ja raportoinnin tuottamiseen liittyvistä järjestelmistä.

- IT on loistava apuväline toiminnanohjaukseen. Se ei kuitenkaan saa hallita liikaa.

Joskus tuntuu, että alamme olla niin IT-riippuvaisia, ettei ruokaa voi tehdä lainkaan, elleivät IT-yhteydet ole kunnossa, naurahtaa Korhola.

Kärjistys ei ole kaukaa haettu, sillä koko ravintolaprosessi varsinaista ruoan tekemistä ja tarjoilua lukuun ottamatta nojautuu IT-pohjaisiin ratkaisuihin. IT ohjaa muun muassa ruokalistasuunnittelua, tavarantilauksia, työvuorosuunnittelua, markkinointiviestintää, kassatoimintoja, laskutusta ja raportointia.

- Muutostilanteessa IT:n tehtävänä on tukea, helpottaa ja automatisoida mekaanisia ja toistuvia toimintoja. Kaikkein tärkeimpänä pidän IT:n valjastamista tukemaan uusia liiketoimintoja. Esimerkiksi web-pohjaiset myyntikanavat ovat tärkeä kehitysaskel, joka laajentaa asiakaskuntaa sopimusruokailusta koko kuluttajakenttään, Korhola pohtii. ■

Selkeyttä

tiedonsuojausviidakoon

Uusi tietoturvallisuusasetus selventää tähän asti hajallaan olleita pelisääntöjä.

KUVA MATTI IMMONEN

NÄILLÄ NÄKYMIN keväällä 2010 voimaan astuva tietoturvallisuus-asetus ja siihen liittyvä konkreettinen VAHTI-ohjeistus yhtenäistää ensimmäistä kertaa valtiohallinnon tietoturvallisuuden hallinnan ja siihen liittyvät kriteeristöt.

Yhtenäisillä menettelyillä luodaan edellytykset tietoinen-
neistojen turvalliseen käsitte-
lyyn viranomaisten ja näiden
lukuun toimivien tietopalve-
lutoimittajien ja viranomais-
tietoa käsittelevien osapuolten
kanssa.

Tietoturvallisuusasetukses-
sa on huomioitu muun muas-
sa EU:n tuleva turvasäätö,
VM:n tietoturva- ja ICT-varau-
tumisen tasot. Oleellista on,
että tietoturvallisuusasetuksen
voimaan tullessa myös tietoturva-
ja ICT-varautumisen
tasoista tulee omalta osaltaan
velvoittavia.

Valtiohallinnon tietoturva-
luokittelut viedään asetukses-
sa aiempaa pidemmälle. Jat-
kossa kaikki valtiohallinnon
toiminnan kannalta kriittiset
järjestelmät ja niiden vaati-
mukset luokitellaan erikseen.

Käytännössä kyse on yksin-
kertaisesta prosessista, jossa
päätetään toiminnan kannalta
kriittiset järjestelmät ja sitou-
dutaan niiden mahdollisesti
tarvitsemaan tietoturva- ja
varautumistason nostoon.

Toteutusvastuu päätetyistä
toimenpiteistä on järjestel-
mien omistajilla. Tämä on
se vaihe, jossa viimeistään
tarvitaan myös tukea palve-
luntuottajilta.

Palveluntuottajalta muutos
vaatii ennen kaikkea koko-

naisprosessin hallintaa ja
ymmärtämystä siitä, mikä
kokonaisrooli heillä on
viranomaisen toiminnassa.
Tämä saattaa merkitä uuden
toimintatavan omaksumisen
myötä myös kulttuurimuut-
osta entistä laadukkaammin
ja turvallisemmin toteutetun
palvelutuotannon suuntaan.

Ei mikään pelottava peikko

Uudistuksen pelätään herkästi
maksavan paljon ja vaativan
merkittävää resursointia.
Kaikki riippuu kuitenkin siitä,
millä tasolla tietoturva-asiat
ovat tähän asti olleet.

En näe asiaa mitenkään
automaattisesti rahaa niele-
vänä peikkona. Tähänkin asti
julkisuus- ja henkilötietolaki
ovat velvoittaneet tekemään
asioita tietyllä tavalla. Kustan-
nuksiakin voi luonnollisesti
syntyä henkilöstön koulu-
tuksesta tai siitä, jos vanhat
toiminnan kannalta kriittiset
tietojärjestelmät joudutaan
turvamekanismien puuttuessa
uusimaan.

Koko muutos on hyvin
pitkälle riskienhallintaa, jossa
toiminnan uhkat arvioidaan
huolellisesti. Useimmiten
asiat voi korjata jo pelkästään
prosesseja hiomalla ja korjaa-
malla.

Tämä on yksi askel kohti
parempaa tietoturvallisuus-
den hallintaa. Seuraava askel
voisi olla tietoturvalaki, jolla
selkeytettäisiin nykyistä, osin
pirstaleista, tietoturvallisuus-
teen liittyvää lainsäädäntöä. ■

Rauli Paananen

Kirjoittaja toimii sisäasiainministeriön tietoturvapäällikkönä ja on valtiohallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmän (VAHTI) jäsen. Hän on ollut mukana valmistelemassa tietoturvallisuusasetusta ja siihen liittyvää ohjeistusta.



Kiitos

Kiitos kaikille asiakkaillemme vuodesta 2009. Kiitos myös siitä, että autoitte meitä valitsemaan tämänvuotiset hyväntekeväisyyskohteet perinteisten joululahjojen sijasta.

Yhdessä saamme tuottaa iloa Sylva ry:n, SPR:n ystävätoiminnan, Plan Suomi Säätiön ja Suomen luonnonsuojeluliiton kautta tukea ja apua tarvitseville.

Hyvää ja menestyksestä vuotta 2010!

© PLUGI



© PLUGI