


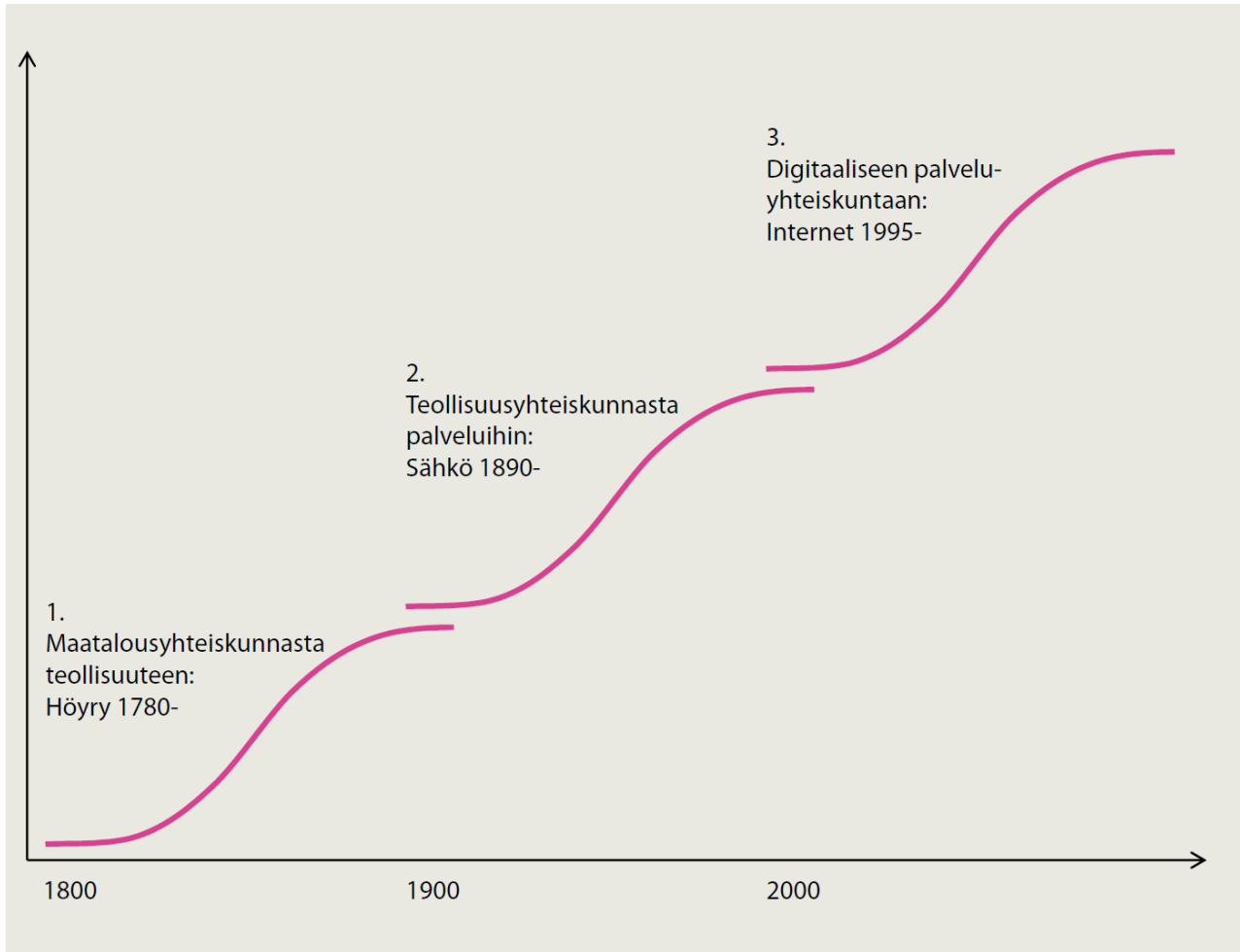
CxO Mentor Oy



**Kehitysprojektin onnistuminen
– tutkimustuloksia ja
käytännöllisiä neuvoja**

28.4.2015 Reino Myllymäki

Internet käynnisti maailmantalouden kolmannen pitkän kehityskaaren 1990-luvun puolivälissä



Lähes jokaisessa liiketoiminnan kehityshankkeessa on jokin IT-komponentti.

Yhä useampi liiketoiminnan kehityshanke on sisällöltään kuin takavuosien IT-projekti.

Jokaisella kehityshankkeella tulee olla suora tai epäsuora vaikutus liiketoimintaan.

Tutkimustuloksia

A close-up photograph of a thick stack of papers. The papers are mostly off-white or light beige, with some showing signs of age and wear. Several papers have distinct colored edges, including blue, yellow, light green, and teal. The stack is piled high, and the edges of the pages are uneven and layered. The background is dark and out of focus, suggesting an office or library setting.

IT:n rooli korostuu...

88 %

liiketoiminnan vastaajista vastasi, että IT:n rooli kilpailutekijänä korostuu

89 %

IT:n hyödyntäminen innovaatioissa ja liiketoimintaprosesseissa on tärkeää tulevaisuudessa

80 %

IT tuottaa tässä suhteessa lisäarvoa jo nyt

56 %

IT:n lisäarvo osataan mitata

Aika ja raha eivät riitä...

53 %

Projektit pysyvät budjeteissaan

45 %

Projektit pysyvät aikatauluissaan

76 %

Projektien lopputulos vastaa suunniteltua

Liiketoimintatavoitteet ja -hyödyt?

62 %

Projektit saavuttavat niille asetetut liiketoimintatavoitteet*

47 %

Yrityksistä seuraa projektien liiketoimintahyötyjen saavuttamista aina tai melko usein**

Entä ERP-projektit?

46 %

pysyi budjetissaan tai alitti sen

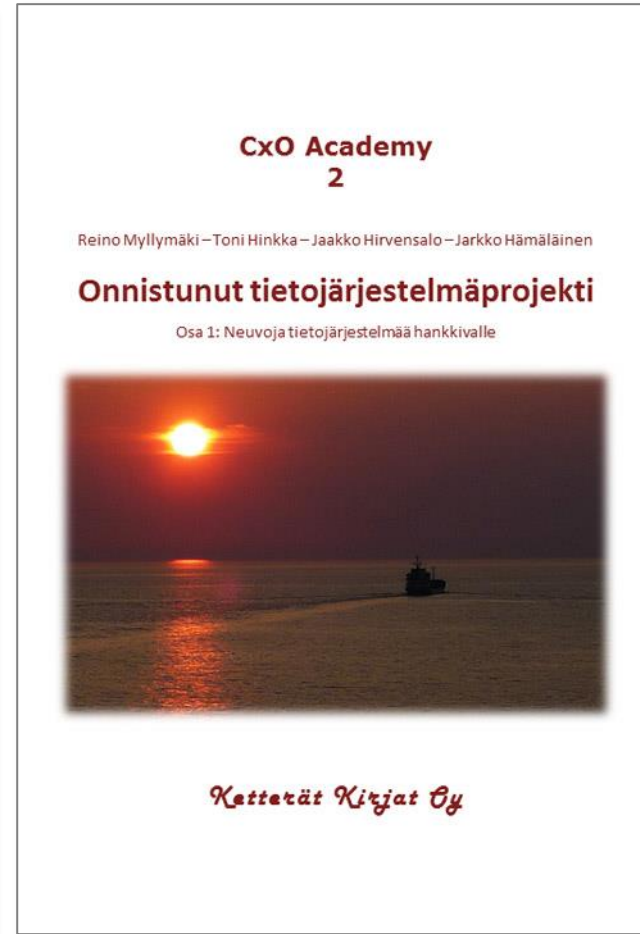
27 %

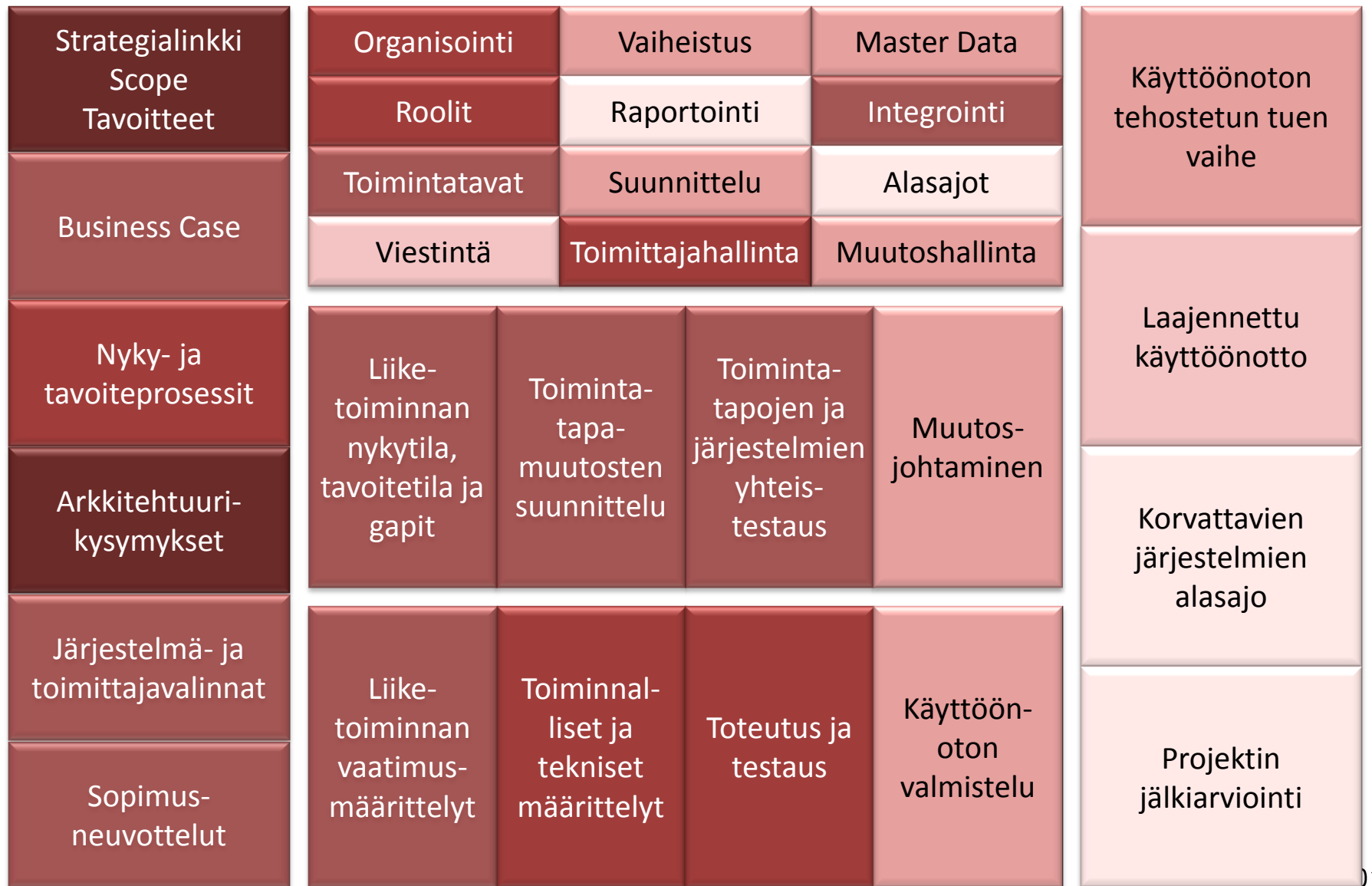
pysyi aikataulussaan tai alitti sen

35 %

saavutti vähintään 81 %
suunnitelluista hyödyistä.

Epäonnistumisen syitä tutkittiin 2009-2011







Tilanne vuodesta 2010, jolloin Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? -kirja julkaistiin, ei ole olennaisesti muuttunut:

70 % projekteista joutuu vaikeuksiin tai keskeytetään

Tiedonkeruu jatkuu, uusina piirteinä tullut vastaan muun muassa:

- "Lehmänkaupat"
- Valmisohjelmistojen räätälöintien ongelmat

Lehmänkaupat

- Lähtökohtaisesti on OK, että projektin osapuolet
 - Ostavat toisiltaan
 - Luottavat henkilötasolla toisiinsa.
- Ongelmia tuottaa, jos valintoihin alkavat vaikuttaa
 - Vastakaupat
 - Johtajien jäsenyydet poliittisissa, uskonnollisissa tai muissa yhdistyksissä
- Ongelma: ei valitakaan parasta tai sopivinta

Valmisohjelmistojen räätälöinnit/mukautukset

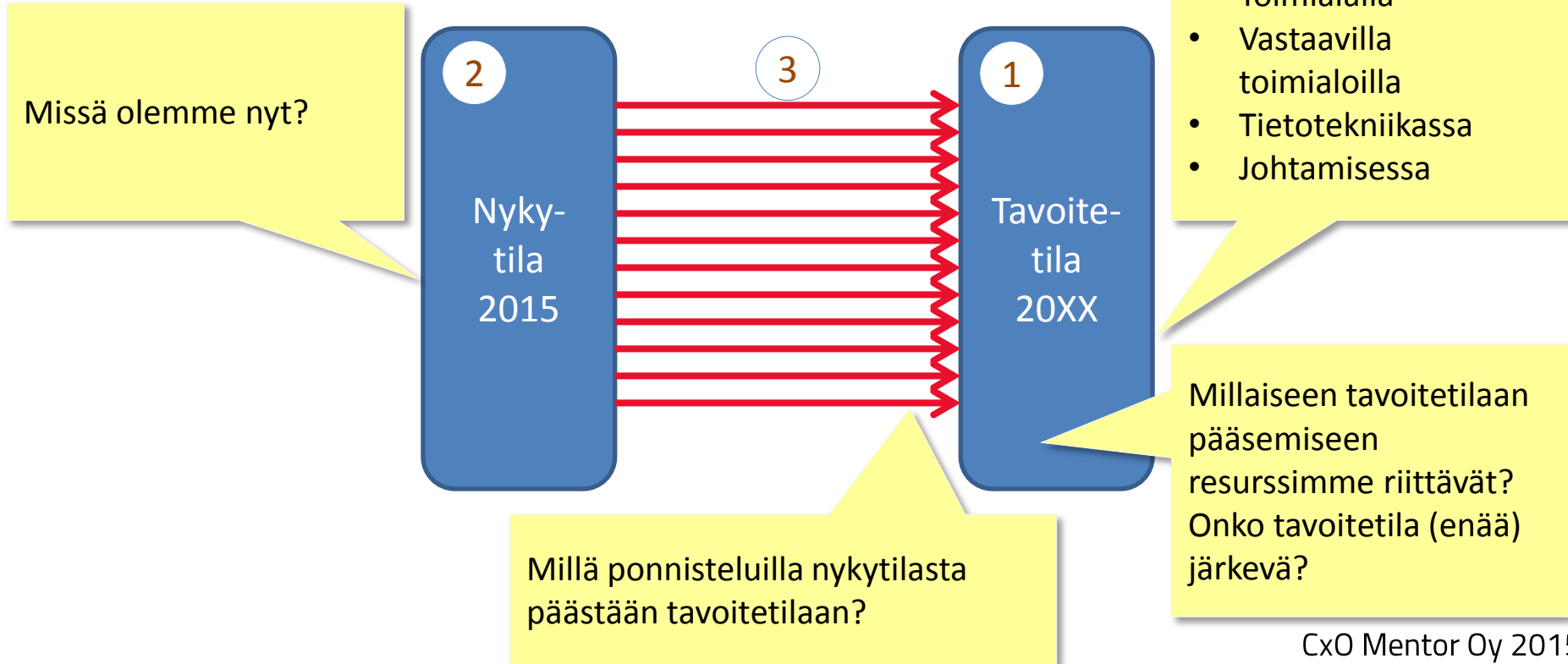
- 9 % ERPeistä otetaan käyttöön ilman räätälöinteja/mukautuksia
- 31 % ERPeistä otetaan käyttöön niin, että 1-10 % koodista muutetaan
- 59 % ERPstä saa vähintään 11 % uutta koodia
- 1 % ERP-projekteista toteutetaan kokonaan uudella koodilla.

Käytännöllisiä neuvoja



Jokaisen projektin pitää toteuttaa strategiaa

Strategia voidaan nähdä joukkona projekteja, jotka ovat tarpeen tavoitetilan saavuttamiseksi.



Kohti uutta hankkeen valmisteluprosessia 1

- Millaisin prosessein säilytämme olemassa olevat kilpailuedut ja ...
- ...luomme uutta tehokkuutta alueille, jossa olemme kilpailijoitamme jäljessä.
- Onko radikaaleja innovaatioita löydettävissä?

Linkki strategiaan

Liiketoiminta-
muutostarpeen
kuvaus

Konseptien
luonti
N kpl

Konseptin
valinta

Järjestelmä- ja
toimittaja-
vaihtoehdot

- Mikä toimintatavat tuottavat aitoa kilpailuetua? (säilytetään)
- Mitkä toimintatavat ovat tehottomia? (kehitetään)
- Mistä voimme löytää tehokkaampia toimintatapoja? (technology transfer)

IT-salkunhallinta (Peter Weillin pyramidi)

Tunnista mahdollisuuksia
Mahdollista projektit
Boostaa kehitystä
Hallitse riskejä



Paranna laatua ja luotettavuutta, ja alenna kustannuksia

Source: Framework from P. Weill and M. Broadbent "Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on IT," Harvard Business School Press, 1998.
Data: Percentages are from an MIT CISR study of 2005 total IT investments from 640 enterprises.

Kaksi erilaista maailmaa?

Valmisjärjestelmät

- Esim. ERP-pohjajärjestelmä + toimialakohtainen "vertikaali"
- Referenssit?
- Soveltuminen omaan toimintaan?
- Sovittaminen omaan toimintaan?
- Versiokehitys?

Sovelluskehitys

- Esim. asiakaskohtainen erikoissovellus
- Tarpeen kuvaaminen?
- Kustannukset?
- Onnistuminen?
- Ylläpito?

Räätälöinnin/mukautuksen hyvät ja huonot puolet?

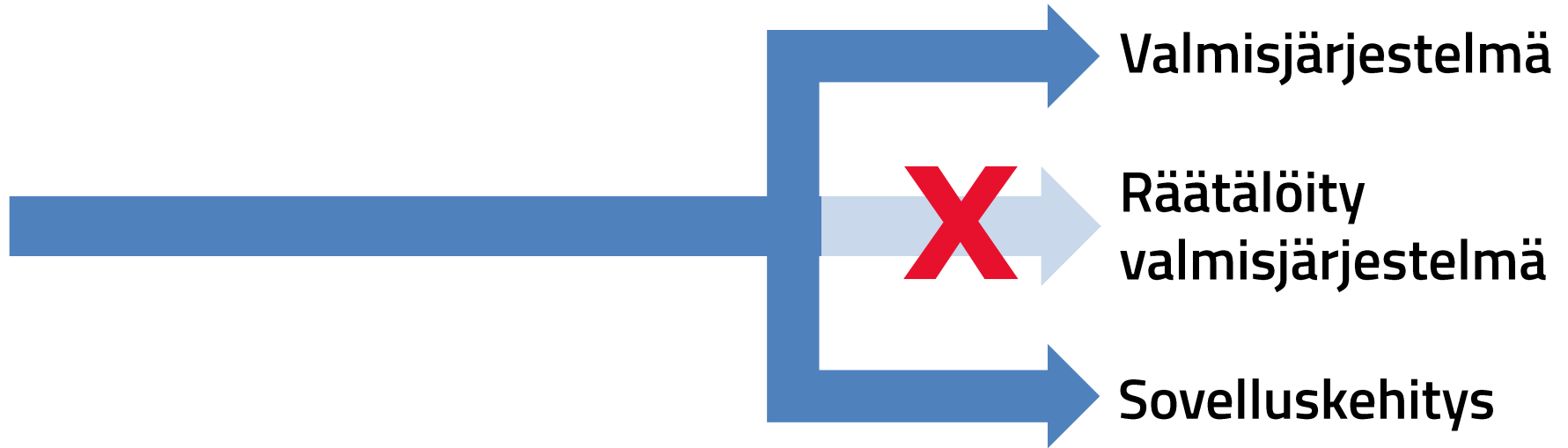
Hyvät puolet?

- + Tehdään järjestelmästä käyttökelpoinen ja hyödyllisempi
- + Keskustelu käyttäjien kanssa helpompaa
- + Käyttäjien sitouttaminen järjestelmään

Huonot puolet?

- Mukautukset otettava huomioon arkkitehtuurissa
- Käyttäjien sitoutuminen järjestelmään
- Rahaa kuluu
- Aikaa kuluu x2
- Ylläpidon kallistuminen
- Henkilöriskit
- Yritetään täydellistä kerralla
- Fokus räätälöinteihin, ei järjestelmän hyödyntämiseen
- Vastuukysymykset

Ongelma syntyy, kun maailmat yritetään yhdistää



Kohti uutta hankkeen valmisteluprosessia 2

- Mikä soveltuu meille parhaiten?
- Mitkä räätälöinnit ovat ihan välttämättömiä?
- Mitkä prosessit muuttuvat ja miten → muutosjohtaminen!



- Millaisten tulisi uusien tietotekniikan mahdollistamien prosessien olla?
- Mitä tarvitsemme niihin päästäksemme?
- Mikä muuttuu ja miten → muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on olennainen lenkki

Kilpailijoiden saavuttaminen

- Otetaan käyttöön valmisjärjestelmiä
- Vältetään räätälöintejä
- Hyödynnetään standardiprosesseja
- **Muutosjohdetaan organisaatiota kohti järjestelmän tarjoamia prosesseja**

Kilpailijoiden ohittaminen

- Luodaan erikoissovelluksilla lisäarvoa
- Integraatiot, master data, kokonaisarkkitehtuuri
- **Muutosjohdetaan kohti omaperäistä toimintatapaa**

”IT:n pitää sopeutua liiketoiminnan
vaatimukseen!”

Reino kysyy: Tuttu mantra; missäs näin on
päätetty?



Mitä tarvitsemme tulevaisuudessa?

- Liiketoiminnan ja IT-väen hyvää yhteistyötä strategiasta lähtien
- Ymmärrystä valinnoista ja niiden seurauksista
- Vahvaa näkemystä siitä, mihin ollaan menossa
- Liiketoiminnan omistajuutta kehittämishankkeistaan
- Projektikulttuuria ja ammattimaista projektinjohtamista
- Muutosjohtamista
- Päätöksentekoa, kokonaisarkkitehtuuria (joka on havainnollinen kuin Fiskarsin sakset), integraatioalustaa, hyvin hoidettua master dataa...



Kiitos!

CxO Mentor Oy parantaa suomalaista johtamista
www.cxomentor.fi
info@cxomentor.fi
044 346 9599