



CxO Mentor Oy

**Miksi tietojärjestelmä-
projekti epäonnistuu?**

7.10.2010 Reino Myllymäki



Reino Myllymäki

Koulutus

- Diplomi-insinööri, TKK

Työkokemus

- Leading Mentor, CxO Mentor Oy 2010-
- Business Director, Wedo Consulting Oy 2009-2010
- CIO, YIT Oyj 2005-2008
- Toimitusjohtaja, YIT Tietotekniikka Oy 2000-2004
- Tietohallintopäällikkö, YIT Oyj 1996-2000
- Kehitysinsinööri, YIT Oyj, 1991-1995
- Atk-vastaava, Otto Wuorio Oy, 1990-1991

Luottamus- ja sivutehtävät

- Puheenjohtaja, IT Forum 2010-
- Päätoimittaja, Tietohallinnon Johtamisen Käsikirja
- Johtoryhmän jäsen, Hetkyn Tietohallintokerho 2009-
- Tietoviikko-lehden valinta 100 tivi-vaikuttajan joukkoon 2008, 2009

Erityisosaaminen

- tietohallinnon organisointi ja strategiatyö
- tietojärjestelmäprojektien arviointi



Kirjamme
Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu?
on valmis!

Kirja valottaa tietojärjestelmäprojektien epäonnistumisen syitä tositarinoiden kautta. Kirjassa pyritään antamaan myös siemeniä projektien onnistumisen todennäköisyyden parantamiseksi.

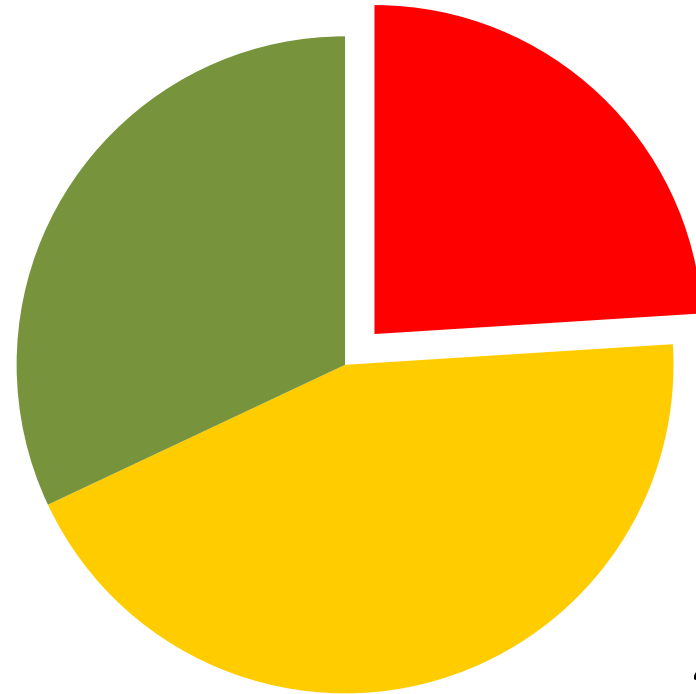
Kirja tilattavissa CxO Mentor Oy:n kotisivuilta www.cxomentor.fi. Hinta veroineen ja toimituskuluineen 50 €.

Tausta

- Keväällä 2009 aloimme kerätä tarinoita epäonnistuneista tietojärjestelmäprojekteista.
- Tarinoiden perusteella **Toni Hinkka** kirjoitti **Reino Myllymäen** päätoimittamaan Tietohallinnon johtamisen käsikirjaan artikkelin *”Tietojärjestelmäprojektin sudenkuopat”*.
- Koska saimme tarinoita artikkelin julkaisemisen jälkeenkin, päätimme syyskuussa 2009 kirjoittaa aiheesta kirjan. Jatkoimme siis tarinoiden keräämistä aktiivisesti.
- 80 % kirjasta on kirjoitettu 2.7.-29.9.2010

Epäonnistuuko tietojärjestelmä- projekti aina?

32 % =
Onnistui



24 % =
Epä-
onnistui

44 % = ?

Epäonnistuuko tietojärjestelmä- projekti aina?

2 %

yli 10 M\$ (7,5 M€)
projekteista onnistui

Epäonnistuuko tietojärjestelmä- projekti aina?

46 %

alle 750.000 \$ (0,6 M€)
projekteista onnistui

Epäonnistuuko tietojärjestelmä- projekti aina?

64 %

suurten yritysten ERP-
projekteista **ylitti**
budjettinsa

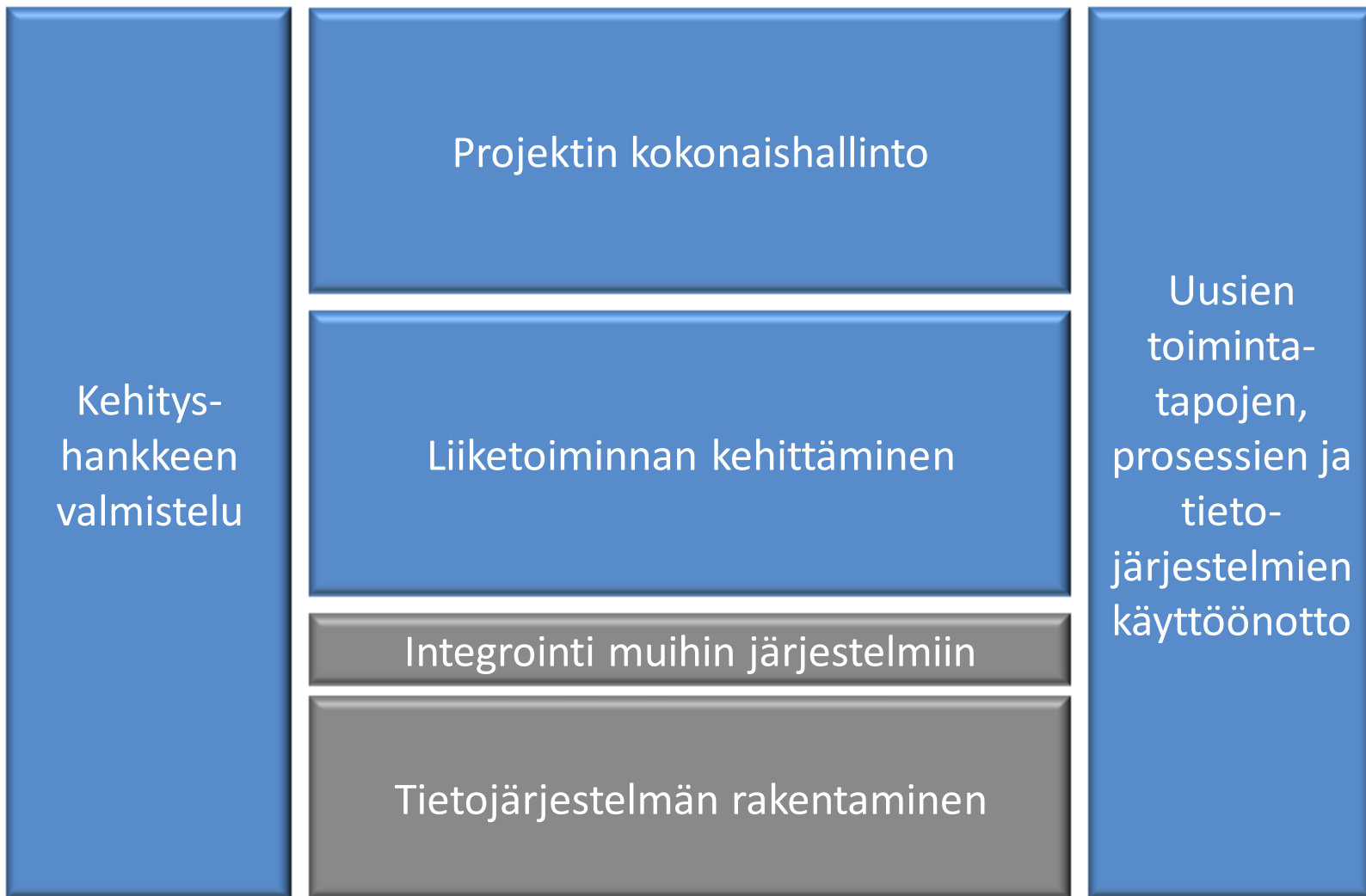
Kirjan lähestymiskulma 1

- Kirja perustuu haastattelemalla saatuihin ja mediasta kerättyihin tarinoihin sekä kirjoittajien omiin kokemuksiin.
- Lähestymiskulma perustui Anna Karenina -periaatteeseen
- Kaikkiaan 61 tarinasta 55 pystyttiin analysoimaan.
- Tarinat epäonnistuneista projekteista analysoitiin CxO:n kehityshankemallia vasten.

”Kaikki onnelliset perheet
ovat toistensa kaltaisia;
jokainen onneton perhe on
onneton omalla tavallaan”

Leo Tolstoi
”Anna Karenina”

CxO kehityshankemalli 2.0

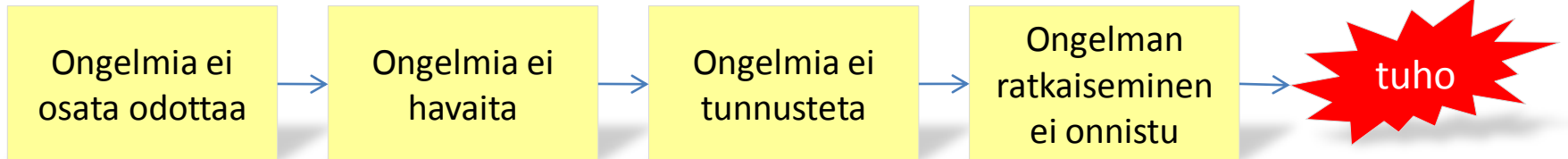


CxO kehityshankemalli 2.0



Kirjan lähestymiskulma 2

- Tarinoista poistettiin identifioimiseen tarvittavat yritys-, henkilö- ja tuotenimet.
- Pyrimme löytämään sekä välittömät että perimmäiset epäonnistumiseen johtaneet syyt.
- Ongelmana oli, että perimmäisten syiden ketjussa edeltävä syy löytyy aina edeltävästä vaiheesta eli ensin valmisteluvaiheesta ja sitten organisaatiosta itsestään.
- Problematiikkaa kuvastaa tietojärjestelmäprojekteissakin ongelmien kehitysprosessi, joka on kuvattuna Jared Diamondin kirjassa "Collapse".



Analyysin tulokset

Epäonnistumisen syy löytyivät seuraavista projektin vaiheista (suluissa loppuun asti viedyt projekti):

- Valmisteluvaihe 98 % (100 %)
- Tietojärjestelmän rakentaminen 71 % (81 %)
- Tietojärjestelmän integrointi 44 % (46 %)
- Liiketoiminnan kehittäminen 71 % (86 %)
- Projektin kokonaishallinto 80 % (80 %)
- Käyttöönotto 22 % (24 %)

Muut tutkitut osa-alueet

- Toimittajat 42 %
- Liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteistyö 29 %

Valmisteluvaihe

98 %



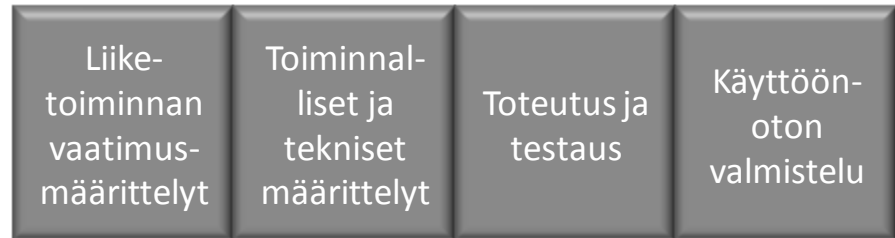
- Valmisteluvaiheen virheitä ja puutteita löytyi paljon jokaiselta osa-alueelta!
- Eriyisen vaikeita ovat:
 - Arkkitehtuurikysymykset 55 %
 - Strategialinkki, laajuus, tavoitteet 47 %
 - Prosessit 44 %
 - Kaikki muut vähintään 31 %

”Lähdettiin soitellen sotaan, syy on selvä. Pohjatyöt olisi pitänyt tehdä paremmin.”

Tietojärjestelmän rakentaminen **71 %**

- Liiketoiminnan vaatimusmäärittelyt 33 %
- Tekniset ja toiminnalliset määrittelyt 42 %
- Toteuttaminen ja testaaminen 44 %
- Käyttöönoton valmistelu 20 %

”Toteutusvaiheen kustannukset ylittyivät, koska työmäärä-arviot perustuivat puutteellisiin määrittelyihin. Määrittelyjä täydennettiin ja osittain myös muutettiin vielä toteutusvaiheessa.”



Integrointi

44 %

- Master Data 20 %
- Integrointi 36 %
- BI/DW N/A

”Master Data on miina, johon kaikki hankkeet kaatuvat. Tietojärjestelmätoimittajat ovat hyviä välttämään vastuuta: vika [on] ollut asiakkaassa.”

Master Data

Integrointi

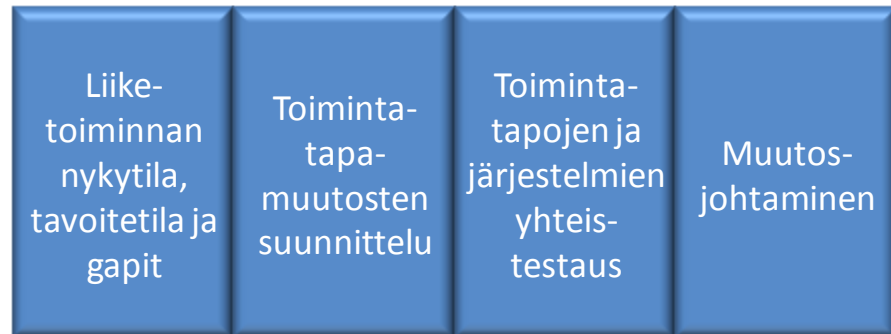
BI/DW

Liiketoiminnan kehittäminen

71 %

- Nyky- ja tavoitetila & niiden erot 31 %
- Toimintatapamuutosten suunnittelu 35 %
- Yhteistestaus 36 %
- Muutosjohtaminen 24 %

”Mukaan otetaan avainhenkilöt, jotka ovat avainhenkilöitä muissakin asioissa, joten heillä on kiire, mistä seurauksena joko projekti ei saa aikaa tai ihmiset ylikuormittuvat.”



Projektin kokonaishallinto

80 %

- Toimittajahallinto 44 %
- Projektin organisointi
 - Organisointi 44 %
 - Roolit ja toimintatavat 40 %
- Projektin vaiheistaminen 29 %
- Muutoshallinta 27 %

” ”Onnistuneen projektin ehto on projektin suunnittelu. Yleensä projektin suunnittelun puutteeseen palataan, jos projekti epäonnistuu.”

Suunnittelu	Vaiheistus	Riskien hallinta
Organisointi	Raportointi	Mahdollisuudet
Toimintatavat	Katselmointi	Alasajot
Viestintä	Toimittajahallinta	Muutoshallinta

Käyttöönotto

22 %

- Hämmästyttävää kyllä, 17 % keskeytetyistä projekteista ehti käyttöönottovaiheeseen saakka
- Käyttöönotto kärsii usein edellisten vaiheiden puutteista
 - Käyttöönoton valmistelun puutteista
 - Teknisistä murheista
 - Liiketoiminnan kypsyttömyydestä

”Kun yhdet ostavat, toiset ottavat käyttöön ja kolmannet yrittävät käyttää, se on viittä vaille katastrofi.”

Yhteenveto: Mihin panostettava?

1. Käyttöönoton valmisteluun
 - Ei keskeneräistä järjestelmää eikä toimintatapaa käyttöön
2. Muutosten ja laajuuden hallintaan
 - Hiipivän laajuuden kasvun ja räätälöintien välttäminen
3. Toimittajan hallintaan
 - Aloitettava jo projektin aikana
4. Projektin organisointiin ja resursointiin
 - Ohjausryhmä, projektipäällikkö ja riittävästi resursseja
5. Liiketoiminnan aitoon osallistumiseen
 - IT → tietojärjestelmä → kehitysprojekti
6. Projektin valmisteluun
 - Merkittävä osa ongelmista on seurausta valmistelun puutteista
7. Projektikulttuuriin yrityksessä

Moni on kovin yksin haasteidensa edessä.
Olisi oltava strategisti, muutosjohtaja, yhteistyön
kehittäjä, uuden innovoija, pappi, psykologi...
Tuloksia pitäisi saada aikaan nopeammin,
enemmän, luotettavammin.
Näihin tarpeisiin luotiin **CxO Mentor Oy**.

Kulmakivemme:

- Kokemus – Liiketoimintakeskeisyys – Riippumattomuus – Käytännöllisyys –**
- Tutkimustiedon hyödyntäminen – Kansainvälinen suomalaisuus –**



Miksi?

- Tavoitteena tietojärjestelmäprojektien onnistumisen todennäköisyyden parantaminen: rahan säästäminen

Kenelle?

- Organisaatioiden tietojärjestelmäprojektien avainhenkilöille

Mitä?

- Tietojärjestelmäprojektin sudenkuopat ja onnistumisen siemenet. Yrityscaset ja työkalut.

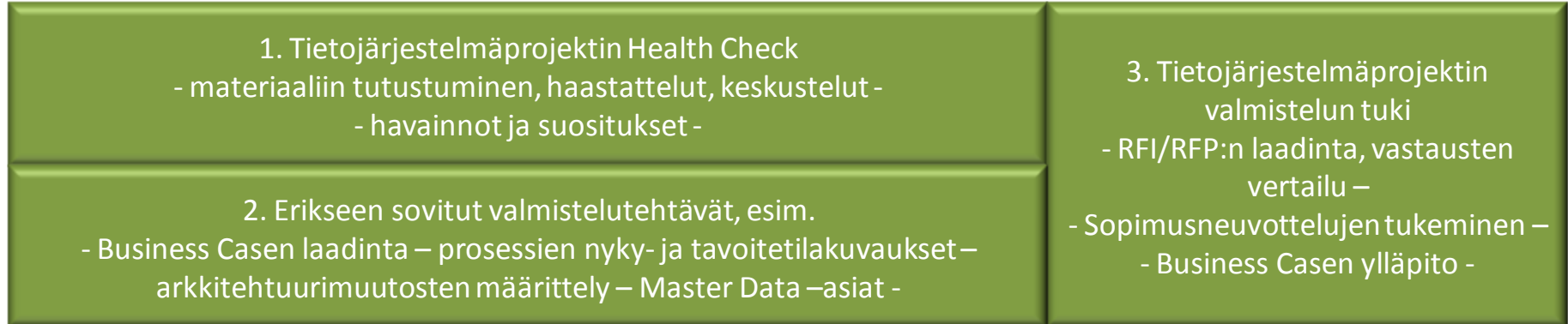
Miten?

- Noin 10 kpl ½ päivän tapaamista ½ vuoden aikana. Kokeneita ammattilaisia puhujina; ei myyntipuheita. 10-20 henkilön ryhmä. Paikkana CxO:n toimisto Vantaan Aviapoliksessa.

Mitä maksaa?

- Noin 2750 € / kurssi / henkilö.

CxO:n tuki projektin valmistelulle



CxO Mentor Oy

Apu haasteisiin löytyy täältä:

Leading Mentor **Tomi Dahlberg,** p. 050 550 5718

Leading Mentor **Reino Myllymäki,** p. 044 306 3954

Leading Mentor **Börje Uimonen,** p. 050 357 6083

Leading Mentor **Mikko Paalasmaa,** p. 050 502 6418

Managing Mentor **Toni Hinkka,** p. 044 306 3949

Url: www.cxomentor.fi

Y-tunnus: 2315788-7

S-posti: etu.suku@cxomentor.fi

Osoite: Perintötie 2d, 01510 Vantaa

Ennen kuin aloitat, hanki hyviä neuvoja, ja kun sitten olet tehnyt päätöksesi, toimi viipymättä.

-Sallustius