

Kolmiulotteinen muutoksenhallinta turvaa yrityksesi liiketoiminnan



Kirjoittaja on Project-TOP Oy:n toimitusjohtaja.

Hän on toiminut erilaisissa projektitehtävissä sekä testauspäällikkönä yli kymmenen vuoden ajan.

Muutossade

Kehittyvät yritykset ovat tällä hetkellä muutossateen kourissa. ERPiä pitäisi päivittää, Vista ottaa käyttöön, uudet asiakkaat tarvitsevat uusia liittyviä... Monet näistä muutoksista epäonnistussaan uhkaavat yrityksen liiketoimintaa. Kuitenkin näihin muutoksiin suhtaudutaan usein liian välinpitämättömästi. Ja riskit huomataan vasta, kun järjestelmät lakkaavat toimimasta.

Hallitsemattoman muutoksen kustannukset

On harmillista kuinka helposti IT-maailmassa hyväksytään huono laatu ja suunnittelemattomat kustannukset. Tämä toteama ei ole moite IT-järjestelmien toimittajille. Tarkoitus on kyseenalaistaa koko muutoksenhallinnan prosessi.

Toiminnanohjausjärjestelmän tai kriittisten prosessien muutokset ovat aina uhka liiketoiminnalle. Kun yrityksessä tehdään useita muutoksia ja projekteja samaan aikaan, uhka moninkertaistuu. Muutokseen liittyy aina useita lupauksia. Muutoksen epäonnistuessa tuo lupaus petetään. Tai epäonnistuminen peitetään suurella panostuksella, katteen kustannuksella.

Väite: Projektissa toteutettavien tehtävien määrä on vakio. Tehtävien toteuttamisjärjestys määrää projektin kustannukset: Projektissa joudutaan aina tekemään tietyt tehtävät. Ne voidaan tehdä hallitusti oikeaan aikaan, oikeassa järjestyksessä. Tai hallitsemattomasti, pakon sanelemana. Pari perinteistä esimerkkiä: Ohjelman toiminnallisen määrittely tehdään vasta toteutuksen jälkeen, kun toteutus ei vastaa vaatimuksia. Tai hyväksymistestaus tehdään vasta, kun ohjelmisto on jo käytössä ja liiketoiminta kriisissä.

Muutoksenhallinnan tavoitteet

Muutoksenhallinnan vaatimusmäärittely voisi olla vaikka seuraavanlainen: Liiketoiminta pitää turvata, muutokset eivät saa näkyä negatiivisena liiketoiminnassa. Annetaan mahdollisuus liiketoiminnan kasvulle luomalla kehittyvä toimintaympäristö. Pysytään aikataulussa ja budjetissa. Käytetään resurssit tehokkaasti, kuormittamatta liikaa avainresursseja. Lunastetaan asiakkaille annetut lupaukset.

Ihan samoja tavoitteita, kuin normaalisti liiketoiminnassa. Mutta miksi muutoksenhallinnan toteutus ei useinkaan vastaa määrittelyä? Koska



Kolmiulotteinen muutoksenhallinta



Kuva 1: Liiketoiminta.

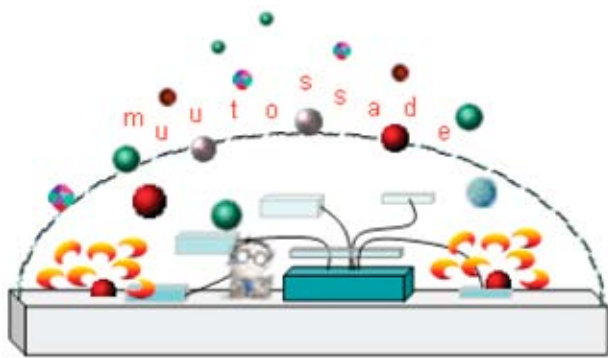
asioista, jotka eivät ole ydinfysiikkaa ei kannata tehdä ydinfysiikkaa, niin pureskellaan tätä ongelmaa kaikille tutulla esimerkillä.

Kevät koittaa ja on ylioppilasjuhlien aika. Kolme perhettä järjestää juhlat. Kaikilla on jo joitain asioita hankittuna, kodissa on perustarvikkeet, mutta paljon on hankittavaa.

□ Impulsiivinen perhe lähtee läheiseen hypermarkettiin. Kaupoissa kävellessä tulee mukavasti ideoita ja ostoksia on mukava tehdä harkittujen päähänpistojen mukaan. Ostoksille tulee hintaa, mutta saihan tytär hienon todistuksen. Ikävä kyllä, juhlien aikana isäntä pistäytyy aika monta kertaa lähikaupassa hakemassa milloin mitään. Ostettiin onneksi sen verran kallista samppanjaa, että se maistuu muovitupeista-kin.

□ Säästäväinen perhe tekee tarkan suunnitelman. Etukäteen on tutkittu kaikki tarjoukset ja jokaista kaupaa varten on tehty oma kauppalappu. Mitään ylimääräistä ei osteta. Nyt saadaan hyvin kulumaan ne isotädiltä joululahjaksi saadut kummallisen makuiset suklaatkin. Kun juhlat alkavat, niin kaikki on kunnossa. Aurinko paistaa, mutta emännän mieli on rauhaton. Eikä turhaan: Serkkupoika haluaakin kolmannen lasin viiniä ja naapurin ahmatti meinaa ottaa toisen lautasellinen. Kohta säästäväinen isäntä tervehtii impulsiivista isäntää lähikaupassa.

□ Suunnitelmallinen perhe muisti, että kesällä pitää järjestää myös pikkuveljelle rippijuhlat ja isäntäkin täyttää 50 vuotta. Nyt onkin sama ostaa uusi kahviastiasto ja paremmat samppan-



Kuva 2: Muutossade.

jalasit, kun niille on kerta käyttöä. Rippijuhliin ja 50-vuotispäivät on lähekkäin ja niihin on tulossa samat vieraat. Turhaa syöttää samoja henkilöitä kahdesti, eli yhdistetään juhlat. Hankinnat tehdään huomioiden kaikki tapahtumat. Juhliin tehdään erilaiset ilmeet väreillä, kattauksilla ja ruokavaliinnoilla. Koska juhlien järjestäminen maksaa, päätettiin, siirtää uuden perämöötorin hankinta ensi kesään. Perheen normaali kesän kahden viikon Espanjan matka kutistetaan aikataulujen takia pitkäksi viikonlopuksi Roomassa. Nyt kun isot asiat on päätetty, voidaan siirtyä miettimään, miten juhlat toteutetaan. Ehditään ottaa kesällä rennostikin, kun asiat ovat hallussa.

Kolmiulotteinen muutoksenhallinta suojaa muutossateelta

Kehittyvän yrityksen muutoksenhallintaan tarvitaan kolme ulottuvuutta:

1. Muuttuvan liiketoiminnan hallinta.
2. Kaikkien muutosten ja projektien hallinta.
3. Käytettävissä olevien resurssien ja panosten hallinta.

Samoin kuin esimerkkien perheille, niin entistä integroiduimmissa ympäristöissä toimiville yrityksille ei enää riitä yksittäisten projektien ja muutosten hallinta. Yrityksen normaali muutosprosessi tulisi toteuttaa projektien keinoin, jotta muutokset olisivat hallittuja. Toisaalta projektit tulee ottaa osaksi yrityksen normaalia muutosprosessia, johon on luotu yhteiset pelisäännöt ja työkalut.

Muutosten toteuttamiseen tarvittavat resurssit ovat aina rajallisia. Usein rinnakkaiset muutokset tarvitsevat samoja resursseja. On tärkeää turvata liiketoiminnalle kriittisten muutosten toteutus, kuormittamatta liikaa avainresursseja. Liiketoiminta tarvitsee myös muutoksettomia ajanjaksoja, jolloin vakautetaan toimintoja, keskitytään tuloksen tekemiseen.

Kolmiulotteisen muutoksenhallinnan vaatimukset

Toimivan muutoksenhallinnan rakentaminen vaatii pysähtymisen hetkeksi. Lopetetaan tehtävien perässä juokseminen ja otetaan tilanne haltuun. Yritykselle rakennetaan heille sopiva muutoksenhallinnan prosessi. Johdon tulee sitoutua näihin pelisääntöihin ja vaatia niiden noudattamista. Pelisäännöt ja toimintatavat myydään henkilöille, jotka niitä toteuttavat. Muutoksenhallinnan ja testauksen prosessista luodaan järjestelmällisesti kehittyvä toiminto. Monistetaan onnistumiset ja vältetään tekemästä samoja virheitä uudelleen.

Tavoitteena on luoda läpinäkyvä prosessi, joka tarjoaa raportoinnin ja johtamisen välineet. Tämä tarkoittaa että muutostenhallinnassa on luovuttava monimuotoisten Exceleiden käytöstä ja hankittava oikea työkalu. Exceleiden helppokäyttöisyys aiheuttaa tilanteen, jossa yhteiseen toimintaan ohjaaminen ei onnistu.

Kolmiulotteisen muutoksenhallinnan tuotto

Kolmiulotteinen muutoksenhallinta tuo etuja koko yritykselle, sekä sen kumppaneille. Turvataan liiketoiminta. Palvelutaso ja toimintavarmuus pysyvät sovitulla tasolla. Yhtenäinen toimintatapa mahdollistaa kattavan raportoinnin. Pysytään aidosti ohjaamaan resursseja, panoksia ja muutoksia tukemaan yrityksen kehittämistä. Onnistuneet projektit ja käyttöönotot kannustavat hakemaan lisää onnistumisia.

Kolmiulotteinen muutoksenhallinta auttaa henkilöstöä jaksamaan paremmin. Kun oikeat tehtävät tehdään oikeaan aikaan, oikealla laadulla, yhdellä kertaa, jää jäljelle enemmän aikaa. Ja kun tuo jäljelle jäänyt aika käytetään oikein, pystytään toimimaan tehokkaammin. Kaikki ihmiset haluavat lähtökohtaisesti tehdä hyvää laatua. Mutta he tarvitsevat työkalut tuon hyvän laadun tuottamiselle.

Keskittyminen olennaiseen

Lukiessasi kirjoitusta, sinulle saattoi tulla mieleen monta muutakin asiaa, jotka pitäisi huomioida jotta projektit onnistuisivat. Ja olet siinä oikeassa. Olemme kuitenkin tällä hetkellä tilanteessa, jossa

on todennäköistä että käynnistyvä IT-projekti epäonnistuu. Jos yrität hypätä ojasta suoraan paraatiisiin, niin kurattuasi autuuden portaat liukastut takaisin allikkoon. Keskittymällä olennaiseen ja tekemällä perusasiat kunnolla, saadaan aikaan onnistumisia. Onnistumiset ohjaavat kehittämään toimintatapoja. Kun perusteet ovat kunnossa, on hyvä siirtyä hienosäätämään prosesseja.

Oikotie ei ole aina lyhin tie, kiertotiekin vie perille (Oraakkelin sanat Milla Magialle ohjeeksi, kuinka ryöstää Roope Ankalta ensimmäinen kolikko).

Kuva 3: Kolmiulotteinen muutoksenhallinta.



Case Valio Oy

Valio Oy:n tietohallinnossa on tehty pitkäjänteistä työtä muutoksenhallinnan kehittämiseksi. Suomen suurimman meijeriyrityksen pitää pystyä toimimaan jokaisena vuodenpäivänä ja vuorokaudenaikana. Jos toiminnanohjausjärjestelmän toimintaan tulisi vakavia, pitkäkestoisia ongelmia, näkyisi vaikutukset kauppajen hyllyillä.

Valiolla on panostettu toiminnanohjausjärjestelmän muutoksenhallinnan ja testauksen laatuun. On luotu selkeät prosessit, joiden avulla varmistetaan onnistuneet käyttöönotot. Onnistuneiden käyttöönottojen jälkeen ei ole jääty taputtelemaan selkään, vaan mietitty miten jatkossa asioita voisi tehdä vieläkin paremmin. On tärkeää, että onnistumiset ja epäonnistumiset voidaan analysoida, jotta tulevaisuudessa ei tehtäisi samoja virheitä uudelleen.

Valion tietojärjestelmäpäällikkö Hannu Oksanen kertoo, että Valio Oy:n tietohallinto valitsi Project-TOPin muutoksenhallinnan ja testauksen työkaluksi. Monimuotoiset Excelit eivät enää riittäneet vaan tarvittiin aito työkalu, jonka avulla varmistetaan onnistuneet käyttöönotot. Project-TOP tarjoaa tietohallinnon johdolle joka hetki ajantasaisen tilanteen toiminnanohjausjärjestelmän muutoksista. Pystytään analysimaan jo tehtyjen muutosten toteutuma sekä suunnittelemaan tulevien muutosten aikataulut ja resurssit. Valion tietohallinnossa kolmiulotteinen muutoksenhallinta on osana normaalia, päivittäistä toimintaa.



Kolmiulotteisen muutoksenhallinnan työkalut!

ProjectTOP.fi



Läketointa

Resurssit, panokset

Muutosprosessi, projektit, testaus