

Opas rakennus- ja talotekniikka-alan yritysjohdolle, joka harkitsee ERP-järjestelmän vaihtoa.

# **ERP ei epäonnistu teknologiaan. Se epäonnistuu johtamiseen.**

Opas auttaa välttämään yleisimmät virheet, johtamaan muutosta oikein ja varmistamaan, että järjestelmä tukee liiketoimintaa eikä hidasta sitä. Tässä oppaassa ei vertailla ominaisuuksia tai oteta kantaa järjestelmiin.

**Jos toimintatavat eivät muutu, järjestelmänvaihtokaan ei auta.**



# Johdanto

## Useimmat ERP-hankkeet eivät epäonnistu ohjelmistoon, vaan ihmisten toimintatapoihin ja johtamiseen.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto rakennusalalla ei ole mikään pieni sivuprojekti. Se on ennenkaikkea muutos yrityksen toimintatapoihin, johtamiseen ja arjen tekemiseen.

Siksi onnistuminen ei ratkea vain sillä, mikä järjestelmä valitaan – vaan sillä, miten käyttöönottoon valmistaudutaan ja miten muutosta johdetaan.

## Miksi tätä opasta kannattaa kuunnella?

Olen työskennellyt yli 10 vuotta rakennus- ja talotekniikka-alan ERP-järjestelmien parissa myynnissä, käyttöönotossa, asiakastyössä ja tuotekehityksessä. Matkan varrella olen nähnyt läheltä, myös kantapään kautta, miksi osa hankkeista onnistuu ja miksi osa epäonnistuu.

Onnistuneita hankkeita yhdistävät lähes aina samat asiat:

- selkeä tavoite
- valmius muuttua
- johdon aito sitoutuminen

## Mitä tästä oppaasta saat?

Tämä opas kokoaa käytännön kokemuksia ja tutkimukseen perustuvia näkemyksiä järjestelmän valintaan, käyttöönottoon ja muutoksen johtamiseen.

Tavoitteena on auttaa sinua välttämään yleisimmät sudenkuopat – ja tekemään ERP-hankkeesta aidosti liiketoimintaa tukeva kokonaisuus, ei vain uuden järjestelmän käyttöönottoa.

### Kenelle tämä opas on tarkoitettu?

Tämä opas on tarkoitettu yritysjohdolle ja avainhenkilöille, jotka harkitsevat ERP-järjestelmän vaihtoa tai ovat sen kynnyksellä. Oppaan luettuasi osaat arvioida, onko järjestelmänvaihto oikea ratkaisu juuri nyt ja miten vältät yleisimmät epäonnistumisen syyt.



Ystävällisin terveisin,

**Ari Aarniovuori**

Perustaja, SiteTalk Oy

*Rakennusalan ohjelmistojen parissa yli 10 vuotta*



# Miksi järjestelmä vaihdetaan?

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on yksi monimutkaisimpia ja suurimpia muutoksia yrityksessä. Muutos vaikuttaa yrityksen kaikkiin prosesseihin ja vaatii resursseja, työaika, rahaa sekä sitoutumista niin johdolta kuin henkilöstöltä.

Tästä syystä toiminnanohjausjärjestelmää ei tulisi lähteä vaihtamaan liian heppoisin perustein. Mutta miksi järjestelmä kannattaisi vaihtaa, jos vanhakin vielä toimii?

Vanha järjestelmä ei enää tue liiketoimintaa

Manuaalinen työ ja virheet vievät tuottavuutta

”Reaaliaikainen” tieto ei ole luotettavaa

Asiakkaat tai työntekijät eivät ole tyytyväisiä nykytilaan

Tyytymättömyys nykyiseen järjestelmätoimittajaan

Yllämainitut ja kaikki muut järkiperäiset syyt ovat hyviä, mutta vaihtoa ei kannata tehdä heppoisin perustein. Olen liian usein nähnyt, että vaihto on perusteltu, koska X tai Y ei onnistu nykyisessä järjestelmässä. Oikeasti se olisi onnistunut, tarvetta ei oltu mietitty ihan loppuun saakka ja monesti kyse on vain koulutuksen puutteesta.

Ongelma ei aina ole järjestelmässä. Usein se on siinä, miten sitä käytetään.

- ❏ **HUOM!** Ennen kuin päätät vaihtaa järjestelmän, **varmistu, ettei vaihdon syynä ole käytön osaamattomuus tai omien prosessien puute.** Mikään järjestelmä ei korjaa heikkoa johtamista tai huonoja toimintatapoja. Jos perusasiat eivät toimi, sama ongelma seuraa myös uuteen järjestelmään.

## Case. Kun johto ei ole mukana

Eräässä talotekniikan alan yrityksessä ERP-järjestelmän vaihto päätettiin ilman operatiivisen johdon osallistumista. Toimitusjohtaja teki päätöksen viheriöltä, eikä operatiivista johtoa sitoutettu mukaan.

Käyttöönoton aikana vastustus kasvoi niin voimakkaaksi, että operatiivinen johto halusi palata vanhaan järjestelmään. Lopulta yrityksen omistaja joutuivat keskeyttämään koko hankkeen.

**Järjestelmä ei kaatunut teknologiaan. Se kaatui sitoutumisen puutteeseen.**



# Mitä ottaa huomioon käyttöönottoa suunnitellessa?

Käyttöönoton **onnistuminen** ratkaistaan jo ennen sopimuksen allekirjoittamista.

Tutkimuksissa ja omassa kokemuksessani toistuvat samat menestystekijät ERP-käyttöönotossa. Kun nämä ovat kunnossa jo ennen sopimuksen allekirjoittamista, onnistumisen todennäköisyys kasvaa selvästi.

## Projektin realismi

- Realistinen aikataulu - ei pahimpaan sesonkiin
- Ei ole pikavoittoja, yksi tilikausi menee usein harjoittellessa.

## Toimittaja ja ratkaisu

- Älä rakastu suuriin lupauksiin, vaan varmista ratkaisujen toimivuus
- Osaava projektipäällikkö

## Muutosjohtamisen edellytykset

- Johdon sitoutuminen ja tuki
- Riittävästi aikaa ja resurssia varattuna käyttöönottoon
- Henkilöstön osallistaminen ja selkeät tavoitteet

Jos mietit järjestelmänvaihtoa, niin varmista että muutos tehdään oikeista syistä ja yrityksen tarpeista lähtien. Varmista ennen sopimuksen allekirjoittamista, että ohjelmistotoimittaja ymmärtää liiketoimintaasi, olet nähnyt järjestelmän toiminnassa, ratkaisu tukee liiketoimintaa ja sopimusehdot ovat kohtuulliset.

Uusi toiminnanohjausjärjestelmä on pitkäaikainen kumppanuus, joka voi onnistuessaan vaudittaa yrityksesi menestykseen ja epäonnistuessaan aiheutta merkittävän liiketoiminnallisen riskin.

**Naimisiinkaan ei mennä sokkona.**

### **Case. Käyttöönoton siirtäminen oli oikea päätös.**

Eräässä infra-alan yrityksessä ERP-käyttöönottoa päätettiin siirtää vuodella, kun huomattiin, ettei projektille ollut mahdollista varata riittävästi aikaa ennen kiireistä sesonkia. Päätös tehtiin ajoissa ja liiketoiminnan ehdoilla.

Tapaus osoittaa, että onnistunut käyttöönotto vaatii oikean ajoituksen. **Käyttöönoton siirtäminen ei ole epäonnistuminen, vaan usein vastuullisin mahdollinen ratkaisu.**



# Miten ohjelmiston vaihto etenee yleensä?

Kun ohjelmisto vaihtuu, se vaikuttaa yrityksen kaikkiin prosesseihin eli mm. laskutukseen, projektinhallintaan, ostoreskontraan, palkkoihin ja kaikkien työntekijöiden arkeen työmailla ja toimistossa. Siksi onnistunut käyttöönotto on ratkaisevan tärkeä vaihe, joka luo pohjan ohjelmiston sujuvalle hyödyntämiselle pitkälle tulevaisuuteen.

## Mutta miten käyttöönotto oikeastaan etenee käytännössä?

Itse näen käyttöönoton etenevän kolmen päävaiheen kautta:



## 1. Myyntivaihe – päätös uudistua

Kun yritys päättää ottaa uuden ohjelmiston käyttöön, käydään myyjän kanssa läpi yrityksen tarpeet, tavoitteet ja nykyiset toimintatavat. Päätöstä edeltää eri ratkaisujen kartoitus ja vertailu, jossa arvioidaan vaihtoehtojen soveltuvuutta yrityksen arkeen, prosesseihin ja kasvutavoitteisiin.

Myyntivaiheessa sovitaan ohjelmiston laajuudesta ja aikatauluista, ja lopuksi allekirjoitetaan sopimus.

**Vinkki!** Jos asiaa ei ole dokumentoitu, sitä ei ole sovittu.

Dokumentoi myyntiprosessi järjestelmällisesti. Kirjaa ylös, mitä on luvattu, mitä on rajattu pois ja mihin aikatauluihin on sitouduttu. Ilman kirjallista yhteenvetoa myöhempi reklamaatio tai epäselvyyksien selvittäminen on käytännössä mahdotonta.

Tässä vaiheessa tehdyt valinnat määrittävät pitkälti sen, kuinka sujuva käyttöönotto tulee olemaan. Myyjä toimittaa sopimuksen sekä käyttöönoton kannalta keskeiset lähtötiedot, kuten yrityksen perustiedot sekä kuvauksen toiminnasta ja prosesseista. Näiden tietojen avulla toimittajan käyttöönottotiimi pystyy valmistautumaan projektiin hyvissä ajoin ja ennakoimaan sen laajuuden sekä mahdolliset haasteet.



## 2. Käyttöönotto – muutosprojektin sydän

Tässä vaiheessa ERP-hanke muuttuu päätöksestä **käytännön tekemiseksi, ja virheiden vaikutus näkyy nopeimmin.**

Käyttöönotto kestää viikoista kuukausiin, ihan ohjelmistosta ja laajuudesta riippuen. Käyttöönottoon menevään aikaan vaikuttaa tietysti sinun aikataulusi ja mahdollisuus panostaa käyttöönottoon.

Ohjelmistotoimittaja nimeää asiakkaalle oman projektipäällikön, joka luotsaa sinut läpi käyttöönottoprojektin ja huolehtii, että aikataulut ja tehtävät etenevät suunnitellusti.

- Käyttöönoton tärkein hetki on käyttöönottosuunnittelu tai aloituspalaveri. Siinä käydään läpi yrityksen toimintatavat, tavoitteet, liiketoiminta, henkilöstö, palkka-asiat... Suunnittelun tavoitteena on kerätä riittävät tiedot onnistuneen käyttöönoton toteuttamiseen.
- Käyttöönotossa hyödynnetään valmiiksi aikataulutettuja tehtäviä, jotka ohjaavat projektin etenemistä vaiheittain.
- Tyypillisesti viikoittain pidetään yhteydenpito- ja koulutushetkiä, joissa puretaan uusia osa-alueita käyttöön: esimerkiksi laskutus, ostolaskut, projektien hallinta ja palkanlaskenta.

### **Vinkki! Ilman luottamusta käyttöönotto ei onnistu**

Jos käyttöönottosuunnittelussa huomaat, ettei projektipäällikkö ymmärrä liiketoimintaanne tai osaaminen ei herätä luottamusta, pysäytä projekti. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista korjata suunta ilman merkittäviä kustannuksia. Onnistunut käyttöönotto edellyttää luottamusta, selkeää kommunikaatiota ja yhteistä ymmärrystä yrityksen tavoitteista.

### **Käyttöönottopäivä – piste, jossa ei ole varaa epäonnistua**

Käyttöönoton suunnittelun ohella toinen ratkaiseva hetki on sovittu käyttöönottopäivä. Tuolloin yritys siirtyy kokonaan käyttämään uutta ohjelmistoa ja vanha järjestelmä jää taakse. Kaikki projektit, palkka-asetukset, rajapinnat, käyttäjät ja muut lukemattomat asetukset ovat oltava valmiina, jotta arki jatkuu ilman katkoksia. Käyttöönottoprojektin kaikkien osapuolien tulee laittaa kaikki paukut sujuvaan siirtymään - epäonnistumisella saattaa olla isot seuraukset koko liiketoiminnan kannalta.

#### **Case. Luottamus ratkaisi käyttöönoton**

Eräässä keskisuuressa rakennusliikkeessä käyttöönottokoulutus käynnistyi kahden kouluttajan voimin. Jo ensimmäisen päivän aikana kävi ilmi, etteivät osapuolet olleet täysin samalla sivulla ja että viestintätyylit eivät kohdanneet ollenkaan.

Tässä vaiheessa päätettiin vaihtaa projektipäällikkö suorapuheisempaan, asiakkaan toimintakulttuuriin paremmin sopivaan henkilöön. Päätös osoittautui oikeaksi. Yhteistyö toimi sujuvasti koko käyttöönoton ajan ja siitä edespäin.



### 3. Tuki ja jatkokehitys - pitkäaikainen kumppanuus

**Käyttöönotto ei pääty siihen, että järjestelmä saadaan "käyttöön". Arvo syntyy vasta, kun sitä käytetään oikein ja laajasti.**

Käyttöönoton jälkeen asiakas siirtyy yleensä asiakastuen piiriin, joka vastaa ohjelmiston päivittäisestä tukemisesta ja neuvoa kysymyksissä. Ensimmäisten viikkojen aikana järjestetään usein lisäkoulutuksia, joissa syvennetään osaamista ja käsitellään esiin nousseita kysymyksiä. Näin varmistetaan, että järjestelmä tukee sujuvasti jokaisen käyttäjän arkea omassa roolissaan.

#### **Vinkki!** Tuki ei korvaa puolivillaista käyttöönottoa

Älä siirry tukivaiheeseen, jos käyttöönotto on kesken. Puolivillaisesti käyttöön otettu järjestelmä ei tuo luvattuja hyötyjä, vaan jättää tehostamisen ja virheiden vähenemisen toteutumatta. *Tällöin olisi jopa ollut parempi jatkaa vanhalla ohjelmistolla tai toimintamallilla.*

Ohjelmiston vaihto on maraton, ei sprintti. Tukivaihe ei ole maali, vaan välietappi pitkällä matkalla. Varmista ainakin seuraavat asiat ennen kuin siirryt tukipalvelun piiriin:

-  **Päätöspalaveri:** Sovi projektipäällikön kanssa päätöspalaveri, jossa käydään läpi tehdyt ja tekemättömät asiat.
-  **Tavoitteiden saavuttaminen:** Varmista, että yritykselle tärkeät prosessit toimivat halutulla tavalla. Älä hyväksy keskenräisyyttä kriittisissä prosesseissa.
-  **Tietojen siirron oikeellisuus:** Varmista, että asiakas- ja tuoterekisterit, reskontrat, palkka-asetukset ja muut perusasetukset on siirretty oikein. Virheellinen lähtödata voi vääristää projektiseurantaa ja raportointia vuosiksi, ja näiden virheiden korjaaminen jälkikäteen on työlästä ja kallista.
-  **Seurantapalaveri:** Sovi seurantapalaveri 3 kk / 6 kk päähän, jotta voitte palata mahdollisiin keskeneräisiin asioihin tai havaittuihin puutteisiin projektipäällikön kanssa.
-  **Jatkokehityssuunnitelma:** Jos kaikkia toiminnallisuuksia ei ole ehdittu omaksua tai ottaa käyttöön, niin vaadi jatkosuunnitelma aikatauluineen kirjallisesti. Muuten saatat jäädä samaan käyttötasoon ikuisiksi ajoiksi.

**Muista juhlistaa käyttöönoton päättymistä ja siirtymistä tukivaiheeseen. Selkeä alku ja loppu antavat projektille ryhdin. Samalla päätetään yksi aikakausi ja aloitetaan uusi, toimivampi arki.**



# Vältä käyttöönoton sudenkuopat

ERP:n käyttöönoton suurimmat riskit liittyvät ihmisiin, ei teknologiaan. Kun tunnistaa yleisimmät sudenkuopat etukäteen, projektista tulee huomattavasti hallittavampi.

## **Väärät syyt**

Käyttöönotto aloitetaan vääristä syistä: ongelmana ei ollut vanha järjestelmä vaan prosessit, osaaminen ja johtaminen.

## **Liian ruusuiset odotukset**

Jos myyntivaiheessa kuvitellaan tai luvataan liikoja, niin pettymys on varma. Ole realistinen.

## **Sitoutumisen puute**

Johdon ja työntekijöiden sitoutumisen puute. Jos johto ei seiso hankkeen takana, niin ei seiso kukaan muukaan.

## **Huono ajoitus**

Käyttöönotto kiireisimpään sesonkiin aiheuttaa kaaosta ja turhaa kuormitusta.

## **Riittämätön koulutus**

Käyttäjät eivät osaa hyödyntää järjestelmää, mikä johtaa tyytymättömyyteen.

## **Puutteellinen viestintä**

Tiedon puute synnyttää epävarmuutta ja huhuja yrityksessä. Ole aktiivinen.

## **Riittämättömät resurssit**

Jos projektin henkilöstön osaaminen, kyvykkyys tai jaksaminen eivät riitä, reagoi ajoissa.

Sudenkuopat vältetään hyvällä suunnittelulla, aktiivisella seurannalla ja kyvyllä mukautua muutoksiin. Muutos ei ole helppo ja vastoinkäymisiä tulee väistämättä, mutta tavoite on pidettävä kirkkaana mielessä.

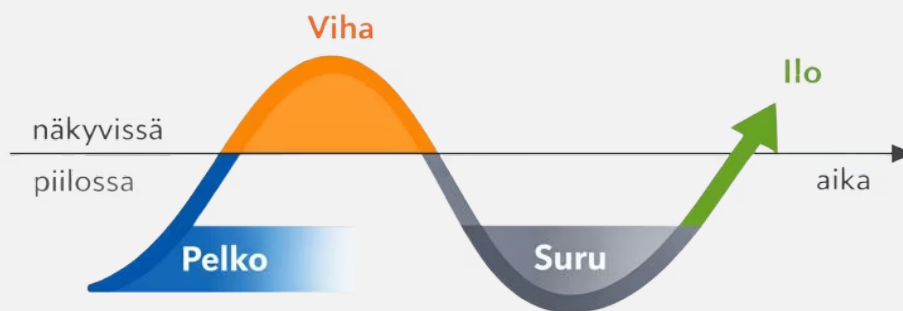
**Johdon ja vastuuhenkilöiden tehtävä on seistä muutoksen takana sekä myötä- että vastoinkäymisissä, vaikka joka päivä ei siltä oikeasti tuntuisikaan.**



# Muutosvastarinta ja muutos

## Muutos on aina myös **tunnekysymys**.

Kun toimintatapoja tai järjestelmiä muutetaan, ihmiset käyvät lähes aina läpi samanlaisen tunnepolun (Arikoski & Sallinen, 2011). Aluksi herää pelkoa ja epävarmuutta, sitten vastustusta tai turhautumista, myöhemmin surua luopumisesta ja lopulta hyväksyntää ja jopa iloa. Osa tunteista näkyy avoimesti, mutta erityisesti pelko ja epävarmuus jäävät usein piiloon.



Piiloon jäävät tunteet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten muutos etenee arjessa. Siksi niitä ei saa sivuuttaa. Pelkoa lievitetään avoimella viestinnällä ja faktoilla, vastustusta kuuntelemalla ja antamalla ihmisille tilaa purkaa ajatuksiaan. Kun pahin vastarinta hellittää, ihmiset tarvitsevat tukea, koulutusta ja aikaa sopeutua uuteen. Kun muutos alkaa toimia ja arki helpottuu, syntyy myös iloa, jota kannattaa vahvistaa esimerkiksi välitavoitteilla ja onnistumisten huomioimisella.

## Miksi **muutosvastarintaa** tulee?

Muutosvastarinta on ihan luonnollista ja sillä tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun kritisointia, joka ilmenee välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai voimakkaana kriittisyytenä. Taustalla on ihmismielen luontainen taipumus suojella olemassa olevia tottumuksia ja tuttuja toimintamalleja.

Käytännössä muutosvastarinta syntyy kahdesta syystä (Aladwani, 2001):

- **Oletettu riski.**  
Käyttäjä pelkää, että oma osaaminen ei riitä, virheitä syntyy, en selviä tästä tai työ hidastuu. Epävarmuus syntyy useimmiten tiedon puutteesta.
- **Tottumus.**  
Työtä on totuttu tekemään tietyllä tavalla, joskus vuosikymmeniä. Vanha järjestelmät ja omat Excelit tuntuvat turvallisilta ja tutuilta. Uudet toimintamallit rikkovat totuttua tapaa toimia.

Muutosvastarinta ei tarkoita, että muutos on väärä. Se kertoo, että ihmiset tarvitsevat enemmän **tietoa, aikaa ja tukea**. Kun vastarintaan suhtaudutaan kuuntelemalla eikä torjumalla, muutos on mahdollista viedä läpi hallitusti ja inhimillisesti.



# Viestintämalli käyttöönottoon

Kun päätös uudesta järjestelmästä on tehty, niin viestintään kannattaa panostaa heti. Selkeä, ennakoiva ja toistuva viestintä vähentää pelkoa, auttaa käsittelemään vastarintaa ja sitouttaa käyttäjät muutokseen. Hyvä viestintä käyttöönotossa perustuu näihin periaatteisiin:



**Viesti muutoksesta ajoissa**



**Perustele muutos**



**Viesti henkilökunnan näkökulmasta**



**Valitse sopivat viestintäkanavat**



**Viesti säännöllisesti**

Muutosvastarintaa voidaan hallita tehokkaasti, kun viestintä vastaa kolmeen peruskysymykseen (Arikoski & Sallinen, 2011). Näiden avulla muutos muuttuu käyttäjille ymmärrettävämmäksi, hallittavammaksi ja mielekkäämmäksi.

## Mistä muutoksessa on kyse?

Kun keskustellaan muutoksen tavoitteesta, sisällöstä ja aikataulusta, niin muutoksesta tulee ymmärrettävämpi.

## Miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen?

Kun keskustellaan muutoksen suunnittelusta, toteutuksesta ja työntekijöiden roolista, niin muutoksesta tulee hallittavampi.

## Mitkä ovat muutoksen vaikutukset?

Kun keskustellaan muutoksen vaikutuksista työntekijän ja työn näkökulmasta, niin muutoksesta saadaan mielekkäämpi.

Avoin viestintä, vuorovaikutus ja henkilöstön osallistaminen ovat tehokkain tapa viedä muutos läpi. Muutosvastarintaa ei pidä sivuuttaa, vaan sitä tulee kuunnella ja johtaa.

Kerro muutoksesta myös tärkeille kumppaneille ja asiakkaille. Avoimuus lisää ymmärrystä ja joustoa.



### **Vinkki! Sama muutos, eri viesti.**

Yrittäjälle muutos tarkoittaa parempaa tulosta ja päätöksenteon tukea. Työnjohdolle se näkyy sujuvampana arkena ja kevyempänä työkuormana. Työntekijöille muutos merkitsee selkeämpää työtä ja vähemmän epävarmuutta. **Kohdenna viestisi roolin mukaan, älä yhdellä viestillä kaikille.**



# Onnistuneen muutoksen elementit – viisi askelta kohti parempaa toimintaa

Hyvätkin muutokset epäonnistuvat harvoin idean vuoksi. **Ne kaatuvat lähes aina toteutukseen.**

Muutos on yrityksissä arkipäivää, mutta silti moni hyvä uudistus jää puolitiehen, koska toteutus ontuu tai hukkuu muun arjen alle.

Onnistunut muutos vaatii enemmän kuin hyvän tavoitteen. Valpola (2004) mukaan viisi keskeistä elementtiä ratkaisevat, viekö muutos eteenpäin vai sivuraiteelle.



Kuva osoittaa, että yksikin puuttuva askel muuttaa lopputuloksen. **Onnistuminen ei ole sattumaa, vaan tietoista kokonaisuuden hallintaa.**

- ① **Muista!** Useimmat muutokset kaatuvat siihen, että yhtä kohtaa pidetään ”kyllä se hoituu” -tasolla. Käy viisi elementtiä tietoisesti läpi ennen kuin etenet. Korjaa heikko kohta ajoissa, ennen kuin se näkyy vastarintana arjessa.

## Muutos kaatuu harvoin ideaan – useammin toteutukseen

Kun huomioit nämä viisi muutoksen elementtiä, parannat merkittävästi mahdollisuuksiasi onnistua käyttöönotossa.



### Muutostarpeen määrittely:

Ilman selkeitä syitä muutos koetaan helposti tarpeettomaksi.

👉 Pystytkö vastaamaan selkeästi kysymykseen *"miksi tämä muutos tehdään juuri nyt?"*



### Yhteisen tarpeen luominen:

Ilman yhteistä näkemystä suunta puuttuu.

👉 Puhukaa samaa kieltä ja jakakaa tavoite – se luo omistajuutta.



### Muutoskyvystä huolehtiminen:

Muutos kaatuu helposti siihen, ettei ihmisillä ole edellytyksiä toteuttaa sitä. Se näkyy nopeasti turhautumisena ja kuormituksena.

👉 Panosta koulutukseen, tukeen ja varaa aikaa uuden oppimiseen.



### Ensimmäiset toimenpiteet:

Ilman tekoja muutos jää puheeksi.

👉 Toimi heti – vaikka askel olisi pieni, se vie eteenpäin.



### Ankkurointi käytäntöön:

Muutos onnistuu vasta, kun uudet tavat näkyvät arjessa. Se vaatii selkeitä toimintamalleja, esimerkkiä ja tietoista luopumista vanhoista tavoista.

👉 Vaadi sovittuja asioita, juhli onnistumisia ja tee muutoksesta pysyvä tapa toimia.

**Muutos ei näy kalvoissa tai päätöksissä, vaan vasta silloin kun ihmiset toimivat uudella tavalla arjessa.**



# Tarkistuslista

Ennen kuin ohjelmistohanke käynnistyy, varmista että nämä perusasiat ovat kunnossa ja huomioitu

## ☐ Muutostarve on kirkas

- o Osaatko vastata lyhyesti: miksi tämä muutos tehdään juuri nyt.
- o Onko kyse aidosta liiketoiminnan tarpeesta, ei vain kyllästymisestä vanhaan järjestelmään.

## ☐ Tavoite on yhteinen

- o Johto, työnjohto ja avainhenkilöt ymmärtävät, mitä muutoksella tavoitellaan.
- o Tavoite ei ole vain uusi järjestelmä, vaan parempi tapa toimia arjessa.

## ☐ Omistajuus on selkeä

- o Projektilla on yksi vastuullinen omistaja yrityksen puolelta.
- o Vastuu ei ole ulkoistettu toimittajalle eikä kaadettu yhden ihmisen niskaan.

## ☐ Resurssit on varattu oikeasti

- o Käyttöönottoon on varattu aikaa, ei vain kalenterissa vaan myös arjessa.
- o Avainhenkilöitä on irrotettu muusta työstä, eikä projektia tehdä "siinä sivussa".

## ☐ Aikataulu on realistinen

- o Käyttöönotto ei osu pahimpaan sesonkiin tai muuten kuormittavaan ajankohtaan.
- o Aikataulussa on joustoa oppimiselle ja virheille.

## ☐ Osaaminen ja muutoskyky on huomioitu

- o Käyttäjille on varattu aikaa koulutukseen ja harjoitteluun.
- o On tunnistettu, ketkä tarvitsevat enemmän tukea muutoksen aikana.

## ☐ Toimittaja ymmärtää liiketoimintanne

- o Olette nähneet järjestelmän toiminnassa, omien prosessienne näkökulmasta.
- o Projektipäällikön ja asiantuntijoiden osaaminen herättää luottamusta.

## ☐ Myyntivaiheen lupaukset on dokumentoitu

- o Sovitut asiat, rajaukset ja aikataulut ovat kirjallisesti tallessa.
- o Tiedätte, ette kuvittele tietävänne mitä järjestelmä tekee ja mitä se ei tee.

## ☐ Ensimmäiset konkreettiset askeleet on määritelty

- o Tiedätte, mistä käyttöönotto alkaa ja mikä on ensimmäinen selkeä tavoite.
- o Voit listata kolme konkreettista tavoitetta mitä haluatte saavuttaa projektin päätteeksi.

## ☐ Viestintä on suunniteltu

- o On sovittu, kenelle viestitään, mitä ja milloin.
- o Sama muutos, eri viesti: omistajalle, työnjohdolle ja työntekijöille eri näkökulmista.

## ☐ Tiedonsiirron oikeellisuus on varmistettu

- o Asiakas- ja tuoterekisterit, reskontrat, palkka- ja perusasetukset tarkistetaan huolellisesti.
- o Ymmärretään, että virheet tässä vaiheessa kostaavat vuosiksi eteenpäin.

## ☐ Tukivaiheeseen siirtymisen ehdot ovat selvät

- o Tiedätte, milloin käyttöönotto on valmis ja mitä "valmis" tarkoittaa.
- o Tuki ei ole paikka paikata keskeneräistä projektia.



Hyvällä suunnittelulla luodaan edellytyksiä onnistuneelle muutosprosessille. Kuitenkin toteutukseen tulee suhtautua joustavasti ja prosessien aikana esiin tulevia mahdollisuuksia on kyettävä käyttämään hyväksi, vaikka ne muuttaisivat haluttua suuntaa. Keskeinen haaste on myös pitää muutosprosessin toteutuminen liikkeessä ja kiinnostavana. Muutosjohtajan on kyettävä ylläpitämään motivaatiota ja innostusta muutosprosessin toteutukseen. Tätä varten saatetaan tarvita esimerkiksi muutosta vahvistavia kokouksia, joissa käydään läpi onnistumisen kokemuksia ja tavoitetta, mitkä osaltaan muistuttavat muutoksen tärkeydestä.

Stenvall & Virtanen, 2007, Onnistunut muutosprosessi

