

**Tietojärjestelmäprojekti:
Case kampanjasuunnittelun työvälineen kehittäminen**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeen ammattikorkeakoulu, tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

syksy, 2018

Suvi Lintunen

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Visamäki, Hämeenlinna

Tekijä	Suvi Lintunen	Vuosi 2018
Työn nimi	Tietojärjestelmäprojekti: case kampanjasuunnittelun työvälineen kehittäminen	
Työn ohjaaja/t	Lasse Seppänen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää hyvä projektin hallinnan ja -kehittämisen malli, joka sopi keskeneräiseen järjestelmäympäristöön. Projekti päätettiin perustaa, koska uusitut toiminnanohjaus-, master datan- ja suunnittelujärjestelmät eivät tue yrityksen yhden liiketoimintayksikön kampanjasuunnittelun prosessia. Suunnitteluväline tuli tukemaan liiketoimintayksikön kampanjan tuotteistamista ja budjetin seuranta.

Kehittämismallissa yhdistettiin ketterän kehittämisen ja vesiputousmallin piirteitä. Projektilla oli vahva suunnitteluvaihe vesiputousmallin mukaisesti mutta implementointi tehtiin ketterällä kehittämisellä. Malli suunniteltiin sopimaan ympäristöön, jossa muut järjestelmät olivat kehittämisvaiheessa. Mallilla pystyttiin reagoimaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön.

Työvälineeksi valittiin Excel, johon IT-toimittaja teki VBA-makroilla ja kaa-voituksilla haluttuja toimintoja. IT-toimittaja, projektipäällikkö ja liiketoimintaomistaja toimivat ydinryhmänä, joka huolehti ohjausryhmän tehtävistä. Muu projektiryhmä koostui liiketoiminnan ja muiden projektien asiantuntijoista.

Projektin kehittämismalli osoittautui toimivaksi tässä projektissa ja on hyödynnettävissä myös muihin projekteihin jatkossa. Lisäksi projektin aikana havaittiin yhteisen sanaston ja projektin kehittämismallin täsmentämisen projektiryhmälle olevan tärkeitä elementtejä. Näistä havainnoista saatiin hyötyä tuleviin projekteihin.

Avainsanat Projektinhallinta, projektisuunnittelu, kehittäminen, ketterät menetelmät

Sivut 39 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Business Information Technology
 Visamäki, Hämeenlinna

Author	Suvi Lintunen	Year 2018
Subject	Information System Project: Developing a Campaign planning tool	
Supervisors	Lasse Seppänen	

ABSTRACT

The aim of thesis was to find a good project management and development model that would fit the unfinished system environment. The project was decided to be set up because the new ERP, master data and assortment planning systems do not support the campaign planning process of one business unit. The campaign planning tool came to support the productization of a business unit's campaigns and budgets tracking.

The development model combines the features of agility development and waterfall model. The project had a strong design phase according to the waterfall model, but the implementation was carried out with agile development. The model was designed to fit into an environment where other systems were in the development phase. The model was able to respond to a changing environment.

Excel was chosen as a tool for which the IT supplier provided VBA macros and zoning with the desired functions. The IT supplier, project manager, and business owner acted as a core group, which was responsible for the steering group tasks. The other project team consisted of experts from business and other projects.

The project development model proved to be effective in this project and can be utilized for other projects in the future. In addition, during the project, the identification of a common vocabulary and the project development model were identified as important elements for the project team. These perspectives will benefit future projects.

Keywords Project management, project planning, development, agile methods

Pages 39 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PROJEKTIN HALLINTAMALLIT	7
2.1	Projektin hallinnan mallintaminen.....	7
2.2	Projektin vaiheet	8
2.3	Projektin dokumentointi	10
3	PROJEKTIN KEHITTÄMISEN MALLIT	12
3.1	Vesiputousmalli.....	12
3.2	Ketterän kehittämisen malli.....	12
3.3	Oikean kehittämismallin valinta.....	14
4	SUUNNITTELUJÄRJESTELMÄN HANKINTA.....	15
4.1	Valmisohjelmisto vai suunnittelujärjestelmä projekti	15
4.2	Excel työvälineenä.....	16
4.2.1	VBA ohjelmoinnin rakenne.....	16
4.2.2	Moduulit ja luokat	17
4.2.3	Proseduurit	19
4.2.4	Muuttujat.....	19
4.2.5	Kaavoitusten nimeäminen.....	20
4.2.6	Työvälineen koodaaminen muiden käyttöön.....	21
5	KAMPANJASUUNNITTELUPROJEKTIN HALLINTA.....	22
5.1	Kehittämisen tarve	22
5.2	Kampanjasuunnittelun taustaselvitys ja kilpailuttaminen.....	22
5.3	Projektin kehittämismallin valitseminen.....	24
5.4	Projektin aikatauluttaminen	24
5.5	Resurssien valinta.....	25
5.6	Projektin johtamisen välineet	25
5.6.1	Viestiminen hankkeelle eli ohjausryhmälle.....	26
5.6.2	IT-toimittajan ja projektin välinen tehtävienhallinta	27
5.6.3	Projektiryhmän välinen tehtävienhallinta	27
6	KAMPANJASUUNNITTELU PROJEKTIN TOTEUTUS.....	29
6.1	Projektin perustaminen ja implementointi mallin esittelemine.....	29
6.2	Projektin implementointi- ja käyttäjä hyväksymiskäytänteet	30
6.3	Sprinttien ja tehtävien seuranta	31
6.4	Viikoittaiset tapaamiset ydinryhmän kesken	31
7	ESIMERKKI: PROFILOINTIEN TUOMINEN	33
8	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET.....	40

Liitteet

Liite 1	Liiketoimintaprosessi
Liite 2	Tietovirta suunnittelusta järjestelmiin

1 JOHDANTO

Tämän työn toimeksi antanut yritys uusii tulevan kolmen vuoden aikana toiminnanohjaus-, myymälöiden ohjaus-, valikoimasuunnittelun ja hankinnan-, sekä raportoinnin järjestelmät. Nykyisten useamman toiminnanohjausjärjestelmän tilalle tulee yksi toiminnanohjausjärjestelmä ja raportointia varten yksi tietokanta, johon integroidaan muita yrityksessä käytettäviä järjestelmiä ja suunnittelutyökaluja. Nykyinen Excel pohjainen valikoimasuunnitteluväline, jolla myös kampanjasuunnittelu tehdään, ei vastaa enää uusien järjestelmien datamallia. Valikoimasuunnittelun työvälineet uusiutuvat BW tietokannan päälle, mutta kampanjasuunnittelua nämä eivät tue.

Kampanjasuunnittelu päätettiin ratkaista erillisellä Excel-pohjaisella työkalulla. Koska uudet toiminnanohjaus- ja master data järjestelmät eivät ole vielä tuotannossa tai design ei ole vielä valmis, kampanjasuunnittelun työväline projektia ei voida toteuttaa perinteisellä vesiputousmallilla. Projekti valittiin tehtäväksi perinteisen vesiputousmallin ja ketterän kehittämisen yhdistelmällä. Projektissa on perinteinen suunnitteluvaihe, implementointi ja päättäminen. Suunnitteluvaiheessa kuvataan yhtenäinen kampanjasuunnittelun malli, joka on ollut, riippuen tuotealueesta, hajanainen. Implementointi vaihe tehdään ketterän kehittämisen mallisesti sprinteissä, joissa projektiryhmä hyväksyy osatoteutuksia ja uusi sprintti suunnitellaan hyväksynnän jälkeen.

Kampanjasuunnittelun työvälineen tarkoitus on tukea kampanjan tuotteistamista, kampanjabudjetin seuranta ja markkinointiosastoa varten tarvittavan tiedon kirjaamista. Kampanjasuunnittelun työvälinettä hyödynnetään tuotteiden avaamisessa, kampanjoiden perustamisessa järjestelmiin ja tuotteiden tilaamisessa ja toimittamisessa, mutta varsinaisia liittymiä tästä työvälineestä muihin järjestelmiin ei ole. Projekti toteutetaan IT osaston, liiketoimintayksikön ja IT-toimittajan kanssa yhteistyössä. Projektin aikana toteutetaan ”minimum viable product”, eli kaikkia mahdollisia projektin aikana tulleita toiveita tai huomioita ei oteta projektissa mukaan kehitettäväksi, vaan nämä jätetään kehitystehtäviksi projektin jälkeen, mikäli työvälinettä halutaan lähteä kehittämään vielä projektin jälkeen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ottavat kantaa siihen, mitä tarkoittavat vesiputousmalli ja ketteräkehittäminen, miten hyvä projektinhallinta muodostuu, miten valitaan projektiin sopiva kehittämisen malli, miten projekti resursoidaan ja miten suunnittelu toteutetaan. Opinnäytetyö esittää mitkä ovat projektin vaiheet ja miten kehityssuunnitelma tehdään. Näiden lisäksi opinnäytetyössä käydään läpi, miten liiketoimintatarpeet kirjaetaan kehitystehtäväksi, miten liiketoimintaprosessi huomioidaan järjestelmä kehityksessä ja miten näistä muodostuu järjestelmäprosessi.

Tässä opinnäytetyössä esitellään projektinhallintaa ja toteutusta yhden projektin näkökulmasta. Opinnäytetyö ei ota kantaa siihen, miten

projektien hallinta muuten yrityksessä hoidetaan. Excelin toimintoja esitellään teoriaosuudessa sen verran kuin ne koskettavat suunniteltavaa järjestelmää. Excelissä olevia kaikkia mahdollisia toimintoja, joita käyttäjät tulevat käyttämään, ei esitellä tässä opinnäytetyössä. Kehittämisen malleissa huomioidaan vain ketterän kehittämisen ja vesiputousmallin mallit siltä osin, kun niitä on hyödynnetty projektissa, muita malleja ei käsitellä. Nämä mallit koskettavat tätä projektia ja ovat sen vuoksi oleellisia projektin kannalta. Käytännön osuus ei myöskään esittele projektin päättämiseen liittyviä toimintoja, koska projekti jatkuu vielä vuoden 2018 loppuun ja kampanjasuunnittelun väline on asiakastesteissä alkuvuonna 2019.

2 PROJEKTIN HALLINTAMALLIT

Projektinhallinta on hyvä mallintaa ennen varsinaista suoritusta. Tällöin pystytään visualisoimaan etukäteen, miten projekti etenee. Lisäksi projektiryhmän on hyvä ymmärtää projektin hallinnan perusteet ja olla sitoutunut niihin. Tämä mahdollistaa johdonmukaisen ja systemaattisen soveltamisen projekteissa. Ilman projektin hallinnan perusteiden ymmärtämistä, soveltaminen saattaa jopa kääntää projektiryhmän menetelmiä vastaan. Projektissa sopiva kontrolli paremminkin kannustaa kuin estää projektiryhmän etsimään luovempia ratkaisuja. (Forsberg, Mooz & Cotterman, 2003, s. 1-5)

2.1 Projektin hallinnan mallintaminen

Projektin hallinnassa tulee kiinnittää huomiota yhteiseen sanastoon, ryhmätyöhön, projektin elinkaaren- ja projektin hallintaan. Näistä yhteinen sanasto ja ryhmätyö ovat koko projektin ajan jatkuvia, elinkaari ja projektin hallinta peräkkäisiä ja asemallisia toimintoja. (Forsberg ym., 2003, s. 28-31)

Sanasto on projektissa tärkeä. Sen avulla projektin jäsenet puhuvat samasta asiasta ja väärinymmärrysten riski pienenee. Sama termi saattaa tarkoittaa eriasiaa esimerkiksi liiketoiminnassa tai teknisessä mielessä. Tämä saattaa johtaa ristiriitoihin ja yhteistyöongelmiin. Ryhmätyön tarkoituksena on, että projektiin osallistuvilla henkilöillä on yhteinen tavoite, he tunnistavat riippuvuudet, kunnioittavat toisiaan, heillä on yhteiset pelisäännöt, jakavat palkkiot ja ylläpitävät ryhmähenkeä ja -energiaa. (Forsberg ym., 2003, s. 28-29)

Projekteilla on aina elinkaari, joka koostuu peräkkäisistä vaiheista, jotka käydään läpi, ennen projektin valmistumista. Projekti sisältää kolme kerrosta, budjetin, liiketoiminnallisen ja teknisen osuuden. Nämä kaikki yhdessä muodostavat projektin kokonaiselinkaaren. (Forsberg ym., 2003, s. 30)

Liiketoiminta on yleensä projektin maksaja. Liiketoimintastrategia ja liiketoimintatapa ohjaa projektin valmistumista. Liiketoiminta hyväksyy kokonaisuunnitelman, sopimukset ja alihankintasopimukset. Budjetti on hallinnollinen lähestymistapa projektiin. Budjetti ohjaa projektia ja budjetti tulee hyväksyä, ennen kuin projekti voi edetä. Projektin määrittely, erottelu, integrointi ja varmistaminen liittyvät tekniseen puoleen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tulee ymmärtää asiakkaan vaatimukset, tehdä määritelmä järjestelmästä ja määritelmästä kehittää toteuttamissuunnitelma. Toteuttamissuunnitelmasta saadaan dokumentaatio, jonka perusteella aletaan tehdä toteutusta. Dokumentaation avulla aletaan kehittää järjestelmää. Lopuksi varmistetaan, että järjestelmä on määritysten

mukainen ja esitellään järjestelmä ja tehdään käyttäjä hyväksyntä. (Forsberg ym., 2003, s. 30-34)

2.2 Projektin vaiheet

Projektin päävaiheet ovat ideointi, visiointi, taustaselvitykset, tavoitteiden määrittely, perustaminen, suunnittelu, toteutus, tulosten siirto ja päättäminen. Jotta projektia pystyy toteuttamaan hyvin, tulee työskentely tehdä systemaattisesti. Projekti yleensä alkaa, kun huomataan ongelma tai kehityskohde. Nämä ovat yleensä työorganisaatiossa havaittavia asioita, eli mahdollisia projekti aihioita. Suurin osa näistä aihioista jää kuitenkin ideoinnin asteelle, eli ensimmäiseen päävaiheeseen. Vasta kun projektille voidaan asettaa tavoitteet, voidaan projekti perustaa. Nämä esityöt, ideoinnista tavoitteiden määrittelyyn, saattaa kestää tunteista vuosiin. (Rissanen, 2002, s. 15-16)

Projektin esityönä voidaan pitää ideointia. Projektisuunnitelmaan johtavia tekoja, keskusteluja, piirustuksia tai tekstejä saatetaan tehdä jo ideointivaiheessa. Ideointi tarvitsee ympärilleen verkostoa, jotta alkuvaiheen suunnittelu on jo tarvittavalla tasolla, jotta strategiset tavoitteet ja virheet minimoituvat. (Rissanen, 2002, s. 28-29)

Visio on se mihin ollaan tähtäämässä tulevaisuudessa. Visiota työstetään vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin ja näin tästä syntyy työyhteisön tai ryhmän haluttu tulevaisuus. Visiointia voidaan käyttää myös projektin markkinoinnissa. Visiointivaiheen tiedon keruu ei kuitenkaan saisi estää luovuuden unohtamista. Visiointi on lähinnä pohdintaa, ajatustyötä, vuorovaikutusta ja ulkoisista lähteistä tiedon keräämistä. (Rissanen, 2002, s. 34-37)

Taustaselvittäminen valmistelee ja edesauttaa projektisuunnitelman laatimista. Taustaselvittämistä on mm. asiakkaan tarpeiden selvitys, vastaaviin projekteihin tutustuminen, voimavarojen kartoittaminen, projektiryhmän kartoitus, ammatillinen osaaminen, sopivien tietotekniikkaratkaisujen hakeminen ja tiedon hankinta. (Rissanen, 2002, s. 40-41)

Jotta projekti voidaan lopulta perustaa, tarvitaan elinvoimainen idea, uskottava visio, asiaperusteet, tahto, usko että projekti on toteuttamiskelpoinen ja ajatus lisäarvosta, jonka projekti tuottaa. Päätöksen projektin asettamisesta antaa yleensä usea toimija, mikäli projekti läpikäy useamman organisaation, mutta joskus myös organisaation sisällä voidaan päättää perustamisesta, jos projekti koskee vain yksittäistä organisaatiota. Yritysten välisissä hankkeissa projektipäätös tehdään yhteistyössä tilaajan ja toimittajan kesken. Joskus myös rahoittajatkin osallistuvat projektin perustamispäätökseen. (Rissanen, 2002, s. 50-51)

Suunnitteluvaiheessa tehdään projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma käsittää projektin vaatimat tehtävät, budjetin, riskisuunnitelman ja laatu-dokumentit (Rissanen, 2002. s- 50-51). Projektinsuunnitteluun on hyvä varata 10-20 % kokonaistyöstä, joka projektissa tehdään. Suunnitelman lähtökohdaksi yleensä valitaan jokin seuraavista: aikataulu, tavoite, toimintatapa, budjetti tai tekijät. Aikataulu projektin lähtökohtana tarkoittaa sitä, että projektin tulee olla tietyinä hetkenä valmis ja tällöin resurssit ja tehtävät lasketaan tästä taaksepäin. Mikäli taas tavoite on projektin lähtökohtana, tällöin lasketaan aikataulu ja resurssit, mutta projektia ei päätetä, mikäli tavoitteeseen ei päästä aikataulun ja resurssien puitteissa. Budjetin ollessa lähtökohtana, projektia toteutetaan niin paljon kuin budjetti antaa myöten. Projektin aikaa ja laajuutta säädetään budjetin mukaan. Tekijät projektin lähtökohtana ovat ne ihmiset ja heidän osaaminen, jotka projektiin osallistuvat. (Kettunen, 2009, s. 94-98)

Kun projektisuunnitelma on hyväksytty, voidaan siirtyä toteuttamisvaiheeseen. Toteuttaminen sisältää kolme kohtaa, lähteen valinta, järjestelmän kehittäminen ja varmistaminen. Kun lähdettä valitaan, kilpailutetaan toimittajia ja jätetään tarjouspyyntö. Toimittajia saattaa olla yksi tai useampia. Toteutusvaiheen tavoitteena on kehittää ja rakentaa tuote tai mahdollisesti palvelu konsepti. Varmistusvaihe on tuotteen tai konseptin integrointi, testaus ja varmistus, että tuote tai konsepti on määritysten mukainen. (Forsberg ym., 2003, s.83).

Projektin johtamisessa on havaittavissa kolme tasoa. Strateginen taso, jolla tehdään projekti tavoitteiden määrittely, teknologia valinnat ja yhteistyöverkoston valinta. Taktinen taso määrittää projektin ajatuksen organisaatiossa, avainhenkilöiden valinnan ja suunnittelun ja budjetoinnin. Operatiivisen tason tarkoituksena on taas projektin johtaminen, seuranta ja verkostoituminen. (Rissanen, 2002, s. 72-73) Projektin toteuttamisvaiheessa on hyvä olla tarkastuspisteitä, joiden avulla voidaan seurata projektin etenemistä ja varmistaa että edelliset toiminnot ovat valmiit, ennen seuraaviin siirtymistä. Näissä tarkastuspisteissä projektia tarkastellaan liiketoiminnan, budjetin ja teknisen osuuden puolesta. Järjestelmän vaatimuksia tulee arvioida projektin aikana, jotta varmistetaan toimittajan ymmärrys asiakkaan vaatimuksista. (Forsberg ym., 2003, s. 84-85)

Rissanen (2002. s. 142-144) mukaan projektin on tarkoitus tuottaa tavoitteeksi määriteltä lisäarvoa, joka luovutetaan tai siirretään asiakkaan hyväksi. Tulosten siirron suunnittelu ja valmistelu aloitetaan jo määrittelyvaiheessa. Tällöin tuotteen tilaaja suunnittelee lisäarvoa tuottavan tekijän. Kettusen (2009, s. 183) mukaan tietojärjestelmän luovutuksessa työn tilaaja tekee hyväksymistestauksen ennen projektin päättämistä.

Projektin päättäminen tarkoittaa loppuraportin kirjoittamista ja tämän lisäksi myöskin päätöksenteon tasolla ja henkisesti projektin lopettamista. Ohjausryhmä kutsutaan koolle ja sille esitellään projektin tulokset. Ohjausryhmälle esitetään projektin päättämistä, jonka jälkeen ohjausryhmä

päätää projektin. Projektit monesti jättävät päättyessään jälkeensä uusia kehitystehtäviä. Nämä tulee kirjata ylös ja mahdollisesti näiden pohjalta voidaan aloittaa uusia projekteja. (Kettunen, 2009, s. 181-182)

2.3 Projektin dokumentointi

Projektissa dokumentointi tehdään kahdelle taholle, asiakkaalle ja sisäiseksi dokumentaatioksi. Asiakkaan dokumentaatio määritellään yleensä projektisuunnitelmassa. Asiakkaan dokumentaatio voi olla esimerkiksi seuraavia: projektin tuloksen käyttöönotto, rakenneraportti, tutkimusraportti, asennusohje, tietojärjestelmäkoodi- ja rakennedokumentaatio, lehdistötiedote tuloksista tai ulkoinen markkinointimateriaali. Sisäinen dokumentaatio on projektidokumentaatio kokonaisuudessaan, eli projektisuunnitelma, tilanneraportit ja loppuraportti, mutta näiden lisäksi myöskin työmäärä seuranta raportti ja raportti kokemuksista ja opeista. Näitä voi hyödyntää tuleviin hankkeisiin tai samankaltaisiin projekteihin. (Kettunen, 2009, s. 183)

Määrittelydokumentti tehdään ennen kuin projekti varsinaisesti päätetään perustaa. Tietojärjestelmän määrittelydokumentti sisältää tavoitteet, toiminnalliset ja laadulliset vaatimukset, käyttäjäroolit, käyttötapaukset, jatkokehitystarpeet, teknisen ratkaisun ja aikataulun. Projektin omistaja tekee määrittelydokumentin. Määrittelydokumentin avulla pystytään tekemään projektista tarjouspyyntö järjestelmätoimittajalle. Määrittelydokumentin avulla pystytään siirtymään suunnitteluvaiheeseen tai päättää, ettei projektia toteuteta. (Kettunen, 2009, s. 52-53)

Projektisuunnitelman kokoamisesta ja puhtaaksi kirjoittamisesta vastaa projektipäällikkö. Projektipäällikkö kokoaa asiantuntijoilta tarvittavat tiedot suunnitelmaa varten. Esimerkki projektisuunnitelman rakenteesta on tiivistelmä, johdanto ja lähtökohdat, projektin tavoite, projektiorganisaatio, työsuunnitelma ja resurssit, rajaukset, aikataulu, kustannusarvio, muutosten hallinta, riskisuunnitelma, viestintä ja dokumentointi, lopputulosten luovuttaminen, päättäminen, sanasto ja termit. Tiivistelmä kuvaa projektin tavoitteet, aikataulun, organisoitumisen ja kustannukset. Lähtökohdat ja johdanto kuvaavat projektin omistajan, sekä taustat projektille. Näiden lisäksi kuvataan, kenelle projektia tehdään ja asiakkaan toimintaympäristö. Projektisuunnitelman tulee kertoa täsmällisesti tavoitteet ja miten tavoitteisiin päästään. Projektisuunnitelmasta käy ilmi myös projektiorganisaatio, eli ihmiset, jotka projektiin osallistuvat. Projektiorganisaatio koostuu yleensä ohjausryhmästä ja projektiryhmästä. Projektisuunnitelma määrittelee projektiin osallistujien tehtävät ja vastuut. Työsuunnitelma ja resurssit sisältävät mm. työmääräarvion ja millä keinoin työmääräarvio on laadittu. Resursseiksi lasketaan projektiin osallistuvat ihmiset, käytettävät koneet, laitteet, ohjelmistot ja tilat. Rajauksissa kerrotaan sen lisäksi mitä projektiin kuuluu, myös se mitä projektiin ei kuulu. Rajausten avulla pystytään pitämään projektin koko aisoissa. Projektin aikataulu sisältää projektin aloitus ja lopetuspäivät. Projektille voi asettaa myös välitavoitteita ja

asettaa näille päivämäärä. Projektin kustannusarvio, eli budjetti tulee ilmetä myös suunnitelmasta. Projekti mielletään yleensä onnistuneeksi, mikäli pystytään tekemään se suunniteltuun budjettiin. Muutosten hallintaprosessi tulee suunnitella jo etukäteen projektisuunnitelmaan, koska usein projekteissa on tarpeen tehdä muutoksia ja etukäteen sovittu malli ollaan osattu ottaa huomioon resursseissa, budjetissa, aikataulussa ja toimintaympäristössä. Projektisuunnitelman tulee aina sisältää riskianalyysi. Riskit koskevat aikataulua, kustannusarviota tai resursseja. Riskianalyysia seurataan projektin ajan ohjausryhmän kokouksissa. Suunnitelmassa kerrotaan myöskin projektin etenemistä, miten viestitään ohjausryhmälle tai projektin omistajalle. Suunnitelmassa tulee olla kuvattuna, miten projektin tulokset dokumentoidaan. Projektisuunnitelmaan kuvataan, miten luovutus tapahtuu. Järjestelmäprojekteissa yleensä tuote annetaan lopputestatavaksi asiakkaalle. Projektisuunnitelmaan kirjataan, milloin projekti päätetään. Projektisuunnitelmassa kerrotaan myöskin takuu- ja vastuu aika projektin tuotosten luovuttamisen jälkeen, mikäli projektissa tehdään konkreettisia tuotoksia, esim. tietojärjestelmä. (Kettunen, 2002, s. 32, 98-126)

Tilanneraportti kertoo, onko projekti aikataulussa, tarvitaanko tehdä jostain lisätöitä, onko projektissa ongelmia, ovatko työmääräarviot pitäneet ja miten kustannukset ovat syntyneet. Hyvä tapa on esittää nämä graafisesti numeroiden lisäksi. Projektin tilanneraportti kertoo ryhmän jäsenille ja omistajalle etenemisestä. Ongelmat ovat tällöin näkyvissä ohjausryhmälle ja he saavat tiedon kuinka paljon resursseja ja budjettia on vielä käytössä. (Kettunen, 2009, s. 170-171)

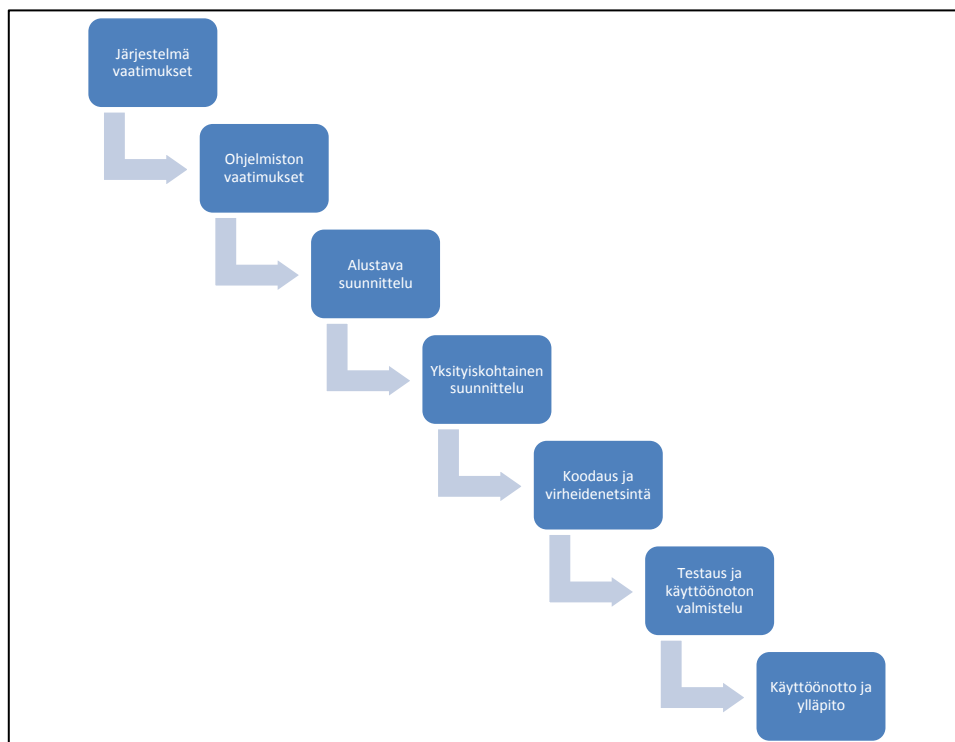
Loppuraportti päättää projektin yhdessä muiden projektin päättämistöimien kanssa. Hyvä loppuraportti on selkeä, analyyttinen, määramuotoinen ja sisältää avaintulokset. Loppuraportissa kuvataan, onko projekti saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Loppuraportti koostuu yleiskuvauksesta, henkilöstöstä, organisaatiosta ja sidosryhmistä, menestyksistä, saavutuksista ja vastoinkäymisistä. Näiden lisäksi loppuraportti sisältää projektin ajallisen ja toiminnallisen onnistumisen kuvauksen, verkostoyhteistyön, ideat, menestykset, ongelmat ja ideat tuleville projekteille. Lisäksi loppuraportti kuvaa projektin jälkivalvonnan, takuut, neuvonnan ja huollon. (Risänen, 2002, s. 172-173, 210)

3 PROJEKTIN KEHITTÄMISEN MALLIT

Projektin mallintaminen auttaa näkemään kokonaisuuden, jota tullaan projektissa ratkaisemaan. Liiketoiminnassa mallintaminen auttaa suorituskykyyn ja menestykseen. Erilaisten mallien ja näiden rajoitusten ymmärtäminen on tärkeää. Malleja tulee pystyä soveltamaan projektikohtaisesti. Osa malleista on esimerkiksi juuri sopivia projektin visualisointiin, mutta esimerkiksi työn johtamiseen sopii toinen malli. (Forsberg ym., 2003, s.15-19)

3.1 Vesiputousmalli

Vesiputousmallissa seuraavana oleva työ ei ala, ennen kuin edellinen on ratkaistu ja tarkastuspisteet on hyväksytty. Ohjelmistoprojekti kuvataan askelmina, jotka etenevät vasemmasta yläkulmasta oikealle alas. Kuva 1. osoittaa vesiputousmallin idean. (Forsberg ym., 2003, s.22)



Kuva 1. Vesiputousmalli (Forsberg ym., 2003, s.22)

3.2 Ketterän kehittämisen malli

Ketterän kehittämisen mallia hyödynnetään ohjelmistojen kehittämisessä tai it-projekteissa. Ketterän kehittämisen tarkoituksena on tuoda asiakkaalle versioita ohjelmistosta alusta alkaen ja säännöllisesti. Ketterä kehittäminen huomioi muutokset kehityksen aikana ja vaikka kehittäminen olisi jo loppusuoralla. Liiketoiminnan edustajat ja kehittäjät työskentelevät

yhdessä projektin ajan ja kasvotusten. Edistystä seurataan toimivalla ohjelmistolla ja menetelmät auttavat hankkeen omistajia, kehittäjiä ja käyttäjiä pysymään työtahdissa. Mallissa teknistä laatua ja ohjelmiston hyvää rakennetta arvioidaan jatkuvasti ja yksinkertaistaminen on työlle oleellista. Tiimi arvioi säännöllisesti tehokkuuttaan ja pyrkii muuttamaan toimintaansa tehokkaammaksi. (Koski, n.d)

Ketterän kehittämisen mallin perusideana on, että projektia seurataan ja todetaan, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Työtä tehdään niin kutsutuissa sprintsissä ja jokaisen sprintin jälkeen seurataan, että tehty työ on tavoitteiden mukaista. Sprintin aikana on tarkoitus saada aikaan jotain toimivaa, jonka pystyy esittelemään niille ihmisille, jotka tulevat todellisuudessa käyttämään tuotetta. Sprintin lopuksi katsotaan, kuinka monta tehtävää saatiin suoritettua ja kuinka monta jäi tekemättä. Tämän perusteella voidaan arvioida, otettiin sprinttiin liian monta tehtävää. Tämän jälkeen voidaan arvioida, mikä hidastaa sprinttiä ja miksi kaikkia tehtäviä ei saada aikataulussa tehdyksi. Sprinttien idea perustuu siihen, että tämä analysointi nopeuttaa kehittämistä ja hidastavista esteistä pyritään eroon. (Sutherland, 2014, s.5, 7-8)

Lean tarkoittaa tuotantoa tai toimintatapaa, joka pääajatuksena on luoda arvoa asiakkaalle. Lean-mallissa pyritään pääsemään eroon kaikesta, mikä ei lisää arvoa ja työskennellään vain niiden asioiden kanssa, jotka ovat merkittäviä sillä hetkellä. Lean arvottaa tiimin toimimisen yksikkönä ja pyrkii saamaan katsomaan omaa työtä ylempää, jotta kokonaisuuden edistäminen varmistuu. Lopputulos, yksilön työpanoksen sijaan, on tärkeässä asemassa. Kokemusperäinen työskentely on Lean-mallin ajatuksena. Pyritään jaksottamaan työ niin, että päätöksiä tehtäessä on tietämys asiasta kasvanut. Ohjelmiston kehityksessä huomioidaan laatu ja pyritään vähentämään turhaa koodaamista. (Koski, n.d)

Scrum terminä tarkoittaa päivittäin pidettäviä lyhyitä tapaamisia, joissa käydään läpi päivän tehtävät. Tiimin jäsenet ratkaisevat ongelmia tuotteen kehittämisessä ja kokempohjaisesti tekevät päätöksiä tosiasioiden perusteella. Scrum ei ole kehitysprosessi- tai tekniikka, vaan voi sisältää useita erilaisia tapoja tai prosesseja. Prosessinhallinnalla on kolme lähtökohtaa. Nämä ovat läpinäkyvyys, tarkasteleminen ja sopeuttaminen. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että merkittävät tekijät tulee olla näkyvissä niille, jotka ovat vastuussa lopputuloksesta. Kaikilla on yhteinen käsitys valmiista tuotteesta ja tuotteen osan valmiudesta. Tiimi yhdessä sopii, mitä valmis tarkoittaa. Tarkasteleminen tarkoittaa Scrumissa työn etenemisen sekä työn tuotosten tarkastelua, jotta mahdolliset poikkeamat ja häiriöt pystytään ottamaan huomioon. Tarkastelu suoritetaan sopivin väliajoin projektissa, esimerkiksi ohjausryhmässä. Tiimissä on sovitut roolit, näitä ovat tuoteomistaja, kehitystiimi ja Scrum master. Omistaja on vastuussa tuotteen arvon ja kehitystiimin työn maksimoimisesta sekä tuotteen kehityksistä. Usein tuoteomistaja on liiketoiminnan edustaja. Kehitystiimi koostuu useista ammattilaisista, jotka tekevät kehityksistä tuotetta.

Kehitystiimi koostuu itseorganisoituvista ja monitaitoisista henkilöistä, joilla on tarvittava osaaminen ohjelmistotuotteen kehittämisestä. Scrum master on henkilö, joka vastaa ulospäin tiimistä ja vastaa tiimin toimintatapojen sopeuttamisesta hyötynäkökulmasta sekä on tuotteen omistajan, organisaation ja kehitystiimin käytettävissä. Scrumissa on neljä tarkastelun kohtaa, sprintin suunnittelupalaveri, päiväpalaveri, katselmointi ja katsaus jo tapahtuneisiin asioihin, eli retrospektiivi. (Koski, n.d)

3.3 Oikean kehittämismallin valinta

Kehittämismallin valinnassa tulee ottaa huomioon, että mallin tulee olla ymmärrettävä projektiin osallistuville henkilöille. Uuden opiskelu projektin aikana voi tuoda vähän arvoa projektille, tai mahdollisesti kääntyä päinvastaiseksi. Mallin tulee olla sovellettavissa koko projektiin ja sen ympäristöön ja sen tulee huomioida projektin vaatimukset. Kun avainjäsenet ymmärtävät valitun mallin, tämä lisää projektin onnistumista. (Forsberg ym., 2003, s.17)

Kehittämisen mallin valintaan vaikuttaa myöskin se, miten tuotetta halutaan esitellä käyttäjille projektin aikana. Vesiputousmallissa vasta testivaiheessa oikeasti tiedetään, toimiiko koodi halutunlaisesti, vai onko siinä jotain puutteita. Ketterän kehittämisen mallissa asiakas antaa palautetta toimiiko tuotteen osa halutunlaisesti. Vesiputousmallissa kehittäjiä on vaikea sisällyttää palaute järjestelmätyöhön. Uusia vaatimuksia ei saada, jotka ohjaisivat työtä tarkemmin. (Shalloway, Beaver & Trott, 2009, 34-35)

4 SUUNNITTELUJÄRJESTELMÄN HANKINTA

Suunnittelujärjestelmän hankinta on valmisteltava huolella, jotta vertailukelpoisten tarjousten saaminen on mahdollista. Määrittelyvaiheessa huomaamatta jäänyt toiminto voi aiheuttaa budjetin ylittymisen projektin aikana. Toimittajilla voi olla konsultteja, jotka pystyvät tarkentamaan määrittelyä projektin alkuvaiheessa ja näin saadaan tarkennettu budjetti. Toimittaja tekee myös omalta osaltaan projektisuunnitelman ja varmentaa näin, että asiakkaalla ja toimittajalla on yhteinen näkemys asiasta. Tietojärjestelmäprojektin viisi eri vaihetta sisältää nykytilan analysoinnin, kehitystarpeiden analysoinnin, vaatimusmäärittelyn laatimisen, kustannuslaskelmat ja johdon hyväksynnän sekä tarjousprosessin käynnistämisen.

4.1 Valmisohjelmisto vai suunnittelujärjestelmäprojekti

Maailmalla on paljon valmisohjelmia ja markkinoilta löytyy myös toimijoita, jotka pystyvät rakentamaan räätälöityjä tietojärjestelmäratkaisuja. Vaikka yritys valitsisi valmisohjelman räätälöidyn sijaan, vaati implementointi kuitenkin räätälöintiä ja käyttöympäristöön asennuksen. Usein myös projektityö tehdään valmiiden ohjelmistokomponenttien pohjalle. Projektityön ja valmiin ohjelman raja on näin häilyvä. Taulukko 1. avulla voi nähdä valmisohjelman etuja ja haittoja verrattuna projektityöhön.

Taulukko 1. Valmisohjelmisto vrs. projektityö (Kettunen, 2002, s.38)

	Valmisohjelmisto	Projektityö
Edut	<ul style="list-style-type: none"> • Testattuohjelmisto • Olemassa olevat referenssit • Toimivat tukipalvelut • Valmiit rajapinnat toisiin ohjelmistoihin • Hyvä dokumentointi • Jatkuva tuotekehitys • Projektin ja käyttöönoton nopeus 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustava ja täsmälleen yrityksen tarpeisiin soveltuva • Yksilöllinen ja vaikea kopioida • Uusien toimintamallien ja -prosessien mahdollistaja
Haitat	<ul style="list-style-type: none"> • Jäykkä muutoksille • Voi johtaa yrityksen sopeutumiseen tietojärjestelmään eikä päinvastoin • Räätälöinti voi olla osittain mahdotonta • Kustannukset • Tukipalvelujen jatkuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tukipalvelujen saatavuus • Hidas rakentaa • Integroiminen muihin järjestelmiin voi olla vaikeaa • Testauksen laadusta ja syvyydestä ei voi olla varma • Dokumentoinnin taso voi olla puutteellinen • Jatkokehitystyö on kohtuullisen kallista

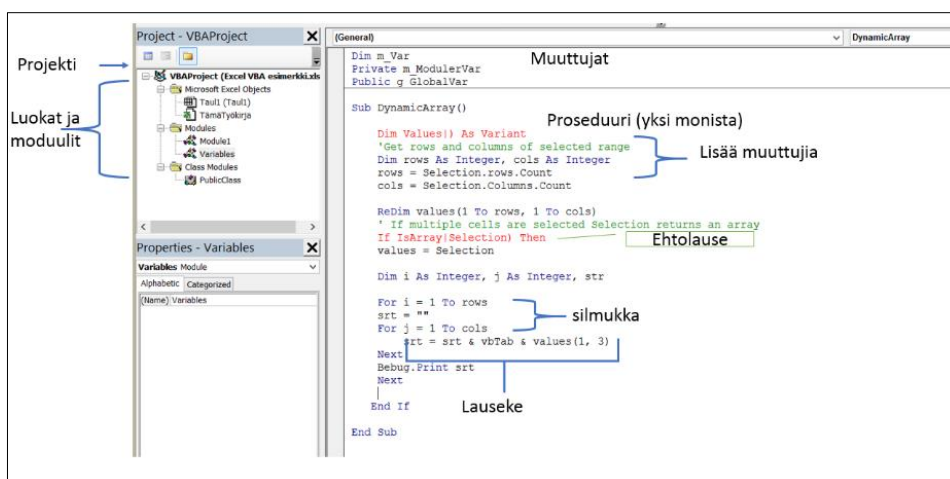
Valinta valmisohjelmiston ja räätälöidyn ohjelmiston välillä voidaan tehdä vertaamalla kustannuksia, projektin läpivientiä ja asiakkaan vaatimuksia. Ajatuksena voidaan pitää, että mikäli ohjelmisto kattaa yleisesti yritysten toimintoja, kuten taloushallinta, kannattaa valita valmisohjelmisto. (Kettunen, 2002, s.37-38)

4.2 Excel työvälineenä

Excel on valmis tuote, joka sisältää paljon toimintoja. Excel-ohjelmointi on olemassa olevien toimintojen yhdistämistä niin, että se tekee halutun lopputuloksen. Excel toimii monimutkaisten laskukaavojen ja tulosten esittämiseen. Excelin VBA (Visual Basic for Applications) ohjelmointi auttaa tekemään tehtävistä luotettuja ja niiden avulla pystytään tekemään samoja toimintoja toistuvasti. (Webb & Saunders, 2009, s. 23-24)

4.2.1 VBA ohjelmoinnin rakenne

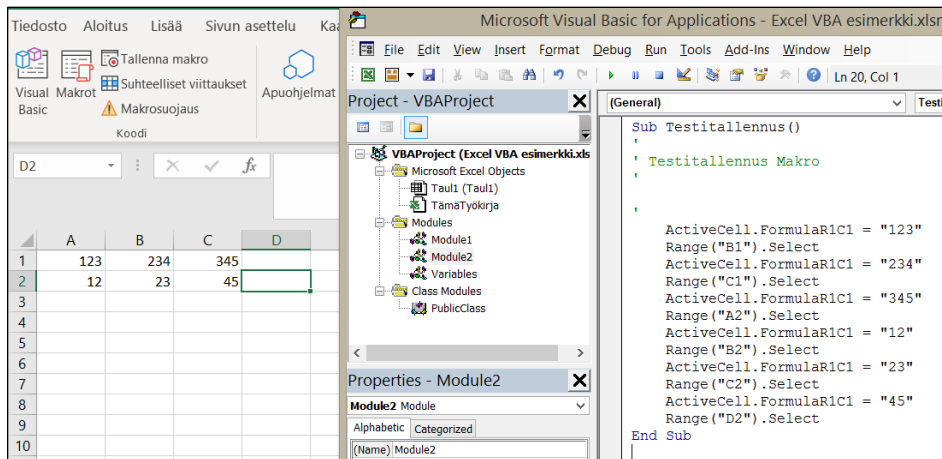
VBA ohjelmoinnin perusrakenteet sisältävät käsitteet ovat projekti, moduulit ja luokat, muuttujat, proseduurit, ehtolauseet, silmukat ja lausekkeet. Näiden rakenteiden on tarkoitus helpottaa ohjelmointityötä. VBA-projektilla tarkoitetaan työkirjaa, johon ohjelma on tallennettu. Yksityökirja voi sisältää yhden ohjelman. Luokat ja moduulit sisältävät työkirjaan ja lehdille liittyvät koodit. Proseduurit näyttävät projektin toiminnot ja vähintään yksi aina tarvitaan, muuten VBA ei pysty toimimaan. Muuttujat varastoivat arvot, joita ohjelma käyttää. Ehtolausekkeet tekevät päätökset, yhdessä proseduurin kanssa. Silmukat toistavat toimintoa, kunnes tehtävät on saatu tehtyä. Lausekkeet palauttavat tulokset ja yleensä sisältä ynnäämistä, miinustamista, kertomista ja yhdistämistä riippuen tyyppistä. Kuva 2. esittää näkymän VBA projektin rakenteesta. (Webb & Saunders, 2009, s. 55-56)



Kuva 2. VBA-projektin rakenne

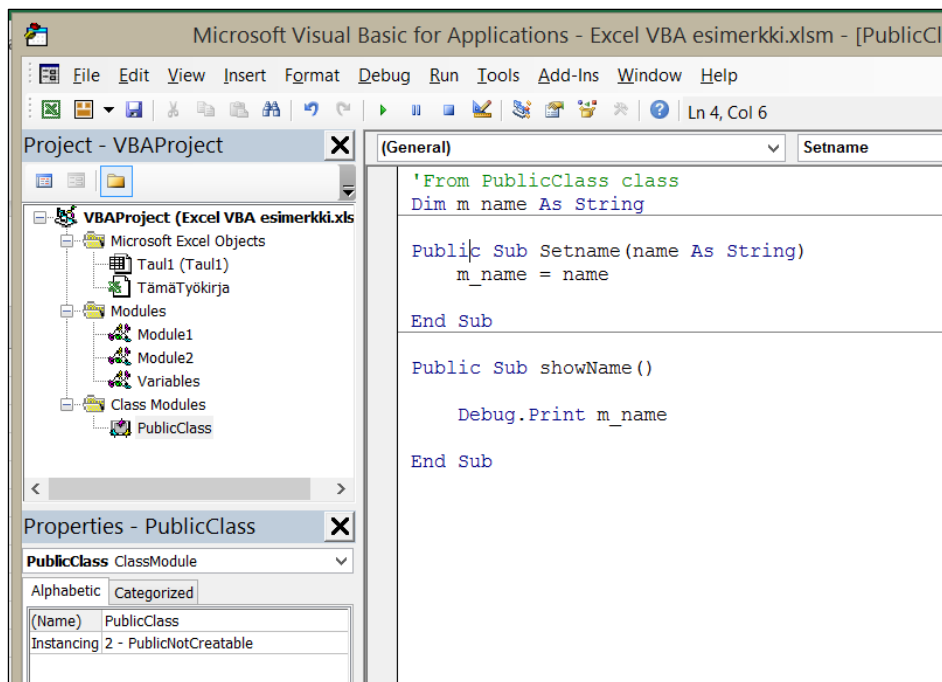
4.2.2 Moduulit ja luokat

Moduulit ovat staattisia rakenteita, joihin esimerkiksi nauhoitetut makrot tallentuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä ovat Excel-työkirjassa aina käytettävissä. Kuvassa 3. on yksikertainen esimerkki nauhoitetusta makrosta, joka on tallentunut Moduuli 2:seen.



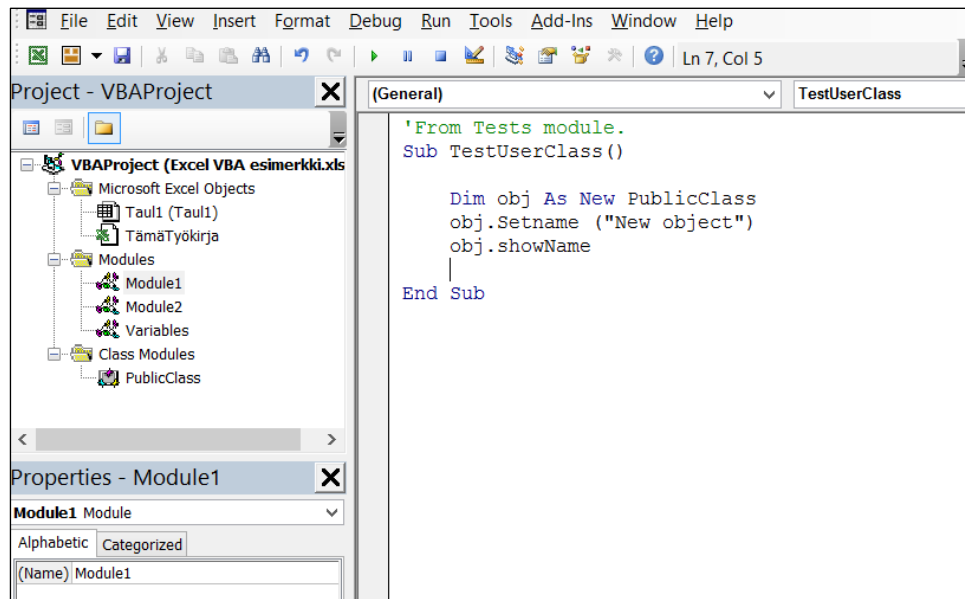
Kuva 3. Nauhoitettu makro

Luokat taas ovat dynaamisia rakenteita. Tämä tarkoittaa sitä, että objektin ilmentymä tulee luoda ajoaikana. Excel luo seuraavat automaattisesti luokiksi: Työkirjan, taulukot ja välilehdet. Visual Basic näyttää nämä luokat objektien alla. Luokista voi luoda objekteja. Esimerkki kuvassa 4. näyttää perusidean objektien luomisen luokista. Kuvassa 4. esitellään julkisen luokan rakenne. (Webb & Saunders, 2009, s. 57-59)



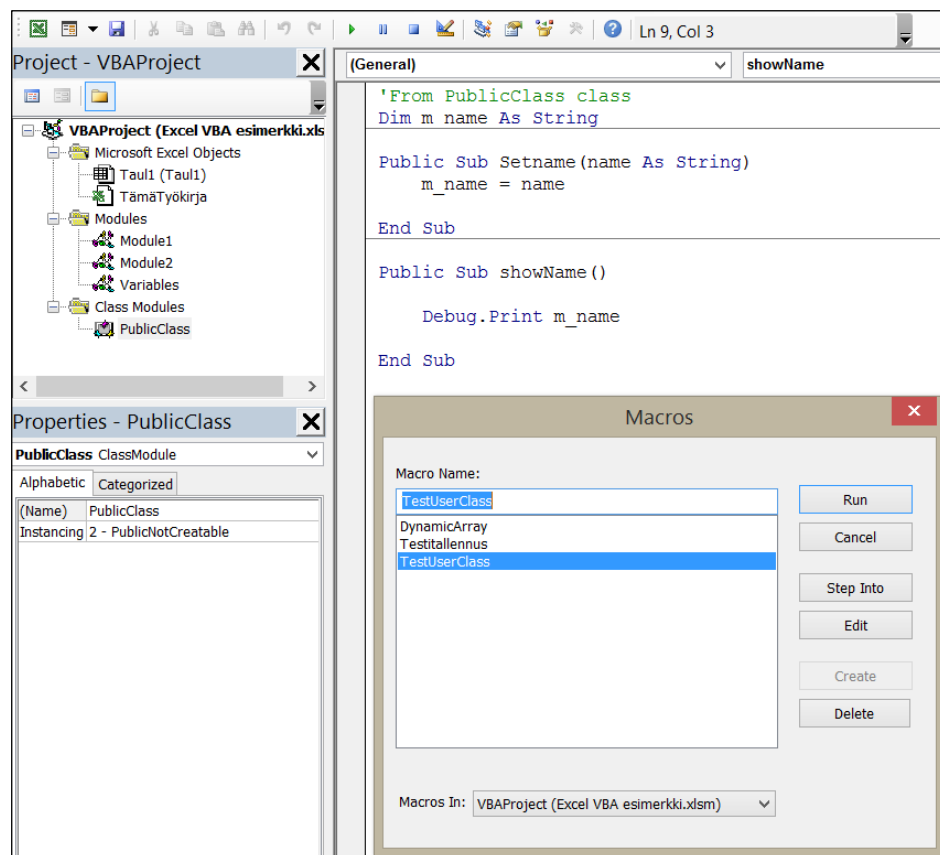
Kuva 4. Julkinen luokka

Tämän jälkeen luodaan moduuliin 1:seen proseduri ja muuttujat. Näistä esimerkki kuvassa 5.



Kuva 5. Proseduurit ja muuttujat

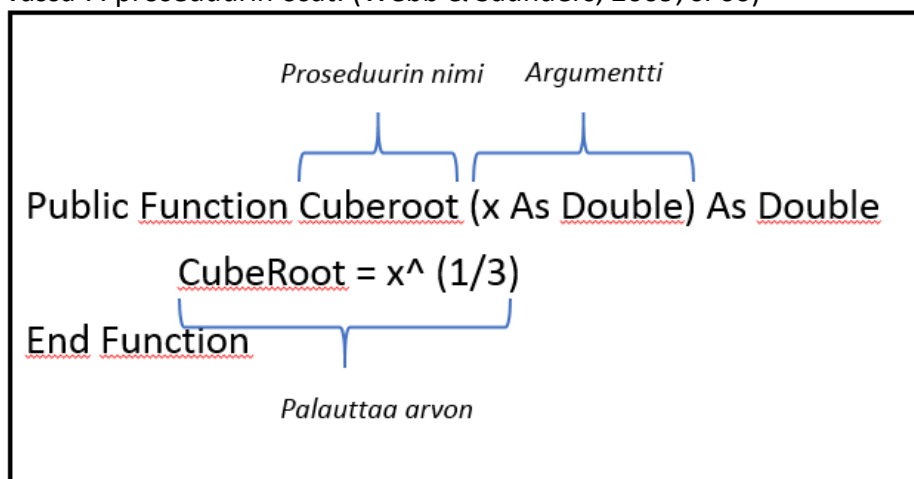
Kun luokkaa lähdetään ajamaan, niin tämä antaa listan olemassa olevista moduuleista. Kuvassa 6. esimerkki luokassa ajettavista proseduureista ja muuttujista.



Kuva 6. Luokassa ajettavat proseduurit ja muuttujat

4.2.3 Proseduurit

Proseduurit ovat koodilohkoja, jotka suorittavat tehtäviä. Visual Basicissa on neljänlaisia prosedureja: aliprocedureja, toiminto prosedureja, ominaisuus prosedureja ja tapahtuma prosedureja. Aliprocedureit suorittavat tehtävän, mutta eivät palauta arvoja. Toiminto proseduurit suorittavat tehtäviä ja palauttavat tuloksia. Ominaisuus proseduurit saavat tai asettavat arvoja objektille tai moduulille. Tapahtuma proseduurit ovat erikoisia aliprocedureja, jotka vastaavat tapahtumiin, joita esiintyy Excelissä. Kuvassa 7. proseduurin osat. (Webb & Saunders, 2009, s. 60)



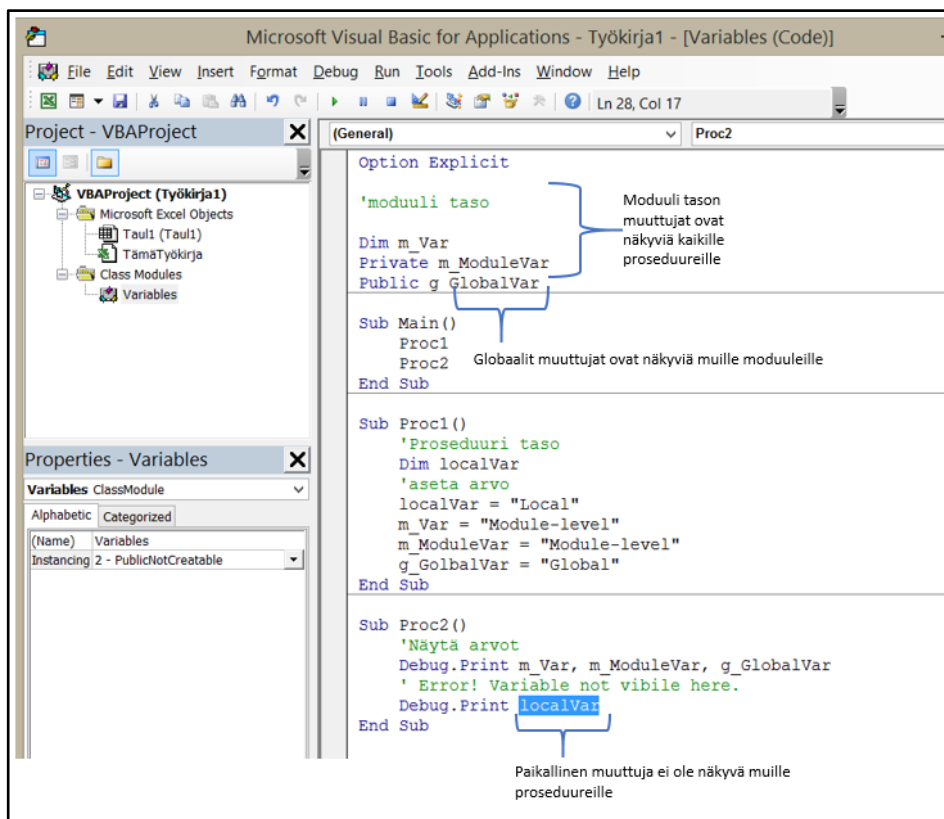
Kuva 7. Proseduurin osat

4.2.4 Muuttujat

Muuttujat ovat nimiä, joita koodit käyttävät viittauksiin. Nimeämisessä tulee noudattaa tiettyjä sääntöjä. Muuttujan tulee alkaa kirjaimella, eikä saa sisältää erikoismerkkejä, esimerkiksi väli, kaksoispiste ja on yhtä kuin. Muuttujan nimi ei voi olla VBA:n rekisteröity sana, kuten esimerkkinä False, Global, Debug ja New. Muuttujan tulee olla vähemmän kuin 256 merkkiä pitkä ja tulee olla rajauksen sisällä yksilöllinen. (Webb & Saunders, 2009, s. 67)

Muuttujat on automatisoitu oletuksena Visual Basicissa. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi muuttuja luodaan, kun tätä ensi kerran käytetään. Kun ylläpitää ja kirjoittaa monimutkaisempia ohjelmia, tämä saattaa aiheuttaa ongelmia. On suositeltavaa käyttää "Option Explicit" lauseketta, jossa jokainen muuttuja on määritelty. Muuttujan selittäminen tehdään käyttäen eri ehtoja. Esimerkkinä lauseke: *Dim x As Integer*. Integer tarkoittaa kokonaislukuja, x kuvaa tässä muuttujalle annettua nimeä ja Dim tarkoittaa, että muuttujalla on oletus rajausta ja se on käytettävissä sekä sisä- että ulkopuolella proseduurin. Muita rajauksia on Public, joka on joko muuttuja tai proseduri, joka on käytettävissä myös muissa moduuleissa ja proseduurin ulkopuolella. Private-ehto on myös muuttuja tai proseduri, joka ei ole taaseen käytettävissä muissa moduuleissa tai luokissa. Static-ehtoa käytetään, kun halutaan käyttää muuttujaa pelkästään proseduurin sisällä. Alla

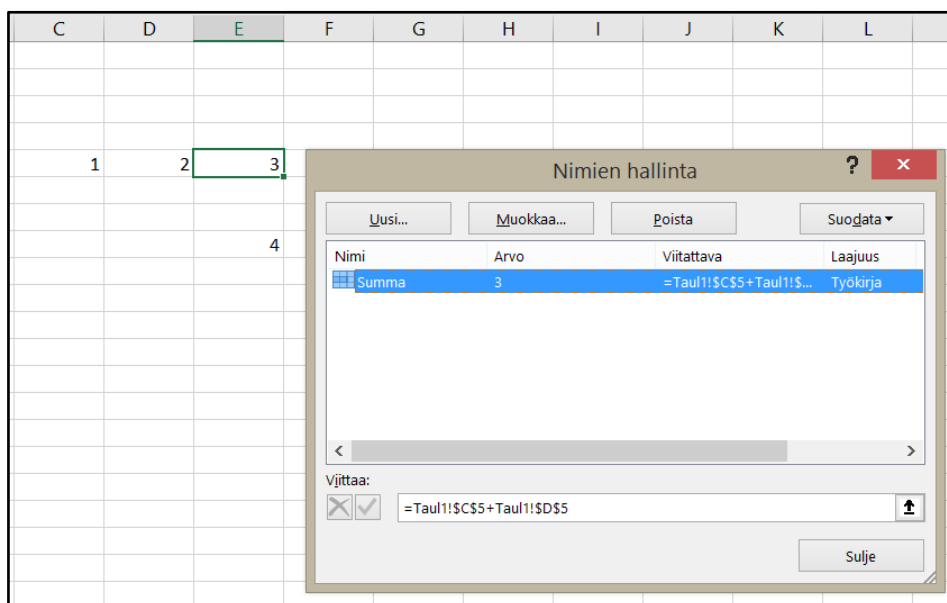
esimerkki. Sen lisäksi että muuttujalle annetaan ehto, määritellään myös datan tyyppi. Integerin lisäksi näitä ovat; Boolean, joka kertoo, onko arvo totta, True 0 ja Falce (-1), Byte, joka on binaarista dataa, valuutta, päivämäärä tai aika, Double, eli isoja desimaaleja, Long, suurina kokonaislukuja, Object, luokan instanssi, Single, desimaali arvo ja String teksti. Kuva 8. selvittää muuttujien rakenteita. (Webb & Saunders, 2009, s.70-73)



Kuva 8. Muuttujat

4.2.5 Kaavoitusten nimeäminen

Nimien hallinnan kautta kaavoista saa ylläpidettävämpiä ja näitä voidaan päivittää, tarkistaa ja hallita paremmin. Näitä voidaan käyttää solunalueella, funktiolla, vakiolla tai taulukolla (Microsoft office, n.d). Nimeä pystyy käyttämään myöskin myöhemmin kaavoituksissa (Agerwal, 2014). Kuvassa 9. esimerkki yksikertaisesta kaavoituksen nimeämisestä.



Kuva 9. Kaavojen nimeäminen

4.2.6 Työvälineen koodaaminen muiden käyttöön

Kun ohjelmoidaan Exceliä toisten käyttöön, tulee huomioida, että ei ole hyväksyttävää, että proseduurit joskus menevät virheeseen tai että täytytietää, minne tiedostot pitää kopioida, jotta ne saadaan toimimaan. Vaihtoehtoja makrojen tarjoamiseen muiden käyttäjien käytettäväksi on kolme eri tyyppiä. Yksi näistä on työkirja, joka sisältää koodit ja ne ovat käytettävissä, kun työkirja avataan. Jos tiedosto kopioidaan, koodit kopioituvat sen mukana. Taustalle tallennettava pohja, josta makrot ovat käytettävissä kaikissa uusissa työkirjoissa. Tämä pohja sisältää koodit ja kun käyttäjä avaa uuden työkirjan, niin kaavat ovat käytettävissä, vaikkei niitä ole kopioitu työkirjaan ja työkirjaa ei tarvitse tallentaa makro työkirjaksi. Kolmas tapa on apuohjelmat, jolloin kaavat ovat käytettävissä Excel sovelluksessa. (Webb & Saunders, 2009, s.202-203)

Näiden tapojen lisäksi on mahdollista erillisellä ohjelmalla koodata makrot työkirjakohtaisiksi valintanauhalle. Ohjelma on nimeltään Custom UI Editor for Microsoft Office. Tämän työkalun avulla voidaan muokata Excelin valintanauhaa XML-koodauksella. Tähän voidaan lisätä valintanauha ryhmä ja tämän alle valintanauha painike. UI editor luo VBA aliproseduureja, jotka suoritetaan, kun UI editorilla tehtyjä painikkeita käytetään. Jotta proseduurit saadaan käyttöön, tulee ne lisätä myös makro työkirjan VBA-moduuliin. Tämä onnistuu kopioi ja liitä toiminnolla UI editorista VBA-moduuliin. (Walkenbach, n.d)

5 KAMPANJASUUNNITTELUPROJEKTIN HALLINTA

Projektin hallintaa varten käytettiin pohjana yrityksen projektinhallinnan mallia ja työvälineitä. Lisäksi otettiin käyttöön uusia olemassa olevia välineitä tai tapoja, joita on vaihtelevasti käytetty muissa projekteissa. Tavat ja välineet eivät ole olleet tuttuja IT-toimittajalle tai projektiryhmälle. Uudet käytänteet toivat projektiin joustavuutta ja ketteryyttä sekä toivat projektille läpinäkyvyyttä niin liiketoiminnalle kuin myös projektiryhmälle ja ohjausryhmälle. Aikaisemmin selvitettävät ja avoimet asiat nykyisten järjestelmien osalta ovat olleet nähtävissä vain projektiryhmän tapaamisissa tai kohdennetuissa sähköposteissa, mutta nyt projektin seuranta pystytään tekemään koko ajan niin IT-toimittajalle kuin myös projektiryhmälle. Näiden käytäntöjen avulla puuttuminen esiin nouseviin ongelmiin tai viivästyksiin saatiin projektissa nopeammaksi. Lisäksi viestinnän siirtäminen sähköpostista ja työtilasta ketterämpiin välineisiin, mahdollisti sen, että asiat nousevat koko projektiryhmän tietoisuuteen nopeammin, kuin säännöllisissä tapaamisissa. Lisäksi kehittäminen ja hyväksyminen osissa sitouttaa projektiryhmää paremmin tulevaan työkaluun ja projektiryhmä sai konkretiaa työvälineestä. Työvälineitä esitellään lyhyesti tämän kappaleen lopussa.

5.1 Kehittämisen tarve

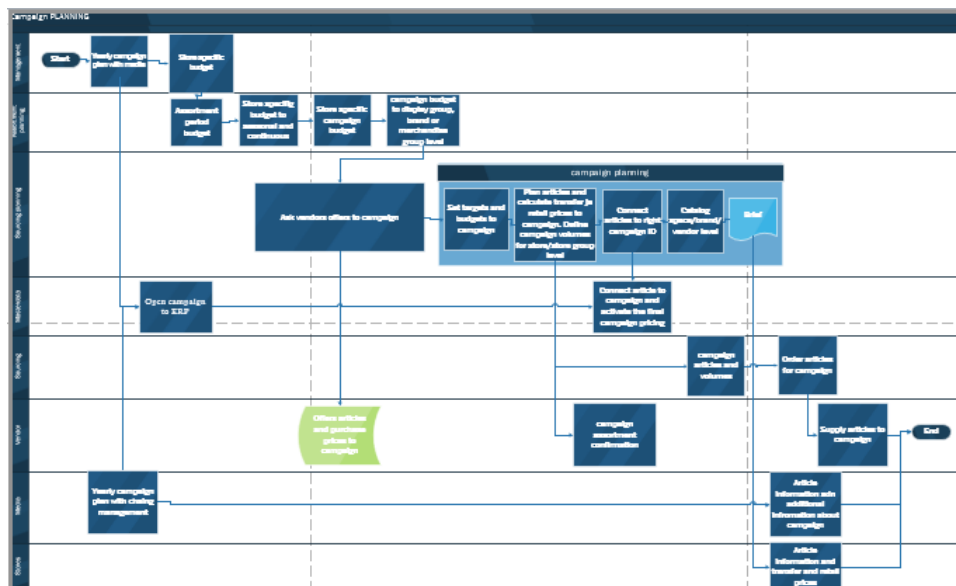
Projektin asiakas, eli yrityksen yksi liiketoimintayksikö, toteuttaa useita isoja kampanjoita vuosittain. Suurin osa heidän tekemästään tuloksesta perustuu kampanjoista saataviin liiketoimintavoittoihin. Yritys uusii toiminnanohjaus-, master datan- ja suunnittelujärjestelmät vuosien 2019-2022 aikana hankkeena, joka sisältää useita projekteja. Näistä yksi on valikoimasuunnittelun projekti. Suunnittelujärjestelmät uusiutuvat ensimmäisenä ja näiden käyttöönotto on vuoden 2019 aikana. Liiketoimintayksiköt ovat käyneet läpi uusia valikoimasuunnittelujärjestelmiä kehityksen aikana ja yksi yksikkö havaitsi, että heidän nykyistä kampanjasuunnittelun prosessia eivät kyseiset järjestelmät tule ratkaisemaan.

Tämän hetkinen Excel-pohjainen työväline vanhenee uusien toiminnanohjaus- ja master data -järjestelmien myötä, joten tarve uudelle työvälineelle oli olemassa. Taustaselvityksessä käytiin läpi nykyinen kampanjasuunnittelun prosessi. Tämä toteutettiin valikoimasuunnittelu projektin toimesta. Tämän jälkeen liiketoimintaomistaja teki määrittelydokumentin, jonka perusteella hankkeen johto hyväksyi projektin osaksi hanketta ja erillinen projekti päätettiin perustaa.

5.2 Kampanjasuunnittelun taustaselvitys ja kilpailuttaminen

Ennen varsinaisen projektin aloittamista, taustaselvitysvaiheessa, kuvattiin liiketoimintaprosessikuvan avulla vaihtoehtoiset mallit

kampanjasuunnittelun välineen toteuttamiselle järjestelmämielessä. Kuvauksen avulla pyydettiin hankkeen projekteilta ja näiden toimittajilta arvio lisätyöstä, jonka kampanjasuunnittelun integrointi vaatisi tuleviin järjestelmiin. Lisätyön todettiin olevan suuri, eikä sitä olisi pystytty tekemään hankkeen aikataulussa. Liiketoimintaprosessi kuvassa 10. oli pohjana koko kampanjasuunnittelun työvälineelle, jossa sinisellä pohjalla olevat toiminnot, budjetin seuranta ja tuotteiden suunnittelu kampanjaan, ei ole ratkaistu muissa järjestelmissä. Tarkempi kuva löytyy liitteestä 1.



Kuva 10. Liiketoimintaprosessi

Tämän perusteella piirrettiin uudestaan kuva manuaalisesta mallista, jossa kampanjasuunnittelun väline on ulkopuolella muista järjestelmistä ja integraatiot hoidetaan määrämuotoisilla Exceleillä tai CSV-tiedostoilla, joita master data- ja toiminnanohjausjärjestelmät lukevat sisään. Tästä mallista pyydettiin tarjous nykyiseltä suunnitteluvälineen kehittämisen IT-toimittajalta. Nähtiin, ettei muita IT-toimittajan tarjouksia tarvittu, koska nykyinen toimittaja tuntee meidän nykyiset suunnitteluvälineet ja pystyy tarjoamaan samankaltaisen ratkaisun ja hyödyntämään VBA-makro koodia nykyisistä välineistä uuden välineen kehittämiseen.

Projektin kilpailuttaminen toteutettiin enemmänkin järjestelmäratkaisun kautta, kuin varsinaisesti eri IT-toimittajia kilpailuttamalla. Oli selvää jo etukäteen, että jos oltaisiin valittu malli, jossa kampanjasuunnittelu olisi toteutettu omana kokonaisuutenaan uusien valikoimasuunnitteluvälineiden kylkeen, niin IT-toimittajat olisivat olleet saman kuin mitä hankkeessa käytetään. Nykyisen kaltaisen Excel välineen koodaaminen taasen kannatti teettää nykyisellä IT-toimittajalla, jotta saadaan nykyisistä järjestelmistä synergia etua ja myöskin tekijä, joka tietää etukäteen, mitä ollaan toteuttamassa ja IT-toimittajan sisäinen työ näin ollen syntyi nopeammin, kuin täysin ulkopuolisen toimittajan toimesta.

5.3 Projektin kehittämismallin valitseminen

Projektin kehittämismallin valinta tapahtui yhteistyössä projektin omistajan kanssa. Projektipäällikkö teki suunnitelman mallintamisesta ja projektin omistaja hyväksyi tämän ennen implementointi vaiheen alkamista. Kehittämismalli mukaillee sekä perinteitä vesiputousmallia että ketterän kehittämisen mallia.

Projektissa oli pitkä valmistelu- ja suunnitteluvaihe vesiputousmallin mukaisesti. Valmisteluvaiheessa ja projektin perustamisen jälkeen tehtiin projektisuunnitelma, joka kuvasi liiketoimintatarpeet. Valmisteluvaiheessa tehty dokumentaatio liitettiin osaksi projektisuunnitelmaa. Projektisuunnitelma ei kuitenkaan kuvannut liiketoimintatarpeiden lisäksi projektissa tarvittavia tehtäviä tai näiden peräkkäisyyttä tai riippuvaisuuksia, vaan nämä jätettiin implementointi vaiheeseen tehtäväksi sprinteissä. Projektisuunnitelman perusteella tehtiin etukäteen ketterässä kehittämisessä käytettävät käyttäjätarinat suunnitelman hyväksymisen jälkeen. Implementointi vaiheessa suunniteltiin tarkemmin esimerkiksi tarvittavat tehtävät ja näiden riippuvuudet, jotta käyttäjätarinat pystyttiin toteuttamaan. Tämän lisäksi esimerkiksi ohjeet ja dokumentaatio, joita liiketoiminta tulee tarvitsemaan, sovittiin ja aikataulutettiin vasta implementointi vaiheessa.

Kehittämismallin valitsemiseen vaikutti muiden projektien keskeneräisyys ja näiden aikataulutus. Projektisuunnitelmassa ei pystytty kertomaan ennen projektin aloittamista, milloin voidaan toteuttaa viennit kampanjasuunnittelusta muihin uusiin järjestelmiin. Lisäksi nähtiin, että sprinteillä saadaan sitoutettua tulevat käyttäjät välineeseen paremmin, kuin perinteisellä mallilla, jossa valmis tuote annetaan käyttäjien testattavaksi.

5.4 Projektin aikatauluttaminen

Projektin aikatauluttaminen tehtiin sen perusteella, milloin suunnitteluvälineen tulee olla valmis. Suunnitteluväline tulee olla käytössä, kun uudet master data- toiminnanohjaus- ja valikoimasuunnittelun järjestelmät otetaan käyttöön. Tämän jälkeen vanhalla suunnitteluvälineellä ei enää pystytä tuotteita tai kampanjoita avaamaan uusin järjestelmiin. Tämän tiedon perusteella laskettiin taaksepäin, milloin suunnitteluvälineen tulee olla asiakastestissä ja tämä lukittiin viimeisen sprintin loppu päiväksi. Tämän lisäksi projektissa huomioitiin muiden kampanjasuunnitteluun vaikuttavien projektien valmistuminen. Projektia ei aikataulutettu tarkkaan projektisuunnitelmassa, vaan projektille annettiin valmistumisaikataulu ja aloitusaikataulu. Tehtäväkohtaiset aikataulut ja testaaminen varmistuivat vasta projektin aikana. Tämän vuoksi projekti aikataulutettiin suunnitteluvaiheessa niin, että projektia toteutetaan kolmen viikon sykleissä ja arvioitiin käyttäjätarinoiden, eli liiketoimintavaatimusten, avulla mihin mennessä kaikki tiedossa olevat käyttäjätarinat pystytään toteuttamaan.

Tämä malli mahdollisti sen, että projekti pystyi etenemään, vaikka muissa projekteissa ympärillä tuli aikatauluviiveitä tai avoimia asioista ratkaistavaksi. Projektissa tehtävät sisäiset tehtävät voitiin nostaa tällöin tehtävälialta ennen muihin järjestelmiin liittyviä tehtäväkokonaisuuksia.

5.5 Resurssien valinta

Hankkeen johtoryhmä toimii projektin ohjausryhmänä, koska projekti liitettiin osaksi hanketta. Projektipäälliköksi valittiin nykyisten valikoimasuunnittelu työvälineiden järjestelmäpäällikkö. Liiketoimintaomistajaksi valittiin nykyisten välineiden liiketoimintaomistaja. Projektipäällikkö yhdessä ohjausryhmän kanssa kiinnitti projektiryhmään resursseja muista käynnissä olevista projekteista asiantuntijoiksi. Liiketoimintaomistaja päätti liiketoimintayksiköstä tarvittavat resurssit projektin läpiviemiseksi. Näiden resurssien lisäksi tarvittiin projektiin IT-toimittajan puolelta resurssit projektin toteuttamiseksi. Nykyisten valikoimasuunnitteluvälineiden kehittämistyöt ovat pienentyneet uusien tulevien välineiden myötä ja täältä saatiin tarvittavia resursseja projektiin.

Projektissa tarvittiin vain henkilöresursseja, joita tuotiin projektiin eri organisaatioista ja jotka osallistuivat projektiin oman linjatyoensä tai muiden projektien ohessa. Projektissa ei ollut yhtään täyspainoisesti projektiin sitottua henkilöä. Resursseissa pyrittiin huomioimaan, että liiketoimintayksikön eri organisaatioista saatiin kattavasti eri toimenkuvissa toimivia henkilöitä. Resurssoinnilla pyrittiin varmistamaan, että projektissa on tarvittava osaaminen ja tiedonkulku muihin projekteihin on varmistettu.

5.6 Projektin johtamisen välineet

Kampanjasuunnittelun projekti on velvollinen viestimään projektin etenemisestä hankkeelle, sekä tarvitsee työkalun hallita omia sisäisiä tehtäviään projektin aikana. Jotta projektin etenemisestä ja tehtävistä saadaan kattava läpinäkyvyys niin hankkeelle, projektin omistajalle, projektiryhmälle, että IT-toimittajalle, tarvitaan useampi eri työväline. Seuraavissa kappaleissa esitellään eri työvälineitä, jotka on otettu käyttöön projektin hallintaa varten.

Vaikka hankkeen johto toimi projektin ohjausryhmänä, päätettiin, ettei säännöllistä tapaamista tarvittu, vaan projektiin perustettiin ydinryhmä, joka koostui projektin omistajasta, projektipäälliköstä ja IT-toimittajasta. Hankkeen näkökulmasta projekti oli sen verran pieni ja erillinen, että projektin ydinryhmä pystyi hoitamaan tarvittavat päätösaasiat projektista. Ydinryhmä tapasi kerran viikossa ja kävi läpi projektissa eteen tulleita haasteita tai asioista, jotka tuli ratkaista ennen seuraavan sprintin katselmointia.

5.6.1 Viestiminen hankkeelle eli ohjausryhmälle

Yrityksellä on käytössä Thinking Portfolio -tuotteeseen perustuva salkunhallintajärjestelmä, Salkku. Työväline on pilvipalvelu ratkaisu ja siinä on selainpohjainen käyttöliittymä. Tämän työvälineen tarkoituksena on tehdä kaikista projekteista läpinäkyviä läpi organisaatioiden ja erityisesti helpottaa johdon seuranta kaikista meneillä olevista projekteista. (Thinking Portfolio, n.d)

Salkku on yrityksen projektien hallintaan ja seurantaan suunniteltu työväline, jonne jokaisesta projektista kirjataan projektikuvaus, projektisuunnitelma, kehittämisen tarve ja strategia, päämäärä ja tavoitteet, lopputulos ja hyödyt. Lisäksi eri tekijöiden yhteissummasta saadaan projektin vaativuusluokittelu arvioitua. Myös kustannukset, päätösvaiheet, riskisuunnitelma ja projektin tavoitteet kirjataan Salkkuun. Lisäksi projektin tilannekatsaus, eli tilanneraportti, kirjataan Salkun kautta ja on nähtävissä täältä ohjausryhmälle. Salkussa on linkitetty riippuvuudet muihin projekteihin ja kustannusten seuranta. Kuva 11. antaa osiittaa työvälineestä, tosin tätä näkymää on yrityksen toimesta muokattu oman projektinhallinnan mukaiseksi.

The screenshot shows the 'Salkku' project management interface. The top navigation bar includes 'SALKKU', 'PERUSTIEDOT', 'LIIKETOIMINTA', 'ICT', 'ELINKAARI', 'STATUS', and 'TIETOSUOJA'. The main content area is titled 'Salesforce' and contains several panels:

- Basic Information:** Fields for 'Rekisteriseloste', '*Järjestelmän nimi:' (Salesforce), 'Tunniste:' (SF), '*Salkku:' (Asiakkuuden hallinta), 'Järjestelmäkokonaisuus:', 'Toimittaja:' (Salesforce), 'Ylläpitäjä:', 'Sov. omistaja:' (Chino Kobin), 'ICT-omistaja:' (Chino Kobin), 'Palvelupäällikkö:' (Koster Erik de), 'Tietosuojavastaava:', and 'Sovelluksen avaintoiminnallisuus:'.
- Kriittisyys ja riskit:** A risk matrix chart with 'Riskitaso' (0-100) on the y-axis and 'Kriittisyys' (0-100) on the x-axis. The chart is divided into 'Parannettavaa' (green), 'Vaarallinen' (orange), and 'Hallittu' (yellow) zones. Below the chart, it shows 'Riskitaso: 17' and 'Kriittisyys: 88'. A table lists risk categories: 'Käytön henkilöriskit', 'ICT-henkilöriskit', 'Informaationriskit', 'Tekniset riskit', 'Toimittajariskit', and 'Jatkuvuusriskit'.
- Kriittisyys:** A list of criticality levels: 1 Erittäin kriittinen (D-taso), 2 Kriittinen / vakava (C-taso), 3 Tavanomainen (B-taso), and 4 Matala (A-taso). Level 3 is selected.
- Viranomaisvaatimukset:** A list of requirements: 4 Vastaa nyky- ja tulevin vaatimuksiin, 3 Vastaa nykyvaatimuksiin, 2 Ei täytä kaikkia nykyvaatimuksia, and 1 Ei vastaa viranomaisvaatimuksia. Level 3 is selected.
- Muutostarve:** A 2x2 matrix for 'Toiminnall./tekninen laatu' (suuri to pieni) and 'Liiketoiminta-arvo' (suuri to pieni). The quadrants are 'Arvioi / asenna uudelleen', 'Ylläpidä Kehitä', 'Luovu vähitellen Yhdistä', and 'Uudista Ratkaise toisin'. A red dot is in the 'Uudista Ratkaise toisin' quadrant.

Kuva 11. Projektisalkku (Thinking Portfolio, n.d)

5.6.2 IT-toimittajan ja projektin välinen tehtävienhallinta

IT- toimittajan ja projektipäällikön välillä on käytössä Atlassian Jira Software. Kyseinen työväline on ollut käytössä jo pitkään IT-toimittajan ja yrityksen IT-osaston välillä. Kehitystehtävät ovat aiemmin olleet lähinnä yksittäisiä suoritettavia toimintoja jo valmiina olevana järjestelmään ja näistä on nivoutunut versio, johon muutokset viedään. Näillä kuitenkin ei ole ollut järjestelmämielessä muuta yhteistä tekijää, kuin versio. Kampanjasuunnittelutyövälineen koodaaminen ja valmiiksi saattaminen taasen on yksi isompi kokonaisuus ja vanhan mallinen järjestelmä kehittäminen olisi tämän kohdalla kankea malli seurata kokonaisuuden valmistumista. Tehtävien seuranta ja ryhmittely yhdeksi kokonaisuudeksi olisi ollut hankalaa. Päätettiin, että otetaan käyttöön Jiran Scrum-projektimalli.

Scrum-malli sopii ketterään kehittämiseen. Scrumin ideana on, että tehtävät tai käyttäjätarinat voidaan kiinnittää kestoltaan sovittuihin sprintteihin, eli ajanjaksoon, jossa suoritetaan siihen kiinnitetyt tehtävät. Tehtävät ja tarinat luokitellaan suuruusluokan perusteella yhdessä projektiryhmän kanssa ja näistä saadaan kokonaispiste määrä, jonka perusteella voidaan arvioida, mitkä tehtävät voidaan suorittaa yhdessä sprintissä. Kun projekti on luotu Jiraan, voidaan tänne alkaa luomaan listausta eri tehtävistä ja käyttäjätarinoista. Listausta kutsutaan backlogiksi. Käyttäjätarinat ovat liiketoiminnan tarpeita, joissa kuvataan mitä käyttäjän tarvitsee tehdä, jotta hän pystyy kampanjasuunnittelun tekemään. Nämä jakautuvat sitten tarinan alla useammaksi alitehtäväksi, jotta liiketoimintatarve voidaan toteuttaa. Kun käyttäjätarinat on luotu, voidaan näitä priorisoida backlog listalla raahaamalla oikeaan järjestykseen. Priorisoinnin jälkeen voidaan perustaa ensimmäinen sprintti, johon tehtäviä kiinnitetään. (Maynard, n.d)

5.6.3 Projektiryhmän välinen tehtävienhallinta

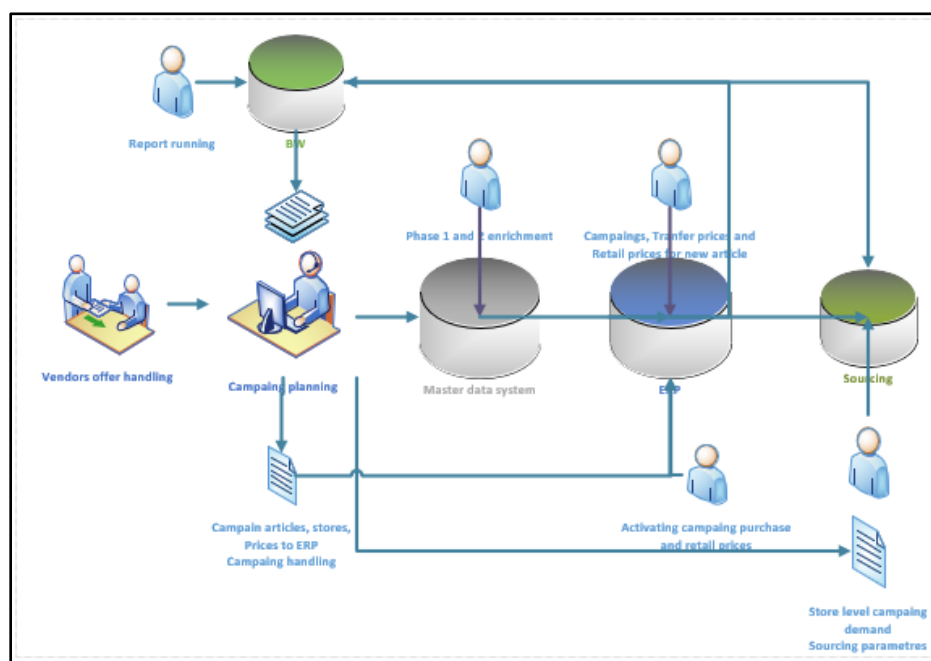
Projektissa syntyy tehtäviä myöskin liiketoiminnalle. Suurin osa näistä on selvittely-, ohjeistamis- ja liiketoimintaprosessin tehtäviä. Projektiryhmän jäsenet työskentelevät fyysisesti eri paikoissa ja sähköposti tehtävien hallintaan on tässä tapauksessa mahdotonta.

Näiden hallinnointiin ja kirjaamiseen päätettiin ottaa käyttöön Microsoft Teams. Teamsin kautta projektiryhmä voi lähettää toisilleen pikaviestejä ja keskustella asioista ja nämä jäävät talteen näkyviin Teamsiin ja näihin voi palata myöhemmin tarvittaessa. Teams mahdollistaa tehtävälisan ylläpitämisen ja vastuullisten henkilön merkkäämisen tehtävään. Tehtävälle on mahdollista määrittää aikataulu ja status tehtävän edetessä. Projektiryhmä pysyy tietoisena, mitä tehtäviä on avoinna. Tehtävien lisäksi Teamsiin pystyy linkittämään työtilan, jossa projektin aikana syntyvä dokumentaatio säilytetään ja muokataan. Teams tarjoaa myöskin videomahdollisuuden tapaamisiin, mutta tätä mahdollisuutta projektissa ei käytetty. (Microsoft office, n.d)

Näiden lisäksi projektiryhmä kokoontui sprinttien katselmointiin ja uuden suunnitteluun kerran kolmessa viikossa. Tällöin tehtiin tiedon tasaamista projektin etenemisestä ja luotiin uudet tehtävät sekä IT-toimittajalle Jiraan, että projektiryhmälle Teamsiin.

6 KAMPANJASUUNNITTELU PROJEKTIN TOTEUTUS

Kampanjasuunnittelulla tässä projektissa tarkoitetaan kampanja tuotteiden valitsemista, näiden hinnoittelua ja taloryhmä kohtaisten budjettien seuraamista suunnitteluvälineessä. Välineessä ei suunnitella varsinaisesti, mitä toimenpiteitä itse kampanjassa tullaan toteuttamaan, esimerkiksi mitä medioita tullaan käyttämään. Väline ei myöskään ohjaa, miten kampanjatuotteet näkyvät myymälässä tai verkkokaupassa. Välineessä kerrotaan, mitä tuotteita nostetaan mainontaan, mutta muuten kampanjan markkinointisuunnitelma tehdään toisaalla. Projektin perusteena on kuvassa 12. esiteltävä tietovirta ja mitä manuaalisia vaiheita projektin perustaminen suunnittelusta toiminnanohjausjärjestelmään ja kampanjatuotteiden tilaamiseen. Tarkempi kuva löytyy liitteestä 2.



Kuva 12. Tietovirta suunnittelusta järjestelmiin

6.1 Projektin perustaminen ja implementointi mallin esitleminen

Projekti päätettiin perustaa liiketoimintayksikön esityksestä ja kampanjoiden merkittävyyden perusteella. Päätös työvälineestä oli tehty toimittajien tarjousten ja aikataulusiirteiden perusteella. Tämän jälkeen projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän ja tarvittavien asiantuntijoiden avulla alkoi tehdä projektisuunnitelma dokumentaatiota tarvittavista toiminnallisuuksista, jotka kampanjasuunnittelun välineen tulee ratkaista. Pohjana käytettiin nykyistä suunnittelun välinettä ja eri liiketoiminta tuotealueiden asiantuntijoita. Havaittiin, että nykyistä välinettä käytettiin eri tavoin eri tuotealueilla ja haettiin yhteinen malli, jolla jokainen tuotealue pystyisi toimimaan. Lisäksi huomioitiin, että nykyistä välinettä käytettiin myöskin

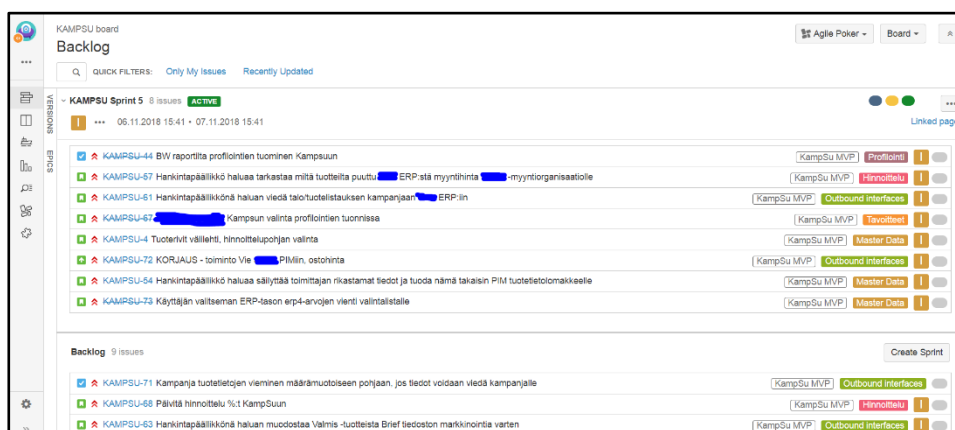
normaalivalikoiman suunnitteluun ja näitä toiminnallisuuksia ei tarvita pelkästään kampanjasuunnittelua varten.

Näiden läpikäyntien avulla saatiin yhteinen käsitys siitä, mitä tulevan kampanjasuunnitteluvälineen tulee ratkaista. Tämä esiteltiin sekä liiketoimintayksikölle, että myöskin projektin ohjausryhmälle, mitä projektissa ollaan ratkaisemassa. Suunnitelma hyväksyttiin yhteisellä istunnolla, jossa oli mukana sekä ohjausryhmän, että liiketoimintayksikön edustajia. IT-toimittaja teki tarkemman työmääräarvion projektista hyväksytyyn suunnitelman perusteella ja projektin ohjausryhmä hyväksyi tämän investoinnin.

Kun suunnitelma oli hyväksytty, projektipäällikkö yhdessä IT-toimittajan kanssa suunnitteli käyttäjätarinat scrum-työskentelyä varten. Käyttäjätarinat suunniteltiin löyhästi sprinteiksi suuruusluokituksen perusteella ja päätettiin kuuteen kolmen viikon sprinttiin toteutettavaksi syksyn 2018 aikana. Liiketoimintaomistaja hyväksyi tämän suunnitelman ennen ensimmäisen sprintin alkua.

6.2 Projektin implementointi- ja käyttäjä hyväksymiskäytänteet

Projektin implementointi toteutettiin yhteensä seitsemässä kolmen viikon sprintissä. Jokaisen sprintin alussa projektiryhmä kokoontui nostamaan sprinttiin käyttäjätarinoita, jotka arvioitiin ajallisesti ja katsottiin, voidaanko viedä ne läpi seuraavan kolmen viikon aikana. Tämän lisäksi arvioitiin, mitä tehtäviä tarvittaisiin IT-toimittajan puolelta, muiden projektien sekä liiketoimintayksikön osalta, jotta sprintti voidaan viedä onnistuneesti läpi. Näistä muodostettiin liiketoiminnalle ja muiden projektien edustajille tehtävät Teamsiin. IT-toimittajan tehtävät nostettiin Jiran backlogilta sprinttiin. Kuvassa 13. esimerkki sprintistä, jossa käyttäjätarinoita nostettu kehitykselle.

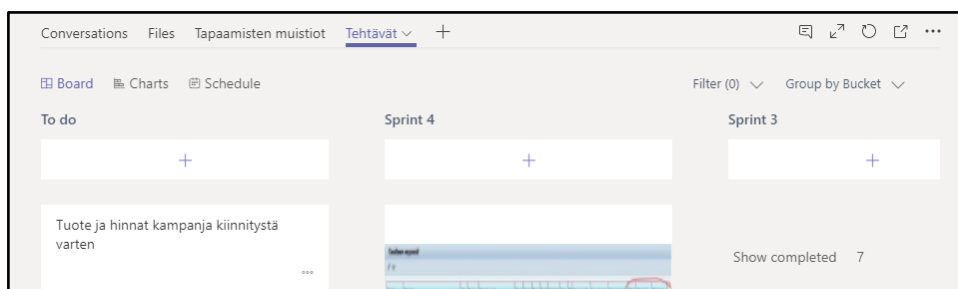


Kuva 13. Sprintin suunnittelu Jiraan

Käyttäjätarinat IT-toimittaja jakoi tehtäviksi, joita tarvittiin suorittaa käyttäjätarinan suorittamiseksi. Perusrakenne tehtäville oli tarkempi määrittely, VBA koodaaminen tarvittavissa paloissa, testaaminen ja hyväksyntä.

Käyttäjätarina kuittaantui tehdyksi, vasta kun kaikki tehtävät sen alla oli suoritettu ja merkitty tehdyksi. Käyttäjätarinat muodostivat loogisen kokonaisuuden, jossa priorisoinnilla pidettiin huolta siitä, että riippuvuudet tehtävien välillä tuli huomioitua kehittämisessä. Ne käyttäjätarinat, jotka oli tehtävä ennen kuin seuraava voidaan aloittaa, on määritelty sprinttiin loogisessa järjestyksessä.

Teamsiin kirjattiin tehtävät liiketoiminnalle tai muiden projektien edustajille. Nämä toteutettiin myös sprinttien suunnittelun aikataulussa ja suunnittelu tehtiin yhdessä sprintin suunnittelun yhteydessä. Tavoitteena oli, että ennen seuraavaa sprinttiä liiketoimintayksikkö ja muiden projektien edustajat selvittivät seuraan sprinttiin tarvittavat taustatiedot tai tietomallit alustavan sprint suunnitelman pohjalta. Jos nähtiin, että tietyt osiot eivät olleet vielä valmiina ennen seuraavan sprintin alkua, ne jätettiin pois tulevasta sprintistä ja jätettiin odottamaan backlog listalle tarkennusta. Mikäli sprintin aikana saatiin muista projekteista tarvittava materiaali ja IT-toimittajalla oli resursseja, niin nostettiin näitä myös sprintin aikana backlogilta käynnissä olevaan sprinttiin. Kuvassa 14. näkymä Teamsiin luoduista sprinteistä liiketoiminnan ja projektiryhmän selvittelyjä varten.



Kuva 14. Liiketoiminnan ja projektiryhmän tehtävät Teamsissä

6.3 Sprinttien ja tehtävien seuranta

Projektipäällikkö pystyi seuraamaan sprintin aikana valmistuvien tehtävien määrää ja reagoimaan, mikäli sprintin aikana kaikkia tehtäviä ei saada suoritetuksi ja mahdollisesti käymään läpi IT-toimittajan kanssa syitä mahdol: Scrumin ideaa, jossa päivittäin käydään läpi etenemistä tilannekatsauksissa. Tämä päätös tehtiin, sillä perusteella, että koodaajia työvälineelle oli vain yksi IT-toimittajan puolelta ja näin ollen riippuvuuksia oli vain liiketoimintayksikön tarkennuksiin tai muiden projektien valmiuteen. Sprinttiin ei nostettu pääsääntöisesti tehtäviä, jotka eivät olisi olleet jo valmiita koodattavaksi.

6.4 Viikoittaiset tapaamiset ydinryhmän kesken

Kampanjasuunnittelun projektissa ei ollut varsinaista kehitystiimiä toimitajan puolelta. Resursseja IT-toimittajalta oli vain yksi, joten päivittäisten

lyhyiden tilannekatsausten sijaan pidimme viikoittaiset tapaamiset IT-toimittajan, projektipäällikön ja liiketoimintaomistajan kesken. Nämä sijoitettiin perjantaihin ja ne kestivät tunnin. Jos viikon aikana IT-toimittaja ei ollut saanut tarvittavia materiaaleja tai vastauksia jatkaakseen työtään, näissä tapaamisissa käytiin asioista läpi ja projektipäällikkö huolehti asian tiedottamisesta eteenpäin muille projekteille. Liiketoimintaomistaja huolehti liiketoimintayksikön projektiin osallistujien osalta tarvittavien määrittelyjen valmistumisesta.

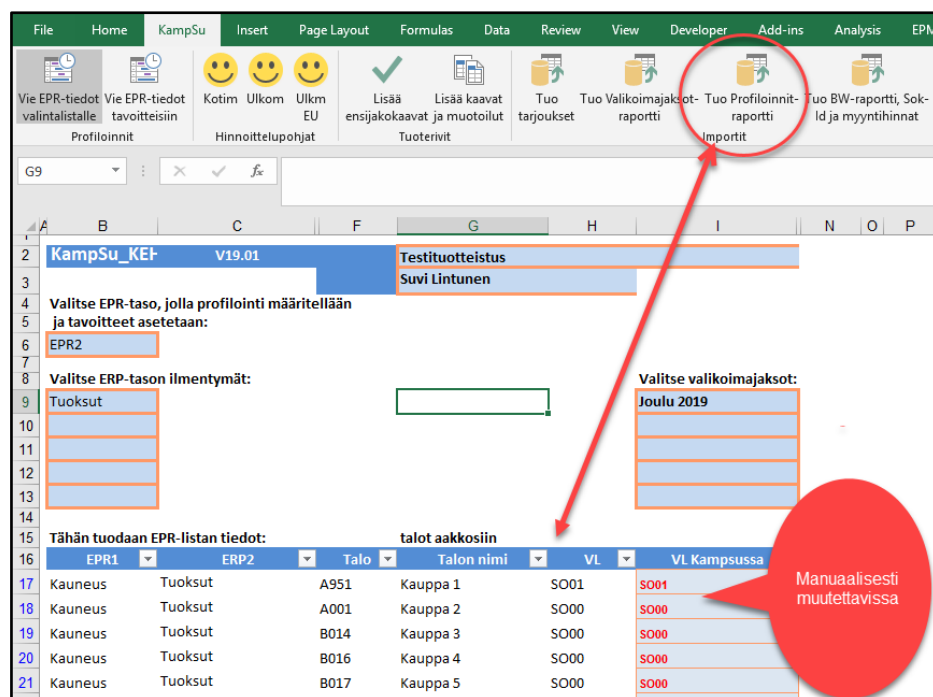
Viikoittaisissa tapaamisissa suunniteltiin muun muassa katselmoinnin sisältö ja esitystapa. Näiden lisäksi IT-toimittaja esitteli etenemisen tilanteen ja mahdolliset päätöksiä tarvittavat avoimet asiat, jotka ratkottiin tilannekatsauksen aikana tai mahdollisesti kirjattiin tehtäväksi projektiryhmän jäsenille Teams:iin.

7 ESIMERKKI: PROFILOINTIEN TUOMINEN

Tässä kappaleessa esitellään yhden toiminnallisuuden toteuttaminen kampanjasuunnittelun välineeseen. Toiminnallisuuksien suunnittelussa käytettiin perusteena käyttäjätarinoita. Sprintit suunniteltiin löyhästi käyttäjätarinoiden avulla etukäteen. Käyttäjätarinat tehtiin projektisuunnitelman avulla. Käyttäjätarinat kuvasivat, mitä käyttäjän tulee pystyä työvälineellä tekemään, jotta liiketoimintaprosessissa tehtävät toimenpiteet saadaan vietyä läpi.

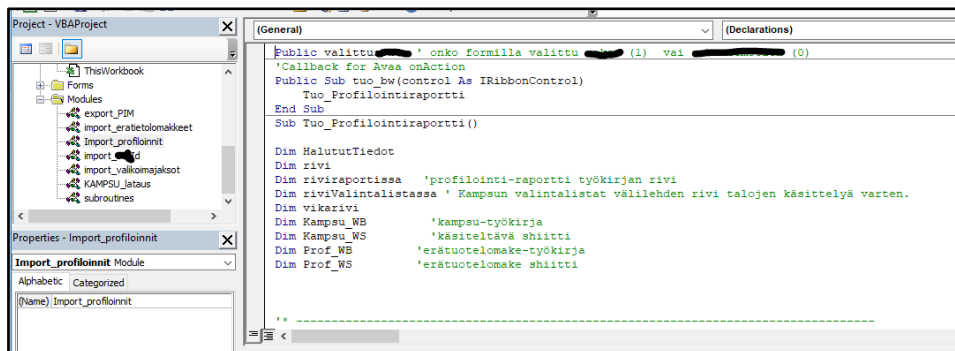
Ensimmäiseen sprinttiin nostettiin tehtäviä, jotka koskivat tavoitteiden antamista ja taloryhmien muodostamista suunnitteluun. Taloryhmällä tarkoitetaan myymälöitä, jotka noudattavat kampanjassa samaa tuotteistusta ja joiden budjetti on lähestulkoon kampanjaa varten sama. Talot samaan ryhmään ohjaa VL-tieto, eli profiili. Käyttäjä tuo pohjalle BW-raportoinnilta normaalivalikoiman, eli talojen profiointi tiedot, joita hän voi muuttaa suunnitteluvälineessä kampanjakohtaisesti. Profiointi sanalla tarkoitetaan talon kokoluokkaa, joka on verrattavissa tuotteistuksen määrään.

Taloprofiileiden tuominen kampanjasuunnittelun välineeseen toteutettiin niin, että käyttäjä ajaa BW-raportoinnista raportin, jossa talojen normaalivalikoiman profiilitiedot. Tämän jälkeen hän hakee ohjelmalla tiedot kampanjasuunnittelun välineeseen. Kuvassa 15 esitellään käyttäjän näkymää työvälineeseen, jossa käyttäjä voi päivittää suunnittelutyövälineeseen uusimmat talojen profiointitiedot.



Kuva 15. Käyttäjän valitsema toiminto Tuo profiointi raportti

Kun käyttäjä suorittaa valintanauhalla olevan toiminnon, Tuo profilointi raportti, niin toiminnossa kutsutaan moduulissa Import profiloinnit olevaa proseduuria tuo bw. Tuo bw proseduri taas kutsuu proseduuria Tuo Profilointiraportti. Proseduri sisältää muuttujia, joihin tallennetaan tietoja ohjelman suorituksen ajaksi. Kuvassa 16 näkymä VBA-koodista, jossa moduuli, proseduurit ja muuttujat.



```

Public valittu [redacted] ' onko formilla valittu [redacted] (1) vai [redacted] (0)
'Callback for Avas onAction
Public Sub tuo_bw(control As IRibbonControl)
    Tuo_Profilointiraportti
End Sub

Sub Tuo_Profilointiraportti ()

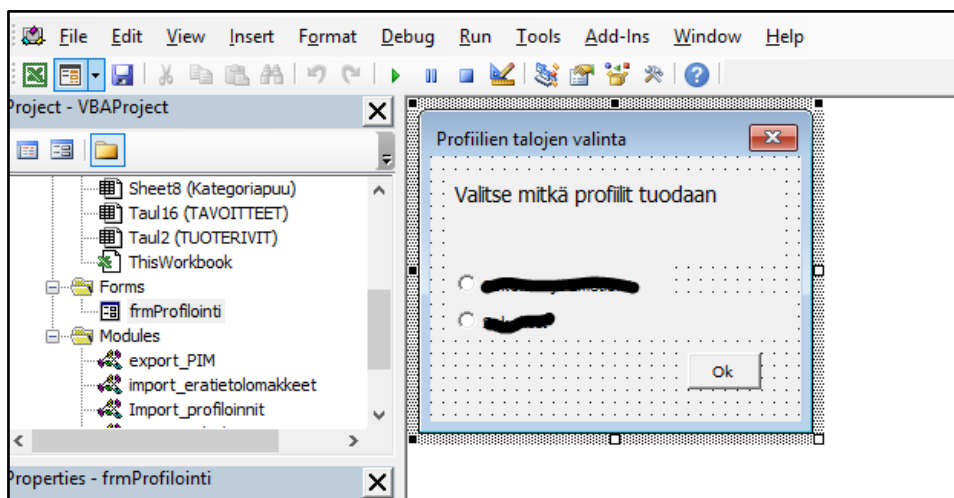
Dim HalututTiedot
Dim rivi
Dim riviRaportissa 'profilointi-raportti työkirjan rivi
Dim riviValintalistassa ' Kampsun valintalistat välilehden rivi talojen käsittelyä varten.
Dim vikarivi
Dim Kampsu_WB 'kampsu-työkirja
Dim Kampsu_WS 'käsitteltävä shiitti
Dim Prof_WB 'erätuotelomake-työkirja
Dim Prof_WS 'erätuotelomake shiitti

**

```

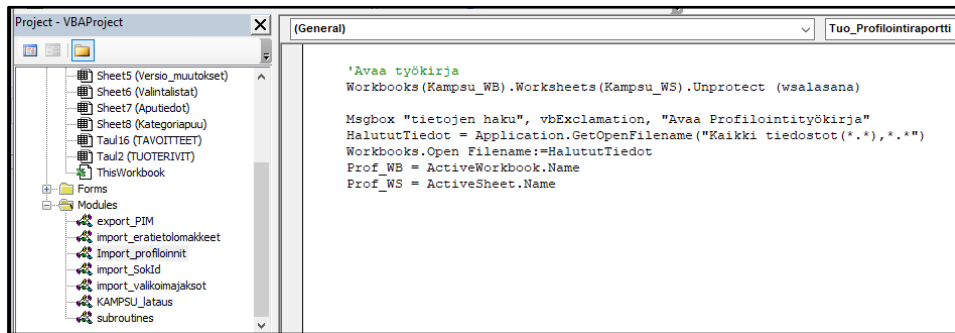
Kuva 16. Moduuli Import_profiloinnit, proseduurit ja muuttujat

Käyttäjää pyydetään valitsemaan ensin, minkä taloryhmien profilointitiedot nostetaan suunnitelmalle raportilta. Ohjelma näyttää käyttäjälle lomakkeen, josta käyttäjä valitsee haluamansa vaihtoehdon. Kuvassa 17 käyttäjälle näytetty valinta lomake.



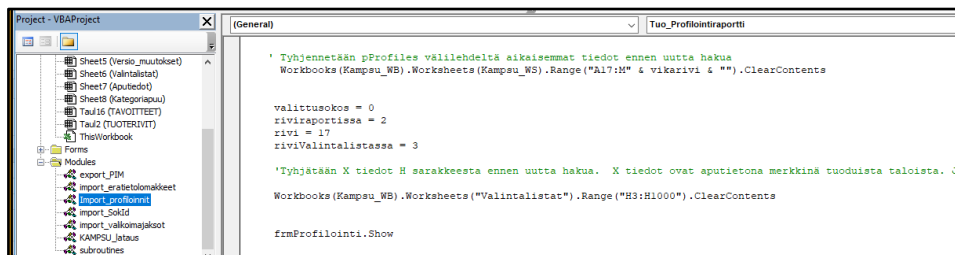
Kuva 17. Valinta taloryhmästä

Taloryhmävalinnan perusteella makro suorittaa käyttäjän haluaman taloryhmän profilointitietojen tuonnin ja rajaa taloja, joita suunnitelmalle halutaan nostaa. Tämän jälkeen annetaan käyttäjälle ilmoitus, jossa pyydetään näyttämään raportin sijainti verkkoasemalta. Ohjelma avaa resurssien hallinnan ja käyttäjä navigoi oikean tiedoston. Kuvassa 18 koodi joka avaa resurssien hallinnan ja pyytää käyttäjää valitsemaan halutun tiedoston.



Kuva 18. Resurssien hallinnan avaaminen ja halutun tiedoston näyttämisen

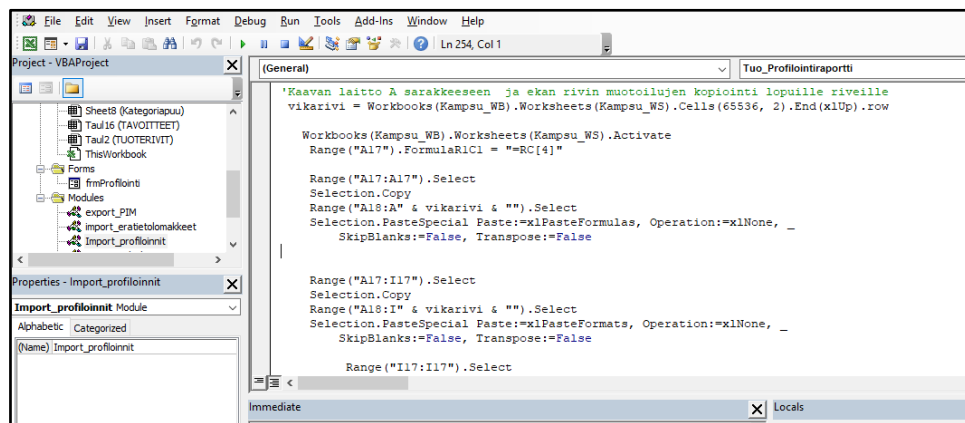
Ohjelma tyhjentää kampanjasuunnittelun välilehden oletusprofilointi tiedot sarakkeista A:M riviltä 17 lähtien viimeisen datarivin loppuun. Tämän jälkeen koodissa alustetaan alkuarvot raportin tuomista varten. Koodi käy tyhjentämässä vielä aputieto sarakkeen H valintalistat välilehdeltä. Kuvassa 19. koodit, jotka suorittavat yllä mainitut asiat.



Kuva 19. Tietojen tyhjentäminen suunnitteluvälilehdestä

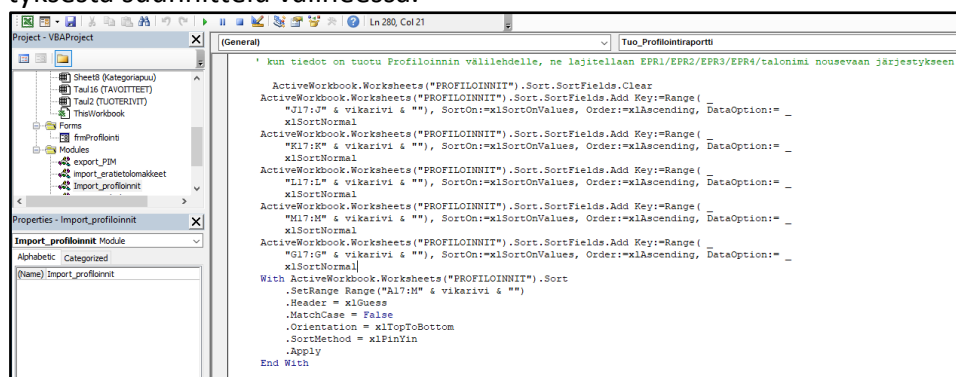
Kun vanhat profiloinnit on tyhjennetty listalta, voidaan tuoda raportilta uudet ja tarkastaa että ne talot, jotka eivät ole nousseet raportille BW:ltä saavat valikoimikseen 0-tiedon, eli ei profilointia. Makro käy luopilla läpi raportilta löytyvää dataa läpi ja nostaa taloille joille löytää profiilitiedon kampanjasuunnittelun työvälineeseen. Makro käyttää hyväkseen kampanjasuunnittelu Excelissä olevaa välilehteä valintalistat, jossa kaikista taloista listaus. Välilehti on oletuksena piilotettua käyttäjiltä. Tämän listauksen avulla koodi nostaa talot, joille ei löydy profiloititietoa raportilta ja asettaa profiloinniksi 0-tiedon.

Ohjelma kaavoittaa uudestaan välilehden solun A17 jotta saadaan talojen profiloititase neljä talteen. Tätä tietoa tarvitaan myöhemmin muissa ohjelmissa. Tämän jälkeen kopioi A17 solun kaavan A-sarakkeen viimeiseen datariviin saakka. Koodi muotoilee alueen A18:I viimeiseen riviin saakka vastaavalla tavalla kuin rivin 17 solut A-I. Kuvassa 20. koodi joka huolehtii kaavoittamisesta ja muotoiluista.



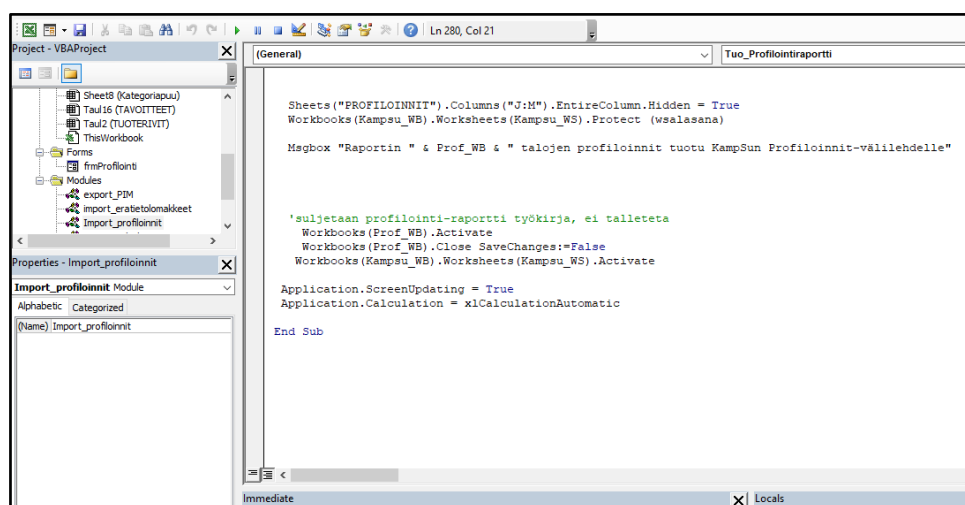
Kuva 20. Kaavoitus ja muotoilut kuntoon

Tiedot sortataan haluttuun järjestykseen ensin hierarkian ja sitten talon nimen perusteella. Kuvassa 21. makro joka huolehtii talojen oikeasta järjestyksestä suunnittelu välineessä.



Kuva 21. Talojen sorttaaminen hierarkian ja nimen mukaan

Tämän jälkeen makro sulkee avatun raporttipohjan tallentamatta ja jättää käyttäjälle näkyviin kampanjasuunnittelusta profiloinnit välilehden, johon talot on juuri tuotu. Tämän lisäksi koodi ilmoittaa käyttäjälle viestissä, että profiloinnit tuotu. Kuvassa 23. makro, joka tekee lopputoimet.



Kuva 22. Raportin sulkeminen ja profiloinnin tuonnin ilmoitus käyttäjälle

Kun käyttäjä on päivittänyt profiloinnit vastaamaan toiminnanohjausjärjestelmässä olevaa profilointia, voi hän kampanjaa varten manuaalisesti muuttaa vielä profilointia talokohtaisesti. Tämän jälkeen käyttäjä valitsee listalta, mitä kampanjaa tai kampanjoita hän on tuotteistuksella käsittelemässä. Lisäksi hän valitsee halutun budjetointitason ja sen ilmentymät. Näitä kutsutaan suunnittelun ohjaustiedoiksi. Kuvassa 23. esitellään ohjaustietojen asettamista.

The screenshot shows the 'KampSu' ribbon in Excel with the following options: Vie EPR-tiedot valintalistalle, Vie EPR-tiedot tavoitteisiin, Profiloinnit, Kstimm, Ulkom, Ulkm EU, Lisää ensijakokaavat ja muotoilut, Lisää kaavat Tuoterivit, Tuo tarjoukset, Tuo Valikoimajakso-raportti, Tuo Profiloinnit-raportti, and Tuo BW-raportti, Soklid ja myyntihinnat. The spreadsheet content includes:

KampSu_KEI V19.01

Yritystuotteistus
Suvi Lihtunen

Valitse EPR-taso, jolla profilointi määritellään ja tavoitteet asetetaan:
EPR2

Valitse ERP-tason ilmentymät:
Tuoksut

Valitse valikoimajakso:
Joulu 2019

Tähän tuodaan EPR-listan tiedot: talot aakkosiin

EPR1	ERP2	Talo	Talon nimi	VL	VL Kampsussa
Kauneus	Tuoksut	A951	Kauppa 1	SO01	SO01
Kauneus	Tuoksut	A001	Kauppa 2	SO00	SO00
Kauneus	Tuoksut	B014	Kauppa 3	SO00	SO00
Kauneus	Tuoksut	B016	Kauppa 4	SO00	SO00
Kauneus	Tuoksut	B017	Kauppa 5	SO00	SO00

Manuaalisesti muutettavissa

Kuva 23. Asetetut ohjaustiedot

8 YHTEENVETO

Ennen projektin perustamista tehty esiselvitystyö nykyisestä kampanjasuunnitteluprosessista auttoi projektiryhmää hahmottamaan kampanjasuunnittelun eri tuotealueiden suunnittelun poikkeamat. Näistä osaan saatiin jo ennen projektin alkua määriteltyä yhtenäinen malli. Tämä esiselvitys yhdessä liiketoimintayksikön kanssa osoittautui projektin aikana työtä helpottavaksi. Lisäksi nykyisen suunnitteluvälineen avulla kävimme läpi oikeasti kampanjasuunnittelussa käytettävät toiminnallisuudet ja pystyimme karsimaan projektia varten vähän käytetyt tai turhan toiminnallisuudet pois. Projektisuunnitelman laatiminen esiselvitysten avulla oli vaivatonta.

Projekti mallinnettiin teknisessä mielessä ennen implementoinnin aloittamista hyvin. Tämä malli oli yhdessä sovittu sekä liiketoimintaomistajan, että IT-toimittajan ja projektipäällikön kanssa. Päivittäisille läpikäynneille ei nähty tarvetta, koska kehittäjiä oli vain yksi. Lisäksi ohjausryhmän koontumisten sijaan sovittiin viikoittaiset tapaamiset IT-toimittajan, projektin liiketoimintaomistajan, sekä projektipäällikön välillä. Tämä ydinryhmä toimi ohjausryhmän tavoin ja seurasi projektin etenemistä ja puutui epäkohtiin. Tämä järjestely toimi hyvin projektin kannalta.

Projektin mallintamisen kannalta olisi ollut syytä tehdä yhteinen sanasto ja avata tarkemmin projektiryhmän jäsenenä toimimista. Osittain projektissa käytettiin vanhaa järjestelmäsanastoa ja osittain uusiutuvien toiminnanohjaus- ja master data järjestelmien sanastoa. Sanasto olisi ollut hyvä täsmentää, jotta ihmiset olisivat alusta asti puhuneet samaa kieltä, eikä väärinymmärryksiä olisi päässyt syntymään. Lisäksi projektiin sitoutuneisuus ja sprinttien hyväksymiskäytännöt olisi syytä ollut tarkentaa projektiryhmälle. Kaikki projektiin kiinnitetyt henkilöt tekivät samanaikaisesti omaa linjatytään tai olivat kiinni muissa projekteissa. Tämä toi aikatauluhaasteita projektiin tarvittaville määrittelyille ja sprinttien tarkoitus hämärtyi osalta projektiin kuuluvilta ryhmän jäseniltä. Jotta projekti olisi toiminut vielä paremmin sprinttien osalta, olisi hyvä ollut pitää myös projektiryhmän kanssa viikoittaiset tapaamiset ja täsmentää avoimia tehtäviä.

Uusien projektihallinnan välineiden ja tapojen käyttöönotto vaati projektipäälliköltä ja liiketoimintaomistajalta erityistä huomiota, jotta kaikki tarvittavat tehtävät ja asiat tulivat kommunikoitua näiden kautta. Koko projektiryhmä ei luontaisesti ottanut käyttöön näitä välineitä, mutta osa myös omaksui välineet omikseen. Lisäksi uusi tapa käyttää Jiraa IT-toimittajan tehtävien hallitsemiseksi sujui hyvin ja mallia voidaan hyödyntää myöskin tulevilla kehitystehtävissä mukailten.

Makrojen kehittäminen oli hyvin rutinoitua ja tuttua tekemistä niin IT-toimittajalle kuin myös projektipäällikölle. IT-toimittaja pystyi käyttämään vanhan välineen VBA-makro koodia hyödykseen, mutta myös uusia toiminnallisuuksia tehtiin projektin aikana. IT-toimittaja ei käyttä koodaamisessa

lainkaan luokkia, sillä IT-toimittajan mukaan näistä ei olisi ollut tässä projektissa merkittävää hyötyä.

Opinnäytetyön tekijä toimi tässä projektissa projektipäällikkönä ja myös ennen projektipäälliköksi valintaa teki yhdessä liiketoiminnan kanssa esiselvityksen nykyisestä kampanjasuunnittelun prosessista. Opinnäytetyön tekijä on tällä hetkellä kiinnitetty projektitöihin, joissa uusia suunnittelun välineitä kehitetään.

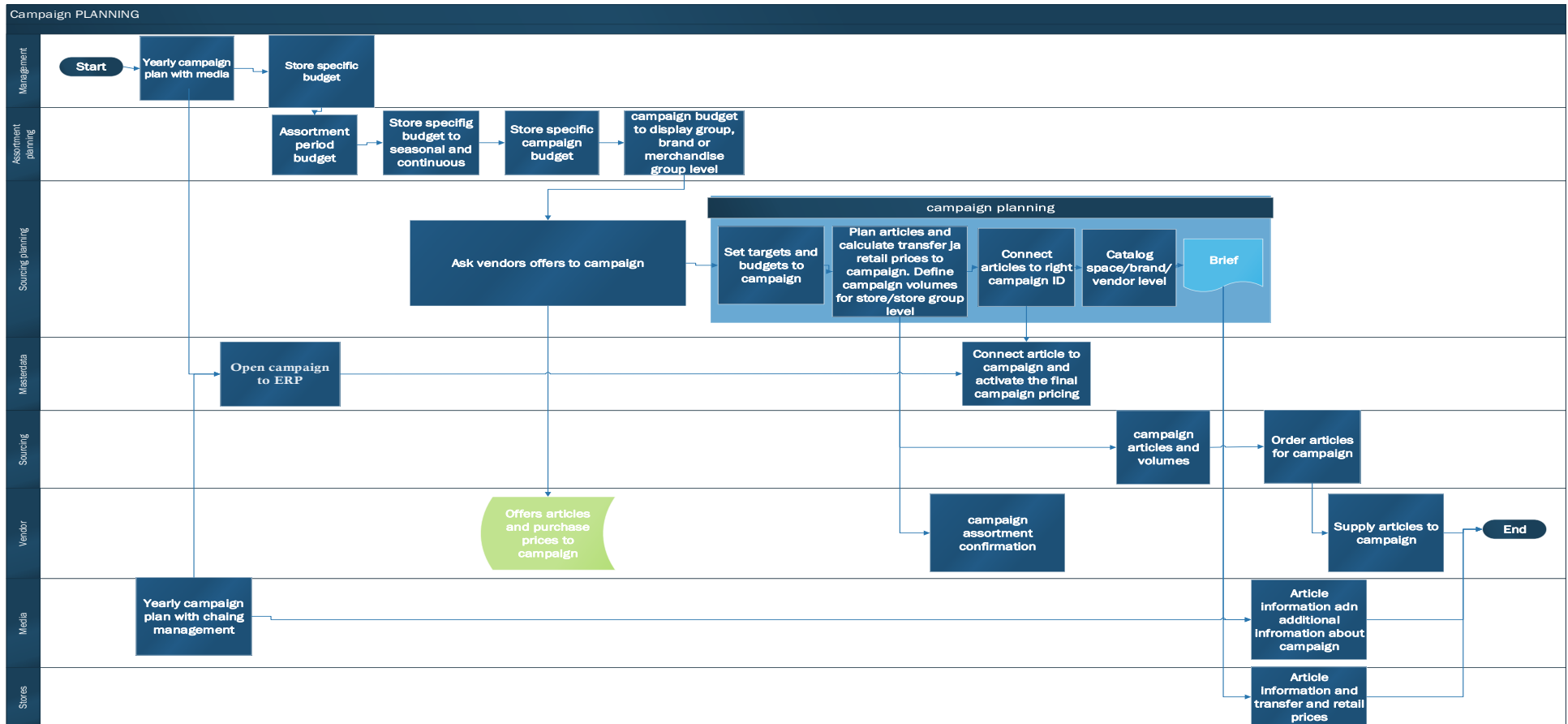
LÄHTEET

- Agerwal S. (2014). MS Excel Name Manager: How to Create, Use and Manage Names. Haettu 17.11.2018 osoitteesta <https://www.gui-dingtech.com/29636/ms-excel-name-manager/>
- Forsberg K., Mooz H. & Cotterman H. (2003). *Projektin hallinta: malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kettunen S. (2009). *Onnistu projektissa*. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kettunen S. (2002). *Tietojärjestelmän ostaminen -käytännön opas yrityksille*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koski Joonas. (n.d). Ketterät menetelmät, agile, LEAN ja scrum. Haettu 19.11.2018 osoitteesta <https://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-agile-lean-ja-scrum/>
- Maynard C. (n.d). Scrum tutorial. Haettu 16.10.2018 osoitteesta <https://www.atlassian.com/agile/tutorials/how-to-do-scrum-with-jira-software>
- Microsoft office. (n.d). Managing remote teams is easy with these collaboration tools. Haettu 17.11.2018 osoitteesta <https://products.office.com/en-us/business/articles/managing-remote-teams-is-easy-with-these-collaboration-tools>
- Microsoft office. (n.d). Nimien määrittäminen ja käyttäminen kaavoissa. Haettu 15.11.2018 osoitteesta <https://support.office.com/fi-fi/article/nimien-m%C3%A4ritt%C3%A4minen-ja-k%C3%A4ytt%C3%A4minen-kaavoissa-4d0f13ac-53b7-422e-afd2-abd7ff379c64>
- Rissainen T. (2002). *Projektilla tulokseen*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Shalloway A., Beaver G. & Trott J. (2009). *Lean-Agile Software Development*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Sutherland J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Englanti: Currency.
- Thinking Portfolio (n.d). Sovellussalkku. Haettu 16.11.2018 osoitteesta <https://thinkingportfolio.com/tuotteet/thinking-portfolio-sovellussalkku/>

Walkenbach J. (n.d). How to customize the Excel 2016 ribbon with XML. Haettu 16.10.2018 osoitteesta <https://www.dummies.com/software/microsoft-office/excel/how-to-customize-the-excel-2016-ribbon-with-xml/>

Webb J. & Saunders S. (2009). *Programming Excel with VBA and .NET*. O'Reilly Media.

LIIKETOIMINTAPROSESSI



Tietovirta suunnittelusta järjestelmiin

