

MYNNIN HALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTTOSUUNNITELMA

Käyttöönottoprosessin kuvaus myymäläliiketoiminnan näkökulmasta



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Tietojenkäsittelyn koulutus, Hämeenlinnan korkeakoulukeskus
kevät, 2021

Niina Mönkö

Tekijä	Niina Mönkö	Vuosi 2021
Työn nimi	Myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottosuunnitelma – Käyttöönottoprosessin kuvaus myymäläliiketoiminnan näkökulmasta	
Ohjaaja	Lasse Seppänen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen ja mistä tekijöistä koostuva projekti uuden tietojärjestelmän käyttöönotto on organisaatiossa. Opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajan uuden myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoa. Tavoitteena oli tuoda toimeksiantajalle ajatuksia järjestelmän käyttöönoton suunnitteluun sekä kuvata, miten myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoprosessi toimeksiantajan yksittäisessä myymälässä voitaisiin toteuttaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Fiskars Oyj Abp.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään ensin sekä myynnin hallintajärjestelmä että toiminnanohjausjärjestelmä. Teoriaosuuden pääpaino on siinä, miten organisaatioissa uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprojektia toteutetaan onnistuneesti. Opinnäytetyö on toiminnallinen, mutta tuotos perustuu laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusaineisto kerättiin sekä lomakehaastatteluilla että teemahaastattelulla. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavasti.

Tutkimuksessa saatiin selville, miten ja millä aikataululla myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoprosessi voisi myymälässä edetä. Kehittämistyönä tehtiin ehdotelma käyttöönottoprosessin toteuttamisesta kirjallisesti ja kaavioin esitettynä. Toimeksiantaja koki haastatteluilla saadut vastaukset arvokkaaksi tiedoksi käyttöönoton suunnitteluun.

Avainsanat Myynnin hallintajärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä,
käyttöönottoprojekti, käyttöönottosuunnitelma

Sivut 49 sivua ja liitteitä 16 sivua

Author	Niina Mönkö	Year 2021
Subject	Rollout plan for the Sales Management System – Description of the rollout process from the store business perspective	
Supervisor	Lasse Seppänen	

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to investigate what kind of a project it is to roll out a new information system in an organization and what factors a rollout project consists of. This thesis discusses the rollout project of the commissioner's new Retail Management System. The goal of the thesis was to bring ideas to the commissioner for the system rollout planning and to describe how the rollout process of the Retail Management System could be implemented in the individual store of the commissioner. The commissioner of the thesis was Fiskars Oyj Abp.

The theoretical part of the thesis defines first the Retail Management System and the Enterprise Resource Planning system. The focus of the theoretical part is on the success factors of organizations' new information systems rollout projects. The practice-based thesis utilized qualitative research methods. The research material was collected by using a structured interview and a thematic interview and analyzed in a theory guided manner.

The research found out how and on what schedule the rollout process of the Retail Management System could be implemented in the store. As a development work of the thesis a proposal of the rollout process implementation was carried out. The commissioner found the responses to the interviews to be valuable information for the rollout planning.

Keywords Retail Management System, Enterprise Resource Planning system (ERP), rollout project, rollout plan

Pages 49 pages and appendices 16 pages

Sanasto

Integraatio	Kahden tai useamman ohjelmiston tai järjestelmän välinen liitos niin, että ne keskustelevat keskenään
Avoin lähdekoodi	Vapaasti saatavissa oleva ohjelman lähdekoodi, joka mahdollistaa sen omaavan ohjelmiston vapaamman kehittämisen ja jakelun
Suljettu lähdekoodi	Ohjelman lähdekoodi ei ole vapaasti saatavissa ja sen omaavan ohjelmiston käyttö voi olla rajoitettua
Moduuli	Yksittäinen ohjelmisto tai ohjelmistokokonaisuus, joka vastaa tietyistä toiminnoista osana tietojärjestelmää
Kokonaisarkkitehtuuri	Joukko määritelmiä, suunnitelmia, kuvauksia, toimintatapoja, menetelmiä, ohjeita, projekteja ja kehityshankkeita organisaation strategisen johtamisen avuksi
Tietojen konvertointi	Vanhassa järjestelmässä olevien tietojen muuntamista kohdejärjestelmälle sopivaan muotoon
Migraatio	Tietojen siirtoprosessi vanhasta järjestelmästä uuteen
Key User	Järjestelmän avainkäyttäjä, jolla on loppukäyttäjiä enemmän vastuuta järjestelmän käyttöönottoon ja hallintaan liittyen
Webropol-kyselytyökalu	Suomalainen ja Pohjoismaissa laajasti käytetty työkalu kyselytutkimusten laatimiseen
Mentorointi	Menetelmä, jossa osaavampi tai kokeneempi jakaa osaamistaan ja tietoaan kokemattomammalle
Microsoft Teams	Microsoftin kehittämä viestintäalusta

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantajan esittely.....	2
3	Myynnin hallintajärjestelmä ja monikanavainen osto ympäristö.....	3
4	Toiminnanohjausjärjestelmä	5
4.1	Toiminnanohjausjärjestelmän määritelmä ja tarkoitus.....	5
4.2	Toiminnanohjausjärjestelmän toteutustavat	6
4.2.1	Itse kehitetty järjestelmä	7
4.2.2	Valmis kokonaisratkaisu	7
4.2.3	Mukautettu järjestelmä	8
4.3	Toiminnanohjausjärjestelmän toimitusmallit.....	8
5	Organisaation uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti	11
5.1	Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	11
5.1.1	Projektinhallinta	11
5.1.2	Riskien arviointi ja hallinta	13
5.1.3	Muutosjohtaminen	14
5.1.4	Käyttäjien perehdytys ja kouluttaminen.....	16
5.2	Käyttöönottomenetelmät	16
5.2.1	Pilotointi	17
5.2.2	Big Bang.....	17
5.2.3	Vaiheittainen ja rinnakkainen käyttöönotto.....	18
5.3	Käyttöönottosuunnitelman tarkoitus ja laatiminen	18
6	Kehittämistyön tavoite ja toteuttamismenetelmät	20
6.1	Kehittämistyön projektimalli.....	20
6.2	Laadullinen tutkimus.....	22
6.2.1	Aineistonkeruumenetelmät	23
6.2.2	Vastaajien määrä.....	24
6.2.3	Laadullinen analyysi	25
7	Toimeksiantajan järjestelmämuutosprojekti ja tavoiteratkaisu	27
8	Tutkimuksen toteuttaminen	29
9	Haastattelujen vastaukset	30
9.1	Käyttöönoton onnistumistekijät	30
9.2	Käyttöönoton haasteet ja niihin varautuminen.....	31
9.2.1	Aikatauluttaminen ja myymälähenkilöstön kouluttaminen	31

9.2.2	Kommunikointi ja myymälähenkilöstön muutosvastarinta.....	32
9.2.3	Asennusten koordinointi ja aikatauluttaminen	33
9.3	Myymälähenkilöstön koulutuksen toteutus.....	34
9.3.1	Koulutuksen toteutustavat	35
9.3.2	Mentorointi ja tukihenkilöt käyttöönoton aikana	36
9.4	Käytännön valmistelut ja toimenpiteet myymälässä.....	37
10	Myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoprosessin kuvaus.....	40
10.1	Ehdotelma myymälähenkilöstön koulutuksen toteuttamisesta.....	41
10.2	Ehdotelma käytännön toimenpiteiden hoitamisesta myymälässä	42
11	Johtopäätökset ja pohdinta.....	45
12	Yhteenveto	47
	Lähteet.....	48

Kuvat

Kuva 1	Projektin osittaminen ja sitä seuraava projektin aikatauluttaminen kuusivaiheisesti (Mäntyneva, 2016, ss. 63–65).	12
Kuva 2	Kultainen ympyrä (Sinek, 2009).....	15
Kuva 3	Toimeksiantajan tavoiteratkaisu keskitettyyn myynnin hallintaan (toimeksiantajan materiaalit).	27
Kuva 4	Ehdotelma koulutuksen toteuttamisen etenemisestä ja toteutustavoista.....	42
Kuva 5	Ehdotelma myymälähenkilöstön toimesta hoidettavien toimenpiteiden toteutusjärjestyksestä.	44
Kuva 6	Arvio käyttöönottoprosessin kulusta käyttöönottopäivää edeltävän 30 päivän aikana.	44

Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Lomakehaastattelun kysymykset
Liite 3	Teemahaastattelun pääkysymykset
Liite 4	Tiivistetyt haastattelujen vastaukset käyttöönottoon liittyvistä haasteista
Liite 5	Tiivistetyt haastateltavien ehdotukset koulutuksen toteuttamiseksi
Liite 6	Condensed description of the rollout process

1 Johdanto

Sekä myynnin hallintajärjestelmä että toiminnanohjausjärjestelmä ovat laajoja organisaation tietojärjestelmiä. Näitä järjestelmiä koskeva muutos tai uuden järjestelmän käyttöönotto on organisaation iso muutoshanke, jossa täytyy ottaa huomioon monia tekijöitä. Näihin tekijöihin sekä edellä mainittuihin järjestelmiin perehdytään tässä opinnäytetyössä ensin kirja- ja muiden aihetta käsittelevien lähteiden, kuten verkkosivustojen ja blogipostausten, pohjalta. Tällä opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, jonka järjestelmämuutosprojektiin tämän opinnäytetyön tekijä pääsee tutustumaan uuden myynnin hallintajärjestelmän käyttöönoton suunnittelun kautta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään ensin opinnäytetyön toimeksiantaja. Tämän jälkeen käsitellään myynnin hallintajärjestelmä sekä toiminnanohjausjärjestelmä ja avataan lukijalle, miten nämä järjestelmät tässä opinnäytetyössä liittyvät toisiinsa. Teoriaosuuden loppuosassa käydään läpi, mitä uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin sisältyy jo tiedetyn tiedon perusteella.

Tietoperustaan pohjautuen käytännön osassa toteutetaan laadullinen tutkimus, jossa haastatellaan sekä lomakehaastattelulla toimeksiantajan myymäläliiketoiminnan edustajia että teemahaastattelulla yhtä käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijaa. Laadullisen tutkimuksen tuloksien avulla kuvataan kirjallisesti sekä kaavioin esitettynä toimeksiantajan yksittäisessä myymälässä tapahtuva myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoprosessi, jossa olemassa oleva järjestelmä vaihdetaan uuteen.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa tulee ottaa huomioon ja mistä tekijöistä organisaation tietojärjestelmän käyttöönottosuunnitelma koostuu?
- Mitä käytännön toimenpiteitä myymälässä tulee tehdä myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoprosessin aikana?
- Millaisella aikataululla myynnin hallintajärjestelmän käyttöönotto pystytään myymälässä toteuttamaan?

2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Fiskars Oyj Abp, josta käytetään tässä opinnäytetyössä lyhennettä Fiskars. Fiskars on tällä hetkellä Suomen vanhin yritys, joka on saanut alkunsa vuonna 1649 perustetusta Fiskarsin rautaruukista. Nykyisin Fiskars on globaalisti toimiva ja kuluttajatuotteisiin keskittynyt yritys, jonka tuotevalikoimaan sisältyy kodintuotteita sekä puutarha-, askartelu- ja ulkoilutuotteita eri brändeiltä. Fiskars on listattu Nasdaq Helsingissä. (Fiskars Group, n.d.-a)

Fiskarsin organisaatio koostuu kolmesta liiketoimintayksiköstä, jotka ovat nimeltään Vita, Terra ja Crea. Vita vastaa Fiskarsin kattaus-, lasi- ja sisustuskategorioista, Terra vastaa puutarha-, kastelu- ja ulkoilukategorioista ja Crea puolestaan ruuanlaitto-, askartelu- ja saksikategorioista. Organisaation globaaleihin toimintoihin kuuluvat muun muassa myyntitoiminto, kuluttajakokemus- ja kasvutoiminto sekä toimitusketju. (Fiskars Group, n.d.-b)

Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön tekijä pääsee tutustumaan organisaation globaalien toimintojen kehittämiseen. Opinnäytetyön aihe liittyy Fiskarsin järjestelmämuutosprojektiin ja erityisesti uuden myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoon, joka otetaan käyttöön osassa Fiskarsin omistamien tuotemerkkien myymälöistä. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt myyjänä yhdessä Fiskarsin omistamien tuotemerkkien myymälöistä. Opinnäytetyön aihe muodostui, kun opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä Fiskarsin IT-osaston edustajiin ja esitti kiinnostuksensa tehdä opinnäytetyönsä jo hänelle entuudestaan tutun yrityksen toimeksiannosta sekä saadakseen konkreettisen aiheen työelämästä.

3 Myynnin hallintajärjestelmä ja monikanavainen osto ympäristö

Myynnin hallintajärjestelmä on tässä opinnäytetyössä vastine englanninkieliselle termille Retail Management System. Myynnin hallintajärjestelmä on kokonaisuus, joka sisältää useita myynnin ylläpitoon ja hallintaan tarvittavia ohjelmistoja tai osajärjestelmiä. Myynnin hallintajärjestelmään yleisesti kuuluvia osa-alueita ovat varastonhallinta, työvoiman hallinta, kassa, asiakkuuksien hallinta sekä analytiikka. Kassajärjestelmästä käytetään lyhennettä POS, joka tulee englanninkielisistä sanoista Point of Sale. Asiakkuuksien hallintajärjestelmä puolestaan tunnetaan myös lyhenteellä CRM, Customer Relationship Management. (G2.com, n.d.)

Yhtenäinen myyntiä tukeva järjestelmäkokonaisuus auttaa tehostamaan myynnin ylläpito prosessia. Onnistuneella eri ohjelmistojen tai osajärjestelmien integroinnilla järjestelmäkokonaisuuden sisällä kulkee sama ajantasainen tieto ja eri järjestelmät toimivat sujuvasti yhteen. Myynnin hallintajärjestelmän tarkoitus on kattaa kokonaisvaltaisesti eri toiminnot sekä myynnin että myyntivaraston seuraamiseen ja hallintaan sekä analysointiin. Myynnin hallintajärjestelmä voi pitää sisällään sekä fyysisen myymälän tai myymälät että verkkokaupan. (G2.com, n.d.)

Kimberling (2020) nostaa videossaan esille kuinka suuri vaikutus digitalisaatiolla on nykyään myös myynnin kannalta. Asiakkaat yhä enemmän sekä etsivät että ostavat tuotteita digitaalisia kanavia hyödyntäen. Yrityksen olisi hyvä pystyä tarjoamaan asiakkailleen kattava monikanavainen osto ympäristö. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että asiakkaalla olisi saatavillaan samat tiedot, kuten esimerkiksi tuotteen varastomäärä, huolimatta siitä asioiko hän verkkokaupassa vai fyysisessä myymälässä. Hyvässä monikanavaisessa osto ympäristössä asiakas voi saumattomasti hyödyntää eri kanavia ostotapahtuman eri vaiheissa. Monikanavaisen osto ympäristön taustalla voi olla laaja tietojärjestelmä kuten toiminnanohjausjärjestelmä.

Tämän opinnäytetyön aihetta koskevan järjestelmämuutosprojektin tavoitteena on osaltaan monikanavaisen osto ympäristön kehittäminen. Toimeksiantajan käyttöön otettava myynnin hallintajärjestelmä tulee olemaan osa organisaation toiminnanohjauksen tietojärjestelmäkokonaisuutta. Vaikka tässä opinnäytetyössä keskitytään myynnin

hallintajärjestelmän käyttöönottoon, organisaatiossa tehdään laajemmin muutoksia tietojärjestelmäkokonaisuuteen ja organisaation eri toiminnoista vastaavien järjestelmien ja uuden myynnin hallintajärjestelmän välisiin integraatioihin.

Toimeksiantajan olemassa olevaan tietojärjestelmäkokonaisuuteen sisältyy varsinainen sekä laajasti koko organisaation toimintoja palveleva toiminnanohjausjärjestelmä.

Käyttöön otettava myynnin hallintajärjestelmä on kuitenkin myös itsessään pienimuotoinen toiminnanohjausjärjestelmä. Myynnin hallintajärjestelmän sijaan voitaisiin sitä kutsua tässä opinnäytetyössä myös myymälän toiminnanohjausjärjestelmäksi, mutta koska osa myymälän toimintaa ohjaavista toiminnoista sijaitsee toisaalla ja tämä järjestelmä keskittyy nimenomaan myynnin tukemiseen, on kuvaavampaa puhua myynnin hallintajärjestelmästä. Toimeksiantajan myynnin hallintajärjestelmän toteutukseen ja käyttöönottoon myös pätevät samat periaatteet kuin yleisesti toiminnanohjausjärjestelmänkin kohdalla. Näiden syiden ja yhtäläisyyksien vuoksi seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin, mikä on toiminnanohjausjärjestelmä.

4 Toiminnanohjausjärjestelmä

Tässä luvussa käydään läpi mikä on toiminnanohjausjärjestelmä ja sen tarkoitus, sekä millä tavoin toiminnanohjausjärjestelmä voidaan toteuttaa. Tässä opinnäytetyössä ei kerrota tarkemmin toiminnanohjausjärjestelmän historiasta tai markkinoilla olevista toiminnanohjausjärjestelmistä eikä niiden tarkoista teknisistä ominaisuuksista. Tässä luvussa käsitellään toiminnanohjausjärjestelmä sillä tasolla, että lukijan olisi myöhemmissä luvuissa helpompi ymmärtää toiminnanohjausjärjestelmää koskevan muutoksen kokonaisvaltaisuus.

4.1 Toiminnanohjausjärjestelmän määritelmä ja tarkoitus

Toiminnanohjausjärjestelmä on organisaation eri toimintojen ohjaamiseen tarkoitettu tietojärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmää kutsutaan myös ERP-järjestelmäksi, joka tulee englanninkielisistä sanoista Enterprise Resource Planning. (Logistiikan Maailma, n.d.)

Toiminnanohjausjärjestelmän periaatteena on, että organisaation eri toiminnot hyödyntävät samaa yhdenmukaista tietoa mahdollistaen tiedon läpinäkyvyyden koko organisaatiossa. Tyypillisesti tämän mahdollistaa toimintojen käyttämä yksi yhteinen tietokanta, jonka myötä eri toiminnot muodostavat integraation. Nykyaikaisissa toiminnanohjausjärjestelmissä on usein mahdollista sisällyttää järjestelmään organisaation tarvitsemia toimintoja erillisinä moduuleina. Eri toimintojen integroinnin ja paremman tiedonkulun kautta tavoitteena on organisaation tehokkaamman sekä taloudellisemmän toimintatavan saavuttaminen. Lisäksi kattavan ja ajantasaisen tiedon myötä organisaation on mahdollista tarjota parempaa asiakaspalvelua. (Logistiikan Maailma, n.d.)

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla pystytään huolehtimaan organisaation liiketoiminnasta niin suunnittelun, tuotannon kuin myynnin ja markkinoinninkin osalta. Parhaat liiketoimintakäytännöt ja -prosessit, kattavuus, modulaarisuus, joustavuus sekä mahdollisuus yhdistää järjestelmään ulkoisia organisaatioita ovat ominaispiirteitä, jotka toiminnanohjausjärjestelmästä usein löytyvät. Kattavuus tarkoittaa käytännössä sitä, että toiminnanohjausjärjestelmässä olisi tavoiteltavaa pystyä integroimaan yhdellä tietokannalla mahdollisimman monta toimintoa keskenään. Modulaarisuuden edellytys on avoin järjestelmäarkkitehtuuri, joka mahdollistaa organisaatiossa tarvittavien moduuleiden

sisällyttämisen järjestelmään. Joustavuus taas näkyy toiminnanohjausjärjestelmässä sen kykyä vastata organisaation muuttuviin tarpeisiin. (Nestell & Olson, 2018, ss. 3–4)

ERP News (2018) on listannut artikkelissaan, mitä organisaation toimintoja toiminnanohjausjärjestelmän tulisi vähintään sisältää. Tärkeimmät osa-alueet ovat artikkelin mukaan seuraavat:

- Henkilöstöhallinta
- Asiakkuuksien hallinta
- Liiketoiminnan analysointi
- Toimitusketjun hallinta
- Varastonhallinta
- Taloushallinta

4.2 Toiminnanohjausjärjestelmän toteutustavat

Organisaatiolle voidaan tehdä ohjelmistokehitysprojektina sen yksilöllisiin tarpeisiin vastaava kokonaan uusi tietojärjestelmä tai vastakohtaisesti hankkia käyttöön valmis kokonaisratkaisu. Erillisistä valmisohjelmistoista tai -järjestelmistä on myös mahdollista mukauttaa organisaatiolle sopiva järjestelmäkokonaisuus. Varsinaista räätälöintiä itsessään paljon vaativat valmisohjelmistot voivat puolestaan koitua organisaatiolle kalliiksi projektiksi ja tällä tavoin kehitettyä järjestelmää saattaa olla hankala jatkokehittää. (Myllymäki ym., 2015, ss. 122–123)

Tarjolla on myös lähtökohtaisesti kustannuksiltaan edullisia avoimen lähdekoodin toiminnanohjausjärjestelmiä, joissa ohjelmistojen lisenssimaksuja ei välttämättä ole ollenkaan tai ne ovat matalat. Avoimen lähdekoodin järjestelmää on joustava mukauttaa organisaation tarpeisiin sopivaksi, mutta se vaatii usein kehittäjiltään enemmän ohjelmointiosaamista. Ilmaista käytön tukea on mahdollista saada laajalta kehittäjäyhteisöltä, mutta tuen saanti ei välttämättä ole aina nopeaa tai tehokasta. Avoimen lähdekoodin järjestelmän toimittajan voi olla hankala taata toiminnaltaan varma tai vakuutettu ratkaisu liiketoiminnan kannalta kriittisille toiminnoille. (ACC Software Solutions, n.d.)

Avoimen lähdekoodin toiminnanohjausjärjestelmiä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä edeltävän kappaleen sisältöä enempää. Seuraavissa alaluvuissa mainitut valmisjärjestelmät tai -ohjelmistot keskittyvät suljetun lähdekoodin ratkaisuihin.

4.2.1 Itse kehitetty järjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen ohjelmistokehitysprojektina tarjoaa organisaatiolle kilpailuetua ja joustavimman tavan rakentaa organisaation tarpeita parhaiten palveleva järjestelmä. Ideaalia on kehittää uutta järjestelmää osana organisaation liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua. Kyseessä on kuitenkin haastava ja kallis projekti vaatiessaan paljon aikaa ja asiantuntijoiden osaamista. (Nestell & Olson, 2018, s. 36)

Ohjelmistokehitysprojektina toteuttaessa kaikki järjestelmän osat valitaan itse, jolloin järjestelmä saadaan parhaiten vastaamaan organisaation kokonaisarkkitehtuuria. Mikäli samat ominaisuudet omaava valmisjärjestelmä on saatavilla, ei järjestelmän tekeminen ohjelmistokehitysprojektina ole yleensä edukasta. Lisäksi valmisjärjestelmän prosessit saattavat olla todellisuudessa toimivampia kuin organisaation itse määrittelemät prosessit, joiden tehokkuutta ei ole kyseenalaistettu. (Myllymäki ym., 2015, s. 122)

4.2.2 Valmis kokonaisratkaisu

Toimialakohtainen valmisjärjestelmä, joka luonnostaan sopii organisaation toimintaan, on myös mahdollista löytää. Valmisjärjestelmän prosessit voivat kuitenkin osoittautua organisaatiolle riittämättömiksi etenkin, jos organisaation tavoiteprosessit ovat ennakkoon tarkkaan määriteltyjä. Organisaation kannalta saattaa tässä tapauksessa olla tehokkaampaa ja lopulta tuottavampaa muuttaa omia prosessejaan valmisjärjestelmän toiminnan mukaisiksi. (Myllymäki ym., 2015, ss. 123)

Markkinoilla on tarjolla useita tehokkaita valmisjärjestelmiä, jotka pystyvät palvelemaan myös isoja ja monikansallisia organisaatioita. Tällaiset järjestelmät voivat kuitenkin olla melko hintavia ja niihin saattaa liittyä myös useita piilokustannuksia, kuten konsultointipalkkioita, suuria koulutuskustannuksia tai esimerkiksi kustannuksia järjestelmän vuotuisista ylläpitosopimuksista. Valmisjärjestelmän usein mukanaan tuomat muutokset

työntekijöiden työtapoihin saattavat aiheuttaa haasteita ja ongelmia organisaation sisällä. (Nestell & Olson, 2018, ss. 36–37)

4.2.3 Mukautettu järjestelmä

Kompromissina aiemmin esitetyille toteutustavoille, toiminnanohjausjärjestelmä voidaan koota mukautetusti vain tietyistä moduuleista. Tämä voi olla organisaatiolle valmista kokonaisratkaisua riskittömämpi ja kustannustehokkaampi toteutustapa, vaikkakin valmiin kokonaisratkaisun täyttä potentiaalia ei pystytä samalla tavalla saavuttamaan. Tässäkin tapauksessa järjestelmän ohjelmistot ovat valmiita tuotteita, minkä myötä toimintatapoja saatetaan joutua organisaatiossa muuttamaan. Valmisohjelmistoja voidaan myös itsessään räätälöidä vastaamaan toiminnoiltaan organisaation tarpeita ja määriteltyjä liiketoimintaprosesseja. Ohjelmistojen räätälöinti kuitenkin vaatii enemmän asiantuntijoiden työtä ja näin ollen lisää helposti myös kustannuksia. (Nestell & Olson, 2018, s. 37)

Yksi toteutustapa on koota toiminnanohjausjärjestelmä eri palveluntarjoajien valmisohjelmistoista tai -järjestelmistä. Tällöin tavoitteena on aina löytää organisaation tiettyyn tarkoitukseen tai toimintoon parhaiten sopiva ratkaisu. Tässä toteutustavassa ohjelmistojen tai eri järjestelmien integroiminen on yleensä monimutkaisempaa ja vaatii enemmän aikaa, työtä sekä väliohjelmistoja. (Nestell & Olson, 2018, ss. 37–38) Tämä toteutustapa voi myös ilmentyä monin eri tavoin. Organisaatiolla voi olla yksi varsinainen toiminnanohjausjärjestelmä, johon lisätään tarvittavia tai puuttuvia toimintoja integroimalla siihen muita erillisiä järjestelmiä. Vaihtoehtoisesti lähes kaikkiin organisaation toimintoihin voi olla erillinen järjestelmänsä, mutta organisaatiossa on olemassa myös varsinainen toiminnanohjausjärjestelmä. Erillisistä järjestelmistä voidaan myös toteuttaa integroitu järjestelmäkokonaisuus organisaation toiminnanohjaukseen, vaikka mikään näistä järjestelmistä ei yksinään olisi toiminnanohjausjärjestelmä. (Potts, 2018)

4.3 Toiminnanohjausjärjestelmän toimitusmallit

Toimitusmallilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, mihin toiminnanohjausjärjestelmä voi olla asennettu tai missä ja miten se on käytettävissä. Toiminnanohjausjärjestelmän toimitusmallia tulee miettiä organisaation resurssien mukaan. Toimitusmalli riippuu paljon

myös siitä, mitä vaihtoehtoja järjestelmän palveluntarjoajalla on tarjota. Organisaation omien tarpeiden arvioinnissa tulee miettiä teknologian kehittymistä ja millainen toimitusmalli tukisi organisaation toimintaa myös tulevaisuudessa sekä pystyisi mukautumaan myös mahdollisiin muutoksiin. (Nestell & Olson, 2018, ss. 93–94)

Toiminnanohjausjärjestelmä voi olla käytössä pilvipohjaisena tai se voi olla asennettuna paikallisesti organisaation omiin palvelimiin ja laitteisiin. Paikallisesti asennettua ratkaisua kutsutaan nimellä On-Premise. Tässä tapauksessa organisaatio itse hallinnoi ja ylläpitää järjestelmää laitteineen sekä on vastuussa sen toiminnasta ja tarvittavista asennuksista. Pilvipohjainen järjestelmä puolestaan sijaitsee palveluntarjoajan palvelimilla ja on käytettävissä internet-yhteyden yli. Toiminnanohjausjärjestelmä voi olla myös pilvi- ja On-Premise-ratkaisujen yhdistelmä, jolloin puhutaan hybridimallista. (Hale & Cox, 2020)

Pilvipohjaisen järjestelmän ja On-Premise-ratkaisun yksi merkittävä ero on kustannustehokkuus. Hinnoittelu usein kääntyy etenkin käyttöönottovaiheessa pilvipohjaisen järjestelmän eduksi. On-Premise-ratkaisu on iso investointi, jossa laitteiden kustannusten lisäksi maksetaan kerralla ohjelmistojen lisenssimaksut organisaation käyttötarpeen mukaan. Tämän lisäksi jatkossa peritään toistuvia maksuja ohjelmistojen käytön tuesta ja päivityksistä. Pilvipohjainen järjestelmä on usein hinnoiteltu kuukausi- tai vuositasolla käytön mukaan, ja käytön tuki ja päivitykset ovat saatavilla lisämaksusta. Pidemmällä aikavälillä pilvipohjaisen järjestelmän ja On-Premise-ratkaisun väliset kokonaiskustannuserot saattavat kuitenkin tasoittua. (Hale & Cox, 2020)

Pilvessä toimivan järjestelmän suuri etu on sen käytön paikka- ja laiteriippumattomuus. Toisaalta tämä tarkoittaa myös sitä, että pilvessä olevan järjestelmän käyttö on riippuvaista toimivasta internet-yhteydestä. Pilvipalvelun käyttöönotto on asennusten suhteen On-Premise-ratkaisua vaivattomampaa. Pilvipalvelun käyttö on joustavaa ja esimerkiksi tallennustilaa on helppo lisätä tarpeen vaatiessa. Pilvipalvelussa sen rajalliset hallintamahdollisuudet edellyttävät organisaatiolta täyttä luottamusta palveluntarjoajaan. Koska toimitaan internetissä ja riskien mahdollisuus kasvaa, pilvipalvelussa saattaa epäilyttää myös sen tietoturvaluottamus. Hyvämaineisten pilvipalveluntarjoajien tietoturvastandardit ovat kuitenkin korkeat. (Hale & Cox, 2020)

On-Premise-ratkaisuna toteutettava järjestelmä on pilvipohjaista järjestelmää helpompi mukauttaa vastaamaan organisaation yksilöllisiä tarpeita. On-Premise-ratkaisun pilvipalvelua rajattomampi hallinta tuo organisaatiolle kuitenkin enemmän vastuuta myös järjestelmän tietoturvallisuudesta huolehtimisesta. (Hale & Cox, 2020)

5 Organisaation uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti

Uuden ja laajan tietojärjestelmän käyttöönotto on kokonaisuudessaan suuri organisaation muutoshanke (Juvonen, 2018, Projektin valmisteluvaihe -luvussa Organisaation muutos - luku, ensimmäinen kappale). Uuden tietojärjestelmän käyttöönoton toteutus on usein työmäärältään oma projektinsa, vaatii työpanosta monella eri osa-alueella.

Käyttöönottoon sisältyy muun muassa toimenpiteitä muutosvastarinnan hallitsemiseksi tai sen estämiseksi, käyttäjien koulutusta sekä käyttäjätuesta huolehtimista. Myös odottamattomat ongelmat ovat tavallisia etenkin järjestelmävaihdossa. Odottamattomia ongelmia voidaan pyrkiä tunnistamaan esimerkiksi pilotoimalla uutta järjestelmää pienemmässä käyttäjäkunnassa ennen sen laajempaa käyttöönottoa. (Juvonen, 2018, Projektin loppuvaihe -luvussa Käyttöönottovaihe -luku, ensimmäinen kappale)

5.1 Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

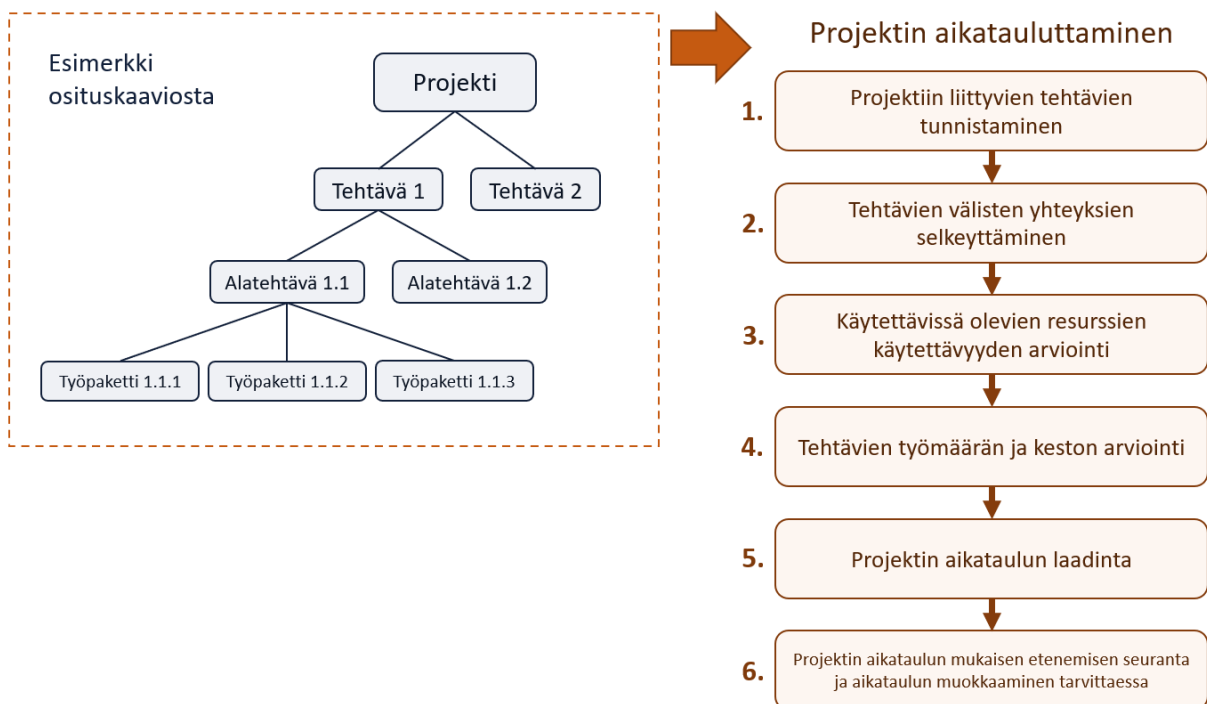
Järjestelmän käyttöönottovaiheeseen on tärkeää panostaa, koska sen epäonnistuessa myös kaikki aiemmin järjestelmän eteen tehty työ todennäköisesti menee hukkaan. Järjestelmän hienot ratkaisut eivät näy ulkomaailmalle ilman sen käyttöönoton onnistumista. Ennen käyttöönoton toteutusvaihetta loppuun kulutettu budjetti aiheuttaa erityisen haastavan tilanteen. Mikäli käyttöönottoa ei pystytä kustannusten takia tukemaan riittävästi, epäonnistunut käyttöönotto saattaa estää järjestelmän oletettujen hyötyjen saavuttamisen ja koko projektin onnistumisen. (Juvonen, 2018, Projektin loppuvaihe -luvussa Käyttöönottovaihe -luku)

5.1.1 Projektinhallinta

Projektipäälliköllä on suuri merkitys organisaation uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa. Projektipäälliköllä tulee olla osaamista sekä liiketoiminnasta, että teknologiasta. (Nestell & Olson, 2018, s. 83) Projektipäällikön keskeisin rooli on toimia projektitiimin vetäjänä, johtaen projektin toteutumista sekä puuttamalla tarvittaessa projektitiimin toimintaa tai projektin toteutumista hidastaviin tekijöihin (Mäntyneva, 2016, ss. 33–34).

Projektia aikatauluttaessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota resurssien oikea-aikaiseen käyttöön. Projekti tulee jakaa eri vaiheisiin ja osittaa. Osittamisella edesautetaan projektin työn suunnittelua sekä helpotetaan toteutuksen etenemisen ja kustannusten seuranta selkeiden vastuukokonaisuuksien ja osaprojektien avulla. Nämä projektista ositetut pienemmät kokonaisuudet ovat perusta aikataulusuunnittelulle. Projektin osittaminen ja aikatauluttaminen on havainnollistettu kuvassa 1. Aikatauluttaminen tapahtuu kuusivaiheisesti. Ensinnä tunnistetaan projektiin liittyvät tehtävät, minkä jälkeen selkeytetään näiden tehtävien väliset yhteydet. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan käytettävissä olevien resurssien käytettävyys. Lopuksi arvioidaan tehtävien työmäärä sekä kesto ja laaditaan aikataulu. Kuudennessa vaiheessa seurataan, miten projekti etenee aikataulun mukaan ja tarvittaessa muokataan aikataulua. (Mäntyneva, 2016, ss. 61–65)

Kuva 1 Projektin osittaminen ja sitä seuraava projektin aikatauluttaminen kuusivaiheisesti (Mäntyneva, 2016, ss. 63–65).



Käyttöönottoprojektin hallintaan ja onnistumiseen voidaan osaksi vaikuttaa sillä, mitä on aiemmista virheistä opittu. Koska edellisestä vastaavanlaisesta projektista ja sen haasteista sekä mahdollisista ongelmakohtista saattaa usein olla jo aikaa, palaute tulisi kerätä talteen heti kyseisen projektin lopussa sekä projektitiimiltä että projektin sidosryhmiltä. Havaittujen asioiden kirjaaminen yhteen dokumenttiin ja arkistoon tallentaen ei ehkä ole paras ratkaisu,

koska kyseiseen dokumenttiin ei välttämättä muisteta enää palata uuden projektin alussa. Tehokkaampi tapa olisi esimerkiksi luoda sähköinen tietopankki parhaille käytännöille. (Juvonen, 2018, Projektin loppuvaihe -luvussa Virheistä oppiminen -luku)

5.1.2 Riskien arviointi ja hallinta

Käyttöönottoprojekteissa saattaa olla tiukat budjettivaatimukset ja saavutuksia vaaditaan paljon lyhyessä ajassa. Organisaation toiminnanohjausta koskevan järjestelmämuutoksen toteuttaminen tavoitteiden ja annetun budjetin mukaisesti on haastavaa. Tyypillistä on, että käyttöönottoon kuluva aika on aliarvioitu. Järjestelmien palveluntarjoajat ja toimittajat kuitenkin yhä enemmän pyrkivät siihen, että järjestelmien asennus olisi mahdollisimman ongelmatonta ja riskeiltään ennakoitavaa. (Nestell & Olson, 2018, ss. 83–84)

Riskienhallinta on yksi oleellisimmista tekijöistä organisaation uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa. Etenkin organisaation toiminnanohjausjärjestelmän muutoksessa on suuri määrä riskejä, jotka saattavat aiheuttaa projektin epäonnistumisen. Riskit voivat ilmentyä monilla eri osa-alueilla, liittyen muun muassa tekniikkaan, ihmisiin, käyttöönottomenetelmiin, politiikkaan tai esimerkiksi luontoon. (Nestell & Olson, 2018, ss. 86–87)

Käyttöönoton projektitiimin jäsenten tulee arvioida yhdessä mahdollisia riskejä omien kokemustensa ja toisten arvioiden avulla. Yksi tehokas tapa olisi keskustella mahdollisista riskeistä jonkun toisen organisaation kanssa, jossa on toteutettu vastaavanlainen projekti. Kustannusten virhearviointi, projektin epäselvät tavoitteet ja projektin johdon epäonnistuminen saattavat usein nousta esille. (Nestell & Olson, 2018, s. 87)

Riskien määrittämisen jälkeen tulee arvioida millä tasolla minkäkin riskin toteutuminen vaikuttaisi projektin budjettiin, aikatauluun tai käyttäjien vaatimukseen. Organisaation toiminnanohjausta koskevan järjestelmän käyttöönoton riskien ja niiden vaikutuksen arviointi vaatii paljon tietoa sekä käyttöönotettavasta järjestelmästä että liiketoiminnasta. (Nestell & Olson, 2018, s. 87)

Kun riskit ja niiden vaikutukset ovat selvillä, tulee ne priorisoida. Lisäksi tulee arvioida, mitkä riskeistä vaativat säännöllistä huomiota ja järjestelmällistä seurantaa. Riskien tulee olla

tiedossa koko projektitiimillä. Määriteltyjä riskejä voidaan hallita joko vähentämällä niiden toteutumisen todennäköisyyttä tai varautumalla niiden vaikutuksiin toipumissuunnittelulla. Riskien toteutumista voidaan ennaltaehkäistä muun muassa teknisten ratkaisujen testaamisella, minkä mahdollistaa esimerkiksi järjestelmän pilotointi. (Nestell & Olson, 2018, s. 88)

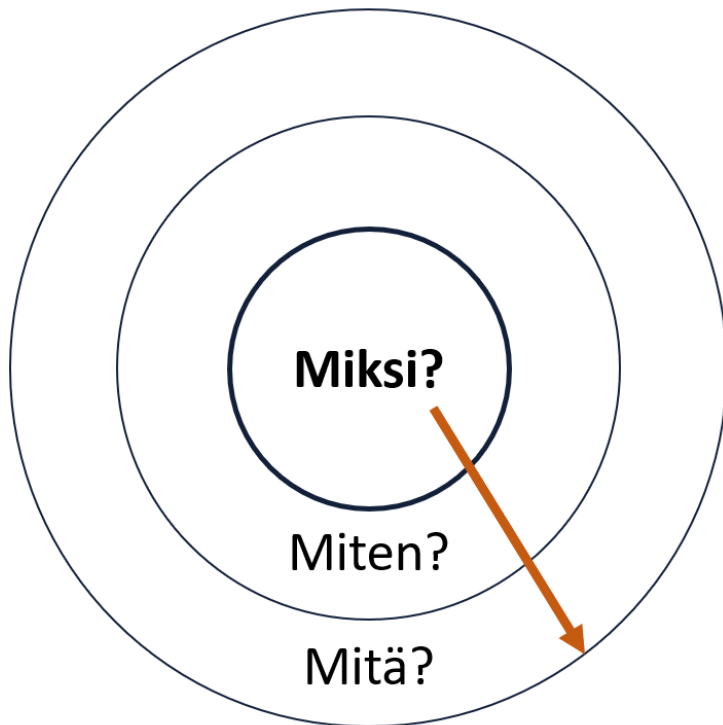
5.1.3 Muutosjohtaminen

Uusi tietojärjestelmä tuo usein muutoksia myös organisaation toimintatapoihin, mikä helposti aiheuttaa järjestelmän käyttäjissä muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa saattaa syntyä erityisesti siinä tilanteessa, jos uusia toimintatapoja joudutaan muuttamaan yhtä aikaa uutta järjestelmää käyttöönotettaessa. Tämän vuoksi organisaation nykyisten toimintatapojen muutostarpeen tärkeyden tulisi olla ajoissa viestittynä ja tiedossa heillä, joiden toimintatapoja muutos koskee. Näin ollen toimintatapoja voitaisiin alkaa muuttamaan jo ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. (Juvonen, 2018, Projektin valmisteluvaihe - luvussa Organisaation muutos -luku, ensimmäinen ja toinen kappale)

Muutosvastarinta on yksi uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyvä haaste, vaikka uusi järjestelmä tulisikin olemaan olemassa olevaa järjestelmää parempi. Uuden järjestelmän edellyttämät toimintatapojen muutokset voidaan sisäistää ja hyväksyä helpommin hyvän muutosjohtamisen avulla. (Juvonen, 2018, Projektin loppuvaihe -luvussa Käyttöönottovaihe - luku, kolmas kappale)

Johtajuusasiantuntija Simon Sinek (2009) on esittänyt yhdenlaisen johtamistyylin kultaiseksi ympyräksi kutsumanaan mallina, joka on esitetty kuvassa 2. Kultaisen ympyrän keskiössä on kysymys ”miksi”. Kysymystä ”miksi” ympäröi seuraavaksi kehä ”miten”, ja uloimpana kehänä on kysymys ”mitä”. Sinekin keskeinen sanoma on se, että ”miksi” on se ajatus, joka ostetaan.

Kuva 2 Kultainen ympyrä (Sinek, 2009).



Kultaista ympyrää noudattavalla muutosjohtamisella voidaan esimerkiksi organisaation jäsenet saada toimimaan omasta tahdostaan ja motivaatiostaan muutoksen edesauttamiseksi. Kultaisen ympyrä -mallin mukaisesti on tärkeää edetä ympyrän sisältä ulospäin, eli muutosjohtamisessa aloittaa muutoksesta viestiminen perustelemalla ensin, miksi muutos tehdään. Muutostarpeen selvityksen jälkeen kerrotaan, miten organisaation toimintatapojen on muututtava ja miten muutos toteutetaan. Vasta lopuksi selvitetään, mitä muutos konkreettisesti pitää sisällään. (Juvonen, 2018, Projektin loppuvaihe -luvussa Käyttööntöövaihe -luku, neljäs ja viides kappale)

Järjestelmän käyttööntöövaiheessa muutoksen toteuttamisen johtoryhmällä on siis mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan ja vaikutusvallallaan merkittävästi käyttööntöövaiheprojektin onnistumiseen. On oleellista ymmärtää, että uusi järjestelmä ei itsessään ratkaise ongelmia. (Juvonen, 2018, Projektin loppuvaihe -luvussa Käyttööntöövaihe -luku, kuudes kappale)

5.1.4 Käyttäjien perehdytys ja kouluttaminen

Kouluttaminen on osa muutosjohtamista ja sillä voidaan vaikuttaa merkittävästi uuden tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen. Valitettavasti kouluttamiseen saatetaan varata liian alhainen budjetti tai se on osa-alue, jonka kautta käyttöönoton kustannuksia pyritään vähentämään. Muutokseen tottuminen ja tilanteen tasaantuminen uuden tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen vaatii aikaa, mutta sitä voidaan nopeuttaa hyvin järjestetyllä ja ajoitetulla käyttäjien kouluttamisella. (Nestell & Olson, 2018, ss. 103–104)

Hyvin toteutettu koulutus on keino tehostaa toimintaa nopeammin sekä ennaltaehkäistä virhetapahtumia ja niiden korjaamiseen kuluvaan aikaa. Tyypillisimmät ongelmat kouluttamisen suhteen johtuvat siitä, että niissä keskitytään liikaa sovellusten käyttämiseen eikä niinkään organisaation liiketoimintaprosessien toteuttamiseen. Vanhat, edellisen järjestelmän aikaiset toiminta- ja ongelmanratkaisutavat saattavat hankaloittaa uuden oppimista. (Nestell & Olson, 2018, ss. 104–106)

Kouluttamista voidaan toteuttaa eri tavoin, se voi olla sekä yksisuuntaista että interaktiivista. Uutiskirjeet ja johtoryhmän esiintymiset ovat yksisuuntaisia tapoja tiedottaa esimerkiksi projektin tavoitteista ja sen edistymisestä. Interaktiiviset tavat voivat olla esimerkiksi työpajoja tai kokouksia, joissa asioita käydään yhdessä läpi. Käyttöönotettavan järjestelmän omaava testiympäristö puolestaan mahdollistaa tehokkaan käytännön opetteluun käyttäjien työnkuvan mukaisesti. Koulutusta tulisi pystyä tarjoamaan käyttäjille mahdollisimman joustavasti ajan sekä paikan suhteen, koska organisaatio sekä sen tietojärjestelmä on usein hyvin monimuotoinen. Joustava kouluttaminen voi koostua esimerkiksi verkko- ja videokoulutuksista, käyttöoppaista, lähiopetuksesta sekä käytännön harjoittelusta testiympäristössä. (Nestell & Olson, 2018, ss. 105–106)

5.2 Käyttöönottomenetelmät

Sopiva menetelmä järjestelmän käyttöönoton toteutukseen valitaan olosuhteet huomioiden sekä organisaation vaatimusten ja ominaisuuksien mukaan. Menetelmän valinnassa tulee arvioida, mikä on käyttöönoton toteutuksen budjetti, kuinka nopeasti käyttöönoton tulee tapahtua ja millainen on organisaatiossa saatavilla olevan teknisen osaamisen taso.

Käyttöönottomenetelmä määrittyy myös sen perusteella, kuinka paljon eri toimintoja käyttöönotettava järjestelmä sisältää sekä miten käyttäjien perehdytys ja kouluttaminen on mahdollista toteuttaa. Käyttöönoton mahdollisen epäonnistumisen vaikutuksen arviointi vaikuttaa oleellisesti siihen, mikä käyttöönottomenetelmä kannattaa valita. (Srivastava, 2020)

5.2.1 Pilotointi

Pilotoinnissa otetaan käyttöön toiminnoiltaan riittävän tasoinen versio järjestelmästä tai esimerkiksi jokin tietyn toiminnon kattava moduuli. Järjestelmän käyttöönotettavat toiminnallisuudet priorisoidaan. Lähtökohtana on se, että järjestelmää tai jotakin sen osaa aletaan ottamaan käyttöön ensin pienemmässä käyttäjäkunnassa tai yksittäisessä toiminnossa organisaation sisällä. Tarkoituksena on edesauttaa järjestelmän käyttöönoton riskittömämpi toteuttaminen lopulta laajemmin organisaatiossa. Moduuleittain pilotointi vaatii paljon aikaa ja ohjelmointityötä, jotta tieto kulkee uusien moduulien ja olemassa olevan järjestelmän välillä. (Nestell & Olson, 2018, ss. 84–85)

5.2.2 Big Bang

Big Bang -menetelmässä järjestelmä otetaan kerralla käyttöön koko organisaatiossa. Kattavan valmistautumisen jälkeen organisaation olemassa oleva järjestelmä vaihdetaan kokonaisuudessaan uuteen muutamassa päivässä. Tässä käyttöönottomenetelmässä on eniten riskejä, koska odottamattomia ongelmia ilmenee lähes aina. Big Bang -menetelmää saatetaan myös varioida vaiheittaisen toteutustavan kanssa. Tällöin järjestelmä otetaan esimerkiksi käyttöön organisaatiossa organisaation tietty osa, looginen tai toiminnallinen segmentti kerrallaan, mutta jokainen Big Bang -tavalla. (Nestell & Olson, 2018, s. 85)

Big Bang on menetelmänä tehokas vaihtoehto varsinaisen käyttöönoton toteutusajan ja kokonaiskustannusten suhteen. Toteutettavat muutokset ovat peruuttamattomia, joten paine käyttöönoton onnistumisesta on suuri ja käyttöönottoa edeltävä suunnittelu sekä valmistelu vaatii paljon aikaa. (Srivastava, 2020)

5.2.3 Vaiheittainen ja rinnakkainen käyttöönotto

Vaiheittainen käyttöönotto on Big Bang -tapaa hitaampi, mutta turvallisempi käyttöönottomenetelmä. Toteutusvaiheet voidaan suunnitella esimerkiksi osasto- tai sijaintitasolla. Mahdollisiin ongelmiin pystytään reagoimaan nopeammin ja ne eivät vaikuta haittaavasti organisaation kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. (Srivastava, 2020)

Vaiheittainen käyttöönoton toteutus voi olla myös järjestelmän suunnittelua, kehittämistä, testaamista ja sen asentamista moduuleittain (Nestell & Olson, 2018, s. 85).

Rinnakkaisessa käyttöönottomenetelmässä puolestaan uutta järjestelmää otetaan käyttöön niin, että sitä käytetään ensin rinnakkain vanhan, olemassa olevan järjestelmän kanssa. Tällä tavoin toteutetussa käyttöönotossa liiketoimintaa uhkaavat riskit ovat minimissä, koska vanha järjestelmä on yhä käytettävissä, mikäli uuden järjestelmän kanssa ilmenee ongelmia. Myös järjestelmän loppukäyttäjät pystyvät opettelemaan uuden järjestelmän käyttöä rauhassa. (Srivastava, 2020)

Kahden eri järjestelmän rinnakkainen käyttö on kuitenkin teknisesti haastavaa aiheuttaen ongelmia tietojen synkronoinnissa. Uuden järjestelmän käyttöönotto rinnakkain vanhan järjestelmän kanssa voi olla myös kustannuksiltaan melko kallis toteutustapa, koska käyttöönotto vaatii asiantuntijatyötä kokonaisvaltaisesti enemmän. (Srivastava, 2020)

5.3 Käyttöönottosuunnitelman tarkoitus ja laatiminen

Käyttöönottosuunnitelman tarkoituksena on sujuvoittaa siirtymistä uuden järjestelmän käyttöön. Käyttöönottosuunnitelman laatiminen aloitetaan projektin suunnitteluvaiheessa ja sitä työstetään koko projektin ajan. Käyttöönottosuunnitelmassa määritellään käyttöönoton toteutuksen eri vaiheet ja niiden laajuus sekä käyttöönototehtävien suorittajat. Tarpeen mukaan käyttöönottosuunnitelma sisältää myös tietoa käytön tuesta, ongelmien seurannasta ja ratkaisuprosesseista, sekä rooleista ja vastuista käyttöönoton aikana. (University of Washington, n.d.)

Käyttöönottosuunnitelmaa laatiessa on myös tärkeää olla tiedossa käyttöönototavoitteet ja käyttöönoton kriittiset menestystekijät, liiketalouden jatkuvuusvaatimukset sekä riskit ja

niiden hallinta. Lisäksi on tiedettävä tehtävien ja resurssien väliset riippuvuudet, käyttöönoton projektitiimin kommunikointitavat sekä kuinka järjestelmän käyttäjät koulutetaan. (University of Washington, n.d.)

Käyttöönottosuunnitelma voi sisältää järjestelmän käyttöönoton toteutussuunnitelman lisäksi tiedot valmistelevista tehtävistä työkalujen tai sovellusten tuotantovalmiuden varmistamiseksi, kommunikointisuunnitelman, suunnitelman muutospyyntöjen seuraamiseksi, palauttamissuunnitelman, suunnitelman käyttäjien kouluttamisesta sekä suunnitelman siitä, miten varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuus ja mahdollisista ongelmatilanteista toipuminen. Järjestelmän käyttöönoton toteutussuunnitelma on kuvaus käyttöönoton tehtävistä, ja se sisältää aikataulun järjestelmän eri toimintojen toteuttamiselle tai niiden testaamiselle. Toteutussuunnitelmassa voi olla esimerkiksi tiedot uuden järjestelmän käyttöönottoa valmistelevista toimenpiteistä, asennuksista sekä tietojen konvertoinnista ja migraatiosta. Palauttamissuunnitelma on suunnitelma siitä, miten palata aiempiin liiketoimintaprosesseihin ja sovelluksiin, jos uuden järjestelmän käyttöönotto epäonnistuu. (University of Washington, n.d.)

6 Kehittämistyön tavoite ja toteuttamismenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tehdyn kehittämistyön tavoitteena oli kerätä ja koota ajatuksia opinnäytetyön toimeksiantajalle myynnin hallintajärjestelmän käyttöönoton suunnitteluun. Kehittämistyön konkreettinen tuotos on toimeksiantajan yksittäisessä myymälässä tapahtuva myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoprosessin kuvaus. Kehittämistyön tueksi toteutettiin laadullinen tutkimus, jossa kerättiin aineistoa lomake- ja teemahaastattelulla.

6.1 Kehittämistyön projektimalli

Vesiputousmallia usein verrataan ketterien menetelmien vastakohtaksi. Blomqvistin (2018) mukaan tämä kuitenkin aiheuttaa helposti harhakuvan siitä, että projektin toteuttamismenetelmäksi olisi vain nämä kaksi vaihtoehtoa, vesiputousmalli tai ketterä menetelmä, vaikka vesiputousmalli ei ole ainoa ketteriä menetelmiä perinteisempi tapa projektin toteuttamiseksi. Ennemmin tulisi vertailtaessa puhua suunnitelmavetoisesta ja muutosvetoisesta toteuttamismenetelmästä. Vesiputousmalli on yksi esimerkki suunnitelmavetoisesta toteuttamisesta ja ketterät menetelmät puolestaan edustavat muutosvetoisia toteuttamismenetelmiä.

Suunnitelmavetoinen projekti pyritään toteuttamaan mahdollisimman hyvin suunnitelman mukaan, kun taas muutosvetoisessa projektissa liikaa suunnitelmallisuutta pyritään välttämään. Muutosvetoisesti toteuttaessa projektin lopputuloksesta saadaan todennäköisemmin halutunlainen, koska projektia toteutetaan aina sillä hetkellä hyödyllisin vaihe kerrallaan ja suunnitelma lopullisesta tuotoksesta muuttuu ja tarkentuu projektin edetessä. Suunnitelmavetoisessa toteutuksessa ongelmalliseksi koituu usein se, että projektin lopputulos ei usein lopulta vastaakaan sitä, mitä oikeasti halutaan. (Blomqvist, 2018)

Vesiputousmallin on katsottu saaneen alkunsa Winston Roycen kirjoittamasta artikkelista, joka on julkaistu vuonna 1970. Vesiputousmallissa projekti suoritetaan vaihe vaiheelta, alkaen vaatimusten määrittelystä ja päättyen käyttöönottoon. Royce on kirjoittanut artikkelissaan myös ketterämmistä käytännöistä. Hän on muun muassa suositellut, että

vesiputousmallissa olisi myös iteraatiota, eli työvaiheiden toistoa, ja että myös asiakas otettaisiin suunnittelutyöhön mukaan. Vesiputousmallia kuitenkin toteutetaan usein hieman virheellisesti yksinkertaisemmalla tavalla ilman iteraatiota. (Lehtonen ym., 2014, s. 2; Blomqvist, 2018)

Ketterissä menetelmissä asiakas on aktiivisesti mukana koko kehitysprojektin ajan ja projektin lopputulos muotoutuu muuttuvien vaatimusten mukaan. Scrum-menetelmä on yksi esimerkki ketteristä menetelmistä. Ketterien menetelmien leviämistä on edesauttanut ketterän ohjelmistokehityksen puolestapuhujien laatima julistus vuonna 2001, joka tunnetaan nimellä Agile Manifesto. Julistus on ketterien menetelmien keskeisten arvojen ja periaatteiden kokoelma. Julistuksessa määritellyt arvot ovat:

- Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
- Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
- Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja
- Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa

(Lehtonen ym., 2014, ss. 2–4; Beck ym., 2001)

Mikään projekti ei välttämättä edusta puhtaasti mitään tiettyä toteuttamismenetelmää. Esimerkiksi vesiputousmallin mukaisesti toteuttaessa on mahdollista hyödyntää myös ketteriä käytäntöjä, ja vesiputousmallia taas saatetaan toteuttaa osana ketterää menetelmää. (Blomqvist, 2018)

Tämän opinnäytetyön kehittämistyö tehtiin pääosin suunnitelmavetoisesti. Kehittämistyön aikana kuitenkin palattiin myös tämän opinnäytetyöprojektin aiempiin toteutusvaiheisiin, tarkentaen tutkimuskysymyksiä ja sitä, mitä järjestelmää tai järjestelmäkokonaisuuden osaa tämän kehittämistyön konkreettinen tuotos tarkalleen koskee. Myös toimeksiantajan projektin sisältö tarkentui tämän opinnäytetyön tekijälle kehittämistyön suunnitteluvaiheen jälkeen, ja sen mukaan tehtiin muutoksia tämän opinnäytetyön teoriaosuuden sisältöön.

6.2 Laadullinen tutkimus

Usein puhutaan erikseen määrällisistä (kvantitatiivisista) ja laadullisista (kvalitatiivisista) tutkimusmenetelmistä, mikä on vanhastaan tehty jaottelu (Ojasalo ym., 2015, s. 104).

Samassa tutkimuksessa ja saman tutkimuksen analysoinnissa voidaan kuitenkin soveltaa kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysia. Sen sijaan, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi olisivat toistensa vastakohtat tai sulkisivat toisensa pois, ne ennemminkin muodostavat keskenään jatkumon. (Alasuutari, 2011, luku 2, neljäs kappale)

Määrällisellä tutkimuksella pyritään tyypillisesti testaamaan tiettyä teoriaa, josta on ensin tehty jokin hypoteesi eli oletus. Määrällisen tutkimusmenetelmän, kuten lomakekyselyn avulla, voidaan selvittää ja tehdä johtopäätökset siitä, että pitääkö hypoteesi paikkansa vai ei. Tavoite on pystyä kontrolloidusti mittaamaan tutkittavan aihepiirin teoriaa, mitä edellyttää teorian hyvä tunteminen. Esimerkiksi lomakekysely kohdennetaan usein isolle joukolle vastaajia, jotka muodostavat otoksen tutkimuksen kohteena olevasta perusjoukosta. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä kerätty aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin ja saadut tiedot yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym., 2015, s. 104)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena pystyä tilastollisesti yleistämään tutkittavaa asiaa, vaan pyrkimys on kerätä tietoa niin, että tutkittava aihe pystyttäisiin mahdollisimman hyvin kuvaamaan tai ymmärtämään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4, kolmas kappale). Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä tutkittavia on tavallisesti huomattavasti vähemmän verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Analysoitava aineisto on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa usein runsas, koska tarkoituksena on kerätä tutkittavasta ja entuudestaan melko tuntemattomasta aiheesta paljon tietoa. Laadullisissa menetelmissä ei myöskään puhuta otoksesta, vaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tutkimuksen kohde on valittu harkitusti sen mukaan, mitä tietoa halutaan saada lisää. (Ojasalo ym., 2015, s. 105)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin toteuttamaan laadullinen tutkimus aineiston keräämiseksi, koska tavoite oli saada johtolankoja siitä, miten tämän opinnäytetyön toimeksiantajan uuden myynnin hallintajärjestelmän käyttöönotto voisi edetä ja mitä tekijöitä käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon.

6.2.1 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää jotain tiettyä aineistonkeruumenetelmää tai useampia erilaisia menetelmiä tutkimusongelmasta ja tutkimusresursseista riippuen.

Yleisimmin aineistoa kerätään laadullisessa tutkimuksessa haastattelemalla, kyselyllä, havainnoimalla tai kokoamalla tietoa erilaisista dokumenteista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, toinen kappale)

Haastattelun ja kyselyn avulla pystytään selvittämään ihmisen ajatuksia ja selityksiä hänen toimintatapoihinsa kysymällä niitä häneltä itseltään. Vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa pystytään tarttumaan mahdollisiin väärinkäsityksiin ja selventämään kysymyksiä keskustelun avulla. Lomakekyselyssä puolestaan ennalta määritellyt kysymykset lähetetään samassa muodossaan kaikille vastaajille, jolloin vastausten laadukkuus on kysymysten tulkinnan osuvuuden ja vastaajan kirjallisen ilmaisutavan varassa. Kysely on kuitenkin haastatteluun verraten ajan ja rahan kannalta tehokkaampi ja edullisempi aineistonkeruumenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1)

Haastattelu voidaan toteuttaa lomake-, teema- tai syvähaastatteluna. Kaikkien näiden tapojen avulla on mahdollisuus tutkia erilaisia ilmiöitä tai hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Lomakehaastattelu tai lomakekysely on pääasiassa kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä hypoteesien testaamiseksi. Lomakehaastattelua on kuitenkin mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa ja vastaajat on mahdollista määritellä laadullisiin luokkiin vastaustensa perusteella. Lomakehaastattelun kysymykset on mietittävä varsinaisen tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten perusteella ja niiden tulee olla tutkimuksen viitekehyksen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetyn tiedon mukaan perusteltuja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1, kappaleet 1–3)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymysten teemat on etukäteen määriteltä ja tavoite on lomakehaastattelun tavoin löytää tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastattelussa edetään ennalta määriteltujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten mukaan. Etuna tässä haastattelutavassa on mahdollisuus reagoida haastateltavien vastauksiin tarkentaen ja syventäen seuraavia kysymyksiä

haastattelun aikana. Syvähaastattelu on puolestaan strukturoimaton, jossa ainoastaan keskusteltava ilmiö on ennalta määritelty. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, jotka määräytyvät haastattelun aikana haastateltavan vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1, kappaleet 4–6)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä lomakehaastattelua, joka kohdennettiin toimeksiantajan myymäläliiketoiminnan edustajille, koska tavoitteena oli pystyä kuvaamaan käyttöönottoprosessi erityisesti myymäläliiketoiminnan näkökulmasta. Lomakehaastattelun lisäksi teemahaastattelulla puolestaan kerättiin ajatuksia sekä kysyttiin neuvoa käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijalta.

6.2.2 Vastaajien määrä

Suoraa vastausta siihen, mikä on sopiva määrä aineistoa laadullisessa tutkimuksessa, ei oikeastaan ole. Vastaajien määrään vaikuttaa usein tutkimusresurssit, kuten se miten paljon aikaa tai rahaa on käytettävissä. Etenkin opinnäytetyössä aineiston koko ei ole sen merkittävin kriteeri. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on pieni määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Tärkeintä on, että laadullisessa tutkimuksessa vastaajat omaisivat kokemusta tai tietäisivät mahdollisimman paljon tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tekijän tulee siis valita vastaajat harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa haluttiin saada selville ajatuksia erityisesti toimeksiantajan myymäläliiketoiminnan edustajilta, joilla oli jo jotakin kokemusta tai käsitystä järjestelmän käyttöönoton toteuttamisesta. Lisäksi haluttiin saada näkemyksiä teknisen puolen asiantuntijalta, jolla oli kokemusta toimeksiantajan myymälöiden edellisestä järjestelmän käyttöönotosta, sekä tietoa uuden myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoa koskevien myymälöiden ja niiden käyttämien järjestelmien ominaisuuksista.

6.2.3 Laadullinen analyysi

Aineiston analysointi aloitetaan lukemalla kerätty aineisto useaan kertaan, jotta se pystyttäisiin luokittelemaan ja siitä löydettäisiin yhteyksiä käytettyyn teoriaan.

Aineistokokonaisuutta puretaan, tarkastellaan ja tulkitaan käytettyyn teoriaan tai teorioihin kytkettynä. Aineistoa analysoimalla teoriaa saatetaan pyrkiä myös uudelleen hahmottamaan. Tyypillisesti aineisto puretaan teema-alueittain, tarkastellen ilmiöitä tai asioita, jotka esiintyvät useamman haastateltavan kohdalla. Yhteiset ilmiöt voivat löytyä haastatteluteemojen kautta, mutta ilmiöt voivat olla vastausten myötä myös haastatteluteemoista poikkeavia tai yllättäviä. (Ojasalo ym., 2015, s. 110) Teemoittamisen tarkoituksena on pilkkoa ja ryhmitellä aineisto siinä esiintyvien aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.1, kolmas kappale).

Teema-alueisiin jakamisen jälkeen haastatteluaineistosta pyritään myös löytämään keskinäisiä yhteyksiä, jotta analyysistä tulisi riittävän syvälinen. Yhteyksiä voidaan tarkastella eri tavoin, kuten tyypittelyllä tai ääriryhmittelyllä. Tyypittelyssä on tarkoitus ryhmitellä aineistossa esiintyvät asiat joidenkin niiden yhteisten piirteidensä mukaan jakaen haastateltavat kahteen tai useampaan tyyppiin. Ääriryhmittely taas perustuu vastakohtien etsimiseen haastateltavien vastauksista ja näiden löydettyjen vastakohtien kautta tehtävään ryhmittelyyn. Aineistoa analysoidessa voidaan keskittyä myös siinä esiintyvien poikkeamien etsimiseen, koska säännönmukaisuuksilla ei välttämättä saada tarpeeksi kattavaa kuvaa ilmiöstä. (Ojasalo ym., 2015, ss. 110–111)

Alasuutari esittää laadullisen analyysin tapahtuvan kahden käytännössä toisiinsa nivoutuvan vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Aineistoa tarkastellaan siitä näkökulmasta, mikä on olennaista kulloisenkin kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta. Pelkistämisessä havaintoja pyritään yhdistelemään, jotta havaintomäärä ei olisi tarpeettoman suuri. Aineiston yksittäiset havainnot ajatellaan esimerkeiksi havaintojen joukosta, joka muodostetaan etsimällä yksittäisiä havaintoja yhdistävä piirre tai nimittäjä. Pelkistämällä ei kuitenkaan tavoitella sitä, että havaintoja yhdistelemällä määriteltäisiin jokin tyyppitapaus tai keskiarvoyksilö. (Alasuutari, 2011, luku 2, luvut Laadullisen analyysin vaiheet ja Havaintojen pelkistäminen)

Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen on merkitystulkinnan tekemistä tutkittavasta ilmiöstä. Arvoitusta ratkaistaan pelkistetyn havaintoaineiston sekä muun tutkimuksen ja kirjallisuuden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin myös yksittäiset havainnot huomioidaan etsiessä vihjeitä merkitystulkintojen tekemiseen ja arvoituksen ratkaisemiseksi. (Alasuutari, 2011, luku 2, Arvoituksen ratkaiseminen -luku)

Laadullinen analyysi voi olla toteutettu esimerkiksi aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu ovat analyysiyksiköiden määrittäjinä. Teorialähtöisen analyysin pohjana on jokin tietty teoria, malli tai auktoriteetin esittämä ajattelu, joka ohjaa aineiston analyysia ja tavoitteena on usein testata tätä aikaisempaa tietoa uudessa asiayhteydessä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria puolestaan toimii analyysin apuna tai ohjaajana, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan vaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2)

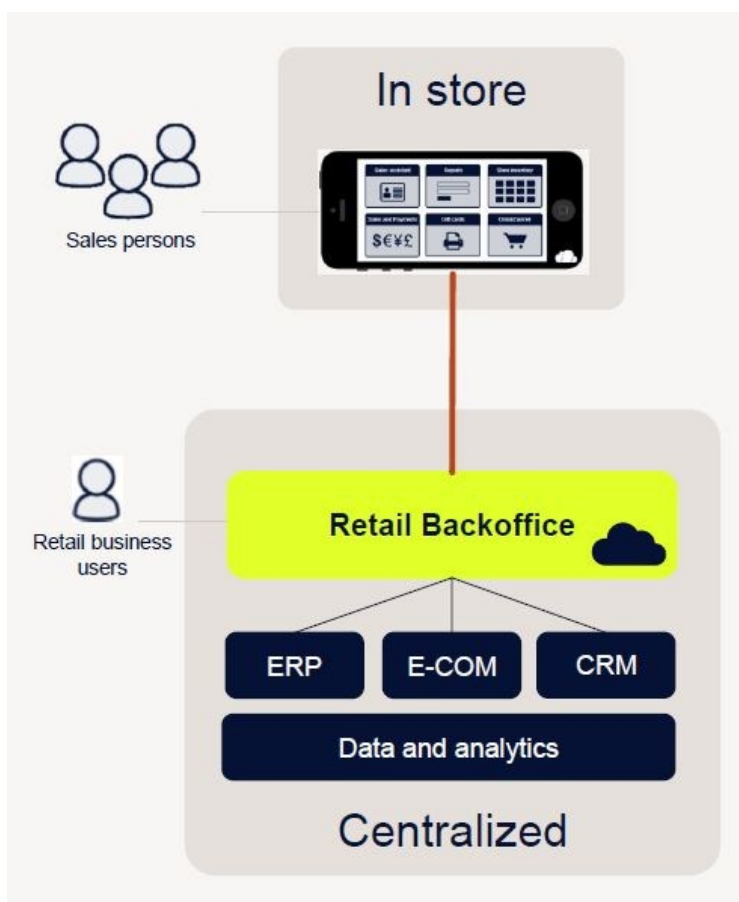
Tämän opinnäytetyön haastattelujen vastausten analysointi aloitettiin jakamalla aineisto teema-alueisiin haastatteluteemojen mukaan. Lisäksi tyypittelemällä pyrittiin yhdistelemään yksittäiset havainnot, joissa oli yhteisiä piirteitä. Myös poikkeamiin kiinnitettiin huomiota, koska haluttiin ymmärtää ja pystyä kuvaamaan kaikki uuden järjestelmän käyttöönotossa huomioon otettavat tekijät sekä ideat mahdollisimman kattavasti. Haastatteluin kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti. Aineiston analyysissä ei testattu jotakin tiettyä teoreettista mallia, mutta teoria osin ohjasi analyysin tekoa, koska myös haastattelujen teemat ja haastattelukysymykset oli laadittu sen perusteella mitä aiheesta jo tiedettiin.

7 Toimeksiantajan järjestelmämuutosprojekti ja tavoiteratkaisu

Toimeksiantajan järjestelmämuutosprojekti käsittää myynnin hallintajärjestelmän käyttöönoton lisäksi uusien integraatioiden rakentamisen myynnin hallintajärjestelmän ja organisaation eri toiminnoista vastaavien järjestelmien välille. Yksinkertaistettu kuvaus toimeksiantajan tavoiteratkaisusta on esitetty kuvassa 3. Organisaation eri toiminnoista vastaavien järjestelmien integraatiot uuteen järjestelmään toteutetaan niin, että niiden hallinta tulee jatkossa olemaan keskitettympää ja osin pilvipohjaista.

Uusi myynnin hallintajärjestelmä tullaan ottamaan käyttöön osassa toimeksiantajan omistamien tuotemerkkien myymälöistä. Tällä hetkellä kyseisissä myymälöissä on erilliset kassa- ja toiminnanohjausjärjestelmä sekä asiakkuuksien hallintajärjestelmä. Asiakkuuksien hallintajärjestelmä ei tule vaihtumaan, mutta erillisten kassa- ja toiminnanohjausjärjestelmän tilalle tulee uusi yhtenäinen myynnin hallintajärjestelmä.

Kuva 3 Toimeksiantajan tavoiteratkaisu keskitettyyn myynnin hallintaan (toimeksiantajan materiaalit).



Käyttöön otettava myynnin hallintajärjestelmä tulee koostumaan tarvittavista moduuleista niin kassatoimintoihin kuin myymälän toiminnanohjaukseen, kuten tilausten- ja varastonhallintaan. Merkittävä ero nykyiseen ratkaisuun verrattuna tulee olemaan se, että käyttöön otettava myynnin hallintajärjestelmä tulee toimimaan pilvipalveluna.

Järjestelmämuutoksen tarkoituksena on lopulta aikaansaada toiminnoiltaan osittain automatisoitu ja joustava, sekä asiakkaita että henkilökuntaa paremmin palveleva monikanavainen ostoympäristö.

Järjestelmämuutoksen myötä ohjelmistojen lisäksi muuttuu myös laitteet ja yhteys internetiin tullaan muodostamaan langattoman verkon kautta. Ohjelmistoja tullaan myymälöissä käyttämään mobiililaitteilla, jotka edesauttavat myynnin paikkariippumatonta ja joustavaa toimintaa.

Toimeksiantaja toteuttaa järjestelmämuutosta ja uuden järjestelmän käyttöönottoprojektia kokonaisuudessaan mahdollisimman paljon ketterällä menetelmällä. Toimeksiantajan edellinen vastaavanlainen järjestelmämuutosprojekti toteutettiin selkeämmin vesiputousmallilla. Tällä hetkellä tavoitteena on aloittaa uuden järjestelmän testaaminen vaiheittain pilotoimalla ensin kriittisimmät toiminnot sisältävää järjestelmää tietyntyyppisissä ja aina kyseiselle järjestelmäversiolle sopivassa myymäläkonseptissa. Järjestelmän testikäytön ja pilotointien jälkeen lopullinen ja kattavin järjestelmäversio otetaan käyttöön laajemmassa myymäläkentässä.

8 Tutkimuksen toteuttaminen

Myynnin hallintajärjestelmän käyttöönoton suunnittelun tueksi toteutettiin laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa haluttiin saada selville toimeksiantajan myymäläliiketoiminnan edustajien sekä käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijan kokemuksia, ajatuksia ja ideoita uuden järjestelmän käyttöönoton toteuttamiseen. Tutkimuksessa haluttiin erityisesti saada vastauksia siihen, mitä tekijöitä käyttöönotossa tulee ottaa huomioon ja mitkä asiat vaikuttavat käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tutkimuksessa oltiin myös kiinnostuneita siitä, millä tavoin kouluttaminen uuden järjestelmän käyttöön kannattaisi toteuttaa ja ajoittaa. Lisäksi selvitettiin, mitä käytännön työtehtäviä myymälässä tulee tehdä käyttöönottoprosessin aikana.

Myymäläliiketoiminnan edustajilta kerättiin vastauksia Webropol-kyselytyökalulla toteutetun kuuden kysymyksen mittaisen lomakehaastattelun avulla. Lomakehaastattelun kysymykset ovat liitteessä 2. Jokainen haasteltaviin valikoitunut myymäläliiketoiminnan edustaja sai siis vastattavakseen samat kysymykset. Kysymykset olivat asetelultaan pääosin avoimia. Lomakehaastattelu lähetettiin 12:lle myymäläliiketoiminnan edustajalle, joista yhteensä yhdeksän vastasi siihen. Yli puolet vastanneista kertoivat omaavansa aiempaa kokemusta jonkin organisaation tietojärjestelmän vaihto-/käyttöönottoprojektista loppukäyttäjänä. Vastaajissa oli myös henkilöitä, jotka olivat joskus olleet mukana käyttöönottoprojektissa osana projektitiimiä, muun muassa kouluttajina, käyttöönoton tukihenkilöinä tai Key Userina. Yhdellä vastanneista ei ollut aiempaa kokemusta tietojärjestelmän vaihto- tai käyttöönottoprojekteista.

Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijaa haastateltiin erikseen teemahaastattelulla, koska haluttiin saada selville käyttöönotossa huomioon otettavia tekijöitä myös teknisestä näkökulmasta. Teemahaastattelu sisälsi enemmän kysymyksiä kuin myymäläliiketoiminnan edustajille lähetetty lomakehaastattelu. Teemahaastattelun kysymykset kuitenkin käsittelivät samoja teemoja kuin lomakehaastattelun kysymykset, mutta teemahaastattelussa kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun pääkysymykset ovat liitteessä 3.

9 Haastattelujen vastaukset

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään sekä lomakehaastattelujen että teemahaastattelun vastaukset alaotsikoiden mukaisin teema-alueittain. Teema-alueiden muodostamisen perustana on ollut teoreettisen viitekehyksen mukaan laaditut haastatteluteemat sekä saatujen vastausten sisältö. Vastaukset pyritään esittämään samankaltaisten vastausten pelkistettyinä joukkoina, jotka ovat muodostettu tyypittelemällä. Myös mahdolliset poikkeamat vastauksissa tuodaan esille, koska se on edellytys käyttöönottoprosessin mahdollisimman kattavaan ymmärtämiseen ja kuvaamiseen.

9.1 Käyttöönoton onnistumistekijät

Haastateltavien kokemusten perusteella käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä nousivat esille käyttöönoton järjestelmällinen toteuttaminen ja järjestelmän laajempaa jalkautusta edeltävä pilotoiminen. Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija mainitsi, että pilotointivaiheessa olisi pyrkimyksenä havaita mahdolliset ongelmat ja saada selville, mitä myymälöissä tarkalleen tulee käyttöönoton aikana tehdä, jotta käyttöönotto sujuisi jouhevasti. Hän toi myös esille, että käyttöönoton onnistumista edellyttäisi käyttöönottopäivien tarkka ja ajoissa tehty aikataulu, jotta esimerkiksi asentajaresurssit olisivat ajoissa valmiina ja tiedettäisiin, että kuka menee mihin ja milloin.

Useampi myymäläliiketoiminnan edustajista mainitsi käyttäjien kouluttamisen ja uuden järjestelmän käytössä tukemisen keskeisiksi onnistumistekijöiksi. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille se, miten järjestelmän pilotoimisen myös uskottiin vaikuttavan positiivisesti koulutuksen sisältöön ja laadukkuuteen. Kokemuksen perusteella pilotoinnin myötä oli tiedetty tarkemmin mihin osa-alueisiin koulutuksessa tuli erityisesti keskittyä. Aiemmistä järjestelmän käyttöönotoista oli jäänyt myös mieleen se, miten erilaiset persoonat kouluttajissa ja käyttöönoton tukihenkilöissä palvelivat myös erilaisten loppukäyttäjien oppimista ja yksilöllisiä oppimistapoja.

9.2 Käyttöönoton haasteet ja niihin varautuminen

Lomakehaastattelussa yli puolet vastaajista katsoivat haasteiden uuden järjestelmän käyttöönotossa liittyvän erityisesti aikatauluttamiseen sekä myymälähenkilöstön kouluttamiseen. Myymälähenkilöstön muutosvastarinta koettiin myös jonkin verran huomioon otavaksi haasteeksi, mutta kommunikointia tai tiedottamista ei niinkään tuotu esille haasteellisena osa-alueena. Toisaalta useasta vastauksesta ilmeni kommunikoinnin ja tiedottamisen tärkeys uuden järjestelmän käyttöönotossa ja haasteisiin varautumisessa. Haasteisiin varautumisen suhteen suunnitelmallisuus, selkeys ja eri asioiden hoitaminen ajoissa nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija nosti myös huomioon otavana asiana esille sekä asennustöiden koordinoinnin että aikatauluttamisen.

Muina käyttöönottoa haastavina tekijöinä tuotiin esille käyttöönotettavan järjestelmän keskeneräisyys ja järjestelmään toistaiseksi vain osittain tehty räätälöinti, jolloin myöhemmin tehdyt muutokset tulisivat jatkossa aiheuttamaan sekaannusta.

Mielenkiintoinen huomio käyttöönoton haasteista oli lisäksi se, että myymälöissä saattaa olla todella suuret odotukset sen suhteen, mitä tämänhetkisiä ongelmia uusi järjestelmä tulisi poistamaan ja mihin kaikkiin myynnin toimintoihin sen oletetaan tuovan ratkaisuja. Tätä ajatusta toisaalta tukee onnistumistekijöitä koskevaan kysymykseen annettu vastaus, jossa oli mainittu useampia huomioita haasteista nykyisen järjestelmän kanssa. Vastauksessa oli kerrottu monin esimerkein se, että nykyinen järjestelmä on useilta ominaisuuksiltaan kankea. Yksi vastaaja oli taas nimenomaan sitä mieltä, että myymälähenkilöstön puolelta ei toisaalta juuri tästä syystä aiheutuisi haasteita, koska uutta järjestelmää odotetaan jo paljon.

Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi haastateltavien vastauksia käyttöönoton haasteisiin liittyen. Lisäksi haastateltavien vastaukset käyttöönoton haasteista sekä ehdotetut ratkaisut niihin varautumiseksi on esitetty tiivistetysti liitteessä 4 olevassa taulukossa.

9.2.1 Aikatauluttaminen ja myymälähenkilöstön kouluttaminen

Aikatauluttamisen haasteet liittyivät enimmäkseen resurssien riittävyyden varmistamiseen. Suuri koulutettavien määrä ja ajatus siitä, että useissa myymälöissä uusi järjestelmä

otettaisiin käyttöön lähes samanaikaisesti, vaatii tarkkaa aikatauluttamista.

Aikatauluttamista säätelee myös myymälöiden sesonkiajat ja isoimmat kampanjat.

Myymälähenkilöstön kouluttamisessa koettiin haasteeksi resurssien rajallisuuden lisäksi käyttäjien yksilölliset ominaisuudet uusien asioiden omaksumisessa. Erot oppimistahdissa ja esimerkiksi kielitaidossa vaativat huomiota. Esimerkiksi englanninkielinen koulutusmateriaali voi aiheuttaa toisille ylimääräistä haastetta. Kouluttamisessa haastavaa on myös se, että olosuhteet saattavat vaatia enemmän etäkoulutusta, mikä edellyttää toimivampia verkkoyhteyksiä kuin osassa myymälöistä tällä hetkellä on.

Aikatauluttamiseen ja kouluttamiseen liittyviin haasteisiin varautuminen olisi osin rinnakkaista. Ehdotettiin, että myymälähenkilöstölle olisi hyvä järjestää lähikoulutusta jo kuukausia ennen järjestelmän käyttöönottoa. Toisaalta tulisi ajoissa varmistaa, että myös etänä järjestettävään koulutukseen osallistuminen on teknisiltä osin mahdollista. Onko kaikilla esimerkiksi mahdollisuutta käyttää laitteissaan mikrofonia tai toimiiko Microsoft Teams -sovellus ongelmitta? Tarvittaessa kouluttaminen tulisi toteuttaa myymälässä useammassa osassa.

Käytön tuen sekä koulutuksen riittävyys tulisi huomioida aikatauluttaessa ja käyttöönotto tulisi toteuttaa rauhallisena ajankohtana. Resurssien riittävyyden varmistamiseen voitaisiin varautua sillä, että myymäläpäälliköt osallistutettaisiin enemmän toimimaan myymälässä uuden järjestelmän käyttöönoton mentoreina. Tätä edellyttäisi myymäläpäälliköiden kattavampi perehdyttäminen ja kouluttaminen, jotta heillä olisi varmuus uuden järjestelmän käyttöön.

9.2.2 Kommunikointi ja myymälähenkilöstön muutosvastarinta

Yksi vastaajista oli merkinnyt kommunikoinnin ja tiedottamisen yhdeksi haastavaksi osa-alueeksi käyttöönotossa, koska tiedottamisen tulee tavoittaa kaikki loppukäyttäjät erilaisista työsuhteista tai työtilanteista huolimatta. Uuden järjestelmän käyttöönotosta tulee pystyä tiedottamaan todella selkeästi ja hyvissä ajoin ja tiedon läpinäkyvyys on tärkeää.

Kommunikoinnin ja tiedottamisen on oltava suunnitelmallista. On oltava tarkka suunnitelma siitä, miten tieto tavoittaa kaikki ja kuka tiedottaa ja ketä.

Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että myymälähenkilöstön muutosvastarinta tulisi olemaan yksi huomioitava haaste. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että myymälöissä paikallinen tekeminen on ollut tähän asti yleensä aktiivista. Muutosvastarintaa saattaa aiheuttaa toiminnan muuttumisen laajuus sekä haasteet uuden omaksumisessa. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin, että mikäli mahdollista, niin muutoksista olisi jokaisen hyvä saada tietoa ja ohjeistusta omalla paikallisella kielellään. Yhdessä kommentissa myös toivottiin liiketoiminnan johdon ja IT-puolen välisen kommunikaation olevan käyttöönottoprojektin aikana sellaista, että toimintatapojen muutoksissa näkyisi selvästi liiketoimintavetoisuus.

Yksi vastaaja mainitsi, että myymälähenkilöstöä saattaa jännittää, jos he joutuvat suorittamaan teknisiä toimenpiteitä tai järjestelmän asennustöitä. Mikäli myymälän henkilökunnan on hoidettava teknisiä toimenpiteitä, kuten asennustöitä tai esimerkiksi huolehdittava vanhojen laitteiden hävittämisestä, niihin tulisi olla selkeät suunnitelmat ja ohjeet. Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija toi haasteena esille odottamattomat ongelmat, kuten asentajien sairastumiset. Tällaisiin tilanteisiin tulisi nimenomaan varautua tarkoilla ohjeilla, joiden avulla tarvittavat järjestelmäasennukset olisivat lähes kenen tahansa, esimerkiksi myymälähenkilökunnan, mahdollista tehdä ainakin sillä tasolla, että myynti onnistuisi.

9.2.3 Asennusten koordinointi ja aikatauluttaminen

Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija mainitsi mahdollisena haastavana osa-alueena asennusten koordinoinnin. Tämä on huomioitava itse käyttöönottovaiheen asennuksissa, että langattoman verkon rakentamisessa. Etenkin jos asennuksista vastaa useampi eri alihankkija tarvitaan huolellista koordinointia ja selviä ohjeita. Edellisessä käyttöönotossa useamman myymälän järjestelmäasennuksista vastasi yksi tiimi, mikä teki osaltaan käyttöönotosta jouhevampaa, kun asentajien kokemus karttui projektin aikana ja ongelmatilanteisiin pystyttiin vastaamaan sujuvammin. On myös huomioitava, että tarvitseeko kassalaitteita varten tehdä muita asennustöitä, kuten mahdollisten laitetelineiden kiinnittämistä kassapöytään. On tiedettävä ajoissa kuka hoitaa nämä mahdolliset kassapöydän muutostyöt.

Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija toi esille myös yhtenä haastavana tekijänä käyttöönoton toteuttamisen ilta-aikaan. Näin toimittiin edellisessä käyttöönotossa, mutta tässä oli haastavaa se, että esimerkiksi ongelmatilanteita oli vaikeampi saada illalla ratkaistua etenkin, jos tarvittiin apua kolmannelta osapuolelta. Ratkaisuna hän ehdotti, että käyttöönotto olisi parempi tehdä päiväsaikaan ja myymälän olisi hyvä olla sen päivän kokonaan suljettuna, jotta käyttöönotto saataisiin yhden päivän aikana suoritettua.

9.3 Myymähenkilöstön koulutuksen toteutus

Vastauksissa loppukäyttäjien perehdyttämisen ja koulutuksen toteuttamisen sekä kouluttamisen ajoittamisen suhteen oli jonkin verran toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Yksi ajatus oli, että kouluttaminen tulisi aloittaa hyvissä ajoin ja uudet asiat käytäisiin rauhassa osa-alue kerrallaan läpi. Vastakohtaisesti myös ajateltiin, että lyhyt intensiivinen koulutusjakso ennen käyttöönottoa olisi pidemmällä aikavälillä tapahtuvaa opetusta tehokkaampaa. Näkemysten erilaisuus kouluttamisen suhteen korosti sitä, kuinka tärkeää olisi huomioida käyttäjien yksilölliset erot olemassa olevista taidoista ja tiedoista sekä tavat oppia ja omaksua uusia asioita. Kaksi vastaajista toi myös esille jo aiemmissä kysymyksissä esiintyneen huomion siitä, että opetusta olisi hyvä olla mahdollista saada jokaisessa myymälässä paikallisella kielellä.

Useampi vastaaja ehdotti, että olisi hyvä toteuttaa yksi sisällöltään yhtenäinen peruskoulutus kaikille ajoissa ennen käyttöönottoa, mutta myös lisäkoulutusta saisi tarvittaessa ja asioita kerrattaisiin myymälässä vielä juuri ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa, jotta opetellut asiat olisivat tuoreessa muistissa. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että ajoissa toteutettu peruskoulutus olisi hyvä olla siksi, koska osa myyjistä työskentelee useammassa kuin yhdessä myymälässä. Yksi vastaaja ehdotti, että nopeasti oppivat ja ehkä tietoteknisesti osaavammat voitaisiin kouluttaa jo suhteellisen ajoissa ennen käyttöönottoa, kun taas enemmän tukea tarvitseville annettaisiin opetusta lähempänä käyttöönottoa. Koulutuksia voisi myös olla tarjolla kaksi erilaista käyttäjien osaamistason mukaan, ja etenkin etäkoulutuksien jälkeen kouluttajan tai tukihenkilön saisi vielä tarvittaessa myymälään paikan päälle ohjeistamaan.

Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi haastateltavien ehdotuksista myymälähenkilöstön kouluttamisen toteuttamiseksi ja tukemiseksi uuden järjestelmän käytössä. Lisäksi haastateltavien vastausten pohjalta koulutuksen ja järjestelmän käytön tuen toteuttamistavoista on tehty tiivistetty esitys liitteessä 5 olevaan taulukkoon.

9.3.1 Koulutuksen toteutustavat

Koulutusta toivottiin toteuttavan mahdollisimman monimuotoisesti. Vastauksissa ehdotettiin muun muassa luokkahuonemaista opetusta testijärjestelmällä joko omassa myymälässä tai esimerkiksi organisaation kampuksella olosuhteiden mukaan. Yhdessä vastauksessa kuitenkin kritisoitiin pelkkää luokkahuoneopetusta siksi, että moni asia ei välttämättä jää mieleen ja toistojen määrä tällä tavoin toteutetussa harjoittelussa voi olla liian vähäistä. Ratkaisuna tähän esitettiin mahdollisuutta käyttää uutta järjestelmää virtuaalisessa testiympäristössä tai uudet laitteet ohjelmistoinen voisivat olla myymälässä harjoittelukäytössä ilman, että ne olisivat vielä virallisesti toiminnassa. Käyttöä voisi mennä harjoittelemaan ennakkoon sellaiseen myymälään, jossa uusi järjestelmä on jo käytössä ja etenkin jos kyseinen myymälä sijaitsisi lähietäisyydellä.

Myymälähenkilöstön kouluttaminen voitaisiin toteuttaa osissa tai myymälän aukioloaikojen ulkopuolella. Myymäläpäälliköiden vastuulla olisi oman myymälänsä toiminnan ylläpitäminen koulutusten aikana. Hän myös varmistaisi sen, että kaikki myyjät pääsevät osallistumaan koulutuksiin. Yksi vastaaja mainitsi, että kouluttamissessiot olisi hyvä järjestää aamulla ja ne voisivat olla kestoltaan vähintään kolmen tunnin mittaisia.

Yhdessä vastauksessa esitettiin, että olisi hyvä olla ensin teknisen puolen asiantuntijan toimesta järjestetty koulutus, jossa keskitytään järjestelmän teknisen käytön opetteluun. Tämän jälkeen myyntikouluttaja pitäisi koulutuksen, jossa perehdyttäisiin varsinaisiin myyntitekniikoihin uudella järjestelmällä. Toinen vastaaja oli maininnut, että erityisesti uusien prosessien ja käytäntöjen opettelu vaativat huomiota. Vastauksessa mainittiin olevan toivottavaa, että uusi järjestelmä olisi niin intuitiivinen, ettei varsinaista raskasta käyttökouluttamista tarvittaisi. Käyttöänoton teknisen puolen asiantuntija kuitenkin nosti esille sen, kuinka paljon kassalaitteet ja niiden käyttöjärjestelmä itsessään tulevat

muuttumaan kassajärjestelmän lisäksi, joten koulutusta saatetaan tarvita myös laitteiden peruskäyttöön.

Yksi vastaaja ehdotti, että käyttöönoton jälkeen voitaisiin pitää lyhyitä koulutussessioita viikoittain niin kauan kuin on tarve. Kolme vastaajaa mainitsi myös peruskäyttöoppaan tärkeäksi jatkossa. Ainakin sähköisenä versiona tulisi olla saatavilla perusteelliset ohjeet etenkin harvemmin tarvittavien toimintojen tekemiseen. Lisäksi ohjeet voisivat olla saatavilla selkeinä ja yksinkertaisina pikaohjeina. Yksi vastaaja toi esille, että myymälän käytössä tulisi olla yksinkertainen dokumentaatio myynnin uusista prosesseista ja käytänteistä.

9.3.2 Mentorointi ja tukihenkilöt käyttöönoton aikana

Useassa vastauksessa mainittiin mentoreiden ja tukihenkilöiden tärkeys. Tukihenkilöt voisivat olla pienempi joukko aiemmin koulutettuja loppukäyttäjiä, jotka myös avustaisivat käyttöönotossa. Tukihenkilön rooliin voitaisiin myymäläpäälliköiden lisäksi kouluttaa esimerkiksi vastuumyyjiä. Tukihenkilön tulisi olla auttamassa myymälässä tarvittavan ajan käyttöönoton jälkeen tai käyttäjillä tulisi ainakin olla hyvin selvillä, keneltä he kysyvät apua ja kehen he ottavat ongelmatilanteissa yhteyttä. Tukea tulisi olla helposti saatavilla ensimmäisten käyttöviikkojen ajan. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille, että olisi erittäin tärkeää kouluttaa ja sitouttaa myymälähenkilöstön tukihenkilöiden lisäksi myös myymälöiden aluepäälliköt eli ROMit (Retail Operation Manager). Heidän tulisi olla mukana koulutuksessa jo alusta alkaen ja tuntea järjestelmä yhtä hyvin kuin myymälähenkilöstö sen tuntee, jotta he pystyisivät tukemaan ja opastamaan myymälöitään kaikissa tilanteissa.

Edellisessä käyttöönotossa osa myymälän henkilöstöstä koulutettiin ennakoon luokkahuoneopetuksessa, jotta he pystyivät auttamaan muiden myymälän henkilöstön jäsenten kouluttamisessa myöhemmin myymälässä, kun uutta järjestelmää otettiin käyttöön. Tässä oli kuitenkin se riski, että näistä ennakoon koulutetuista osa saattoi olla käyttöönoton aikana esimerkiksi sairauslomalla. Ratkaisuksi tähän yhdessä vastauksessa mainittiin, että etänä kouluttaminen mahdollistaisi paremmin mahdollisimman monen loppukäyttäjän kouluttamisen jo ennakoon. Parissakin vastauksessa mainittiin Teams-sovellus hyvänä opetusalustana. Toiminnoista voisi myös olla esimerkiksi tutoriaalimainen

videomateriaali jo ennakkoon katsottavissa ja nämä tutoriaalit olisivat sitten myös jatkossa käytettävissä.

9.4 Käytännön valmistelut ja toimenpiteet myymälässä

Lomakehaastattelulla saatiin selville myymäläliiketoiminnan edustajien näkökulmasta vastauksia siihen, mistä asioista myymälähenkilöstön tulee huolehtia ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Yksi vastaaja toi esille, että valmistelevien toimenpiteiden kannalta olisi tärkeää, että käyttöönoton tarkka ajankohta sekä koulutusajat olisivat ajoissa tiedossa. Tällöin esimerkiksi työvuoroja ja lomia pystyttäisiin ennakoivasti suunnittelemaan. Vastaaja myös mainitsi, että mahdollisia ongelmatilanteita voisi ennakkoon harjoitella ja valmistautua niihin sillä, että tarvittavien yhteyshenkilöiden tiedot olisivat myymälässä selvillä.

Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija puolestaan nosti esille yhtenä tärkeänä käyttöönottoa valmistelevana toimenpiteenä myymälöiden langattoman verkon rakentamisen sekä verkkoyhteyksien uusimisen ja verkon toimivuuden varmistamisen. Langattoman verkon tulee kattaa koko myymälä ja se on kriittisin asia, joka tulee hoitaa ajoissa ja jonka täytyy toimia ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Tällä hetkellä verkkoyhteydet ovat sinänsä riittävät, mutta kuten myymäläliiketoiminnan edustajilta annetuissa vastauksissakin ilmeni, olisi niitä myös teknisen puolen asiantuntijan mukaan hyvä uudistaa ja saada nopeammiksi ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa.

Laitteiden vaihtuessa valmistelevat toimenpiteet sisältävät myös tarvittavien tiedostojen siirtämistä vanhoilta työasemilta talteen esimerkiksi pilveen. Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija toi esille, että uusilta laitteilta ei myöskään todennäköisesti tule olemaan pääsyä organisaation yhteiselle verkkolevyasemalle. Osassa myymälöistä on jo uusittu takahuoneen koneita ja joissain on esimerkiksi käytössä kannettava tietokone, jotka jäävät näiden myymälöiden käyttöön. Tarvittaessa uudet takahuoneen koneet voisi hankkia kaikkiin myymälöihin jo hyvissä ajoin, esimerkiksi puolta vuotta ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa ja myymälän muiden laitteiden vaihtoa. Teknisen puolen asiantuntija myös mainitsi, että jos takahuoneen koneita uusitaan, tulee miettiä ratkaisua kannettavan tietokoneen ja pöytätietokoneen välillä tarpeen mukaan. Pöytätietokone on usein

edullisempi vaihtoehto, mutta kannettava tietokone toisi joustavuutta työskentelyyn etenkin, jos uusilla kassalaitteilla ei tule olemaan käytettävissä kaikkia tarvittavia toimintoja. Myymälöiden jo olemassa olevat oheislaitteet, kuten näytöt, näppäimistöt ja hiiret, voisivat olla edelleen hyödynnettävissä kummassakin ratkaisussa. Myymälöiden tulee mahdollisesti uusua tulostimiansa, joten tämäkin tarve tulee huomioida ajoissa.

Käyttöönottoa valmistelevien toimenpiteiden osalta suurin osa myymäläliiketoiminnan edustajien vastauksista sisälsi maininnan myymälän inventaarion tekemisestä. Yksi vastaaja esitti, että myymälä tulisi inventoida noin 1–2 kuukautta ennen käyttöönottoa. Toisessa vastauksessa oli mainittu, että täysi inventaario tulisi tehdä mahdollisimman lähellä ennen käyttöönottoa.

Myymälähenkilöstön toimesta tulee myös valmistella ja järjestellä kassa-alue uusia laitteita varten niin, että käyttöönottohetkellä vaihto vanhasta järjestelmästä uuteen tapahtuisi mahdollisimman sujuvasti. Yksi vastaaja mainitsikin, että mikäli kassa-alue vaatii paljon järjestelyä ja suurin osa työasemilla olevista tarpeellisista tiedostoista ei vielä sijaitse pilvessä, on näihin toimenpiteisiin varattava hyvin aikaa, koska esimerkiksi osassa myymälöistä vanhat laitteet alkavat olla jo todella hitaita. Yksi vastaaja esitti, että jokaisella myymälällä pitäisi olla vähintään kuukausi aikaa hoitaa kaikki käytännön toimenpiteet ja valmistelut ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Toisessa vastauksessa mainittiin, että ratkaisevaa valmistelevien toimenpiteiden suorittamisaikataulussa on tieto siitä, miten ja kuinka kauan tietoja siirretään vanhasta järjestelmästä uuteen. Toimenpiteisiin varattavaan aikatauluun myös vaikuttaa myymälän koko ja tuotteiden määrä sekä se, kuinka selkeät ohjeet myymälöille annetaan toimenpiteiden suorittamiseksi. Yhden vastaajan mukaan valmisteluihin saattaa mennä edellä mainituista syistä päivä tai viikko.

Yhteen kouluttamista koskevaan kysymykseen annettuun vastaukseen oli lisätty maininta, että jos laitteet olisivat ohjelmistoinen myymälöissä jo hyvissä ajoin käytettävissä, niin myös niiden mahdollisiin puutteisiin ja ongelmiin ehdittäisiin reagoimaan ajoissa ennen järjestelmän virallista käyttöönottoa. Toinen vastaaja mainitsi, että kaikki mahdolliset tarvikkeet tulisi olla vähintään viikkoa ennen myymälässä ja niiden ohessa tarkka tarvikelista, jotta mahdollisesti puuttuvat osat ehdittäisiin vielä hankkimaan myymälään ennen käyttöönottoa. Myös käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija mainitsi, että uudet laitteet

voisi lähettää myymälöihin jo viikkoa ennen, jotta mahdollisiin puutteisiin ehdittäisiin reagoimaan. Edellisessä käyttöönotossa laitteiden lähetys ajoitettiin todella tarkasti, koska osassa myymälöistä on erittäin rajalliset varastotilat. Tulevat laitteet eivät todennäköisesti vie yhtä paljon tilaa. Teknisen puolen asiantuntija mainitsi, että laitteiden purkaminen paketeista etukäteen myymälähenkilökunnan toimesta myös nopeuttaisi hiukan käyttöönottopäivän asennustöitä.

Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntija kommentoi, että edellisessä käyttöönotossa myymälöiden työasemat esiasennettiin oheislaitteineen jo ennen niiden lähettämistä myymälöihin, jolloin käyttöönottopäivänä säästyi siltä osin aikaa. Hän toi esille, että olisi toivottavaa, että tällä kertaa asetukset saataisiin uusiin laitteisiin keskitetyn hallinnan kautta automaattisesti, kun laitteet ovat verkossa. Tämä nopeuttaisi käyttöönottoa sekä vähentäisi virheiden mahdollisuutta asennusten yhteydessä.

10 Myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoprosessin kuvaus

Haastatteluilla saatujen vastausten perusteella tehtiin arvio siitä, miten ja millä aikataululla myynnin hallintajärjestelmän käyttöönottoprosessi voitaisiin myymälässä toteuttaa. Käyttöönottoprosessin kuvaamista ja aikataulun arvioimista edesauttoi haastattelujen vastausten lisäksi opinnäytetyön tekijän oma kokemus myymälätyöskentelystä. Opinnäytetyön tekijällä oli myös käytännön kokemusta toimeksiantajan edellisestä järjestelmän käyttöönotosta loppukäyttäjän roolissa.

Käyttöönottomenetelmän suhteen lähdettiin siitä oletuksesta, että pilotointien jälkeen uusi järjestelmä jalkautettaisiin myymäläkenttään vaiheittain yksi tai useampi myymälä kerrallaan, mutta jokainen myymälä Big Bang -menetelmällä, eli myymälässä vaihdettaisiin kerrasta vanha järjestelmä uuteen yhden päivän aikana. Tällä tavoin toimittiin aiemmassa käyttöönotossa, ja käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijan mielestä tämä olisi myös nyt järkevin ja yksinkertaisin tapa toimia. Teknisen puolen asiantuntijan suositus kuitenkin oli, että tällä kertaa käyttöönotto toteutettaisiin aiemmasta poiketen päiväsaikaan ja myymälän ollessa kiinni.

Keskeisin ja mahdollisimman ajoissa ennen käyttöönottoa hoidettava asia on myymälöiden langattoman verkon rakentaminen, koska se on edellytys uuden järjestelmän käytölle ja sen toimivuus tulee olla varmistettu ennen käyttöönottoa. Myös muut verkkoyhteyksien muutokset olisi hyvä tehdä jo useampi kuukausi ennen käyttöönottoa.

Myös myymälöiden takahuoneen koneet on tärkeää uusida hyvissä ajoin ennakkoon. Tämänhetkisistä takahuoneen koneista tulee niiden vaihtoa ennen siirtää kaikki tarvittavat tiedostot pilveen. Jo hyvissä ajoin vaihdetut takahuoneen koneet vähentäisivät lähempänä uuden järjestelmän käyttöönottopäivää hoidettavien toimenpiteiden määrää. Sekä verkkoyhteyksien että myymälöiden takahuoneen koneiden uusiminen ajoissa helpottaisi myös loppukäyttäjien kouluttamista ja olisi edellytys etäkouluttamisen onnistuneeseen toteuttamiseen. Muutostyöt verkon osalta sekä takahuoneen koneiden vaihdot voitaisiin aloittaa esimerkiksi jo 6–4 kuukautta ennen käyttöönottoa.

10.1 Ehdotelma myymälähenkilöstön koulutuksen toteuttamisesta

Myymäliiketoiminnan edustajien vastausten perusteella tehtiin kuvan 4 mukainen ehdotelma siitä, miten henkilöstön koulutus ja perehdyttäminen uuden järjestelmän käyttöön voitaisiin toteuttaa. Koulutuksen toteuttamisesta ja sisällöstä tulee kuitenkin tehdä tarkemmin vielä erillinen suunnitelmansa. Mahdollisimman kokonaisvaltaisella ja monimuotoisesti toteutetulla kouluttamisella huomioitaisiin parhaiten koulutettavien yksilölliset erot oppimisessa ja uuden tiedon omaksumisessa.

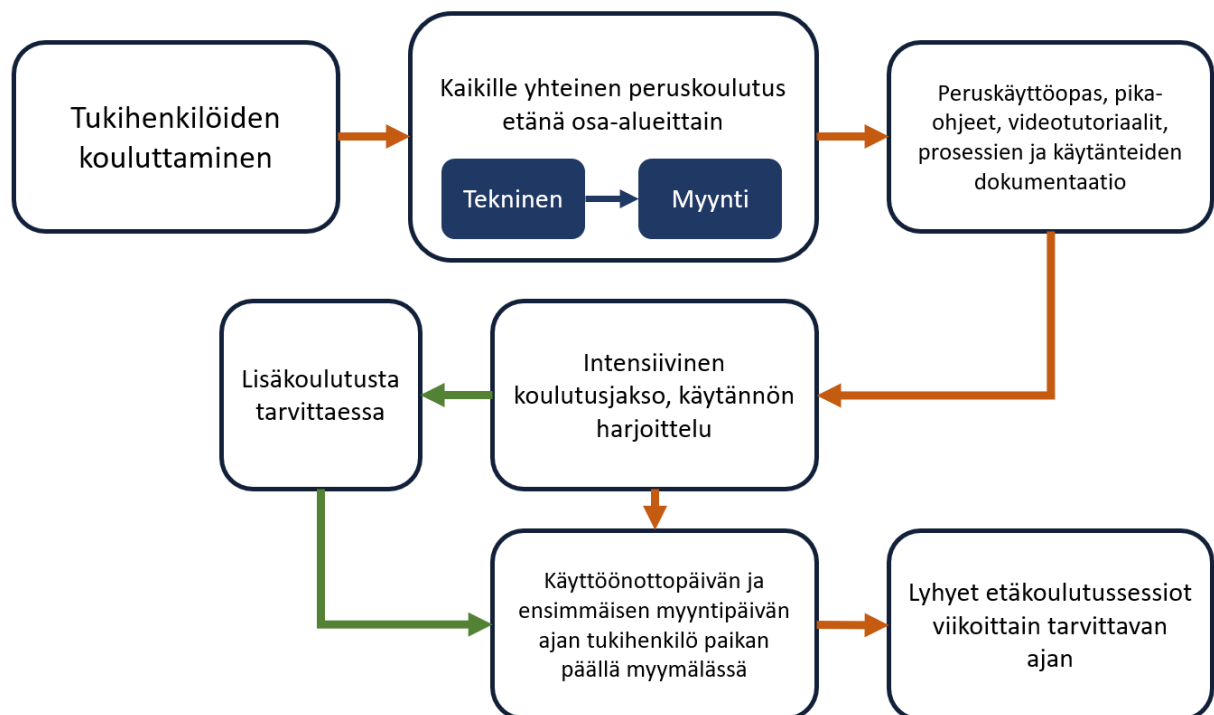
Ajatuksena olisi, että tukihenkilöille toteutettaisiin kattavampi koulutus ja heidän perehdyttämisensä aloitettaisiin jo ajoissa heti järjestelmän pilottikäyttöönottojen jälkeen tai niiden yhteydessä. Tukihenkilöitä olisi hyvä saada koulutettua mahdollisimman laaja joukko. Hyvissä ajoin ennen käyttöönottojen aloitusta, esimerkiksi kuukautta ennen tai juuri ennen myymälöiden inventointien aloitusta, toteutettaisiin kaikille yhteinen ja toteutustavaltaan pääosin yksisuuntainen peruskoulutus etänä esimerkiksi Teamsin välityksellä. Peruskoulutuksessa käytäisiin läpi uuden järjestelmän ominaisuuksia ja sen käytössä huomioitavia tekijöitä sekä teknisiltä osin että myyntitekniikoiden osalta. Nämä koulutukset tallennettaisiin, jotta kaikilla olisi mahdollisuus osallistua niihin itselleen sopivana ajankohtana. Tämän lisäksi myymälä saisi ajoissa käyttöönsä myös muut uutta järjestelmää koskevat ohjeet ja dokumentaation. Ohjeet ja muu dokumentaatio olisivat sähköisessä muodossa, koska niihin todennäköisesti tulisi tarkennuksia ja korjauksia vielä myöhemmin.

Kahta viikkoa ennen käyttöönottopäivää olisi hyvä toteuttaa intensiivinen ja interaktiivisempi koulutusjakso, joka sisältäisi käytännön harjoittelua uudella järjestelmällä olosuhteiden kannalta toimivassa ja mahdollisessa ympäristössä. Koulutus toteutettaisiin osissa ja jokaiselle olisi varattu aikaa kaksi päivää käytännön harjoitteluun. Tähän koulutukseen osallistuisi niin moni myyjä kuin käytännössä olisi mahdollista, mielellään mahdollisimman moni kokoaikaisista myyjistä.

Käyttöönottopäivänä sekä ensimmäisenä myyntipäivänä käyttöönoton jälkeen tukihenkilö olisi myymälässä paikan päällä auttamassa ja sen jälkeen helposti tavoitettavissa ensimmäisten käyttöviikkojen ajan. Optimaalista olisi, jos tukihenkilö löytyisi jokaisen oman

myymälän sisältä tai toisesta lähellä sijaitsevasta myymälästä. Myymälässä huolehdittaisiin siitä, että käyttöönoton jälkeen jokainen myyjä pääsee perehtymään uuden järjestelmän käyttöön niin, että myymälässä on samaan aikaan myös toinen myyjä töissä, joka pystyy mentoroimaan uuden järjestelmän käytössä. Käyttöönoton jälkeen pidettäisiin etänä Teamsin välityksellä viikoittain vielä lyhyitä koulutussessioita uusista toiminnoista ja käytänteistä niin kauan kuin on tarve.

Kuva 4 Ehdotelma koulutuksen toteuttamisen etenemisestä ja toteutustavoista.



10.2 Ehdotelma käytännön toimenpiteiden hoitamisesta myymälässä

Takahuoneen konetta lukuun ottamatta, kaikki uudet laitteet tulisi toimittaa myymälöihin viimeistään viikkoa ennen käyttöönottopäivää. Käyttöönottoa ennen myymälähenkilöstö purkaisi laitteet paketeista valmiiksi ja varmistaisi ajoissa, että kaikki tarvittava on toimitettu. Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijan mukaan laitteiden asennuksiin myymälähenkilöstön ei oletuksena tarvitsisi teknisessä mielessä osallistua. Edellisellä kerralla myymälähenkilöstön tuli käyttöönotossa testata, että uusi järjestelmä toimii kuten pitää. Käyttöönoton jälkeen myymälähenkilöstön tulee huolehtia vanhat laitteet kierrätykseen.

Ehdotelma myymälähenkilöstön toimesta hoidettavien toimenpiteiden toteutusjärjestyksestä on esitetty kuvassa 5. Haastatteluista saatujen vastausten perusteella tehtiin arvio, että myymälähenkilöstön toimesta hoidettavat käytännön valmistelut ja toimenpiteet olisi hyvä aloittaa myymälässä kuukautta ennen käyttöönottoa, ja toivottavaa olisi, että takahuoneen koneet vaihdettaisiin jo tätä aikaisemmin. Kuvassa 6 on kaavio, jossa näkyy myymälässä kuukautta ennen käyttöönottoa tehtäviin toimenpiteisiin sekä myymälähenkilöstön kouluttamiseen varattu aika, ja miten nämä toteutuisivat osittain päällekkäin.

Ensimmäisenä tulisi tehdä myymälän inventaario. Inventoinnin jälkeen varmistettaisiin vielä, että kaikki tiedostot on siirretty työasemilta pilveen, vaikka tiedostojen siirto olisi toki hyvä aloittaa jo aikaisemmin. Kuukauden aikana ehtisi suorittamaan valmiiksi kaikki keskeneräiset toimet vanhalla järjestelmällä, sekä valmistelemaan kassa-alueen uutta järjestelmää varten. Kuukauteen on huomioitu myös uuden järjestelmän käyttökoulutuksiin kuluva aika. Myymälän tulisi myös varmistaa milloin viimeiset tilaukset ennen käyttöönottoa on tehtävä, jotta toimitukset ehdittäisiin vielä kirjaamaan vanhalla järjestelmällä. Riippuen tilauksien sisällöstä ja toimituspäivistä, viimeinen ajankohta tilauksien tekemiselle saattaa olla 1–2 viikkoa aikaisemmin. Käyttöönottoa edeltävänä päivänä on huolehdittava vielä kaikki mahdolliset saldokorjaukset ja tuotteiden kirjaukset.

Kuva 5 Ehdotelma myymälähenkilöstön toimesta hoidettavien toimenpiteiden toteutusjärjestyksestä.



Kuva 6 Arvio käyttöönottoprosessin kulusta käyttöönottopäivää edeltävän 30 päivän aikana.



11 Johtopäätökset ja pohdinta

Eri kirja- ja verkkolähteiden avulla opinnäytetyön tekijälle muodostui käsitys siitä, mitä kaikkia asioita uuden järjestelmän käyttöönotossa tulee ottaa huomioon. Toimeksiantajan myymäläliiketoiminnan edustajien sekä käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijan vastaukset vahvistivat teoriaosuudessa esiin tulleita asioita, mutta lisäksi saatiin selville toimeksiantajan käyttöönottoprojektissa huomioon otettavia yksilöllisiä seikkoja. Opinnäytetyön tekijä pääsi tutustumaan toimeksiantajan edellisen järjestelmän käyttöönoton suunnitelmiin ja materiaaleihin, jotka myös auttoivat opinnäytetyön tekijää hahmottamaan mistä tekijöistä käyttöönottosuunnitelma koostuu, sekä lisäsivät ymmärrystä käyttöönottoprojektin laajuudesta.

Käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijaa haastateltiin teemahaastattelulla ja toimeksiantajan myymäläliiketoiminnan edustajia puolestaan lomakehaastattelulla. Lomakehaastattelu on tyypillisemmin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta tässä opinnäytetyössä rajallisen ajan puitteissa todettiin sen olevan tehokkaampi menetelmä kerätä ja analysoida vastauksia vähintään viideltä henkilöltä. Riskinä lomakehaastattelussa oli se, että haastateltavat tulkitsisivat kysymykset eri tavalla kuin oli tarkoitettu, tai että opinnäytetyön tekijä tulkitsee annetut vastaukset väärin. Haastattelun kysymykset oli kuitenkin pääosin ymmärretty juuri kuten oli tarkoitettukin. Optimaalisinta olisi kuitenkin ollut toteuttaa teemahaastattelut kaikille vastaajille.

Haastattelujen kautta saatujen vastausten sekä opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen avulla oli mahdollista tehdä kuvaus siitä, miten ja millä aikataululla uuden järjestelmän käyttöönottoprosessi yksittäisessä myymälässä voisi edetä. Tehtiin arvio, että valmistelevat toimenpiteet myymälässä sekä myymälähenkilöstön kouluttaminen olisi hyvä aloittaa kuukautta ennen uuden järjestelmän käyttöönottopäivää. Myymälöiden takahuoneen koneet olisi vaihdettu uusiin sekä verkkoyhteydet uusittu jo useampi kuukausi ennen käyttöönottoa.

Haastattelujen vastauksissa nousi esille useampia käyttöönotossa huomioitavia haasteita, jotka liittyivät etenkin aikatauluttamiseen ja myymälähenkilöstön kouluttamiseen. Resurssien riittävyyden varmistaminen ja ajoissa tehty käyttöönottosuunnitelma ovat

keskeisimpiä tekijöitä käyttöönoton onnistumiselle. Hyvin järjestetty myymälähenkilöstön koulutus ja perehdyttäminen uuden järjestelmän käyttöön sujuvoittaisi käyttöönottoa merkittävästi. Kouluttamisen tulisi olla mahdollisimman monipuolista ja yksilölliset uuden tiedon omaksumis- ja oppimistavat huomioon ottavaa. Selkeää kommunikointia ja tiedottamista tulevista muutoksista tulisi toteuttaa koko käyttöönottoprojektin ajan, jotta jokainen työntekijä olisi tietoinen tulevista muutoksista ja omalta osaltaan sitoutunut edesauttamaan käyttöönoton onnistumista.

Haastattelujen vastaukset käytiin tarkemmin läpi luvussa 9. Lisäksi haastattelujen vastauksissa esiin nousseet käyttöönoton haasteet sekä ratkaisut niihin varautumiseksi on esitetty tiivistetysti liitteessä 4 olevassa taulukossa, joka on kirjoitettu sekä suomeksi että englanniksi. Haastateltavien ehdotuksista koulutuksen toteuttamiseksi tehtiin myös tiivistetty taulukkoesitys liitteeseen 5, sekä suomeksi että englanniksi.

Eryteisesti haastattelujen vastauksista toimeksiantaja kertoi saavansa arvokasta tietoa käyttöönoton suunnitteluun. Toimeksiantaja ei ottanut tarkemmin kantaa siihen, onko opinnäytetyössä tehty käyttöönottoprosessin kuvaus todellisuudessa toimiva, koska tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön tekijän oli tarkoitus esittää kerätyn tiedon pohjalta oma näkemyksensä käyttöönottoprosessin etenemisestä. Luvussa 10 esitetty käyttöönottoprosessin kuvaus on siis kiteytetty analyysi tutkimuksen tuloksista sekä opinnäytetyön tekijän olettamus siitä, miten käyttöönotto voisi yksittäisessä myymälässä onnistuneesti toteutua.

Toivottavaa olisi, että toimeksiantajan käyttöönottoprojektissa pystyttäisiin hyödyntämään ja huomioimaan uuden järjestelmän käyttöönoton suunnittelussa tai käyttöönottosuunnitelmaa tarkentaessa tässä opinnäytetyössä esiin tulleita ideoita ja ajatuksia. Jatkona tässä opinnäytetyössä tehdyille laadulliselle tutkimukselle voitaisiin toteuttaa määrällinen tutkimus, jossa selvitettäisiin uuden järjestelmän loppukäyttäjiltä käyttöönoton onnistumista käyttöönoton jälkeen.

12 Yhteenveto

Opinnäytetyöprojektin aikana saatiin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tietojärjestelmän käyttöönotossa huomioon otettavista tekijöistä sekä käyttöönottosuunnitelman sisällöstä aiheesta jo tiedetyn tiedon kautta sekä laadullisen tutkimuksen avulla. Käyttöönoton onnistumista edellyttää ennen kaikkea hyvä projektinhallinta sekä suunnitelma toimenpiteistä käyttöönottoon liittyvien riskien hallitsemiseksi. Uuden ja erityisesti laajan tietojärjestelmän käyttöönotto tuo usein muutoksia organisaation työntekijöiden päivittäisiin toimintatapoihin, joten on tärkeää huomioida järjestelmän käyttäjät koko projektin ajan selkeän kommunikoinnin ja riittävän koulutuksen sekä ohjeistamisen kautta.

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena kerätä ajatuksia opinnäytetyön toimeksiantajan myynnin hallintajärjestelmän käyttöönoton suunnitteluun. Ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen myynnin hallintajärjestelmän käyttöönoton toteuttamisesta haettiin vastauksia yksinään laadullisen tutkimuksen avulla. Haluttiin saada selville, mitä käytännön toimenpiteitä myymälässä tulee käyttöönottoprosessin aikana tehdä sekä millä aikataululla käyttöönottoprosessi voitaisiin yksittäisessä myymälässä toteuttaa. Yhdeksän toimeksiantajan myymäläliiketoiminnan edustajan sekä yhden käyttöönoton teknisen puolen asiantuntijan vastaukset antoivat opinnäytetyön tekijälle hänen omien kokemustensa lisäksi laajemman ja yksityiskohtaisemman käsityksen käyttöönottoprosessista.

Tietoperustan ja laadullisen tutkimuksen avulla opinnäytetyön tekijä pystyi tekemään karkean suunnitelman käyttöönottoprosessin kulusta yksittäisessä myymälässä. Sen arvioimiseksi, missä aikataulussa käyttöönottoprosessi pystyttäisiin myymälässä toteuttamaan, tulisi kuitenkin huomioida tarkemmin käyttöönoton budjetti ja erityisesti käytettävissä olevat henkilöstöresurssit.

Opinnäytetyön tekijä pääsi opinnäytetyöprojektin aikana tutustumaan konkreettiseen työelämän projektiin ja siihen, miten laajaa järjestelmämuutosprojektia viedään eteenpäin. Merkittävänä oppina opinnäytetyöstä jäi tekijälleen ymmärrys organisaation laajan tietojärjestelmän käyttöönotosta projektina, jossa liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisen lisäksi muutosjohtaminen on keskeisessä roolissa.

Lähteet

- ACC Software Solutions. (n.d.). *Weighing the pros and cons of open-source business software*. <https://4acc.com/article/pros-and-cons-of-open-source-erp/>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (Uudistettu laitos). Vastapaino. (Alkuperäinen teos julkaistu 1993). <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Ketterän ohjelmistokehityksen julistus*. (L. Koskela, käänt.) <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>
- Blomqvist, H. (21.2.2018). Onko ketterän ja vesiputousmallin vertailu harhaanjohtavaa? *Oppia.fi - blogi*. <https://blog.oppia.fi/2018/02/21/onko-ketteran-ja-vesiputousmallin-vertailu-harhaanjohtavaa/>
- Eric Kimberling - Digital Transformation. (18.6.2020). *5 Technologies That Every Retailer Needs to Succeed [Digital Transformation in Retail]* [video]. YouTube. <https://youtu.be/o11BXi9zQG4>
- ERP News. (28.3.2018). *What are the 6 Main ERP Components?* <https://erpnews.com/6-main-erp-components/>
- Fiskars Group. (n.d.-a). *Tietoa meistä. Historiamme*. <https://www.fiskarsgroup.com/fi/tietoa-meista/historia>
- Fiskars Group. (n.d.-b). *Tietoa meistä. Organisaatio*. <https://www.fiskarsgroup.com/fi/tietoa-meista/organisaatio>
- G2.com. (n.d.). *Best Retail Management Systems. What are Retail Management Systems?* <https://www.g2.com/categories/retail-management-system>
- Hale, Z. & Cox, T. (4.12.2020). *Cloud ERP vs. On-Premise ERP*. Software Advice. <https://www.softwareadvice.com/resources/cloud-erp-vs-on-premise>
- Juvonen, R. (2018). *Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään*. Books on Demand. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789528001454>
- Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva, M. (2014). *Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja*. Turun yliopisto, Työterveyslaitos, TEKES. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Logistiikan Maailma, Reijo Rautauoman säätiö. (n.d.). *Toiminnanohjausjärjestelmä*.
<https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>
- Myllymäki R., Hinkka T., Hirvensalo J. & Hämäläinen J. (2015). *Onnistunut tietojärjestelmäprojekti*. Ketterät Kirjat Oy.
- Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Kauppakamari. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-246-400-2>
- Nestell J.G. & Olson D.L. (2018). *Successful ERP Systems. A Guide for Businesses and Executives*. Business Expert Press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=5165162>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. (3.–4. p.) Sanoma Pro Oy. (Alkuperäinen teos julkaistu 2009). <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-63-2695-5>
- Potts, B. (24.10.2018). *What is Best of Breed ERP?* Third Stage Consulting Group. <https://www.thirdstage-consulting.com/what-is-best-of-breed-erp/>
- Sinek, S. (2009). *How great leaders inspire action* [TED-puhe]. TEDxPuget Sound. TED. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare
- Srivastava, H. (26.6.2020). *Which ERP Implementation Methodology Is Right for Your Business?* Software Advice. <https://www.softwareadvice.com/resources/erp-implementation-methodology>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Tammi. (Alkuperäinen teos julkaistu 2002). <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789520400118>
- University of Washington. (n.d.). Execution – Deployment Plan. *Academic and Student Affairs*. <https://www.washington.edu/asa/project-management-draft/project-management-resources/templates/execution-deployment-plan/>

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma**Kehitysprojekti:**

Kehitysprojektin aikana toimeksiantajalta saadaan kehitystyön tekemistä varten materiaalia. Saatu materiaali on opinnäytetyön tausta-aineistoa. Tausta-aineistosta saatuja tietoja analysoidaan opinnäytetyötä varten sekä käsitellään opinnäytetyössä toimeksiantajan kanssa sovituin ehdoin. Tausta-aineistoa säilytetään tekijän tietokoneen paikallisella levyasemalla, ja siitä tehdään varmuuskopiot ulkoiselle kiintolevyille sekä USB-muistitikulle. Tekijä säilyttää tausta-aineistoa 1 vuoden opinnäytetyön valmistumisesta, jonka jälkeen se tuhotaan.

Kehitysprojektin aikana pidetyistä kokouksista ja keskusteluista tehdään muistiinpanoja, jotka säilytetään tekijän tietokoneen paikallisella levyasemalla, ja niistä tehdään varmuuskopiot ulkoiselle kiintolevyille sekä USB-muistitikulle. Tekijä säilyttää muistiinpanoja 1 vuoden opinnäytetyön valmistumisesta, jonka jälkeen ne tuhotaan.

Tutkimuksellinen työ:

Haastatteluja ja kyselyjä varten kysytään etukäteen esimieheltä kirjallisesti lupa. Sen jälkeen kyselyn saatekirjeen yhteydessä pyydetään vastaajilta suostumus osallistua opinnäytetyön tutkimukseen.

Kysely toteutetaan Webropol-kyselytyökalulla. Vastaukset kerätään anonyymisti. Vastausraportit tallennetaan tekijän tietokoneen paikalliselle levyasemalle. Näistä tehdään säännöllisesti varmuuskopiot ulkoiselle kiintolevyille sekä USB-muistitikulle. Vastaukset analysoidaan opinnäytetyössä osana kehittämistyötä. Vastausraportteja säilytetään 1 vuosi opinnäytetyön valmistumisesta, jonka jälkeen ne tuhotaan.

Liite 2: Lomakehaastattelun kysymykset

1. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta jonkun organisaation tietojärjestelmän vaihto-/käyttöönottoprojektista? Voit valita useamman "Kyllä" -vaihtoehdon.

- Kyllä. Olen ollut osa projektitiimiä, jossa roolini oli:
- Kyllä. Olen ollut tietojärjestelmän loppukäyttäjä, esimerkiksi kassajärjestelmän vaihdossa myymälän henkilökuntaan kuuluva.
- Kyllä. Jotain muuta kokemusta, mitä?
- Minulla ei ole kokemusta organisaation tietojärjestelmän vaihto-/käyttöönottoprojektista.

/ Do you have any previous experience with information system change/rollout project in some organization? You can choose more than a one "Yes" -option.

- Yes. I have been a part of a project team, where my role was:
- Yes. I have been involved as an end-user of the system, like in the change of a cash register system a member of the store staff.
- Yes. Some other kind of experience, what?
- No. I do not have any experience with information system change/rollout project.

2. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin mieti nyt kyseisen tietojärjestelmäprojektin/-projektien käyttöönottovaihetta eli sitä vaihetta, kun valittua järjestelmää kirjaimellisesti alettiin ottamaan käyttöön. Onnistuiko silloisessa käyttöönottovaiheessa jokin osa-alue erityisen hyvin ja sujuvasti? Jos onnistui, osaatko myös kertoa mikä tai mitkä tekijät tähän onnistumiseen vaikuttivat?

/ If you answered yes to the previous question, now consider the rollout phase of that information system project(s), in other words the phase at which the chosen system was actually implemented. Did some part in that system rollout go particularly successfully and smoothly? If it did, can you also explain what contributed to this success?

3. Mieti nyt Fiskarsilla meneillään olevaa tietojärjestelmäprojektia ja tämän uuden järjestelmän käyttöönottoa myymälässä. Koetko jonkin seuraavista osa-alueista erityisen haastavana uuden järjestelmän käyttöönotossa? Miksi? Voit valita tai mainita useamman osa-alueen. Jos et koe käyttöönotossa olevan mitään haasteita, voit jättää vastaamatta tähän.

- Aikatauluttaminen, koska:
- Kommunikointi/tiedottaminen, koska:
- Myymälähenkilöstön kouluttaminen, koska:
- Myymälähenkilöstön muutosvastarinta, koska:
- Jokin muu, mikä/mitkä ja miksi?

/ Now consider Fiskars' ongoing information system project and the system rollout in the store. Do you think some of the following things would be particularly challenging in the system rollout? Why? You can choose or mention more than a one thing. If you think there will not be any challenges in the system rollout, you can leave this unanswered.

- Scheduling, because:
- Communication/informing, because:
- Store staff training, because:
- Store staff's resistance to change, because:
- Something else, what and why?

4. Miten näihin mahdollisiin edellisessä kysymyksessä määrittelemiisi haasteisiin voisi varautua niin, etteivät ne estäisi uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumista?

/ How to prepare for these possible challenges you defined in your previous answer so these challenges would not prevent the system rollout to go successfully?

5. Millä tavalla loppukäyttäjien, erityisesti myymälähenkilöstön, koulutus ja perehdyttäminen uuden järjestelmän käyttöön sekä uusiin toimintatapoihin tulisi mielestäsi toteuttaa? Kuvaile kouluttamisen toteutustapoja ja erityisesti sitä, miten kouluttaminen tulisi ajoittaa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa sekä myymälässä järjestelmän käyttöönoton aikana. Vastauksessa ei tarvitse ottaa kantaa koulutuksen sisältöön.

/ How should the system end-users, especially the store staff, be trained and familiarized with the new system and the new practices? Describe training methods and, specifically, how training should be scheduled (both before and during the new system rollout). You do not have to take a stand for the training contents.

6. Mitä käytännön toimenpiteitä sinulla tulee mieleen, jotka myymälässä pitäisi olla hoidettuna myymälähenkilökunnan toimesta ennen kuin uutta järjestelmää aletaan vaihtamaan olemassa olevan järjestelmän tilalle? Milloin nämä valmistelevat toimenpiteet tulisi aloittaa ennen järjestelmävaihtoa?

/ What practical tasks you know or think there are that should be done by store staff in a store before an existing system is going to be replaced by the new one? How far in advance of the system change should these tasks be started?

Liite 3: Teemahaastattelun pääkysymykset

Onko edellisestä järjestelmävaihdon toteutuksesta jäänyt jotain mieleen, mikä pitää tehdä nyt toisella tavalla tai mihin pitää erityisesti varata aikaa tai kiinnittää huomiota myymälässä?

Mille mallille kaikki data pitää nyt vanhan järjestelmän aikana saada myymälästä käsin?

Jäikö viimeksi jotain oleellista tekemättä ajoissa?

Tarvitseeko myymälän henkilökunnan osallistua teknisiin toimenpiteisiin uuden järjestelmän käyttöönottovaiheessa?

Kuinka vaihtoprosessi teknisiltä osin etenee ja miten kauan asennukset arviolta vievät aikaa?

Mikä myymälässä tehtäviin asennuksiin varattava minimiaika arviolta on, missä ajassa vanha järjestelmä on pois ja uusi tilalla?

Miten koko vaihtoprosessi kannattaisi myymälässä sinun mielestäsi tehdä/miten edeten?

Miltä osin eri tavalla nyt tulevassa järjestelmävaihdossa tulisi edetä verrattuna edelliseen?

Pilotointien jälkeen ja lopullisessa käyttöönoton toteutusvaiheessa, tehdäänkö kaikki asennukset myymälässä kerrasta vai millainen on käyttöönoton menetelmä myymälässä?

Onko mahdollisuutta käyttää vanhaa ja uutta järjestelmää rinnakkain?

Mitä myymälässä tehdään tai mihin myymälän henkilökunnan pitää kiinnittää huomiota käyttöönoton toteutuksen jälkeen?

Liite 4: Tiivistetyt haastattelujen vastaukset käyttöönottoon liittyvistä haasteista

Taulukko 1 Vastauksissa esiintyneitä käyttöönoton haasteita sekä ratkaisuja niihin varautumiseksi.

Osa-alue	Haastavuustekijät	Varautumiskeinot tai ratkaisuehdotukset
Aikatauluttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutettavia paljon ja kouluttajia vähän • Laaja myymäläkenttä ja lyhyt käyttöönottoaika • Samalla alueella olevien myymälöiden olisi toivottavaa olla mahdollisimman pian keskenään samassa järjestelmässä • Sesonkiajat ja isot kampanjat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lähikoulutusta myymälähenkilöstölle jo kuukausia ennen käyttöönottoa ➤ Riittävästi ja ajoissa tietoa uudesta järjestelmästä ➤ Selkeä aikataulu koko projektin ajan ➤ Käyttöönotto rauhallisena ajankohtana
Myymälähenkilöstön kouluttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutettavia paljon ja kouluttajia vähän • Yksilölliset oppimis- ja omaksumistavat • Osaamisen lähtötasoerot • Poikkeusolosuhteet • Heikot olosuhteet ja työkalut etäkoulutukseen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Loppukäyttäjien koulutuksen ja tuen riittävyys huomioitava käyttöönottoa aikatauluttaessa ➤ Käyttäjätuen oltava koko ajan tavoitettavissa erityisesti alussa heti käyttöönoton jälkeen ➤ Myymäläpäälliköiden osallistuttaminen mentoreiksi ➤ Koulutukset useammassa osassa ➤ Koulutukset jokaisen paikallisella kielellä ➤ Tarvittavat työkalut etäkoulutuksia varten ajoissa kuntoon ➤ Verkkoyhteyksien uusimiset ajoissa
Kommunikointi/tiedottaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikkien loppukäyttäjien tavoittaminen työsuhte- ja työtilanne-eroista huolimatta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarkka suunnitelma tiedottamisesta ja tiedonkulusta

	<ul style="list-style-type: none"> • Korkea vaativuus selkeydestä ja oikea-aikaisuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiedottaminen aloitettava hyvissä ajoin
Myyvälähenkilöstön muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan muuttumisen laajuus • Haasteet uuden omaksumisessa • Tarve hoitaa teknisiä toimenpiteitä saattaa aiheuttaa ylimääräistä stressiä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Myymälähenkilöstölle mahdollisimman paljon etukäteisinformaatiota tulevasta ➤ Tiedotteet ja ohjeistukset jokaisen paikallisella kielellä ➤ Teknisiä toimenpiteitä varten selkeät suunnitelmat ja ohjeet
Käyttöönottettavan järjestelmän ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttöönottettavan järjestelmän keskeneräisyys/osittain tehty räätälöinti aiheuttaa muutoksia ja sekaannusta jatkossa • Myymälöissä liian suuret odotukset uuden järjestelmän suhteen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liiketoiminnan johdon ja IT-puolen keskinäinen kommunikaatio oltava aktiivista, jotta muutokset olisivat liiketoimintavetoisia ➤ Metodinen lähestymistapa myymälöihin, hyvä tiedottaminen ja tiedon läpinäkyvyys tärkeässä roolissa
Odottamattomat ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Esimerkiksi asentajien sairastumiset hankaloittavat järjestelmävaihdon teknistä toteutusta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarkat ohjeet tarvittaviin asennustöihin, jotta kuka tahansa pystyisi ne riittävässä määrin tarvittaessa tekemään
Asennusten koordinointi ja aikatauluttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Jos paljon eri alihankkijoita, ei välttämättä kaikille täysin selvää mitä tulee tehdä • Kassapöydän muutostyöt, esimerkiksi laitetelineiden kiinnittäminen • Mahdollisten ongelmien ratkaiseminen haastavampaa, jos käyttöönotto toteutetaan illalla 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mahdollisimman paljon samat tiimit hoitamassa samat asennustyöt ➤ Kumppaniyritykset ➤ Selkeät ja tarkat ohjeet ➤ Muiden tarvittavien asennustöiden tarpeen selvittäminen ajoissa ➤ Käyttöönotto päiväsaikaan ja myymälän ollessa suljettuna

Table 2 Rollout challenges and solutions to prepare for them that appeared in the responses of the interviews.

Sub-area	Challenge factors	Precautions or proposed solutions
Scheduling	<ul style="list-style-type: none"> • Lots of trainees and small amount of trainers • Large store field and short rollout time • Would be desirable for stores in the same area to be in the same system with each other as soon as possible • High season and big campaigns 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contact training for store staff for months before the system rollout ➤ Enough and in time information about the new system ➤ Clear schedule during the whole project ➤ Rollout at quiet time
Store staff training	<ul style="list-style-type: none"> • Lots of trainees and small amount of trainers • Individual ways of learning and absorbing • Differences in skill levels • Exceptional circumstances • Poor circumstances and tools for remote training 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sufficiency of end users training and support needs to be noticed when planning the rollout schedule ➤ User support needs to be accessible all the time especially at the beginning after the rollout ➤ Involving store managers as mentors ➤ Trainings in several parts ➤ Trainings in each local language ➤ Tools needed for remote training in a timely manner ➤ Renewal of network connections in a timely manner
Communication/informing	<ul style="list-style-type: none"> • Reaching every end user despite of the differences in employment relationship and employment situation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clear plan to informing and flow of information ➤ Informing must be started in a timely manner

	<ul style="list-style-type: none"> • High demand for clarity and timeliness 	
Store staff's resistance to change	<ul style="list-style-type: none"> • Extent of change in activity • Challenges in absorbing new • Need to take care of technical measures can cause extra stress 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ For store staff as much advance information as possible about the future ➤ Information and instructions in each local language ➤ Clear plans and instructions for technical measures
Features of the system to be rollout	<ul style="list-style-type: none"> • Incompleteness/partial customization of the system to be rollout causes changes and confusion in the future • Too high expectations for the features of the new system 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Active communication between business management and IT side so the changes would be business-driven ➤ A methodical approach to stores, good communication and transparency of information play an important role
Unexpected issues	<ul style="list-style-type: none"> • For example, illnesses of installers complicate the technical implementation of the system change 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clear instructions for needed installations so everyone could do those to a sufficient extent
Coordination and scheduling of installations	<ul style="list-style-type: none"> • If a lot of different subcontractors, it may not be completely clear to everyone what to do • Modifications to cash desks, such as the installation of device stands • More challenging to solve possible problems if the system rollout is in the evening 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ As much continuation as possible between the teams and the tasks ➤ Partner companies ➤ Clear and exact instructions ➤ Identifying the need of other installation work in a timely manner ➤ Rollout in a daytime and while store being closed

Liite 5: Tiivistetyt haastateltavien ehdotukset koulutuksen toteuttamiseksi

Taulukko 3 Haastateltavien ehdotukset koulutuksen toteuttamiseksi.

Ehdotus koulutuksen toteutustavasta tai käyttäjien tukemisesta	Ehdotuksen perustelut
Kaikille sisällöltään yhtenäinen peruskoulutus ajoissa ennen käyttöönottoa, lisäkoulutusta tarvittaessa ja kertausta juuri ennen käyttöönottoa	<ul style="list-style-type: none"> • Osa myyjistä työskentelee useammassa eri myymälässä • Uudet asiat ehdittäisiin käymään rauhassa osa-alue kerrallaan läpi • Etäkoulutuksella mahdollista kouluttaa mahdollisimman moni ja taata se, että käyttöönottovaiheessa myymälässä on tarpeeksi osaajia
Intensiivinen koulutusjakso lähellä käyttöönottoa	<ul style="list-style-type: none"> • Pitkän aikavälin koulutusjaksoa tehokkaampi opetustapa • Asiat olisivat paremmin mielessä käyttöönottovaiheessa
Koulutukset osissa tai erilaiset koulutukset käyttäjien osaamistason ja omaksumiskyvyn mukaan	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamistason mukainen koulutuksen sisältö palvelisi koulutettavaa parhaiten • Tietoteknisesti osaavimmat voitaisiin kouluttaa jo ajoissa ennen käyttöönottoa • Enemmän tukea tarvitsevien kouluttaminen lähempänä käyttöönottoa
Teknisiin omaisuuksiin painottunut koulutus ja myyntitekniikoihin sekä myynnin prosesseihin painottunut koulutus erikseen	<ul style="list-style-type: none"> • Kassalaitteet ja niiden käyttöjärjestelmät muuttuvat merkittävästi • Myyntitekniikoihin keskittyminen teknisten toimintojen hallitsemisen jälkeen • Teknisemmästä koulutuksesta vastaisi teknisen puolen asiantuntija • Myyntikouluttaja perehdyttäisi uusiin myyntitekniikoihin ja prosesseihin
Käytännön harjoittelua luokahuonemaisesti lähiopetuksena, virtuaalisessa testiympäristössä, järjestelmän	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuaalisessa testiympäristössä tai järjestelmän käytännön harjoittelulla myymälässä saisi enemmän toistoja kuin luokahuoneopetuksessa

<p>harjoitteluversiolla omassa myymälässä tai käytännön opettelulla toisessa myymälässä, jossa uusi järjestelmä jo käytössä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollista reagoida puutteisiin tai ongelmiin laitteiden tai ohjelmistojen osalta, mikäli laitteet olisivat ajoissa toimitettuna myymälään ja testikäytössä ennen virallista käyttöönottoa
<p>Myymälöihin järjestelmän peruskäyttöopas ja pikaohjeet sekä dokumentaatio uusista prosesseista ja käytänteistä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Harvemmin tehtäviä toimintoja varten tarvitaan selkeät ohjeet
<p>Videotutoriaalit ja koulutus käyttöönoton jälkeen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Videotutoriaalit oppimisen tukena ennen käyttöönottoa ja myös jatkossa • Viikoittaiset "drop-in" -koulutussessiot tarvittavan ajan käyttöönoton jälkeen asioiden sujuvuuden varmistamiseksi
<p>Mentorointi ja laaja tukihenkilöstö</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riittävän tuen takaamiseksi perusteellisempi koulutus myymäläpäälliköille sekä esimerkiksi vastuumyyjille • ROMien tunnettava uusi järjestelmä yhtä hyvin kuin myymälähenkilöstön, joten heidän oltava alusta asti mukana koulutuksissa • Tukihenkilöt tavoitettavissa ongelmatilanteissa ja tukea helposti saatavilla ensimmäisten käyttöviikkojen ajan

Table 4 Interviewees' suggestions for the training implementation.

Suggestion on how to implement the training or support the users	Justifications for the suggestion
Basic training common to all in a time before the rollout, more training if needed and revision just before the rollout	<ul style="list-style-type: none"> • Some salespersons work in a many different store • New things would be possible to go through at a calm pace, and each sub-area at a time • With remote training it would be possible to train as many as possible and to make sure that there will be enough persons in the store who knows the new system at the rollout phase
Intensive training period close to the rollout	<ul style="list-style-type: none"> • More efficient way of teaching than long-term training period • Things would be better in mind at the rollout phase
Trainings in parts or different trainings according to the level of competence and absorption capacity of the users	<ul style="list-style-type: none"> • Training content by level of competence would best serve the trainee • Those who are more familiar with information technology could be trained well in advance of the rollout • Those who need more support could be trained closer to the rollout
Separately technical training, and training for sale techniques and processes	<ul style="list-style-type: none"> • Cash register devices and operating systems in those will change significantly • Focus on sale techniques after knowing the technical functions • Technical person would teach the technical stuff • Sales personal/trainer would familiarize store staff to the new sales techniques and processes
Practical in-classroom teaching, in a virtual test environment, with a training version in the own	<ul style="list-style-type: none"> • A virtual test environment or hands-on training in the store would enable more repetitions than in classroom teaching

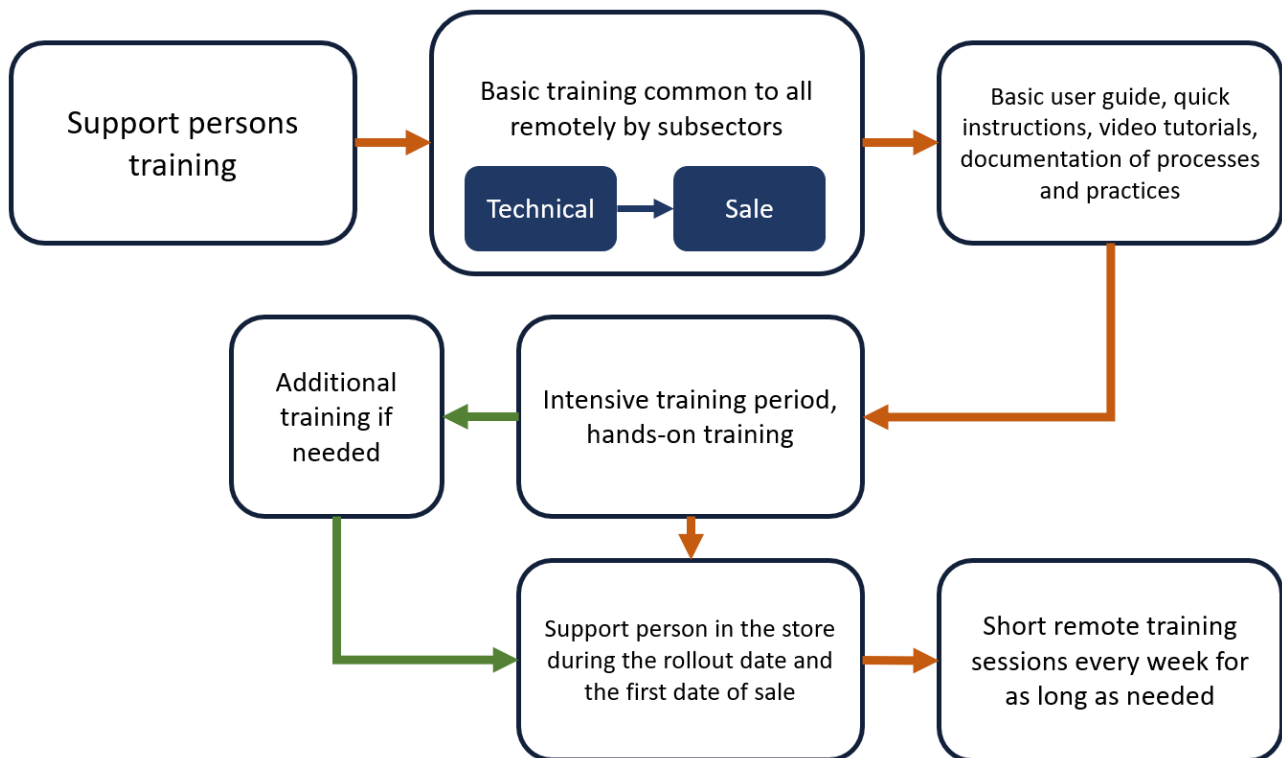
store or in practice in the other store where the new system is already in use	<ul style="list-style-type: none"> • Possible to respond to possible lacks in devices or in software if devices would be delivered in time and those would be in test use before the official rollout
For stores, basic user guide and quick instructions as well as documentation of the new processes and practices	<ul style="list-style-type: none"> • There needs to be clear instructions for less frequent tasks
Video tutorials and training after the rollout	<ul style="list-style-type: none"> • Video tutorials to support learning both before the rollout and in the future • Weekly “drop-in” training sessions after the rollout as long as needed to ensure things run smoothly
Mentoring and extensive support staff	<ul style="list-style-type: none"> • More thorough training for store managers and for example for liability salespersons to make sure there is enough support available • ROMs need to be familiar with the new system as well as store staff, so they need to be involved in training from the start • Support persons available in case of problems, and support readily available during the first weeks of use

Liite 6: Condensed description of the rollout process

Proposal for the implementation of store staff training

- Training should be implemented as many ways as possible because all have different ways to learn and absorb new information.
- More extensive training for support persons. They should be familiarized with the new system right after the system piloting or during that. The goal is to train a large group of support persons.
- Basic training common to all, example via Teams a month before the rollout. Basic training would be mainly one-way training and implemented in two parts, example a training session based on the technical features of the new system and a training session based on the new sale techniques separately.
- Records of the basic training so everyone can take part to those at a time convenient for itself.
- All the electronic support materials for the use of the new system should be available in the store in a timely manner.
- Intensive hands-on training period two weeks before the rollout. There should be present as many salespersons that is possible in practice, preferably as many full-time salespersons as possible.
- Support person helping in the store during the rollout date and the first date of sale, and after that easily accessible during the first weeks of use. It would be optimal if the support person could be found inside each store or in another nearby store.
- After the rollout, the store must ensure that each salesperson is familiarized with the new system. At the beginning in the store is always another salesperson who can mentor the use of the new system.
- After the rollout, short remote training sessions via Teams about the new functions and practices in every week for as long as needed.

Figure 1 Proposal about the progress of the training implementation and the training methods.



Proposal for doing practical measures in the store

- Changing back-office computers several months before the rollout.
- Renewing network connections several months before the rollout.
- Starting preparatory measures in the store and starting store staff training month before the rollout date.
- Inventory count must start 25–30 days before the rollout date. Inventory count can be done in two days but allow five days in case of problems.
- Transferring files from cash register computers to the cloud must be started 30 days before the rollout date unless that has not been done before.
- Last orders must be done 1–2 weeks before the rollout date so deliveries can still be posted with the old system.
- Organization and preparation of the cash register area must be started a week before the rollout date at the latest.
- Delivering of the new devices a week before the rollout date so there is time to respond to possible shortcomings.
- Stock corrections and other postings must be taken care of a day before the rollout date.

Figure 2 Proposal for the order of implementation of the measures to be done by store staff.

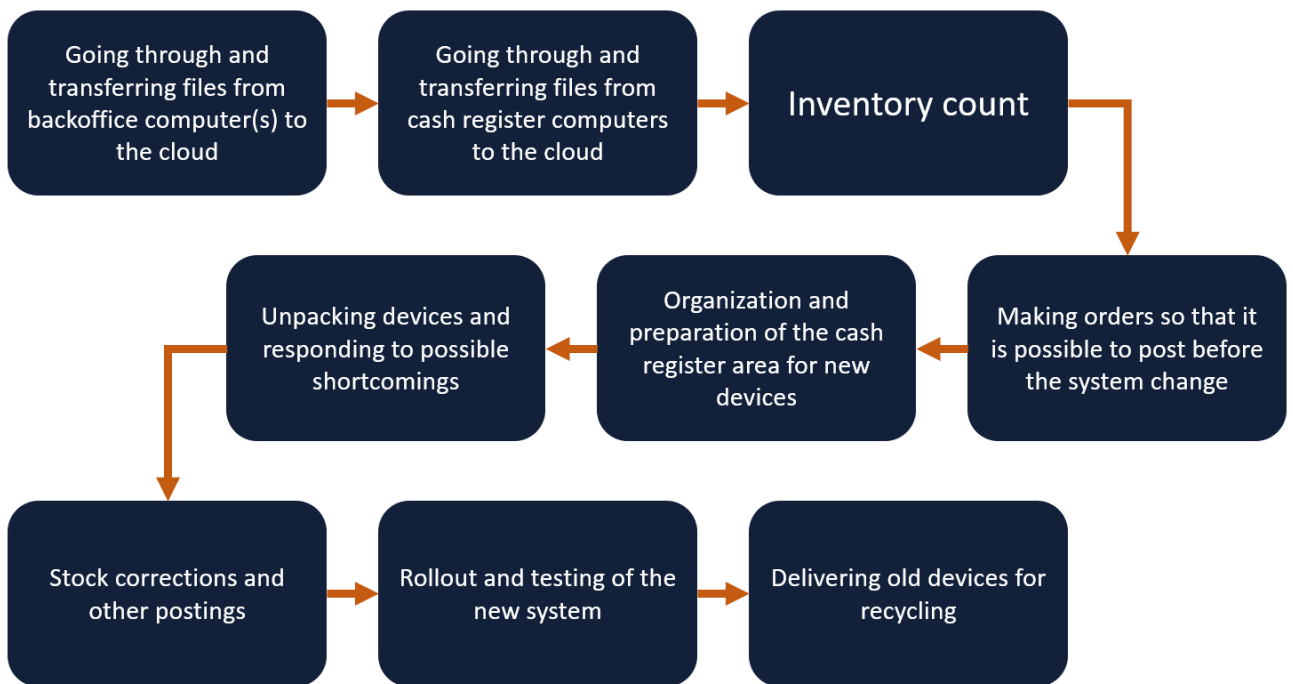


Figure 3 Estimation of the rollout progress during the 30 days prior to the rollout date.

