

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2015

Riku Höglund

TOIMINNANOHJAUS- JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON KRIITTISET KOHDAT



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Taloushallinto

Toukokuu 2015 | 38 sivua

Ohjaaja: Jari Leppihalme

Riku Höglund

TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON KRIITTISET KOHDAT

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja analysoida, mitä vaiheita toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto sisältävät sekä sitä, miten uusi järjestelmä vaikuttaa yrityksen toimintaan. Työ on tehty toimeksiantona yritykselle, joka otti kaksi vuotta sitten käyttöön uuden ERP-järjestelmän.

Työn teoriaosuus käsittelee toiminnanohjausjärjestelmien käyttötarkoitusta, hyötyjä ja ominaisuuksia. Lisäksi työssä paneudutaan tietojärjestelmän hankintaan, käyttöönottoprosessiin ja näissä mahdollisesti esiintyviin ongelmatilanteisiin sekä järjestelmän tuomiin muutoksiin yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

Opinnäytetyön empirinen osuus käsittelee toimeksiantoyrityksen ERP-järjestelmän käyttöönottoa. Työssä selvitetään kahden avoimen haastattelun avulla käyttöönottoprojektin kriittiset kohdat ja tutkitaan sitä, miten ilmentyneistä ongelmatilanteista otetaan opiksi ennen seuraavaa järjestelmän käyttöönottoa.

Työssä havaittiin, että kohdeyrityksen järjestelmän käyttöönoton kannalta merkittävimpiä ongelmakohtia olivat koulutuksen vähäisyys ja huono ajoitus, paikallisen tuen puuttuminen käyttöönottovaiheessa, maakohtaisten lakien ja säädösten huomioimattomuus järjestelmän toimunnoissa sekä järjestelmän odotettua suurempi manuaalisuus. Näiden asioiden huomioiminen seuraavassa käyttöönottoprojektissa on erityisen tärkeää.

ASIASANAT:

toiminnanohjausjärjestelmä, ERP-järjestelmä, tietojärjestelmä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Financial Management

2015 | 38 pages

Instructor: Jari Leppihalme

Riku Höglund

CRITICAL ASPECTS OF IMPLEMENTING AN ERP SYSTEM

This thesis aims to describe and analyze what phases are involved in purchasing and implementing an ERP system and what kind of effects it has on the operations of a company. I was commissioned to write the thesis by a company that implemented a new ERP system two years ago.

The theory part of this work covers the benefits, features and usage of an ERP system as well as the purchase of a new data system. In addition, it deals with occurring problems in the ERP system implementations and how the systems change the daily operations in an organization.

The empirical part focuses on the ERP system implementation of the client company. The thesis looks into the critical aspects of their implementation project via two interviews. In addition, the study deals with identifying the problems that came up during the project and how to learn from them before the next ERP system introduction.

Throughout the thesis, it was clear that the most critical aspects regarding the ERP system implementation were badly timed and insufficient employee training, the complete missing of local support during the whole implementation period, not taking the local legislation and statutes into account in the design of system modules as well as a greater need for manual labor than was expected. Taking all of these factors into account before the next implementation project is crucial to avoid similar problems in the future.

KEYWORDS:

Enterprise Resource Planning, ERP, data system

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TOIMINNAHOJAUSJÄRJESTELMÄT TALOUSHALLINNON APUNA	7
3 TIETOJÄRJESTELMÄN HANKINTA JA KÄYTTÖÖNOTTO	11
3.1 ERP-järjestelmän hankintaprosessi	11
3.2 Budjetti ja kustannukset	15
3.3 Järjestelmän käyttöönotto	18
3.4 Muutoksen hallinta	22
3.5 Tyypillisiä ongelmakohtia	23
4 TOIMEKSIANTAJAN ERP-PROJEKTI	26
4.1 Tarvekartoitus ja hankintaprosessi	26
4.2 Käyttöönotto ja koulutus	27
4.3 Järjestelmän käyttö ja kokemukset	29
4.4 Tulevaisuuden näkymät	33
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	35
LÄHTEET	38

KUVIOT

Kuvio 1. ERP-järjestelmän perusrakenne	9
Kuvio 2. ERP-järjestelmän hankintaprosessin eri vaiheet	14

TAULUKOT

Taulukko 1. Isojen ja pienten ERP-järjestelmien vahvuudet ja riskit	13
---	----

1 JOHDANTO

Nykypäivänä lähes kaikilla yrityksillä, niin suurilla kuin pk-yrityksilläkin, on käytössään jonkinlainen koko yrityksen yhteinen tietojärjestelmä, jota kaikki työntekijät käyttävät. Järjestelmä integroi kaikki yrityksen toiminnot yhteen tietokantaan. Tällaisista järjestelmistä käytetään yleisesti nimitystä toiminnanohjausjärjestelmä tai ERP-järjestelmä (engl. Enterprise Resource Planning).

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto on aikaa ja rahaa vievä projekti, joka on usein kaikkea muuta kuin helppo ja yksinkertainen. Ongelmatilanteita voi olla monia, ja yrityksen tekemät valinnat ja kustannusratkaisut saattavat joskus johtaa vaikeisiin tilanteisiin niin yrityksen toiminnan kuin henkilöstönkin näkökulmasta.

Suoritin ammattikorkeakoulun harjoittelujaksot erään globaalien ohjelmisto- ja palvelutoimijan Turun konttorilla taloushallinnon tehtävissä. Sovimme yrityksen johdon kanssa, että jätän työssä mainitsematta yrityksen sekä käytettävän toiminnanohjausjärjestelmän nimet. Käytän siis yrityksestä nimeä Yritys X, jolla jatkossa viittaa konsernin Suomen maayhtiöön.

Työtehtäviini kuului erilaisia laskutuksen tehtäviä kuten osto- ja myyntilaskutus, ylläpitolaskutus, maksumuistutukset sekä matkakululaskutus. Yritys X otti käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän kesällä 2013. Järjestelmä ei vajaan kahden vuoden käytön jälkeenkään vastaa yrityksen tarpeita, ja lisäsi esimerkiksi talousosaston manuaalisen työn määrää melko paljon aikaisempaan nähden.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja analysoida, mikä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa meni vikaan, ja olisiko jotain voitu tehdä paremmin. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten käyttöönotto erosi olettamuksesta ja mitä jälkiviisaana tehtäisiin toisin. Yrityksoston seurauksena Yritys X:n omistajuus vaihtui alkuvuoden 2015 aikana. Edessä on jälleen uusi toiminnanohjausjärjestelmän vaihto siihen järjestelmään, jota uusi omistajayhtiö

käyttää omassa toiminnassaan. Tutkimus on tärkeä, jotta vastaavilta ongelmilta vältyttäisiin.

Idea toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta opinnäytetyön aiheena tuli alun perin Yritys X:n Suomen maajohtajalta. Käytin itse kyseistä ERP-järjestelmää kymmenen kuukauden ajan, ja huomasin itsekin monia parannuksen tarpeita toiminnoissa. Omat kokemukseni rajoittuvat lähinnä talousosaston toimiin ja järjestelmän käyttöön omissa työtehtävissäni.

Tutkimuksen tarpeellisuutta korostavat omakohtaiset kokemukseni järjestelmän puutteellisuudesta ja käyttöönoton jälkeisistä muutoksista yrityksen joidenkin osastojen toimintatapoihin, sekä manuaalisen työn lisääntyminen käyttöönoton jälkeen. Lisäksi yrityksen kontrolleri kertoi, että vuosi on ollut harvinaisen huono tulosten valossa ja se näkyy niin taseessa kuin tuloslaskelmassakin. Tähän suurena vaikuttavana tekijänä on nimenomaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja sen vaikutukset.

Tämän opinnäytetyön teoriaosassa käsittelen toiminnanohjausjärjestelmää, sen perusrakennetta ja käyttötarkoitusta sekä annan muutamia esimerkkejä ERP-järjestelmistä. Luvussa 3 käsittelen toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa sekä varsinaista käyttöönottoa.

Empiirisen osan pääpaino on kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Luku pitää sisällään käyttöönoton vaiheet, sisäänajon, käyttäjäkoulutuksen, ongelmat ja niiden analysoinnin. Tarkoituksena on myös analysoida, mitä hyvää ja huonoa uusi toiminnanohjausjärjestelmä toi yritykselle, sekä yrittää kehittää ratkaisuja siihen, että seuraavalla kerralla käyttöönotto olisi sujuvampi ja toimivampi. Tulen haastattelemaan kahta Yritys X:n johdon jäsentä. Kysymykset käsittelevät toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia sekä myös hieman valintaperusteluita. Lopuksi johtopäätökset-luku kerää yhteen kaiken työstä opitun.

2 TOIMINNAHOAJAUSJÄRJESTELMÄT TALOUSHALLINNON APUNA

Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP = Enterprise Resource Planning) ovat tietojärjestelmiä, jotka tukevat ja automatisoivat yritysten liiketoimintaprosesseja, kuten valmistusta, jakelua, henkilöstöhallintoa, projektinhallintaa, palkanlaskentaa ja rahoitusta (Iskanius & Juuso 2009, 10). Ideaalilanteessa ERP-järjestelmä on koko yrityksen toiminnan ydin, jonka avulla eri osastojen prosessit saadaan yhdistettyä yhdeksi kokonaisuudeksi (Visma 2014, 4). Myös Iskaniuksen ja Juuson mukaan toiminnanohjausjärjestelmän tarkoitus on integroida yrityksen liiketoimintaprosessit tehokkaammin toimiviksi kokonaisuuksiksi yrityksen sisällä, mutta myös yhä useammin eri yritysten välillä (Iskanius & Juuso 2009, 10).

Toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmät ovat aivan keskeisintä yrityksen infrastruktuuria, jota suuret, monikansalliset ja julkisesti noteeratut organisaatiot ovat käyttäneet jo vuosia. Myös monille pk-yrityksille niistä on muodostumassa keskeisiä yritystoiminnan peruspilareita. (Teittinen 2008, 11.)

Granlund ja Malmi määrittelevät ERP-järjestelmät seuraavasti: ohjelmisto, joka integroi yrityksen kaikki tietovirrat, jotka liittyvät talouteen, henkilöstöhallintoon, asiakkaisiin ja jalostusketjuun. Heidän mukaansa ERP-järjestelmän ytimessä on yksi kokonaisvaltainen tietokanta, johon kaikki data syötetään vain kerran. Tähän tietokantaan syötetty data on välittömästi käytettävissä missä päin maailmaa tahansa koko järjestelmän laajuudessa. (Granlund & Malmi 2003, 32.)

Tiirikainen pitää ERP-järjestelmän määrittelyssä tärkeänä terminä automaatiota. Hänen mukaansa suurta osaa yritysten tietojärjestelmistä voidaan luonnehtia operatiivisiksi bisnesjärjestelmiksi. Näiden tavoitteena on tehostaa toimintaa automatisoinnilla, karsimalla turhaa käsityötä ja vähentämällä materiaalien käyttöä tai varastoja. Tällaiset yrityksen lähes kaikki toiminnot ja prosessit

kattavat yritysjärjestelmät kytketään yhä useammin myös tuotannon ja jakelun automaatoratkaisuihin. (Tiirikainen 2010, 14.)

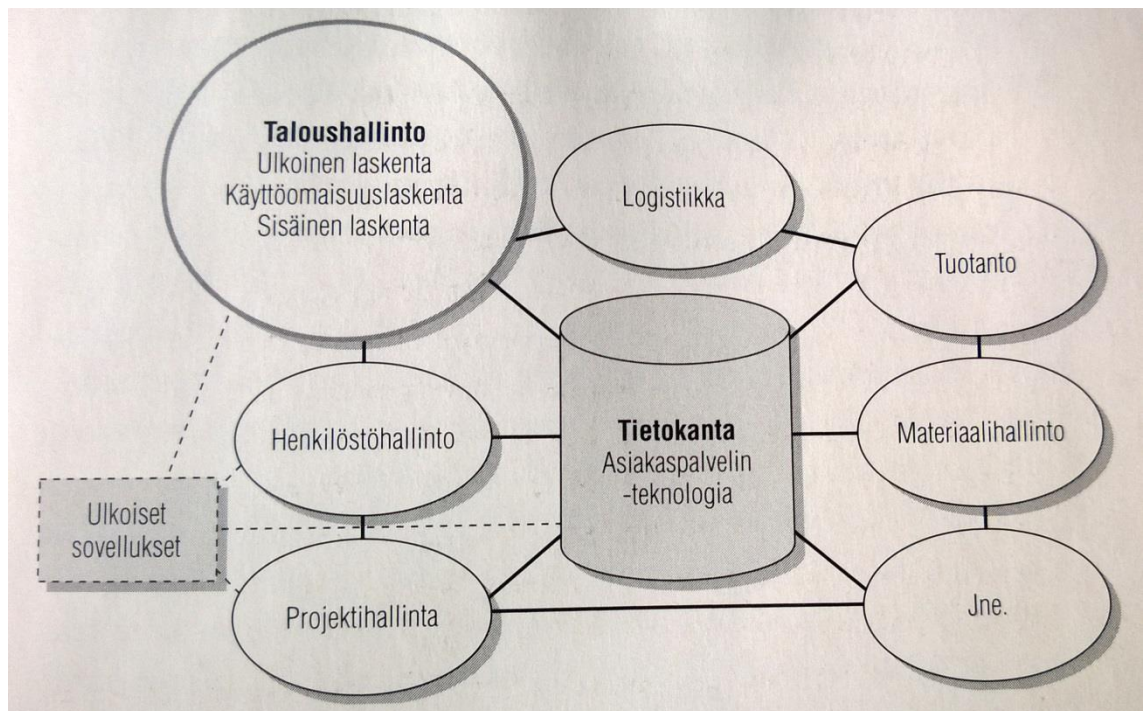
ERP-järjestelmien historia kytkeytyy MRP-järjestelmiin (engl. Material Requirements Planning) ja MRP II-järjestelmiin (engl. Manufacturing Resource Planning), joita käytettiin 1970- ja 1980-luvuilla materiaalitoimintojen suunnitteluun ja hallintaan (Granlund & Malmi 2003, 31). Toiminnanohjausjärjestelmät ovat kehittyneet materiaalitoimintojen suunnittelu- ja hallintajärjestelmien pohjalta. 1990-luvulla näitä tietojärjestelmiä alettiin kutsua ERP-järjestelmiksi, koska ne olivat laajentuneet sisältämään tuotanto- ja materiaaliinformaation lisäksi muun muassa talouteen, henkilöstöhallintaan ja projektijohtamiseen tarvittavaa informaatiota. Tehokkaasti käytettynä ERP-järjestelmää voidaan kutsua myös yrityksen liiketoimintastrategiaksi, joka integroi tuotannon, talouden ja jakelun toimimaan tehokkaasti, ja optimoi yrityksen resurssit. Nykyisin erilaiset asiakkuudenhallinta- sekä henkilöstöjohtamisjärjestelmät ovat kehittyneet ERP-järjestelmien rinnalla. (Iskanius & Juuso 2009, 10.)

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla pyritään parantamaan yrityksen kannattavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Yhteinen tietokanta mahdollistaa reaaliaikaisen tiedonsiirron yrityksen sisällä eri yksiköiden välillä, mutta myös eri yritysten välillä. Oikein valitussa järjestelmässä tieto syötetään vain kerran järjestelmään, ja se on samanlaisena käytössä kaikissa yrityksen toiminnoissa. Lisäksi tietojen raportointi järjestelmästä on yksinkertaista. Reaaliaikainen tiedonsiirto vähentää päällekkäistä työtä, nopeuttaa asioiden käsittelyä sekä tukee päätöksentekoa. Samalla se parantaa koko yrityksen toimintaa osasto-kohtaisen toiminnan optimoimisen sijasta. (Iskanius & Juuso 2009, 9.) Yhteinen tietokanta vähentää virhemahdollisuuksia ja viivästyksiä, mikä lisää tiedon luotettavuutta, mutta toisaalta korostaa tiedon oikeellisuuden tärkeyttä (Granlund & Malmi 2003, 31).

ERP-järjestelmä on yleensä kokoelma hyviä ratkaisuja, jotka on saumattomasti integroitu toisiinsa. Kyseessä ei aina ole kokoelma parhaista ratkaisuista, sillä integraatioon panostamalla ERP-järjestelmässä yleensä joudutaan tinkimään

sovelluskohtaisista ominaisuuksista. Kyse on integraation ja toiminnallisuuden vastakkainasettelusta. (Granlund & Malmi 2003, 34.)

Laajimmat toiminnanohjausjärjestelmät kattavat lähes kaikki yrityksen toiminnot ja prosessit. Järjestelmä voidaan yleensä ostaa moduuleittain sen mukaan, mitä toimintoja tai prosesseja halutaan järjestelmän avulla hoidettavan. (Tiirikainen 2010, 31–32.) Tällaisia ohjelmistomoduuleja, itsenäisiä ohjelmisto-osia, voivat olla esimerkiksi taloushallinnon tai myynnin moduulit, joihin tietokanta tarjoaa reaaliaikaista dataa. ERP-järjestelmissä sovelletaan asiakas-palvelin-teknologiaa. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjelmiston käyttäjät voivat hyödyntää verkon välityksellä suuritehoisia palvelinkoneita, joilla varsinaiset sovellukset sijaitsevat. Samaan verkkoon kytketyt tietokoneet lähettävät käyttäjänsä tekemiä pyyntöjä palvelinkoneen hoidettavaksi. Käyttäjäkoneella tehdyt komennot ohjaavat palvelimella sijaitsevaa ohjelmistoa toteuttamaan halutut toiminnot. (Granlund & Malmi 2003, 32.)



Kuvio 1. ERP-järjestelmän perusrakenne (Granlund & Malmi 2003, 33).

Tietojärjestelmiä toimittavan Visman kokoamassa ERP-järjestelmän ostajan oppaassa listataan hyvän toiminnanohjausjärjestelmän tunnusmerkit. Hyvä järjestelmä koostuu seuraavista ominaisuuksista:

- ”Järjestelmä on riittävän joustava ja helposti skaalautuva.
- Järjestelmä tarjoaa tarvittavat ohjelmat yrityksen perustoimintoihin, kuten laskujen kierrätykseen, palkanlaskentaan ja asiakkuudenhallintaan.
- Muiden järjestelmien integroiminen on helppoa.
- Järjestelmä on helposti hallittavissa ja käytettävissä.
- Järjestelmän raportointiominaisuus toimii nopeasti ja reaaliaikaisesti.
- Käyttötuelle ja tuotekehitykselle on varmuus myös tuleviksi vuosiksi.
- Käyttöönotto tehdään huolella ja perusteellisesti.
- Järjestelmätoimittajalla on vahva markkinaosuus ja kokemus kyseisellä toimialalla.
- Järjestelmätoimittaja on asiakkaan näköinen ja asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa toimittajan toimintaan.” (Visma 2014, 12.)

Tunnettuja kansainvälisiä toiminnanohjausjärjestelmiä ovat muun muassa suurille yrityksille tarkoitetut Oracle E-Business Suite ja SAP ERP sekä keskisuurille ja pienille yrityksille suunnatut Lawson, IFS, Microsoft Dynamics ja norjalaisen Visman ERP-järjestelmät. Kotimaisiakin ERP-ohjelmistoja pk-sektorin yrityksille löytyy, kuten Sentera ja Internetistä vuokraperiaatteella käytettävä Severa. (Tiirikainen 2010, 32.)

3 TIETOJÄRJESTELMÄN HANKINTA JA KÄYTTÖÖNOTTO

3.1 ERP-järjestelmän hankintaprosessi

Yrityksen kannattaa käynnistää ERP-järjestelmän hankintaprosessi määrittämällä ensin huolellisesti, mikä on yrityksen toiminnan nykytila sekä millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä se haluaa saavuttaa ERP-järjestelmän avulla. Näiden pohdintojen jälkeen yrityksen on helpompaa määrittää, millainen järjestelmäkokonaisuus on sille paras – niin teknisesti, rahoituksellisesti kuin myös yritystoiminnan jatkon kannalta. (Visma 2014, 5.) Järjestelmän hankinnalla on aina tavoite, joka kannattaa purkaa tarkoiksi ja yksiselitteisiksi vaatimuksiksi. Näiden mukaan hankittava järjestelmä voidaan valita tai suunnitella, ja vaatimusten mukaisesti projektin päättyessä voidaan todeta tavoitteiden toteutuminen. Perusvaatimuksena yrityksellä on liiketoiminnan kehittäminen, josta voidaan johtaa järjestelmän toiminnalliset ja tekniset vaatimukset, jotta hankkeen kokonaistavoite saavutetaan. (MP-Plan Oy 2010, 9.)

Vaatimukset tulee kirjata ylös ja hyväksyttävä projektin ohjausryhmän tasolla. Mahdollisten vaatimusten muutostarpeiden tulee edistää lähtökohtaista päätavoitetta eli liiketoiminnan kehittämistä. Varhainen muutostarpeen havaitseminen on päätavoitteen kannalta hyvä asia, sillä silloin pystytään paremmin hahmottamaan oikeat vaatimukset järjestelmän toteuttamiseksi. Muutos vaikuttaa aina myös budjettiin ja aikatauluun. Vaikutus on hyvin todennäköisesti sitä suurempi, mitä myöhäisemmässä vaiheessa projektia muutostarpeet havaitaan. (MP-Plan Oy, 2010, 9.)

Vaatimusmäärittelyssä voidaan myös luokitella haluttuja ominaisuuksia kriteerien avulla. Arviointikriteereiden painoarvo kertoo järjestelmäominaisuuksien tarpeellisuuden. Luokittelu voidaan suorittaa esimerkiksi seuraavalla asteikolla: ”tärkeä ominaisuus”, ”hyvä piirre olla olemassa”,

”mukava lisäominaisuus” ja ”ei tärkeä ominaisuus”. (Iskanius & Juuso 2009, 23-24.)

Projektisuunnitelma on toimittajan tekemä kuvaus asiakkaan tietojärjestelmän rakentamisesta. Se konkretisoi sen, miten ja millä aikataululla ja resursseilla järjestelmä tehdään. Kettusen mukaan hyvä projektisuunnitelma sisältää seuraavat asiakokonaisuudet: ”tausta ja lähtökohdat, projektin tavoitteet, kuvaus rakennettavasta järjestelmästä, järjestelmän rajaukset, toteutuksen menetelmät, testauksen läpivienti, järjestelmän käyttöönottovaihe, jälkiseuranta ja mahdolliset korjaustoimet, toimintaympäristö ja projektiorganisaatio, työskentelymenetelmät, muutosten hallinta, aikataulu sekä riskit ja niihin varautuminen.” (Kettunen 2002, 136-137.)

Toimintoanalyysin avulla voidaan määritellä yrityksen kriittiset toiminnot ja selvittää, miten näiden toimintojen tietojenkäsittelyä ja toiminnallisuutta voitaisiin kehittää. Kriittiset toiminnot määrittelevät sen, minkälaisia ominaisuuksia ERP-järjestelmässä pitää ehdottomasti olla. Avainhenkilöiden haastatteluiden avulla määritellään miten prosesseja halutaan kehittää, ja arvioidaan lisäksi miten toiminta työpisteessä muuttuu uuden ERP-järjestelmän myötä. (Iskanius & Juuso 2009, 23.)

Toiminnanohjausjärjestelmän valinta on lähes aina jollakin tasolla kompromissi yritysten tarpeiden ja järjestelmän ominaisuuksien välillä. Keskeisenä valintakriteerinä on järjestelmän sopivuus yrityksen toimintamalliin ja liiketoimintaan. Melkein kaikissa järjestelmäprojekteissa yrityksen jo totuttuja prosesseja sekä työtapoja joudutaan kuitenkin muokkaamaan, jotta ne toimisivat järjestelmän logiikan mukaisesti. Usein järjestelmiä ei kannata mukauttaa liikaa yrityksen tarkkoihin toimintamalleihin, vaan muutetaan yrityksen omia toimintaprosesseja. (Iskanius & Juuso 2009, 9.)

Markkinoilla on nykyisin paljon erilaisia ERP-järjestelmiä. Järjestelmät voidaan jakaa isoihin ja pieniin esimerkiksi järjestelmän hinnan ja järjestelmätoimittajan liikevaihdon, ja järjestelmien sisältämien modulaaristen toimintojen perusteella. Iskaniuksen ja Juuson tekemässä taulukossa 1 määritellään isojen

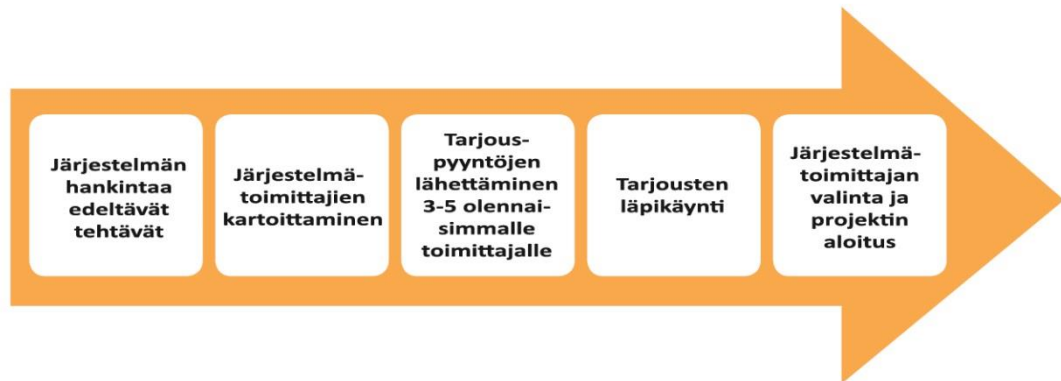
ja pienten järjestelmien vahvuuksia ja mahdollisia riskitekijöitä. (Iskanius & Juuso 2009, 11.)

Taulukko 1. Isojen ja pienten ERP-järjestelmien vahvuudet ja riskit (Iskanius & Juuso 2009, 11).

Isot ERP-järjestelmät	Pienet ERP-järjestelmät
Isot järjestelmätoimittajat ovat vakavaraisia yrityksiä – takuu järjestelmän tuotekehitykselle	Pienet järjestelmätoimittajat – saadaanko takuita järjestelmän jatkokehitykselle?
Järjestelmän integroitavuus muihin ohjelmiin yleensä hyvä	Järjestelmän integrointimahdollisuuksia toisiin ohjelmiin vähemmän kuin isoissa
Järjestelmätoimittajalla on useita referenssiyrityksiä, joilta voi kysyä kokemusta järjestelmästä ja järjestelmätoimittajasta	Järjestelmätoimittajalla on usein vähän referenssiyrityksiä, joten kokemuksellisen tiedon saanti hankintavaiheessa voi olla vaikeaa
Järjestelmätoimittajalla on yleensä paljon kokemusta järjestelmäprojektien läpiviennistä	Järjestelmätoimittajalla on usein vähemmän kokemusta järjestelmäprojektien läpiviennistä
Järjestelmän hankintahinta on yleensä suuri – virheisiin ei ole varaa	Järjestelmän hankintahinta selvästi pienempi – taloudelliset riskit ovat myös pienempiä
Järjestelmätoimittajalla paljon asiakkaita, mutta hukkuvatko pienet asiakkaat massaan – saavatko ne riittävästi yritys-kohtaista tukea ongelmatilanteissa?	Järjestelmätoimittajalla on vähemmän asiakkaita, joten pienelläkin asiakkaalla on mahdollista saada yritys-kohtaista palvelua
Järjestelmässä on laajasti toimintoja, mutta saadaanko kaikkia hyödynnettyä pk-yritysten tarpeisiin?	Järjestelmät ovat usein keskittyneitä jollekin yritys- ja toimialalle jonka vuoksi järjestelmästä löytyy laadukkaita toimintoja
Paljon erilaisia moduulivaihtoehtoja	-

Toiminnanohjausjärjestelmiä tekevän Visman ERP-järjestelmän ostajan oppaassa on kuvattu normaalin ERP-järjestelmän hankintaprosessin vaiheet. Nämä ovat kuviossa 2. ERP-markkinoilla on tarjolla monia vaihtoehtoisia

järjestelmiä, joista yrityksen pitää vain löytää juuri heille sopiva ERP-järjestelmä. (Visma 2014, 5.)



Kuvio 2. ERP-järjestelmän hankintaprosessin eri vaiheet (Visma 2014, 6).

ERP-järjestelmän hankinta aloitetaan usein vertailemalla eri järjestelmien hintoja ja ominaisuuksia, ja sen jälkeen kilpailuttamalla jopa kymmeniä eri järjestelmätoimittajia. ERP-järjestelmän valinta tulee tehdä kuitenkin aina sen pohjalta, kuinka hyvin järjestelmä palvelee yrityksen tarpeita, ja kuinka hyvin järjestelmätoimittaja pystyy auttamaan yritystä muuttumaan uuden järjestelmän myötä. Hankintaprosessi kannattaa käynnistää määrittämällä ensin huolellisesti, mikä on yrityksen toiminnan nykytila sekä millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä se haluaa saavuttaa ERP-järjestelmän avulla. (Visma 2014, 5.)

Järjestelmätoimittajan arvioinnissa huomionarvoisia seikkoja ovat muun muassa toimittajan sitoutuminen asiakkaaseen, tekninen osaaminen, käytettävissä olevat resurssit, referenssiyritykset ja toimialaosaaminen. Lisäksi eduksi voidaan katsoa myös se, jos järjestelmätoimittaja ja asiakas tuntevat toisensa entuudestaan. Järjestelmätoimittajaa voidaan arvioida myös seuraavilla ominaisuuksilla: toimittajan vakavaraisuus, toiminnan pitkäjänteisyys, ymmärrys yrityksen ongelmakentästä, ohjelmiston kehityssuunnitelma, yhteistyökyky, hinnoittelupolitiikka ja henkilöstön osaaminen. Toimittajan ja asiakkaan henkilökemioiden merkitystä ei voida myöskään unohtaa. (Iskanius & Juuso 2009, 24.)

Asiakasyritys voi myös kysyä muiden yritysten kokemuksia vastaavista järjestelmähankkeista, mielipiteitä järjestelmätoimittajasta, mahdollisista ongelmatilanteista, palveluiden tasosta ja hinnoittelumalleista. Tällaiset keskustelut ovat tärkeitä, sillä objektiivista tietoa järjestelmätoimittajasta on vaikea saada. (Iskanius & Juuso 2009, 24.)

Uuden ERP-järjestelmän tarvemäärittämisessä tulee ottaa huomioon tiettyjä asioita. Yrityksen tulee pohtia, mitkä ovat ne tärkeimmät hyödyt, joita ERP-järjestelmän avulla halutaan saavuttaa ja mitkä ovat keskeiset edellytykset niiden saavuttamiselle. Lisäksi on mietittävä mitkä asiat rajataan ulos ERP-hankkeesta. Yrityksen tulisi myös pohtia, mitkä ovat yritystoiminnan suurimmat ongelmakohdat tällä hetkellä, ja millä tavalla asiakkaat ja yhteistyökumppanit kytkeytyvät järjestelmähankkeeseen. Yritykseltä vaaditaan myös kyvykkyyttä sitoutua laaja-alaiseen ERP-projektiin ja siitä aiheutuvaan muutosprosessin läpivientiin. (Visma 2014, 9.)

Tietotekniikan toimittajat usein korostavat pitkään käytössä olleiden järjestelmien uudistamisen pakkoa. Tätä perustellaan sillä, että tekniikka vanhenee muuten liiaksi ja tuottaa ongelmia jatkokehityksessä sekä lisää ylläpidon kustannuksia. Tämä on kuitenkin liioiteltu syy uudistaa muuten hyvin toimivia ja rakenteellisesti hyvin toteutettuja IT-ratkaisuja. Vanhenemiseen voidaan vedota ainoastaan silloin, kun järjestelmään ei ole enää saatavilla päivityksiä tai laitteistoon varaosia. (Tiirikainen 2008, 164.)

3.2 Budjetti ja kustannukset

Järjestelmän varsinainen hankintahinta koostuu muun muassa lisenssimaksuista sekä käyttöönoton yhteydessä toimittajan suunnitellusti tekemästä työstä eli esimerkiksi muutosten työveloituksista, käyttöönottoon liittyvistä kertaluonteisista palveluveloituksista, koulutusveloituksista ja mahdollisten laitteiden hankintahinnoista. Toistuvia kustannuksia voivat aiheuttaa erilaiset ylläpito- maksut, mahdollisen ulkoistetun laitteistokapasiteetin vuokra- ja hallinnoimiskulut sekä järjestelmätukeen liittyvät veloitukset. (MP-Plan Oy 2010, 7.)

Toinen tärkeä tekijä budjetissa on järjestelmän vastaanottajan tekemän työn määrä, jota ei välttämättä aina osata ottaa täysin huomioon kustannuksia arvioitaessa. Kaikesta tehdystä työstä aiheutuu kuitenkin kustannuksia, joita ei kannata sivuuttaa vedoten siihen, että työt hoidetaan niin sanotusti oman toimen ohella. Järjestelmän vastaanottajan tekemään työhön sisältyvät yleisesti muun muassa hankintaprojektin suunnittelu ja ohjaus, järjestelmän määrittelyyn osallistuminen, järjestelmän käyttöönotto sekä loppukäyttäjäkoulutusten järjestäminen. (MP-Plan Oy 2010, 7.)

Toiminnanohjausjärjestelmien laajuudesta ja monikäyttöisyydestä huolimatta niissä tarvitaan usein myös suuri joukko teknisiä liittymiä ulkopuolisiin erillisjärjestelmiin: pankkijärjestelmiin, työajan keruun tai kulunvalvonnan järjestelmiin tai palkanlaskentaan. Pelkästään liittymien toteutus voi olla työmäärältään ja kustannuksiltaan puolet koko hankkeesta. (Tiirikainen 2010, 34.)

ERP-järjestelmäprojektin onnistumiselle on äärimmäisen tärkeää, että yritykset ymmärtävät, mihin tarpeeseen ne ovat ERP-järjestelmää hankkimassa ja minkälaisia liiketaloudellisia hyötyjä järjestelmän avulla halutaan saavuttaa. Projektin kokonaiskustannuksista, aikataulusta ja tarvittavista resursseista pitää laatia todellisuuteen pohjautuva arvio. ERP-järjestelmäprojekti on varsinkin pk-yrityksille ainutkertainen investointi, eikä heillä ole yleensä kokemusta vastaavanlaisista käyttöönottoprojekteista. Pk-yrityksien projektihallinta-osaaminen on siis usein puutteellista. Ne eivät tunne ERP-järjestelmiä tai niiden suomia mahdollisuuksia. (Iskanius & Juuso 2009, 21.)

Tietotekniikan Liiton kyselyyn perustuva IT-barometri vuodelta 2009 todistaa, että yhä noin puolen IT-projekteista koetaan ylittävän budjettinsa ja myöhästävän. Budjettien ja aikataulujen ylitys vaivaa eri tutkimusten mukaan erityisesti juuri operatiivisten liiketoimintajärjestelmien, kuten ERP-järjestelmien, toteutuksia. (Tiirikainen 2010, 65.)

Todellinen ydinongelma on aikataulun ylittyminen, sillä tietotekniikkaa sisältävien projektien kustannuksista suurin osa syntyy henkilöstöstä. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton laite- ja ohjelmisto-

kustannukset ovat vain noin 20–30 % koko IT-projektin kustannuksista. Muut kustannukset aiheutuvat tietojärjestelmän toimintojen määrittelystä, suunnittelusta, toteutustyöstä, testauksesta, dokumentoinnista ja käyttöönottoon liittyvästä koulutuksesta. Aikataulun venyessä projektin parissa tehdään lisää töitä ja kustannukset kasvavat. Aikataulun ja resurssien tarkka suunnittelu auttaa budjetin pitämisessä, mutta vain siinä tapauksessa, että projektiin ei sisälly muita yllätyksiä – joita kuitenkin usein ilmenee. (Tiirikainen 2010, 65.)

Iskanus ja Juuso ovat suurilta osin samalla linjalla kustannusten synnystä. Heidän mukaansa ERP-järjestelmän kokonaiskustannukset syntyvät seuraavista asioista: hankintahinta, ohjelmiston käyttöönotto ja mahdolliset asiakaskohtaiset räätälöinnit, käyttökoulutus, mahdolliset laitteistosta ja tietoliikenteestä aiheutuvat kulut, lisenssimaksut ylläpidosta ja IT-henkilöstökulut. Henkilöstön koulutuksen ja järjestelmän räätälöinnin osuus on kustannuksiltaan usein suurempi kuin itse järjestelmän hankintahinta. (Iskanus & Juuso 2009, 22.)

Yrityskohtaiset järjestelmän räätälöinnit olivat aikaisemmin hyvin tyypillisiä. Joskus koko järjestelmä rakennettiin räätälityönä yrityksen tarpeiden mukaisesti. Tämä ratkaisu oli kuitenkin hyvin kallis, paljon aikaa ja resursseja vievä prosessi. Ylläpito oli hankalaa, koska järjestelmän päivitykset jouduttiin myös tekemään räätälöintinä. Lisäksi räätälöintiohjelmien vaihtaminen uudempiin versioihin oli hankalaa, ja järjestelmän vaihtoprojektit venyivätkin aikatauluistaan huomattavasti. (Iskanus & Juuso 2009, 22.)

Nykyisin järjestelmän hankinnassa käytetään enemmän vakiointia. Kaikkia toimintoja ei räätälöidä yrityskohtaisesti, vaan yritys valitsee valmiista pakettiratkaisuista heille sopivimman mahdollisimman pienillä muutoksilla. Valitettavasti valmisohjelmiston käyttöönotto ei ole paljon sen helpompaa, sillä laajat valmisohjelmistot eivät sellaisinaan sovi juuri mihinkään. Esimerkiksi erittäin monia toimintoja ja eri toimialoja kattavat ERP-ohjelmistot voivat sisältää reilusti yli 10 000 asetusparametria, joilla valitaan itselle sopiva järjestelmän toimintatapa. (Tiirikainen 2010, 81.) Näiden parametrien oikea asettelu juuri tietyn tyyppistä toimintaa parhaiten tukevaksi vaatii erittäin paljon

asiantuntemusta, eikä kukaan voi hallita koko järjestelmää. Virittelyn nopeuttamiseksi moniin ERP-järjestelmiin on kehitetty eri toimialoille esiasennettuja ratkaisuja, joissa on otettu valmiiksi huomioon esimerkiksi toimialan tuotteiden, palveluiden tai asiakkaiden asettamia vaatimuksia muun muassa toimitustavoille, mittayksiköille tai laskutuskäytännöille. (Tiirikainen 2010, 32.)

Tällaisen ohjelmiston käyttöönotto edellyttää erittäin hyviä asiantuntijoita, jotka todella tietävät, mitä parametreja pitää asettaa ja millä tavalla, jotta kaikki toimisi hienosti. Nykyisin on tavallista, että uuden valmISRatkaisuun perustuvan tietojärjestelmän kustannuksista 80 % muodostuu toimintojen määrittelytyöstä, parametrien asettelusta, pienistä räätälöintitöistä, testauksesta ja koulutuksesta. Mitä parempia asiantuntijoita tarvitaan, sitä kovempi on luonnollisesti heidän päivittäinen veloituksensa. (Tiirikainen 2010, 81.)

3.3 Järjestelmän käyttöönotto

Kun järjestelmähankintaprosessin työt alkavat olla valmiina ja tavoitteet lähenevät toteutumistaan, on jäljellä vielä yksi projektin tärkeimmistä, mutta usein vähälle huomiolle jäävä vaihe. Käyttöönottovaihe siihen liittyvine vastaanottotarkistuksineen saattaa vaatia ennakoimattoman suuren panostuksen sekä hankkeen vastaanottajalta että toteuttajalta. (MP-Plan Oy 2010, 12.)

Käyttöönottovaiheessa tulee tarkistaa projektin vaatimusten toteutuminen. Mikäli tässä vaiheessa havaitaan ongelmia vaatimusten täyttymisessä, tai ongelmia vaatimuksien määrittelyssä, saattaa se aiheuttaa suuria ongelmia budjetin ja aikataulun osalta. Mikäli ongelmat jäävät havaitsematta tai käsittelemättä käyttöönottovaiheessa, vaikutukset liiketoiminnalle ja hankkeen tavoitteelle ovat väistämättä merkittäviä. (MP-Plan Oy 2010, 12.)

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto on vaativa ja työläs projekti, jossa ei ole kyse pelkästään tietojärjestelmän hankinnasta, vaan yrityksen toimintatapojen ja liiketoimintaprosessien kokonaisvaltaisesta muutoksesta. Yritysten tulee varautua siihen, että järjestelmäprojekti vie

runsaasti aikaa sekä resursseja, mutta samaan aikaan on kuitenkin kyettävä varmistamaan liiketoiminnan häiriötön jatkuvuus järjestelmän käyttöönoton rinnalla. (Iskanius & Juuso 2009, 9; Visma 2014, 3.) Pahin uhkakuva yleensä on se, että järjestelmä hankitaan isolla rahalla, mutta sitä ei saada integroitua yrityksen toimintaan, jolloin investointiin käytetty aika, vaiva ja raha kuluvat hukkaan (Visma 2014, 3). Toisaalta myös usean vanhemman järjestelmän ylläpito kuluttaa samalla tavoin paljon aikaa ja rahaa (Granlund & Malmi 2003, 34).

Myös Teittisen mukaan ERP-järjestelmän käyttöönotto tarkoittaa merkittävää organisaation muuttumista, sillä käyttöönoton myötä toimintatapojen standardointi kasvaa ja käyttäjät pakotetaan seuraamaan järjestelmään ennalta määrättyjä prosesseja. Useimmiten ERP-järjestelmien käyttöönotto kuvataankin yhdeksi suurimmista muutosprosesseista, jonka yritys on joutunut käymään läpi. (Teittinen 2008, 17.) Etenkin pienille ja keskisuurille yrityksille toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on suhteellisesti mitattuna suuri investointi ja sen vaikutukset liiketoimintaan ovat pitkäaikaisia. Epäonnistuminen järjestelmän käyttöönottoprojektissa aiheuttaa pk-yrityksille huomattavia taloudellisia menetyksiä ja estää järjestelmän täysimittaisen ja tehokkaan hyödyntämisen. (Iskanius & Juuso 2009, 9.)

ERP-järjestelmän käyttöönotossa tulee huomioida perustietojen lisäämisen aiheuttama työ, sekä mahdollisesti muista järjestelmistä tapahtuvan perustietojen tuonnin aiheuttama työ. Näitä työvaiheita on usein mahdollista automatisoida esimerkiksi toteuttamalla kerta- tai toistuvaisluonteisia siirtoja järjestelmien välillä. Tällöin kannattaa harkita onko työ kustannustehokkaampaa suorittaa käsin vai automaattisesti. Tämä luonnollisesti riippuu muun muassa siirtorutiinien toteutuksen aiheuttamasta työmäärästä. (MP-Plan Oy 2010, 7.)

Tyypillisesti ERP-järjestelmän käyttöönotto kuvataan vähintäänkin hankalaksi, koska ”kaikki riippuu kaikesta”. Tämän seurauksena konfigurointityö on monimutkaista ja käyttöönotto tapahtuu usein pikemminkin teknologian kuin yrityksen ehdoilla. Ongelmat jonkin moduulin käyttöönotossa voivat aiheuttaa

ongelmia tai ainakin viivästyksiä joidenkin toisten moduulien käyttöön ottamisessa. (Granlund & Malmi 2003, 36.)

Hankkeen onnistumisen kannalta huolellinen konseptisuunnittelu ja vaatimusmäärittely ovat keskeisessä asemassa. Kuitenkin tietojärjestelmä konkretisoituu vasta käyttöönotossa. Tietojärjestelmän käyttöönotto voidaan nähdä joko kertaponnistuksena tai vaihtoehtoisesti jatkuvana toimintatapojen ja järjestelmän ominaisuuksien parempaan hyödyntämiseen tähtäävänä kehittämisprosessina. (Kettunen & Simons 2001, 9.) ERP-järjestelmän implementointi on usein jatkuva prosessi, eikä vain projektitoiminto. Se on matka, joka ei pääty koskaan. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto merkitsee siten yritykselle sitoutumista jatkuvaan muutokseen, ilman näkyvää päätepistettä. (Teittinen 2008, 17.)

Jotta kehittämistavoitteet toteutuisivat mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti tuoden suurimman mahdollisen hyödyn yritykselle, tulee uusien menetelmien käyttöönotosta tehdä niin vaivatonta ja sujuvaa kuin mahdollista. Siksi järjestelmän levittämiseen, koulutukseen ja ohjeistukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (MP-Plan 2010, 12.)

ERP-projektin onnistumiselle tärkeintä Iskaniuksen ja Juuson mielestä on yrityksen ylimmän johdon ja avainhenkilöiden sitoutuminen. Lisäksi projekti-päällikön ammattitaito ja mahdollisuus kokopäiväiseen toimintaan on tärkeää. Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen käyttöönottovaiheessa usein lyhentää käyttöönottoaikaa. Koko henkilöstölle pitää tarjota järjestelmän käyttökoulutusta, jotta työntekijät ymmärtäisivät paremmin järjestelmän hyödyt omassa työssään. Tällä tavoin saadaan myös vähennettyä muutosvastarintaa. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan sitoutuminen on samalla sitoutuminen uuteen kehittyvään liiketoimintatapaan. Järjestelmän käyttöönottovaihe voi haitata yrityksen toiminnan tehokkuutta lyhyellä aikavälillä, mutta kun järjestelmää opitaan käyttämään tehokkaasti, maksaa investointi yleensä itsensä takaisin. (Iskanius & Juuso 2009, 21.)

Koko yrityksen tai suuren liiketoiminnan uudistaminen ei käytännössä onnistu kerralla. On löydettävä tapoja jakaa toimintamallin käyttöönotto sellaisiin osiin, jotka voidaan ottaa käyttöön vaiheittain esimerkiksi eri liiketoimintayksiköissä, eri maissa tai tietyssä osassa prosessia. Joskus ainoaksi vaihtoehdoksi jää koko järjestelmän uudistaminen kertarysäyksellä. Tällaiseen tilanteeseen voidaan joutua esimerkiksi silloin, kun uudella, useita prosesseja kattavalla ja tiukasti integroidulla ERP-järjestelmällä korvataan useita aikaisempia erillisjärjestelmiä, joita ei mielekkäästi voi integroida uuteen tietojärjestelmään. Tämä on kuitenkin hyvin riskialtis ja kallis operaatio, joten sitä kannattaa välttää tekemällä jopa suhteellisen suuria väliaikaisratkaisuja. (Tiirikainen 2010, 170.)

ERP-järjestelmän käyttöönottovaihe kestää Iskaniuksen ja Juuson mukaan yleensä noin 4–12 kuukautta, eivätkä järjestelmän hyödyt ole vielä silloin täysin nähtävissä. Käyttöönoton jälkeen järjestelmän käyttöä tulee vielä tehostaa ja toimintoja vakauttaa. Käytön aikana voidaan huomata myös lisätarpeita, kuten uusia räätälöintejä tai uusia liitännäismahdollisuuksia muihin järjestelmiin. Jatkuvan parantamisen vaihe käsittää järjestelmän päivittämisen ja tarvittaessa uusien moduulien ja ominaisuuksien käyttöönoton. Muutosvaiheessa ERP-järjestelmä antaa mahdollisuuden laajentaa liiketoimintaa ja kehittää toimintaa monilla sektoreilla. (Iskanius & Juuso 2009, 21.)

Isoissa yrityksissä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voi viedä jopa vuosia. Siksi järjestelmä otetaan usein käyttöön vaiheittain eri toiminnoissa, prosesseissa ja toimipaikoissa. Yleistä on, että ensin järjestelmä ajetaan käyttöön taloushallinnossa kattamaan kirjanpito, reskontrat ja sisäinen laskenta. Tässä yhteydessä tietojärjestelmään on välttämätöntä perustaa tiedot yrityksen organisaatiosta divisioonineen, tytäryrityksineen sekä toimi- ja kustannuspaikkoineen. Näin syntyvää perustietoa hyödynnetään seuraavaksi esimerkiksi tilausten käsittelyyn, tuotannon ja lähetysten hallinnassa. (Tiirikainen 2010, 32.)

3.4 Muutoksen hallinta

Pitkään jatkuneen toiminnan uudistus on usein vaikeampaa kuin täysin uuden liiketoiminnan käynnistys. Suuret ja mutkikkaat eri tietojärjestelmistä muodostuvat kokonaisuudet voivat estää täysin uudentyyppiset toimintatavat tai ainakin niiden toimeenpano voi viedä kauemmin kuin strategian kannalta on mahdollista. Uusien IT-ratkaisujen nopea käyttöönotto nopeuttaa strategian toteutumista huomattavasti. Hyvä uusi tietojärjestelmä pakottaa ihmiset toimimaan yhtenäisellä tavalla, kunhan aikaisempien ratkaisujen käyttö estetään tehokkaasti. (Tiirikainen 2008, 122.)

Tietojärjestelmäprojektissa tulee aina huomioida, että itse järjestelmän käyttöönotto johtaa väistämättömään muutokseen ympäristössään. Tämä aiheuttaa yhden järjestelmäprojektien suurimmista haasteista, sillä muutoksen johdosta on erityisen vaikeaa pystyä järjestelmän määrittelyvaiheessa ymmärtämään kaikkia vaatimuksia, jotka muuttunut käyttöympäristö järjestelmälle asettaa. Järjestelmäprojekteissa onkin tämän johdosta tärkeää pystyä hyvän alkumäärittelyn lisäksi myös tarkentamaan ja muuttamaan fokusointia hallitusti, ilman että vaikutukset muun muassa budjettiin ja aikatauluun ovat hallitsemattomia. (MP-Plan 2010, 14.)

ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessissa pyritään useimmiten löytämään kompromisseja käyttöönoton toteuttamiseksi siten, että yrityksen prosesseja mukautetaan järjestelmän mukaiseen toimintamalliin. Tutkimusten mukaan tässä integroitumisprosessissa ERP-järjestelmän nähdäänkin edesauttavan liiketoiminnan hahmottamista prosesseina. (Teittinen 2008, 17.)

Käyttöönottovaiheen tärkeä osa on myös uusien työtapojen käyttöönotto järjestelmän käyttäjien keskuudessa. Hankkeen ja projektin tarkoituksenahan ei ole jonkin tietyn teknisen tietojärjestelmän hankinta, vaan alkuperäisen ongelman ratkaiseminen tai muu liiketoiminnan tehostaminen. Järjestelmän käyttöönotto tuo mukanaan väistämättä muutoksia yrityksen työntekijöiden käyttämiin prosesseihin ja toimintatapoihin. (MP-Plan Oy 2010, 12.)

Käyttäjörganisaatioiden tulee osata huomioida, että koko järjestelmähankkeen laajuus on pelkän järjestelmän hankinnan osaa suurempi. Näin ollen tietojärjestelmätoimittajan keskittyessä oman toimitusprojektinsa suunnittelussa järjestelmän rakentamisen ja toimituksen osaan, käyttäjörganisaation tulee hallita myös työtapojen ja prosessien muutoksen läpivienti. (MP-Plan Oy 2010, 14.)

Toimintaympäristöanalyysin avulla voidaan arvioida, miten toimintaa joudutaan muuttamaan uuden ERP-järjestelmän myötä. Analyysissä havainnoidaan yrityksen henkilöstön päivittäistä toimintaa ja nähdään, miten käytännössä tuotantoympäristössä toimitaan ja miten informaatio kulkee henkilöiden ja työpisteiden välillä. (Iskanius & Juuso 2009, 23.)

3.5 Tyypillisiä ongelmakohtia

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on yksi suurimmista ja laaja-alaisimmista muutosprojekteista, johon yritys voi ryhtyä. Tästä syystä ERP-projektin hankintavaiheessa on syytä pohtia yrityksen sen hetkistä kyvykkyyttä muutosprosessin läpiviemiseksi. Toisinaan haasteeksi muutosprosessin läpiviemiselle saattaa nousta kiireinen ajankohta yrityksen toiminnassa. Joskus taas haasteita voi asettaa henkilöstön tai yritysjohton haluttomuus tehdä muutoksia totuttuihin toimintatapoihin. Yrityksen muutosvalmiuden arviointi auttaa ennakoimaan ERP-projektin toteutukseen liittyviä haasteita sekä suunnittelemaan käyttöönottoprojekti siten, että se vastaa organisaation tarpeisiin. (Visma 2014, 11.)

Tiirikaisen mukaan kaikkein olennaisin syy ongelmiin on jo projektin lähtökohdissa. Mikäli tavoite ei ole selkeä ja kaikkien projektiin osallistuvien tiedossa, ei voida olettaa varsinaisen projektityönkään kohdistuvan oikein. Jo aluksi huonosti määritelty tavoite johtaa helposti myös tavoitteiden jatkuvaan muutokseen, minkä seurauksena projektiin tulee uusia tehtäviä ja osa jo tehdyistä tehtävistä joudutaan tekemään pahimmassa tapauksessa useammankin kerran uudelleen. (Tiirikainen 2010, 66.)

Tietotekniikan menestyksellä soveltaminen liiketoimintamuutosten toteuttamisessa on edelleen valitettavan harvinaista. Huomattavasti yleisempää on, että IT-ratkaisuja sisältävät hankkeet epäonnistuvat suurestikin, ja tavoiteltuja muutoksia ei saada aikaan. Sen sijaan syntyy helposti täysin ei-toivottuja vaikutuksia, kuten hankaluuksia käytännön töissä uuden tietojärjestelmän vaikeakäyttöisyyden tai takkuilun vuoksi, mikä pahimmassa tapauksessa voi johtaa aikaisempiin työtapoihin palaamiseen. Joskus suurella vaivalla asiakkaiden käyttöön tehty tietojärjestelmä aiheuttaa asiakaspaon, ja ääritapauksissa lopputuloksena on yrityksen konkurssi. Reilusti yli puolet IT-painotteisista muutoshankkeista epäonnistuu, mutta vain harva näistä epäonnistumisista tulee koskaan julkisuuteen. (Tiirikainen 2010, 61.)

Tietojärjestelmän hankinnalla saattaa joskus olla myös väärät perusteet. Yritys on voinut valita strategiakseen hankkia uudet tietojärjestelmät ensimmäisten joukossa ennen kuin voidaan edes varmasti sanoa, tuottaako investointi siihen sijoitetut rahat takaisin. Tällainen strategia tähtää siihen olettamukseen, että uuden teknologian avulla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Tietojärjestelmähankkeet tulee kuitenkin hyväksyttävä tarkkojen hyötyanalyysien sekä kannattavuuslaskelmien kanssa yrityksen johtoryhmässä tai hallituksessa. (Kettunen 2002, 36-37.)

ERP-järjestelmäprojektin epävarmuustekijöitä voidaan pyrkiä tunnistamaan riskianalyysin avulla. Siinä kuvataan yleiset ja yrityskohtaiset riskit. Riskejä syntyy ERP-järjestelmän hankintaan liittyvistä tekijöistä sekä yrityksen omasta toimintatavasta. Riskianalyysissä arvioidaan riskien vakavuutta ja todennäköisyyttä, ja riskeistä kuvataan sen aiheuttaja ja vaikutukset sekä listataan toimenpide-ehdotukset riskien ennaltaehkäisemiseksi. (Iskanius & Juuso 2009, 23.)

Epäonnistumisen syyt ovat moninaisia. Keskeisiä syitä ovat muun muassa epärealistiset odotukset, järjestelmätoimittajan ja loppuasiakkaan väliset kommunikointiongelmien sekä teknologiapainotteinen suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi, jossa asiakkaan liiketoiminnan haasteet ja toiminnan kehittämis-

suunnitelmat jäävät helposti teknisen järjestelmän määrittelyn, toteutuksen ja käyttöönoton jalkoihin. (Kettunen & Simons 2001, 9.)

Haasteena toiminnanohjausjärjestelmien käytölle on näiden järjestelmien laajuus ja ääritapauksissa yrityksen jokseenkin kaikkien toimintojen tai prosessien uudistaminen järjestelmän tukemana. Vaikka järjestelmätoimittajat lupaavat ERP-järjestelmän tuovan yritykseen uudet liiketoimintaprosessit, jää todellinen toimintatapojen uudistus usein puolitiehen esimerkiksi järjestelmän kankeuden tai vaikeakäyttöisyyden vuoksi. (Tiirikainen 2010, 34.)

Valmispakettien, kuten SAPin ja Oraclen kaltaisten toiminnanohjausjärjestelmien tai eri toimittajilta saatavien CRM-järjestelmien, käyttöönotossa ongelmat johtuvat usein siitä, että valmispaketin toiminnallisuus ei täysin sovi yrityksen ajateltuihin toimintatapoihin tai eri toiminnot eivät vain miellytä käyttäjiä. Silloin valmisjärjestelmää ryhdytään usein virittelemään. Pahimmassa tapauksessa muutoksia tulee niin paljon, että kaikki valmispaketin edut ovat muuttuneet haitoiksi. Joka tapauksessa ison valmisjärjestelmän eri parametrien asettaminen juuri tietyn yrityksen toimintaan sopivaksi vaatii paljon työtä. Tällainen työ ja siitä johtuvat resurssivaatimukset, aikataulut ja kustannukset on pystyttävä arvioimaan hyvin etukäteen. (Tiirikainen 2010, 105.)

4 TOIMEKSIANTAJAN ERP-PROJEKTI

Valmistelin tätä opinnäytetyötä varten kysymyksiä, ja kävin haastattelemassa ensin Yritys X:n Suomen maajohtajaa ja myöhemmin myös yrityksen kontrolleria paikan päällä.

Avointen haastattelujen tavoitteena oli saada hyvä kokonaiskuva uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektista. Kysymykset käsittelivät tarvekartoitusta, hankintaprosessia, itse käyttöönottoa sekä järjestelmän käyttöä, koulutusta, kokemuksia ja mahdollisia ongelmia sekä mitä kaikkea on opittu ja mitä tulevaisuudessa on luvassa.

4.1 Tarvekartoitus ja hankintaprosessi

Yritys X on globaali ohjelmisto- ja palvelutoimija. Uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä alettiin keskustella jo noin viisi vuotta ennen sen hankintaa ja projektin konkretisoitumista. Tärkeimpänä syynä oli se, että globaalilla organisaatiolla ei ollut käytössään yhtenevää ohjelmistoa, vaan ainoastaan maakohtaiset taloushallintojärjestelmät. Lisäksi työtehtävissä nojattiin vahvasti Excel-pohjaisiin ratkaisuihin, mikä lisäsi tarvetta yhtenevälle konsernitason toiminnanohjausjärjestelmälle.

Päätös toiminnanohjausjärjestelmän tarpeellisuudesta tuli konsernin ylimmältä tasolta, jonka jälkeen asia tuotiin esille maakohtaisesti. Järjestelmän tarvekartoituksen kesto oli noin viisi vuotta. Asiaa hoitamaan oli valittu globaali projektitiimi, joka tosin vaihtui tuona aikana parikin kertaa. Hankintaprosessin alussa Suomessa vierailivat saksalainen kontrolleri ja englantilainen konsultti haastattelemassa muutamia avainhenkilöitä uuden järjestelmän tarpeista. Kaikkien haastateltavien mielestä integroitu järjestelmä oli paras vaihtoehto. Projektin koko olemassaolon ajan sillä oli nimetyt henkilöt, jotka vastasivat globaalin projektin etenemisestä ja lopulta jalkauttamisesta jokaiseen maahan. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tapahtui ensimmäisenä Englannissa, sitten Saksassa ja kolmantena Pohjoismaissa, Tanska pois lukien.

Yritys X:n Suomen maajohtajalla ei ollut tietoa siitä, miten monen eri järjestelmätoimittajan kanssa keskusteltiin ja mitkä asiat johtivat nykyisen ERP:in käyttöönottoon. Yhtenä vaikuttavana tekijänä oli todennäköisesti se, että Yritys X:llä oli saman toimittajan ohjelmisto konsernin taloushallintojärjestelmänä, ja uusi toiminnanohjausjärjestelmä oli looginen jatkumo ja laajennus siihen. Uusi ERP toi laajemman käsitteen toiminnanohjaukseen ja perustui osittain käytössä olleeseen järjestelmään.

4.2 Käyttöönotto ja koulutus

Järjestelmän vaatimien perustietojen kerääminen aloitettiin vajaa vuosi ennen käyttöönottoa. Tietoa kerättiin Excel-tiedostoihin ja lähetettiin ympäri maailmaa sinne, missä sitä tarvittiin. Tämän informaation kautta rakennettiin konsernin yhteistä tietokantaa. Suomen tapauksessa paljon asioita tuli myös valmiina uuden järjestelmän mukana. Näihin kuuluivat esimerkiksi tuotteistukset eli globaalit tuotteet ja niiden tiedot. Kaikki paikalliset tuotteet piti kuitenkin luoda itse, samoin asiakkaat ja asiakkuudet piti perustaa.

Perustietojen kohdalleen saaminen oli aikaa vievää. Resurssien riittämättömyys työpäivän aikana oli tyypillistä. Omat perinteiset työtehtävät piti hoitaa vanhalla tavalla, mutta samalla tehdä myös uusia asioita. Koko uusi prosessi piti opetella ja viedä käytäntöön. Kontrollerin mukaan pahimmillaan puolet työajasta kului käyttöönoton parissa.

Uuden järjestelmän käyttöönottoprojekti Suomessa aloitettiin syksyllä 2012, ja uusi järjestelmä oli käytössä huhtikuussa 2013. Yritys X:ltä käyttöönottoaika satoi päivittäin noin kymmentä henkeä heidän normaalien töidensä ohella. Odottamattomia tilanteita ja ongelmia, joihin ei osattu varautua, riitti koko käyttöönoton ajan. Lokalisoinnit, eli paikalliset vaateet, olivat suurimpia ongelman aiheuttajia. Näihin luetaan kuuluvaksi maakohtaiset päivittäisen toiminnan pyörittämiseen liittyvät asiat, esimerkiksi laskutuksen tarpeet ja maakohtaiset säädökset.

Kontrollerin mukaan käyttöönottovaihe oli lievästi sanottuna katastrofi. Yritys X oli kolmen kuukauden ajan ilman kirjanpitoa, kun vanha talousjärjestelmä lakkautettiin. Uuden GL-moduulin (engl. General Ledger), eli pääkirjan, käyttöönotto siirtyi monta kertaa. Laskutus toki aloitettiin jo maaliskuussa, mutta varsinainen GL-moduuli avattiin vasta viikkoa ennen tilinpäätöstä kesäkuun lopussa 2013. Taseluvut olivat tästä syystä aivan pielessä ja niitä on kohta jo kaksi vuotta korjailtu, eivätkä ne vieläkään ole täysin kunnossa.

Uusia ongelmatilanteita ilmeni usein ja apua niihin haettiin mistä parhaiten saatiin. Useimmiten apua kysyttiin Irlannista ja Ruotsista. Ruotsi oli noin kaksi kuukautta Suomea edellä käyttöönottilanteessa ja siellä oli enemmän työvoimaa, joilla oli jo vähän kokemusta järjestelmästä. Avunsaanti oli välillä rajallista, sillä Ruotsissakin oltiin kiinni omissa ongelmatilanteissa. Yritys X:n kontrollerin mielestä Suomessa olisi pitänyt olla osaava konsultti mukana koko käyttöönoton ajan ongelmatilanteita ratkaisemassa ja huolehtimassa paikallisesta tuesta.

Koulutukset uuden järjestelmän käyttöön pidettiin Suomen tapauksessa jo noin kaksi kuukautta ennen kuin järjestelmä oli edes käytössä. Tämä aiheutti ihmetystä sekä paljon haasteita, sillä näin henkilökunta ei suoraan päässyt testaamaan opastettuja asioita tai toteuttamaan opittuja asioita käytännön työssä. Lisäksi koulutusmäärä oli selkeästi alimitoitettu, kun mietitään, minkälaiseen järjestelmään vaihdettiin. Kontrolleri kertoi olleensa Ruotsissa koulutuksessa yhteensä noin puolitoista viikkoa. Tuona aikana kukin työntekijä tutustui muutamaa omaan työnkuvansa kannalta tärkeimmän moduulin käyttöön. Puutteellisen koulutuksen takia Yritys X:ssä on opeteltu paljon yrityksen ja erehdyksen kautta.

Norjassa käyttöönottovaiheessa apuun palkattiin noin neljän kuukauden ajaksi työpaikkaa vaihtamassa ollut henkilö, jolla oli omakohtaista kokemusta vastaavan järjestelmän käyttöönotosta. Hänen avullaan siellä vältettiin useita sudenkuoppia, joihin Suomessa ajaututtiin. Suomen kontrollerin mielestä pelkkä Irlannissa sijainnut etätuki ei missään nimessä ollut riittävää, vaan heilläkin olisi pitänyt olla tarjolla paikallista osaamista koko käyttöönoton ajan.

Yritys X:ssä jokainen ammattiryhmä talon sisällä tekee omia työtehtäviään. Jokainen ryhmä perehdytettiin vain tähän omaan tehtäväänsä, ja siinä samalla kokonaiskuva hävisi. Aluksi ei tiedetty mitä kunkin henkilön tekeminen vaikuttaa toisiin ja se oli maajohtajan mielestä yksi koulutuksen jälkeisistä haastavimmista ja vaikeimmista asioista. Tämä vaati ihmisiltä oma-aloitteisuutta ja asioiden selvittelyä. Ajan myötä prosesseja selkeytettiin siihen malliin, jota uusi toiminnanohjaus käytännössä pakotti käyttämään.

Koulutuksessa mukana oli useita kouluttajia, joista jokainen osasi oman alueensa. Mutta niitä, jotka hallitsivat kokonaisuuden ja näkivät mitä kaikkea tällaiseen globaaliin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyy, oli Suomen maajohtajan mielestä ainoastaan kaksi tai kolme koko Euroopassa. Näin laajan projektin kannalta on haastavaa, jos moni osaa siitä vain pienen palasen näkemättä kokonaiskuva. Tämän lisäksi saatavilla oli ainoastaan globaali tuki, joka ei aina osannut neuvoa ongelmatilanteissa.

4.3 Järjestelmän käyttö ja kokemukset

Järjestelmää on nyt käytetty lähes kaksi vuotta, joten sen kanssa on opittu elämään. Sitä on hyvä käyttää ja se on tuonut Yritys X:lle selkeyttä ja kontrollia. Suomen maajohtajan mielestä uudesta järjestelmästä, ja sen käytöstä, ei ole paha sanottavaa, vaan päinvastoin. Hänen mielestään tarvitaan lisäksi ehjä tilikausi alle, ennen kuin nähdään se koko hyöty, mikä uuden järjestelmän käyttöönotosta saatiin. Ensimmäinen tilikausi oli hyvin rikkonainen ja kustannusten osalta on luonnollista, että tällainen muutosprojekti maksaa paljon. Kaikki kolme Pohjoismaata ovat kontrollerin mukaan tehneet tappiota uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Suomen maayhtiö ei ollut yli vuosikymmeneen tehnyt tappiota, mutta nyt luvut ovat hieman miinuksella. Voidaan siis katsoa, että uuden järjestelmän hankinta ja käyttöönotto eivät ole menneet täysin suunnitellun mukaisesti.

Työn määrä uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen ei Yritys X:n Suomen maajohtajan mielestä ole yleisesti ottaen lisääntynyt eikä vähentynyt, vaan

määrämuotoistunut. Jokainen tekee oman osansa ja prosessi etenee määrämuotoisemmin kuin aikaisemmin. Toimitusprosessissa unohtamiset ovat huomattavasti vähentyneet. Tieto ei ole enää vain jonkun työntekijän sähköpostilaatikossa, vaan nyt prosessit etenevät jouhevammin, kun jokainen tietää mitä tekee. Runsaan puolentoista vuoden kokemus näkyy vihdoin prosessien toimivuutena. Kontrollerin mukaan kuitenkin henkilökuntaa piti töiden manuaalisuuden lisääntymisen myötä kasvattaa 30 prosentilla. Työvoimakulut kasvoivat paljon ja lisäksi työntekijöissä oli nähtävissä loppuun palamista.

Yritys X:n kontrolleri ei ole aivan yhtä innoissaan uuden järjestelmän käytöstä kuin maajohtaja. Kontrollerin mukaan odotukset olivat korkealla, mutta järjestelmä ei ollutkaan niin automatisoitu, kuin oli kuviteltu. Yritys X:lle valittiin lopulta niin sanottu basic- eli perusversio järjestelmästä, ja tämä perustuu vahvasti manuaaliseen työhön. Tämän johdosta menetettiin muun muassa e-laskut sekä automaattiset ylläpitolaskutukset ja suorituskirjaukset. Kontrollerin mielestä työssä palattiin näin ollen 20 vuotta ajassa taaksepäin.

Kun maailmanlaajuisessa konsernissa otetaan käyttöön yhtenäinen järjestelmä, jonka tulee kattaa kaikkien maiden tarpeet, niin osa paikallisista tarpeista ei aina täyty. Näiden paikallisten vaateiden saaminen järjestelmään ottaa aikansa. Suomen kohdalla varsinkin talousosastolla menetettiin tiettyjä toimintoja järjestelmän implementoinnissa. Ennen uutta toiminnanohjausjärjestelmää talousosastolla oli käytössään suomalainen taloushallintojärjestelmä, josta löytyi myös sähköinen laskutus sekä napin painalluksella tapahtuva ylläpitolaskutus. Nykyisestä järjestelmästä sähköistä laskutusta ei siis löydy, ja ylläpitolaskut pitää syöttää käsin järjestelmään, tulostaa paperilaskuna, liittää yhteen liitesivun kanssa ja laittaa kirjekuoreen. Ylläpitolaskutus vie nykyisin yhdeltä ihmiseltä noin viikon työajasta joka kolmas kuukausi.

Nimeltä mainitsematon konsulttiyritys, joka Yritys X:n ERP-järjestelmäprojektia rakensi, olisi kontrollerin mukaan pystynyt rakentamaan automatisoidumman version uudesta järjestelmästä, mutta Yritys X:n emoyhtiö ei halunnut panostaa niin paljon rahaa. Näin ollen basic-version käyttöönotto Pohjoismaissa oli jonkin

ohjausryhmän päätös ja Pohjoismaat joutuivat hieman koekaniinin rooliin. Saksassa otettiin kontrollerin arvion mukaan sama basic-versio käyttöön kahta vuotta Suomea aikaisemmin, mutta noin puolen vuoden ongelmien jälkeen todennäköisesti todettiin, ettei työstä tule mitään ja maksettiin lisää paremmasta versiosta. Tätä ei koskaan ole tunnustettu, mutta kontrolleri on siitä melko varma. Saksan järjestelmäversiosta löytyy myös ylläpitomoduuli, jota Suomessa kovasti kaivataan.

Yritys X:n henkilökunnasta vasta vain noin puolet käyttää uutta toiminnanohjausjärjestelmää. Tämä johtuu maajohtajan mukaan siitä, että järjestelmästä puuttuu joitakin sellaisia komponentteja, joita Yritys X kuvitteli järjestelmään saavansa. Tämä järjestelmää käyttämätön osa henkilöstöstä tekee työnsä niin sanotulla vanhalla tavalla ja uuden järjestelmän osuus hoidetaan niiden henkilöiden kautta, jotka siihen ovat kouluttautuneet. Järjestelmä on suuri ohjelmistokokonaisuus, johon on toki saatavilla lähes mitä tahansa moduuleja, mutta Yritys X:n tapauksessa niitä ei enää hankita tähän ohjelmistoversioon ennen yritysintegraatiota. Kontrolleri kertoo, ettei yrityksessä osattu aluksi tehdä uudella järjestelmällä fyysistä inventaariota. He tekivät tilinpäätösinventaarit ilman opastusta ja ne eivät menneet täysin oikein. Tilintarkastajan avulla saatiin kuitenkin korjattua pahimmat virheet ja epäkohdat.

Yhtenä suurimpana ongelmana Yritys X:n Suomen maajohtaja näkee globaalien tuen kanssa kommunikoimisen. Koska paikallista tukea ei ole saatavilla, pitää ongelmatilanteissa ottaa yhteys globaaliin tukeen. Tuen kanssa kommunikoiminen on aikaa vievää ja yhteinen ymmärrys siitä, mitä kysytään ja mihin asiaan haetaan ratkaisua, voi olla kovan työn takana. Lisäksi haasteena on tietyt käytännön asiat, jotka näkyvät Yritys X:n asiakkaille. Laskutuksen osalta tämä tarkoittaa valtavasti enemmän paperia, kuin mitä aikaisemmin asiakkaalle lähetettiin. Sähköisen laskutuksen puuttuminen on merkittävä asia Suomessa, sillä täällä se on yleistynyt jo valtavasti. Lisäksi kontrolleri kertoo, että projektijohtajien työtapoja on pitänyt muokata uuden ERP-järjestelmän ehdoilla. Suurimmaksi osaksi töitä on aluksi tehty yrityksen ja erehdyksen

kautta, joka on kontrollerin mielestä kaikkea muuta kuin viisas ja hyvä tapa tehdä asioita.

Uusi järjestelmä on tuonut mukanaan myös parannuksia toimintatapoihin ja työn tekemiseen. Prosessit ovat parantuneet ja selkiytyneet. Koko käyttöönotto on ollut maajohtajan mukaan hyvä asia, vaikkakin pitkä ja kivulias tie. Kontrolli on parantunut ja toiminnanohjausjärjestelmä on ollut positiivinen kokonaisuus vaikeuksista huolimatta. Kontrolleri löytää hyviä puolia Business Intelligence –moduulista, jota aikaisemmin ei ollut lainkaan. Kaivattua CRM-osaa saadaan näin hieman paikattua Business Intelligencen avulla, joka on oma moduulinsa, mutta joka ottaa kaikki tarvittavat tiedot integroidusta toiminnanohjausjärjestelmästä.

Yritys X:n Suomen maajohtajan mielestä uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä on toki monia muutos- ja lisäystarpeita. Aikaisemmin mainittu taloushallinnon automatisoinnin lisääminen olisi yksi sellainen. Se vaatisi joitakin lisäosia järjestelmän nykyisiin toimintovaihtoehtoihin. Lisäksi toiveena olisi saada myynnin työkaluja kuten selkeä asiakkuudenhallintaosio. Yritys X:llä on sekä lisenssituotteita että laitteistopuolen tuotteita, joten tilausjärjestelmäliittymiä tarvittaisiin yrityksen tiettyihin sisäisiin tuotteisiin.

Yritys X:n kontrolleri näkee, että uuden ERP-järjestelmän amerikkalaisuus on suurin haaste vanhaan suomalaiseen talousjärjestelmään verrattuna. Edellinen järjestelmä oli rakennettu suomalaiseen raportointiin perustuvaksi, jolloin esimerkiksi tilinpäätökset saatiin ulos järjestelmästä helposti. Yritys X:llä on ollut nyt uuden järjestelmän kanssa todella paljon ongelmia saada aikaiseksi kunnollinen suomalainen tilinpäätös. Tilintarkastajia on ollut apuna useita ja myös Irlannista on vierailut asiantuntijoita. Kaksi tilinpäätöstä on nyt saatu edes jollakin tavalla tehtyä, kontrollerin mielestä kouluarvosanalla 6. Lisäksi alv-raportointi on tuottanut paljon päänvaivaa, ja on ollut vaikea todentaa, mistä mikäkin luku on peräisin. Eli suurin ongelma on se, että järjestelmä on rakennettu USA:n ehdoilla ja siitä on vaikeaa saada ulos maakohtaiset raportit kuten tuloslaskelmat, taseet ja alv-raportit, sillä jokaisessa maassa on oma lainsäädäntönsä.

Kontrolleri mainitsee myös muita muutostarpeita. Uuden ERP-järjestelmän myötä jokaisen kuun lopussa ajetaan niin sanotut kuunvaihteen ajot, jolloin ajetaan kymmeniä ohjelmakoodinosia, joilla päätetään moduulit kyseisen kuukauden osalta. Ajot suoritetaan Suomen aikaa illalla, jolloin paikalla ei ole ketään, joka voisi korjata mahdollisesti ilmeneviä ongelmia. Tästä syystä näitä ajoja pyritään tekemään osittain jo ennen viimeistä iltaa, jotta ongelmatilanteet tulisivat esille jo ennen kuunvaihdetta.

4.4 Tulevaisuuden näkymät

Koko Yritys X:n konserni myytiin vuonna 2014 ja siirtyi uuden omistajan alle keväällä 2015. Tämän yrityskaupan seurauksena Yritys X:llä on edessään jälleen uusi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Käyttöönoton ajankohdasta ei ole vielä tämän työn kirjoitusvaiheessa tietoa. Todennäköisesti järjestelmä tulee olemaan nykyisen seuraaja, jolloin toimintalogiikka on Yritys X:n Suomen maajohtajan mielestä periaatteessa sama, vaikka ulkonäkö ja tuntuma muuttuisivatkin. Sama säännönmukaisuus tulee silti pysymään. Hänen mukaansa on myös todennäköistä, että uuden järjestelmän mukana saadaan siihen vihdoin myös halutut moduulit, joten uuden järjestelmän käyttöönotto nähdään pelkästään hyvänä asiana.

Yritys X:n kontrolleri arvioi, että seuraavan ERP-järjestelmän käyttöönotto-projekti on lähes yhtä suuri kuin nykyisen järjestelmänkin. Tietojen siirrossa on mietitty mahdollisuutta siirtää edellisestä talousjärjestelmästä ylläpitotiedot suoraan uuteen järjestelmään nopeuttamaan projektia. Asiakastiedot saataneen nykyisestä järjestelmästä, koska tuleva järjestelmä on myös saman toimittajan tekemä.

Tulevaa järjestelmän käyttöönottoa helpottaa se, että nyt Yritys X ottaa käyttöön valmiin ja testatun järjestelmän, sillä uusi omistaja on käyttänyt samaa järjestelmää niin globaalisti kuin Suomen maayhtiössäkin. Yritys X:n nykyinen järjestelmä luotiin täysin tyhjästä. Jokainen prosessi, kaikki toimintatavat sekä roolit ja kaikki mahdollinen piti luoda alusta alkaen. Yritys X:n piti esimerkiksi

luoda varastomiehen rooli, vaikka heillä ei ollut ikinä fyysisesti varastomiestä ollutkaan. Varastomiehen työ piti kuitenkin luoda ja samalla määritellä mitä varastomies tekee. Tähän valittiin myös henkilöt, jotka näitä töitä tekevät, mutta eivät perinteisen varastomiehen roolissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto on yksi suurimmista ja vaikeimmista projekteista, joita yritys voi joutua kohtaamaan. Suuren järjestelmähankinnan kustannuksia sekä tarvittavan työmäärän tarvetta on todella haastavaa arvioida etukäteen. Tämä johtaa usein aikataulujen venymiseen, budjetin ylittymiseen sekä ylimääräiseen työhön.

ERP-järjestelmän käyttöönotto oli työläs projekti myös Yritys X:ssä, jossa suoritin harjoitteluni. Suunnittelu, valitseminen sekä järjestelmän hankinta veivät yli viisi vuotta ja käyttöönotto useita kuukausia. Lisäksi järjestelmän käytön opettelu sekä sen hyödyntäminen päivittäisessä työssä vei paljon aikaa, eivätkä ongelmat ole täysin ratkenneet vielä kahden vuoden käytön jälkeenkään.

Henkilöstön ensireaktiot olivat Suomen maajohtajan mielestä suurilta osin positiiviset, kun uudesta toiminnanohjausjärjestelmähankkeesta alettiin puhua. Yritys X:n kaltaisessa toiminnassa, jossa myydään, toimitetaan ja osittain ostetaan, tällainen järjestelmä on hyvinkin tarpeellinen pitämään työt hallinnassa. Myös Yritys X:n controllerin mielestä aikaisempi taloushallintojärjestelmä koettiin vaikeaksi eikä siitä saatu tarpeeksi irti. Näin ollen ensireaktiot olivat innostuneet. Projekti oli pitkä ja siihen liittyi todella paljon tekemistä. Innostuksen laantumiseen vaikutti lisäksi koulutuksen puutteellisuus ja viimeistään käyttöönotto, jossa tukea ei ollut helposti ja riittävästi saatavilla.

Toiminnanohjausjärjestelmältä odotettiin apua asiakkaiden hallintaan ja yhtenäisyyttä eri maiden toimintojen välille. Uusi järjestelmä on odotusarvoihin nähden taloushallintopainotteisempi, mutta toimituksiin liittyvät prosessit saatiin toimimaan paremmin uuden järjestelmän myötä.

CRM (engl. Customer Relationship Management), eli asiakkuudenhallintajärjestelmä, oli varsinkin myyntiosaston suuri toive, mutta sellaista ei saatu. Uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä olisi CRM-osa, mutta tässä yhteydessä sitä ei jostain syystä hankittu.

Yritys X:n ERP-järjestelmän käyttöönotosta selvisi joitakin kriittisiä kohtia. Nämä kohdat vaikuttivat huomattavasti käyttöönottoon sekä järjestelmän päivittäiseen käyttömukavuuteen. Seuraavissa kappaleissa käsitellään merkittävimpiä esille nousseita ongelmia.

Globaalissa projektissa suurena haasteena on se, että yksittäinen maa ei voi kovinkaan paljoa vaikuttaa siihen, mitä saadaan. Järjestelmän valinta ja räätälöinnit tehdään maailmanlaajuisella tasolla emoyhtiön mieltymysten mukaan. Tämän käyttöönottoprojektin myötä pitäisi vähintään oppia ottamaan etukäteen huomioon kaikki paikalliset ja maakohtaiset asiat sekä määrittellä, spesifioida ja jopa tehdä valmiiksi kaikki moduulit jo ennen käyttöönottoa, eikä vasta sen jälkeen. Maailmanlaajuisella organisaatiolla saattaa olla toimintaa hyvinkin erilaisissa maissa, joissa jokaisessa on omat lait ja säädöksensä. Lokalisoinnin huomioon ottaminen jo hyvissä ajoin ennen järjestelmän käyttöönottoa helpottaa huomattavasti tarpeellisten moduulien suunnittelua sekä itse järjestelmän käyttöä.

Tämä projekti toi esille koulutuksen tärkeyden. Koulutuksen tulisi olla käytännön kautta opettamista, jolloin opittuja asioita sovelletaan heti käytäntöön, eikä kaikkea tarvitse opetella yrityksen ja erehdyksen kautta. Koulutuksen tulee olla myöskin jatkuvaa, jolloin sitä pitää olla saatavilla myös käyttöönoton jälkeen. Näin järjestelmästä saadaan irti koko se hyötykapasiteetti, joka on tarjolla. Lisäksi käyttöönotossa pitäisi mielestäni olla läsnä vähintään yksi ammattitaitoinen henkilö, joka on nähnyt vastaavia projekteja läheltä. Hän osaisi näin ollen auttaa ongelmakohdissa, joita väistämättä tulee eteen. Koulutuksen minimoiminen on mielestäni täysin väärä paikka säästää. Järjestelmän automaattisuus olisi mahdollisesti puhunut vähäisemmän koulutuksen puolesta, mutta tähänkään ei nyt voida vedota.

Nykyisellään Yritys X:ssä hyödynnetään arviolta muutamaa kymmentä prosenttia kaikista järjestelmässä tarjolla olevista ominaisuuksista. Suomen maajohtajan mukaan tyypillisesti työntekijät opetetaan käyttämään joitakin ohjelmiston toimintoja, ja tämän jälkeen niitä vain käytetään sokeasti. Hänen mielestään työntekijä ei kyseenalaista mitään eikä hänen myöskään tarvitse

ajatella. Liika ajattelu johtaa ainoastaan vaikeampaan käyttöön. Tällainen tilanne ei ole hyväksi yritykselle eikä työntekijälle itselleen. Järjestelmän ominaisuuksien parempi hyödyntäminen olisi jatkuvan kehityksen tarve tämän tyyppisten hankkeiden kanssa. Tämäkin asia on mielestäni suoraan koulutuksen vähyydestä seurannut ongelma. Mikäli perusteetkaan eivät ole täysin hallussa, on mahdotonta osata käyttää järjestelmää sen koko potentiaalia hyödyntäen.

Suomessa Yritys X:n kulut ovat olleet luonnollisesti korkeammat uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton aikana ja heti sen jälkeen. Työtä tuli paljon ylimääräistä ja ylitöiden määrä kasvoi myös. Tämä näkyy maajohtajan mukaan selkeästi projektin kokonaiskustannuksissa. Kontrolleri arvioi, että myös järjestelmän vaatima henkilökunnan lisäys on nostanut huomattavasti kustannuksia. Voidaankin jälkiviisaana pohtia, oliko järjestelmän perusversion valinta oikea paikka säästää kustannuksissa. Toki järjestelmä varmasti maksoi näin ollen vähemmän kuin kattavammat versiot, mutta siitä seurannut työntekijöiden määrän lisääntynyt tarve, töiden manuaalisuuden tuoma hitaus ja järjestelmän puutteellisuus muun muassa e-laskutuksen ja ylläpitolaskutuksen osalta, on voinut nostaa kustannukset jo yli arvioitujen säästöjen.

Jokaisesta projektista tulee aina oppia uutta, ja samoja virheitä ei missään nimessä tule toistaa jatkossa. Globaali järjestelmähankinta on sen mittaluokan projekti, että sille pitää taata riittävä ja oikeanlainen resursointi, riittävästi aikaa sekä laadukas koulutus. Tästä ERP-järjestelmän käyttöönottoprojektista on opittu valtavasti ja ongelmakohdat tiedetään nyt varsin hyvin. Nämä pitää tuoda selkeästi esille ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa, jotta samoilta virheilta vältytään. Henkilöstön toiveena on, että uusi järjestelmä nojaa enemmän automatisoituihin toimintoihin kuin nykyinen.

LÄHTEET

Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Iskanius, P. & Juuso, J. 2009. Arviointikriteerit toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan. TOMI -raportti 5. Oulun yliopisto, Raahen toimintayksikkö. Viitattu 6.2.2015.
www oulu.fi/sites/default/files/content/TOMI_5_raportti.pdf.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä – Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Espoo, Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT) 2001.

Kettunen, J. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen – käytännön opas yrityksille. Helsinki: WSOY.

MP-Plan Oy 2010. Lyhyt opas tietojärjestelmän hankintaan, versio 0.4.

Teittinen, H. 2008. Näkymätön ERP: taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto 2008.

Tiirikainen, V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi – parempaa bisnestä tietotekniikan avulla. Helsinki: Talentum.

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum.

Visma Software Oy 2014. ERP-järjestelmän ostajan opas. Viitattu 24.11.2014.
<http://www.visma.fi/tietopankki/opas/erp-ostajan-opas/>.