



Toiminnanohjausjärjestelmän valinta- ja käyttöönottoprosessi

Sakari Salo

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2019

Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SALO, SAKARI

Toiminnanohjausjärjestelmän valinta- ja käyttöönottoprosessi

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 11 sivua

Marraskuu 2019

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää toimeksiantajayritykselle, onko kannattavampaa jatkaa nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän parissa vai vaihtaa kokonaan uuteen järjestelmään. Työhön kerättiin oleellista tietoa toiminnanohjausjärjestelmistä, niiden toiminnoista ja mahdollisuuksista. Toimeksiantajayritystä varten kerättiin myös tietoa uuden järjestelmän hankintaa ja käyttöönottoa koskevista vaiheista ja huomioista sekä toimittajien järjestelmistä.

Hankintavaiheessa toimeksiantajayrityksen tarpeet kartoitettiin erillisellä kyselyllä, missä vastaajat arvioivat kokemuksiaan jo pitkään käytössä olleesta Sonet-toiminnanohjausjärjestelmästä ja vastausten avulla luotiin minimivaatimukset uuden järjestelmän toiminnoille. Näiden pohjalta verrattiin potentiaalisien toimittajien järjestelmiä ja lopulta valittiin yritykselle sopivin järjestelmä. Käyttöönottovaiheessa tapahtui määrittely yrityksen tarvitseman tiedon sekä prosessien siirtämiseksi uuteen järjestelmään.

Yrityksen järjestelmäksi valikoitui Lemonsoft, jonka toimittaja järjesti valikoiduille yrityksen jäsenille peruskoulutuksen. Opinnäytetyön tekijä osallistui koulutuksiin ja vastasi yhtenä koulutettuna jäsenenä muun yrityksen kouluttamisesta uuteen järjestelmään. Varsinaista järjestelmän käyttöönottoa varten luotiin projektisuunnitelma, joka toimi punaisena lankana projektin loppuun viemiseksi.

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmät, tarvekartoitus, projektityö

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

SALO, SAKARI:

Enterprise Resource Planning System Selection and Implementation Process

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 11 pages

November 2019

The purpose of this thesis was to find out whether the client company should upgrade their enterprise resource planning (ERP) to the newest version or change to a completely new system. Information regarding the general ERP-system solutions was gathered in this thesis in order to help the client company to understand the basic principles of ERP-systems and therefore to acknowledge their needs and requirements for an ERP-system.

The acquisition phase of the thesis contained a survey which was made to let the client company employees to describe what worked with the old system and what shortages it had. They also had a chance to suggest functions which they would like to have in a possible new system. The answers would be used to determine the minimum requirements for the final system. After the acquisition phase the system from Lemonsoft was chosen. In the implementation process the business processes were defined in order to comply with Lemonsoft. Transferring data from the old system to Lemonsoft was also part of the implementation process.

The writer of this thesis took responsibility of learning the new system and with the logistics manager and the managing director they formed a project team. They will take charge of implementing the system to fit the client company's business processes as well as teaching the new system to the rest of the employees. The project team will follow a project plan to help them to reach their goals of a successful ERP implementation.

Key words: Enterprise resource planning, needs analysis, project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus	7
1.2	Toimeksiantajayrityksen kuvaus.....	7
1.3	Käytetyt menetelmät	8
2	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT	9
2.1	Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen liiketoimintaprosesseissa	10
2.2	Historia ja evoluutio.....	12
3	HANKINTA JA KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI.....	15
3.1	Hankintaprosessi.....	16
3.1.1	ERP sijoituksena	17
3.1.2	Sijoituslaskelma.....	18
3.2	Käyttöönottovaihe	19
3.2.1	Käyttöönottoprosessi	19
3.2.2	Onnistunut ja epäonnistunut käyttöönotto	21
4	PROJEKTITEORIA	23
4.1	Projekti	23
4.2	Projektipäällikkö	24
4.3	Projektin sudenkuoppia	25
5	TOIMEKSIANTAJAN CASE: HANKINTA- JA KÄYTTÖÖNOTTO.....	26
5.1	Lähtökohta	26
5.2	Tarvekartoitus	26
5.2.1	Tärkeimmät toiminnot vanhasta järjestelmästä	27
5.2.2	Puutteet ja kehitysehdotukset nykyisessä järjestelmässä ..	29
5.2.3	Riskit kokonaan uuteen järjestelmään siirryttäessä	31
5.2.4	Tilannearvio	33
5.3	Vaihtoehtoisten järjestelmien vertailu	33
5.3.1	Sonet Premium.....	34
5.3.2	Lemonsoft.....	34
5.4	Hintavertailu	35
5.5	Yhteenveto	36
5.5.1	Hakutoiminnot.....	36
5.5.2	Porautuvuus	36
5.5.3	Projektinhallinta	37
5.5.4	Järjestelmän valinta	38
6	KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI	39
6.1	Määrittely	39
6.1.1	Asiakkaiden määrittely.....	39

6.1.2 Nimikkeiden määrittely	40
6.2 Projektisuunnitelma	41
7 POHDINTA	42
LÄHTEET	44
LIITTEET	46

ERITYISSANASTO

ERP	Enterprise resource planning, Toiminnanohjausjärjestelmä
CRM	Customer relationship management, Asiakkuuksien hallinta
BI	Business intelligence, Liiketoimintatiedon hallinta
SCM	Supply chain management, Toimintaketjun hallinta
ROI	Return on investment, Sijoitetun pääoman tuotto

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota toimeksiantajayritykselle apukeinoja ja tietoa liittyen toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan ja käyttöönottoon. Toimeksiantajayrityksellä on edessä joko päivittäminen nykyisen järjestelmän tarjoajan uudempaan versioon tai kokonaan uuteen järjestelmään vaihtaminen. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa yritystä valitsemaan heille sopivin järjestelmä ja tarjota tietoa ja valmiutta järjestelmän käyttöönottoa varten.

Opinnäytetyön tavoitteiden voidaan katsoa onnistuneen, kun toimeksiantajayritykselle on toteutettu heidän tarpeidensa kartoitus ja tarjottu tietoa järjestelmän hankinnasta. Näiden toimien avulla yritys tekee päätöksen järjestelmän hankkimisesta.

1.2 Toimeksiantajayrityksen kuvaus

Toimeksiantajayritys on suomalainen yritys, joka toimii sähkötarvike alalla. Liiketoimintaan kuuluu sähkötuotteiden myyntiä tukkureille ja sähköurakoitsijoille. Heillä ei ole omaa tuotantoa, vaan tuotteiden kokoonpano tapahtuu suomalaisessa alihankkijayrityksessä. Vuonna 2019 yrityksen työntekijöitä on seitsemän ja yrityksen liikevaihto on vuonna 2019 noin 3,5 miljoonaa euroa.

Yrityksen liiketoimintaan kuuluu paljon myyntiä erilaisiin rakennuskohteisiin ja -hankkeisiin. Kohteiden ja hankkeiden koko vaihtelee, mutta isommat kohteet toimivat projektikohteina, eli tuotteita toimitetaan aikataulun mukaan kohteen rakennusvaiheiden edetessä.

1.3 Käytetyt menetelmät

Opinnäytetyöprosessin aikana toteutetaan toimeksiantajayritykselle kysely liittyen nykyisen järjestelmän toimintoihin, ominaisuuksiin ja kehitysehdotuksiin. Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden vastausten pohjalta luodaan yritykselle analyysi tarpeista ja toiveista, joiden avulla vertaillaan erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien sopivuutta heidän liiketoimintaansa ja -prosesseihinsa.

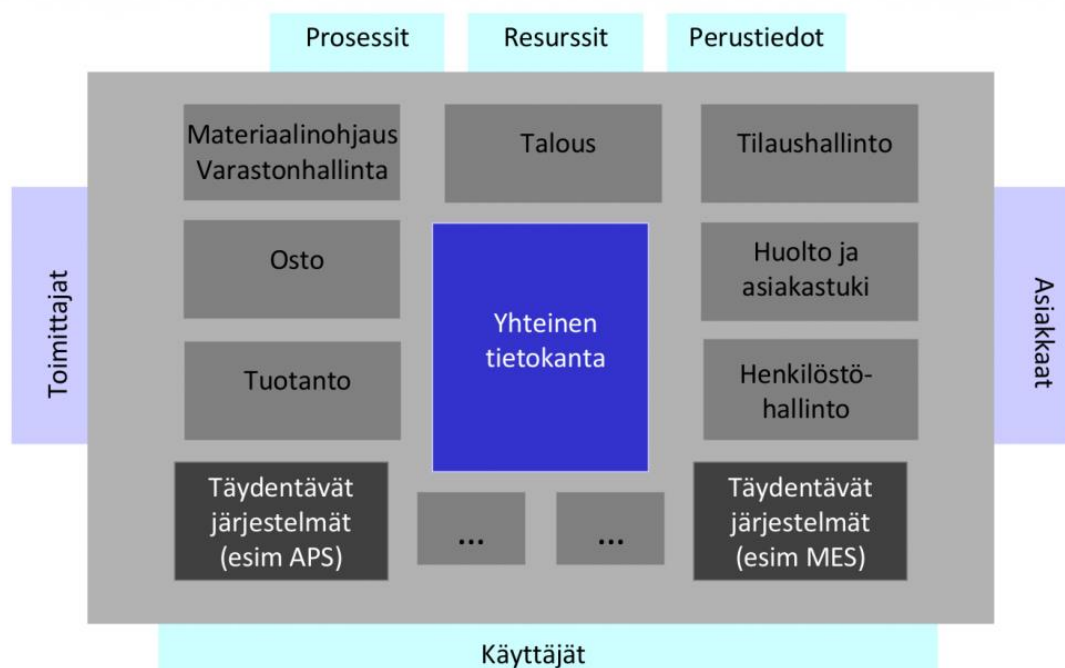
Tehtyä tarvekartoitusta hyödynnetään vertaillessa toimittajien järjestelmiä ja valitaan jatkon kannalta yritykselle sopivin järjestelmä. Järjestelmää valitessa otetaan huomioon työntekijöiden vastaukset, järjestelmän hinta ja järjestelmän tuoma lisäarvo yrityksen liiketoimintaan.

Toiminnanohjausjärjestelmän valikoiduttua, opinnäytetyön tekijä osallistuu järjestelmän käyttöönottoon tarjoamalla opinnäytetyötä tehdessä kerättyä tietoa ja omaa muuta osaamistaan erilaisten järjestelmien parissa. Toimeksiantajayrityksen työntekijöistä kootaan sisäinen projektiryhmä, jonka avulla valmistaudutaan käyttöönottoa varten. Projektiryhmälle luodaan projektisuunnitelma (liite 2) organisoitua ja tehokasta käyttöönottoa varten.

2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT

ERP eli toiminnanohjausjärjestelmä, on laaja työkalu, jolla voidaan hallita yrityksen eri toimintoja sekä prosesseja. Yrityksen tietokanta on ydin, jota toiminnanohjausjärjestelmä hyödyntää eri prosesseissa sekä toiminnoissa. Tämä mahdollistaa myös eri osastojen välisen tietojen jakamisen, päivittämisen ja hyödyntämisen. Tällöin on tärkeää, että tieto on ajankohtaista sekä oikeellista. (Logistiikan maailma n.d.)

Alla olevaan kuvaan on kerätty sisäiset yhteistä tietokantaa hyödyntävät prosessit, resurssit ja muut toiminnot. Kuvassa otettu huomioon myös ulkoisia toimijoita kuten asiakkaat sekä toimittajat, jotka ovat myös riippuvaisia yhteisen tietokannan oikeellisuudesta sekä sitä hyödyntävien tekijöiden yhteen toimivuudesta.



Kuva 1. Tietokantaa hyödyntävät toiminnot. (Logistiikan maailma n.d.)

Toiminnanohjausjärjestelmää voidaanakin pitää koko yrityksen tietojärjestelmänä. Sen tarkoitus on yhdistää kaikki liiketoiminnan osa-alueet yhteen tietokantaan sekä yhtenäistää toiminnot järjestelmään yhtenäisellä käyttöliittymällä. Integroii-

mallalla pyritään yhdistämään yrityksen erilaisia sisäisiä ja ulkoisia funktioita, osastoja ja toimijoita yhteisen tiedon äärelle. Sisäisiä muuttujia ovat esimerkiksi varastonhallinta, taloushallinto sekä myynti. Ulkopuolisia toimijoita ovat liikekumppanit, asiakkaat, jakelijat sekä toimittajat. Kaiken tämän mahdollistaa integraatio. Tietokoneasiantuntijoiden mukaan integraationa pidetään saumattoman tiedonkulun luomisena, jolla pyritään vähentämään erilaista hukkaa tiedon siirron välillä. Integraation saumattomuus ja toimivuus riippuu suuresti myös yrityksen liiketoimintaprosessien toimivuudesta. Toiminnanohjausjärjestelmien tarjoama integraatio prosessi- ja tietotasolla luo pääsyn reaaliaikaiseen päivitettyyn tietoon ja tätä tietoa pystytään jakamaan järjestelmän muiden osioiden kanssa. Tämä mahdollistaa myös järjestelmän eri osien keskinäisen kommunikoinnin. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 2.)

Tuotteiden, palveluiden ja teknologian monimuotoisuus vaativat entistä toimivampaa ja tarkempaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Monimuotoisuudella onnistutaan saavuttamaan korkealuokan tuotteita sekä suurta lisäarvoa tuottavia palveluita. Tällainen prosessien suorituskyvyn yhtenäistäminen luo valtavan määrän tietoa yrityksen käyttöön ja tämä luo vuorostaan tarpeen datan ja tiedon käsitteilyyn. Suuri käytössä oleva datamäärä voi aiheuttaa heikosti jäsenneltynä epätietoisuutta liiketoimintaprosesseissa. Mitä enemmän epätietoisuutta esiintyy, sitä todennäköisempää on turvautua vähemmän hiottuihin ja joustaviin prosesseihin. Tätä epätietoisuutta yritetään usein korvata rakentamalla prosessit ERP- järjestelmän toimintojen ympärille, vaikkakin toiminnanohjausjärjestelmien tehtävä on pääsääntöisesti yhdenmukaistaa ja selkeyttää jo valmiita prosesseja. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 127.)

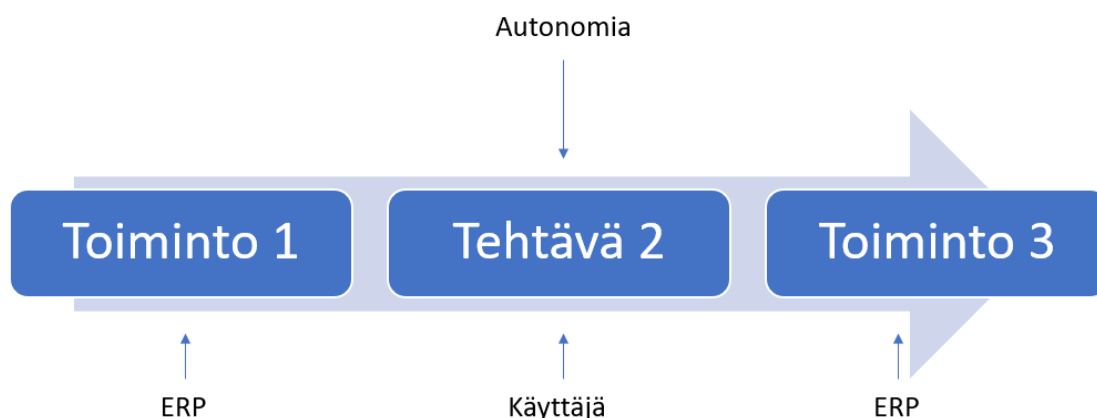
2.1 Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen liiketoimintaprosesseissa

Liiketoimintaprosessi on hiottu malli ja ydin sille, miten organisaatio toimii. Liiketoimintaprosessilla on tavoite ja tarkoitus, mihin pyritään tyydyttääkseen yrityksen liiketarpeet. Liiketoimintaprosessien toteuttaminen vaatii paljon tiedon käsittelyä ja analysoimista, jolloin sen yhdistäminen ERP- integraatioon nousee olennaiseksi nykypäivän yrityksille. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 120.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi, yritykset tähtäävät virallistamaan ja yhdenmukaistamaan liiketoimintaprosessinsa toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Informaation käsittelyyn sekä funktioiden yhteistoimintaan erikoistunut järjestelmä takaa yritykselle tehokkuutta. Toiminnanohjausjärjestelmän prosessointikapasiteetti sekä kommunikointituki tarjoavat jokaiselle liiketoimintaprosessin osalle tarpeelliset tiedot ja keinot toimia mahdollisimman tehokkaasti. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 121.)

Toiminnanohjausjärjestelmän saumattomuus on yhteydessä liiketoimintaprosesseihin. Tällöin muutokset prosesseihin vaikuttavat suoraan liiketoiminnan tarkoitusten saavuttamiseen. Tällöin muutostilanteissa, toiminnanohjausjärjestelmä liiketoimintaprosessien tukityökaluna, tulee päivittää samanaikaisesti muuttuvia liiketoimintaprosesseja tukevaksi. Vaikkei yritys kohtaisikaan suuria muutoksia, useimmat kuitenkin joutuvat tekemään pieniä vaiheittaisia muutoksia ja päivityksiä tapauskohtaisesti. Vaikka muutokset eivät suoraan vaikuttaisi liiketoimintaprosesseihin, vaativat ne pieniä säädöksiä jo käytössä oleviin prosesseihin. Täysin jäykissä liiketoimintaprosesseissa tämä ei onnistu, sillä pienikin muutos vaatii liiketoimintaprosessilta jonkinlaista autonomiavaihetta. Tämä vaihe auttaa prosessia käsittelemään pieniä säädöksiä ja muutoksia kontekstin mukaan muuttamatta prosessin loppupäämäärää. Muuttuvassa liiketoiminnassa yrityksille ei enää riitä oikean tuotteen tai palvelun tuottaminen tehokkailla prosesseilla. Järjestelmien myötä on tullut optimaaliseksi määritellä tapa, jolla liiketoimintaprosessi luodaan. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 126 - 127.)

Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa yrityskohtaisesti eri osiin, esimerkiksi tilaus – ja tarjousprosessi, kuljetusketju ja laskutus. Voidaan tarkastella, miten toiminnanohjausjärjestelmää voidaan hyödyntää prosessin eri osissa. Tämä muodostaa liiketoimintaprosessille kahtiajaon: ERP-näkymän työkalut ja tuen saavuttaakseen liiketoimintaprosessin maalin sekä käyttäjänäkymän, josta ihmiselle selviää liiketoimintaprosessin osa, vaikutus ja autonomisuus. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 121.)



Kuva 2 Liiketoimintaprosessin järjestelmälliset toiminnot sekä ihmisen päätöstehtävät

Mitä jalostuneemmat yrityksen liiketoimintaprosessit ovat, sitä enemmän toiminnanohjausjärjestelmä tuo koneellista lisäarvoa. Järjestelmät eivät kuitenkaan korvaa käyttäjää päätöksenteossa eikä datan analysoinnissa, vaan ainoastaan tukevat niissä. Lopullinen päätös hyödyntää järjestelmän toimintaehdotuksia jää käyttäjän vastuulle. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 121.)

2.2 Historia ja evoluutio

Toiminnanohjausjärjestelmien kehitys on tapahtunut tarveperusteisesti. Aikaisemmin itsenäisiä, eri prosesseista vastuussa olevia ja niitä käsitteleviä ohjelmia haluttiin yhdistää yhden järjestelmän alaisuuteen. Näin syntyi tarve integraatiolle, jota teknologian kehitys on vaiheittain onnistunut tyydyttämään.

Ensimmäisten joukossa 1960 luvulla eri ohjelmien integraatiolla ratkaistiin varaston hallintaan liittyviä tarpeita, tarjoten työkaluja varastosaldojen tarkkailuun sekä niiden ennustamiseen. Varastoinnin tueksi 70-luvulla oli luonnollista liittää elementtejä materiaaltarpeiden laskemista varten. Varastosaldoja seuraamalla ja uusien ohjelmistojen hyödyntäen pystyttiin aikatauluttamaan tarpeelliset materiaaliostot menekin ja myyntiennusteiden perusteella.

90-luvulla järjestelmää voitiin jo kutsua yrityksen resurssienhallintajärjestelmäksi. Alettiin integroida useampia osastoja samaan tietokantaan, lisättiin 80-luvulla kehitellyt tuotannonsuunnittelun työkalut ja koneellinen hallinnointi sekä saatiin tukea taloushallintoon, markkinointiin ja henkilöstöjohtamiseen. Internetin kehityttyä hurjaa vauhtia 2000-luvusta eteenpäin, oli sen hyödyntäminen toiminnanohjausjärjestelmissä luonnollinen suuntaus. Osto- ja myyntitilausten lähettäminen sähköisesti suoraan järjestelmästä toiseen tuli mahdolliseksi. Etäkäyttömahdollisuus antaa pääsyn järjestelmään ympäri maailmaa, eikä yrityksen serverin tarvitse olla fyysisesti toimistotiloissa vaan 2010-luvulla pilvipalveluiden avulla järjestelmät ja rajapinnat on mahdollista saada kokonaan pilvimuotoon. (History of ERP.)

Vaikkeivat tänä päiväkään toiminnanohjausjärjestelmät ole onnistuneet täysin integroimaan ja ratkaisemaan kaikkia ongelmia ja tarpeita, on se kuitenkin lähes välttämätön työkalu nykyajan yrityksille. Vain osa toiminnanohjausjärjestelmän hankkineista yrityksistä kokee tarvetta säästää vanhoja sovelluksiaan. (Tarek 2015, 2.)

Materiaalintarve- ja valmistussuunniteluista siirryttiin kohti kokonaisen yrityksen resurssisuunnittelua. Tämä vaati useita uusia tuotannonohjauksen, ostojen, valmistuksen, myynnin sekä taloushallinnon moduuleita. Näistä muodostui perustoinnot toiminnanohjausjärjestelmille. Muodostaen ensimmäisen sukupolven toiminnanohjausjärjestelmät. (Tarek 2015, Introduction.)

Nyky aika on tuonut mukanaan uuden kastin tarpeita järjestelmälle. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkuuksien hallinta (CRM), toimittajaketjun hallinta (SCM) sekä liiketoimintatiedon hallinta (BI). Järjestelmiä, jotka kattavat myös nämä osa-alueet voidaan kutsua toisen sukupolven toiminnanohjausjärjestelmiksi. (Tarek 2015, Introduction.)

Toisen sukupolven toiminnanohjausjärjestelmien teknologia on sen verran edistynyt, ettei täysin uuteen järjestelmään vaihtaminen ollut välttämätöntä päästäkseen käsiksi uusiin ominaisuuksiin. Ilmeneviä tarpeita voidaan nykyään paikata erilaisilla moduulirajapinoilla, jotka päivitetään jo käytössä olevaan järjestelmään. (Tarek 2015, 2.)

Toiminnanohjausjärjestelmästä on tullut työkalu, jota ei voida enää katsoa pelkkänä ihmisen tehtäviä keventävänä ja yrityksen reaaliaikaisia tarpeita ymmärtämättömänä järjestelmänä (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 11). Mitä riippuvaisempi yritys on toiminnanohjausjärjestelmästänsä, sitä enemmän se haittaa yrityksen kilpailukykyä. Toiminnanohjausjärjestelmä on yritykselle sijoitus, jonka suorituskykyä voidaan mitata rahassa. Mitä riippuvaisempi yritys on eri moduulien ostamisesta tai tukipalveluista, sitä pienempi sijoitetun pääoman tuotto on kyseiselle sijoitukselle. (Tarek 2015, 7.)

3 HANKINTA JA KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI

Toiminnanohjausjärjestelmä on tyypillisesti ohjelmistopaketti, joka on tarkoitettu asiakkaan käytettäväksi tarjoamaan heille työkalut yrityksen prosessien helpottamiseksi. ERP-paketeista on tullut tärkeä osa nykypäivän tieto- ja kommunikaatio-tieteitä sekä yritystoimintaa. Ohjelmistopaketit sisältävät yleisimmät yrityksen toiminnalle välttämättömät toiminnot ja erikoisempia toimintoja on saatavilla erilaisilla moduuli-integraatioilla. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 85.) On myös olemassa järjestelmiä, jotka ovat täysin suunniteltuja tietyn tyyppiseen toimintaan, kuten hoitotyöpalveluihin (Fastroi Oy n.d.)

Vaikkakin järjestelmä on olemassa ja myyjä vakuuttelee sen toimivuutta juuri asiakkaan liiketoiminnassa, ei aina voida olla varmoja todellisuudesta. Tämä johtuu usein siitä, että järjestelmä hankitaan eri käyttötarkoituksiin tai hankkijalla on erilainen kuva järjestelmän toimivuudesta omassa yrityksessään kuin toimittajalla. Tällöin tulee panostaa perusteelliseen tarvekartoitukseen ja järjestelmän määrittelyyn ja käyttöönottoon. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 85.)

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinnassa ja käyttöönotossa voidaan epäonnistua jo ensiaskelissa. Tarpeiden huono tai epämääräinen kartoitus sekä niitä täyttämättömän järjestelmän valinta johtaa lähes aina käyttöönoton epäonnistumiseen. Epäonnistunut ERP-projekti voi pahassa tapauksessa johtaa jopa konkurssiin. (Tarek 2015, 3.)

Tarpeita kartoittaessa ERP asiantuntijat yleensä jakavat tarjonnan kahtia ominaisuuksiin ja toimintoihin, jotka tuovat yritykselle lisäarvoa ja sitten muihin toimintoihin. Lähtökohtaisesti liiketoimintaan erikoistuneet ominaisuudet pyritään toteuttamaan erillisellä lisäosalla tai moduulilla. ERP- paketti keskittyy enemmän ominaisuuksiin, jotka ovat toiminnanohjausjärjestelmille olennaisia, mutteivat yrityskohtaisia. Järjestelmiin on mahdollista integroida yrityskohtaisia ominaisuuksia eri rajapintojen ja moduulien avulla. (Bazet, Grabot & Mayère 2008, 51.)

3.1 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi on koko yritystä koskeva tärkeä ja haastava prosessi. Hankintaprosessi koostuu tarpeiden kartoittamisesta, sopivien toimittajien etsimisestä ja tarjouskierroksesta. Suurin osa sopimattomista markkinoiden järjestelmistä pystytään karsimaan heti alussa hyvällä ja perusteellisella tarvekartoituksella.

Tarjouskierroksella on hyvä kiinnittää huomiota toimittajiin, jotka ymmärtävät ostajan liiketoiminnan ja osaavat tarjota parhaat ratkaisut heidän prosesseihinsa. Selkeiden tarpeiden ja vaatimusten valossa pystytään laajasta moduulivalikoi-
masta karsimaan sopimattomimmat pois. Toimittajaa valittaessa on hyvä tarkas-
taa toimittajayrityksen luotettavuus, liikevaihto ja suositukset sekä järjestelmän
soveltuvuus liiketoimintaan. Huomioitavaa on myös toimittajariski. Onko järjestel-
mälle 10 vuoden päästä saatavilla päivityksiä ja erilaisia tukipalveluita, kuten tek-
nistä tukea ongelmatilanteissa. Valinnassa tulee myös miettiä järjestelmän sovel-
tuvuutta yrityksen liikealalle. Joustava ja alati muuttuva liikeala voi vaatia hieman
joustavamman järjestelmän kuin vakiintunut muuttumaton liikeala. (Logistiikan
maailma n.d, Case.)

Usein toimittajien kotisivuilta on löydettävissä suosituksia eri liiketoimintaa har-
joittavilta asiakasyrityksiltä. Tällä tavoin pystytään jo järjestelmää näkemättä huo-
maamaan, minkä liikealan yritykset ovat päättäneet valita juuri kyseisen järjestel-
män. Tulee kuitenkin huomioida, ettei toiminnanohjausjärjestelmistä löydy kovin
paljoa objektiivista ja puolueetonta tietoa. Suurin osa internetistä löytyvästä tie-
dosta on toimittajien sivuilta löytyviä suosituksia. Käyttäjäkohtaiset kokemuksien
taustoista ei tiedetä, onko heidän mielestään huono järjestelmä alun alkaen ollut
sopimaton heidän yritykselleen. Tässäkin voidaan painoarvoa antaa oikean jär-
jestelmän valinnan tärkeydelle. (Logistiikan maailma n.d, Case.)

Karsintakierroksen jälkeen on löydetty jo muutama tarpeet ja vaatimukset täyt-
tävä järjestelmä, jonka jälkeen voidaan siirtyä tarjouskierrokselle. Tällöin pyyde-
tään valituilta toimittajilta tarvekartoituksen mukainen tarjous heidän ratkaisus-
taan ja hinnoistaan. Tarjouskierroksella on jo oleellista tutustua tarkemmin toimit-
tajien tarjoamiin järjestelmiin ja ratkaisuihin. Usein on mahdollista saada käyt-
töönsä järjestelmän testiversio, jolla hankkijayritys saa paremman kuvan siitä,

miten järjestelmä käytännössä toimii. Suositeltavaa on myös sopia tapaamisia toimittajan järjestelmää suosittlevien yritysten kanssa ja päästä tarkkailemaan, miten heillä hyödynnetään kyseistä järjestelmää. (Logistiikan maailma n.d, Case.)

Aikaisemmin tekstissä on maininnut järjestelmäpakettien koostuvan pääosin yleishyödyllisistä työkaluista. Toimittajilla on kuitenkin erilaiset keinot ratkaista yrityskohtaisia tarpeita. Mikäli järjestelmää hankkiessa vaaditaan yrityskohtainen toiminto, on toimittajan ratkaisu hyvä sisällyttää tarvekartoitukseen.

Kuten muutkin yrityksen hankkeet, voidaan toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa pitää sijoituksena. Toimittajien tarjoukset pitävät sisällään usein kertaluonteisen maksun, johon on kerätty teknisen ympäristön, asennuksen ja koulutuksen kulut. Tämän lisäksi on olemassa kuukausittaiset lisenssimaksut ja tukipalvelut. Vastaavaa hinnoittelumallia oli käytetty myös toimeksiantajayrityksen saamissa toimittajien tarjouksissa.

3.1.1 ERP sijoituksena

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan kulut koostuvat yleensä kertamaksusta ja lisenssimallisesta kuukausiveloituksesta. Kuukausimaksu koostuu palvelun tarjoamasta ylläpidosta ja muista tukipalveluista, joista asiakkaalle voidaan katsoa olevan hyötyä. Tällä tavoin pystytään suhteellisen hyvin vertaamaan lisenssimaksun arvoa sen tarjoaman palvelun arvoon. On muistettava huomioida mahdolliset tarjolla olevat lisäpalvelut. Erillisten lisäpalveluiden hyödyntäminen johtaa usein piilokuluihin, joita ei alkuperäisessä hankintalaskelmassa osattu ottaa huomioon. (Toiminnanohjaus, Husky, 2018.)

Kertamaksu sisältää usein järjestelmän teknisen alustan asennuksen sekä integraatiot ja moduulit. Vaikkakin koulutus ja mahdolliset yrityskohtaiset räätälöinnit usein kuuluvat aloitusmaksuun, on asia silti hyvä varmistaa toimittajalta. Koulutus on usein hinnoiteltu koulutukseen osallistuvien henkilöiden määrän suhteen, joten suuremmissa yrityksissä tulee panostaa koulutus niille, jotka osaavat kouluttaa järjestelmä eteenpäin. (Toiminnanohjaus, Husky, 2018.)

Esimerkiksi tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä työskentelee alle 10 henkilöä, joten katsottiin resurssien kohdistaminen siten, että projektiin osallistuu vain osa työntekijöistä. Tämä opinnäytetyö toimii myös pohjana alkavalle koulutukselle, jotta varsinaisesta koulutuksesta saadaan mahdollisimman paljon irti. Opinnäytetyön tekijä tutustuu aihealueen kirjallisuuteen ja tietojensa pohjalta ottaa testiversion ensimmäisenä käyttöönsä. Tämän pohjalta pidetään alustava koulutus toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle, jotta varsinaisessa koulutuksessa suuren tietomäärän kuormaa saadaan rajattua.

Toimeksiantajayrityksessä nähtiin uudelle toiminnanohjausjärjestelmälle kahdenlaista arvoa. Järjestelmän tuoma aineeton arvo on mitattavissa vain käyttäjien subjektiivisena kokemuksena. Liitteen (Liite 1) kyselystä saatiin selville yrityksen henkilökunnan mielipiteet siitä, minkälaista järjestelmän tuomaa aineetonta arvoa he toivovat saavansa uudelta järjestelmältä. Henkilökunnan palaute oli painavin mittari järjestelmää hankkiessa, sillä mielipiteitä on osoitettu jo pidemmän aikaa suullisesti, teetetyn kyselyn ulkopuolella.

Rahallinen arvo koostuu hankintakulusta ja kuukausimaksuista, joita verrattiin nykyisen järjestelmän kuluihin sekä kilpailutettujen tarjoajien tarjouksiin. Hankintasijoituksessa otettiin huomioon rahan aika-arvo ja takaisinmaksuaika. Tuloksista raportoitiin erikseen osakkeenomistajille, joilta yritys sai myöntävän vastauksen järjestelmän hankkimiselle.

3.1.2 Sijoituslaskelma

Yritysten isommissa hankkeissa ja projekteissa on osattava laskea hankkeen arvo. Tällä tavoin saadaan osakkeenomistajille kuva hankkeen kannattavuudesta. Rahoitusta hakiessa vastaava on pystyttävä todistamaan myös lainan antajalle, usein pankille. (Knüpfer & Puttonen 2018, 75.)

Projektin tai hankkeen arvo muodostuu rahan aika-arvosta, kulutuksen aloituksesta, inflaation mahdollisuudesta sekä riskeistä. Rahan aika-arvossa otetaan huomioon se, että myöhemmin saatavan kassavirran nykyarvo on mahdollisesti vähemmän kuin kassavirta sijoituksen hetkessä. Rahan aika-arvon vaihdellessa

ajan mittaa, ei nykyhetken ja tulevaisuuden kassavirtoja voida vertailla suoraan keskenään. Diskonttaamalla otetaan huomioon rahan aika-arvo sijoituksen elinkaaren mitalta ja muutetaan kassavirrat vertailukelpoisiksi. (Knüpfer & Puttonen 2018, 75.)

3.2 Käyttöönottovaihe

Kun ratkaisu ongelmiin on paperilla löydetty, on varmistettava sen toiminta myös käytännössä. Käyttöönottoprosessiin kuuluu käytön opettelua, prosessien muuttamista järjestelmään sekä työntekijöiden henkilökohtainen muutosprosessi. Uusi järjestelmä halutaan täyteen toimintaansa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Harjoitteluohjelmiston runsas käyttö ei kuitenkaan takaa samanlaista oppimista kuin käytännön tekeminen koko järjestelmän työkaluvalkoiman kanssa. Tärkeintä on lähteä rohkeasti työskentelemään uuden järjestelmän parissa. (Feirikki 2018.)

Järjestelmän tarjoajalta on mahdollista saada koulutus järjestelmään, jolloin opetellaan jokainen prosessi omana opetuskertanansa. Tällöin voidaan verrata vanhan ja uuden järjestelmän toimintoja, ja vanhan järjestelmän pohjalta osataan kysyä kysymyksiä uuden järjestelmän ammattilaisilta ja saada selkeyttäviä vastauksia.

3.2.1 Käyttöönottoprosessi

Käyttöönottoprosessia varten on suotavaa järjestää projektiryhmä, jotta käyttöönotto olisi systemaattista ja organisoitua. Tällöin yhtenäisistä tavoista ja toimista voidaan sopia projektitapaamisissa järjestelmää käyttäneiden mielipiteiden perusteella. Käyttöönottovaiheessa on jo kartoitettu tarpeet ja hankittu järjestelmä. Tässä vaiheessa järjestelmän toimittaja on tiiviisti mukana. Tällöin muodostetaan niin sanottu käyttöönotto-organisaatio. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi projektiryhmän muodossa ja edetä käyttöönottoprosessi projektimaisesti maaliin saakka. Käyttöönotto-organisaatiossa on mukana ainakin järjestelmän toimittaja sekä järjestelmän hankkijayritys. Projektiin kuuluu projektisuunnitelma, joka tässä

yhteydessä voidaan käsittää myös käyttöönottosuunnitelmana. (Lemonsoft Oy n.d.)

Käyttöönotto-organisaation ensimmäisiä tehtäviä on yhdessä määritellä, miten uutta järjestelmää voidaan parhaiten soveltaa hankkijayrityksen prosesseissa. Määrittelyiden avulla voidaan perusjärjestelmä räätälöidä valmiiksi sen näköiseksi, että siitä on alusta asti eniten hyötyä hankkijayritykselle. (Kettunen, Simons 2001.)

Esimerkiksi Lemonsoft järjestelmässä on mahdollista muokata jokaiselle käyttäjälle omanlaisensa alkunäkymä. Tämä näkymä pitää sisällään heidän useimpien tarvitsemansa toiminnot sekä mahdollisia graafisia mittareita heille tärkeistä prosesseista. Ei siis välttämättä ole tärkeää toimitusjohtajalle määritellä samaa alkunäkymää kuin myyjille, sillä heidän kiinnostuksen kohteensa ja tarpeensa voidaan katsoa eroavan merkittävästi.

Määrittelyiden yhteydessä toteutetaan käytännössä myös yrityksen datan siirto uuteen järjestelmään. Tässä kohtaa tukeudutaan tietoteknisiin osaajiin, sillä datan siirto on yksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton hankalimmista vaiheista. Toimittajan tekniset osaajat osaavat hankkijan teknisen asiantuntijan kanssa määritellä, mitä dataa halutaan siirtää, minne se on varastoitu ja mitä siirtäminen vaatii. (Quirk 2018.)

Käyttöönottovaiheen alussa ja järjestelmän vaihtumisen konkretisoituessa voi ilmetä muutosvastaisuutta. Tällöin tulee pystyä esittämään henkilöstölle, miksi ja millä tavoin uusi järjestelmä on eduksi myös heille. Muutosjohtaminen kuuluu hyvän projektipäällikön taitoihin. Muutosvastaisuuden ennaltaehkäisy vaikuttaa koko projektiryhmän ilmapiiriin. Täytyy myös muistaa, että mitä enemmän muutoksia tai korjauksia asiakas päättää käyttöönottovaiheessa toteuttaa, hidastaa se projektin etenemistä. (Logistiikan maailma n.d, Case.)

3.2.2 Onnistunut ja epäonnistunut käyttöönotto

Kuinka toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa onnistutaan? Ja mitä varoitusmerkkejä on nähtävillä ennen mahdollista epäonnistumista?

Ellei yritys ole vasta aloittanut toimintaansa ja ERP hankinta on heti alusta asti ajankohtainen, ei suurta datamäärää ole vielä ehtinyt kertyä. Useimmiten yrityksellä on kuitenkin ennen järjestelmän hankintaa jo olemassa olevaa, yrityksen toiminnan kannalta tärkeää tietoa. Tieto halutaan siirtää myös uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Tiedon siirtämisessä on otettava huomioon tiedon määrä, laatu ja resurssit. Nykypäivänä tallennustila on halpaa ja sitä on saatavilla paljon. Tämän lisäksi tiedon tallennus onnistuu pilveen. Siirrettävän datan suuri määräkään ei aiheuta kapasiteetti ongelmia. Kaiken datan siirto ei kuitenkaan ole kannattavaa, sillä käyttöönotto on vaivattomampaa, kun järjestelmässä on lähtöasetelmissä mahdollisimman vähän turhaa tietoa. Turhan tiedon karsimiseksi on olemassa erilaisia keinoja. Datan siirrossa kannattaa turvautua toimittajan tekniseen osastoon ja ottaa se puheeksi jo ennen kauppojen tekoa. (Quirk 2018.)

Toimittajat osaavat antaa oman ratkaisunsa tiedon siirtämiseen. Esimerkiksi opinnäytetyön toimeksiantajayritys haluaa siirtää asiakastietonsa ja tuotteiden nimikerakenteet uuteen järjestelmään. Aluksi suunniteltiin myös tilaushistorian siirtämistä, mutta vanhan ja uuden järjestelmän yhteensopivuuden hankaluudesta johtuen ajatuksesta luovuttiin. Toimittaja olisi tarjonnut erillistä rajapintasiirtoa, mutta lisäpalvelun hinta koettiin liian suureksi. Ratkaisuna tilaus- ja tarjoushistorian säilyttämiseksi päätettiin säilyttää vanhasta järjestelmästä yksi lisenssi voimassa, jolla mahdollistetaan pääsy vanhan järjestelmän tietoihin.

Onnistuakseen ERP-käyttöönotossa on hyvä testata järjestelmää jo etukäteen ja käyttää sitä tärkeimmissä jokapäiväisissä yrityksen tapahtumissa. Luomalla etukäteen mahdollisia tilanteita, joita tulevaisuudessa voi uuden järjestelmän kanssa kohdata, huomataan uuden järjestelmän mahdollisuudet sekä puutteet ennen järjestelmän hankintaa. Jotta järjestelmä voidaan ottaa tehokkaasti käyttöön ja jatkaa sen käyttöä, tulee käyttäjien kokea järjestelmä yrityksen prosessien eri kohdissa. (Quirk 2018.)

Kuten onnistuminenkaan, ei käyttöönoton epäonnistuminen tapahdu hetkessä, vaan on useiden huonojen valintojen summa. Epäonnistumisia voidaan usein jälkikäteen tarkastella ja löytää yhteisiä juurisyitä. Näihin merkkeihin ennalta varautuminen auttaa huomaamaan, mikäli käyttöönotto alkaa luisua väärälle kaistalle ja oikeilla korjausliikkeillä voidaan ohjata projekti takaisin oikeille raiteille.

Useimmiten projektien budjetit ja aikataulut venyvät suunnitellusta. Arvaamattomilta hidasteilta ei voida välttyä, mutta on myös tarkasteltava, oliko projektille asetetut raamit epärealistiset. Liian tiukka aikataulu tai pieni budjetti voivat johtaa projektin kuluessa useampiin huonoihin valintoihin, esimerkiksi laadusta tinkimiseen. Harvoin hankittu ERP-sopii täysin jo olemassa oleviin liiketoimintaprosesseihin. Tällöin tulee tehdä pieniä muokkauksia prosesseihin, jotta ne toimisivat paremmin yhteen uuden järjestelmän kanssa. Ellei liiketoimintaprosessien päivittämiseen käytetä tarpeeksi resursseja tai mikäli prosessit ovat valmiiksi epäselvät, ilmenee se myöhemmin erilaisina vaikeuksina käyttää järjestelmää tehokkaasti. Yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kannalta nousee projektiryhmän sitoutuminen käyttöönottoon. (Panorama Consulting Group 2018.)

4 PROJEKTITEORIA

4.1 Projekti

Projekti on yleensä tietyksi ajanjaksoksi muodostettu työryhmä, jonka tarkoituksena on asetetun ajanjakson aikana saattaa erikseen määritelty hanke tai projekti valmiiksi. Projektilla on siis aina alku ja loppu. Projektia johtaa projektipäällikkö ja hänen apunaan on olemassa projektiryhmä. Projekteilla on tarkoitus ja tavoite ja sen saavuttamiseksi on usein myös budjetti. (Salminen 2017.)

Projekti on kätevä työkalu määriteltyjen muutostavoitteiden saavuttamiseksi sekä investointihankkeiden läpiajamisessa. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta- ja käyttöönotto projektiin sisältyy investointihanke sekä muutostavoitteiden saavuttaminen. (Salminen 2017.)

Projekti alkaa määrittelemällä sille selkeät tavoitteet ja suunta. Mistä projekti alkaa, miksi se toteutetaan ja millä keinoin se viedään maaliin. Projektille määritellään rajaukset ja tavoitteet sekä tulokset milloin projekti koetaan valmiiksi. Hyvin määritellyn projektin pohjalta on helppo luoda tarkka elinkaari (Salminen 2017.)

Projektille laaditaan projektisuunnitelma, jossa hyödynnetään määrittelyvaiheessa hankittuja taustatietoja ja sovittuja ehtoja. Projektisuunnitelmassa kuvataan projektin eri vaiheet ja mitä resursseja niihin on sidottu. Näiden avulla on mahdollista aikatauluttaa vaiheet ja hallita niihin kuluvia resursseja. (Salminen 2017.)

Projektisuunnitelma pitää karkeasti sisällään sen mitä projektin aikana tehdään ja missä projekti toteutetaan. Lisäksi suunnitelmasta löytyy projektin aikataulu, projektin vastuuhenkilöt ja vastualueet sekä tehtävien toteutustavat (Mäntyneva 2016, 5.) Liitteen projektisuunnitelman luomisessa on hyödynnetty Mäntynevan 2016 Hallittu Projekti julkaisua.

Projektisuunnitelman tueksi on olemassa useita eri ohjelmistoja. Esimerkiksi Gant-taulukko-ohjelma, jossa yhdistyy aikataulutusta sekä tehtävän ajankohta. Tällöin selviää myös se, onko jokin tehtävä saatava valmiiksi tai tiettyyn pisteeseen, ennen toisen tehtävän aloittamista. Osatavoittamisella seurataan projektin pysymistä aikataulussa (Salminen 2017.)

Projekteista laaditaan usein myös riskianalyysitaulukko, jolla aluksi tiedostetaan mahdolliset riskit projektille, niiden todennäköisyys toteutua sekä vaikutus projektille. Riskien hallinnalla pyritään tiedostamaan etukäteen jo ehkäistävissä olevat riskit sekä valmistautumaan mahdollisia tulevia riskejä varten. Riskejä tulee arvioida läpi koko projektin, eikä pelkästään projektisuunnitelmaa luodessa (Salminen 2017.)

Projektien resurssien hallinta on oleellista. Resursseja seuraamalla voidaan arvioida, tuleeko joitain resursseja haalia lisää. Mahdollisia lisäresursseja ovat esimerkiksi rahoitus ja työvoima. (Salminen 2017.)

Projektin päätyttyä tulokset esitellään tilaajaosapuolelle, joka joko hyväksyy tai hylkää tulokset. Projektin tulosten arvioinnin lisäksi luodaan loppuraportti. Tällöin arvioidaan projektin kulkua ja asioita, joissa onnistuttiin ja mitä oltaisiin voitu tehdä paremmin. Projektikokemuksen kartoittaminen jälkikäteen toimii oppina seuraavaa projektityötä varten. Projektin suunnittelusta ja raportoinnista vastuussa on projektipäällikkö. (Salminen 2017.)

4.2 Projektipäällikkö

Projektipäällikkö on määritelty henkilö, jonka vastuulla on projektin onnistuminen sovittuun aikatauluihin sekä resurssien puitteissa. Projektijohtaminen ei pelkästään ole budjetin seuraamista ja aikataulujen vahtamista, vaan projektipäällikön tehtävänä on huolehtia projektiryhmän sisäisistä asioista, kuten yhteishengestä ja asioiden delegoimisesta oikeille henkilöille. Hänen tulee tuntea erinomaisesti sekä projekti että projektiryhmä. Hyvällä ihmisjohtamisella voidaan välttyä monilta projektin sudenkuopilta kuten lojaaliusongelma sekä vastuualueiden sekaantuminen.

Projektipäällikkö kantaa suurimman vastuun projektista, joten hän joutuu johtamaan projektia tulostavoitteisesti. Projektipäällikön vastuut ja tehtävät vaihtelevat projektin luonteen mukaan. Yleisiä projektipäällikön tehtäviä ovat projektin suunnitteleminen, projektin rajaaminen, resurssien kohdentaminen, projektin aikataulutus sekä budjetointi. Projektipäällikkö myös raportoi projektin kulusta projektin tilaajalle. Projektipäällikkö ei välttämättä ole projektiryhmään verrattuna esimiesasemassa. Hänen työnkuvaansa kuuluu kuitenkin useita esimiehelle ominaisia piirteitä. Hänen täytyy olla luottamusta herättävä ja hyvän ja tehokkaan ilmapiirin ylläpitäjä. Hänen tulee osata antaa palautetta projektiryhmän suorituksista ja motivoida heitä onnistumaan tehtävissään. Ulkoisissa ja sisäisissä konfliktitilanteissa vaaditaan myös ongelmanratkaisutaitoa. Yleisimmät asiat joihin projektipäällikkö joutuu puuttumaan ovat aikataulu, poissaolot, työn laatu sekä sisäiset ja ulkoiset ristiriidat. Tärkeää on toimiva viestintä projektipäällikön ja projektiryhmän välillä. Viestinnän kanavat ja keinot ovat yleensä määritelty jo projektisuunnitelmassa. (Mäntyneva 2016, 4.)

4.3 Projektin sudenkuoppia

Projektiryhmän jäsenillä voi olla eri tavoitteet tai näkemys projektista, mistä voi aiheutua konfliktitilanteita. Tätä voidaan ehkäistä selkeällä päämäärän ja tavoitteiden määrittelyllä jo projektia aloittaessa. Lojaaliusongelmaa aiheuttaa useimmiten projektin osallisena olevien esimiesten vahva johtamistahto omalla osuudellaan. Tällöin voi projektipäällikön ja linjaesimiehen välille syntyä valtakiistelyä. Projektiryhmän jäsenten vastuualueet voivat mennä tekijöillä sekaisin ja ristiin. Tämä voi johtua epäselvistä roolimäärittelyistä tai yksilöiden omasta käsityksestä siitä, mitä tiettyyn rooliin ja vastuualueeseen kuuluu. (Salminen 2017.)

5 TOIMEKSIANTAJAN CASE: HANKINTA- JA KÄYTTÖÖNOTTO

5.1 Lähtökohta

Toimeksiantajayrityksellä on tähän mennessä ollut käytössä Sonet- toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmä on melko joustava verrattuna esimerkiksi SAP- järjestelmään, mutta tietyissä paikoissa Sonet osoittautuu kuitenkin kankeaksi ja epäsopivaksi yrityksen päivittäisessä työssä. Suurimpina haasteina on koettu Sonetista puuttuvat projektien ja asiakkuuksien hallinta sekä kankea käyttöliittymä ja hakutoiminto.

Sonet- toiminnanohjausjärjestelmästä on tullut markkinoille uusi versio Sonet Premium. Tästä johtuen järjestelmän nykyisestä, yrityksen käyttämästä versiosta loppuu ylläpitopalvelut. Yrityksellä on siis edessä pakollinen päivittäminen Sonet Premium järjestelmään tai vaihtoehtoisesti kokonaan uuden järjestelmän hankkiminen. Yritykselle on siis ajankohtaista päivittää prosessejansa ja selvittää tarve uudelle järjestelmälle.

Tuotantolaitoksen muuttaminen toiselle yritykselle, toi uusia haasteita järjestelmien toiminnoille. Lähtökohtaisesti uusi tuotantolaitos haluaisi tilaukset sähköisessä muodossa järjestelmästä järjestelmään, vähentäen näin manuaalista kirjaamisprosessia sekä mahdollisia siitä johtuvia virheitä.

Tällä opinnäytetyöllä on tarkoitus tarjota yritykselle apua toiminnanohjausjärjestelmään liittyvän tarvekartoituksen tekemisessä, uuden järjestelmän valinnassa sekä käyttöönottovaiheeseen valmistautumisessa.

5.2 Tarvekartoitus

Toimeksiantajayritys on käyttänyt Sonet järjestelmää noin kymmenen vuotta ja sen ohella heille on tullut selväksi järjestelmän vahvuudet sekä puutteet. Pitkällä kokemuksella tarvekartoitus pystyttiin rajaamaan tarkasti, jolloin tiedettiin ilman ulkoista apua, minkälaisia toimintoja uudelta järjestelmältä toivotaan. Mahdollisia

toimittajia karsiessa otettiin huomioon myös yrityksen liiketoimintaan sopivimmat järjestelmät. Laajalti ympäri maailmaa käytetty SAP-järjestelmä, karsiutui nopeasti pois sen jäykkien prosessivaatimusten vuoksi. Yrityksen tarpeet ja liiketoiminta huomioituna he osasivat itse jo sanoa, ettei heidän järjestelmänsä ollut soveltuva yritykselle.

Tarvekartoituksen ensimmäisestä vaiheesta valittiin norjalainen Visma sekä suomalaista osaamista Oscar Software, Lemonsoft ja nykyisen toimittajan uusi versio Sonet Premium. Oscar ja Visma karsiutuivat toimeksiantajayrityksen vaihtoehtoista lopulta pois ja jäljelle jäi vertailtaviksi järjestelmiksi Lemonsoft ja Sonet Premium.

Tarvekartoitus toteutettiin liitteen (Liite 1) kyselykaavakkeella koskien yrityksen nykyistä toiminnanohjausjärjestelmää. Kyselyyn vastasi kuusi (6) Toimeksiantajayrityksen työntekijää. Kyselyn teettäjä työskentelee yrityksessä ja toimii objektiivisena vastausten kerääjänä ja analysoijana. Kyselyn teettäjä ei itse vastannut kyselyyn ja ei tätä kautta vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Muut työntekijät ovat työskennelleet Sonetin parissa useampia vuosia, joten heiltä saatiin pidemmän aikavälin arviot ja huomiot järjestelmästä.

5.2.1 Tärkeimmät toiminnot vanhasta järjestelmästä

Järjestelmän vaihtaminen koskee vain pientä työryhmää, joten katsottiin mahdollisuudeksi käsitellä vastauksia avoimina kysymyksinä. Pienen työryhmän ansiosta oli mahdollista kerätä tarkempaa tietoa vastaajien toiveista ja ehdotuksista ja soveltaa niitä määrittelyssä. Kyselyn kahdella ensimmäisellä kysymyksellä keskityttiinkin työntekijäkohtaisiin toimintoihin sekä ominaisuuksiin.

Aluksi kartoitettiin nykyisestä järjestelmästä työntekijöille heidän työnkuvansa vaatimat toiminnot. Myyntihenkilöiden vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Yleiset myynnin työkalut kuten tarjousten ja tilausten tekeminen olivat ehdottomasti tärkeimmät heidän työnsä kannalta. Lähes kaikki vastanneista myyntityötä tekevistä kokivat myös hakutoiminnot kankeiksi, mutta välttämättömiksi heidän

päivittäisessä työsssä. Myös porautuvuus toimintojen välillä koettiin hankalaksi, yksi myynnin henkilöistä kuvailikin ongelmaa seuraavasti: ”Kohteiden selailu on hankalaa. Aina joutuu aloittamaan alusta, kun on jotain katsonut ja haluaisi siirtyä seuraavaan kohteeseen”. Pääosin hakutoimintoja käytetään kohteeseen menneiden tuotteiden tarkkailuun sekä uusien tilausten tekemiseen. Hakutoiminnoista koettiin olevan hyötyä myös teknistä tukea annettaessa kommentilla: ”Helpompi auttaa, kun tietää mitä ja milloin on kohteeseen toimitettu”.

Järjestelmässä on myytäviä tuotteita myös pakko päästä muokkaamaan, lisäämään ja mahdollisesti poistamaan. Jokaista työntekijää koski jollain tapaa nimikkeiden tuoterakenteet. Erityisesti tuotekehityksestä vastaava tarvitsee monipuoliset nimikkeiden tuoterakenteidenhallintatyökalut. Myös myynnin henkilöt pääsevät nykyisessä järjestelmässä tuoterakenteiden kautta tarkastelemaan hintoja kokonaisille tuotteille tai niiden komponenteille. Komponenteille on ilmoitettu myös hankintahinta, jolloin voidaan hallita sitä, että järjestelmän katelaskelma toimii ajankohtaisilla tiedoilla. Toimitusjohtaja esitti vastauksissaan huolensa nykyisen järjestelmän katelaskelmien paikkansapitävyydestä: ”Päivittyvät miten sattuu, eikä aina tiedetä, hyödyntääkö järjestelmä omakustannehintaa, ostohintaa vai rakennehintaa”. Katelaskelmasta tulisi hänen mielestään olla selkeä malli.

Vaikkei yritys enää vastaakaan komponenttien ostamisesta, pidettiin mahdollisuutta tehdä ostotilauksia hyödyllisenä toimintona satunnaisia tapauksia varten. Logistiikka ja talousvastaava käsittelee toimitusjohtajan ohella asiakkaiden laskuttamista sekä tulevien laskujen hyväksymisestä. Luonnollisesti laskutukseen liittyviä työkaluja pidettiin välttämättöminä.

Toimitusjohtajan työssä erilaiset raportointimahdollisuudet ovat tärkeitä. Nämä ovat kyseisessä järjestelmässä puutteelliset, millä selittyy heidän suuri kannatus järjestelmän vaihtamiselle. Paremmilla raportoinnin välineillä koettiin olevan lisäarvoa tuova merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Minimivaatimuksiksi toimintojen kohdalla muodostui myynnin ja laskutuksen työkalut, tuoterakenteiden hallinta sekä raportoinnin työkalut.

5.2.2 Puutteet ja kehitysehdotukset nykyisessä järjestelmässä

Nykyisen järjestelmän puutteissa keskityttiin selvästi kahteen asiaan: Nykyisen järjestelmän kankeaan käyttöliittymään ja hakutoimintoon sekä toimintoihin, joita ei järjestelmässä ole, mutta tulisi olla.

Myynnin henkilöstön päivittäiseksi ongelmaksi osoittautui kankea hakutoiminto. Pisimpään myyntityötä tehnyt työntekijä kiteytti ongelmat hakutoimintojen kanssa seuraavasti: "Kohteiden hakemiseen tarvitaan aina yhteneväinen nimeäminen, sillä vain ensimmäinen sana täysin oikein kirjoitettuna kelpaa". Toinen myyjä huomioi hakutoimintojen hyödyntämisen projektimaisissa kohteissa: "Samaan kohteeseen menneitä useita tilauksia ei tällä hetkellä pystytä niputtamaan yhdeksi kokonaisuudeksi". Tästä voidaan olettaa johtuvan myöhemmin ilmenevä toive projektinhallinnan ominaisuuksista.

Käyttöliittymä ei tue esimerkiksi dokumenttien liittämistä tilauksiin tai tuoterakenteisiin. Tilausten kohdalla tulostettu tilaus, lähete ja lasku voitaisiin erillisten kansioden sijaan tallentaa järjestelmän sisään sellaisina kuin ne näkyvät asiakkaalle. Tuoterakenteiden kohdalla haaveiltiin tuotteiden räjäytyskuvien ja vastaavan tiedon tallentamisesta tuotteen alle. Dokumenttienhallintaominaisuudella ajateltiin olevan useita mahdollisuuksia erilaisen lisätiedon säilyttämiseen järjestelmässä. Pisimpään yrityksessä työskennellyt myyjä arvio nykyisen järjestelmän käyttöliittymää: "Koko järjestelmän käyttöliittymä on mielestäni vanhentunut ja siitä syystä hankala käyttää. Näin olleen käyttäjäkokemuksen parantamisessa olisi kyllä Sonetilla paljon tekemistä". Eräs myyjä toivoo käyttäjänäkymältä myös räätälöintimahdollisuutta: "Kaikki yrityksessä eivät tarvitse kaikkia toimintoja, joten pitäisi pystyä nostamaan itselleen tärkeät työkalut saataville".

Tuotteiden rakenteisiin ja komponenttien hintoihin tulee aika-ajoin muutoksia. Tällöin niiden muokkaaminen onnistuu tuoterakenteissa. Tällä hetkellä järjestelmä tallentaa tiedon siitä, kuka on muokannut mitä ja milloin. Tuoterakenteisiin toivottiinkin pääsyä muokkausten historiatietoihin. Tällöin voitaisiin tarkastella aikaisempia versioita tuoterakenteesta ja päästäisiin myöhemmin paremmin käsi syihin, miksi jotain on muokattu. Tuotetietojen asiantuntija toivoo omalle

osa-alueelleen monipuolisempia työkaluja. ”Tuoterakenteiden historia ei ole tallessa. Ei löydy tietoa tuoterakenteiden muutoksista, mikä on muuttunut ja koska muutettu. Tällöin ei myöskään tiedetä, miksi jotain on muutettu”, PDM-vastaava kertoo. Tällöin vanha hinta ja uusi hinta olisivat helposti saatavilla esimerkiksi vertailuja varten. Tällä helpotettaisiin myös inhimillisistä virheistä johtuvien sekä vahinkomuokkauksen korjaamisen ratkaisemista ilman tarvetta tukeutua erikseen säilytettävään hinnastoon.

Uutena toimintona toivottiin nykyisestä järjestelmästä puuttuvaa asiakkuuksien hallintaa eli CRM. Nykyisessä järjestelmässä asiakkaan luominen onnistuu tarjous- ja myyntitilanteita varten, mutta CRM:lle tyypillisiä elementtejä ovat esimerkiksi asiakassuhteiden hallinta, asiakastuki sekä asiakaskohtaisten analyysien muodostaminen. (Lime-Technologies n.d.) Tällaisen käsitteen mukaisia ominaisuuksia ei nykyisestä järjestelmästä ole löydetty.

Raportoinnista vastaavien toiveena oli paremmat raportointityökalut. Tällä hetkellä raportointi toimii listatulostuksena, jonka voi tulostaa tarvittaessa ainakin pdf ja Excel muotoon. Logistiikka ja talousvastaava kommentoi nykyisiä raportointityökaluja: ”Oikeanlaisen raportin saaminen hankalaa, sillä raportointiasetukset epämääräiset, jolloin yritykselle oleellisten raporttien tulostaminen on opeteltu kokeilemalla”. Aina ei kuitenkaan tarkalleen muista tietylle raportille oikeita raportointiasetuksia, jolloin joutuu taas kokeilemaan eri mahdollisuuksia. Tästä johtuen hänen mielestään erityisesti raportoinnin osa-alueella on suora vaikutus työtehoon: ”Sonetin vaikea käyttöisyys vie aikaa ja hidastaa työskentelyä”.

Mahdollisten kaavioiden ja kuvioiden luominen syntyneestä datasta onnistuu tällä hetkellä Microsoft Excel sovelluksella, mutta tulostusjälki on harvoin käyttökelpoinen sellaisenaan ilman rivi ja sarakekohtaisia korjauksia. Ratkaisuna tähän toimitusjohtaja toivoo graafista raportointimahdollisuutta esimerkiksi liiketoimintatiedon hallinnan, BI:n muodossa.

Minimivaatimusten lisäksi uudelta järjestelmältä halutaan helppokäyttöistä ja selkeästi navigoitavaa käyttöliittymää, asiakkuuksien hallinta mahdollisuutta sekä raportoinnin työkaluja.

5.2.3 Riskit kokonaan uuteen järjestelmään siirryttäessä

Alun perin suurimpana riskinä uuteen järjestelmään siirryttäessä pidettiin nykyiseen järjestelmään kertyneen datan siirtämistä uuteen järjestelmään. Kyseisestä operaatiosta tiedettiin tulevan paljon lisäkuluja, eikä onnistumisesta ollut takeita. Tilaus- ja tarjoushistoria on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää, sillä vanhemmista tilauksista on saatavilla paljon tietoa eri kohteista, tarjouksien etenemisen seurannassa sekä teknisessä tuessa. Riskien karttamiseksi päätettiin jättää tilaus- ja tarjoushistoria siirtämättä uuteen järjestelmään. Tuoterakenteiden ja asiakkaiden tietojen siirtäminen päätettiin toteuttaa Lemonsoftin valmiiden siirtopohjien ansiosta. Vastauksissa esitettiin myös huoli yleisistä uuteen järjestelmään siirtymisen riskeistä kuten muutosvastaisuus, uuden järjestelmän käyttöönoton epäonnistuminen sekä mahdollinen vaikutus liiketoimintaan, kuten katkokset päivittäisessä myyntityössä.

Riskeistä on liitteen projektisuunnitelmaan kasattu SWOT taulukko Suomen riskienhallintayhdistyksen kotisivuilta luettujen ohjeiden avulla.

Oheiseen taulukkoon (Taulukko 1) on kasattu vastauslomakkeista kunkin vastaajan päivittäisessä työssä käytettävät toiminnot ja heidän kehitysehdotuksensa ja kokemansa puutteet nykyisessä järjestelmässä.

Taulukko 1. Tarvekartoitus

Tehtävänimike	Päivittäinen käyttö	Tärkeimmät ominaisuudet	Havaitut heikkoudet	Helpottavat ominaisuudet ja toiveet
Toimitusjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • Myyntiennusteiden laadinta • Myytävien tuotteiden hallinta • Kirjanpidon ja laskutuksen seuranta • Tuotearviointi myyntivolyymien pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> • Raportoinnin työkalut 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinnastojen sisäänajo hankalaa • Kustannusseuranta esimerkiksi projekteissa ja tuotekehittelyssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittaristot • Graafinen raportointi
Tekninen myynti	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tarjouksien ja tilauksien tekeminen ja seuraaminen</i> • <i>Hintakyselyt</i> • <i>Tuoterivien muokkaaminen</i> • <i>Asiakastietojen ylläpito</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Päivittäiseen myyntityöhön liittyvät toiminnot 	<ul style="list-style-type: none"> • Porautuvuus ylös tai alas • Rajalliset hakutoiminnot • <i>Projektien seuranta ja yhteenveto</i> • <i>CRM</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Helppokäyttöisyys • Visuaalinen esitys kuten myyntikäyrät • Projektinhallintatyökalu • <i>Monipuolinen CRM</i>
PDM-hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Tuoterakenteiden tutkiminen ja päivittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteisiin ja tuoterakenteisiin liittyvät toiminnot 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuoterakenteiden historiaa ei ole tallessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Helppokäyttöisyys
Logistiikka, ostot ja laskutus	<ul style="list-style-type: none"> • Ostojen kirjaaminen • Ostojen vastaanottaminen • Myynti- ja laskutusraportit • Myyntilaskutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Myyntilaskutus • Erilaiset raportoinnin työkalut 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonetin vaikea käyttöisyys • Liikkuminen toimintojen välillä • Raportointiasetusten epämääräisyys • Hakutoiminnot hankalia 	<ul style="list-style-type: none"> • Helppokäyttöisyyttä • Tuotetukea toimittajalta • Etäkäytön parantuminen • Raporttien luotettavuutta • Tiedon sujuvaa siirtämistä muihin ohjelmiin.

5.2.4 Tilannearvio

Toimeksiantajayritys pystyy operoimaan entiseen malliinsa pitäytyessään nykyisessä järjestelmässä ja päivittämällä sen uusimpaan versioon. Lisääarvoa uudesta päivityksestä on saatavilla kevyemmän käyttöliittymän ja parempien haku-toimintojen avulla sekä mahdollisuus hyödyntää PowerBi liiketoimintatiedon hallinnan rajapintaa erillisenä moduulina. Tällöin myös yrityksen liiketoimintaprosessien ja järjestelmän yhteensopivuus on kaikkien työntekijöiden tiedossa ja hallussa, eikä uuden oppimiseen tarvitse käyttää merkittävästi resursseja. Ennalta tutun järjestelmän käyttöönotto olisi myös nopea ja uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyvät riskit minimoitaisiin.

Nykyisen järjestelmän puutteet ja työntekijöiden toiveet ja kehitysehdotukset ka-tetaan tehokkaammin uuteen järjestelmään vaihtamalla. Tällöin esimerkiksi toi-vottu sähköinen ostotilaus tuotantolaitokseen olisi mahdollista selvittää jo hankin-tavaiheessa.

Työntekijät tiedostavat yleisimmät riskit liittyen uuteen järjestelmään siirtymiseen ja hyvällä muutosjohtamisella ja projektinomaisella omistautumisella vaihtoon liit-tyviä riskejä voidaan jo ennalta ehkäistä. Suurimman osan yrityksen toivomista toiminnot ja ominaisuudet kattava järjestelmä toisi yritykselle paljon lisääarvoa.

5.3 Vaihtoehtoisten järjestelmien vertailu

Kuten jo aiemmin mainittu, uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on yri-tykselle sijoitus ja sijoituksiin liittyy aina riskejä. Tästä johtuen Sonet Premium oli lähtökohtaisesti vahvoilla, sillä yrityksellä oli jo runsaasti aiempaa kokemusta vanhemmasta versiosta. Uuden järjestelmän pitäisi siis tuoda yritykselle suurem-paa arvoa kuin Sonet Premium, jotta riski kannattaisi.

5.3.1 Sonet Premium

Sonet Premium oli alusta asti vahvoilla, sillä järjestelmän aikaisempaa versiota on yrityksessä käytetty jo yli kymmenen vuotta. Tästä johtuen olisi luonnollisinta siirtyä käyttämään uutta versiota ja säästyttäisiin suurelta osalta käyttöönoton vaiheita. Uusi versio toisi järjestelmään uutta ainakin nykyaikaistetun ja kevyemmän käyttöliittymän myötä. Hakutoimintoja sekä pdf tulosteiden selkeyttä on myös parannettu. Uutena rajapintana Premiumiin on lisätty yhteys PowerBi raportointisovellukseen. Tarjouksessa esitellään lisäksi uutena toimintona myös varastointiin liittyviä toimintoja, joita yritys ei tuotantolaitoksen ulkoistuttua enää tarvitse. Premium ei näillä näkymin täytä tarpeeksi toivottuja ominaisuuksia ja kehitystoiveita. Sonet keskittyy enemmän taloushallinnon toimintoihin, mihin siltä löytyy parhaat ratkaisut. (CGI Suomi Oy n.d.)

5.3.2 Lemonsoft

Lemonsoftin järjestelmään sisältyi kaikki tarvehankinnan toiveet ja tarpeet. Lisäksi tuntui, että heidän tarjouksensa oli osoitettu suoraan hankkijayritykselle. Se oli yksityiskohtaisimmin ottanut esitetyt tarpeet huomioon ja tarjonnut niihin ratkaisuja. Myös erikoistarpeita kuten kaksisuuntaiseen tilaus - toimitus toimintoon tuotantolaitoksen ja toimeksiantajayrityksen välille oli tarjottu ratkaisua.

Järjestelmäesittelyssä parhaiten työntekijöiden mieleen oli jäänyt edustajan kyky tarttua esitettyihin kysymyksiin ja esittää niihin liiketoimintakohtaista ratkaisua. Uutena toimintona tulisi käyttöön asiakkuuksien hallinta CRM sekä projektien käsittely.

Serveriä ei myöskään tarvita fyysisenä toimistolle, vaan kaiken tiedon pystyy tallettamaan pilvipalveluun. Myöskin etäkäyttömahdollisuudet ovat vanhaan järjestelmään verrattuna ratkaistu paremmin Lemononline toiminnolla. Etäkäyttönä järjestelmä toimii selainpohjaisesti.

Raportointityökalua ei ole Lemonsoftiin yhdistetty rajapinnalla, vaan löytyy LemonBi raportointimoduuli lisäpalveluna. Samassa järjestelmässä oleva raportointityökalu herätti toimitusjohtajan mielenkiinnon, sillä tällöin voidaan katsoa tietojen tulevan suoraan samasta järjestelmästä ja niiden olevan tällöin oikeelliset ja tarkat.

Järjestelmän eduksi katsottiin myös se, että ulkoistetulla tilitoimistolla on mahdollisuus käyttää Lemonsoftia yrityksen kirjanpidon ja taloushallinnon käsittelyssä.

5.4 Hintavertailu

Hintavertailussa otettiin huomioon Sonetin tähänastiset kustannukset sekä Sonet Premiumiin päivittämisen kustannukset. Alkuperäisen Sonetin käyttöönottokustannuksia ei huomioitu, sillä usean vuoden käytön aikana voitiin katsoa sen maksaneen itsensä takaisin. Premiumiin päivittämisestä kertyisi päivitetyn teknisen ympäristön asennus- ja määrittelykulut sekä uuden version kouluttaminen kertamaksuna. Myös nykyiseen kuukautiseen lisenssimaksuun tulisi korotus. Toimeksiantajayrityksen taloushallinto on mahdollista hoitaa myös Lemonsoft järjestelmällä, joten se karsisi Sonetin yhteydessä käytetyn taloushallinnon ohjelman tarpeen pois.

Hintavertailusta laadittiin erillinen Excel tiedosto, jossa vertailtiin kahden potentiaalisimman järjestelmän Sonet Premiumin sekä Lemonsoftin vastaavia kustannuseriä. Uuden järjestelmän hankkiminen on alkusijoituksena kalliimpi vaihtoehto verrattuna vanhan järjestelmän päivittämiseen. Kuukausikustannuksien laskelmat osoittautuivat olevan lähes samat. Rahan aika-arvoa apuna käyttäen Lemonsoftiin vaihtamisen laskettiin maksavan itsensä takaisin noin 3 – 4 vuoden aikana. Laskelmissa ei otettu huomioon mahdollisia lisäpalveluita, joita yritys voi kokea tarpeelliseksi, kuten LemonBi raportointimoduuli ja LemonFiles dokumenttien hallintamoduuli. Vanhan järjestelmän tilaus- ja tarjoushistorian tietoihin pääsemiseksi ylläpidettävää yhtä lisenssikäyttäjää ei laskelmissa huomioitu.

5.5 Yhteenveto

Lemonsoftin kannalla on logistiikka ja talousvastaava, joka kokee Sonetin toimintojen rajoittavan hänen työtehtäviänsä. Myyjä helpottaisi parempi hakutoiminto, sillä tällä hetkellä Sonet tunnistaa vain kirjaintarkasti haettavan kohteen, joka saattaa vaihdella projektien eri osien myötä sekä myyjän oman merkintätavan mukaan.

5.5.1 Hakutoiminnot

Hakutoiminto lukee isot ja pienet kirjaimet erillisenä, eli kaikki järjestelmään kirjattu tulee kirjata joko kaikki isolla tai pienellä sekaannuksien välttämiseksi. Esimerkiksi kohde Esimerkki ASOY saatetaan nimetä "ASOY ESIMERKKI" tai "ESIMERKKI ASOY". Sonet ei löydä kohdetta hakusanalla ESIMERKKI, ellei kohdetta ole nimetty ESIMERKKI ASOY. Myös tukkurit kyselevät usein tilauksiaan heidän omalla tilausnumerollansa, joka on yleensä loppuosa kokonaistilausnumerosta. Esimerkiksi MH123456007 on kokonaistilausnumero, mutta sitä voidaan kysellä 6007 tilausnumerolla, jolloin tätä tilausta ei voida löytää. Esimerkiksi SAP toiminnanohjausjärjestelmässä voidaan käyttää erikoismerkkiä "*" paikkaamaan joko alku tai loppuosan hakua tehdessä. Esimerkiksi tällä tavoin ASOY ESIMERKKI löytyisi haulla * ESIMERKKI tai tilausnumero MH123456007 löytyisi hauilla *6007, MH*6007 tai MH12345*. Vastaava ominaisuus on Lemonsoftissa toteutettu % merkillä.

5.5.2 Porautuvuus

Käyttöliittymään ja hakutoimintoihin liittyy myös ongelmat porautuvuuden kanssa. Porautuminen syvemmälle on mahdollista, mutta lisätyötä tuottaa takaisinpäin liikuttaessa, sillä järjestelmä heittää monesti käyttäjän liian kauaksi toivotusta näkymästä. Esimerkiksi väärään tilaukseen porautuessa tulee paluun jälkeen syöttää haun kriteerit uudestaan. Kun tarkkaa tilausnumeroa ei ole tiedossa, on tietyn tilauksen hakeminen useamman samannimisen joukosta työlästä. Tähän asti on-

gelma on ratkaistu tulostamalla samannimiset tilaukset ensin Exceeliin, jonka jälkeen tulostuneen tilausnumeron avulla yksi kerrallaan käyty tilauksia läpi. Puutteet porautuvuudessa aiheuttavat eniten ongelmia isoissa kohteissa. Ratkaisuna isojen kohteiden tilausten käsittelyyn löytyy Lemonsoftista projektinhallinta ominaisuudella, jolloin iso rakennuskohde voidaan luoda projektiksi ja liittää siihen liittyvät tilaukset ja tarjoukset kyseisen projektin alle, mistä ne on myöhemmin helposti löydettävissä ja selailtavissa.

5.5.3 Projektinhallinta

Toimeksiantajayrityksen liiketoimintaan sisältyy suoran myynnin ohella paljon projektityötä, jolloin isompaan kohteeseen tilataan tuotteita useammissa eri osissa pitkän aikavälin aikana. Sonet ei tarjoa projektinhallintatoimintoa, vaan isompien projektien yhtenäistäminen on tähän asti toteutettu mahdollisimman tarkalla tilauksen nimeämisellä. Esimerkiksi isompi projekti ”ESIMERKKI PROJEKTI” eri osat tulee nimetä mahdollisimman tarkasti alkuperäisen mukaan, jotta voidaan tarkastella projektikohteeseen toimitettuja ja myytyjä tuotteita. Nimeäminen tapahtuisi mallia ”ESIMERKKI PROJEKTI OSA 1” ja ”ESIMERKKI PROJEKTI OSA 2”. Projektiin kuuluvat tilaukset löytyvät onnistuneesti järjestelmästä, mikäli niiden nimeämistyylistä on etukäteen sovittu. Ongelma tulee tilausten hakunäkymässä. Esimerkin pitkä nimi näkyy hakulistalla vain osittain eli loppuosa jää käyttäjältä piiloon, eikä koko nimeä pääse tarkastelemaan porautumatta tilaukselle. Koska projektin osat tulee kirjata omina tilauksinaan ja yhtenäistää nimeämällä ne oikein, vaikeutuu projekti kokonaiskuvan näkeminen. Tähän asti suuremmissa projekteissa myyjät ovat turvautuneet omaan kirjanpitoonsa. Edellä mainituista syistä paremmat hakutoiminnot sekä projektienhallinta auttaisivat myyjien työskentelyä merkittävästi ja olivatkin lopulta yksi suurimmista syistä, miksi uudeksi järjestelmäksi päätettiin hankkia Lemonsoft.

5.5.4 Järjestelmän valinta

Lemonsoft, Oscar Software sekä Visma Nova tarjosivat kukin ratkaisunsa kaikkiin tarvekartoituksessa ilmenneisiin puutteisiin. Ratkaisua ei tällöin voitu tehdä yksinomaan vertailemalla järjestelmien toiminto- ja moduulivalikoimaa. Tällöin valinnassa kiinnitettiin huomioita muihin lisäarvoa tuomiin seikkoihin.

Lemonsoftin järjestelmäesittelystä työyhteisön mieleen jäi parhaiten asiantunteva ja ammattimainen yhteyshenkilö. Yrityksellä on järjestelmien yhteyshenkilöiden kanssa ollut aikaisemmin huonoja kokemuksia, joten heille oli merkittävä seikka tehdä yhteistyötä toimeliaan yhteyshenkilön kanssa. Lemonsoftin tarjous erottui myös edukseen muiden järjestelmien tarjouksista. Tarjouksessa oli yksityiskohdaisimmin pureuduttu toimeksiantajayrityksen tarpeisiin ja sovellettu Lemonsoftin ratkaisuja toimeksiantajayrityksen liiketoiminta huomioiden. Toimittajan yhteyshenkilöllä voidaan todeta olleen suurin järjestelmän toimintojen ulkopuolinen merkitys Lemonsoftin valinnassa. Hän onnistui myymään järjestelmän toimeksiantajayritykselle parhaiten.

6 KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI

Toimeksiantajayrityksessä Lemonsoftin käyttöönottoon on varattu muutama kuu-kausi. Alun määrittelyt ja projektiryhmän tapaamiset sekä koulutus alkavat mar-raskuussa 2019. Projektiryhmän jäseniksi valittiin yrityksen toimitusjohtaja, jotta projektille saadaan johdon sitoutuminen. Hänen lisäksi ryhmään kuuluu tämän opinnäytetyön tekijä sekä logistiikka ja talousvastaava. Ulkoisia sidosryhmiä ovat järjestelmän toimittajan puolelta projektin vetäjä sekä ulkoistetun taloushallinnon jäsenet.

6.1 Määrittely

Lemonsoftin edustajalta on saatu pohjatietoa siitä, mitä tietoa voidaan siirtää uu-teen järjestelmään ja millä keinoin siinä helpoiten onnistutaan. Toimeksiantajayri-tys siirtää ainakin asiakastietonsa sekä nimike- ja tuotetiedot. Kummankin alueen tietojen siirtämistä varten Lemonsoftilla oli tarjota valmis mallipohja, minkä sarak-keet tulisi täyttää niitä vastaavilla tiedoilla vanhasta järjestelmästä.

6.1.1 Asiakkaiden määrittely

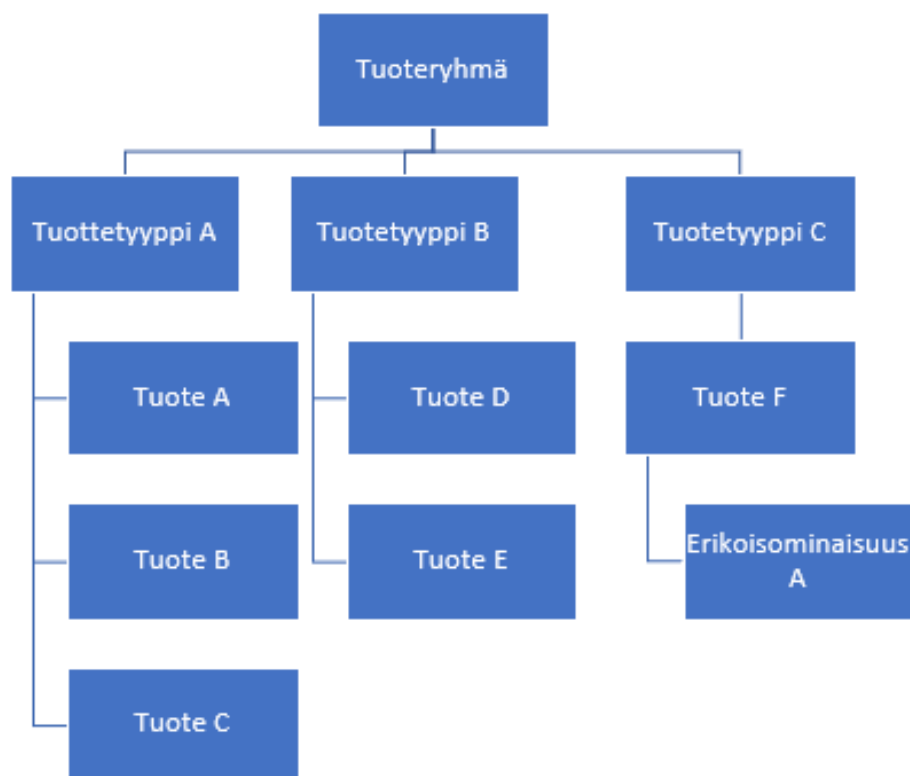
Asiakastietojen siirtäminen nähtiin mahdollisuutena karsia pois turhaa dataa. Aluksi siirrosta jätettiin pois asiakastiedot, joita oli syystä tai toisesta kirjattu use-ampi järjestelmään, mutta esimerkiksi eri osoitteilla. Lopuksi päätettiin siirtää ta-kuuselvittelyitä varten vain ne asiakkaat, jotka olivat tehneet tilauksen viimeisen kahden vuoden aikana. Tällöin suurimmat ja tärkeimmät asiakkaat siirrettäisiin uuteen järjestelmään, ja vähän tai harvoin tilanneet voitaisiin tilauksen tullessa luoda uudestaan uuteen järjestelmään.

6.1.2 Nimikkeiden määrittely

Tuotenimikkeiden määrittelyssä keskityttiin kahteen pääkohtaan. Nimikkeiden tietojen määrittely Lemonsoftin siirtopohjaan sekä nimikkeiden uusien tuotekoodien loogiseen määrittelyyn.

Nimikkeiden siirtäminen Lemonsoftiin onnistuu valmiin mallipohjan avulla. Tuotteiden siirtämisessä tulee tietty tuotetiedot siirtää niitä vastaaviin mallipohjan sarakkeisiin. Tuotetiedot eivät suoraan kopioidu oikein, vaan niitä on hieman muokattava. Toimeksiantajayritys näki tämän mahdollisuutena toteuttaa tuotteiden ja komponenttien loogisempi järjestely.

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen tuotekoodeina on käytetty myytävän tuotteen nimeä. Lemonsoftiin tuotteille haluttiin toteuttaa looginen ja järjestelmällinen numeerinen kooditus. Tuotteiden tuotekoodien loogisessa määrittelyssä päätettiin käyttää toimeksiantajayrityksen kotisivuilla jo hyväksi todettua tuotesarjojen puurakennetta.



Kuva 3. Tuotekoodien määrittelyhierarkia

Tuotekoodien ryhmittely toteutettaisiin numeerisesti siten, että jokaisella hierarkia tasolla on käytössä numerokoodi 10 – 90. Kuvan puurakenteen avulla tämänhetkinen ehdotus tuotekoodien määrittelyyn muodostuisi seuraavasti: Kuvan tuoteryhmä edustaa ensimmäistä joukkoa useiden tuoteryhmien joukossa, joten sen koodi on 10. Tuotetyyppi A on tuotetyypinsä ensimmäinen, joten sen koodi on 10. Tuote C on tuotteista kolmas, joten tuote C:n lopullinen tuotekoodi olisi 101030. Tuote F varustettuna erikoisominaisuudella vastaavasti 103010X, jossa X kuvaa tuotteen erityisominaisuutta, esimerkiksi poikkeavaa väriä.

6.2 Projektisuunnitelma

Toimittajan edustaja laati projektille heidän oman projektisuunnitelmapohjansa mukaisen projektisuunnitelman. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä laatii toimeksiantajayrityksen sisäisen projektisuunnitelman, joka löytyy liitteenä. (Liite 2) Projektisuunnitelma keskittyy toimeksiantajayrityksen sisäiseen projektiryhmään ja heidän työskentelyynsä.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa toiminnanohjausjärjestelmien hankinta- ja käyttöönottoprosesseista ja tällä tavoin auttaa toimeksiantajayritystä löytämään itselleen tarpeitaan vastaava järjestelmä. Opinnäytetyö voitiin todeta onnistuneeksi, mikäli järjestelmä hankittaisiin ja tulevaan käyttöönottoon osattaisiin valmistautua.

Sopivaan järjestelmään päädyttiin tarvekartoituksen avulla. Toimeksiantajayrityksen työntekijöille teetettiin kysely koskien heidän kokemuksiaan vanhasta järjestelmästä ja heidän toiveistaan ja kehitysehdotuksistaan uutta järjestelmää koskien. Tarvekartoituksen tuloksista huomattiin, että tarpeet olisi katettavissa nykyaikaisella toiminnanohjausjärjestelmällä, eikä suurta määrää yrityskohtaista räätälöintiä tarvittaisi. Tärkeintä toimeksiantajayritykselle oli helposti käytettävä ja selkeä järjestelmä, joka pitäisi sisällään perustoiminnot myyntiin, raportointiin ja tuotehallintaan liittyen. Uusina toimintoina toivottiin asiakkuuksien hallintaa, liiketoimintatiedon hallintaa sekä projektinhallintatyökaluja. Järjestelmän tulisi olla myös sopivan joustava, jotta se toimisi hyvin toimeksiantajayrityksen liiketoimintaprosessien kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteen voidaan tulkita onnistuneen, sillä tarvekartoituksen avulla rajattiin mahdolliset järjestelmät Lemonsoftiin, Oscar Softwareen sekä Visma Novaan. Myös nykyisen järjestelmän päivitettyä versiota Sonet Premiumia pidettiin mahdollisena uutena järjestelmänä. Opinnäytetyössä ei syvällisemmin pureuduttu eri järjestelmien toimintoihin, sillä jokainen valikoiduista järjestelmistä pystyi tarjoamaan työkalut toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Tällöin keskityttiin ominaisuuksiin, jotka toivat toimeksiantajayritykselle muuta lisäarvoa. Suuri merkitys yritykselle oli toimittajan yhteyshenkilön luotettavuus ja ammattimaisuus. Toimeksiantajayritys päätyi lopulta Lemonsoftiin, sillä heidän todettiin panostaneen eniten toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan ja liiketoimintaprosessien ymmärtämiseen ja herätti tällä tavoin toimeksiantajayrityksen luottamuksen.

Käyttöönottoon valmistautuminen käynnistyi sujuvasti. Käyttöönottoa varten valmistauduttiin määrittelemällä loogisempi tuotekooditus sekä ryhmittämällä asiakkaat ja komponentit selkeästi. Järjestelmän koulutuksiin osallistui opinnäytetyön

tekijä, toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja sekä logistiikka ja talousvastaava. Osallistavan havainnoinnin perusteella voitiin todeta, että projektiryhmän sitoutuminen projektiin oli vahva, mikä on yksi käyttöönottoprojektin onnistumisen kriteereistä. Koko muu työryhmä oli myös ollut valmis järjestelmän vaihtoon jo pidemmän aikaa, joten työntekijät kyselivät aktiivisesti Lemonsoftin toiminnoista, eikä muutosvastaisuutta ilmennyt.

Ellei aikataulu olisi ollut tiukka, olisi vaihtoehtoisin järjestelmiin voitu paneutua perusteellisemmin. Toimeksiantajayrityksen onnistui kuitenkin nopeasti valita heissä luottamusta herättävä toimittaja, eikä syvällistä järjestelmien toimintokoh- taista vertailua tarvinnut teettää.

Varsinaista käyttöönoton kuvailua, raportointia ja loppuratkaisua ei tässä opin- näytetyössä tuoda esille vaan se toteutetaan salaisena tiedostona vain toimeksi- antajayrityksen käyttöön. Tämän vuoksi Tampereen Ammattikorkeakoulu ei sitä luonnollisesti arvioi. Projektin loputtua opinnäytetyön tekijä räätälöi oppimistaan asioista yrityksen liiketoimintaprosesseihin keskittyvän ohjekirjan, jonka avulla uuden järjestelmän päivittäistä käyttöä on tarkoitus helpottaa.

LÄHTEET

Bazet, I. & Grabot, B. & Mayère, A. 2008. ERP Systems and Organisational Change. Springer-Verlag London.

CGI Suomi Oy. n.d. Sonet Premium. Luettu 15.9.2019. <https://www.sonet.fi/fi/sonet-premium/toiminnanohjaus/>.

ERP Information. History of ERP. Luettu 22.8.2019. <https://www.erp-information.com/history-of-erp.html>.

Feirikki, V. 2018. Urakointiplus. Luettu 20.10.2019. <https://www.urakointiplus.fi/blogi/n%C3%A4in-tehostat-erp-jarjestelman-kaytoonottoa-prosessia>.

Kettunen, J & Simons, M. 2001. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Julkaisu. Espoo. Luettu 18.10.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2018. Moderni rahoitus. 10.painos. Alma Talent. Lemonsoft Oy. n.d. Luettu 16.9.2019. <https://news.lemonsoft.fi/toiminnanohjaus-jarjestelma-erp>.

Lime-Technologies. Customer Relationship management. Luettu 22.10.2019. <https://www.lime-technologies.fi/crm/>.

Logistiikan maailma. n.d. Reijo Rautauoman säätiö. Toiminnanohjausjärjestelmä. Luettu 25.10.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>.

Logistiikan maailma. Case: Toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi. Luettu 28.10.2019. http://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2017/02/ERP-jarjestelman_hankinta.pdf

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu Projekti. 1.painos. Helsingin seudun kauppakamari Oy.

Oscar Software Oy. n.d. Luettu 19.9.2019. <https://www.oscar.fi/erp-jarjestelma-toiminnanohjaus>.

Panorama Consulting Group. 2018. Ten warning signs of ERP failure (or success). Luettu 16.10.2019. <https://www.panorama-consulting.com/ten-warning-signs-of-erp-failure-or-success/>.

Quirk, E. 2018. Best Practices. Luettu 11.10.2019. <https://solutionsreview.com/enterprise-resource-planning/best-practices-for-a-successful-erp-software-implementation/>.

Salminen J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2.painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2019. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Luettu 15.10.2019. <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>.

Tarek, S. 2015. ERP and Information Systems. O'Reily Media Company.

Visma Software Oy. n.d. Luettu 17.9.2019. <https://www.visma.fi/toiminnanohjausjarjestelma/>.

LIITTEET

Liite 1. Tarvekartoituskysely

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokemuksia Sonet-toiminnanohjausjärjestelmän käyttökokemuksista. Kyselyn tuloksia käytetään Tampereen Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan Sakari Salon Opinnäytetyössä.

Kysely koostuu avoimista kysymyksistä koskien nykyisen Sonet-toiminnanohjausjärjestelmän hyviä ja huonoja puolia, puutteita sekä kehitysehdotuksia. Vastaajien pieni lukumäärä mahdollistaa avointen vastausten datan keräämisen ja käsittelyn.

1. Mihin tarkoituksiin käytät Sonet-toiminnanohjausjärjestelmää?
2. Mitkä toiminnot nykyisessä järjestelmässä koet olevan tärkeimmät työsiäsi?
3. Mitä puutteita koet nykyisessä järjestelmässä olevan työnkuvaasi ajattelun?
4. Kuinka koet näiden puutteiden olevan korjattavissa?
5. Mitä riskejä näet uuteen järjestelmään siirtymisessä?
6. Mitä toivot uudelta järjestelmältä?

Liite 2. Projektisuunnitelma

1 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Tämä projektisuunnitelma on osa Tampereen Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Sakari Salon opinnäytetyötä koskien toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmän hankinta- ja käyttöönottoprosessia.

1.1 Projektin taustat ja tarpeet

Tarve projektille nousi, kun toimeksiantajayrityksen nykyisestä järjestelmästä tuli markkinoille uusi versio. Tämän johdosta tuki ja ylläpito vanhalle järjestelmälle lakkaisi. Yrityksessä jo esille noussut tyytymättömyys nykyiseen järjestelmään toi mukanaan vaihtoehdon vaihtaa täysin uuteen järjestelmään. Järjestelmä tulisi joka tapauksessa päivittää vähintään uuteen versioon. Nykyinen järjestelmä koetaan turhan hankalakäyttöiseksi sekä kömpelöksi. Uudelta järjestelmältä toivotaan helppokäyttöisyyttä sekä läpinäkyvyyttä. Uusien ominaisuuksien koetaan myös tuovan muuta lisäarvoa yritykselle.

1.2 Projektin tavoite

Projektin tavoitteena on onnistuneesti saattaa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto päätökseensä. Uuden järjestelmän avulla helpotetaan työntekijöiden tehtäviä automatisoinnilla ja tehostamalla. Järjestelmällä saavutetaan myös läpinäkyvyyttä, eli toisten työntekijöiden on helpompi löytää ja saada selvää toisen työntekijän projekteista ja tilauksista. Järjestelmä on myös helppokäyttöisempi ja mahdollistaa paremman porautuvuuden ylöspäin ja alaspäin sekä useamman välilehden tarkastelun yhtäaikaaisesti.

Tarvekartoituksessa ilmenneitä puutteellisia toimintoja saadaan asiakkuudenhallinnan, paremman raportoinnin ja hakutoimintojen muodossa. Myös projektienhallinta tulee uutena toimintona vanhaan verrattuna.

Tulevaisuudessa mahdollista kaksisuuntainen tilaus- ja toimitusrajpinta tuotantolaitokseen sekä tarkempi dokumenttien hallinta Lemonfiles-moduulin avulla.

1.3 Projektiryhmä

Toimeksiantajayrityksen projektitiimi koostuu vain kyseisen yrityksen työntekijöistä. Jokainen jäsen tuo omaa osaamistaan projektiin.

Toimitusjohtaja – Projektipäällikkö – Pääösvalta projektin sisällä sekä yrityksessä.

Logistiikka ja talousvastaava – Varaprojektipäällikkö – vastuussa prosessikuvausten koostamisesta, prosessien päivittämisestä sekä muu prosesseihin liittyvä osaaminen.

Opinnäytetyön tekijä – Resurssi – ERP- hankintaan ja käyttöönottoon liittyvän opinnäytetyön tekemisessä kertynyt tietotaito. Hänellä on myös aikaisempaa IT-taustaa sekä luontainen kiinnostus erilaisia järjestelmiä kohtaan.

1.4 Ympäristön ja tilanteen määrittely

Uusi toiminnanohjausjärjestelmä tulee toimeksiantajayrityksen päivittäiseen käyttöön ja sen tarkoitus on tuoda lisäarvoa liiketoimintaan. Hankintavaiheessa tehdyllä tarvekartoituksella on hankittu vaihtoehtoja tämän hetken tarpeisiin parhaiten soveltuva järjestelmä. Käyttöönotossa keskitytään tekemään kaikki päätökset järjestelmän suhteen oikein sekä tarkasti, jottei muodostuneita prosesseja tai käytäntöjä jouduta jälkikäteen korjaamaan.

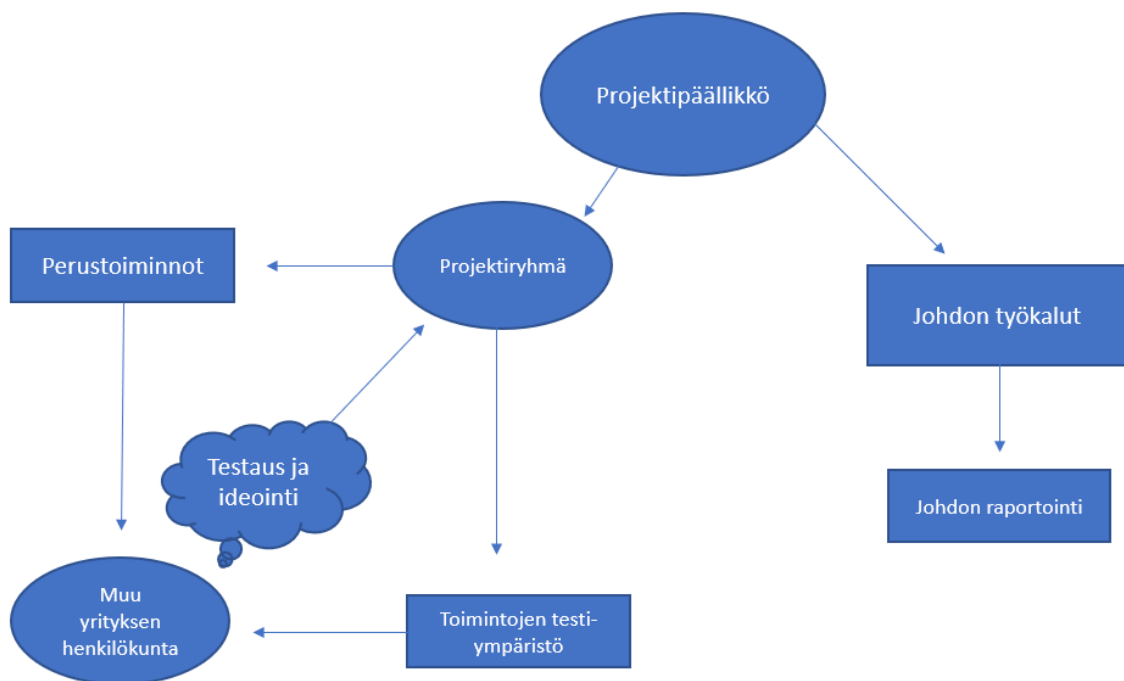
2 PROJEKTIRYHMÄ

2.1 Projektiryhmän kuvaus, roolit ja vastuut

Projektin jäsenistä logistiikka ja talousvastaava sekä opinnäytetyön tekijä ovat eniten tekemisissä uuden järjestelmän opettelussa. Toimitusjohtaja ottaa osaa koulutuksiin, mutta toimittajan koulutussessioiden ulkopuolinen kouluttaminen ja testiympäristön testauttaminen muulle henkilöstölle on kahden ensimmäisenä mainitun vastuulla. He toimivat myös yhteyshenkilöinä uuden järjestelmän toimittajan ja hankkijayrityksen henkilökunnan välillä. Opinnäytetyön tekijällä on toimeksiantajayrityksen kanssa erillinen sopimus räätälöidyn ohjekirjan luomisesta toimeksiantajayritykselle. Tähän ohjeeseen kootaan yrityksen liiketoimintaprosessien ja uuden järjestelmän toimintojen kuvaukset sekä ohjeet prosessien suorittamiseen. Tällä tavoin järjestelmän käyttöönottoa voidaan jatkaa, ylläpitää ja kehittää projektin päätyttyä.

Toimitusjohtajalla on uudessa järjestelmässä omana vastuualueenaan johdon työkalut sekä raportointi ja laskujen hyväksyminen. Toimintojen lisenssioikeuksien jakamisen tarvetta muulle henkilökunnalle punnitaan käyttöönoton jälkeen. Logistiikka ja talousvastaava sekä opinnäytetyön tekijä vastaavat teknisen tiedonsiirron oikeellisuudesta ja järkevästä implementoinnista. He myös teettävät testiympäristön eri yrityksen kohtaavista tilanteista, joita työntekijät voivat harjoitella koulutusten ulkopuolella.

Oheisessa kaaviossa on kuvattu projektiryhmän ja projektiin liittyvien aktiviteettien suhteita. Projektipäälliköllä on isoin vastuu projektin kokonaisuudesta, hän vastaa myös johdon työkalujen sekä johdon raportoinnin vaiheista. Muu projektiryhmä vastaa uuden järjestelmän perustoimintojen sisäistämisestä ja heidän vastuullaan on avustaa muuta henkilökuntaa toimintojen opettelussa. He luovat toimintaympäristöjä erilaisista päivittäisistä prosesseista, joita testautetaan yrityksen työntekijöillä.



Muu henkilökunta avustaa projektiryhmää eri testitilanteiden kehittämisessä ja ideoinnissa, jotta pystytään mahdollisimman moni tulevaisuudessa vastaan tuleva tilanne simuloimaan ennen varsinaista järjestelmän käyttöönottoa päivittäiseen työhön.

2.2 Muut sidosryhmä

Toimeksiantajayrityksen lisäksi muita sidosryhmiä ovat toimittajan Lemonsoft edustajahenkilö, joka toimii projektin vetäjänä sekä ulkoistetun tilitoimiston jäsenet, jotka vastaavat kirjanpidosta.

3 TOTEUTUSSUUNNITELMA

3.1 Projektin aikataulu

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto kestää usein pidempään kuin varsinaiselle käyttöönottoprojektille asetettu aikataulu. Projektin aikajaksolle on sisällytetty käyttöönottoon liittyvät määrittelyt ja henkilöstön kouluttaminen. Toiminnanohjausjärjestelmän oppiminen ja tätä myötä käyttöönoton aikataulussa pysyminen on riippuvainen hankkijayrityksen aktiivisuudesta.

Käyttöönottoprojektin aloituspalaveri käytiin Lemonsoftin edustajan kanssa viikolla 42. Toimittajatapaamisia on vuoden loppuun alla olevan taulukon mukaisina päivinä noin kerran viikossa.

Lemonsoft käyttöönottoaikataulu 2019	vko 42	43	44	45	46	47	48	49	50
Projektin aloitus	16.loka								
Viikkopalaveri toimeksiantajayritykselle		22.loka	29.loka	5.marras	12.marras	19.marras	26.marras	3.joulu	10.joulu
Ympäristön perustaminen		25.loka							
Tekninen pääkäyttäjäkoulutus			28.loka						
Ydinprosessien läpikäynti			31.loka						
Koulutus				6.marras	13.marras		28.marras	5.joulu	12.joulu

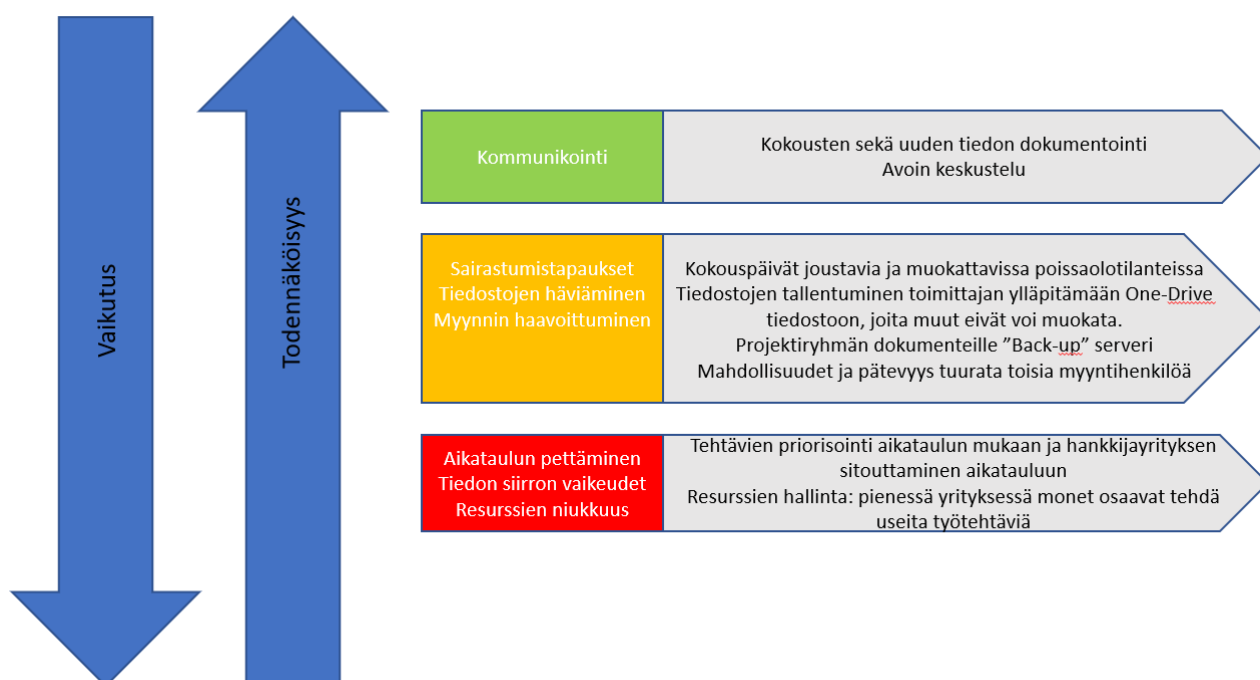
Toimeksiantajayrityksen sisäinen projektiryhmä aloitti toimintansa viikolla 42 pidetyn alkupalaverin jälkeen, ja kokoontuu vähintään kerran viikossa tiistaisin viikkopalaverin yhteydessä. Marraskuu on varattu järjestelmän koulutuksille. Viikoittaista tiedon jakoa viikkopalaverien yhteydessä jatketaan projektin loppuun asti. Tammikuussa 2020 järjestelmää aletaan käyttämään yrityksessä pääjärjestelmänä, jolloin jokainen työntekijä pääsee kunnolla jakamaan kokemuksiaan viikkopalaverien yhteydessä. Aikataulu on tiukka vuoden loppuun asti, sillä työntekijöiden tulee osata järjestelmä tarpeeksi hyvin voidakseen vaihtaa täysin sen käyttöön päivittäisessä työssään.

3.2 Riskisuunnitelma

Riskien kartoittamisessa hyödynnettiin tarvekartoituksessa käytettyä kyselyä, johon työntekijät saivat listata mieleensä tulevia riskejä. Vastauksista on koottu oheinen SWOT taulukko. Projektin suurimmiksi uhiksi nähtiin järjestelmään liittyvät ongelmat sekä järjestelmää koskevat päätökset. Muutosvastaisuutta ei nähty isona uhkana, sillä vanhaan järjestelmään ollaan oltu tyytymättömiä jo kauan sekä uudesta järjestelmästä on ollut jo paljon puhetta työyhteisössä.

<p>VAHVUUDET</p> <p>Pieni henkilökuntamäärä: Tiedonkulku nopeaa ja sujuvaa</p> <p>Hyvä tiimihenki: Sisäisten konfliktien todennäköisyys pieni</p> <p>Johdon sitoutuminen</p> <p>Toimittajan sitoutuminen</p> <p>Tietoteknillisesti osaava henkilökunta</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Ei aiempaa kokemusta vastaavasta projektista</p> <p>Pieni henkilömäärä: Resurssien niukkuus</p> <p>Aikataulun tiukkuus</p>
<p>UHAT</p> <p>Epäonnistunut ERP-käyttöönotto: Työnteko vaikeutuu</p> <p>Myynnin haavoittuminen</p> <p>Merkittävää lisäarvoa ei uudella järjestelmällä saavuteta</p> <p>Katkokset päivittäisessä liiketoiminnassa</p>	<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>Onnistunut ERP-käyttöönotto: Saavutetaan toivottu tehokkuus ja helppous</p> <p>Uudet toiminnot tuovat lisäarvoa</p> <p>Tarkempaa ja oikeellisempaa tietoa</p>

Riskien hallinnan suurimmat elementit ovat hankkijayrityksen sitoutuminen projektiin sekä avoin keskustelu ja yhteiset päätökset. Alla olevassa kuviossa on kuvattu riskien toteutumismahdollisuuksia sekä niiden vaikutusta projektille. Ylempänä vihreällä on esitetty todennäköisimmin toteutuvat, mutta samalla toteutessaan pienintä harmia aiheuttavat riskit.



Todennäköisimmin toteutuvien riskien todettiin olevan projektiyhteisöön liittyvät kommunikointiriskit. Näitä pyritään ehkäisemään avoimella keskustelulla sekä uuden tiedot dokumentoimalla, jotta kaikilla olisi pääsy uusimpaan ja tarkimpaan tietoon.

Melko epätodennäköisinä ja ei niin todennäköisinä riskeinä pidetään henkilöstön sairaustapauksien sattumista esimerkiksi koulutuspäivien kohdalle. Tällä olisi vaikutusta projektin etenemisen, kuin myös yrityksen päivittäisen myynnin ja liiketoiminnan kannalta.

Pieni resurssimäärää kuten tiukka aikataulu ja työntekijöiden määrä koettiin suurimpana uhkana. Aihetta sivuttiin jo sairauspoissaolojen kannalta, mutta päivittäiset työtehtävät sekä projektiin osallistuminen voivat mahdollisesti kuormittaa resursseja liikseen. Tätä pyritään ehkäisemään jakamalla suurin vastuu projektiryhmälle, joita muu henkilökunta pystyy tuuraamaan työtehtävissä.

3.3 Viestintäsuunnitelma

3.3.1 Projektikokoukset

Varsinaiset kokoukset, joihin osallistuu hankkijayritys, toimittajan edustaja sekä taloushallinnon jäsenet pidetään noin kerran viikossa läpi marraskuun. Näissä esitellään uutta asiaa käyttöönottoon liittyen, jonka projektiryhmä jakaa muulle henkilökunnalle. Kokouksissa raportoidaan myös käyttöönottajien edistyminen Lemonsoftin edustajalle.

Projektiryhmä työskentelee yhteisissä tiloissa lähes kaikkien muiden yrityksen työntekijöiden kanssa. Heillä on myös käytössä Microsoft Teams pikaviestisovellus sekä toiset työntekijät ovat aina puhelimella tavoitettavissa.

3.3.2 Kommunikointivälineet

Kommunikointi ulkoisiin sidosryhmiin tapahtuu sähköpostin välityksellä sekä projektikokouksissa. Projektikokoukset käydään yleensä etänä Microsoft Teams kokouspuheluna. Paikoittaisia fyysisiä läsnäoloja tapahtuu koulutuksen yhteydessä, jolloin Lemonsoftin kouluttaja vierailee yrityksen tiloissa.

Etäkommunikaatiovälineenä toimii sähköposti, Whatsapp pikaviestisovellus sekä Microsoft Teams. Kokouskutsut lähetetään ja vastaanotetaan sähköpostin välityksellä.

3.3.3 Projektin raportointi ja dokumentointi

Projektiryhmällä on yrityksen sisällä käytössään yhteinen palvelin kaikkien yrityksen liiketoimintaan liittyvän tiedon tallentamista varten. Lemonsoftin toimittaja ylläpitää One-Drive kansiota projektiin liittyvän dokumentaation tallentamiseen. Raportoinnin työkaluina käytetään Microsoft Office paketin tarjoamia sovelluksia.

3.4 Budjetti

Projektille ei asetettu budjettia, sillä yrityksen sisäisen projektiryhmän toimintaan ei suoraan katsota kuluvaan pääomaa.

Muita kuluja ovat uuden järjestelmän hankintaan ja käyttöönottoon liittyvät kulut sekä kuukausittaiset lisenssimaksut.