



Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin kriittiset vaiheet toimeksiantajayrityksessä

Faycal Jadda

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Toiminnanohjausjärjestelmän
käyttöönottoprojektin kriittiset vaiheet
toimeksiantajayrityksessä**

Faycal Jadda
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2019

Faycal Jadda

**Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin kriittiset vaiheet
toimeksiantajayrityksessä**

Vuosi 2019

Sivumäärä 29

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tiivis katsaus toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin kriittisistä vaiheista. Pää tavoitteena oli selvittää, mitkä projektin vaiheet ovat onnistumisen kannalta olennaisimmat sekä tuoda esiin keinoja, joilla vältetään epäonnistumiseen johtavia tekijöitä. Toiminnanohjausjärjestelmäprojektit ovat tyypillisesti yritysten suurimpia yksittäisiä projekteja, jonka seurauksena epäonnistunut projekti johtaa pahimmassa tapauksessa mittaviin liiketoiminnallisiin menetyksiin.

Teoriaosion tiedonkeruussa hyödynnettiin olemassa olevaa kirjallisuutta toteutuneista käyttöönottoprojekteista. Tämän lisäksi haastateltiin yrityksen talousjohtajaa ja näin ollen hankittiin syvempää ymmärrystä kyseisen yrityksen käynnissä olevasta järjestelmähankkeesta.

Opinnäytetyön lopputulemana saatiin selkeä yhteenveto siitä, mitkä projektin vaiheet ovat onnistumisen kannalta olennaisimmat ja kuinka niihin tulisi kiinnittää huomioita. Tätä tarkasteltiin sekä yleisellä tasolla että asiakasyrityksen näkökulmasta.

Valtavan, koko henkilöstöä koskevan järjestelmähankkeen suurimmaksi kipukohdaksi nousi sisäinen viestintä sekä muutosjohtaminen. Huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla sisäisellä viestinnällä sekä muutosjohtamisella luodaan puitteet onnistumiseen myös muilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi henkilöstön kouluttamisessa uutta järjestelmää varten. Henkilöstön motivointi uuden järjestelmän käyttöönottoon vaatii aina järkevät perustelut, joiden täytyy pohjautua organisaation tunnistamaan tarpeeseen.

Toimeksiantajayrityksen järjestelmähanke on virallisesti juuri käynnistymässä tätä opinnäytetyötä tehdessä. Tulevaisuudessa voidaan arvioida, kuinka paikkaansa pitäviä esiin nostamani kriittiset vaiheet olivat, ja kuinka niistä käytännössä suoriuduttiin.

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmä, muutosjohtaminen, sisäinen viestintä

Faycal Jadda

Critical phases of an ERP deployment project in a client company

Year	2019	Pages	29
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to provide an overview of the critical stages of a client company's ERP deployment project. The main goal was to find out which phases of the project are the most important for success and to identify ways to avoid the factors that lead to failure. Enterprise Resource Planning (ERP) projects are typically one of the largest individual projects that companies can take part in, and as a result, a failed project will, in the worst case, lead to significant business losses.

Literature on completed deployment projects was utilized in the data collection of the theoretical section. In addition, the CFO of the company was interviewed and, consequently, a deeper understanding of the ongoing system project of the company was obtained.

The final result of the thesis was a clear summary of which stages of the project are most important for success and how to pay attention to them. This was examined both at a general level and from the perspective of the client company.

Internal communication and change management emerged as the biggest pain point of the huge system project. Successful internal communication and change management also provide a framework for success in other areas, such as education. Motivating staff to adopt a new system always requires sound reasoning, which must be based on the need recognized by the organization.

The client company's system project is officially starting at the time of this thesis. In the future, it would be possible to evaluate how valid the critical steps raised in the thesis project were and how they were practically performed.

Keywords: ERP, internal communication, change management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät.....	6
3	Toiminnanohjausjärjestelmä yrityksessä.....	7
3.1	ERP-järjestelmien moduulit.....	8
4	Toiminnanohjausjärjestelmän vaihto	9
4.1	Yrityskulttuurin tunnistaminen	10
4.2	Strateginen suunnittelu	10
4.3	Käyttäjäkohderyhmän määrittäminen.....	10
4.4	Aikavälin määrittäminen.....	11
4.5	Projektinhallinta	11
4.6	Henkilöstön koulutus	12
5	Toiminnanohjausjärjestelmän valinta	12
6	Toiminnanohjausjärjestelmähankkeen riskit	13
6.1	Riskityypit	14
6.2	Toimintatavan muutoksen hallinta.....	15
7	Asiakasyrityksen ERP-projekti.....	16
7.1	Vanha järjestelmä ValueFrame.....	16
7.2	Uuden järjestelmän hankintaprosessi	16
7.3	Taimer	17
7.4	Uuden toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuudet	18
7.5	Muutosjohtaminen ja viestinnän suunnittelu	19
8	Johtopäätökset & pohdinta.....	22
9	Lähteet.....	25

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tulen tarkastelemaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin suurimpia riskejä sekä selvittämään, kuinka ne ovat vältettävissä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa asiakasyritykselle merkittävä tietopaketti tulevaa käyttöönottoprojektia varten. Toimeksiantaja- ja asiakasyrityksellä viitataan koko opinnäytetyöni aikana samaan yritykseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii markkinointiviestinnän toimisto Bob the Robot Oy sekä sen tytäryhtiöt, Bob the Robot Pictures Oy sekä Bob the Robot Engage Oy. Tytäryhtiöistä Bob the Robot Pictures keskittyy videomateriaalien tuottamiseen, kuvaamiseen ja jälkituotantoon, kun taas Bob the Robot Engage:n ydinosaamista ovat digitaaliset tuotannot, sosiaalinen media sekä data-analytiikka. Bob the Robot Oy keskittyy perinteisen markkinointiviestinnän yrityksen palveluihin, joita ovat muun muassa mainoskampanjoiden toteutus aina strategisesta suunnittelusta mainosmateriaalien tuotantoon. Konsernin emoyhtiö Bob the Robot sai alkunsa vuonna 2013, kun Bob Helsinki ja Robot Creative Agency fuusioituvat. Vuonna 2019 konsernissa työskentelee noin 80 henkilöä ja yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2018 noin 12 miljoonaa euroa. Kaikki konsernin yritykset käyttävät samaa toiminnanohjausjärjestelmää, joka on Valueframe.

Asiakasyrityksellä toiminnanohjausjärjestelmän (Valueframe) puutteita täydennetään tukijärjestelmillä, joita ovat muun muassa Bezala sekä Microsoftin Power BI. Bezala on matka- ja kululaskusovellus, jonne yrityksen työntekijät kirjaavat itse kulujaan, jonka jälkeen kirjanpitäjä käy tarkistamassa sekä hyväksymässä ne (bezala.fi). Microsoft BI on taas analysointi- ja raportointipalvelu, jonka avulla yrityksen tietoja voidaan yhdistellä ja visualisoida yrityksen omista järjestelmistä. (sulava.com)

Asiakasyrityksen järjestelmävaihtoa suunnitellaan ja valmistellaan, koska nykyistä järjestelmää on laajennettu useilla erilaisilla tukijärjestelmillä, jolloin kokonaisuudenhallinta hankaloituu. Yrityksen tavoitteena on karsia mahdollisimman paljon eri järjestelmien aiheuttamia päällekkäistoimintoja ja yhtenäistää kokonaisuutta.

2 Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella asiakasyrityksen tulevaa järjestelmähanketta riskien näkökulmasta. Nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä on ollut käytössä jo useamman

vuoden ja se tullaan vaihtamaan uuteen järjestelmään aikaisintaan vuoden 2020 alussa. Opin- näytetyöni tavoitteena on selvittää vaihtamisen kannalta oleelliset riskit ja epävarmuus- tekijät, jotka tulisi ottaa huomioon järjestelmävaihtoa tehdessä.

Opinnäytetyöni on olemassa olevaan tutkimukseen sekä kirjallisuuteen perustuva case-tutki- mus.

Tutkimusongelma:

- Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin kriittiset tekijät toimeksi- antajayrityksessä.

3 Toiminnanohjausjärjestelmä yrityksessä

Organisaation tehokkuuden kannalta olennaista on tiedon varastoiminen ja sen käyttäminen uudelleen. Tietopääoman kerääminen tehdään ensisijaisesti erilaisilla tietojärjestelmillä sekä keräysprosessia tukevilla ohjelmilla. Monesti eri tietojen kerääminen vaatii toimiakseen use- amman yksilöllisen toiminnon sisältävän ohjelman, joten eri järjestelmät keräävät osittain sa- moja tietoja.

Tietojärjestelmien päällekkäiset toiminnot lisäävät työn määrää. Päällekkäistä työmäärää py- ritään välttämään esimerkiksi erilaisilla järjestelmäintegraatioilla sekä järjestelmävaihdolla, jotta voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti keskittää tiedot yksittäisistä järjestelmistä. Toi- minnanohjausjärjestelmällä eli ERP-järjestelmällä (Enterprise Resource Planning System) tar- koitetaan tätä edellä mainittua kokonaisuutta, jonka avulla pyritään ohjaamaan yrityksen toi- mintaa. Tämä mahdollistaa läpinäkyvyyden ja ajantasaisen tiedonkulun organisaation sisällä. (Logistiikan maailma 2017.)

Suurissa organisaatioissa toimivan toiminnanohjausjärjestelmän merkitys suhteessa liiketoi- mintaan kasvaa. Suuret henkilöstömäärät sekä päivittäinen liiketoiminta kerryttävät paljon tietoa, jota on pystyttävä hallitsemaan järkevästi. Parhaimmillaan ERP-järjestelmä antaa mahdollisuuden tarkastella yhdellä silmäyksellä yksittäisten työntekijöiden yhteisvaikutusta koko yrityksen toimintaan reaaliajassa. Nämä järjestelmät luovat ennen kaikkea turvallisuutta organisaation tiedonvälitykseen, mutta helpottaa myös paljon johdon työtä ja päätöksente- koa.

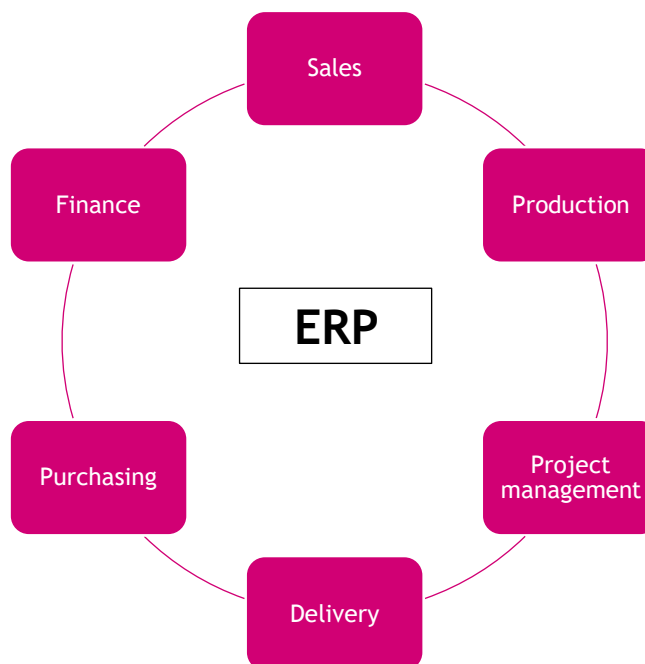
ERP-järjestelmiä on olemassa lukuisia, mutta keskeinen järjestelmän määrittävä tekijä on, että ERP kokoa yhteen organisaation ydintoiminnot, jotta toisistaan poikkeavat toiminnot

voivat käyttää samaa tietoa eri ydintoimintoihin liittyen. Erilaisia ydintoimintoja voisivat olla esimerkiksi logistiikka, myynti, laskutus tai henkilöstöhallinto. (Vilpola 2008.) Toiminnanohjausjärjestelmän ollessa käsitteenä hyvin laaja, on syytä muistaa, että sen käyttötarpeet vaihtelevat riippuen näkökulmasta.

Monesti toiminnanohjausjärjestelmät määritellään neljästä eri näkökulmasta, joita ovat viestinnällinen, taloudellinen, teknologinen sekä toiminnallinen näkökulma. Usein yksittäisen organisaation ERP-järjestelmä vaatii myös tiettyyn toimialaan liittyviä erikoistoimintoja. Ylimääräiset erikoistoiminnot ovat moduuleita, jotka täydentävät kokonaisuutta. Täydellisessä toiminnanohjausjärjestelmässä kaikki moduulit ovat integroituja yhdelle ohjelmistoalustalle ja päällekkäisiä toimintoja ei synny.

3.1 ERP-järjestelmien moduulit

Toiminnanohjausjärjestelmän päätarkoitus on integroida sekä yhdistää organisaation eri toiminnot. Monesti järjestelmärakenne on kehitetty modulaariseksi, jolloin yksittäiset organisaatiot voivat valita itselleen parhaiten soveltuvat moduulit. Tyypillisimpiä moduuleita eli sovelluksia ovat varasto, tuotanto, taloushallinto, myynti ja osto. (Pastinen, I, Mäntynen, J & Koskinen, L. 2003.)



Kuvio 1: Toiminnanohjausjärjestelmän moduulit

4 Toiminnanohjausjärjestelmän vaihto

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on syytä suunnitella hyvin. Käyttöönotto jaotellaan eri osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat yrityskulttuurin tunnistaminen, strateginen suunnittelu, käyttäjäkohderyhmän määrittäminen, aikavälin määrittäminen, koulutus sekä projektinhallinta. Edellä mainitut osa-alueet muodostavat yhdessä toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen menestystekijät. (Lehtonen 2003.) Käyttöönottoprojekti käynnistyy välittömästi, kun sopiva järjestelmä ja järjestelmätoimittaja on löydetty. Projekti voi ajallisesti kestää kuukausista vuosiin riippuen organisaation kokoluokasta, käytössä olevista resursseista sekä järjestelmään tarvittavien räätälöintien määrästä. (Tammela 2015.)

Käyttöönottovaihe aloitetaan tyypillisesti etukäteen suunnitellulla ja rajoitetulla liiketoiminta-alueella, jonka jälkeen siirrytään vaiheittain koko organisaation tasolle. Tämä tarkoittaa, että käytetään rinnakkain sekä uutta että vanhaa järjestelmää, joten on tärkeää huomioida, ettei uusi järjestelmä jää vanhan ja tunnetun jalkoihin. Testausvaiheessa tarkistetaan yrityksen olemassa olevan datan yhteensopivuus tulevan järjestelmän kanssa. (Vilpola & Kouri 2006.) Toiminnanohjausjärjestelmienkäyttöönottoprojektit ovat laajuudeltaan varsin merkittäviä, joten yleensä projekteihin tilataan avuksi myös yrityksen ulkopuolisia resursseja, kuten konsultteja.

Järjestelmäprojektin suurimpia kuluja eivät suinkaan ole laitteet tai ohjelmistot vaan suoritettavat työtunnit. Keskimäärin kolmannes kustannuksista syntyy ohjelmistoista ja loput kaksi kolmasosaa työtunneista. (Lehtonen 2003.) Työtunnit taas koostuvat suurimmalta osaltaan konsultaatiosta sekä ennen kaikkea henkilöstön koulutuksesta. Tämän takia on ensisijaisen tärkeää, että projektista vastaa osaava tiimi. Toinen järjestelmävaihdon kannalta merkittävä asia on työmäärän oikea oppinen jako oman sekä ulkopuolisen henkilökunnan eli konsulttien välillä. Organisaatio harvoin pystyy oman ydinliiketoimintansa lisäksi tekemään kaiken itse, ja vaikka pystyisikin niin laatu todennäköisesti kärsii. Keskeistä on ymmärtää, mitkä järjestelmävaihdon osa-alueet voidaan ulkoistaa ja mistä on huolehdittava itse. Järjestelmän vaihto tarkoittaa yritykselle aina myös toimintatavan muutosta, joten on syytä olla erityisen tarkka. (Lehtonen 2003.)

4.1 Yrityskulttuurin tunnistaminen

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka rakentuu muun muassa organisaation arvojen, toimintatapojen ja käyttäytymismallien muodostamasta kokonaisuudesta. Yrityskulttuuri rakentuu yksittäisten työntekijöiden jokapäiväisten toimintojen summana. (Pitkänen 2006.) Se ohjaa kaikkea tekemistä, minkä seurauksena se liittyy myös toiminnanohjausjärjestelmään. Uuden järjestelmän mukanaan tuomat muutokset eivät saa olla ristiriidassa vallitsevan yrityskulttuurin kanssa. On myös mahdollista, että osana käyttöönottoprojektia halutaan tiettyjä muutoksia yrityskulttuurin, jolloin asiasta täytyy käydä avointa keskustelua henkilöstön kanssa ja muutokset tehdä hallitusti.

4.2 Strateginen suunnittelu

Strategisella suunnittelulla pyritään löytämään vastaukset kysymyksiin ”mitä ja miksi? Yksittäisen projektin tavoitteet eivät voi olla ristiriidassa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Jotta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa onnistutaan parhaalla mahdollisella tavalla, tulee strategiatyön tuloksena määritellä ja selkeyttää muun muassa seuraavat asiat.

- Projektin tavoite.
- Yksityiskohtaisesti nimetyt toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Mittarit, joilla menestystä seurataan.

(Niemelä M, Pirker A, & Westerlund J. 2008.)

4.3 Käyttäjäkohderyhmän määrittäminen

Kohderyhmämäärittelyllä varmistetaan, että uusi toiminnanohjausjärjestelmä palvelee varmasti loppukäyttäjiä ja heidän tarpeitaan. Tässä projektin osavaiheessa on erittäin tärkeää

käydä avointa vuoropuhelua henkilöstön kanssa ja miettiä minkälaisia ominaisuuksia tulevalta järjestelmältä vaaditaan. (Luomala 2008.)

Esimerkiksi palkanlaskijalla ja asiakkuusjohtajalla saattavat olla hyvin erilaiset käyttötarpeet uudelle järjestelmälle. Käyttöönottoprojektin vetäjän täytyy ottaa huomioon kaikki erilaiset käyttötarpeet ja löytää kompromissi, joka palvelee mahdollisimman hyvin kaikkia.

Vaikka järjestelmähanke aloitetaan aina muutostarpeesta niin projektista vastaavien on syytä kiinnittää huomioita myös siihen, että uutta järjestelmää hankita esimerkiksi puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta. Tässä on nimittäin riskinä se, että lopputulema ei sovellu käytännön tarpeisiin ja muutosvastaisuuden takia tulee jopa kalliimmaksi kuin aikaisemmin käytössä ollut järjestelmä.

4.4 Aikavälin määrittäminen

Projektit ovat aina aikataulultaan rajattua kokonaisuuksia ja aikavälin määrittämisellä varmistetaan, että projekti saadaan valmiiksi suunnitellussa aikaikkunassa. Jotta käyttöönottoprojektin aikataulua voidaan hallita, tulee siihen sisältyviä tehtäviä sekä niiden välisiä riippuvuuksia pystyä määrittelemään. Tyypillisesti lähdetään liikkeelle työvaiheiden erittelystä sekä yksittäisten työvaiheiden vaatimista resursseista. Tämän jälkeen siirrytään työvaiheiden ajoittamiseen rajatulle aikavälille riippuvuussuhteiden mukaan. (Artto K, Martinsuo M & Kujala J. 2006.) Aikataulut ja resurssit ovat tiukasti toisiinsa liitännäisiä ja muutokset toisessa tekijässä vaikuttavat myös toiseen. Projektin alkuvaiheessa aikataulusuunnitelmat ovat monesti vielä karkeita arvioita, joita tulee täydentää projektin edetessä. Tärkeintä on kuitenkin hahmottaa kokonaiskuva ja varmistaa, että projektin lopputulema valmistuu ajallaan vaikka yksittäisten työvaiheiden osalta tulisikin tehdä aikataulumuutoksia.

4.5 Projektinhallinta

Toimintatavan muutoksen onnistumiselle on erinomaiset edellytykset, kun visio ja tavoite ovat selkeästi tiedossa ja muutosta johtaa ammattitaitoiset ihmiset. Muutos on toteutettava siten, että uusi toimintamalli saadaan mahdollisimman pian vakiintumaan työpaikan arkeen ja käytännön tasolle. Tehokas ja ketterä muutosten toimeenpano saadaan aikaan noudattamalla tinkimättömästi toimivia projektijohtamisen käytäntöjä: Suunnittelu on huolellista ja ennakkoivaa, työ organisoidaan selkeästi, resursointi on riittävää ja perustuu osaamiseen, riskien

hallinta on systemaattista, runsasta vuoropuhelua ja tiedottamista läpi projektin. (Tiirikainen 2010.)

4.6 Henkilöstön koulutus

Uuden järjestelmän koulutusvaiheessa on tärkeää tehdä tulevilla käyttäjille selväksi uuden järjestelmän tarjoamat hyödyt, jotta käyttäjät näkevät ja ymmärtävät oman toimintansa merkityksen osana kokonaisuutta. Koulutus ja perehdytys on syytä käynnistää ennen käyttöönottoa, ja jatkaa käyttöönoton ollessa käynnissä. Käyttäjäkoulutuksen sujuvuudella on valtava merkitys, kun tarkastellaan projektia liiketoiminnallisesta näkökulmasta. (Vilpola I. & Kouri I. 2006.)

Monesti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektiin liittyy epärealistisia odotuksia, kun puhutaan ohjelmiston uusista ominaisuuksista tai esimerkiksi sen muokattavuudesta organisaation omiin tarpeisiin sopivaksi. Lehtosen mukaan onnistunut käyttöönottoprojekti sisältää sen, että organisaatiossa ymmärretään, miten käyttöönotto tulee vaikuttamaan koko yrityksen toimintatapoihin sekä prosesseihin. (Lehtonen 2003.) Yrityksen täytyy ymmärtää, että ohjelmistoa ei voida muokata rajattomasti yrityksen nykyisen toimintatavan mukaiseksi vaan yrityksen toiminnan pitää muuttua ja kehittyä yhdessä järjestelmävaihdon kanssa.

5 Toiminnanohjausjärjestelmän valinta

Toiminnanohjausjärjestelmän valintaa tehdessä on tärkeää selvittää järjestelmätoimittajan aikaisempi historia samankaltaisten käyttöönottoprojektien onnistumisesta. Olennaista on esimerkiksi tietää, onko toimittaja tehnyt projektia kyseisen toimialan tai saman kokoluokan organisaatioille. (Tammela 2015.) Merkittävää on myös selvittää, onko järjestelmätoimittaja ollut aikaisemmin tekemässä järjestelmävaihtoa samojen järjestelmien välille.

Tärkein yksittäinen valintakriteeri parhaiten sopivan järjestelmän valinnassa on järjestelmän yhteensopivuus organisaation toimintamallien kanssa. Muita huomionarvoisia tietoja ovat muun muassa saman toimialan yritysreferenssit sekä käyttöjärjestelmän vaatimukset. (Vilpola I & Kouri I, 2006.)

6 Toiminnanohjausjärjestelmähankkeen riskit

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on monesti yksi merkittävimmistä projekteista, jonka yritys voi toteuttaa. Projektin onnistuneen läpiviemisen takia on syytä pohtia jo suunnitteluvaiheessa tarkkaan, minkälaiset tavoitteet projektille asetetaan. Olennaisimmat syyt epäonnistuneille järjestelmäprojekteille löytyvät lähtökohdista. Tavoitteiden ollessa epäselvät projektiin osallistuville, ei voida olettaa, että panostetaan oikeisiin asioihin. Huonosti määritellyt tavoitteet johtavat helposti tavoitteiden muutoksiin ja uusien tehtävien määrittelyyn, jonka seurauksena kokonaisuus laajenee ja pahimmillaan toistetaan useampaan kertaan projektin eri vaiheita. (Tiirikainen 2010.)

Yleisesti ottaen menestyksekkäät it-ratkaisut liiketoiminnan kehitystyössä ovat edelleen harvinaisia. Tyypillisempää on, että hankkeet epäonnistuvat esimerkiksi käyttöönoton hankalouden tai käyttöjärjestelmän käytön opettelemisen takia. Tämä taas johtaa pahimmillaan vanhoihin työtapoihin palaamiseen, jonka seurauksena ollaan taas ns. lähtötilanteessa. Tilastojen mukaan yli puolet yritysten muutosprojekteista, joissa tietotekniikka on vahvasti mukana epäonnistuvat. (Tiirikainen 2010.)

Järjestelmähanke on aina valtava projekti, koska järjestelmät ovat niin laajoja kokonaisuuksia. Koko henkilöstöä enemmän tai vähemmän koskettavan järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa väkisinkin vanhojen prosessien sekä toimintojen uudelleen järjestelemistä. Järjestelmätoimittajan edustajat ovat tyypillisesti tiiviisti mukana käyttöönottoprojektin alusta loppuun ja edesauttavat uusien liiketoimintaprosessien sisäänaajoa, mutta siitä huolimatta muutostoi-
met jäävät usein kesken esimerkiksi uuden järjestelmän käyttövaikeuksien takia. (Tiirikainen 2010.)

Täysin valmiiden järjestelmäratkaisuiden, kuten esimerkiksi SAP:in kaltaisten, käyttöönotto-ongelmat ovat usein seurausta siitä, että standardipaketti ei sovi täydellisesti organisaation käytännön toimintamalleihin eikä toiminnot ole käyttäjien mielestä riittävän hyviä. Näissä tapauksissa ”valmista” järjestelmäratkaisua ryhdytään muokkaamaan yrityksen malleihin sopivaksi, jolloin pahimmillaan ajaututaan tilanteeseen, jossa valmiin järjestelmän hyödyt ovat muuttuneet haitoiksi. (Tiirikainen 2010.)

6.1 Riskityypit

Riskityypit jaettuna viiteen päätyyppiin.

1. Ulkoiset riskit
2. Kustannusriskit
3. Aikatauluriskit
4. Tekniikkariskit
5. Toiminnan riskit

(Murch 2002.)

Ulkoisilla riskeillä tarkoitetaan yrityksestä riippumattomia riskejä, joita voisivat esimerkiksi olla markkinatilanteen muutokset, kilpailevien yritysten liiketoiminnan muutokset tai onnettomuudet. Edellä mainittuja riskejä on mahdotonta kontrolloida täysin, mutta niihinkin on mahdollista varautua. (Murch 2002, 163-164.) Riskiä voidaan poistaa muun muassa tutkimalla yleistä markkinatilannetta ja tätä tietoa hyödyntämällä ajoittaa projekti parhaalle mahdolliselle aikavälille.

Kustannusriskeihin pystytään yleisesti ottaen varautumaan huomattavasti helpommin kuin esimerkiksi ulkoisiin riskeihin. Tyypillisesti järjestelmähankkeen kustannukset kasvavat odotettua suuremmiksi järjestelmätoimittajan ja projektitiimin kasvavilla kuluilla tai aikataulun sekä puutteellisen kustannusarvioinnin seurauksena. Kustannusten pitäminen hallinnassa vaatii hyvää projektijohtamista. (Murch 2002, 164.) Kuten aikaisemmin todettu, aikataulun venyminen vaikuttaa lumipalloefektin tavoin kustannusten kasvuun monilla eri osa-alueilla.

Aikatauluriskejä aiheuttavat muun muassa huolimattomat arviot työmäärästä, joka tarvitaan ulkoisten, teknisten tai toiminnan ongelmien ratkaisemiseen. Kustannusten nousun lisäksi aikatauluriskit johtavat pahimmillaan siihen, että yrityksen toimintakyky lamaantuu eikä palveluita tai tuotteita saada eteenpäin asiakkaille. (Murch 2002, 164-165.) Täydellistä aikataulua ei varmasti pysty paraskaan projektijohto tuottamaan hankkeen aloitusvaiheessa, joten oleellista on tunnistaa kipukohdat ja päivittää aikataulua projektin edetessä. Monet projektin osavaiheet tulevat vaatimaan enemmän tai vähemmän resursseja kuin suunniteltiin, mutta hyvä projektijohto näkee kokonaiskuvan ja pystyy pitämään sen sillä varatuissa raameissa.

Tekniikkariskeillä tarkoitetaan muun muassa järjestelmätekniikassa ja ohjelmistointegraatioissa ilmeneviä ongelmia. Näiden seurauksena järjestelmän suorituskyky heikkenee eikä toiminnallisuus välttämättä vastaa odotuksia. (Murch 2002, 165.) Tekniikkariskien hallinnan kannalta on tärkeää, että projektitiimistä löytyy myös riittävää teknistä osaamista.

Toiminnanriskeillä taas tarkoitetaan laaja-alaisesti kaikkia muita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin epäonnistumisen mahdollistavia riskejä. Näitä riskitekijöitä voisivat esimerkiksi olla heikko viestintäsuunnittelu ja sen toteuttaminen tai henkilöstön puutteelliset käyttöoikeudet. Olennaista kuitenkin on, että toiminnanriskien toteutuessa järjestelmähanke ei vastaa sille asetettua odotuksia eikä suunnitellut liiketoiminnan hyödyt tule saavutetuksi. (Murch 2002, 165.)

6.2 Toimintatavan muutoksen hallinta

Suuri järjestelmäprojekti on aina myös muutosprojekti, joten hanketta täytyy myös lähestyä tästä näkökulmasta. Olettavasti yrityksen strategiaan on kirjattu ”mitä tehdään ja miksi”, joten mitä nopeammin uuden järjestelmän käyttöönotto saadaan toteutumaan, sitä paremmin päästään toteuttamaan uutta strategiaa. Kriittinen vaihe liittyy siirtymävaiheeseen, kun käytetään sekä vanhaa että uutta järjestelmää päällekkäin. Käyttäjiä tulee aktiivisesti ohjata toimimaan yhtenäisellä tavalla ja samalla estää aikaisemmin käytössä olleiden ratkaisujen/järjestelmien käyttö. (Tiirikainen 2010.)

Muutostilanteissa yksittäisen työntekijän hyvinvointi on koetuksella. Tämän takia on ensiarvoisen tärkeää huomioida kaikkien osapuolten näkemys siitä, miten muutos voitaisiin toteuttaa parhaalla mahdollisilla tavalla. Käytännön tieto hyvästä muutosjohtamisesta löytyy henkilöstöltä, joten parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi henkilöstöä pitää kuunnella. Tällä tiedolla mahdollistetaan niin yrityksen tavoitteiden saavuttaminen kuin henkilöstön jaksaminenkin. (Luomala 2008.)

Onnistunut muutosten hallinta vaatii, että muutokset ovat ymmärrettäviä kunkin tason omasta perspektiivistä, hallittavissa muutosten suunnittelun ja toteutuksen osalta sekä merkityksellisiä. Näillä edellä mainituilla asioilla luodaan henkilöstön kannalta kokonaisuus, joka kannustaa, sitouttaa ja ajaa yhteistä päämäärää kohti. (Luomala 2008.)

7 Asiakasyrityksen ERP-projekti

Toimeksiantajayrityksen järjestelmähanke on ollut suunnitteilla jo pidemmän aikaa ja konkretisoitumassa tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Projektin varsinainen aloitus siirtynyt organisaation sisäisten roolimutosten takia muutamaan otteeseen. Tällä hetkellä näyttää siltä, että käyttöönottoprojekti voidaan aloittaa vuoden 2020 alussa, heti tilikauden vaihtumisen jälkeen. Uudelta järjestelmältä odotetaan ennen kaikkea mahdollisimman yksinkertaista käyttöliittymää, joka on myös optimoitu mobiiliin, nopeita ja ketteriä toiminnallisuuksia sekä selkeää visuaalisuutta. (Leikas 2019)

Uutta käyttöjärjestelmää etsittäessä ollaan myös painotettu tarvetta löytyä ratkaisu, jonka avulla voitaisiin mahdollisesti korvata aikaisemmin yrityksen käytössä olleita projektinhallinta- ja viestintätyökaluja. (Leikas 2019) Näin ollen saataisiin yhä useampi erillinen käyttöliittymä integroitua yhdeksi keskitetyimmäksi kokonaisuudeksi.

7.1 Vanha järjestelmä ValueFrame

ValueFrame on tarpeisiin muokattava toiminnanohjausjärjestelmä, joka on kehitetty ensisijaisesti asiantuntijayritysten tarkoituksiin. Järjestelmällä voidaan hoitaa muun muassa asiakkuiden- ja projektinhallintaa, työaikaseurantaa, laskutusta sekä raportointia. Oman raportointityökalun lisäksi järjestelmään on mahdollista integroida erillisiä BI-järjestelmiä. ValueFramen suurimmat käyttäjäkunnat koostuvat tilitoimistoista, markkinointi- ja viestintätoimistoista, isännöintiyrityksistä, suunnittelutoimistoista sekä it-yrityksistä. ValueFrame on osa suomalaista Visma Solutions Oy:tä, jonka merkittävimpiin tuotteisiin lukeutuvat muun muassa toiminnanohjausjärjestelmät Visma Netvisor sekä edellä mainittu ValueFrame. (valueframe.fi)

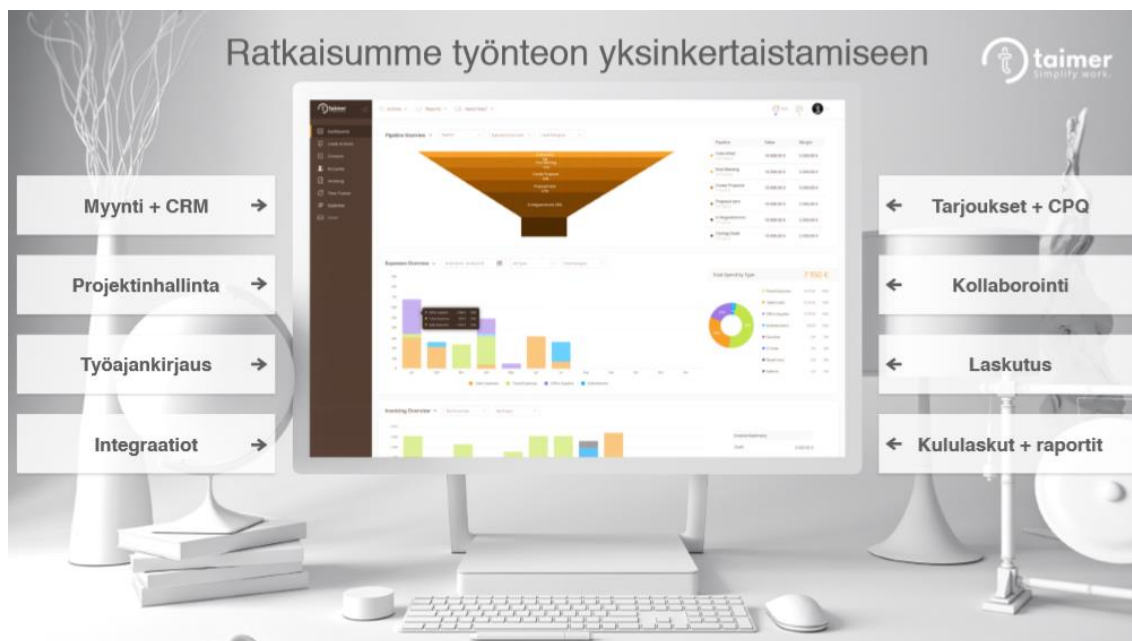
7.2 Uuden järjestelmän hankintaprosessi

Case-yritys tytäryhtiöineen on kasvanut kovaa vauhtia viime vuosina. Henkilöstön lukumäärä on muun muassa tuplaantunut muutamassa vuodessa. Vahva kasvu on tuonut mukanaan uusia tarpeita toiminnanohjausjärjestelmälle, joten voidaan sanoa, että liiketoiminnan kasvu on yksi osasy siihen, miksi toiminnanohjausjärjestelmän päivittäminen on tullut ajankohtaiseksi.

Uuden järjestelmän hankinnasta on keskusteltu yrityksen sisällä jo useamman vuoden ajan, mutta projekti on konkretisoitunut vasta vuonna 2019. Uudeksi järjestelmäksi on valittu käytännössä Taimer, koska toistaiseksi ei ole löytynyt paremmin tarpeisiin sopivaa vaihtoehtoa. Kyseisen toiminnanohjausjärjestelmän kasvua ja kehittymistä on seurattu aktiivisesti vuodesta 2014 lähtien. Tänä ajanjaksona asiakasyritys on päässyt muun muassa osallistumaan järjestelmän kehitykseen. Useamman vuoden kehitystyön tuloksena näyttää siltä, että Taimer voisi tällä hetkellä tarjota parhaimman ratkaisun asiakasyrityksen tarpeisiin. (Leikas 2019)

7.3 Taimer

Taimer on kotimainen Saas ohjelmistoyhtiö, joka on perustettu vuonna 2013. Yrityksen ensimmäinen kaupallinen ohjelmisto on julkistettu vuonna 2014. Tällä hetkellä Taimer palvelee yli 2000 yritystä ja pyrkii kasvattamaan liiketoimintaansa myös kansainvälisesti. Järjestelmän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi on ilmoitettu myynnin ja tarjousten hallinta, myynti- ja ostolas- kujen hallinta, projektin- ja työajanhallinta sekä tiimi- ja asiakasviestintä. (Taimer.fi)



Kuva 1: Järjestelmätoimittajan tarjonta (Taimer 2019.)

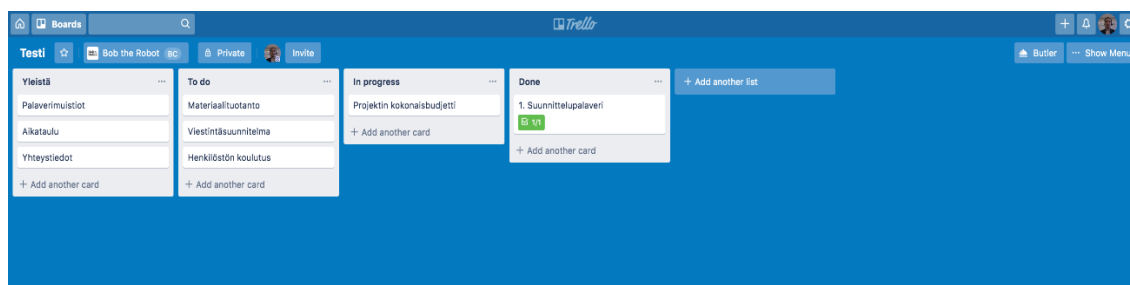
Asiakasyrityksessä Taimer:in vaiheittainen käyttöönotto on tarkoitus aloittaa vuoden alusta 2020. Hankintaprojektin aikana asiakasyritys on kartoittanut muitakin toiminnanohjausjärjestelmiä, näistä mainitakseni Visma Severa sekä Netsuite.

7.4 Uuden toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuudet

Yksi tärkeimmistä syistä uuden järjestelmän hankkimiselle on ollut mahdollisuus keskittää useampi eri järjestelmä yhdeksi käyttöjärjestelmäksi. Tällä hetkellä yrityksellä on käytössään muun muassa pikaviestipalvelu Slack, projektinhallintatyökalu Trello sekä matka- ja kulusovellus Bezala. Kaikki edellä mainitut järjestelmät olisivat nykyisten käyttötarpeidensa puolesta mahdollista korvata Taimer:illa.

Pikaviestipalvelu Slack:ia käytetään tällä hetkellä yrityksen merkittävimpänä ja oikeastaan ainoana sisäisen viestinnän kanavana. Slack viestipalvelu on vakiinnuttanut paikkansa erityisesti helppokäyttöisyytensä takia. Onnistuneen sisäisen viestinnän edellytys on, että viestintäkanava on valittu tavoitteisiin, kohderyhmään sekä viestiin sopivaksi. (Lohtaja & Kaihvirta-Rapo 2007. 50.) Slack:in vaihtaminen Taimer:iin aiheuttaa suuren muutoksen sisäisen viestinnän näkökulmasta ja samalla myös riskin hankkeen onnistumiselle. Jos Taimer:in ominaisuudet ja helppokäyttöisyys eivät ole vähintään samalla tasolla kuin edeltäjässä niin uskon, että tässä projektin vaiheessa muutosvastarinta tulee olemaan suurta. Ennen kuin päätös Slack:ista luopumisesta vahvistetaan olisi hyvä selvittää, kuinka Taimer:in viestipalvelu toimii päivittäisessä käytössä henkilöstön eri tarpeiden mukaan.

Projektinhallintatyökalu Trello on yrityksessä käytössä ennen kaikkea sen takia, että käyttöjärjestelmä helpottaa kokonaisuuksien hahmottamista visuaalisuuden avulla. Palvelu rakentuu tauluista, luetteloista sekä korteista, jotka yhdessä muodostavat kyseistä projektia kuvaavan kokonaisuuden. (Trello.com) Trello:ssa voisi visuaalisesti esimerkiksi avata, kuinka toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti kehittyi ideasta toteutukseen.



Kuva 2: Kanban-menetelmä (Trello.com)

Trello:n merkittävä erottautumistekijä muista projektihallintajärjestelmistä on visuaalisesti esitettävät tehtävälistat ja niiden helppo hallinnointi. Palvelu käyttää siis niin sanottua Kanban-menetelmää, jossa työvaiheet visualisoidaan kortteina, joita sitten järjestellään uudelleen projektin edetessä. Tämä työkalu on ollut asiakasyrityksen käytössä muutaman vuoden ja henkilöstö on ollut erittäin tyytyväinen kyseiseen menetelmään (Leikas 2019). Asiakasyritys käyttää Trello:a sisäisen projektihallinnan lisäksi myös viestintäkanavana asiakkaiden kanssa. Trello:n korvaaminen Taimer:in vastaavilla ominaisuuksilla tarkoittaa siis sisäisten muutoksien lisäksi muutoksia myös asiakasyhteydenpitoon. Ennen projektihallintatyökalun vaihtoa kannattaisi selvittää, onko Taimer:issa mahdollisuus käyttää myös kyseistä Kanban-menetelmää kuten aikaisemmassa järjestelmässä. Tämän lisäksi tulisi kartoittaa asiakkaiden suhtautumista järjestelmävaihtoon sekä selvittää onko asiakasyhteydenpito ylipäätään mahdollista Taimer:in käyttöjärjestelmällä.

Edellä mainittujen järjestelmän ominaisuuksien lisäksi hankintakriteereissä on painotettu mobiilioptimointia. Nykyistä järjestelmää (ValueFrame) ei ole mahdollista käyttää kaikilta ominaisuuksiltaan esimerkiksi applikaation avulla vaan käyttäjä joutuu työskentelemään selaimen kautta. Taimer järjestelmäratkaisuun kuuluu myös applikaatio, joka mahdollistaa tärkeimpien ominaisuuksien käyttämisen myös helposti mobiilissa.

7.5 Muutosjohtaminen ja viestinnän suunnittelu

Muutokset koetaan organisaatioissa tyypillisesti uhkana niistä aiheutuvan pelon ja epävarmuuden takia. Hyvällä suunnittelulla ja avoimella viestinnällä vähennetään väärän tiedon leviämistä organisaatioon. Tärkeää on luoda henkilöstölle tunne siitä, että yksilön kehitysideat ja tarpeet tulevat huomioituiksi. (Järvinen, 2004, 83-83.)

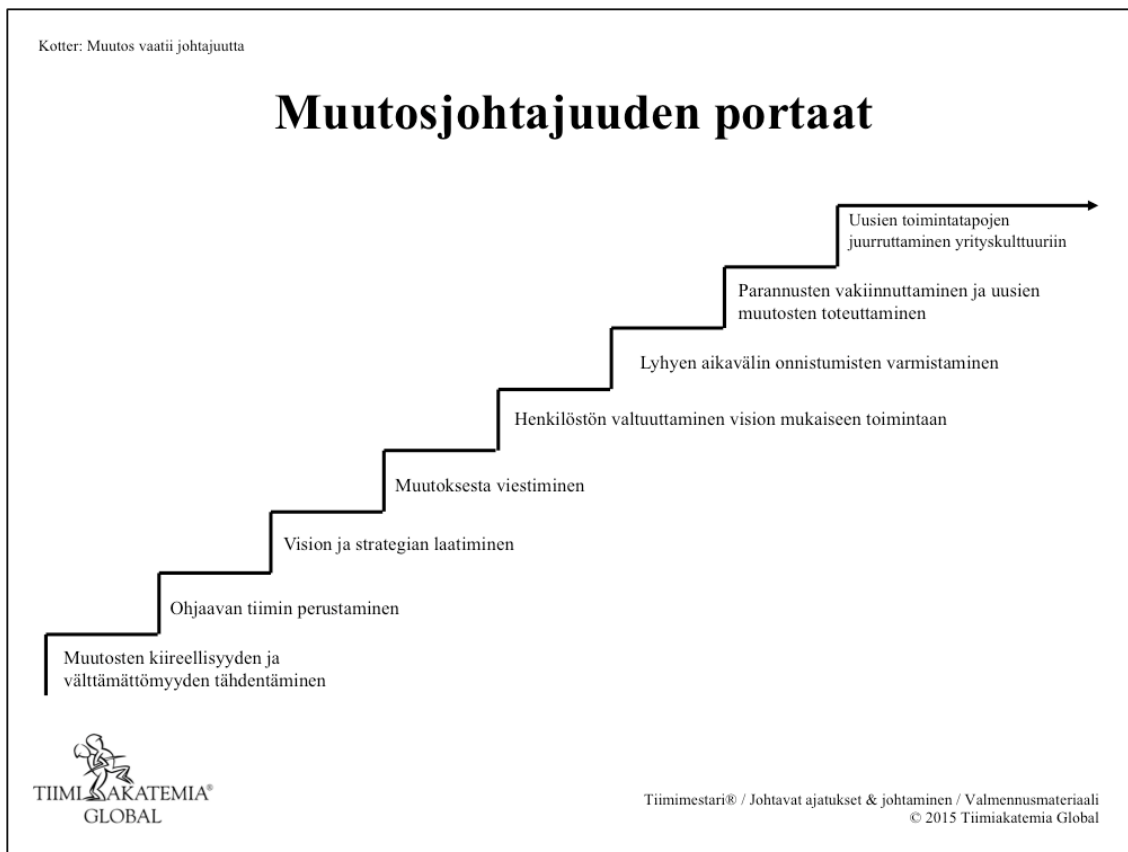


Kuvio 2: Henkilökohtaisen muutosprosessin vaiheet

Yksittäisen työntekijän kokemukset muutoksista noudattavat yleensä samaa kaavaa. Ensimmäisenä henkilö kokee lamaanusvaiheen, joka tarkoittaa muutoksesta lamaantumista. Tässä vaiheessa tuleva muutos kielletään tai sitä kritisoidaan voimakkaasti eikä haluta olla yhteistyökykyisiä. Seuraavaksi seuraa heräämisvaihe, jossa tunteet käyvät vuoristorataa positiivisten ja negatiivisten ajatusten välillä. Tässä vaiheessa tyypillisesti koetaan, että muutos on ainakin osittain hyvä asia ja yritykselle tarpeellinen. Toisaalta voidaan tuntea myös, ettei muutosprojektista selvitä ja epätoivo iskee. Kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa koetaan, että tästä kaikesta onkin mahdollista selvitä ja muutokset mahdollistavat uusia asioita. Viimeistä vaihetta kutsutaankin selviytymisvaiheeksi. Tämän viimeisen vaiheen aikana henkilö näkee muutoksien tuomat uudet asiat menneitä positiivisempina. (Stenvall J & Virtanen P. 2007, 50-51.)

Asiakasyrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa henkilöstöä on tarkoitus osallistuttaa muun muassa erilaisin kyselyin, workshoppeilla ja innostussessioilla. Toimenpiteiden tarkoituksena on hyödyntää ”alun innostusta” uuden järjestelmän käyttöönotossa. Ensimmäiseksi on tarkoitus ohjata henkilöstö suorittamaan niin sanotusti kevyitä ja helppoja toimintoja uuden järjestelmän avulla. Näitä toimintoja ovat muun muassa tuntikirjaukset sekä kannattavuuksien seuranta. (Leikas 2019) Toistaiseksi on mietitty ratkaisuja vain käyttöönottoprojektin alkuvaiheelle eikä olla kiinnitetty huomiota siihen, kuinka henkilöstö saadaan kiinnostumaan pitkällä aikavälillä ja sitoutumaan syvällisemmin kyseiseen järjestelmään.

Pitkän aikavälin kiinnostuksen ja merkityksen luomisessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi John Kotterin teoriaa kahdeksankohtaisesta ohjelmasta. Kotterin mukaan muutosjohtaminen aloitetaan luomalla organisaatioon välttämättömyyden sekä aikataulupaineen tuntu. Muutosprojekti on valmis, kun uudet toimintatavat on juurrutettu syvälle yrityskulttuuriin. Näillä toimenpiteillä pyritään luomaan vaikutus, jonka seurauksena työntekijät kokevat muutokset tarpeellisiksi ja pakollisiksi. Yhtenä keinona voidaan käyttää mielihyvää tuottavien lähteiden rajoittamista tai poistamista, joka käytännössä tarkoittaa esimerkiksi epärealististen tavoitteiden määrittämistä tai sääntöjen kiristämistä. Tärkeää on kuitenkin kertoa avoimesti henkilöstölle toimenpiteiden luomisesta mahdollisuuksista ja tuoda esiin se, kuinka välttämättömiä ne ovat muutoksen läpiviennille. (Kotter 1996, 31-40)



Kuva 3: Muutosjohtajuuden portaavat (Tiimiakatemia 2017)

Menestyneelle muutosprojektille ominaista on huolellisesti laadittu viestintäsunnitelma. Hyvästä viestintäsunnitelmasta löytyy vastaukset kysymyksiin mitä, kenelle, milloin ja miten? (Kesti 2005, 165-167.)

Tyypillisesti viestintä aloitetaan pienestä ryhmästä eli tässä tapauksessa projektitiimistä. Onnistuneessa projektissa sisäinen viestintä alkaa jo hyvissä ajoin ennen käyttöönoton vaiheistusta ja jatkuu pitkään järjestelmän ollessa jo täydessä käytössä. Monesti määritellään erilaisia käyttäjäkohderyhmiä, mikä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että esimiehet saattavat saada tietoa enemmän tai eri aikaan kuin muut organisaation henkilöt. Olennaista on myös miettiä, kuka viestii tärkeät asiat kullekin henkilöryhmälle. Lähtökohtana on, että tärkeistä muutoksista viestittäminen on esimiehen tehtävä. Tehokkain tapa sitouttaa työntekijät muutokseen on käyttää esimiehen vuorovaikutusviestintää hyväksi. (Kesti 2005, 165-167.)

Asiakasyrityksen puolesta viestintäsuunnitelmaa ei vielä ole laadittu. Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa organisaation ylin- sekä projektijohto tietää tulevasta toiminnanohjausprojektista hieman enemmän kuin muu henkilöstö. Koska käyttöönottoprojekti on tarkoitus aloittaa vuoden 2020 alusta, tulisi viestintäsuunnitelma laatia sekä sisäinen viestintä käynnistää mahdollisimman pian. Jo nyt on valitettavasti huomattavissa, että yrityksen sisällä liikkuu erilaista tietoa siitä, mitä ja milloin tapahtuu. Vaikka tieto ei sinänsä olisi väärää tai oikeaa niin yritys hukkaa turhan resursseja siihen, että ”huhuja” tai faktoja ei ole vahvistettu. Vahvistamattoman tiedon liikkuminen antaa jalansijaa spekulatioille ja oletamuksille, jotka eivät palvelu organisaation liiketoimintaa.

8 Johtopäätökset & pohdinta

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta- ja käyttöönottoprojekti on kiistatta yksi suurimmista ja hankalimmista projekteista, jonka yritys voi toteuttaa. Tästä huolimatta, projektit ovat monesti väistämättömiä ja onnistuessaan ne kehittävät yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan.

Virallisesti asiakasyrityksen järjestelmäprojekti on tarkoitus käynnistää vuoden 2020 keväällä, mutta itse koen, että projekti on jo käynnissä. Tätä työtä tehdessäni ollaan tilanteessa, jossa koko henkilöstö on jo kuullut tulevasta projektista, mutta itse suunnittelu- ja valmistelutyötä ei olla vielä konkreettisesti aloitettu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sisäinen viestintä on jo käynnistetty, mutta sitä ei tehdä järjestelmällisesti tai ohjatusti. Osittain tämä saattaa johtua siitä, että asiakasyrityksen toimintakulttuuri on erittäin avoin ja kaikista asioista keskustellaan läpi henkilöstön. Myös järjestelmätoimittajan kanssa on tehty yhteistyötä jo pidemmän aikaa.

Ensimmäiseksi asiakasyrityksen tulisi miettiä projektista vastaavan tiimin kokoonpano ja sitouttaa nämä henkilöt kyseiseen hankkeeseen. Yrityksen uusi operatiivinen johtaja, joka tulee organisaation sisältä, on näillä näkymin projektin päävastuullinen vetäjä. Mahdollisimman

pian tulisi selvittää, minkälaista osaamista projektitiimin tarvitaan niin projektinhallinnollisesta näkökulmasta kuin teknisen osaamisenkin osalta. Projektitiimin ollessa kasassa voidaan siirtyä viestintäsuunnitelman tekoon.

Viestinnän merkitys on äärimmäisen olennainen osa onnistunutta muutosprojektia. Tällä hetkellä viestinnän osalta ollaan jo osittain myöhässä, mutta suuremmat epäonnistumiset ovat vielä vältettävissä. Viestintäsuunnitelma tulisi miettiä mahdollisimman pian ja ottaa käyttöön, jotta pystytään puuttumaan epäviralliseen tietoon, jota yrityksen sisällä liikkuu. Viestintää suunniteltaessa täytyy ottaa tarkasteluun kyseisen työyhteisön erityispiirteet ja miettiä minkälaiset tavoitteet, tarpeet, taidot ja resurssit organisaatiossa on, jotta voidaan hyödyntää kohdeyleisölle parhaiten sopivia kanavia ja viestinnän keinoja. Viestintäsuunnitelmaa voidaan ja pitää päivittää projektin edetessä, mutta tärkeintä on tehdä kaikki viestintä suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti. On myös tärkeää avata henkilöstölle yksityiskohtaisesti syyt projektin toteuttamiselle ja tätä kautta osoittaa hankkeen välttämättömyys ja sen tuomat hyödyt.

Aikataulullisesti projektille tulisi miettiä raamit, jotka ohjaavat kaikkea tekemistä. Tässä projektinvaiheessa järjestelmätoimittajan konsulteilla on merkittävä rooli. Kaikkia projektin osavaiheita ei tässä vaiheessa varmasti kyetä täydellisesti aikatauluttamaan, mutta suuntaa antava aikataulu on jo askel oikeaan määränpään. Käyttöönottoprojektin virallinen aloitus on siirtynyt organisaation sisäisten roolimutosten takia ja tällä hetkellä mitään täsmällistä aikataulutusta ei ole vielä olemassa. Vaikka tuleva operatiivinen johtaja ei ole vielä aloittanut työssään, tulisi nykyisen projektivastaavan määritellä projektille aloituspäivämäärä, jota kohti kuljetaan ja tehdään tarvittavat toimenpiteet. Roolimutokset eivät saa olla missään tilanteessa este projektin etenemiselle.

Todella tärkeä ja huomionarvoinen asia on myös kulujen seuraaminen sekä projektin kulurakenteen ymmärtäminen. Kuten aikaisemmin todettua, suurin osa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin kuluista ei synny laiteratkaisuista vaan käytettävistä työtunneista. Haastattelua tehdessäni ilmeni, että tällä hetkellä kokonaiskuluista tai budjetissa pysymisestä ei osata sanoa millään tasolla. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että käyttöönottoprojektia ei ole vielä virallisesti aloitettu, mutta siitä huolimatta kuluja pitäisi pystyä jo mittaamaan. Projektin valmisteluun on varmasti käytetty jo huomattava määrä yrityksen resursseja, jotka jäävät projektin kokonaiskustannuksissa huomioimatta, jos näitä ei kirjata ylös. Myös järjestelmätoimittaja on mahdollisesti jo laskuttanut valmistelutyöstään.

Kun toiminnanohjausjärjestelmäprojekti saadaan käyttöönotto- ja koulutusvaiheeseen, on henkilöstön osallistuttaminen syytä tehdä huolellisesti. Eri käyttäjäryhmiltä saadaan tärkeää tietoa tarpeista ja odotuksista tulevaa järjestelmää kohtaan, jonka lisäksi annetaan työntekijöille mahdollisuus päästä arvioimaan sekä vaikuttamaan lopputulemaan. Tyypillisesti tässä

projektinvaiheessa pystytään vielä monipuolisesti vaikuttamaan järjestelmän ominaisuuksiin ja tekemään tarpeen vaatiessa muutoksia matalalla kynnyksellä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin asiakasyrityksen kannalta tärkeimmät riskit, jotka tulee huomioida projektin läpiviennissä sekä auttaa hahmottamaan projektin osavaiheet, joihin olisi syytä panostaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Ideaalitilanteessa opinnäytetyöni tarjoaa kehitysideoita ja olennaista tietoa nykyisen projektin päätöksenteon tueksi, mutta auttaa myös tulevaisuuden suurissa muutosprojekteissa.

9 Lähteet

Painetut

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 6. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Lehtonen, J-M. 2003. Tuotantotalous. Espoo: WSOY.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Juva: WS Bookwell.

Murch, R. 2002. IT-projektihallinta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niemelä, M. Pirker, A & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin -tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WS Bookwell Oy.

Pastinen, I. Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto, liikenne- ja kuljetustekniikka.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Vilpola, I. & Kouri, I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CElmenetelmän avulla. Teknologiainfo Teknova Oy.

Sähköiset

Atlassian, 2019. Yrityksen verkkosivut. viitattu 30.9.2019 <https://trello.com/fi>

Automated Financial Services Oy, 2019. Renance - Automated Financial Services Oy. Viitattu 11.9.2019. <https://www.bezala.com/lisatiedot/about-us/renance-automated-financial-services-oy>

Bob the Robot Oy, 2019. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 10.9.2019. www.bobtherobot.fi

Logistiikan maailma, 2017. Toiminnanohjausjärjestelmä. Verkkoaineisto. Viitattu 25.10.2019 <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 22.10.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinto/oppaat/muutoskirja.pdf>

Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67637/951-44-6751-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sulava Oy, 2019. Power BI - Kaikki mitä sinun tulee tietää aloittaaksesi. Viitattu 10.9.2019. <https://www.sulava.com/power-bi-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-aloittaaksesi/>

Tammela, J-P. 2015. ERP-toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto yrityksessä. Blogi. Viitattu 25.10.2019 <https://www.provianet.fi/erptoiminnanohjausjarjestelman-hankinta-ja-kayttoonotto-yrityksessa/>

Tiimiakatemia, 2017. Muutosjohtamisen klassikko opetusmaailmassa. Verkkosivut. Viitattu 25.10.2019 <https://tiimiakatemia.com/underground/teoriaiskut/muutosjohtamisen-klassikko-opetusmaailmassa/>

Vilpola, I. 2008. Applying user-centered design in ERP requirements analysis Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 15.9.2019 <https://tutcris.tut.fi/portal/files/2313332/vilpola.pdf>

Visma Solutions Oy, 2018. Ketterät menetelmät projektinhallintaan. Blogi. Viitattu 14.9.2019 <https://psa.visma.fi/blog/ketterat-menetelmat-projektinhallinta/>

Julkaisemattomat

Taimer, 2019. Järjestelmätoimittajan tarjous Bob the Robot konsernille. Viitattu 30.10.2019.

Kuviot

Kuvio 1: Toiminnanohjausjärjestelmän moduulit8

Kuvio 2: Henkilökohtaisen muutosprosessin vaiheet..... 20

Kuvat

Kuva 1: Järjestelmätoimittajan tarjonta 17

Kuva 2: Kanban-menetelmä..... 18

Kuva 3: Muutosjohtajuuden portaat 21

Liitteet

Liite 1: Haastattelu 1 (teemahaastattelu).....	29
------------------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelu 1 (teemahaastattelu)

Teemahaastattelu 8.10.2019

Haastateltava: Marjut Leikas, Bob the Robot konsernin talousjohtaja; vastuussa hallinnosta sekä taloudellisista asioista.

Haastattelija: Faycal Jadda

Kysymykset:

- Milloin uuden järjestelmän hankintaprojekti on aloitettu?
- Onko projekti pysynyt suunnittelussa aikataulussa?
- Milloin uusi toiminnanohjausjärjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön?
 - Miten vaiheistus aiotaan toteuttaa?
- Onko projekti pysynyt budjetissa?
- Onko projektin edetessä ilmennyt odottamattomia haasteita? Mitä?
- Mitä tekijöitä on painotettu valintaprosessissa? Miksi Taimeriin päädyttiin? Mitä muita järjestelmiä on harkittu?
- Minkälainen tiimi vastaa projektin etenemisestä? Roolit
 - Miten projektin resursointi on suunniteltu?
 - Onko organisaation ylin johto mukana projektissa? Miten?
- Miten työntekijöiden erilaiset käyttötarpeet on otettu huomioon järjestelmän vaihdossa?
- Miten henkilöstön koulutus suunniteltu?
- Miten yrityksen toimintavan muutos on otettu huomioon? Muutosjohtaminen
- Miten sisäinen viestintä projektin eri vaiheissa on tarkoitus toteuttaa? Onko olemassa erillistä viestintäsuunnitelmaa?