



# Opas

## 13 kysymystä toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisesta

Opas toiminnanohjausjärjestelmän  
vaihtamiseen liittyvien pohdintojen tueksi.

# Sisällysluettelo

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Lukijalle                                                                                       | 3  |
| 1. Milloin toiminnanohjausjärjestelmä kannattaa vaihtaa?                                        | 4  |
| 2. Mikä on hyvä ajankohta toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiselle?                            | 5  |
| 3. Milloin toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen ei kannata?                                  | 6  |
| 4. Mitkä ovat yleisimmät kompastuskivet toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisessa?              | 7  |
| 5. Mitä toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen tarkoittaa henkilöstön kannalta?                | 8  |
| 6. Kuinka paljon toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen vie henkilökunnan työaikaa?            | 9  |
| 7. Kuka on oikea henkilö projektipäälliköksi ja mitkä ovat hänen tärkeimmät tehtävänsä?         | 10 |
| 8. Mikä on johdon rooli toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen yhteydessä?                     | 11 |
| 9. Miten toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisessa edetään?                                     | 12 |
| 10. Mitä kustannuksia toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiseen sisältyy?                        | 13 |
| 11. Miten hyvin alustavat kustannusarviot pitävät paikkaansa?                                   | 14 |
| 12. Miten toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen vaikuttaa yrityksen päivittäiseen toimintaan? | 15 |
| 13. Millaisia tehtäviä asiakkaalla on toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisessa?                | 16 |
| Visma Software Oy                                                                               | 17 |

# Lukijalle

Toiminnanohjausjärjestelmä on koko yrityksen yhteinen tietojärjestelmä, jota tarvitaan kannattavaan ja tehokkaaseen toimintaan. Ideaalitilanteessa toiminnanohjausjärjestelmä on koko yrityksen toiminnan ydin, jonka avulla eri osastot ja niiden prosessit saadaan yhdistettyä yhdeksi ja helposti hallittavaksi kokonaisuudeksi.

Kun yrityksellä on ollut sama järjestelmä käytössään useiden vuosien ajan, eivät ohjelmiston ominaisuudet välttämättä enää tue muuttuneen organisaation tarpeita. Tämän seurauksena järjestelmän käyttö vähenee ja tiedot siirtyvät yksittäisiin Excel-tiedostoihin, jolloin tieto ei enää kulje ja toiminnan teho laskee. Tällaisessa tilanteessa toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen on oikea ratkaisu.

Tämä pikaopas vastaa usein kysyttyihin kysymyksiin toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiseen liittyen. Toivottavasti opas tarjoaa vastauksen myös sinulla avoinna olevaan kysymykseen.

Antoisia lukuhetkiä toivottaa,  
Visma Software Oy

# 1. Milloin toiminnanohjausjärjestelmä kannattaa vaihtaa?



Tarve toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiselle syntyy yleensä monien eri tekijöiden summana. Tyypillisessä tilanteessa yrityksen liiketoiminnassa on tapahtunut jotain muutoksia ja/tai kasvua eivätkä vanhan järjestelmän ominaisuudet enää tue organisaation nykytarpeita. Pohjalla on usein myös tarve kustannussäästöille sekä ja halu päivittää ja optimoida organisaation prosesseja.

Hälytyskellojen tulee kuitenkin viimeistään soida siinä vaiheessa, kun tieto ei enää kulje osastolta

toiselle, raporttien tekeminen vaatii paljon manuaalista työtä ja IT-osasto on kuormittunut yhteisen tietojärjestelmän ylläpidon takia.

Hyvä keino saada tietoa toiminnanohjausjärjestelmän nykytilasta ja toimivuudesta on kuunnella henkilökunnan kahvipöytäkeskusteluja - järjestelmän ongelmakohdat ja puutteet tuodaan yleensä niiden aikana varsin hyvin esille.

## 2. Mikä on hyvä ajankohta toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiselle?



Toiminnanohjausjärjestelmä voidaan periaatteessa vaihtaa koska tahansa, mutta se on kuitenkin suositeltavaa ajoittaa sellaiseen ajankohtaan, jolloin yrityksen liiketoiminnassa on hieman hiljaisempi ajanjakso. Tällöin projekti saadaan vietyä tehokkaasti läpi eikä se pääse kuormittamaan yrityksen henkilöstöä liiaksi.

Uuden järjestelmän käyttöönotto kannattaa myös ajoittaa siten, että se tapahtuu hyvissä ajoin ennen esimerkiksi henkilökunnan kesälomia. Tällöin koulutusten järjestäminen on helpompaa ja järjestelmän käyttö saadaan sulautettua organisaation arkeen nopeammin ja jouhevammin.

Viime aikoina toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen on usein ajoitettu yrityksen palvelimien

uusimisen yhteyteen. Tällöin yritys voi harkita myös sitä, olisiko uusien palvelimien hankinnan sijaan järkevämpää vaihtaa toiminnanohjausjärjestelmän pilvipalveluun. SaaS-palvelussa palvelimien ja ohjelmiston ylläpito ovat järjestelmän toimittajan vastuulla.

Kaiken kaikkiaan on aina tärkeää miettiä, millaisia tarpeita tai kasvutavoitteita yrityksellä on lähitulevaisuudessa sekä tukeeko nykyinen ERP noiden tavoitteiden saavuttamista. Jos henkilöstön kahvipöytäkeskusteluissa kuulee jo tälläkin hetkellä nykyisen järjestelmän ongelmakohdista, ollaan järjestelmän vaihtamisen suhteen yleensä jo hieman myöhässä.

### 3. Milloin toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen ei kannata?



Hyvin usein luullaan, että uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä rutiinityön määrä vähenee ja automaatio lisääntyy kuin itsestään.

On kuitenkin syytä ymmärtää, että prosesseja ei pystytä automatisoimaan ainoastaan vaihtamalla vanha toiminnanohjaus-järjestelmä uuteen - organisaation toiminta- ja työskentelytapojenkin on muututtava samalla.

Prosessien automatisointi edellyttää aina prosessien huolellista ja tarkkaa määrittelyä. Ihmisten tekemä suunnittelutyö on siis avainasemassa toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen yhteydessä. Siihen kuluva ajasta ja panoksesta ei koskaan pidä tinkiä.

Järjestelmän vaihtaminen ei siis kannata, ellei koko organisaatiota saada sitoutumaan yhteisten toimintatapojen uudelleen määrittelyyn.

## 4. Mitkä ovat yleisimmät kompastuskivet toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisessa?



Tyypillisin kompastuskivi toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisessa on se, että projektiryhmä jätetään yksin vastaamaan projektin eteenpäin viemisestä. On ehdottoman tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu ja antaa tukensa projektin onnistumiselle - onhan kyseessä kuitenkin koko organisaatiota koskettavat muutokset.

Toinen yleinen kompastuskivi on puutteellinen projektisuunnitelma. Ellei aikatauluja, toimenpiteitä ja tavoitteita kaikkine välitavoitteineen ole määritetty selkeästi, on projektin läpivieminen hyvin raskasta. Tällöin on myös vaarana se, että aikataulut venyvät ja kustannukset pääsevät

nousemaan. Projektisuunnitelman laatimista helpottaa merkittävästi se, jos järjestelmän toimittajalla on kokemusta ja ymmärrystä asiakkaan liiketoiminta-alasta.

Myös huonosti toteutettu viestintä tekee projektin etenemisestä hankalaa. Projektipäällikön ja järjestelmän toimittajan tulee puhua samaa kieltä termien, tavoitteiden ja aikataulujen osalta sekä pitää muu organisaatio ajan tasalla projektin etenemisestä. Väärinymmärrysten ja epäselvyyksien välttämiseksi projektia ei pidä käynnistää ennen viestintäsuunnitelman valmistumista.

## 5. Mitä toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen tarkoittaa henkilöstön kannalta?



Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen tarkoittaa henkilöstölle yleensä 3-12 kuukauden kovaa työtä, jota tehdään muiden töiden ohella. Projektin aikana kaikkia organisaation eri prosesseja tarkastellaan hyvin syvällisesti, mikä tekee järjestelmän vaihtamisesta myös hyvin antoisaa ja opettavaista.

Projektissa mukana olevat henkilöt pääsevät näköalapaikalle oppimaan siitä, mitä yrityksessä tapahtuu, miten eri osastojen toiminta linkittyy toisiinsa ja miten yritystä johdetaan tietojärjestelmän avulla.

Koska toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisessa on kyse toiminta- ja työskentelytapoihin kohdistuvista muutoksista, on organisaation syytä varautua myös jonkin asteiseen muutosvastarintaan. Muutoksista johtuvaa epätietoisuutta ja tyytymättömyyttä voidaan kuitenkin vähentää huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla viestinnällä sekä henkilöstölle järjestettävillä koulutuksilla.

## 6. Kuinka paljon toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen vie henkilökunnan työaikaa?



Projektin resurssitarve riippuu aina siitä, kuinka monta eri moduulia toiminnanohjausjärjestelmään asennetaan. Jos organisaatio vaihtaa koko toiminnanohjausjärjestelmänsä ja siihen asennetaan täysin uudet moduulit, projekti kestää tyypillisesti 6-12 kuukautta. Pienemmät projektit saadaan yleensä vietyä läpi 3-6 kuukauden aikana.

Jokaisessa projektissa – niin isossa kuin pienessäkin – tarvitaan aina projektipäällikkö sekä asiakkaan että järjestelmän toimittajan puolelta. Pienemmässä projektissa projektipäällikkö voi toimia osa-aikaisesti, mutta isompien projektien läpivienti vaatii aina kokopäiväisen vastuuhenkilön.

Myös jokaiselle liiketoimintaprosessille tarvitaan asiakkaan puolelta kyseisen prosessin hyvin tunteva vastuuhenkilö. Heidän tehtävänsä on määrittää yhdessä järjestelmän toimittajan kanssa, miten järjestelmän halutaan toimivan – esimerkiksi mitä raportteja järjestelmän tulee tuottaa, miten myyntikirjaukset tehdään, miten hinnoittelu toimii jne.

## 7. Kuka on oikea henkilö projektipäälliköksi ja mitkä ovat hänen tärkeimmät tehtävänsä?



Asiakasyrityksen projektipäällikkö valitaan yleensä vapaaehtoisuuteen perustuen. Tyypillinen valinta projektipäälliköksi on henkilö, joka tietää hyvin miten yritys toimii ja joilla on kokemusta useiden eri osastojen työtehtävistä.

Toisinaan projektipäällikön pesti on hyvä antaa myös nuorelle ja nälkäiselle osaajalle, jolla on halua saada lisää vastuuta sekä mahdollisuuden edetä urallaan. Nuorelta osaajalta saadaan usein myös raikkaita ajatuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Projektipäällikön vastuulla on projektin suunnittelu yhdessä toimittajan projektipäällikön kanssa sekä suunnitelman päivittäinen eteenpäin vieminen. Projektipäällikkö vastaa myös projektiin liittyvästä viestinnästä järjestelmän toimittajan ja muun organisaation suuntaan.

Projektipäälliköltä vaaditaan jämäkkyyttä, sillä hänen tulee pitää huoli siitä, että työ etenee sekä sovitussa aikataulussa että sovittujen kustannusten puitteissa.

## 8. Mikä on johdon rooli toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen yhteydessä?



Asiakasyrityksen johto on aina avainasemassa ERP-projektin onnistumisen kannalta. Heidän vastuullaan on koko projektin käynnistäminen sekä toiminnan ohjaus ja seuranta. Johdon tärkein tehtävä on saada koko organisaatio sitoutumaan projektin läpiviemiseen.

Projektin alussa johdon tehtävä on määrittää, mitkä ovat ne organisaation nykytoiminnassa esiintyvät kipupisteet ja ongelmakohdat, jotka uudella järjestelmällä halutaan poistaa. Lisäk-

si johdon tehtävä on määrittää, millaisia omalle organisaatiolle tärkeitä lisäominaisuuksia uuteen toiminnanohjausjärjestelmään tarvitaan.

Johdon tulee myös määrittää projektin ohjausryhmä, johon tarvitaan päätösvaltaiset henkilöt sekä asiakasyrityksen että järjestelmän toimittajan johtoportaalta – ohjausryhmällä tulee nimitäin olla valta hyväksyä mahdolliset muutokset projektin aikatauluihin tai kustannuksiin liittyen.

## 9. Miten toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisessa edetään?



Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen etenee yleensä neljän päävaiheen kautta:

**Määrittelyvaiheen** aikana pohditaan, mitä kaikkia osa-alueita projektiin halutaan ottaa mukaan ja miten uuden järjestelmän halutaan toimivan. Määrittelyvaiheen tuloksena laaditaan projektisuunnitelma, joka sisältää myös projektin viestintä- ja käyttöönottosuunnitelmat.

**Toteutusvaiheen** aikana perustetaan tarvittavat yritysympäristöt, joiden avulla ohjelmistoa aletaan kehittää yhdessä asiakkaan prosessiantuntijoiden kanssa. Tällöin määritetään, miten esimerkiksi myyntitilauksen halutaan menevän läpi uudessa järjestelmässä, miten hinnoittelun tulee tapahtua jne. Myös järjestelmätestaus tehdään toteutusvaiheen aikana.

**Koulutusvaiheen** tavoitteena on perehdyttää järjestelmän loppukäyttäjät uuden ohjelmiston ominaisuuksiin ja sen käyttöön. Järjestelmän toimittaja kouluttaa sopimuksen mukaan joko toiminnanohjausjärjestelmän tulevan pääkäyttäjän tai kaikki loppukäyttäjät.

**Käyttöönottovaiheen** aikana käydään kaikki ohjelmiston tukemat prosessit läpi, ajetaan vanha toiminnanohjausjärjestelmä alas ja otetaan uusi järjestelmä käyttöön. Järjestelmän toimittajan tukihenkilö päivystää yleensä asiakasyrityksen tiloissa koko käyttöönoton ajan.

# 10. Mitä kustannuksia toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiseen sisältyy?

Projektin kustannukset riippuvat aina siitä, onko kyseessä asiakkaan omalle palvelimelle asennettava ERP-järjestelmä vai järjestelmän SaaS-pilvipalvelu.

Asiakasyrityksen omalle palvelimelle asennettavan ERP-järjestelmän suorat kustannukset muodostuvat seuraavista kokonaisuuksista:

- Projektikustannukset, jotka sisältävät järjestelmän toimittajalta kuluneen työajan (suunnittelu, toteutus, käyttöönotto ja koulutus) sekä mahdolliset matkakustannukset.
- Lisenssikustannukset, jotka määräytyvät ostettujen lisenssien hinnasta käyttäjämäärän mukaan.
- Lisenssien vuosimaksu\*, joka on tyypillisesti noin 18–20 % varsinaisista lisenssikustannuksista.
- Palvelinkustannukset, jos asiakkaan palvelimet uusitaan samalla.

Toiminnanohjausjärjestelmän SaaS-version suorat kustannukset muodostuvat projektikustannuksista sekä ohjelmiston kuukausivuokrasta.

Näiden lisäksi tulee tietysti aina arvioida asiakasyritykseltä vaadittavan henkilötöiden kustannukset, jotka riippuvat aina projektin läpiviemiseen kuluva ajasta.

\*Toimittajasta riippuen puhutaan yleensä joko lisenssien tai järjestelmän vuosimaksusta. Ellei ohjelmiston käyttötuki sisälly vuosimaksun hintaan, siitä voidaan tehdä myös erillinen palvelusopimus.

# 11. Miten hyvin alustavat kustannusarviot pitävät paikkaansa?



Toiminnanohjausjärjestelmän toimittaja tekee aina projektin alustavat kustannusarviot tarjouspyynnön yhteydessä. Tarkemmat kustannukset saadaan määritettyä kuitenkin vasta projektisuunnitelmassa, jossa tarvittava työmäärä pystytään yleensä arvioimaan noin puolen päivän tarkkuudella.

On hyvin tyypillistä, että järjestelmän vaihtamiseen tehdyt suunnitelmat toteutuvat siten, että nälkä kasva syödessä: kun uuden järjestelmän tuomat hyödyt alkavat konkretisoitumaan asi-

akkaalle, järjestelmään halutaankin lisätä vielä muutamia ylimääräisiä lisäosia. Tällöin projektin alussa arvioitu työmäärä ja kustannukset luonnollisesti kasvavat.

Jokainen uusi kustannuserä tai mahdollinen aikatauluylitys tulee kuitenkin aina tuoda projektille valitun ohjausryhmän eteen hyväksyttäväksi. Tältä osin asiakas voi siis turvallisin mielin luottaa siihen, että projektisuunnitelmasta ei poiketa eikä lisäkustannuksia tule ilman heidän hyväksyntäänsä.

## 12. Miten toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen vaikuttaa yrityksen päivittäiseen toimintaan?



Uuden järjestelmän käyttöönotto suunnitellaan aina siten, ettei se vaikuta yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan ja rytmiin. Tilaukset siis tulevat ja lähtevät ihan normaalisti järjestelmän vaihdon yhteydessä.

Vanha toiminnanohjausjärjestelmä yleensä ajetaan alas pikku hiljaa ja tarvittaessa molemmat järjestelmät voivat olla käytössä yhtä aikaa. Käyttöönoton sujuvuus varmistetaan sillä, että järjestelmän tukihenkilöt päivystävät asiakkaan luona käyttöönoton valmistumiseen saakka.

Käyttöönottovaiheen aikana on hyvä hieman siivota uuteen toiminnanohjausjärjestelmään tulevaa tietoa. Kaikkia vanhoja tietoja ei nimittäin yleensä kannata siirtää uuteen järjestelmään. Halutessaan asiakas voi kuitenkin jättää vanhoja tiedostojaan vanhaan toiminnanohjausjärjestelmäänsä, jossa niitä voidaan säilyttää tarpeen mukaisesti.

# 13. Millaisia tehtäviä asiakkaalla on toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisessa?



Asiakkaan eli projektin omistajan tehtävä on määrittää projektin tavoitteet ja rajaukset yhdessä järjestelmän toimittajan kanssa. Projektin alussa asiakkaan tehtävä on myös nimetä ohjausryhmän puheenjohtaja.

Projektin aikana asiakkaan tulee osallistua uuteen järjestelmään haluttavien toiminnallisuuksien määrittelyyn. Tämän lisäksi asiakkaan vastuulla on päättää, mitä tietoja uuteen järjestelmään

halutaan sekä myös käytännössä syöttää erilaista tietoa uuteen ohjelmistoon. Tyypillisesti asiakas myös testaa järjestelmään määritettävien prosessien toiminnallisuudet.

Projektin lopussa asiakkaan tulee arvioida ja hyväksyä projektin lopputulokset. Asiakas myös vastaa projektin liiketoiminnallisesta merkityksestä omassa yrityksessään.

## Tarvitsetko lisää tietoa?

Visma Software Oy on koostanut tietopankin, johon on koostettu erilaisia asiantuntijamateriaaleja, joiden tehtävä on auttaa erilaisten yritysohjelmistojen valinnassa ja niiden käyttöönoton suunnittelussa.

[Tutustu Visman tietopankkiin tästä.](#)

# Visma Software Oy

Visma Software Oy on Pohjoismaiden johtava yritys-ohjelmistojen ja -palveluiden tarjoaja. Palvelemme suomalaisia yrityksiä kansainvälisellä ammattitaidolla huomioiden kuitenkin aina suomalaisten yritysten ja toimialojen erityispiirteet

Meidän tehtävämme on varmistaa asiakasyritystemme menestys. Teemme sen toteuttamalla heille ohjelmistopalveluita, jotka aidosti mahdollistavat yrityksen eri toimintojen automatisoinnin ja integroinnin. Kun työtä tehdään viisaasti, liiketoiminnan teho saadaan kääntymään kasvuun.

Vahvuutenamme Vismassa on kokemus ja ymmärrys useilta eri liiketoiminta-alueilta. Tiedämme, että hyvä suunnitelma ja projektiin sitoutuminen ovat avainasioita onnistuneessa ohjelmistoprojektissa.

## Visma konserni

- Työntekijöinä yli 5500 eri osa-alueiden asiantuntijaa
- Palvelemme noin 340 000 yritysasiakasta
- Toimimme 330 000 asiakkaan hosting-kumppanina
- Liikevaihto noin 800 miljoonaa EUR (2013)

## Visma Suomessa

- 8 tytäryhtiötä
- Työllistää noin 1000 ammattilaista
- Palvelee yli 50 000 asiakasta