

ERP-PROJEKTIIN VALMISTAUTUMINEN

Hyvin suunniteltu projekti takaa
onnistuneen lopputuloksen

Sisällysluettelo

Lukijalle	3
Miten ERP-projekti yleensä etenee?	4
Aloita hankinta nykytilan kartoituksella ja tavoitteiden määrittämisellä	5
Tunnista ja mallinna yrityksen ydinprosessit	6
Hahmottele ERP-projektin alustava budjetti ja rahoitus	7
Arvioi yrityksesi muutosvalmiutta	8
Valitse projektin vastuuhenkilöt jo järjestelmän hankintavaiheessa	9
Laadi selkeä ja realistinen projektisuunnitelma	10
Huomioi käyttöönotossa	11
Huomioi koulutuksessa	12

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.

Pahin uhkakuva yleensä on se, että järjestelmä hankitaan isolla rahalla, mutta sitä ei saada integroitua yrityksen toimintaan, jolloin investointiin käytetty aika, vaiva ja raha kuluvat hukkaan. ERP-järjestelmän hankinnassa piilee useita erilaisia sudenkuoppia ja riskejä, jotka ovat kuitenkin vältettävissä, kun järjestelmäprojekti tehdään huolella suunnitellusti.

Antoisia lukuhetkiä toivottaa,
Visma Software Oy



Miten ERP-projekti yleensä etenee?

ERP-järjestelmän hankinta tulee aina aloittaa nykytilan kartoituksella ja tavoitteiden asettamisella. Määritä siis ensin millä tasolla myyntiä, ostoja, varastoja ja palveluita halutaan jatkossa seurata ja hallita.

Mikäli mahdollista, pyri suhteuttamaan ERP-projektin kustannukset muutoksella saavutettaviin hyötyihin ja säästöihin. Toiminnallisia muutoksia toteutettaessa järjestelmän takaisinmaksuaika on yleensä helppo arvioida.

ERP-projektin onnistuminen on aina kiinni sekä johdon että henkilöstön sitoutumisesta projektin läpivientiin. Tästä syystä on hyvä pohtia jo järjestelmän hankintavaiheessa, millaisia toimenpiteitä henkilöstön sitouttamiseen tarvitaan ja kuinka esimerkiksi mahdollisen muutosvastarinnan syntymistä voisi ehkäistä.

Realistinen ja loppuun asti mietitty suunnitelma varmistaa ERP-projektin onnistumisen.



Aloita hankinta nykytilan kartoituksella ja tavoitteiden määrittämisellä

Monesti ERP-järjestelmän hankinta aloitetaan vertailemalla eri järjestelmien hintoja ja ominaisuuksia ja sen jälkeen kilpailuttamalla jopa kymmeniä eri järjestelmätoimittajia. Tämä ei kuitenkaan ole oikea tapa käynnistää ERP-järjestelmän hankintaprosessia. ERP-järjestelmän valinta tulee aina tehdä sen pohjalta, kuinka hyvin järjestelmä palvelee yrityksen tarpeita ja kuinka hyvin järjestelmätoimittaja pystyy auttamaan yritystä muuttumaan uuden järjestelmän myötä.

Yrityksen kannattaakin käynnistää ERP-järjestelmän hankintaprosessi määrittämällä ensin huolellisesti, mikä on yrityksen toiminnan nykytila sekä millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä se haluaa saavuttaa ERP-järjestelmän avulla. Näiden pohdintojen jälkeen yrityksen on helpompaa määrittää, millainen järjestelmäkokonaisuus on sille paras - niin teknisesti, rahoitussellisesti kuin myös yritystoiminnan jatkon kannalta.

ERP-järjestelmän hankinta tulee aina käynnistää yrityksen nykytilan kartoituksella, tarpeiden määrittämisellä sekä tavoiteltujen hyötyjen pohdinnalla. Vaihtoehtoisten järjestelmien kartoittaminen on helpompaa silloin, kun yrityksellä on ainakin alustavalla tasolla tiedossa, mitkä ovat esimerkiksi viisi olennaista liiketoiminnallista hyötyä, jotka uudella ERP-järjestelmällä halutaan saavuttaa.

Tämän lisäksi yrityksen on syytä pohtia myös ERP-projektin alustavia rajoituksia – eli mitkä asiat jätetään projektin ulkopuolelle ja minkä asioiden halutaan säilyvän ennallaan uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Mitä selkeämpi käsitys yrityksellä on sen prosessien nykytilasta ja mitä konkreettisemmat tarpeet ja tavoitteet sillä on ERP-järjestelmän suhteen, sitä varmemmin se voi löytää juuri omiin tarpeisiinsa sopivan ERP-järjestelmän.



Tunnista ja mallinna yrityksen ydinprosessit

On ensisijaisen tärkeää, että ennen toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa tai sen vaihtamista yrityksessä on tunnistettu ja mallinnettu sen toiminnassa esiintyvät ydinprosessit - eli ne prosessit, jotka oikeasti vievät yrityksen liiketoimintaa eteenpäin. Kun uusi toiminnanohjausjärjestelmä saadaan tukemaan yrityksen ydinprosesseja, on toiminnan tehostuminen oikeasti mahdollista myös käytännössä.

Yrityksissä kannattaa tarkastella ja jäsentää prosesseja jo ennen eri järjestelmätoimittajien kartoitusta. Tällöin on helpompaa muodostaa käsitys siitä, millaisia muutoksia yrityksen toimintaan kaivataan sekä mitä uudella toiminnanohjausjärjestelmällä halutaan saavuttaa. Nämä pohdinnat ohjaavat yritystä myös sille sopivan järjestelmän valinnassa.

Tarkempi prosessien mallintaminen tehdään aina ERP-projektin määrittelyvaiheen aikana ja järjestelmätoimittajan tuella. Ydinprosessien määrittämisen kannalta on tärkeää, että tehtävään osallistuu myös sellainen henkilö yrityksen sisältä, joka tuntee kyseisen prosessin erittäin hyvin. Kullekin prosessille valitun vastuuhenkilön tehtävä on ohjeistaa ja neuvoa järjestelmätoimittajaa siitä, miten uuden järjestelmän halutaan toimivan kyseisen prosessin osalta.

Jos prosesseja ei osata laittaa liiketoiminnan eteenpäin viemisen kannalta tärkeysjärjestykseen, ei uusi toiminnanohjausjärjestelmä välttämättä tehosta yrityksen toimintaa millään tavalla. Ydinprosessien tunnistaminen onkin yksi tärkeimmistä tehtävistä toiminnanohjausjärjestelmän hankintai- tai vaihtamisprosessia.

Hyviä kysymyksiä alustavassa tarvemäärityksessä

- Mitkä ovat viisi tärkeintä hyötyä, jotka uuden ERP-järjestelmän avulla halutaan saavuttaa ja mitkä ovat keskeiset edellytykset niiden saavuttamiselle?
- Mitkä asiat on syytä rajata ulos ERP-hankkeesta?
- Millä tavalla kolmannet osapuolet – asiakkaat tai yhteistyö- kumppanit – kytkeytyvät tähän järjestelmähankkeeseen?
- Mitkä ovat yritystoiminnan suurimmat ongelmakohdat tällä hetkellä?
- Mikä on yrityksen kyvykyys sitoutua laaja-alaisen ERP-projektin sekä siitä aiheutuvan muutosprosessin läpivientiin

Hahmottele ERP-projektin alustava budjetti ja rahoitus

Tarvemäärittelyn lisäksi yrityksen on tärkeää määrittää myös alustavat raamit järjestelmähankinnan budjetille ennen kuin eri järjestelmätoimittajiin ollaan yhteydessä. Alustavaa budjettia kannattaa aina suunnitella ja arvioida suhteessa ERP-järjestelmän avulla tavoiteltuihin hyötyihin.

Tämän lisäksi yrityksen kannattaa ainakin alustavasti pohtia, halutaanko järjestelmähankinta toteuttaa kertainvestointina vai onko halutusta järjestelmästä järkevämpää ostaa ensin jokin pienempi osuus, jota laajennetaan muutamien vuosien sisällä. Budjetointiapua voi ja kannattaa kysyä esimerkiksi kollegayrityksiltä tai ERP-järjestelmien hankintaan erikoistuneilta valintakonsulteilta.

Jos ERP-järjestelmän hankinta kertainvestointina on yritykselle liian suuri kuluerä, on järjestelmille yleensä olemassa myös monia erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. Järjestelmätoimittajilta kannattaakin selvittää, millaisia rahoitusvaihtoehtoja heidän järjestelmäänsä on olemassa ja kuinka rahoitus hoidetaan silloin, jos esimerkiksi palkanlaskenta on tarkoitus ulkoistaa asiakkaan omalle tilitoimistolle. Järjestelmätoimittajilta on myös syytä selvittää, onhan heidän ERP-järjestelmänsä mahdollista ottaa käyttöön vaiheittain.

Toiminnanohjausjärjestelmän toimittaja esittää projektin alustavat kustannusarviot antamassaan tarjouksessa. Tarkemmat kustannukset pystytään määrittämään kuitenkin vasta varsinaisessa projektisuunnittelussa, joka tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin myös lopullisesti sovitaan projektin rajauksista.



Arvioi yrityksesi muutosvalmiutta

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on yksi suurimmista ellei jopa suurin ja laaja-alaisin muutosprojekti, johon yritys voi ryhtyä. Tästä syystä ERP-projektin hankintavaiheessa on syytä pohtia myös oman yrityksen sen hetkistä kyvykkyyttä muutosprosessin läpiviemiseen. Toisinaan haasteeksi muutosprosessin läpiviemiselle saattaa nousta kiireinen ajankohta yrityksen toiminnassa.

Joskus taas haasteita voi asettaa henkilöstön tai yritysjohton haluttomuus tehdä muutoksia totuttuihin toimintatapoihin. Yrityksen muutosvalmiuden arviointi auttaa ennakoimaan ERP-projektin toteutukseen liittyviä haastei-

ta sekä suunnittelemaan käyttöönottoprojekti siten, että se vastaa juuri oman organisaation tarpeisiin.

Uuden ERP-järjestelmän käyttöönoton kannalta on tärkeää, että koko organisaatio aina sen johdosta lähtien on sitoutunut projektin toteutukseen. Tästä syystä onkin tärkeää, että henkilöstö saadaan ymmärtämään, mitä hyötyä uudesta järjestelmästä on sekä yritykselle että heidän omaan työhönsä. Tällöin projektiin sitoutuminen on helpompaa ja muutosprosessi saadaan vietyä menestyksekkäästi läpi organisaatiossa.



Valitse projektin vastuuhenkilöt jo järjestelmän hankintavaiheessa

Mitä varhaisemmassa vaiheessa ERP-projektin vastuuhenkilöt valitaan ja otetaan mukaan projektiin, sitä paremmin heidät saadaan sitoutumaan ERP-projektin eteenpäin viemiseen. Etenkin projektipäällikön tulee olla keskeisessä roolissa jo ERP-järjestelmän hankintavaiheessa. Projektipäällikön lisäksi ERP-projektissa tarvitaan yrityksen eri liiketoimintaprosesseista vastaavia henkilöitä, joiden käyttöön uuden ERP-järjestelmän tarjoamat työkalut lopulta tulevat.

Asiakasyrityksen projektipäällikkö valitaan yleensä vapaaehtoisuuteen perustuen. Hyvin usein tehtävään valitaan joko kokenut konkari, joka tuntee yrityksen läpikotaisin tai sitten nuori ja nälkäinen osaaja, jolla on halua saada lisää vastuuta ja edetä urallaan. Ideaalitilanteessa ERP-projektin projektipäälliköltä löytyy kuitenkin sekä vankkaa tietämystä yrityksestä ja sen eri osastoista että raikkaita ajatuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Yritykselle onkin usein etua siitä, että kokeneen projektipäällikön apuna toimii uutta näkemystä tuova henkilö - ja päinvastoin.



Laadi selkeä ja realistinen projektisuunnitelma

Kun projektin tavoitteet ja painopistealueet ovat selvillä, laaditaan selkeä ja yksityiskohtainen projektisuunnitelma, jonka mukaan projektissa aletaan edetä. Projektisuunnitelma on ERP-projektia eteenpäin vievän projektipäällikön tärkein työkalu. Mitä selkeämmin ja yksityiskohtaisemmin se on laadittu, sitä sujuvammin projekti menee eteenpäin ja sitä helpompi myös yritysjohdon on helpompaa seurata ja arvioida projektin etenemistä.

Hyvä ja laadukas projektisuunnitelma varmistaa sen, että molemmilla osapuolilla on yhtenevä käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä, miten projekti viedään läpi ja millä aikataululla. Projektisuunnitelmassa tulee olla määriteltynä myös projektin tavoitteet ja mittarit, joiden perusteella voidaan jälkeenpäin arvioida projektin onnistumista.

Tärkeänä osana projektisuunnitelmaa ovat myös projektin rajaukset, eli se, mitä asioita projektiin kuuluu ja mitä ei. Kun näistä on sovittu yhdessä, ei pääse syntymään tilannetta, jossa asiakkaan ja toimittajan käsitys toteutettavasta järjestelmästä ja sen laajuudesta eroavat. Käytännössä yhtenäinen käsitys projektin laajuudesta ja rajauksista voi syntyä ainoastaan yhdessä keskustelemalla ja käymällä asioita suunnitelmallisesti läpi jokaiselta eri osa-alueelta.

Hyvä ja realistinen projektisuunnitelma saadaan aikaiseksi siten, että projektijohdon työtä varten annetaan riittävästi resursseja. Jos toimittajalla on kokemusta ja ymmärrystä asiakkaan liiketoiminta-alasta, on projektisuunnitelman laatiminen huomattavasti helpompaa. Tällöin kyseiseen alaan liittyvät erikoispiirteet ja tarpeet osataan huomioida jo projektin suunnitteluvaiheessa.



Huomioi käyttöönotossa

Käyttöönottovaihe on ehdottomasti tärkein vaihe, jossa hyvin suunniteltu ERP-projekti viimeistellään ja saatetaan loppuun. Sen aikana varmistetaan, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen valitun järjestelmän käyttöön ja että halutut toiminnot saadaan käyttöön toivotussa laajuudessa. Valitettavasti tällä vaiheella on myös nurja puolensa – huonosti toteutetun käyttöönottovaiheen takia koko projektin aikana tehty työ voi valua hukkaan.

Yrityksen onkin aina syytä pyytää järjestelmätoimittajia kertomaan, miten järjestelmän käyttöönottovaihe on tarkoitus toteuttaa. Hyvä järjestelmätoimittaja osaa selkeästi kuvata, millainen käyttöönottoprojekti tulee olemaan, millaisten eri vaiheiden kautta siinä on tarkoitus edetä, mitkä ovat käyttöönoton suurimmat riskitekijät sekä millaiset henkilöt vastaavat käyttöönottovaiheen toteutuksesta. Toiminnanohjausjärjestelmä maksaa itsensä takaisin silloin, kun järjestelmää osataan käyttää yrityksen arjessa. Onnistuneen projektin määrittävä tekijä ei siis koskaan ole hinta vaan järjestelmän huolellinen käyttöönotto

Olenaisia kysymyksiä järjestelmätoimittajille

- Miten käyttöönottovaihe toteutetaan?
- Kuinka paljon käyttöönotto tulee vaatimaan yrityksen omia resursseja?
- Kuinka paljon henkilöstölle tulee varata koulutuspäiviä?
- Miten käyttöönottovaiheen dokumentaatio tullaan hoitamaan?
- Kuka vastaa käyttöönottoprojektin toteutuksesta toimittajan puolelta?
- Millaisia referenssejä toimittajalla on samalta toimialalta?

Huomioi koulutuksessa

Suurimpana haasteena uusien työkalujen käyttöönotossa on yleensä ohjelman käyttäjien ajatusmaailman ja toimintamallien muuttaminen. Jos asiat on totuttu hoitamaan kynällä ja paperilla tai jopa kokonaan ilman kirjaimista, voi tietojen syöttäminen järjestelmään esimerkiksi puhelimella tuntua aluksi työläältä. Jos tietojen kirjaamiseen on kuitenkin totuttu, on myös uuteen toimintamalliin siirtyminen helpompaa.

Muutoksista johtuvaa epätietoisuutta ja tyytymättömyyttä voidaan kuitenkin vähentää panostamalla huolellisesti suunniteltuun ja toteutettuun viestintään sekä henkilöstön koulutuksiin. Muutosvastarintaa pystytään vähentämään myös kuuntelemalla ja ottamalla huomioon henkilöstön toiveita ja odotuksia hyvissä ajoin ennen uusien työkalujen käyttöönottoa.

Mahdollisissa käyttäjäkoulutuksissa onkin tärkeää painottaa uuden toimintatavan tuomia hyötyjä jokaiselle ketjun osapuolelle. Uusien työkalujen myötä järjestelmän käyttäjäkunta jakaantuukin usein järjestelmää aktiivisesti käyttäviin pääkäyttäjiin, sekä tietoa hyödyntäviin käyttäjiin. Erilaisten ja yksinkertaistettujen näkymien kautta onkin mahdollista saada suurempi käyttäjäkunta saman, reaaliaikaisen tiedon äärelle.

Usein tilanne on kuitenkin se, että yrityksen johto tai järjestelmätoimittaja toimivat ikään kuin jarruna ja näin uusien toimintatapojen käyttöönoton esteenä. Järjestelmän loppukäyttäjienkin taitoja monesti aliarvioidaan, vaikka todellisuudessa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä tehostavat uudet työkalut ovat yhtä helppokäyttöisiä ja ne helpottavat ja tehostavat merkittävästi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.



Pysy ajan tasalla – Tilaa uutiskirjeemme!

Tilaamalla uutiskirjeemme, saat sähköpostiisi tietoa kiinnostavista artikkeleista, blogikirjoituksista ja oppaista.

Tilaa uutiskirje

Löysitkö tarvittavan tiedon oppaasta?

Jäikö jokin aihe mietityttämään? Visma Suunnasta löydät sinulle suunnattua ajantasaista tietoa; artikkeleita, blogikirjoituksia ja oppaita. Löydät sieltä ideoita liiketoiminnan ja oman työn kehittämiseen sekä työkaluja päivittäisen työn tehostamiseen.

Lue lisää

Kiinnostuitko?

Vastaamme mielellämme yrityksesi ohjelmistotarpeisiin liittyviin kysymyksiin.

Ota yhteyttä

Visma.net ERP

Moderni toiminnanohjausohjelmisto pilvessä, joka kasvaa ja kehittyy yrityksesi mukana. Yhdistää materiaalihallinnon ja taloushallinnon yhdeksi saumattomaksi kokonaisuudeksi.

Tarjoaa avoimen rajapinnan, joka mahdollistaa integroinnit muihin järjestelmiin nyt ja tulevaisuudessa. Lokalisoitu Suomeen, Ruotsiin, Norjaan, Tanskaan ja Hollantiin, joten ratkaisu täyttää kunkin maan viranomaisvaatimukset, sekä pankkiliikenne- ja verkkolaskukäytännöt. Visman lippulaivatuote pitkälle tulevaisuuteen.

Tutustu tarkemmin: visma.fi/vismanet

Visma Software Oy

Olemme osa Pohjoismaiden johtavaa yritysohjelmistojen ja -palveluiden tarjoajaa. Tarjoamme toiminnanohjaus- ja taloushallintoohjelmistoja sekä niihin liittyviä koulutus- ja ylläpitopalveluita tilitoimistoille ja pk-yrityksille. Tarjoamme asiakkaillemme myös mm. matkalasku-, verkkolaskutus- ja palkanlaskentaohjelmia. Lue lisää: visma.fi

