

Toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi

Toiminnanohjausjärjestelmät, eli ERP-järjestelmät (*Enterprise Resource Planning*) ovat tietojärjestelmiä, joilla ohjataan yrityksen toimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmien hankintaprojektit ovat työläitä ja erittäin tärkeitä, jonka takia niihin tulee kiinnittää mahdollisimman paljon huomiota koko organisaatiossa. Pahimmillaan epäonnistunut käyttöönotto tai väärän järjestelmän hankinta voivat aiheuttaa yritykselle konkurssin.

Hankintaprosessin ensimmäinen tärkeä vaihe on onnistunut vaatimusmäärittely, jonka pohjalta voidaan suorittaa järjestelmätoimittajien esikarsinta. Esikarsinnassa on hyvä tarkastella näitä tekijöitä: toimialasoveltuvuus, referenssit, yrityksen liikevaihto ja kannattavuus, tarjottavan järjestelmän sopivuus, skaalautuvuus, sekä yrityksen luotettavuus. Varmaa ja puolueetonta tietoa kaikista mainituista tekijöistä on vaikea saada. Suurimmaksi osaksi joutuu tukeutumaan toimittajien omiin internetsivuihin. Esikarsinnan jälkeen luodaan tarjouspyyntö, jossa on hyvä olla mahdollisimman paljon tietoa yrityksen omista prosesseista, tietojärjestelmätarpeista, toiminnallisista vaatimuksista, sekä nykyjärjestelmän ominaisuuksista. Tarjouspyynnön sijasta jokainen ohjelmistotoimittaja voidaan tavata, jolloin toimittaja tekee tarjouksen tapaamisessa saatujen tietojen perusteella. Tarjouskierrokselle olisi hyvä valita suurin piirtein 5-10 ohjelmistotoimittajaa.

Tarjouskierroksella tavattujen toimittajien järjestelmistä voi olla vaikea saada tarkkaa käsitystä ilman demo-versioiden käyttöä. Siksi olisi hyvä tutustua toimittajien referensseihin, sekä käydä katsomassa, miten toimittajien asiakaskasyrityksissä käytetään kyseistä toiminnanohjausjärjestelmää. IT-hankinnoista kokemattomien pk-yritysten olisi suotavaa käyttää alan konsulttia vaatimusmäärittelyssä ja tarjouskierroksen suorittamisessa. Suuri etu konsulttien käytöstä on varmuus siitä, että kaikista sopivimmat toimittajat valitaan tarjouskierrokselle, joka edesauttaisi kaikista optimaalisimman toiminnanohjausjärjestelmän löytämistä. Lisäksi säästetään omia resursseja, jotta itse ei tarvitse perehtyä sen hetkisten ERP-markkinoiden tarjontaan.

Tarjousten vertailuun on olemassa valmiita vertailurunkoja, joita on hyvä käyttää päätöksen teon tukena. Pelkästään sen perusteella päätöstä ei suositella tehtävän. Ennen päätöstä tulee myös laskea investoinnin kannattavuus, johon on useita erilaisia laskumenetelmiä. Kaikista yleisin on

nykyarvolaskenta-malli, jossa tulevat kassavirrat diskontataan tämän hetken arvoon. Suurin haaste laskennassa on arvioida tulevien kustannussäästöjen, eli kassavirtojen suuruus.

Tarjousten vertailussa on hyvä muistaa, että tarjoukset useimmiten eivät sisällä kaikkia hankintaan liittyviä kustannuksia. Useimmiten tarjouksiin ei sisälly veroja, matkakustannuksia, mahdollisia laitehankintoja, palvelinkustannuksia, sekä järjestelmien integraatioita, jos niistä ei ole erikseen mainittu. Lisäksi toimittajalta on hyvä selvittää, kuinka paljon uusien lisenssien ja moduulien käyttöönotto tulee maksamaan. ERP-järjestelmien hankinnat ovat useimmiten vuosikymmenien investointeja ja siksi niihin liittyy toimittajariski. Hankinnasta vastaavien tulee pystyä arvioimaan toimittajien liiketoiminnan kannattavuutta ja miettiä onko kyseinen toimittaja vielä 10 vuoden päästä ylläpitämässä ja päivittämässä järjestelmää.

ERP-järjestelmien käyttöönotoista suurin osa johtuu inhimillisistä ongelmista, ei niinkään teknillisistä. Onnistuneen käyttöönoton kannalta kriittisimpiä tekijöitä ovat: johdon sitoutuminen, projektipäällikön ja projektiryhmän työpanos, muutosvastaisuuden hallitseminen loppukäyttäjillä, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu ja suorituskyvyn mittaaminen. Ennen ERP-järjestelmän käyttöönottoa on erittäin tärkeää tiedottaa yrityksen työntekijöille miten uusi järjestelmä ja toimintatapojen uudistukset tulevat auttamaan yritystä tavoitteisiin pääsemisessä ja sen avulla rakentaa positiivista ilmapiiriä. Järjestelmää käyttöönottaessa työntekijöitä ei tule jättää yksin ongelmien kanssa, vaan heitä tulee jatkuvasti auttaa ja ratkoa ilmeneviä ongelmia. Ennen järjestelmän hankintaa on hyvä tutustua toimittajan projektipäällikköön, hänen referensseihin, muihin asiantuntijoihin, sekä toimittajan projektihallinnantapoihin. Projektin aikataulus ja budjetointi on hyvä olla realistinen ja viivästyksiin on valmistauduttava. Tarkempi aikataulus ja budjetointi saadaan huolellisella vaatimusmäärittelyllä, joka toteutetaan ohjelmiston toimittajan kanssa. Mitä enemmän asiakas lisää tai muuttaa vaatimuksia käyttöönoton aikana, sitä enemmän projektin valmistuminen viivästyy ja kustannukset kasvavat. Siksi on tärkeää, että asiakas pystyy määrittelemään tarpeensa mahdollisimman tarkasti jo ensimmäisen määrittelyprojektin aikana.