

Eveliina Ventilä

**JOHDON TUEN MERKITYS
TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN
KÄYTTÖÖNOTOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS

2016

TIIVISTELMÄ

Ventilä, Eveliina

Johdon tuen merkitys toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2016, 27s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tämä tutkielma keskittyy yrityksen johdon tuen merkitykseen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Toiminnanohjausjärjestelmä on suunniteltu ratkaisemaan liiketoimintaprosessien tehokkuuden ongelmakohtia. Onnistuneen käyttöönoton tulokset vaikuttavat suoraan organisaation liiketoiminnan prosesseihin, ja näkyvät yritykselle ajan ja rahan säästämisenä. Toiminnanohjausjärjestelmien huolellinen käyttöönotto on ratkaisevan tärkeää yrityksen tulevaisuuden kilpailustrategian kannalta. Ymmärtämällä mitä ratkaisuja on tehty käyttöönottoprosessin aikana ja selvittämällä mikä on mennyt pieleen antaa merkittävää ymmärrystä kriittisiä menestystekijöitä kohtaan. Kriittisiä menestystekijöitä määriteltessä johdon merkitys korostuu yhä useammassa kohtaa. Johto on jatkuvasti läsnä ja ohjaamassa toimintaa. Johdon tuki, hyvä projektin johto, muutosjohtaminen, tehokas kommunikointi sekä projektin puolustus viittaavat kaikki johdon tapaan edistää onnistunutta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi on hajautettu viiteen eri vaiheeseen: projektin valmistelu, liiketoiminnan suunnittelu, toteuttaminen, viimeinen valmistelu ja käyttöönotto ja ylläpito. Jokainen vaihe sisältää omat toimintonsa ja haasteensa, mutta tärkeintä on, että johto varmistaa yleisen hyväksynnän jokaisen vaiheen jälkeen, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Projektin johdon toiminta on kehyksenä koko projektille ja vain tämän kautta voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisesti onnistunut käyttöönotto toiminnanohjausjärjestelmälle. Johtajuudelle syntyy erilaisia haasteita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton eri vaiheissa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yksi johtamistyyli ei sovi kaikkiin vaiheisiin. Yksi suurimmista syistä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen onkin liitetty huonoon johtamiseen käyttöönottoprosessin aikana. Johdon tulee olla tietoinen, niin toiminnanohjausjärjestelmän strategisista tehtävistä, kuin muuttuvien liiketoimintaprosessien välttämättömyydestä järjestelmän käyttöönoton kannalta. Yrityksen johdon tuella on erittäin suuri merkitys koko toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin läpi. Johdon tuki on tunnistettu yhdeksi suurimmista vaikuttavista tekijöistä onnistuneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kannalta. Johdon merkityksen rooli on ollut jatkuvassa kasvussa ja johtopäätöksenä on, että se ei tule vähenevän tulevaisuudessakaan.

Asiasanat: ERP, toiminnanohjausjärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haasteet, kriittiset menestystekijät, johdon tuen merkitys

ABSTRACT

Ventilä, Eveliina

The significance of top management support during the implementation of ERP
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2016, 27s.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

The focus of this thesis is on the significance of top management support on ERP (Enterprise Resource Planning) implementation. ERP is designed for solving problematics with business processes effectiveness. Successful ERP implementation effects straight to the organization's business processes that can be seen as cost and time savings for the company. Considering the future of the company's competition-strategy it is extremely important to implement ERP very carefully. The ERP implementation process is split into five phases: project preparation, business blueprint, realization, final preparation and go live and support. It is pivotal that management conduct a review at the end of each stage to make sure that everyone agrees on its outcome before moving on to the next stage. One leadership style doesn't fit with all phases. Transformational leadership fits best with the adoption phase, transactional leadership fits best with the implementation phase, and two variations of combined transformational and transactional leadership styles are most effective in the assimilation and extension phases. One of the main reasons which results as failure in the implementation of ERP is connected to the poor management involvement during the implementation process. Top management should be aware of the strategic tasks of ERP and of the variable business processes that are essential during the implementation of ERP. The significance of the top management support is greatly important during the whole ERP life cycle. Top management support is recognized as one of the biggest critical success factors related to successful implementation of ERP. In this study critical success factors focus on management support. Role of top management has been rising constantly and the conclusion is that it will not diminish in the future.

Keywords: ERP, ERP implementation, critical success factors, the significance of top management support

KUVIOT

KUVIO 1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton prosessimalli	14
KUVIO 2 Kriittiset menestystekijät.....	18
KUVIO 3 Johdon tuki toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa.....	22

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

1	JOHDANTO.....	7-8
1.1	Aiheen kuvaus.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	7-8
1.3	Tutkielman rakenne	8
2	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖÖNOTON HAASTEET 9-18	
2.1	Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä?	9
2.2	Toiminnanohjausjärjestelmän historiaa.....	9-10
2.3	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi	10-13
2.3.1	Projektin valmistelu	11
2.3.2	Liiketoiminnan suunnittelu	11-12
2.3.3	Toteuttaminen.....	12
2.3.4	Viimeinen valmistelu.....	12
2.3.5	Käyttöönotto ja ylläpito	12
2.3.6	Yhteenveto.....	12-13
2.4	Yleisimmät haasteet toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa..	15
2.5	Kriittiset menestystekijät	15-18
2.5.1	Tiimityöskentely ja tiimien muodostaminen	16
2.5.2	Johdon tuki.....	16
2.5.3	Selkeä liiketoimintasuunnitelma ja visio	16-17
2.5.4	Projektin johto	17
2.5.5	Tehokas kommunikointi	17
2.5.6	Projektin puolustus	17
2.5.7	Muutosjohtaminen ja kulttuuri	17-18
2.5.8	Yhteenveto.....	18
3	JOHDON MERKITYS TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA.....	19-22
3.1	Johtajuuden eri roolien merkitykset toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa	19

3.2	Johdon tuen merkitys toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin eri vaiheissa	20-22
3.2.1	Omaksumisvaihe.....	20
3.2.2	Käyttöönottovaihe.....	20
3.2.3	Mukauttamisvaihe	21
3.2.4	Laajentamisvaihe.....	21
3.2.5	Yhteenveto.....	21
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	23-24
	LÄHTEET	25-27

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen kuvaus

Toiminnanohjausjärjestelmien (Enterprise Resource Planning, ERP) käyttöönotto on ympäri maailmaa jatkuvasti ajankohtainen aihe yrityksille. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on kallis ja aikaa vievä prosessi, joten siinä halutaan onnistua mahdollisimman hyvin. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa yritykset tavoittelevat toiminnallisten hyötyjen lisäksi myös strategisia liiketoiminnallisia hyötyjä (Shang & Seddon, 2000). Tästä johtuen on merkityksellistä painottaa kriittisten menestystekijöiden roolia käyttöönottoprosessissa ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton monimutkaisuutta. Johdon tuki onkin tunnistettu yhdeksi vaikuttavimmista tekijöistä onnistuneessa käyttöönottoprosessissa (Zen, Yuqiang & Qing, 2015).

Toiminnanohjausjärjestelmä on suunniteltu ratkaisemaan liiketoimintaprosessien tehokkuuden ongelmakohtia. Onnistuneen käyttöönoton tulokset vaikuttavat organisaation liiketoiminnan prosesseihin, jotka näkyvät yritykselle suoraan ajan ja rahan säästämisenä. (Saade, Nijher, Irani & Irani, 2016.) Saade ym. (2016) toteavatkin tutkimuksessaan, että yritysten jatkuva liiketoiminnan kasvu on nousevissa määrin nostanut tietoisuutta tekijöistä, joita tarvitaan takaamaan onnistunut toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on haastava ja kallis prosessi, joka ei ainoastaan edellytä perusteellista suunnittelua, vaan vaatii myös yksityiskohtaista erittelyä tekijöistä, jotka ovat kriittisiä järjestelmän omaksumisen tai käyttöönottoon kannalta (Ranjan, Jha & Pal, 2016).

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkielmassa selvitetään

yrityksen johdon tuen merkitystä koko toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kannalta. Tutkielman tutkimuskysymykseksi muodostuikin: Mikä on johdon merkitys toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa?

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Kirjalähteiden lisäksi lähteet on pääasiassa etsitty Google Scholaria ja IEEE:n Digital librarya käyttäen. Hakusanoina: ERP, implementation, critical success factors, top management role, the significance of top management support. Eniten hyödynnetyt lähteet ovat saaneet julkaisuforumilla julkaisuluokituksen 2 tai 3. Nämä julkaisuluokitukset edustavat johtavaa ja korkeinta tasoa, jotka ovatkin tieteellisten artikkeleiden kaikista arvostetuimpia ja luotettavimpia julkaisukanavia. Osa tukevista lähdemateriaaleista ovat saaneet julkaisuluokituksen 1, joka edustaa perustasoa, mutta tuovat tukea ja monipuolisuutta korkeammassa julkaisukanavissa julkaisujen tieteellisten artikkeleiden ja tutkimusten väittämille.

1.3 Tutkielman rakenne

Tässä tutkielmassa tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haasteita, kriittisiä menestystekijöitä ja erityisesti yrityksen johdon tuen merkitystä onnistuneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton näkökulmasta.

Aluksi määritellään toiminnanohjausjärjestelmän käsite. Tämän jälkeen tehdään katsaus toiminnanohjausjärjestelmien historiaan ja selvitetään, kuinka nykymuotoisiin toiminnanohjausjärjestelmiin on päädytty ja kuinka yrityksen johdon merkitys on kasvanut toiminnanohjausjärjestelmien kehittyessä. Tämän jälkeen selvennetään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia yksityiskohtaisemmin avaamalla käyttöönottoprosessia havainnollistavaa prosessimallia, jossa myöskin korostuu johdon tuen merkitys onnistuneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kannalta. Prosessimallin avausta seuraa kriittisten menestystekijöiden ja yleisten käyttöönottoprosessissa esiintyvien haasteiden luvut, joilla halutaan tuoda esiin myös muita onnistuneeseen käyttöönottoprosessiin vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisia uhkia. Viimeinen luku kokoaa yhteen johdon tuen merkityksen ja johdon eri roolien vaikutuksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton eri vaiheissa hyödyntäen jo aikaisemmin esitettyä prosessimallia.

2 TOIMINNANOHAUSJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖNOTON HAASTEET

2.1 Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä?

Toiminnanohjausjärjestelmälle ei ole olemassa yhtä virallista määritelmää ja usein se halutaankin määritellä tapauskohtaisesti. Määritelmät eivät kuitenkaan merkittävästi poikkea toisistaan ja niiden ydinmerkitys on pääosin sama. Toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan paketoitua ohjelmistoratkaisua, joka integroi yrityksen eri liiketoimintaprosessit ja tietojärjestelmäarkkitehtuurin yhden järjestelmän alle. Yritykset ottavat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön integroidakseen eri osastojen toiminnot yhteen samaan järjestelmään. (Klaus, Rosemann & Gable, 2000.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto mahdollistaa tietokantojen integroimisen, tietovirtojen hallinnan ja eri järjestelmien yhteen tuomisen jopa toisista yrityksistä. Toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuus, joka pakkaa toiminnot saman järjestelmän alle, mahdollistaa vaadittavat muutokset. (Ribbers & Schoo, 2002.) Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tuo yrityksille monipuolisen ratkaisun yksittäisiin liiketoiminnan ongelmiin. Toiminnanohjausjärjestelmä on määritelty järjestelmäksi, joka sallii yrityksen eri toimintojen ja liiketoimintaprosessien integroimisen koko organisaation läpi (Markus & Tanis, 2000). Suurin osa maailman johtavista ohjelmistoalan yrityksistä onkin jo ottanut toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönsä. Lisäksi pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa toiminnanohjausjärjestelmien suosio on jatkuvassa nousussa. (Klaus ym., 2000.)

Toiminnanohjausjärjestelmä parantaa organisaation tietojärjestelmien integroimisella prosessien tehokkuutta käyttämällä reaaliaikaista dataa (Holland & Light, 1999). Toiminnanohjausjärjestelmä auttaa päätösten tekemisessä ja yrityksen tulevaisuuden strategian suunnittelussa. Organisaation eri osastojaot vaikuttavat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon, koska ne tulee mukauttaa järjestelmään mukautuviksi. Eri osastoja ovat esimerkiksi: rahatalous, henkilöstöhallinto, liiketoimet, logistiikka, myynti ja markkinointi. (Saade ym., 2016.)

2.2 Toiminnanohjausjärjestelmän historiaa

Toiminnanohjausjärjestelmän edeltäjänä tunnetaan 1960-luvulla syntynyt MRP (Material Requirements Planning), jonka keskeisenä tarkoituksena oli ohjata tuotantoa täyttämään tilattujen tuotteiden vaatimukset laadusta, määrästä ja toimitusajasta riippuen. MRP-järjestelmästä tulikin 1970-luvun lopussa vakiintunut ohjelmistoratkaisu, joka osasi hyödyntää tuotannon ajoitusta, varastojen valvontaa ja tuotantokapasiteetin tehokasta hyödyntämistä materiaalin suunnitteluun käyttäen tuotannon johtamista ja kontrollia hyödykseen. Ensimmäiset MRP-jär-

jestelmät olivat suuria, kömpelöitä ja kalliita toteuttaa ja lisäksi ne asettivat huomattavia vaatimuksia käytettäville keskustietokoneille. Järjestelmien kehittymisen nopeammiksi ja tallennuskapasiteetin kasvu olivat teknologian kehittymisen pääajureita. Nämä mahdollistivat integroitujen toimintojen lisäämisen järjestelmiin. Tietokannat eivät tosin olleet vielä tuolloin tunnettuja ja järjestelmien työkalut olivatkin erittäin rajoittuneita vastaamaan uusiin vaatimustasoihin. Johtavien ohjelmistoalan yritysten nähdään syntyneen 1970-luvun puolivälissä. Hyvänä esimerkkinä näistä on SAP, jonka päätarkoituksena oli tuottaa ja markkinoida ohjelmistoratkaisuja integroitua liiketoimintamahdollisuuksia varten. (Jacobs, 2007.)

1980-luvulla MRP alkoi muistuttaa enemmän tuotannon resurssien suunnittelua. Tästä muutoksesta johtuen oli aika kehittää uusi järjestelmäratkaisu eli Manufacturing Resource Planning (MRP-II). MRP-II painotti parempaan prosessien kontrollointiin, kansainväliseen tuotantoon ja yleiskustannusten vähentämiseen. Lisäksi MRP-II järjestelmien tuoma mahdollisuus määräpäivien aikataulutamiseen ja hankintaan, sekä yksityiskohtaisiin kustannusraportteihin, oli suunniteltu palvelemaan monipuolisemmin yritysten tarpeita. (Jacobs, 2007.) MRP-II alkoikin jo hiljalleen muistuttaa tämän päivän toiminnanohjausjärjestelmiä.

ERP (Enterprise Resource Planning) käsitteenä tuli 1990-luvun alussa käyttöön, kun MRP-II ei pystynyt enää vastaamaan yritysten tavoitteisiin nopean kasvun tavoittelussa. 2000-luvun alussa, ERP toiminnanohjausjärjestelmän suosion kasvu oli kaikista räjähdysmäisintä. Y2K-termillä tunnettu ongelma mahdollisti toiminnanohjausjärjestelmän valtavan suosion. Y2K-ongelmalla viitataan vuosituhannen vaihtuessa olleeseen teknologian kriisiin, jossa tietokonelaitteiden muistimäärät olivat erittäin pieniä ja sisälsivät paljon rajoituksia. Vuosiluvut oli tallennettu käyttäen kahta numeroa neljän sijaan, josta johtuen vuosituhannen vaihtuessa ajanlasku olisi alkanut jälleen alusta. Tämä kriisi ajoikin monet yritykset pulmatilanteeseen ja kun ongelmaa lähdettiin korjaamaan, päädyttiin usein ajantasaistamaan järjestelmiä myös muilta osin. Kyseinen ongelmatilanne olikin oivallinen mahdollisuus ohjelmistoteollisuudelle ja nimenomaan uusien toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotolle. Pienet ja keskisuuret yritykset ottivatkin tuolloin nopeasti uudet toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamat hyödyt käyttöön. (Jacobs, 2007.)

Kuten toiminnanohjausjärjestelmän historiastakin voidaan päätellä, johdon roolin merkitys on ollut alusta asti jatkuvasti kasvavassa roolissa. MRP-järjestelmässä se tunnettiin aluksi vain tuotannon johtamisena ja kontrollina. Järjestelmien vaatimustasojen kehittyessä yritykset alkoivat tavoittelemaan toiminnanohjauksen lisäksi liiketoiminnalleen strategisia hyötyjä (Shang & Seddon, 2000), joka nostaa entistä enemmän johdon tuen merkitystä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa.

2.3 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia on havainnollistettu hyödyntämällä Ehien ja Madsenin (2005) luomaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa kuvaavaa prosessimallia (KUVIO 1). Toiminnanohjausjärjestelmän

monimutkaisuudesta johtuen se otetaan käyttöön monessa eri vaiheessa, jossa kullakin vaiheella on omat tehtävät ja haasteet.

Ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa yritykset tarkastelevat organisaation strategisia tavoitteita, rakennetta, kulttuuria ja toimintoja. Jotta organisaatio ja toiminnanohjausjärjestelmä saadaan yhteensopiviksi, joudutaan mahdollisesti organisaation sisällä muuttamaan joitain tai kaikkia edellä mainittuja osa-alueita. (Ranjan ym., 2016.)

Prosessi on hajautettu viiteen eri vaiheeseen. Jokainen vaihe edustaa erilaista virstanpylvästä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessista. On ratkaisevan tärkeää, että johto varmistaa jokaisen vaiheen päätteeksi, että jokainen muutokseen osallistuva hyväksyy lopputuloksen. Jokaisen vaiheen hyväksynnän varmistus kaikilta prosessiin osallistuvilta mahdollistaa siirtymisen seuraavaan vaiheeseen. Yleinen hyväksyntä nähdään erityisen tärkeänä, sillä ilman yhteisymmärrystä on mahdollista, että jätetään huomiotta joitain tärkeitä seikkoja, jotka huomataan vasta käyttöönoton jälkeen ja jotka ovat merkittäviä esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyyden kannalta. On erittäin haastavaa ja kallista palata prosessissa takaisinpäin aikaisempiin vaiheisiin korjaamaan virheitä tai tekemään muutoksia. (Ehie & Madsen, 2005.)

Prosessimallin käyttöönoton eri vaiheet ovat tarkoitettu edistämään kriittistä tarkastelutapaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa, jossa huomioidaan muutosjohtamisen ja liiketoiminnan näkökulmat. Yrityksen strategisten hankkeiden tarkastelu ajaa motivaatiota toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle samalla, kun muutosjohtaminen ja liiketoiminta tukevat käyttöönottoprosessia. (Ehie & Madsen, 2005.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoaminen huolellisesti on erittäin tärkeää yrityksen kilpailustrategian kannalta. Käyttöönoton monimutkaisuudesta johtuen johdon tulee olla yhtä lailla tietoinen toiminnanohjausjärjestelmän strategisista tehtävistä, kuin muuttuvien liiketoimintaprosessien välttämättömyydestä, uuden järjestelmän käyttöönoton kannalta, jotta käyttöönotto saadaan onnistuneesti ajettua läpi. (Ehie & Madsen, 2005.)

2.3.1 Projektin valmistelu

Ensimmäinen vaihe, projektin valmistelu, sisältää kokonaisvaltaisen prosessin suunnittelun sisältäen projektitiimin muodostamisen, budjetin laadinnan sekä lopullisen projektisuunnitelman teon, jota tullaan noudattamaan koko käyttöönottoprosessin ajan. Yksityiskohtaisessa projektisuunnitelmassa tulee ilmi, kuinka toiminnanohjausjärjestelmä tullaan ottamaan käyttöön ja miten tehtävien vastuunjako tulee määräytymään. Lisäksi tässä vaiheessa tulisi johdon varmistaa henkilöstön sisäistävän projektin johtajien roolit käyttöönottoprosessin aikana. (Ehie & Madsen, 2005.) Projektin valmistelulla haetaan yleinen hyväksyntä käyttöönottoprosessille ja rahoitus hankkeelle (Zare Ravasan & Mansouri, 2016).

2.3.2 Liiketoiminnan suunnittelu

Toinen vaihe on liiketoiminnan suunnittelu, jonka aikana olemassa olevien liiketoimintaprosessien erittely mahdollistaa perustan järjestelmän ominaisuuksien

valinnalle ennen laajaa koulutusta ja toimintojen harjoittelua toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjien kesken. Kokonaiskuva halutuista liiketoimintaprosesseista, joita järjestelmä tulee sisältämään, antaa projektitiimille näkemystä uusien prosessien malleista. (Ehie & Madsen, 2005.) Tässä vaiheessa tullaan määrittämään halutut toiminnot toiminnanohjausjärjestelmän hallintaan liittyen sekä suunnittelemaan ja kartoittamaan järjestelmän prosessit; rakenne, skriptit, skenaariot ja taulukot (Zare Ravasan & Mansouri, 2016). Yrityksen johdon mielipidettä pidetään tässä vaiheessa erittäin tärkeänä kokonaisvaltaisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton näkökulmasta. (Ehie & Madsen, 2005.)

2.3.3 Toteuttaminen

Kolmas vaihe, toteuttaminen, keskittyy teknisen perustan kehittämiseen. Tässä vaiheessa jokaista toiminnanohjausjärjestelmän toimintoa testataan ja tarpeen tullen mukautetaan asetettujen tavoitteiden mukaiseksi. Järjestelmän prototyyppi tullaan testaamaan ja tämän perusteella tehdään hienosäätöä lopullista järjestelmää varten. (Ehie & Madsen, 2005; Zare Ravasan & Mansouri, 2016.) Johdon hyväksyntä ja seuranta ovat tässäkin vaiheessa läsnä ja johdon tulee hyväksyä tekninen perusta ennen, kuin voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Ehie & Madsen, 2005.)

2.3.4 Viimeinen valmistelu

Neljäs vaihe on viimeinen valmistelu, jossa koko järjestelmän integrointi on testattu täydellä teholla ja erikoistilanteissa (Zare Ravasan & Mansouri, 2016). Järjestelmän käyttäjien ja heidän, joihin järjestelmä tulee vaikuttamaan, tulee ymmärtää kuinka data virtaa järjestelmän läpi ja kuinka järjestelmä on suunniteltu toimimaan eri vaiheissa. Tässä vaiheessa tullaan opettamaan ja harjoittelemaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä kaikkien, joihin uusi toiminnanohjausjärjestelmä tulee vaikuttamaan, kesken. (Ehie & Madsen, 2005.)

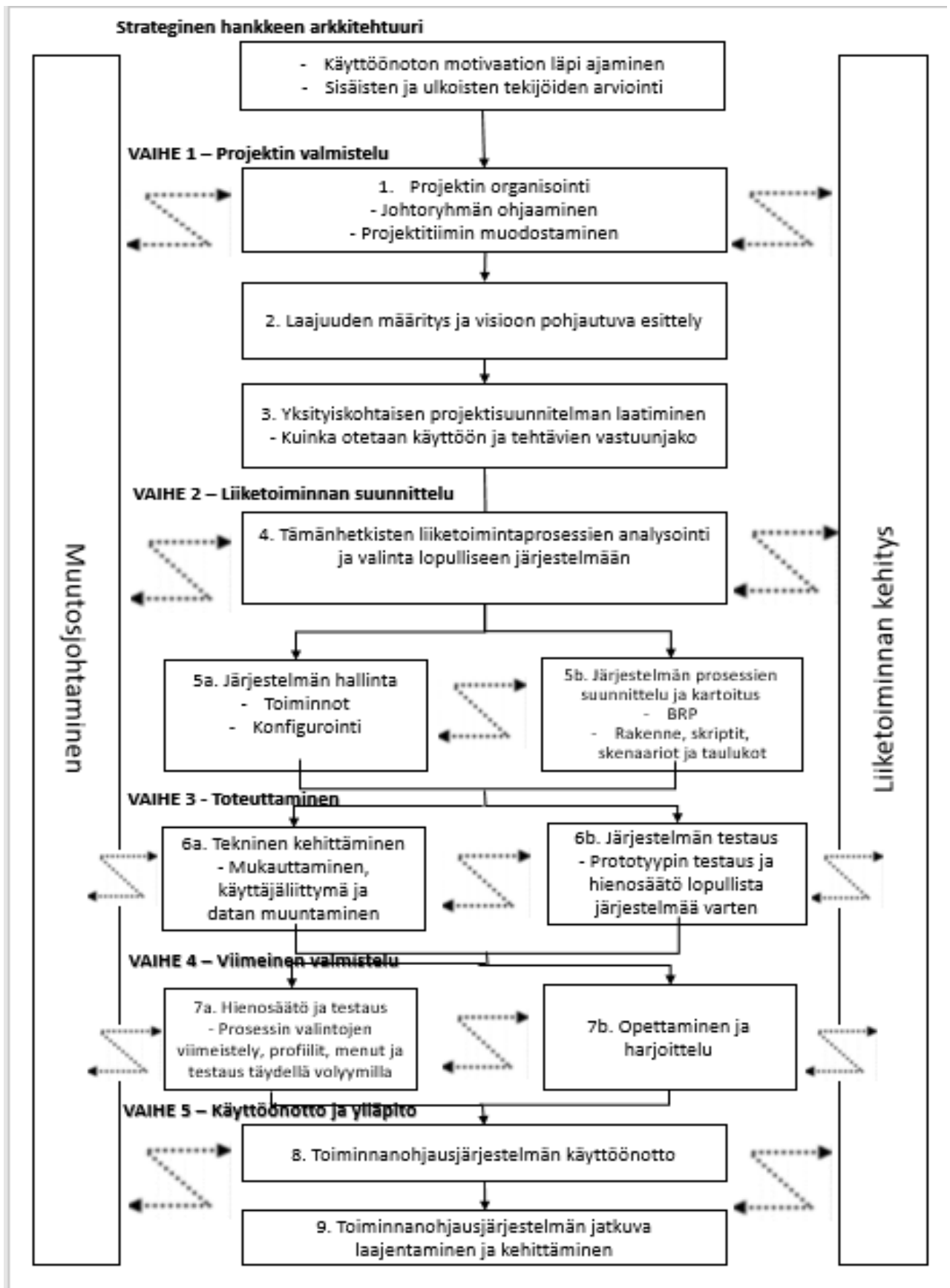
2.3.5 Käyttöönotto ja ylläpito

Viimeinen vaihe, käyttöönotto ja ylläpito, painottaa prosessin optimointia, kehitystä ja jatkuvaa laajentamista. Tietämys jota tässä vaiheessa hyödynnetään, on saatu aikaisemmista käyttöönoton vaiheista. Tässä vaiheessa yritys pääsee nauttimaan uusista toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamista kilpailukykyisistä eduista. (Ehie & Madsen, 2005) Viimeisten virheiden korjaus, operatiivisten toimintojen tehokkuuden seuranta ja neuvonta (eng. help desk) ovat myös osa tätä viimeistä käyttöönotto ja ylläpito vaihetta (Zare Ravasan & Mansouri, 2016).

2.3.6 Yhteenveto

Kuten Ehien ja Madsenin (2005) toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa kuvastavasta prosessimallista voidaan päätellä, projektin johdon toiminta on kehyyksenä koko käyttöönottoprosessille ja vain onnistuneen muutosjohtamisen kautta voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisesti onnistunut käyttöönotto toiminnanohjausjärjestelmälle.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi on hajautettu viiteen eri vaiheeseen: projektin valmistelu, liiketoiminnan suunnittelu, toteuttaminen, viimeinen valmistelu ja käyttöönotto ja ylläpito. Jokainen vaihe sisältää omat toimintonsa ja haasteensa, mutta tärkeintä on, että johto varmistaa yleisen hyväksynnän jokaisen vaiheen jälkeen, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen.



KUVIO 1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton prosessimalli

2.4 Yleisimmät haasteet toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa

Yrityksen liiketoimintamallit usein muuttuvat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden on myös muutettava omia toimintatapojaan. Jos muutosjohtaminen ei ole hoidettu hyvin, kuten Ehien ja Madsenin (2005) toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa kuvaavasta prosessimallista käy ilmi, toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on taipuvainen epäonnistumaan. Tosiasia on, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton epäonnistumisen tekijät ovat yleensä ihmisistä kuin itse teknologiasta riippuvia tekijöitä (Ranjan ym., 2016).

Monet toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottaneet yritykset ovat kokeneet haasteita muutosvastarinnan takia. Muutosvastarinta voi johtua esimerkiksi siitä, että jotkut työntekijät kokevat epävarmuutta tietokoneenkäyttötaidoissaan. Jotkut voivat olla sitä mieltä, että he ovat tehneet monta vuotta hyvää työtä ilman uuden toiminnanohjausjärjestelmän apua. Jotkut voivat työpaikan säilyttämisen puolesta kokea uuden toiminnanohjausjärjestelmän uhkana, tai he eivät vain tiedä, miten tehdä töitä uuden järjestelmän parissa. Muutosvastarintaa varten yrityksen johdon tulee opetella toiminnanohjausjärjestelmän rakenne ja käyttäjien tarpeet ja potentiaaliset syyt, jotka voivat aiheuttaa vastarintaa. Johdon tulee käsitellä ja ennaltaehkäistä muutosvastarintaa käyttämällä tarkoituksenmukaisia strategioita ja tekniikoita asiaankuuluvasti esitelläkseen toiminnanohjausjärjestelmä onnistuneesti organisaatiolle. (Aladwani, 2001.)

Yksi suurimmista syistä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen onkin liitetty huonoon johtamiseen käyttöönottoprosessin aikana (Yusuf, Gunasekaran & Abthorpe, 2004). Epäonnistumiset toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa on liitetty heikkoon projektin johtamiseen ja kontrolliin, vaillinaiseen tavoitteiden määrittelyyn, kommunikaation puuttumiseen ja ymmärtämättömyyteen käyttöönoton monimutkaisuudesta (Roberts & Barrar, 1992). Nämä ongelmat voivat vaikuttaa minkä tahansa ohjelmiston käyttöönottoon ja muuttua entistä vaikeimmiksi ja suuremmiksi käyttöönotto projektin edetessä (Ribbers & Schoo, 2002).

Ymmärtämällä mitä ratkaisuja on tehty käyttöönottoprosessin aikana ja selvittämällä mikä on mennyt pieleen, antaa merkittävää ymmärrystä todellisista käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (Saade ym., 2016).

2.5 Kriittiset menestystekijät

Suuri toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönoton epäonnistumisaste antaa parempaa ymmärrystä kriittisiä menestystekijöitä kohtaan. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavien kriittisten menestystekijöiden (eng. CSFs, critical success factors) määrät saattavat vaihdella tutkimuksesta riippuen, mutta

vaikuttavimmat tekijät pysyvät samoina. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, joilla nähdään olevan suuri merkitys onnistuneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon. (Fui-Hoon Nah, Lee-Shang Lau & Kuang, 2001.)

Seuraavissa alaluvuissa on avattu tarkemmin muutamia kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat erityisesti johdon näkökulmasta tärkeitä onnistuneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kannalta.

2.5.1 Tiimityöskentely ja tiimien muodostaminen

Tiimityöskentely ja sen muodostaminen on havaittu tärkeäksi tekijäksi koko toiminnanohjausjärjestelmän elinkaaren aikana. Käyttöönottotiimin tulisi koostua organisaation osaavimmista työntekijöistä. Ristikkäisosaamista omaava, mutta toimivan tiimin rakentaminen on haastavaa. Tiimin tulisikin koostua eri konsulteista ja organisaation sisäisistä henkilöistä, jotka voivat kehittää välttämättömiä teknisiä taitoja toiminnanohjausjärjestelmän suunnittelua ja käyttöönottoa varten. Liiketoiminta ja tekninen ymmärrys ovat molemmat tärkeitä tekijöitä onnistumisen kannalta. (Fui-Hoon Nah ym., 2001) Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin tulisi olla tiimin ainoa tehtävä. Tiimin tulisi osata jakaa tietoa organisaation sisällä ja erityisesti myös käyttöönottoon liittyvien yhteistyökumppaneiden kanssa. Tiimille tulisi myös antaa palkkioita ja kannustimia, kun käyttöönotto tapahtuu ajallaan ja pysyy budjetissa. Palkitseminen edesauttaa ylläpitämään tiimin motivoitunutta asennetta projektia kohtaan ja pitämään käyttöönottoprojekti tärkeimpänä tehtävänä. (Wee, 2000.)

2.5.2 Johdon tuki

Johdon tuki on havaittu tärkeäksi tekijäksi koko käyttöönottoprojektin läpi. Projektin tulee saada hyväksyntä ylimmältä johdolta. (Sumner, 1999.) Johdon tulee asettaa julkisesti ja selkeästi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti tärkeimmäksi tehtäväksi (Wee, 2000). Johdon tulee kyetä asettamaan selkeästi uudet tavoitteet ja päämäärät. Organisaation visioiden ja roolien jakaminen uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä tulisi keskustella työntekijöiden kanssa huolellisesti läpi. Uudet toimintatavat tulisi myös olla johdon asettamia, jotta saadaan vakiinnutettua uusi järjestelmä mahdollisimman hyvin organisaatioon. (Fui-Hoon Nah ym., 2001.)

2.5.3 Selkeä liiketoimintasuunnitelma ja visio

Selkeät liiketoimintasuunnitelmat ja visiot ohjaavat projektin suunnan omaksumisvaiheesta koko toiminnanohjausjärjestelmän elinkaaren ajan. Tarkka liiketoimintasuunnitelma, joka hahmottelee esitetyt strategiset ja todelliset hyödyt, resurssit, kulut, riskit ja aikataulun, on kriittisen tärkeä (Wee, 2000). Liiketoimintasuunnitelma auttaa pitämään keskittymisen liiketoiminnallisissa hyödyissä. Projektin tavoite tulisi olla selkeästi ilmaistu ja suhteutettu liiketoiminnan tavoitteisiin. Lisäksi käyttöönottoprojektin hyödyt tulisi olla ymmärrettävästi tunnistettu ja asetettu. Selkeä liiketoimintasuunnitelma edesauttaa projektin työstämisen helppoutta ja vaikuttaa työnlaatuun. (Fui-Hoon Nah ym., 2001.)

2.5.4 Projektin johto

Hyvä projektin johto on ehdottoman tärkeä menestystekijä. Johdon tulee saada joko yksittäisten henkilöiden tai ryhmän luottamus onnistuakseen projektin johdossa. (Rosario, 2000.) Projektin johdon tulee kurinalaisesti osallistua toiminnanohjasjärjestelmän käytön harjoitteluun ja olla aktiivisesti mukana henkilöstöosaston kanssa (Falkowski, Pedigo, Smith & Swanson, 1998). Johdon tulee määritellä tarkoin tehtävät ja täsmälliset arviointitavat, jotta pystytään saavuttamaan halutut tavoitteet. Johdon tulee myös varautua erilaisien ongelmien ylytmiseen ja konfliktitilanteiden käsittelyyn. (Rosario, 2000) Projektin johdon tulee myös pitää huolta, että pysytään määritellyissä tavoitteissa ja budjetissa unohtamatta johdon jatkuvaa valvontaa koko käyttöönottoprojektin läpi (Wee, 2000).

2.5.5 Tehokas kommunikointi

Tehokas kommunikointi on tärkeä tekijä onnistuneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Odotukset käyttöönoton jokaisesta vaiheesta tulisi kommunikoida huolellisesti jokaisen osapuolen kanssa läpi ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen. Kommunikointi muodostuu projektitiimin sisäisestä viestinnästä ja tätä kautta koko organisaatiolle projektin etenemisen tiedottamisesta. (Fui-Hoon Nah ym., 2001.) Johdon tulisi käydä järjestelmän käyttäjien palautehuolellisesti läpi hankkimalla käyttäjiltä kehitysehdotukset, kommentit, reaktiot, sekä hyväksyntä uudelle järjestelmälle. Työntekijöille tulisi kertoa järjestelmän kehittämisen mahdollisuuksista, tavoitteista, toiminnoista ja päivityksistä, sekä saada työntekijät ymmärtämään, että muutos on tapahtumassa. (Sumner, 1999.)

2.5.6 Projektin puolustus

Projektin puolustuksella tarkoitetaan sitä, että joku tulee asettaa selkeästi projektin johtoon ja projektin johtajan tulee puolustaa projektin edistämistä koko organisaation laajuudella (Sumner, 1999). Johtoon asetetun henkilön tulisi olla korkean johtotason sponsori jolla on valtaa asettaa tavoitteet ja oikeutta ajaa muutokset läpi (Falkowski ym., 1998). Johtoon asetetun sponsorin tulee pystyä hahmottamaan koko järjestelmän käyttöönoton elinkaaren kokonaiskuva (Rosario, 2000).

2.5.7 Muutosjohtaminen ja kulttuuri

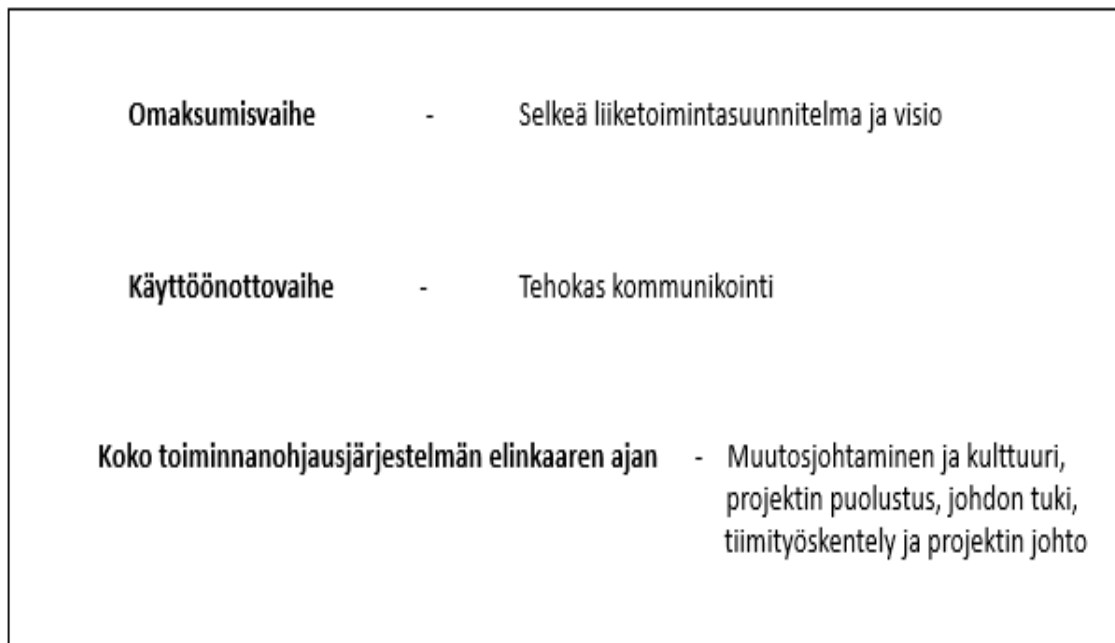
Muutosjohtaminen koetaan tärkeäksi koko toiminnanohjausjärjestelmän elinkaaren läpi. Projektin laajat kulttuurilliset ja rakenteelliset muutokset tulee johtaa huolellisesti läpi. (Falkowski ym., 1998.) Näihin muuttuviin tekijöihin sisältyy ihmisten, organisaation ja kulttuurilliset muutokset (Rosario, 2000). Tavoitteena saada organisaatioon kulttuuri, joka jakaa arvot ja jonka tavoitteena on edistää toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistumista. Organisaatiolla tulisi olla vahva identiteetti, joka on avoin muutoksille. Laadukkuuteen painottaminen, vahva ohjelmisto-osaaminen, sekä halukkuus ottaa uutta teknologiaa käyttöön edesauttavat onnistunutta käyttöönottoprosessia. (Fui-Hoon Nah ym., 2001.)

2.5.8 Yhteenveto

Kaikkia kriittisiä menestystekijöitä ei ole tässä tutkielmassa avattu, mutta on tärkeää pitää mielessä, että on paljon muitakin tekijöitä, joiden nähdään vaikuttavan onnistuneeseen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon. Näitä ovat esimerkiksi tarkoituksenmukainen liiketoiminta ja IT:n perinnejärjestelmät, liiketoiminnan muutokset tarpeen mukaan, järjestelmän kehitys, testaus ja vian etsintä, sekä suorituksen valvonta ja arviointi. (Fui-Hoon Nah ym., 2001.)

Kuten kriittisten menestystekijöiden tarkemmassa katsauksessa tuleekin esille, johdon rooli on jatkuvasti läsnä ja korostuu myös kriittisten menestystekijöiden kuvauksessa. Johdon tuki, hyvä projektin johto, muutosjohtaminen, tehokas kommunikointi, projektin puolustus viittaavat kaikki johdon tapaan edistää onnistunutta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia.

Suurin osa kuvatuista menestystekijöistä ovat vaikuttavia koko toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton läpi. Kuvattujen menestystekijöiden vaikuttavimmat vaiheet toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton eri vaiheissa on havainnollistettu vielä erillisellä kaaviolla (KUVIO 2).



KUVIO 2 Kriittiset menestystekijät

3 JOHDON MERKITYS TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTOSSA

3.1 Johtajuuden eri roolien merkitykset toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa

Johtajuudelle syntyy erilaisia haasteita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton eri vaiheissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi johtamistyyli ei sovi kaikkiin vaiheisiin. Transaktionaalinen johtaminen nähdään sopivan parhaiten toiminnanohjausjärjestelmän omaksumisvaiheeseen. Kun taas transformatiivinen johtaminen sopii parhaiten käyttöönottovaiheeseen. Näiden kahden johtamistyylin yhdistelmä on taas kaikista vaikuttavin toiminnanohjausjärjestelmän mukautamis- ja laajentumisvaiheissa. (Zen ym., 2015.) Näiden kahden johtamistyylin vaikutusta on havainnollistettu mukauttamalla Ehien ja Madsenin (2005) toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia havainnollistavaa prosessimallia (KUVIO 3).

Transaktionaalisella johtajuudella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa on asetettu selkeät päämäärät ja tavoitteet alaisille. Transaktionaaliset johtajat jakavat rangaistuksia ja palkintoja alaisilleen, jonka avulla pyritään motivoimaan ja edistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Bass, 1991.) Transaktionaalinen johtajuus keskittyy enemmän muutosten toteuttamisen keinoihin, kuin itse päämäärään. Taustalla myös molempien osapuolten, johtajien ja johdettavien etujen ajaminen, eli henkilökohtainen hyöty. (Lämsä & Päivike, 2010.)

Transformatiivista johtamista tapahtuu silloin, kun johtajat antavat arvoa työntekijöiden omalle kiinnostukselle ja tätä kautta saavat työntekijöiden oman kiinnostuksen kohdistettua ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Transformatiiviset johtajat voivat saavuttaa tavoitteet useilla eri toimenpiteillä. He voivat karismaattisesti vaikuttaa alaisiinsa ja tätä kautta inspiroida heitä. He voivat myös työntekijäkohtaisesti vedota tunneperäisiin tarpeisiin ja tätä kautta saavuttaa työntekijöiden motivoitumisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Transformatiivisen johtajan työkalut yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ovatkin: karisma, inspiroiminen, alaisten yksilöllinen kohtelu sekä alaisten kannustamien ajatteluun. (Bass, 1991.) Transformatiivinen johtajuus nähdään kriittisenä onnistumistekijänä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Johtajan tulee jatkuvasti pyrkiä ratkaisemaan konfliktitilanteita ja kyetä hallitsemaan muutosvastarintaa. (Fui-Hoon Nah ym., 2001.) Aito muutosjohtajuus, jota korostetaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kriittisenä menestystekijänä (Fui-Hoon Nah ym., 2001), on enemmän transformatiivista kuin transaktionaalista johtamista (Lämsä & Päivike, 2010).

3.2 Johdon tuen merkitys toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin eri vaiheissa

Johtamistyylien lisäksi yrityksen johdon tuki ja sitoutuminen ovat kriittisimpiä menestystekijöitä koko toiminnanjärjestelmien käyttöönottoprosessin aikana (Bingi, Sharma & Godla, 1999; Bradford & Florin, 2003; Laughlin, 1999; Mabert, Soni & Venkataramanan, 2003; Saade ym., 2016; Sumner, 1999). Holland ja Light (1999) korostavat, että johdon tulisi tarjota kaikki mahdollinen apu jokaisessa käyttöönottoprosessin vaiheessa. Myös Roberts ja Barrar (1992) painottavat, että yrityksen johdon tuki on erityisen tärkeä erilaisten organisaation sisäisten ja ulkoisten konfliktien aikana. Lisäksi johdon osallistuminen varmistaa myös sulavan toiminnan koko käyttöönottoprosessille (Roberts & Barrar, 1992).

Johdon tukemisen muotoja ja toimintoja eri käyttöönottovaiheissa on havainnollistettu tarkemmin mukauttamalla Ehien ja Madsenin (2005) toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa kuvaavaa prosessimallia (KUVIO 3). Prosessimallia on mukautettu aikaisemmin viidestä esitellystä vaiheesta neljään vaiheeseen. Omaksumisvaihe sisältää projektin valmistelun ja liiketoiminnan suunnittelun, käyttöönottovaihe sisältää toteuttamisen, mukauttamisvaihe viimeisen valmistelun ja laajentamisvaihe taas käyttöönoton ja ylläpidon.

3.2.1 Omaksumisvaihe

Omaksumisvaiheessa ylin johto on selkeästi ilmaissut yrityksen strategisen tarpeen järjestelmän käyttöönotolle. Johdon tulee hyväksyä uuden järjestelmän käyttöönotto ja kohdistaa resurssit sen mukaan. (Zen ym., 2015.) Omaksumisvaiheessa karismaattisen johtajuuden nähdään parantavan työntekijöiden suorituskykyä, sosiaalisia vaikutuksia, sekä helpottavan käyttäjien ymmärrystä järjestelmää kohtaan (Neufeld, Dong & Higgins, 2007). Omaksumisvaiheessa johdon tuella on selkeä vaikutus työntekijöiden uskomuksiin uuden järjestelmän hyödyllisyydestä (Lewis, Agarwal & Sambamurthy, 2003).

3.2.2 Käyttöönottovaihe

Käyttöönottovaiheessa johdon tuella on huomattu olevan positiivinen vaikutus ja vaikutus on ollut erityisesti riippuvainen johdon tehtävien keskinäisestä riippuvuudesta (Sharma & Yetton, 2003). Erilaisilla johdon tukemisen muodoilla on erilaiset vaikutukset käyttöönottoprosessissa. Johdon tulee mukauttaa tukevat toimintonsa saavuttaakseen halutun lopputuloksen. (Dong, Neufeld & Higgins, 2009.) Johto voi tehdä strategisia ja taktisia toimintoja vaikuttaakseen ja edistääkseen organisaation kulttuuria toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistumisen näkökulmasta (Ke & Wei, 2008). Johdon eri tukemisen muodot käyttöönottovaiheen aikana voivat helpottaa käyttäjien muutosvastarintaa (Kim & Kankanhalli, 2009). Erilaisten raportointi- ja kommunikointityökalujen käyttö on erityisen tarpeellinen, jotta saadaan linjattua käyttöönottoprosessin hyödyt (Elbanna, 2013). Käyttöönottovaiheessa tekninen näkökulma on ehdottoman tärkeä, mutta johdon tuella on tunnistettu olevan suuri vaikutus koko toiminnanohjausjärjestelmän elinkaaren ajan (Yusuf ym., 2004).

3.2.3 Mukauttamisvaihe

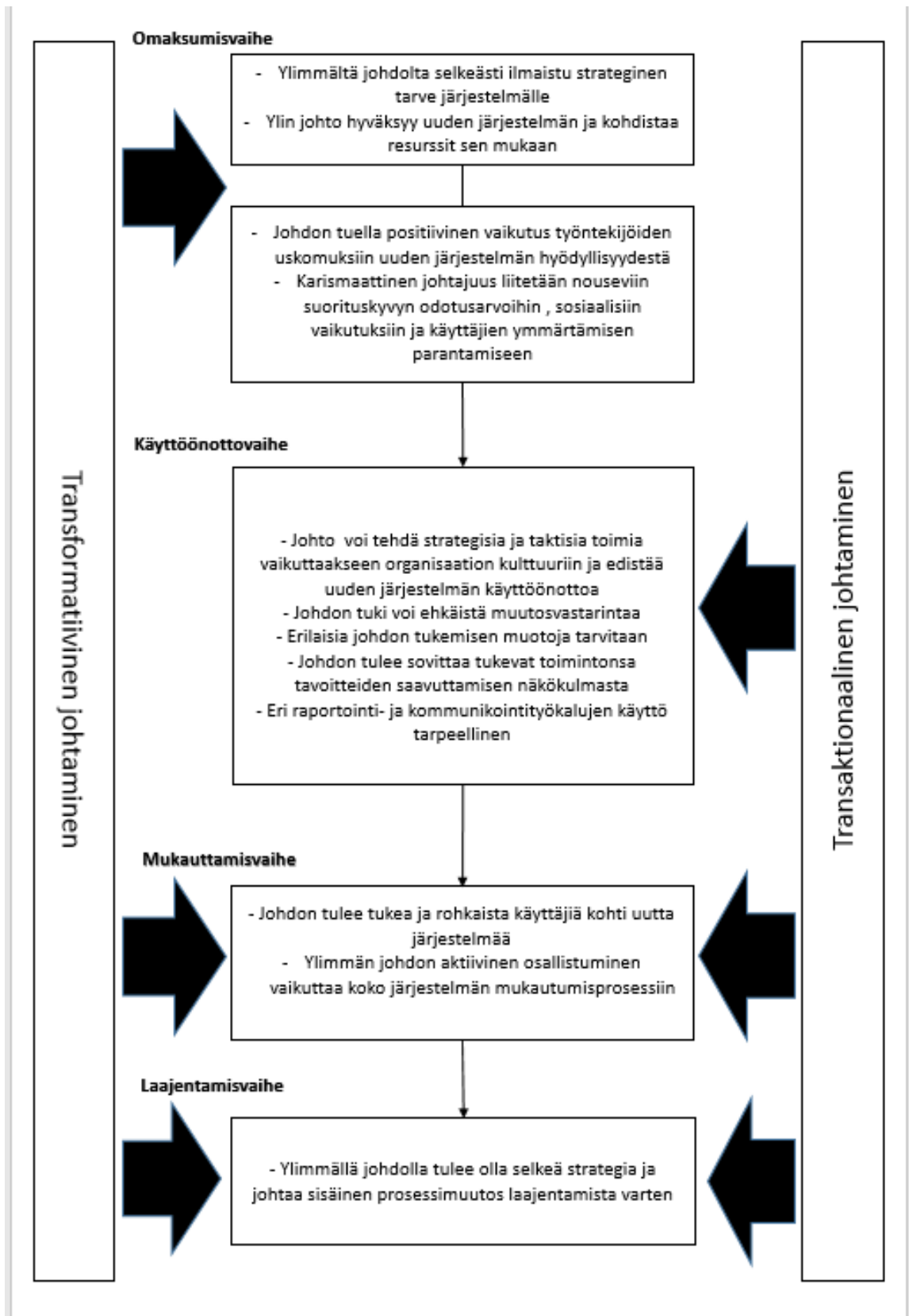
Toiminnanohjausjärjestelmän mukauttamisvaiheessa johdon tuella on myös merkittävä vaikutus. On tärkeää, että johto kannustaa ja ohjaa suoraan esimiehiä ja loppukäyttäjiä kohti uutta järjestelmää. (Tarafdar & Vaidya, 2006.) Jotta päämäärät saavutettaisiin, on tärkeää määritellä muutosjohtamisen tavoitteet (Aladwani, 2001). Johdon tulee myös luottaa muutosjohtamisen vaikutuksiin ennen ja jälkeen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton (Staehr, 2010). Ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen vaikuttaa ratkaisevasti koko järjestelmän mukautumisprosessiin (Liang, Saraf, Hu & Xue, 2007).

3.2.4 Laajentamisvaihe

Laajentamisvaiheessa tulee tunnistaa järjestelmän laajentamisen välttämättömyys muihin yhteistyökumppaneihin, sekä tähän pohjautuen tehdä strategisia liiketoiminnan päätöksiä, jotka tulee kohdentaa asiakkaille ja käyttäjille. Resurssit tulee kohdistaa tässä vaiheessa järjestelmän laajentamiseen. Johdon tehtävänä on johtaa sisäinen prosessimuutos, jotta saadaan toteutettua järjestelmän laajentaminen yhteistyökumppaneiden kanssa. Ylimmällä johdolla tuleekin olla selkeä strategia laajentamista varten. (Zen ym., 2015.)

3.2.5 Yhteenveto

Johdon tuki on tunnistettu yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi onnistuneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kannalta (Hong & Kim, 2002; Law & Ngai, 2007; Umble, Haft & Umble, 2003). Tämä ennen kaikkea siksi, että onnistunut toiminnanohjausjärjestelmän omaksuminen, käyttöönotto ja monimutkaisen käytön opettelu vaativat merkittävää sovittelua ja muutosta organisaatiossa. (Zen ym., 2015). Johdon tuella on merkittävä rooli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jokaisessa vaiheessa.



KUVIO 3 Johdon tuki toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen johdon tuen merkityksellä on erittäin suuri rooli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kannalta. Lukuisat tutkimukset osoittavat ja painottavat yrityksen johdon tuen ja sitoutumisen merkitystä koko toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin aikana. (Hong & Kim, 2002; Law & Ngai, 2007; Umble ym., 2003.)

Johdon roolin merkitys on ollut toiminnanohjausjärjestelmien kehittyessä jatkuvasti kasvavassa roolissa. MRP-järjestelmässä se tunnettiin aluksi vain tuotannon johtamisena ja kontrollina. Johdon tuen merkitys on ollut jatkuvasti kasvavassa roolissa, erityisesti 2000-luvun puolella, kun toiminnanohjausjärjestelmien suosio koki suuren suosion niin isoissa kuin pienissäkin yrityksissä. Tuoreemmissa tutkimuksissa pyritään jo määrittelemään tarkemmin minkälaiset johtamistyyli edesauttavat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia. Tästä voidaankin päätellä, että johdon tuen merkitys ei tule ainakaan vähenevään tulevaisuudessa.

Myös Kriittisiä menestystekijöitä määritellessä johdon merkitys korostuu yhä useammassa kohtaa. Johto on jatkuvasti läsnä ja ohjaamassa toimintaa. Johdon tuki, hyvä projektin johto, muutosjohtaminen, tehokas kommunikointi, projektin puolustus viittaavat kaikki johdon tapaan edistää onnistunutta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia.

Toiminnanohjausjärjestelmän huolellinen käyttöönotto on erittäin tärkeää yrityksen tulevaisuuden kilpailustrategian kannalta. Johdon tulee olla yhtä lailla tietoinen toiminnanohjausjärjestelmän strategisista tehtävistä kuin muuttuvien liiketoimintaprosessien välttämättömyydestä uuden järjestelmän käyttöönoton kannalta. (Ehie & Madsen, 2005.)

Ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa yritykset tarkastelevat organisaation strategisista tavoitteita, rakennetta, kulttuuria ja toimintoja. Jotta organisaatio ja toiminnanohjausjärjestelmä saadaan yhteensopiviksi, joudutaan mahdollisesti organisaation sisällä muuttamaan joitain tai kaikkia edellä mainittuja osa-alueita. (Ranjan ym., 2016.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi on hajautettu viiteen eri vaiheeseen: projektin valmistelu, liiketoiminnan suunnittelu, toteuttaminen, viimeinen valmistelu ja käyttöönotto ja ylläpito. Jokainen vaihe sisältää omat toimintonsa ja haasteensa, mutta tärkeintä on, että johto varmistaa yleisen hyväksynnän jokaisen vaiheen jälkeen, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Projektin johdon toiminta on kehyksenä koko projektille ja vain tämän kautta voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisesti onnistunut käyttöönotto toiminnanohjausjärjestelmälle.

Johtajuudelle syntyy erilaisia haasteita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton eri vaiheissa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yksi johtamistyyli ei sovi kaikkiin vaiheisiin. Transaktionaalinen johtaminen nähdään sopivan parhaiten toiminnanohjausjärjestelmän omaksumisvaiheeseen. Kun taas transformatiivinen johtaminen sopii parhaiten käyttöönottovaiheeseen. Näiden kahden johtamistyylin yhdistelmä on taas kaikista vaikuttavin toiminnanohjausjärjestelmän mukauttamis- ja laajentumisvaiheissa. (Zen ym., 2015.) Johtamistyylien lisäksi

yrityksen johdon tuki ja sitoutuminen ovat kriittisimpiä menestystekijöitä koko toiminnanjärjestelmien käyttöönottoprosessin aikana (Bingi ym., 1999; Bradford & Florin, 2003; Laughlin, 1999; Mabert ym., 2003; Saade ym., 2016; Sumner, 1999)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton epäonnistumisen tekijät ovat yleensä ihmisistä kuin itse teknologiasta riippuvia tekijöitä (Ranjan ym., 2016) . Ymmärtämällä mitä ratkaisuja on tehty ja mikä on mennyt pieleen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa, antaa merkittävää käsitystä todellisista käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (Saade ym., 2016). Yksi suurimmista syistä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen onkin liitetty huonoon johtamiseen käyttöönotto prosessin aikana. (Yusuf ym., 2004)

Yrityksen johdon tuen merkitys on jatkuvasti tärkeämmässä roolissa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Johdon tuen merkitys on myös tämän tutkimuksen mukaan ollut tiedossa jo pidemmän aikaan. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia yritysten tietoisuutta johdon tuen merkityksestä toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotossa, sekä kuinka merkittävässä roolissa johdon tuki on onnistuneen käyttöönottoprosessin jälkeen.

- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266-275.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bingi, P., Sharma, M. K. & Godla, J. K. (1999). Critical issues affecting an ERP implementation. *IS Management*, 16(3), 7-14.
- Bradford, M. & Florin, J. (2003). Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4(3), 205-225.
- Dong, L., Neufeld, D. & Higgins, C. (2009). Top management support of enterprise systems implementations. *Journal of Information Technology*, 24(1), 55-80.
- Ehie, I. C. & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, 56(6), 545-557.
- Elbanna, A. (2013). Top management support in multiple-project environments: An in-practice view. *European Journal of Information Systems*, 22(3), 278-294.
- Falkowski, G., Pedigo, P., Smith, B. & Swanson, D. (1998). A recipe for ERP success. *Beyond Computing*, 6(3), 44-45.
- Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J. & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296.
- Holland, C. P. & Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation. *IEEE Software*, 16(3), 30.
- Hong, K. & Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective. *Information & Management*, 40(1), 25-40.
- Jacobs, F. R. (2007). Enterprise resource planning (ERP) – A brief history. *Journal of Operations Management*, 25(2), 357-363.
- Ke, W. & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218.
- Kim, H. & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *Mis Quarterly*, 567-582.

- Klaus, H., Rosemann, M. & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141-162.
- Laughlin, S. P. (1999). An ERP game plan. *Journal of Business Strategy*, 20(1), 32-37.
- Law, C. C. & Ngai, E. W. (2007). ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success. *Information & Management*, 44(4), 418-432.
- Lewis, W., Agarwal, R. & Sambamurthy, V. (2003). Sources of influence on beliefs about information technology use: An empirical study of knowledge workers. *MIS Quarterly*, 657-678.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q. & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: The effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly*, 59-87.
- Lämsä, A. & Päivike, T. (2010). Organisaatiokäyttämisen perusteet. (s. 242). Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mabert, V. A., Soni, A. & Venkataramanan, M. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 302-314.
- Markus, M. L. & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience-from adoption to success. *Framing the Domains of IT Research: Glimpsing the Future through the Past*, 173, 207-173.
- Neufeld, D. J., Dong, L. & Higgins, C. (2007). Charismatic leadership and user acceptance of information technology. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 494-510.
- Ranjan, S., Jha, V. K. & Pal, P. (2016). Literature review on ERP implementation challenges. *International Journal of Business Information Systems*, 21(3), 388-402.
- Ribbers, P. M. & Schoo, K. (2002). Program management and complexity of ERP implementations. *Engineering Management Journal*, 14(2), 45-52.
- Roberts, H. & Barrar, P. (1992). MRPII implementation: Key factors for success. *Computer Integrated Manufacturing Systems*, 5(1), 31-38.
- Rosario, J. (2000). On the leading edge: Critical success factors in ERP implementation projects. *Business World*, 17(May), 15-29.

- Saade, R., Nijher, H., Irani, Z. & Irani, Z. (2016). Critical success factors in enterprise resource planning implementation: A review of case studies. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1)
- Shang, S. & Seddon, P. B. (2000). A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems. *AMCIS 2000 Proceedings*, 39.
- Sharma, R. & Yetton, P. (2003). The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS Quarterly*, 533-556.
- Staehr, L. (2010). Understanding the role of managerial agency in achieving business benefits from ERP systems. *Information Systems Journal*, 20(3), 213-238.
- Sumner, M. (1999). Critical success factors in enterprise wide information management systems projects. *Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research*, 297-303. ACM.
- Tarafdar, M. & Vaidya, S. D. (2006). Information systems assimilation in indian organizations: An examination of strategic and organizational imperatives. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(4), 293-326.
- Umble, E. J., Haft, R. R. & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 241-257.
- Wee, S. (2000). Juggling toward ERP success: Keep key success factors high. *ERP News*, (February)
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A. & Abthorpe, M. S. (2004). Enterprise information systems project implementation:: A case study of ERP in rolls-royce. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 251-266.
- Zare Ravasan, A. & Mansouri, T. (2016). A dynamic ERP critical failure factors modelling with FCM throughout project lifecycle phases. *Production Planning & Control*, 27(2), 65-82.
- Zen, S., Yuqiang, F. & Qing, H. (2015). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: A contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 131-153.