

**Netsuite taloushallintojärjestelmän
hyödyt kasvavalle ja kansainvälisty-
välle yritykselle sekä onnistuneen
käyttöönoton vaatimukset**

Case: Woolman Oy

Aaron Salonen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Salonen, Aaron	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2020
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Netsuite taloushallintojärjestelmän hyödyt kasvavalle ja kansainvälistyvälle yritykselle sekä onnistuneen käyttöönoton vaatimukset Case: Woolman Oy		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Aki Laaksonen		
Toimeksiantaja(t) Juha Harju / Woolman Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajayritys Woolman Oy on jyrkässä kasvun ja kansainvälistymisen vaiheessa, eikä yrityksen nykyinen taloushallintojärjestelmä vastaa muuttuneisiin tarpeisiin. Tavoitteena oli selvittää, millaisia ominaisuuksia kasvava ja kansainvälistyvä kohdeyritys odottaa ja vaatii uudelta, ennalta valitulta taloushallintojärjestelmästä Netsuitalta. Tämän pohjalta tutkittiin, miten uusi järjestelmä tukee vaadittuja ominaisuuksia sekä mitä konkreettista hyötyä uusi järjestelmä tuo kohdeyritykselle.</p> <p>Toimeksiantaja suorittaa uuden järjestelmän käyttöönoton itse, mutta heillä ei ollut aiempaa kokemusta prosessista. Siksi tutkimuksen toisena tavoitteena oli tutkia käyttöönoton vaatimuksia, kuten resursseja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä. Aineistonkeruumenetelmänä oli neljä puolistrukturoiduksi määriteltyä haastattelua, jotka litteroitiin ja analysoitiin teemoittelun keinoin.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että järjestelmän tärkeimpiä kasvua tukevia tekijöitä ovat automatisoidut toiminnot ja prosessit sekä tiedon keskittämisen myötä saatava läpinäkyvyys kaikkien yrityksen toimintaan. Kansainvälistymisen näkökulmasta keskeistä oli maayhtiöiden tukeminen ja sen myötä maakohtaisten lakisääteisten velvoitteiden ja kirjanpitosäädösten huomioiminen sekä konsernitason raportointimahdollisuudet. Käyttöönoton vaatimuksista keskeisin havainto oli sen vaatimat suuret resurssit niin määrän kuin osaamisen osalta. Toimeksiantajan osalta nimenomaan resurssien puute paljastui suurimmaksi haasteeksi.</p> <p>Keskeinen johtopäätös oli, että uusi järjestelmä tukee monelta osin yrityksen kasvua ja kansainvälistymistä. Järjestelmässä on myös lukuisia jatkokehitysmahdollisuuksia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sähköinen taloushallinto, taloushallinnon järjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä, ERP, Netsuite, järjestelmän käyttöönotto		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Salonen, Aaron	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication Benefits of Netsuite financial system for growing and globalizing company and requirements for successful deployment Case: Woolman Oy		
Degree programme Degree programme in Business Administration		
Supervisor(s) Laaksonen, Aki		
Assigned by Harju, Juha / Woolman Oy		
Abstract <p>The study was assigned by Woolman Oy, which is in the phase of growth and internationalization. The current financial system does not meet the changing requirements. The objective of the study was to find out what kind of features a growing and globalizing company demands from the new predetermined financial system Netsuite and, based on that, how the new system supports those features and what concrete benefits the system creates.</p> <p>Woolman Oy will carry out the implementation of the new system themselves, but they do not have earlier experience of the process. Therefore, the second objective of the study was to research the requirements of the implementation, such as resources.</p> <p>The method of the study was qualitative research. The data collecting was made with four semi-structured interviews. The interviews were transcribed and the data analyzing method was thematic analysis.</p> <p>The research revealed that the most important growth-supporting factors in the system are automated functions and processes along with the transparency to all operations of the company. Centralized data was the key element for enabling transparency. From internationalization's point of view, it was essential that the new system supports multiple countries and their legal responsibilities as well as specific accounting rules. Another important thing was the real-time consolidated reporting possibilities. The critical finding of the implementation requirements was that it demands a significant amount of resources. In Woolman Oy the biggest challenge is specifically the lack of resources.</p> <p>The main conclusion of the study was that the new system supports growth and internationalization in many ways. It has also several possibilities for further development.</p>		
Keywords/tags (subjects) E-accounting, financial system, enterprise resource planning, ERP, Netsuite, ERP implementation		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Toimeksiantajan kuvaus	5
2.2	Tutkimuskysymykset	5
2.3	Tutkimusmenetelmät	7
2.4	Analyysimenetelmät.....	8
2.5	Aineistonkeruumenetelmät	9
2.6	Luotettavuus.....	10
3	Sähköinen ja automatisoitu taloushallinto	11
3.1	Käsitteiden määrittelyt.....	11
3.2	Taloushallinnon prosessit.....	13
3.3	Sähköisen taloushallinnon hyödyt ja riskit.....	16
4	Taloushallinto osana toiminnanohjausjärjestelmää.....	19
4.1	Toiminnanohjausjärjestelmän määrittely	19
4.2	Lähestymistavat järjestelmän käyttöönottoon	21
4.3	Käyttöönoton vaatimukset.....	22
5	Tutkimustulokset.....	25
5.1	Määrittelyvaihe	25
5.2	Aikataulu ja resurssit	26
5.3	Prosessit	28
5.4	Integraatiot.....	31
5.5	Koulutus ja testaus	31
5.6	Arvonluonti.....	32

	2
6 Johtopäätökset.....	34
7 Pohdinta.....	43
Lähteet	54
Liitteet	57
Liite 1. Teemoittelukaavio (1/2)	57
Liite 2. Toimitusjohtajan haastattelurunko (1/2).	59
Liite 3. Haastattelurunko työntekijöille (1/2).	61
Liite 4. Haastattelurunko taloushallinnon asiantuntijalle (1/2)	63

Kuviot

Kuvio 1. Taloushallinnon prosessikaavio	14
Kuvio 2. Perinteinen ja sähköinen laskutusprosessi	15
Kuvio 3. Sähköisen taloushallinnon hyödyt	17
Kuvio 4. Toiminnanohjausjärjestelmän osat	20
Kuvio 5. Vesiputousmalli	23
Kuvio 6. Projektioorganisaatio	27
Kuvio 7. Tarvittava projektioorganisaatio.....	28
Kuvio 8. Woolman Oy:n prosessit.....	29
Kuvio 9. Woolman Oy:n taloushallinnon prosessit.....	30
Kuvio 10. Teemoittelukaavio	46

Taulukot

Taulukko 1. Sovelluskehityksen- ja ERP-elinkaarimallien vaiheet ja pääpiirteet	23
--	----

1 Johdanto

Toimiva taloushallintojärjestelmä muiden järjestelmien ohella on menestystä tavoittelevan yrityksen yksi tärkeimmistä tukipilareista. Järjestelmän puutteet ja rajoitteet voivat olla kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevan yrityksen esteenä. Esimerkiksi myyntilaskujen volyymin kasvaessa pitkälle kehittyneen automatisaation merkitys korostuu. Mikäli järjestelmä ei taivu automatisoituihin prosesseihin, hukkuu kasvu- ja skaalautuvuuspotentiaali liialliseen manuaaliseen työhön.

Kansainvälistymisen esteenä voi olla järjestelmän kyvyttömyys muiden maiden lakisääteisten asioiden huomioimiseen esimerkiksi kirjanpitoon ja verotukseen liittyen. Näissä tapauksissa järjestelmän voidaan sanoa ohjaavan liiketoimintaa, vaikka liiketoiminnan kuuluisi ohjata järjestelmää.

Toimeksiantajayrityksessä Woolman Oy:llä ollaan jyrkän kasvun ja kansainvälistymisen vaiheessa, kun kotimaasta ollaan ponnistamassa Pohjoismaiden kautta koko Euroopan markkinoille. Nykyinen taloushallintojärjestelmä ei vastaa yrityksen muuttuneita tarpeita. Uudeksi järjestelmäksi valikoitui valintaprosessin jälkeen Oraclen Netsuite. Netsuite on kansainvälisesti tunnettu pilvipohjainen toiminnanohjausjärjestelmä, joka kattaa taloushallinnon lisäksi kokonaisvaltaisesti kaiken toiminnanohjauksen, kuten varaston-, projektin- ja asiakkuuksienhallinnan eli CRM:n. Woolmanin tarve käsittää ainoastaan taloushallinnon, johon tämä opinnäytetyö on rajattu.

Opinnäytetyössä kuvataan, millaisia vaatimuksia Netsuite toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyy taloushallinnon osalta sekä mitä taloushallintoon liittyviä liiketoiminnallisia hyötyjä järjestelmä tuo kohdeyritykselle. Onnistuneen lopputuloksen takaamiseksi oleellista on ensin tunnistaa kohdeyrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat, jotta tutkimus voidaan kohdentaa oikeisiin arvoa tuottaviin tekijöihin. Jos yritys ei esimerkiksi tavoittele kansainvälistymistä, eivät sitä tukevat ominaisuudet tuota yritykselle mitään lisäarvoa. Siksi työtä taustoitetaan selvittämällä toimeksiantajan näkemyksiä yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista sekä taloushallintojärjestelmän merkityksestä tavoitteisiin yltämiseksi.

Opinnäytetyöllä on konkreettinen tarve kohdeyritykselle, sillä tutkimuksen kanssa samanaikaisesti yrityksessä on käynnissä Netsuite-järjestelmän käyttöönottoprojekti. Kohdeyritys on suorittanut etukäteen määrittelyvaiheen, jossa mietittiin heidän tarpeeseensa soveltuvinta järjestelmää. Määrittelyvaiheessa yritys on miettinyt käyttöönoton vaatimuksia ja uuden järjestelmän hyötyjä yleisellä tasolla, mutta heiltä puuttuvat dokumentaatiot ja syvempi ymmärrys asiasta. Tutkimuksen lopputuloksena kohdeyritys saa erilliset Excel-pohjaiset dokumentaatiot, jotka käsittävät niin käyttöönoton vaatimukset kuin järjestelmän tuomat hyödyt nimenomaan yrityksen tavoitteita silmälläpitäen. Dokumentit toimitetaan suoraan toimeksiantajalle eikä niitä esitetä tämän työn liitteinä, sillä ne sisältävät toimeksiantajalle arvokasta liiketoiminnallista tietoa, jota ei haluta julkaista.

Dokumentaatioista on hyötyä yrityksen oman käyttöönoton tukena, mutta myös jatkoa ajatellen, sillä dokumentteja voi käyttää referensseinä tulevia asiakasprojekteja varten. Woolmanin liiketoiminnallisena suunnitelmana on myydä Netsuiten käyttöönottoprojekteja oman sisäisen projektin toteuttamisen jälkeen. Dokumentaatioiden avulla voidaan esimerkiksi esitellä asiakkaille Netsuiten tuomia konkreettisia hyötyjä, mikä auttaa asiakkaan vakuuttamisessa järjestelmän vaihdokseen. Vaatimukset käsittävää dokumenttia yritys voi käyttää hyödyksi sisäisesti projektien resursoinnissa. Sen avulla yritys esimerkiksi tietää, millaisia henkilö- ja aikaresursseja projektin läpivienti vaatii. Sen myötä projektinhallinta helpottuu ja yritys voi helpommin arvioida projektin kustannuksia.

Opinnäytetyössä pureudutaan myös pintaa syvemmälle, kun tutkitaan integraatioiden merkitystä järjestelmän toiminnan kannalta. Integraatiot ovat kuin järjestelmän moottori: ilman niitä järjestelmä voi näyttää ulospäin kuinka hyvältä tahansa, mutta taustalla mikään ei toimisi ja tieto ei liikkuisi ilman runsasta manuaalista työtä.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Toimeksiantajan kuvaus

Woolman Oy on jyvaskyläläislähtöinen tietotekniikan alan yritys, jonka ydintoimintaa on verkkokaupprojehtien toteuttaminen Shopify-verkkokauppa-alustaa hyödyntäen. Toteutusprojektiien lisäksi asiakkaille tarjotaan projektiinjälkeisiä tuki-, jatkokehitys- ja kasvupalveluita. Woolmanin missiona on poistaa asiakkaiden teknologiset esteet, jotta he voisivat helpommin ja paremmin keskittyä itse myymiseen ja liiketoimintaan. Woolman haluaa olla toteutusprojektiin jälkeen tukemassa ja auttamassa asiakkaitaan yhteisellä matkalla kohti yritystoiminnan kasvua. (About Woolman n.d.)

Woolman Oy on itsekin voimakkaassa kasvuvaiheessa. Toimipisteet sijaitsevat Jyväskylässä, Tampereella, Helsingissä sekä tuoreimpana Tukholmassa, joka toimii ponnistuslautana Euroopan markkinoille. Woolmanin kasvuvauhti on jopa poikkeuksellisen kovaa, sillä yritys perustettiin vuonna 2017, ja henkilöstömäärä on kasvanut syyskuuhun 2019 mennessä kolmesta perustajajäsenestä yli neljäänkymmeneen henkeen. Liikevaihto ensimmäisellä kokonaisella tilikaudella oli jo lähes miljoona euroa ja kuluvalle tilikaudella edellisen kauden tulos on saavutettu hyvissä ajoin ennen tilikauden päättymistä. (Harju 2019.)

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena voi olla täysin uuden ilmiön tutkiminen tai lisätiedon etsiminen jo aiemmin tutkitusta ilmiöstä. Kun tutkittava asia on selvitetty ja määritelty, muodostuu sen ympärille tutkimusongelma. Tämän ongelman pohjalta muodostetaan tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa halutaan vastauksia. Tärkein kysymys on päätutkimuskysymys, jota voidaan täsmentää ja tarkentaa apukysymyksillä. Laadullisessa tutkimuksessa parhaita tutkimuskysymyksiä ovat syvempään pohdintaan, havainnointiin ja kuvailemiseen johdattelevat kysymykset, kuten mitä- ja miten-kysy-

mykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Muutkin kysymystyyppit ovat luonnollisesti mahdollisia. Tärkeintä on, että kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. (Kananen 2014, 35–37.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia hyötyjä uusi järjestelmä tuo toimeksiantajayritykselle ja millaisia resurssi- sekä muita vaatimuksia sen käyttöönottoon liittyy. Tarkastelun kohteena ovat nimenomaan kasvua ja kansainvälistymistä edistävät ominaisuudet ja arvonluonnin keinot sekä toisaalta vaatimukset niihin yltämiseksi. Lisäksi pyritään löytämään vastaus siihen, millaisia järjestelmien välisiä integraatioita tarvitaan ja miten niiden toteuttaminen tehdään.

Tutkimusongelma:

Woolman Oy:n käytössä oleva taloushallintojärjestelmä ei vastaa yrityksen kasvun ja kansainvälistymisen vaatimuksiin.

Päätutkimuskysymys:

Mitä liiketoiminnallista lisäarvoa uusi järjestelmä luo yritykselle ja millaisia vaatimuksia sen käyttöönottoon liittyy?

Apukysymykset:

1. Millaiset liiketoiminnalliset näkökulmat korostuivat määrittelyvaiheessa?
2. Millaisia oleellisia liiketoimintaprosesseja ja vaiheita tulisi huomioida käyttöönottoon liittyen?
3. Millaiset resurssit ja aikataulu tämän käyttöönottoprojektin läpivientiin vaaditaan?

Ensimmäisellä apukysymyksellä viitataan järjestelmän valintaan johtaneisiin tekijöihin. Tutkimuksessa pyritään siis selvittämään, mitkä olivat tärkeimpiä liiketoimintaa tukevia tekijöitä, joiden perusteella järjestelmän vaihto- ja valintapäätökset tehtiin ja liittyikö päätöksiin mahdollisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Toisella apukysymyksellä pyritään selvittämään, mitkä ovat yrityksen keskeiset prosessit ja mitä niistä

otetaan käyttöön uudessa järjestelmässä. Vaiheilla viitataan koko ketjuun käyttöönoton esivaiheista valmistumiseen saakka. Kolmannen apukysymyksen tarkoituksena on ensinnä selvittää, ovatko yrityksen aikataulu ja resurssit riittävät sekä realistiset ja toisaalta, millainen aikataulu ja resurssit käyttöönottoon oikeasti vaadittaisiin.

Apukysymysten pohjalta päästään ratkaisemaan päätutkimuskysymyksen mukaisia uuden järjestelmän arvonluontikeinoja sekä käyttöönoton vaatimuksia. Määrittelyvaiheen liiketoiminnalliset näkökulmat toimivat pohjana hyötyjä ja arvonluontikeinoja tutkiessa. Käyttöönoton vaatimukset muodostuvat liiketoimintaprosessien, aikataulun, resurssien sekä muiden käyttöönoton vaiheiden kokonaisuudesta.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisella eli kvalitatiivisella otteella. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi pyrkimys uuden ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja kuvaamiseen, tutkimusten keskittäminen pääasiassa prosesseihin sekä tutkitavan ilmiön rajaaminen riittävän tarkkaan alueeseen. (Kananen 2014, 15–18.)

Laadullinen tutkimus on perusteltu valinta tutkimukselle, sillä kuvauksen mukaiset periaatteet täyttyvät. Netsuitea ei ole tutkittu aiemmin opinnäytetöiden muodossa, joten kyseessä on uuden ilmiön tutkiminen. Erilaisia käyttöönottoihin ja toiminnanohjausjärjestelmiin liittyviä tutkimuksia on tehty useita, mutta Netsuite järjestelmänä tuo uuden, aiemmin tutkimattoman näkökulman.

Netsuite on laaja toiminnanohjausjärjestelmä, mutta tämä tutkimus on rajattu käsittelemään ainoastaan taloushallinnon moduulia. Ilmiö on siis rajattu varsin tarkasti. Kolmanneksi tutkimuksen yhtenä oleellisena osana ovat taloushallinnon prosessit. Tutkimuksessa halutaan selvittää, mitkä ovat kohdeyrityksen tärkeimmät prosessit ja mitä arvoa uusi järjestelmä tuo yritykselle esimerkiksi oleellisten prosessien tehostamisen näkökulmasta.

2.4 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen pääasiallisena analyysimenetelmänä on teemoittelu. Analysointia varten aineisto on ensin saatava yhdenmukaiseen muotoon. Yhdenmukaistaminen tapahtuu litteroimalla. Haastattelut tullaan äänittämään, joten tässä tapauksessa litteroinnilla tarkoitetaan äänitteen purkamista sanalliseen muotoon. Litteroinnit voidaan toteuttaa sanatarkasti tai yleiskielisesti. Sanatarkassa litteroinnissa jokainen sana tai jopa äännähdys kirjataan ylös kuullun mukaisesti. Yleiskielisessä litteroinnissa kuultu muokataan litteroijan toimesta kirjakieliseksi. (Kananen 2014, 101–102.)

Tässä tutkimuksessa litterointi suoritetaan sanatarkasti. Tämä lisää aineiston luotettavuutta, sillä sanavalinnat ja täytesanat voivat olla haastateltavan tehostuskeinoja, joten litteroijan tekemille tulkinnoille ja käännöksille ei anneta vaikutusmahdollisuutta tulokseen.

Litteroinnin jälkeen suoritetaan teemoittelu. Teemoittelussa haastattelussa esiintyneet keskustelut jaotellaan teemoittain. Teemat voivat olla ennalta määrättyjä tai aineiston pohjalta havainnoituja. Teemoittelu helpottaa tutkijan työtä, sillä teemoittelusta aineistosta voidaan havainnoida yhdellä silmäyksellä esimerkiksi yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia käsittelyssä olevasta temasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa teemoittelu on looginen tapa analysoida aineistoa, sillä haastattelut perustuvat ennalta määrättyihin teemoihin. Haastattelurungot ovat muodostettu siten, että teemat ja kysymykset ovat kaikilla haastateltavilla samassa järjestyksessä, mikä helpottaa aineiston ja sitä kautta lopullisen analyysin tekemistä.

Teemat ovat valittu tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan perustuen. Tutkimuksessa selvitetään uuden järjestelmän hyötyjä sekä käyttöönoton vaatimuksia. Teemat on valittu siten, että niillä pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teemoja ovat määrittelyvaihe, aikataulu ja resurssit, prosessit, integraatiot, koulutus ja testaus sekä arvonluonti. Määrittelyvaihe nousi teemoihin sen vuoksi, että järjestelmän käyttöönottoon liittyen se oli suoritettu yrityksessä ennen tutkimuksen aloittamista.

Määrittelyvaiheen oleellisuuden vuoksi tutkimuksessa selvitetään sen sisältöä. Arvonluonti pyrkii vastaamaan kysymykseen järjestelmän hyödyistä. Loput teemat perustuvat myöhemmin tutkimuksessa esitettävään teoriaan käyttöönoton eri vaiheista ja vaatimuksista.

Tutkimuksessa teemoittelun havainnollistaminen suoritetaan Excel-kaaviolla, jossa haastatteluissa ilmenneet ydinkohdat ja -havainnot listataan teemoittain. Kaavio on tutkimuksen liitteissä (liite 1).

2.5 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu neljällä puolistrukturoiduksi määritellyllä haastattelulla. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelumuotoa, jossa teemat ja kysymysrunko ovat tarkasti määrätty ennen haastattelua, ja kaikkien haastattelujen tulee edetä määrätyn rungon mukaisesti. Haastattelussa esiin nousevia agendan ulkopuolisia teemoja ei pääsääntöisesti juurikaan käsitellä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa on myös teemahaastattelun piirteitä. Teemahaastattelussa ei muodosteta varsinaista kysymysrunkoa, vaan pohjana haastattelussa on etukäteen valitut teemat. Puolistrukturoituun haastatteluun verrattuna teemahaastattelussa korostuu keskustelu. Keskustelu on vapaamuotoista, eikä mahdollisia uusia esiin nousevia aiheita ole tarkoitus kitkeä kokonaan pois. Haastattelijan vastuulla on kuitenkin ohjata keskustelua, mikäli se vaikuttaa karkaavan täysin käsiteltävien teemojen ulkopuolelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen haastattelumuodoksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä vaatimusten sekä arvonluonnin keinojen kartoittamista varten täsmällisen tiedon hankinta on välttämätöntä. Tavoitteita ei voida täyttää, jos niitä ei ole yrityksen puolelta kerrottu. Vaatimuksia ajatellen on tehtävä liiketoiminnan nykykartoitus, jossa selvitetään nykyisiä prosesseja. Samalla selvitetään, millaisia resursseja yritys on varannut projektille ja millainen aikataulutavoite yrityksellä on. Vastauksia ei saada selville ilman tiettyjä täsmällisiä kysymyksiä.

Tarkkojen kysymysten lisäksi haastatteluissa halutaan antaa sijaa myös avoimem-
malle keskustelulle, sillä sen avulla voidaan selvittää järjestelmän merkitystä ja yrityk-
sen tarpeita yleisemmällä tasolla. Näiltä osin mukana on myös teemahaastattelun
piirteitä. Lopputulemana on eri haastateltaville pääpiirteittäin samanlaiset haastatte-
lurungot, jotka ovat muodostettu muutamien ennalta valittujen teemojen ympärille.

Haastateltavat ovat Woolman Oy:n toimitusjohtaja sekä kolme Woolmanin työnteki-
jää. Kaksi heistä on käynyt Netsuiten järjestämissä koulutuksissa ja kolmas on talous-
hallinnon ja kirjanpidon asiantuntija. Kysymysrungoissa on huomioitu haastateltavien
erilaiset taustat ja roolit yrityksessä, vaikka pääpiirteittäin rungot ovat samanlaiset.
Osaa kysymyksistä on lähestytty hieman eri näkökulmista ja täsmennetty tarvitta-
essa. Haastattelurungot löytyvät tämän työn liitteistä (liitteet 2–4).

Haastateltavien valitsemisen taustalla oli muutama tärkeä tekijä. Toimitusjohtajalla
oli lopullinen vastuu uuden järjestelmän valintapäätöksessä. Toimitusjohtajan haas-
tattelun myötä tutkimuksessa saadaan tuotua esiin johdon näkemykset paitsi järjes-
telmästä, sen merkityksestä ja vaihdoksen syistä myös laajemmin yrityksen tulevai-
suuden suunnitelmista ja tavoitteista. Työntekijöiden haastatteluiden myötä saadaan
konkreettisempia tuloksia, sillä heillä on koulutusten myötä paras käsitys itse järjes-
telmästä ja sen toiminnallisuuksista. Haastatteluissa katetaan siten niin strateginen
kuin operatiivinenkin puoli. Samalla voidaan verrata, kuinka hyvin johdon ja työnteki-
jöiden näkemykset kohtaavat. Tämän lisäksi taloushallinnon asiantuntija tuo esiin ta-
loushallinnon näkökulmaa yleisesti järjestelmän ulkopuolelta.

2.6 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tyypillisesti validiteetin ja reliabiliteetin kä-
sitteiden kautta. Validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevyyteen eli siihen, kuinka
hyvin tutkimus ja sen tulokset kytkeytyvät tutkittavan asian kanssa. Ovatko tutkimus-
kysymykset oikein ja vastaako tutkimuksen sisältö sekä tutkimustulokset tutkimusky-
symykseen? Sisällön ja tulosten oikeellisuuden lisäksi validiteetilla mitataan perusteel-
lisuutta, eli ovatko sisältö ja tulokset riittävän kattavia ja hyvin perusteltuja. (Saara-
nen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Mikäli sama tutkimus siis tehdäisiin uudelleen, kuinka hyvin tutkimusten tulokset täsmäisivät ja tukisivat toisiaan? Reliabiliteettia käytetään etenkin kvantitatiivisissa eli määrällisissä tutkimuksissa, mutta se on syytä huomioida myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Kananen 2014, 146–147.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan pohdintaosuudessa. Validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi pohditaan muun muassa menetelmien valintojen onnistuneisuutta, aineiston laajuutta ja sen mahdollista saturoitumista, tulosten analysointiprosessia ja siitä tehtyjen johtopäätösten oikeellisuutta, tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista sekä muita mahdollisia tutkimuksen luotettavuutta lisääviä tai pienentäviä tekijöitä.

3 Sähköinen ja automatisoitu taloushallinto

3.1 Käsitteiden määrittelyt

Jotta voidaan puhua sähköisestä taloushallinnosta, täytyy ensin määritellä taloushallinnon käsite. Lahden ja Salmisen (2014, 16) määritelmän mukaan taloushallinnon perimmäisenä tavoitteena on tuottaa raportointia organisaation taloudellisesta toiminnasta sisäisille sekä ulkoisille sidosryhmilleen. Sisäinen raportointi on tarkoitettu pääasiassa yrityksen johtoa varten. Ulkoisen raportoinnin kohteena ovat puolestaan muun muassa viranomaiset, omistajat, asiakkaat, toimittajat, työntekijät sekä yhteistyökumppanit. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Yadav (2015, 19) lähestyy taloushallintoa sen lukuisten vastuiden kautta. Taloushallinnolla on hänen mukaansa keskeinen rooli yritystoiminnan onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Taloushallinnon vastuulla ovat yrityksen talouden tapahtumien kirjaaminen ja tallentaminen sekä taloudellisen tilan valvominen, arviointi sekä analy-

sointi. Taloushallinnon vastuulla on sisäisten tarpeiden ohella tärkeiden lakivelvoitteiden hoitaminen, kuten veroilmoitusten laatiminen ja toimittaminen. (Yadav 2015, 19.)

Taloushallinto on muuttanut 2000-luvulla muotoaan paperillisesta sähköiseksi. Muutos tuli mahdolliseksi uuden kirjanpitolain (1336/1997) myötä. Uusitus kirjailaissa kirjoitetaan sähköisen tai digitaalisen taloushallinnon sijaan koneellisuudesta. Tositteiden ja kirjanpitomerkintöjen teko sallittiin koneellisesti. Koneellista tietoväli-
nettä saa lain mukaan käyttää myös kirjanpitoaineiston säilyttämiseen ja arkistointiin, eli siten se kattaa koko taloushallinnon. (L 1336/1997.)

2000-luvun alussa Suomi toimi maailmanlaajuisesti sähköisen taloushallinnon edelläkävijänä. Suomi oli jo valmiiksi internetin käytön suurmaa, minkä lisäksi Suomessa tehtiin merkittäviä innovaatioita sähköisen taloushallinnon edistämiseksi. Tärkeimpinä esimerkkeinä toimivat TITO-menettely sekä kehittyneet pankkistandardit viite-
numerokäsittelyineen. (Lahti ja Salminen 2014, 28–29.) Etenkin suomalaiset maksuliikennejärjestelmät ja -infrastrukturi ovat maailman kärkeä. Kehittyneiden maksuliikennejärjestelmien ansiosta taloushallinnon toimintoja on pystytty automatisoimaan, joka on johtanut esimerkiksi virheiden määrän vähenemiseen. (Lahti ja Salminen 2014, 116.)

Sähköisellä eli digitaalisella taloushallinnolla viitataan lakimääritelmien mukaisten kirjanpitokäytäntöjen lisäksi taloustiedon esittämiseen digitaalisessa muodossa. Digitaalisessa muodossa olevaa tietoa voidaan käsitellä ja siirtää eteenpäin sähköisesti, jolloin tieto on saatavilla huomattavasti nopeammin ja tehokkaammin. (Deshmukh 2006, 1.)

Yadavin (2015, 19) mukaan sähköistyminen antaa paremmat lähtökohdat yrityksen sisäisten taloushallinnon toimintojen toteuttamiseen sekä ulkoisten velvoitteiden hoitamiseen. Sähköistyminen on ollut edellytys myös kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä, sille sen myötä tiedon liikkuminen ja kommunikaatio on helpottunut ja nopeutunut. (Yadav 2015, 19–20.) Sähköisen taloushallinnon hyödyistä ja riskeistä tai haitoista kerrotaan lisää luvussa 3.2.

Automatisoitu taloushallinto yhdistetään yleensä sähköiseen tai digitaaliseen taloushallintoon. Termejä käytetään jopa toistensa synonyymeinä, mutta kaikkien määritelmien mukaan kyseessä ei ole sama asia. Digitaalisen taloushallinnon yhtenä pyrkimyksenä on prosessien ja toimintojen sekä tiedon liikkumisen automatisointi, minkä seurauksena sähköisen taloushallinnon käsite sekoitetaan usein automatisoituun taloushallintoon. (Lahti & Salminen 2014, 24.)

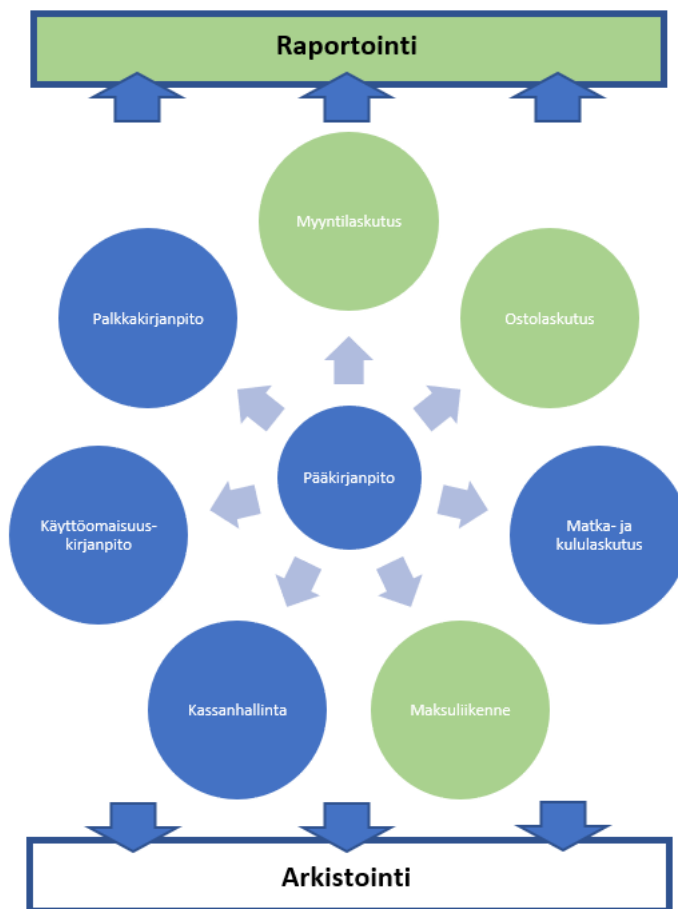
Oli terminä sitten sähköinen, digitaalinen tai automatisoitu taloushallinto, tarvitaan taustalle aina järjestelmä, jonka avulla paperittomuus on ylipäättään mahdollista. Joissain määritelmissä sähköisellä taloushallinnolla viitataan nimenomaan teknologiseen järjestelmään, jossa organisaatioiden taloudellinen tieto taltioidaan ja prosessoidaan. Järjestelmissä kaikki tieto on yhdessä paikassa ja toiminnot sekä prosessit pystytään optimoimaan tai automatisoimaan. (Yadav 2015, 19–20.) Järjestelmistä kerrotaan lisää luvussa 4.

3.2 Taloushallinnon prosessit

Yrityksen arjessa suoritetaan useita yksittäisiä, määrättyssä järjestyksessä toteutettuja toimintoja, joiden kokonaisuuksia kutsutaan prosesseiksi. Yrityksen tavoitteena on löytää parhaat mahdolliset keinot toimintojen ja sitä kautta prosessien toteuttamiseen, jotta sillä on parhaat edellytykset saavuttaa asetetut tavoitteet. Prosessit ovat osaltaan määrittämässä yrityksen menestysmahdollisuuksia, sillä ne heijastuvat suoraan yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäiseen työhön. Hyvin suunnitellut prosessit johtavat laadukkaampaan lopputulokseen pienemmällä työpanoksella, minkä positiiviset vaikutukset näyttäytyvät muun muassa taloudellisella puolella sekä asiakasyytyväisyyden kasvuna. (Agarwal 2010, 25–26.)

Luvussa 3.1 esitettyjen määritelmien mukaan taloushallinnon yhtenä tärkeimmistä tavoitteista on tuottaa raporttimuotoista tietoa yrityksen eri sidosryhmille. Johto tarvitsee tukea omaan päätöksentekoonsa, ja viranomaiset huolehtivat toiminnan laillisuudesta. Omistajia kiinnostaa yrityksen tuottavuus, ja sijoittajat puolestaan etsivät tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta. Tiedon tuottamista varten yrityksessä pyörii lukuisia erilaisia taloushallinnon prosesseja, jotka koostuvat arkisista toiminnoista.

Prosessit voidaan jakaa tasoittain. Päätasolla ovat pääkirjanpito sekä sen pohjalta rakentuvat raportointi ja arkistointi. Pääkirjanpito jakautuu useisiin yksittäisiin prosesseihin, joita ovat esimerkiksi osto- ja myyntilaskutus, matka- ja kululaskutus sekä palkanlaskenta. (Lahti & Salminen 2014, 16–18.) Prosesseja on havainnollistettu kuviossa 1.



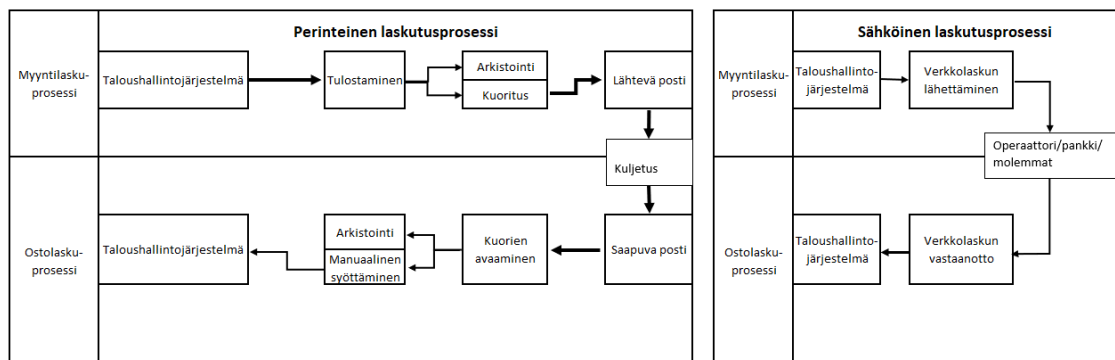
Kuvio 1. Taloushallinnon prosessikaavio (Lahti & Salminen 2014, 16–18, mukailtu)

Kuvioon 1 on merkitty vihreällä taustalla tämän tutkimuksen kannalta oleelliset prosessit, joita ovat myynti- ja ostolaskutus, sisäinen raportointi sekä maksuliikenne. Kuviossa mukana olevaa kassanhallintaa ei käsitellä erillisenä prosessina, vaan se yhdistetään sisäiseen raportointiin. Toimeksiannossa selvitettiin, että merkityt prosessit ovat niitä yrityksen sisäisesti tekemiä prosesseja, jotka on tarkoitus ottaa käyttöön

myös uudessa järjestelmässä. Siitä syystä tämä tutkimus rajataan kyseisiin prosesseihin.

Myynti- ja ostolaskut

Nykyäänä laskutus tapahtuu pääasiassa sähköisesti. Sähköisyydestä on lukuisia etuja, kuten kuvion 2 perinteistä ja sähköistä laskutusprosessia vertailemalla voi helposti havaita. Suurin hyöty tulee laskun siirtymiseen liittyvien ylimääräisten vaiheiden karsimisen myötä. Perinteisessä myyntilaskutuksessa toimintoketjua pidentävät tulostamiseen ja postitukseen liittyvät välivaiheet, ja ostolaskutuksessa kirjeen vastaanottamiseen ja tiedon manuaaliseen käsittelyyn liittyvät vaiheet. (Myllynen 2011, 9–12.)



Kuvio 2. Perinteinen ja sähköinen laskutusprosessi mukaillen Myllynen (2011, 9) ja Ensiaskleet verkkolaskutukseen (2005, 5)

Verkkolaskutuksen myötä sekä myynti- että ostolaskut kulkevat järjestelmien välillä täysin sähköisesti. Yrityksen laskutusta tekevän henkilön täytyy ainoastaan lähettää lasku järjestelmästä, jolloin siitä syntyvä laskutusaineisto kulkee operaattorin, pankin tai molempien välityksellä vastaanottajan taloushallintojärjestelmään. Tämä lisää paitsi helppokäyttöisyyttä myös säästää aikaa ja ylimääräisiin vaiheisiin kuluneita resursseja. (Ensiaskleet verkkolaskutukseen 2005, 5–6.)

Sisäinen raportointi

Sisäisen raportoinnin tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoimintaa. Ennen kaikkea yritysjohto saa raportoinnista arvokasta lisätietoa päätöksenteon tueksi. Sisäinen raportointi voidaan jakaa tarkempiin osa-alueisiin, joita ovat talous- ja tuloraportointi, talousohjauksen raportointi ja liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi. (Lahti & Salminen 2014, 177.)

Maksuliikenne

Maksuliikenne on yksi olennaisimmista prosesseista, joka toimii ikään kuin arkisten toimintojen taustalla. Maksuliikenne vastaa siitä, että maksu- ja muut siihen liittyvät aineistot liikkuvat taloushallintojärjestelmän ja pankin välillä. Yrityksen lähettämä maksu liikkuu siis pankin kautta asiakkaan järjestelmään, ja lopulta järjestelmät käsittelevät maksutapahtumia. Esimerkiksi viiteaineistojen ja tiliotteiden avulla suoritukset pystytään täsmäyttämään avoimien laskujen kanssa, jolloin järjestelmät osaavat merkitä laskun maksetuksi. (Lahti & Salminen 2014, 116.)

3.3 Sähköisen taloushallinnon hyödyt ja riskit

Taloushallinnon digitalisointi on tuonut lukuisia hyötyjä niin taloushallinnon arkisiin toimintoihin kuin kokonaiseen prosesseihinkin esimerkiksi automatisoinnin myötä (Hess, Kreher & Sellhorn 2017, 6). Hessin, Kreherin ja Sellhornin tutkimuksen (2017, 15) mukaan tärkeimpiä digitalisaation tuomia muutoksia ovat datan laadun ja läpinäkyvyyden sekä raportointinopeuden paraneminen. Muita tutkimuksessa ilmenneitä muutoksia ovat esimerkiksi toimintojen sisäinen yhdistäminen kokonaisuuksiksi sekä siihen liittyen prosessien tehostaminen, talous- ja kirjanpitohenkilöstön tarpeen vähentyminen ja siitä johtuen henkilöstön toimenkuvan muuttuminen muihin tehtäviin sekä yleinen kustannusten pienentyminen (Hess, Kreher & Sellhorn 2017, 15).

Tutkimuksessa käsiteltiin myös muutosten mukanaan tuomia hyötyjä. Tutkimuksen perusteella merkittävimpiä sähköisen taloushallinnon hyötyjä ovat esimerkiksi järjestelmien yhteneväisyys ja konsolidoitavuus, datan laadunhallinnan parantuminen sekä paperittomuus. (Hess, Kreher & Sellhorn 2017, 11.) Tutkimuksessa esiin nousseet hyödyt ovat esiteltynä kuviossa 3.



Kuvio 3. Sähköisen taloushallinnon hyödyt (Hess, Kreher & Sellhorn 2017, 11, mukailtu)

Deshmukh (2006, 10) kuvailee hyötyjä konkreettisemmalla tasolla. Sähköisen taloushallinnon myötä virheiden määrä vähenee, tuottavuus parantuu ihmisvoimin tehtävän työn vähentyessä, kirjausketjut nopeutuvat ja parantuvat, kassanhallinta helpottuu tehokkaampien laskutus- ja perintäprosessien myötä sekä ympärivuorokautisen tuen saatavuus parantuu. Prosessien nopeutumisesta ja tehostumisesta esimerkkeinä toimivat muun muassa erilaiset hyväksyntäprosessit, laskutus- ja perintäprosessit, kirjanpidon kirjaukset sekä tilikauden päättäminen. (Deshmukh 2006, 10.)

Lahti ja Salminen (2014, 32–33) lähestyvät sähköisyyden hyötyjä ennen kaikkea prosessi- ja toimintonäkökulmasta. Suurimmat sähköisen taloushallinnon hyödyt ovat heidänkin mukaansa nopeus ja tehokkuus. Nopeutta ja tehokkuutta tuovat automati-

soidut työvaiheet ja sitä kautta manuaalisen käsityön väheneminen. Yksittäisten toimintojen automatisoinnin kautta niistä koostuvat prosessit tehostuvat ja suoraviivaistuvat. Tehokkuuden lisääntymisen lisäksi huomioitava asia on virheiden määrän väheneminen. Inhimilliset virheet, kuten näppäily- tai laskuvirheet, ovat väistämättömiä aina, kun työtehtäviin osallistuu ihminen. Automatisoinnin ja koneellisuuden myötä nämä virheet poistuvat kokonaan tai vähentyvät merkittävästi. (Lahti & Salmi 2014, 32–33.)

Jaatisen (2009, 151) mukaan sähköisen taloushallinnon hyödyt eivät kosketa vain yritystä itseään, vaan hyötyjiä ovat lisäksi sidosryhmät, kuten asiakkaat, omistajat, tavaran toimittajat, viranomaiset sekä etenkin työntekijät. Automatisoinnin merkitys korostuu etenkin kirjanpitäjien kohdalla, joilla työ on aiemmin kasautunut tilinpäätösajankohtiin eli tyypillisesti alkuvuoteen. Automatisoinnin myötä työt jakaantuvat tasaisesti, kun tilinpäätöstä ei tarvitse luoda alusta loppuun käsin. Kustannussäästöt liittyvät vahvasti myös tähän. Rutiinitehtävien tekeminen ihmisvoimin vie runsaasti työaika ja aiheuttaa siten turhia kustannuksia, jotka olisivat vältettävissä suorittamalla samat tehtävät automaattisesti ja koneellisesti. Työstä tulee lisäksi mielekkäämpää, sillä työtehtävät monipuolistuvat ja rutiinityö vähenee sekä vapaa-aika lisääntyy. (Jaatinen 2009, 156.)

Sähköiseen taloushallintoon liittyy myös riskejä. Sähköistä taloushallintoa koskettavat yleisellä tasolla digitalisaatioon liittyvät riskit. Näistä merkittävimpiä ovat tietoturva ja -suoja. Tietoturvaan ja -suojaan liittyvät kysymykset nousevat esiin etenkin pilvipohjaisissa järjestelmissä. Pilvipohjaisuudella tarkoitetaan järjestelmän toimimista verkon välityksellä eli esimerkiksi kiinteää tietokoneelle ladattavaa ohjelmistoa ei tarvita, vaan käyttö tapahtuu selaimessa. Pilvessä oleva tieto on myös saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä tarkoittaa sitä, että myös tietoturvariskit ovat aina olemassa. Käytännössä tietoturvaan liittyviä riskejä ovat esimerkiksi tietoliikenneyhteyksissä tai palveluntarjoajan päässä ilmenevät viat sekä tietovuodot. Tietoturvaan liittyvät oleellisenä myös virukset ja hakkerit (Deshmukh 2006, 25). Harvinaisemmissa tapauksissa myös ympäristö voi aiheuttaa vikoja esimerkiksi tulipalon myötä. (Heino 2010, 92–95.)

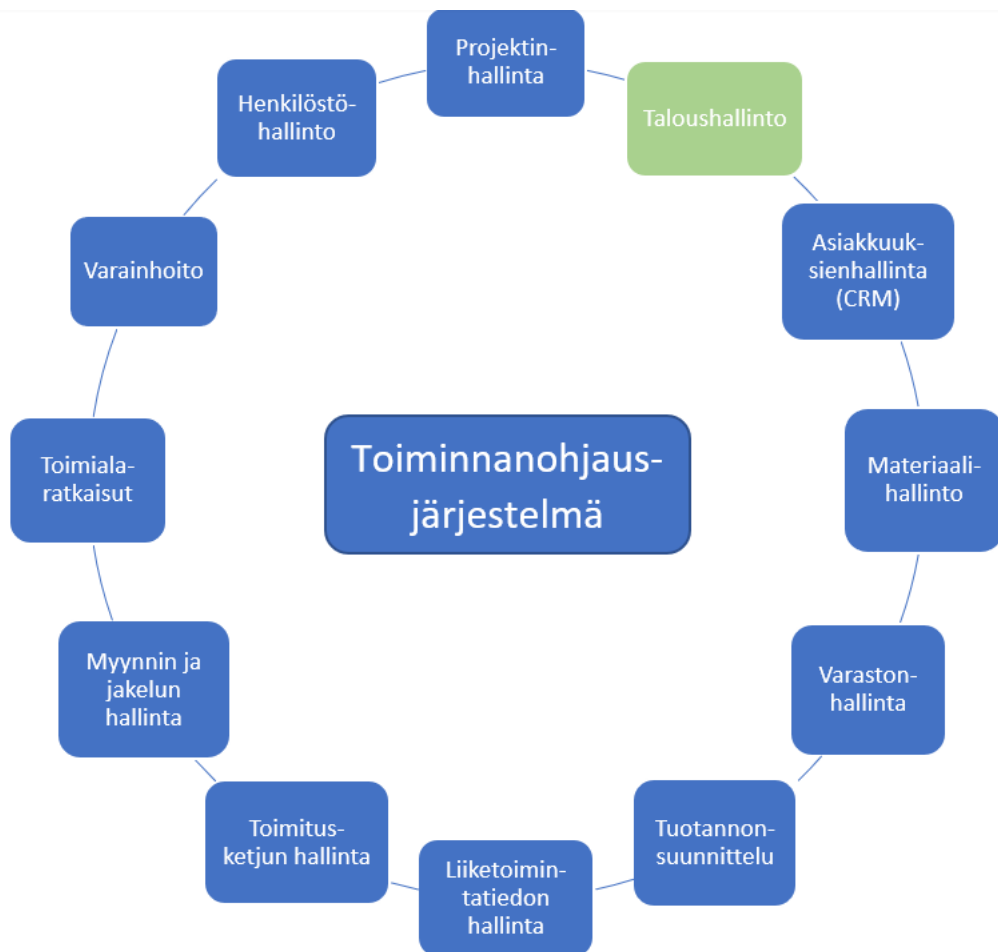
Haittapuolena voidaan nähdä myös perinteisten työtehtävien poistuminen tai muuttuminen. Pelkona voi olla, että sähköisyyden ja automatisoinnin myötä työtehtävät vähenevät. Pelko on kuitenkin aiheeton, sillä taloushallinnon toimihenkilöiden tarve ei ole vähentymässä, ainoastaan työnkuva on muuttumassa enemmän asiantuntija- ja konsulttipainotteiseksi. Tehtävien ulkoistaminen tilitoimistoille tuo myös kirjanpito- ja konsulttisektorille uutta työtä poistuvien töiden tilalle. (Jaatinen 2009, 179.)

Muuttuneet kustannukset perinteiseen taloushallintoon verrattuna ovat yksi riskeistä. Uusi järjestelmä on merkittävä rahallinen investointi, joka on aina itsessään suuri riski. Asiantuntijoiden ja konsulttien määrä on kasvanut, ja he ovat usein kalliita. Palkkakustannukset sekä palkkiot ja korvaukset ovat siis korkeammat. Tietotekniikan kehittyessä jatkuva kouluttautuminen on välttämätöntä, mistä seuraa kustannuksia. Myös prosessien ja toimintojen kehittämiseen sekä järjestelmän konfigurointiin kuluu resursseja. Mikäli prosessien kehittäminen ja järjestelmän konfigurointi epäonnistuu tai ne vaativat korjaustoimenpiteitä, kustannukset kertaantuvat. (Deshmukh 2006, 23–24.)

4 Taloushallinto osana toiminnanohjausjärjestelmää

4.1 Toiminnanohjausjärjestelmän määrittely

Tässä tutkimuksessa taloushallintojärjestelmää käsitellään osana toiminnanohjausjärjestelmää. Toimeksiantajan valitsema järjestelmä Netsuite on pohjimmiltaan toiminnanohjausjärjestelmä, joten tutkimukseen on luonnollista valita sama lähestymistapa. Toiminnanohjausjärjestelmä koostuu lukuisista osista, joita on havainnollistettu alapuolen kuviossa 4. Tämä tutkimus keskittyy taloushallintoon, mikä on merkitty kuvioon vihreällä taustalla.



Kuvio 4. Toiminnanohjausjärjestelmän osat (Dantes & Hasibuan 2011, 4, mukailtu)

Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) on useista osista koostuva kokonaisjärjestelmä, jonka tavoitteena on saada yrityksen toiminnan kannalta oleellinen tieto yhteen paikkaan. ERP-järjestelmien avulla tuetaan päivittäisten liiketoiminnallisten toimintojen sekä dataan perustuvan päätöksenteon tekemistä (Salim, Salisu & Suleiman 2015, 29). ERP-järjestelmään kuuluvia osia ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto sekä projektin- ja varastonhallinta. Suurin hyöty ERP-järjestelmästä saadaan silloin, kun se kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja prosessit. Silloin tieto on paitsi helposti saatavilla myös ajantasaista, sillä kaikki on yhden järjestelmän sisällä. (Samara 2015, 1.)

Toiminnanohjausjärjestelmillä on samankaltaisia hyötyjä kuin taloushallinnon kehitymisellä paperillisesta sähköiseksi. Yritykset ja etenkin yritysjohto ovat aiemmin karsineet informaation pirstaloitumisesta useisiin järjestelmiin, ja siitä on aiheutunut myös ylimääräisiä kustannuksia tehottomien ja epä johdonmukaisten sisäisten toimintoketjujen ja prosessien myötä. Kustannukset näkyvät joko suorasti tai epäsuorasti. (Davenport 1998.)

Suoria kustannuksia syntyy esimerkiksi useiden päällekkäisten järjestelmien käyttömaksuista, tietojen koonnista ja keräämisestä syntyvästä ylimääräisestä työstä tai järjestelmien välisten integraatioiden toteuttamisesta. Lisäksi turhan tiedon tallentamisesta ja säilömisestä syntyy suoria kustannuksia, kun sama tieto voi esiintyä useassa järjestelmässä yhtäaikaisesti. Davenport (1998) nostaa epäsuorat kustannukset tärkeysjärjestyksessä suorien yläpuolelle. Epäsuoria kustannuksia syntyy informaatiokatkoksista tai informaation puutteesta. Jos esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin järjestelmä ei linkity taloushallinnon järjestelmään, on johdon päätöksenteko vaistonvaraista tarkan ja yksityiskohtaisen tiedon, kuten tuottavuustiedon, sijaan. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan tehokkaasti poistaa edellä mainittuja suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin johtavia tekijöitä. (Davenport 1998.)

4.2 Lähestymistavat järjestelmän käyttöönottoon

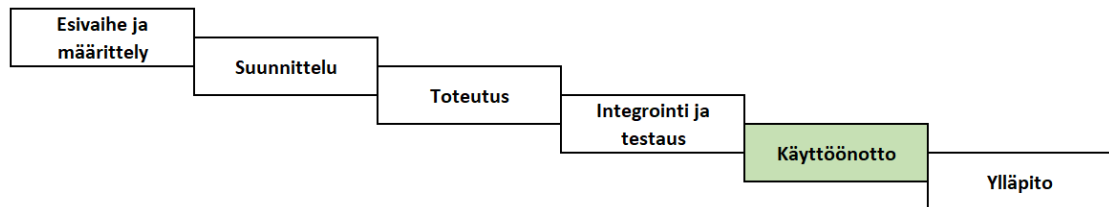
Toiminnanohjausjärjestelmän toteutukseen ja käyttöönottoon on Salimin, Salisun ja Suleimanin (2015, 30) mukaan erilaisia lähestymistapoja. Lähestymistavan valintaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksen kyvykkyydet sekä vaatimukset. Lähestymistapoja ovat kokonaisvaltainen toteutus, pilottitoteutus sekä vaiheistettu toteutus. Kokonaisvaltainen toteutus sopii suurille ja kunnianhimoisille organisaatioille, jotka haluavat ottaa käyttöön kaikki järjestelmän moduulit eli osa-alueet kerralla. Kokonaistoteutuksen etuja ovat käyttöönoton kokonaiskeston sekä kustannusten minimointi, jolloin liiketoiminnan arkirutiineihin ja päätöksentekoon päästään mahdollisimman nopeasti. Haittapuolina ovat siihen varattavien resurssien suuri määrä sekä toteutuksen suuruusluokan vuoksi korkea riski. (Salim, Salisu & Suleiman 2015, 30.)

Pilottilähtökohdan etuna on se, että järjestelmän käyttöä ja toimivuutta voidaan ensin opetella ja testata. Pilottitoteutus pienentää järjestelmän vaihdokseen liittyvää riskiä, sillä vaihdokseen pystytään valmistautumaan paremmin. Pilotoinnin haittana on suuremmat kustannukset, sillä pilottiprojektin lisäksi varsinaiseen toteutukseen ja käyttöönottoon liittyy omat kustannukset. Vaiheittaisessa toteutuksessa otetaan nimensä mukaisesti vaiheittain käyttöön järjestelmän eri moduuleja, joita ovat esimerkiksi taloushallinto sekä projektin- ja asiakkuuksienhallinta. Tämä lähestymistapa pienentää myös riskiä, sillä mahdollinen epäonnistuminen rajoittuu vain valittuihin moduuleihin. Vaiheittaisessa lähestymistavassa saadaan priorisoitua ennalta tärkeimmät moduulit, jotka halutaan käyttöön ensimmäisenä. Moduuleja voi jatkossa lisätä prioriteetin ja organisaation tarpeiden mukaan. (Salim, Salisu & Suleiman 2015, 30.)

4.3 Käyttöönoton vaatimukset

Onnistuneen järjestelmän käyttöönoton takaamiseksi on ensin tiedostettava, mitä sen toteuttaminen vaatii. Ymmärtämisen avuksi on kehitetty erilaisia metodeja ja niiden visuaalisia mallinnuksia. Sovellus- ja järjestelmäkehitykseen on laadittu erityinen metodi, jota kutsutaan sovelluskehityksen elinkaareksi (englanniksi Software development life cycle, SDLC). Se on tarkoitettu tieto- ja teollisuusjärjestelmien suunnitteluun, rakentamiseen ja ylläpitoon. (Bassil 2012, 1.)

Metodin ymmärtäminen on helpompaa visuaalisen mallintamisen avulla. Yksi tunnetuimmista SDLC:n mallinnuksista on Winston R. Roycen kehittämä vesiputousmalli. Vesiputousmallissa kuvataan sovelluksen tai järjestelmän kehitysprosessia vaihe vaiheelta vesiputousmaisesti alaspäin laskien. Vaiheet on suoritettava mallin mukaisessa järjestyksessä ja edellinen vaihe on saatava täysin valmiiksi ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. (Bassil 2012, 1–2.) Vesiputousmalli vaiheineen on kuvattuna alapuolen kuviossa 5. Tämä tutkimus on rajattu mallissa esitettyyn käyttöönottovaiheeseen. Se on merkitty kuvioon 5 vihreällä taustalla.



Kuvio 5. Vesiputousmalli (Bassil 2012, 2; Davachelvan ym. 2010, 113, mukailtu)

Sovelluskehityksen elinkaarimallia pystyy hyödyntämään myös toiminnanohjausjärjestelmäprojekteissa. Greci ja Hull (2004, 278–280) kirjoittavat analyysissään sovelluskehityksen elinkaarimallin soveltamisesta toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnissa. He tuovat esiin ERP Life Cycle -mallin, jossa huomioidaan toiminnanohjausjärjestelmäprojektin erityispiirteitä. Analyysissä on mukana yhteenveto sovelluskehityksen elinkaarimallin (SDLC) sekä toiminnanohjausjärjestelmän elinkaarimallin (ERP Life Cyclen) yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. (Greci & Hull 2004, 278–280.) Alapuolen taulukossa 1 on koostettuna Grecin ja Hullin havaintoja. Kuvion 5 tavoin, taulukkoon 1 on merkitty vihreällä taustalla tutkimuksen rajauksen kannalta olennaiset vaiheet, jotka liittyvät käyttöönottoon.

Taulukko 1. Sovelluskehityksen- ja ERP-elinkaarimallien vaiheet ja pääpiirteet mukailten Greci ja Hull (2004, 279)

SDLC:n vaihe	ERP Life Cycle	Tyypilliset toiminnot SDLC	Tyypilliset toiminnot ERP Life Cycle
Suunnittelu	Suunnittelu	- Vaihtoehdot - Soveltuvuus -Hinta/hyöty-suhde	-Ratkaisun valinta -Tavoitteen asettaminen - Projektin käynnistäminen
Analysointi	Analysointi	-Prosessianalyysi -Käyttäjänalyysi -Data-analyysi	-Prosessien uudelleensuunnittelu -Vaativuuden määrittely -Järjestelmän rajapinnat
Design	Konfigurointi	-Migraatiot sisään/ulos -Näkymä/käyttöliittymä -Moduulit/integrointi	-Koemallintaminen -Kustomisointi -Konfigurointi
Implementointi	Asentaminen	- Ohjelmointi -Asennukset -Testaus	-Koulutus/harjoittelu -Järjestelmän vaihdos/käyttöön- otto -Vianetsintä/testaus
Tuki ja ylläpito	Tuki ja ylläpito	-Tuki -Arviointi	-Korjaukset -Muokkaaminen

Kuvioon 5 sekä taulukkoon 1 merkittiin vihreällä käyttöönottoon liittyvät vaiheet, joihin tämä tutkimus on rajattu. Kuvion 5 aiemmat vaiheet liittyvät järjestelmän kehittämiseen ja rakentamiseen, joten niitä ei huomioida tämän tutkimuksen koskettaessa ainoastaan valmiin järjestelmän käyttöönottoa. Toisaalta käyttöönottoon liittyvät osittain samat vaiheet, kuten testaus, mutta niitä ei ole merkitty erikseen kuvioon käyttöönoton kohdalle. Taulukossa 1 ensimmäiset vaiheet liittyvät määrittelyvaiheeseen, joka suoritettiin toimeksiantajayrityksessä ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Taulukon 1 analysointivaiheessa esitetty vaatimusten määrittely liittyy kuitenkin tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on dokumentoida käyttöönoton vaatimukset. Määrittelyvaiheessa vaatimuksia käsiteltiin vain pintapuolisesti, joten toimeksiantajan toiveena oli, että niitä tutkittaisiin tarkemmin tässä tutkimuksessa.

Kuten kuviota 5 ja taulukkoa 1 vertailemalla havaitsee, eri asiantuntijoilla on hieman eriävät näkemykset sovelluskehityksen elinkaaren vaiheista. Eri asiantuntijat kuvaavat vaiheita yksityiskohtaisemmin kuin toiset. Esimerkiksi Grecin ja Hullin (2004, 279) mallissa implementointi ja asennukset ovat omana vaiheenaan, ja ne sisältävät varsinaisen toteutustyön lisäksi muun muassa koulutuksen, testauksen ja käyttöönoton. Bassil (2012, 2) sen sijaan erittelee testauksen omaksi vaiheekseen ja Davachelvan ym. (2010, 113) tuo tämän lisäksi mukaan integroinnin.

Tärkeimpiä onnistumisen tekijöitä on myös tutkittu. Grecin ja Hullin (2004, 280) viittaavat Mabertin, Sonin ja Venkataramananin tekemään tutkimukseen toiminnanohjausjärjestelmän onnistumisen avaintekijöistä. Tutkimuksessa määriteltiin kolmekymmentä tekijää, mutta ne ryhmiteltiin kolmeen pääryhmään, joita ovat suunnittelu, design ja implementointi eli toteutus ja käyttöönotto. Huomionarvoista on, että samat ryhmät löytyvät myös elinkaarimallin vaiheista. Grecin ja Hullin (2004, 280) mukaan tekijöistä olisi mahdollista muodostaa myös elinkaarimallissa mukana oleva analyysiryhmä, jolloin elinkaarimalli olisi viimeistä vaihetta eli tukea ja ylläpitoa vaille katettu. (Grecin & Hull 2004, 280.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Määrittelyvaihe

Toimitusjohtajan mukaan uuden järjestelmän etsimisen taustalla oli uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen verkkokauppaprojektien ohelle. Tähtäimenä oli hänen mukaansa asiakkaille tarjottava kokonaisjärjestelmä, joka sisältää sekä verkkokaupan että toiminnanohjausjärjestelmän. Tärkeintä oli, että uusi järjestelmä tukee asiakkaiden kasvun ja kansainvälistymisen vaiheita. Valinta kohdistui Netsuiteen.

Woolman on asiakkaiden tavoin kasvun ja kansainvälistymisen vaiheessa, joten sisäinen toteutusprojekti valikoitui ensimmäiseksi askeleeksi.

Haastatteluista selvisi, että valintaan johtaneita tekijöitä oli useita. Valintaa ei lähesetty ainoastaan yhdestä näkökulmasta, kuten liiketoiminta, järjestelmän helppokäyttöisyys tai hinta edellä, vaan ratkaisuun päästiin kokonaiskuvan kautta.

Liiketoimintanäkökulmasta tärkeimmäksi tekijäksi toimitusjohtaja nosti maayhtiöiden tukemisen. Nykyinen järjestelmä Procountor ei tue maayhtiöitä. Maayhtiöiden myötä yritys saa huomioitua lakisääteiset asiat, kuten verotus- ja kirjanpitosäädökset maittain, mikä ei nykyisessä järjestelmässä ole mahdollista. Toinen tärkeä liiketoimintaa tukeva puoli toimitusjohtajan mukaan on Netsuiten lukemattomat jatkokehitysmahdollisuudet taloushallinnon käyttöönoton jälkeen. Näitä olisivat muun muassa nykyistä tehokkaammat toiminnot ja prosessit esimerkiksi projektin- ja asiakkuuksien hallintaan liittyen.

Muita pääkriteereitä olivat toimitusjohtajan mukaan esimerkiksi helppokäyttöisyys ja hinta. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa uusien prosessien käyttöönoton vaikeus. Kaikki on rakennettu järjestelmään valmiiksi, joten parhaimmillaan yhdellä napinpainalluksella haluttu toiminto tai prosessi on käyttövalmis. Hintaan liittyen toimitusjohtaja korosti järjestelmän hinnan sijaan kokonaiskustannusta, joka muodostuu pidemmällä aikavälillä, kuten viidessä vuodessa. Toimitusjohtajan mu-

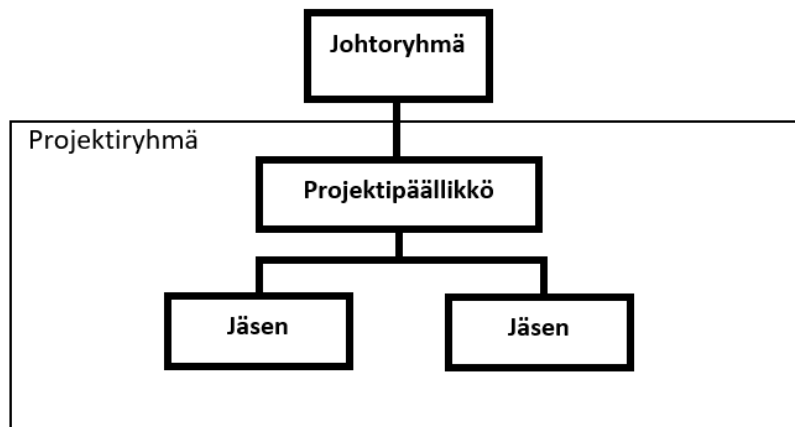
kaan kustannuksia aiheutuu pelkästään järjestelmän muuttamisesta sekä käyttöön-
otosta ja sen kestosta siten, että pelkän järjestelmän hinta voi olla vain kolmannes
kokonaiskustannuksesta.

Lähes kaikki haastateltavat nostivat pilvipohjaisuuden esiin konkreettisenä valintakri-
terinä. Toimitusjohtajan mukaan suurin hyöty pilvipohjaisuudessa on se, ettei asiak-
kaan tarvitse investoida laitteisiin tai asennuksiin. Pilvipohjaisuus lisää myös joustoa,
sillä erillisiä aikaa vieviä järjestelmäpäivityksiä ei tarvitse toteuttaa. Lisäksi pilvipohjai-
suuden myötä järjestelmä on saavutettavissa missä ja milloin vain.

Toimitusjohtaja huomautti, että järjestelmiä täytyy verrata keskenään samanlaisiin
järjestelmiin. Esimerkiksi suora vertailu nykyisen Procountorin ja Netsuiten välillä ei
ole järkevää, sillä järjestelmät palvelevat eri tarkoituksia. Procountor on tarkoitettu
kotimaassa toimiville yrityksille, kun taas Netsuite on kansainvälinen toiminnanoh-
jausjärjestelmä, jonka kuuluukin olla laajempi ja siten hinnakkaampi. Toimitusjohtaja
nosti soveltuvimmiksi verrokeiksi SAPin ja NAVin kaltaiset laajat kokonaisratkaisut,
joista Netsuite valikoitui parhaaksi vaihtoehdoksi omiin ja asiakkaiden tarpeisiin.

5.2 Aikataulu ja resurssit

Haastatteluista selvisi projektiryhmän rakenne. Projektiryhmä koostuu projektipäälli-
köstä sekä kahdesta projektiryhmän jäsenestä. Projektiorganisaatioon kuuluu lisäksi
johtoryhmä, joka koostuu yrityksen omistajista. Projektiorganisaatio on kuvattuna
kuviossa 6.



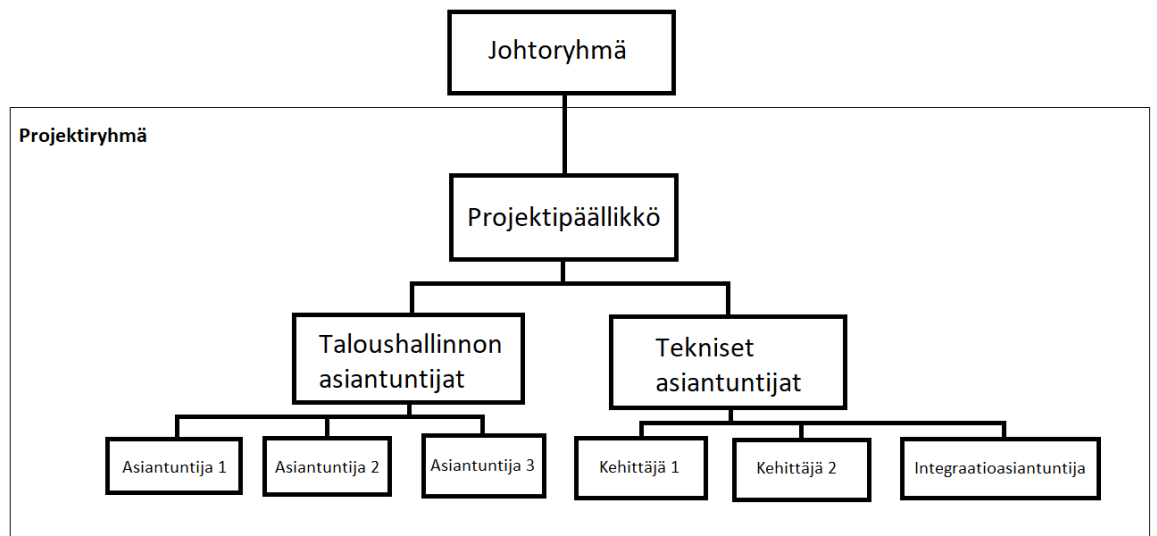
Kuvio 6. Projektiorganisaatio

Projektin käytännön toteutus on yksinomaan projektiryhmän vastuulla. Haastateltavien kertoman mukaan kaikille projektiryhmän jäsenille ei ole kuitenkaan varattu täyttä työaika projektin edistämiseen, vaan muita työtehtäviä tehdään samanaikaisesti. Toimitusjohtaja selvitti tämän olevan tiedostettu päätös, sillä projektia lähestytään learning by doing -periaatteella eli opetellaan järjestelmää ja sen käyttöä projektin edetessä sekä tunnustetaan vaadittavat resurssit käyttöönoton onnistumista varten. Resursseja voidaan lisätä sitä mukaa, kun puutteita osaamisessa tiedostetaan. Projekti toimii samalla pilottiprojektina tulevia asiakasprojekteja varten.

Resurssivaje on toimeksiantajan puolelta huomioitu aikataulussa, sillä projektille ei ole määrätty kiinteää aikataulua eikä takarajaa. Toivomuksena on mahdollisimman pikainen käyttöönotto, mutta sen nopeuttamiseksi ei tehdä ylimääräisiä toimenpiteitä, kuten resurssipanostuksia ennen todellisen osaamisvajeen tunnistamista. Toimitusjohtajan mukaan ainut lievää painetta tuottava tekijä on päällekkäiset kustannukset, sillä uudesta järjestelmästä täytyy maksaa kuukausimaksua jo projektin aikana.

Haastateltavat selvittivät, millaiset resurssit vastaavan projektin tehokkaaseen läpiviintiin oikeasti vaadittaisiin. Vastausten perusteella henkilömäärä ei ole ratkaiseva tekijä, vaan tärkeämpää on se, että henkilöt saavat keskittyä täysipäiväisesti projektiin. Samalla kuitenkin todettiin, ettei nykyinen projektiryhmä yksinään riitä, vaikka se

saisi keskittyä täyspäiväisesti omaan sekä asiakasprojekteihin. Haastatteluista nousi esiin kolme osaamisalueen mukaan jaoteltua ryhmää: johto, talous sekä tekninen puoli, joista tekninen osaaminen puuttuu tällä hetkellä kokonaan. Niiden pohjalta muodostuu kuvion 7 mukainen tarvittava projektiorganisaatio projektien onnistumista ja tehokasta läpiviemistä varten.



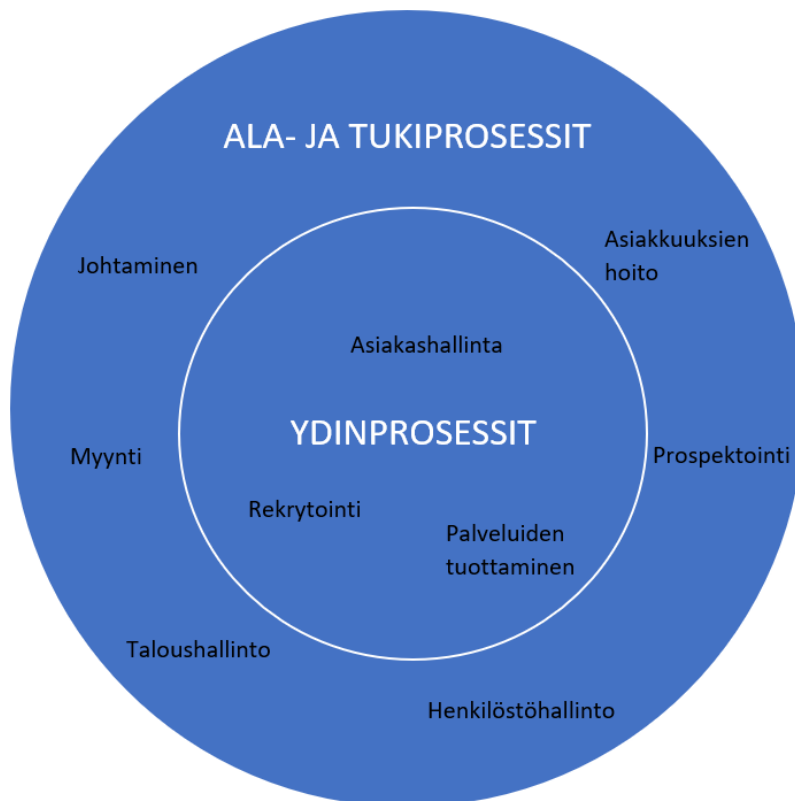
Kuvio 7. Tarvittava projektiorganisaatio

Kun riittävät resurssit ja osaaminen on tiedostettu, saadaan määritettyä myös tarkempi aikataulu projektille. Tutkimuksen yhtenä konkreettisenä tuotoksena oli toimeksiantajalle toimitettu mallipohja aikataulusta. Aikataulumallista on hyötyä etenkin tulevaisuuden asiakasprojekteja ajatellen. Sen avulla voidaan resursoida tehokkaasti useita yhtäaikaista projekteja, ja arvioida milloin projektit tulevat päätymään. Asiakkaat ovat usein kiinnostuneita aikataulusta, joten mallia voi esittää myös heille.

5.3 Prosessit

Toimitusjohtajan mukaan asiakkaat ovat keskeisessä asemassa Woolmanin arvomaailmassa, mikä näkyy selvästi myös ydinprosesseista. Woolmanin ydinprosesseja ovat

hänen mukaansa asiakashankinta, palveluiden tuottaminen sekä rekrytointi. Ala- tai tukiprosesseiksi hän nimesi johtamisen, myynnin, asiakkuuksien hoidon, prospektoinnin, henkilöstöhallinnon sekä taloushallinnon. Woolmanin prosessit ovat havainnollistettuna kuviossa 8.



Kuvio 8. Woolman Oy:n prosessit

Tutkimuksen kannalta keskeisimmät taloushallinnon prosessit kuuluvat Woolmanin tukiprosesseihin. Toimitusjohtajan mukaan ne jaetaan vielä sisäisesti ja ulkoisesti tehtäviin prosesseihin. Sisäisiä, yrityksen itse tuottamia prosesseja ovat osto- ja myyntilaskutus, kulu- ja matkalaskut sekä sisäinen raportointi. Ulkoistettuja prosesseja ovat kirjanpito, palkanlaskenta sekä ulkoinen raportointi. Sekä sisäisiin että ulkoisiin prosesseihin kuuluu lisäksi arkistointi. Jakoa sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin on hahmoteltu kuviossa 9.



Kuvio 9. Woolman Oy:n taloushallinnon prosessit

Toimitusjohtajan mukaan uuteen järjestelmään siirryttäessä jako sisäisten ja ulkoisten taloushallinnon prosessien välillä ei tule muuttumaan. Hän kuitenkin huomauttaa, että kaikkia prosesseja ei oteta käyttöön uudessa järjestelmässä. Netsuite ei tue palkanlaskentaa, joten sen hallinta jätetään vanhaan järjestelmään. Lisäksi arkistointi vanhan järjestelmän aikaisista dokumenteista ja tositteista pidetään vanhassa järjestelmässä. Matka- ja kululaskutus toteutetaan vasta myöhemmässä vaiheessa, eli sekin jätetään huomioimatta käyttöönotossa.

Prosessien kehittäminen on haastateltavien mukaan yksi tärkeimmistä Woolmanin järjestelmävaihdoksen päätökseen johtaneista tekijöistä. Toimitusjohtajan mukaan nykyiset prosessit, etenkin osto- ja myyntilaskut, vaativat paljon manuaalista työtä nykyisessä järjestelmässä. Kasvava, kehittyvä ja kansainvälistyvä yritys ei pysty toteuttamaan tärkeimpiä taloushallinnon prosessejaan tehokkaasti ja laadukkaasti yrityksen skaalautuessa ja transaktioiden volyymin kasvaessa. Siksi järjestelmän vaihto on välttämätöntä tehdä. Prosessien kehittäminen kohdistetaan pääasiassa sisäisiin prosesseihin. Haastattelujen perusteella sisäiset prosessit koetaan yrityksen toiminnan ja kehittymisen kannalta tärkeimmiksi.

Haastatteluista selvisi, että Netsuitessa otetaan käyttöön ainoastaan valitut taloushallinnon prosessit. Samalla haastateltavat totesivat, että muiden prosessin käyttöönottoa tutkitaan ja pidetään mahdollisena tulevaisuudessa. Osa haastateltavista huomautti, että järjestelmästä saadaan suurin hyöty irti, kun se kattaa mahdollisimman suuren osan yrityksen prosesseista. Siksi heidän toiveensa oli, että käyttöönottoa laajennettaisiin muihin järjestelmän moduuleihin mahdollisimman pian.

5.4 Integraatiot

Haastatteluiden perusteella Woolmanilla on ymmärretty integraatioiden valtava merkitys järjestelmän toimivuuden kannalta. Toimitusjohtajan mukaan integraatioita mietittiin alustavasti jo määrittelyvaiheessa. Kaikkia tarpeita ei kuitenkaan vielä tunnustettu, vaan integraatioidenkin osalta tarkoituksena on tunnistaa tarpeet projektin edetessä.

Tärkeimmiksi integraatioiksi nostettiin jokaisen haastateltavan toimesta pankkiyhteydet. Muita haastatteluissa esiin nousseita integraatioita ovat yhteydet verottajaan sekä Woolmanin käyttämiin muihin järjestelmiin, kuten asiakkuuksienhallinta- eli CRM-järjestelmään. Toimitusjohtaja kuitenkin kertoi, ettei muihin yrityksen itse käyttämiin järjestelmiin ole tällä hetkellä tarvetta tehdä integraatioita.

Haastateltavat selvittivät, että integraatiot voidaan toteuttaa joko itse tai käyttää valmiita saatavilla olevia integraatoratkaisuja. Toimitusjohtajan toiveena on, että projektin aikana kartoitetaan valmiita ratkaisuja, jolloin integraatioiden toteutustyötä ei tarvitse tehdä itse. Järjestelmä halutaan käyttöön mahdollisimman nopeasti, ja toimitusjohtaja tiedostaa integraatioiden kehitystyön vaativuuden ja hitauden. Hän kuitenkin lisäsi, että yrityksessä on myös tarvittaessa sisäistä integraatio-osaamista.

5.5 Koulutus ja testaus

Koulutukseen ja testaukseen ei ole toimitusjohtajan puolelta toiveita tai vaatimuksia. Toimitusjohtaja kertoi, ettei järjestelmän koulutus henkilöstölle ole ajankohtaista,

sillä järjestelmää käyttävät alkuvaiheessa ainoastaan projektin parissa toimineet henkilöt. Myös muut haastateltavat kertoivat, ettei koulutusta ole käsitelty millään tavalla, eikä se ole ajankohtaista.

Testausta sen sijaan pidetään haastateltavien kertoman mukaan onnistumisen kannalta yhtenä merkittävimmistä tekijöistä. Testaukseen ei ole toimitusjohtajan mukaan varattu erillisiä resursseja, vaan se on saman projektiryhmän vastuulla. Testausta ei koulutuksen tavoin ole haastattelujen perusteella mietitty projektin esivaiheissa juurikaan. Toimitusjohtajan toive kuitenkin oli, että testausvaihtoehtoja alettaisiin selvittämään.

Haastateltavien mukaan testausta kannattaa tehdä monivaiheisesti. Vaiheista käytettiin vaihtelevia nimityksiä, mutta esiin nousi kolme päävaihetta. Ensimmäinen vaihe on yksikkötestaus, jota seuraa kokonaistestaus. Lopuksi tulisi tehdä loppu- ja hyväksyntätestaus. Eräs haastateltava huomautti, että testausta ei tehdä ainoastaan kehitettäessä uutta, vaan myös tehtäessä muutoksia aiemmin kehitettyihin asioihin. Yksi haastateltavista kannusti kehittämään testausautomaatioita, jotka hoitavat toistuvat yksikkötestaukset koneellisesti.

Käyttöönoton vaatimuksista kokonaisuutena muodostettiin yksi tutkimuksen keskeisistä toimeksiantajalle toimitetuista dokumenteista. Dokumentissa hyödynnettiin tuloksissa aiemmin esitettyjä tai viitattuja kaavioita esimerkiksi resursseihin ja aikatauluun liittyen sekä muita tutkimuksen aikana ilmenneitä keskeisiä havaintoja. Tätä dokumenttia ei esitetä raportissa eikä sen liitteissä sen sisältämän arvokkaan liiketoiminnallisen tiedon vuoksi.

5.6 Arvonluonti

Haastatteluista kävi kokonaisuudessaan hyvin selvästi esille, että Woolmanilla kaikki tekeminen tähtää kasvuun ja kansainvälistymiseen. Haastatteluiden perusteella tämä on iskostettu vahvasti myös työntekijöiden ajatuksiin. Haastateltavat muistuttivat myös asiakkaista, joilla on sama tähtäin. Käyttöönottoa ei tehdä vain itseä varten, vaan hankittavaa osaamista voidaan hyödyntää myös asiakkaita varten.

Haastattelujen perusteella prosessien ja toimintojen tehostaminen sekä automatisointi ovat keskeisiä hyötyjä uudessa järjestelmässä. Asiakasmäärän kasvaessa esimerkiksi laskutuksen automatisointi korostuu. Toimitusjohtaja nosti esiin erot vanhan ja uuden järjestelmän välillä: vanhassa kaikki oli manuaalista, kun Netsuitiesa voidaan tehdä automaattisia toistuvaislaskuja.

Muita haastatteluissa esiin nousseita automatisoituja toimintoja Netsuitiesa ovat esimerkiksi suoritusten täsmäytykset, automatisoidut kirjanpitoviennit kuten poistot sekä automaattiset kustannuspaikkajaot ja jaksotukset. Hyödyt ovat mittavat siis myös kirjanpidon puolella. Taloushallinnon asiantuntija kuitenkin huomautti, että esimerkiksi täsmäytyslogiikka on erilainen kuin mihin Suomessa on totuttu. Sen käyttöä voi joko opetella, tai kehittää logiikkaa vastaamaan Suomessa totuttua tapaa. Toimitusjohtajan mukaan kirjanpito on Woolmanilla kuitenkin ulkoisen tilitoimiston vastuulla, joten hyödyt ovat vain välillisiä.

Toimitusjohtaja korosti niin sanottua 360 asteen näkymää liiketoimintaan. Hänen mukaansa raportointimahdollisuudet ovat lähes rajattomat näkyvyyden saavuttamiseksi. Suurin hyöty hänen mukaansa tulee siitä, kun uusi järjestelmä mahdollistaa konsernitason näkyvyyden. Se on myös reaaliaikaisempi, sillä raportit saa näkyviin missä ja milloin vain yhdellä napinpainalluksella.

Raporteista saadaan toimitusjohtajan mukaan arvokasta tietoa johtamisen kannalta, mikä mahdollistaa oikeiden ratkaisujen ja johtopäätösten sekä mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tekemisen. Hänen mukaansa raporteista selviää, missä yritys on onnistunut ja mihin kannattaa panostaa ja toisaalta missä on havaittavissa tehotto-
muutta.

Toimitusjohtaja muistuttaa, ettei 360 asteen näkymän ainut tavoite ole palvella johdon tarpeita. Hän korostaa läpinäkyvyyttä koko yrityksen näkökulmasta, ei ainoastaan toimitusjohtajan näkökulmasta. Uuden järjestelmän myötä läpinäkyvyys näytetään hänen mukaansa johdon lisäksi koko muulle henkilöstölle.

Haastatteluissa kerrattiin myös välillisiä hyötyjä. Välillisenä hyötynä haastatteluissa mainittiin esimerkiksi prosessien tehostamisen ja automatisoinnin myötä vapautuneet resurssit. Vapautuneet resurssit voidaan käyttää yrityksen sisällä muihin tehtäviin. Konkreettisia esimerkkejä korvaavista tehtävistä ei haastatteluissa kuitenkaan ilmennyt.

Tutkimuksen tärkeimpänä konkreettisena tuotoksena oli toimeksiantajalle toimitettu dokumentti uuden järjestelmän hyödyistä. Tätäkään dokumenttia ei esitetä raportissa aiemmin mainituista syistä. Dokumentti toteutettiin tutkimuksessa korostettujen kasvun ja kansainvälistymisen näkökulmista. Dokumentissa on tiivistettynä tutkimuksen keskeiset havainnot uuden järjestelmän hyödyistä jaoteltuna kasvua tukeviin toimintoihin ja ominaisuuksiin sekä vastaavasti kansainvälistymistä tukeviin tekijöihin. Tämä sekä aiemmin mainittu käyttöönoton vaatimukset käsittävä dokumentti koko tutkimusraportin ohella muodostavat yhdessä kattavan kokonaisuuden, joka tarjoaa toimeksiantajalle niin yleiskuvallisen ja visualisoidun dokumentoinnin kuin yksityiskohtaisemman ja syvällisemmän raportin uuden järjestelmän hyödyistä ja käyttöönoton vaatimuksista.

6 Johtopäätökset

Haastatteluista ja etenkin toimitusjohtajan kertomasta nousi selvästi esiin liiketoimintalähtöinen ajattelutapa. Tämä näkyi konkreettisesti siinä, että jokaiselle valinnalle ja päätökselle oli perusteltu liiketoiminnallinen syy. Toimitusjohtaja pystyi korulauseiden sijaan kuvailemaan, miksi jokin ominaisuus tai parannus uudessa järjestelmässä on tärkeä ja mitä hyötyä siitä on yrityksen toimintaan. Vastauksista näkyi suunnitelmallisuus, eli yrityksessä tiedetään mitä halutaan ja mihin pyritään sekä mitä tavoitteisiin pääseminen vaatii. Siten onnistumisen edellytykset niin tässä käyttöönotossa kuin koko yrityksen toiminnassa ovat korkeat.

Maayhtiöiden käsite nousi haastatteluissa esiin useaan otteeseen. Sillä on suora yhteys yrityksen kansainvälistymismahdollisuuksiin. Järjestelmä ei ainoastaan täytä

lainsäädännöllisiä vaatimuksia ja eri maiden taloushallinnollisia piirteitä, vaan tuo samalla konsernitason tiedon samaan järjestelmään ja mahdollistaa arvokkaan tiedon tuottamisen johdolle konsernitason raportoinnin ja tunnuslukujen muodossa.

Yritys olisi voinut säilyttää nykyisen järjestelmän ja ottaa käyttöön uuden paikallisen järjestelmän kaikissa niissä maissa, joihin he ovat levittäytyneet. Tämä ei olisi kuitenkaan palvellut liiketoiminnallista näkökulmaa. Tieto olisi pirstaloitunut useisiin järjestelmiin ja yhteinen raportointi olisi lähes mahdotonta tai vaatisi runsasta manuaalista työtä. Konkreettisenä esimerkkinä tästä on yrityksen nykyinen Ruotsin yhtiö, joka on toiminut täysin irrallisena kokonaisuutena sen koko olemassaolon ajan. Reaaliaikaista konsernitason raportointia ei ole pystytty toteuttamaan, sillä se vaatisi liikaa manuaalista työtä.

Lisäksi monijärjestelmäisyys tuo ylimääräisiä kustannuksia muun muassa järjestelmien kuukausi- ja käyttömaksujen sekä maakohtaisten reskontranhoitajien ja muun tarvittavan työvoiman palkkakustannusten muodossa.

Uuden järjestelmän valinnassa sen pilvipohjaisuus oli avainasemassa. Pilvipohjaisuuden lukuisat hyödyt, kuten saavutettavuus, helppokäyttöisyys ja räätälöitävyys kuuluvat nykyajan perusvaatimuksiin. Pilvipohjaiseen järjestelmään pääsee itse vaikuttamaan erittäin paljon. Ulkoasu on täysin muokattavissa, ja esimerkiksi erilaisia näkymiä eli dashboardeja on mahdollista luoda haluamiinsa valikkoihin. Räätälöintiä varten ei välttämättä tarvitse hankkia ulkoista apua, vaan sitä voi tehdä myös itse. Räätälöintimahdollisuus lisää ketteryyttä, sillä muutoksia voi tehdä itse oman aikataulun mukaisesti. Lisäksi siitä syntyy kustannussäästöjä, kun kalliita ulkopuolisia konsultteja tai teknisiä asiantuntijoita ei tarvitse käyttää. Jos sen sijaan halutaan kokonaan uusia ominaisuuksia tai toiminnallisuuksia, voi joutua turvautumaan ulkoisiin asiantuntijoihin.

Woolmanin liiketoiminnan oleellisena osana ovat verkkokaupprojeektit Shopify-verkkokauppa-alustaa hyödyntäen. Alusta on Netsuiten tavoin pilvipohjainen. Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta Woolman pystyisi tarjoamaan asiakkailleen verkkokaupan ja toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisratkaisun integroimalla nämä

pilvipohjaiset palvelut toisiinsa ja tarjoamalla niitä asiakkaille yhtenä pakettina. Tämä auttaisi yritystä etenkin kasvussa, mutta voisi luoda uusia mahdollisuuksia myös loppullisessa ponnahduksessa kansainvälisille markkinoille.

Hinnasta puhuttaessa yrityksessä ymmärrettiin katsoa investointia pidemmällä tähtäimellä ja järjestelmän listahintojen sijaan puhuttiin kokonaiskustannuksesta. Jonkin toisen järjestelmän olisi saattanut saada pienemmällä hinnalla, mutta valitun järjestelmän hyödyt ovat kauaskantoisemmat. Tilannetta voidaan tarkastella vaihtoehtois-kustannuksen näkökulmasta. Kumpi on yritykselle arvokkaampaa, pienempi hinta nyt vai suuremmat hyödyt tulevaisuudessa? Esimerkiksi paremmat raportointityökalut tuottavat johdolle arvokasta tietoa, joka johtaa oikeisiin ja liiketoimintaa kehittäviin ratkaisuihin ja valintoihin. Pitkällä tähtäimellä oikeat ratkaisut ovat todennäköisesti myös tuottavampia ja mahdollistaa yrityksen kasvun jatkumisen.

Hintaan liittyen vaikuttavana tekijänä on myös se, tehdäänkö käyttöönotto itse vai tilataanko se ulkopuolelta. Woolmania koskettaa molemmat vaihtoehdot, sillä sisäinen projekti tehdään itse, ja toisaalta tulevat asiakasprojektit ovat asiakkaiden näkökulmasta ulkopuolelta tilattuja. Ulkopuolelta tilatussa toteutuksessa on se etu, että kiinteä hinta tiedetään etukäteen ja se ei tule muuttumaan. Sisäisessä toteutuksessa hintaa ei pystytä täysin määrittämään, sillä kestoja, käytettyjä työtunteja ja kaikkia vaadittavia resursseja ei tiedetä täysin etukäteen, vaikka arvioita pystyttäisiinkin tekemään.

Woolmanin tilanteessa haastetta lisää se, että kyseessä on pilottiprojekti eli vastaavaa projektia ei ole aikaisemmin tehty. Silloin on lähes mahdotonta tehdä täsmällistä arviota käyttöönoton kestosta ja vaadittavista resursseista sekä sitä kautta kokonaiskustannuksesta. Sisäinen projekti tuottaakin Woolmanille arvokasta tietoa niin resurssi- ja muiden vaatimusten kuin kustannustenkin näkökulmasta. Mittaamalla tarkasti projektiin käytetyt työtunnit ja muut kustannukset, saadaan selville projektin kokonaiskustannus.

Saatavaa tietoa voidaan käyttää hyväksi asiakasprojektien hinnoittelussa. Tämä pienentää esimerkiksi riskiä, että asiakasprojektit hinnoiteltaisiin itselle tappiollisesti. Pilotiprojektista ei opita kuitenkaan kaikkea, sillä asiakkailta voi olla erilaisia tarpeita ja käyttöönotto on siten hieman erilainen eri asiakkailta. Siksi ensimmäisissä asiakasprojekteissa tarkka mittaaminen ja seuraaminen on yhtä tärkeää. Jatkossa mittaamisella voidaan myös selvittää, onko tapahtunut oppimista eli pystytäänkö samankaltaiset käyttöönotot tai sen tietyt vaiheet tekemään oppimisen myötä tehokkaammin.

Prosessien käsite nousi haastatteluiden aikana esille useassa yhteydessä. Prosessien kehittäminen ja tehostaminen on yksi edellytys kasvulle. Jos prosessit ovat liian monimutkaisia, ei niiden toteuttaminen asiakasmäärän ja koko yritystoiminnan kasvussa ole järkevää tai mahdollista. Ylimääräisiä ja manuaalisia vaiheita on pyrittävä karsimaan mahdollisuuksien mukaan.

Hyvä esimerkki prosessien tehostamisesta ovat osto- ja myyntilaskut, jotka nykyisessä järjestelmässä vaativat manuaalista työtä etenkin kuukausilaskutusten osalta. Laskujen volyymin kasvaessa nykyisistä kymmenistä satoihin tai tuhansiin, vaadittaisiin prosessiin liittyvien toimintojen, kuten laskujen järjestelmään kirjaamisen sekä niiden lähettämisen tekemiseen joko uusia henkilöresursseja tai nykyisten resurssien työmäärän kasvua. Uusien henkilöiden palkkaaminen tarkoittaisi kustannusten kasvua ja toisaalta nykyisten työntekijöiden työkuorman lisääminen kasvattaisi inhimillisten virheiden mahdollisuutta. Virheet vaikuttaisivat joko suoraan taloudellisesti tai negatiivisena asiakaskokemuksena. Prosessien kehittämisellä ja automatisaation lisäämisellä näitä riskikohtia voidaan ehkäistä tehokkaasti.

Haastatteluissa selvisi, että asiakkaat ovat keskiössä kaikessa Woolmanin tekemisessä. Tämä näyttäytyy myös prosesseissa. Ydinprosessit eli asiakashallinta ja palveluiden tuottaminen liittyvät suoraan ja rekrytointi välillisesti asiakkaisiin. Palveluita tuotetaan asiakkaita varten ja rekrytoinnin avulla taataan, että yrityksellä on riittävät henkilöresurssit vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Ala- ja tukiprosessit omalta osaltaan tukevat samaa tarkoitusta eli asiakkaiden kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä yritystä ja sen palveluita kohtaan. Kuvaavaa on toimitusjohtajan näkemys johtamisen

kuulumisesta tukiprosesseihin. Johto ei aseta itseään toiminnan ytimeen, vaan johtaminen nähdään yhtenä tukitoimena asiakkaita ja asiakastyytyväisyyttä varten.

Tämän tutkimuksen kannalta oleellisimpia prosesseja ovat kuitenkin taloushallinnon prosessit. Taloushallinnon prosessit jaoteltiin yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin kuviossa 9. Sisäiset prosessit ovat tärkeimpiä, sillä niillä on suora vaikutus yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Myyntilaskutus esimerkiksi tuo rahavirtaa ja raportointi tuottaa informaatiota johdon päätöksentekoa varten. Kaikilla prosesseilla ei ole kuitenkaan yhtä suurta vaikutusta jokapäiväiseen toimintaan. Siitä syystä määrätty prosessit ovat ulkoistettu.

Tätä päätöstä tukee esimerkiksi se, että tilitoimisto pystyy suorittamaan ne tehokkaammin, sillä ne ovat tilitoimiston ydinosaamista. Näin yritys pystyy keskittymään niihin prosesseihin ja toimintoihin, jotka se osaa parhaiten ja joilla on suurin vaikutus omaan toimintaan. Luonnollisesti tilitoimistolla täytyy olla edellytykset työskennellä heille osoitettujen prosessien parissa, jotta taloushallinnon kokonaisuus säilyy toimivana. Tilitoimisto on kuitenkin kehittänyt omat toimivat prosessinsa, joten niihin ei ole syytä puuttua. Tilitoimiston käyttöön liittyy myös pieni riski, mikäli järjestelmä on tilitoimistolle täysin vieras. Netsuiten opettelu voi viedä tilitoimistolta runsaasti aikaa, mikä näkyy laskutettavien tuntien ja sitä kautta kustannusten kasvuna.

Taloushallinnon prosessit voidaan helposti nähdä irrallisena kokonaisuutena, mutta ne liittyvät osaltaan myös ydinprosesseihin ja sitä kautta asiakkaisiin ja asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyden vaikuttaa esimerkiksi laskutus. Laskutuksen täytyy olla läpinäkyvää ja selkeää, jotta asiakkaalla on tieto, mistä hän on maksamassa. Epäselvyydet laskutusasioissa voivat heikentää asiakastyytyväisyyttä, vaikka palveluiden tuottaminen olisi muuten laadukasta.

Vaikka taloushallinnon prosessit heijastuvat myös mainittuihin ydinprosesseihin, suurin vaikutus niillä on kuitenkin yrityksen talouteen. Taloushallinnon prosessien kautta pyöritetään yrityksen rahaliikennettä, tuotetaan johdolle ja sidosryhmille arvokasta tietoa yrityksen tilasta ja toiminnasta raporttien muodossa sekä hoidetaan lainsäädännölliset velvoitteet.

Skaalautuvuus liittyy kasvuun olennaisena osana. Skaalautuvuus on tärkeää, sillä silloin tulosta ja toimintaa voidaan kasvattaa lisäämättä samassa suhteessa tuotannon tekijöitä, kuten työvoimaa. Esimerkiksi integraatioihin liittyen keskusteltiin mahdollisuudesta toteuttaa omia integraatoratkaisuja valmiiden ulkopuolelta ostettavien ratkaisujen tilalle. Investoimalla omien ratkaisujen tekoon, voidaan asiakkaille myydä kokonaispakettia käyttöönottoprojektista integraatioineen tai pelkästään irrallisia integraatoratkaisuja.

Netsuite on kansainvälinen järjestelmä, ja se tarjoaa lokalisointipaketteja eri maihin. Suomi on kuitenkin yksi maailman kehittyneimmistä maista sähköisen taloushallinnon toimintojen suhteen, joten kaikkia erityispiirteitä ei ole huomioitu. Skaalautuvuuden näkökulmasta tässä olisi yksi mahdollisuus integraatoratkaisuiden tapaan myös Woolmanilla. Woolmanilla voitaisiin tehdä oma lokalisointipaketti, joka toimisi joko erikseen myytävänä pakettina tai osana asiakkaille myytävää käyttöönoton kokonaispakettia.

Kertainvestoinnin jälkeen lisäkustannuksia tulee ainoastaan mahdollisista muutostöistä. Skaalautuvuuden näkökulmasta jokaiselle integraatoratkaisulle tai lokalisointipaketille voidaan asettaa hinta ja myydä sitä lukemattomia määriä ilman lisäkustannuksia. Toisaalta kokonaispaketin myyminen tuo liiketoiminnallista kilpailuetua, sillä asiakkaat etsivät valmiita kokonaisratkaisuja, jollainen tässä tapauksessa pystyttäisiin tarjoamaan. Tämä heijastuu myös yrityksen prosesseihin. Eräs yrityksen ydinprosesseista on palveluiden tuottaminen. Tätä prosessia voidaan tehostaa tarjoamalla asiakkaille valmis kokonaisratkaisu yhtenä palveluna, jolloin myös asiakkaat olisivat tyytyväisempiä.

Sisäisistä toiminnoista myyntilaskutusprosessin automatisointi sivuaa skaalautumisnäkökulmaa. Myyntilaskutusprosessin automatisointi tapahtuu käytännössä siten, että tehdään kuukausilaskutusasiakkaille toistuvaislasku, eli lasku lähtee automaattisesti kuukauden välein. Tällöin myyntilaskutus on skaalautuvaa eli asiakasmäärän kasvaessa työpanosta ei tarvitse lisätä. Silloin kasvusta saadaan paras hyöty irti, kun sitä ei tarvitse kompensoida lisäämällä työpanoksia samassa suhteessa.

Prosessien tehostamisen ja automatisoinnin myötä vapautuu resursseja muuhun käyttöön. Resurssit voidaan käyttää yrityksessä muihin tehtäviin. Tästä syntyy kustannussäästöjä sekä työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi ja arvokkaammaksi manuaalisen toistuvuuteen perustuvan työn vähennyttyä. Työnkuva voi muuttua esimerkiksi raportoinnin kehittämiseen ja arvokkaan tiedon tuottamiseen johdolle heidän päätöksentekoaan varten.

Haastatteluissa keuhuttiin Netsuiten raportointimahdollisuuksia. Raportoinnilla on suora yhteys johtamiseen. Siihen liittyvät esimerkiksi ennustettavuus, kannattavuus, budjetointi ja vertailtavuus aiempiin vuosiin. Arkisia pohdintoja yritysjohdossa ovat muun muassa seuraavat kysymykset: tehdäänkö oikeita asioita ja johtaako tehty työ asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin? Raporteista saadaan arvokasta tietoa, joka mahdollistaa johtopäätösten sekä mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tekemisen. Raporteista selviää, missä yritys on onnistunut ja mihin kannattaa panostaa, ja toisaalta missä on havaittavissa tehottomuutta.

Järjestelmän käyttäjillä on myös oma vastuunsa datan laatuun. Järjestelmässä ei voi olla tietoa, jos sitä ei sinne syötetä. Syöttö voi tapahtua automatisoimalla toimintoja, mutta kaikkea ei voi tehdä koneellisesti. Jos halutaan seurata esimerkiksi asiakaskoh- taisia tietoja, täytyy asiakastiedot syöttää järjestelmään. Kun järjestelmässä on kaikki oleellinen tieto, osaa järjestelmä hoitaa loput työt eli tehdä esimerkiksi asiakaskoh- taisia raportteja.

Raportoinnin ja niin sanottuun 360 asteen näkymään taustalla oli läpinäkyvyyden kä- site. Läpinäkyvyys on tärkeä asia läpi koko organisaation, ei ainoastaan johdossa. Henkilöstöä kiinnostaa yhtä lailla yrityksen tila sekä heidän päivittäisen työnsä tulok- set. Jos toiminta ei olisi läpinäkyvää, voisi henkilöstö kokea, että heiltä salataan tie- toja yrityksen tilasta. Läpinäkyvyydellä lisätään siten myös henkilöstön tyytyväisyyttä ja työn merkityksellisyyttä, kun myös he saavat tietää, johtaako työ yrityksen tavoit- teisiin.

Käyttöönoton vaatimuksia ei sovi unohtaa. Haastatteluissa ilmenneiden tulosten perusteella toimeksiantajalta saadut resurssit eivät takaa projektin laadukasta ja tehokasta läpivientiä. Ennen kaikkea aika- ja henkilöresurssit eivät vastaa tämän kokoluokan projektin vaatimuksia. Suurimmaksi haasteeksi nostettiin se, ettei projektiryhmän jäsenet saa keskittyä täysimääräisesti projektiin, vaan ohessa tehdään muita tehtäviä. Uuden asian, tässä tapauksessa uuden järjestelmän, opettelu vaatii paljon ajatustyötä. Työn keskeytyessä ja ajatusten siirtyessä täysin muihin asioihin, on projektin pariin palaaminen työlästä ja kuluttavaa. Jos projektiryhmä saisi keskittyä vain ja ainoastaan projektiin, kuluisi projektin läpivientiin todennäköisesti pienempi määrä tunteja.

Haastatteluissa selvisi, että resursseja on tarkoitus lisätä sitä mukaa, kun puuttuvat resurssit tunnistetaan. Projektiryhmä täydentyi taloushallinnon asiantuntijalla elokuussa 2019, kun mukaan liittyi taloushallinnon asiantuntija. Tämä on osoitus siitä, että resurssivajeeseen reagoidaan, kun puutteita osaamisessa tunnistetaan. Määrällinen resurssivaje on kuitenkin edelleen olemassa, sillä tekemistä on niin paljon, ettei osaamisesta huolimatta kaikkea ehditä tekemään tehokkaassa aikataulussa.

Vaadittava projektiorganisaatio herätti keskustelua. Haastateltavat pohtivat, millainen on riittävä projektiorganisaatio projektien tehokkaan ja onnistuneen läpiviennin mahdollistamiseksi. Projekti vaatii aina yrityksen ylemmän johdon lisäksi projektipäällikön. Projektipäällikkö vastaa projektin etenemisestä ja aikataulussa pysymisestä. Tässä projektissa aikataulua ei ole kuitenkaan määritetty, joten projektipäällikön vastuulle jää ainoastaan vastata etenemisestä. Talouden asiantuntijat ymmärtävät taloushallinnon kontekstin sekä teknisemmät henkilöt osaavat tehdä lopulliset toteutukset järjestelmään asiantuntijalausuntoihin pohjautuen. Tekniseltä puolelta odotetaan myös integraatio-osaamista, sillä ilman integraatioita järjestelmät eivät toimi tehokkaasti. Vaikka valmiit integraatoratkaisut hankittaisiin ulkopuolelta, täytyy siltä yrityksessä olla osaamista esimerkiksi niiden kytkemisessä. He voivat tehdä myös tarvittaessa pienimuotoista räätälöintiä, jotta kalliita ulkopuolisia asiantuntijoita ei tarvitse käyttää.

Yksi onnistumisen edellytys on testaus, jonka kaikki haastateltavat nostivat esiin. Se tuo myös omat haasteensa projektiin. Koska projektia tehdään ensimmäistä kertaa ja niin sanottuna pilottina omaan käyttöön, ei järjestelmä ole kenellekään tuttu. Testauksessa ei välttämättä osata huomioida kaikkia alueita tai niiden korjaustoimenpiteet voivat olla haastavia. Suuria ongelmia voi tulla, jos esimerkiksi viranomaisvelvoitteita ei pystytä täyttämään. Järjestelmän oppiminen vie aikaa, joten siksi on äärimmäisen tärkeää, että projektin parissa työskentelevät saisivat käyttää siihen kaiken työaikansa.

Huolellinen testaus vie myös runsaasti aikaa. Eräs haastateltava nosti esiin testausautomaation rakentamisen. Aina, kun järjestelmässä tehdään muutoksia, täytyy testaus suorittaa uudelleen. Automatisoinnin myötä jokaista yksikköä ei tarvitsisi testata manuaalisesti jokaisen muutoksen jälkeen, vaan testausautomaatio suorittaisi sen koneellisesti. Lisäksi etuna on se, että mikäli toimivan testausautomaation ajon jälkeen ilmenee vika tai virhe, voidaan syyn etsintä keskittää muualle. Silloin vika ei todennäköisesti ole testatuissa yksiköissä, vaan jossain muualla.

Myös integraatiot herättivät keskustelua. Ilman integraatioita järjestelmä ei toimi halutulla tavalla tai tietyiltä osin jopa lainkaan. Pankkiyhteydet koettiin syystä tärkeimmäksi integraatioksi järjestelmässä. Pankkiyhteydet takaavat rahaliikenteen ja siihen liittyvien aineistojen, kuten maksupalautteiden ja viiteaineistojen, kulkemisen järjestelmän ja yrityksen käyttämän pankin tai pankkiohjelman välillä. Aiemmassa järjestelmässä kaikki yhteydet ovat valmiina, joten vastaavaa integraatiota ei ole tarvinnut toteuttaa. Netsuitiesä yhteyksiä ei ole suoraa, joten siihen on saatava ratkaisu, Woolmanin tapauksessa valmis ulkoinen integraatoratkaisu.

Haastatteluiden perusteella teoreettisella tasolla yrityksessä kuitenkin on resursseja integraatioiden tekemiseen. Toteutustyöhön ryhtyminen ei välttämättä ole järkevä ratkaisu sen vaatiman työmäärän vuoksi. Tulevaisuuden asiakasprojekteja varten järkevää voisi olla solmia kumppanuussuhteita integraatiorjoajien kanssa. Woolman voisi tarjota asiakkaille suoraa kumppanin ratkaisua tai luoda yhteistyössä niin sanottuja white label tuotteita, joissa Woolman voisi myydä kumppanin ratkaisua omalla nimellään. White label menetelmällä Woolman saisi sisällytettyä kaikki integraatiot

omaan kokonaispakettiin, eikä asiakkaiden tarvitsisi solmia sopimuksia usean eri tahon kanssa. Lisäksi Woolman saisi katteen jokaisesta myymästään sopimuksesta.

7 Pohdinta

Tutkimuksessa etsittiin ratkaisua toimeksiantajan ongelmaan nykyisen taloushallintojärjestelmän riittämättömyydestä yrityksen muuttuneisiin tarpeisiin. Nykyinen järjestelmä ei tue kasvua ja kansainvälistymistä, joihin yritys on tähtäämässä. Ongelma liittyy välillisesti myös toimeksiantajayrityksen asiakkaiden tarpeisiin. Woolmanin asiakkaat ovat samassa tilanteessa, eli hekin tavoittelevat kasvua ja kansainvälistymistä. Tutkimusongelman ratkaisu ei siis hyödytä ainoastaan toimeksiantajaa, vaan se ratkaisee samalla myös asiakkaiden vastaavan ongelman. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin ratkaisemaan toimeksiantajan ongelma.

Nykyisen järjestelmän riittämättömyyttä lähdettiin ratkaisemaan toimeksiantajan taholla tutkimalla vaihtoehtoja uudesta, tarpeet täyttävästä järjestelmästä. Uuden järjestelmän valintaan johtanut määrittelyvaihe oli jo suoritettu ennen tämän tutkimuksen aloittamista, joten tutkimuskysymykset liittyivät enemmän järjestelmän käyttöönottoon liittyviin vaiheisiin ja niiden vaatimuksiin sekä järjestelmän tuomiin hyötyihin kasvun ja kansainvälistymisen näkökulmista. Päättökysymyksellä pyrittiin selvittämään, mitä liiketoiminnallista lisäarvoa uusi järjestelmä luo yritykselle ja millaisia vaatimuksia sen käyttöönottoon liittyy. Apukysymyksissä mentiin yksityiskohtaisemmalle tasolle, kun niillä pyrittiin selvittämään määrittelyvaiheessa korostuneita liiketoiminnallisia näkökulmia, käyttöönoton suunnittelussa huomioitavia liiketoimintaprosesseja ja vaiheita sekä käyttöönottoon vaadittavia resursseja ja aikataulua.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan pohjautuen selvittää uuden järjestelmän tuomia hyötyjä kasvun ja kansainvälistymisen näkökulmista sekä käyttöönottoon liittyviä vaatimuksia. Tavoitteet saavutettiin oleellisimpien tekijöiden osalta kiitettävästi. Tutkimuksessa annettiin muita suurempi painoarvo arvonluonnille sekä tietyille käyttöönoton vaatimuksille, kuten resursseille, aikataululle ja integ-

raatioille. Painoarvo määräytyi haastattelujen tulosten sekä haastatteluissa heränneen keskustelun määrän perusteella. Etenkin arvonluontikeinot ja resurssit nousivat haastatteluissa ja sen myötä tuloksissa esiin useaan otteeseen. Tulokset ohjasivat tutkimuksen suuntaa teemoihin, jotka koettiin tärkeimmiksi. Niiden osalta tutkimus oli syvällistä, ja tavoitteet saavutettiin.

Vähemmälle huomiolle jääneiden teemojen osalta tavoitteita ei täysin saavutettu. Esimerkiksi koulutukseen ei syvennytty samassa mittakaavassa edellä mainittujen teemojen kanssa. Syynä vähemmälle huomiolle jäämisessä oli se, etteivät ne nousseet haastatteluissa juurikaan esiin eivätkä ne herättäneet juurikaan keskustelua. Pienemmän painoarvon saivat myös teemat, jotka eivät haastatteluiden mukaan olleet ajankohtaisia yritykselle. Tutkimuksen näkökulmasta oli luonnollista keskittyä merkityksellisimmiksi koettuihin teemoihin.

Tavoitteiden saavuttamisen osoituksena ovat esimerkiksi tuloksia käsittelevissä luvuissa mainitut konkreettiset dokumentit, jotka toimitettiin toimeksiantajalle. Toimeksiantaja voi hyödyntää dokumentteja sekä koko tutkimusraporttia niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä. Se osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä ongelman ratkaiseminen vaati laajempaa ja yksityiskohtaisempaa tutkimusta, jota ei määrällisin keinoin olisi saavutettu. Tutkimuksessa selvitettiin esimerkiksi järjestelmän tuomia hyötyjä, joita ei etukäteen tiedetty. Määrällisen tutkimuksen kyseylomakkeeseen ei välttämättä olisi saatu kaikkia vaihtoehtoja potentiaalisista hyödyistä, joten tärkeitä ominaisuuksia olisi saattanut jäädä puuttumaan. Lisäksi riittävän suuren otoksen saaminen olisi ollut haasteellista, jotta tutkimus olisi voinut olla luotettava. Lähtökohtana oli ennen kaikkea ymmärtää yrityksen tarpeet ja selvittää uuden järjestelmän vastaavuus niihin. Määrällinen tutkimus voisi sen sijaan sopia jatkokutkimukseksi. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää yrityksen tyytyväisyyttä uuteen järjestelmään, kun tämän tutkimuksen myötä on ensin tunnistettu arvonluonnin keinot.

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Se osoitautui oikeaksi valinnaksi, sillä strukturoidun haastattelun sijaan se mahdollisti myös avoimemman keskustelun. Pelkät teemat eivät olisi kuitenkaan riittäneet, sillä joukkoon mahtui täsmällisiä kysymyksiä esimerkiksi resursseihin liittyen, joten teema-haastattelu ei olisi soveltunut tutkimukseen. Avoin keskustelu mahdollisti sen, että haastatteluissa pystyi nousemaan esiin haastattelurungosta puuttuvia aiheita. Jos tekisin tutkimuksen uudestaan, ottaisin haastatteluihin mukaan henkilöitä Netsuiten organisaatiosta, sillä sinne on muodostunut hyvät kontaktit tutkimuksen aikana. Sen myötä tutkimukseen saisi vielä yhden uuden ulottuvuuden, kun kaikkein lähinnä järjestelmää olevat tahot kertoisivat omat näkemyksensä.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Aineisto jaettiin ennalta määritettyjen teemojen mukaisesti. Aineiston pohjalta muodostettiin kaavio, josta käy ilmi kunkin teeman keskeiset haastatteluissa nousseet ajatukset. Kuviossa 10 on kuvakaappaus lopullisesta teemoittelukaaviosta. Kaavio löytyy kokonaisena työn liitteistä (liite 1). Teemoittelukaaviosta oli suuri hyöty tutkimuksen tulosten prosessoinnissa. Kaavion ansiosta pystyin tarkistamaan, olinko muistanut tuoda raportissa ilmi kaikki oleelliset tutkimustulokset. Pystyin hyödyntämään kaaviota myös toimeksiantajalle toimitettujen dokumenttien teossa, sillä teemoittelukaaviossa oli jo valmiiksi esitettyinä keskeiset havainnot.

Teema

Määrittelyvaihe	<p>Järjestelmän valinta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valinta tehty määrittelyvaiheessa ennen tutkimuksen aloittamista - Omia ja asiakkaiden tarpeita vastaava järjestelmä - Uudet liiketoimintamahdollisuudet - Helppokäyttöisyys, pilvipohjaisuus, hinnan merkitys <p>Kasvu ja kansainvälistyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatisaatio ja maayhtiöt - Muut arvonluontikeinot (erillinen osio keinoista)
Prosessit	<p>Ydinprosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakashankinta, rekrytointi ja palvelujen tuottaminen <p>Ala- ja tukiprosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Myynti, prospektointi, johtaminen, asiakkuuksien hoito, henkilöstöhallinto ja taloushallinto <p>- Kaikki kytköksissä toisiinsa eli varsinaista ydin- ja alaprosessijaottelua ei haluta käyttää</p> <p>Taloushallinnon prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuuluvat yrityksen tukiprosesseihin - Sisäisesti tehtäviä taloushallinnon prosesseja ovat myynti- ja ostolaskutus, kulu- ja matkalaskut sekä sisäinen raportointi - Ulkoistettuja taloushallinnon prosesseja ovat palkanlaskenta, kirjanpito ja ulkoinen raportointi
Integraatiot	<ul style="list-style-type: none"> - Integraatioita sivuttu jo määrittelyvaiheessa - Käyttöön otton edetessä tunnustetaan integraatiotarpeet - Etsitään valmiita integraatiotarkoituksiin oman toteuttamisen sijaan - Tärkeimmät integraatiot ovat pankki- ja viranomaisyhteydet (esim. veroilmoitus) - Tarvittaessa integraatio-osaamista löytyy myös yrityksen sisältä - Integraatioiden suuri merkitys tiedostettu yrityksessä, ilman niitä järjestelmä ei toimi

Kuvio 10. Teemoittelukaavio

Loin tähän tutkimukseen omaa työskentelyäni helpottavan tavan tulosten prosessoinnissa johtopäätöksiksi. Käytin hyödyksi erillistä tiedostoa, johon kirjoitin yhteen kappaleeseen tuloksen ja siihen liittyvät johtopäätökset. Tämän jälkeen erottelin tekstistä haastatteluista selvinneet tulokset, ja siitä kirjoittamani johtopäätökset ja siirsin ne oikeisiin opinnäytetyön lukuihin. Kappaleiden jaottelu tapahtui siten, että hyötyihin liittyvät tulokset ja johtopäätökset koottiin yhteen ja vastaavasti vaatimuksiin liittyvät kappaleet kerättiin yhteen hyötyjen jälkeen. Jaottelusta tuli siten looginen ja myös lukijalle helpompi, sillä yksi aihealue käydään kerralla läpi.

Tutkimuksen alkuperäisenä aiheena oli uuden järjestelmän käyttöönottoprojekti. Tutkimuksen hyötynäkökohtaa pohdittaessa päädyttiin kuitenkin hieman erilaiseen lähestymistapaan. Järjestelmän käyttöönottoprojekti tehdään toimeksiantajayrityksessä tutkimuksesta huolimatta, joten käyttöönoton raportointi ei olisi tuottanut heille lisäarvoa. Sen sijaan yrityksellä ei ollut tarkkaa käsitystä tai dokumentaatiota uuden järjestelmän hyödyistä ja ennen kaikkea sen käyttöönoton vaatimuksista. Tutkimus tuottaa vastaukset ja dokumentaatiot näihin kysymyksiin, ja yritys voi hyödyntää niitä myös jatkossa.

Tutkimuksen rajausta lähestyttiin useasta näkökulmasta. Tärkein ja selkein rajausta kohdistui taloushallintoon. Koko toiminnanohjausjärjestelmän tutkiminen olisi ollut liian laaja työ. Lisäksi toimeksiantajan tarve rajoittui ainoastaan taloushallinnon moduuliin, joten rajausta oli hyvin perusteltu. Alkuperäiseen ajatukseen kokonaisesta käyttöönottoprojektista tehtiin myös rajauksia. Rajausten myötä tutkimus kohdistettiin uuden järjestelmän hyötyihin ja käyttöönoton vaatimuksiin, ja jätettiin projektinäkökulma kokonaan pois. Tämä oli onnistunut valinta, sillä näin tutkimus pystyttiin kohdistamaan oikeasti arvoa tuottavaan tietoon. Myös teoriaosuudessa tehtiin perusteltuja rajauksia esimerkiksi taloushallinnon prosessien kohdalla. Prosesseista käsiteltiin ainoastaan tämän tutkimuksen kannalta oleelliset prosessit. Rajaukset ilmoitettiin läpinäkyvästi perustelujen kera.

Salim, Salisu ja Suleiman (2015, 30) kuvailivat erilaisia lähtökohtia järjestelmän toteutukseen ja käyttöönottoon. Tässä tutkimuksessa yhdistyivät pilotti- ja vaiheistettu lähestymistapa. Toimeksiantajan suorittama käyttöönottoprojekti toimii pilottina tulevia asiakasprojekteja varten. Tavoitteena on oppia, mitä vaiheita ja vaatimuksia käyttöönottoon liittyy, jotta järjestelmän toimitukset onnistuvat myöhemmässä vaiheessa asiakkaille. Toisaalta kyseessä on myös vaiheistettu toteutustapa, sillä ensimmäisenä otetaan käyttöön ainoastaan taloushallinnon moduuli. Tulevaisuudessa myös muut moduulit, kuten projektin- ja asiakkuuksienhallinta, saattavat tulla ajankohtaiseksi.

Pilotti- ja vaiheistettu lähestymistapa olivat onnistunut valinta käyttöönottoa ajatellen. Yrityksessä ei ollut riittävästi aiempaa osaamista ja kokemusta järjestelmästä eikä riittäviä resursseja käyttöönottoprojektin tehokkaaseen läpiviemiseen. Rajausta taloushallintoon oli harkittu, sillä nimenomaan taloushallinnon rajoitteet olivat suurin haaste kasvun ja kansainvälistymisen näkökulmasta. Projektin- tai asiakkuuksienhallintaan liittyen ei ole esimerkiksi vastaavia lainsäädännöllisiä esteitä yrityksen kansainvälistyessä.

Yrityksen kasvun näkökulmasta järjestelmää olisi syytä kehittää kattamaan kaikki toiminnanohjauksen osa-alueet. Kuten Samara (2015, 1.) kirjoittaa, suurin hyöty toimin-

nanohjausjärjestelmästä saadaan silloin, kun kaikki tieto on yhdessä paikassa ja järjestelmä käsittää kaikki yrityksen prosessit. Taloushallinnon käyttöönoton myötä yritys saa konsernitason talousdatan yhteen järjestelmään, josta on suuri apu johdon päätöksenteossa. Koko yritystoiminnan kattava tieto kuitenkin puuttuu esimerkiksi projektinhallinnan puuttuessa. Siitä johtuen esimerkiksi projektikohtainen kannattavuuslaskenta puuttuu kokonaan, joka toisi yritykselle vielä hiukan lisäarvoa nykytilanteeseen verrattuna.

Lahti ja Salminen (2014, 28–29) kirjoittavat, että taloushallintojärjestelmät ovat Suomessa maailman kehittyneimpiä ja edistyksellisimpiä. Tämä tosiasia toi mukanaan haasteita, kun suomalaisessa yrityksessä otetaan käyttöön ulkomailla kehitetty järjestelmä. Tutkimuksen aikana kävi selvästi ilmi, että Suomessa odotetaan tiettyjä järjestelmän ominaisuuksia oletuksena, kun muualla maailmassa niistä ei välttämättä ole kuultukaan. Esimerkiksi automaattista tiliotteiden tiliöintiä ei Suomen ulkopuolella tunneta, mutta suomalaiset yritykset ovat siihen tottuneet ja pitävät sitä oletustoinnallisuutena. Ulkomailla kehitetyistä järjestelmistä nämä paikallisesti tunnetut toiminnot monesti puuttuvat, vaikka järjestelmistä on pyritty tekemään mahdollisimman kattavat ja lokalisoidut ympäri maailman. Netsuite tuo lukemattomia hyötyjä kasvavalle ja kansainvälistyvälle yritykselle, mutta paikalliset perustoiminnallisuudet ovat puutteellisempia.

Puutteet luovat toisaalta uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja sitä kautta kilpailuetua yritykselle, jos se kykenee toteuttamaan kyseiset toiminnallisuudet ja ratkaisut järjestelmään. Netsuite on kansainvälisesti suuri ja tunnettu järjestelmä, joka kykenee tarjoamaan puitteet kansainvälistymiselle, mutta lokalisointia varten tarvitaan paikallisoaamista. Suomalaiset asiakkaat tarvitsevat paikallista tukea ja Woolman pystyy tarjoamaan sitä heille. Tämä ei kosketa ainoastaan käyttöönottoa, vaan tarve käyttöönotonjälkeisille tukipalveluille on myös olemassa. Vain paikallinen toimija voi tuntea kattavasti kaikki paikalliset tavat ja periaatteet sekä kykenee auttamaan asiakasta niihin liittyvien ongelmien ratkaisemisessa.

Hess, Kreher ja Sellhorn (2017, 6–7) kertoivat tutkimuksessaan keskeisimmistä digitalisaation tuomista muutoksista taloushallintoon, joita ovat muun muassa datan laadun ja läpinäkyvyyden paraneminen. Etenkin läpinäkyvyyden käsite nousi tutkimuksessa esiin useita kertoja. Läpinäkyvyyden lisääminen oli myös toimitusjohtajan yksi keskeisistä toiveista uudessa järjestelmässä. Datan laadulla on siihen kiinteä yhteys, sillä ilman tietoa ei myöskään ole läpinäkyvyyttä ja ilman laadukasta tietoa, ei voi tehdä laadukkaita ja oikeita päätöksiä.

Hessin, Kreherin ja Sellhornin (2017, 11) tutkimuksen muita keskeisiä nostoja havainnollistettiin kuviossa 3. Suurin osa kuviossa esitetyistä kohdista liittyi vahvasti myös tähän tutkimukseen. Läpinäkyvyyden ja datan laadun lisäksi keskeisiä tutkimuksen tuloksissa esiin nousseita hyötyjä ovat muun muassa pilvipohjaisuus, konsolidointi, integraatiot, prosessien ja toimintojen automatisaatio sekä datan ja raportoinnin ajantasaisuus, jotka sisältyivät myös Hessin, Kreherin ja Sellhornin (2017, 11) tutkimukseen.

Tutkimus keskittyi järjestelmän hyötyihin, ja riskit jäivät vähemmälle huomiolle. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös riskejä, mutta ne eivät nousseet merkittävästi esiin. Deshmukh (2006, 23–24.) kirjoitti uuteen järjestelmään liittyvästä taloudellisesta riskistä. Kustannukset olivatkin yksi harvoista haastatteluissa esiin nousseista riskejä sivunneista aiheista, vaikka niitä lähestyttiin enemmän säästöjen näkökulmasta. Jaatinen (2009, 179) puolestaan kirjoitti perinteisten työtehtävien poistumisen olevan mahdollinen haitta. Yrityksessä sekin nähtiin enemmän positiivisena puolena, sillä sen myötä vapautuu resursseja muihin arvoa tuottaviin tehtäviin. Jälkikäteen ajateltuna riskien käsittely olisi kannattanut rajata kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle tai nostaa se yhdeksi keskeiseksi teemaksi, mikäli tutkimuksen laajuus ei olisi noussut liian suureksi.

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat tärkeä osa luotettavuusarviointia. Validiteettia voi pohtia konkreettisesti tarkastelemalla tutkimusongelmaa, -kysymyksiä ja tutkimuksen sisältöä sekä niiden yhteyttä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset pohjautuivat järjestelmän tuomiin hyötyihin tai käyttöönoton vaatimuksiin.

Päättökysymys koosti apukysymykset yhdeksi laajemmaksi kysymykseksi, ja kysymykset kokonaisuutena viittasivat tutkimusongelmaan. Aiheen, ongelman ja kysymysten välillä on selkeä linkitys, joten tutkimuksen voidaan katsoa olevan siltä osin validi ja pätevä.

Validiteettiin liittyy myös perusteellisuus. Tutkimuksen tulokset olivat kattavia sekä tutkimusongelman ja -kysymysten näkökulmasta myös oleellisia. Tuloksille löydettiin suhteita teoreettiseen viitekehykseen, ja johtopäätökset perustuivat tiukasti tuloksiin. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista pohdittiin edellä, mikä tukee myös tutkimuksen validiteettia. Kaikilta osin tulokset eivät kuitenkaan olleet riittävän kattavia. Kuten tavoitteiden saavuttamista pohdittaessa esitettiin, tiettyjen vähemmän merkityksellisten teemojen käsittely jäi pintapuolisemmaksi.

Eräs huomioitava asia on teorian sekä johtopäätösten ja pohdinnan suhde. Johtopäätösten ja pohdinnan määrä osoittaa tutkijan kykyä prosessoida tutkimuksessa syntynyttä tietoa, kunhan pohdinta on tutkimuksen kannalta oleellista. Nimenomaan empiirinen osuus on tämän tutkimuksen vahvuus. Tuloksista on tehty laajoja johtopäätöksiä, ja tuloksia on peilattu myös teoriaan.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin eli toistettavuuden arviointi on haasteellisempaa, sillä esimerkiksi vastausten eroavaisuuksia ei voi mitata. Tämän tutkimuksen tuloksista havaitsee helposti sen, että toimitusjohtajan ja haastateltujen työntekijöiden vastaukset olivat monelta osin samankaltaisia. Se voi johtua esimerkiksi siitä, että järjestelmän vaihdokseen liittyviä tekijöitä oli ehditty käsittelemään yhdessä määrittelyvaiheessa ja yrityksen johto oli onnistunut siirtämään tiedon työntekijöille. Jos tutkimus toistettaisiin, tulokset olisivat siis todennäköisesti hyvin samankaltaisia.

Reliabiliteettiin liittyy osaltaan myös aineiston riittävyyden arviointi mahdollisen saturoinnin kautta. Saturoinnilla tarkoitetaan aineiston kylläntyneisyyttä eli sitä, alkaako haastateltavien vastaukset toistumaan. Kun vastaukset alkavat toistamaan itseään, tiedetään, että tutkimuksen kannalta oleellinen tieto on saavutettu. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

Tässä tutkimuksessa tietyt teemat alkoivat saturoimaan melko nopeasti. Luotettavuuden näkökulmasta voidaan pohtia, olivatko kysymykset liian johdattelevia tai yksityiskohtaisia, jolloin vastaukset olivat oletettuja ja samankaltaisia keskenään. Tutkimuksen kysymykset olivat kuitenkin kuvailuun pyrkiviä eli niistä oli tarkoituksellisesti karsittu pois sellaiset, joihin voisi vastata vain muutamalla sanalla tai lauseella. Kysymyksenasettelu ei siis ollut syy merkitsevin syy vastausten saturointiin.

Saturoitumisen voidaan tässä tapauksessa sanoa lisäävän luotettavuutta, sillä aineistoa saatiin varmuudella riittävästi. Haastateltavat olivat yrityksen työntekijöitä sekä toimitusjohtaja. Kuten edellä jo hieman alustettiin, yksi luonteva syy saturoitumiselle voi olla siinä, että toimitusjohtaja ja työntekijät ovat määrittelyvaiheessa käyneet yhdessä läpi tulevaa käyttöönottoprojektia. Sen johdosta haastatteluiden vastauksetkin ovat samankaltaisia, kun näkemyksiä on pohdittu yhteisesti etukäteen tai johto on jakanut näkemyksiään työntekijöille. Tietyissä teemoissa saturoitumista ei ollut havaittavissa yhtä paljon. Nämä teemat saattoivat olla sellaisia, joita ei huomioitu määrittelyvaiheessa lainkaan, jolloin vastaukset ja näkemykset olivat enemmän toisistaan poikkeavia.

Kuten tutkimuksessa on useaan otteeseen todettu, Netsuite on erittäin laaja ja kattava toiminnanohjausjärjestelmä, joka koostuu useista eri toiminnanohjauksen moduuleista. Tämä tutkimus rajoitettiin taloushallintoon, joten muihin osa-alueisiin jäi jatkotutkimusmahdollisuuksia. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta mielenkiintoisia uusia osa-alueita olisivat tutkimuksessa esiin nousseet asiakkuuksien- ja projektinhallinta. Osa-alueet kuitenkin riippuvat merkittävästi yrityksen toimialasta ja toiminnasta. Esimerkiksi varastonhallinnan tutkiminen soveltuisi erinomaisesti vähittäiskauppaa harjoittavalle yritykselle.

Tutkimuksen aikana nousi esiin useita erinomaisia jatkokehitysideoita myös taloushallinnon osalta. Testausautomaation rakentaminen tuottaisi runsaasti lisäarvoa niin tämän työn toimeksiantajalle kuin monelle muullekin yritykselle. Toimeksiantajan resurssit eivät ole riittävät suunnitteluun ja toteutukseen, joten esimerkiksi testausautomaation toteutussuunnitelma olisi hyvä tutkimuksen aihe.

Riskien jäätyä vähälle huomiolle tutkimuksessa, liittyy myös niihin jatkotutkimusmahdollisuuksia. Erilaisia riskianalyseja ja muita riskien arviointiin keskittyviä tutkimuksia on tehty jo aiemmin, mutta Netsuite järjestelmänä toisi siihenkin täysin uuden ja tutkimattoman näkökulman.

Integraatiot olivat tärkeä osa tätä tutkimusta. Integraatioihin ei syvennytty kuitenkaan yksityiskohtaisemmalla tasolla. Jatkotutkimusehdotuksena integraatioiden osalta olisi esimerkiksi integraatiotarpeiden ja valmiiden integraatoratkaisuiden kattava kartoittaminen sekä selvitys integraatioiden rakentamisen vaatimuksista.

Opinnäytetyöprosessiin liittyi monia haasteita. Haastavinta prosessissa oli lopullisen aiheen rajaus ja muotoilu. Kuten todettua, alkuperäinen aihe oli järjestelmän käyttöönottoprojekti, mikä olisi ollut liian laaja, eikä se olisi tuottanut konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Aiheen prosessointi vaati pitkää pohdintaa. Tutkimusongelma oli selkeä, ja se siihen ei tullut muutoksia tutkimuksen aikana. Tutkimuskysymykset sen sijaan tuottivat ongelmia. Tärkeintä oli saada tutkimuksen aihe, tutkimusongelma ja -kysymykset kytköksiin toistensa kanssa. Lopulta pitkän pohdinnan jälkeen rakenteen muodostaminen onnistui siten, että aiheesta, tutkimusongelmasta ja -kysymyksistä saatiin ehyt kokonaisuus.

Kirjoitusprosessin haasteellisin osa oli teoriaosuus. Haasteet liittyivät laajan teoriapohjan rajaukseen. Taloushallinto, sähköinen taloushallinto ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat niin laajoja käsitteitä, että niiden kattava käsittely olisi lähes mahdotonta opinnäytetyön luontoisessa tutkimuksessa. Lopulta rajasin teoriaosuudet varsin tiukasti käsittämään ainoastaan tässä tutkimuksessa relevantteja teemoja. Esimerkiksi taloushallinnon prosesseista käsiteltiin ainoastaan toimeksiantajan puolelta ilmoitetut prosessit sekä järjestelmää käsiteltiin tutkimuksen näkökulmaa tukien osana toiminnanohjausjärjestelmää, eikä erillisenä järjestelmänä. Myös käyttöönoton vaatimuksiin tehtiin rajauksia siten, että vain tutkimuksen kannalta oleelliset vaatimukset tuli huomioida. Rajausten myötä teorian työstäminen helpottui, mutta kokonaisuutena se oli opinnäytetyöprosessin vaikein osuus.

Opinnäytetyöprosessi oli lopulta mielenkiintoinen. Tärkein syy mielenkiinnon säilymiseen läpi prosessin oli kiinnostava ja läheinen aihe. Työskentelen toimeksiantajayrityksessä päivittäin nykyisen järjestelmän ja tulevaisuudessa uuden järjestelmän parissa. Tutkimuksen myötä pääsin itse olemaan mukana uuden järjestelmän käyttöönotossa ja opiskelemaan jo etukäteen sen käyttöä. Tutkimukselle oli suuri ja konkreettinen tarve toimeksiantajayrityksessä, mikä lisäsi entisestään motivaatiota työtä ja sen onnistumista kohtaan.

Helpointa opinnäytetyöprosessissa oli empiirinen osuus eli haastattelut, tulosten analysointi ja raportointi sekä johtopäätökset ja pohdinta. Etenkin johtopäätösten prosessoinnissa pystyin hyödyntämään edellä kuvattua itselle sopivimpaa tekniikkaa. Johtopäätösten työstämisessä pystyin hyödyntämään tutkimuksen aikana ilmenneiden asioiden ohella laajasti myös päivätyössä oppimiani ja vastaan tulleita asioita Netsuuteen liittyen. Töiden kautta olen ollut kontaktissa niin lukuisten Netsuitten asiantuntijoiden kuin myyjä- ja tukiorganisaatioiden kanssa, joista on ollut suurta apua Netsuitten opiskelussa.

Lähteet

About Woolman. N.d. Artikkele Woolman Oy:n sivustolla. Viitattu 14.7.2019.
<https://woolman.co/pages/about-woolman>.

Agarwal, O.P. 2010. Turnaround Management with Business Process Re-Engineering. Uud.p. Mumbai: Global Media. Viitattu 25.10.2019. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=3011133>.

Bassil, Y. 2012. A Simulation Model for the Waterfall Software Development Life Cycle. *International Journal of Engineering & Technology*, 2, 5. Viitattu 5.10.2019.
<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1205/1205.6904.pdf>.

Chandra, P. 2008. *Financial Management Theory and Practice*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd. Viitattu 9.10.2019.
<https://books.google.fi/books?id=yUsGQmGfnGIC&printsec=frontcover&dq=#v=onepage&q&f=false>.

Dantes, G. R. & Hasibuan, Z. A. 2011. The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation on Organization: Case Study ERP Implementation in Indonesia. *IBIMA Business Review*, 2011. Viitattu 25.1.2020. <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2011/210664/210664.pdf>.

Davachelvan, P., Kayalvizhi, S., Ragunath, PK., Ravimohan, R. & Velmourougan, S. 2010. Evolving N New Model (SDLC Model-2010) For Software Development Life Cycle (SDLC). *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10, 1, 112–119. Viitattu 5.10.2019. https://www.researchgate.net/profile/Ravimohan_Rajmohan3/publication/242568098_Evolving_A_New_Model_SDL_Cycle_Model2010_For_Software_Development_Life_Cycle_SDL_Cycle/links/5597c80308ae99aa62c90147/Evolving-A-New-Model-SDLC-Model2010-For-Software-Development-Life-Cycle-SDLC.pdf.

Davenport, T. H. 1998. Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*. Viitattu 26.11.2019. <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>.

Deshmukh, A. 2006. *Digital Accounting: The Effects of the Internet and ERP on Accounting*. Yhdysvallat: IRM Press. Viitattu 26.10.2019.
<https://books.google.fi/books?id=BabU-HsHcK4C&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>.

Ensiaskleet verkkolaskutukseen. 2005. Ohjeistus verkkolaskun käyttöönottoa suunnitteleville yrityksille. Viitattu 15.1.2020. <https://docplayer.fi/613506-Ensiaskleet-verkkolaskutukseen-ohjeistus-verkkolaskun-kayttoonottoa-suunnitteleville-yrityksille-tieke-tietoyhteiskunnan-kehittamiskeskus-ry.html>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Grenci, R. & Hull, B. 2004. New Dog, Old Tricks: ERP and the Systems Development Life Cycle. *Journal of International Systems Education*, 15, 3. Viitattu 26.11.2019. <https://jise.org/Volume15/n3/JISEv15n3p277.pdf>.
- Harju, J. 2019. Woolman Oy:n toimitusjohtaja. Keskustelu 18.4.2019.
- Heino, P. 2010. *Pilvipalvelut*. Helsinki: Talentum.
- Hess, M., Kreher, M. & Sellhorn, T. 2017. Digitalisation in Accounting. Study of the Status Quo in German Companies. Viitattu 15.8.2019. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/digitalisation-in-accounting-en-2017-KPMG.pdf>.
- Jaatinen, P. 2009. Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos. Viitattu 14.12.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66459/978-951-44-7698-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta? Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- L 1336/1997. Kirjanpitolaki. Annettu 30.12.1997. Viitattu 4.11.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1997/19971336#Pidp447014192>.
- Lahti, S & Salminen, T. 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Marchewka, J. 2016. *Information Technology Project Management: Providing Measurable Organizational Value*. 5. painos. Yhdysvallat: Wiley. Viitattu 9.10.2019. <https://books.google.fi/books?id=rsLIBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>.
- Myllynen, N. 2011. *Service Provider Selection in Open Standard Interorganizational Linkages – Case Electronic Invoicing*. Master's thesis. Aalto University, School of Economics, Department of Information and Service Economy. Viitattu 10.12.2019. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12553/hse_ethesis_12553.pdf.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.9.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Salim, A., Salisu, G. & Suleiman, I. 2015. Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Banking Industry: Implementations Approaches, Reasons for Failures and How to Avoid Them. *Journal of Computer Sciences and Applications*, 3, 2, 29–32. Viitattu 25.1.2020. <https://pdfs.semanticscholar.org/b517/30c84e2824ccc5734460c2855737807954b5.pdf>.

Samara, T. 2015. ERP and Information Systems: Integration or Disintegration. 5. painos. Iso-Britannia ja Yhdysvallat: ISTE Ltd ja John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 20.10.2019. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ICuwCgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=ERP+and+Information+Systems:+Integration+or+Disintegration&ots=6KCLeieUOI&sig=565h9vgDSYf8iWUMgUH0P181Dck&redir_esc=y#v=onepage&q=ERP%20and%20Information%20Systems%3A%20Integration%20or%20Disintegration&f=false.

Yadav, S. 2015. E-accounting: Challenges & Future. International Journal of Marketing and Financial Management, 3, 5, 19–28. Viitattu 9.10.2019. <https://ar-seam.com/sites/default/files/published-papers/paper-3%20Issue-5%20Full%20paper%20%20%20page%2019-28%20%20Sachita%20Yadav%20%20%20%20%20%20%20May%20%20%20-2015.pdf>.

Liitteet

Liite 1. Teemoittelukaavio (1/2)

Teema

Määrittelyvaihe

Järjestelmän valinta

- Valinta tehty määrittelyvaiheessa ennen tutkimuksen aloittamista
- Omia ja asiakkaiden tarpeita vastaava järjestelmä
- Uudet liiketoimintamahdollisuudet
- Helppokäyttöisyys, pilvipohjaisuus, hinnan merkitys

Kasvu ja kansainvälistyminen

- Automatisaatio ja maayhtiöt
- Muut arvonaluontikeinot (erillinen osio keinoista)

Prosessit

Ydinprosessit

- Asiakashankinta, rekrytointi ja palvelujen tuottaminen

Ala- ja tukiprosessit

- Myynti, prospektointi, johtaminen, asiakkuuksien hoito, henkilöstöhallinto ja taloushallinto

- Kaikki kytköksissä toisiinsa eli varsinaista ydin- ja alaprosessijaottelua ei haluta käyttää

Taloushallinnon prosessit

- Kuuluvat yrityksen tukiprosesseihin
- Sisäisesti tehtäviä taloushallinnon prosesseja ovat myynti- ja ostolaskutus, kulu- ja matkalaskut sekä sisäinen raportointi
- Ulkoistettuja taloushallinnon prosesseja ovat palkanlaskenta, kirjanpito ja ulkoinen raportointi

Integraatiot

- Integraatioita sivuttu jo määrittelyvaiheessa
- Käyttöönoton edetessä tunnistetaan integraatiotarpeet
- Etsitään valmiita integraatoratkaisuja oman toteuttamisen sijaan
- Tärkeimmät integraatiot ovat pankki- ja viranomaisyhteydet (esim. veroilmoitus)
- Tarvittaessa integraatio-osaamista löytyy myös yrityksen sisältä
- Integraatioiden suuri merkitys tiedostettu yrityksessä, ilman niitä järjestelmä ei toimi

Koulutus ja testaus

- Koulutusta ja testausta ei ole tarkemmin mietitty tai suunniteltu
- Testausta olisi hyvä suorittaa jatkuvasti
- Testauksen kolmivaiheisuus
- Yksikkötestaus, jossa testataan tietty yksikkö eli esimerkiksi toiminto
- Kokonaistestaus, jossa testataan yksiköiden muodostama kokonaisuus, kuten prosessi
- Loppu- ja hyväksyntätestaus, joka suoritetaan ennen tuotantoon siirtymistä
- Testausautomaation rakentaminen yksi ehdotus testaukseen

Teemoittelukaavio (2/2)

Aikataulu ja resurssit

- Käyttöönottoprojektin projektiryhmä koostuu kolmesta henkilöstä
- Projektipäällikkö, talouden asiantuntija sekä projektiryhmän jäsen
- Resurssit eivät ole riittävät projektin tehokkaaseen läpivientiin
- Vaaditut resurssit: projektin johto, tekninen asiantuntijuus sekä taloushallinnon asiantuntijuus
- Käyttöönoton aikataulutavoitetta ei ole

Arvon luonti

- Kasvun ja kansainvälistymisen mahdollistaminen
- Mahdollisuus perustaa maayhtiöitä
- Automatisaatio vähentää manuaalista työtä, vapauttaa resursseja muuhun käyttöön
- Konsernitason raportointimahdollisuudet
- **360-näkymä liiketoimintaan. Kaikki tieto saatavilla reaaliaikaisesti**
- Läpinäkyvyys 360-näkymän myötä
- Kulujen ja tuottojen näkeminen, ennustettavuus, budjetointi
- Johtopäätökset, tehdäänkö oikeita vai väärä asioita, johtaako työ asetettuihin tavoitteisiin?
- Johtopäätökset -> korjaavat toimenpiteet
- Prosessien suoraviivaistaminen
- Liiketoiminnalliset jatkokehitysmahdollisuudet, eri moduulit

Liite 2. Toimitusjohtajan haastattelurunko (1/2)

Järjestelmän merkitys

- Mitä toimintoja taloushallintojärjestelmällä tehdään yrityksessä?
- Minkälaisia resursseja nykyisen järjestelmän käyttäminen vaatii?
- Mikä merkitys toimivalla järjestelmällä on yleisesti yrityksen toiminnan ja menestysmahdollisuuksien näkökulmasta?
- Liittyykö nykyiseen ja tulevaan järjestelmään riskejä ja onko niihin varauduttu?
- Millaisia mittareita, kuten järjestelmän tai tiedon laatuun on käytössä?
- Millaisia tulevia mittareita on mietitty, esimerkiksi miten järjestelmä tukee työtehtäviä, vaikuttaako se positiivisesti yrityksen toimintaan tai tukeeko se prosesseja?

Määrittelyvaihe

- Miksi järjestelmän vaihtamiseen päädyttiin? Miksi ja miten prosessi alkoi?
- Miten uuden järjestelmän valintaprosessi eteni?
- Millaisia dokumentaatioita yrityksellä on eri vaihtoehtoista/valintaprosessista?
- Miten vaihtoehdot käytiin läpi?
- Korostettiin joiain osa-alueita?
- Mitä ominaisuuksia järjestelmältä odotettiin määrittelyvaiheessa?
- Mistä näkökulmasta projektia lähestyttiin: liiketoiminta edellä (toiminnot ja prosessit), järjestelmä edellä (maine, hinta), vai esimerkiksi käyttöönoton nopeus ja helppous edellä (vähi-ten räätälöintiä)?
- Miksi valinta kohdistui Netsuuteen?
- Mihin odotuksiin/vaatimuksiin Netsuite vastaa ominaisuuksien puolesta?
- Millaisia resursseja käyttöönottoprojektille varattiin määrittelyvaiheessa?

Aikataulu

- Milloin järjestelmän vaihtoa alettiin ensimmäisen kerran suunnitella tai asia otettiin ensimmäisen kerran esille?
- Milloin valinta lyötiin lukkoon?
- Onko käyttöönotolle asetettu takarajaa?
- Kuinka kiireellinen aikataulu on? Halutaanko mahdollisimman pian valmista, vai käytetäänkö aikaa ja tehdään huolellisesti?

Prosessit

- Mitä prosesseja yritys hoitaa itse ja mitkä on ulkoistettu?
- Prosessit voidaan jaotella ydin- ja tukiprosesseihin. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tärkeimpiä, ydinprosesseja ja mitkä vähemmän tärkeitä tukiprosesseja?
- Miten valitut ydinprosessit yhdistyvät liiketoiminnalliseen (ansaintalogiikka) näkökulmaan?
- Miten järjestelmän valinnassa on painotettu ydinprosesseja?

Integraatiot

- Mitä integraatioita tarvitaan järjestelmää varten?
- Miten integraatioita on mietitty aiemmissa vaiheissa, esimerkiksi määrittelyvaiheessa?
- Mitkä integraatiopisteet ovat merkityksellisimmät järjestelmän toimivuuden kannalta?
- Löytyykö integraatioiden kehittämiseen resurssit talon sisältä, vai tarvitaanko ulkoista apua? Jos tarvitaan, onko työn laajuus jo selvillä?
- Löytyykö valmiita integraatoratkaisuja?

Toimitusjohtajan haastattelurunko (2/2)

- Onko lainsäädäntöön liittyviä ja huomioitavia asioita?

Koulutus

- Millaisia toimintoja muu kuin taloushenkilöstö käyttää järjestelmässä?
- Mikä on kohderyhmä/kenelle koulutus on tarkoitettu suunnata?
- Kuinka perusteellisesti henkilöstön koulutus halutaan toteuttaa?
- Koulutetaanko vain ne toiminnot, joita henkilöt tulevat käyttämään vai myös tulevaisuuden relevantit toiminnot (esim. projekteihin liittyvät toiminnot)?
- Miten paljon resursseja koulutukseen varataan (aikaresurssit)?
- Järjestetäänkö koulutus sisäisesti vai hankitaanko ulkoinen kouluttaja? Miksi?

Testaus

- Onko testausta tarkoitettu tehdä jatkuvasti vai vasta lopuksi? Miksi?
- Varataanko testaukseen/lopputestaukseen erillisiä resursseja?
- Mitkä ovat testauksen osalta kriittisimmät alueet?
- Miten testauksen tulosten kanssa toimitaan?

Resurssit

- Kootusti: mitä resursseja koko projektille on varattu? Sisäiset ja ulkoiset resurssit.
- Miten resurssien käyttöä seurataan?
- Mitä rooleja on ajateltu käyttövaiheeseen?

Arvonluonti

- Mitkä ovat uuden järjestelmän mukanaan tuomat pääasialliset arvonluonnin keinot/elementit?
- Mitkä ovat liiketoiminnan ohjauksen/johtamisen kannalta oleelliset raportit?
- Mitä parannuksia raportointiin on odotettavissa?
- Miten raportointia aiotaan hyödyntää?
- Mitä lisäarvoa raportit tuovat yritysjohdolle?
- Millaisia jatkokehitysmahdollisuuksia Netsuitiesä on ja mitä arvoa ne luovat?
- Millaisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia uusi järjestelmä voi tuoda?
- Automatisoinnin lisääminen – mihin vapautuneet resurssit käytetään?

Liite 3. Haastattelurunko työntekijöille (1/2)

Järjestelmän merkitys

- Minkälaisia toimintoja teet tällä hetkellä nykyisessä järjestelmässä?
- Mitä toimintoja uskot itse käyttäväsi tulevassa järjestelmässä?
- Mikä käsitys sinulla on taloushallintojärjestelmän merkityksestä yritykselle?
- Onko nykyisen järjestelmän käyttö helppoa/vaivalloista? Onko käyttämissäsi toiminnoissa tarvetta parannuksille?
- Miten koet uuden järjestelmän tehostavan käytännön työtäsi ja miten uskot sen antavan lisäarvoa työllesi?

Määrittelyvaihe

- Mikä oli sinun rooli määrittelyvaiheessa?
- Miten päädyit mukaan projektiryhmään?
- Miksi järjestelmän vaihtamiseen päädyttiin?
- Miten uuden järjestelmän valintaprosessi eteni?
- Onko dokumentaatioita eri vaihtoehtoista/valintaprosessista?
- Miten vaihtoehdot käytiin läpi?
- Mitä ominaisuuksia järjestelmältä odotettiin määrittelyvaiheessa?
- Mistä näkökulmasta projektia lähestyttiin: liiketoiminta edellä (toiminnot ja prosessit), järjestelmä edellä (maine, hinta), vai esimerkiksi käyttöönoton nopeus ja helppous edellä (vähi-ten räätälöintiä)?
- Miksi valinta kohdistui Netsuiteen?
- Mihin odotuksiin/vaatimuksiin Netsuite vastaa ominaisuuksien puolesta?
- Millaisia resursseja käyttöönottoprojektille on varattu määrittelyvaiheessa?

Aikataulu

- Milloin järjestelmän vaihtoa alettiin ensimmäisen kerran suunnitella?
- Missä vaiheessa tulit mukaan projektiin?
- Milloin valinta lyötiin lukkoon?
- Onko käyttöönotolla takarajaa?

Prosessit

- Mitkä prosessit ovat mielestäsi tärkeimpiä (työntekijän näkökulma)?
- Onko sinulle selvää, mitkä ovat ydinprosesseja ja mitkä tukiprosesseja?
- Miten ydinprosesseja on painotettu?
- Kuinka ydinprosessit ja vaadittavat tukiprosessit on mallinnettu uuteen järjestelmään?
- Kuinka mallinnetut prosessit tukevat yrityksen liiketoimintaprosesseja?
- Millaisia kehitysehdotuksia antaisit prosessinäkökulman osalta, että se palvelisi liiketoiminnallista näkökulmaa?

Integraatiot

- Mitä integraatioita tarvitaan järjestelmää varten?
- Millainen rooli/merkitys integraatioilla on järjestelmän toimivuuden kannalta?
- Mikä on arviosi, kuinka suuren osan integraatioiden suunnittelu ja toteuttaminen vie koko projektista?
- Miten integraatioita on mietitty aiemmissa vaiheissa, esim. määrittelyvaiheessa?
- Mitkä integraatiopisteet ovat merkityksellisimmät järjestelmän toimivuuden kannalta?

Haastattelurunko työntekijöille (2/2)

- Löytyykö integraatioiden kehittämiseen resurssit talon sisältä, vai tarvitaanko ulkoista apua? Jos tarvitaan, onko työn laajuus jo selvillä?
- Löytyykö valmiita integraatoratkaisuja?
- Lainsäädäntöön liittyviä, huomioitavia asioita?

Koulutus

- Netsuiten koulutukset käyneenä: vaikuttaako Netsuiten arkinen käyttö ja oppiminen helpolta? Miksi?
- Millaisia huomioita käymänne koulutuksen perusteella on ilmennyt, millaisia parannuksia tai heikennyksiä on odotettavissa toimintoihin, prosesseihin ja käytettävyyteen?
- Mikä on helppoa tai vaikeaa verrattuna nykyiseen järjestelmään?
- Millaisia toimintoja luulet muun kuin taloushenkilöstön käyttävän järjestelmässä?
- Kuinka perusteellisesti henkilöstön koulutus halutaan toteuttaa?
- Koulutetaanko vain ne toiminnot, joita henkilöstö tulee käyttämään?
- Mitkä ovat tulevaisuuden relevantit koulutettavat toiminnot?
- Mikä on kohderyhmä/kenelle koulutus on tarkoitus suunnata?
- Miten paljon resursseja koulutukseen varataan?
- Järjestetäänkö koulutus sisäisesti vai hankitaanko ulkoinen kouluttaja? Miksi?

Testaus

- Miten testausta kannattaisi suorittaa?
- Millaisia oppeja koulutuksessa sai testaukseen?
- Kuinka tärkeänä asiana testausta pidetään projektin onnistumisen kannalta?
- Varataanko testaukseen ja lopputestaukseen erillisiä resursseja?
- Mitkä ovat testauksen osalta kriittisimmät alueet?
- Miten testauksen tulosten kanssa toimitaan?

Resurssit

- Mitä resursseja projekti kokonaisuudessaan vaatii?
- Onko resurssit määritelty tarkasti?
- Pidetäänkö tunneista kirjaa tai seuraatteko muuten resurssien käyttöä ja toteutumista?

Arvonluonti

- Mitkä ovat uuden järjestelmän mukanaan tuomat pääasialliset arvonluonnin keinot/elementit?
- Miten uuden järjestelmän ja oman työsi muuttumisen kautta arvonluontia voidaan kasvat-
taa?
- Millaisia jatkokehitysmahdollisuuksia Netsuitiesä on ja millaisia toiveita itselläsi on niiden
suhteen?
- Millaisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia uusi järjestelmä voi tuoda?
- Automatisoinnin lisääminen – mihin vapautuneet resurssit käytetään?
- Kuinka järjestelmää käyttävien työntekijöiden työskentely helpottuu?
- Millaisia raportteja olisi mielestäsi hyvä luoda uuteen järjestelmään operatiivisen toiminnan
tehostamiseksi?
- Mitä lisäarvoa raportit tuovat yritysjohdolle?

Liite 4. Haastattelurunko taloushallinnon asiantuntijalle (1/2)

Järjestelmän merkitys

- Minkälaisia toimintoja teet tällä hetkellä nykyisen järjestelmän parissa?
- Mitä toimintoja uskot itse käyttäväsi tulevan järjestelmän parissa?
- Mikä käsitys sinulla on taloushallintojärjestelmän merkityksestä yritykselle?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on Procountor järjestelmästä?
- Miten koet uuden järjestelmän tehostavan käytännön työtäsi ja miten uskot sen antavan lisäarvoa työllesi?

Määrittelyvaihe

- Miten päädyit mukaan projektiryhmään?
- Mihin odotuksiin/vaatimuksiin Netsuite vastaa ominaisuuksien puolesta?

Aikataulu

- Missä vaiheessa tulit mukaan projektiin?

Prosessit

- Mitkä prosessit ovat mielestäsi tärkeimpiä liiketoiminnallisesta näkökulmasta?
- Onko sinulle selvää, mitkä ovat ydinprosesseja ja mitkä tukiprosesseja?
- Millaisia kehitysehdotuksia antaisit prosessinäkökulman osalta, että se palvelisi liiketoiminnallista näkökulmaa?

Integraatiot

- Mitä integraatioita tarvitaan järjestelmää varten?
- Millainen rooli/merkitys integraatioilla on järjestelmän toimivuuden kannalta?
- Mikä on arviosi, kuinka suuren osan integraatioiden suunnittelu/toteuttaminen vie koko projektista?
- Mitkä integraatiopisteet ovat merkityksellisimmät järjestelmän toimivuuden kannalta?
- Löytyykö valmiita integraatoratkaisuja?
- Millaisia lainsäädäntöön liittyviä ja huomioitavia asioita nostaisit esiin?

Koulutus

- Mikä on helppoa tai vaikeaa verrattuna nykyiseen järjestelmään?
- Millaisia toimintoja luulet muun kuin taloushenkilöstön käyttävän järjestelmässä?

Testaus

- Miten testausta kannattaisi tehdä?
- Kuinka tärkeänä asiana testausta pidetään käyttöönoton onnistumisen kannalta?
- Varataanko testaukseen/loputestaukseen erillisiä resursseja?
- Mitkä ovat testauksen osalta kriittisimmät alueet?
- Miten testauksen tulosten kanssa toimitaan (dokumentaatiot, korjaavat toimenpiteet)?

Resurssit

- Mitä resursseja projekti kokonaisuudessaan vaatii?

Haastattelurunko taloushallinnon asiantuntijalle (2/2)

- Pidätkö kirjaa tunneista tai seuraatteko muuten resurssien käyttöä ja toteutumista?

Arvonluonti

- Mitkä ovat uuden järjestelmän mukanaan tuomat pääasialliset arvonluonnin keinot/elementit?
- Miten uuden järjestelmän ja oman työsi muuttumisen kautta arvonluontia voidaan kasvat-
taa?
- Millaisia jatkokehitysmahdollisuuksia Netsuitedessa on ja millaisia toiveita itselläsi on niiden
suhteen?
- Millaisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia uusi järjestelmä voi tuoda?
- Automatisoinnin lisääminen – mihin vapautuneet resurssit käytetään?
- Kuinka järjestelmää käyttävien työntekijöiden työskentely helpottuu?
- Millaisia raportteja olisi mielestäsi hyvä luoda uuteen järjestelmään operatiivisen toiminnan
tehostamiseksi?
- Mitä lisäarvoa raportit tuovat yritysjohdolle?

Kirjanpito

- Mitä mahdollisia puutteita Netsuitedessa on verrattuna paikallisiin järjestelmiin?
- Onko jotain sellaista, mitä lokalisoiduista järjestelmistä puuttuu?
- Miten käyttöönotto vaikuttaa ulkoisen tilitoimiston toimintaan?
- Mitä lainsäädännöllisiä asioita täytyy huomioida käyttöönotossa?