



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Lasse Lautala

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvät hyödyt sekä haasteet Case yrityksen näkökulmasta

Opinnäytetyö

Syksy 2023

Tradenomi (AMK), liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Lasse Lautala

Työn nimi alaotsikoineen: Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvät hyödyt sekä haasteet case-yrityksen näkökulmasta

Ohjaaja: Juhani Palomäki

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 39

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämä opinnäytetyö tutkii toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa sekä sen hyötyjä että haasteita. Tutkimuksen aineisto kerättiin Tampereella sijaistevasta teknologiayrityksessä kyselyiden avulla, mutta opinnäytetyötä ei kuitenkaan tehdä kyseisen organisaation toimeksiannosta. Kyseisessä organisaatiossa otettiin tutkijan työharjoittelun aikana käyttöön uusi ERP-järjestelmä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää käyttöönoton vaiheet sekä tuoda esille käyttäjien kokemuksia käyttöönotosta ja järjestelmän perehdytyksestä. Tarkoituksena on tuoda esille eri näkökulmia ja mielipiteitä uuden järjestelmän hankinnasta sekä käyttöönotosta sekä siitä millaisena perehdyttäminen nähtiin.

ERP-järjestelmä eli (Enterprise Resource Planning) on järjestelmä, jonka tarkoituksena on yhdistää ja automatisoida organisaation eri prosesseja sekä osa-alueita samaan paikkaan. Toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat mm. taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, raportoinnin ja valmistuksen toiminnot saatavaksi samasta järjestelmästä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostilla lähetettävien kyselyiden avulla. Kyselyt lähetettiin yhteensä kuudelle henkilölle organisaation sisältä. Kyselyyn osallistuneet henkilöt ovat mukana uuden ERP-järjestelmän käyttöönotossa eri rooleissa. Kyselyyn sai vastata vapaasti ja vastaamiseen annettiin yhteensä kaksi viikkoa aikaa. Tutkimuksen kysymykset painottuivat osalle järjestelmän perehdytykseen ja käyttökokemuksiin ja osalle taas enemmän sen käyttöönoton vaiheisiin talouden näkökulmasta.

Tulokset olivat hyvin vaihtelevia, mutta muutama seikka nousi useaan otteeseen esille. Esimerkiksi järjestelmän perehdyttäminen nähtiin heikkona, mutta taas sen käyttöominaisuudet parempana kuin vanhassa järjestelmässä. Myös käyttöohjeiden niukkuus nähtiin ongelmaksi ja tässä olisi yksi parannusehdotus tulevaisuutta ajatellen.

¹ Asiasanat: ERP-järjestelmät, muutosjohtaminen, järjestelmän käyttöönotto.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Business Administration, Business Management

Author/s: Lasse Lautala

Title of thesis: The benefits and challenges related to the implementation of the operational control system from the perspective of the case company

Supervisor(s): Juhani Palomäki

Year: 2023

Number of pages: 39

Number of appendices: 2

This thesis examines the implementation of an operational control system, both its benefits and challenges. The research material was collected from a technology company located in Tampere through surveys, but the thesis work is not commissioned by that organization. During the researcher's internship in the company, a new ERP system was introduced in the organization in question. The goal of the research is to understand the stages of commissioning and to highlight users experiences of commissioning and familiarization with the system. The purpose is to bring out different perspectives and opinions about the implementation of the new system, as well as how familiarization was seen.

The ERP system, i.e. Enterprise Resource Planning, is a system which purpose is to connect and automate different processes and areas of the organization in the same place. Operational control systems enable e.g. financial management, personnel management, reporting and manufacturing functions to be available from the same system.

The research material was collected by using surveys sent by e-mail. The questions were sent to a total of six people from within the organization. The people who participated in the survey are involved in the commissioning of the new ERP system in different roles. Participants were free to answer to survey and they were given a total of two weeks to answer. Some of the research questions focused on familiarization and user experience of the system, and some focused more on the stages of its implementation from an economic point of view.

The results were very varied, but a few points came up several times. For example, familiarization with the system was seen as weak, but its operating features were seen better than in the old system. The paucity of user manuals was also seen as a problem, and there would be one improvement suggestion for the future.

¹ Keywords: ERP systems, change management, system implementation.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	5
Termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoitteet ja lähtökohdat	8
1.2 Tutkimusongelma	8
2 MIKÄ ON TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ	10
2.1 Toiminnanohjausjärjestelmien kehitys	11
2.2 ERP-järjestelmän hankkimisen edut	12
2.3 Keskeisimmät moduulit	13
2.4 Toiminnanohjausjärjestelmän valinta ja käyttöönotto	15
2.5 Muutosjohtamisen näkökulma	18
2.6 Muutosjohtamisen mallien tarkastelua	21
2.7 Riskienhallinta	24
3 CASE-YRITYS	25
3.1 ERP-järjestelmän käyttöönotto case-yrityksessä	25
3.2 Käyttöönoton perehdytys case-yrityksessä	26
4 TUTKIMUS/KYSELYT	28
4.1 Tutkimuksen toteutus	28
4.2 Tulokset	30
5 YHTEENVETO	33
5.1 Pohdintaa	34
5.2 Kehitysehdotukset	36
LÄHTEET	37
LIITTEET	39

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1 MRP-, MRP II- sekä ERP-järjestelmien evoluutiota (Parthasarathy, 2007, s. 12).....	11
Kuvio 2 Keskeisimmät moduulit ERP-järjestelmässä (Madanhire & Mbohwa, 2016.).....	14
Kuvio 3 ERP- järjestelmän käyttöönoton vaiheet (Microsoft, i.a.)	17
Kuvio 4 Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen, 2023, s. 44).	20
Kuvio 5 McKinseyn 7S-malli (McKinsey & Company, 2008).....	22
Kuvio 6 Proscin malli organisaatio- ja yksilötason näkökulmista (Prosci Inc, i.a.).....	23
Taulukko 1 Muutostyypit (Kauhanen, 2018, s. 51).....	19

Termit ja lyhenteet

ERP	Toiminnanohjausjärjestelmä eli Enterprise Resource Planning. Sen tarkoituksena on automatisoida sekä yhdistää yrityksen eri prosesseja ja liiketoiminnan osa-alueita.
CASE-YRITYS	Case-yrityksestä puhutaan tässä tutkimuksessa teknologiayrityksestä Tampereelta, josta aineisto tutkimukseen koottiin. Yrityksen nimeä ei turvallisuussyistä mainita työssä.
MRP	MRP eli tarvelaskenta (Material Requirements Planning). Tätä pidettiin ERP-järjestelmien yhtenä edeltäjistä. Tästä järjestelmästä kehittyi myöhemmin MRP II.
MRP II	MRP II keskittyi enemmän valmistuksen resurssien suunnitteluun. MRP II pidetään MRP:tä kehittyneempänä versiona ja tästä kehittyi taas ERP-järjestelmät.
IFS-Cloud	Selainpohjainen ERP-järjestelmä, jonka käyttöönotosta case-yrityksessä tämä tutkimus tehtiin.

1 JOHDANTO

Toiminnanohjausjärjestelmällä eli ERP-järjestelmällä (Enterprise Resource Planning) tarkoitetaan järjestelmää, jonka tarkoituksena on yhdistää ja automatisoida organisaation eri prosesseja sekä osa-alueita samaan paikkaan. Toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat mm. taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, raportoinnin ja valmistuksen toiminnot saatavaksi samasta järjestelmästä. Kun yrityksen liiketoiminta kasvaa, voi organisaatiolla tulla myös tarve uuden ERP-järjestelmän hankkimiselle tai vanhan päivittämiselle. Taloushallinnon näkökulmasta toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa nopean ja reaaliaikaisen tiedonsiirron eri liiketoimintojen välillä ja tämä nopeuttaa esimerkiksi talouden raportointia.

Tämä opinnäytetyö on tehty kolmannen vuoden tradenomiopiskelijan toimesta ja on osa liiketalouden tutkinto-ohjelmaa. Työllä ei ole toimeksiantajaa, mutta sen aihepiiri liittyy opiskelijan harjoitteluajankana tapahtuneeseen muutokseen. Opinnäytetyön aiheena on toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvät haasteet ja hyödyt sekä sen käyttöönoton perehdytys henkilöstölle taloushallinnon näkökulmasta. Opiskelijan harjoittelupaikassa otettiin käyttöön uusi ERP-järjestelmä vuoden 2023 toukokuussa.

Opinnäytetyössä tutkittavia aiheita teorian osalta ovat mm. ERP- järjestelmän hankkimisen eri vaiheet sekä hyödyt, järjestelmän eri moduulit, hankkimisen vaiheet sekä muutosjohtamisen ja riskienhallinnan näkökulma. Tutkija tekee yrityksessä kvalitatiivisen tutkimuksen sähköpostitse toteutetun kyselyn avulla. Kyselyn tarkoituksena on kerätä aineistoa yrityksen sisältä järjestelmän käyttöönottoon liittyvien kokemusten kautta. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat kaikki olleet mukana eri työtehtävissä ja -rooleissa uuden järjestelmän käyttöönotossa. He käyttävät järjestelmää työssään säännöllisesti. Lopuksi tutkija analysoi kerättyä aineistoa ja tekee siitä johtopäätöksiä.

Opinnäytetyö on toiminnallinen. Vilkan ja Airaksisen (2004, s. 9) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkoituksena on pyrkiä toiminnalliseen tulokseen, opastamiseen, järjestämiseen tai muuttamiseen. Tässä työssä tarkoituksena ei ole niinkään muuttaa tai vaihtaa prosessien sisältöjä, vaan selvittää kokemuksia sekä löytää parannusehdotuksia uuden järjestelmän käyttöönottoprosessin kehittämisessä.

1.1 Tavoitteet ja lähtökohdat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia haasteita ja hyötyjä uuden ERP-järjestelmän käyttöönotossa oli sekä millaisia käyttäjäkokemuksia sen perehdyttämisessä ja käyttöönotossa nousi esille järjestelmän talouden toiminnallisuuden osalta. Näiden perusteella tutkija pyrkii nostamaan myös mahdollisia kehittämisajatuksia jatkoa ajatellen.

Case-yrityksessä otettiin käyttöön vuoden 2023 keväällä uusi päivitetty toiminnanohjausjärjestelmä, joka korvasi lukuisia vuosia käytössä olleen vanhemman järjestelmän. Vaikka uusi toiminnanohjausjärjestelmä on päivitetty versio vanhasta järjestelmästä, on se rakenteeltaan, toiminnaltaan sekä käyttöominaisuuksiltaan merkittävästi vanhasta järjestelmästä poikkeava. Vanha järjestelmä oli tullut tiensä päähän, ja siihen saatavat päivitykset ja tuki olivat loppumassa ja lisäksi version kehittämisominaisuuksia ei voitu enää hyödyntää. Myös liiketoiminnassa oli tapahtunut merkittäviä muutoksia ja kasvua, mikä edellytti uudenlaisen toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämistä tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan tukemiseksi.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan mm. seuraavia aihealueita:

- Mitä toiminnanohjausjärjestelmien kehitykseen kuuluu ja millaisia hyötyjä siitä voi olla organisaatioille
- Mitä tekijöitä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa on huomioitava muutosjohtamisen ja perehdyttämisen näkökulmista
- Millainen on ERP-järjestelmä tyypillisesti rakenteeltaan sekä mitä vaiheita kuuluu järjestelmän valintaan ja käyttöönottoon.

Teoriaosuuden jälkeen tarkastellaan itse tutkimusta ja tässä pyritään teoriaan tukeutuen tarkastelemaan, miten uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto case-yrityksessä sujui. Kyselyiden sekä siihen pohjautuvan teorian avulla pyritään myös tuomaan esille parannusehdotuksia.

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmat kohdistuvat case-yrityksen ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon ja perehdytykseen taloushallinnon toiminnallisuuden näkökulmasta.

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

Millaisia haasteita ja hyötyjä talouden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ja perehdytyksessä nousee esille?

Löytyykö talouden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ja perehdytyksessä kehittämistä vaativia näkökulmia ja millaisia ne ovat?

Ensimmäisessä tutkimusongelmassa pyritään ensisijaisesti kartoittamaan niitä kokemuksia, joita käyttäjillä on ollut sekä käyttöönoton ja perehdytyksen osalta. Käyttöönoton toteutus oli keväällä 2023 ja kysely tehtiin tutkittaville syksyllä 2023. Aikataulullisesti tutkimuksen kysely osui hyvään aikaan, koska kokemukset ovat tutkittavilla tuoreena mielessä ja lisäksi he ovat pystyneet arvioimaan erilaisten käyttäjäkokemusten vaikutusta omaan työhön. Toinen tutkimusongelma pyrkii avaamaan niitä kehityskohteita, joita tutkittavat omien kokemustensa valossa nostavat esille.

2 MIKÄ ON TOIMINNAHOAJAUSJÄRJESTELMÄ

Toiminnanohjausjärjestelmien syntyä voidaan pitää noin 1970–1980-lukuja (Nestell & Olson, 2017, s. 1). Tuolloin suuret yritykset palkkasivat tuhansittain järjestelmäanalytikoita, jotka tuottivat lukemattomia määriä hyödyllisiä tietokonesovelluksia. Tämän toiminnan tarkoituksena oli saada asiat kulkemaan sulavammin ja paremmin. Tämä johti väistämättä päällekkäisyyksiin sekä erilaisiin tietokokonaisuuksiin, jotka antoivat eri yritysten johtajille erilaisia mielipiteitä siitä, mitä heidän organisaatioissaan tapahtuu.

Samaan aikaan SAP kehitti koko yrityksen laajuiseksi laajennettavan järjestelmän, joka mahdollistaa sovellusten integroinnin (Nestell & Olson, 2017, s. 1). Tämä tehtiin, jotta organisaation suorituskykyimmittareista olisi enemmän yhteistä näkemystä. Tuohon aikaan muutamat muut suuret yritykset rakensivat omia kilpailukykyisiä järjestelmiään; esimerkiksi Oracle kehitti erittäin tehokkaita tietokantajärjestelmiä sekä PeopleSoft-henkilöstöresursseja, jotka myöhemmin molemmat laajenivat myös ERP-markkinoille.

ERP-järjestelmät pohjautuvat yhteiseen tietokantaan, jonka ympärille erilaiset moduulit rakentuivat (Teittinen, 2008, s. 12–13). Esimerkiksi yhteen toimintamoduuliin syötetty tieto on reaaliaikaisesti käytettävissä ja hyödynnettävissä muissa toimintamoduuleissa. Näin yksittäiset toimintamoduulit integroituvat tietokannan alle ja pystyvät välittämään tietoa ja tukemaan toisiaan funktionaalisten liiketoimintarajojen yli. ERP-järjestelmästä puhutaankin usein saateenvarjona, joka alle eri toiminnot ja järjestelmät sijoittuvat keskenään. Toiminnanohjausjärjestelmiä räätälöidään usein yritysten ja organisaatioiden tarpeisiin ja kokoon soveltuviksi mahdollistamaan järjestelmän toimivuuden yrityksen ohjauksen työkaluna.

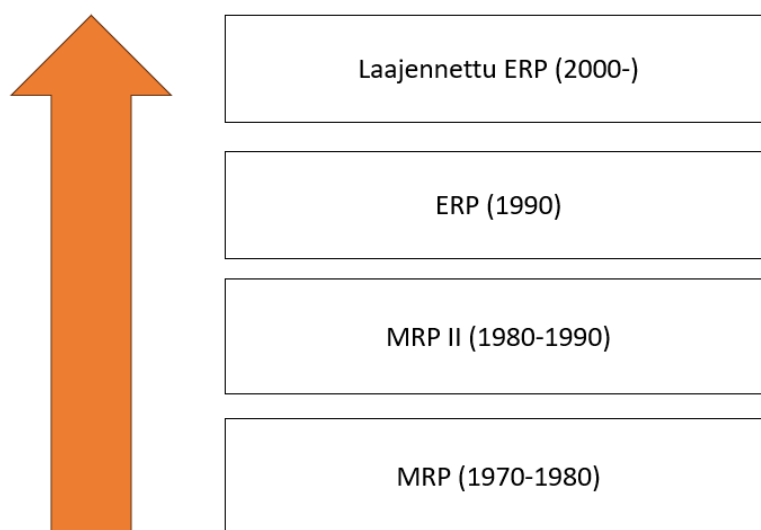
Enterprise Resource Planning eli ERP-järjestelmät ovat edelleen yksi suurimmista, nopeimmin kasvavista sekä vaikutusvaltaisimmista kaupallisista ohjelmistotuotteista (Nestell & Olson, 2017, s. 2). ERP-järjestelmillä tarkoitetaan monimoduulista sovellusohjelmistoa, joka auttaa organisaatiota liiketoimintatoiminnoissa. ERP-järjestelmät sisältävät yrityksen eri osia, joita ovat mm. tuotesuunnittelu, hankinta, varasto ja sen ylläpito, vuorovaikutus toimittajien kanssa, asiakaspalvelu sekä tilausten seuranta ja käsittely. Monet ERP-järjestelmät sisältävät myös sovellusmoduuleja, jotka kohdentuvat mm. yrityksen rahoitus- ja henkilöstöalueisiin. Hyvin usein yrityksessä käytössä oleva ERP-järjestelmä on integroitu reaaliaikaiseen tietokantajärjestelmään, joka nopeuttaa tiedon kulkua.

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmien kehitys

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat kehittyneet 1970-luvulta lähtien MRP ja myöhemmin MRP II -ratkaisujen evoluution myötä (kuva 2). MRP on lyhenne sanoista ”Material Requirements Planning”, jolla tarkoitetaan materiaalin tarvelaskentaa. MRP oli MRP II -järjestelmän edeltäjä. MRP-järjestelmät olivat ohjelmistopohjaisia tuotannon suunnittelu- ja varastonhallintajärjestelmiä, joita yleisesti käytettiin mm. tuotantoprosessien hallintaan. MRP-järjestelmällä oli kolme tavoitetta (Parthasarathy, 2007, s. 11):

- 1) Varmistaa, että materiaalit sekä tuotteet ovat saatavilla tuotantoa ja toimitusta varten asiakkaille.
- 2) Säilyttää mahdollisimman alhainen varastotaso.
- 3) Suunnitella valmistusta, aikatauluja sekä ostoihin liittyviä toimenpiteitä.

MRP-järjestelmät kehittyivät ja laajenivat koko ajan ja mahdollistivat näin yhä tiiviimmin eri liiketoimintojen tiedon ja prosessien laajemman hyödyntämisen (Parthasarathy, 2007, s. 12). 1980-luvulla MRP laajeni materiaalisuunnittelu- ja ohjausjärjestelmästä koko yrityksen laajuiseksi järjestelmäksi, joka pystyi suunnittelemaan ja hallitsemaan kaikkia yrityksen resursseja ja toimintoja. Tämä laajennettu ratkaisu oli erilainen alkuperäisistä MRP-konsepteista, ja uutta konseptia alettiin kutsua nimellä MRP II.



Kuvio 1. MRP-, MRP II- sekä ERP-järjestelmien evoluutiota (Parthasarathy, 2007, s. 12).

Hayes (2020) toteaa, että MRP II fokusoitui vahvemmin valmistuksen resurssien suunnitteluun ja versioihin sisällytettiin myös muita yrityksille olennaisia lisätietoja, kuten työntekijä- ja taloustarpeiden määrittelyä. Näin mahdollistettiin tiedon kohdentaminen, integroiminen ja prosessointi tehokasta päätöksentekoa varten. Tätä tehokasta päätöksentekoa voitiin hyödyntää mm. suunnittelussa, varastonhallinnassa ja tuotannon kustannusten hallinnassa.

MRP II koostui useasta eri toiminnosta ja ne kaikki linkittyvät yhteen järjestelmässä (Parthasarathy, 2007, s. 12). Näitä toimintoja olivat mm. liiketoiminnan, myynnin ja tuotannon suunnittelu sekä niihin liittyvien materiaali- ja kapasiteettitarpeiden suunnittelu. Keskeistä oli myös aikataulujen yhteensovittaminen eri toimintojen näkökulmista. 1990-luvulla MRP II laajeni nykyään käytössä olevaksi ERP:ksi. Keskeinen ero MRP II:n ja ERP:n välillä on se, että MRP II keskittyi sisäisten resurssien suunnitteluun ja niiden ajoittamiseen, kun taas ERP pyrki suunnittelemaan ja ajoittamaan myös toimittajaresursseja asiakkaiden mahdollisesti nopeasti vaihtuvien ja muuttuvien vaatimusten sekä aikataulujen perusteella.

2.2 ERP-järjestelmän hankkimisen edut

Digitalisaatio ja dataan perustuva liiketoiminta edellyttää yrityksiltä yhä enemmän järjestelmiä, jotka pystyvät ohjaamaan ja seuraamaan koko yrityksen toimintaa (Madanhire & Mbohva, 2016). Toiminnanohjausjärjestelmät ovat myös yrityksen johdon päätöksenteon työkalu, jolla pyritään saamaan kilpailuetua, jos toimintaympäristö koetaan epävarmaksi. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmillä haetaan yhä enemmän vuorovaikutusta asiakkaiden ja toimittajien välille mahdollistamaan asiakaslähtöisen toiminnan ylläpitäminen sekä kehittäminen.

Parthasarathy (2007, s. 3) toteaa, että jotta yritykset pystyvät kasvamaan ja ylläpitämään kasvuaan täytyy omaksua uusinta teknologiaa ja osata hyödyntää sitä tehokkaasti. Siksi järjestelmiä on mukautettu hyödyntämään uusia teknologioita, kuten avoimia järjestelmiä, asiakaspalvelutekniikkaa, internetiä ja sähköistä kaupankäyntiä. ERP-järjestelmien hankinnassa ja käyttöönotossa on keskeistä harkita tarkoin yrityksen liiketoimintojen rakenne ja järjestelmän uudistamisesta saatavat hyödyt sekä analysoida tarkoin miksi järjestelmää yrityksessä tarvitaan.

Parthasarathy (2007, s. 2) toteaa, että ERP-järjestelmän hankkimisella on yritykselle monia välittömiä ja välillisiä etuja. Välittömiä etuja voivat olla mm. tehokkuuden paraneminen, tiedon integrointi parempaa päätöksentekoa varten, nopeampi vastausaika asiakkaiden kyselyihin tai muihin yhteydenottoihin. Välillisiä etuja ovat taas parantunut kuva yrityksestä, parantunut asiakkaiden liikevaihto sekä asiakastytyvyisyys.

ERP-järjestelmän hankkimisen keskeisimpiä etuja ovat (Parthasarathy 2007, s. 2):

- Liiketoimintojen integrointi, jota pidetään tärkeimpänä suorana etuna. Kun eri liiketoiminnot ovat yhdessä ja samassa järjestelmässä, mahdollistuu eri liiketoiminta-alueiden yksityiskohtien reaaliaikainen ymmärrys sekä tietojen kokonaisvaltainen ja yhtenäinen hallinta. Toiminnanohjausjärjestelmien paremmat analyysi- ja suunnitteluominaisuudet mahdollistavat tehokkaamman päätöksenteon tarjoamalla oikea-aikaista sekä laajaa tietoa.
- Joustavuus, joka mahdollistaa eri kielien, valuuttojen sekä kirjanpitostandardien asettamista yhteen ja samaan järjestelmään. Lisäksi kaikki ne toiminnot ja prosessit, jotka hallitsevat useita yrityksen toimipisteitä, voidaan kerätä yhteen ja toteuttaa hallinta automaattisesti. Tällainen joustavuus on välttämätöntä yritysten globalisoitumisen sekä järjestelmien integroimisen kannalta.

Teittinen (2008, s. 12) toteaa, että pääsääntöisesti ERP-järjestelmien hankinnan lähtökohdiana on ollut tarve saada keskitetty, integroitu tiedonhallinta eri liiketoimintaprosessien välille tavoitteena tehostaa liiketoimintaa. Keskiössä näissä järjestelmissä on aina ollut talouden ja toiminnan integrointi, jotta mahdollisesta taloustiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä toiminnanohjauksen välineenä.

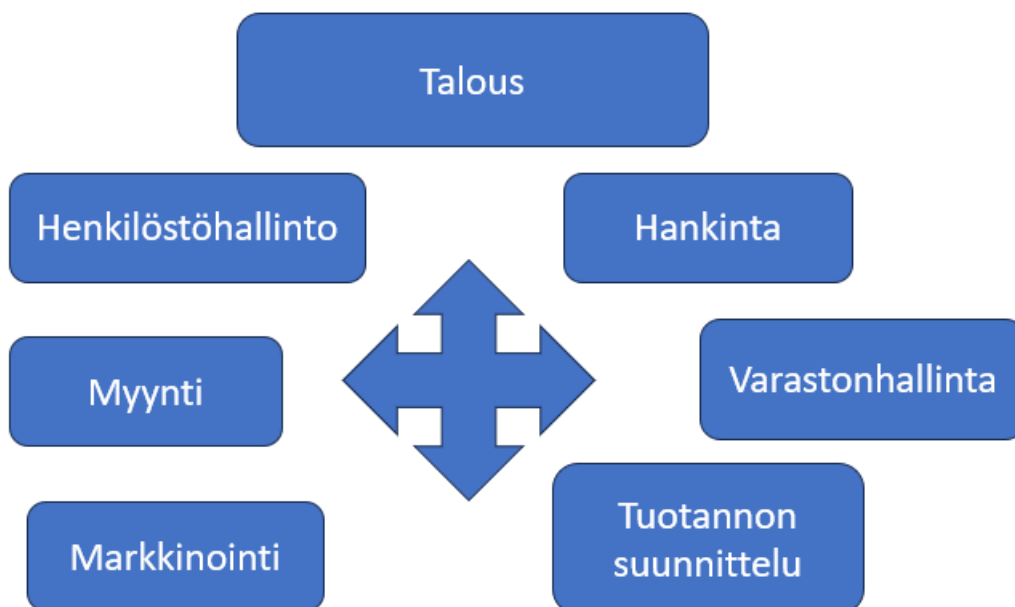
2.3 Keskeisimmät moduulit

Keskeisin toiminnanohjausjärjestelmän moduuli on talouden moduuli, sillä se kerää muista toiminnoista tietoa ja kaikki muut järjestelmämoduulit ovat yhteydessä talouden moduuliin. Talousmoduuli sisältää kirjanpidon, tuloslaskelman, taseen tiedot sekä muut talouden raportit ja analyysit (Madanhire & Mbohwa, 2016). Tuotannon suunnittelu, hankinta ja osto sekä varastointi ovat toimitusketjun keskeisiä moduuleja, jotka tuottavat kriittistä tietoa muun muassa

talouden moduulin tarpeisiin. Myynnin moduuli sisältää tilaukset, tilausten aikataulutuksen sekä kuljetuksen ja laskutuksen. Se on yrityksen taloudellisen tilanteen seurannan osalta keskeisimpiä moduuleja. Henkilöstömoduuli ja markkinoinnin moduuli mahdollistavat erilaisten markkinoinnin prosessien hallinnoinnin sekä toisaalta henkilöstön tietojen käsittelyn ja analyysin.

Monet yritykset eivät kuitenkaan ota käyttöön kaikkia moduuleja, vaan yrityksen tarpeen ja hyötyjen pohjalta voidaan tehdä oikeat moduulivalinnat (Madanhire & Mbohwa, 2016). Myös liiketoiminnan luonne vaikuttaa moduulien tarpeeseen. Esimerkkinä yrityksen oma tuotanto ja toimitusketjun eri moduulien rooli (esimerkiksi varasto, raaka-ainehallinta). Lisäksi joissain yrityksissä voi olla markkinointitoiminta ulkoistettu, jolloin markkinoinnin moduuli ei ole välttämättä olennainen.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on nimenomaan toiminnanohjausjärjestelmän talouden moduuli ja siihen liittyen järjestelmän käyttäjien kokemukset käyttöönotosta ja perehdytyksestä. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu mitä eri keskeisiä moduuleja ERP-järjestelmiin kuuluu.



Kuvio 2. Keskeisimmät moduulit ERP-järjestelmässä (Madanhire & Mbohwa, 2016.)

2.4 Toiminnanohjausjärjestelmän valinta ja käyttöönotto

Parthasarathyn (2007, s. 36) mukaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa voidaan tarkastella organisaation, liiketoiminnan ja teknologian näkökulmista.

Organisaation näkökulmalla tarkoitetaan ERP-järjestelmän käyttöönoton olevan vahvemmin organisaation kuin teknologian kehittämistä, koska kyse on enemmän ihmisistä kuin prosesseista tai teknologiasta (Parthasarathy, 2007, s. 36). Uuden järjestelmän hankkiminen ja implementointi muuttaa niitä osaamisia ja taitoja, joita organisaatiossa oli ennen toteutusprosessia. Toiminnanohjausjärjestelmä on iso kulttuurinen muutos ja vaikuttaa siihen vuorovaikutustapaan, jolla ihmiset osallistuvat organisaation toimintaan.

Liiketoiminnan näkökulmasta ERP:n käyttöönotto voi muuttaa organisaation prosesseja ja organisaatiomallia, tai se voi johtaa täysin uuteen liiketoimintaan (Parthasarathy, 2007, s. 37).

Liiketoiminnan näkökulmasta uuden järjestelmän hankkiminen voi olla arvokas asia liiketoiminnan kokonaisuuden ja se kompleksisuuden ymmärtämisessä. Koska ERP muuttaa organisaation toimintaa merkittävästi, nousee muutosjohtaminen keskiöön. Usein kuitenkin organisaatiot sivuttavat muutosjohtamisen tarpeen ERP-käyttöönottoprojekteissaan.

Parthasarathy (2007, s. 37) mukaan teknologisesta näkökulmasta tarkasteltuna ERP-järjestelmien käyttöönoton tekniset haasteet ovat merkittäviä ja liittyvät yleisimmin järjestelmän räätälöintiin sekä kokonaisarkkitehtuuriin ja infrastruktuuriin. Teknologian osalta tulisi pohtia ennen ERP-projektin käynnistämistä millä tavalla koko muu järjestelmäinfra linkittyy ERP-järjestelmään ja miten projekti hallinnoidaan mahdollistamalla IT-prosessien sujuva toimivuus. Huomion arvoista on, että ERP-järjestelmän räätälöinti tyypillisesti hidastaa projektia, lisää kustannuksia sekä hankaloittaa muiden IT-järjestelmien integrointia kokonaisuuteen.

Nestell & Olson (2017, s. 70) taas uskoo, että ERP-järjestelmäprojektin onnistumiseen liittyy useita huomioon otettavia tekijöitä. Ensinnäkin yrityksen tulee tunnistaa nykytilanne ja liiketoiminnan taso tänään sekä arvioida, mihin suuntaan yritys on kehittymässä tulevaisuudessa. Näitä pohdintoja vasten valitaan yrityksen tarpeisiin oikea ratkaisu ja lopuksi toteutetaan projekti. Järjestelmän valintaprosessi vaatii siihen liittyviltä henkilöiltä objektiivisuutta, omistautuneisuutta ja sitoutumista. Ennen kuin ERP-järjestelmien valinta alkaa on organisaation

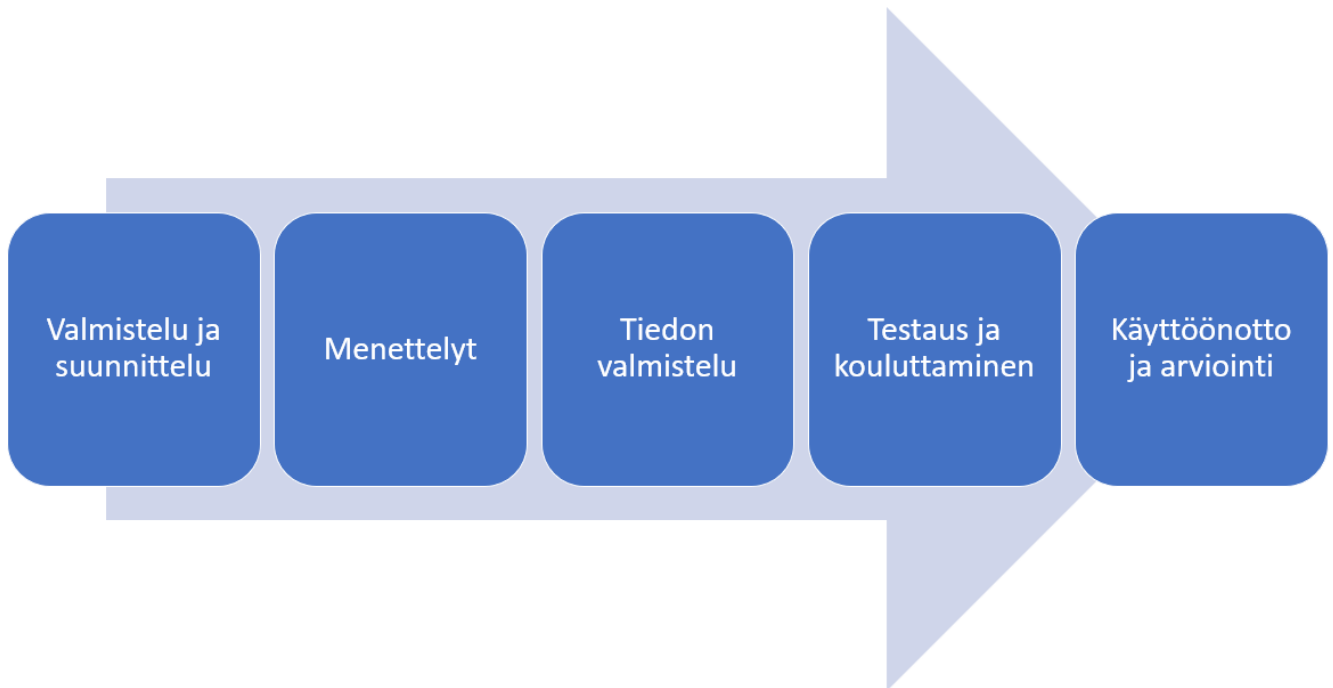
yhteisymmärryksessä linjattava tavoitteet sekä millaista pääoman tuottoastetta (*Return on Investment*) järjestelmältä on odotettavissa.

Microsoft (i.a.) mainitsee, että on tärkeää tehdä tarkka ja huolellinen pohjatyö toiminnanohjausjärjestelmää hankkiessa, sillä prosessien täytäntöönpanon ja oppimiskäyrän suhteen on paljon tehtävää. Kun vankka perusta on luotu, on järjestelmähankkeisiin lisättävä sen jatkuva parantaminen ja kehittäminen, jotta ratkaisua voidaan kehittää liiketoiminnan tehokkuuden parantamiseksi. On myös huomioitava, että tietyn ERP-ratkaisun mukana tulevat käytännöt voivat auttaa saamaan yrityksessä positiivisen muutoksen ja kehityksen liiketoimintaan liittyvissä käytännöissä. Tästä voidaan päätellä, että yleensä todellinen tuotto on prosessin muuttamisessa, eikä siinä miten ERP toimii. Toinen tärkeä huomioitava seikka järjestelmän valintaprosessin aikana on, että kyse on sekä järjestelmän että samalla myös kumppanin hankinnasta. Organisaation on löydettävä oikea väylä hankkeen ratkaisun toteutuksen, mutta myös kumppanin kannalta.

ERP- järjestelmän käyttöönottoa voidaan pitää viisivaiheisena (Microsoft, i.a.):

1. Valmistelu ja suunnittelu. Tässä vaiheessa ensimmäinen askel on organisaation sisällä tapahtuva valittujen henkilöstön keruu. Projektitiimin ensimmäinen askel on arvioida nykyiset käytännöt sekä tämän avulla tunnustaa mitä prosesseja voidaan parantaa tai mahdollisesti automatisoida uuden järjestelmän avulla.
2. Katsaus menettelyihin. Projektitiimi perehtyy kattavasti uuteen järjestelmään ja havainnoi sen uudet ominaisuudet, sekä mitä lisäarvoa uusi järjestelmä voisi antaa. Tämä vaihe antaa ideoita myös järjestelmän koulutuksen suunnittelua varten.
3. Tiedon valmistelu. Tässä vaiheessa tarkastetaan mikä/mitkä tiedot halutaan vanhasta järjestelmästä uuteen järjestelmään ja mitkä taas karsitaan pois. Tämä on tärkeä vaihe, sillä ERP-järjestelmä on yhtä hyödyllinen kuin sen sisältämät tiedot.
4. Kouluttaminen ja testaus. Projektitiimi testaa uutta järjestelmää ja tarkistaa ovatko kaikki halutut tiedot siirtyneet vanhasta uuteen. Koulutus tehdään sen mukaan, miten vastaava tiimi näkee sen tarpeelliseksi ja tehokkaimmaksi. Koulutus voi tapahtua sekä etä-, että lähikoulutuksena.
5. Käyttöönotto. Tässä vaiheessa projektitiimin on otettava vastuu järjestelmän varsinaisesta käyttöönotosta. Pieniä ongelmia ja paljon kysymyksiä varmasti herää

ensimmäisinä käyttöönottopäivinä ja niihin tulee tiimin varautua vastaamaan. Käyttöönottoa seuraa myös arviointi, jonka tarkoituksena on vastata arviointiin ja odotuksiin.



Kuvio 3. ERP- järjestelmän käyttöönoton vaiheet (Microsoft, i.a.).

Parthasarathy (2007, s. 48) summaa järjestelmäprojektin hankkimisen siten, että ERP-järjestelmän hankkimisen tavoitteena on avata ja uudistaa organisaation prosesseja uuden teknologian avulla. Tavoitteena on kilpailuetujen saaminen ja suorituskyvyn parantaminen. Yritysten tulisi tietää enemmän prosesseista, joita organisaatiot käyvät läpi investoidessaan, kehittäessään ja hyödyntäessään ERP-järjestelmiä. ERP-järjestelmän kuuluisi tarjota reaaliaikaista sekä tarkkaa tuotantoon liittyvää tietoa pitkän aikavälin suunnittelua ja valvontaa varten. Sen on tehostettava tuottavuutta sekä parannettava kilpailuetua resurssien käyttöä optimoimalla.

2.5 Muutosjohtamisen näkökulma

Maailma ja digitalisaatio muuttuvat jatkuvasti (Pirinen, 2023, s. 15). Tämä muutos näkyy jokaisella työpaikalla sekä toimialoilla, eikä muutosten tahti tule hidastumaan. Erilaisten muutosten läpiviemiseen tarvitaan ammattimaista johtamista sekä tähän muutokseen osallistuvilta vaaditaan taitoa johtaa muutosprosessia ja erilaisia ihmisiä muutoksen kaaren eri vaiheissa.

Hyppänen (2013, s. 250–251) toteaa, että uuden toiminnanohjausjärjestelmän sisään ajaminen yritykseen vaatii myös vahvaa muutosjohtamista, sillä kyse on muutoksesta organisaation toimintatavoissa sekä tuottavuuden kehittämisessä. Muutoksen johtamisessa ei ole kyse normaalista johtamisesta, vaan kyseessä on huomattavasti haastavampi asia ja voidaan todeta, että muutoksen johtaminen on tavallaan oma johtamisen lajinsa muiden kanssa.

Uudet järjestelmät ja niiden käyttöönotto voivat aiheuttaa projektin aikaista työmäärän kasvua, mutta myös työtehtävien sisällöt voivat muuttua uuden järjestelmän tai ohjelman myötä (Hyppänen, 2013, s. 250–251). Lisäksi monissa organisaatioissa uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen työn tekeminen voi hidastua aluksi ja siten vaikuttaa myös töiden sujuvuuteen. Uusien järjestelmien käyttöönotossa tarvitaankin ongelmatilanteiden tukea ja käytännön oppimista, koska uudet järjestelmät muuttavat toimintatapoja. Muutosjohtamisen keinoja tarvitaan, jotta henkilöstö ymmärtää miksi muutos toteutetaan, miten muutos vaikuttaa toimintatapoihin ja miten se näkyy konkreettisesti työssä. Keskeistä on oivalluttaa ihmiset ymmärtämään uudet toimintatavat sekä saada heidät sitoutumaan niiden edellyttämään toimintaan.

Kauhanen (2018, s. 51) uskoo, että organisaation perustoimintaakin on usein haasteellista johtaa, mutta muutoksen johtaminen vaatii huomattavasti enemmän osaamista ja myös erilaista sellaista. Hyvin keskeinen seikka muutosjohtamisessa on myös avoin ja monipuolinen viestintä eri viestinnän kanavia hyödyntäen. Kun aloitetaan muutoksesta viestiminen, olisi syytä kertoa henkilöstölle, millaisesta muutoksesta on kysymys sekä mitä konkreettista muutoksen seurauksena voi tapahtua. Seuraavassa taulukossa eritellään, millaisiin eri kategorioihin muutokset voidaan jakaa.

Taulukko 1. Muutostyypit (Kauhanen, 2018, s. 51).

	ENNAKOIVA	REAGOIVA
VÄHITTÄINEN KEHITTÄMISMUUTOS	Virittäminen. Lisätään tehokkuutta. Ei välittömiä ongelmia	Sopeutuminen. Toimintaa tarkastellaan ulkoisten paineiden takia
STRATEGINEN MUUTOS	Uudelleen suuntaaminen. Odotettavissa ulkoisia paineita, ei kuitenkaan yhtäkkistä nykyisen järjestelmän muutosta	Uudelleenluominen. Ulkoiset uhat vaativat välitöntä muutosta.

Organisaation tilanteesta ja muutoksen kokoluokasta riippuen uuden ERP-järjestelmähankkeen muutos voisi olla muutostyyppinä Kauhasen (2018, s. 52) taulukon mukaan ennakoiva strateginen muutos. Ennakoivaa strategista muutosta voidaan kuvata siten, että jo lähitulevaisuudessa tulevat paineet tulevat muuttamaan olosuhteita ja toimintatapoja. Toinen mahdollinen tyyppiluokka ERP-järjestelmähankkeelle voisi olla ennakoiva vähittäinen kehittämismuutos. Tämä on hyvin usein sekä johdon että henkilöstön kannalta helpoimmin toteutettava muutos edellyttäen, että organisaatiokulttuuri on tämänlaiselle ajattelutyyppille altis. Tilannetta voidaan siis kuvailla oppivan organisaation omaiseksi tai jatkuvasti kehittyvän organisaation mukaiseksi.

Pirisen (2023, s. 18) mukaan muutoksen johtamista voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Näitä eri näkökulmia ovat liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen sekä itsensä johtaminen (kuvio 4). Esihenkilöllä voi olla hyvinkin paljon tietoa ja taitoa jostain tietystä osa-alueesta esimerkiksi liiketoiminnan johtamisesta, mutta muutoksen johtaminen edellyttää näiden kaikkien omaksumista. Siksi muutosjohtamista pidetään yhtenä hankalimmista johtamisen haaroista (mts. 18). Hyppänen (2013, s. 257–259) toteaa, että juuri muutosjohtamisen haasteellisuuden vuoksi tarvitaan muutoshankkeen onnistumisen

varmistamiseksi hyvää suunnitelmaa, määritietoista toteutusta sekä laadukasta ohjausta. On huolehdittava, että muutoksesta vastaavat henkilöt omaavat riittävät taidot ja osaamisen sekä tunnistavat erilaiset muutoksen etenemisen vaiheet ja reaktiot.



Kuvio 4. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen, 2023, s. 44).

Muutosjohtamiseen liittyy myös termi muutosvastarinta (Viitala & Jylhä, 2019, l. 4). Tämä tarkoittaa tulevan muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista. Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, tiedon blokkaisena, kritisoimisena, itsesuojeluna tai jopa aggressiivisena käytöksenä. Tapahtumat, jotka saattavat laukaista muutosvastarintaa organisaatiossa voivat olla mm. muutokset prosesseissa tai rakenteissa, yksilöiden työtehtävissä tai asemissa. Voidaan todeta, että ihmiset eivät yleensä vastusta varsinaista muutosta itsessään vaan enemmänkin sitä, miten se vaikuttaa omaan työhön, olosuhteisiin tai asemaan organisaatiossa. Johtamisen näkökulmasta kaikista hankalimpia muutoksia ovat sellaiset, joissa joudutaan toteuttamaan rakenteellisia muutoksia - tämä voi tarkoittaa mm.

henkilöstön vähentämistä. Tällaisissa tapauksissa henkilöstö voi kokea epäoikeudenmukaisuutta ja epävarmuutta, mikä taas saattaa ilmentyä motivaation tai työhalukkuuden puutteena.

Hyppänen (2013, s. 260–264) taas toteaa, että muutosvastarinta on eri vaiheittain kehittyvä tunnereaktio, jossa on paljon yksilöllisiä eroja. Ihmiset tarvitsevat muutoksessa tietoa ja erilaisia keskusteluja, kuulluksi tulemista, jotta voivat ymmärtää millaisia vaikutuksia muutoksella voi olla. Esihenkilöiden rooli muutoksen johtamisessa on keskeinen, sillä esihenkilön on varmistettava osaltaan muutoksen toteuttaminen luomalla tiimille edellytyksiä toiminnan muutokseen. Mitä paremmin onnistutaan viestimään, luomaan kuvaa tavoitetilasta sekä hyödyntämään erilaisia osallistamisen keinoja muutoksen edistämässä, sitä paremmat edellytykset on varmistaa muutoksen läpimenoa.

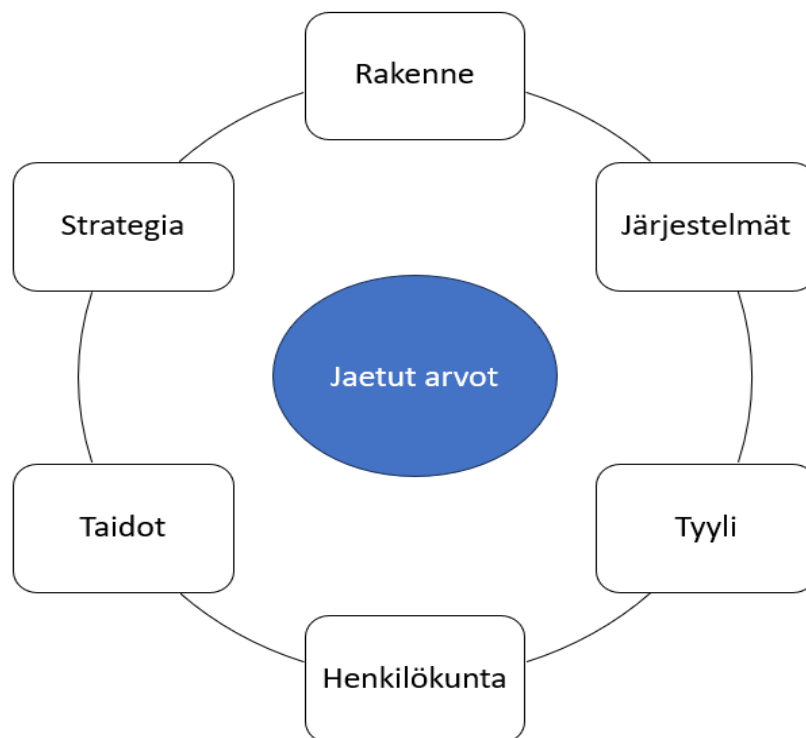
2.6 Muutosjohtamisen mallien tarkastelua

Konsulttiyritys McKinsey kehitti 1970-luvulla tunnetuksi tulleen muutosjohtamisen työkalun organisaatioille nimeltään 7S-malli (McKinsey & Company, 2008). Kun malli otettiin tuolloin käyttöön, tuli siitä heti hyvin merkittävä lähestymistapa, jolla voitiin edistää organisaation tehokasta toimintaa muutoksen aikana. Aikaisemmin johtajat organisaatioissa keskittyivät pitkälti siihen, millainen organisaatio on rakenteeltaan eli kuka tekee mitä ja kelle kukin raportoi. Organisaatiot alkoivat kuitenkin kasvaa nopeasti ja niiden mukana tuli muutoksia. Tähän tarvittiin tehokkaampaa koordinoitua.

Konseptin nimi tulee siitä, että malli sisältää seitsemän s-kirjaimella alkavaa elementtiä. Näitä elementtejä ovat: strategia (*strategy*), rakenne (*structure*), järjestelmät (*systems*), tyyli (*style*), henkilökunta (*staff*), taidot (*skills*) sekä jaettu arvo (*shared values*). 7S-mallia esitetään usein muodostelmassa, jossa jokainen sen elementti on kytköksissä toisiinsa. Malli korostaa eri elementtien välistä vuorovaikutusta siten, että kukin elementti säilyttää oman tärkeytensä ja paikkansa kaaviossa. Samygin-Cherkaouin ym. (2016, s. 6–7) mallin ydinajatuksena on seurata seitsemän elementin kautta muutoksen vaikutusta. Esimerkiksi jos yritys tekee rakenteellisen muutoksen yrityskaupan myötä, tarkastellaan sen vaikutuksia 7S-elementtien kautta: miten muutos vaikuttaa henkilöstöön ja arvopohjaan, millaisia muutoksia järjestelmiin tai taitoihin voi kohdistua. Tavoitteena on säilyttää tasapaino muutostilanteessa, sekä

ymmärtää millaisia kytköksiä eri elementtien välillä on ja miten kokonaisuuden hallintaa voidaan tehostaa.

7S-mallia voisi myös tarkastella uuden ERP-järjestelmän käyttöönoton kannalta. Kyseessä on muutos toimintatavoissa organisaation sisällä, jolla on vaikutuksia kaikkiin 7S-mallin elementteihin. Organisaatio voisi pohtia esimerkiksi miten uusi järjestelmä tukee olemassa olevan strategian toteutumista ja yrityksen kilpailukykyä, millaisia vaikutuksia järjestelmän käyttöönotolla on nykyiseen organisaatiomaliin ja millä tavalla se voi vaikuttaa esimerkiksi päätöksentekoprosesseihin tai muihin käytössä oleviin järjestelmiin. Lisäksi uuden järjestelmän käyttöönotossa tulisi tarkastella niitä taitoja ja osaamisia, joita organisaatiolla on ja millä tavalla järjestelmän käyttöönotto niitä muuttaa.

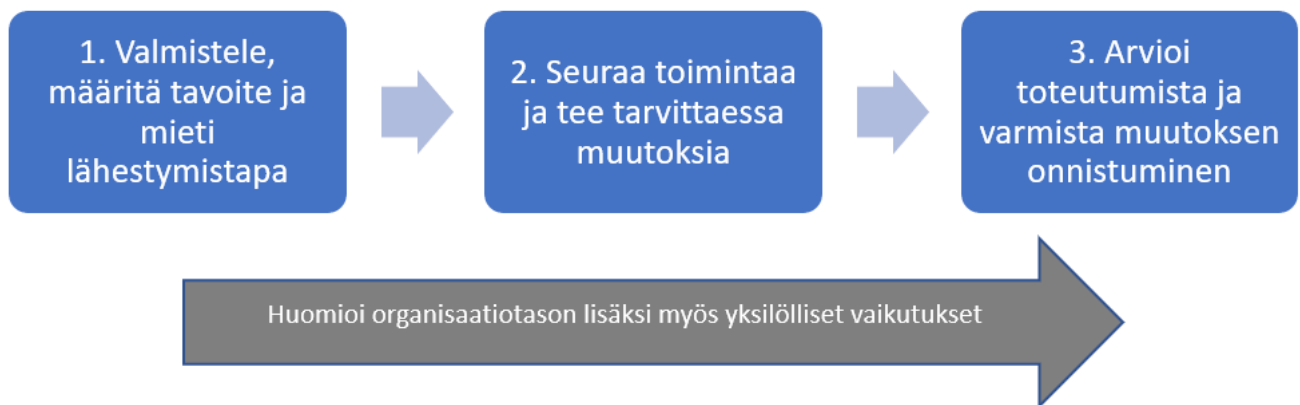


Kuvio 5. McKinseyn 7S-malli (McKinsey & Company, 2008).

Toinen laajasti hyödynnetty muutosjohtamisen malli on 2006 kehitetty Proscin malli, josta käytetään myös nimeä PCT-malli (Prosci Inc, i.a.). Erittäin hyödyllisenä mallia on pidetty tilanteissa, joissa hahmotetaan miten voi parantaa muutosprojektin onnistunutta läpivientä

huomioimalla organisaation näkökulman lisäksi myös yksilön näkökulman. Malli kuvaa neljää osa-aluetta ja niiden keskinäistä liittymistä toisiinsa. Mallin ja sen arvioinnin avulla muutoksen toteuttajat voivat arvioida projektiin liittyviä riskejä ja tehdä aloitteellisia asioita sen parantamiseksi. PCT-mallin vaiheet etenevät seuraavasti: Ensimmäisessä vaiheessa määritellään mitä muutoksella halutaan saavuttaa ja millainen vaikutus muutoksella on. Toisessa vaiheessa keskitytään muutosjohtamiseen ja pohditaan missä olemme nyt suoriutumisen tasolla ja mitä meidän tulisi kehittää. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan, onko muutos toteutettu ja millaisia toimenpiteitä teemme muutoksen ylläpitämiseksi. Yksilöllisen näkökulman tarkastelu huomioi muutoksen vaikutuksen henkilöön ja hänen kehittymisen tarpeeseensa. Ajatuksena yksilöllisen muutostarpeen huomioimisessa on se, että muutos ei tapahdu vain organisaation tasolla, vaan vaikuttaa aina myös yksilöön. Esimerkiksi mikä on yksilön ymmärrys muutoksen tarpeesta ja millaisia uusia taitoja tai tietoja se yksilöltä edellyttää.

ERP-järjestelmän käyttöönotossa PCT-mallia voisi tarkastella toisaalta organisaation muutosprojektina, mutta myös yksilön muutosprojektina. Organisaation tasolla on suunniteltava mitä haluamme toiminnanohjausjärjestelmällä saavuttaa ja millaisia vaikutuksia sillä tulee olemaan toimintaan. Lisäksi tulisi pohtia muutoksen etenemisen tilannetta ja missä asioissa tulisi kehittää valmiuksia ja toimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ei ole muutoksen loppu, vaan PCT-mallin mukaisesti tulisi pohtia mitä käyttöönoton jälkeen tapahtuu ja millä ylläpidämme muutoksen. Yksilötasolla muutos tulee aina vaikuttamaan tietoihin ja taitoihin, mutta myös yksilöiden erot asenteissa, suhtautumisessa muutokseen ja uuteen työkaluun vaihtelevat.



Kuvio 6. Proscin malli organisaatio- ja yksilötason näkökulmista (Prosci Inc, i.a.).

2.7 Riskienhallinta

Puhuttaessa hankintoihin liittyvästä riskienhallinnasta, tarkoitetaan sillä prosessia, joka muodostuu riskien tunnistamisesta, riskien arvioinnista sekä riskienhallinnan keinojen valinnasta (Korhonen, 2022, s. 18). Kun tehdään päätös uuden hankinnan aloittamisesta, tulee ottaa huomioon hankintaprosessiin liittyvät riskit. Kun taas jokin palvelu on hankittu, tulee mukaan jatkuvuudenhallintaan liittyvät riskit. Näillä tarkoitetaan riskejä liittyen palvelun keskeyttämiseen tai epäonnistumiseen. Jatkuvuudenhallintaan liittyvissä riskeissä ei pääsääntöisesti ole mahdollista siirtää tai poistaa riskiä. Tämä tarkoittaa, että kun varaudutaan palveluiden jatkuvuudenhallintaan, täytyy tehdä sellaisia toimia, joissa riskin olemassaolo hyväksytään sekä pyritään sellaisiin toimintoihin, jolla mahdollista riskin vaikutusta voidaan pienentää.

Yritystoimintaan yleisesti liitetyt riskit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan (Knupfer, 2018, s. 218): operationaalisiin riskeihin, vahinkoriskeihin sekä taloudellisiin riskeihin. Operationaalisilla riskeillä tarkoitetaan sellaisia ongelmia, jotka liittyvät puutteellisiin yrityksen järjestelmiin, toimintatapoihin tai valvontaan liittyviin rutiineihin. Vahinkoriskit tarkoittavat taas yksipuolista riskiä, mikä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi tulipaloa tai murtoa. Kun puhutaan taloudellisista riskeistä, puhutaan kaksipuolisista riskeistä. Tämä tarkoittaa sitä, että riskeihin liittyy mahdollisuus voittoon sekä tappioon.

Jos tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa riskienhallinnan näkökulmasta voisi hankinnan luokitella operationaalisiin riskeihin. Tässä tapauksessa ei ole kyse varsinaisesti puutteellisesta järjestelmästä vaan siitä, että uuden järjestelmän käyttöönoton tulisi tapahtua siten, että ei synny käyttökatkosta siirryttäessä vanhasta järjestelmästä uuteen. Käyttöönoton tulisi siis tapahtua sulavasti. Jos siirtymäaiheessa ilmenee suuria ongelmia, piilee niissä aina myös riskejä yritykselle.

Knupfer (2018, s. 224) suosittelee riskienhallintastrategian laatimista yrityksen koosta riippumatta. Sen tarkoituksena on määritellä yrityksen suhtautumista erilaisiin riskeihin, niiden ennaltaehkäisemiseen sekä varautumiseen. Eri yrityksillä on erilaisia tapoja suhtautua riskeihin, mikä voi taas johtua yrityksen koosta tai rakenteesta. Ei ole olemassa mitään selkeää tapaa tai kaavaa, miten välttää riskejä ja selvittää niistä. Jokaisen yrityksen tulisi itse ottaa selvää mitkä menettelytavat sopivat parhaiten ja varsinkin mitkä riskit ovat mahdollisia. On toki myös mahdollista, että yritys kokee parhaakseen olla suojautumatta riskeiltä, mutta tässä hyvin usein on taustalla se, että huomataan sen olevan liiketoiminnan kannalta järkevä ratkaisu.

3 CASE-YRITYS

Yritys, jonka avulla aineistoa tähän opinnäytetyöhön kerättiin, on monialainen teknologiayhtiö Tampereelta. Yhtiön toimialoja ovat mm. teollisuus, puolustus, ohjelmistokonsultointi ja kyberturvallisuus. Organisaation yksi tavoitteista on yhdistää huippuosaamista älykkääseen teknologiaan ja sitä kautta kehittää turvallisuutta, suorituskykyä ja vastuullisuutta jatkuvasti kehittyvässä digitalisaation maailmassa. Kyseisen yhtiön tehtäviin kuuluu esimerkiksi toimittaa asiakkailleen vaativia ja älykkäitä kokonaisratkaisuja eri tarpeisiin sekä hallita palvelujen elinkaaren toimivuutta aina ylläpitoon ja kehitykseen asti.

Yhtiön tarinan voidaan katsoa alkaneen 1960-luvulla, kun yhtiön perustaja perusti teollisuuden instrumenttiasennuksiin erikoistuneen yrityksen. 1970–1990-luvuilla yhtiön merkittäviä aluevaltauksia olivat mm. lentokonelaitteiden huolto, suunnitteluliiketoiminta, puolustusteknologia sekä tilannekuvajärjestelmät, jotka tulivat puolustusteknologiaan suuntautumisen seurauksena. 2000-luvulta nykypäivään saakka yhtiö on jatkanut kyseisten toimialojen kehittämistä. Kokonaistoimitukset sekä näyttämötekniologia tulivat uusina aloina mukaan.

3.1 ERP-järjestelmän käyttöönotto case-yrityksessä

Yrityksessä aloitettiin vuoden 2023 keväällä toimenpiteiden tekeminen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa varten. Uutta järjestelmää alettiin ajamaan sisään vanhan järjestelmän päivitysten, sekä siihen saatavan teknisen tuen vähenemisen takia. Vanhan järjestelmän käyttöliittymä oli myös tulossa tiensä päähän. Yhtiö on hyvin nopeasti kasvava ja tämän vuoksi uuden / päivitetyn järjestelmän hankkiminen oli hyvin ajankohtaista.

Uusi järjestelmä on nimeltään IFS Cloud. Tämä on selainpohjainen ERP-järjestelmä, joka on suunnattu yrityksille, jotka valmistavat ja jakavat tuotteita, rakentavat ja ylläpitävät omaisuutta sekä hallitsevat palveluihin keskittyviä toimintoja. IFS Cloudin ominaisuuksiin kuuluu mm. jatkuva kehittäminen sekä päivittäminen. IFS:n toimintoihin kuuluu kaksi isompaa vuosittaista päivitystä, joissa järjestelmään tuodaan uusia ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia. IFS tarjoaa myös kuukausittaiset päivitykset, jolla vältetään suuremmilta päivityksiltä esimerkiksi muutama kerran vuodessa.

Yrityksessä muodostettiin käyttöönoton alkuvaiheessa jokaisen eri toiminnallisuuden osalta workshop-ryhmiä, joiden tehtävänä oli perehtyä, tutkia ja määritellä tarvittavia ominaisuuksia sekä antaa kehitysideoita ja palautetta projektiorganisaatiolle. Näitä workshop-ryhmiä oli mm. seuraavissa funktioissa: talous, projektihallinta, valmistus, Supply Chain Management ja HR.

Järjestelmän käyttöönotto sekä sen testaus oli melko pienen porukan vastuulla, mikä tuotti haasteita koko projektiin. Projekti kuormitti avainhenkilöitä paljon projektin ja läpiviennin aikana. Lähtökohtaisesti kokonaan uusia toiminnallisuuksia ei saatu mukaan uuteen ERP-järjestelmään, sillä projektin aikataulu ei antanut tähän mahdollisuutta. Fokus oli ensisijaisesti taata nykyisessä järjestelmässä olevan datan tuonti uuteen järjestelmään sujuvasti. Lisäksi tärkeänä koettiin raporttien toimivuus ja tiettyjen parametrien toiminnan varmistaminen myös uudessa järjestelmässä. Osassa toiminnoista jouduttiin ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja, sillä kaikkia aiemmin yritykselle räätälöityjä ratkaisuja ei voitu enää uudessa versiossa toteuttaa.

Jälkikäteen tarkasteltuna käyttöönoton suunnittelussa oli haasteita, jotka liittyivät uusien moduulien ja toiminnallisuuksien käyttöönottoon. Näiden uusien moduulien tarkastelua ja arviointia ei ehditty tehdä, sekä tulevaisuuden prosessikehitystä ja liiketoiminnan vaatimuksia ei ehditty riittävällä tasolla pohtia. Näin ollen keskityttiin siihen, että saatiin edellisen toiminnanohjausjärjestelmän moduulit ja toiminnot käyttöön uudessa järjestelmäkokonaisuudessa tulevaisuuden kehityksen pohdinnan jäädessä taka-alalle.

3.2 Käyttöönoton perehdytys case-yrityksessä

Yhtiössä perustettiin uuden ERP-järjestelmän perehdytystä varten tilaisuuksia, joiden tarkoituksena oli saada kaikille järjestelmän käyttäjille tarvittavat käyttöoikeudet, sekä antaa mahdollisuus testata toimintaympäristöä. Perehdytystilaisuuksiin oli mahdollista osallistua etäyhteydellä tai kokoustilassa organisaation tiloissa. Tilaisuuksissa muodostettiin pienempiä ryhmiä liiketoiminta-alueiden mukaan, jotta toimintojen testaus olisi helpommin hallittavissa. Tilaisuuksissa ei ollut varsinaisesti mitään aikataulua, jota kaikkien siihen osallistuvien tulisi noudattaa. Infotilaisuuden jälkeen kukin sai yksin tai ryhmissä aloittaa järjestelmän toimintojen testaamisen. Apua sai tarvittaessa tilaisuuden vetäjiltä, jotka olivat etäyhteydellä sekä kokoustilassa mukana. Isoimmat ongelmat, joita tilaisuuksissa saatiin ratkaistua, liittyivät

käyttöoikeuksiin, jotka monelta puuttui. IFS-Cloud järjestelmä oli tässä vaiheessa vielä testimallina organisaatiossa eli perehdytyspäivän harjoittelu ei näkynyt lopullisessa versiossa. Testattavia toimintoja järjestelmässä olivat mm. työtuntien merkitseminen, myyntilaskun muodostaminen, projektienhallintaan liittyvät toiminnot sekä raporttien ajo.

Perehdytystilaisuuksien lisäksi tueksi tehtiin myös ohjeita, joita oli mahdollista lukea milloin tahansa myös käyttöönottopäivän jälkeen. Ohjeet tehtiin organisaation sisällä eli niitä ei saatu esimerkiksi järjestelmätoimittajan puolelta tai muulta taholta. Ohjeet kuitenkin olivat hyvin suppeat ja niitä tehtiin vain muutamalle järjestelmän toiminnolle. Näitä toimintoja olivat mm. asiakkaan perustaminen, myyntilaskun tekeminen, projektin perustaminen/sulkeminen, työtuntien merkitseminen sekä muita pieniä raporttien ajoon liittyviä ohjeita.

Käyttöönoton perehdytystä varten organisaatiossa valittiin myös siihen soveltuvat henkilöt vastaamaan siitä. Henkilöiden tehtävänä oli auttaa järjestelmän käyttäjiä heidän siihen liittyvissä ongelmissaan sekä järjestää perehdytystilaisuuksia. Heillä oli myös oikeudet lisätä mm. käyttöoikeuksia käyttäjille tarvittaessa sekä muita oikeuksia järjestelmän toimintoihin.

4 TUTKIMUS/KYSELYT

Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin laadullisesti eli kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Laadulliseen tutkimusmenetelmään liitetään aina kysymys: mitä merkitystä tutkimuksella pyritään tutkia? (Vilkka, 2021, l. 5). Tämä myös edellyttää tutkijalta perehtymistä siihen, tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä asioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tärkeää olla suurta tutkimusyksikköä tai tilastollista argumentointitapaa.

Laadulliselle tutkimukselle voidaan katsoa olevan monia erityispiirteitä ja niitä ovat mm. toimintaan keskittyminen, subjektiivisuus, tukintojen korostaminen, monimutkaisuus, analyttisyys sekä mitä / miten kysymyksiin vastaaminen (Juhila, 2021). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään tyypillisesti empiiristen aineistojen, kuten tekstien, keskusteluiden, haastatteluiden, havainnointien, kuvien tai erilaisten tilojen avulla, joissa toimintaa tapahtuu ja sitä seurataan. Laadullisen tutkimuksen kenttää pidetään hyvin laajana, joten voi olla, että tutkimuksen näkökulman rajaukseen joutuu tekemään monia eri valintoja.

Juuti & Puusa (2020) summaavat laadullisen tutkimuksen käsitteen siten, että siinä pyritään ymmärtämään jotakin tarkasteltavaa ilmiötä siihen liittyvien henkilöiden kokemusten kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että ollaan kiinnostuneita tutkimukseen liittyvien henkilöiden kokemuksista, tuntemuksista sekä ajatuksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tavallisesti muodostamaan muutama tutkimuskysymys, johon tutkimuksella pyritään vastaamaan. Niihin myös palataan, kun siihen liittyvä kirjallisuus on omaksuttu huolellisesti. Tämä on myös hyvin paljon aikaa vievä osuus, sillä tutkimusalue saattaa olla hyvin laaja ja siihen voi liittyä paljon kirjallisuutta. Useimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat esimerkiksi haastattelut, kyselyt, dokumentoidut aineistot tai havainnot.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyiden avulla ja siinä pyrittiin ottamaan selvää siihen osallistuneiden kokemuksista sekä näkökuomista tutkittavaan aineistoon liittyen.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tähän tutkimukseen liittyvä aineisto kerättiin kyselyiden avulla. Kyselyt lähetettiin sähköpostitse yhteensä 6 henkilölle tutkijan harjoittelupaikan organisaatiossa ja kysymyksiä

kullekin kohdehenkilölle oli luotu 4-7 kappaletta heidän työtehtävistään riippuen. Viidelle henkilölle lähetettiin samat kysymykset, jotka liittyivät käyttöönoton perehdytykseen sekä järjestelmän käyttämiseen itse. Yhdelle henkilölle laadittiin taas erilaiset ja erilliset kysymykset, jotka käsittelivät enemmän talouden näkökulmasta järjestelmän käyttöönottoa ja vaiheita. Kyselyyn annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata ja siihen osallistuvat henkilöt saivat vapaasti vastata niihin omien kokemusten ja ajatusten pohjalta.

Kysymysten aiheet laadittiin kahteen eri osioon siksi, että siihen vastanneiden työtehtävät sekä kokemukset olivat hyvin erilaisia uuden ERP-järjestelmän käyttöönottoon nähden. Suurin osa vastaajista olivat järjestelmän käyttäjiä tai testaaajia. Yksi vastanneista oli mukana koko järjestelmähankkeessa ja sen käyttöönotossa. Viisi kysymystä, mitkä kysyttiin kolmelta projektipäälliköltä, yhdeltä assistant controllerilta sekä yhdeltä assistentilta olivat seuraavat:

Osallistuitko IFS-Cloud ERP -järjestelmän perehdytystilaisuuteen? Jos osallistuit, koitko perehdytyksen itsellesi hyödylliseksi?

Millä tavalla perehdytystä uuteen järjestelmään voisi mielestäsi jatkoa ajatellen kehittää (perehdytystilaisuudet, ohjeet, tuki)?

Miten työtehtävien hoitaminen sujui käyttöönoton jälkeen niiden toiminnallisuuksien osalta, joita työssäsi tarvitset?

Jos koit järjestelmän käytössä haasteita, missä osa-alueessa tai toiminnallisuudessa niitä ilmeni?

Oletko huomannut uuden järjestelmän käytössä joitain parannuksia verrattuna vanhaan järjestelmään? Missä osa-alueissa tai toiminnallisuuksissa?

Mitkä prosessit mielestäsi ovat uudessa järjestelmässä kehittyneemmät ja edistyneemmät? Onko uudessa järjestelmässä toiminnallisuuksia, joiden osalta on haasteita?

Toiset kysymykset olivat enemmän talouden prosessien ja yleisesti taloushallinnon kannalta laadittuja. Nämä lähetettiin yhdelle business controllerille. Kysymykset olivat seuraavanlaiset:

Miksi uutta/päivitettyä järjestelmää lähdettiin hankkimaan?

Mitä prosesseja uuden järjestelmän hankkimiseen kuului?

Miten järjestelmän käyttöönotto sujui sen hankkimisen päätöksestä käyttöönottopäivään?

Jos jotain olisi voinut tehdä toisin tässä prosessissa, mikä se olisi?

Näiden kysymysten vastauksia on sisällytetty tämän tutkimuksen aikaisempaan lukuun 3.1 toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto case-yrityksessä.

4.2 Tulokset

Suurin osa vastanneista osallistui uuden ERP-järjestelmän testi- ja perehdytystilaisuuksiin. Kaksi vastanneista ei taas kokenut tarpeelliseksi osallistua kyseisiin tilaisuuksiin. Perehdytystilaisuudet koettiin suurimmaksi osaksi hyödyllisiksi, mutta osa taas koki niiden sisällön olleen hyvin suppeita. Erityisesti korostettiin, että tilaisuuksissa olisi voinut käydä hieman laajemmin sekä yksityiskohtaisemmin läpi järjestelmän eri toimintoja. Tilaisuuksissa oli enemmän generinen agenda eli niissä ei syväskellettu yksittäisiin toimintoihin. Jokaiselta odotettiin itseohjautuvaa eri toimintojen tarkasteulua ja niihin tutustumista. Kaksi vastanneista olisi toivonut perehdytysen olevan enemmän yksilöllistä johtuen muun muassa organisaation erilaisista rooleista.

Seuraavassa kysymyksessä osallistuneilta kysyttiin sitä, miten jatkoa ajatellen voisi kehittää perehdytystilaisuuksia tai muita toimintoja käyttöönottoon / perehdytykseen liittyen. Käyttöohjeiden luonnin keskittäminen, testikannan käyttö laajemmin, keskitetty käyttötuki ja sen saataavuus / riittävyys, sekä perehdytystilaisuudet aihe alueittain olivat aiheita joita nousi esille.

Suurin osa vastanneista olisi halunnut myös testaustilaisuuksia enemmän eli he kokivat niitä olleen liian vähän. Koettiin, että perehdytystilaisuuksia olisi voinut järjestää myös pienemmille ryhmille. Tämä olisi voinut mahdollistaa tarkemman ja laajemman perehdytyksen juuri niille järjestelmän toiminnoille, johon ryhmä niitä tunsivat tarvitsevan. Lisäksi nämä pienemmät ryhmätilaisuudet olisivat mahdollistaneet yksilöllisten kysymysten käsittelyn. Osa vastanneista taas koki että perusasiat käytiin hyvin läpi tilaisuuksissa sekä olivat sitä mieltä, että ohjeiden teko olisi tärkeämpää kuin varsinainen kontaktiopetus.

Lähes kaikki vastanneista kokivat, että työtehtävien hoitaminen sujui käyttöönoton jälkeen hyvin hitaasti ja hankaluuksia tuotti erityisesti tarvittavien toimintojen hakeminen järjestelmästä. Käyttöoikeuksien poistuminen sekä käyttöliittymän hitaus olivat huomioita, joita nousi kahdella vastanneista käyttöönoton jälkeen. Kaksi vastanneista olivat sitä mieltä, että testailu sekä harjoittelu ennen käyttöönottoa oli ratkaiseva tekijä järjestelmän toimintojen omaksumisessa. Muiden avustuksella sekä kysymällä saatiin myös paljon ongelmia ratkaistua käyttöönoton jälkeen. Muutama sisäinen järjestelmäasiantuntija oli nimetty vastaamaan tilaisuuksista sekä niiden aikana sekä niiden jälkeen nousevista kysymyksistä.

Seuraavassa kysymyksessä aiheena oli haasteet ja ongelmat, joita uuden ERP-järjestelmän käyttöönoton jälkeen haastateltavilta nousi esille. Käyttöoikeudet, soluissa liikkumisen hitaus, projektinhallintaan liittyvät asiat sekä navigointi koettiin haasteelliseksi. Yksi esille tullut haaste liittyi myös siihen, että nykyisessä järjestelmässä lähes jokainen toiminto on vaikeammin haettavissa ja monen vaiheen takana. Monilla oli vahvasti mielessä edellisen ERP-version toiminnallisuudet, joka saattoi hidastaa uuden järjestelmän toimintalogiikan hyväksymistä. Lisäksi monilla oli muistissa edellisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haasteet, jotka hidastivat merkittävästi työn tekoa ja prosesseja. Tämä saattoi vaikuttaa taustalla, jonka vuoksi uuteen ERP-järjestelmään suhtauduttiin lähtökohtaisesti kielteisesti.

Myös parannuksia vanhaan järjestelmään nähden nousi kyselyissä esille. Näitä olivat mm. ulkoasu, käyttöliittymä, navigointi, projektien haku- ja suodatus toiminnallisuudet, selainpohjaisuus sekä tietojen vienti Excel:iin. Nämä kaikki ominaisuudet ja toiminnot koettiin paremmaksi kuin edellisessä järjestelmässä. Kehittyneemmiksi ja edistyneimmiksi toiminnoiksi uudessa järjestelmässä koettiin taas esimerkiksi laskutukseen liittyvät toiminnot sekä työn aika-reportointi. Kahden vastanneen mielestä taas uusi järjestelmä on samalla tasolla kuin vanha sen nopeuden ja helppokäyttöisyyden osalta.

Uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen voi kulua jonkin aikaa, ennen kuin on päässyt riittävän syvälle sisälle järjestelmään. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että päivittäinen käyttö on vähäisempää, jolloin voi olla hankalampaa muistaa järjestelmän toimintaprosessit. Lisäksi ihmisillä on erilaisia tapoja oppia ja erilaisia valmiuksia omaksua uusia järjestelmiä. Siksi organisaatiossa korostui tarve seikkaperäisille ohjeille, jotka voivat helpottaa harvemmin järjestelmää käyttävien sisäänajoa toiminnallisuuksiin.

5 YHTEENVETO

ERP-järjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, jonka tarkoituksena on yhdistää ja automatisoida organisaation eri prosesseja sekä toimintoja samaan paikkaan. Toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat mm. taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, raportoinnin ja valmistuksen toiminnot saatavaksi samasta järjestelmästä. Kun yrityksen liiketoiminta kasvaa voi organisaatiolla tulla myös tarve uuden ERP-järjestelmän hankkimiselle tai vanhan päivittämiselle. Taloushallinnon näkökulmasta järjestelmä mahdollistaa nopean ja reaaliaikaisen tiedonsiirron eri liiketoimintojen välillä. Tämä voi taas nopeuttaa talouden raportointia sekä muita aikaisidonnaisia toimintoja.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä sekä tutkia, liittyykö siihen haasteita tai hyötyjä. Tarkoituksena oli myös tuoda esille prosessia uuden järjestelmän käyttöönoton perehdyttämisen kannalta ja sitä millaisena perehdytys koettiin. Tutkimuksessa käsiteltiin teorian osalta toiminnanohjausjärjestelmän historiaa, sen käsitettä, hankkimisen etuja, valintaa sekä moduuleja. Teoriassa esiteltäviä aiheita olivat myös muutosjohtamisen sekä riskienhallinnan näkökulmat uuden ERP-järjestelmän käyttöönoton kannalta. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käsiteltiin tutkimuksen omaisesti kyselyiden avulla, miten case-yrityksessä koettiin uuden järjestelmän käyttöönotto sekä perehdytys. Tutkimukseksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Tutkimuksen ja opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille asioita ja kokonaisuuksia, joita nousee esille ERP-järjestelmän käyttöönotossa sekä sen perehdyttämisessä. Tutkija halusi ymmärtää paremmin, mitä prosesseja uuden järjestelmän hankintaan sisältyy, sekä miten sitä perehdytetään. Opinnäytetyön tutkimusosan aineiston keruu toteutettiin kyselyiden avulla, jotka saatiin tutkijan opintoihin liittyvästä työharjoittelupaikasta. Harjoittelupaikassa otettiin käyttöön uusi ERP-järjestelmä vuoden 2023 keväällä ja tutkija pääsi itse olemaan osa kyseistä prosessia sekä sen testausta. Kyselyyn vastanneet henkilöt olivat myös mukana järjestelmän käyttöönotossa, testauksessa tai perehdytyksessä. Kyselyyn osallistui yhteensä 6 henkilöä ja kaikki saivat vastata vapaasti tutkijan kysymyksiin. Kyselyt toteutettiin sähköpostin avulla.

5.1 Pohdintaa

Tutkimukseen liittyi hyvin paljon teoriaa sekä eri tulokulmia aiheeseen. Toiminnanohjausjärjestelmiin liittyvää teoriaa oli toisaalta myös haasteellista löytää sekä löydetty teoria oli usein hyvin vanhaa. Toiminnanohjausjärjestelmien lisäksi teoriaosuus piti sisällään muutosjohtamisen sekä riskienhallinnan näkökulman. Opinnäytetyön tutkimuspuoli taas pyrki tuomaan esille käyttäjien kokemuksia ja havaintoja käyttöönottoon ja perehdytykseen liittyen. Tässä työn osiossa pohditaan kyselyihin vastanneiden kokemuksia ja tuodaan esille mitä olisi mahdollisesti voinut tehdä toisin jatkoa ajatellen.

Varsinainen käyttöönoton prosessi meni vastausten perusteella suunnitellusti ja aikataulussa. Käyttöönottoon oltiin myös hyvin varauduttu esimerkiksi muodostamalla workshop-ryhmiä tutkimaan mitä uuteen järjestelmään halutaan ja miten sen käyttöä tulotaisiin perehdyttämään käyttäjille ja millä aikataululla. Yksi seikka, mitä voidaan pitää myös onnistuneena prosessissa, oli sen selkeys. Kaikille järjestelmän käyttäjille tuotiin hyvin selkeästi esille missä ja milloin on mahdollista tutustua kyseiseen järjestelmään ja mikä on käyttöönoton aikataulutus. Muutamana otteeseen käyttöönottopäivää jouduttiin siirtämään kuukaudella eteenpäin, joka oli odotettavissa jo etukäteen. Tämä viivästys voidaan nähdä positiivisella tavalla, sillä sen takia saatiin lisäaikaa varautua järjestelmän vaihtamiseen. Uuden järjestelmän sisään ajamisessa ei kuitenkaan ollut mitään kiirettä.

Uuden järjestelmän testaus- ja perehdytystilaisuuksiin liittyi haasteita. Kyselyistä nousi hyvin vahvasti esille, että tilaisuuksia olisi pitänyt olla enemmän ja perehdytyksen olisi pitänyt olla laajempaa sekä yksilöidämpää. Toinen seikka, mikä nousi kyselyiden kautta esille, oli ohjeiden niukkuus. Organisaatiossa ei nimetty ketään ottamaan ohjeiden teosta vastuuta vaan näitä kukin teki omien tarpeidensa mukaan. Tutkija itse oli mukana ohjeiden teossa, joiden tarkoituksena oli auttaa järjestelmän käyttäjiä yhden liiketoimintayksikön sisällä. Organisaatiossa on monta liiketoimintayksikköä ja näiden sisällä eri prosessit tehdään järjestelmässä eri tavalla, joten yhtenäisten ohjeiden teko olisi hankalaa tai jopa mahdotonta. Uusi järjestelmä myös koettiin hyvin hankalakäyttöiseksi vanhaan verrattuna. Tämä voi johtua taas siitä, että vanhaa järjestelmää oltiin organisaatiossa käytetty jo yli 10 vuotta, joten uuden järjestelmän tullessa voi sen käyttäminen tuntua aluksi hankalalta sekä sen käyttöominaisuuksiin saatetaan suhtautua skeptisesti.

Osa käyttäjistä koki, että itsenäinen harjoittelu testaustilaisuuksissa auttoi varsinaista käyttöönottoa huomattavasti. Tässä tulee ongelmaksi se, että harjoitteluun tulisi aina liittää selkeät ohjeet joiden avulla voisi varsinaista harjoittelua tehdä. Erehdyksien ja virheiden kautta harjoittelu toki opettaa myös, mutta on hyvin paljon aikaa vievä tapa, eikä kaikilla käyttäjillä sitä arjen kiireiden keskellä ole.

Positiivisia puolia uudessa järjestelmässä oli myös. Moni vastanneista koki liikkumisen ja navigoinnin nopeammaksi ja helpommaksi, jonka voidaan katsoa johtuvan käyttöliittymän nykyaikaisuudesta. Osa piti myös uutta järjestelmää paljon selkeämpänä. Lisäksi nähtiin uuden järjestelmän mahdollistavan paremmat integraatio- ja raportointimahdollisuudet. Tutkija itse koki uuden järjestelmän huomattavasti helppokäyttöisempänä vanhaan nähden. Tämä saattaa johtua siitä, että järjestelmä on selainpohjainen ja tämän takia on hyvin samankaltainen kuin mikä tahansa muu sivusto internetissä. Kiitosta sai myös organisaation tarjoama järjestelmäasiantuntijatuki, joka oli käytössä muutaman kuukauden aikana käyttöönoton jälkeen.

Muutosjohtamisen näkökulmasta tarkastellen nousee muutamia painopisteitä, joihin olisi voinut kiinnittää käyttöönotossa enemmän huomiota. Kuten tuloksista ilmenee, vaikuttaa käyttäjäkokemukseen ihmisten erilaiset työroolit sekä kuinka paljon he järjestelmää työtehtäviensä puitteissa käyttävät. Ihmisillä voi olla myös erilaisia tapoja omaksua järjestelmiä ja aiemmat, esimerkiksi kielteiset kokemukset, voivat vaikuttaa taustalla. Teoriaosuudessa tarkasteltu McKinseyn 7S-malli pitää sisällään yhtenä näkökulmana tarkastella niitä taitoja ja osaamisia, joita organisaatiolla on ja millä tavalla järjestelmän käyttöönotto niitä muuttaa. Kohdeorganisaatiossa olisi voinut tehdä yksilöllisempää taito- ja tarvetarkastelua etukäteen ennen käyttöönottoa, jotta ihmisten erilaiset toiveet tulisi huomioitua perehdytyksen suunnittelussa.

Myös Proscin muutosjohtamisen mallissa on myös yksilöllisen muutostarpeen huomioimisen näkökulma. ERP-järjestelmän käyttöönotossa organisaatiot tarkastelevat usein erityisesti organisaatiotason tarpeita ja mitä tehokkuutta uusi järjestelmä tuo prosesseihin. Kuitenkin on kiinnitettävä myös huomio siihen, mikä on yksilön ymmärrys muutoksen tarpeesta ja millaisia uusia taitoja tai tietoja se yksilöltä edellyttää.

Riskienhallinnan näkökulmasta kohdeorganisaatio on onnistunut ERP-käyttöönotossa, sillä suuria käyttökatoja tai muita kriittisiä ongelmia ei tullut vastaan. Aiemman ERP-järjestelmän käyttöönoton kielteiset muistot kuitenkin olivat joidenkin käyttäjien suhtautumisen taustalla, joka nousi käyttäjäkokemusten pohdinnassa esille. Muutosjohtamisen kannalta näihin

aiempiin kielteisiin kokemuksiin olisi voitu ehkä vielä selkeämmin muun muassa viestinnällä tarttua.

5.2 Kehitysehdotukset

Aiemmin tutkija on jo tuonut esille niitä käyttäjien kokemuksia, joiden pohjalta voisi käyttöönottoa jatkoa ajatelleen kehittää. Tutkimuksessa nousi erityisesti nousi esille ERP-järjestelmän käyttöönoton yksilöllisempi perehdytyksen tarve. Erilaiset organisaation roolit ja järjestelmän käyttötarpeet edellyttävät, että ohjeiden saatavuutta kehitetään. Perinteisten ohjeiden rinnalle voisi ottaa myös esimerkiksi virtuaalisten ohjeiden tarjoamisen. Lisäksi ohjeiden yksilöllisyyttä tuo myös jokaisen oma, käyttökokemuksiin pohjautuva, yksilöllinen ohjeiden muokkaus ja räätälöinti omiin käyttötarkoituksiin sopiviksi. Ohjeiden tekoon tulisi ennakolta sopia vastuuhenkilöt mahdollistamaan sujuvan käyttöönoton sekä varmistaa ihmisten osaamisten ja taitojen kehittymisen käyttöönoton aikana.

Lisäksi ennen käyttöönottoa olisi ollut hyvä varmistaa millaisia toiveita ja odotuksia ihmisillä on perehdytys- ja testaustilaisuuksiin liittyen. Massatapahtumien lisäksi olisi voinut rakentaa pienryhmäkohtaisia perehdytystilaisuuksia, jotka mahdollistaisivat matalamman kynnyksen kysymisen sekä yksilöllisemmän opastuksen. Näitä toiveita vastaavat toivat esille tutkimuksessa. Ajatus itsenäisestä järjestelmän oppimisesta saattaa sopia hyvin joillekin käyttäjille, mutta osa käyttäjistä voisi hyötyä enemmän tuetusta perehtymisestä.

Hyvällä ennakkoviestinnällä olisi voitu vaikuttaa muun muassa ihmisten ennakkokäsityksiin ERP-järjestelmän käyttöönotossa. Tällä olisi voitu ehkä vaikuttaa joidenkin kielteisiin muistoihin edellisen ohjelman käyttöönoton kohdalla. Lisäksi viestinnällä olisi voitu luoda vielä paremmin kuvaa siitä millaisia hyötyjä ja etuja uuden toiminnanohjausjärjestelmän kautta on mahdollisuus saada olemassa oleviin prosesseihin ja esimerkiksi raportointimahdollisuuksiin.

LÄHTEET

- Hayes, A. (16.11.2020). *Manufacturing Resource Planning (MRP II): Definition and Example*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/m/manufacturing-resource-planning.asp>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.
- Kallinen, T., & Kinnunen, T. (i.a.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tietoarkisto.
- Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. (2018). *Moderni rahoitus (10., uud. p.)*. Alma.
- Korhonen, A. (2022). *Varautuminen hankinnoissa*. Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2178-varautuminen-hankinnoissa>
- Madanhire, I. & Mbohwa, C. (2016). Enterprise Resource Planning (ERP) in Improving Operational Efficiency: Case Study. *Procedia CIRP*, 40, 225–229.
- McKinsey & Company. (2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- Microsoft. (i.a.) *Mikä ERP ja miksi sitä tarvitaan*. <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>
- Nestell, J.G., & Olson, D. L. (2017). *Successful ERP Systems: A Guide for Businesses and Executives*. Business Expert Press.
- Parthasarathy, S. (2007). *Enterprise Resource Planning: A Managerial & Technical Perspective*. New Age International Ltd.
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana (5., uud. p.)*. Alma Talent.
- Prosci. (i.a.). *The Prosci Change Triangle (PCT) Model*. <https://www.prosci.com/methodology/pct-model>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Samygin-Cherkaoui, A., Cadiat, A., & Martin, L. B. (2016). *Las 7S de McKinsey*. 50Minutos.es.

Teittinen, H. (2008). *Näkymätön ERP: Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto].

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilka, H., & Airaksinen, T. (2004). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Tammi.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysymykset

Liite 1. Tutkimuskysymykset

Teema 1:

Osallistuitko IFS-Cloud ERP -järjestelmän perehdytystilaisuuteen? Jos osallistuit, koitko perehdytyksen itsellesi hyödylliseksi?

Millä tavalla perehdytystä uuteen järjestelmään voisi mielestäsi jatkoa ajatellen kehittää (perehdytystilaisuudet, ohjeet, tuki)?

Miten työtehtävien hoitaminen sujui käyttöönoton jälkeen niiden toiminnallisuuksien osalta, joita työssäsi tarvitset?

Jos koit järjestelmän käytössä haasteita, missä osa-alueessa tai toiminnallisuudessa niitä ilmeni?

Oletko huomannut uuden järjestelmän käytössä joitain parannuksia verrattuna vanhaan järjestelmään? Missä osa-alueissa tai toiminnallisuuksissa?

Mitkä prosessit mielestäsi ovat uudessa järjestelmässä kehittyneemmät ja edistyneemmät? Onko uudessa järjestelmässä toiminnallisuuksia, joiden osalta on haasteita?

Teema 2:

Miksi uutta/päivitettyä järjestelmää lähdettiin hankkimaan?

Mitä prosesseja uuden järjestelmän hankkimiseen kuului?

Miten järjestelmän käyttöönotto sujui sen hankkimisen päätöksestä käyttöönottopäivään?

Jos jotain olisi voinut tehdä toisin tässä prosessissa, mikä se olisi?