

ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi – Ajomestarit Oy

Marika Aalto



Tekijä(t) Marika Aalto	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityö ja kielet	
Raportin/Opinnäytetyön nimi ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi – Ajomestarit Oy	Sivu- ja liite-sivumäärä 39 + 1
<p>Digitaaliset ratkaisut ovat nykypäivänä elinehto kilpailukyvyyn säilyttämiseksi toimialasta riippumatta. ERP-toiminnanohjausjärjestelmä on sähköinen järjestelmä, jossa liiketoiminnan eri osa-alueet kuten myynti, asiakkaat, varasto ja taloushallinto on integroitu samaan järjestelmään. ERP:n käyttöönottoprosessi vaatii paljon resursseja, sillä järjestelmä on monimutkainen kokonaisuus.</p> <p>Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ERP:n käyttöönottoprosessin vaiheet. Tutkimus tehtiin toimeksiantona keskisuurelle logistiikka-alan yritykselle Ajomestarit Oy:lle, joka on ottanut ERP:n käyttöönsä vuonna 2015. Tutkimusongelma oli, mitkä ovat ERP-prosessin keskeisimmät haasteet ja menestystekijät sekä miten koko prosessi tulee linkittää yrityksen liiketoimintastrategiaan.</p> <p>Tietoperustassa tutkitaan ensin digitalisaation merkitystä nykypäivän pk- ja logistiikkayrityksille. Lisäksi selvitetään ERP-järjestelmän keskeisimmät ominaisuudet, hyödyt ja varjopuolet sekä syvennyttään järjestelmän käyttöönottoprosessiin. Viimeinen luku tutkii ERP:n linkitystä yrityksen strategiaan.</p> <p>Empiirisessä osassa perustellaan menetelmävalinnat, selostetaan työvaiheet sekä avataan haastattelut ja niistä saadut tulokset. Tutkimusta varten tehtiin kaksi haastattelua: puhelinhaastattelu yhdelle henkilölle sekä neljän henkilön ryhmähaastattelu. Näistä ryhmähaastattelu oli tutkimuksen kannalta tärkeämpi. Haastattelutuloksiin sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja muihin lähteisiin tukeutuen esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset, ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.</p> <p>Tutkimus osoitti, että ERP-järjestelmän suurimpia hyötyjä ovat asiakkaan tarpeen tyydyttäminen, liiketoiminnan tehostuminen, reaaliaikaisuus ja tiedonkeruu sekä ihmisten, tiedon ja prosessien integrointi yhteen järjestelmään. Yleisimpiä varjopuolia olivat järjestelmän kustannukset ja monimutkaisuus. Käyttöönottoprosessissa haastavinta oli hitaus, laajuus ja yritykselle parhaan lähestymistavan löytäminen. Prosessin onnistuminen vaatii mm. tarkkaa suunnittelua, hyviä johtamistaitoja, henkilöstön sitoutumista sekä seuranta- ja arviointia. Tuottaakseen toivottuja tuloksia ja tukeakseen yrityksen toimintaa tulee ERP hankkia strategisista lähtökohdista.</p>	
Asiasanat digitalisaatio, logistiikka-ala, johtaminen, strategiatyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Digitalisaatio pk- ja logistiikkayrityksissä.....	4
3	ERP-toiminnanohjausjärjestelmä	7
3.1	Järjestelmän hyödyt	7
3.2	Järjestelmän varjopuolet	9
4	ERP:n käyttöönottoprosessi	10
4.1	Onnistunut IT-projekti.....	10
4.2	Käyttöönottoprosessin haasteet	11
4.3	Käyttöönottoprosessin menestystekijät	12
5	Yrityksen strategia ja ERP.....	14
6	Tutkimuksen toteuttaminen	17
6.1	Tutkimusongelma ja menetelmävalinta	17
6.2	Tutkimuksen eteneminen	18
6.3	Haastattelujen toteuttaminen.....	19
7	Ryhmähaastattelun tulokset	22
7.1	ERP Ajomestarit Oy:llä.....	22
7.1.1	ERP:n haasteet ja hyödyt.....	23
7.1.2	Tulevaisuus.....	26
7.2	ERP ja Ajomestarit Oy:n strategia	26
8	Johtopäätökset.....	27
8.1	Kehitysehdotukset.....	30
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	32
9	Ammatillinen kehittyminen.....	34
	Lähteet	36
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Haastattelukysymykset	40

1 Johdanto

Tein opinnäytetyöni Ajomestarit Oy:lle, joka on keskisuuri logistiikka-alan palveluyritys (Logistics Service Provider, LSP). Ajomestarit Oy hankki ERP-toiminnanohjausjärjestelmän vuonna 2015 lisätäkseen sähköisiä valmiuksia ja erityisesti voidakseen vastata paremmin asiakkaidensa tarpeisiin sähköisessä liiketoiminnassa. Lisäksi yritys haluaa kehittää ja tehostaa omaa toimintaansa, ja ERP tulee olemaan työkalu mm. varaston ja kuljetuksen toimintojen yhdistämisessä. Järjestelmä otettiin aktiiviseen käyttöön keväällä 2016, ja prosessi jatkuu. Tässä opinnäytetyössä selvitän haastattelujen, aikaisempien tutkimusten ja alan kirjallisuuden avulla ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessin keskeisimmät piirteet sekä miten prosessi linkittyy yrityksen strategiaan.

Ajomestarit Oy on vuonna 1963 Nokialla perustettu logistiikka-alan yritys, jonka päätoimialana ovat teollisuuden ja kaupan kuljetukset, logistiset palvelukokonaisuudet sekä monipuoliset ja laadukkaat varastointipalvelut. Työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä yli 50, ja palvelua saa vuorokauden ympäri. Yrityksen hyvä maine perustuu arvoihin, joista keskeisimpiä ovat asiakkaat, rehellisyys, luotettavuus, keskinäinen kunnioitus ja kuunteleminen, henkilöstön ja sidosryhmien arvostaminen sekä avoimuus. Muuttuvassa toimintaympäristössä Ajomestarit Oy on aina kyennyt kehittämään toimintaansa asiakkaiden toiveiden mukaisesti. (Ajomestarit 2016.) Tästä yksi tuore esimerkki on ERP-järjestelmän hankkiminen asiakaslähtöisistä syistä.

Kuljetus- ja logistiikka-ala on vaativa, mutta Ajomestarit Oy on kasvanut tasaisesti. Keski-suuren yrityksen tehokas pyörittäminen ja johtaminen vaativat systemaattista toiminnan ohjausta, minkä yritysjohto ymmärsi ja alkoi työstää asiaa vuonna 2010. Rakentaakseen uuden perustan tulevaisuuden kasvulle Ajomestarit Oy lähti Tekesin (teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus) vuoden kestävään Liideri-projektiin vuonna 2013. Kehitysprojektin tuloksena johtamisjärjestelmää päivitettiin ja toimintaa uudistettiin ja systematisoitiin tähän tehtävään palkatun määräaikaisen projektipäällikön avulla. Lähitulevaisuuden tavoitteeksi asetettiin mm. johtamisen työkalujen uudistaminen, ja ERP-toiminnanohjausjärjestelmä oli listalla ensimmäisenä. (Lifländer 2.2.2015.)

ERP on nykypäivänä yleinen IT-ratkaisu liiketoiminnan kehittämiseksi ja nykyaikaistumiselle. Se on sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä, jossa liiketoiminnan eri osa-alueet kuten myynti, asiakkaat, markkinointi ja taloushallinto on integroitu samaan järjestelmään. Toisin sanoen kaikki yrityksen tieto löytyy yhdestä ohjelmasta. (Monk 2009, 1.) Käyttöönottoprosessi vie paljon aikaa ja muita resursseja järjestelmän laajuudesta johtuen ja vaatii onnistuakseen mm. hyvää suunnittelua ja ammattitaitoista johtoa. Lisäksi tulee kiinnittää

huomiota siihen, ettei yrityksen liiketoiminta ala kärsiä ERP-käyttöönottoprosessista joutuessa. ERP:n käyttöönotto ei saa viedä liikaa yrityksen resursseja.

Digitalisaation voidaan tänä päivänä sanoa olevan ehto yrityksille, jotka haluavat menestyä ja ylläpitää kilpailukykyä. Digitalisaatiosta on tullut niin keskeinen asia liike-elämässä, että siitä puhutaan jopa yrityksen toimintaa kuvaavana ja määrittelevänä ajattelutapana eikä vain työkaluna. (Ruokonen 2016, 7–10.)

Tutkin ERP-prosessia logistiikka-alan ja pk-yrityksen näkökulmasta. Tutkimusongelmana oli selvittää ERP-käyttöönottoprosessin keskeisimmät haasteet ja menestystekijät sekä miten prosessi tulee linkittää yrityksen strategiaan. Tutkimuksen painopiste on käyttöönottoprosessissa, sillä työn tavoitteena on tuottaa käytännön hyötyä Ajomestarit Oy:lle. Vaikka järjestelmä oli tutkimusta tehdessä otettu jo käyttöön Ajomestarit Oy:ssä, menee jalkauttamiseen useimmiten ainakin vuosi. Lisäksi tutkin ERP:n roolia yrityksen strategiassa, sillä tuottaakseen toivottua hyötyä ja tukeakseen yrityksen toimintaa tulee järjestelmää hankittaessa huomioida strategiset lähtökohdat.

En tutki syvemmin itse ERP-järjestelmää, vaan selvitän sen tärkeimmät ominaisuudet ja keskityn käyttöönottoprosessin erityispiirteisiin. En myöskään syvenny Ajomestarit Oy:n strategiaan, vaan keskityn tutkimaan ERP:tä yrityksen strategiassa ja toimintasuunnitelmassa.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, joka koostuu tietoperustasta sekä empiirisestä osasta. Tietoperustassa selvitän aiheen teorian (digitalisaatio, ERP-järjestelmä, strategia). Empiirinen osa koostuu haastattelutuloksista, johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista. Käytin tutkimuksessa paljon eri lähteitä saadakseni mahdollisimman monipuolisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Eniten käytettyjä lähteitä ovat aikaisemmat tutkimukset ja tieteelliset artikkelit. Alan asiantuntijoiden blogikirjoitukset olivat edellisten lisäksi tärkeä lähde tukemaan tekemiäni johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Tein tutkimusta varten kaksi haastattelua, joista ensimmäinen oli puhelinhaastattelu (15 min) entiselle projektipäällikölle ja toinen oli neljän henkilön ryhmähaastattelu (60 min) Ajomestarit Oy:n työntekijöille, jotka käyttävät ERP:tä. Ryhmähaastattelu oli tutkimuksen kannalta tärkeämpi ja osoittautui erinomaiseksi tiedonkeruumenetelmäksi. Ryhmän sisällä syntyi keskustelua ja pohdintaa, mikä helpotti hahmottamaan asiakokonaisuutta ja toi esille eri näkökulmia. Ryhmähaastattelussa pystyin tekemään havaintoja todellisesta tilanteesta ja haastateltavien reaktioista, mikä helpotti tutkimuksen työstämistä ja aiheen käsittelemistä.

Tämä tutkimus tähtää käytännön hyötyyn. Tavoitteena on tukea Ajomestarit Oy:tä ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa ja jalkauttamisessa. Esitän tuloksiin ja lähteisiin perustuen kehitysehdotuksia ERP-prosessin onnistumiselle ja kehittämiseksi. Työssä on täten myös toiminnallisen opinnäytetyön piirteitä, mutta painopiste on laadullisessa tutkimuksessa.

Aihe on ajankohtainen ja koskee lähes jokaista toimialaa, joten tutkimuksesta on myös yleistä hyötyä. Digitalisaatio tulee mitä todennäköisimmin koskemaan kaikkia organisaatioita jollain lailla, ja erilaiset järjestelmät ja niihin liittyvät prosessit tulevat yleistymään. ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on yksi osoitus organisaation kyvystä reagoida markkinoiden muutoksiin ja kehittää ja nykyaikaistaa liiketoimintaansa.

2 Digitalisaatio pk- ja logistiikkayrityksissä

Suuri osa toimialoista on jo jollain tavalla kokenut digitalisoitumisen osana liiketoimintaansa, ja sähköisessä muodossa olevan tiedon ja osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen nousee koko ajan entistä suuremmaksi kilpailuvaltiksi yrityksille. Digitaalisuus vaikuttaa tuotteita ja palveluita tarjoavien yritysten liiketoimintaan oleellisesti, sillä kyseisillä aloilla on jopa pakollista korvata manuaalisia prosesseja digitaalisilla työkaluilla. Digitaalisuus mahdollistaa yritysten tekevän asioita halvemmalla, nopeammin ja paremmin. Tänä päivänä sen voidaan todeta olevan koko yrityksen toimintaa kuvaava ja määrittelevä ajattelutapa, ei vain projekti tai uusi työkalu. (Ruokonen 2016, 7–10).

Tienarin ja Meriläisen mukaan teknologisoitumisessa keskeistä on tuottavuuden kasvu sekä uudet tuotantotavat ja markkinat. Tuottavuuden kasvu, joka taloustieteilijöiden mukaan syntyy viime kädessä teknologian kehittymisestä, on sekä syy että seuraus liiketoiminnan muutokselle. Kilpailijoiden ottaessa käyttöönsä uutta teknologiaa tulee yrityksen seurata perässä ja muuttaa toimintatapojaan. Tämä voi myös lisätä yrityksen tuottavuutta. Logistiikan näkökulmasta teknologian kehittyminen on virtaviivaistanut logistista järjestelmää maailmanlaajuisesti, mikä on mahdollistanut yrityksille toiminnan tehostamisen ja hahmottamisen uudella tavalla. Uudet tavat hahmottaa mm. tuotannon tapoja synnyttävät uusia markkinoita, missä Ruokosen (2016) tutkimus digitalisoituminen on myös Tienarin ja Meriläisen mielestä tärkeässä osassa. Digitalisaation ansiosta tietoa voidaan siirtää sähköisesti reaaliajassa, mikä mm. yhtenäistää ja helpottaa kommunikointia. (2009, 14–17.)

Ruokonen (2016, 62–68) huomauttaa, että aiempi menestys ns. fyysisessä maailmassa ei ole taakka yrityksen digitaaliselle menestykselle. Aikaisempi menestys saattaa tarjota hyvät lähtökohdat digitaalisten palvelujen rakentamiselle, mutta digitaalisen liiketoiminnan toimitukset, osaamiset, haasteet ja mahdollisuudet ovat radikaalisti erilaiset. Tänä päivänä yritykset eivät voi tuudittautua historiaansa, brändeihinsä ja maineeseensa, vaan asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin tulee pystyä vastaamaan digitaalisilla palveluilla. Yrityksillä pitää olla kyvykkyyttä mukautua digitaalisen liiketoiminnan vaatimiin uusiin toimintatapoihin ja pelisääntöihin. Digitalisaation tulee siis olla yritykselle muutakin kuin ”kiva lisä”, sillä se voi nykypäivänä muuttaa koko toimialan yllättävän nopeasti. Taatakseen menestyksensä tulee yrityksen olla valppaana ja pystyä reagoimaan digitalisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin oikein ja riittävän ajoissa.

Syksyllä 2014 kauppakamarien tekemän yritysjohtajakyselyn mukaan Suomessa digitaalisten taitojen puute, kustannushaasteet ja arvioitujen hyötyjen puute ovat yritysjohtajien mukaan suurimmat haasteet digitalisaatiossa. Näiden lisäksi isoina haasteina pidettiin

muutosvastarintaa, huolta tietoturvasta sekä sitä, ettei liiketoimintojen uudistamiselle ole vakiintunutta prosessia. Lakaniemi, Keskuskauppakamarin johtava digitalisaatio-asiantuntija, toteaa, että yritystasolla on vielä vaikea nähdä, miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää omassa yrityksessä. Hänen mukaansa digitaaliset taidot eivät ole vain teknologista osaamista, missä suomalaiset ovat jo hyviä, vaan kyse on kyvystä uudistaa liiketoimintaa rakenteellisesti. Lisäksi yritysjohtajakyselyssä digitalisaation tavoitteista kustannustehokkuus valittiin huomattavasti useammin kuin kasvu. Lakaniemen mukaan luvut tulisi olla toisin päin. Hän summaakin, että digitalisaation todelliset hyödyt toteutuvat vasta sitten, kun yritysjohtajat oppivat näkemään sen kasvun ja uudistumisen välineenä. (Keskuskauppakamari 18.9.2014.)

Euroopan komission johtama projekti Grand Coalition for Digital Jobs on julkaissut raportin inspiroidakseen pk-yrityksiä, jotka aikovat omaksua digitalisaation ja oppia uusia taitoja. Tekijät Jensen, Tofalleti, Thornley & Murnane (2016, 6) toteavat heti alussa, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat tärkeitä talouden edistäjiä Euroopassa, sillä ne luovat taloudellista tasapainoa ja työllistävät huomattavan osan Euroopan työvoimasta. Muuttuva liiketoimintaympäristö asettaa erityisiä haasteita pk-yrityksille niiden ollessa taloudellisesti avainroolissa, ja teknologian kehityksessä on oltava ajan tasalla. Näitä yrityksiä kannustetaan digitaalisten taitojen opiskeluun, jotta yrittäjyyttä, innovaatioita, työpaikkojen luomista ja kilpailukyvyn edistämistä globaalilla tasolla voitaisiin vaalia ja kasvattaa.

Suomessa tämä on ymmärretty melko hyvin. Pieniltä ja keskisuurilta yrityksiltä odotetaan jatkuvasti enemmän kykyä ja valmiuksia digitaalisiin ratkaisuihin ja liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen uudistamiseen, ja etenkin juuri pk-sektorilla mahdollinen paikalleen jääminen aiheuttaa huolta. Yleinen harhaluulo tuntuu olevan se, että liiketoiminnan digitalisoiminen vaatisi valtavaa budjettia ja isoja uusia projekteja, vaikka esimerkiksi digitaaliset työvälineet ovat myös edullisia, ja oman liiketoiminnan digitalisoiminen lähtee liikkeelle jo yhden prosessin tekemisestä toisin. (Kokkonen 7.7.2015.)

Accenturen – maailmanlaajuisesti toimiva yritys, joka tarjoaa mm. strategian, digitalisuuden ja teknologian asiantuntijapalveluita – tekemän raportin mukaan muutokset, jotka tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden logistisia palveluja tarjoaviin yrityksiin, eivät ole koskaan olleet näin nopeita. Uudet innovaatiot ja teknologiat painostavat logistiikka-alan palveluntarjoajia digitalisoitumaan, olivat yritykset siihen valmiita tai eivät. (Accenture 2014, 2.)

SKAL – Suomen Kuljetus ja Logistiikka ry – on edunvalvontajärjestö maanteiden tavaraliikennettä harjoittaville ja logistisia palveluja tuottaville suomalaisille yrityksille (SKAL ry

2016). Accenturen (2014) tapaan myös johtaja Backlund (11.11.2015) SKAL ry:stä painottaa globaalien voimien muokkaavan radikaalisti kilpailuympäristöä ja kilpailun rajojen muuttuvan yhä kiihtyvällä vauhdilla. Jakelukanavien kilpailupaineita ovat nykypäivänä mm. juuri teknisen muutoksen nopeus, muuttuvat markkinoiden rajat ja uudet kanavat sekä yhä vaativammat asiakkaat ja kuluttajat. IoT – Internet of Things eli internetin laajentuminen laitteisiin ja koneisiin – on läsnä logistiikassa. Logistiikkajärjestelmien on taattava ja tarjottava läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja turvallisuutta toimitusketjuissa sekä mahdollisuudet jäljittää lähetys reaaliajassa. (Backlund 11.11.2015.)

Pilvipalvelut ja ERP mainitaan Accenturen raportissa johtavina teknologisin ratkaisuin dynaamisiin liiketoimimalleihin, sillä pilvessä kaikki tieto voidaan integroida yhdelle alustalle. Näin yritysten IT-infrastruktuuri yksinkertaistuu huomattavalla tavalla, ja toiminta tehostuu. Reaaliaikainen teknologia ja siihen sopeutuminen keittyvät koko ajan, mikä vaikuttaa logistiikka-alan markkinoihin. Raportissa esille nostettuja potentiaalisia hyötyjä digitalisaatiosta ja teknologian hyödyntämisestä markkinoille ovat virheiden väheneminen ja vahinkojen tai kadonneen tavaran käsitleminen, prosessien eri vaiheiden nopeutuminen, henkilökunnan kustannustehokas kouluttaminen, reaaliaikainen valvonta sekä parempi turvallisuus säännöllisten digitaalisten tarkastusten ansiosta. (Accenture 2014, 7–12.)

3 ERP-toiminnanohjausjärjestelmä

ERP tulee englanninkielisistä sanoista Enterprise Resource Planning. ERP-ohjelmat ovat sähköisiä toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka auttavat liiketoimintaprosessien johtamisessa. ERP-ohjelmissa eri liiketoiminnan osa-alueet kuten myynti, asiakkaat, markkinointi, logistiikka ja taloushallinto on integroitu yhteen järjestelmään. Toisin sanoen kaikki yrityksen tieto löytyy yhdestä ohjelmasta. Integroinnin ansiosta yritysten on helpompi koordinoita tietoa liiketoiminnan eri alueilta ja toimia tehokkaammin. (Monk 2009, 1.)

ERP:n historian sanotaan alkaneen 1960-luvulla, kun tehdastuotanto halusi kehittää täydellisen systeemin inventaarion kontrollointiin. Tämän seurauksena MRP, Material Requirement Planning, sai muotonsa 1970-luvulla ja kehittyi 1980-luvulle saakka. Systeemi sisälsi inventaariotoiminnon lisäksi mm. toiminnot kirjanpitoon, markkinointiin, henkilöstöhallintoon sekä projektijohtamiseen. Ensimmäisen kerran ERP-käsitettä alettiin käyttää 1990-luvulla, kun MRP-järjestelmää hyödynnettiin tietokoneiden kautta tehdaskäytössä. Siitä lähtien ERP-toiminnanohjausjärjestelmä on kehittynyt laajaksi ja monipuoliseksi työkaluksi erityisesti 2000-luvulta lähtien internetin käytön yleistyttyä. Tänä päivänä toiminnanohjausjärjestelmä on käytössä maailmanlaajuisesti sekä pienissä että keskisuurissa yrityksissä alasta riippumatta. (Kumar 25.2.2014.)

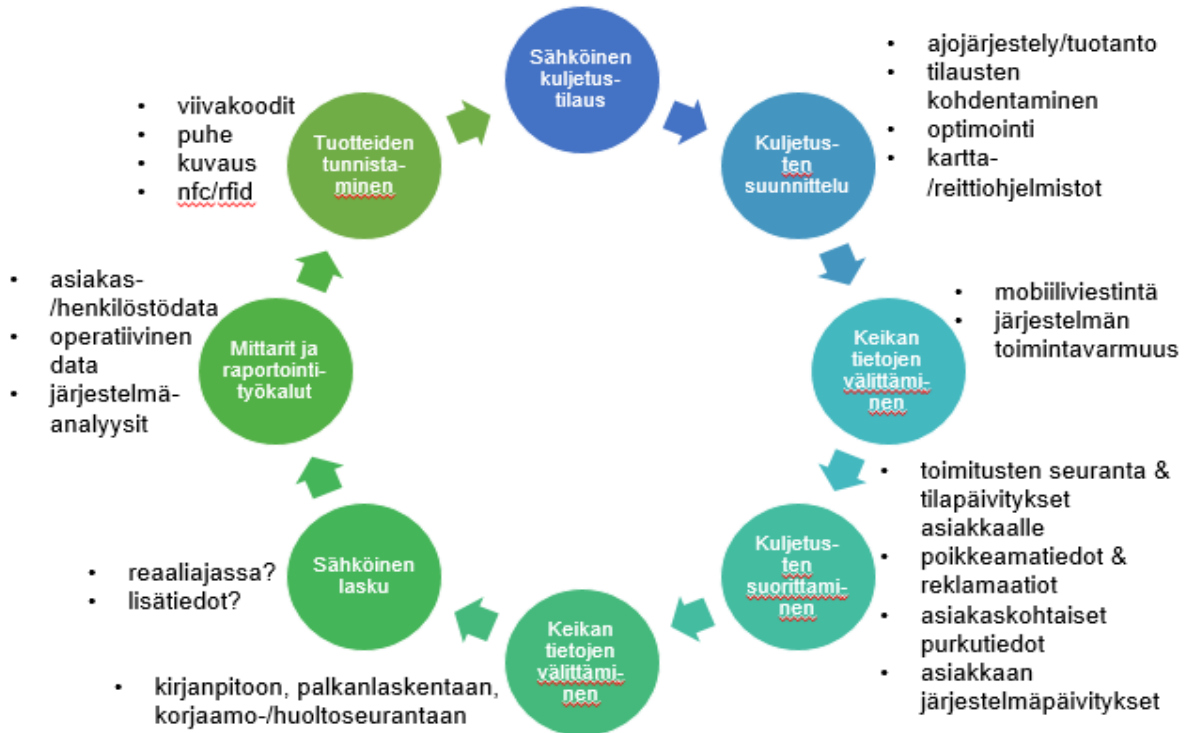
3.1 Järjestelmän hyödyt

Nykypäivän alati muuttuvat ja globalisoituvat markkinat vaativat yrityksiltä nopeaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Erityisesti keskisuurten ja isojen yritysten taakka resurssien, prosessien ja informaation johtamisessa on käynyt raskaammaksi. ERP-järjestelmä mahdollistaa monimutkaisten prosessien sekä sisäisten että ulkoisten resurssien tehokkaamman johtamisen ja valvomisen, sillä järjestelmä on erilaisten komponenttien yhdistelmä. Se integroi ihmiset, tiedon ja prosessit kokonaisvaltaisesti ja joustavasti. ERP:n toiminnot käsittävät mm. logistiset funktiot, inventaariot, myyntitoiminnot, hinnoittelun, tuotantoprosessit sekä laadunvalvonnan. Kirjanpito mahdollistaa talouden kirjanpidon ja sen hallinnan, ja henkilöstöhallinto-toiminto (Human Resources) mm. henkilöstön tietojen ylläpidon. (The Logistics Business 2013.)

Alizai (2014, 54–56) nostaa esille ERP:n olennaisimmat hyödyt, joita ovat aikaisemmin mainitun kokonaisvaltaisen integroinnin lisäksi parantunut tehokkuus ja kontrolli, inventaarioiden järjeistäminen, tavarantoimittajien lisääntynyt vaikutusvalta sekä parantunut suunnittelu ja analysointi. Sisäinen integraatio tuo erilaisia hyötyjä operatiiviseen puoleen, ja ulkoinen puolestaan edesauttaa olennaisesti tiedonkulkua asiakkaiden kanssa ja parantaa

kumppanuuksien hallintaa. Lisäksi Alizai mainitsee etuna ERP-järjestelmien tuoman liike-toimintaprosessien standardisoinnin eli yhtenäistämisen. Tämä saattaa joskus verottaa prosessien joustavuudesta, mutta loppujen lopuksi yhtenäistäminen on tulos parhaiden käytäntöjen valitsemista suhteessa niistä saataviin etuihin.

Backlund (11.11.2015) on koonnut kattavan luettelon kuljetusyriksen toiminnanohjauksen elementeistä ja toteaa, että sähköä tarvitaan. Alla oleva kuva on Backlundin seminaariesityksestä syksyltä 2015. Kuvasta hahmottuu toiminnanohjauksen laajuus logistiikkayrityksissä. Kuvassa on säilytetty olennaisimmat kohdat Backlundin diasta.



Kuva 1. Kuljetusyriksen toiminnanohjauksen elementtejä (Backlund 11.11.2015)

Kuten Backlundin tekemästä kuvasta voi päätellä, tuo ERP runsaasti mahdollisuuksia, mutta myös haasteita logistiikkayrityksille sen monipuolisuudesta johtuen. Järjestelmässä on monia etuja, joita Alizai (2014) ja Backlund (2015) ovat nimenneet kattavasti. Rajesh (9.6.2011) nostaa edellä mainittujen lisäksi kaikkien tärkeiden prosessien täydellisen näkyvyyden eri osastoilla, yhtenäisen raportoinnin, systeemin varmuuden (kaikki järjestelmässä tehdyt liiketapahtumat ja rahansiirrot voidaan jäljittää), kansainvälisyyden sekä helppomman tilausten ja liikevaihdon seurannan.

3.2 Järjestelmän varjopuolet

Rajesh (9.6.2011) listaa ERP:n hyötyjen jälkeen lähes yhtä paljon järjestelmän varjopuo-
lia. Ensimmäisenä listalla on järjestelmän kustannukset, jotka ovat korkeat johtuen itse jär-
jestelmästä, prosessin suunnittelemisesta, järjestelmän tekemisestä sekä sen testaami-
sesta ja käyttöönotosta. Projektin kesto (usein 1–3 vuotta tai jopa enemmän), käyttäjien
osallistaminen ja kaiken tiedon siirtäminen järjestelmään vievät paljon resursseja. Käyt-
töönotto on kankeaa isoissa ja hajautetuissa organisaatioissa ja arvio ERP:n hankkimisen
välttämättömyydestä on haastavaa.

ERP-konsulttina ja asiantuntijana yli 20 vuotta toiminut Kimberling toteaa järjestelmän
suurimpia varjopuolia olevan kustannukset, tilaustyön tekeminen sekä järjestelmän käyt-
töönotto. Koska jokainen yritys on uniikki, on hänen mukaansa mahdotonta tehdä täydellistä
ERP-järjestelmää sopimaan kaikkiin yrityksen vaatimuksiin. Yliräätälöidyn järjestel-
män päivittäminen tulevaisuudessa voi puolestaan osoittautua hankalaksi liian monien yk-
sityiskohtien takia. Lisäksi sen käyttöönotto voi olla monimutkaista mahdollisista ristiriitai-
suuksista johtuen, jos projektia ei ole kontrolloitu huolella alusta lähtien. (Kimberling
11.12.2009) Toisaalta taas mahdollisuus tehdä järjestelmästä juuri yrityksen omiin tarpei-
siin sopiva on myös iso etu, jota moni hyödyntää. ERP-järjestelmät tarjoavat lukuisia mo-
duuleja, joista monia yritys ei välttämättä tarvitse lainkaan. Silloin on iso etu, että tiettyjä
toimintoja ja alustoja voi poistaa ja jättää tärkeimmät ja tarpeellimmat yrityksen käyttöön.
(SelectHub 28.12.2015.)

4 ERP:n käyttöönottoprosessi

ERP:n käyttöönotto on iso prosessi, ja se koskee koko yritystä ja henkilökuntaa. Avainhaasteena ERP:n käyttöönotossa on Monkin ja Wagnerin (2009, 201) mukaan nimenomaan ihmisten johtaminen, ei teknologian hallitseminen. ERP-järjestelmä voi toimiakseen tehokkaasti muuttaa ihmisten työtapoja jopa dramaattisesti, jolloin muutos voi aiheuttaa merkittävää vastarintaa. Tärkeintä on siis varata riittävästi aikaa henkilöstön tutustuttamiseen järjestelmään ja panostaa kokonaisvaltaiseen muutosjohtamiseen.

ERP:n jalkauttaminen on dynaaminen prosessi, sillä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset muuttuvat jatkuvasti (Alizai 2014, 62). Syitä ERP:n hankkimiseen on monia. Järjestelmää ei tule hankkia kevyin perustein, vaikka se on nykypäivänä usein strateginen ratkaisu. Järjestelmän hankinnalle tulee olla todelliset argumentit ja tarkka suunnitelma. Kaiken tulee lähteä yrityksestä itsestään eikä valtavirta-ajatuksesta. Yleisimpiä ja painavimpia syitä lähteä ERP-käyttöönottoprosessiin ovat Netsuiten (2016) mukaan monet eri käytössä olevat järjestelmät yhdessä yrityksessä, tiedon saaminen liiketoiminnasta on hankalaa, kirjanpito on aikaa vievää ja vaikeaa, myynti ja asiakastytyvyisyys voivat huomasti sekä senhetkinen IT-ratkaisu on monimutkainen.

Aiheesta on julkaistu lukuisia tutkimuksia, kirjoja ja artikkeleita maailmanlaajuisesti, ja niissä nousee esille lähes poikkeuksetta samat teemat ja asiat. Tässä luvussa on kootuna prosessin keskeisimmät haasteet ja menestystekijät.

4.1 Onnistunut IT-projekti

Yleisin syy lähteä IT-projekteihin on kilpailukyvyn säilyttäminen, yrityksen kasvaminen, sekä innovatiivisuuden edistäminen. Erilaisten IT-ratkaisujen käyttöönotto vaatii tarkkaa päätöksentekoa ja analysointia. Pk-yrityksiä suositellaan ainakin tekemään kustannus- ja aika-analyysi, arvioimaan henkilökunnan asenne, tietotaidot ja mahdollinen koulutuksen tarve sekä punnitsemaan johdon ammattitaitoa ennen projektiin lähtemistä. (Alizai 2014, 40–41.) Ruokonen (2016, 223–224) kehottaa yrityksiä harkitsemaan digitaaliseen projektiin lähtemistä erityisesti, jos projektin vaatimukset ja riskit ovat merkittäviä. Hän kannustaa siirtymään digitalisaatioon, kun asiakkaat ja kilpailijat ovat siirtymässä digitaaliseen liiketoimintaan, kansainväliset markkinat kiinnostavat, ja kun yritys ja henkilöstö ovat valmiita sitoutumaan prosessiin.

IT-projekteissa teknologialla on iso rooli, mutta projektien monimutkaisuus johtuu ennen kaikkea niiden laajuudesta. Johtaminen, sosiaaliset, taloudelliset ja tekniset tekijät, sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä projektiryhmien toimivuus ovat osa tietotekniikkaprojekteja,

jotka toteutetaan usein epävarmoissa, vaihtelevissa ja tuntemattomissa ympäristöissä. IT-projekteja on luonnollisesti monenlaisia, mutta jokaisessa projektissa tulisi huomioida poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, tekniset, lailliset sekä ympäristöä koskevat asiat. Lisäksi haasteina ovat usein myös aika ja budjetti, jotka harvoin ovat rajattomia. Vain pieni osa yrityksistä onnistuu digitaalisissa prosesseissa. Tutkimusten mukaan kriittisiä menestystekijöitä projektien onnistumiseen on muutoksen, riskien, sidosryhmien sekä viestinnän johtaminen. Yleisiä suosituksia it-projektijohtajille ovatkin hyvän tiimin muodostaminen, markkinoiden ymmärtäminen, menestyskriteerien määrittäminen, teknisten asioiden ymmärtäminen sekä kokonaisvaltainen johtaminen. (The British Computer Society BCS 2006, 4–7.)

Alizain (2014, 37–38) mukaan tyypillistä IT-ympäristöä on vaikea hallita, sillä siihen sisältyy erilaisten tietokantojen hallintaa ja johtamista ja tietotekniikan erityisosaaminen on välttämätöntä. Monien pk-yritysten ongelmia ovat mm. riittävien resurssien puuttuminen, tietämättömyys uusien IT-päivitysten tarpeellisuudesta, strategisia pitkän tähtäimen tavoitteita ei ole otettu huomioon sekä huono IT-suunnittelu. Tutkimuksen mukaan esteenä epäonnistuneelle IT-projektille pk-yrityksissä on usein myös vastarinta uudistusta kohtaan, mikä johtuu tavallisesti huonosta johtamisesta. Ruokonen (2016, 174) on vahvasti sitä mieltä, että digitaalisen muutoksen ja murroksen johtaminen on ennen kaikkea epävarmuuden johtamista ja vaatii uudenlaista ajattelua.

Kiteytettynä onnistuneen IT-projektin voidaan sanoa koostuvan kuudesta vaiheesta, joita projektijohtajan tulisi johtaa ja hallita: suunnittelu (tavoitteet, riskit, sidosryhmät, markkinatutkimus), tarkkailu (lailliset ja poliittiset puolet, tiimit), raportointi (sidosryhmät, tiimit), päätöksenteko (projektijohtaja ja tiimi), korjaustoimet (muutosjohtaminen, riskienhallinta), sekä arviointi (alkuperäinen projektisuunnitelma). Erityisen tärkeää on eri ympäristötekijöiden hallitseminen, missä muutosjohtaminen, markkina-analyysi sekä riskien ja viestinnän johtaminen ovat kriittisiä menestystekijöitä. Kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen auttavat monimutkaisuuden hallinnassa. (The British Computer Society BCS 2006, 61–64.)

4.2 Käyttöönottoprosessin haasteet

ERP on monimutkainen järjestelmä, joten käyttöönottoprosessi on iso projekti. Järjestelmä tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia ja alustoja, joten alussa voi olla haastavaa valita vain tärkeimmät ominaisuudet (Anderson 26.2.2014). Prosessin suuruudesta ja haasteellisuudesta johtuen riskit epäonnistumiseen ovat suuret, ja iso osa yrityksistä epäonnistuu

ERP:n jalkauttamisessa. Kuten jo aiemmin on todettu, ovat tutkimukset osoittaneet henkilöstön vastarinnan yhdeksi suurimmista esteistä ja vähiten huomiota saaneista haasteista. Muutosjohtaminen ja kommunikointi henkilöstön kanssa ovat isossa ja tärkeässä osassa, jos työntekijät kokevat ERP:n uhkaavan heidän työtään tai muuten vastustavat järjestelmän käyttöönottoa. (Alizai 2014, 56.)

Pk-yrityksille ERP on todetusti usein kallis prosessi, ja monimutkaisten IT-systeemien opiminen ja integroiminen vie aikaa. Lisäksi järjestelmä voi muuttaa liiketoimintaprosesseja, organisaation rakennetta ja jopa organisaatiokulttuuria käyttöönoton yhteydessä. Epäonnistuneissa projekteissa tavoitteet ja toteutukset eivät kohtaa, ja tällöin ERP ei tuo toivottua ratkaisua. Tällaiset virheet tulisi tarkkaan miettiä strategioissa, ja syntyneet epäonnistumiset tulee analysoida. (Alizai 2014, 57–58.)

Brody ja Kearns toteavat ERP:n haasteena olevan lähestymistapavan muuttaminen tietokoneiden suhteen: järjestelmän kanssa ei voida olla tietokoneen ympärillä, vaan tietokoneen sisään ja sen läpi pitää osata mennä. Tähän tarvitaan ammattitaitoa, sillä ilman kunnollisia työkaluja ja asiantuntemusta riskit ja kontrollin tarve voidaan aliarvioida. Tämä lisää mahdollisuutta tietojen vääristymiseen. Yrityksessä joko jonkun työntekijän tulee kouluttautua ERP-ammattilaiseksi tai henkilöstön tulee luottaa täysin IT-alan ammattilaiseen, mikä tuo omat haasteensa projektiin. (2009, 8–9.)

4.3 Käyttöönottoprosessin menestystekijät

Käyttöönottoprosesseista on lukuisia eri mielipiteitä, sillä lähestymistapoja on monia ja ERP-järjestelmät kehittyvät jatkuvasti (Alizai 2014, 61). Andersonin (26.2.2014) mukaan ERP:n käyttöönottoprosessin ensimmäinen kriittinen tekijä on ymmärtää, että kaikki lähtee ihmisistä. Oikeiden ihmisten puuttuessa tiimistä millään muulla ei ole merkitystä. Hän ei ole ainoana tätä mieltä, sillä myös mm. Alizai (2014), Hannus (2004) ja The British Computer Society BCS (2006) pitävät yrityksen henkilöstöä ja sidosryhmiä tärkeimpinä resursseina kaikessa liiketoiminnassa ja sen prosesseissa.

Työntekijät haluavat yhä useammin työnsä olevan merkityksellistä ja panostavat siihen, minkä he kokevat tärkeäksi. Tästä syystä johdon tärkein tehtävä on määrittää toiminnalle riittävän tarkka visio, inspiroida alaisiaan ja luoda tunnepitoinen sitoutuminen yrityksen ajamaan asiaan. Kun henkilöstöllä on halu tehdä asioita tavoitteiden saavuttamiseksi, he antavat yritykselle parhaan osaamisensa, suhtautuvat ennakkoluulottomammin uuteen ja haluavat palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. (Ruokonen 2016, 177–178.) Myös Anderson (26.2.2014) vetoaa yritysjohtoon todetessaan sen olevan koko prosessin avain:

proaktiivisuus henkilöstön kanssa, asioiden selkeä esittäminen, kuunteleminen, tulevaisuuden hahmottaminen koko yritykselle sekä perusteellinen muuttuneen työnkuvan läpikäyminen ovat kriittisiä tekijöitä menestyksekkääseen jalkauttamiseen.

Yrityksen johdolla ja projektivastaavilla on iso työ ja vastuu edessään prosessin alusta alkaen. Ennen järjestelmän käyttöönottoa on tärkeää, että johto kommunikoi aktiivisesti henkilöstön kanssa ja huolehtii riittävästä koulutuksesta. Näin pystytään varmimmin estämään mahdollinen vastarinta ERP:tä kohtaan. Toimiva ryhmätyöskentely ja ammattitaitoinen projektijohtaminen, sopiva liiketoimintastrategia sekä tehokas kommunikointi ovat myös todistetusti kriittisiä menestystekijöitä ERP-prosessissa. Yrityksen johto on kaikista näistä ja niiden toimivuudesta vastuussa. (Alizai 2014, 56, 68.)

Henkilöstöä koskevien asioiden lisäksi toivottujen tulosten saavuttamiseksi suositellaan, että yritys keskittyy niihin pitkän tähtäimen tavoitteisiin, joihin ERP ja järjestelmän integrointi liittyvät. Näin on helpompi ymmärtää käyttöönottoprosessin monimutkaisuus. (Alizai 2014, 61.) Järjestelmällä tulee olla selkeä yhteys liiketoiminnan strategiaan tavoitteisiin, jotta se toisi todellista arvoa yritykselle. ERP:n oikea rakenne ja hallintatapa sekä sopivan IT-palveluntarjoajan löytäminen edesauttavat järjestelmän käyttöönottoa ja jalkauttamista. Järjestelmän toimivuus, oikeat vastuhenkilöt ja hyvä yhteistyökumppanuus vähentävät epäonnistumisen riskejä. (Rayner & Woods 2011, 7–8.)

Vaikka digitaaliset ratkaisut eivät Kokkosen (7.7.2015) mukaan välttämättä aina vaadi isoja investointeja, on ERP-prosessin budjetointi tärkeää. Järjestelmän kustannuksia ovat mm. laitteisto, räätälöinti, koulutus, organisaatiomuutokset, tuote- tai muu kehitystyö sekä lisähenkilöstö. Budjettikontrollin kannalta on hyvä käydä läpi, mitä kaikkea ERP:hen sisältyy ja tehdä ainakin suuntaa antava arvio menoista. Lisäksi on suositeltavaa, että johto saa helposti tiedon aiheutuneista kuluista, jotta budjettia voidaan seurata ja välttää mahdolliset lisäkustannukset ja budjettiylitykset. (Supply Chain 2016.)

Holland ja Light (1999, 3) neuvovat edellä mainittujen seikkojen lisäksi kiinnittämään huomiota prosessin seurantaan sekä palautteeseen. Nämä antavat tietoa siitä, eteneekö kaikki suunnitellun mukaisesti. ERP-projektit vaativat hyvää kommunikointia erityisesti, jos projekti on kansainvälinen tai siinä toimii useita eri tiimejä. Viimeisenä he muistuttavat, että projektin aikana ilmenneet virheet ja ongelmat tulee korjata ja ratkaista viipymättä. Näin pystytään pitämään oikea suunta ja estämään isot kriisit.

5 Yrityksen strategia ja ERP

Strategiaksi määritellään usein organisaation tahtotilaa, päämääriä ja keskeisiä toimintaan liittyviä valintoja. Myös keinot tahtotilan ja päämäärän saavuttamiseksi luetaan usein kuuluvaksi strategiaan. Toisin sanoen strategia määrittää, minne organisaatio haluaa mennä, ja miten se sinne aikoo päästä. (Hannus 2004, 9–10.) Lindroosin ja Lohiveden (2010, 29–30) mukaan strategian luominen edellyttää arviota liiketoimintaympäristön kehittymisestä, visiota toiminnan päämääristä, sekä keinojen täsmentämistä. Lopuksi valitaan toteutusta tukevat resurssit ja kehityshankkeet.

Myös Araújo ja Gava (2012, 12) lähtevät strategiatyössä liikkeelle olosuhteista ja niihin sopeutumisesta. Yrityksen strategian tarkoitus on heidän mukaansa pyrkiä parantamaan yrityksen asemaa sen liiketoimintaympäristössä. Tarkka analyysi toimintaympäristöstä ohjaa strategian muodostamista ja tavoitteiden hahmottamista, sillä markkinat ovat kaiken suunnittelun lähtökohta. Tämä tukee Lindroosin ja Lohiveden (2010, 46) toteamusta siitä, että strategiassa ei todennäköisesti voida ennakoida kaikkea oleellista juuri toimintaympäristön jatkuvista muutoksista johtuen. Jotta organisaatio pystyy huomioimaan edellä mainittuja muutoksia, on strategian hyvä olla sopivan joustava.

Araújo ja Gava (2012, 11–13) uskovat, että suurin osa yrityksistä reagoi markkinamuutoksiin, mutta vain harvat ovat varautuneet muutoksiin ja pystyvät ja ymmärtävät ennakoida. He kehottavat yrityksiä hyödyntämään ympäristöään ja miettimään strategiaansa erityisesti muutosten varalle: onko strategia rakennettu niin, että se sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin? Onko yritys orientoitunut vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, reagoimaan kilpailijoiden toimiin vai luomaan jotain aivan uutta ja muuttamaan markkinoita?

Erilaiset teknologiset läpimurrot ovat esimerkki siitä, miten oman toimialan kilpailuasetelma voi muuttua nopeasti (Lindroos & Lohivesi 2010, 54). ERP on tästä erinomainen todiste, sillä siitä on tullut strateginen selviytymistyökalu yrityksille, jotka käyttävät tietotekniikkaa ja IT-ratkaisuja johtaakseen liiketoimintojaan (Alizai 2014, 63). Yritysten pitää pystyä reagoimaan näihin muutoksiin menestyäkseen markkinoilla. Reagointikykyisiä yrityksiä voidaan kutsua proaktiivisiksi eli ennakoiviksi yrityksiksi. Tällaiset yritykset ovat kykeneväisiä mm. hallitsemaan riskejä, selviämään virheistä, visioimaan tulevaisuutta, sekä johtamaan joustavasti ja ennakoivasti. Nämä ovat kriittisiä tekijöitä positiivisten tulosten saavuttamiseksi. (Araújo & Gava 2012, 44.)

Hakanen (2004, 15–16) esittää, että pienten ja keskisuurten yritysten suurimpia heikkouksia ovat kokonaisuuden hallinta, asioiden syy-yhteyksien jäsentäminen sekä strategisten

vaihtoehtojen luominen. Lisäksi yrityskoon kasvaessa tarvitaan strategisten linjausten ja tavoitteiden viestintää henkilöstölle, ja viestiminen ilman selkeitä analyysejä ja suunnitelmia on vaikeaa. Haasteena Hakasen mukaan on, ettei yrittäjä jäisi yksin ajatustensa kanssa. Hän pohtii, että strategiatyöstä – strategisesta suunnittelusta – on muodostunut monien pk-yrittäjien ajatuksissa jonkinlainen myytti työskentelytavasta, joka sopii vain suuryrityksille. Kyse on hänen mukaansa kuitenkin tulevaisuuteen valmistautumisesta yrityksen tilanteen, tavoitteiden ja resurssien mukaisesti, mikä on tarpeen kaikenkokoisille yrityksille.

Hannuksen (2004, 20–21) esille nostamia yleispäteviä menestystekijöitä strategian tehokkaaseen toimeenpanoon ja muutoksen johtamiseen ovat mm. avainhenkilöiden aktiivinen osallistaminen strategian luomisessa, hyvä viestintä, sekä ylimmän johdon henkilökohtainen sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen. Kun strategiaa on suunnittelemassa ne henkilöt, jotka ovat yrityksen toiminnan avainasemassa, voidaan varmistaa heidän sitoutuneisuus strategian toteuttamiseen.

Salmisen (2014) mukaan esimiehen perustehtävä on strategian toteuttaminen henkilöstön avulla. Lindroos ja Lohivesi (2010, 51) lähestyvät asiaa samalta kannalta ja esittävät, että strategia saa vasta henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien hyväksynnän kautta sen uskottavuuden ja voiman. Heidän mukaansa strategia, jonka keskeisiä kohtia ei kerrota henkilöstölle, ei voi olla toiminnan ohjausväline. Organisaation johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on täten viestinnän hallinta ja suunnittelu.

Myös Hakanen (2004, 147–155) painottaa yrityksen johdon roolin olevan ratkaisevaa yritysviestinnässä, sillä johdon tulee pystyä viestimään yrityksen visio ja strategia henkilöstölle ymmärrettävästi ja johdonmukaisesti. Työntekijöiden tulee ymmärtää, mihin strategia perustuu ja mihin sillä pyritään pystyäkseen soveltamaan sitä omaan työhönsä. Lisäksi Hakanen korostaa yritysjohton käyttäytymisen, esimerkin näyttämisen sekä sitoutumisen tärkeyttä, sillä ne ovat ratkaisevia vision ja strategian sanoman ymmärtämisessä.

Raynerin ja Woodsin (2011) tavoin myös toiminnanjohtaja Carr (23.3.2009) on sitä mieltä, että yrityksen liiketoimintastrategian on oltava linkitettyä tietotekniikkastrategiaan. ERP-toiminnanohjausjärjestelmä on osa yrityksen IT-strategiaa, jonka puolestaan tulee tukea liiketoimintastrategiaa. Toisin sanoen molempien strategioiden pitää toimia toistensa panoksina. Jotta yritys olisi valmis ERP-järjestelmään, ohjeistaa Carr yrityksiä linkittämään liiketoiminnan tavoitteet strategioihin, strategiat prosesseihin, ja prosessit puolestaan tärkeisiin ohjelmistotoimintoihin.

Tutkimukset osoittavat, että ERP-järjestelmä tulisi aina hankkia strategisista lähtökohdista. Näin varmistetaan sen sopivuus yrityksen senhetkiseen tilanteeseen. Käytännössä ERP:n käyttöönottoaminen on peruuttamaton prosessi, joten jos yrityksen liiketoimintastrategiaa ja -tavoitteita ei huomioida, tulee prosessi mitä todennäköisimmin epäonnistumaan. (Smeds 2010, 6.) Lisäksi yrityksen tulee huomioida, että strategiatyön toteuttaminen on paljon hitaampaa ja työläämpää kuin strategian määrittäminen. Näin on myös ERP:n suhteen. Toteutus on pitkäaikainen prosessi, joka vaatii johdolta aktiivista osallistumista ja sitoutumista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 178.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

6.1 Tutkimusongelma ja menetelmävalinta

Tässä opinnäytetyössä tutkin ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia. Tein työn toimeksiantona logistiikkayritys Ajomestarit Oy:lle, jonka ERP-prosessi alkoi vuonna 2015. Yritys on ottanut räätälöidyn ERP:n aktiiviseen käyttöön keväällä 2016. Tutkimusongelmana oli selvittää ERP:n käyttöönottoprosessin keskeisimmät haasteet ja menestystekijät sekä miten prosessi tulee linkittää yrityksen strategiaan. Toimeksiantajayrityksen toiveena oli saada työstä käytännön hyötyä, minkä olen ottanut huomioon aiheen lähestymistavassa ja tekemällä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tutkimusaineistoon ja tietoperustaan perustuen.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, jonka lähtökohdiana on jonkin yksittäisen tapauksen tai ilmiön tutkiminen, usein tekemällä haastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa esitetään oletuksia perustuen tehtyjen havaintojen analyysille, kun taas kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on usein itse oletamus ja painopiste on jonkin asian yleistämisessä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteen voidaan sanoa olevan yritys dokumentoida ilmiöitä tutkittavien ihmisten näkökulmasta ja sanojen ja kuvien analysointia numeroiden sijaan. Avoimet haastattelut ovat yksi tavallisimmista tavoista kerätä tietoa laadullisen tutkimuksen tekemiseen. (Silverman 2011, 4–5, 22.)

Tutkimusaiheesta löytyi kattavasti ajankohtaista ja luotettavaa tietoa. Hankin tietoa kirjoista, aikaisemmista tutkimuksista, artikkeleista, blogikirjoituksista sekä tekemällä haastatteluja. Halusin hankkia tietoa kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten lisäksi todellisissa tilanteissa, joten päädyin haastattelujen tekemiseen. Haastatteluja tein kaksi, puhe- linhaastattelun (15 min) yhdelle henkilölle sekä ryhmähaastattelun (60 min) neljälle henkilölle. Näistä ryhmähaastattelu oli tutkimuksen kannalta tärkeämpi, sillä haastateltavilla oli käytännön kokemusta ERP:stä, ja he olivat olleet alusta lähtien mukana ottamassa järjestelmää käyttöön Ajomestarit Oy:llä.

Koska aihe oli haastava ja prosessi oli melko alussa Ajomestarit Oy:llä, halusin haastattelussa syntyvän keskustelua, kuulla eri henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta asiasta ja näin saada mahdollisimman monipuolista haastattelumateriaalia. Haastattelukysymykset olivat avoimia, joten oma roolini haastattelijana oli olla aktiivinen. Vein keskustelua eteenpäin esittämällä lisäkysymyksiä ja johdattelemalla haastatteliijoita eri aihealueisiin.

Tein puhelinhaastattelun (15 min) entiselle projektipäällikölle, ja kirjoitin haastattelusta muistiinpanot. Videoin neljän henkilön ryhmähaastattelun (60 min), sillä halusin tutkimusta varten kaiken keskustelun ja materiaalin talteen voidakseni jälkeen päin palata haastattelutilanteeseen. Videoinnin lisäksi kirjoitin myös ryhmähaastattelusta muistiinpanoja. Katsoin ryhmähaastattelun kahteen kertaan purkaessani materiaalia tekstimuotoon, sillä haastattelumateriaalia oli paljon ja halusin varmistaa, että olin tulkinut asiat oikein sekä tarkistaa, mitä kukin haastateltava oli tarkalleen sanonut. Pyysin vielä lisäksi haastattelu-tuloksia kirjoittaessani Ajomestarit Oy:n toimitusjohtajalta sähköpostitse tarkennuksia ja palautetta varmistaakseni, että olin ymmärtänyt haastattelussa käsitellyt asiat oikein. Haastattelutilanteet ja valintaperustelut selvitän tarkemmin kohdassa 6.3 (haastattelujen toteuttaminen).

Kun purin ja analysoin tuloksia, pyrin nostamaan esille useimmin toistuvia teemoja, jotta pystyin tekemään selkeitä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Kuvasin haastattelutilanteet ja työn etenemisen tarkasti, jotta lukija saa mahdollisimman todenmukaisen käsityksen tutkimuksen tekemisestä ja etenemisestä. Ryhmähaastattelusta tein havaintoja syntyneestä keskustelusta ja sen eduista. Hyödynsin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä teemoittelua ja keskusteluanalyysiä.

6.2 Tutkimuksen eteneminen

Aloitin opinnäytetyön työstämisen tammikuussa 2016, jotta aihe ja opinnäytetyöprosessi ehtisivät hyvin hahmottua kevään aikana. Suunnitelmana oli aloittaa varsinainen aiheeseen syventyminen kesällä kevätlukukauden päätyttyä ja saada työ valmiiksi ennen syyslukukauden alkua.

Työ eteni suunnitellun mukaisesti alusta loppuun. Sain aiheen työlleni helmikuun alussa keskusteltuani Ajomestarit Oy:n toimitusjohtajan ja entisen projektipäällikön kanssa, joten pääsin jo hyvin pian ensimmäisen opinnäytetyötapaamisen jälkeen aloittamaan projektin. Aiheen rajaaminen osoittautui aluksi hankalaksi, mutta olin varannut kevään aiheerajauksen hahmottamiseen. Huhtikuun alkuun mennessä opinnäytetyön rajaus sai lopullisen muotonsa, ja aloin kirjoittaa tietoperustaa. Tämä auttoi haastattelukysymysten tekemisessä. Haastattelut tein toukokuun puolivälissä, mikä oli erinomainen aika tutkimuksen kannalta. Minulla oli tietoa ERP-käyttöjärjestelmästä, joten haastattelujen tekeminen tuntui mieleiseltä ja sain niistä paljon irti. Lisäksi sain hyvään aikaan selkeyttä siihen, mistä näkökulmasta opinnäytetyö olisi hyvä tehdä Ajomestarit Oy:n kannalta.

Loppukeväästä pystyin kunnolla keskittymään opinnäytetyön kirjoittamiseen, ja sain palautettua ensimmäisen version ohjaajalle ennen kesälomia. Kesän aikana syvennyin aiheeseen perusteellisesti. Löysin jatkuvasti uusia lähteitä, ja sain muodostettua tutkimuksen lopullisen rakenteen. Elokuussa tein suurimman työn. Kävin vielä kertaalleen läpi videoidun haastattelumateriaalin, pyysin sähköpostitse tarkennuksia Ajomestarit Oy:n toimitusjohtajalta sekä tutustuin lisää tutkimuksiin. Tämä oli opinnäytetyön kannalta kaikkein tehokkainta ja tuotteliainta aikaa. Ennen lopullisen version palauttamista kävin läpi ohjaajan antaman toisen palautteen ja tein ohjaajan kehotetut parannukset empiiriseen osioon. Työ valmistui suunnitelmien mukaisesti syksyllä 2016 noin puolen vuoden työstämisen jälkeen.

6.3 Haastattelujen toteuttaminen

Tein tutkimusta varten kaksi haastattelua, joista ensimmäinen haastattelu oli lyhyt puhelinhaastattelu (15 min) yhdelle henkilölle. Toinen haastattelu oli neljän henkilön ryhmähaastattelu (60 min), joka oli tutkimuksen kannalta tärkein. Molemmat haastattelut pidettiin toukokuun puolivälissä 2016.

Tavoitteenani oli selvittää, mikä ERP-järjestelmässä oli hyvää ja miksi, miltä järjestelmän käyttöönotto tuntui ja mikä siinä oli haastavaa, koettiinko uudistus tarpeelliseksi sekä miten prosessi oli huomioitu yrityksen strategiassa. Tarkat haastattelukysymykset (11 kpl) löytyvät työn lopusta. Kysymykset olivat avoimia, sillä tarkoituksena oli saada aikaiseksi pohdintaa ja keskustelua aiheesta. Tämä teki tilanteesta myös joustavan ja auttoi minua ymmärtämään paremmin tutkittavaa aihetta.

Haastattelu on yksi tärkeimmistä tiedonkeruutekniikoista, kun tehdään kvalitatiivista tutkimusta liike-elämästä ja johtamisesta. Haastatteluissa saadaan erinomaista tietoa ihmisistä, jotka toimivat eri rooleissa ja tilanteissa. Jotta kysymykset herättäisivät pohdintaa, on suositeltavaa pitää ne mahdollisimman lyhyinä, selkeinä ja käytännönläheisinä. (Myers 2009, 121, 133.) Haastatteluja on kolmea eri lajia: strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Avoin haastattelu on hyvin rajaton, ja aihe voi jopa muuttua haastattelun edetessä. Se muistuttaa keskustelua, sillä siinä halutaan selvittää haastattelutavan mielipiteitä, ajatuksia, tunteita ja käsityksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 207–209.)

Puhelinhaastattelun (15 min) tein Ajomestarit Oy:n entiselle projektipäällikölle, joka toimi yrityksen kehitysprojektissa vuosina 2013–2014. Kirjoitin haastattelusta sanatarkat muistiinpanot. Muutama vuosi ennen kehitysprojektin aloittamista Ajomestarit Oy:n johdossa

ymmärrettiin, että kehitykseen tarvittiin ulkopuolista apua. Kehitysprojektin aikana yrityksen eri toiminnot kuvattiin ja luotiin toimintamalleja sekä -prosesseja. Johtamisen työkaluja piti uusia, ja ERP oli listalla ensimmäisenä. (Lifländer 2.2.2015.) Koska projektipäällikön merkitys Ajomestarit Oy:lle on ollut elintärkeää ja ERP on yksi kehitysprojektin tuloksista, halusin hänen näkemyksensä tutkimukseen. Myös toimitusjohtaja Murtoniemi koki, että projektipäällikön mielipiteet ja ajatukset ovat tärkeitä.

Ryhmähaastattelun (60 min) pidin Nokialla Ajomestarit Oy:n konttorilla. Haastatteluun osallistui neljä henkilöä: Ajomestarit Oy:n toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, kuljetuspäällikkö sekä varastopäällikkö. Kyseiset haastateltavat ovat olleet yrityksen ERP-prosessissa mukana alusta lähtien ja ovat järjestelmän aktiivisia käyttäjiä. Videoin koko tilanteen sekä kirjoitin muistiinpanoja. Lisäksi tein koko ryhmähaastattelun ajan havaintoja haastateltavien kesken syntyneestä keskustelusta, joka osoittautui isoksi eduksi tutkimuksen kannalta. Videomateriaalin katsoin kahdesti varmistaakseni, että purin saadun haastatteluaineiston oikein tekstimuotoon. Lisäksi halusin vahvistuksen tekemilleni havainnoille ryhmähaastattelusta. Kirjoitettuani ryhmähaastattelusta saadut tulokset varmistin vielä toimitusjohtajalta, että olin ymmärtänyt ja tulkinut asiat oikein ja oikaisin hänen palautteensa perusteella muutaman kohdan.

Ryhmähaastattelu oli tutkimuksen kannalta tärkein, sillä haastateltavilla oli käytännön kokemusta ERP:n käyttämisestä ja prosessin etenemisestä. Koska he olivat olleet ERP-prosessissa mukana alusta lähtien, heillä oli kokemusta ja mielipiteitä järjestelmästä ja sen käyttöönotosta. Tämä oli olennaista johtopäätösten ja kehitysehdotusten tekemiseen toimeksiannon mukaisesti. Johtuen ryhmähaastattelun osallistujien eri vastuualueista ja tehtäväkentistä aihetta käsiteltiin monista näkökulmista.

Ryhmähaastattelutilanne osoittautui erinomaiseksi haastatteluavaksi, mutta en käyttänyt perinteistä ryhmähaastattelutekniikkaa. Panostin keskustelun syntymiseen sen sijaan, että olisin kysynyt samat kysymykset jokaiselta haastateltavalta.

Focus group on haastattelustrategia, jossa haastattelijat toimii ns. haastattelun helpottajana. Hän tekee tilanteesta joustavan ja osaa olla taka-alalla, mikä mahdollistaa ryhmäkeskustelun dynamiikan ja ryhmän keskeisen improvisoinnin. Perusajatuksena on ohjata haastateltava ryhmä keskustelemaan tietyistä aiheista. Usein keskustelu nauhoitetaan, aineisto puretaan tekstiksi ja lopuksi analysoidaan sopivaa menetelmää käyttäen. Focus group -tekniikka eroaa jonkin verran perinteisestä ryhmähaastattelusta. Yleensä ryhmähaastatteluissa kysymyksiä esitetään jokaiselle haastateltavalle erikseen, kun taas focus

group painottaa tutkijan roolin olevan keskustelun synnyttämisessä ja sen etenemisestä. (Silverman 2011, 161–162, 207–208.)

Tunnelma molemmissa haastatteluissa oli hyvä ja rento. Ryhmähaastattelussa toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja olivat aktiivisimpia keskustelijoita ja täydensivät usein toisiaan. Tilanteesta ja keskusteluista pystyi havaitsemaan, että ERP oli Ajomestarit Oy:n henkilöstölle uusi asia. Kysymykset saivat haastateltavat pohtimaan ja arvioimaan järjestelmää sekä siihen liittyviä ominaisuuksia ja haasteita. Aiheesta keskusteltiin myös määrätietoisesti, eli ERP-prosessi oli otettu tosissaan, sitä oli suunniteltu tarkkaan ja tulevaisuutta oli mietitty.

7 Ryhmähaastattelun tulokset

Sain ryhmähaastattelusta (60 min) eniten tutkimusaineistoa, sillä haastateltavilla oli käytännön kokemusta ja näkemystä järjestelmän käytöstä sekä itse prosessista. Tulokset painottuvat tämän vuoksi ryhmähaastattelusta saatuun aineistoon. Projektipäällikön näkemys ja rooli olivat erilaiset mutta merkittävät Ajomestarit Oy:n ERP-prosessissa, ja puhelinhaastattelumateriaalia (15 min) kertyi vähemmän. Saadut tulokset on avattu tähän lukuun.

7.1 ERP Ajomestarit Oy:llä

ERP-toiminnanohjausjärjestelmä päätettiin ottaa Ajomestarit Oy:llä käyttöön vuonna 2015 asiakkaiden vaadittua toimittajiltaan sähköisiä järjestelmiä. Tänä päivänä alalla on toimitusjohtajan mukaan hankala saada uusia asiakkaita, jos ei ole nykyaikaista systeemiä. Usein kysytään, mitä järjestelmiä heillä on käytössään, sillä työtapu yksinkertaisesti muuttuu ja ajan hermolla on pysyttävä. Yrityksen on oltava valmis esimerkiksi paperittomuuteen ennen kuin sitä pyydetään. Kun asiakas kertoo ottaneen tavoitteekseen muuttua täysin paperittomaan järjestelmään, ei Ajomestarit Oy voi todeta opettelevansa jotain järjestelmää, vaan yrityksellä tulee olla valmiudet palvella asiakasta ja olla aikaansa edellä. Sekä entinen projektipäällikkö että ryhmähaastatteluun osallistuneet kokivat, että muutos koettiin välttämättömänä juuri asiakaslähtöisyyden ja markkinoinnin kannalta.

”Työtapu muuttuu – täysin manuaaliset työtavat muuttuvat digitaaliksi. Nyt on ehdottomasti viimeisiä hetkiä tehdä muutos.”

- entinen projektipäällikkö

”Meillä pitää olla jotain, mitä markkinoida.”

- toimitusjohtaja

Ajomestarit Oy osti lisenssin järjestelmään vuodenvaihteessa, jonka jälkeen alkuvuodesta 2016 alkoi tietojen siirto ja harjoittelu. Huhti-toukokuun aikana järjestelmä on ollut aktiivisessa käytössä, ja siitä on jo ollut aitoa hyötyä yritykselle. Koko ERP:tä käyttävä henkilöstö oli tyytyväinen siihen, että he olivat näin lyhyessä ajassa pystyneet hyödyntämään järjestelmää ja tarjoamaan asiakkaalle sähköisiä palveluja. Yrityksellä ei ole vielä käytössään kaikkia järjestelmän tarjoamia moduuleita ja mahdollisuuksia, sillä he haluavat opetella tietyt asiat ensin ja edetä omaan tahtiin järjestelmän käytössä. Esimerkiksi varastointiosio otetaan mahdollisesti käyttöön jatkossa. Tällä hetkellä järjestelmässä on tiedot asiakkaista, tuotteista, satamista, lastaus- ja purkupaikoista sekä kalustosta.

Ajomestarit Oy:lle on tehty räätälöity ERP, eli he eivät ostaneet valmista ohjelmapakettia. Kun järjestelmä on toteutettu siten, että siinä on huomioitu Ajomestarit Oy:n aktiivinen yhteistyö ja yrityksen oma näkemys toiminnastaan, tukee järjestelmä toimitusjohtajan mukaan parhaiten henkilökuntaa ja asiakkaita.

”Järjestelmän pitää mahdollistaa asioita eikä olla rasite.”

- toimitusjohtaja

Ajomestarit Oy:n toimitusjohtajan mukaan heille tärkeintä ERP-järjestelmässä on, että valmiudet varaston ja kuljetuksen ohjaukseen tulevat olemaan samassa järjestelmässä, se mahdollistaa tiedon keruun ja jäljitettävyyden sekä tukee ajojärjestelyä ja laskutusta. Lisäksi hän painotti, että palveluntarjoajan on oltava aktiivinen ja tarjottava uusia työkaluja. Näin he pysyvät ajassa mukana ja pystyvät tarjoamaan asiakkaille mahdollisuuksia. (Murtoniemi 25.4.2016.)

Puhelimitse haastatellun entisen projektipäällikön mukaan ERP on Ajomestarit Oy:lle ehdoton erityisesti siksi, että yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen palveluja nykyaikaisin menetelmin. ERP toi ratkaisun mm. asiakkaiden usein edellyttämiin sähköisiin tilauksiin. Lisäksi tänä päivänä yrityksillä tulee olla käytössään jokin järjestelmä säilyttääkseen kilpailukykyä. Logistiikka-ala kehittyy, ja manuaaliset toiminnot tulee päivittää digitaaliseen muotoon. ERP on strategian toteuttamista ajatellen, että mm. juuri asiakaslähtöisyys ja edelläkävijyys ovat osa yrityksen strategiaa.

Vaikka Ajomestarit Oy käyttää tällä hetkellä aktiivisesti järjestelmää, he eivät vaadi tai tyrkytä sitä asiakkaille. Yrityksen tarkoituksena on tarjota asiakkaille mahdollisuutta sähköisiin palveluihin ja vastata heidän tarpeisiinsa. Toimitusjohtaja koki hinta-laatusuhteen hyvänä, vaikka räätälöidystä järjestelmästä täytyi toki maksaa ja täytyy tulevaisuudessakin, jos esimerkiksi uusia osioita päätetään ottaa käyttöön. Ajomestarit Oy:n henkilöstö on itse ollut aktiivinen esimerkiksi järjestelmän käyttöönotossa ja opettelussa, mikä on tuonut säästöjä.

7.1.1 ERP:n haasteet ja hyödyt

Ajomestarit Oy:lle keskeisiä haasteita ovat mm. ohjelman sopivuuden takaaminen, henkilöstön sitouttaminen uuden järjestelmän käyttämiseen, muutosten hitaus ja asteittaisuus sekä yrityksen uskottavuuden säilyttäminen. Työnjohdolla on edessään isoja muutoksia johdettavaksi ja huolehdittavaksi. (Murtoniemi 25.4.2016.)

Ryhmähaastattelun kaikki henkilöt kokivat ERP:n yhtenä haasteena työmäärän lisääntymisen: järjestelmän opetteleminen, rekisterin luominen ja kaiken kytkeminen toisiinsa sekä työn päällekkäisyys uutta opetellessa koettiin työllistävänä. Toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja kokivat haastavana myös sen, miten järjestelmää lähestytään ja oman tavan löytämisen, sillä muutos ja järjestelmä ovat isoja. Kokonaisuus on laaja, joten sen käsittäminen vie aikaa ja on haasteellista. Lisäksi jotkut osiot oli koettu yleisesti turhan työstävinä, joten Ajomestarit Oy tulee toistaiseksi pysymään osittain vanhassa työtavassa.

Varsinaista vastarintaa ERP:tä kohtaan henkilöstön keskuudessa ei ilmennyt, mutta vanhasta luopuminen ja järjestelmän käyttöönoton vaatimat resurssit olivat yllätys. Edellä mainitut toistuivat useampaan otteeseen haastattelun aikana, ja jokainen haastateltava oli tästä samaa mieltä. Toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja kokivat rutiinit ja jokaisen sitoutumisen prosessiin tärkeiksi.

”Ottaa enemmän aikaa ja ei ole kovin helppo käyttää.”

- varastopäällikkö

ERP on kuitenkin jo lyhyessä ajassa tuonut hyötyä Ajomestarit Oy:lle erityisesti kuljetustilauksien tekemisessä. Vaikka laskutusosio ei ole vielä käytössä, voidaan laskun yhteenvedo ajaa järjestelmästä asiakkaalle. Tilaukset voidaan tehdä ja avata nopeasti sekä hinnoitella kätevästi järjestelmässä. Järjestelmän kalustoluettelo helpottaa ajojärjestelyä, sillä sieltä näkee esimerkiksi lavojen määrän ominaisuuksineen. Näin on varatoimitusjohtajan mukaan helpompi suunnitella, mikä auto tai lava lähtee ja minne. Käytännön työ on tämän suhteen melko vaivatonta ja nopeaa, ja esimerkiksi järjestelmässä olevia valmiita ja vanhoja pohjia voidaan hyödyntää.

Hyötynä toimitusjohtaja koki myös sen, että ERP-järjestelmässä voidaan ajaa päivityksiä, joita joku muu järjestelmää käyttävä asiakas on halunnut ja jotka palveluntarjoaja sitten tekee. Tämä helpottaa myös Ajomestarit Oy:n työtä, ja vie kaikkien asiakkaiden liiketoimintaa eteenpäin.

Toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja kokivat isona hyötynä järjestelmän kautta raportoinnin. Raportit saadaan helposti sähköisesti verrattuna entiseen, jolloin piti kaivella ja läpikäydä papereita. Esimerkiksi asiakkaan volyymien muuttumista voidaan tarkastella todella helposti järjestelmästä vanhan paperiarkiston etsimisen sijaan.

Sähköisyys oli raportoinnin lisäksi mahdollistanut sen, että manuaalinen Excel-naputtelu on jäänyt lähes kokonaan pois. Kuljettajien ajotunteja ei hallinnoida järjestelmässä vaan

Excelissä, mutta tiedostot voidaan siirtää järjestelmään. Kuljetuspäällikkö ja toimitusjohtaja kokivat, että myös hinnoittelu järjestelmässä oli jonkin verran helpottanut työtä. Asiakkaiden sähköpostitse tekemät tilaukset voidaan ajaa järjestelmään, mistä tilausten tila on nähtävissä. Paperista rahtikirjanivaskaa ei tarvitse enää liittää sähköisen laskun liitteeksi, vaan pelkkä yhteenveto järjestelmästä riittää.

Toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja totesivat, että muutoksen alussa toki samaa työtä oli tehty ja tullaan edelleen tekemään jonkun aikaa päällekkäin, mutta vähitellen järjestelmä tulee tutuksi ja tuo enemmän hyötyä. Haastattelussa todettiin yleisesti hyväksi myös se, että järjestelmän käyttäjät ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn osaan. Näin kaikkien ei tarvitse tietää siitä kaikkea, vaan osa voi keskittyä siihen, miten järjestelmä toimii ja osa siihen, miten sitä tehdään ja miten muokata ERP:stä Ajomestarit Oy:lle käyttöystävällinen työkalu.

Alla olevassa taulukossa on nostettu esille ERP:n keskeisimmät käytännön haasteet ja hyödyt Ajomestarit Oy:llä. Kuten taulukosta on todettavissa, on ERP:ssä enemmän hyötyjä kuin haasteita yritykselle.

Haasteet	Hyödyt
Järjestelmän ja käyttöönottoprosessin laajuus: vie aikaa ja on hankalaa	Vastaa asiakkaiden tarpeisiin: oleellista palveluntarjoajalle
Työmäärän lisääntyminen ja työn päällekkäisyys erityisesti prosessin alussa	Nykyaikainen systeemi: kilpailukyvyyn säilyttäminen, yrityksellä jotain mitä markkinoida
Vanhasta luopuminen: uusi ja monimutkainen järjestelmä, "oikean" lähestymistavan löytäminen	Helpottaa ajojärjestelyä: kuljetustilausten tekeminen, hinnoittelu, suunnittelu
	Sähköisyys: mm. manuaalinen Exceliin kirjoittaminen jäänyt pois
	Raportit: helposti saatavissa järjestelmästä

Kuva 2. Ajomestarit Oy:n kokemat ERP:n haasteet ja hyödyt.

7.1.2 Tulevaisuus

Tulevaisuuden suhteen Ajomestarit Oy jatkaa prosessia sen mukaan, miten asiakkaiden tarpeet kehittyvät ja mitä lisäominaisuuksia ERP-järjestelmästä mahdollisesti tullaan tarvitsemaan. Erityistä aikasuunnitelmaa ei ole, vaan tarkoituksena on nimenomaan asiakkaiden kuunteleminen ja omalla aikataululla ja omilla ehdoilla eteneminen.

Tärkeimpänä tulevaisuuden kannalta pidettiin sitä, että Ajomestarit Oy:llä olisi hyvät valmiudet kehittyä ja yksinkertaistaa liiketoiminnan prosesseja ja toimintaa. Yksi suunnitteilla oleva iso uudistus olisi tarjota asiakkaille mahdollisuutta kirjautua sisään Ajomestarit Oy:n nettisivujen kautta järjestelmään, ja sitä kautta tehdä todella kätevästi tilauksia. Asiakkailla olisi toisin sanoen omat tunnukset, joiden kautta he pääsisivät tekemään ja tarkastelemaan tilauksiaan.

Tilausten kuittaaminen kännyköillä ja rahtikirjattomuus tietyillä kuljetusväleillä tulevat mahdollisesti tapahtumaan tulvaisuudessa, mutta toistaiseksi näillä suunnitelmilla ei ole mikään kiire. Ajomestarit Oy:n johtoryhmässä pohditaan, että kuskit pystyisivät esimerkiksi tilaamaan kuittaukset ja hyväksymään seuraavan päivän keikkoja puhelimitse. Vastaavia systeemejä on kuulemma käytössä kuljetusalan yrityksissä. Jos varastointipalvelut kasvavat ja asiakkaita tulee sitä kautta lisää, ottaa Ajomestarit Oy varasto-osion käyttöönsä asiakkaan niin halutessa.

7.2 ERP ja Ajomestarit Oy:n strategia

Sekä entinen projektipäällikkö että toimitusjohtaja korostivat, että edelläkävijyys ja asiakaslähtöisyys ovat osa yrityksen strategiaa. Toimitusjohtaja koki, että ERP:llä on keskeinen osa Ajomestarit Oy:n strategiassa. Järjestelmän käyttöönotto kertoo halukkuudesta pysyä muutoksissa mukana ja tarjota asiakkaille mahdollisuuksia, ja tarkoituksena on ottaa se täysimittaisesti käyttöön. Tärkeää on kehittää valmiuksia tarjota ja toteuttaa palvelukokonaisuuksia, jotka sisältävät koordinoitua.

Murtoniemen mukaan ERP tuo myös ulkoista uskottavuutta uusasiakashankinnassa. Yhteistyö asiakkaiden kanssa on syventynyt ja jatkuu, ja uusia asiakkuuksia vahvistetaan.

Ajomestarit Oy:llä on käytössään ajantasaiset toiminta- ja seurantajärjestelmät, johon koko henkilökunta on sitoutunut. ERP on tärkeä osa tiedonkeruuta. Mittareiden tuottamat raportit ohjaavat päätöksentekoa, ja jatkuva parantaminen on aktiivista. (Murtoniemi 15.8.2016.)

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ERP-toiminnanohjausjärjestelmän hyödyt ja haittapuolet, käyttöönottoprosessin haasteet ja menestystekijät sekä miten ERP tulee linkittää yrityksen strategiaan. Toimeksiantajan toiveena oli, että tutkimuksesta olisi heille käytännön hyötyä. Tässä luvussa selvitän tutkimuksesta johdetut johtopäätökset ja esitän kehitysehdotukset.

Ajomestarit Oy oli kohdannut ja pohtinut samoja haasteita ja mahdollisuuksia ERP-prosessissa ja itse järjestelmässä kuin mitä aikaisemmissa tutkimuksissa ja käytetyissä lähteissä nousi esille. Tulokset eivät yllätä. ERP hankitaan lähtökohtaisesti samoista syistä toimialasta ja organisaation koosta riippumatta. Järjestelmä on perusrakenteeltaan aina samanlainen, vaikka se olisikin räätälöity yrityksen toiveiden mukaisesti.

Digitalisaatio on edellytys nykypäivän yrityksille, jotka haluavat säilyttää kilpailukykynsä ja kasvaa. Erilaiset sovellukset, järjestelmät ja muut IT-ratkaisut näkyvät lähes jokaisessa yrityksessä jollain lailla. Teknologiset ratkaisut ja projektit ovat usein isoja ja haastavia mutta välttämättömiä digitalisaation kehittyessä ja hallitessa markkinoita. Myös tutkimukset todistavat digitalisaation tärkeyden nykypäivän liike-elämässä, ja pienet ja keski-suuret yritykset eivät ole poikkeus. Teknologia tarjoaa pk-yrityksille mahdollisuuksia pysyä kilpailijoitaan edellä, sillä uusimmat teknologiset innovaatiot auttavat yrityksiä kehittämään liiketoimintaprosesseja, tekemään uutta, laajentamaan toimintaansa, ja lisäävän arvoa (Alizai 2009, 36.)

ERP on ajankohtainen esimerkki isosta IT-ratkaisusta, joka vie paljon aikaa ja yrityksen muita resursseja. Prosessissa on otettava huomioon monia asioita, jotta se toisi toivottua hyötyä. Ajomestarit Oy on lähtenyt nykyaikaistamaan toimintojaan asiakaslähtöisistä syistä ja ymmärtänyt digitaalisuuden välttämättömyyden. He pystyvät mm. palvelemaan asiakkaitaan paremmin ja säilyttämään kilpailuasemansa markkinoilla. Lisäksi ERP on erityisen merkittävä uusasiakkuushankinnan ja yrityksen kasvun kannalta.

Ensisijaisen tärkeäksi menestystekijäksi ERP-prosessissa nousi osaava ja kannustava johto, sillä kyseessä on iso, koko organisaatiota koskeva muutos. Vastuu prosessin onnistumisesta, siihen liittyvästä viestinnästä, suunnittelusta ja aikataulutuksesta sekä henkilöstön sitouttamisesta kuuluu yritysjohdolle. Muutosprosessi on todetusti vaikea, mutta myös merkki siitä, että liikkeenjohto on ajan hermolla ja pyrkii menestymään kilpailussa. Muutos pitää viestiä henkilöstölle välttämättömänä ja väistämättömänä, mikä tekee viestinnän hallitsemisesta osan hyvin johdettua muutosta. (Tienari & Meriläinen 2009, 158–164.)

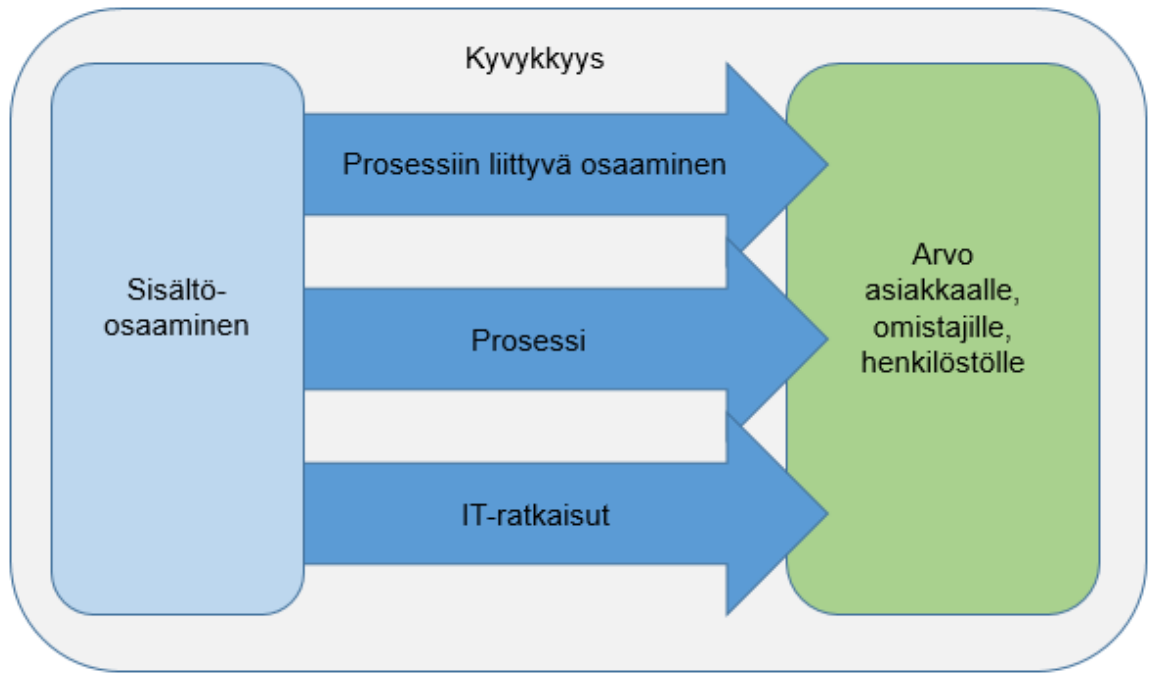
Yrityksen henkilöstö on sitoutunut projektiin ja on siinä aktiivisesti mukana. Prosessin aikana ei ollut ilmennyt vastarintaa, vaikka se oli koettu työllistävänä ja aikaa vievänä. Kun henkilöstö tietää ja ymmärtää prosessin tarkoituksen ja tärkeyden, on heidän helpompi sitoutua siihen. Näin he myös antavat tukensa ja työpanoksensa yritysjohdolle ja muutokselle.

Ajomestarit Oy:llä on ajantasainen strategia ja toimintasuunnitelma, joita toteutetaan. Tänä päivänä asiakaslähtöisyys, muutосkyky ja muutosnopeus ovat yrityksen menestyksen perusteita. Toisin sanoen menestyvän organisaation tunnusmerkkinä voidaan sanoa olevan sen kyky reagoida asiakkaiden tarpeisiin ja olosuhteiden muutoksiin nopeammin ja osuvammin kuin muut organisaatiot. (Lindroos & Lohivesi 2010, 47.)

Hannuksen (2004, 19–22) mukaan menestyäkseen yrityksen tulee voida luoda näkemyksellinen strategia ja muuntaa se käytännön toiminnaksi. Strategian toteutus edellyttää usein merkittäviä rakenteellisia muutoksia, uusia prosesseja ja tietojärjestelmäprojekteja. Kestävään menestykseen vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja kurinalaisuutta. Rayner ja Woods (2011, 1) toteavat, että onnistuneimmat ERP-projektit ovat niitä, joissa järjestelmä tukee yrityksen strategisia tavoitteita. ERP hankitaan tukemaan liiketoimintaa, jonka tavoitteet ja päämäärät mainitaan yrityksen strategiassa. Jos ERP hankitaan vain sen itseisarvon vuoksi, prosessia tuskin on otettu huomioon yrityksen strategisissa tavoitteissa. Strategia on se, joka mm. määrittää yrityksen tahtotilan ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ajomestarit Oy:n osoittama reagointikyky erityisesti asiakkaiden toiveisiin mutta myös markkinoiden muutoksiin kertoo yrityksen strategian riittävästä joustavuudesta ja siitä, että asioita tehdään oikein. Jotta organisaatio pystyy huomioimaan muutokset, on strategian hyvä olla joustava. Liian jäykät linjaukset ja ohjausjärjestelmät koituvat usein enemmän haitaksi kuin hyödyksi, sillä muutoksiin reagoimisesta tulee kankeaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46–47.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on tiivistetty, miten nykypäivän organisaation osaaminen koostuu organisaatiolle arvoa tuottavista kyvykkyyksistä eli resursseista. Näitä resursseja ovat yrityksen prosessit, niihin liittyvä osaaminen ja IT-ratkaisut. Kuva havainnollistaa Ajomestarit Oy:n ERP-käyttöönottoprosessia. Yrityksen ydin- eli sisältöosaaminen voidaan jakaa kyvykkyyksiin, joita ovat löytää tarve uudelle prosessille (yrityksen kehittäminen), panostaa IT-ratkaisuihin (ERP) ja suorittaa prosessi onnistuneesti (ERP:n onnistunut käyttöönotto ja jalkauttaminen). Näin yrityksen osaaminen tuo toivottua arvoa kokonaisvaltaisesti – niin yrityksen asiakkaille, omistajille kuin henkilöstöllekin.



Kuva 3. Kyvykkyys- ja osaamis pohjaiset strategiat (Hannus 2004, 92)

Kuten Hannus (2004, 92) toteaa, on osaamista vaikea kopioida. Yrityksen osaaminen ja kyvykkyudet ovat ainutlaatuisia, ja ne mahdollistavat yrityksen kokonaisvaltaisen arvon tuottamisen, kilpailukyvyyn säilyttämisen sekä pääsyn uusille markkinoille.

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 17, 20) mukaan yrityksen toiminnan lähtökohtia ovat asiakas ja omistaja, jolle tulee tuottaa arvoa ja hyötyä. Organisaatiot ovat olemassa asiakkaalle varten, joten pohdinta oman organisaation olemassaolosta tulee aloittaa asiakkaan todellisuudesta, tilanteista ja tarpeista. Tässä Ajomestarit Oy on onnistunut erinomaisesti. Päätös ERP-järjestelmästä tehtiin nimenomaan asiakaslähtöisistä syistä, mikä osoittaa asiakaspalvelualltiutta eli kykyä reagoida asiakkaiden toiveisiin ja vaatimuksiin.

Toimitusjohtaja Murtoniemi korostaa mittareiden tärkeyttä, sillä niiden tuottamat raportit ohjaavat päätöksentekoa (15.8.2016). ERP:stä saatavat mittarit johtavat Burnsonin (2016) mukaan parempiin liiketoimintapäätöksiin, sillä järjestelmän ansiosta kaikki siellä oleva tieto on standardisoitu ja näin vertailukelpoista aikaisempiin tietoihin sekä tulevaisuuden arviointiin.

8.1 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa esitän aikaisempiin tutkimuksiin ja käytettyihin lähteisiin sekä tähän tutkimukseen saatuihin haastattelutuloksiin perustuen kehitysehdotuksia Ajomestarit Oy:lle.

Suosittelen ERP-projektista vastuussa olevia henkilöitä huomioimaan alla luetellut kohdat, jotka The British Computer Society BCS (2006, 61) toteaa tutkitusti olevan kriittisiä onnistuneelle IT-projektille. Huomionarvoista IT-projektissa on

- suunnittelu (projektin tavoitteet ja riskit)
- tarkkailu (tiimien suoriutuminen ja projektin kehittyminen)
- raportointi (sidosryhmät ja tiimit)
- päätöksenteko (projektijohtajan ja tiimien tekemät päätökset)
- korjaustoimet (muutosjohtaminen) sekä
- arviointi (alkuperäinen projektisuunnitelma).

Projektin suunnittelu antaa toiminnalle tavoitteet ja suunnan, ja riskien arviointi auttaa ennakoidaan ja varautumaan vastoinkäymisiin. Projektin jatkuva tarkkailu ja suoritusten arviointi antavat tietoa siitä, eteneekö projekti suunnitellusti. Raportointi asiakkaille, sidosryhmille, tiimeille ja henkilöstölle on tärkeää, jotta kaikki ovat tietoisia projektin etenemisestä ja saaduista tuloksista. Projektipäällikön ja muiden avainhenkilöiden päätöksenteko tulee olla samassa linjassa, jotta projektin suunta on kaikilla sama. Projektin edetessä ilmenee lähes aina tarve muutoksille ja korjaustoimille, joita pitää johtaa määrätietoisesti ja ammattimaisesti. Koko projektin etenemistä pitää systemaattisesti arvioida koko projektin ajan, ja tuloksia verrata alkuperäiseen suunnitelmaan. Näin saadaan tieto onnistumisesta ja mahdollisista epäonnistumisista.

Haastattelussa esille noussut ajatus puhelinsovelluksesta tulevaisuudessa on varteenotettava. Esimerkiksi tilausten kuittaaminen ja seuraavan päivän keikkojen hyväksyminen puhelimitse olisi kätevää. Tämänkaltaisia sovelluksia ja järjestelmiä on tiettävästi jo käytössä, ja usein puhelinsovellukset eivät vaadi isoja investointeja. Niitä on myös helppo käyttää.

Useat ERP-toimittajat tarjoavat mobiiliratkaisuja älypuhelimiin. Sovellukset sisältävät tyypillisesti tärkeimmät liiketoiminnan osat, kuten myynnin, liikevaihdon, asiakkuushankinnan sekä tuoton. Erityisesti nuoret työntekijät ovat lisänneet mobiiliratkaisujen kysyntää ja toivoneet mahdollisuutta hoitaa työtehtäviä yhdestä laitteesta. (Burnson 2016.) Tämä vahvistaa Ajomestarit Oy:n ajatusta mahdollisesti hankkia mobiilisovellus sekä mm. Backlundin (11.11.2015) ennustetta siitä, että jatkossa älypuhelimiin integroitu ERP tulee olemaan osa työnkuvaa logistiikka-alalla.

ERP-järjestelmiä kehitetään ja parannetaan jatkuvasti, joten järjestelmän päivittämisestä ja kehityssuunnasta on hyvä olla tietoinen. Järjestelmän tulevaisuuden trendeistä on monia ennustuksia ja teorioita mobiilisovellusten lisäksi. Erityisesti pk-yritykset ottavat jatkuvasti käyttöönsä uusia teknologisia ratkaisuja, ja suuntana ovat käyttäjäystävällisyys sekä hienostuneisuus. Järjestelmä on edelleen monimutkainen, ja yksi iso ennustettu kehityssuunta on yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen siitäkin huolimatta, että tieto (data) tulee aina olemaan monitahoista. Yksinkertaistaminen palvelee paremmin paitsi käyttäjiä myös johtajia, joilla ei ole aikaa hankalasti saatavan tiedon kaivamiseen järjestelmästä. (Jensen-Pratt 11.7.2016.)

Esineiden internet eli ”The Internet of Things” (IoT) tulee olemaan yksi iso trendi ERP:n kehittämisessä. IoT on konsepti, joka mahdollistaa esimerkiksi autojen ja elektronisten laitteiden siirtämään tietoa toimintaverkkoon (pilveen) ilman ihmistä. ERP-järjestelmässä se tarkoittaa käytännössä sitä, että yhdistämällä eri laitteita toisiinsa ne voivat ns. vaihtaa tietoja keskenään järjestelmässä (pilvipalvelussa). Esimerkiksi informaatio jonkin laitteen suorituskyvystä on helposti saatavilla reaaliajassa suoraan laitteista, mikä kertoo mm. tarvittavasta huoltotoimenpiteestä. (Matthews 17.7.2014.)

IoT on myös logistiikassa vahvasti läsnä. Arvio on, että vuoteen 2020 mennessä yli 50 miljardia esinettä on kytketty IoT:hen. Verkostot kehittyvät kohti 5G:tä, jolloin langaton viestintä saavuttaa uuden tason jatkuvasti kytkemällä kaiken toisiinsa. Verkon vallankumous on todellinen, ja logistiikkajärjestelmien tulee taata ja tarjota läpinäkyvyyttä, turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta toimitusketjussa. (Backlund 11.11.2015.)

ERP-järjestelmät tulevat kehittymään ainakin edellä mainituilta osin, ja muutokset tulevat todennäköisesti koskemaan myös Ajomestarit Oy:n järjestelmäpäivityksiä. Kaikkea ei voi ennakoita, mutta muutoksiin tulee varautua. On koko yrityksen kannalta tärkeää, että johto on aktiivisesti yhteydessä ERP-palveluntarjoajansa kanssa ja huolehtii ajantasaisuudesta sekä tarkkailee kehityksen suuntaa.

Vastuullinen yritysjohto, ammattitaitoinen henkilöstöjohtaminen sekä aktiivinen strategia-työskentely olivat toistuvia tekijöitä ERP-prosessin ja muutosjohtamisen onnistumisessa. Käyttöönottoprosessi kestää keskimäärin 1–3 vuotta, joten todennäköisesti Ajomestarit Oy:llä järjestelmän jalkauttaminen jatkuu vielä ainakin vuoden 2016 loppuun asti. Tästä syystä nostan seuraavalla sivulla esille muutaman kohdan johtamisesta ja strategiatyöstä yritysjohdolle. Tienari ja Meriläinen (2009, 109–110) ovat koonneet yhteen tärkeitä liikkeenjohton työkaluja, jotka nousivat esiin vuonna 2008 tehdyn globaalien liikkeenjohton kyselyn tuloksena. Huomionarvoisia ovat seuraavat:

- Strateginen suunnittelu, joka on kokonaisvaltainen prosessi ja määrittelee toiminnan päämäärän, erittelee sen tavoitteiksi ja kuvaa keinot päämäärän saavuttamiseksi.
- Missiot ja visiot, jotka hahmottavat liiketoiminnan tavoitetilän ja kuvaa yrityksen tarkoituksen ja arvot.
- Asiakassuhteiden johtaminen eli CRM, jonka avulla yritys voi ymmärtää paremmin asiakasryhmiään ja vastata paremmin niiden muuttuviin tarpeisiin.
- Ydinosaamiset, jotka tekevät yrityksen palveluista tai tuotteista ainutlaatuisia ja joiden tunnistaminen ja ylläpitäminen edellyttävät yhteistä oppimista.

Hyvä johtamisen työkalu auttaa Tienarin ja Meriläisen (2009, 111) mukaan yrityksiä löytämään uusia asiakastarpeita sekä keinoja näiden tarpeiden vastaamiseen. Lisäksi yrityksen on helpompi rakentaa uusia kyvykkyyksiä, havaita kilpailijoiden heikkouksia ja jopa kehittää strategioitaan. Tulevaisuudessa aktiivinen ja huolellinen strategiatyöskentely ja -suunnittelu varmistavat Ajomestarit Oy:n reagoitakyvyn ja kilpailuaseman ylläpitämisen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pitää aina arvioida. Tutkimusraportin tulee havainnollistaa aihetta ja sen tärkeyttä sekä selvittää tutkimuksen painotukset ja rajaus. Menetelmävalinta ja sen käyttö tulee perustella, ja teorian ja saatujen tutkimustulosten yhteys pitää käydä hyvin ilmi. Lisäksi tekstin pitää olla selkeää ja tarkkaa. (Silverman 2011, 355–356.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että tutkimus on suhteellisen joustava, ja se tutkii, mitä ihmiset tekevät luonnollisissa olosuhteissa. Tavoitteena on tutkia tarkoituksia ja niiden aiheuttajia. Tutkimusprosessin ja tulosten pitää myös kohdata laadullisen tutkimuksen vaatimukset ja tavoitteet. (Silverman 2011, 411.)

Tämä tutkimus on luotettava. Tietoperustassa on käytetty luotettavia lähteitä, joihin on viitattu tekstissä asianmukaisesti. Lähteinä käytetyt tutkimukset ovat tarkastettuja ja hyväksytyjä, ja kirjat, artikkelit ja muut teokset ovat ammattilaisten ja asiantuntijoiden tekemiä. Vanhentunutta aineistoa ei käytetty. Artikkelien ja blogikirjoitusten kirjoittajat oli mahdollista selvittää lähes poikkeuksetta, ja kirjoittajat ovat alansa asiantuntijoita. Jos kirjoittajaa ei löytynyt, on lähteenä käytetty teksti julkaistu luotettavalla sivustolla. Aihe oli haastava, ja joskus vieraskielisten lähteiden tulkitseminen ja kääntäminen aiheuttivat ongelmia. Käytin kuitenkin opinnäytetyössäni vain sellaisia osioita, jotka ymmärsin.

Tutkimuksen aiheen rajaus, tärkeys ja painopisteet käyvät lukijalle ilmi. Valittu menetelmä on perusteltu ja tukee työn tavoitteita. Työn eteneminen ja aineistonkeruu on kuvattu tarkasti ja havainnollisesti, ja kokonaisuus on selkeä. Tekemäni haastattelut vastaavat laa-

dullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ja suosituksia. Saadut tulokset ja johtopäätökset vastaavat aikaisempien tutkimusten ja käytettyjen lähteiden tuloksia, mikä tukee väitettä työn luotettavuudesta.

9 Ammatillinen kehittyminen

Lähdin tekemään opinnäytetyötäni innolla alkuvuodesta 2016. Aiheen rajaaminen tuntui alussa yllättävän vaikealta, mutta huomasin tutkiessani aihetta syvemmin sisällysluettelon alkavan lopulta muodostua melko vaivattomasti. Haastattelut antoivat lisäperspektiiviä aiheeseen ja näkemystä työhön sen kannalta, mikä olisi paras lähestymistapa Ajomestarit Oy:lle. Sisällysluettelosta ja työn rakenteesta tuli mielestäni looginen, tarpeeksi kattava ja toimeksiantajayritykselle sopiva.

Työtä kannatti alkaa työstää lähdeluettelon perusteella. Kun aloin löytää hyvää aineistoa, alkoivat sekä haastattelukysymykset että työn luonne kirkastua, ja opinnäytetyön työstäminen keveni. Hyvin tehdyssä opinnäytetyösuunnitelmassa pitäytyminen ja järjestelmällinen eteneminen helpottivat tutkimuksen tekemistä. Panin kuitenkin merkille projektin loppuvaiheessa, että projekti osoittautui isommaksi ja haastavammaksi kuin mitä olin odottanut.

Isoin virhe oli pitää kesällä pitkä tauko kirjoittamisesta, vaikka näin kävi isolta osin olosuhteiden pakosta. Toisaalta ajatukseni ja aiheen hahmottaminen olivat kehittyneet huomattavasti muutaman viikon tauon aikana, ja pääsin hyvin nopeasti takaisin kiinni kirjoittamiseen. Työ valmistuikin elokuussa reilussa kahdessa viikossa, toki aivan viimeisiä ohjaajan kehottamia pieniä korjauksia tein vielä lokakuun puolella ennen työn julkaisemista.

Lähteiden etsiminen ja niiden lukeminen veivät huomattavasti enemmän aikaa kuin mitä olin arvioinut. Koska olin suunnitellut tarkkaan työn etenemisen, aika ei kuitenkaan koskaan loppunut kesken. Tärkeimpiä oppimiani asioita tätä tutkimusta tehdessä oli isojen kokonaisuuksien ymmärtäminen ja hallitseminen sekä tekstin tiivistäminen ja muokkaaminen mahdollisimman selväksi ja lukijaystävälliseksi tekstiksi. Lisäksi lähteiden käyttäminen ja haastattelujen purkaminen tekstimuotoon kehittyivät huomattavasti tämän opinnäytetyöprojektin ansiosta.

Vaikeinta minulle oli empiirisen osan tekeminen. Tämä opinnäytetyö on ensimmäinen iso tutkimus, jonka olen tehnyt, ja erityisesti tutkimus-osio tuotti loppuvaiheessa hetkittäin jopa umpikujan tunnetta. Sain kuitenkin ohjaajalta neuvoja ja tukea empiirisen osion hiomiseen, ja olen tyytyväinen tutkimuksen lopputulokseen.

Tutkimukseni aihe oli todella mielenkiintoinen ja ajankohtainen, ja uskon siitä olevan minulle tulevaisuudessa hyötyä. Sain erinomaista haastattelukokemusta erityisesti ryhmä-

haastattelusta, jossa tehtävänä oli saada aikaiseksi keskustelua ja pohdintaa haastateltavien kesken. Roolini oli todella tärkeä. Lisäksi haastattelut vahvistivat käsitystäni siitä, kuinka tärkeää on ymmärtää eri organisaatioiden omaavan erilaisia tapoja esittää ja kertoa asioita – organisaatiokulttuuri ei ole lainkaan liioiteltu asia. Aktiivinen kuunteleminen, havainnoiminen ja kysyminen ovat taitoja, joita jokainen tarvitsee ja voi aina kehittää.

Olen todella kiitollinen, että sain tehdä läheistä yhteistyötä Ajomestarit Oy:n kanssa. Toivon, että opinnäytetyöstäni on heille heidän toivomaansa käytännön hyötyä ja tukea ERP-käyttöönottoprosessissa.

Lähteet

Accenture 2014. Next Stop Digital: How Logistics Service Providers Can Rethink Operating Models to Benefit From Emerging Technology. Luettavissa: https://www.accenture.com/t20150523T030128__w_/my-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Dot-Com/Documents/Global/PDF/Dualpub_4/Accenture-Digital-Future-For-LSPs.pdf. Luettu: 22.5.2016.

Ajomestarit Oy. 2016. Luettavissa: www.ajomestarit.fi. Luettu: 23.8.2016.

Alizai, F. 2014. A model for the implementation of ERP systems in midsize businesses. PhD thesis. Victoria University. Melbourne. Luettavissa: <http://vuir.vu.edu.au/28815/1/Fahd%20Alizai.pdf>. Luettu: 22.5.2016.

Anderson, L. 26.2.2014. 5 Keys To ERP Project Management Success. PM Times. Luettavissa: <https://www.projecttimes.com/lisa-anderson/5-keys-to-erp-project-management-success.html>. Luettu: 9.8.2016.

Araújo, L. & Gava, R. 2012. Proactive Companies. How to Anticipate Market Changes. Palgrave Macmillan UK. London.

Backlund, S. 11.11.2015. Johtaja. Logistiikkapalvelujen digitalisaatio kuljetusyrittäjän näkökulmasta. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. Seminaariesitys. Helsinki. Luettavissa: http://www.transsmart.fi/files/316/Logistiikkapalvelujen_digitalisaatio_kuljetusyrittajan_nakokulmasta_johtaja_Sakari_Backlund_Suomen_Kuljetus_ja_Logistiikka_SKAL_ry.pdf. Luettu: 21.7.2016.

The British Computer Society BCS 2006. Case Study of Successful, Complex IT Projects. Luettavissa: <https://www.bcs.org/upload/pdf/casestudy2.pdf>. Luettu: 9.8.2016.

Brody, R. G. & Kearns, G. 2009. IT Audit Approaches for Enterprise Resource Planning Systems. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2181/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2667b24e-ebb8-4fe2-b2d2-8b4f0824e6ae%40sessionmgr4009&vid=13&hid=4214>. Luettu: 10.8.2016.

Burnson, F. 2016. 7 Little-Known Benefits of ERP Systems. Luettavissa: <http://www.softwareadvice.com/resources/7-little-known-erp-benefits/>. Luettu: 23.8.2016.

Carr, J. 23.3.2009. Toiminnanjohtaja. Business Strategy – Where Does It Fit With ERP? Ultra Corporation. Blogikirjoitus. Toolbox. Luettavissa: <http://it.toolbox.com/blogs/business-process-improvement/business-strategy-where-does-it-fit-with-erp-30709>. Luettu: 17.8.2016.

Cisco 2016. What is the IoT? Luettavissa: <http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/internet-of-things/overview.html>. Luettu: 21.7.2016.

Hakanen, M. 2004. Strategiatyö ja viestintä. Viestinnän merkitys strategiatyössä. Multikustannus Oy. Helsinki.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu.

Holland, C. P. & Light, B. 1999. A Critical Success Factors Model For Enterprise Resource Planning Implementation. Conference Paper. Manchester Business School. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/221407270_A_Critical_Success_Factors_Model_for_Enterprise_Resource_Planning_Implementation. Luettu: 29.4.2016.

Jensen, H. V., Tofalletti, S., Thornley, C. & Murnane, S. 2016. Digital skills for SMEs. Get inspired now! Grand Coalition for Digital Jobs. Luettavissa: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/grand-coalition-get-involved-now>. Luettu: 23.5.2016.

Jensen-Pratt, L. 11.7.2016. Projektijohtaja. ERP Trends Changing the Game. EasyERP. Luettavissa: <http://www.industryweek.com/technology/five-trends-will-shape-future-erp>. Luettu: 23.8.2016.

Keskuskauppakamari 18.9.2014. Yritykset kaipaavat tietoa digitalisaatiosta. Luettavissa: <http://kauppakamari.fi/2014/09/18/yritykset-kaipaavat-tietoa-digitalisaatiosta/>. Luettu: 31.5.2016.

Kimberling, E. 11.12.2009. ERP Software Customization: The Ultimate Sin of Enterprise Software? Panorama Consulting Solutions. Luettavissa: <http://panorama-consulting.com/erp-software-customization-the-ultimate-sin-of-enterprise-software/>. Luettu: 22.5.2016.

Kokkonen, M. 7.7.2015. Yrityksen digitalisaatio rakentuu kokeilujen myötä. Digitaalinen polku. Luettavissa: <http://digitaalinenpolku.fi/yrityksen-digitalisaatio-rakentuu-kokeilujen-myota/>. Luettu: 31.5.2016.

Kumar, V. 25.2.2014. Historical Background of ERP system. Luettavissa: <http://www.svtuition.org/2014/02/historical-background-of-erp-system.html>. Luettu: 23.7.2016.

Lifländer, T. 2.2.2015. Ajomestarit: Kasvu edellyttää uudistumista. Tekes. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/tekes/tulokset-ja-vaikutukset/caset/2015/ajomestarit-kasvu-edellyttaa-uudistumista/>. Luettu: 3.9.2016.

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki.

The Logistics Business Ltd. 26.3.2013. Effective Logistics and Supply Chain Management with ERP System. Luettavissa: <http://www.logistics.co.uk/effective-logistics-and-supply-chain-management-with-erp-systems>. Luettu: 26.4.2016.

Matthews, Dan. 17.7.2014. CTO. Five Trends that Will Shape the Future of ERP. Luettavissa: <http://www.industryweek.com/technology/five-trends-will-shape-future-erp>. Luettu: 23.8.2016.

Monk, E. & Wagner, B. 2009. Concepts in Enterprise Resource Planning. Course Technology Cengage Learning. Boston.

Murtoniemi, T. 25.4.2016. Toimitusjohtaja. Ajomestarit Oy. Sähköposti.

Murtoniemi, T. 15.8.2016. Toimitusjohtaja. Ajomestarit Oy. Sähköposti.

Myers, M. D. 2009. Qualitative Research in Business & Management. SAGE Publications Ltd. Great Britain.

Netsuite 2016. Top Five signs Your Business is Ready for an ERP system. Luettavissa: <http://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/business-erp-system.shtml>. Luettu: 10.8.2016.

Rajesh, K. 9.6.2011. Advantages & Disadvantages of ERP (Enterprise Resource Planning) Systems. Excitingip.com. Luettavissa: <http://www.excitingip.com/2010/advantages-disadvantages-of-erp-enterprise-resource-planning-systems/>. Luettu: 22.5.2016.

Rayner, N. & Woods, J. 2011. ERP Strategy: Why You Need One, and Key Considerations for Defining One. Gartner RAS Core Research Note. Luettavissa: <http://www.epi-cor.com/Host/na/ERPStrategyGartnerReport.pdf>. Luettu: 10.8.2016.

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo Oy. Jyväskylä.

Salminen, J. 2014. KTT, toimitusjohtaja. Strategialähtöinen esimiestyö. J-Impact Oy. Julkaisu Bonnier Prossa. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:3180/fi/app/esimiestyö/strategialahtoinen-esimiestyö>. Luettu: 16.8.2016.

Silverman, D. 2011. Interpreting qualitative data. SAGE Publications Ltd.

Smeds, M. 2010. Change management success factors in ERP implementation. Master's Thesis. Aalto University. Helsinki. Luettavissa: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12853/master_smeds_matilda_2010.pdf?sequence=1.%20Luettu:%2023.2.2016. Luettu: 17.8.2016.

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry 21.7.2016. Tietoa meistä. Luettavissa: http://www.skal.fi/tietoa_meista/skal_pahkinankuoressa. Luettu: 21.7.2016.

Supply Chain. 13.10.2013. 7 Steps to Enterprise Resource Planning (ERP) Systems Implementation Success. Luettavissa: http://www.supplychain247.com/article/7_steps_to_enterprise_resource_planning_erp_systems_implementation_success. Luettu: 25.5.2016.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Milloin ERP-toiminnanohjausjärjestelmä hankittiin?
2. Missä vaiheessa projekti on nyt?
3. Onko teillä projektisuunnitelma/aikataulu?
4. Onko järjestelmä yleinen alalla?
5. Miten koette koko prosessin?
6. Koetteko uudistuksen tarpeellisena?
7. Miten prosessi on huomioitu strategiassa?
8. Miten aiotte kouluttaa henkilökunnan?
9. Kuinka kauan arvioitte käyttöönottoprosessin jatkuvan?
10. Miten asiakkaat/henkilöstö ovat suhtautuneet uudistukseen?
11. Yleisesti odotukset ERP:n suhteen?