



M2-kulu- ja matkalaskujärjestelmän käyttöönotto

Emma Piisinen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

M2-kulu- ja matkalaskujärjestelmän käyttöönotto

Emma Piisinen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
toukokuu, 2019



Emma Piisinen

M2-kulu- ja matkalaskujärjestelmän käyttöönotto

Vuosi 2019 Sivumäärä 41

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X Oy, joka on suuri kansainvälisestikin toimiva yritys. Suomen lisäksi se toimii pohjois- maissa ja Baltiassa ja työllistää vuosittain n. 8000 ihmistä. Tämän opinnäytetyön avulla Yritys X saa tietoa siitä, miten käyttöönotto prosessi on sujunut, mikä on onnistunut ja mikä on epäonnistunut.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia uuden kulu- ja matkalaskuohjelman käyttöönottoprosessia, sen vaikutuksia työhön ja sen sujuvuuteen yritys X Oy:ssä. Tarkoituksena on saada tämän opinnäytetyön avulla tärkeää tietoa siitä, miten käyttöönottoprosessi on sujunut ja miten uusi järjestelmä on vaikuttanut työn tehokkuuteen. Järjestelmä on otettu vaiheittain käyttöön vuoden 2018 alusta. Aikaisemmin heillä on ollut käytössä kaksi eri järjestelmää. Työn ja prosessien tehostamisen vuoksi haluttiin siirtyä käyttämään vain yhtä, joka palvelee yrityksen tarpeita paremmin.

Ennen järjestelmän virallista käyttöönottoa, testattiin toimivuutta, ottamalla se käyttöön neljällä konserniyhtiöllä. Muutaman kuukauden pilottijakson jälkeen, se todettiin toimivaksi ja yrityksen tarkoituksia palvelevaksi. Järjestelmä otettiin virallisesti koko konsernissa käyttöön tammikuussa 2018. Työskentelin yrityksessä tuona aikana ja pääsin seuraamaan läheltä, miten käyttöönotto sujuu ja mitä mahdollisia ongelmia syntyy.

Keskeisenä ongelmana käyttöönottoprosessissa oli sen pitkä viivästyminen. Alun perin M2 järjestelmä piti ottaa käyttöön jo vuoden 2017 syksyllä. Viivästymisen suurimpana syynä oli se, että järjestelmä ei sellaisenaan täysin palvellut yrityksen tarpeita ja kehittäjä joutui tekemään siihen parannuksia. Toinen syy oli se, että osa toimeksiantajayritykselle kuuluvista konserniyrityksistä olivat muutosvastarintaisia. He kokivat M2:sen liian vaikeaksi ja monimutkaiseksi. Heille järjestettiin käyttöönottoprosessin alkuvaiheessa useita koulutus tilaisuuksia, joissa käyttäjiä opastettiin järjestelmän käyttöön.

Asiasanat: Kulu- ja matkalaskujärjestelmä, taloushallinto, käyttöönottoprosessi, visma

Emma Piisinen

M2 expense and travel systems deployment process

Year	2019	Pages	41
------	------	-------	----

The project was initiated by the company X Oy, which is a quite large internationally operating company. In addition to Finland, it operates in Nordic countries and the Baltic states and employs almost 8000 people every year. With this thesis, company X received information on how their deployment process succeeded, what was done well and where it failed.

The aim of this thesis was to study the implementation process of the new expense and travel invoice system, its impact on work and its fluency in company X Oy. The purpose of this thesis was to provide important information on how the deployment process proceeded and how the new system influenced work efficiency. This new system was phased in since the beginning of 2018. Previously they had two different systems in place. To make work and process more efficient, they only wanted to move to use this one system, instead of two. It serves the company's needs better.

Before the system was officially introduced, its functionality was tested by introducing it to four group companies. After a few months of piloting, it was discovered that it serves the purpose of the company. The system was officially deployed throughout the group in January 2018. The author worked for the company during time, and she was able to follow up on how the deployment went and what potential problems arose.

The main problem in this deployment process was its long delay. Originally the M2 system had to be introduced in the autumn of 2017. The main reason for the delay was that system as such did not fully serve the needs of the company and the developer had to make improvements to it. Another reason was that some of the affiliated companies in the group were anti-change. They regarded M2 system as too difficult to use and complicated. In the early stages of the deployment process, they were provided with several training events where users were instructed to use the system.

Keywords: Expense and travel invoice system, financial administration, deployment process, visma

Sisällys

1	Johdanto	6
	1.1 Tarkoitus ja tavoite.....	7
	1.2 Työn tutkimusmenetelmä.....	7
2	Järjestelmän käyttöönotto.....	7
2.1	M2 järjestelmä.....	9
	2.2 Raportointi.....	12
	2.3 Automatisaatio	13
3	3 Digitaalisuus	15
	3.1 Digitalisaatio.....	15
	3.2 Tekoäly.....	17
4	4 Käyttöönottoprosessi	18
	4.1 Järjestelmän testaus	20
	4.2 Järjestelmän ylläpito.....	21
	4.3 Muutosjohtaminen	21
	4.4 Prosessikehitys	23
5	5 Onnistunut käyttöönotto.....	24
	5.1 Koulutus.....	25
	5.2 Ongelmatilanteet	26
	5.3 Sisäinen tiedotus ja viestintä.....	27
	5.4 Käyttöönoton palaute	28
	5.5 Tavoitteet ja odotukset.....	29
	5.6 Riskienhallinta.....	30
6	6 Tutkimusmenetelmät.....	32
	6.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	33
	6.2 Aineistonhankinta.....	34
7	7 Tulokset	36
	7.1 Käyttöönoton kehitysehdotukset.....	36
	7.2 Projektin onnistumiset	37
	7.3 Tulevaisuuden kehitysehdotukset	38

Lähteet	39
---------	-------	----

Kuviot	42
--------	-------	----

1 Johdanto

Yritys X on vuodesta 1999 asti toiminut suomalainen suuryritys, joka toimii Suomen lisäksi pohjoismaissa ja Baltiassa. Työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä n. 5000, kahdellatoista eri toimialalla ja noin sadassa eri konserniyhtiössä. Vuosittain yritys X työllistää n. 8000 ihmistä, eri toimialoilla. Se onkin yksi alansa johtavista yrityksistä Suomessa.

Uuden M2-kulu- ja matkalasku järjestelmän käyttöönotto suuressa yrityksessä vaatii paljon suunnittelua ja valmistelua, ennen kuin se voidaan virallisesti toteuttaa. Yritys X:n käyttöönotossa oli aluksi haasteita, jotka aiheuttivat osaltaan viivästystä projektiin. Suurin syy viivästymiseen oli suuren henkilömäärän siirtäminen uuteen järjestelmään kerralla. Järjestelmä saatiin lopulta käyttöön vuoden 2018 tammikuun aikana. Aluksi se lisäsi ostoreskontran työmäärää, koska järjestelmän käytöstä ja tunnus ongelmista tuli lukuisia soittoja ja viestejä osastolle. Kun järjestelmä saatiin toimintaan ja ongelmat ratkaistua, siitä oli paljon apua työn tehostamisessa.

Pääsin harjoitteluun yritys X:n taloushallinnon osastolle ja sain olla mukana seuraamassa läheltä järjestelmän käyttöönottoa. Pääsin myös käyttämään järjestelmää ostoreskontran näkökulmasta. Työskennellessäni talousosastolla, kiinnitin huomiota työntekijöiden reaktioihin, tämän projektin suhteen. Huomasin, että ennen sen aloittamista ostoreskontrassa oli havaittavissa muutosvastarintaisuutta uutta järjestelmää kohtaan. Muutosvastarinta on yleinen ilmiö, jota ilmenee lähes aina, kun yrityksessä tapahtuu jotain muutosta. Usein muutosvastarintaa tekevät sellaiset ihmiset, jotka ovat taipuvaisia negatiivisuuteen ja passiiviseen ajatteluun. Heillä on tapana ajatella, että muutos olisi aina huono asia ja sen myötä mentäisiin vaan huonompaan suuntaan. Näin ei kuitenkaan aina ole ja monesti myös nämä muutosvastarintaiset työntekijät huomaavat sen aikanaan, kun muutos on tapahtunut. Muutosvastarinta on siis usein ennakkoluuloa uutta kohtaan. Pian uuden järjestelmän esittelyn jälkeen huomattiin, että se oli helppokäyttöinen, tehokas ja palveli yritys X:n tarpeita.

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä käyttöönottoon liittyvästä luvusta. Johdannossa käsitellään tarkemmin työn tavoitteita, tarkoitusta sekä tutkimusmenetelmää. Luvussa kaksi käsitellään, sitä mitä käyttöönotto tarkoittaa ja esitellään M2 järjestelmä. Teoria luvussa kolme käsitellään nykymaailman digitalisuutta, digitalisaatiota ja tekoälyä, sekä niiden vaikutuksia yritys X:n toimintaan. Luvuissa neljä ja viisi käsitellään yritys X:n käyttöönottoprosesseja, sen vaiheita, mahdollisia ongelmia, tavoitteita ja odotuksia. Luvussa kuusi ja seitsemän esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmää, aineiston hankintaa, tutkimuksen tuloksia ja kehitysehdotuksia tarkemmin.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yritys X:n uuden järjestelmän käyttöönottoprosessia, sen etenemistä, sujuvuutta ja mahdollisia ongelmatilanteita. Tarkoituksena on tutkia aihetta myös teorian näkökulmasta, esimerkiksi sitä, miten digitaalisuus vaikuttaa järjestelmän valintaan ja mitä muutosvastarinta tarkoittaa. Käyn työssäni läpi myös tarveanalyysiä, eli syitä, miksi yritys X haluaa ottaa käyttöön uuden järjestelmän, sekä yrityksen saamaa asiakaspalautetta järjestelmästä, sen toimivuudesta ja käyttökoulutuksesta.

Työn tavoitteena on, että toimeksiantaja Yritys X saa tietoa siitä, miten heidän prosessinsa ovat onnistuneet ja mitä heidän tulisi vielä jatkossa kehittää tai miettiä kokonaan uudelleen. Laadin työssäni kehitys ja parannusehdotuksia tästä käyttöönotosta, sekä siitä miten he voisivat toimia projekteissaan jatkossa paremmin. Näitä kehitysehdotuksia yritys X voi halutessaan käyttää tulevissa projekteissaan. Lähteinä tulen käyttämään aiheesta julkaistua kirjallisuutta, artikkeleja ja omaa tietoa aiheesta. Julkaisemattomana lähteenä on M2 järjestelmästä luodut käyttäjän ja ostoreskontran ohjeet.

1.2 Työn tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Siinä pyritään saamaan tarkka käsitys tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta ja perehdytään mieleen tulleisiin ajatuksiin ja eri näkökulmiin. Kvalitatiivinen tutkimustapa ei ole niinkään vain yhden tietyn asian tutkimista, vaan siihen sisältyy monenlaisia tapoja lähestyä tutkittavaa aihetta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työssäni tulen käyttämään teoreettista viitekehystä tutkimani aiheen tueksi. Tutkimusongelmana selvitän, miten yritys X:n tulee kehittää käyttöönottoprosessiaan niin, että se on jatkossa tehokkaampi ja vaatii vähemmän resursseja. Mitä mahdollisia ongelmia uuteen järjestelmään siirtyminen aiheuttaa ja miten sisäisen tarkastuksen vaatimukset täyttyvät uudessa järjestelmässä. Tutkin myös, kuinka yrityksessä käsitellään muutosvastarintaa, miten voidaan varmistaa, että mahdollisimman monet työntekijät olisivat tyytyväisiä muutokseen ja saisivat tarvitsemansa perehdytyksen järjestelmän käytöstä.

2 Järjestelmän käyttöönotto

Tietojärjestelmän käyttöönotolla tarkoitetaan sitä, että yritys ottaa käyttöönsä uuden järjestelmän tai siirtyy käyttämään korvaavaa. Tähän liittyy monia vaiheita, näistä esimerkkejä ovat mm. koulutus ja niin sanottu testikäyttö. Uutta järjestelmää käyttöönotettaessa on

tärkeää järjestää asianmukaista koulutusta ja miettiä, kenelle koulutus suunnataan ja minkälaisella aikataululla se toteutetaan. (Aikkila & Saukko 2012, 6). Koulutus onkin yksi tärkeimmistä vaiheista ja sen vaikutusta käyttöönoton onnistumisessa ei tulisi aliarvioida.

Syy uuden järjestelmän käyttöönotolle oli se, että todettiin järjestelmien olevan liian vanhanaikaisia, eivätkä enää sinällään palvelleet yritys X:n tarpeita. Tämän vuoksi haluttiin siirtyä kahden järjestelmän sijaan käyttämään vain yhtä. Syksyllä 2017 uusi järjestelmä M2 oli testikäytössä neljällä konserniyhtiöllä. Testikäyttöä jatkettiin aina vuoden 2017 loppuun saakka. Tässä ajassa saatiin riittävän selkeä kuva siitä, että järjestelmä vaikuttaa toimivalta ja yritys X:n tarpeisiin sopivalta. Tammikuussa 2018 uusi järjestelmä otettiin käyttöön koko konsernissa, mutta kaikki konserniyhtiöt eivät vielä siirtyneet sitä käyttämään. Osa yrityksistä suhtautui negatiivisesti uuteen järjestelmään ja he halusivat vielä käyttää vanhoja käytössä olevia järjestelmiä, niin kauan, kun se olisi mahdollista. Lisenssejä ei kuitenkaan voitu pitää auki pitkään ja 2018 kesällä, myös loput yrityksen siirtyivät M2:seen.

Käyttöönottoprojekti on monia, mutta yritys X:n tapauksessa käyttöönotto suoritettiin rinnakkain, eli uusi ja vanha järjestelmä olivat molemmat toiminnassa testijakson aikana. Tällöin voidaan vertailla uutta ja vanhaa järjestelmää keskenään ja listata niiden eroja, plussia ja miinuksia. Tällainen rinnakkaiskäyttöönotto on yritykselle turvallinen, mutta kallis. Halvin tapa on ottaa uusi järjestelmä käyttöön heti, kun se on siihen valmis ja luopua vanhoista käytössä olevista. Tässä on kuitenkin suurin riski, koska järjestelmä testaaminen jää usein hyvin vähäiseksi, eikä pystytä näkemään, mitä eroja uuden ja vanhan järjestelmän välillä on. (Aikkila & Saukko 2012, 6.)

Uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyy aina riskejä, mutta niitä voidaan minimoida etukäteen hyvän suunnittelun avulla. Kaikkiin mahdollisiin riskeihin on kuitenkin mahdotonta varautua etukäteen, koska hyvin usein tulee eteen jotain sellaista mihin ei olla osattu varautua ollenkaan. (Mäntynevan 2016.) mukaan käyttöönotto projektiin voi liittyä monia riskejä. Näitä riskejä ovat esimerkiksi taloudelliset, aikataululliset ja tekniset riskit. Mahdolliset riskitekijät tulisikin tunnistaa projektin alussa, jotta niihin voidaan varautua ennalta. Kaikkia riskejä ei kuitenkaan pystytä ennakoimaan ja projektissa voi tulla eteen odottamattomia ongelmia. Selkeällä projektsuunnitelmalla voidaan kuitenkin minimoida riskit ja varautua mahdollisiin eteen tuleviin ongelmiin. Projektin ongelmaksi voivat muodostua esimerkiksi epäselvät tavoitteet, riittämätön resursointi, asiantuntemuksen puute, rahoitus ja aikataulu. Näitä asioita tulisikin miettiä jo projektin suunnittelu vaiheessa, ei vasta sitten kun projekti on jo käynnissä. (Mäntyneva 2016.)

2.1 M2 järjestelmä

Matka- ja kululaskuohjelma M2 on Visman kehittämä monipuolinen ja tietoturvallinen järjestelmä. Sillä on tehty vuonna 2017 yli 2 miljoonaa laskua ja se on yksi suomen suosituimmista kululaskujärjestelmistä. Järjestelmä auttaa sisäisessä laskutuksessa, jonka avulla voidaan unohtaa huolimattomuus virheet. Kehittynyt käyttöliittymä neuvoo koko ajan laskun tekijää ja M2 mobiilisovellus on kätevä apua niille, jotka tekevät paljon työmatkoja omalla autolla. Mobiilisovelluksessa onnistuu niin laskujen teko, kuin hyväksyntäkin. (Visma 2018.)

M2:sen automaattisuuden ansiosta esimerkiksi kilometrikorvauksissa tai päivärahoissa tapahtuvat muutokset päivittyvät järjestelmään automaattisesti, eikä käyttäjän tarvitse huolehtia tästä. M2:sta löytyy laskujen automatisoitu tiliöinti, tositteiden sähköiset arkistointi ja raportointi mahdollisuudet, jotka säästävät järjestelmän käyttäjän aikaa. Se on myös tietosuoja-asetusten mukainen SaaS järjestelmä, jonka voi yhdistää myös muihin taloushallinnossa käytössä oleviin järjestelmiin. (Visma 2018.)

M2:ssa löytyy kaksi eri käyttöliittymää Classic ja Blue. Classicin puolella voidaan hallinnoida käyttäjätietoja ja luoda erilaisia raportteja esimerkiksi kirjanpitoaineiston, jonka avulla kulu- kirjaukset vietään kirjanpitoon. Bluen puolella taas tehdään kulu- ja matkalaskut, laitetaan ne hyväksyttäväksi omalle esimiehelle, josta ne siirtyvät ostoreskontran tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi, sekä maksatukseen. Molemmista käyttöliittymistä pääsee helposti siirtymään toiseen, oikeassa yläreunassa olevasta linkistä, jossa lukee käyttöliittymän nimi. Tämä ominaisuus on hyödyllinen tilanteissa, joissa pitää päästä nopeasti toisen käyttöliittymän puolelle tarkistamaan tai tekemään jotakin muutosta, esimerkiksi käyttäjän salasanan muuttaminen. Taloushallinnon näkökulmasta kaksi eri käyttöliittymää ovat hyödyllisiä myös siksi, että se selkiyttää tekemistä, koska Classicin puolella hallinnoidaan käyttäjätietoja ja Bluen puolella tehdään laskut ja saatetaan ne maksatukseen. (Visma 2018.) Classicin ja Bluen aloitusnäymät ovat kuvattuina kuvioissa 1 ja 2.

M2

Ylläpidot | Henkilöt | Matkalaskut | Tapahtumat | Raportointi

Toiminnot
 ▶ Infosivu

Ohjeet
 ▶ Käyttöohje
 ▶ M2 Mobiili käyttöohje

Lataa M2 Mobiili

Download from Windows Phone Store

Download on the App Store

GET IT ON Google play

Tervetuloa M2-matkalaskujärjestelmään

Hyvitys Eurocard ostosta [17.10.2018]
 Älä käsittele Eurocard ostoa mikäli siihen on tulossa hyvitys. Kun hyvitysriivi... [+lue lisää]

! Puuttuva kuitti [17.10.2018] [Avaa linkki]
 Mikäli kululaskulle/Eurocard ostolle ei ole kuittia, on lisättävä kululle sel... [+lue lisää]

Keskeneräiset suunnitelmani (uusimmat)
 Ei keskeneräisiä suunnitelmia
 Uusi suunnitelma

Keskeneräiset laskuni (uusimmat)
 Ei keskeneräisiä laskuja
 Uusi matkalasku | Uusi kilometriveloitus | Uusi kuluveloitus

Kuvio 1: Classic M2 aloitusnäky

Visma M2 | Infosivu | Laskut | Ostot | Ennakot | Liitteet

Yrityskohtaiset asetukset >

Ylläpidot >

Käyttäjätiedot >

Tapahtumat >

Eräajot >

Etsi henkilöä...

Uusi lasku

Kohdistamattomat ostot (0)

Keskeneräiset laskut (0)

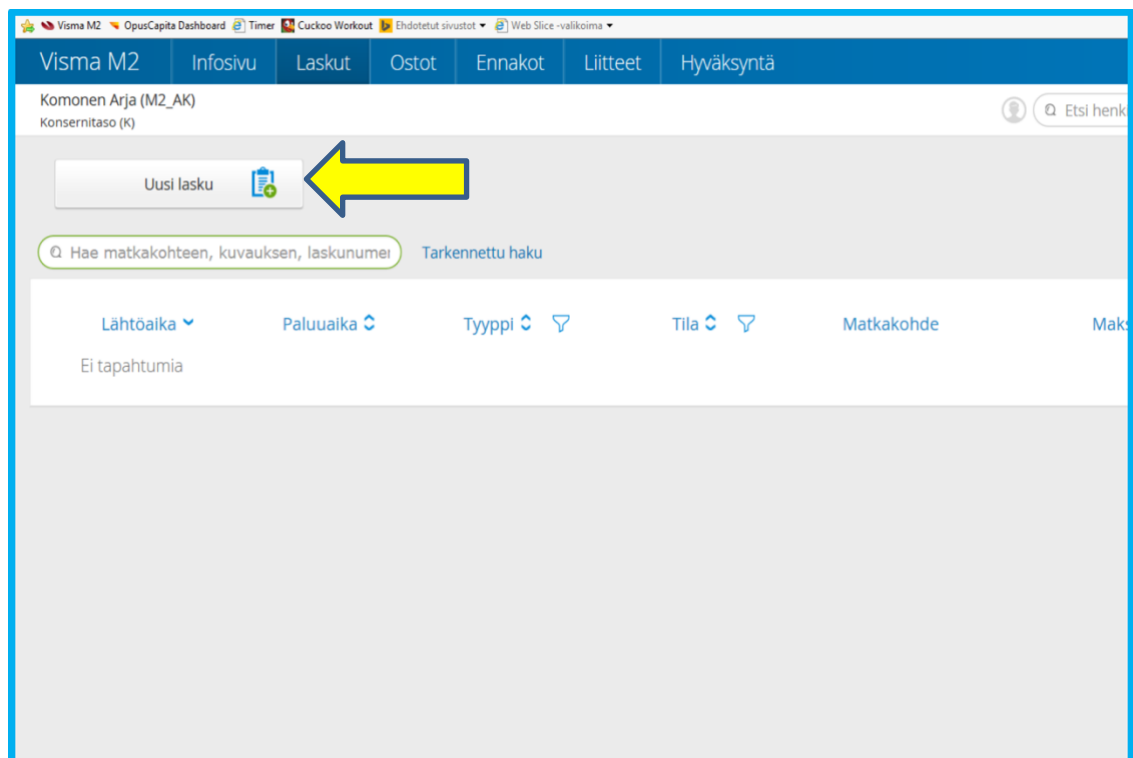
Kohdistamattomat ennakot (0)

Hyväksyntäkierroksella (0)

Kuvio 2: M2 Blue aloitusnäky

M2:sen yksi tärkeä ominaisuus on se, että ohjelma ei anna lähettää laskua eteenpäin hyväksyttäväksi, ennen kuin kaikki tiedot on täytetty asianmukaisesti. Mikäli laskussa on puutteita M2 ilmoittaa siitä laskun yläreunassa ja pyytää laskun tekijää täydentämään tietoja. Tämä helpottaa huomattavasti ostoreskontran työtä, koska he eivät joudu täydentämään puutteellisia tietoja. Tämä myös opettaa järjestelmää käyttäviä toimihenkilöitä tiliöimään ja täyttämään tarvittavat tiedot.

Laskun tekeminen on helppoa yritys X:n ostoreskontran tekemillä M2 matkustajan käyttöohjeilla. Laskun tekeminen aloitetaan laskut välilehdeltä ”uusi lasku” kohdasta. Tämän jälkeen valitaan oikea matkatyyppi. Matkatyyppejä ovat matkalasku, kuluveloitus ja kilometrivoitus. Matkalasku valitaan, jos matkaan liittyy päivärahoja, kuluja ja ajoja. Kuluveloitus valitaan, jos laskutetaan vain kuluja. Kilometrivoitus valitaan, jos laskutetaan vain päivärahoja ja ajoja tai pelkkiä ajoja. Laskussa täytetään kaikki pakolliset kentät, kuten matkakohde, laskun kuvaus, maksutapa, lähtöaika, paluu-aika ja matkan kuvaus.



Kuvio 3: Laskut välilehden aloitusnäky

Tämän jälkeen tiliöidään kulut. Jokainen kulurivi on tiliöitävä erikseen ja mikäli kulu sisältää useampaa arvonlisäverokantaa, se pitää jaotella tositteessa näkyvän arvonlisävero erittelyn mukaan. Kun kaikki tiedot on täytetty ja kuitit on liitetty laskulle, se voidaan lähettää hyväksyttäväksi. Tämä tapahtuu vahvista välilehdellä, joka näkyy kuviossa 4. (M2 matkustajan käyttöohjeet).

1. Kulut		2. Tilointi
Kulut (tilittävät)	1150,50 EUR	
Matkakulut, ulkomaat alv...	91,41 EUR	
Matkakulut, ulkomaat alv...	30,00 EUR	
Hotellikulut, kiinteä alv 14%	281,00 EUR	
Hotellikulut, kiinteä alv 0%	14,00 EUR	
Hotellikulut, kiinteä alv 24%	5,00 EUR	
Matkakulut, kiinteä alv 10%	126,80 EUR	
Hotellikulut, kiinteä alv 0%	352,26 EUR	
Asiakasruokailut, -kahvit j...	33,00 EUR	
Henkilökunnan kahvit, ki...	12,73 EUR	
Edustuskulut alv väh. keiv...	166,20 EUR	
Parkkimaksut, kiinteä alv...	26,60 EUR	
Pierihankinnat, kiinteä alv...	11,50 EUR	
Kokonaiskustannukset	1150,50 EUR	

• Hyväksyjä

Esimies Erkki

Viesti

Tallenna oletuskäsitteijäksi

Lähetä hyväksyttäväksi

Kuvio 4: Vahvista välilehden näkymä

2.2 Raportointi

M2:sta on saatavissa kaikki tarvittavat raportit, niin kirjanpitoon, kuin verottajallekin. Visma on mukana vuonna 2019 voimaan astuvassa KATRE kansallinen tulorekisteri hankkeessa. Rekisteri on yhtenäistetty ja sieltä näkee kansalaisten tulotietoja. Tulorekisteriin yrityksen näkökulmasta ilmoitetaan ”maksetut palkat, luontoisedut, palkkiot, työkorvaukset sekä muut ansiotulot”. ”Vuodesta 2019 alkaen tulorekisteriin ilmoitetaan palkkatiedot ja vuodesta 2020 alkaen ilmoitetaan eläke- ja etuustiedot”. (Vero.fi.)

Viranomaistahot pääsevät näkemään tiedot rekisteristä, eikä tuloja tarvitse enää toimittaa eri tahoille monta kertaa. Tällä hankkeella pyritään digitalisoimaan julkisia palveluja. (Kiili 2017). Yritys X on iso yritys, joten heidän raportoinnin tulee olla kunnossa ja kaikista käytössä olevista järjestelmistä tulee saada ulos tarvittavat raportit. Tähän eivät vanhat käytössä olleet järjestelmät kyenneet, jonka vuoksi aikaisemmin käytössä olleet järjestelmät eivät enää tukenet yritys X:n raportointi tarpeita. Ennen uuden järjestelmän valintaa yritys X tiedusteli vanhojen käytössä olevien järjestelmien kehittäjiltä, olisiko heidän mahdollista lisätä tällainen automaatti ilmoitus järjestelmiin. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista ja päädyttiin vaihtamaan järjestelmää.

Robotti luo M2:sta viikoittain yrityskohtaiset kirjanpitoaineistot, joihin nousee kaikki kyseisen viikon aikana hyväksytyt laskut. Robotti ajaa tämän raportin kirjanpitoon, jossa se täsmäyttää välitilin saldoa. Aineistot voivat jäädä virheeseen, mikäli siellä on esimerkiksi jokin sellainen

tieto, jota järjestelmä ei pysty käsittelemään. M2:sta saa myös raportteja henkilöiden kohdistamattomista ostoista. Tämän raportin avulla ostoreskontra voi välittää tiedon henkilölle, että keskeneräiset laskut tulisi hoitaa kuntoon. Nämä ja monet muut M2:sta saatavat raportit auttavat pitämään ostoreskontran välitilejä nolilla tai ainakin tietoisena siitä, mistä mahdollinen erotus johtuu. Raporteista pystytään myös näkemään käsiteltävien laskujen määrä ja niiden aiheuttamat kustannukset. Raportointi ja sen tehostaminen, oli yksi syy siihen, että yritys X halusi ottaa käyttöön uuden matka- ja kululaskujärjestelmän. Tehostamisella tarkoitetaan sitä, että taloushallinnon työntekijät eivät joutuisi enää tekemään niin paljon manuaalista työtä tai korjaamaan henkilöiden tekemiä puutteellisia laskuja.

Verottaja vaatii, että kilometrikorvauksissa on selkeästi merkattu ajoreitti, eli ei riitä, että laskun tekijä laittaa laskulle selitteeksi työmatka. Hänen täytyy tehdä, joko ajopäiväkirja tai merkata selitteeseen ajettu reitti, kadun nimi ja numero. M2 mobiilijärjestelmän ominaisuus helpottaa ajoreitin merkaamisessa. Ajoon lähdetessä, voidaan mobiilisovelluksesta kytkeä päälle ”ajossa” tila, joka kytkee puhelimen GPS:n päälle ja tallentaa ajotiedot. Se näyttää reitin ja ajetun matkan ja sen voi liittää kilometrikorvaus laskulle. Tämä ominaisuus helpottaa laskun tekemistä, koska enää ei tarvitse tehdä exceliin ajopäiväkirjaa. (M2 mobiiliohje.)

2.3 Automatisaatio

Työtehtävien automatisointi on yleistynyt vahvasti viime vuosien aikana. Se näkyy myös taloushallinnossa, josta pyritään tekemään yhä enemmän automaattisempaa. Työtehtäviä tai vaiheita korvataan robottien ja tekoälyn avulla. Niiden tarkoituksena on tehostaa työtä ja poistaa ihmistyöstä turhia vaiheita. Automatisointi on kuitenkin vielä melko kallista yrityksille ja pienemmissä yrityksissä siitä voidaan ainakin vielä toistaiseksi vain haaveilla. Isossa yrityksessä se kuitenkin kannattaa, koska siitä saatu hyöty maksaa itsensä takaisin tulevaisuudessa. Tämä on yksi syy siihen, että tulevaisuudessa automatisointi lisääntyy entistä enemmän, etenkin isoissa yrityksissä, koska heillä on enemmän varaa investoida mahdolliseen kehitystyöhön.

Yritys X:n yhtenä suurena tavoitteena oli taloushallinnon työtehtävien osittainen automatisointi. Heillä oli tarve poistaa ns. turhia työvaiheita niin, että työntekijät pääsisivät työssään keskittymään olennaiseen, pienen näpertelyn sijaan. Automatisointi koskee esimerkiksi ostolaskujen siirtämistä eteenpäin toimialoille tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tähän asti tämän on tehnyt ostoreskontraa hoitava henkilö, mutta nyt ollaan ottamassa käyttöön pilotti jakso. Jakson aikana siihen osallistuvien konserniyritysten ostoreskontran hoitajat laittavat yhdellä klikkauksella kaikki näille yrityksille tulevat laskut eteenpäin. Tässä jää yksi rutiininomainen työvaihe pois, joka auttaa keskittymään tärkeämpiin tehtäviin, kuten

mahdolliseen selvitystyöhön. Tämä pilotti on otettu käyttöön sellaisilla konserniyrityksillä, joiden toiminta on verrattain pientä ja laskujen sisältö on melko samanlaista. Laskut myös menevät aina tietyille henkilöille, joten järjestelmään voidaan syöttää toimittajan taakse tieto siitä, kenelle lasku menee käsiteltäväksi ja hyväksyttäväksi. Kun pilotti oltiin saatu toimivaksi pienemmissä konserniyrityksissä, se laajennettiin kaikille konserniyhtiöille käyttöön.

Työn tekeminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja työntekijät joutuvat uudelleen koulutautumaan, kun robotti on tullut hoitamaan heidän aikaisempaa työtään. Robotit töihin artikkelissa arvioidaan, että vuoteen 2038 mennessä robotit voivat korvata noin seitsemän prosenttia nykyisistä työpaikoista, eikä sen pitäisi johtaa pahaan työttömyyteen. Teknologian kehittyminen ja automatisointi voisi johtaa niin sanottuun massatyöttömyyteen, jos se tuhoaa enemmän työpaikkoja, kuin luo niitä. Nykyiset kehittyneet työmarkkinat pystyvät ylittämään automatisaation aiheuttamia haasteita. Robottien ja automatisoinnin uskotaan tuovan lisää työpaikkoja, koska niiden avulla voidaan tuottaa sellaisia hyödykkeitä, mitä aikaisemmin ei ole pystytty. Vaikka robotit voivat olla ihmisiä parempia työntekijöitä monessa työssä, ei ihmistä kuitenkaan kannata syrjäyttää, koska sillä voi olla vaikutusta yrityksen tuotantokykyyn. (Kauhanen 2016, 10.)



Kuvio 5: Ammattien piirteet

Todennäköisimmin robotit tulevat korvaamaan tulevaisuudessa sellaiset työt, jotka ovat rutiininomaisia ja toistavat samaa kaavaa joka päivä. Helpoimpia ammatteja mitä roboteilla voidaan korvata ovat mm. puhelinmyyjä, kirjastovirkailija, ompelija ja tiedon tallentaja. Vaikeasti roboteilla korvattavia ammatteja ovat mm. psykologi, hammaslääkäri, palomies ja muut ammatit, missä kommunikaatio ja tilannetaju ovat tärkeää. (Kauhanen 2016, 17.) Kuviossa 5 on esitetty ammatteja, jotka ovat helposti tai vaikeasti korvattavia robotilla. Voidaan pää-tellä, että erityistaitoja vaativat ammatit ovat vaikeasti korvattavissa, kun taas yksinkertaisimmat ja samaa toistavat työtehtävät on helppo korvata robotiikalla.

3 Digitaalisuus

Digitaalisuus ja digitalisoituminen ovat olleet useiden vuosien ajan päätavoite taloushallinnossa. Sen määritelmä on ollut melko vaihteleva, koska käsite on niin laaja, että sitä on haastavaa määrittää tietyllä tavalla. Toisille sähköinen taloushallinto tarkoittaa, sähköisesti tehtyjä myynti- ja ostolaskuja, kun taas toisille siinä korostuu myös tarkemmin esimerkiksi erilaiset tiedostomuodot. Taloushallinto on mennyt kehityksessä valtavasti eteenpäin, viimeisen kymmenen vuoden aikana ja kehitystä tapahtuu edelleen. Lahti ja Salminen ovatkin kirjassaan tiivistäneet sen, mitä sähköinen taloushallinto tarkoittaa. ”Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa”. (Lahti & Salminen 2014, 23-24.)

Digitaalisuus näkyy myös, nykyisessä taloushallinnossa käytössä olevissa järjestelmissä, kuten M2:ssa. Se on täysin sähköinen järjestelmä, jossa kuitit ja muut liitteet skannataan järjestelmään, kululaskun liitteeksi. Yritys X:n yhtenä suurena missiona ja tavoitteena on saada taloushallinnostaan kokonaan paperiton, eli kaikki tieto olisi sähköisessä muodossa. Tämä vaatii kuitenkin yritykseltä vuosien työn, mutta myös selkeän päämäärän, jotta tavoitteisiin voidaan päästä. Digitaalisuus ja edistyksellisyys olivatkin tärkeimpiä ominaisuuksia, kun lähdettiin pohtimaan uutta järjestelmää.

3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on termi, jota on käytetty viime vuosina yhä enemmän, vaikka sille ei ole olemassa kunnollista määritelmää, eli tarkkaa tietoa siitä, mitä se oikeastaan tarkoittaa. Siitä puhutaan silloin, kun se muuttaa ihmisen käyttäytymistä ja yritysten toimintaa. Mediassa puhutaan digitalisaatiosta, kun verrataan esimerkiksi verkkokaupan vaikutusta kivijalka liikkeisiin, sekä uusien teknologia ideoiden tuomiin muutoksiin. Taustalla on digitalisoituminen, eli kun kehitetään esimerkiksi jotakin tuotetta vastaamaan tämän päivän vaatimuksia. Yhtenä esimerkkinä voisi olla podcastit, jossa sovellukseen tallennetaan esimerkiksi radiokanavan aamuohjelman parhaat palat, jossa se on kaikkien vapaasti

kuunneltavissa. Tämä liittyy olennaisesti myös liiketoimintaprosesseihin, joita jatkuvasti automatisoidaan. Tästä esimerkkinä on pankin lainahakemus, joka piti ennen tehdä paperisena ja paikan päällä pankissa. Tänä päivänä se voidaan tehdä sähköisesti kotona. Pankit ovat siirtäneet yhä enemmän palveluitaan sähköiseksi, joka on vähentänyt konttorissa käyntien tarvetta ja niiden määrää. Digitalisaatio osaltaan siis helpottaa ihmisten arkea, koska palveluita voidaan käyttää omalta kotisohvalta. Se myös mahdollisesti vie työpaikkoja, koska palveluita automatisoidaan ja ihmistä ei enää tarvita hoitamaan asiaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 2.)

Digitalisaatiota tarkastellaan usein kolmesta eri näkökulmasta, yhteiskunnan, markkinoiden ja yrityksen tasolta. Yhteiskunnan digitalisaatiolla tarkoitetaan sitä, että ihmisten käyttäytyminen muuttuu. Esimerkiksi verkkokauppojen käyttäminen on lisääntynyt merkittävästi viime vuosien aikana, kun taas kivijalkamyymälöiden käyttö on vastaavasti vähentynyt. Tämä kuvastaa asiakaskäyttäjymisen murrosta, jossa on huomattavissa niin sanottua mukavuudenhaluisuutta ja helppouden tavoittelua. Esimerkiksi lapsiperheet hyödyntävät verkkokauppoja ja kotiinkuljetus mahdollisuuksia. Markkinoiden digitalisaatiota on se, että yritykset muuttavat markkinoilla olevia käytänteitä ja näin muuttavat totuttuja toimintatapoja. Uudet yritykset pyrkivät hyödyntämään tätä murtamalla toimintamalleja ja saavat näin vastattua uudenlaisiin asiakastarpeisiin, joihin kilpailijat eivät pysty. Yritysten pitää sopeutua siihen, että tavat toimia muuttuvat ja mikäli haluaa pysyä kilpailussa mukana, tulee digitalisaatio huomioida yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Kuviossa 6 havainnollistetaan näitä digitalisaation eri tasoja. Yhteiskunnan digitalisaatio vaikuttaa

yrittäjien digitalisaatioon ja toisinpäin. Kun muutosta tapahtuu yhdellä näistä tasoista, sillä on vaikutusta kaikkiin tasoihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 2.)

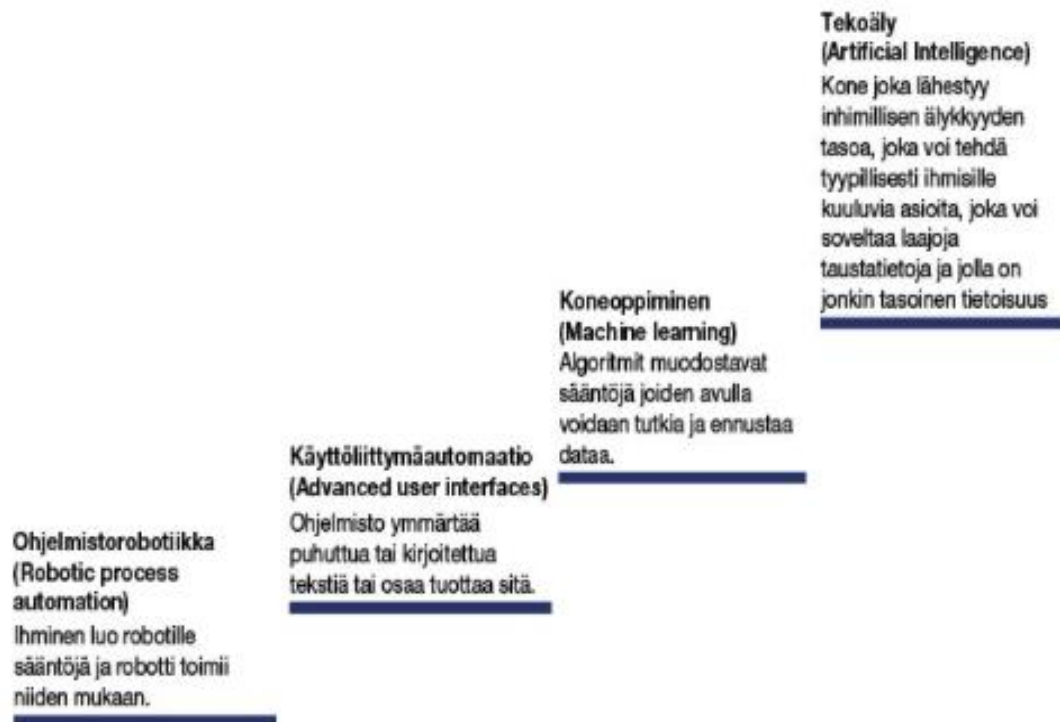


Kuvio 6: Digitalisaation tasot

Yritys X haluaa myös pysyä mukana digitalisaatiossa ja sen tuomissa muutoksissa. Se on iso toimija, joten sen on jopa pakko seurata, mitä markkinoilla tapahtuu ja mitä kilpailevat yritykset tekevät. Sen odotetaan olevan suunnan näyttäjänä siinä, mitä kehitys tuo taloushallintoon tulevaisuudessa mukanaan.

3.2 Tekoäly

Digitalisaatioon liittyy olennaisesti myös tekoäly, jonka käyttö taloushallinnossa on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Tulevaisuudessa niistä tulee yhä tavallisempia yrityksissä, joissa tekoälyä on helppo hyödyntää. Se sopii parhaiten toistuvaan johdonmukaiseen työhön, joka jouduttaisiin muuten tekemään manuaalisesti. Sitä voidaan käyttää taloushallinnossa esimerkiksi laskujen ennusteiden ilmoittamisessa. Tekoäly lukee laskun tiettyjä kenttiä ja tekee näiden perusteella tiliöinti ennustuksen. Tällainen robotti voi olla alkuun huono ja ennustaa tiliöinnin usein väärin, mutta se oppii sitä mukaan, kun samanlaisia laskuja alkaa toistua useaan kertaan. Tällainen niin sanottu ohjelmistorobotti on yritykselle taloudellisesti järkevin valinta, mutta voi hyvin toimiessaan olla tulevaisuudessa uhka muutaman työntekijän vähentämiseen. Tekoälyyn tulisi kuitenkin suhtautua myönteisesti, koska se auttaa meitä ihmisiä tekemällä meille manuaalisen ja tylsältä tuntuvan työn. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 51-53.)



Kuvio 7: Robotiikan ja älykkään automaation työkaluja

Kuviossa 7 esitellään automaation työkaluja, joita ovat muun muassa ohjelmistorobotiikka, käyttöliittymäautomaatio, koneoppiminen ja tekoäly. Näistä työkaluista käytetyimpiä ovat varmasti ohjelmistorobotiikka ja tekoäly. Ohjelmistorobotiikka on järkevä valinta silloin, kun halutaan tehdä pientä kehitystä ja pienellä budjetilla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 52.)

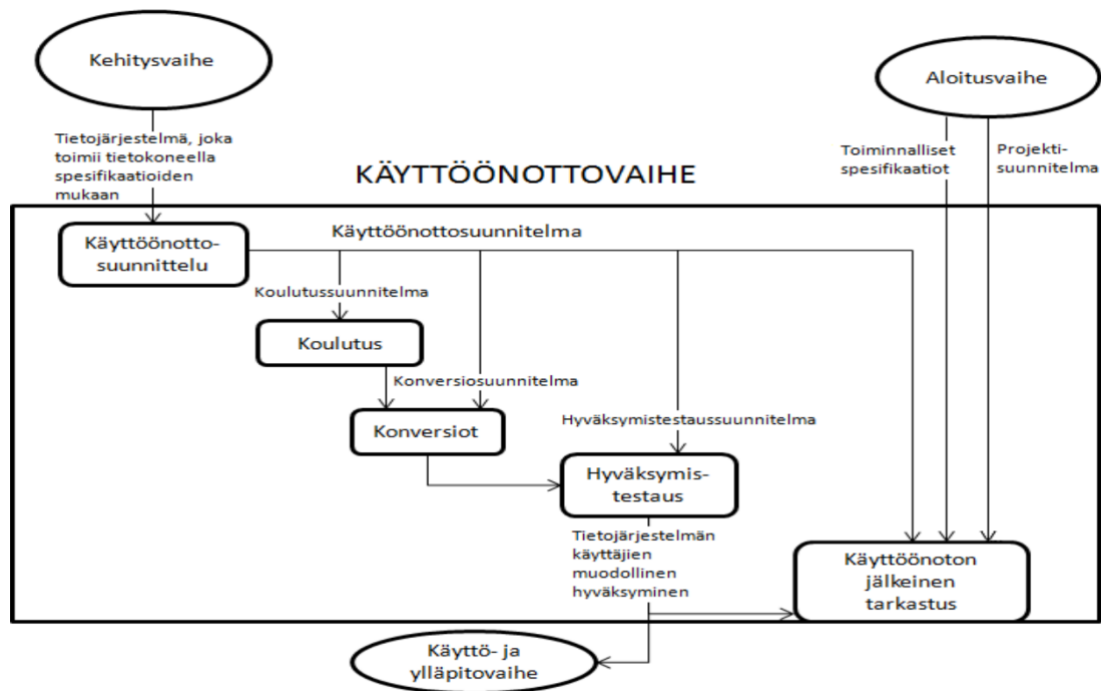
Yritys X halusi alkaa hyödyntää tekoälyä taloushallinnossaan ja parantamaan ostolaskujen tiliöintejä. He ottivat ulkoisen yrityksen kehittämään tekoäly robottia, joka ennustaa tiliöinnit laskuille. Tämä helpottaa ja nopeuttaa laskujen tiliöintiä ja käsittelyä. Alussa robotti toimi huonosti, eikä ennuste vastannut laskun sisältöä ollenkaan, näin ollen ennusteesta ei vielä tässä vaiheessa ollut mitään hyötyä. Vähitellen se kuitenkin alkoi oppia toistuvien laskujen tiliöinnin ja yritys X alkoi saada siitä haluamansa hyödyn. Kestää kuitenkin edelleen jonkin aikaa, että ennuste on 100% luotettava ja oikein.

4 Käyttöönottoprosessi

Käyttöönottoprosessi lähtee kehitysvaiheesta jossa uutta järjestelmää kehitetään toimivaksi tietokoneella tai mobiilissa. Kehitysvaiheesta siirrytään käyttöönoton suunnitteluun, johon kuuluu mm. koulutussuunnitelma, konversiosuunnitelma ja hyväksymistestaussuunnitelma. Hyväksymistestauksessa pyritään saamaan loppukäyttäjien hyväksyntä järjestelmälle. Tämän jälkeen päästään käyttö- ja ylläpito vaiheeseen ja lopuksi tehdään käyttöönoton jälkeinen

tarkastus. Tarkastuksessa katsotaan ja varmistetaan, että järjestelmä on toiminut halutulla tavalla ja palvelee yrityksen tarpeita. (Aikkila & Saukko 2012, 9.)

Uuden järjestelmän käyttöönoton on havaittu olevan melko haastava prosessi yritykselle ja tavoitteiden saavuttaminen ei ole aina niin selvää, kuin odotetaan. Käyttöönotossa järjestelmälle asetetaan suuret tavoitteet ja odotukset, mutta se voi ainakin hetkellisesti jopa alittaa toimivuudeltaan, sen järjestelmän jota se tulee korvaamaan. Käyttöönotovaihe kuviossa on kuvattuna käyttöönotto prosessissa olevia vaiheita. Näitä vaiheita ovat mm. käyttöönottosuunnitelman tekeminen, loppukäyttäjien koulutus, sekä toimivuuden seuraaminen. Kuviosta 8 voidaan myös huomata, että käyttöönottoon liittyy monia vaiheita ja ne voivat olla myös melko haasteellisia. Tämän vuoksi moni yritys erehtyykin luulemaan, että prosessi etenee tavoitteista toteutukseen ja siitä käyttöön. Ennen virallista käyttöönottoa yrityksen tulisikin laatia perusteellinen suunnitelma, siitä mitä tullaan tekemään, ketkä tekevät ja millä aikataululla. Ilman kunnollista suunnitelmaa käyttöönottoprosessi tulee olemaan erittäin haastava ja yrityksen on entistä hankalampaa päästä asetettuihin tavoitteisiin. (Aikkila & Saukko 2012, 8-9.)



Kuvio 8: Järjestelmän käyttöönoton vaiheet

Yritys X:n käyttöönottoprosessin aikana ilmeni, että kaikkia näitä vaiheita ei oltu pohdittu, niin tarkasti, kun olisi ollut tarpeellista. Käyttöönotovaiheiden suunnitelman tekemisen merkitystä ei ehkä oltu ymmärretty, eikä sitä pitäisi tehdä liian nopealla aikataululla. Mikäli se suoritetaan liian hätäisesti, ei mahdollisiin ongelmatilanteisiin välttämättä osata tai ehditä

varautua ajoissa. M2 järjestelmän testaus käyttöönotto tapahtui nopealla aikataululla, koska oli suuri tarve saada uusi järjestelmä mahdollisimman nopeasti käyttöön ja saada katkaistua vanhojen järjestelmien lisenssit. Järjestelmän käyttöönottoon tuli kuitenkin viivästystä, koska eteen tuli odottamattomia ongelmia, joihin ei oltu osattu ennalta varautua.

4.1 Järjestelmän testaus

Järjestelmän testaus on järkevää suorittaa pilotoinnilla, jota kutsutaan testijaksoksi. Testijaksolla järjestelmää, sen toimivuutta ja sopivuutta voidaan testata, pienemmällä käyttäjämäärällä. Jakson aikana seurataan aktiivisesti järjestelmän toimintaa ja käydään läpi projektissa mukana olleiden kommentteja pilotoinnin onnistumisesta. Näiden kommenttien avulla voidaan tehdä kehitystyötä, niin järjestelmään, kuin toimintatapoihinkin. Testaus vaiheesta on apua, kun ollaan aloittamassa varsinaista käyttöönottoa, koska silloin projekti-ryhmässä on henkilöitä, jotka osaavat jo käyttää järjestelmää. Varsinkin isommassa yrityksessä ja merkittävässä käyttöönotossa pilotointi on lähes elinehto, jotta se voisi sujua onnistuneesti. Testaus vaiheessa voidaan vielä varmistaa se, että uusi järjestelmä toimii, yhdessä yrityksen muiden järjestelmien kanssa. Pilotoinnin avulla pyritään myös selvittämään esimerkiksi uuden järjestelmän hankinnan syy, eli mikä vanhassa järjestelmässä on ollut huonoa ja miksi on päätetty hankkia uusi. Testijakson aikana on olennaista keskittyä järjestelmän ydin-toimintoihin, eli pitää kokonaisuus mahdollisimman pienenä ja selkeänä. Mikäli kokonaisuus kasvaa liian isoksi, siltä katoaa merkitys ja yritys ei saa siitä tarvitsemaansa selkeää kuvaa. (Kumpulainen 2018.)

Pilotointi ryhmän ja sen vastuhenkilöiden tulee keskustella ja kertoa etenemisestä, yrityksen johdolle ja esimiehille esimerkiksi viikoittain järjestettävässä palaverissa. Tiedon jakaminen ja pilotoinnin edistymisen seuranta säännöllisesti on erittäin tärkeää. Näin voidaan olla perillä siitä, missä vaiheessa ollaan ja mahdolliset ongelmat voidaan yrittää ratkaista. (Kumpulainen 2018.) Testijakson aikana ilmenneet ongelmat pyrittiin ratkaisemaan yhteistyössä järjestelmän kehittäjän kanssa. Mikäli järjestelmästä puuttui jokin tärkeä ominaisuus, se lisättiin sinne tai jos jokin ominaisuus ei ollut yritys X:n tarpeisiin toimiva, se otettiin pois järjestelmästä. Tässä huomataan, että on tärkeää valita sellainen järjestelmä, jota kyetään muokkaamaan yrityksen toiveiden mukaan. Pienemmät järjestelmä kehittäjät eivät tähän välttämättä pysty. Yleensä se kannattaakin valita yrityksen koon mukaan, mitä isompi yritys, sitä isompi järjestelmän kehittäjä.

Yritys X on iso alansa toimija ja sen vuoksi onkin tärkeää hoitaa testaus huolellisesti ja käyttää siihen tarvittava aika, ennen kuin se otetaan käyttöön. Pilotointi vaihe vaatii usein asiantuntemusta ja sen vuoksi siihen päätettiin ottaa ulkopuolista apua. Tämän ulkopuolisen asiantuntemuksen avulla saatiin järjestelmä mahdollisimman tehokkaasti testattua ja käyttöön pikaisesti. Testaus vaihe kesti muutaman kuukauden, jonka aikana pystyttiin

seuraamaan, miten se toimii eri toimialoilla toimivien yritysten käytössä. Testaamisen tarkoituksena on siis saada tietoa testattavasta tuotteesta, laadusta ja toimivuudesta. Päätaavoite tässä yritys X:n testauksessa olikin löytää järjestelmässä olevat mahdolliset häiriöt ja viat, mutta myös löytää ne positiiviset muutokset, jotka uusi järjestelmä tuo mukanaan.

4.2 Järjestelmän ylläpito

Järjestelmien ylläpito yrityksissä on tärkeää ja jonkun tahon on vastattava päivittäin niin laitteiden, kuin järjestelmienkin toimivuudesta. Isoissa yrityksissä tämä voi olla ulkopuolinen IT-tuki tai oma IT-osasto. Pienemmissä yrityksissä työntekijät tai yksi IT-henkilö voi vastata tästä. Ilman IT-tukea yrityksen toiminta on vaikeaa ja ongelman sattuessa, se voi lamaannuttaa toiminnan kokonaan tai ainakin suurelta osin. Järjestelmän käyttöönotossa ylläpito ja tuki on tärkeää, koska lähes poikkeuksetta voidaan odottaa teknisiä ongelmia. Mikäli yrityksellä ei ole IT-tukea, niin tässä vaiheessa se on suotavaa hankkia.

Ylläpidossa tulee myös huomioida salassa pidettävät ja arkaluontoiset tiedot, kuten esimerkiksi sähköposti ja henkilötiedot. Näitä tietoja ei saa levittää mihinkään ja on tärkeää pitää tietosuojaukset ajantasalla. Säännöllisillä päivityksillä voidaan varmistaa, että järjestelmät ovat turvallisia käyttää ja riittävä palomuri suojaa ulkopuolisilta hyökkäyksiltä yrityksen tietokantoihin. Järjestelmän ylläpitoon kuuluu siis myös tietoturvallisuuden varmistaminen ja päivittäinen ylläpito.

Yritys X:llä on ulkoistettu IT-tuki, jonne voi lähettää palvelupyyntöjä tai soittaa päivystys aikojen puitteissa. Ulkoistettu tuki toimii yritys X:lle hyvin, koska kysessä on iso yritys ja oma IT-osasto ei olisi taloudellisesti järkevä. Toki yrityksen sisällä toimii IT-ammattilaisia, jotka voivat auttaa esimerkiksi tietokone- tai verkko ongelmassa. Käyttöönotto vaiheessa yritys X:n toinen ulkoinen järjestelmä asiantuntijayritys auttoi teknisissä haasteissa. Heiltä saadulla avulla järjestelmä saatiin nopeammin käyttöön ja ongelmat ratkaistua tehokkaasti. Ulkopuolisella tuella on suuri merkitys käyttöönoton onnistumisessa ja järjestelmän ylläpidossa.

4.3 Muutosjohtaminen

Muutoksen tapahtuessa vanhan tilalle on tulossa uutta ja toisinaan se voi olla hankala tilanne työntekijöille, jotka joutuvat luopumaan vanhoista toimintatavoista. Muutokset tapahtuvat usein nopealla aikataululla, eikä muutokseen anneta tarpeeksi sopeutumisaikaa. Tämä ongelma tulee eteen varsinkin isoissa yrityksissä, joissa muutosten tahti on todella nopea. Ihmisen tulisi saada käsitellä muutosta ja keskustella siitä, miltä vanhoista toimintatavoista luopuminen tuntuu. Hyväksymällä muutoksen pystytään sitoutumaan muutokseen ja sen tuomiin uusiin haasteisiin. (Ponteva 2010, 24.) Tässä kohtaa muutosjohtamisen merkitys korostuu. Mikäli

muutosta ei osata johtaa oikealla tavalla, myös itse muutos tulee suurella todennäköisyydellä epäonnistumaan.

Muutosjohtaminen vaatii paljon tietoa, taitoa ja osaamista erityisesti siitä, miten muutosta lähdetään johtamaan. Lisäksi on tärkeää saada selkeä kuva siitä, minkälainen muutos on kyseessä. Muutos tulee suunnitella huolella, ennen kuin sitä lähdetään toteuttamaan. Huono suunnittelu aiheuttaa ongelmia, jopa muutosvastarintaa, joka voi ilmetä lakkoiluna tai yleisenä tyytymättömyytenä työnantajaa kohtaan. Pahimmillaan muutosvastarinta voi vaikuttaa myös yrityksen maineeseen tai koko toimialaan. Esimiehen asema muutosjohtamisessa on merkittävä, sillä hän on yleensä yrityksessä se taho, joka kertoo alaisilleen tapahtuvista muu-toksista. Esimiehen tehtävänä olisikin varmistaa, että muutos tapahtuu sujuvasti ja kaikki ovat muutoksesta tietoisia. Esimiehen tulee kuitenkin asemansa vuoksi tukea johdon tekemiä päätöksiä, vaikka ei välttämättä itse usko muutokseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies tietää muutoksen tavoitteista ja syistä, miksi muutos halutaan tehdä. Tällöin hänen on hel-pompi uskoa muutokseen ja varmistaa sen onnistuminen. (Hyppänen 2013.)

Muutosjohtaminen on tärkeässä roolissa sen vuoksi, että vain harvat innostuvat muutoksesta heti. Onnistunut muutosjohtaminen lähtee siitä, että johtajat ja esimiehet ovat perehtyneet muutokseen ja osaavat tuoda sen oikealla tavalla esille työntekijöille. Ihmisten reaktio muutokseen on usein joko negatiivinen tai positiivinen, harvoin neutraali. Negatiivisesti muutokseen suhtautuva vastustaa muutosta heti alusta alkaen, vaikka ei välttämättä vielä tiedä, mitä vastustaa. Osa ihmisistä ei ole muutoksesta mitään mieltä, eikä näytä omaa mielipidettään ainakaan julkisesti. Muutosvastarintaan suhtaudutaan usein niin, että se olisi jotenkin periaatteellista valittamista asioista tai halu olla hankala muutoksen tullessa kohdalle. Todellisuudessa muutosvastarinta on melko luonnollinen ja usein ohi menevä reaktio ja tarkoituksena ei ole vastustaa itse muutosta vaan sitä, miten muutos hoidetaan. (Hyppänen 2013.)

Yrityksen johdolla on usein liian ruusuinen kuva siitä, miten muutos tulee tapahtumaan ja, että se onnistuu alusta alkaen niin kuin ollaan suunniteltu. Mikäli halutaan, että muutos sujuu ongelmitta, henkilöstön täytyy olla sitoutuneita siihen. Sitoutuminen vaatii muutoksen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Usein unohdetaan se tosiasia, että ne jotka työtä tekevät tietävät parhaiten, millainen muutos olisi hyväksi yritykselle ja sen työntekijöille. Johtajilla ei välttämättä ole tarkkaa tietoa siitä, miten työtä tehdään käytännössä, he tietävät lähinnä teorian.

Ongelmaksi muutosprosessissa voi muodostua se, että työntekijät ja johto eivät ole samassa vaiheessa muutoksen edetessä. Silloin kun työntekijät tarvitsisivat eniten tukea ja apua muutoksessa ja sen aiheuttamissa kysymyksissä, johto on jo suunnittelemassa prosessin

seuraavaa vaihetta. Tämä voi viestiä henkilökunnalle, että johto ei välitä heistä tai heidän tunteistaan. Johdon on kuitenkin välttämättä oltava edellä prosessissa, jotta se saadaan hoidettua sujuvasti loppuun asti. (Hyppänen 2013.)

Yritys X:n käyttöönotossa ei juurikaan tarvinnut soveltaa muutosjohtamista, koska työntekijät olivat tyytyväisiä uuteen järjestelmään, joka tulisi helpottamaan heidän työtään. Muutosvastarintaa ei siis merkittävässä määrin ollut ja muutosjohtaminen sujui suunnitelmien mukaisesti. Eniten työstöä vaativat konsernin toimihenkilöt, jotka tulevat olemaan uuden järjestelmän loppukäyttäjiä. He tekivät muutosvastarintaa, kun tieto uudesta järjestelmästä lähti osastolta ulospäin. Suurin syy tähän oli se, että käyttäjät olivat niin tottuneita vanhoihin järjestelmiin, että uuden opettelu olisi vienyt paljon aikaa. Toinen syy oli se, että uusi järjestelmä oli heidän mielestään liian hankala käyttöinen ja esimerkiksi kululaskun tekeminen vie liikaa aikaa työpäivästä. Yritys X pyrki vastaamaan tähän järjestämällä käyttäjille koulutusta. Koulutus tilaisuuksiin oli vapaa pääsy. Ostoreskontrassa huomattiin kuitenkin melko pian, että henkilöt, jotka eniten vastustivat uutta järjestelmää, eivät osallistuneet järjestettyyn koulutukseen. Välinpitämättömyyttä voidaan pitää yhtenä muutosvastarinnan muotona.

4.4 Prosessikehitys

Prosessikehitys lähtee liikkeelle siitä, että yritys miettii mitkä ovat heidän ydin- ja tukiprosessit. Tämän jälkeen lähdetään tarkemmin tunnistamaan ja analysoimaan niitä. Prosessikehitystä tehdään tehokkuuden, läpimenoaikojen lyhentämisen ja laadun parantamisen vuoksi. Puhutaan ns. Lean menetelmästä, jonka avulla pyritään poistamaan yritykselle lisäarvoa tuottamattomat toiminnot ja työvaiheet. Tätä voidaan ajatella yrityksessä asiakkaan näkökulmasta tai sisäisesti, eli miten yrityksestä voidaan tehdä kannattavampi karsimalla turhia vaiheita työstä. Lean johtamisprosessi on saanut alkunsa 1950-luvulla ja sitä käytettiin aluksi vain autoteollisuudessa, mutta sittemmin se on levinnyt kaikille toimialoille ja lähes kaikkiin maihin. Lean ajattelu mallin mukaan asiakas on aina oikeassa ja sen vuoksi prosesseja pyritään kehittämään, niin että asiakas saa parasta mahdollista palvelua, josta on riittävästi pois kaikki turha. Tämä tekee työstä tehokasta ja madalta näin yrityksen kustannuksia. (Leanlion 2017.)

Järjestelmien kehittäminen, automatisointi ja robotiikka ovat tietynlaista prosessien kehittämistä. Yritysten tulisi tietyn väliajoin tarkastella omia prosessejaan ja niiden tehokkuutta. Tällaista tarkastelua tehdessä voidaan huomata, että prosessit ja toimintatavat eivät ole olleet järkeviä ja tehokkaita. Yritykset suosivat yhä enemmän etätyöskentelyä, joka osaltaan "pakottaa" kehittämään prosesseja ja järjestelmiä, niin että työnteko onnistuu missä vain.

Esimerkiksi kehittämällä järjestelmien toimivuutta eri mobiililaitteissa. Tällöin voidaan tehdä helposti töitä esimerkiksi junassa kotimatalla, tämä takaa osaltaan työn tehokkuuden.

Prosessikehityksen tarve on lisääntynyt yrityksissä ja se lähtee usein havaituista ongelmista prosesseissa. Kehityksen avulla prosesseista pyritään luomaan selkeämpiä ja helppokäyttöisiä, jotta yritys voi saada niistä kaiken tarvitsemansa tehon irti. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kehitystä ei voida tehdä ilman perusteellista tietoa yrityksen prosessien tämän hetkisestä tilanteesta. Mitä enemmän tietoa on, sitä helpompi prosesseja on lähteä kehittämään. Tätä voidaan tehdä myös vain tietystä näkökulmasta, eli kaikkia prosesseja ei tarvitse lähteä analysoimaan tai kehittämään. Tämä voi olla esimerkiksi taloushallinnon tiettyjen työvaiheiden tehostaminen ja jopa osittainen automatisointi. Kehityksen ansiosta työntekijälle voi vapautua aikaa tehdä jotain muuta työvaihetta, mistä hän on kiinnostunut. Näin voidaan myös varmistaa, että hyödynnetään työntekijöiden ydinosaamista ja, että työ on mielekästä. Lisäksi tulee täysin uusia työtehtäviä mm. IT puolelle, jos robottiin tulee jokin vika, jonkun on osattava korjata se. Robotit siis luovat osaltaan uusia työpaikkoja tai työtehtäviä ”menetettyjen” tilalle.

Yritys X lähti kehittämään omia ydin prosessejaan, rajaamalla ensin ne prosessit, joita haluttiin kehittää. Aluksi kehitystä lähdettiin miettimään järjestelmien näkökulmasta, pohtimalla ovatko ne tarpeeksi tehokkaita ja tukevatko ne riittävästi tehokasta työskentelyä. Näiden rajausten ja pohdintojen perusteella päätettiin lähteä kehittämään kulu- ja matkalasku prosessia, vaihtamalla vanhat käytössä olleet järjestelmät kokonaan uuteen. Uuden järjestelmän kehittäjä Visma pystyi kehittämään järjestelmänsä, yritys X:n toiveiden mukaisesti. Järjestelmä kehityksen lisäksi, ns. ”turhaksi” tai tehottomiksi todettuja työvaiheita mietittiin uudelleen, voisiko niitä poistaa kokonaan tai kehittää esimerkiksi automatisoimalla jonkin osan työstä. Prosessikehitys lähti vauhdikkaasti liikkeelle ja kehitystä saatiinkin aikaan nopeasti, mutta myös ongelmia tuli ajoittain eteen. Yritys X laittoi kehitykseen paljon investointia kiinni ja haluttiin, että se alkaisi tuottamaan tulosta mahdollisimman nopeasti. Osa kehityksistä onnistui kerralla hyvin, mutta osan kanssa oli paljon ongelmia, joita kehitetään edelleen. Kehitystä kuitenkin tehtiin niin paljon pienessä ajassa, että oli odotettavaa, että kaikki ei sujuisi heti alusta ongelmitta tai ilman jatkokehitystä.

5 Onnistunut käyttöönotto

Onnistunut käyttöönotto vaatii monta työvaihetta ja aikaa, jonka vuoksi kehityksen tulee jatkua myös varsinaisen käyttöönoton jälkeenkin. Alla käsitellään tärkeitä vaiheita käyttöönotossa ja sen onnistumisessa. Yksi tärkeimmistä on koulutus, jossa uutta järjestelmää opetetaan käyttämään ja tarvittaessa järjestetään koulutustilaisuuksia pienemmille ryhmille. Niissä päästään tarkemmin käymään läpi, järjestelmän toimintoja ja mahdollisia ongelmia. Ongelma

tilanteet ovat väistämättömiä, kun tapahtuu jotain isompaa muutosta. Niihin pitää vain osata varautua etukäteen. Yllätyksiäkin projekteissa usein tulee eteen, mihin ei olla osattu varautua ennalta. Kaikkia näitä alla käsiteltyjä asioita tarvitaan ja niihin tulisi varautua, jotta käyttöönotto voi sujua onnistuneesti.

5.1 Koulutus

Koulutuksella on suuri merkitys työelämässä ja yksilön kehityksessä. Suomessa onkin yksi maailman parhaimmista koulutusjärjestelmistä ja se on kaikille maksuton. Järjestelmään kuuluu varhaiskasvatus, esiopetus, perusopetus, mahdollinen lisäopetus eli kymppiluokka, ammatillinen tukinto, ylioppilastutkinto, ammattikorkeakoulututkinto, alempi yliopisto korkeakoulututkinto, ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja ylempi yliopisto korkeakoulututkinto. (Opetushallitus.)

Uutta järjestelmää käyttöönotettaessa ja jo ennen sitä yrityksen tulisi miettiä, miten koulutus järjestetään ja milloin työntekijöille tiedotetaan uudesta järjestelmästä. Usein yritykset tuovat asian julki vasta siinä vaiheessa, kun se on jo melkein käytössä, eli se halutaan pitää ”salaisuutena”, mikä ei mielestäni edistä yrityksen tavoitteita siinä, että järjestelmä halutaan saada toimintaan mahdollisimman nopeasti. Koulutuksen järjestäjää tulisi myös miettiä, onko järkevää ottaa ulkoinen kouluttaja vai joku tai jotkut työntekijät, jotka ovat perehtyneet järjestelmään ja ovat olleet mukana sen käyttöönotto vaiheessa. Koulutuksen tehokkuuden näkökulmasta voi olla järkevämpää ottaa ulkoinen kouluttaja. Ulkoisella kouluttajalla on kokemusta siitä, miten luoda hyvä ja selkeä koulutuspaketti niin, että kaikki voivat sen ymmärtää ja saavat koulutuksesta halutun hyödyn.

Yrityksen koosta riippuen koulutustilaisuuksia voidaan joutua järjestämään useita, koska voidaan ajatella että, mitä pienempi osallistujia määrä on, sitä tehokkaampi koulutus on. Tämä tietysti maksaa enemmän, mutta se on yritykselle sijoitus, joka voidaan laskea järjestelmän käyttöönotto kustannuksiin. Yrityksen johto ei aina välttämättä ymmärrä, miten tärkeää kunnollisen koulutuksen järjestäminen on, sillä sen avulla voidaan taata, että järjestelmä tuo yritykselle halutun hyödyn, eli sen mitä uudella järjestelmällä on lähdetty tavoittelemaan. Koulutus lisää yrityksen tuottavuutta ja näin ollen sillä on vaikutusta myös sisään tulevan rahan määrään, siksi siihen kannattaa panostaa.

Yritys X:n kaksi ostoreskontrassa työskentelevää henkilöä, järjestivät toimihenkilöille koulutustilaisuuksia, heti kun M2 oli otettu virallisesti käyttöön. Ennen toimihenkilöiden perehdyttämistä, ostoreskontralle järjestettiin oma koulutustilaisuus, jossa heitä opastettiin järjestelmän käyttämiseen, niin loppukäyttäjän, kuin ostoreskontran näkökulmasta. Koulutustilaisuuksissa kävi ilmi, että niihin osallistui vain murto-osa henkilöistä, jotka tulisivat M2:sta käyttämään. He, jotka eivät koulutustilaisuuksiin osallistuneet työllistivät

ostoreskontraa erilaisilla kysymyksillä tai ongelmatilanteilla järjestelmän käytössä. He myös arvostelivat, sitä että olimme ottaneet käyttöön liian monimutkaisen ja hankalakäyttöisen järjestelmän. Todellisuudessa sen käytön olisi voinut oppia koulutuksessa. Tästä voidaankin päätellä, että koulutuksella on tärkeä merkitys, joka olisi hyvä muistaa. Usein ajatellaan, että kiireiden vuoksi ei osallistuta koulutustilaisuuksiin, mutta niiden avulla voi myös säästyä työaika, kun ei tarvitse itse opiskella niin paljon. Kaikille järjestelmän käyttäjille lähetettiin myös kirjalliset ohjeet ja niitä päivitettiin säännöllisesti. Koulutusta oli myös aina saatavilla, mikäli joku koki sitä tarvitsevana.

5.2 Ongelmatilanteet

Järjestelmän käyttöönotto tilanteessa yhdeksi ongelmaksi voi muodostua se, että yrityksen johto haluaa määrätä, miten ja missä aikataulussa se suoritetaan. Johto ei välttämättä ymmärrä tai ajattele sitä, että henkilöstöllä on kokemusta vastaavien järjestelmien käytöstä ja heillä on projektissa vaadittavaa kokemusta. Tämä voi koitua ongelmatilanteeksi toteutusvaiheessa ja hankaloittaa projektin loppuun saattamista.

Järjestelmän käyttöönotossa ilmenee lähes aina ongelmia ja niiltä tuskin pystytään kokonaan välttymään. Tärkeää onkin miettiä jo etukäteen mahdollisia ongelmatilanteita ja vaaranpaikkoja, jossa voidaan epäonnistua. Ongelmatilanteiden varalle tuleekin hankkia riittävästi resursseja ja aikaa selvittämiseen. Usein käyttöönotto halutaan suorittaa mahdollisimman nopealla aikataululla, kustannusten kasvamisen pelossa. Tällöin ongelmien ratkominen voi jäädä liian vähäiseksi, joka kustautuu myöhemmin järjestelmää käytettäessä. Näiden minimoimiseksi prosessi on järkevää suorittaa vaiheittain, jolloin ongelmia voidaan ratkoa sitä mukaa, kun niitä ilmenee. Lisäksi niiden ratkaiseminen on huomattavasti nopeampaa, kun silloin jos koko järjestelmä otettaisiin heti käyttöön.

Yritys X:n M2:sen käyttöönoton aikana ilmeni erilaisia ongelmia. Yhtenä isona haasteena oli toimihenkilöiden luottokorttien muuttaminen niin, että ostotapahtumat tulevat näkyviin M2:seen. Tämä oli iso prosessi, sillä luottokortteja on käytössä useita satoja. Toinen suuri haaste oli se, että uusi järjestelmä ei kyennyt alkuun kommunikoimaan käytössä olevan maksatusjärjestelmän kanssa ja laskujen maksaminen ei onnistunut. Nopeasti huomattiin, että kaikkiin ongelmiin ei osattu varautua etukäteen. Nämä ongelmatilanteet aiheuttivat osaltaan viivästyä prosessin etenemisessä. Huomattiin, että M2:sen kanssa yhdessä toimivia järjestelmiä piti vielä kehittää ja luoda työhön täysin uusia toimintatapoja. Näitä ongelmia aloitettiin korjaamaan ostoreskontrassa ja järjestelmä kehittäjältä pyydettiin uusia ominaisuuksia, jotka tukisivat tehokasta työskentelyä, niin laskuja järjestelmään tekevien toimihenkilöiden, kun laskuja käsittelevän ostoreskontran näkökulmasta.

Yritys X:n projektin yhdeksi ongelmaksi muodostui myös aikataulu, joka ei pitänyt niin kuin oltiin suunniteltu. Aikataulun venyminen aiheutti yritykselle lisäkuluja, koska vanhoja järjestelmiä piti pitää käytössä, niin kauan kun uusi järjestelmä olisi käytössä. Käyttöönotto viivästyi useilla kuukausilla, mikä osittain johtui liian vähäiseksi jääneestä suunnittelusta ja siitä, että prosessi haluttiin saada käyntiin mahdollisimman nopeasti.

5.3 Sisäinen tiedotus ja viestintä

Viestintä on tärkeässä osassa elämässä ja yritystoiminnassa. Me kaikki viestimme jotakin päivän aikana, mutta se miten sen teemme, riippuu siitä millaisia ihmisiä olemme. Viestinnällä voidaan muuttaa asenteita esimerkiksi muutosta kohtaan. Viestintä ja tiedottaminen ovat eri asioita, vaikka usein toisin luullaankin. Tiedottamisessa saatua tietoa viedään eteenpäin toiselle osapuolelle, kun taas viestinnässä ihmiset kommunikoivat keskenään asioista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 44.)

Sisäisessä tiedottamisessa tulee muistaa se, mikä on kaikkein tärkeintä, eli se tiedotettava asia, kaikki muu tulee myöhemmin esiin. Tiedottamisessa on tärkeää mietä juuri tätä, mikä on kuulijan kannalta kaikista merkityksellisintä ja viimeiseksi kerrotaan niin sanotusti vähemmän tärkeät asiat. Sisäinen tiedottaminen voidaan hoitaa esimerkiksi tiedotustilaisuudessa, jossa käydään läpi tuleva muutos. Tiedotustilaisuudessa ei yleensä mennä suoraan asiaan, vaan puhutaan ensin hieman aiheen vierestä ja alustetaan tulevaa. Työntekijöiden olisi hyvä osata varautua tähän jo etukäteen, niin tällöin tiedotuksesta ei tule niin suurta pettymystä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 45-46.)

Sisäistä viestintää tulee pitää kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden tavoitteena ja se koskettaa kaikkia yhtä paljon. Toimiva sisäinen viestintä kulkee jokaiseen suuntaan, eli se ei tule pelkästään ylhäältä alas, vaan menee myös toiseen suuntaan, eli myös alaiset voivat viestiä johdolle. Se lisää työyhteisössä hyvää henkeä ja osoittaa, että kaikki ovat yrityksessä saman arvoisia. Sillä on monia tehtäviä yrityksen sisällä kuten esimerkiksi vaikuttaminen sujuvaan työntekoon ja yksinkertaisesti tiedottaa tärkeistä työntekijöitä koskevista asioista. (Isohookana 2007, 222-223.)

Yrityksissä tiedottaminen ja sisäinen viestintä ovat merkittävässä roolissa, kun ajatellaan mainetta ja luotettavuutta, työntekijöiden silmissä. Tiedottamisella tarkoitetaan tiedon välittämistä. Tässä tapauksessa jotakin sellaista tietoa, mikä koskee henkilöstöä. Tiedottaminen on osattava tehdä kiinnostavalla ja huomiota herättävällä tavalla. Työntekijät saavat paljon sähköposteja ja jos viesti ei herätä heissä kiinnostusta se jää usein lukematta. Monilla isoilla yrityksillä onkin omat viestinnän ammattilaiset, jotka hoitavat sisäistä ja ulkoista viestintää. Sisäinen tiedonkulku on kuitenkin kaikkien vastuulla, eli se ei ole yksipuolista. (Isohookana 2007, 226.)

Yritys X tiedotti toimihenkilöille uudesta järjestelmästä sähköpostilla, intrassa ja taloushallinnon kuukausikatsauksessa. Kuukausikatsauksessa kerrotaan tuoreimmat uutiset ja mahdolliset muuta henkilöstöä koskevat muutokset, sekä uudistukset. Nämä toimihenkilöt ovat taloushallinnon asiakkaita, koska he hoitavat näiden yritysten taloushallintoa, jossa nämä ihmiset työskentelevät. Talousosaston tulee muistaa tämä, koska he ovat asiakaspalvelijoita ja viestinnän tulee myös olla sen mukaista. Yritys X:n sisäistä tiedottamista hankaloittaa se, että jos lähetetään viesti sähköpostilla, siinä on vaarana, että se hukkuu muiden viestien joukkoon ja jää lukematta. Ostoreskontraan tulikin paljon viestejä ja soittoja siitä, että he eivät olleet saaneet mitään tietoa järjestelmä muutoksesta. Palautetta tuli myös siitä, että järjestelmä olisi hankala käyttöinen. Osittain tämän selitti se, että he eivät olleet ottaneet vastaan tarjottua apua.

5.4 Käyttöönoton palaute

Palaute, sen antaminen ja saaminen on tärkeää työelämässä ja elämässä muutenkin. Positiivinen palaute motivoi ja lisää työtehokkuutta, kun työntekijä keskittyy olennaiseen. Sen avulla voidaan myös parantaa työyhteisön henkeä, antamalla esimerkiksi kollegalle positiivista palautetta. Positiivisen palautteen lisäksi on myös tärkeää osata antaa ja ottaa vastaan negatiivista palautetta, koska muuten ei voida kehittyä työssä tai saada aikaan muutosta toimintatapoihin. Palautetta annetaan siksi, että halutaan kehittyä ja auttaa työntekijöitä eteenpäin työssä. Pääperiaate on, että palautetta ei anneta omien tunteiden purkamisen vuoksi, vaan sen vuoksi, että saadaan tietää ne asiat, joissa voidaan vielä kehittyä. Palautteen antaminen on siis taitolaji, jota pitää harjoitella. Esimies on erittäin tärkeässä roolissa työelämässä, kun puhutaan palautteen antamisesta, hänen tulisi osata antaa rakentavaa palautetta, kuitenkin loukkaamatta työntekijää. (Kuusela 2013, 88.)

Yritys X:lle palautteen saaminen käyttöönotto projektista oli erittäin tärkeää. Sitä tulikin talousosastolle, projektin alkuvaiheessa. Palautteissa oli melko runsaasti negatiivista, mutta positiivistakin palautetta saatiin. Yksi suuri syy negatiivisen palautteen määrään oli varmasti se, että tyytymätön ihminen ilmaisee mielipiteensä herkemmin, kuin ihminen, joka on täysin tyytyväinen. Toinen syy negatiiviselle palautteelle oli se, että käyttöönotto tapahtui aieman viivästyksen vuoksi melko nopealla aikataululla ja koettiin, että ostoreskontra ei antanut riittävästi tukea uuden järjestelmän opetteluun.

Yritys X vastasi saamaansa negatiiviseen palautteeseen järjestämällä lisää koulutustilaisuuksia, sekä tekemällä järjestelmästä kattavat ohjeet. Ohjeita päivitettiin säännöllisesti tai aina, kun järjestelmään tuli uusi toiminnallisuus. Negatiivisten palautteiden määrä väheni, kun toimihenkilöt olivat tutustuneet ja tottuneet käyttämään järjestelmää ja käyttöönoton alkushokista oli toivuttu. Negatiivisen palautteen lisäksi ostoreskontra sai myös paljon positiivista

palautetta. Palaute koski lähinnä uutta järjestelmää ja sen toimivuutta. Osa käyttäjistä oli sitä mieltä, että M2 on helppokäyttöinen ja selkeä järjestelmä. Tämän palautteen avulla osasto sai arvokasta tietoa siitä, että kehityksessä ollaan menossa oikeaan suuntaan.

5.5 Tavoitteet ja odotukset

Projektia aloitettaessa laaditaan usein projektisuunnitelma, johon listataan projektin vaiheet ja eteneminen. Yksi tärkeä osa on miettiä, mitkä ovat sen tavoitteet, eli mitä projektilla halutaan saavuttaa ja miksi se tehdään. Lisäksi on hyvä olla selvillä odotukset, eli mitä projektilta odotetaan. Tavoitteet ja odotukset tulisi miettiä mahdollisimman selkeäksi ja realistiseksi. Näin toteuttaminen on huomattavasti helpompaa ja lopputulosta on helpompi mitata. Projektin tavoitteita mietittäessä voidaan käyttää apuna netistä löytyviä erilaisia kysymyslistoja, joihin vastaamalla saadaan tarkempaa käsitystä projektista, sen tavoitteista ja odotuksista.

Tavoitteiden saavuttamisessa voidaan käyttää apuna ns. "SMART tavoitteita", joka on lyhenne sanoista tarkka (Specific), mitattava (Measureable), jaettu (Agreed upon), realistinen (realistic) ja aikaan sidottu (Time-based). (Pulkkanen, 8). Näiden sanojen avulla voidaan miettiä tavoitteita tarkemmin ja ne auttavat projektin tekijää hahmottamaan tavoitteet ja odotukset helpommin. Projektia suoritettaessa onkin erittäin tärkeää, että kaikki siihen osallistuvat henkilöt tietävät, miksi projekti toteutetaan. On tärkeää muistaa, että tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa. Epärealistisia tavoitteita on mahdotonta saavuttaa ja ne voivat pilata projektin jo heti sen alussa, koska kukaan ei usko siihen ja sen onnistumiseen.

Yritys X määritteli käyttöönotolle tavoitteita ja odotuksia, projektin alussa. Tavoitteita käytiin läpi projektiryhmän kanssa järjestetyissä palaverissa, jossa myös suunniteltiin aikataulua ja mahdollista budjettia. Yrityksen yksi suurimmista tavoitteista oli saada kaikki yritykset yhdellä siirrolla uuteen järjestelmään. Vanhoista järjestelmistä haluttiin luopua mahdollisimman nopealla aikataululla ja uusi järjestelmä piti saada kaikkien käyttöön pikaisesti. Käyttöönotto suoritettiin vauhdikkaasti, jotta viivästyminen aiheutuneet kustannukset saadaan minimoitua. Tästä syystä olikin odotettavissa, että ostoreskontraan tulisi paljon kysymyksiä käyttöön ja kirjatamiseen liittyen. Viestien ja puheluiden runsas määrä työllisti koko ostoreskontraa ensimmäisten kuukausien aikana. Käyttöönotto projektin lopussa voitiin todeta, että kaikki tavoitteet ja odotukset eivät täyttyneet, niin kuin oli odotettu. Ongelmia ratkottiin yksi kerrallaan ja ne saatiin korjattua onnistuneesti.

5.6 Riskienhallinta

Riskienhallinnalla tarkoitetaan sellaista ennaltaehkäisevää toimintaa, jolla pyritään välttämään mahdolliset yritystoiminnassa tapahtuvat riskitekijät. Riskit tulee kuitenkin ensin tunnistaa, jotta riskienhallintaa voidaan tehdä. Usein yrityksissä joudutaan kuitenkin tekemään päätöksiä mahdollisista riskeistä huolimatta. Mikäli riskejä ei koskaan oteta, ei yrityksen toiminta voi koskaan laajentua tai kehittyä. Yritystoiminnassa tyypillinen riskitekijä on ns. liikeriski. Liikeriski kasvaa sen mukaan, mitä kilpaillumpi ala on kyseessä. "Tyypillisiä liikeriskejä ovat esimerkiksi kysynnän lasku, kilpailun kiristyminen, myyntihintojen lasku ja ostohintojen nousu". (Yrityksen riskienhallinta.)

Riskienhallinnalla on tietty tarkoitus yrityksen toiminnassa. Sen tarkoitus on "turvata" yrityksen liiketoiminta ja kassavirta niin, että siinä ei tapahdu suurta notkahdusta alaspäin. Yrityksessä riskienhallintaa tekevät usein konsernin hallitus tai johtajat. Riskitekijöitä on tärkeää arvioida säännöllisin väliajoin. Erityisesti silloin, kun tehdään isoja hankintoja tai panostuksia prosesseihin ja liiketoimintaan. Suur-yrityksissä on omat henkilönsä, jotka vastaavat riskienhallinnasta ja tekevät raportointia havainnoista konsernin johdolle. Riskienhallintaa ei tehdä pelkästään taloudellisen vakauden säilyttämiseksi, vaan esimerkiksi tietoturvan ja yleisen turvallisuuden vuoksi. Yritysten IT-osastot joutuvat päivittäin pohtimaan mahdollisia tietoturva riskejä ja vahvistamaan yrityksen palomureja ja tietoturva valmiutta. (Stockmangroup.com.)

Uuden järjestelmän käyttöönottoon, kuten mihin tahansa projektiin liittyy riskejä lähes poikkeuksetta. Käyttöönotto tapauksessa suurimpia riskejä ovat aikataululliset ja tekniset ongelmat. Projekteissa on usein mietittynä tarkka aikataulu, jonka puitteissa sen pitäisi olla valmis. Tässä riskinä on se, että eteen tulee odottamattomia esteitä, jotka hidastavat tai kokonaan estävät projektin etenemisen. Näihin mahdollisiin riskitekijöihin voidaan varautua ennalta pilotointi vaiheessa, jossa järjestelmää testataan aluksi pienellä käyttäjämäärällä ja rajatussa ympäristössä. Tässä vaiheessa saadaan viitteitä siitä, miten järjestelmä toimii ja onko se loppukäyttäjälle helppo vai vaikeakäyttöinen. Käyttöönoton aikataulua on hyvä vielä tarkastella pilotti vaiheessa. Tarpeen tullen sitä voidaan venyttää, niin että voidaan olla varmoja siitä, että järjestelmä voidaan ottaa virallisesti käyttöön koko konsernissa. Riskienhallinnan kannalta on olennaista tehdä projektisuunnitelma, missä käydään läpi projektin eteneminen ja aikataulu, sekä mahdollinen budjetti.

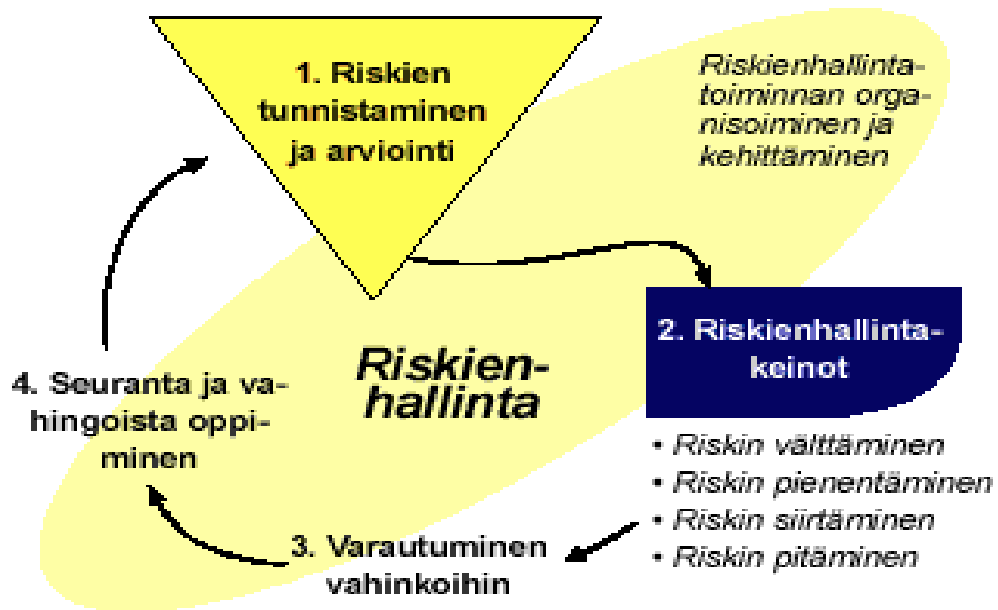
Käyttöönoton riskien lisäksi siihen sisältyy myös ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia, jotka tulisi täyttyä. Mikäli halutaan, että projekti onnistuu suunnitellusti, nämä vaatimukset tulee ottaa huomioon jo projektin alussa. Ulkoisissa vaatimuksissa on tiettyjä viranomais vaatimuksia, joita tulee noudattaa projektin aikana. Se mitä ulkoisia vaatimuksia yritykselle projektin

suhteen asetetaan riippuu siitä, millä toimialalla yritys toimii ja millaiset lainsäädännöt yritystä koskevat. (Ilmonen, Kallio & Koskinen 2013.)

Sisäisiä vaatimuksia projektissa ovat ne, jotka on listattu ylös ja jotka toteuttavat parhaiten yrityksen visiota ja arvoja. Mikäli visio ja arvot eivät ole kaikille selviä, ei projektikaan voi onnistua. Ne luovat pohjan koko riskienhallinnalle. Projektissa tulee aina olla selvillä, mitä halutaan saavuttaa. Tämän vuoksi visio ja sen perusteellinen pohtiminen ennen projektin aloittamista on erittäin tärkeää. (Ilmonen, Kallio & Koskinen 2013.)

Yritys X suoritti järjestelmän käyttöönotossa riskienhallintaa, minimoimalla riskit pilotointi jakson avulla. Tämän jakson avulla saatiin arvokasta tietoa siitä, olisiko M2 järjestelmä heidän tarkoituksiinsa sopiva. Tällä pystyttiin myös minimoimaan mahdolliset tappiot, joita toimimaton järjestelmä olisi aiheuttanut. Kyseessä on iso konserniyhtiö ja käyttäjiä järjestelmällä on useita satoja. Tällöin on selvää, että järjestelmää tulee testata hyvin ja todeta toimivaksi, ennen kun se otetaan käyttöön. Suuren käyttäjämäärän vuoksi yritys X:n tuli miettiä tarkkaan tietoturva, koska järjestelmässä on käyttäjien henkilötietoja, kuten esimerkiksi henkilötunnuksia, tilinumeroita, sekä osoite tietoja. Voidaan todeta, että riskienhallinta tällaisessa tapauksessa on erittäin tärkeää, myös yrityksen maineen kannalta.

Kuviossa 9 on esitetty tarkemmin riskienhallintaprosessin vaiheet. Riskienhallinta lähtee liikkeelle niiden tunnistamisesta ja arvioinnista, eli kuinka suuri ja millainen riski on kyseessä. Seuraavassa vaiheessa pyritään selvittämään, miten mahdolliset riskitekijät voidaan välttää tai niitä voidaan pienentää, jonka jälkeen varaudutaan mahdollisiin vahinkoihin. Viimeisenä vaiheena on riskien ja vahinkojen seuranta ja niistä opiksi ottaminen. (virtual.vtt.fi).



Kuvio 9: Riskienhallintaprosessin vaiheet

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä on olemassa kahdenlaisia määrällisiä ja laadullisia. Määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmän tarkoitus on saavuttaa tarkkaa ja faktoihin, esimerkiksi numeroihin perustuvaa tietoa. Laadullisen (kvalitatiivinen) tutkimusmenetelmän tarkoitus on auttaa meitä ymmärtämään asioiden merkitys. Kuviossa 10 on esitetty tarkemmin tutkimusten määritelmät. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu se, että aineistot eivät ole niin laajoja. Voidaan ajatella, että laatu korvaa määrän tässä tutkimusmenetelmässä. Tutkimuksessa on myös ominaista saada vastaus kysymyksiin miten ja miksi. Näiden kysymysten avulla voidaan käsitellä tutkittavaa kohdetta. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat myös tutkittavan kohteen havainnointi, jota voidaan kirjata ylös ja käyttää hyödyksi tutkimuksessa. Se on myös joustava, eli ei niin voimakkaasti sidonnainen johonkin tiettyyn aineistoon tai aiheeseen. (Tutkijan ABC.)

Määrällinen tutkimus (Quantitative research)	Laadullinen tutkimus (Qualitative research)
Laajat määrälliset aineistot (esim. tilastot)	Pienempi aineisto, aineiston laadun merkitys
Mittaaminen ja testaaminen	Havainnointi ja tulkitseminen
Tutkija aineistostaan ulkopuolinen	Tutkija aineiston tulkitsijana
Vastaa kysymykseen 'kuinka suuri', 'montako'	Vastaa kysymykseen 'miksi', 'millainen'
Yleistettävyyttä	Joustavuus

Kuvio 10: Tutkijan ABC

Tutkimusta aloitettaessa tulee aina määrittää, kumpaa tutkimusmenetelmää tullaan käyttämään. Tämä on toki riippuvainen siitä, millaisesta tutkimuksesta on kyse. Tutkimuksissa voidaan käyttää myös molempia menetelmiä, mutta pääasiassa keskitytään, joko määrälliseen tai laadulliseen tutkimukseen. (Tutkijan ABC.)

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä tutkittavaa aihetta useasta eri näkökulmasta. Laadullista tutkimusta tehdessä, aiheen tutkija voi käyttää useita erilaisia menetelmiä, saadakseen erittäin tarkkaa tietoa tutkimastaan aiheesta, olipa sitten kysymys tutkimus ongelmasta tai ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvailemaan tutkittavaa aihetta, sen tarkoituksena ei ole tehdä ennustuksia, koska tämä kuuluu enemmän määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen puolelle. Tässä tutkimusmuodossa on tärkeää tutkia aihetta ennen, kun aloittaa kirjoittamaan tutkielmaa tai esimerkiksi opinnäytetyötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on se, että sen avulla voit ymmärtää tutkimuksesi aiheen. Tämänkin vuoksi aiheeseen etukäteen perehtyminen on tärkeää, jotta voidaan saada selville, mitä aiheesta tiedetään etukäteen ja mitä siitä voidaan saada selville. Kuten aikaisemmin todettiin laadullinen tutkimus auttaa aiheen kuvailemisessa, mutta ei niinkään tekemään lopullisia johtopäätelmiä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Tämän vuoksi tutkimuksessa tarvitaan usein molempia tutkimusmenetelmiä, niin laadullista, kuin määrällistäkin. (Surveymonkey.com.)

Tiedon hankintatapoja laadullisessa tutkimuksessa on monia. Tyypillisiä tapoja ovat esimerkiksi haastattelut, tapaustutkimus, asiantuntija-arviot ja tarkastelututkimus. (Surveymonkey.com). Haastattelujen avulla voidaan saada tietoa siitä, mitä ihmiset ajattelevat tutkittavasta

aiheesta. Näiden ajatusten perusteella tutkija voi ymmärtää aihettaan helpommin, koska usein tutkimukset voivat olla hankala lukuisia ja niitä on vaikea ymmärtää. Tapaustutkimuksessa keskitytään asiakaspalautteeseen ja sen analysointiin, onko yritys saanut paljon positiivista vai negatiivista palautetta. Tällainen tutkimusmuoto sopii esimerkiksi ruokakaupan asiakastytyvyyden mittaamiseen ja tarkempaan tutkimiseen. Asiantuntija-arvioita, taas voidaan käyttää tukemaan tutkimusta ja se auttaa saamaan tarvittavan pohjatiedon aiheesta. Tällaisia asiantuntija-arvioita voivat olla esimerkiksi tietokirjat tai tieteelliset artikkelit. Tietolähteiden kanssa täytyy kuitenkin muistaa olla kriittinen, koska kaikki tieto ei välttämättä ole totta, mitä netissä kirjoitetaan. Asiantuntija-arvioista voi olla myös hyötyä sellaisissa asioissa, joista emme tiedä etukäteen juuri mitään. Tarkastelu tutkimuksessa voidaan tutkia ihmisten käyttäytymistä esimerkiksi sosiaalisessa tilanteessa. Miten he elehtivät ja käyttäytyvät, menevätkö lukkoon vai ovatko itsevarmoja ja sanavalmiita. Näiden tutkimusmuotojen avulla voidaan saavuttaa tarkka laadullinen tutkimustulos. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt pääasiassa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, mutta kuten yleensä tutkimuksissa sekoittuu joukkoon myös kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Järjestelmän käyttöönotto vaiheessa yritys X sai paljon palautetta niin järjestelmästä, kuin järjestelmä vaihdoksesta ylipäätään. Olen käsitellyt työssäni käyttöönotosta saatua palautetta, joka voidaan rinnastaa tapaustutkimukseen. Varsinaista kyselytutkimusta en ole suorittanut, koska mielestäni se ei sopinut työni aiheeseen ja sen toteuttaminen olisi ollut haastavaa, sen vuoksi, että toimeksiantaja yritys pysyy työssä nimettömänä. Asiantuntija-arvioita olen etsinyt niin netistä, kuin kirjallisuudestakin. Niiden avulla olen saanut tietopohjaa aiheesta, jonka perusteella olen pohtinut asiaa yritys X:n näkökulmasta. Tarkastelututkimuksena olen tarkkaillut ostoreskontran henkilökunnan suhtautumista uuteen järjestelmään ja koko käyttöönottoprosessiin. Olen myös tarkkailut järjestelmää käyttävien toimihenkilöiden antamaa palautetta ja tehnyt tämän ja oman tulkinnan avulla kehitysehdotuksia yritys X:lle.

6.2 Aineistonhankinta

Tutkimuksessa käytettäviä aineistonhankintamenetelmiä on olemassa useita ja niiden avulla kaikki saatavilla oleva aineisto tutkimuksen aiheesta voidaan kasata yhteen. Aineistoa voidaan hankkia kahdella tavalla. Näitä tapoja ovat teoriaan perustuva aineistonhankinta, joka pohjautuu kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin, sekä tutkimuksellinen aineistonhankinta, jonka pohjalta saatavaa tutkimustietoa voidaan analysoida. Se miten aineistoa tullaan hankkimaan, riippuu suuresti määrin siitä, miten kerättyä aineistoa tullaan myöhemmin hyödyntämään. Pääasiassa tutkimusaineiston kokoa tutkimuksen tekijä, mutta vastoin oletusta voidaan käyttää myös valmiita tutkimusaineistoja. Valmiita tutkimusaineistoja käytettäessä tulee aineistoon ja sen sisältöön suhtautua kriittisesti ja pyytää lupa aineiston

omistajalta. (Jyväskylän yliopisto 2014). Aineistoa voidaan toki hankkia myös esimerkiksi elokuvien tai vaikka blogitekstien avulla, mutta näiden suhteen täytyy muistaa lähde kriittisyys ja se, mitä tutkimusta ollaan tekemässä.

Havainnointi on myös yksi aineistonhankintatapa. Kun kyseessä on määrällinen tutkimus, puhutaan silloin ns. ”systemaattisesta havainnoinnista”. Tässä menetelmässä aineistoa voidaan kerätä aistien avulla esimerkiksi kuulon ja näön avulla. (Vilka 2015, 29.)

Havainnoinnin avulla voidaan saada selville ihmisten mielipiteitä esimerkiksi käyttöönotto projektista. Eleistä ja ilmeistä voidaan tulkita todellisia ajatuksia paremmin, kuin esimerkiksi haastatteluilla tai kyselyillä.

Tämän opinnäytetyön tärkeimpiä aineistonhankintamenetelmiä olivat havainnointi ja seuranta. Sain olla mukana seuraamassa yritys X:n järjestelmän käyttöönottoa ja tehdä havaintoja siitä, mikä projektissa onnistui ja mikä epäonnistui. Kirjoitin projektin vaiheita ja havaintoja ylös, jotka auttoivat työn tekemisessä. Työtä varten hankin tietoa myös netistä ja kirjoista, joiden avulla sain laajemman käsityksen siitä, mitä käyttöönotto tarkoittaa ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Merkittävin aineistonhankintamenetelmä on kuitenkin jo aikaisemmin mainittu havainnointi, jota suoritin projektin aikana.



Kuvio 11: Aineistonhankintamenetelmät

Kuviossa 11 on esitetty erilaisia aineistonhankintamenetelmiä. Aineistoa voidaan hankkia esimerkiksi laatimalla kyselylomake ja analysoimalla siitä saatuja vastauksia tai järjestämällä haastatteluja projektia toteuttavien henkilöiden kanssa. Näiden menetelmien avulla tutkija

kokoaa tutkimuksen aineiston yhteen. Se miten aineistoa tullaan hyödyntämään tutkimuksessa vaikuttaa myös siihen mitä aineistonhankintamenetelmiä tullaan käyttämään. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

7 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja selvittää, miten yritys X:n järjestelmän käyttöönotto sujuu ja mitä vaiheita siihen kuuluu. Tutkimus tehtiin havainnoimalla käyttöönottoprosessia ja sen apuna hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Työssä käytiin läpi käyttöönoton kannalta olennaisia aiheita ja käsiteltiin mahdollisia syitä sille, miksi yritys haluaa uudistaa järjestelmiään ja miksi se on kannattavaa. Lisäksi työssä käsiteltiin käyttöönoton kehitysehdotukset ja onnistumiset.

Opinnäytetyön ja kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että käyttöönottoprosessi oli haasteellinen ja viivästyi aikataulusta, mutta oli lopulta kuitenkin kannattava ratkaisu yritys X:lle. Tätä väitettä tukee se, että yritys X halusi kehittää taloushallintoaan automaattisempaan suuntaan, jonka vuoksi osa järjestelmistä oli välttämätöntä vaihtaa uusiin. Tuloksien loppuyhteenvetona voisi todeta, että käyttöönottoprojekti oli yritys X:lle haasteellinen, mutta kannattava.

7.1 Käyttöönoton kehitysehdotukset

Yritys X:n järjestelmän käyttöönottoprojekti sisälsi monta työvaihetta ja etukäteen tehtyjä suunnitelmia. Projektin kannalta on tärkeää tietää, missä voidaan parantaa jatkossa. Kehitysehdotuksia pohtiessa, mietin sitä, miten suuri yritys on kyseessä ja käyttäjämäärä uudella järjestelmällä on merkittävä. Käyttöönottoprojekti ei siis ollut kaikista helpoin toteuttaa, joka osaltaan selittää projektin viivästystä ja ongelmia.

Kehitysehdotukseni yritys X:lle. Projektin olisi voinut vielä tarkemmin suunnitella ja tehdä esimerkiksi toteutussuunnitelma, josta selviää, kuka tekee mitään ja millä aikataululla. Näin voidaan pysyä paremmin asetetussa aikataulussa ja kaikkien projektissa mukana olleiden osaamiset pääsevät oikeuksiin. Aikataulua, resursseja ja tavoitteita olisi voinut myös vielä pohtia tarkemmin. Yritys X:n olisi myös pitänyt miettiä, onko projektissa mukana riittävästi henkilökuntaa, että sitä voidaan viedä hallitusti eteenpäin ja kukaan ei kaadu työmäärän alle. Liian tiukka aikataulu ja tavoitteet voi aiheuttaa ongelmia käyttöönoton etenemisessä ja ne tulisikin miettiä projektin kokoluokan ja haastavuuden mukaan sopiviksi. Järjestelmän loppukäyttäjille voisi myös tiedottaa hyvissä ajoin tapahtuvasta muutoksesta. Tämä voisi vähentää muutosvastarintaa ja mahdollisia negatiivisia palautteita.

7.2 Projektin onnistumiset

Onnistunut projekti vaatii aina suunnittelua ja ohjausta, koska ilman näitä projekti jää toteuttajilleen etäiseksi. Alussa tulisikin tehdä ns. toteutussuunnitelma, jossa mietitään tavoitteet, jotka ohjaavat projektia kokoajan eteenpäin. Projektissa mukana olevien henkilöiden tulisi miettiä omaan osaamistaan ja aikaa, joka projektiin on käytettävissä, koska niitä toteutetaan usein muiden töiden ohessa. Projektin etenemisen ja onnistumisen seuranta on myös erittäin tärkeää, koska ilman tätä projekti ei voi onnistua. Kiireinen aikataulu on usein projektin pahin vihollinen, kiireessä suunnittelu ja toteutus jäävät vajaaksi, mikä aiheuttaa enemmän työtä. (Kaakinen 2014.) Kuviossa 12 on määritelty tekijät, jotka johtavat onnistuneeseen projektiin. Näitä tekijöitä ovat mm. aika, raha ja tulos.



Kuvio 12: Onnistunut projekti

Yritys X:n järjestelmän käyttöönotossa oli myös monia onnistumisia. Vaikka käyttöönotto ja sen aloittaminen viivästyivät useilla kuukausilla, järjestelmä saatiin kuitenkin nopeasti käyttöön, kun oli sen aika. Alussa eteen tulevat ongelmatkin saatiin ratkaistua nopealla aikataululla, niin että siitä ei aiheutunut suurta vahinkoa loppukäyttäjille ja talousoasto toimi hyvin yhteistyössä tuona aikana. Koulutustilaisuudet ja järjestelmästä tehdyt käyttöohjeet olivat myös hyvin onnistuneet ja auttoivat käyttäjiä pääsemään eteenpäin esimerkiksi kullaskun tekemisessä. Projektista saadut positiiviset palautteet antoivat viitteitä siitä, että kokoon ja aikatauluun nähden, se oli oikein onnistunut kokonaisuus.

7.3 Tulevaisuuden kehitysehdotukset

Tulevaisuuden projekteja ajatellen yritys X sai tärkeää oppia tästä käyttöönotosta, missä onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. Käsittelen tässä ne kehitysehdotukset, joita yritys X voi halutessaan hyödyntää tulevissa projekteissa. Yritys X:n kannattaisi jatkossa miettiä projektia, sen toteuttamista ja vaiheita vielä tarkemmin sekä listata vastuuhenkilöt, kuka on vastuussa ja mistä työvaiheesta. Heidän tulisi siis laatia kattava projektisuunnitelma, jossa on selkeästi ilmaistu projekti tavoitteet, aikataulu ja budjetti. Kun nämä on listattu ylös ja kaikki projektissa mukana olevat ovat ne sisäistäneet, projekti on huomattavasti helpompi toteuttaa ja voidaan välttyä ylimääräiseltä viivästykseltä.

Mahdollisista toimihenkilöitä koskevista muutoksista tulisi myös tiedottaa aikaisemmin ja tiedotus tulisi tehdä monessa eri viestintä kanavassa. Tällä voidaan varmistaa paremmin, se että tieto on saavuttanut kaikki, joita se koskee. Viestissä voisi käyttää jotakin tehokeinoa, että se jäisi paremmin lukijan mieleen. Täyteen sähköpostiin lähetetty ”tylsä” tiedote menee helposti lukijalta ohi, eikä se tuota haluttua vaikutusta. Tosiasia on kuitenkin se, että se jota tiedote kiinnostaa, lukee sen, mutta se jota se ei kiinnosta ollenkaan jättää sen lukematta olipa se sitten missä muodossa ja viestintä kanavassa tahansa.

Projektisuunnitelman ja tiedottamisen lisäksi yritys X:n olisi hyvä vielä miettiä koulutuksen järjestämistä mahdollisissa tulevissa järjestelmien käyttöönotto tilanteissa. M2:sen käyttöönotto koulutuksen osallistujia määrä oli pienoinen pettymys, koska vaikutti siltä, että ketään ei kiinnostanut opetella käyttämään uutta järjestelmää. Koulutustilaisuutta on tosin melko haastava saada mitenkään kiinnostavammaksi, jos aihe ei kiinnosta osallistujia, mutta niitä voisi harkita järjestettäväksi jossain muualla, kuin yritys X:n neuvottelu huoneissa. Tämä voisi lisätä koulutuksen kiinnostavuutta. Paljon voisi kehittää ja tehdä toisin, mutta ainakin näitä edellä mainittuja kehitysehdotuksia yritys X voi halutessaan hyödyntää tulevissa projekteissaan tai kehitys suunnitelmissa.

Lähteet

Painetut

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Isohookana, H. 2007. Sisäinen viestintä. Yrityksen markkinointi viestintä. Helsinki: Alma Talent.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Prosessikehitys. Älykäs taloushallinto automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Alma Talent.

Lohtaja-Ahonen, S & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Alma Talent.

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Alma Talent.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi

Sähköiset

Aikkila, P & Saukko, T. 2012. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja ylläpito. Viitattu 01.10.2018
[http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/77023/Tietojärjestelmän käyttöönotto ja ylläpito.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/77023/Tietojärjestelmän_käyttöönotto_ja_ylläpito.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hyppänen, R. 2013. Muutosjohtaminen. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Viitattu 31.01.2019
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>

Ilmonen, I & Kallio, J & Koskinen, J & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä. Viitattu 03.02.19.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789525684476>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Tapaustutkimus. Viitattu 25.11.2018
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2014. Aineistonhankintamenetelmät. Viitattu 30.01.2019

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>

Kaakinen. T. 2014. Onnistunut projekti. Viitattu 03.02.2019

<https://www.balentor.fi/onnistunut-projekti>

Kiili, T. 2017. Rauhala. Näin kansallinen tulorekisteri eli KATRE vaikuttaa yrityksen arkeen käytännössä. Viitattu 08.10.2018

<https://www.rauhala.fi/blog/nain-kansallinen-tulorekisteri-eli-katre-vaikuttaa-yrityksen-arkeen-kaytannossa>

Kauhanen, A. 2016. Robotit töihin. Koneet tulivat, mitä tapahtuu työpaikoilla?. Viitattu 05.01.2019

<https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-töihin.pdf>

Kumpulainen, V. 2018. Pilotointi käyttöönoton tukena. Viitattu 20.12.2018

<https://www.collapick.com/fi/blog/pilotointi-kayttoonoton-tukena>

Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Viitattu 25.11.2018

<https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Lean Lion. 2017. Miksi Lean?. Viitattu 06.12.2018

<https://www.leanlion.com/miksi-lean/>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Viitattu 04.05.2019.

<https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/fi/s/ak/kirjat/hallittu-projekti-2016/14-riskienhallinta/?coll=6>

Opetushallitus. Kasvatus, koulutus ja tutkinnot. Viitattu 27.03.2019

https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot

PK-RH. Riskienhallintaprosessin vaiheet. Viitattu 31.01.2019

<http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallintaan/riskienhallintaprosessin-vaiheet/index.html>

Pulkkänen, A. Projektipäällikön vinkkiraja. Viitattu 10.01.2019

<https://drive.google.com/file/d/0B3kHFUJuba80V2JuV05BckNsN1k/view>

Saarinen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Mitä laadullinen tutkimus on. Viitattu 20.10.2018

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta. Viitattu 25.01.2019

<http://www.stockmangroup.com/fi/sisainen-valvonta-sisainen-tarkastus-ja-riskienhallinta>

Vero.fi. Tulorekisteri. Viitattu 03.01.2019

<https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/>

Visma. M2 matka- ja kuluhallinta. Viitattu 07.10.2018

<https://www.visma.fi/enterprise/m2>

Yrityksen riskienhallinta. Viitattu 23.1.2019

<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrityksen-riskienhallinta>

Julkaisemattomat

Yritys X. 2018. M2 kulu- ja matkalaskujärjestelmä matkustajan käyttöohjeet. Viitattu 04.01.2019

Yritys X. 2018. M2 ostoreskontran ohjeet. Viitattu 04.01.2019

Kuviot

Kuvio 1: Classic M2 aloitusnäkyvä	10
Kuvio 2: M2 Blue aloitusnäkyvä	10
Kuvio 3: Laskut välilehden aloitusnäkyvä	11
Kuvio 4: Vahvista välilehden näkyvä	12
Kuvio 5: Ammattien piirteet	14
Kuvio 6: Digitalisaation tasot	17
Kuvio 7: Robottiikan ja älykkään automaation työkaluja	18
Kuvio 8: Järjestelmän käyttöönoton vaiheet	19
Kuvio 9: Riskienhallintaprosessin vaiheet	32
Kuvio 10: Tutkijan ABC	33
Kuvio 11: Aineistonhankintamenetelmät	35
Kuvio 12: Onnistunut projekti	37