

Kirsi Hupponen

# TOIMINNAHOJAUSJÄRJESTELMÄN VALINTA JA KÄYTTÖÖN- OTTO TILITOIMISTOLLE KÄYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus  
Toukokuu 2021



**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2021	<b>Tekijä/tekijät</b> Kirsi Hupponen
<b>Koulutus</b> Tradenomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> TOIMINNANOHAUSJÄRJESTELMÄN VALINTA JA KÄYTTÖÖNOTTO TILITOIMISTOLLE KÄYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA		
<b>Työn ohjaaja</b> Janne Peltoniemi		<b>Sivumäärä</b> 41 + 4
<b>Työelämäohjaaja</b> Jaana Rönnerberg		
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Accountorin toimeksiannosta. Accountor on seitsemässä maassa toimiva konserni, joka tarjoaa talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoratkaisuja sekä ulkoistuspalveluja.</p> <p>Tarkoituksena oli tutkia tilitoimistoille tarjolla olevien toiminnanohjausjärjestelmien hyötyjä ja käyttöönoton haasteita. Teoreettinen osa opinnäytetyötä käsitteli toiminnanohjausjärjestelmien merkitystä ja valinnan ja perehdytyksen sekä johdon ja seurannan tärkeyttä käyttöönoton onnistumisessa.</p> <p>Tutkimusosassa pyrittiin selvittämään haastatteluin Accountorin esimiesten sekä kyselyin henkilöstön kokemuksia vuoden sisällä käyttöönotetusta Koho-toiminnanohjausjärjestelmästä. Koho oli valittu työnohjausta ja asiakaslaskutusta varten entisten järjestelmien osoitettua epäkäytännöllisiksi.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat salattuja.</p>		
<b>Asiasanat</b> Accountor, ERP, Koho, tilitoimisto, toiminnanohjausjärjestelmä		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2021	<b>Author</b> Kirsi Hupponen
<b>Degree programme</b> Bachelor of Business Administration, Business Administration		
<b>Name of thesis</b> ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEM'S CHOICE AND DEPLOYMENT IN AN ACCOUNTING COMPANY		
<b>Centria supervisor</b> Janne Peltoniemi	<b>Pages</b> 41 + 4	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Jaana Rönnerberg		
<p>This thesis was commissioned by Accountor. Accountor specialises in software and services for financial and human resource management in seven countries.</p> <p>The thesis aimed to find enterprise resource planning systems for accounting companies, the benefits of them and challenges of deployment. The theoretical part focused on explaining the meaning of enterprise resource planning systems and the importance of orientation, management and monitoring in a company's success.</p> <p>The study sought to find out opinions about Koho enterprise resource planning system by interviewing supervisors and making a survey for staff. Accountor has used Koho now for approximately one year after the former systems proved impractical.</p> <p>The results and the conclusion are not available publicly.</p>		
<b>Key words</b> Accounting company, Accountor, Enterprise resource planning, ERP, Koho		

## **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**

### **DIGITAALISUUS**

Sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittely, siirtäminen, varastointi ja esittäminen

### **ERP**

(Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä, on yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi samaan järjestelmään eri osastoja palvelevia osioita

### **HR**

(Human Resources) henkilöstöhallinto, henkilöstön voimavarojen johtaminen

### **KLUSTERI**

Rypäs yrityksiä tai toimialoja, jotka ovat voimakkaassa vuorovaikutuksessa keskenään

### **OS**

(Operating Systems) tässä yhteydessä palveluliiketoiminta

### **SME**

(Small and Medium-sized Enterprise) pk eli pienet ja keskisuuret yritykset

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 TALOUSHALLINTO MUUTOKSESSA.....</b>	<b>3</b>
2.1 Kehitys Suomessa .....	3
2.2 Strategian vaikutus järjestelmävalintoihin .....	4
2.3 Yrityksen siirtyminen digitaalisiin prosesseihin ja sen johtaminen .....	6
2.3.1 Suunnittelu .....	7
2.3.2 Toteutus .....	8
2.3.3 Toteutuksen jälkeinen kehitys .....	10
<b>3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT.....</b>	<b>12</b>
3.1 Käyttöönotto .....	12
3.2 Hyödyt .....	13
3.3 Haasteet.....	14
3.3.1 Organisaatioon liittyvät ongelmat .....	14
3.3.2 Tekniset ongelmat .....	15
3.4 Toiminnanohjausjärjestelmiä tilitoimistoille .....	16
3.5 Koho Sales Oy valittuna järjestelmänä .....	17
<b>4 ACCOUNTOR .....</b>	<b>19</b>
4.1 Historia ja kehitys .....	19
4.2 Visio, Missio ja arvot .....	20
4.3 Accountorin ja Kohon yhteistyö .....	20
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>21</b>
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	21
5.2 Aineiston kerääminen ja analysointi .....	21
5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	22
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET, SALATTU OSIO.....</b>	<b>23</b>
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA, SALATTU OSIO .....</b>	<b>34</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>42</b>
<b>LIITTEET</b>	

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa.....	4
KUVIO 2. Strategian muutos ohjausjärjestelmän muuttamisen käynnistäjänä .....	5
KUVIO 3. Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet .....	6
KUVIO 4. Yrityksen ERP-hankkeen päävaiheet .....	9
KUVIO 5. ERP-järjestelmän peruseriaate .....	12
KUVIO 6. Taloushallinto-ohjelmiston valintakriteerit tilitoimistossa.....	17

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Siirtymisen sujuvuus	
TAULUKKO 2. Oppimiseen käytetyn ajan riittävyys	
TAULUKKO 3. Opastuksen riittävyys	
TAULUKKO 4. Tyytyväisyys esimieheen muutoksen aikana	
TAULUKKO 5. Tiedon siirtyminen ja ajantasaisuus	
TAULUKKO 6. Työtehtävien hahmottaminen	
TAULUKKO 7. Raporttien käytettävyys	
TAULUKKO 8. Työvaiheseurannan toimivuus	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Accountorin toimeksiannosta. Accountor on seitsemässä maassa toimiva taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon konserni, joka työllistää noin 2500 henkilöä. Pääkonttori sijaitsee Espoossa. Toimistoja on Suomessa 24 paikkakunnalla. Yrityksen toiminnot jaetaan kolmeen klusteriin: palveluliiketoimintaan, henkilöstöhallintoon ja ohjelmistokehitykseen. Opinnäytetyö keskittyy palveluliiketoimintaklusteriin Accountor services Oy:ssä.

Toimialan luonteen takia on olennaista, että projektinhallintajärjestelmä vastaa muuttuvia tarpeita. Accountorin tietojärjestelmä koostuu monesta palasesta. Taloushallintoklusteri käyttää ProCountoria (Accountor Finago Oy) kirjanpidon toteuttamiseen, Kohoa projektinhallintaan, myyntilaskutukseen ja tuntikirjaukseen sekä Fleximiä (Certego) työajanseurantaan. Henkilöstön palkkoja käsittelee Mepco (Accountor HR solutions oy). Useita muitakin rinnakkaisia järjestelmiä on käytössä eri tarkoituksiin. Tilanne elää jatkuvasti eikä samoja ohjelmistoja ole otettu käyttöön kaikissa maissa, eikä käyttöönotossa mennä samaa tahtia Suomen eri toimipisteissäkään. Opinnäytetyön keskiössä olevan Kohon käyttöönotto on aloitettu eri funktioiden käytössä vuoden 2020 alusta. Koho ei ole Accountor-konsernin kehittämä tuote vaan Finago Toiminnanohjauksen kumppani.

Accountor toivoi opinnäytetyössä tutkittavan sitä, millaisia toiminnanohjausjärjestelmiä tilitoimistoille on yleisesti tarjolla, mitä hyötyä niistä on ja miten henkilöstö on ottanut Kohon vastaan. Tätä oli tarkoitus lähestyä lähdeaineiston tutkimisella ja työntekijöiden haastattelulla.

Tavoitteenani oli selvittää ensinnäkin toiminnanohjausjärjestelmien kirjoa ja niiden soveltuvuutta tilitoimistoille. Ongelmaksi muodostui luotettavan lähdetiedon olemattomuus nopeasti kehittyvällä alalla sekä eri järjestelmien markkinointipainotteinen informaatio. Tuntematta järjestelmiä syvällisesti niiden analysointi ja vertaaminen oli vaikeaa. Suomenkielistä kirjallisuutta taloushallinnon digitalisaatiosta ovat julkaisseet lähinnä pelkästään Sanna Lahti ja Tero Salminen teoksissaan Kohti digitaalista taloushallintoa 2008 ja Digitaalinen taloushallinto 2014. Sittenmin aiheesta on tehty lukemattomia opinnäytetöitä, mutta uudempi suomalainen kirjallisuus puuttuu.

Sen sijaan toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotosta varsinkin teollisuuden parissa on saatavissa paljon tietoa. Varsinkin 2000-luvun alkupuolella, jolloin toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto oli monessa yrityksessä ensi kertaa ajankohtaista, aiheesta kirjoitettiin paljon. Lähteistä kävi ilmi, että vaikka järjestelmät ovat sittemmin kehittyneet ja erikoistuneet, tietyt perusasiat hyödyistä ja haasteista pätevät edelleen. Luvussa 4 olen lainannut Riku Nousiainen Jyväskylän yliopiston tietojärjestelmätieteen kandidaatin tutkielmaa "Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton ongelmat" sen kattavuuden ja perusteellisuuden takia. Mielenkiintoisena uutena lähteenä käytin 2021 Procedia Computer Science -lehdessä julkaistua H. Hietalan ja T. Päivärinnan tutkimusartikkelia Benefits Realisation in Post-Implementation Development of ERP systems: A Case Study.

Koska Accountorin tavoite ei ollut löytää uutta toiminnanohjausjärjestelmää vaan tutkimuksen ydin oli selvittää henkilöstön käsitykset Kohosta, päätin keskittyä enemmän hyötynäkökohtiin, muutoksen toteuttamiseen ja siihen, miten henkilöstö on kokenut järjestelmän jokapäiväisessä työssään. Ennen työn aloitusta tutkimusongelmina olivat: Miten henkilöstö on kokenut muutoksen? Millaisia hyötyjä Kohosta on ilmennyt? Millaisia asioita henkilöstö toivoisi Kohoon liittyen parannettavan? Ennen tutkimuksen tekoa täytyi selvittää seuraavia asioita: Miten haastattelu toteutetaan? Haastatellaanko kaikkia käyttäjiä? Keskitytäänkö johonkin tiettyyn toimistoon tai tiettyyn henkilöstöryhmään? Miten erotetaan eri henkilöstöryhmille olennaiset asiat? Selvitetäänkö tarkkoja lukuja vai yleisiä mielipiteitä? Koska tilitoimistoissa ERP-järjestelmien käyttöönotto ja muutoksen johtaminen on arkipäivää, tutkimuksen arvo näkyy siinä, miten siinä saatuja tuloksia pystytään soveltamaan tuleviin muutoksiin.

Tutkimuksen tulokset ovat salattuja.



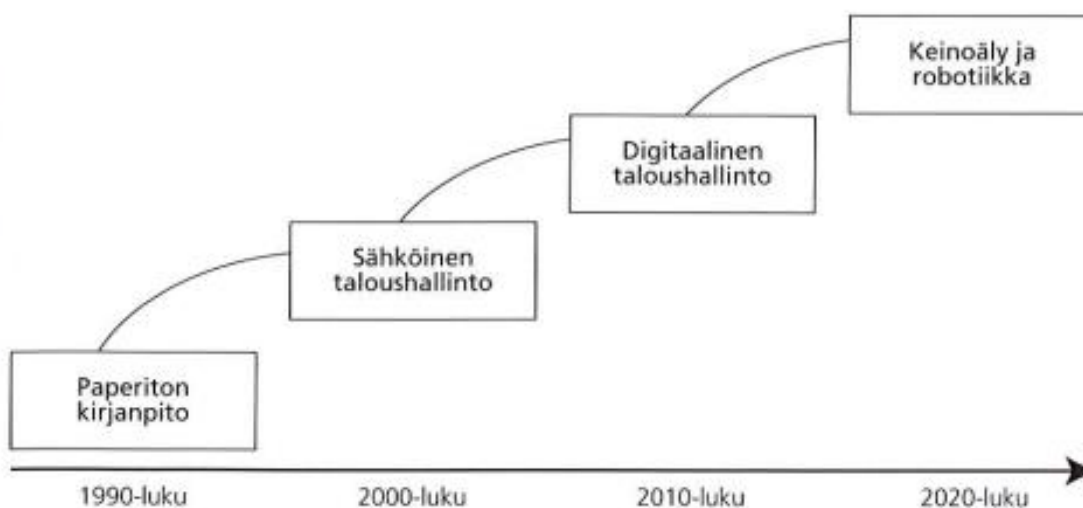
## 2 TALOUSHALLINTO MUUTOKSESSA

Taloushallinto on järjestelmä, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen (Lahti & Salminen 2014, 16). Laskentatoimi jaetaan ulkoiseen laskentatoimeen (rahoitukseen) ja sisäiseen (johdon) laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille kuten viranomaisille, rahoittajille, sijoittajille, asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille, ja sitä ohjaavat useat ohjeet, suositukset ja lainsäädäntö. Informaation avulla on mahdollista verrata toisiinsa erilaisia yrityksiä ja niiden toimintaedellytyksiä. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 115.) Sisäinen laskentatoimi taas tuottaa informaatiota yrityksen johdolle suunnittelua, päätöksentekoa ja seurantaa varten. Se on usein vapaamuotoisempaa ja luottamuksellista. Nykyaikaisessa taloushallinnossa sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi ovat kuitenkin integroituneet niin tiiviisti toisiinsa, että johtamisjärjestelmä ja laskentatekniikka vaikuttavat myös prosesseihin.

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Prosesseja voidaan tarkastella yli yritys- ja sidosryhmärajojen siten, että kaikki tieto toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön sekä rahoittajien kesken on digitaalista. Digitaalista taloushallintoa voidaan määrittellä myös automaattiseksi tai integroiduksi. Digitalisoinnin tavoite on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet aineiston käsittelystä. (Lahti & Salminen 2014, 24-25.)

### 2.1 Kehitys Suomessa

Vastoin odotuksia digitaalinen taloushallinto eteni Suomessa aluksi hitaasti. Kuviossa 1 kuvataan sähköisen taloushallinnon kehitystä Suomessa. 2000-luvun alussa tilanne näytti vielä hyvältä, koska lainsäädäntö mahdollisti sähköisen taloushallinnon, internetin käyttö maksamisessa yleistyi nopeasti ja pankkistandardit yhtenäistyivät. Monia esteitä kuitenkin ilmeni. Monet yritykset eivät heti halunneet luopua paperilaskuista eikä sopivia taloushallintojärjestelmiä ollut paljon tarjolla. Varsinkin pienille yrityksille muutos oli aluksi vaativa ja hyödyt näyttivät jäävän pieniksi. (Lahti & Salminen 2014, 28-29.)



KUVIO 1. Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa (Lahti & Salminen 2014, 27)

Toiminnanohjausjärjestelmien yleistyminen on vaikuttanut huomattavasti laskentatoimen työkuvaan. Kun järjestelmä on lyhentänyt kirjausten läpimenoaikaa, raportointi on nopeutunut. Samalla henkilöstö on vapautunut rutiinimaisista kirjaustehtävistä analysointiin ja raportointiin. Tallennustyön sijasta työ keskittyy virhetilanteiden selvittämiseen ja tiedon jäljittämiseen. Tehtävien muuttuminen on aiheuttanut sen, että laskennan toteuttaja voi osallistua päätöksen tekoon, koska hänellä voi olla hyvinkin laaja-alainen näkemys paitsi laskentatoimesta, myös koko yrityksen liiketoiminnasta. (Ikäheimo ym. 2014, 123.)

## 2.2 Strategian vaikutus järjestelmävalintoihin

Taloushallinnon tietojärjestelmät jaetaan kahteen pääryhmään: erillisjärjestelmiin ja kokonaisvaltaisiin ERP-järjestelmiin, joissa on taloushallinnon moduulit. Kullekin yritykselle paras järjestelmä riippuu yrityksen tilanteesta ja tarpeista (Lahti & Salminen 2014, 36). Yrityskoon kasvaessa tarpeetkin kasvavat; globaali konserni tarvitsee eri järjestelmän kuin pelkästään Suomessa toimiva pk-yritys. Yrityksen kasvaessa on olennaista tarkastella myös sidosryhmiä ja näiden järjestelmien integrointia. Pilvipalveluna tuotetut järjestelmät ovat helpottaneet varsinkin monien pk-yritysten siirtymistä uuteen järjestelmään, kun järjestelmää ei tarvitse omistaa eikä yrityksessä tarvitse olla varsinaista IT-osaamista.

Toiminnanohjausjärjestelmien tehtävä on mahdollistaa ja tukea strategian toteuttamista (Ikäheimo ym. 2014, 124). Strategiasta riippuen myös järjestelmien kuuluu olla erilaisia. Olennaista ei ole rakenne vaan se, että järjestelmät tuottavat päätöksenteon kannalta oikeanlaista informaatiota sopivassa muodossa ja riittävän nopeasti. Koska ohjausjärjestelmän oikeellisuus riippuu strategiasta, strategian muuttuessa myös järjestelmää saatetaan joutua muuttamaan. Tätä on kuvattu kuviossa 2. Muutos vaatii usein paljon aikaa, voimavaroja ja vaivaa eikä se aina onnistu (Ikäheimo ym. 2014, 125). Olennaista onnistumiselle onkin koko henkilökunnan sitoutuminen ja tuki muutoshankkeelle. Hyvän muutosjohtamisen avulla muutosta voidaan helpottaa ja vauhdittaa, mikä taas tukee uutta strategiaa.



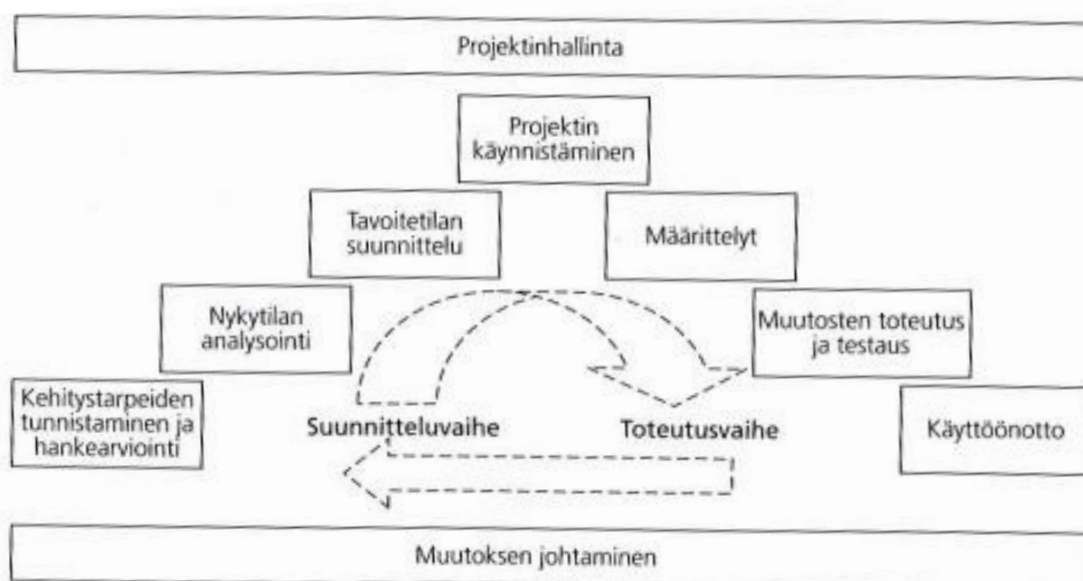
KUVIO 2. Strategian muutos ohjausjärjestelmän muuttamisen käynnistäjänä (Ikäheimo ym. 2014, 126)

Strategisista suunnitelmista ei ole vielä hyötyä organisaatiolle, jos niitä ei saada muutettua toimiviksi arkikäytännöiksi. Haastavinta on saada suunnitelma toimimaan konkreettisesti organisaation kaikilla tasoilla. Vaativin vaihe on se, että saadaan organisaation jokainen työntekijä kehittämään omaa vastuualuettaan yrityksen strategian suuntaiseksi. Ajattelun muuttaminen toiminnaksi lähtee ajattelemalla, miten jokainen tehtävä päätös tukee organisaation arvoja, onko se toiminta-ajatuksen mukainen ja liittyykö se ydinosaamiseen (Tuomi & Sumkin

2010, 67). Päätösten ja toiminnan on aina lopulta tuotettava lisäarvoa asiakkaalle. Onnistuneen strategian toteuttamiseksi yrityksen on siis luotava tavoitteet, jotka perustuvat kriittisiin menestystekijöihin, ja seurattava niiden toteutumista asianmukaisilla mittareilla (Ikäheimo ym. 2014, 129).

### 2.3 Yrityksen siirtyminen digitaalisiin prosesseihin ja sen johtaminen

Sytä uudistaa järjestelmää voi olla monia, mutta usein kehittämisen takana on halu saada tehokkuus-, laatu- ja kustannushyötyjä. Aloite kehittämissuunnitelmaan vaihtelee tilannekohtaisesti. Se saattaa liittyä laajaan järjestelmä- tai organisaatiouudistukseen tai liiketoiminnan kehittämiseen, jossa vanha järjestelmä ei enää toimi tyydyttävällä tavalla tai jonka prosessit ovat muuttuneet tehottomiksi (Lahti & Salminen 2014, 219). Siirtyminen digitaaliseen taloushallintoon tulee jokaisessa tapauksessa kuitenkin nähdä laajemmin kuin vain prosessien sähköistämisenä tai järjestelmien uusimisena. Hyvin toteutettu muutos mahdollistaa täysin uudet toimintatavat ja strategian terävöitymisen, koska samalla kannattaa pohtia organisaation ydinosaamista ja sidosryhmien merkitystä. Järjestelmän valinnassa strategia auttaa hahmottamaan, onko parasta hankkia järjestelmä, joka mahdollistaa yritykselle itse tekemisen, vai olisiko joitakin toimintoja järkevä ulkoistaa. Kehitysohjelman vaiheita on havainnollistettu kuviossa 3.



KUVIO 3. Taloushallinnon kehitysohjelman vaiheet (Lahti & Salminen 2014, 220)

### 2.3.1 Suunnittelu

Usein organisaatiossa uudistamispäätöksen jälkeen on halu päästä nopeasti eteenpäin ja suunnitteluun käytetään liian vähän aikaa. Suunnitelmavaiheessa on kuitenkin mahdollisuus valita omalle organisaatiolle juuri oikea ratkaisu ja pohtia mahdollisia riskejä ja haasteita. Kun kehitystarve on tunnistettu, on ensimmäinen tavoite selvittää se, mitä halutaan ja sitten analysoida nykytilanne. Mitä tarkemmin tavoite on määritelty, sitä paremmin siihen yleensä päästään. Suunnitelmassa on tarpeen myös rajata laajuus ja miettiä, kuinka paljon ulkopuolista apua tarvitaan.

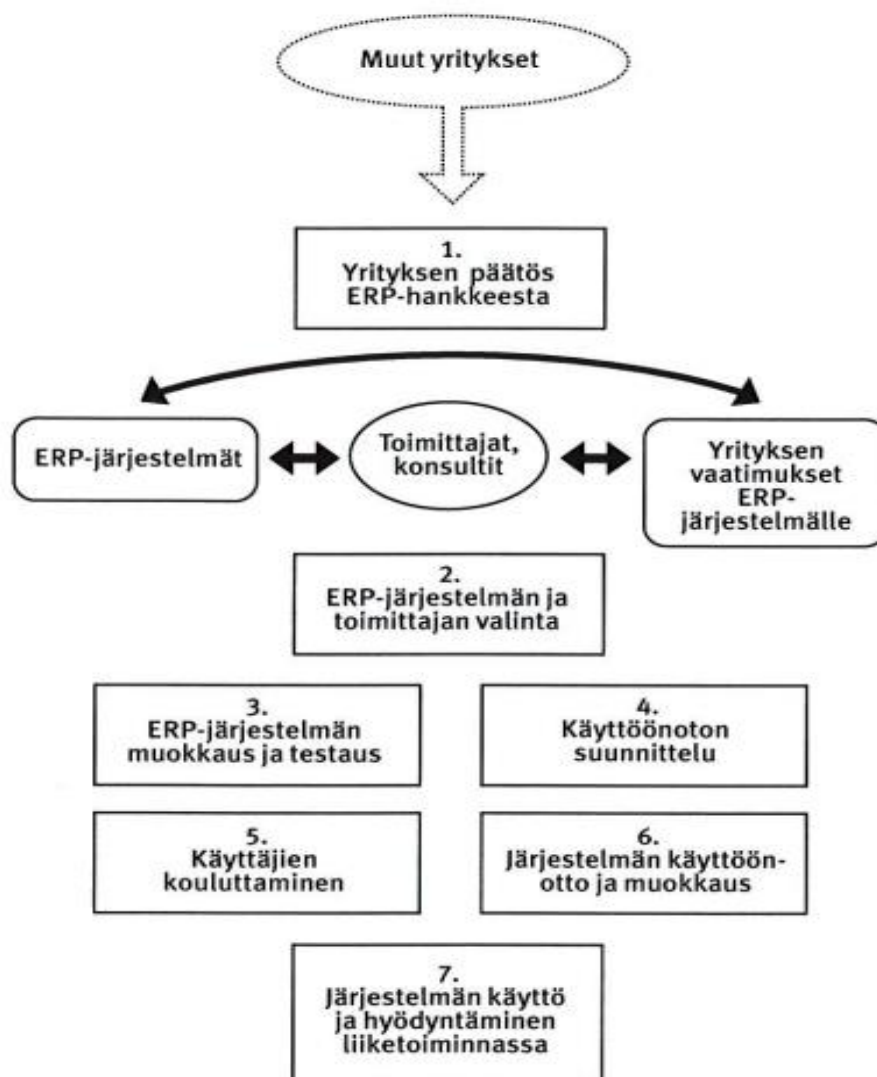
Nykytilaa analysoidessa on hyödyllistä verrata omia prosesseja ja toimintatapoja verrokkiyrityksiin. Tätä nimitetään benchmarkingiksi. Verrokkiyritysten tilanne auttaa hahmottamaan omat keskeiset kehityskohteet ja asettamaan tavoitteet. Koska yleensä projektissa halutaan parantaa tehokkuutta ja laatua sekä vähentää kustannuksia, on syytä nykytilanteen analysoinnissa nimenomaan verrata näitä seikkoja verrokkiyrityksiin. Nykytilannetta analysoidessa on tärkeä havaita myös tarpeettomat tai tehottomat prosessit. Mikään teknologinen ratkaisu ei muuta tilannetta paremmaksi, jos prosessi itse on alun perinkin tehoton. Työn seuraaminen läheltä avoimin mielin sekä viestintä yrityksen henkilöstön ja projektisuunnittelijan välillä onkin olennainen apu toiminnan järjeistämiseksi. Kun henkilöstö otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa, myöhäisempi muutoksen johtaminen on helpompaa. Hyvällä suunnittelulla voidaan myös vähentää tyypillisiä ongelmia, jotka yleensä liittyvät viestintään ja muutokseen yrityksessä, epäselviin vastuualueisiin sekä epäselvyyksiin palveluntarjoajien kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 221.)

Suunnitteluvaiheessa on olennaista tiedostaa muutosjohtamisen tärkeys. Johtamiskyky on tärkeää muutoksessa onnistumiselle, koska muutoksessa on tasapainoteltava viestinnän, henkilöjohtamisen, ihmistuntemuksen sekä yrityksen edun välillä. Muutosvastarinnan syyt voivat olla aikaisemmissa epäonnistuneissa hankkeissa tai siinä, ettei hyötyä omaan työhön nähdä. Muutosvastarinta on tärkeä reaktio ja signaali päättäjille (Tuomi & Sumkin 2010, 31). Muutosvastarintaa tulee jossain määrin yleensä aina, mutta sen antamaa tietoa ei tule väheksyä eikä ohittaa vaan hyödyntää. Toimivan viestinnän aikaansaamiseksi on hyvä ymmärtää,

että useimmiten muutos sinänsä ei aiheuta vastarintaa vaan puutteelliset tiedot toteuttamisesta. Kriittiselle näkemykselle on annettava tilaa, mutta samalla on pidettävä fokus prosessin eteenpäin viemisessä.

### **2.3.2 Toteutus**

Toteutusvaihe sisältää itsessään useita vaiheita, joista ensimmäinen on palvelun valinta. Koska palveluntarjoajia on useita, saatetaan tarvita ulkopuolista apua itse järjestelmän valintaan. On surullista, jos yrityksen tuleva kannattavuus riippuu palveluntarjoajan kyvystä myydä omaa tuotettaan. Ulkopuolista apua tarjoavia yrityksiä on kuitenkin runsaasti saatavissa. Vertaileva tutkimus kannattaakin suorittaa tarkoin, koska siihen käytetyt resurssit voivat ratkaista organisaation koko tulevaisuuden suunnan. Kuten aiemmin on jo mainittu, organisaation oma tilanne ratkaisee sen, hankitaanko moduuleja vai kokonainen järjestelmä sekä sen, millaisia integraatio-ominaisuuksia järjestelmässä tulee olla. Kuviossa 4 on havainnollistettu ERP-hankkeen vaiheita.



KUVIO 4. Yrityksen ERP-hankkeen päävaiheet (Vilpola & Kouri 2006, 13)

Projektin käynnistys on tärkeä vaihe toteutuksessa. Varsinkin isoissa projekteissa muutos koskee laajasti yrityksen työntekijöitä ja prosessit ulottuvat yli osasto- ja organisaatorajojen, jopa maan rajojen, joten mukana on oltava henkilöitä yrityksen eri toiminnoista (Lahti & Salmisen 2014, 224). Projektin johtamisessa onkin tärkeää rajata tämänhetkisen projektin laajuus ja varmistettava, että projektipäälliköllä on tarpeelliset resurssit käytössään ja aikataulu on vahvistettu ja osa-alueet suunniteltu. Kun sitten on siirrytty käyttöönottovaiheeseen, Lahden ja Salmisen mukaan määritellään prosessikuvaukset, liittymäkartat ja -kuvaukset, rekisteri- ja parametrintikuvaukset, raportointi ja työnkuvat. Kuten luonnollista on, testauksessa paras tulos saadaan, jos loppukäyttäjät pääsevät kokeilemaan ajoissa todellista aineistoa uudella järjestelmällä. Kun projekti on jo näin pitkällä, on olennaista, että käyttäjät on koulutettu ja muutokset voitu suorittaa havaittujen puutteiden perusteella.

Kun ensivaiheen kokemukset on saatu, on aika päättää projekti ja arvioida se verrattuna alkuperäisiin tavoitteisiin (Lahti & Salminen 2014, 227). Tässä vaiheessa kerätään saatu tieto ja kokemus sekä määritetään tarpeelliset jatkokehittämisen kohteet. Vaikka on tärkeää, että järjestelmä toimii ja henkilöstö osaa käyttää sitä, on myös kokonaiskäsityksen saamiseksi arvioitava toimintatapojen ja prosessien kehittymistä ja sidosryhmien sopeutumista muutokseen.

### 2.3.3 Toteutuksen jälkeinen kehitys

Vaikka on tunnustettua, että toiminnanohjausjärjestelmät vaikuttavat merkittävästi organisaation suorituskykyyn ja liiketoimintastrategioihin, odotettujen etujen tunnistaminen, hallinta ja toteutus on kuitenkin haastavaa. H. Hietala ja T. Päivärinta ovat tutkineet 2021 ERP-järjestelmien implementoinnin jälkeistä kehitystä ja todenneet, että sen merkitys on aliarvioitu. Artikkelissa tuodaan esiin neljä havaintoa toteutuksen jälkeisten etujen toteutumiseen vaikuttavista asioista.

1 Systemaattinen lähestymistapa etujen toteutumiseen voi estää projektin koon, aikataulun ja kustannuksen laajenemisen

2 Systemaattinen lähestymistapa etujen toteutumiseen voi lisätä tyytyväisyyttä työhön

3 Riittämätön hyötyjen toteutumisen seuranta sallii henkilökohtaisten etujen ohjata kehitysprojekteja yrityksen strategian kustannuksella

4 Riittämätön hyötyjen toteutumisen seuranta voi johtaa käyttämättömiin sovellusratkaisuihin

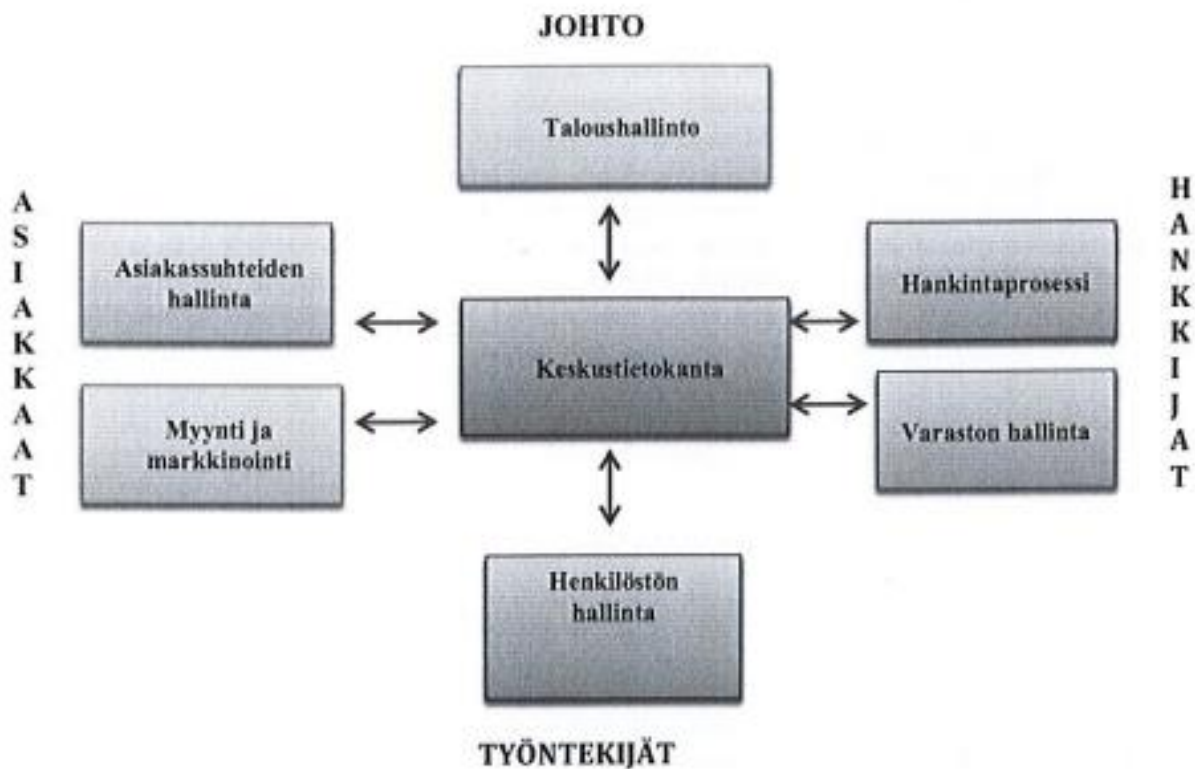
Tutkimuksen mukaan isoissa organisaatioissa käytetyt liiketoimintaprosessit saattoivat olla tuntemattomia johdolle ja IT-järjestelmien kehittäjille (Hietala & Päivärinta 2021). Useat kehitysprojektit tytäryhtiöissä olivat saattaneet johtaa erilaisiin prosesseihin, ja tytäryhtiöt eivät olleet ehkä tunnistaneet uuden järjestelmän hyötyjä tai hyödyt vaihtelivat eri yhtiöissä. Tämä johti siihen, että kaikkia hankittuja kehitysratkaisuja ei ollut otettu käyttöön lainkaan vaan vanhat manuaaliset prosessit olivat edelleen käytössä. Tämä esti luonnollisesti suunniteltujen



etujen toteutumisen. Samalla resursseja oli haaskattu käyttämättömiin ratkaisuihin. Tästä on helppo päätellä, että saavuttaakseen pitkän elinkaaren järjestelmän uusimisella tavoitellut edut kehityksen on jatkettava toteutuksen jälkeenkin ja sitä on seurattava aktiivisesti.

### 3 TOIMINNAHOJAUSJÄRJESTELMÄT

Toiminnanohjausjärjestelmälle eli ERP-järjestelmälle (Enterprise Resource Planning) on vaikea löytää yksiselitteistä selkeää määritelmää. Yleisesti kuitenkin sen ymmärretään tarkoittavan koko organisaation laajuista sovellusten ja moduulien kokonaisuudesta muodostuvaa tietojärjestelmää, jonka tarkoitus on yhdistää organisaation eri osastot niin, että syötetty informaatio olisi kaikkien käytettävissä. Kuviossa 5 on esitetty perinteisesti ymmärretyn ERP-järjestelmän periaate.



KUVIO 5. ERP-järjestelmän peruseriaate (Ikäheimo ym. 2014, 123)

#### 3.1 Käyttöönotto

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vaatii pitkäjännitteisyyttä ja voi kestää jopa useita vuosia. Projektin pituus riippuu luonnollisesti käyttöönottavasta ja hyödyllisistä tavoista puolestaan organisaatiosta. Mikäli järjestelmä halutaan ottaa kerralla koko organisaation käyttöön, valitaan suuri riski, mutta onnistuessaan se tuo alhaisimmat kustannukset, koska

vanhoja järjestelmiä ei tarvitse ylläpitää. Nopea muutos voi aiheuttaa kuitenkin ennalta arvaamattomia ongelmia ja projekti on vaikea, koska työntekijöiden taidot voivat jäädä puutteelliseksi. Toinen tapa käyttöönotolle on rinnakkainen kahden järjestelmän tapa. Tapa on melko riskitön, mutta kallis. Kolmas tapa on pilotointi, joka on hidas, mutta kaikkein riskittömin vaihtoehto.

### 3.2 Hyödyt

ERP-järjestelmillä tavoiteltavia hyötyjä voidaan jaotella useilla eri tavoilla, ja yksi tapa on jaotella ne operatiivisiin, liikkeenjohdollisiin, strategisiin, IT-infrastruktuuriin ja organisatorisiin hyötyihin (Fang 2011). Näiden keskinäisestä merkityksestä voidaan olla eri mieltä, mutta yritys, joka painottaa implementoinnissa yritystä enemmän kuin IT-järjestelmää, näyttää yleisesti saavan suuremmat hyödyt. Toiminnanohjausjärjestelmillä haetaan laatuun, tehokkuuteen ja taloudellisuuteen liittyviä hyötyjä. Parhaimmillaan toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa monenlaisia hyötyjä kuten (1) kulujen pienenemistä, (2) asiakastyytyväisyyden parantumista, (3) tehokkaampaa toimitusketjua, (4) reagoinnin paranemista ja (5) kilpailuetua muihin yrityksiin nähden (Nousiainen 2015). Näiden potentiaalisten etujen syntyyn vaikuttaa:

1 Varaston ja työvoiman tarpeen väheneminen sekä useista yhteensopimattomista järjestelmistä luopumisen aiheuttama informaatioteknologian kulujen väheneminen aikaansaavat kulujen pienenemistä ja siten tuottavuuden parantumista

2 Nopeammat tilauskäsittelyt ja toimitukset sekä asiakkaan mahdollisuus saada tarkempaa tietoa tuotteesta tai palvelusta parantavat asiakastyytyväisyyttä

3 Toimitusketju tehostuu, kun koko organisaation laajuinen järjestelmä tehostaa prosesseja, parantaa toimitusketjun näkyvyyttä ja osastojen välistä yhteistyötä

4 Toiminnanohjausjärjestelmän joustavuus helpottaa reagointia markkinoiden mahdollisuuksiin ja kilpailupaineisiin

5 Kilpailuetu syntyy edellisistä hyödyistä

### 3.3 Haasteet

ERP-järjestelmä ei aina toimi toivotulla tavalla. Joidenkin tilastojen mukaan jopa 60% projekteista epäonnistuu, 57% projekteista viivästyy ja 41% jää alle puoleen hyötytavoitteista (Carlton 2019). Joskus uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto nähdään vain teknisenä tapahtumana, vaikka todellisuudessa uusi järjestelmä saattaa mullistaa koko organisaation rakenteita ja toimintatapoja. Mikäli yrityksen täytyy muuttaa toimintaansa järjestelmää varten eikä päinvastoin järjestelmää mukauteta vastaamaan yrityksen tarpeisiin, saattaa esiintyä ristiriitoja yrityksen strategian ja uusien toimintatapojen kanssa sekä erimielisyyksiä sidosryhmien välillä. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, aina prosessien muutokset eivät kuitenkaan ole yritykselle huono asia vaan uusi järjestelmä voi tehostaa yrityksen toimintaa virtaviivaistamalla prosesseja (Ikäheimo ym. 2014, 123).

Organisaatio-ongelmien lisäksi voi esiintyä teknisiä ongelmia, jos integrointi muiden kriittisten ohjelmistojen tai järjestelmien kanssa vaatii järjestelmän muokkausta. Muokkaus voi vaikeuttaa toiminnanohjausjärjestelmän ylläpitämistä ja heikentää yhteensopivuutta muiden järjestelmien kanssa (Nousiainen 2015). Toimintojen siirtyminen jatkossa pilvessä sijaitseville ratkaisualustoille muuttaa todennäköisesti niin teknisiä ongelmia kuin niiden ratkaisujakin. Kaiken kaikkiaan on huomattava, että järjestelmien kehittyessä niihin liittyvät hyödyt ja haasteetkin muuttavat muotoaan puhumattakaan koko hankintaprosessista.

#### 3.3.1 Organisaatioon liittyvät ongelmat

Ongelmat organisaatiossa tulevat yleisimmin esiin neljässä eri tilanteessa. Mikäli projekti on valmisteltu huonosti, budjetti ja aikataulu voivat ylittyä eikä järjestelmä tule toimimaan optimaalisella tavalla. Järjestelmätoimittajien, liikkeenjohdon ja loppukäyttäjien visioissa ja käytännön toteutuksessa saattaa olla selkeä ristiriita (Teittinen 2008). Monikansallisissa yhtiöissä myös työkielen puute ja kulttuurierot voivat vaikeuttaa projektijohtamista. Toinen tyypillinen organisaatio-ongelma liittyy muuttuviin prosesseihin. Vanhat organisaatorakenteet ovat harvoin yhteensopivia uuden järjestelmän kanssa ja tämän vuoksi tulee valita tarkoin toimialalle ja organisaatiolle sopiva toiminnanohjausjärjestelmä, ja analysoida ja säätää prosessit yh-

teensopiviksi järjestelmän kanssa. Järjestelmän sopimattomuuteen liittyvät riskit saattavat toteutuessaan vaikuttaa koko hankkeen epäonnistumiseen ja aiheuttaa ongelmia hankkeen myöhäisemmissä vaiheissa (Vilpola & Kouri 2006, 76). Joskus järjestelmää ei taas muokata lainkaan vaan se otetaan kuin itsestäänselvyytenä. On huomattava, että kokonaishyödyt jäävät saamatta, jos sosiaalisesti rakentuva prosessi jätetään huomiotta (Teittinen 2008).

Kolmas organisaation haaste on muutosjohtaminen. Mikäli johto ei sitoudu muutokseen, epävarmuus heijastuu koko henkilöstöön. Henkilöstö saattaa olla tyytyväinen vanhaan tilanteeseen, ja muutokset aiheuttavat pelkoa työtehtävien hankaloitumisesta tai jopa työpaikan menetyksestä. Myönteinen ajattelu ja hyvä kommunikointi auttavatkin välttämään väärinkäsityksiä ja muutosvastarintaa. Jotta ihmisillä on aikaa sopeutua muutokseen, siitä pitää tiedottaa selkeästi ja riittävän ajoissa (Vilpola & Kouri 2006, 77). Neljäs tavallinen ongelma organisaatiossa on työntekijöiden perehdyttämisen puutteellisuus. Järjestelmät ovat usein hyvin monimutkaisia ja opettelu vie aikaa. Kirjallisuudessa epäonnistumisen yleisenä syynä pidetäänkin perehdytyksen resurssien aliarviointia. On tyypillistä, että perehdytykselle varataan budjetissa pienin osa ja opetusmateriaali ja käytetty aika ovat hyvin rajallisia. On todettu, että 95% epäonnistuneista projekteista on käyttänyt perehdyttämiseen alle 10% projektin kokonaisbudjetista (Carlton 2019). Puutteellinen perehdytys voi johtaa myöhemmin isoihin ongelmiin, jos työntekijät eivät ymmärrä omien toimiansa vaikutusta muiden työhön.

### **3.3.2 Tekniset ongelmat**

Tekniset ongelmat voidaan jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen on toteutus. Kuten aiemmin todettiin, yrityksillä voi olla kriittisiä ohjelmistoja ja järjestelmiä, joita toiminnanohjausjärjestelmä ei kykene korvaamaan. Tällöin tarvitaan integrointia, mikä on ongelmallista, koska monia toiminnanohjausjärjestelmiä ei ole suunniteltu yhdisteltäviksi. Jotta eri järjestelmät kykenisivät kommunikoimaan, datan tulee olla yhtenäistä ja standardoitua. Liittäminen voi kuitenkin aiheuttaa jatkuvia kuluja ja ongelmien ennustaminen on vaikeaa. Liittämiseen on kehitetty väliohjelmistoja, mutta kaikki räätälöinnit saattavat vaatia jatkuvaa ylläpitoa sekä päivittämistä, ja räätälöinti on joskus kielletty lisenssisopimuksissa, joten tukipalveluja ei ehkä enää saada.

Toinen tekninen ongelma liittyy käyttöönottoon ja tukemiseen. Käyttöön otossa virheellistä dataa saattaa päästä toiminnanohjausjärjestelmään ja tämä voi aiheuttaa ongelmia kaikissa yksiköissä. Lisäksi kuten kaikissa ohjelmissa, myös toiminnanohjausjärjestelmissä esiintyy järjestelmävirheitä, ja jos yritys joutuu kiireellisesti muokkaamaan lähdekoodia, tehdyt muutokset heikentävät muuta yhteensopivuutta.

### **3.4 Toiminnanohjausjärjestelmiä tilitoimistoille**

Tilitoimistoille on tarjolla useita kilpailevia toiminnanohjausjärjestelmiä. Taloushallintoliitto, joka on auktorisoitujen tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen toimialaliitto, tarjoaa alan yrityksille erilaisia palveluita, kuten koulutusta ja ajankohtaisia toimialan uutisia. Se pitää yllä myös rekisteriä yhteistyöyrityksistä, muun muassa järjestelmätoimittajista. 24.3.2021 rekisterissä ovat seuraavat järjestelmätoimittajat: Accountor Finago oy, Aditro, Briox, EmCe Solution Partner Oy, Fennoa Oy, Innox Oy, Koho Sales Oy, Maestro, Netbaron, Netvisor ja Visma Fivaldi.

Koska eri järjestelmien vertailu on hankalaa, taloushallintoliiton sivustolla on ladattavissa Aalto-yliopiston opiskelijoiden Aleksi Hyytiän ja Eero Ala-Heikkilän luoma taloushallinnon automaatiomittaristo. Mittaristo on luotu yhdessä Aalto-yliopiston, Taloushallintoliiton, KPMG:n ja Accountorin kanssa. Sen avulla voidaan arvioida taloushallinnon käyttöön tarkoitetun ohjelmiston automaation valmiuksia sekä käytännön toteutumista. Sivustolla mainitaan, että mittariston ensisijainen tarkoitus on määrittää, mitata ja vertailla tärkeitä ominaisuuksia eri ohjelmistoissa, minkä lisäksi mittaristo ottaa huomioon yksittäisen käyttäjän tarpeet. Mittaristoa voidaan käyttää myös tiedon keräämiseen ja käsittelyyn liittyen ohjelmisto-ominaisuuksiin, käytettävyyteen sekä käyttäjien tarpeisiin (Taloushallintoliitto 2021). Ennen järjestelmän valintaa ja vertailua yrityksen kannattaa miettiä omat tavoitteensa ja oman toimintansa kriittiset pisteet.

Mikko Koskela on tehnyt Pro gradu –tutkielmansa taloushallinto-ohjelmiston valinnasta tilitoimistossa 2012. Seuraavassa kuviossa on esitetty hänen haastattelututkimuksensa mukaan taloushallinto-ohjelmiston olennaisimmat valintakriteerit.



KUVIO 6. Taloushallinto-ohjelmiston valintakriteerit tilitoimistossa (mukaillen Koskela 2012, 71)

### 3.5 Koho Sales Oy valittuna järjestelmänä

Koho on pilvipalveluna toteutettu toiminnanohjausjärjestelmä, joka on erikoistunut haastavaan ja vaativaan projektinhallintaan ja toiminnanohjaukseen. Accountor-konsernin koon huomioon ottaen pienempi järjestelmä ei olisi taipunut tarvittaviin tehtäviin, joskin Koho palvelee myös pieniä käyttäjiä. Lisäksi Koho toimii mobiilissa. Se sisältää projektinhallinnan, myyntilaskutuksen, toiminnanohjauksen, työajanseurannan ja tuntikirjauksen ratkaisut. Järjestelmä on räätälöitävissä käyttäjän toiveiden mukaan ja integroituu muihin ohjelmistoihin. Palvelu- alustassa on painotettu turvallisuutta, kotimaisuutta ja skaalautuvuutta (Koho Sales Oy 2021). Lisäksi yhtiö lupaa tehokkaan ja helpon käyttöönoton, kustomoinnin sekä kuukausihintaan kuuluvan asiakaspalvelun. Koholla on sopimus yli 350 tilitoimiston kanssa ja käyttäjiä on

yli 3200. Sen tarkoitus on nopeuttaa tilitoimiston työtä luomalla laskuja tuntikirjauksien ja sopimusten perusteella. Järjestelmä seuraa toistuvia töitä. Raportit ovat kattavia ja helposti luettavassa muodossa (Koho Sales Oy 2021).



## 4 ACCOUNTOR

Accountor on seitsemässä maassa (Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Hollanti, Venäjä, Ukraina) toimiva konserni. Suomessa konserni koostuu 11 osakeyhtiöstä: Accountor Eduhouse Oy, Accountor Finago Oy, Accountor Group Oy, Accountor Holding Oy, Accountor HR solutions Oy, Accountor Midco Oy, Accountor Oy, Accountor Parent Oy, Accountor RUK Oy, Accountor Services Oy sekä Accountor Solutions Oy. Rakenne on kehittynyt yli sadan yrityskaupan seurauksena. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Accountor Services Oy.

Toimintojen mukaan Accountor jaetaan kolmeen klusteriin, joita nimitetään OS-, SME- ja HR-klustereiksi. OS-klusteriin, joka hoitaa palveluliiketoimintaa, kuuluvat lähes kaikki ulkomaiset työntekijät sekä noin puolet Suomen työntekijöistä. Kaiken kaikkiaan Accountorissa työskentelee noin 2500 ammattilaista. SME- ja HR-klusterit tuottavat muun muassa ohjelmistopalveluja ja ovat erillään OS-klusterista, koska ne myyvät palvelujaan myös Accountorin kilpailijoille. Lisäksi Accountor Finagon ohjelmistot ovat käytössä yli 1600 tilitoimistossa, ja se palvelee yli 130 000 yritystä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Konsernin liikevaihto vuonna 2020 oli noin 220 miljoonaa euroa.

### 4.1 Historia ja kehitys

Accountorin mukaan sen historia ulottuu noin 70 vuoden taakse, mutta virallisesti yritys on saanut alkunsa 1989, jolloin Tina ja Asko Schrey ostivat enemmistöosuuden kirjanpito-yhtiö Pretaxista. Perheyriyksessä päätettiin vuonna 2000, että oli tullut aika käynnistää voimakas kasvustrategia. Omistajan vahva visio alan digitalisoitumisesta sai keskittymään tulevaisuuden rakentamiseen ja sähköisten järjestelmien kehittämiseen. Konseptia on hiottu nyt noin 20 vuotta ja unelmana on olla jonakin päivänä oman toimialan Microsoft. Nykyinen toimitusjohtaja Niklas Sonkin mainitsee Heiskanen mukaan, että Accountor on ottanut tulevaisuuden määrittämisessä proaktiivisen roolin ja muun muassa robotiikan käyttö antaa jo nyt asiantuntijoille enemmän aikaa tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Heiskanen 2017.)

Lukemattomien yrityskauppojen takia työtavat, ohjelmistot ja periaatteet ovat olleet epäyhteisiä eri toimistojen kesken. Tällä hetkellä yrityksellä onkin niin paljon integraatiovelkaa, että

yrittäjien toimintaa pyritään aktiivisesti yhdenmukaistamaan tulevina vuosina. Keinoina tähän on luonnollisesti muun muassa ohjelmistovalinnat, jotka integroivat toimipisteitä. Toiminnanohjausjärjestelmäksi on valittu Koho, joka tulee vähitellen kaikkien toimistojen käyttöön Suomessa. Yhtiöllä on hyvin päämäärätietoinen strategia tuleville vuosille. Samalla se haluaa pysyä paikallisena asiakkaille läheisenä palveluyrityksenä.

## **4.2 Visio, Missio ja arvot**

Accountor haluaa auttaa asiakkaitaan hyödyntämään taloushallintoa, henkilöstöjohtamista ja niiden kehittämistä. Se tähtää kaikilla markkina-alueillaan kaiken kokoisten yritysten tärkeimmäksi kumppaniksi. Arvoina mainitaan arvostus muita ihmisiä kohtaan, luottamus osaamiseen ja sitoutumiseen, rohkeus mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle sekä tulevaisuuteen katsominen.

## **4.3 Accountorin ja Kohon yhteistyö**

Toiminnanohjausjärjestelmää valitessaan Accountor tarvitsi järjestelmän, joka pystyy käsittelemään nimenomaan kuukaudesta toiseen toistuvaa työtä. Kohoa on muokattu runsaasti yrityksen tarpeisiin ja useat innovaatiot ovat liikesalaisuuksia ja siksi luottamuksellista tietoa. Olennaisin viimeaikainen muutosprosessi on liittynyt asiakaslähtöisyyteen ja työvoimaresurssien käytettävyyteen, jossa Koho on keskeisessä osassa. Strategian muutos resurssilähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen vaatii työtapojen muutoksen lisäksi ajattelutavan muutosta ja tämän tutkimuksen tarkoitus on osaltaan auttaa Accountorin johtoa näkemään, missä vaiheessa prosessi henkilöstön kokemuksen mukaan on ja mitä sen kehittämiseksi tarvittaisiin.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus tehtiin toukokuussa 2021 ja rajattiin niihin toimistoihin, joilla järjestelmä oli jo ollut jonkin aikaa käytössä. Haastattelu jaettiin kahtia siten, että kyseisten toimistojen esimiehille tehtiin haastattelu avoimin kysymyksin ja henkilöstölle kysely monivalintavaihtoehtoin sekä osittain avoimin kysymyksin. Haastattelija oli tutustunut Kohoon sekä yrityksen toimintatapoihin noin 3 kuukautta ennen tutkimuksen tekoa.

### 5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Accountorin henkilöstön kokemuksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta. Tutkimuksen pääongelma oli seuraava:

Millaisia kokemuksia Accountorin henkilöstöllä on Koho-toiminnanohjausjärjestelmästä ja sen käyttöönotosta?

Pääongelma jaettiin seuraaviin alaongelmiin:

- 1 Miten henkilöstö on kokenut muutoksen?
- 2 Millaisia hyötyjä henkilöstö on kokenut saavansa Kohosta työhönsä?
- 3 Millaisia asioita henkilöstö toivoisi Kohoon liittyen parannettavan?

### 5.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Esimiesten haastattelut hoidettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina toukokuun 2021 alussa (LIITE 1). Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams -alustalla, minkä jälkeen ne purettiin kirjalliseen muotoon ja pelkistettiin. Pelkistetyistä haastatteluista etsittiin yhteneväisyydet ja eroavaisuudet. Esimiehiä Kohoa käyttävissä toimistoissa on yhteensä kuusi, joista haastateltiin neljää. Haastateltavat valittiin niin, että mahdollisimman monenlaiset toimistot tulivat edustetuksi ja haastateltavat olivat halukkaita vastaamaan. Vähäinen mahdollisten haastateltavien määrä aiheutti omat haasteensa yksittäisen mielipiteen häivyttämisessä,

mutta aineisto kyllästyi suurimmalta osaltaan nopeasti. Eroavaisuudet ilmenivät lähinnä näkökulmista, jotka johtuivat toimistojen erilaisista tehtävistä sekä kokemuksen määrästä Kohon käytössä.

Henkilöstön haastattelut tehtiin Webropol-kyselyinä kolmen viikon aikana toukokuussa 2021 (LIITE 2). Kysely lähetettiin 23 henkilölle, jotka työskentelivät haastateltujen neljän esimiehen / palvelupäällikön toimistoissa. Hitautta syntyi henkilöstön epäilyksistä Webropol-sähköpostin turvallisuuden suhteen. Lopulta kaikkien haastateltujen vastausprosentiksi tuli 70, Webropol-kyselyssä 65. Kyselyssä oli 20 monivalintakysymystä ja 8 avointa kysymystä. Kysymykset käsittelivät alun kokemuskartoituksen jälkeen muutoksen sujuvuutta, viestintää, koulutusta, esimiehen osuutta sekä johdon osoittamaa suunnitelmallisuutta, reagoimista ja kiinnostusta. Hyöty-kysymykset käsittelivät helppoutta, nopeutta, tiedon siirtymistä, työtehtävien hahmottamista, työvaiheseurantaa, virheiden korjaamista ja raportteja. Kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä pyydettiin kuvailemaan sitä, mihin oltiin tyytyväisiä, millaisia ongelmia oli ilmennyt, mihin kaivattiin lisäkoulutusta ja mitkä yksittäiset seikat kaipasivat eniten korjaamista. Monivalintakysymyksissä laskettiin keskiarvo ja mediaani sen suhteen, kuinka samaa mieltä haastateltavat olivat esitetystä positiivisista väittämistä. Avointen kysymysten vastaukset pelkistettiin, ryhmiteltiin ja näistä etsittiin yhtäläisyydet ja erot. Analyysi syntyi havaintojen perusteella vertaamalla niitä edellä esitettyyn teoreettiseen osuuteen.

### **5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta ja luotettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Valli 2015). Luotettavuutta parantaa mittareiden oikea valinta ja niiden soveltuvuus kyseisen kohteen mittaamiseen (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 131). Ryväotannassa, jota tässä tapauksessa käytettiin, luotettavuus katsotaan syntyvän, kun 60% valituista vastaa kyselyyn. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty entisestään parantamaan rinnakkaismittauksella käyttämällä kyselylomakkeessa kontrollikysymyksiä. Tutkittavat on myös jaettu kahteen ryhmään, jotta vastauksia voidaan peilata toisiinsa.

Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, kuinka hyvin mittari mittaa tutkittavaa asiaa. Ennen tutkimuksen tekoa haastateltiin johdon edustajaa, jotta saatiin käsitys siitä, miksi oli

päädytty juuri Kohoon ja miten kehittäminen ja yhteistyö oli sujunut johdon näkökulmasta katsottuna. Kun sitten haastateltiin esimiehet sekä henkilöstö näiden työtä koskevilla kysymyksillä, saatiin kokonaiskuva siitä, miten missäkin työtehtävissä Kohon käyttö koettiin. Tutkijalla ei ollut ennen tutkimusta sidoksia Kohoon, Accountoriin eikä kehenkään haastateltavaan.

Tutkimuksen tulokset ovat salattuja.

## LÄHTEET

- Carlton, R. 2019. *Ten ERP failure statistics that highlight the importance of getting it right first time round*. Erpfocus. Saatavissa: [Ten ERP failure statistics that highlight the importance of getting it right first time round \(erpfocus.com\)](https://www.erpfocus.com). Viitattu 25.3.2021.
- Fang, A. 2011. *Toiminnanohjausjärjestelmällä tavoiteltavat hyödyt ja implementointivaiheen haasteet: Case Liikenneviraston Sampo*. Aalto-yliopisto Helsinki, kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos. Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121718/lr\\_2011\\_978-952-255-087-3.pdf?sequence=](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121718/lr_2011_978-952-255-087-3.pdf?sequence=). Viitattu 25.3.2021.
- Heiskanen, M. 2017. *Rohkeus on Accountorin eteenpäin vievä voima*. Editor Helsinki. Saatavissa: <https://www.editorhelsinki.fi/artikkeli/rohkeus-on-Accountorin-eteenpain-vieva-voima/>. Viitattu 9.3.2021.
- Hietala, H. & Päivärinta, T. 2021. *Benefits Realisation in Post-Implementation Development of ERP Systems: A Case Study*. Procedia Computer Science 181, 419-426. Saatavissa: [Benefits Realisation in Post-Implementation Development of ERP Systems: A Case Study \(diva-portal.org\)](https://www.diva-portal.org)
- Hyytiä, A. & Ala-Heikkilä, E. 2019. *Taloushallinnon automaatiomittaristo*. Saatavissa: [Taloushallinnon automaatiomittaristo | Taloushallintoliitto](https://www.taloushallintoliitto.fi) Viitattu 24.3.2021.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. *Yrityksen taloushallinto tänään*. Vaasan yritysinformaatio oy.
- Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen yliopistopaino Oy.
- Koho Sales Oy. *Tilitoimiston toiminnanohjaus*. Saatavissa: [Kattavin tilitoimiston toiminnanohjaus | Koho Sales](https://www.kohosales.fi). Viitattu 25.3.2021.
- Koskela, M. 2012. *Taloushallinto-ohjelmiston valinta tilitoimistossa*. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Yrityksen taloustieteen, laskentatoimen pro gradu –tutkielma. Saatavissa: [gradu06497.pdf \(tuni.fi\)](https://tuni.fi/gradu06497.pdf). Viitattu 25.3.2021.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. 1. painos. Talentum media Oy.
- Nousiainen, R. 2015. *Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton ongelmat*. Jyväskylän yliopisto, tietojärjestelmätieteen laitos. Tietojärjestelmätieteen kandidaatintutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/45478/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201503101451.pdf?sequence=1&isAllowed=>. Viitattu 25.3.2021.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Taloushallintoliitto. *Yhteistyöjäsenet 2021*. Saatavissa: [Tutustu yhteistyöjäseniin | Taloushallintoliitto](https://www.taloushallintoliitto.fi). Viitattu 24.3.2021.

Teittinen, H. 2008. *Näkymätön ERP: taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, väitöskirja. Saatavissa: [Näkymätön ERP. Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen \(jyu.fi\)](http://www.jyu.fi).

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. *Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille*. Porvoo: WSOYpro Oy.

Valli, R. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. PS-kustannus.

Vilpola, I. & Kouri I. 2006. *Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla: joutaako yritys vai teknologia?* Teknologiateollisuus ry. Helsinki: Teknologainfo Teknova.



**Haastattelukysymyksiä esimiehille Kohon käyttöönotosta, hyödyistä ja haasteista**

## Muutos

1. Oliko muutos Kohoon mielestäsi tarpeellinen? Miksi?
2. Oliko käyttöönotossa jonkinlaisia ongelmia? Aikataulu? Integrointi muihin järjestelmiin?
3. Olisivatko mahdolliset ongelmat olleet mielestäsi jotenkin estettävissä tai paremmin hoidettavissa esimerkiksi omien esimiestesi tai järjestelmätoimittajan taholta?
4. Oliko henkilöstössä nähtävissä muutosvastarintaa tai onko tietosi tullut muutokseen liittyviä ongelmia henkilöstöltä?
5. Ilmenikö käyttöönoton aikana joitakin positiivisia asioita, jotka yllättivät sinut?
6. Tukeeko Koho toimistosi prosesseja vai onko sen takia täytynyt muuttaa toimintatapoja? Jos, niin hyvään vai hankalaan suuntaan?
7. Sinulla oli varmasti oma osasi henkilöstön perehdytyksessä. Miten se mielestäsi sujui? Olsitko itse kaivannut enemmän tukea ja jos, niin missä?

## Hyötyjä

8. Miten tyytyväinen olet ollut kokonaisuudessa Kohoon?
9. Millaisia hyötyjä se on mielestäsi tuonut? Kustannustehokas? Ajallisesti tehokas? Tavoitteiden täyttyminen?

## Haasteita / parannusehdotuksia

10. Onko Koho mielestäsi riittävän muokattavissa? Toivotko lisäosia? Millaisia?
11. Millaisissa seikoissa toivot kehitystä / parannusta?

## Lopuksi

12. Onko joitakin asioita, mitä haluaisit vielä sanoa liittyen Kohoon ja sen käyttöönottoon?

## Kysely ammattilaisille Kohon käyttöönotosta, hyödyistä ja haasteista

Taustakysymykset:

Montako vuotta olet työskennellyt kirjanpitäjänä / taloushallinnon asiantuntijana?

Montako vuotta olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

Oletko käyttänyt Kohoa jonkun muun kuin Accountorin palveluksessa?

Minkä ikäinen olet?

Monivalintaväittämät:

Siirtyminen Kohoon tapahtui sujuvasti

Muutoksesta viestittiin Accountorilla tarpeeksi

Sain riittävästi opastusta ja koulutusta Kohon käyttöön

Minulla oli riittävästi aikaa oppia Kohon käyttö

Esimieheni oli Kohoon liittyvissä asioissa tehtävänsä tasalla

Accountorin johto otti huomioon tarpeeni ja työni sujuvuuden suunnitellessaan uuden käyttöjärjestelmän hankintaa

Olen tyytyväinen siihen, miten Accountorin johto toimi käyttöönoton aikana ja reagoi muuttuviin tilanteisiin

Olen tyytyväinen siihen, miten Accountorin johto on ollut kiinnostunut työni sujuvuudesta Kohon käyttöönoton jälkeen

Kohon käyttö on helppoa ja nopeaa

Kohossa tieto siirtyy sujuvasti ja on aina ajan tasalla

Koho auttaa minua hahmottamaan työtehtäväni

Koho on täyttänyt työvaiheseurannan tarpeeni, joten en tarvitse avukseni esim. Exceliä

Kohossa tehtävät on määritelty järkevästi ja aikaa on varattu useimmiten sopiva määrä

Virheiden korjaaminen on helppoa

Raportit ovat kattavia ja helppolukuisia

Olen etsinyt apua ohjeportaalista

Avoimet kysymykset:

Missä asioissa olisit tarvinnut käyttöönoton aikana enemmän tukea?

Mikä muutoksessa sujui hyvin?

Mikä käyttöönotossa meni huonosti?

Muita asioita, joihin olet Kohon käytössä tyytyväinen?

Millaisia ongelmia olet kokenut Kohoa käyttäessäsi?

Missä seikoissa kaipaisit tukea tai lisäkoulutusta?

Millaisissa seikoissa Kohoa pitäisi mielestäsi kehittää?

Jotain muuta, mitä haluaisit sanoa Kohosta Accountorille?