

SAP-TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ JA SEN KÄYTTÖÖNOTTO

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Syksy 2006
Heidi Lehtiniemi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LEHTINIEMI, HEIDI: SAP-toiminnanohjausjärjestelmä ja sen käyttöönotto
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Taloushallinnon opinnäytetyö, 40 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee SAP R/3-toiminnanohjausjärjestelmää. Opinnäytetyössä esitellään toiminnanohjausjärjestelmät yleisesti sekä keskitytään toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoon. Työn case-yrityksenä on Osuuskauppa Hämeenmaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa toiminnanohjausjärjestelmistä, niiden käyttöönotosta ja käyttöönoton vaikutuksista case-yrityksen taloushallintoon.

Keskeisellä sijalla ovat toiminnanohjaus, järjestelmien määrittely- ja käyttöönottoprosessit sekä erityisesti toiminnanohjausjärjestelmät.

Työn teoreettinen viitekehys on muodostettu tarkastelemalla toiminnanohjausjärjestelmiä yleensä, niiden toimintaperiaatteita ja käyttöönottoa. Tarkemmin työssä on kuvattu SAP R/3-toiminnanohjausjärjestelmää, sen järjestelmäkomponentteja sekä niiden toimintaa. Tiedon lähteenä on käytetty aiheita esitteleviä teoksia ja lehtiartikkeleita sekä case-yrityksen henkilökunnan haastatteluja.

Työn empiirisessä osuudessa tutkittiin SAP R/3-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksia Osuuskauppa Hämeenmaassa sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä järjestelmään. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöille.

Merkittävä osa toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotoista epäonnistuu. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että Osuuskauppa Hämeenmaassa SAP R/3-järjestelmän käyttöönotto sujui onnistuneesti. Alkuvaikeuksien jälkeen järjestelmää on opittu käyttämään ja henkilökunnan toivomia lisäkoulutuksia järjestetään.

Avainsanat: toiminnanohjausjärjestelmä, käyttöönotto, SAP R/3

Lahti University of Applied Sciences

Faculty of Business Studies

LEHTINIEMI HEIDI: The implementation of SAP R/3-system
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Bachelor's Thesis of Financial Management, 40 pages, 6 appendices

Autumn 2006

ABSTRACT

This thesis deals with SAP R/3 Enterprise Resource Planning systems (ERPs). This study explores Enterprise Resource Planning systems generally and focuses on the implementation of the enterprise resource planning system. The case enterprise of this thesis is Osuuskauppa Hämeenmaa.

The aim of this study was to explore the concept of Enterprise Resources Planning (ERP) on the general level and the impacts the implementation might have on financial management.

The main topics of the thesis are production and operation management practices, specification and implementation processes, and especially Enterprise Resource Planning systems (ERPs).

The theoretical framework of the thesis was based on observations of Enterprise Resource Planning systems (ERPs) in general and the operating principles and the implementations of the systems. This study describes in detail SAP R/3 Enterprise Resource Planning, its system components and the function of the system components. Sources for this study include thematically related books and articles and the interviews of Osuuskauppa Hämeenmaa's employees.

The empiric part of this study researched the implementation of SAP R/3 in Osuuskauppa Hämeenmaa and the employees' contentment with the system. The research method of the survey was questionnaire survey presented to the employees of Osuuskauppa Hämeenmaa.

A significant part of the implementations of Enterprise Resource Planning systems fail. Based on the results the implementation of SAP R/3 in Osuuskauppa Hämeenmaa succeeded. After initial difficulties the employees have learned to use the new system and further trainings has been arranged.

Key words: enterprise resources planning (ERP), implementation, SAP R/3

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja ongelma	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT	4
2.1	Yleistä	4
2.2	Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta	8
2.3	Toiminnanohjausjärjestelmän ylläpito	11
2.4	SAP R/3	12
2.4.1	SAP-järjestelmän komponentit	13
2.4.2	SAP R/3 –järjestelmän konfigurointi	18
3	S-RYHMÄN TALOUSHALLINTO	20
3.1	S-ryhmä	20
3.1.1	S-ryhmän rakenne	20
3.2	Osuuskauppa Hämeenmaa	20
3.3	S-ryhmän talousraportointi	21
3.4	S-ryhmän taloushallinnon järjestelmät	23
4	SAP R/3 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUKSET HÄMEENMAASSA	26
4.1	Kysely Osuuskauppa Hämeeseen työntekijöille	27
4.2	Kyselyn tulokset	28
4.2.1	Koulutus	29
4.2.2	Ohjelman käytettävyys	31
5	YHTEENVETO	35
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	41

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Yritysten taloushallinto sähköistyy huimaa vauhtia. Taloushallintoa varten kehitetään uusia ohjelmistoja, ja jo lähes kaikki yritykset hoitavat taloushallintonsa sähköisillä ohjelmilla. Kirjanpito-ohjelmat vaihtelevat yksinkertaisista sovelluksista laajoihin toiminnanohjausjärjestelmiin ja niihin liittyviin palveluihin. (Tomperi 2004, 141.)

Taloushallinnon rooli yritysten toiminnassa on vuosien saatossa muuttunut merkittävästi. Alun perin taloushallinnon tehtävänä oli kirjanpitotapahtumien rekisteröinti, jonka pohjalta tehtiin vuosittain tilinpäätös voiton selvittämiseksi. Taloushallinnon roolin painopiste on muuttunut lukujen kerääjästä aktiiviseksi yrityksen varsinaisen liiketoiminnan suunnittelijaksi ja toteuttajaksi. Taloushallinnon rooliin kohdistuu entistä enemmän myös tiedon hallinnan ja johtamisen kysymyksiä. Kivistyneessä kilpailussa tai heikossa kannattavuustilanteessa taloushallinnon merkitys korostuu entisestään. (Alhola & Lauslahti 2000, 10-11.)

Tietojärjestelmäpohjainen toiminnanohjaus lähti Suomessa liikkeelle 1970-luvulla materiaalien MRP (material requirements planning) tarvelaskennasta. Tietojärjestelmien rooli yrityksen tietojen hallinnassa ja toiminnanohjauksessa on kasvanut 1970-luvulta alkaen. Näitä järjestelmiä kutsutaan yleisesti ERP (Enterprise Resource Planning) järjestelmiksi. ERP-järjestelmä on tietojenkäsittelyn ja toiminnanohjauksen pitkälle viety integrointi. (Saari & Oijennus 2004, 11.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja ongelma

Opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia Osuuskauppa Hämeenmaan toiminnanohjausjärjestelmä SAP R/3:n käyttöönoton vaikutuksia ja tyytyväisyyttä järjestelmän käytettävyyteen ja koulutukseen sekä mahdollisia lisäkoulutustarpeita. Tähän päätavoitteeseen päästään kuvaamalla teoreettisessa viitekehyksessä toiminnanohjausjärjestelmät yleisesti sekä tarkemmin SAP R/3-järjestelmä. Empiirisessä osassa keskitytään Osuuskauppa Hämeenmaassa SAP-järjestelmää käyttävien työntekijöiden käyttäjätyytyväisyyteen sekä järjestelmän käyttöönoton vaikutuksiin yrityksessä.

Tutkimuksen ongelmana on SAP-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset ja tyytyväisyys järjestelmän käytettävyyteen sekä koulutukseen case-yrityksessä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Työn empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152.)

Tutkimustyö perustuu case-tutkimukseen. Toiminnanohjausjärjestelmien teoriaan perehdytään saatavilla olevan kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla. Empiirinen tieto on peräisin Osuuskauppa Hämeenmaan konttorissa tehdystä kyselystä, käydyistä keskusteluista sekä tehdyistä havainnoista.

Työn empiiristä osaa varten valittiin menetelmäksi kyselytutkimus, joka esitellään tarkemmin luvussa 4. Aineistonkeruu menetelmänä käytettiin kysely- eli survey-tutkimusta. Termi *survey* tarkoittaa sellaista kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoa, jossa aineisto kerätään standardoidusti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 182.) Tietojenkeruuvälineenä käytettiin kyselylomaketta (liite 2), joka lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Kyselyssä keskityttiin järjestelmän

koulutukseen ja käytettävyyteen. Kysely lähetettiin SAP R/3-järjestelmää käyttäville Osuuskauppa Hämeenmaan konttorin työntekijöille.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku (*Johdanto*) käsittelee johdantoa aiheeseen: tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitteita ja ongelmia, tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen rakennetta.

Tutkimuksen toisessa luvussa (*Toiminnanohjausjärjestelmät*) käydään läpi toiminnanohjausjärjestelmät yleisesti, toiminnanohjausjärjestelmän hankinta vaiheittain sekä tarkemmin SAP R/3-järjestelmä.

Kolmannessa luvussa (*S-ryhmän taloushallinto*) esitellään ensin lyhyesti S-ryhmä sekä Osuuskauppa Hämeenmaa. Tämän jälkeen paneudutaan S-ryhmän talousraportointiin sekä taloushallinnon järjestelmiin.

Neljännessä luvussa (*SAP R/3-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset Hämeenmaassa*) esitellään Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöille tehty tutkimus SAP R/3-järjestelmästä sekä käydään läpi kyselyn vastaukset.

Viidennessä luvussa (*Yhteenveto*) esitetään yhteenveto SAP R/3-järjestelmän käyttöönotosta sekä kootaan yhteenvedoksi teoreettinen osuus suhteutettuna case-osuuteen.

2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT

2.1 Yleistä

Toiminnanohjausjärjestelmien historia alkoi 1960-luvulla varastonhallintaan suunnitelluista järjestelmistä, joihin alettiin kehittää lisäominaisuuksia materiaali-tarpeiden ja tilausten hallintaa varten. Aluksi ohjelmistot suunniteltiin yhden yrityksen käyttöä varten ja vasta 1970-luvulla markkinoille tuli valmiita paketoituja toiminnanohjausjärjestelmiä. Varsinaiset ERP(Enterprise Resource Planning system)-järjestelmät syntyivät vasta 1980 ja 1990-lukujen aikana, jolloin materiaalihallinnan ohjelmistoihin alettiin lisätä tuotannonohjauksen ja taloushallinnon ominaisuuksia. 1990-luvun lopulla ERP-järjestelmien yhteydessä alettiin puhua myös sähköisestä tiedonsiirrosta kaupankäytikumppanien ERP-järjestelmien välillä. (Kettunen & Simons 2001, 46-48.)

Tietojärjestelmät ovat monipuolistuneet paljon verrattuna 1970-lukuun. Sisällön monipuolistumiseen ja tietomäärien kasvuun ovat vaikuttaneet muun muassa graafiset käyttöliittymät, client/server-arkkitehtuuri sekä relaatiotietokantojen (=tietokannan hallintajärjestelmä, jossa kaikki tiedot tallennetaan tauluihin) käyttöönotto 1980- ja 1990-luvuilla. (Saari & Oijennus 2004, 11.)

ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmillä on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Toiminnanohjausjärjestelmät säästävät merkittävästi yrityksen kustannuksia, auttavat yrityksen resurssien kohdentamista sekä parantavat yrityksen asiakaspalvelukykyä. (Vilpola & Kouri 2006, 7.)

Käsitettä toiminnanohjaus käytetään nykyään yleisesti tuotannonohjauksen yläkäsitteenä, koska yrityksen toiminnan hallinta ja ohjaus edellyttää tuotannonohjauksen lisäksi muidenkin toimintojen, kuten myynnin ja hankintojen ohjausta. Ennen kaikkea toiminnanohjausjärjestelmät tukevat yritysten tilaus-toimitusprosesseja ja niitä edeltäviä tarjous-myyntiprosesseja koskevaa päätöksentekoa.

Toiminnanohjausjärjestelmällä ei kuitenkaan tarkoiteta ainoastaan ERP-ohjelmistoa. Se tarkoittaa ERP-ohjelmiston lisäksi periaatteita, menetelmiä ja sitä tukevaa tietotekniikkaa (yrityksen prosesseja). (Saari & Oijennus 2004, 11.)

Toiminnanohjausjärjestelmien perustehtäviä ovat tapahtumien rekisteröinti, tiedon varastointi ja kerättyjen tietojen yhdistely raporteiksi. Varsinaista tapahtumatiedon rekisteröintiä voidaan helpottaa tiedonkeruujärjestelmillä. ERP-järjestelmistä yritys saa käyttöönsä paljon valmiita raportteja. Ohjelmistojen perusraportteja on myös mahdollista räätälöidä yrityksen tarpeisiin. (Blomqvist, Karjalainen & Suolanen 2001, 44-45.)

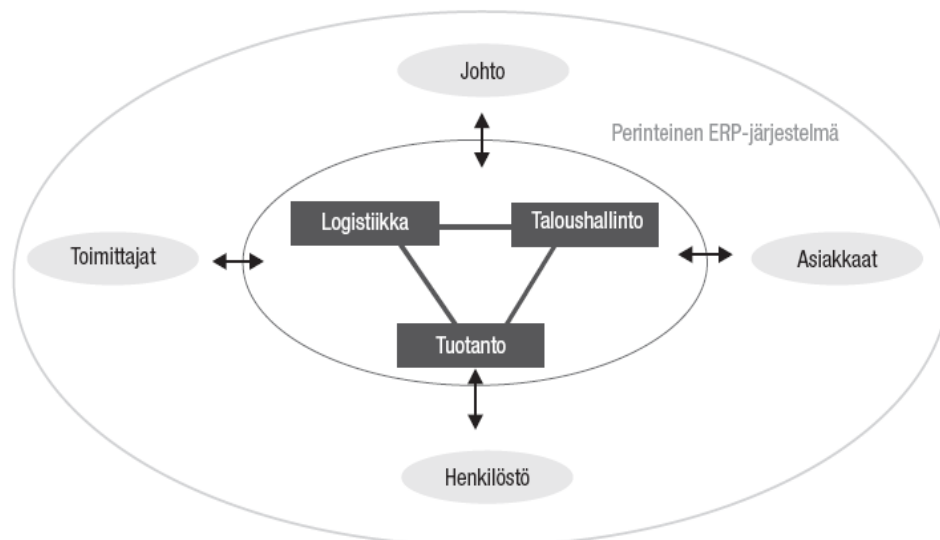
Yksi tärkeä toiminnanohjauksen kehittämiskohde on yrityksen sisäisen laskenta-toimen alueella. Toimintoperusteinen kustannuslaskenta lisääntyy ja integroituu nykyisiin järjestelmiin. Tämä mahdollistaa mm. tuote - ja asiakaskohtaisen kustannustietoisuuden lisääntymisen yrityksissä. (Saari & Oijennus 2004, 12.)

Toiminnanohjausjärjestelmiä käytetään myös talousjohtamisen tietojärjestelmän perusjärjestelminä. Järjestelmiin on integroitu tuotannon ohjaus, varastojen hallinta, kustannuslaskenta, tulosbudjetointi ja kirjanpidon järjestelmät. Ohjelmistojen välistä työnjakoa voidaan määritellä esimerkiksi siten, että toiminnanohjausjärjestelmässä sallitaan vaihtelua, mutta konserniraportointi ja siihen kytkeytyvä moniulotteinen kannattavuusraportointi hoidetaan kaikissa yrityksen osissa yhdenmukaisilla erillisjärjestelmillä. (Pellinen 2005, 203.)

Toiminnanohjausjärjestelmään on mahdollista integroida monipuolisesti lähes kaikki tilaus-toimitusprosessia tukevat tietovarannot. Yleisimmin käytettyjä ERP-järjestelmän sisältämiä keskenään yhteensopivia moduuleja ovat (Saari & Oijennus 2004, 13.):

- pankkiyhteudet, tarjouslaskenta, tilausten käsittely, tuotannonohjaus
- tuoterakenteet, jälkilaskenta, laskutus, varastovalvonta, ostotilaukset
- myynti- ja ostoreskontra, palkkalaskenta, kirjanpito, henkilöstötiedot

Toiminnanohjausjärjestelmien modulaarinen rakenne antaa asiakkaille mahdollisuuden hankkia vain osan komponenteista tai edetä käyttöönotossa asteittain. Eri toimintojen lisäksi toiminnanohjausjärjestelmät pyrkivät integroimaan yrityksen eri osastot ja yksiköt siten, että samat tiedot ovat eri toimijoiden käytössä. (Jansson, Karvonen, Mattila, Nurmilaakso, Ollus, Salkari, Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2001, 25.)



KUVIO 1. Perinteinen ERP-ajattelu suhteutettuna järjestelmien integrointiin. (Jansson ym. 2001, 25.)

Laajennetun ERP:n (kuviokuva 1) katsotaan ulottuvan yrityksestä ulos toisaalta asiakaisiin ja toisaalta alihankkijoihin tai toimittajiin. Integrointi voi tuottaa yritykselle todella suuria etuja, kun eri toiminnoissa syntyvä tieto saadaan reaaliaikaisesti muiden käyttäjien saataville. Samalla se myös lisää eri toimintojen välistä riippuvuutta sekä muuttaa organisaation toimintatapoja. Tällöin myös yhdessä toiminnossa tapahtuvat häiriöt ja virheet vaikuttavat entistä herkemmin toiseen. (Jansson ym. 2001, 25.)

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan halua ottaa käyttöönsä kaikkia valitsemansa ERP-järjestelmän moduuleita. Yritys on esimerkiksi saattanut ulkoistaa taloushallinnon tilitoimistolle, jolloin taloushallinnon moduulia ei tarvita. Toisaalta esimerkiksi tuotetiedon hallinta saattaa olla yksi yrityksen menestystekijöistä, jolloin sen ohjaukseen käytetään erillistä tuotetiedonhallintajärjestelmää. Tämä tuotetiedonhallintajärjestelmä taas käyttää ERP-järjestelmän kanssa yhteistä tietokantaa. (Hovi 2005, 16.)

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat joutuneet myös kritisoinnin kohteeksi. Niitä pidetään jäykkänä järjestelminä, joka on seurausta tiukasta prosessimaisesta toiminnan suunnittelusta. Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöön liittyen on havaittavissa neljä keskeistä ongelma-aluetta (Kettunen & Simons 2001, 49-50.):

- toiminnanohjausjärjestelmien joustamattomuus
- toiminnanohjausjärjestelmien pitkä käyttöönottoprosessi
- toiminnanohjausjärjestelmän hierarkkisuus
- organisaation osaaminen ja suhtautuminen tietojärjestelmähankkeisiin

Tutkimuslaitos IDC:n, Cap Geminin ja SAP:n toimeksiannosta tekemän tutkimuksen mukaan käyttäjät eivät osaa hyödyntää kaikkia mahdollisuuksia, joita toiminnanohjausjärjestelmillä ja tietotekniikalla ylipäättänsä on tarjottavana. Käyttäjien yleiskuva järjestelmistä oli kohtuullisen positiivinen. Loppukäyttäjien

valmiudet huomioidaan yrityksissä kaikkein huonoimmin. Yrityksiltä puuttuu oppiva organisaatio, ja tukitoimintakin perustuu useimmiten vapaaehtoisuuteen. Perushankinnan jälkeen koulutus unohdetaan. Tutkimuksen mukaan parhaiten yritykset ovat onnistuneet järjestelmistä saatavan informaation hyödyntämisessä ja yrityksen tuottavuuteen liittyvissä asioissa. Arvioidaan, että yritysten kokonaisbudjeteista 80 prosenttia kuluu olemassa olevien järjestelmien ylläpitämiseen ja vain 20 prosenttia uusien järjestelmien kehittämiseen. (Niemi 2004.)

2.2 Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotot ovat suuria investointeja. Suuryrityksissä investointi voi olla kooltaan jopa kymmeniä miljoonia euroja. Myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kyse on huomattavista summista, kun järjestelmän hankintakustannukset verrataan yrityksen liikevaihtoon. Lisäksi projekti sitoo voimavaroja, joita tarvittaisiin yrityksen perusliiketoiminnan pyörittämiseen. (Kettunen & Simons 2001, 8-9.)

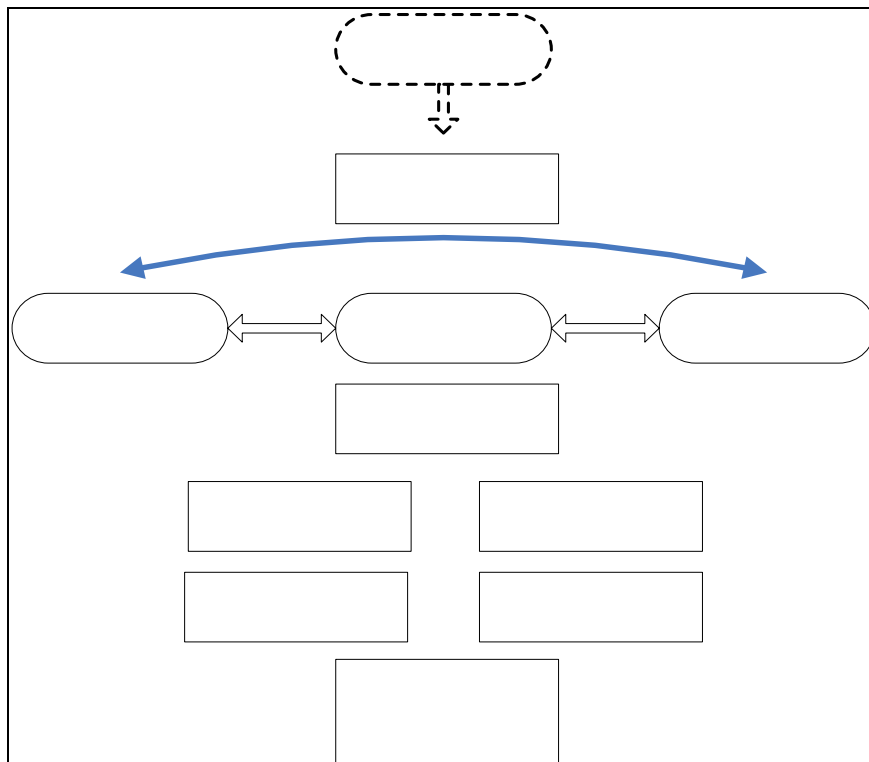
Tietotekniikkaprojektit ovat taloushallinnosta vastaaville kovia rutistuksia. Uuden järjestelmän määrittely- ja käyttöönototyön ohella on pystyttävä tuottamaan taloushallinnon palveluja samalla tavoin kuin muulloinkin. Helppointa on siirtää vanhat tietorakenteet uuteen tietojärjestelmään. Näin voidaan saada parannusta lähinnä vain tietojenkäsittelyn nopeuteen ja käytettävyyteen, mutta sisällöllisesti järjestelmän tuottama tieto pysyy samana kuin ennenkin. (Pellinen 2005, 203.)

Toiminnanohjausjärjestelmähankkeeseen kytkeytyy olennaisesti yrityksen toimintatapojen ja työtehtävien voimakas muutos. Teknisten kysymysten lisäksi joudutaan uhraamaan runsaasti aikaa ja resursseja toimintatapojen muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja hallintaan. (Vilpola & Kouri 2006, 7.)

Merkittävä osa ERP-hankkeista epäonnistuu. Kansainvälisen tutkimuksen mukaan vain joka neljäs hankkeista saavuttaa hankintapäätöksen mukaiset tavoitteet.

Lisäksi aikataulut ja kustannukset ylitetään usein. Pahimmassa tapauksessa epäonnistunut hankinta voi johtaa yrityksen suuriin liiketaloudellisiin vaikeuksiin.

Tämän vuoksi tavoitteet ja riskit olisi hyvä määrittää tarkasti ennen järjestelmän hankintapäätöstä. (Vilpola & Kouri 2006, 7.) Lisäksi ERP-hankkeen päävaiheet (kuvio 2) olisi hyvä käydä läpi ennen järjestelmän käyttöönottoa.



KUVIO 2. Yrityksen ERP-hankkeen päävaiheet. (Vilpola & Kouri 2006, 13.)

Yrityksen päätös ERP-hankkeesta pitää sisällään alustavan aikataulu- ja kustannusarvion. Hankkeelle perustetaan myös johtoryhmä ja tehdään alustava viestintäsuunnitelma. Tässä vaiheessa määritetään hankkeen tavoitteet ja mittarit tavoitteille. (Vilpola & Kouri 2006, 14.) Usein organisaation menettelytapoja ei ole dokumentoitu kovin hyvin. Liiketoimintaprosessien muutos on kuitenkin oleellinen osa järjestelmän käyttöönottoprosessia. Siksi ensimmäiseen vaiheeseen

kuuluu myös eri osastojen yhteistyön ja rajapintojen määrittely ja dokumentointi. (Sharpe 1998, 132.)

ERP-järjestelmän ja toimittajan valinta on koko hanketta ajatellen ratkaiseva vaihe, koska samalla yritys sitoutuu järjestelmän tukemaan toimintamalliin. Keskeinen järjestelmän valintakriteeri on järjestelmän yhteensopivuus yrityksen toimintamallin kanssa. (Vilpola & Kouri 2006, 14.) Hovin (2005, 58) mukaan olisi hyvä myös kuunnella yrityksiä, joissa järjestelmä on jo käytössä ja tehdä järjestelmän toimittajan kanssa soveltuvuusanalyysi.

ERP-järjestelmän muokkaus ja testaus ovat teknisiä toimenpiteitä, joilla varmistetaan järjestelmän sopivuus yrityksen tietojen käsittelyyn. Muokkauksessa järjestelmän antamat raportit konfiguroidaan yrityksen haluamaan muotoon. Testauksessa varmistetaan yrityksen datan ja järjestelmän datakäsittelyrutiinien yhteensopivuus. (Vilpola & Kouri 2006, 14-15.)

Käyttöönoton suunnittelussa määritetään käyttäjien koulutus, käytön aloituksen ajoittaminen ja käyttöönoton tukitoimien laajuus. Haasteena on uuteen järjestelmään siirtyminen ilman kohtuuttoman haitan aiheuttamista tuotannolle ja työntekijöille. Suunnittelussa on otettava huomioon koko yrityksen toimintaympäristö; käyttäjät, heidän tehtävänsä, laitteet sekä fyysinen ja sosiaalinen toimintaympäristö. (Vilpola & Kouri 2006, 15.)

Käyttäjien koulutuksella voidaan vaikuttaa suoraan siihen, kuinka nopeasti käyttäjät sopeutuvat uuden järjestelmän käyttöön. Käyttäjäkoulutuksen kesto, laajuus ja ajankohta tulisi suunnitella käyttäjäryhmittäin. Koulutusta on oltava riittävästi ja se olisi hyvä sijoittaa ajallisesti hieman ennen järjestelmän käytön aloittamista ja osaksi käytön kanssa päällekkäin. (Vilpola & Kouri 2006, 15.) Käyttöönottovaiheessa kaikkien käyttäjien perusteellinen koulutus on tärkeää. Suositeltavin koulutusmenetelmä on henkilökohtainen koulutus työntekijän omassa työpisteessä. (Saari & Oijennus 2004, 23.)

Järjestelmän käyttöönoton ja muokkauksen ajankohta on syytä ajoittaa hyvin. Pahimpana sesonkina järjestelmän käyttöönotolla on vaara epäonnistua. Järjestelmään voidaan myös siirtyä vaiheittain, esimerkiksi toiminnoittain. (Vilpola & Kouri 2006, 15.) Jos on mahdollista, niin vanhasta ohjelmasta olisi hyvä luopua ilman rinnakkaiskäyttöä. Tällöin on välttämätöntä oppia pois vanhoista totutuista toimintatavoista. (Saari & Oijennus 2004, 23.)

Kun järjestelmän käyttö on vakiintunut, palataan tarkastelemaan järjestelmän alkuperäisiä tavoitteita liiketoiminnalle. Mitattavat tavoitteet on tarkastettava ja mahdolliset järjestelmän korjaustoimet voidaan aloittaa. (Vilpola & Kouri 2006, 16.)

2.3 Toiminnanohjausjärjestelmän ylläpito

Ohjelmiston elinkaari ei pääty sen käyttöönottoon. Itse asiassa edessä on ohjelmiston elinkaaren pisin vaihe, ylläpito. Ylläpitovaiheessa keskitytään huolehtimaan jo tuotantokäytössä olevan järjestelmän toimintakunnosta. Ylläpidon toimenpiteisiin kuuluvat järjestelmän virheiden korjaukset, jatkokehitys sekä muut muutostöiden toimenpiteet. Vaihe kestää käytännössä koko järjestelmän käytön ajan. (Pohjonen 2002, 37.)

Järjestelmän ylläpidossa voidaan erottaa neljä ei perustapausta: korjaava ylläpito, sopeuttava ylläpito, täydentävä ylläpito ja ennakoiva ylläpito. Korjaava ylläpito keskittyy järjestelmän käyttöönoton jälkeen havaittujen virheiden korjaamiseen. Sopeuttava ylläpito tarkoittaa järjestelmän siirtämistä uusiin ympäristöihin. Täydentävä ylläpito on uusien ominaisuuksien toteuttamista järjestelmään. Ennakoiva ylläpito keskittyy järjestelmän ja sen dokumentaation tason parantamiseen tulevia ylläpitotilanteita varten. (Pohjonen 2002, 37.)

Yleisin ylläpitoa vaikeuttava tekijä on puuttuva dokumentaatio. Ylläpitovaiheessa järjestelmän kehitysprosessia on vaikea jäljittää ja sen taustalla vaikuttavia suunnittelu- ja toteutusratkaisuja hankala ymmärtää ilman asianmukaista

dokumentaatiota. Ylläpidon kannalta eri vaiheiden dokumentoinnin on oltava jatkuvaa ja kattavaa. Näin ollen dokumentoinnin tulee jatkua myös ylläpidon aikana, jolloin jokaisesta järjestelmään tehdystä lisäyksestä tai muutoksesta jää myös kirjallista aineistoa. (Pohjonen 2002, 37-38.)

Perusta ylläpidon ongelmien ratkaisulle määritetään hyvin pitkälti jo järjestelmän määrittely- ja suunnitteluvaiheessa. 70 prosenttia järjestelmän elinkaaren aikana panostetuista resursseista menee juuri ylläpitoon. Näin ollen ylläpitoa helpottamalla voidaan pitkällä tähtäimellä säästää huomattavien summien. (Pohjonen 2002, 38.)

2.4 SAP R/3

Vuonna 1999 viisi suurinta ERP-toimittajaa olivat J.D. Edwards, Baan, Oracle, PeopleSoft sekä SAP. Nykyisin jäljellä on enää kaksi: yritysohjelmistojätit SAP (Systems Applications and Products) ja Oracle. (Kolehmainen 2005.)

SAP on toinen johtavista integroitujen liiketoimintaratkaisujen toimittajista. SAP:n ratkaisut on suunniteltu vastaamaan kaikenkokoisten yritysten tarpeita. SAP:n ratkaisut auttavat yrityksiä parantamaan asiakas- ja kumppanisuhteitaan sekä tehostamaan toimintojaan ja suorituskykyään läpi koko toimitusketjun. SAP:lla on yli 25 toimialaratkaisua vähittäiskaupasta metalliteollisuuteen, jotka huomioivat kunkin toimialan erityispiirteet ja prosessit. (SAP Finland yrityksenä 2006.)

SAP:lla on kaiken kaikkiaan 96 400 ohjelmistoasennusta yli 120 maassa, ja noin 27 000 yritystä hyödyntää SAP:n ratkaisuja toiminnoissaan. Yrityksen liikevaihto vuonna 2004 oli 7,5 miljardia euroa. Yritys on listattu Frankfurtin ja New Yorkin pörseissä. Yrityksellä on tytäryhtiöt yli 50 maassa. SAP Finland on toiminut vuodesta 1996 ja suomalaisia asiakkaita on jo yli 300. (SAP Finland yrityksenä 2006.)

SAP:n asemaa Suomessa kuvaa se, että Suomen 55 suurimmasta yrityksestä vain kolme ei käytä SAP R/3-toiminnanohjausjärjestelmää. Teollisuusyrityksiä 55 suurimmasta yrityksestä on 19. SAP R/3:n suosioon vaikuttaa se, että SAP:n on helppo yhdistää muut järjestelmät ja lisäksi yrityksen on helppoa valita järjestelmä, jota jo asiakkaat ja tavarantoimittajat käyttävät. Suomen ulkomaankaupasta 80 prosenttia hoidetaan SAP-välineillä. (Leino 2004.)

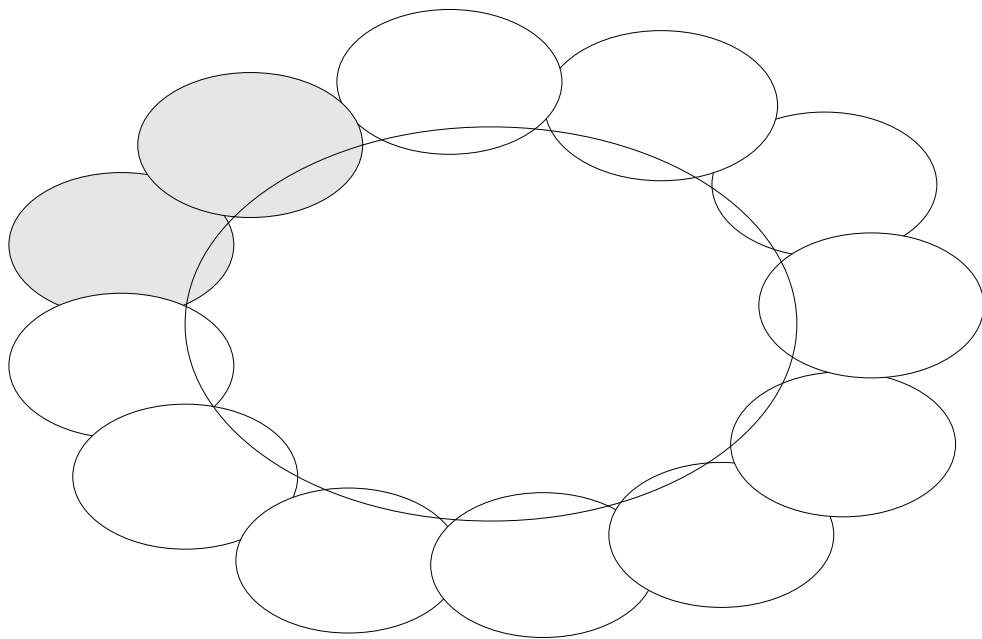
SAP R/3 on suunniteltu auttamaan yrityksiä niiden liiketoimintaan kuuluvien prosessien hoidossa, kuten varaston hallinnassa, myyntitilausten käsittelyssä ja laskujen maksussa. SAP R/3 on integroitu toiminnanohjausjärjestelmä, joka kattaa laajasti yrityksen eri liiketoimintaprosessit. Aiemmin oli yleistä, että eri osastoilla oli omat tietojärjestelmänsä. SAP R/3 mahdollistaa yrityksen kaikkien osastojen tarpeiden yhdistämisen saman järjestelmän ympärille. Tällöin esimerkiksi henkilö-osasto, tuotanto ja kirjanpito-osasto ovat saman järjestelmän kautta yhteyksissä toisiinsa. (Sharpe 1998, VII.)

2.4.1 SAP-järjestelmän komponentit

SAP R/3 -ohjelmisto koostuu useasta ohjelmistokomponentista eli moduulista (kuvio 3). Jokainen järjestelmän komponentti tukee eri liiketoiminnan alueita ja on yhteydessä toisiinsa ajantasaisesti tai sovituin eräajovälein. Yritys voi ottaa käyttönsä vain jonkun yksittäisen komponentin, komponenttikokoelman tai koko järjestelmän. Pakettiin on myös mahdollista lisätä omia räätälöityjä ohjelmia. (Sharpe 1998, 146-171.) Järjestelmä kattaa laajimmillaan koko taloushallinnon järjestelmät, mutta käyttöönotto voi koskea myös osaa moduuleista. Järjestelmästä saadaan kuitenkin paras hyöty irti, mikäli järjestelmästä otetaan mahdollisimman moni osa-alue samanaikaisesti käyttöön.

SAP R/3 –järjestelmän komponentteja ovat (Sharpe 1998, 146-171.)

- myynti ja jakelu (Sales and Distribution, SD)
- materiaalihallinto (Materials Management, MM)
- tuotannosuunnittelu (Product Planning, PP)
- laadun hallinta (Quality Management, QM)
- kunnossapito (Plant Maintenance, PM)
- henkilöstöhallinto (Human Resources, HR)
- ulkoinen laskenta (Financial Accounting, FI)
- sisäinen laskenta (Controlling, CO)
- käyttöomaisuuslaskenta (Asset management, AA)
- projektijärjestelmä (Project System, PS)
- toimialaratkaisut (Industry Solutions, IS)
- käsittelyketju (Workflow, WF)



KUVIO 3. SAP R/3 –järjestelmän ohjelmakomponentit. (Sharpe 1998, 146-171.)

Myynti ja jakelu- komponentti (SD) sisältää tuotteiden ja palveluiden myyntiin ja jakeluun tarvittavat liiketoimintaprosessit. Komponentin perustietoja ovat tuote- ja asiakastiedot. Yrityksen organisaatio tulee olla kuvattu järjestelmään tarkasti, jotta tarvittavia liiketoimintaprosesseja voidaan käsitellä. Komponentti on joustava myös erilaisissa erikoistilanteissa, kuten esimerkiksi palautuksissa ja ilmaisissa näytteissä. Tilauksen voi myös hinnoitella käsin. Myynti ja jakelu raportoi määrät materiaalihallintoon varmistaakseen, että tarvittavat varastovaraukset tehdään. Lisäksi komponentti lähettää laskutustiedot ulkoiselle laskennalle luotonvalvontaa ja myyntireskontraan kirjausta varten. (Sharpe 1998, 149-152.)

Materiaalihallinto- komponentti (MM) sisältää ostoihin, materiaalien tarvelaskentaan, materiaalien vastaanottoon ja varastohallintaan tarvittavat liiketoimintaprosessit. MM-moduuli liittyy kiinteästi SD-moduuliin, sillä yrityksen materiaalihallinto on tekemisissä muiden yritysten myyntiosastojen kanssa, ja päinvastoin. Myös materiaalihallinto edellyttää, että yrityksen organisaatio on määritetty SAP R/3- järjestelmään. MM-moduuli lähettää tietoja sisäiseen laskentaan, jotta sisäinen laskenta voi kohdistaa kustannukset oikeille kustannuspaikoille. Lisäksi se jakaa perustiedot ulkoisen laskennan kanssa ja vastaanottaa tietoja myynti ja jakelu – komponentilta pystyäkseen suorittamaan materiaalien tarvelaskennan. (Sharpe 1998, 152-154.)

Tuotannon suunnittelu- komponenttiin (PP) sisältyvät tuotantotilausten suunnittelu ja hinnoitteluun tarvittavat liiketoimintaprosessit. Yrityksen rakenne luodaan asiakasnumerolla, joka edustaa yrityksen pääkonttoria sekä yrityskoodilla ja yksiköllä, jotka on jaettu tehtaisiin ja työpisteisiin. Komponentti hoitaa myös tuotantoressurssien ajoituksen ja työkalujen ja kapasiteetin tasauksen, tilausohjautuvan- ja sarjatuotannon, ulkoiset eli oman yrityksen ulkopuolelle suoritettavat työvaiheet sekä työhöjjeiden ohjaamisen oikealle kirjoittimelle verstaalla. PP-moduulista on yhteys materiaalihallintoon (MM), henkilöstöhallintoon (HR) sekä sisäiseen laskentaan (CO). (Sharpe 1998, 154-155.)

Laadunhallinta (QM) pitää sisällään laadunvarmistusprosessit sekä tarkastustulosten kirjauksen ja niiden analysoinnin. Tarkastusluetteloon (Inspection Catalog) laadunhallinta kerää tietoa materiaaleista, kuten ominaisuudet ja mahdolliset viat. Tarkastussuunnitelma (Inspection Plan) sisältää tarkastusten perustiedot, tarkastusluettelon tiedot ja tarkastusmenetelmät. Laadunvalvontajärjestelmä valvoo tavaroiden siirtymistä tarkastusvarastoon ja sieltä ulos. Moduulia voidaan myös hyödyntää toimittajien arvioinnissa ja laatusertifikaattien hallinnassa. (Sharpe 1998, 157-159.)

Kunnossapito (PM) auttaa tuotantotilojen ja -välineiden kunnossapidon suunnittelussa ja hallinnassa. Kunnossapitojärjestelmä sisältää apuvälineitä sen mukaan, onko kyseessä esimerkiksi vuosihuolto vai hätäkorjaus. PM-moduuli voi olla yhteyksissä materiaalihallintaan varasto-otoista, henkilöstöhallintoon työajan kirjauksia varten sekä sisäiseen laskentaan kustannustietojen tallentamista varten. (Sharpe 1998, 157-162.)

Henkilöstöhallinto (HR) huolehtii yrityksen palkanmaksusta, tuntikirjanpidosta, työnhakijoiden hallinnasta ja organisaatitiedoista. Järjestelmällä voidaan tehdä myös matkalaskuja ja seurata neuvotteluhuonevarauksia sekä ylläpitää tehtyjä työtunteja ja loma-aikatauluja. (Sharpe 1998, 163-164.)

SAP R/3-järjestelmän ulkoinen laskenta (FI) toimii siten, että yksi kirjaus kutakin tapahtumaa kohden riittää, jolloin tietoja ei tarvitse kopioida reskontrasta toiseen. Ulkoisen laskennan general ledger on pääkirja kaikista liiketapahtumista. Pääkirjan tiedot tulevat automaattisina tiliöinteinä myynti- ja ostoreskontrista ja pääkirja on kooste kaikista tileistä. Ulkoisesta laskennasta saadaan päätösraportteja päivittäin, kuukausittain tai vuosittain. Ulkoinen laskenta pitää sisällään myös konsernilaskennan, jonka avulla yksittäisten yritysten tiedot voidaan koota konsernin tiedoiksi. Ulkoisen laskennan perustiedot ovat asiakkaiden ja toimittajien perustiedot.

Ulkoinen laskenta voi olla yhteydessä MM-moduulin ostoreskontraan ja SD-moduuliin eli myyntireskontraan. (Sharpe 1998, 165-167.)

Sisäisen laskennan -komponentissa (CO) laskenta perustuu laskenta-alueisiin. Laskenta-alue (controlling area) on ryhmittymä, jonka avulla useiden erillisten yritysten sisäinen laskenta voidaan yhdistää. CO-moduulissa on mahdollisuus sekä kustannuspaikkalaskentaan että tulosityksikkölaskentaan. CO-moduuli huolehtii SAP R/3-järjestelmässä myös tuotteiden ja prosessien hinnoittelun seurannasta sekä tuottavuusanalyseista ja johdon tietojärjestelmistä. (Sharpe 1998, 167-169.)

Käyttöomaisuuslaskenta-komponentilla (AM) voidaan huolehtia yrityksen käyttöomaisuuskirjanpidosta, käyttöomaisuuden arvostuksesta ja käyttöomaisuuspoistoista. Käyttöomaisuus voi olla joko kiinteää, vähäarvoista, leasing-sopimuksella hankittua tai kiinteistö. SAP R/3 antaa mahdollisuuden tehdä samasta laitteesta poistoja usealla rinnakkaisella tavalla. Käyttöomaisuuskohde tulee käyttöomaisuuslaskentaan materiaalihallinnon kautta. Käyttöomaisuuslaskennasta voi myös siirtää kustannussuunnittelutietoja sisäiseen laskentaan. (Sharpe 1998, 169-171.)

Projektijärjestelmä (PS) auttaa projektin suunnittelussa, hallinnassa, ohjauksessa ja kustannusseurannassa. Projektijärjestelmässä käytettävät projektit voivat olla tuotekehitys-, markkinointi- tai ohjelmistoprojekteja tai tilausohjautuvaa tuotantoa. Projektijärjestelmässä on oma toimintonsa projektin tulosten ja kustannusten seurantaan sekä projektin asiakirjojen hallintaan. Projektijärjestelmästä voidaan tehdä myös suoraan tiliöintejä sisäiseen laskentaan ja varmistaa materiaalien saatavuus materiaalihallinnosta. (Sharpe 1998, 171-174.)

Käsittelyketju (WF)-komponentin avulla voidaan ohjata asiakirjojen käsittelyketjua sekä vaiheistaa työtehtäviä. Toimialaratkaisut (IS) poikkeavat SAP R/3-järjestelmän perusversiosta siten, että ne ovat valmiiksi konfiguroituja ja niissä on valmiita laajennuksia. Toimialajärjestelmien avulla yritys voi hyödyntää aiemmin samalla toimialalla suoritettujen R/3-käyttöönottoprojektien kokemukset. Toimialajärjestelmiä on saatavilla muun muassa rahoituslaitoksille (IS-Banking),

sairaaloiden hallinnolle (IS-Insurance) ja öljyteollisuudelle (IS-Oil). (Sharpe 1998, 147-174.)

2.4.2 SAP R/3 –järjestelmän konfigurointi

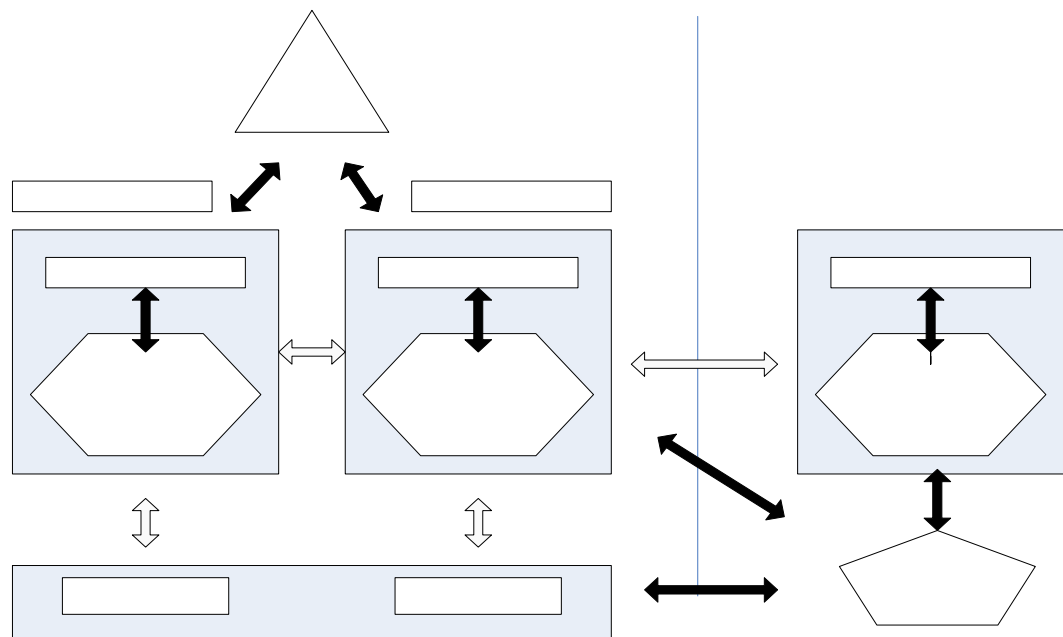
Organisaatiot ovat yleensä kehittäneet omat sisäiset liiketoimintamallinsa, jotka soveltuvat niiden tuotteisiin, palveluihin, markkinoihin ja organisaation tyyliin. SAP R/3–järjestelmä on kehitetty siten, että organisaatioiden on mahdollisimman helppo muokata järjestelmän toiminta vastaamaan omia tarpeitaan ja sisäisiä toimintamallejaan. Tätä soveltamismallia kutsutaan järjestelmän konfiguroinniksi. Konfiguroinnin tavoitteena on saada SAP R/3–järjestelmän toiminta vastaamaan yrityksen todellisia liiketoimintaprosesseja. (Sharpe 1998, 132.)

Ensimmäinen vaihe järjestelmän konfiguroinnissa on eri osastojen asiantuntijoiden kerääminen SAP R/3–toteutustiimiin. Nämä asiantuntijat yhdessä SAP-konsulttien kanssa dokumentoivat menettelytavat, joita yrityksessä noudatetaan. Tämän pohjatyon tekeminen kunnolla on kriittinen tekijä koko projektin onnistumisessa. (Sharpe 1998, 132-133.)

Seuraavaksi on päätettävä, pitäisikö olemassa olevia liiketoimintaprosesseja muuttaa. Jos toteutustiimi päättää liiketoimintaprosessien muutoksista, voidaan prosessit muuttaa ensin ja toteuttaa SAP R/3 uusien prosessien mukaisesti, asentaa SAP R/3 vanhojen prosessien mukaisesti ja muuttaa prosesseja myöhemmin tai toteuttaa SAP R/3–järjestelmän käyttöönotto ja liiketoimintaprosessien muutos samaan aikaan. Usein yritykset valitsevat näistä vaihtoehdoista välimuodon. (Sharpe 1998, 133.)

Yleensä organisaatiot valitsevat aluksi SAP R/3–järjestelmän perusversion, jossa on yleispätevät asetukset. Konfigurointi on tämän perusversion muokkaamista yksilöllisesti oman yrityksen tarpeisiin. Täytyy muistaa, että järjestelmän konfiguraatio tulee muuttumaan ennen järjestelmän käyttöönottoa, käyttöönottoprojektin aikana ja sen jälkeen. Tämän jälkeen järjestelmä muuttuu liiketoimintaprosessien muutosten mukana. SAP R/3–järjestelmään on myös jälkikäteen saatavilla räätä-

löityjä lisäohjelmia tai siihen voidaan liittää myös joku muu ohjelmistotuote. (Sharpe 1998, 133-134.) Kuviossa 4 on kuvattu esimerkki toiminnanohjauksen rakenteesta, jossa perusjärjestelmään on liitetty yrityksen oma oheisjärjestelmä.



KUVIO 4. Esimerkki toiminnanohjauksen tietojärjestelmien rakenteesta. (Blomqvist ym. 2001, 7.)

Yhden ohjelmistokokonaisuuden, ERP-ohjelmiston tai oheisjärjestelmän rakenteesta voidaan erottaa sovellukset ja tietokannat. Sovellukset pitävät sisällään käyttöliittymän ja suorittavat tarvittavat tietojenkäsittelytapahtumat. Tietokannat muodostavat tietovaraston, josta eri sovellukset hakevat tai tallentavat dataa. (Blomqvist ym. 2001, 7-8.)

3 S-RYHMÄN TALOUSHALLINTO

3.1 S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa kaiken kaikkiaan noin 1 400 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmän päätavoite on tuottaa palveluita ja etuja asiakasomistajille ja muille asiakkaille. S-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2005 oli 8 633 000 000 €, josta osuuskauppojen osuus oli 85,6 %. (S-ryhmän esittely 2006.)

3.1.1 S-ryhmän rakenne

S-ryhmä muodostuu 22 alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Tämän lisäksi S-ryhmään kuuluu 20 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko Suomeen. Alue- ja paikallisosuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittamisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää lisäksi S-ryhmän palveluita (liite 1). (S-ryhmän esittely 2006.)

SOK-yhtymän muodostavat SOK ja sen tytäryhtiöt. SOK harjoittaa alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi Baltian alueella marketkauppaa, hotelli- ja ravintolatoimintaa sekä autokauppaa. (S-ryhmän esittely 2006.)

3.2 Osuuskauppa Hämeenmaa

Osuuskauppa Hämeenmaa on alueosuuskaupoista suurin, heti HOK-Elannon jälkeen. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä 28 kunnan alueella. Hämeenmaa on alueensa suurin yksityinen palvelualan yritys ja työnantaja.

Henkilöstön määrä kesäkuun 2006 lopussa oli 2141 henkeä. (Hämeenmaa esittäytyy 2006.)

Hämeenmaa -konserni muodostuu emoyhtiö Osuuskauppa Hämeenmaasta ja sen tytäryhtiöistä, joita ovat Hämeenmaan Market Oy, Vesijärven Auto Oy, Nelipyörä Oy, Hämeenmaan Huoltamot Oy ja Hämeenmaan Tavaratalo Oy sekä lisäksi 13 kiinteistöosakeyhtiöstä. Hämeenmaa toimii market-, tavaratalo-, huoltamo- ja ravintolatoimialalla ja se omistaa myös kaksi autokauppaa. Osuuskauppa Hämeenmaa harjoittaa marketkauppaa 30 S-Marketissa, kahdessa Prisma-hypermarketissa ja kahdeksassa Sale-myyvälässä. Lisäksi Hämeenmaalla on kaksi Sokos-tavaralaa, 23 ravintolaa ja autokaupat. ABC -liiketoimintaa Hämeenmaalla on 15 yksikössä. Lisäksi huhtikuussa 2005 avattiin uusi Kodin Terra -asumisen tavaratalo. (Hämeenmaa esittäytyy 2006.)

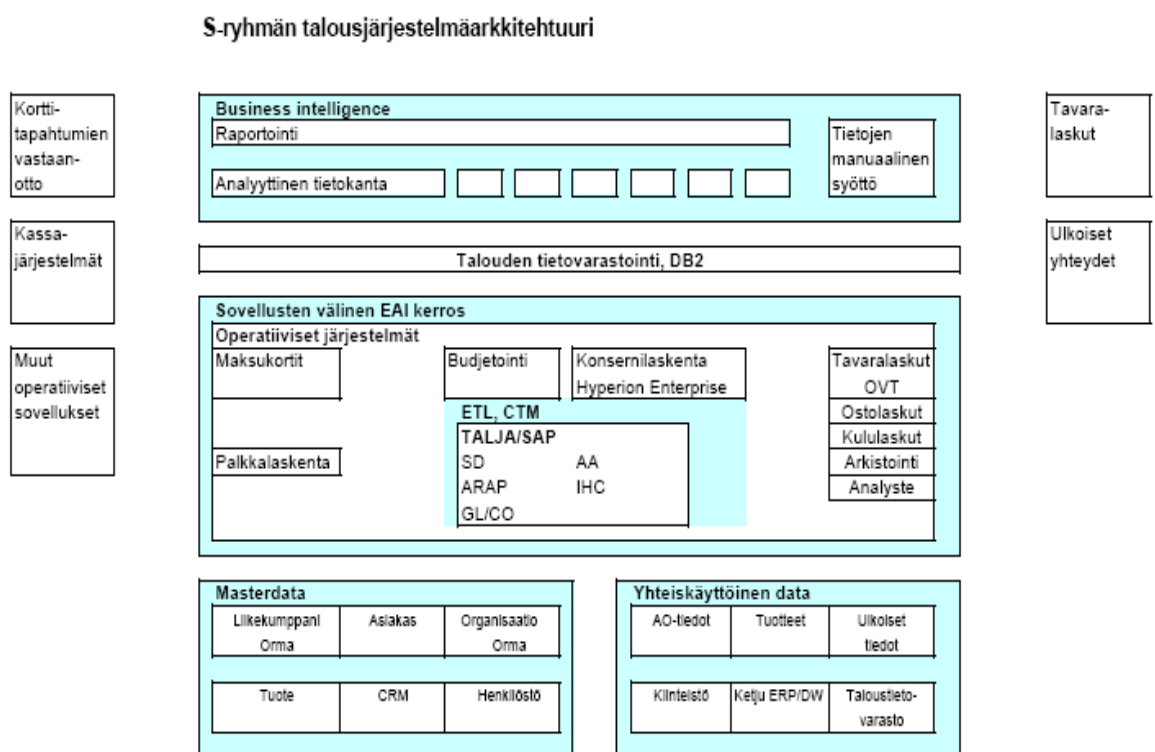
3.3 S-ryhmän talousraportointi

S-ryhmä päätti uudistaa talousraportointinsa vuonna 2003, koska vuosikymmenien toiminnan aikana oli ryhmässä kehittynyt monia tapoja toteuttaa raportointi. Uudistus oli haasteellinen, sillä jokainen osuuskauppa toteutti raportoinnin itsenäisesti ja ryhmätason integraatio oli vähäistä. Myös kokonaisuus on iso, S-ryhmällä on toimipaikkoja noin 1400 ja henkilöstöä yli 28 000. SOK:n talousjohtaja Jarno Jahnukaisen mukaan lopullista ratkaisua talousjärjestelmästä voi verrata Rubikin kuutioon, jota kääntämällä kukin saa hänelle tarpeellisen näkymän tietoihin. (Nenonen 2005, 15.)

SOK:ssa on jo vuodesta 2001 käytetty Hyperion Softwaren analyysityökaluja. Seuraavana vuonna päätettiin ottaa SAP:n laajasta sovelluspaketista käyttöön taloushallinnon osa-alue. Vastuu SAP-ratkaisun toteutuksesta annettiin TietoEnatorille. Taloushallinnon tarvitsemaa dataa tuottaa S-ryhmässä yli 70 eri sovellusta. Talousraportoinnin projektia on viety eteenpäin SAP:n rinnalla.

Projektissa on myös saatettu kaikkien osuuskauppojen tietosisällöt ja laskentäsäännöt yhdenmukaisiksi. (Nenonen 2005, 15)

Taloushallinnon ja sitä tukevien järjestelmien yhtenäistämällä on pyritty vahvistamaan liiketoimintaa, kasvattamaan kilpailukykyä ja tehostamaan palveluita. Yhtenäinen järjestelmä myös selkeyttää S-ryhmän toimintaa. Kerralla toteutetun uudistus tuo säästöä myös henkilötunteina, koska muutos- ja kehittämistoimenpiteet pitää tehdä vain kerran ja keskitetysti. (TietoEnatorin toimialakohtaiset palvelut 2006.)



KUVIO 4. S-ryhmän talousjärjestelmäarkkitehtuuri koostuu useista eri tasoista. (Nenonen 2005, 15.)

S-ryhmän talousjärjestelmän arkkitehtuuri koostuu useista päällekkäisistä tasoista. Arkkitehtuurin alinna ovat masterdatan ja yhteiskäyttöisen datan kerrokset, esimerkiksi asiakas- ja tuotetieto. Seuraava kerros pitää sisällään operatiiviset järjestelmät. Operatiivisten järjestelmien päälle on toteutettu talouden tietovarasto. Ta-

louden tietovarasto on IBM:n DB2-tietokannassa. Talousjärjestelmäarkkitehtuurin ylinnä on Business Intelligence-kerros, johon pureudutaan Hyperionin työkaluilla. (Nenonen 2005, 15.)

Uusi järjestelmä palvelee sekä alueellisia osuuskauppoja että koko ketjun valtakunnallista ohjausta. Järjestelmä otettiin aluksi käyttöön ketjun ohjaukseen ja yhteen osuuskauppaan. Nykyisin järjestelmä on käytössä jo kaikilla Osuuskaupoilla. (Nenonen 2005, 15.)

3.4 S-ryhmän taloushallinnon järjestelmät

S-ryhmän taloushallinto on viime vuosina järjestäytynyt yhtenäiseksi palvelukeskukseksi. SOK Talous ja SOK Rahoitus tarjoavat S-ryhmän yhtiöille mahdollisuuden keskittää rutiinit yhteen paikkaan, ja näin säästää työtä ja keskittää toimintamalleja. SOK Talous-yksikössä hoidetaan pääosa kirjanpidosta ja reskontrista. Maksujen lähettäminen, kassasuunnittelu ja sisäisen pankin toiminnot hoidetaan taas SOK Rahoitus-yksikössä.

S-ryhmässä ovat käytössä lisäksi seuraavat taloushallinnon järjestelmät:

- SAP R/3-perusjärjestelmä
- Basware IP
- IBM On Demand
- Analyste
- Hyperion-raportointi
- Fenix Heha

Basware IP on Basware Oyj:n toimittama laskujen sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä ja verkkolaskujen vastaanottopalvelu. Baswaren ratkaisulla toteutetaan SOK:n, sen tytäryhtiöiden ja alueosuuskauppojen verkkolaskujen vastaanotto ja ei-tuotannollisten laskujen sähköinen käsittely. Yhteensä järjestelmällä käsitellään vuosittain noin kaksi miljoonaa ostolaskua ja käyttäjiä järjestelmällä on noin

4500. Basware-järjestelmästä on rakennettu liittymä SAP R/3-järjestelmään. (Basware pörssitiedotteet 2004.)

Baswaren ostolaskujen käsittelyjärjestelmä (Basware Invoice Processing) mahdollistaa ostolaskujen sähköisen kierrätyksen, tarkastuksen, kulujen kohdistuksen, hyväksynnän ja siirron kirjanpitojärjestelmään (SAP R/3). Internet-pohjaisen verkkolaskupalvelun (Basware Business Transactions) avulla sähköiset laskut voidaan vastaanottaa suoraan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. (Basware pörssitiedotteet 2004.)

Basware IP:sta on S-ryhmällä käytössä seuraavat osasovellukset:

- Master: laskujen skannaus ja perustietojen tallennus, kiertoasetukset, kierron kontrollointi, laskujen lopullinen tarkastus sekä laskujen siirto SAP R/3-järjestelmään
- Client: laskujen tarkastus ja hyväksyminen, sovellus laskujen tarkastajille ja hyväksyjille
- Monitor: laskujen selailu ja raportointi
- Admin: pääkäyttäjän sovellus järjestelmän hallintaan

S-ryhmän tavoitteena on saada muutaman vuoden sisällä suurimpien toimittajien kululaskut verkkolaskuina. SOK on vastaanottanut verkkolaskuja marraskuusta 2003 lähtien. SOK:lle tulevista laskuista on jo yli 10 prosenttia verkkolaskuja. Koko S-ryhmälle tulevien verkkolaskujen osuus on vielä pienempi. Laskut tulevat kuitenkin S-ryhmälle sataprosenttisesti sähköisinä joko skannauspalvelun kautta tai verkkolaskuina. Verkkolaskujen vastaanotto aloitettiin sellaisilla toimittajilla, joita tulee paljon laskuja. Ensimmäinen verkkolaskuttaja oli Elisa Oyj. S-ryhmä

on pystynyt itse lähettämään verkkolaskuja vuodesta 2005 alkaen. (Elma eInvoice 2006.)

S-ryhmässä arkistoidaan laskut IBM On Demand-ohjelmistoon. Maksuliikenne tapahtuu Analyste-järjestelmän kautta. Analyste maksuliikenne on S-ryhmässä käytössä Terminal Server-mallilla, joka mahdollistaa maksuliikenneohjelmiston ylläpidon yhdestä paikasta. (Basware Analyste 2006.) Raportointi hoidetaan S-ryhmässä Hyperion raportointijärjestelmällä. S-ryhmä on jo vuodesta 2001 asti käyttänyt Hyperion Softwaren analyysityökaluja. (Nenonen 2005.)

S-ryhmässä ollaan siirtymässä Fenix Heha-palkanlaskentajärjestelmästä Capgeminin toimittamaan SAP -pohjaiseen järjestelmään. Järjestelmä on tarkoitettu henkilöstöprosessien (HR-prosessit) tukemiseen. Järjestelmää käyttävät S-ryhmän kaikki liiketoiminta-alueet ja sen tärkeimpänä käyttäjäryhmänä ovat esimiesasemassa olevat henkilöt. HR-järjestelmän tavoitteena on tukea HR-prosesseja sekä tarjota työkaluja henkilöstön kehittämiseen. (SAP Finland lehdistötiedotteet 2006.) Näin ollen S-ryhmässä on käytössä standardoitu järjestelmäkokonaisuus henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon osalta.

4 SAP R/3 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUKSET HÄMEENMAASSA

Hämeenmaan konttorilla työskentelee noin 60 henkilöä. Konttorilla hoidetaan muun muassa eri toimipaikkojen laskuntarkastus, osto- ja myyntireskontra, palkanlaskenta ja kirjanpito. Konttorilla tehdään myös Yhteishyvän Hämeenmaan sivut, hoidetaan asiakasomistaja-asioita sekä myydään polttoöljyä. Lisäksi konttorilla työskentelevät Hämeenmaan toimitusjohtaja sekä eri toimialojen johtajat.

Osuuskauppa Hämeenmaassa on käytössä SAP R/3-järjestelmän taloushallinnon osa-alue. Järjestelmä otettiin käyttöön tammikuussa 2005. Lokakuussa 2006 SAP-järjestelmää käytti 22 Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöistä. Käyttäjät työskentelevät myyntireskontrassa, ostoreskontrassa, kirjanpidossa, laskuntarkastuksessa, pankkitilien ja säästökassan hoitajina sekä kirjaavat myyntiä ja tositekirjauksia.

Käyttöönottovaiheessa alueosuuskaupat (22 kpl) oli jaettu viiteen ryhmään, joista Osuuskauppa Hämeenmaa kuului ensimmäiseen, heti pilotin jälkeiseen käyttöönottajaryhmään. Ennen käyttöönottoa SOK:lla järjestettiin testauspäiviä, joihin Hämeenmaalta osallistui nelihenkinen testausryhmä ja lisäksi eri osa-alueiden käyttäjiä. Testauspäivinä käytiin läpi järjestelmän toiminnallisuutta. Lisäksi käyttäjille järjestettiin erillisiä koulutuspäiviä sekä kouluttajia oli myös Hämeenmaalla opettamassa pienempiä kokonaisuuksia.

Tutkimushetkellä SAP R/3-järjestelmä on ollut Osuuskauppa Hämeenmaan konttorilla käytössä lähes kaksi vuotta. Vanhan järjestelmän käyttö on vielä vastaajien muistissa ja uudesta järjestelmästä on jo kohtuullisen pitkä käytännön kokemus. Vastaavaa kyselyä SAP-järjestelmästä ei ole työntekijöille aikaisemmin tehty. SOK:n toimesta on kuitenkin aikaisemmin kerätty tietoa työntekijöiden lisäkoulutustarpeista.

4.1 Kysely Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöille

Tietojenkeruuvälineenä käytettiin kyselylomaketta (liite 2), joka lähetettiin vastaa-jille sähköpostitse. Kysely lähetettiin SAP R/3-järjestelmää käyttäville Osuus-kauppa Hämeenmaan konttorin työntekijöille lokakuussa 2006. Järjestelmän käyt-täjiä oli kyselyhetkellä 22. Lisäksi kysely lähetettiin järjestelmää käyttäneille äi-tiyslomalla ja opintovapaalla oleville työntekijöille. Yhteensä kysely lähetettiin 24 käyttäjälle.

Kyselyyn annettiin vastausaikaa viikko, ja muistutus lähetettiin viimeisenä vasta-uspäivänä. Vastaukset oli mahdollista palauttaa joko sähköpostitse tai paperille tulostettuna. Vastaukset mainittiin käsiteltävän luottamuksellisesti.

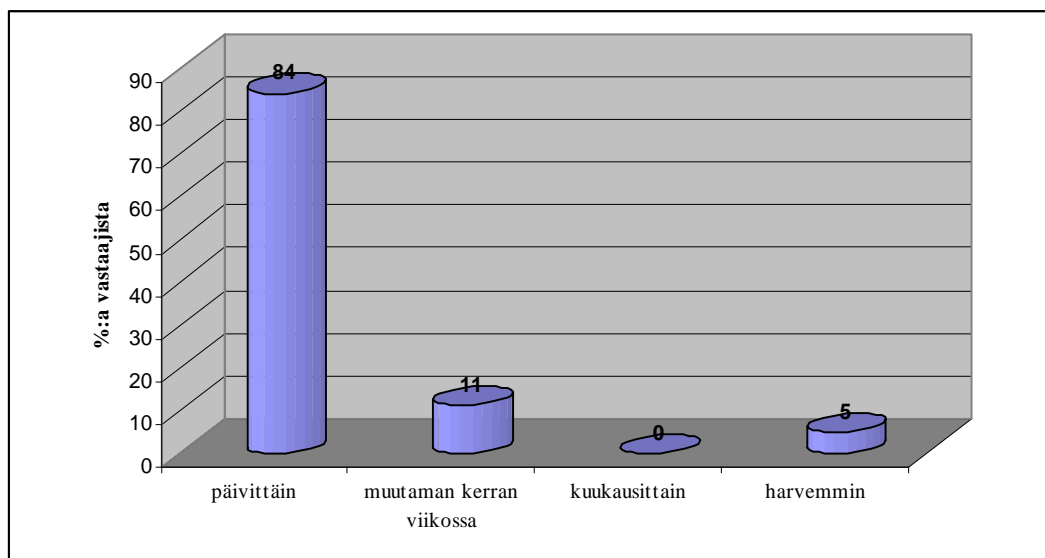
Kyselyssä keskityttiin järjestelmän käyttäjätyytyväisyyteen sekä koulutuksen on-nistumiseen ja mahdollisiin lisäkoulutustarpeisiin. Lisäksi kyselyssä kerättiin tie-toa järjestelmän ongelmista ja kehittämistarpeista. Kysymykset käytiin läpi Osuuskauppa Hämeenmaan laskentapäällikön kanssa ennen kyselyn lähettämistä.

Kyselyssä oli yhteensä 16 kysymystä, joista kaksi kysymystä oli avoimia. Kyse-lyyn alussa oli neljä vastaajanperustietojen keräämistä varten laadittua kysymystä. Näissä peruskysymyksissä selvitettiin käyttäjän kokemus aikaisemmasta järjes-telmästä, kuinka usein vastaaja järjestelmää käyttää, kuinka kauan vastaaja on järjestelmää käyttänyt ja mitä vastaaja tekee työkseen.

Peruskysymysten jälkeen tiedusteltiin vaihtoehtokysymyksillä (10 kysymystä) tyytyväisyyttä järjestelmän koulutukseen, mahdollisia lisäkoulutustarpeita, käyt-tönoton sujuvuutta sekä järjestelmän käytettävyyttä. Näihin kysymyksiin vastat-tiin valitsemalla parhaiten kuvaava vaihtoehto seuraavista: täysin eri mieltä / osit-tain eri mieltä / osittain samaa mieltä / täysin samaa mieltä. Viimeiset kaksi ky-symystä oli avoimia, ja niissä selvitettiin SAP:n mukanaan tuomia ongelmia sekä parannusehdotuksia SAP:n käytettävyyteen.

4.2 Kyselyn tulokset

Kysely lähetettiin 24:lle Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijälle. Vastauksia kyselyyn tuli 19 (vastausten koonti, liite 3), joten vastausprosentti oli 83. Kysely lähetettiin kiireiseen aikaan kuusta, joten vastausprosentti on ihan hyvä ja vastauksia voidaan analysoida. Vastauksia saatiin monipuolisesti kaikissa taloushallinnon työtehtävissä työskenteleviltä.

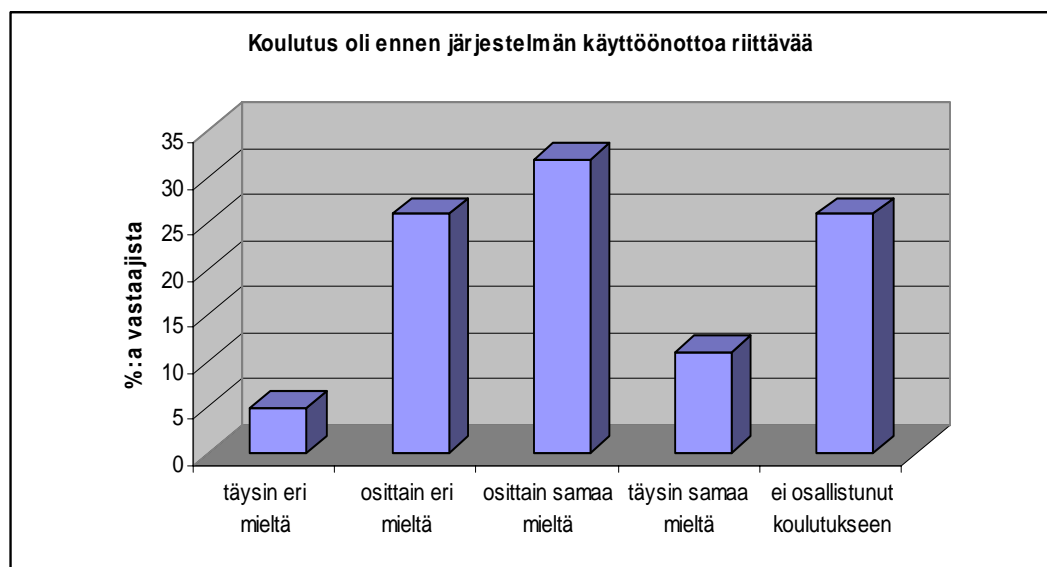


KUVIO 5. Kuinka usein SAP-järjestelmää käytetään.

Suurin osa vastaajista (84 %:a) käyttää SAP-järjestelmää päivittäin (kuvio 5), joten vastaajilla on paljon kokemusta ohjelman käytöstä. Järjestelmää käytetään päivittäin kaikissa taloushallinnon työtehtävissä. Edellistä Osuuskauppa Hämeenmaassa käytössä ollutta Fenix-taloushallinnonjärjestelmää oli käyttänyt 84 prosenttia vastaajista, joten vastaajilla on myös vertailupohjaa edelliseen käytössä olleeseen järjestelmään.

4.2.1 Koulutus

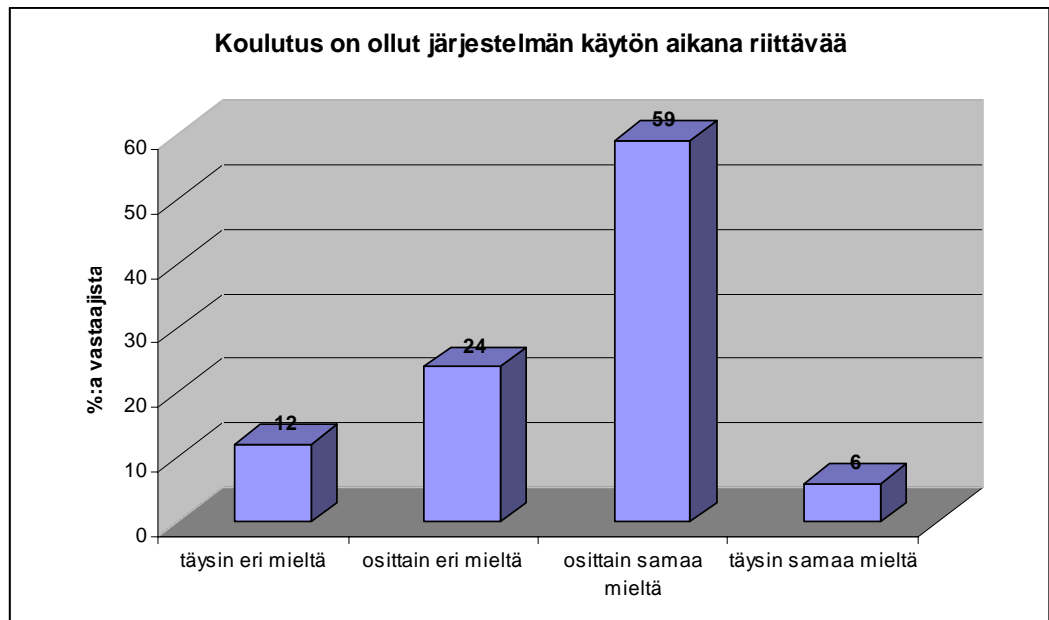
Käyttööntovaiheessa panostettiin koulutukseen. Osuuskauppa Hämeenmaa oli käyttöönotossa ensimmäisten osuuskauppojen joukossa, joten SOK:n SAP-kouluttajat olivat vielä kokemattomia SAP-käyttäjiä. Kouluttajilta puuttuivat vielä tosielämän kokemukset, joka hankaloitti oppimista ja kouluttamista. SAP poikkesi lisäksi paljon aikaisemmasta Fenix-järjestelmästä.



KUVIO 6. Ennen käyttöönottoa järjestetyn koulutuksen riittävyys.

Ennen järjestelmän käyttöönottoa järjestettyä koulutusta pitivät täysin riittävänä ja monipuolisena ne käyttäjät, jotka osallistuivat SAP:n testausjoukkoon. Työpaikalla järjestettyihin koulutuksiin osallistuneiden mielestä koulutus oman työn osalta oli riittävää. Koulutus kokonaisuuden hahmottamisen auttamiseksi ja muiden osajoukkojen osalta koettiin kuitenkin riittämättömäksi. Vastaajista koulutuksen ennen järjestelmän käyttöönottoa koki olleen jokseenkin riittävää 32 prosenttia vastaajista. 26 prosenttia vastaajista koki koulutuksen jokseenkin riittämättömäksi (kuviokuva 6).

Ohjelman käytön aikaista koulutusta pidettiin osittain riittämättömänä (kuvio 7). Varsinaista lisäkoulutusta ei ole vielä ehditty antamaan, lukuun ottamatta tilinpäätöstä koskevaa koulutusta. SAP-järjestelmään lisätyistä toiminnallisuuksista tai päivityksistä on SOK:lta ilmoitettu ja lähetetty ohjeet. Lisäksi kaikki SAP:n liittyvät ohjeet löytyvät S-ryhmän sisäisestä tietoverkosta. Sähköpostilla tulleita ohjeita pidettiin puutteellisina. Jokainen käyttäjä sai itse miettiä mikä toimintatavoista on muuttunut ja miten uusia ohjeita tulee noudattaa. Ohjelmaan liittyviin yksittäisiin kysymyksiin koettiin kuitenkin saavan hyvin vastauksia. Yli puolet vastaajista (59 %:a) piti kuitenkin käytön aikaista koulutusta jokseenkin riittävänä.



KUVIO 7. Järjestelmän käytön aikaisen koulutuksen riittävyys.

Suurin osa SAP:n käyttöönoton jälkeen ohjelman käyttämisen aloittaneista sai koulutuksen toisen SAP:n käyttäjän opastuksella ja itse oppien.

Nämä käyttäjät kokivat pääsääntöisesti, että ohjelmasta on olemassa hyvät ohjeet ja että he osaavat käyttää järjestelmää hyvin.

Puolet vastaajista (50 %:a) kaipasi ohjelmaan liittyvää lisäkoulutusta. Käyttöön-oton yhteydessä järjestettiin vain ohjelman peruskoulutusta. Käyttäjät kaipaivat lisäkoulutusta muista ohjelman tarjoamista helpotuksista ja ominaisuuksista, nyt kun ohjelman peruskäyttö oli jo opittu. Järjestetyn koulutuksen avulla koettiin selviävän ohjelman peruskäytöstä, mutta syvällisempää koulutusta kaivattiin.

Koulutusta toivottiin ennen toista järjestelmän aikaista tilinpäätöstä. Lisäksi toivottiin tietojen päivitys ja täydennyspäivää, jossa myös eri osuuskauppojen työntekijät voisivat vaihtaa omia kokemuksiaan ja vinkkejä. Tarvetta koulutukseen koettiin olevan myös erilaisten ongelmatilanteiden selvittämisen osalta ja raportoinnista. Kokonaisuudessaan käyttäjät kaipaivat kertauskoulutusta, nyt kun peruspohja ohjelmasta on hallinnassa sekä koulutusta, jossa käytäisiin läpi SAP:n hyödyntämistä mahdollisimman monipuolisesti.

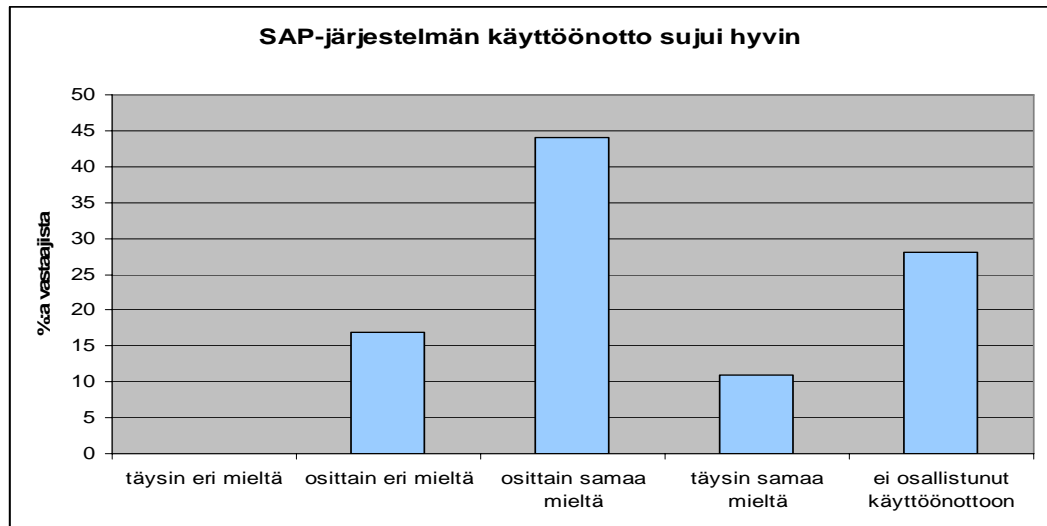
Käyttäjät, jotka eivät kaivanneet lisäkoulutusta, kokivat oppineensa tarvitsevansa ominaisuudet järjestelmän käytön kautta riittävän hyvin. Nämä taidot koettiin riittävän oman työtehtävän hoitamiseksi. Nämä käyttäjät olisivat kuitenkin kaivanneet lisäkoulutusta järjestelmän käyttöönoton yhteydessä.

4.2.2 Ohjelman käytettävyys

Suurin osa vastaajista (44 %:a) koki järjestelmän käyttöönoton sujuneen melko hyvin (kuvio 7). Projektin koettiin menneen hyvin verrattuna siihen, kuinka suuri projekti järjestelmän käyttöönotto oli. Projektiryhmän koettiin hoitaneen käyttöönotto hyvin. Myös jokainen työntekijä hoiti vastuullisesti oman osa-alueensa konversion.

Ongelmia koettiin olevan ohjeiden puutteellisuudessa. Esimerkiksi tilimuunnoksissa Fenix-tileistä SAP-tileihin oli alussa epäselvyyksiä. Vastaajat olisivat

kaivanneet selkeämpiä tilikarttoja ja ohjeita tilien käytöstä. Lisäksi alkuvaiheessa oli joitain pieniä ohjelmavirheitä. Alun koettiin olevan kaiken kaikkiaan melkoista kaaosta, koska käyttöönotto oli samanaikaisesti vuoden 2004 tilinpäätöksen kanssa.



KUVIO 8. SAP-järjestelmän käyttöönoton sujuvuus.

Puolet vastaajista (50 %:a) koki oppineensa käyttämään SAP-järjestelmää melko hyvin ja 40 prosenttia todella hyvin. Suurin osa vastaajista koki kuitenkin oppimisen tapahtuneen siltä osin, kun omaan työhön kuului eli vain järjestelmän peruskäytön osalta.

SAP:n eri toiminnot koettiin olevat pääsääntöisesti helposti omaksuttavissa. Vastaajat kokivat toimintojen olevan lähinnä omien osa-alueiden osalta helposti omaksuttavissa. Toimintojen omaksumiseen koettiin vaikuttaneen järjestelmän hyvät käyttöohjeet. Vastaajista 26 prosenttia oli osittain eri mieltä siitä, että järjestelmän toiminnot ovat helposti omaksuttavissa.

Erilaisten toimintojen ja tietojen haku SAP-järjestelmästä koettiin melko hankalaksi (53 %:a vastaajista). Päivittäin työssä tarvitsemat tiedot kyllä löytyvät, mutta

jos tarvitsee hakea jotain uutta toimintoa, polkua on vaikea löytää. Lisäksi osa toiminnoista löytyy vain transaktio-koodien avulla, eikä ollenkaan

hakemistopuusta, jolloin tiedon löytyminen ilman tarkkoja ohjeita on vielä hankalampaa. Ohjelman tarjoamien erilaisten mahdollisuuksien käytön opetteluun ja löytämisen koettiin vaativan järjestelmän aktiivista käyttöä.

Järjestelmän koettiin sekä helpottavan että vaikeuttavan työskentelyä. Suurin osa vastaajista koki kuitenkin järjestelmän helpottaneen työskentelyä. Työn helpottamiseen on vaikuttanut eri toimintojen keskittäminen. SAP:n koettiin nopeuttavan työskentelyä. Kirjanpidon osalta tähän on vaikuttanut erityisesti käyttöomaisuuden käsittely. Aikaisemmin käyttöomaisuus hoidettiin erikseen Kasperiohjelmalla, nykyisin myös käyttöomaisuus hoidetaan SAP:ssa.

Suurena helpotuksena koettiin myös tositteiden siirtyminen suoraan kirjanpitoon. Fenix-järjestelmässä tositteiden kirjanpitoon siirtyminen edellytti erillisten päiväkirja-ajojen tekemistä. Nykyisin muistiot ovat siis heti kirjaamisen jälkeen kaikkien nähtävissä kirjanpidossa. Näin ollen ylimääräiset ajot, kuten päiväkirja-ajot ovat jääneet SAP:n myötä pois. Muistiokirjauksien tekeminen koettiin nopeammaksi ja kirjaustaulukon koettiin olevan selkeämpi kuin aikaisemmassa järjestelmässä. SAP:n koettiin myös olevan uudenaikaisuudellaan miellyttävämpi käyttää kuin Fenix.

SAP ei ole vastaajien mielestä juurikaan tuonut uusia mahdollisuuksia työhön. SAP ei ole vaikuttanut vastaajien työnkuvaan. SAP on enemmän yhtenäistänyt osuuskauppatasoista toimintaa, koska kaikki tapahtuu SOK:n kautta. Toisaalta SAP toi mukanaan sen, että töitä on nyt keskitetty enemmän ja osa töistä on myös sujuvampia.

Suurin osa vastaajista (53 %:a) koki saavansa tarvittaessa apua ongelmatilanteisiin. Ongelman ratkaisuun koettiin menevän joskus liikaa aikaa. Lisäksi ongelmatilanteista toivottiin tiedotusta saman tien kaikille käyttäjille, kaikkiin

osuuskauppoihin. Ongelmaksi koettiin myös se, kuinka tiedot siirtyvät järjestelmästä toiseen, kun osaaminen rajoittuu vain yhteen järjestelmään.

SAP:n ei koettu erityisesti tuoneen ongelmia tai hidasteita. Joitain yksittäisiä ongelmia kuitenkin löytyi. SAP:n koettiin nopeuttaneen tilinpäätöksen ja kuukausikatkon suorittamista. Vastaajat, jotka eivät olleet käyttäneet aikaisempaa järjestelmää, kokivat SAP:n loogiseksi ja helppokäyttöiseksi järjestelmäksi, jonka käytöstä pääsi helposti perille.

SAP on myös vähentänyt järjestelmän ylläpitotoimintoja merkittävästi, koska ylläpito on keskitetty koko järjestelmän osalta yhdelle taholle. Toisaalta keskitetyn ylläpidon koettiin välillä hidastavan toimintaa, varsinkin ongelmatilanteissa. SAP:n tilikarttaa pidettiin myös välillä liiankin rajallisena ja välillä taas liian pikutarkkana. SAP on ollut viime aikoina hidas käyttää, koska SAP:n käyttäjämäärät ovat niin suuret. Myös tietojen tallentaminen SAP-järjestelmään koettiin hitaammaksi kuin aikaisemmassa järjestelmässä. Yleisesti SAP-järjestelmää pidettiin jäykkänä ja isona järjestelmänä, joka ei niin vain taivu käyttäjän tarpeisiin.

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu yritysten toiminnanohjausta, toiminnanohjausjärjestelmiä, toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessia sekä tarkemmin SAP R/3-järjestelmää sekä sen käyttöä case-yrityksessä. Opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia Osuuskauppa Hämeenmaan toiminnanohjausjärjestelmä SAP R/3 käyttöönoton vaikutuksia ja tyytyväisyyttä järjestelmän käytettävyyteen.

Toiminnanohjausjärjestelmien on todettu vaikuttavan merkittävästi yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Liiketoimintaprosessien suunnittelua ja toteutusta tukeva järjestelmä säästää merkittävästi yrityksen kustannuksia, auttaa yrityksen resurssien kohdentamisessa sekä parantaa yrityksen asiakaspalvelukykyä. (Vilpola & Kouri 2006, 7.)

Toiminnanohjausjärjestelmien modulaarinen rakenne antaa asiakkaille mahdollisuuden hankkia vain osan komponenteista tai edetä käyttöönotossa asteittain. Eri toimintojen lisäksi toiminnanohjausjärjestelmät pyrkivät integroimaan yrityksen eri osastot ja yksiköt siten, että samat tiedot ovat eri toimijoiden käytössä. (Jansson, Karvonen, Mattila, Nurmilaakso, Ollus, Salkari, Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2001, 25.)

SAP R/3-järjestelmä on kehitetty siten, että organisaatioiden on mahdollisimman helppo muokata järjestelmän toiminta vastaamaan omia tarpeitaan ja sisäisiä toimintamallejaan. Tätä soveltamismallia kutsutaan järjestelmän konfiguroinniksi. Konfiguroinnin tavoitteena on saada SAP R/3-järjestelmän toiminta vastaamaan yrityksen todellisia liiketoimintaprosesseja. (Sharpe 1998, 132.)

S-ryhmä päätti uudistaa talousraportointinsa vuonna 2003, koska vuosikymmenien toiminnan aikana oli ryhmässä kehittynyt monia tapoja toteuttaa raportointi. Uudistus oli haasteellinen, sillä jokainen osuuskauppa toteutti raportoinnin itsenäisesti ja ryhmätason integraatio oli vähäistä. (Nenonen 2005, 15.)

Taloushallinnon ja sitä tukevien järjestelmien yhtenäistämällä on pyritty vahvistamaan liiketoimintaa, kasvattamaan kilpailukykyä ja tehostamaan palveluita. Yhtenäinen järjestelmä myös selkeyttää S-ryhmän toimintaa. Kerralla toteutetun uudistus tuo säästöä myös henkilötunteina, koska muutos- ja kehittämistoimenpiteet pitää tehdä vain kerran ja keskitetysti. (TietoEnatorin toimialakohtaiset palvelut 2006.)

Koko S-ryhmä siirtyi vähitellen taloushallintonsa osalta SAP-järjestelmään. Osuuskauppa Hämeenmaa oli mukana heti ensimmäisessä käyttöönottoryhmässä. Hämeenmaalla oli käyttöönotossa takanaan SOK:lla työskentelevät asiantuntijat, jolta sai tukea ja apua tarvittaessa. Tästä johtuen eroja pk-yritysten toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoihin on jonkin verran. Hämeenmaa oli yhteydessä ongelmatilanteissa SOK:lle, josta sitten tarvittaessa oltiin yhteydessä järjestelmän toimittajaan. Tavallisesti järjestelmän käyttöönotossa ollaan tiiviissä yhteydessä suoraan järjestelmän toimittajan kanssa.

Osuuskauppa Hämeenmaassa oli järjestelmän käyttöönoton yhteydessä omat ongelmansa. Silti järjestelmän käyttöönoton koettiin sujuneen melko hyvin. Käyttöönotto sijoittui vuodenvaihteeseen, joten tilinpäätös tehtiin samanaikaisesti uuden järjestelmän opettelemisen kanssa. Tästä johtuen järjestelmään tutustumiseen ei koettu olevan olleen riittävästi aikaa. Toisaalta ongelmatilanteista selvittiin, ja apua saatiin tarvittaessa. Hämeenmaa oli järjestelmän käyttöönotossa ensimmäisten Osuuskauppojen joukossa, joten SOK:llekin jotkut ongelmat olivat vieraita. Hämeenmaan jälkeen liittyneiden osuuskauppojen osalta käyttöönotto onkin sujunut hieman helpommin.

Joltain osin järjestelmän käyttöönottovaiheessa ilmentyneet tilanteet ja ongelmat olivat jo työntekijöiltä unohtuneet, koska järjestelmä oli tutkimushetkellä ollut käytössä Osuuskauppa Hämeenmaassa jo melkein kaksi vuotta. Toisaalta tutkimushetkellä oli järjestelmä jo tullut tutuksi käyttäjille, ja he pystyivät analysoimaan järjestelmää kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi työntekijät pystyivät vastaamaan paremmin mahdollisiin lisäkoulutustarpeisiin.

SOK:n toimesta on aikaisemmin kerätty tietoa työntekijöiden lisäkoulutustarpeista. Nyt kun ohjelma on saatu toimintaan alueosuuskaupoissa, koulutusta lisätään. Käyttöönottovaihe oli niin tiivistahtinen, että käyttöönottovaiheen koulutuksessa keskityttiin lähinnä pääasioihin. Lisäkoulutusta järjestetään parhailaan SAP:n uusista ominaisuuksista. Koulutuksissa myös kerrataan ohjelman eri toiminnallisuksia, joita ei ehkä käyttöönottovaiheen koulutuksissa ehditty käymään läpi.

Kuten jo Tutkimuslaitos IDC:n, Cap Geminin ja SAP:n toimeksiannosta tehdyssä tutkimuksessa ilmeni, SAP-järjestelmän käyttäjät eivät osaa case-yrityksessäkään hyödyntää kaikkia mahdollisuuksia, joita toiminnanohjausjärjestelmällä on tarjottavana. Tämä johtuu case-yrityksessä varmastikin tiivistahtisesta käyttöönotosta. Tämä tulee toivottavasti paranemaan uusien koulutusten myötä. Kokonaiskuva järjestelmästä on myös Hämeenmaalla positiivinen, kuten tutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan käyttäjillä yleensä on.

Tutkimuksen jatkotutkimushankkeena voitaisiin tutkia koulutusten onnistumista. Myös kokonaisvaltaisempi tutkimus kaikkien Osuuskauppojen SAP-järjestelmään siirtymisestä voitaisiin tehdä. Jatkotutkimuskohteena voisi olla myös henkilöstöhallinnon siirtyminen HR-järjestelmään.

LÄHTEET

Alhola, Kari, Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY, Porvoo.

Basware Analyste. www.analyste.fi/index.php?tuotteet&maksuliikenne&fi&pag (Luettu 14.9.2006)

Basware pörssitiedotteet. 4.6.2004.
www.basware.com/FI/NewsAndEvents/Porssitiedotteet/ (Luettu 26.7.2006)

Blomqvist, Marja, Karjalainen, Jouko, Suolanen, Olli 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Helsinki.

Elma eInvoice. www.elma.fi/fi/tuotteet/verkkolasku/einvoice/case-sok.html (Luettu 5.11.2006)

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy, Tampere.

Hovi, Jarno 2005. Kokonaistoimittajan operatiivisen toiminnanohjauksen tietojärjestelmät imuohjatun tuotannon verkostossa. Teknologiatoiminnan laboratorio. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hämeenmaa esittäytyy.
www.s-kanava.fi/AOK_esittaytyy.do?regionid=319530843&lang=1 (Luettu 15.7.2006)

Jansson, K., Karronen, I., Mattila, V-P., Nurmilaakso, J., Ollus, M., & Salkari, I. (VTT Automatio), Ali-Yrkkö, J. & Ylä-Anttila P (Etna) 2001. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan.

http://www.tekes.fi/julkaisut/uuden_tietotekniikan.pdf (Luettu 5.9.2006)

Kettunen, Jari, Simons, Magnus 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä – Teknologia-ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

Kolehmainen, Aleksis 2005. SAP ja Oracle jyräävät tänäkin vuonna.

<http://www.talentum.com> 9.5.2005 (Luettu 3.9.2006)

Leino, Raili 2004. Tietotekniikan ulkoistaminen on vasta alkumetreillä. Tekniikka&talous 14.10.2004.

Nenonen, Heikki 2005. S-ryhmä panee uusiksi talousraportointinsa. Kauppalehti 11.1.2005.

Niemi, Kauko 2004. Tietojärjestelmät aukeavat ontuen loppukäyttäjille. Tekniikka&talous 21.4.2004.

Pellinen, Jukka 2005. Talusjohtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Pohjonen, Risto 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. Tummavuoren kirjapaino, Jyväskylä.

Saari, Hannu, Oijennus, Mika 2004. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. Seinäjoen korkeakoulukirjasto, Seinäjoki.

SAP Finland lehdistötiedotteet.

www.sap.com/finland/company/press/2005/20061.exp (Luettu 7.11.2006)

SAP Finland yrityksenä 2006. www.sap.com/finland/company/index.exp (Luettu 14.9.2006)

Sharpe, Simon 1998. SAP R/3 Pro-kurssi. Suomen Atk-kustannus Oy, Espoo.

S-ryhmän esittely. www.s-kanava.fi/sryhma.do?sectionid=7137580&lang=1 (Luettu 14.9.2006)

TietoEnatorin toimialakohtaiset palvelut 2006.

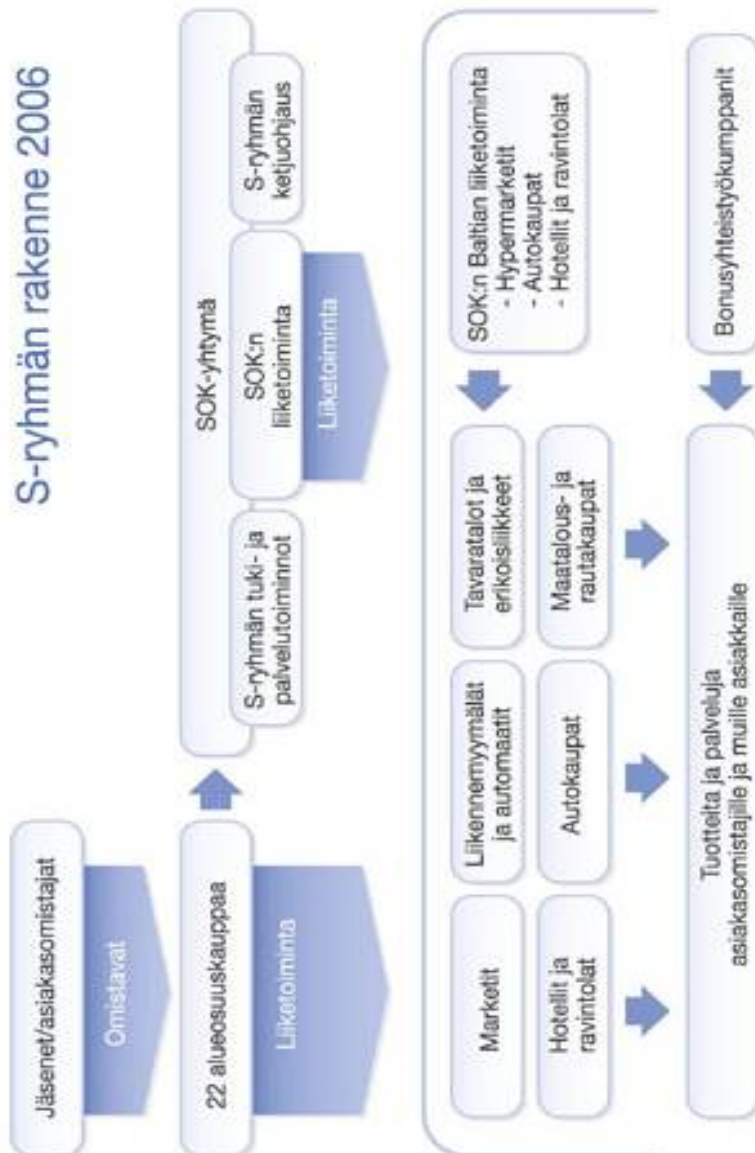
www.financialsolutions.fi/default.asp?path=408,410,16095,1127,13339,19857
(Luettu 26.7.2006)

Tomperi, Soile 2004. Käytännön kirjanpito. 12., uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Vilpola, Inka, Kouri, Ilkka 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Teknoliateollisuuden julkaisuja nro 2/2006. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1



LIITE 2

SAP-JÄRJESTELMÄ

Teen tradenomin tutkinnon opinnäytetyötä Lahden Ammattikorkeakouluun SAP-järjestelmästä ja sen käyttöön otosta Hämeenmaassa. Olisitko ystävällinen ja käyttäisit muutaman minuutin alla olevien kysymyksiä vastaamiseen.

Oheinen kyselylomake SAP R/3 -järjestelmän käyttäjille, ja sen tarkoituksena on selvittää tyytyväisyyttä SAP-järjestelmään. Samalla kerätään tietoa järjestelmän ongelmista ja kehittämistarpeista.

Kysymyksiin vastataan laittamalla rasti sopivan vaihtoehdon eteen (x). Kysymyksille on myös vastaustila alla, jonne voit lisätä tarkemmin vastauksesi ja perustelusi. Kaikki palaute on tervetullutta!

Lomakkeet pyydetään palauttamaan täytettyinä maanantaihin 9.10.06 mennessä sähköpostitse minulle osoitteeseen: heidi.lehtiniemi@sok.fi tai paperille tulostettuna lokerooni.

Vastauslomakkeet tullaan käsittelemään luottamuksellisesti.

1. Käytätkö SAP-järjestelmää

päivittäin muutaman kerran viikossa kuukausittain
 harvemmin

2. Käytitkö ennen SAP- järjestelmää ollutta Fenix-järjestelmää?

kyllä en

3. Kuinka kauan olet käyttänyt SAP:a?

- käyttöönotosta asti enemmän kuin vuoden alle vuoden
 alle puoli vuotta

4. Millä osastolla työskentelet?

- myyntireskontra ostoreskontra kirjanpito
 myynti/tositekirjaukset laskuntarkastus
 pankkitilit

5. Koulutus oli ennen järjestelmän käyttöönottoa riittävää

- täysin eri mieltä osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä en ole osallistunut
koulutukseen

Kommentteja:

6. Koulutus on ollut ohjelman käytön aikana riittävää

- täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa
mieltä täysin samaa mieltä

Kommentteja:

7. Kaipaako lisäkoulutusta

- kyllä en

Millaista koulutusta kaipaat:

8. Saan tarvittaessa apua ongelmatilanteissa

täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä

Kommentteja:

9. SAP-järjestelmän käyttöönotto sujui hyvin

täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä en osallistunut käyttöönottoon

Kommentteja:

10. Olen oppinut käyttämään SAP-järjestelmää mielestäni hyvin

täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä

Kommentteja:

11. SAP:n eri toiminnot ovat helposti omaksuttavissa

täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä

Kommentteja:

12. Löydän SAP:sta vaivatta tarvitsemani toiminnot/tiedot

täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä

Kommentteja:

13. SAP on helpottanut työskentelyäni

täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä en ole käyttänyt aikaisempaa järjestelmää

Kommentteja:

14. SAP on tuonut uusia mahdollisuuksia työhöni

täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä en ole käyttänyt aikaisempaa järjestelmää

Kommentteja:

15. SAP:n mukanaan tuomia ongelmia/hidasteita

16. Parannusehdotuksia SAP-järjestelmän käytettävyyteen ja muita kommentteja:

