

# TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI SALIBANDYSEURASSA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Tekijä: Teppo Mäkelä  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Marko Järvenpää



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Teppo Mäkelä	
Työn nimi Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi salibandyseurassa	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 22.9.2016	Sivumäärä 77
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia salibandyseurassa. Tarkempina tavoitteina oli selvittää prosessin aiheuttamat hyödyt ja haasteet seuran toimintaan. Lisäksi tutkittiin uuden seuratoiminnanohjausjärjestelmän aiheuttamaa muutosta päivittäisiin seuratoimintoihin kuluvaan työaikaan, jäsenmäärään sekä merkittävimpiin tulovirtoihin.</p> <p>Salibandy on lyhyen lajihistoriansa aikana kasvanut harrastajamäärältään voimakkaasti, mikä on aiheuttanut uudenlaisia vaatimuksia aatteellisina, voittoa tavoittelemattomina yhdistyksinä toimiville salibandyseuroille, joiden toimintaa pyritetään pääosin vapaaehtoistyön voimin. Toiminnanohjausjärjestelmien, joiden suosio on samaan tapaan kasvanut räjähdysmäisesti varsinkin yritysmaailmassa teknologian kehittymisen myötä, hyödyntäminen myös salibandyseurojen kokoisten toimijoiden toiminnanohjauksessa on tullut täten ajankohtaiseksi.</p> <p>Tämä kvalitatiivinen tutkimus kohdistettiin kolmeen case-salibandyseuraan (Seinäjoen Peliveljet ry, Tapanilan Erä ry ja Salibandyseura Viikingit ry), joissa kaikissa oli otettu käyttöön urheiluseurojen tarpeisiin suunniteltu MyClub-toiminnanohjausjärjestelmä. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla kunkin seuran toiminnanjohtajia, minkä lisäksi lähetettiin tutkimustuloksia täydentävä sähköpostikysely kunkin seuran yhdelle rahastonhoitajalle.</p> <p>Tutkimushaastatteluiden perusteella seuroille aiheutui seuraavia yhteneviä hyötyjä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta: koko jäsenistön saaminen samaan järjestelmään, taloudellinen hyöty laskutustoiminnan kautta, merkittävä ajansäästö työajassa ja seurannan (laskutus ym.) helpottuminen. Vähemmän havaittuja haasteita ilmeni seuraavasti: muutosvastarinta uutta ja outoa järjestelmää kohtaan, vanhan tapahtumailmoittautumisjärjestelmän poistuminen sekä erillislaskutuksen (henkilökohtaiset kausittaiset viitenumerot) poistuminen. Seurojen yhteenlasketut keskimääräiset muutokset jäsenmäärissä (+75 jäsentä) ja merkittävimmissä tulovirroissa (+11 %) antoivat positiivisia viitteitä uuden MyClub-järjestelmän vaikutuksesta ensimmäisen toimintakauden jälkeen. Toiminnanjohtajien arvioihin perustuen myös toistuviin seuratoimintoihin kuluvaan työaikamuutoksen prosentuaalisen kehityksen keskiarvo kohdeseuroissa (-55 %) kertoi salibandyseuroilla säästyvän uuden järjestelmän hankinnan myötä merkittävästi aikaresurssia seuran kehittämiseen ja uusien jäsenten rekrytointiin.</p>	
Asiasanat: salibandyseura, rekisteröity yhdistys, käyttöönottoprosessi, hyöty, haaste, aikaresurssi, toiminnanohjausjärjestelmä	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

## SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ .....	2
1	JOHDANTO .....	6
	1.1 Tutkimuksen taustaa .....	6
	1.1.1 Salibandy.....	6
	1.1.2 Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP).....	7
	1.1.3 Teknologistuminen – haaste ja mahdollisuus .....	8
	1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	9
	1.3 Tutkimuksen rakenne .....	10
2	SALIBANDYN LAJIKEHITYS .....	12
	2.1 Historia .....	12
	2.2 Suosio ja kansainvälisyys .....	13
	2.3 Seuratoiminta .....	14
	2.3.1 Aatteellinen yhdistys toiminnan pohjana .....	16
	2.3.2 Hallinto ja talous .....	17
	2.3.3 Aikaisempi tutkimus.....	20
3	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT .....	22
	3.1 Määritelmä .....	22
	3.2 Historia .....	23
	3.3 Käyttöönottoprosessi .....	25
	3.3.1 Kriittiset menestystekijät .....	26
	3.3.2 ERP-järjestelmän valinnan vaiheet.....	30
	3.3.3 Käyttöönoton toteutusvaiheet .....	32
	3.3.4 Case Huck International Inc.....	33
	3.3.5 Hyödyt ja haasteet .....	37
	3.4 MyClub-seuratoiminnanohjausjärjestelmä .....	39
	3.4.1 Jäsenrekisteri- ja tiedotus.....	39
	3.4.2 Laskutuksen hallinta .....	40
	3.4.3 Tapahtumailmoittautuminen ja läsnäoloseuranta.....	41
	3.4.4 Käyttöoikeuksien määrittely .....	41
	3.4.5 Hyötyjen koonti ja hinnasto .....	42
4	TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT .....	43
	4.1 Tutkimusaineisto .....	43
	4.1.1 Seinäjoen Peliveljet ry .....	43
	4.1.2 Tapanilan Erä ry .....	43
	4.1.3 Salibandyseura Viikingit ry.....	44
	4.1.4 Fuusioseura EräViikingit.....	44
	4.2 Tutkimusmenetelmä .....	44
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	47
	5.1 Yleistä.....	47
	5.2 Case 1: Seinäjoen Peliveljet ry.....	47

5.2.1	Toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe.....	47
5.2.2	Järjestelmän hankintavaihe .....	48
5.2.3	Järjestelmän käyttöönottovaihe .....	49
5.2.4	Järjestelmän käyttövaihe.....	49
5.2.5	Järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointivaihe .....	51
5.3	Case 2: Tapanilan Erä ry .....	52
5.3.1	Toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe.....	52
5.3.2	Järjestelmän hankintavaihe .....	53
5.3.3	Järjestelmän käyttöönottovaihe .....	54
5.3.4	Järjestelmän käyttövaihe.....	55
5.3.5	Järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointivaihe .....	56
5.4	Case 3: Salibandyseura Viikingit ry .....	57
5.4.1	Toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe.....	57
5.4.2	Järjestelmän hankintavaihe .....	58
5.4.3	Järjestelmän käyttöönottovaihe .....	58
5.4.4	Järjestelmän käyttövaihe.....	59
5.4.5	Järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointivaihe .....	60
5.5	Tulosten koonti ja havaitut yhtenevyydet.....	61
6	POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	67
6.1	Tutkimuksessa havaitut hyödyt ja haasteet .....	67
6.2	Tutkimuksessa havaittu aikaresurssin muutos .....	70
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia .....	71
	LÄHTEET .....	72
	LIITTEET .....	75

Taulukko 1 - Salibandyn harrastajamäärät vuosina 1994-2010 (SLU ry 2010a & 2010b) .....	13
Taulukko 2 - Lisenssipelaajamäärät (Arponen & Hilska 2015, 14-15).....	14
Taulukko 3 - Salibandyliiton sarjajoukkumäärät 1993-2016 (Salibandyliitto 2015) .....	15
Taulukko 4 - Salibandyn seuratoimintakysely 11/2011 (Suomen salibandyliitto ry 2012, 21-22).....	18
Taulukko 5 - Varsinaisen toiminnan tuottoerittely (Seinäjoen Peliveljet ry 2014) .....	19
Taulukko 6 - ERP-järjestelmän vaikutuslaajuus organisaatiossa. (Umble ym. 2003, 243) .....	26
Taulukko 7 - Case 1:n (SPV ry) tulokset kootusti .....	62
Taulukko 8 - Case 2:n (Erä ry) tulokset kootusti. ....	63
Taulukko 9 - Case 3:n (SSV ry) tulokset kootusti. ....	64
Taulukko 10 - Yhtenevät tutkimustulokset (SPV ry, Erä ry & SSV ry) .....	66

Kuva 1 - MyClub-järjestelmän toiminnallisuudet (Taikala oy 2016).....	39
Kuva 2 - Esimerkki organisaatiohierarkiasta (myClubFI 2016) .....	40
Kuva 3 - Käyttöoikeusrajaukset MyClubissa (Taikala oy 2016).....	41

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Informaatioteknologistuneessa nyky-yhteiskunnassamme tietojärjestelmien käyttö organisaatioiden toiminnan ohjaamisessa on yleistynyt ja uudistunut. Suurimpien yritysten hallinnointi on jo pidempään toteutettu tietoteknisten järjestelmien kautta, mutta teknologian kehittyttyä myös yhä pienemmät toimijat ovat tunnistaneeet toiminnanohjausjärjestelmien tarpeen ja niiden tarjoamat mahdollisuudet. Teittinenkin (2008, 11) vahvistaa, että suurten monikansallisten organisaatioiden esimerkkiä noudattaen yhä pienemmät organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä toiminnanohjausjärjestelmiä, ja mainitsee niiden olevan rakentumassa nykypäivänä keskeisiksi peruspilareiksi yritystoiminnassa. Urheiluseurojen näkökulmasta päivittäisen toiminnan ohjausta tukevan järjestelmän käyttöönotto mahdollistaa hyvin toteutettuna seuran resurssien allokoimisen enemmän itse seuran kehittämiseen ja mahdollisesti myös kyseisen urheilulajin suosion kasvattamiseen potentiaalisten harrastajien keskuudessa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia hyötyjä ja haasteita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto aiheuttaa salibandyseuran toimintaan.

### 1.1.1 Salibandy

Salibandy on lyhyen lajihistoriansa aikana noussut Korsmanin & Mustosen (2011, 9) mukaan yhdeksi suosituimmista ja harrastetuimmista urheilulajeista Suomessa. Työpaikka- ja harrasteliikuntamuotona salibandy on ollut jo pitkään vahvasti esillä, mutta on viime aikoina kehittynyt vakavasti otettavaksi myös kilpaurheilumuotona. Tätä kehitystä vauhdittivat merkittävästi Suomen miesten salibandyjoukkueen voittamat kaksi peräkkäistä salibandyn maailmanmestaruutta vuosina 2008 ja 2010. Näistä etenkin jälkimmäinen, täpötäyden Hartwall Areenan kotiyleisön edessä saavutettu voitto länsinaapurista, oli omiaan luomaan mediahuomion myötä kasvupotentiaalia myös yksittäisille salibandyseuroille Suomessa.

Sählyn ja sittemmin salibandyn synnystä on olemassa Arposen & Hilskan (2015, 9-11) mukaan monenlaisia tulkintoja ja teorioita, mutta yhden vallalla olevan näkemyksen mukaan laji rantautui jo 1960-luvulla Ruotsiin hollantilaisten opiskelijoiden tuomana. Suomeen kuntoliikuntana suosittu sähly saapui Ruotsista 1970-luvulla ja kehittyi kilpaurheiluversioksi 1980-luvulla. Useiden vaiheiden jälkeen salibandysta on jalostunut 2000-luvulla nopeimmin Suomessa kasvanut urheilulaji.

Salibandyn organisointi kilpaurheilulajiksi alkoi toden teolla Korsmanin & Mustosen (2011, 16) mukaan vuonna 1985, jolloin Suomen Salibandyliiton perus-

tamiskirja jätettiin yhdistysrekisteriin. Tämän myötä lajille vakioitiin yhdenmu-  
kaiset säännöt, jotka määräisivät esimerkiksi pelikentän ja maalien koon, ja sarja-  
toiminta käynnistettiin. Kaudella 1986-1987 aloitetun miesten SM-sarjan vanave-  
dessä käynnistettiin myös naisten (1988) ja junioreiden (1991) sarjatoiminta. Sali-  
bandyliiton seurojen ja lisenssipelaajien määrän kehitys on kasvanut lajisuosion  
suhteessa merkittävästi: Arposen & Hilskan (2015, 14-15) listauksen perusteella  
vuonna 1990 seuroja oli 119, vuonna 1996 jo 600 ja 800 salibandyseuran raja ylittyi  
jo ennen vuosituhannen vaihdetta vuonna 1999. Myös lisenssipelaajien määrässä  
kasvuvauhti on ollut huimaa: vuoden 1988 709 pelaajasta lukema oli kasvanut  
52 218:aan vuonna 2014.

Mainittujen volyyymien kasvu asettaa osaltaan uudenlaisia vaatimuksia aat-  
teellisina, voittoa tavoittelemattomina yhdistyksinä toimiville salibandyseuroille,  
joiden toimintaa pyritetään pääosin vapaaehtoistyön voimin. Yksittäisen seuran  
juniorijoukkue- ja pelaajamäärän kasvaessa seuran taustaorganisaation ja muun  
muassa taloushallinnon resurssien on kohennuttava samassa suhteessa, jotta  
seuran hallinnointi ja kehittyminen mahdollistuvat. Tätä positiivista resurssion-  
gelmaa on suurempien urheilulajien tavoin myös salibandyssä alettu teknolo-  
gian kehittymisen myötä ratkaista hyödyntämällä toiminnanohjausjärjestelmiä  
päivittäisen operatiivisen seuratyön helpottajana.

### 1.1.2 Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP)

Toiminnanohjausjärjestelmä on Teittisen (2008, 11-12) mukaan arkikielen nimitys  
ERP-järjestelmälle (Enterprise Resource Planning system). Hänen mielestään tar-  
kempi ja osuvampi kuvaus on toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmä, jolloin  
ERP-järjestelmän laajuusaspekti tulee paremmin esille. Hän määrittelee yleisesti  
ERP-järjestelmän erilaisista ohjelmistomoduuleista (mm. taloushallinto, tuotanto,  
asiakashallinta, henkilöstöhallinto, myynti) koostuvaksi integroituneeksi tieto-  
järjestelmäksi, jonka muodostaman yhteisen tietokannan avulla nämä itsenäiset  
moduulit välittävät tietoa ja tukevat yhteistä liiketoimintaa. Quattrone & Hopper  
(2005, 735) kuvailevat määrittelyssään samaan tapaan ERP-järjestelmän laajaksi  
työkaluksi, joka yhdistää yrityksen kaikki liiketoiminnot tietokantoinen yhteen  
ja samaan järjestelmään.

Blomqvistin, Karjalaisen & Suolasen (2001, 9) mukaan viimeisen 30 vuoden  
aikana on nähty useita toiminnanohjauksen kehitysvaiheita, jotka ovat olleet  
välttämättömiä kilpailun kiristymisen ja tietotekniikan kehittymisen myötä. He  
näkevät tietotekniikan tulleen pysyväksi apuvälineeksi 1970-luvulla, jolloin  
MRP:tä (Material Requirements Planning) eli tarvelaskentaa alettiin hyödyntää  
toiminnanohjauksessa. Teknologian kehittyttyä harppauksittain toiminnanoh-  
jaus on lyhyellä aikajänteellä kehittynyt 1980-luvun Just In Time (juuri oikeaan  
tarpeeseen) -tuotannosta ja 1990-luvun prosessikeskeisestä ajattelusta kohti ny-  
kypäivän moniulotteisia ohjausjärjestelmiä, joilla pyritään yhdistämään edellä  
mainitusti organisaation kaikki toiminnot.

Teittinen, Pellinen & Järvenpää (2012, 2) toteavat, että ERP-järjestelmien laa-  
jentunut käyttö on muokannut perusteellisesti maailmanlaajuista tapaa kerätä,

järjestellä ja arkistoida liiketoiminnan kannalta olennaisia tietoja. Tämän myötä tapahtunut muutos olennaisen informaation prosessoinnissa aiheuttaa täten luonnollisesti uudistumistarvetta myös yritysten laskentatoimen ja hallinnon prosesseihin. Tästäkin huolimatta Teittinen ym. (2012, 2) huomauttavat olemassa olevan laskentatoimen tutkimuksen saavuttaneen verrattain melko vähän hyödyllisiä empiirisiä tutkimustuloksia johdon kontrollista.

Vaikka johdon kontrolli ja ERP-järjestelmät ovat Teittisen ym. (2012, 2) kuvailemana muodostuneet miltei erottamattomiksi entiteeteiksi, ERP-järjestelmän osallisuudesta ja yhteydestä johdon kontrollikäytänteisiin on myös olemassa vain vähän tutkimustietoa. Tutkijat ovat heidän mukaansa alkaneetkin reagoida tämän kuilun olemassaoloon kohdistuen tutkimusresurssejaan enemmän ERP-järjestelmien päivittäisestä käytöstä aiheutuviin todellisiin vaikutuksiin organisaatioissa.

Tämäkin tutkimus keskittyy pienemmässä mittakaavassa juuri todellisten hyötyjen ja haasteiden selvittämiseen salibandyseuran toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin eri vaiheissa.

### 1.1.3 Teknologistuminen - haaste ja mahdollisuus

Nyky-yhteiskunnan voimakas digitalisoituminen on ilmiönä noussut voimakkaasti esiin monessa yhteydessä uutisoinnissa viime aikoina, ja esimerkiksi postialan laajat työkiistat ovat kirvoittaneet paljon keskustelua välttämättömän teknologisen murroksen mahdollisista haittavaikutuksista yksittäisille yrityksille ja työntekijöille. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimusjohtaja Mika Maliranta painottaa tähän liittyen 24.11.2015 ilmestyneessä Kauppalehdessä (Vehviläinen 2015, 7), että kansantalouden tuottavuuden (tuotos / tehty työtunti) tulisiikin Suomessa parantua kiristyneen maailmantaloudellisen kilpailun myötä. Sen kivijalkana on hänen mukaansa teknologinen muutos, jonka myötä joidenkin asioiden tekeminen tehokkaammin on mahdollista aiempaan verrattuna. Hän kokee tehokkuuden parantumisen edellyttävän vanhojen työpaikkojen tuhoutumista, kuten postialalla on käymässä, mutta muistuttaa opportunistisesti myös, että samalla toisaalta mahdollistuu uusien syntyminen.

Tätä Malirannan pohdintaa voi hyvin peilata salibandyseurojen toiminnan pyörittämiseen liittyviin haasteisiin ja samalla mahdollisuuksiin. Laajamittaisen kansainvälisen lajisuosion ja sitä kautta kattavien taloudellisten resurssien puuttumisen johdosta salibandyseurat ovat nimittäin pakotettuja toimimaan pääosin vapaaehtoistyö kivijalkanaan. Tämä aiheuttaa väistämättä rajoitteita laji- ja seurakehitystyölle, mihin seurat luonnollisesti pyrkivät reagoimaan etsimällä vaiattomampia ja vähemmän aikaa ja muita resursseja vieviä tapoja pyörittää operatiivista, päivittäistä seuratoimintaa varmistaen kuitenkin samalla työn laadun ja tehokkuuden säilymisen. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tarjoaa onnistuessaan näiden rajoitteiden poistumismahdollisuuden, jolloin järjestelmän avulla pystytään mahdollisesti osittain korvaamaan lyhemmissä ajassa ja tehokkaammin vapaaehtoisten seuraihmissen tekemä työ. Tällöin siis tapahtuu Mali-



rannan (Vehviläinen 2015, 7) edellä mainitsema ”vanhan työpaikan tuhoutuminen” järjestelmän korvatessa osittain päivittäistä seuratyötä. Tämä ei kuitenkaan ole salibandyseuralle lainkaan negatiivinen ilmiö, sillä usein työ tehdään vapaaehtoisuuden ehdoilla. Muuttuneessa tilanteessa mahdollistuu nyt uuden työpaikan syntyminen, sillä innokas ja aktiivinen seuraväki pystyy kohdentamaan resurssejaan aiempaa enemmän itse salibandyseuran ja sen myötä koko lajiyhteisön kehittämiseen ja markkinointiin lajisuosion kasvattamiseksi.

Tämän pro gradu -tutkimuksen yhtenä isoimmista tavoitteista on nimenomaan selvittää, ilmenikö tätä aikaresurssin vapautumista tutkimuksen kohde-seuroilla niiden otettua MyClub-toiminnanohjausjärjestelmä käyttöön seuraorganisaation tueksi.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Alun perin motivaatio toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa urheiluseurassa käsittelevän tutkimuksen tekemiseen syntyi tutkijan henkilökohtaisesta osallistumisesta päävastuuroolissa vastaavaan käyttöönottoprosessiin salibandyseurassa (Seinäjoen Peliveljet ry). Tutkija kokee myös arvokkaaksi kohdistaa tutkimustyönsä mahdolliset hyödyt urheilulajeista nimenomaan salibandyyn, jonka pääsarjatoimintaan Suomessa hän on osallistunut pelaajana yli vuosikymmenen ajan. Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on tarjota urheiluseuroja varten kehitetyn toiminnanohjausjärjestelmän, MyClubin, luojille (Taikala oy) tietoa järjestelmän aiheuttamista hyödyistä ja haasteista salibandyseuran toimintaan. Yhtenä olennaisimmista tavoitteista on Taikala oy:n toivomuksesta pyrkiä tutkimustulosten kautta selvittämään, vapautuuko toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kautta salibandyseuralle mahdollisesti lisää elintärkeää aikaresurssia käytettäväksi seuran kehitys- ja markkinointityöhön.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia hyötyjä ja haasteita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi aiheuttaa salibandyseuran toimintaan?
2. Miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto muutti seuratoimijoiden ajankäyttömahdollisuuksia seuran kehittämiseen ja lajin markkinointityöhön?

Tämä laadullinen tutkimus toteutetaan teemahaastatteluin kolmen case-tapauksen kautta. Tutkimuksen case-kohteina ovat kolme salibandyseuraa (Seinäjoen Peliveljet ry, Tapanilan Erä ry ja Salibandyseura Viikingit ry), joissa kaikissa on otettu käyttöön urheiluseurojen tarpeisiin suunniteltu MyClub-toiminnanohjausjärjestelmä. Jokaista tapausta käsitellään käyttöönottoaikojen eroavaisuuksista johtuen erillisinä case-haastatteluina, joiden rakenne on kuitenkin kussakin määriteltä tarkkaan etukäteen yhteisten linjausten mukaan. Haastattelurungoksi

on valittu seuraavat viisi tutkijan henkilökohtaisesti suunnittelemaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin vaihetta:

1. Toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe
2. Järjestelmän hankintavaihe (vaihtoehtojen vertailu, sijoituspäätös)
3. Järjestelmän käyttöönottovaihe (perehdytys, vastuuhenkilöiden roolit, jäsenten reaktiot)
4. Järjestelmän käyttövaihe (konkreettiset vaikutukset toimintaan heti ja pidemmällä aikajänteellä)
5. Järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointi

Näiden haastattelukehikseksi kehitettyjen vaiheiden valinnat perustuivat tutkijan kokemuksiin tutkimuksen kohdejärjestelmästä (MyClub) Seinäjoen Peli-veljet ry:n työntekijänä. Valittujen vaiheiden kautta haastattelemalla uskotaan saavutettavan paras mahdollinen tutkimushyöty.

Teemahaastatteluihin valmistellut kysymykset (Liite 1) laaditaan näitä vaihtoehtoja selventäviksi. Haastateltavina ovat kunkin seuran toiminnanjohtajat, jotka ovat olleet päävastuullisina uuden järjestelmän käyttöönotossa ja sen hallinnoinnissa. Näiden päähaastatteluiden lisäksi ja tulosten laajentamiseksi tutkimuksessa suoritetaan lisäksi sähköpostihaastatteluna kysely kunkin seuran yhdelle rahastonhoitajalle, joka on käyttänyt työssään aktiivisesti uutta järjestelmää. Tätä varten on laadittu oma kyselylomakkeensa (Liite 2). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin sisältämistä hyödyistä ja haasteista seuratoimintaan pyritään saamaan mahdollisimman tarkkaa tietoa kustakin tutkimukseen osallistuvasta salibandyseurasta.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Kaksiosainen tutkimus jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Alkuluvuissa esitellään teoretietoa salibandyistä yleisesti sekä tarkemmin salibandyseurojen toiminnasta ja sen kehittymisestä nykypäivän vaatimuksiin. Osioon sisältyy myös tietoa salibandyseurojen taloushallinnon sisällöstä, operatiiviseen toimintaan kuuluvista tulovirroista ja niiden volyyymeista toimintakauden aikana. Samassa yhteydessä kerrataan hieman rekisteröityjen yhdistysten, jollaisia lähes kaikki salibandyseurat Suomessa ovat, lakisääteisiä velvollisuuksia ja toimintaperiaatteita.

Seuraava, tutkimuksen isoin teoriakokonaisuus keskittyy toiminnanohjausjärjestelmiin (ERP=Enterprise Resource Planning Systems), joiden historiaa ja asemaa nykypäivän yritystoiminnassa käsitellään määritelmien laajasti pääosin laskentatoimen teorian ja aikaisemman tutkimuksen kautta. Toiminnoiltaan laajempien, monikansallisten yritysten käytössä olevien toiminnanohjausjärjestelmäesimerkkien kautta pyritään kuitenkin samalla aikaansaamaan yhteys pie-

nempään, tämän tutkimuksen tapauksessa salibandyseuran kokoisten yhdistysten resursseillekin mahdolliseen ja silti tarpeelliseen MyClub-toiminnanohjausjärjestelmään, jota esitellään myös tarkemmin tutkimuksen tässä luvussa.

Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineisto ja -menetelmät, joita käytännöllä tutkimuksessa pyritään löytämään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin aiheuttamia hyötyjä ja haittoja salibandyseuran toimintaan. Aineistona ovat siis käytännössä tutkimuksen teemahaastatteluiden kohdesalibandyseurat (Seinäjoen Peliveljet ry, Tapanilan Erä ry ja Salibandyseura Viikingit ry), jotka esitellään lyhyesti tässä yhteydessä.

Tulosluvussa käydään case kerrallaan läpi tutkimuksen teemahaastatteluiden kautta saavutettuja tuloksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessista viiden aiemmin mainitun vaiheen kautta. Osion loppuun pyritään koostamaan kolmen case-tapauksen yhtenevyydet tutkimustuloksissa mahdollisimman laajan ja merkitsevän tutkimushyödyn saavuttamiseksi.

Lopuksi kommentoidaan tutkimuksessa saatuja tuloksia aiempaan tutkimukseen vertaamalla ja pyritään aikaansaamaan johtopäätös MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kokonaisvaikutuksista tutkimuksen kohteena olleiden salibandyseurojen toimintaan.

## 2 SALIBANDYN LAJIKEHITYS

Salibandy on lyhyen lajihistoriansa aikana noussut Suomessa raketin lailla harastetuimpien urheilulajien joukkoon. Pikainen lajikehitys, suosion kasvu ja teknologinen murros ovat antaneet salibandyseuroillekin mahdollisuuden kehittää toimintaansa uudelle tasolle. Voimakkaasta kasvuvauhdista on aiheutunut myös haasteita, sillä taloudellisten resurssien kasvattaminen ei nuoren lajin tapauksessa ole itsestäänselvyys. Julkisen sektorin ja urheilua tukevien yritysten jakamista tukirahoista kilpaileminen suurten ja perinteisten lajien (jääkiekko, jalkapallo) kanssa on vaikeaa, sillä salibandyseurojen toiminta pohjautuu useimmiten pääosin vapaaehtoistyöhön, jolloin resurssit ovat automaattisesti rajallisemmat. Pahimmillaan resurssipula voi johtaa tilanteeseen, jossa potentiaalisten salibandyharrastajien kysyntä on suurempi kuin harrastusmahdollisuuksien tarjonta.

Jotta on mahdollista ymmärtää paremmin toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen olemassaoloa, roolia ja mahdollisia vaikutuksia salibandyseuralle, on syytä tutustua hieman salibandyn lajihistoriaan, suosion kehitykseen ja seuratoimintaan Suomessa. Tässä luvussa esitellään näiden lisäksi myös aatteellisen yhdistyksen toimintaperiaatteita ja seurojen taloushallinnon sisältöä.

### 2.1 Historia

Korsman & Mustonen (2011, 15) toteavat salibandyn olevan ”sählystä” jalostettu kilpaurheilumuoto. Vaikka lajin katsotaan rantautuneen Suomeen Ruotsin kautta alun perin Hollannista opiskelijoiden mukana 1960-luvulla, sen kehityshistorian alkuaskeleet otettiin jo 1950-luvulla Pohjois-Amerikassa, jossa suositusta jääkiekosta haluttiin kehittää helpommin eri olosuhteissa harrastettavaa muotoa. Sählyllä ja salibandyllä onkin sali- (floorhockey) ja katukiekosta (street hockey) omaksuttuja piirteitä.

Salibandy saapui Suomeen 1970-luvulla, josta saamme Kormanin & Mustosen (2011, 16) näkemyksen mukaan kiittää unkarilaista Andras Czitromia, jonka Ruotsista suuntautunut lajimarkkinointi innoitti erityisesti yliopisto-opiskelijamme helpon, halvan ja mielekkään liikuntamuodon pariin. Salibandyn todellinen organisointi urheilulajiksi käynnistyi vuodesta 1985, jolloin Suomen Salibandyliitto perustettiin ja lajille luotiin yhdenmukaiset säännöt. Salibandyyn soveltuvien salien puute hankaloitti hieman nopeasti levinneen lajin kasvua 1990-luvulla, mutta samaan aikaan Suomea riepotelleen talouslaman myötä harrastajat saivat tyhjiksi jääneitä tehdashalleja käyttöönsä.

Salibandyn historia on havaittavissa edelleen lajin levinneisyydessä, sillä vielä nykyäänkin suurimmat lajikeskittymät Suomessa sijaitsevat opiskelijakaupungeissa. Helppo harrastettavuus ja matala aloittamiskynnys ovat kuitenkin

vuosien saatossa edesauttaneet lajin vakiintumista myös pienimpien kaupunkien ja kuntien harrastus- ja kilpaurheilumuotona. (Korsman & Mustonen 2011, 19)

## 2.2 Suosio ja kansainvälisyys

Salibandy on lyhyen lajihistoriansa aikana kasvanut kovalla vauhdilla suosituimpien palloilulajien joukkoon Suomessa. Tämän todistavat myös Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry:n (2010a & 2010b) teettämät kansalliset liikuntatutkimukset, joista alle on koottu taulukko (Taulukko 1) salibandyharrastajamäärien kasvusta nuorten ja aikuisten keskuudessa.

*Taulukko 1 - Salibandyharrastajamäärät vuosina 1994-2010 (SLU ry 2010a & 2010b)*

**Taulukko 2.** Urheilulajien harrastajamäärät 3-18-vuotiaiden keskuudessa. Lajit, joissa tutkimuksen mukaan ainakin 2.000 harrastajaa N=5.505

	1995 N=6.016	1997-98 N=5.520	2001-02 N=5.531	2005-06 N=5.505	2009-10 N=5.505
Salibandy	97.000	127.000	160.000	131.000	144.000

**Taulukko 15.** Lajien harrastajamääriä 19-65 -vuotiaiden keskuudessa. Lajit, joissa tutkimuksen mukaan yli 3.000 harrastajaa.

	1994	1997-98	2001-02	2005-06	2009-10
Salibandy	94.000	148.000	175.000	223.000	210.000

Salibandy on harrasteurheilun lisäksi kasvattanut räjähdysmäisesti suosiotaan myös kilpaurheilumuotona. Alla esitetyt Arposen & Hilskan (2015, 14-15) kokoamat taulukot (Taulukko 2) kertovat salibandyharrastajamäärien kehityksestä vuosina 1988-2014 ja joukkuelajien lisenssipelaajien määrästä vuonna 2010. Kuten taulukosta käy ilmi, Salibandyliiton lisenssipelaajien määrä on kasvanut joka vuonna, mikä kuvastaa hyvin salibandyharrastuksen huimaa lajikehitystä vuosien saatossa. Palloilulajien joukossa se on kiilannut jo kolmen kärkeen valtakunnan jalkapallon ja jääkiekon vanaveteen lisenssipelaajien määrällä mitattuna. Harrastajamäärien perusteella salibandy on Korsmanin & Mustosen (2011, 19) mukaan nykyään jo noussut jalkapallon jälkeen toiseksi suosituimmaksi joukkueurheilumuodoksi 3-65-vuotiaiden keskuudessa.

Taulukko 2 - Lisenssipelaajamäärät (Arponen &amp; Hilska 2015, 14-15)

Salibandyliiton lisenssipelaajien määrä:		Palloilulajien lisenssipelaajat vuonna 2010:			
1988	709	1998	25 330	jalkapallo	114 656
1989	1 302	1999	28 680	jääkiekko	67 463
1990	2 408	2000	28 680	salibandy	45 480
1991	3 810	2001	31 109	pesäpallo	16 252
1992	5 730	2002	32 273	koripallo	15 603
1993	8 019	2003	33 799	lentopallo	13 442
1994	10 819	2004	35 430	kaukalopallo	4 045
1988	709	2005	36 923	ringette	4 035
1989	1 302	2006	38 995	käsipallo	2 944
1990	2 408	2007	39 777	jääpallo	1 854
1991	3 810	2008	40 948		
1992	5 730	2009	43 286		
1993	8 019	2010	44 025		
1994	10 819	2011	46 404		
1995	12 768	2012	47 843		
1996	17 993	2013	50 123		
1997	22 943	2014	52 218		

Salibandy ensimmäinen virallinen maaottelu pelattiin Korsmanin & Mustosen (2011, 17) mukaan 28. päivä syyskuuta 1985 Suomen ja Ruotsin välillä. Kansainvälinen Salibandyliitto (IFF) perustettiin vuotta myöhemmin, jolloin myös Sveitsi liittyi kansainväliselle lajikartalle. Salibandy kansainvälinenkin kasvu on ollut huimaa: jäsenmaita on tällä hetkellä kansainvälisen salibandyliiton nettisivujen (IFF 2016) mukaan jo 59 ja näissä toimivia salibandyseuroja yhteensä 4396. Lisäksi vuoden 2014 lopussa oli ylittynyt kolmensadantuhannen lisenssipelaajan raja maailmassa (300 133 pelaajaa).

### 2.3 Seuratoiminta

Ensimmäiset kolme suomalaista salibandyseuraa perustettiin Arposen & Hilskan (2015, 14) mukaan Salibandyliiton perustamisen yhteydessä vuonna 1985. Näissä seuroissa (Helsingin Yliopiston Urheiluseura, Savannan Pallo ja lajin erikoisseura Ylhäs) oli tuolloin mukana yhteensä 45 pelaajaa. Varsinainen sarjatoiminta käynnistyi vuonna 1986, josta alkaen seurojen määrät ovat kasvaneet joka vuosi vuosituhannen vaihteeseen saakka, mikä kertoo lajin suosion kehityskaa-

resta alkuvuosikymmeninä. Arposen & Hilskan (2015, 14-15) listauksen perusteella vuonna 1990 seuroja oli 119, vuonna 1996 jo 600 ja 800 salibandyseuran raja ylittyi jo ennen vuosituhannen vaihdetta vuonna 1999.

Kaudella 1986-1987 kymmenen joukkueen voimin käynnistyneen miesten SM-sarjan vanavedessä aloitettiin sarjatoiminta myös naisissa (1988) ja junioreissa (1991) (Korsman & Mustonen 2011, 16). Salibandyliiton (2015) nettisivujen tunnuslukulistauksen mukaan jäsenseuroja oli 868 vuonna 2015. Määrä on pysytellyt 820:n ja 890:n välissä koko 2000-luvun, joten voidaan tulkita saavutetun jäsenseurojen maksimimäärän Suomen oloissa olemassa olevilla sarjajärjestelmillä. Salibandyliiton sarjoissa pelaavien joukkueiden määrä on tästäkin huolimatta kasvanut joka vuosi, kuten alla olevasta taulukosta (Taulukko 3) käy ilmi. Käynnissä olevalla kaudella 2015-2016 sarjoissa pelaa ennätyselliset 2930 joukkuetta.

*Taulukko 3 - Salibandyliiton sarjajoukkuemäärät 1993-2016 (Salibandyliitto 2015)*

## SALIBANDYLIITON SARJOISSA PELAAVIEN JOUKKUEIDEN MÄÄRÄN KEHITYS

1993-94	463 kpl
1994-95	587
1995-96	801
1996-97	1023
1997-98	1362
1998-99	1555
1999-00	1653
2000-01	1631
2001-02	1726
2002-03	1834
2003-04	1891
2004-05	1948
2005-06	2044
2006-07	2084
2007-08	2114
2008-09	2193
2009-10	2304
2010-11	2405
2011-12	2471
2012-13	2603
2013-14	2707
2014-15	2788
2015-16	2930

Tämä taulukossa näkyvä kehitys kertoo siitä, että jäsenseurat laajentavat jatkuvasti omien juniori-ikäluokkien ja -joukkueiden määriä, koska ilmiselvästi

kysyntä antaa mahdollisuuden vuosittaiselle kasvulle. Tämä taas puolestaan asettaa seuroille haasteita päivittäisen toiminnan laadun ja hallittavuuden takaamiseen volyymien kasvaessa. Tätä varten seurat ovatkin alkaneet hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmiä seuratyön helpottajina.

### 2.3.1 Aatteellinen yhdistys toiminnan pohjana

Salibandyseurat, kuten urheiluseurat yleisestikin, toimivat pääosin rekisteröityinä yhdistyksinä. Miesten Salibandyliigaseuroista (14 kaudella 2015-2016) 13 ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Ainoastaan tämän tutkimuksen kohteenakin oleva Seinäjoen Peliveljet yhtiöitti Kauppalehden (2016) yhtiörekisterin mukaan salibandykilpailutoimintansa historiallisesti ensimmäisenä liigaseurana Suomessa. Yhtiöityminen koski kuitenkin vain miesten edustusjoukkuetta kaiken muun toiminnan jäädessä Seinäjoen Peliveljet ry:n alle. MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto toteutettiin ainoastaan Seinäjoen Peliveljet ry:ssä, joten SPV Salibandy oy eli miesten liigajoukkue rajautui tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Muissa tutkimuksen kohdeseuroissa (Salibandyseura Viikingit ry ja Tapanilan Erä ry) MyClubia hyödynnetään junioritoiminnan lisäksi ainakin osittain myös miesten liigajoukkueiden toiminnassa.

Yhdistyslain (1989) 1 §:n mukaan yhdistyksen voi perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tämä tarkoitus, joka urheiluseurojen tapauksessa on useimmissa tapauksissa liikunnan edistäminen seuran toiminta-alueella, ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen. Saman luvun 5 §:ssä on esitetty rajoitus, jonka mukaan yhdistys saa harjoittaa vain taloudellisesti vähäarvoisena pidettävää elinkeinoa tai ansiotoimintaa. Toiminnan on lisäksi liityttävä välittömästi yhdistyksen säännöissä määritellyn tarkoituksen toteuttamiseen. Taloudellisen edun hankkiminen eli voiton tuottaminen varsinaisella tai muullaakaan toiminnalla ei ole siis salibandyseurojen tarkoituksena.

Yhdistyksen perustamiseksi on laadittava yhdistyslain (1989) 7 §:n mukaan perustamiskirja, joka sisältää liitteenään yhdistykselle laaditut säännöt. Näissä säännöissä on 8 §:n mukaan mainittava seuraavat kohdat:

1. yhdistyksen nimi;
2. kotipaikkakunta;
3. yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot;
4. tiedot jäsenten velvollisuudesta suorittaa yhdistykselle jäsen- ja muita maksuja;
5. tiedot yhdistyksen hallituksen ja tilintarkastajien lukumääristä sekä toimikaudesta;
6. yhdistyksen tilikausi;
7. tiedot yhdistyksen hallituksen ja tilintarkastajien valinta-ajankohdista, tilinpäätöksen vahvistamisesta sekä vastuuvapauspäätöksenteosta;
8. tiedot yhdistyksen kokouksen koollekutsumistavasta ja määräajasta;
9. yhdistyksen varojen käyttämistapa, mikäli yhdistys purkautuu tai lakautetaan.



Suomen Salibandyliitto ry:n (2012, 5) laatima Salibandyseuran hyvä hallinto-opas määrittelee salibandyseuran aatteelliseksi yhdistykseksi, jonka pyrkimys on toteuttaa perustajiensa määräämää yleishyödyllistä tarkoitusta. Tämä mukailee hyvin usein salibandyntkin tapauksessa SLU:n määrittelemiä mallisääntöjä, joiden mukaan seuran tarkoitus on toimialueellaan edistää liikuntaa ja muuta siihen liittyvää kansalaistoimintaa, jotta kunto- ja terveysliikunnan, kilpa- ja huippu-urheilun tai liikuntaan liittyvän yhdistystoiminnan harrastaminen olisi mahdollista erilaisista lähtökohdista oleville henkilöille. Kullakin salibandyseuralla on näiden ohjeiden pohjalta laaditut yhdistyssäännöt, joihin toiminnan tarkoitus on tarkkaan määritelty. Salibandyorganisaatiot järjestävät toimintansa tarkoituksensa toteuttamiseksi kolmella tavalla: täysin vapaaehtoisperusteisesti talkootyönä, palkatun henkilöstön voimin tai useimmissa tapauksissa näiden yhdistelmänä.

### 2.3.2 Hallinto ja talous

Yhdistyslain 35 §:n mukaan yhdistyksellä on oltava vähintään kolmijäseninen hallitus, jolla on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukainen huolellisuusvelvollisuus yhdistyksen asioiden hoitamisesta. Hallituksen on yhdistyksen edustajana huolehdittava kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavuudesta. Hallitus valitsee puheenjohtajan, jolla on yhdistyslain (1989) 36 §:n mukaan ainoana yhdistyksen nimenkirjoitusoikeus, ellei tätä oikeutta ole yhdistyksen säännöissä määrätty lisäksi yhdelle tai useammalle hallituksen jäsenelle tai asemansa perusteella jollekin muulle henkilölle.

Hallituksen perimmäinen ja tärkein päämäärä on Suomen Salibandyliitto ry:n (2012, 7) laatiman hallinto-oppaan mukaan yhdistyksessä määritellyn tarkoituksen toteuttaminen, jota sen tulee tavoitella huolellisuus- ja lojaalisuusvelvoite yhdistystä kohtaan huomioiden. Vaikka salibandyseuroissakin on usein useita eri joukkueita ja jaostoja, hallitus kantaa kuitenkin täydellisen ja jakamattoman juridisen vastuun yhdistyksen kokouksen päättämien asioiden toteuttamisen hyväksymisestä.

Suomen Salibandyliitto ry:n (2012, 10-11) hallinto-opas määrittelee salibandyseuran hallitukselle muun muassa seuraavia olennaisia tehtäviä ja vastuualueita:

- yhdistyksen edustaminen ja varojen sekä muiden asioiden hoito
- keskeisten toimintaperiaatteiden ja -suunnitelmien laatiminen, hyväksyminen ja toteutumisen valvonta
- toimivan johto- ja valvontajärjestelmän ylläpitäminen seurassa
- vastuu yhdistyksen taloudenhoidosta, kirjanpidon järjestämisestä, tilinpäätöksen laadinnasta, sekä tilintarkastuksessa mahdollisesti havaittujen puutteiden korjaamisesta
- jäsen- ja toimintamaksujen määrittely ja varmistaminen, että kerätyt varat kohdistuvat yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen.

Suomen Salibandyliitto ry:n (2012, 21) hallinto-opas ohjeistaa, että salibandyseuran taloushallinnon tulee olla asianmukaisesti järjestetty ja laadullisesti sekä määrällisesti riittävä. Useat seurat ulkoistavat taloushallintopalvelunsa tili-toimistolle täyttääkseen nämä vaatimukset. Taloushallinnon on pystyttävä tuotamaan vähintään asianmukainen tilinpäätösraportointi, viranomaisten vaatima raportointi sekä mahdolliset sidosryhmien edellyttämät tilitykset ja raportit.

Hallitus vastaa kaikkien yhdistykseen kuuluvien joukkueiden ja ryhmien taloudesta, ja on täten velvoitettu tarjoamaan riittävät toimintaohjeet ja opastusta talouden suunnittelua ja seuranta varten joukkueiden rahastonhoitajille, joille on delegoitu vastuu oman joukkueensa / ryhmänsä taloushallinnon toteuttamisesta siten, että se noudattaa lakeja ja asetuksia sekä vastaa seuran määrittelemiä sääntöjä. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 4) käy ilmi, että yleiset talousohjesäännöt ovat kohtuullisen hyvin käytössä salibandyseuroissa, mutta joukkuekohtainen apu talouden suunnitteluun on heikommin toteutettu. Tätä osaltaan toki selittää kirjanpidon ulkoistaminen, mutta joukkuekohtaista budjetointia varten olisi syytä tarjota taulukkomuotoista apua hallituksen taholta. (Suomen Salibandyliitto ry 2012, 21-22)

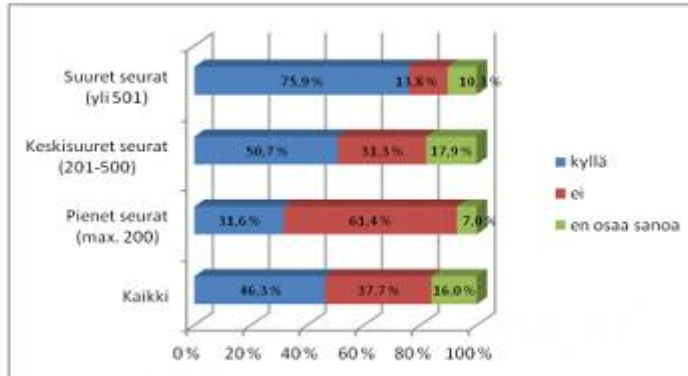
*Taulukko 4 - Salibandy seuratoimintakysely 11/2011 (Suomen salibandyliitto ry 2012, 21-22)*

#### Seuralla on talousohjesääntö

*Talousohjesäännössä on mm. määritelty joukkueiden oikeudet käyttää rahaa ja tehdä yhteistyösopimuksia.*

Vastaajien määrä: 162

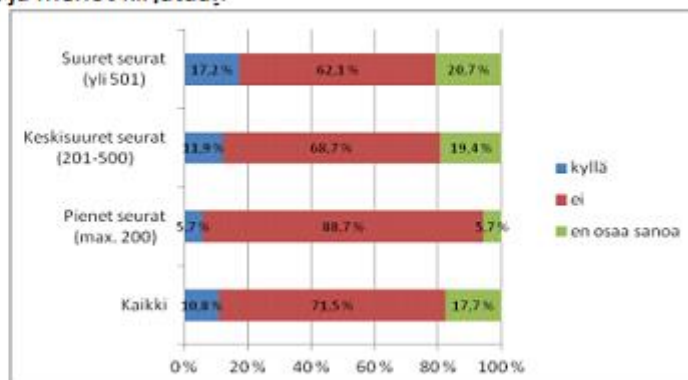
Keskiarvo: 1,7



#### Seurassa on käytössä jokaiselle joukkueelle excel-pohjainen kirjanpito- taulukko, johon kauden tulot ja menot kirjataan

Vastaajien määrä: 159

Keskiarvo: 1,6



Salibandyseuran varsinaiseen toimintaan kuuluu yleisimmin liikunnan edistäminen seuran toiminta-alueella. Tätä varten kerättävistä tulovirroista on esimerkki alla olevassa taulukossa (Taulukko 5), jossa on esitetty tutkimuksen kohdeseuran Seinäjoen Peliveljet ry:n kauden 2013-2014 tasekirjaan liitetty tuloslaskelman liitetieto varsinaisen toiminnan tuotoista (summat poistettu salassapitovelvollisuudesta johtuen). Yhdistyspohjalla toimivien salibandyseurojen olennaiseen varainhankintaan kuuluu näiden lisäksi luonnollisesti jäsenistöltä kerätävä jäsenmaksu, jonka suorittaminen on edellytys yhdistyksen toimintaan osallistumiselle.

*Taulukko 5 - Varsinaisen toiminnan tuottoerittely (Seinäjoen Peliveljet ry 2014)*

#### **TULOSLASKELMAA KOSKEVAT LIITETIEDOT**

**Varsinainen toiminta**

**01.06.2013-  
31.5.2014**

Varsinaisen toiminnan tuotot

Pelaajamaksutulot  
Peli- ja varustetulot  
Kerhotoimintatulot  
Kioskitulot  
Pääsylipputulot  
Osallistumismaksutulot  
Kasvattajamaksut  
Talkootulot  
Turnaustulot  
Joulukalenteritulot  
Seuramaksutulot  
Leiritulot  
Fanituotteet  
Projektitulot  
Muut toiminnan tuotot  
Mainos/sponsorituotot  
Tuotot yhteensä



Yllä olevista tulolajeista on eriteltävissä pääpiirteittäin, mitä salibandyseuran varsinaisen toiminnan pyörittäminen vaatii. Joukkueiden pelaajilta kerätään pelaaja- ja varustemaksuja kyseisen ryhmän päivittäisten kulujen kattamiseksi. Ryhmät tekevät myös talkootyötä, järjestävät pelitapahtumien yhteydessä pienimuotoisia myyjäisiä / arpajaisia ja hankkivat sponsoreita tukemaan toimintaansa. Koko yhdistyksen tasolla saatetaan lisäksi järjestää isompia turnauksia ja salibandyleirejä, joiden tuotoilla myös rahoitetaan seuran päivittäistä toimintaa ja varmistetaan toiminnan jatkuvuus myös tulevaisuudessa. Mikään tulonhankkimistapa ei sisällä taloudellisen edun eli voiton tavoittelua, vaan ne

perustuvat yksinomaan yhdistyksen säännöissä määritellyn toiminnan tarkoituksen toteuttamisen tukemiseen.

Näillä mainituilla tulovirroilla seurojen täytyy kattaa varsinaisen toiminnan kustannukset, jotka salibandyseurojen tapauksessa ovat pääpiirteittäin saman luonteisia, vaikka tapauskohtaisesti varmasti hieman vaihtelevatkin. Suurimmat kuluerät koostuvat luonnollisesti sarjamaksuista, salivuokrista, väline-, bussi- ja hotellikustannuksista ja peli- ym. asusteiden hankinnasta sekä seurassa mahdollisesti työskentelevien toimistotyöntekijöiden ja valmentajien henkilöstökustannuksista. Myös taloushallinto- ja tilintarkastuspalvelut sekä turnausten ja leirien järjestelykustannukset ovat monella seuralla isoja kulueriä.

### 2.3.3 Aikaisempi tutkimus

Suoraan salibandyseurojen hallintoon ja talouteen liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa ei ollut saatavilla, mutta yleisesti urheiluseuroihin ja urheiluun liittyvää tutkimusta maailmanlaajuisesti on tehty, jota on tutkimuksen kannalta mielekästä hieman esitellä tässä osiossa.

Taylor, Barrett & Nichols (2009) tekivät laajan tutkimuksen urheiluseurojen tilasta saaden täydelliset vastaukset 1975 urheiluseuralta jakautuen 73:een eri urheilulajiin. Heidän päätutkimuskohteensa kohdistuivat seuraaviin osa-alueisiin: toimitiloihin ja harjoitteluolosuhteisiin, jäsenyyksiin ja niiden kustannuksiin, vapaaehtoistyön ja palkatun henkilöstön jakautumiseen sekä taloudellisiin tekijöihin eli tulo- ja menovirtoihin.

He havaitsivat, että 68 % urheiluseuroista käyttävät vuokratiloja toimintansa harjoittamiseen ja ovat täten merkittävästi riippuvaisia ulkopuolisten tilantarjoajien palveluista. Salibandyseuroistakin suurin osa käyttää harjoittelutiloihin paikallisen kaupungin vuokrasaleja, joista muodostuu samalla yksi suurimmista kustannuseristä vuosittain.

Heidän tutkimuksestaan ilmeni lisäksi, että jäsenmaksut muodostavat voittoa tavoittelemattomissa urheiluseuroissa suurimman yksittäisen tuloerän, minkä vahvistivat myös Wicker & Breuer (2011) saksalaisiin urheiluseuroihin kohdistuvassa tutkimuksessaan.

Taylorin ym. (2009, 14) tutkimuksen mukaan vapaaehtoistyöntekijät ovat elintärkeässä roolissa voittoa tavoittelemattomille seuroille, kuten todettua aiemmin jo salibandyseurojenkin tapauksessa. Heidän tulostensa mukaan seuroilla on keskimäärin 21 vapaaehtoistyöntekijää, mutta vain yksi osa-aikainen ja yksi kokopäiväinen palkattu työntekijä vuosittain. Tämä tulos kertoo paljon urheiluseurojen rajallisista resursseista. Wicker & Breuer (2011) toteavat tuloksissaan lisäksi, että juuri vapaaehtoistyöntekijöiden ja toimitilojen niukkuus on kasvava ongelma näissä nollatulokseen pyrkivissä urheiluseuroissa.

Taylor ym. (2009, 22) tiivistivät tutkimuksensa kohdeseurojen tyypillisimmiksi haasteiksi seuraavat neljä osa-aluetta:

- seuran jäsenten säilyttäminen ja uusien rekrytointi
- vapaaehtoistyöntekijöiden säilyttäminen, motivointi ja rekrytointi

- harjoittelufasilitteettien saatavuusongelma ja kustannukset
- taloudelliset haasteet, varojen riittävyys

Viimeksi mainittuun taloudelliseen haasteeseen liittyen Cordery, Sim & Baskerville (2013) tutkivat 227 uusiseelantilaisen voittoa tavoittelemattoman urheiluseuran taloudellista haavoittuvuutta, jonka he kokivat tutkimustulosten perusteella olevan kriittinen ongelma kulujen kasvaessa ja riittävän tulovirran hankkimisen vaikeutuessa. Syiksi haavoittuvuudelle he listasivat liiallisen luottamisen ulkoiseen tulovirtaan jäsenmaksutulojen sijaan, kasvaneen velkarahoituksen ja kohtuuttomiksi kasvaneet toiminnan kustannukset seuroissa.

### 3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT

Tässä osiossa käsitellään toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP=Enterprise Resource Planning Systems), joiden historiaa ja asemaa nykypäivän yritystoiminnassa käydään määritelmiseen läpi pääosin laskentatoimen teorian ja aikaisemman tutkimuksen kautta. Vaikka pääpaino onkin monikansallisten yritysten käytössä olevissa toiminnanohjausjärjestelmäesimerkeissä, samalla pyritään kuitenkin aikaansaamaan yhteys pienempään, tämän tutkimuksen tapauksessa salibandyseuran kokoisten yhdistysten resursseillekin mahdolliseen ja silti tarpeelliseen MyClub-toiminnanohjausjärjestelmään, jota esitellään myös tarkemmin tutkimuksen tässä luvussa.

Artikkeleista Umblen, Haftin & Umblen (2003) ”ERP: Implementation procedures and critical success factors” on kaikista eniten esillä, sillä siinä on tutkijan mielestä parhaiten tämän tutkimukseen tarpeisiin lueteltu kriittisiä ennakkovaatimuksia ja tekijöitä onnistuneelle käyttöönottoprosessille. He käyvät hyvin myös muissakin tieteellisissä julkaisuissa esiteltyt ERP-käyttöönottoprosessin toteuttamisen mallivaiheet läpi sekä tarjoavat selvityksen Huck International Inc.-organisaatiossa vuosina 1998-1999 toteutetun prosessin, josta aiheutuneita hyötyjä ja haasteita voidaan verrata salibandyseurojen vastaaviin tämän tutkimuksen johtopäätöksissä. On mielenkiintoista nähdä, onko yksinkertaisemman ja pienempivolyymisen MyClub-seuratoiminnanohjausjärjestelmän ja Huck International Inc.:n valitseman laajempitoimintoisen Baan-ERP-järjestelmän välillä löydettävissä yhtymäkohtia tutkimustuloksissa.

#### 3.1 Määritelmä

Yrityksen toiminnanohjauksella tarkoitetaan sananmukaisesti niitä ohjaustoimia, joita käytetään liiketoiminnan ylläpitämiseksi, ohjaamiseksi ja tukemiseksi. Teknologian kehittymisen myötä tietotekniset ohjausjärjestelmät ovat vakiinnuttaneet asemansa yritysmaailmassa. Davenport (1998, 1) ennusti artikkelissaan, että yritykset käyttävät maailmanlaajuisesti 10 biljoonaa dollaria vuosittain toiminnanohjausjärjestelmiin. Luku hänen mukaansa vielä tuplaantuu, jos ottaa lisäksi huomioon järjestelmien käyttöön liittyvät konsultointikustannukset. Hän arvioi-kin ERP-järjestelmien suosion kasvun yritysmaailmassa olleen merkittävin kehityskaskel informaatioteknologian yrityskäytön saralla 1990-luvulla. Samasta kehityksestä kieli myös maailman suurimman järjestelmätoimittajan, SAP:n, liikevaihdon kasvu vuodesta 1992 (500 milj. dollaria) vuoteen 1997 (3,3 bilj. dollaria).

Toiminnanohjausjärjestelmä on Teittisen (2008, 11-12) määritelmän mukaan arkikielen nimitys ERP-järjestelmälle (Enterprise Resource Planning system). Hänen mielestään kuitenkin tarkempi ja osuvampi kuvaus on toiminnan ja talouden

ohjausjärjestelmä, jolloin ERP-järjestelmän laajuusaspekti ja liityntä talouteen korostuu. Yleisemmän määritelmän hän tarjoaa kuvaamalla ERP-järjestelmää erilaisista ohjelmistomoduuleista (mm. taloushallinto, tuotanto, asiakashallinta, henkilöstöhallinto, myynti) koostuvaksi integroituneeksi tietojärjestelmäksi, jonka muodostaman yhteisen tietokannan avulla nämä itsenäiset moduulit välittävät tietoa ja tukevat yhteistä liiketoimintaa. Samoilla linjoilla ovat myös Quattrone & Hopper (2005, 735), jotka kuvailevat määrittelyssään ERP-järjestelmän laajaksi työkaluksi, joka yhdistää yrityksen kaikki liiketoiminnot tietokantoihin yhteen ja samaan järjestelmään.

Wortmann (1998, 11) puolestaan kuvailee ERP-järjestelmiä liiketoimintaprosessien toteuttamista tukeviksi ohjelmistopaketeiksi, jotka joustavuutensa ansiosta voidaan räätälöidä useaan eri liiketoimintaympäristöön. Samalla hän kuitenkin muistuttaa järjestelmien joustavuuden lisääntymisen kasvattavan myös niiden monimutkaisuutta eri toimintaympäristöissä. Umble ym. (2003, 241) muistuttavat lisäksi, että ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessit ovat vaikeita, yrityksen aikaresursseja ja paljon muita voimavaroja vaativia toimenpiteitä, joiden on useissa tapauksissa todettu epäonnistuvan, koska ne eivät saavuttaneet ennakkoon määriteltyjä yrityksen tavoitteita. He korostavatkin tavoitteiden todellista ymmärtämistä, todellista sitoutumista ja ennalta valmistautumista onnistuneen ERP-käyttöönoton tunnusmerkkeinä.

Laskentatoimen kirjallisuudessa on esiintynyt myös hieman kritiikkiä räjähdysmäisen suosion maailmanlaajuisesti saavuttaneista toiminnanohjausjärjestelmistä. Kriittisimmän näkökulman tarjoavat Dillard, Ruchala & Yuthas (2005), jotka nimittävät ERP-järjestelmiä ironiseen sävyyn ”hallinnollisena pahana” (administrative evil). He avaavat hieman liioittelevalla kuulostavan termin kuvaavan ilmiötä, jossa organisaation kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi hankittu tietotekninen järjestelmä alkaa hallita ja määrittää liikaa organisaatiokennettä ja rooleja yhteisössä, jolloin yksilöllinen vastuuntunto on vaarassa pikkuhiljaa hävitä. He tiivistävät ilmiön myös toteamalla teknisen vastuun korvaavan moraalisen vastuun ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessin myötä, jolloin yhteisön mahdollisuus moniarvoiseen, demokraattisesti motivoivaan keskusteluun ja kritiikkiin pienenee merkittävästi.

## 3.2 Historia

Kuten aiemmin esitettiin salibandyn lajikehityksenkin tapauksessa, myös toiminnanohjausjärjestelmien historiassa on koettu teknologian äkillisen kehitymyksen myötä nopeita kasvuaskeleita varsinkin 1990-luvulta alkaen.

ERP-järjestelmien kehitys alkoi Wortmannin (1998, 13) mukaan yksinkertaisilla inventaariohallintasovelluksilla 1960-luvulla. Tuolloin esimerkiksi IBM:n IMPACT-nimisen tietokoneohjelman tarkoitus oli teollisuuden alalla kontrolloida ja ennustaa varastoarvoja. Käytännössä siis tuohon aikaan alkeellisia tietokoneita käytettiin vain yksinkertaisten laskelmien tuotantovälineinä.

Wortmann (1998, 13) jatkaa, että vuoden 1965 tienoilla kehiteltiin ensimmäisiä suunnitteluun ja aikataulutukseen keskittyviä ohjelmia, joista tunnetuimpia oli IBM:n julkaisema CLASS-ohjelmapaketti. Nämä perustuivat kehittyneempään laskentaan, jonka uskotaan saaneen vaikutteita vuosikymmen aikaisemmin menestyneestä lineaarisesta ohjelmoinnista.

Myös Blomqvist, Karjalainen & Suolanen (2001, 9) erittelevät viimeisen 30 vuoden ajalta useita toiminnanohjauksen kehitysvaiheita, jotka ovat olleet välttämättömiä kilpailun kiristymisen ja tietotekniikan kehittymisen myötä. He näkevät tietotekniikan tulleen pysyväksi ja laajemmaksikin apuvälineeksi 1970-luvulla, jolloin MRP:tä (Material Requirements Planning) eli tarvelaskentaa alettiin hyödyntää toiminnanohjauksessa. Wortmann (1998, 13) näkee MRP:n pohjautuneen kahteen peruseriaatteeseen. Ensimmäinen se luotti aika-vaiheistetun tiedon jatkuvaan hyödyntämiseen laskettaessa materiaalin hankintatilauksia. Tämä ei ollut mahdollista aiemmin manuaalisilla tavoilla, joten MRP työllisti jo laajasti tietokoneen laskentavoimaa ja muistia. Toinen peruseriaate MRP:hen liittyen oli Bill-of-Material:in (BoM) eli materiaaliluettelon viisas hyödyntäminen. Tällä tarkoitetaan tapaa, jolla ennakoitiin tulevien tuotantovaiheiden materiaalitartetta siirryttäessä raakatavarasta valmiisiin tuotteisiin.

Teknologian kehityttyä harppauksittain toiminnanohjaus on Blomqvistin ym. (2001, 9) mukaan lyhyellä aikajänteellä kehittynyt 1980-luvun Just In Time (juuri oikeaan tarpeeseen) -tuotannosta ja 1990-luvun prosessikeskeisestä ajattelusta kohti nykypäivän moniulotteisia ohjausjärjestelmiä, joilla pyritään yhdistämään edellä mainitusti organisaation kaikki toiminnot.

Wortmann (1998, 13-14) tarkentaa kuitenkin vielä, että 1970-luvulla kunnolla käynnistynyt tietoteknistyminen oli mahdollista kahden teknologisen innovaation myötä: Ensimmäinen oli verkkoprosessoinnin kehittyminen, jonka myötä koneelliset yritysohjelmistot (esim. myyntitilaukskirjaukset ja laskutus) tulivat mahdollisiksi hyödyntää. Toinen innovaatio oli tietokantojen hallinnan läpimurto, jonka ansiosta luotuja tietokantoja voitiin hyödyntää yli yrityksen toimintorajojen. Näiden mainittujen kehitysaskelien myötä muodostuivat liiketoiminnan informaatiojärjestelmiä (BPR= Business Information Systems), jotka tulivat teollisuuden alalla tunnetuiksi tuotannon resurssien suunnittelujärjestelminä (Material Resources Planning, MRP II). Tämä oli luonnollinen jatkumo aiemmin mainitusta tarvelaskennasta (Material Requirements Planning).

1980-lukua toiminnanohjausjärjestelmien historiassa leimasi Wortmannin (1998, 15-16) mukaan toiminnallisuuden tarpeen kasvu. Tämä johtikin MRP II-ohjelmistojen toimintojen äkilliseen laajentumiseen uusille tuotannon liiketoiminta-alueille. Toiminnallisuuden lisääntyminen kasvatti kuitenkin myös järjestelmien monimutkaisuutta, mikä ei ollut vielä täysin hallittavissa. 1990-luvulla lisättyjen työkalujen avulla järjestelmillä pystyttiin paremmin kontrolloimaan monimutkaista yrityskokonaisuutta aina suunnittelusta toteutukseen sekä toimintojen ylläpitoon. Microsoft pakotti ERP-toimittajat sovittamaan ohjelmistonsa yhteensopivaksi räjähtäneen suosion saavuttaneen Windows-käyttöjärjestelmän kanssa. Kokonaisuudessaan 1990-luku näytti internetin ja verkkokaupan



radikaalisti kasvavan roolin osana liiketoimintaa. Sähköisen kaupankäynnin ylläpito ja onnistunut toteuttaminen vaativat ERP-toimittajien ohjelmistoilta ensinäkin tietenkin internetyhteyttä, mutta myös valmiutta suunnitella ja varmistaa, että etäasiakkaiden tavoittaminen olisi mahdollisimman mutkatonta.

2000-luvulle tultaessa teknologian kehittyminen on ollut niin nopeaa, että järjestelmät kehittyvät lyhyellä aikajänteellä edelleen vaatien yrityksiltä ajankohdasta reagointia täyttääkseen kilpailuyhteiskunnan vaatimukset. Umble ym. (2003, 247) huomauttavatkin, että useimmat organisaatiot joutuvat teknologian kehittymisen takia vaihtamaan / päivittämään ohjausjärjestelmänsä vähintään 5-7 vuoden välein.

### 3.3 Käyttöönottoprosessi

Miksi lähes kaikki yritykset tarvitsevat nykypäivänä ERP-järjestelmiä toimintansa tueksi? Umble ym. (2003, 241) vastaavat toteamalla yritysten kohtaavan radikaalisti muuttuneen liiketoimintaympäristön myötä aiempaa enemmän kilpailua markkinoiden laajennuttua. Samalla asiakkaiden odotusten kasvaessa yritykset ovat pakotettuja alentamaan kokonaiskustannuksiaan, laajentamaan tuotantovalikoimiaan, parantamaan laatua ja asiakaspalvelua sekä tehostamaan kaikin tavoin toimintaketjujaan. He tarkentavat, että kilpailijoiden suorituskyvyn jatkuvasti kasvaessa organisaatioiden on pakko kehittää liiketoimintakäytänteitään ja -prosessejaan pysyäkseen kilpailukykyisenä. Aiemmin aggressiivisesti suojeltu sisäpiirin tieto halutaan lisäksi nykyään enenemässä määrin pystyä jakamaan tavarantoimittajien, maahantuojien ja asiakkaiden kanssa, sillä yritysmaailma on siirtynyt lähemmäksi kokonaisvaltaista yhteistyötä korostavaa mallia.

Wortmannkin (1998, 17) perustelee ERP-järjestelmien olemassaolon pakollisuutta toteamalla, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on suhteellisen halpa ratkaisu saattaa kaikki yrityksen ammatillinen tietämys organisaation jokaiseen liiketoiminta-alueeseen yhden ohjelmiston kautta.

Edellä mainitut monipuoliset tavoitteet saavuttaakseen yritykset ovat Umblen ym. (2003, 241) mukaan alkaneet käyttöönottaa ERP-järjestelmiä, joiden laajamittaista yritystoimintojen tukemista havainnollistaa alla oleva listaus (Taulukko 6):

Taulukko 6 - ERP-järjestelmän vaikutuslaajuus organisaatiossa. (Umble ym. 2003, 243)

This list shows some of the many functions supported by an ERP package [9].

<b>Financials</b>	<b>Operations and Logistics</b>
Accounts receivable and payable	Inventory management
Asset accounting	Materials management
Cash management and forecasting	Plant maintenance
Cost-element and cost-center accounting	Production planning
Executive information system	Project management
Financial consolidation	Purchasing
General ledger	Quality management
Product-cost accounting	Routing management
Profitability analysis	Shipping
Profit-center accounting	Vendor evaluation
Standard and period-related costing	
<b>Human Resources</b>	<b>Sales and Marketing</b>
Human-resource time accounting	Order management
Payroll	Pricing
Personnel planning	Sales management
Travel expenses	Sales planning

Kuten yllä oleva osoittaa, monipuolisella ERP-järjestelmällä kontrolloidaan käytännössä kaikkia yrityksen toimintoja aina taloudellisista tekijöistä ja henkilöstöhallinnosta varastojen hallintaan sekä myyntiin ja markkinointiin asti. Tämän tutkimuksen kohteena olevan MyClub-järjestelmän vaikutuslaajuus seuraorganisaatioissa on huomattavasti suppeampi, kuten myöhemmin järjestelmän tarkemmassa esittelyssä käy ilmi.

### 3.3.1 Kriittiset menestystekijät

Umble ym. (2003, 244) korostavat, että hyvä valmistautuminen ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessiin on elinehto prosessin mahdolliselle onnistumiselle. Heidän mukaansa nimittäin 65 % yritysjohtajista uskovat, että ERP-käyttöönottoon ja siihen valmistautumiseen liittyvät potentiaaliset ongelmat sisältävät vähintäänkin kohtuullisen mahdollisuuden vahingoittaa liiketoimintaa. Käyttöönottoprosessi on täten kaikkea muuta kuin riskitön ja halpa toimenpide, mikä on saanut yritykset panostamaan etukäteisvalmistautumiseen jo hyvissä ajoin ennen varsinaista prosessin täytäntöönpanoa. Lukuisat tutkijat ovat tunnistaneet joukon tärkeitä ja kriittisiä menestystekijöitä onnistuneelle ERP-käyttöönottoprosessille, joista huomattavimmat Umble ym. (2003, 244-247) ovat listanneet artikkeleliinsa:

1. **Selkeä ymmärrys strategisista tavoitteista:** Strategisten tavoitteiden tunnistaminen on mahdollista vasta, kun koko organisaatiolle on luotu kaikille selvä ja vakuuttava visio. Avainhenkilöstön täytyy olla

täysin tietoisia muun muassa yrityksen asiakastyytyväisyyden varmistamisen tavoista, henkilöstön valtuuttamisen käytänteistä sekä tavarantoimittajien työn helpottamisesta seuraavien vuosien (3-5) aikana. Johdon tulee myös nimetä ja tarkoin määritellä yleiset tavoitteet ja odotukset sekä eritellä lopuksi syyt, miksi ERP-järjestelmän hankinta ja käyttöönotto on perusteltua ja mihin kriittisiin liiketoimintaosa-alueisiin se tulee vaikuttamaan. Salibandyseurassa on tässä kohtaa tärkeintä perustella hankinnasta päättävälle hallitukselle, miten mahdollinen järjestelmän käyttöönotto edesauttaisi ja parantaisi yleishyödyllisen yhteisön tarkoituksen toteuttamismahdollisuuksia.

2. **Ylimmän johdon sitoutuminen:** Vahva johtajuus, sitoutuminen ja osallistuminen ovat ylimmältä johdolta vaadittavia ominaisuuksia onnistuneen käyttöönottoprosessin takaamiseksi. Olemassa olevien liiketoimintaprosessien analysointi ja uudelleensuunnittelu on aina organisaation ylimmän tason johtajiston vastuulle kuuluvaa, joten ERP-käyttöönottokin vaatii vahvaa sitoutumista sen vaikuttaessa lähes kaikkiin liiketoimintaprosesseihin. Prosessista vastaavan johtajiston tulee ymmärtää ja tuntea ERP-järjestelmiä, olla selvillä mahdollisesta kustannusrakenteesta, varmistaa ja vaatia tuottoa eli hyötyä prosessilta, sekä ylipäänsä hallittava mestarillisesti ja ammattimaisesti koko käyttöönottoprojekti kaikkine osa-alueineen. Tämä menestystekijä voi aiheuttaa haasteita salibandyseuran kokoisen yhdistyksen käyttöönottoprosessissa, sillä useimmissa seuroissa ylin johto ja hallituksen jäsenet ovat toiminnassa mukana vapaaehtois-pohjalta varsinaisen päivätyönsä lisäksi, jolloin tarvittava sitoutuminen projektiin voi olla haastavaa, mikä saattaa aiheuttaa riskitekijöitä prosessin onnistumiselle.
3. **Laadukas projektijohtaminen:** ERP-käyttöönottoprojektiin nimetyt johtajiston tulee olla ammattimaisia projektinhallitsijoita, jotka osaa-vat määritellä tavoitteet selkeästi ja tuottavat sekä työ- että resurssi-suunnitelman, jotka toteutetaan aggressiivisella, mutta saavutetta-vissa olevalla aikataululla. Huolellinen seuranta projektin eri vai-heissa kuuluu myös johtajiston vastuulle. Tavoitteiden määrittely ja selkeän suunnitelman olemassaolo ovat elintärkeitä, jotta vältetään projektijohtamisessa joskus esiintyvältä "score creep"-ilmiöltä (kus-tannusylitys heikon tavoitemäärittelyn tai kontrollin puutteen takia). Tapahtuessaan tämä pienentäisi ERP-projektin budjettia, vaarantaisi sen etenemisen ja hankaloittaisi täten käyttöönottoprosessia. Sali-bandyseurankin ERP-projektissa on oltava tarkkana selkeän sunni-telman laatimisesta ja siinä pysymisestä, sillä pienen toimijan resurs-sit ovat vieläkin rajallisemmat ja odottamattomat ongelmat saattavat

täten vaarantaa koko prosessin toteutumisen, kuten edellisen kohdan sitoutumishaasteistakin kävi ilmi.

4. **Organisaation muutoksen hallinta ja johtaminen:** Hyvin usein uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto vaatii organisaatioiden aiemman rakenteen ja kulttuurin osittaista muutosta. Käytössä olleet työkalut ja informaatiokanavat eivät välttämättä sovellu uuden järjestelmän alle, ja organisaatio on pakotettu jalostamaan tai jopa kehittämään uusia liiketoimintaprosesseja tukeakseen asetettuja tavoitteita. Näistä aiheutuneet muutokset voivat vaikuttaa merkittävästi organisaatiokulttuuriin, -käytänteisiin ja jopa suoraan työntekijöihin. Valitettavan usein ERP-projektista vastaavat näkevät ja keskittyvät ainoastaan sen tuomiin teknologisiin haasteisiin unohtaen sen merkittävät sivuvaikutukset organisaation toimintoihin ja henkilöstöön. Pohjimmainen tavoite ERP-käyttöönotossa tulisi kuitenkin olla nimenomaan liiketoiminnan kokonaisuuden, ei tietoteknisen sovelluksen, kehittäminen. Projektia tulisi siis johtaa liiketoiminnan eikä IT-osaston ehdoilla. Jos yrityksen jäseniä ei ole oikein tiedotettu ja valmistettu tulevia välittömiä muutoksia varten, muutosvastarinta ja kaaos ottavat vallan. Mikäli muutosjohtaminen sen sijaan hoidetaan ammattitaitoisesti oikeita tekniikoita käyttäen, organisaatio pystyy vastaanottamaan ERP-järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet ja projekti saattaa jopa ylittää alkuperäiset odotukset tiedon lisääntymisen ja kokonaisvaltaisen organisatorisen kehittymisen suhteen. Mitä joustavampi organisaatio on muutosten edessä, sitä varmemmin se lopulta saavuttaa täyden hyötypotentiaalin uuden järjestelmän käyttöönotosta.
5. **Käyttöönottotiimin valinta:** Vastuuryhmän valintaan prosessin läpiviemiseksi kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Tiimiin on valittava huippuosaajia, joiden menneet saavutukset, maine ja joustavuus puhuvat puolestaan, mikä mahdollistaa kriittisen päätöksentekovastuun siirtämisen kyseisille henkilöille. Päätöksentekovaltuuden myöntämisestä huolimatta organisaation johdon on syytä kommunikoida tiimin kanssa prosessin etenemisen eri vaiheissa. ERP-käyttöönottotiimin rooli on äärimmäisen tärkeä, sillä se suunnittelee yksityiskohtaisen projektiohjelman aikatauluineen, vastuujaakoineen ja määräpäivineen sekä varmistaa riittävien resurssien saatavuuden.
6. **Tiedonsyötön tarkkuus:** Muun muassa Hopper & Quattrone (2005, 735) kuvailivat aiemmin, että ERP-järjestelmä on laaja työkalu, joka yhdistää yrityksen kaikki liiketoiminnot tietokantoinen yhteen ja samaan järjestelmään. Tämä tekee mistä tahansa liiketoimintaosas-

tosta järjestelmään syötetyn datan tarkkuuden merkityksen äärimmäisen tärkeäksi. Yksikin virheellinen luvun syöttö esim. jonkin tuotteen varastoarvossa voi saada aikaan negatiivisen dominoefektin koko organisaation laajuudella. Täten järjestelmän käyttäjien muistuttaminen ja kouluttaminen datan syötön tarkkuuden tärkeystä tulisi olla korkealla käyttöönottoprosessitiimin prioriteettitasalla. Tähän liittyen kaikki työntekijät on sitoutettava käyttöönotto-vaiheessa käyttämään vain ja ainoastaan uutta järjestelmää, ja mahdolliset vanhat toiminnot ja järjestelmät ovat eliminoitava yrityksen käytöstä. Tutkija on törmännyt vastaavaan haasteeseen työntekijän ominaisuudessa tämän tutkimuksen kohteen Seinäjoen Peliveljet Ry:n toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa yrittäessään sitouttaa juniorijoukkueiden rahastonhoitajia käyttämään pelkästään uutta MyClub-järjestelmää jäsenten laskutuksessa. Tätä haastetta avataan enemmän tutkimuksen Case 1:n tulos-osiossa.

7. **Laajamittainen koulutus:** Tämä on yksi tärkeimmistä ja ehkä tunnetuin kriittisistä menestystekijöistä, sillä ERP-järjestelmän käyttäjien järjestelmäymmärrys, osaaminen ja hyväksyntä ovat välttämättömiä tekijöitä prosessin onnistumiselle. Mikäli työntekijät eivät osaa käyttää uutta järjestelmää oikein, investoinnin valtava potentiaali valuu hukkaan. ERP:n täydet hyödyt ovat realisoitavissa vasta, kun loppukäyttäjät operoivat järjestelmän parissa oikein ja asianmukaisesti. Työntekijöiden koulutus on aloitettava jo hyvissä ajoin ennen käyttöönottoa, ja sitä on jatkettava projektijohtajien taholta käyttöönoton jälkeen järjestetyillä säännöllisillä tilaisuuksilla, joissa käyttäjät voivat jakaa kokemuksiaan ja tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia. Usein aliarvioitujen koulutuskustannusten tulisi olla 10-15 % ERP-käyttöönottoprosessin kokonaisbudjetista, minkä on esitetty varmistavan organisaatiolle 80 %:n todennäköisyyden prosessin onnistumiselle. Tutkijan näkemyksen mukaan salibandyseuran MyClub-järjestelmän käyttäjien (joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat) riittävän koulutuksen järjestäminen oli alkuvaiheessa melko haastavaa, sillä koulutettavat hoitavat vastuutehtäviään pääosin vapaaehtoisporjalta omien päivätöidensä ohella.
8. **Keskitetty suoritusmittaukset:** Projektitiimin on harkittava tarkkaan, millaisia uuden järjestelmän vaikutuksia kuvaavia mittareita luodaan ja otetaan käyttöön. Niiden on luonnollisesti osoitettava, miten järjestelmä organisaatiossa yleisesti toimii, mutta on osattava valita sellaisia mittareita, jotka ovat omiaan rohkaisemaan ja ohjaamaan yrityksen toimintoja ja niissä työskenteleviä yksilöitä haluttuun suuntaan. Kyseisiä organisaation eteen työskentelemään motivoivia mittareita ovat esimerkiksi tilauksesta toimitukseen kuluva

aikaa, ajallaan asiakkaille toimitettujen tuotteiden määrää tai kate-tuottoa kuvaavat mittarit. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin arviointimittareita on syytä monitoroida läpi projektin, sillä kompensatioon sitominen tuottaa todennäköisemmin projektin onnistumisen. Johtajien sitä vastoin saadessa bonuksensa projektitiimin menestyksestä riippumatta he eivät välttämättä ole mukana samalla sitoutumisen asteella ja onnistumisen todennäköisyys pienenee. Kaiken kaikkiaan keskitetyillä suoritusmittauksilla tulisi varmistaa, että ylin johto, käyttöönottotiimi ja järjestelmän kaikki käyttäjät jakavat samanlaisen selkeän ymmärryksen yhteisistä tavoitteista. Sama tavoite pienemmässä mitassa tulee olla läsnä myös salibandyseuran toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa: kaikki seuravaikuttajat saa toimimaan parhaiten yhteiseksi hyväksi mittaamalla toivottua suorituksia. Juniorijoukkueiden rahastonhoitajien motivaatiota laskujen perintäkäytänteiden noudattamiseen voisi korottaa mittaamalla esimerkiksi joukkueittain ajallaan maksettujen laskujen prosentuaalista osuutta kaikista laskuista ja palkitseamalla kauden jälkeen parhaiten laskutusta hallinnoinut rahastonhoitaja.

### 3.3.2 ERP-järjestelmän valinnan vaiheet

Davenport (1998) mainitsi aiemmin, että maailman suurimman järjestelmätoimittajan, SAP:n, liikevaihto kasvoi vuoden 1992 500 milj. dollarista 3,3 bilj. dollariin vuonna 1997. Myös muiden suurten toimittajien (Baan, Oracle, People-Soft) kysyntä on kasvanut äkillisesti. Tämä kehitys kertoo järjestelmien suosion kasvusta, mikä aiheutuu teknologian murroksesta; organisaatiot eivät pysy kilpailuyhteiskunnassa mukana ilman ERP-järjestelmää. Toisaalta se kertoo lisäksi myös siitä, että jo hankittu ERP on mahdollisesti korvattava melko lyhyen ajan sisään kokonaan uudella järjestelmällä teknologisten muutosten ja järjestelmien kehittymisen myötä. Yksi syy vaihtoon voi Davenportin (1998) mukaan olla myös se, että yritys epäonnistuu ERP-järjestelmän teknologisten ominaisuuksien yhteensovittamisessa yrityksen kulttuuriin ja liiketoimintatarpeisiin. ERP-järjestelmä tarjoaa hänen mukaansa aina oman logiikkansa organisaation strategiaan ja kulttuuriin, minkä takia järjestelmän valintaan on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Järjestelmä tulisi valita aina yrityksen tarpeisiin, eikä niin, että organisaatiota joudutaan liikaa muokkaamaan järjestelmän ehdoilla.

Myös Umble ym. (2003, 247-249) vahvistavat, että suurimmat ERP-käyttöönottojen epäonnistumiset johtuvat järjestelmän teknologisten kyvykkyyksien yhteensopimattomuudesta organisaation olemassa olevien liiketoimintaprosessien ja menettelytapojen kanssa. Tärkeimpänä tavoitteena pitäisi muistaa vaalia liiketoiminnan, ei järjestelmän, kehittämistä. Täten järjestelmän valintaprosessiin panostamista ei voi heidän mukaansa väheksyä. He ovat koonneet seuraavan 12-vaiheisen valintaprosessin artikkeliinsa perustuen laskentatoimen kirjallisuuteen (Langenwalter 2000, Minahan 1998 & Oden, Langenwalter & Lucier 1993) ja heidän omiin kokemuksiinsa:

1. **Vision luonti:** Olennaista on yrityksen päämäärien ja strategisten tavoitteiden määrittely sekä selvennys, miksi ERP-järjestelmän käyttöönotto on perusteltua näiden organisatoristen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ylimmän johdon hyväksyttyä vision se tulee julkaista ja tuoda läpinäkyvästi koko yhteisön tietoon.
2. **Ominaisuus- / toimintolistan luonti:** Tämän vaiheen suorittavan ammattitaitoisen ryhmän tulee tuntea erilaiset järjestelmäpaketti-vaihtoehdot sekä hallita mahdollisimman hyvin myös toimiala ja yrityksen kaikki prosessit, jotta uudelta järjestelmältä vaaditut ominaisuudet ja toiminnot pystytään tunnistamaan koko organisaation visiota tukien.
3. **Ohjelmistokandidaattilistan luonti:** Edellisen vaiheen tuloksia mukaillen tässä vaiheessa otetaan mukaan ainoastaan sellaiset palveluntarjoajat, joiden järjestelmä sopii kyseisen yrityksen tarpeisiin.
4. **Vaihtoehtojen rajaus 4-6:een parhaaseen:** Toteutettavissa esimerkiksi kunkin ohjelmistokandidaatin alustavalla SWOT-analyysillä.
5. **Tarjouspyynnön luonti (Request for proposal, RFP):** Pyyntöissä esitellään tavallisimmin ominaisuus- ja toimintolista, joita organisaation eri osastot ja toiminnot vaativat uudelta järjestelmältä toimiakseen tehokkaasti. RFP sisältää myös ohjeita, sääntöjä ja ehtoja sekä vastauskaavakkeita palveluntarjoajalle.
6. **Tarjousten läpikäynti:** Kunkin vahvuuksien ja heikkouksien läpikäynti sekä selvennys- ja lisätietovaatimuksien mietintä.
7. **2-3:n parhaan valinta**
8. **Parhaiden ohjelmistopakettien esitelmätilaisuuden järjestäminen:** Valintatiimin kaikkien merkittävien jäsenten oltava paikalla demonstraatioissa.
9. **Tarjouskilpailun voittajan valinta:** Valinta tehdään usein vertaamalla yritykselle aiheutuvia kokonaiskustannuksia (sekä aineelliset että aineettomat) kokonaistuottoihin (sekä aineelliset että aineettomat).
10. **Sopimusneuvottelu**

11. **Järjestelmän ennakkopilotointi:** Tämän vaiheen tarkoitus on paljastaa järjestelmän mahdolliset suuret yllätykset (sekä positiiviset että negatiiviset), jotta järjestelmän varsinainen käyttöönotto helpottuisi.
12. **Käyttöönoton vahvistus:** Kaikkien edellä mainittujen vaiheiden avulla kerätyn informaation avulla tehdään lopullinen päätös uuden järjestelmän käyttöönotosta. Joissain ääritapauksissa voidaan tässä vaiheessa vielä joutua perumaan päätös ja neuvotella uudelleen tai vaihtamaan kokonaan toimittajaa.

### 3.3.3 Käyttöönoton toteutusvaiheet

ERP-järjestelmän varsinainen käyttöönotto voi Umblen ym. (2003, 249) mukaan olla haastava ja mutkikas prosessi, mutta hyvin jäsennetty ja kurinalainen lähestymistapa tekee käyttöönotosta huomattavasti helpomman. Umble ym. (2003, 249-250) esittelevät artikkelissaan laskentatoimen tutkijoiden (Langenwalter 2000, Oden ym. 1993, Ptak 1999 & Ptak & Schragenheim 2000) laatiman 11:n suositellun käyttöönottovaiheen listan:

1. **Järjestelmän valintaprosessin tarkistus:** Tällä varmistetaan, että valintaprosessi on loppuun suoritettu ja kaikki onnistuneeseen käyttöönottoon vaaditut tekijät ovat olemassa.
2. **Uuden laitteiston asennus ja testaus**
3. **Ohjelmiston asennus ja ennakkopilotointi:** Usein palveluntarjoajan tekninen tukihenkilöstö hoitaa asennuksen ja varmistaa muutamalla testillä toimivuuden.
4. **Järjestelmän käyttökoulutukseen osallistuminen**
5. **Harjoittelu testipilotilla:** Projektitiimi kehittää kuvitteellisen liiketoiminta-case-harjoituksen, jossa käyttäjän täytyy suorittaa uudella järjestelmällä esimerkiksi asiakastilaus alusta loppuun eli tilauksen vastaanottamisesta tuotteen lähettämiseen.
6. **Turvallisuuskäytänteiden ja tarpeellisten lupa-asioiden laatiminen:** Käyttöoikeuksien rajausta ja varmistus, että kaikilla on pääsy tarvitsemiinsa tietokantoihin.
7. **Tiedonsiirron tarkkuuden varmistaminen:** Vanhasta järjestelmästä tuodun datan täytyy olla tarkkaa, jotta henkilöstö voi niiden tietojen pohjalta luottaa uuteen järjestelmään.
8. **Toimintapolitiikan ja menettelytapojen dokumentointi**



9. **Koko organisaation yhtäaikainen käyttöönotto tai vaiheittainen lähestymistapa:** Ensimmäisessä vaihtoehdossa ajetaan alas vanha järjestelmä, ja tehdään tai tuotantolinjan sulkuajan (1-2 viikkoa) aikana valmistellaan yhteistä käyttöönottopäivää koko organisaatiossa. Vaiheittaisessa käyttöönotossa järjestelmä uusitaan toiminto kerrallaan porrastetusti.
10. **Saavutuksen ansaittu juhlinta:** Tärkeä, ellei tärkein vaihe käyttöönottoprosessissa. Suuren ja haastavan projekti onnistumisen arvostaminen kuvastaa projektin tärkeyttä organisaatiolle.
11. **Jatkuva parannus- ja kehitystyö:** Nykypäivän liiketoimintaympäristössä muutos on läsnä koko ajan jatkuvana prosessina, minkä menestyvät organisaatiot osaavat jalostaa oikein työntekijöilleen.

### 3.3.4 Case Huck International Inc.

Umble ym. (2003, 250-257) esittelevät artikkelissaan Huck International Inc.-nimisen monikansallisen teollisuuden alalla toimivan organisaation onnistuneen ERP-käyttöönottoprosessin, joka toteutettiin mukaillen aiemmin lueteltuja kriittisiä menestystekijöitä, ERP-järjestelmän valinnan vaiheita ja käyttöönottoprosessin toteutusvaiheita. Prosessin pääkohdat (Umble ym. 2003, 250-257) vaikutuksineen on koottu tähän kappaleeseen (3.3.4).

Ennen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin aloittamista Huckin organisaatio koostui kolmesta lentokonekiinnikkeiden tehtaasta, kahdesta teollisuuskiinnikkeiden tehtaasta, yhdestä asennustyökalujen tuotanto- tehtaasta, yhtiön pääkonttorista sekä yhteensä viidestä kansainvälisestä myynti- ja jakelutehtaasta. Tuolloin koko konsernin vuotuinen liikevaihto oli noin 250 miljoonaa dollaria. Käyttöönottoprosessinaikaiset uudelleenjärjestelyt muuttivat merkittävästi organisaatorakennetta: Alkuperäiset 12 tehdasta tiivistyivät yhdistelyjen kautta kymmeneksi, minkä lisäksi uudet kymmenen oli mahdollista luoda yrityskauppojen kautta. Tehtyjen uudistusten myötä konsernin liikevaihto kasvoi prosessin loppuvaiheessa jo lähes 450 milj. dollariin / vuosi.

Ennen uuden järjestelmän käyttöönottoprosessia Huckin Pohjois-Amerikan ja Euroopan yksiköissä toiminnanohjaus oli toteutettu jo vuodesta 1983 alkaen CA/ManMan-nimisellä toiminnanohjausjärjestelmällä, joka oli klassinen pientietokonepohjainen MRP II-järjestelmä, joiden Wortmann (1998, 13-14) tote- sikin aiemmin tulleen 1970-1980-luvuilla teollisuuden alalla tunnetuiksi tuotan- non resurssien suunnittelujärjestelminä. Pääohjelmistoa hallinnoitiin Huckin pääkonttorilta käsin ja jokaisella tehtaalla oli omia yksilöllisiä lisämoduuleja, jotka oli räätälöity kunkin toimintaympäristön tarpeiden mukaan. ManMania oli käyttöhistorian aikana yleisesti päivitetty ja modifioitu useaan kertaan, mutta silti joissain toimintayksiköissä ohjelmistopäivitykset olivat jääneet tekemättä pitkäksi aikaa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoprosessin aloittamista.

Huckin Japanin ja Australian tehtaiden toimintaa pyöritettiin kokonaan omilla paikallisilla järjestelmillä.

Vaikka Huck oli onnistunutkin luomaan IT-standardeiltaan entisaikaisesta ManMan-järjestelmästä paikallisesti erittäin toimivan Windows-pohjaisen kokonaisuuden, useat tekijät pakottivat organisaation uuden järjestelmän käyttöönottoon 1990-luvun lopulla. Merkittävin tekijä oli CA/ManMan-järjestelmän ominaisuuksien yhteensopimattomuus alkavalle 2000-luvulle; Y2K-ongelman (vuosilukuongelma=järjestelmä sekaisin, koska vuosiluvut kirjattiin kahdella numerolla, jolloin "00" saattoi tarkoittaa sekä vuotta 1900 että 2000) välttäminen olisi vaatinut useita järjestelmäpäivityksiä ja tehdaskohtaisten moduulien uudelleenversiointia, mikä olisi johtanut kohtuuttomiin kustannuksiin. Teknologian äkillinen kehittyminen aiheutti Huckin tapauksessakin lämpäpaineita uuteen järjestelmään siirtymiselle, sillä uusi globaali liiketoimintatrendi suosi tehostetumpaa järjestelmien välistä kanssakäymistä asiakkaiden kanssa, mihin vanha järjestelmä ei olisi ominaisuuksiltaan kyennyt vastaamaan. Näiden syiden pohjalta yhtiön toimitusjohtajan oli tehtävä päätös toimintaohjeen antamisesta yhtiön siirtymiseksi yhteen ja samaan informaatiojärjestelmään kaikissa nykyisissä ja tulevaisissa toimipaikoissa, mikä sai vahvan kannatuksen yhtiön hallituksessa.

Uuden järjestelmän valinnan vaiheet mukailivat yleisesti aiemmin esitettyjä 12 vaihetta (Langenwaller 2000, Minahan 1998, Oden ym. 1993, Umble ym. 2003). Taloudellisen ja strategisen kannattavuusanalyysin ja suurimpien järjestelmätarjoajien maantieteellisten toimintalaajuuksien tarkistusten jälkeen Huck International Inc. lähetti 13 palveluntarjoajalle tarjouspyynnön saaden niistä yhdeksältä virallisen tarjouksen. Viikon kestäneen tarjousvertailun tuloksena valintatiimi tiivistä ehdokaslistan kahteen ohjelmistotoimittajaan (SAP ja Baan), jotka kutsuttiin pitämään 2,5-päiväinen ohjelmistoesittely, joita oli seuraamassa 31-henkinen valintatiimi sisältäen tulevaa järjestelmää käyttävää henkilöstöä eri organisaatio- ja osastoilta. Kokonaisuudessaan kuusi päivää kestäneen prosessin päätteeksi valintatiimi kokoontui vertailemaan kahden vaihtoehdon vahvuuksia ja heikkouksia pitäen edelleen avoimena myös molempien ohjelmistojen tarjousten hylkäämisen tarvittaessa. Lopulta Baan-järjestelmä koettiin sopivammaksi vaihtoehdoksi. Toimitusjohtajan laatimat tarkat valintakriteerit velvoittivat, että ainoastaan selkeitä, rahassa mitattuja kustannussäästöjä tai tuottavuuden parantamista tulojen lisääntyessä voidaan käyttää virallisina valintaperusteina.

Huckin käyttöönottostrategian mukaisesti käyttöönottoprosessi pyrittiin toteuttamaan vaiheittain aloittaen päätehtaasta (Texas), jolloin seuraavaan tehtaaseen siirryttäessä resurssien kohdistus aina tehostuisi saman käyttöönottoa suorittavan tukihenkilöstön oppiessa koko ajan lisää. Ensimmäisessä vaiheessa yhtiön päämajan ja päätehtaan lisäksi uusi järjestelmä pyrittiin käyttöönottamaan viidessä kansainvälisessä tehtaassa. Uuden järjestelmän (Baan) virallinen valinta suoritettiin maaliskuussa 1998, ja odotettu käyttöönottopäivä päätehtaassa oli tammikuun 1.pvä 1999. Muissa ensimmäisen vaiheen tehtaissa järjestelmä pyrittiin saamaan käyttöön vuoden 1999 ensimmäisen neljänneksen päätymiseen mennessä. Hyväksymisprosessien viivästymisestä ja muista odottamattomista haasteista johtuen käyttöönottoprosessi päästiin aloittamaan vasta

kesäkuun 1998 lopulla, mikä ei kuitenkaan muuttanut kunnianhimoista tavoitetta toteuttaa käyttöönotto ennen vuoden ja samalla tilikauden vaihtumista. Yritysostoista ja konsolidaatioista johtuen ERP-käyttöönoton ensimmäinen vaihe laajentui käsittämään yhdeksän tehdasta, joiden käyttöönotot saatiin toteutettua kaikkien osalta heinäkuussa 1999.

Kymmenen kuukautta ensimmäisestä käyttöönottopäivästä Huck toimeenpani järjestelmän käyttöönoton jälkiarviointiprosessin, joka pohjautui 51 intensiiviseen haastatteluun (ylin johto, työnjohtajat, avaintyöntekijät 11 eri toimintasektorilla), joissa käytettiin erikseen suunniteltua strukturoitua kyselylomaketta. Jälkiarvioinnin tavoitteena oli saada selville organisaation osa-alueet, jotka tarvitsivat täydentävää avustusta Baan-järjestelmän käytön tehostamiseksi. Seuraavia mielenkiintoisia tuloksia ilmeni kyselytutkimuksesta:

- Suurin osa työntekijöistä koki käyttöönottoprosessin olevan käynnissä edelleen, ja yleinen uskomus oli, että Baan-järjestelmän käytössä oli vieläkin paljon opittavaa.
- Kommunikaation tehokkuus koettiin ongelmaksi kaikkialla organisaatiossa; monet työntekijät oikoivat työssään "kiertäen" järjestelmän helpottaakseen omaa työtään, mikä aiheutti negatiivisen domino-efektin heikentäen merkittävästi tiedonkulkua koko organisaatiossa. Kyselyiden vastauksissa ehdotettiin tiukempaa kontrollia ja kuria järjestelmän väärinkäyttäjää kohtaan.
- Järjestelmän käytön lisäkoulutuksen tarve tunnistettiin laajasti eri puolilla organisaatiota. Koulutus ennen käyttöönottoa ja sen aikana koettiin riittäväksi, mutta käyttöönoton jälkeinen ohjaus koettiin riittämättömäksi; tarvittavan tiedon saantiprosessi nähtiin kyselyn mukaan liikaa aikaa vievänä.
- Valtaosa järjestelmän käyttäjistä arvioi heidän tietämyksensä uudesta järjestelmästä hyvälle tasolle, mutta silti toistuvien kehitysehdotus oli lisäkoulutuksen järjestäminen.

Jälkiarvioinnin tulosten perusteella Huck tiukensi järjestelmäkontrolleja ja järjesti laajamittaisesti järjestelmän käytön lisäkoulutusta kaikkialla organisaatiossa.

Umble ym. (2003, 256) mainitsevat, että Davenportin (1998) ja Odenin ym. (1993) mukaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi voidaan luokitella onnistuneeksi, jos se saavuttaa huomattavan suuren osan sen potentiaalisista hyödyistä. Näihin voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi henkilöstövähennykset, kustannussäästöt, inventaarion kontrollin paraneminen sekä tilausten ja kassanhallinnan tehostuminen. Ptak & Schragenheim (2000) huomauttavat, että vaihtoehtoinen ERP-käyttöönottoprosessin menestymisen määritelmä ja mittari voi olla myös selvitys siitä, että saavuttaako sijoituksen tuottoaste (ROI=Return on Investment) ennalta määritellyn tason.

Vaikka Huckin uuden Baan-järjestelmän käyttöönoton kokonaiskustannukset ylittivät 10 miljoonaa dollaria, ERP-käyttöönottoprosessi voidaan määrittellä onnistuneeksi toteutuneiden henkilöstövähennysten ja kasvaneen tuottavuuden myötä. Organisaatio saavutti uuden järjestelmän myötä muun muassa seuraavia konkreettisia hyötyjä:

- Liikevaihto kasvoi päätehtaalla 22 % vuosi käyttöönoton jälkeen → arvioiden mukaan odotettavissa enemmänkin jatkossa.
- Päätehtaan henkilöstöä pystyttiin vähentämään 8-10 henkilöä samalla bisnesvolyymilla. Vähennykset pystyttiin toteuttamaan puoli vuotta-vuosi käyttöönoton jälkeen.
- Ydinliiketoimintojen liiketoimintavolyymin kasvun myötä vanhan MRP II-järjestelmän alaisuudessa työntekijöitä olisi täytynyt lisätä 22:lla; uudella järjestelmällä lisäystä jouduttiin tekemään vain 14:llä → saavutettu nettohyöty 8 työntekijää.
- Varastonhallinta parani merkittävästi: 40 % vähemmän tilantarvetta uuden järjestelmän avulla.
- Myös varaston tarkkuus parani 94,5 %:sta 98,8 %:iin
- Ei-taloudelliset hyödyt ehkä merkittävimmät -> Kasvunäkymät ja uudet yhteistyömahdollisuudet eivät olisi olleet mahdollisia vanhan järjestelmän teknologialla. Nyt yhtiö voi kehittää uusia strategioita ja tekniikoita hallita liiketoimintaa tehokkaan järjestelmätyökalun avulla.

Case Huck International Inc. osoittautui kokonaisuutena onnistuneeksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiksi, mutta matkan varrella ilmeni eri vaiheissa myös useita haasteita. Merkittävimmiksi artikkelin (Umble ym. 2003, 250-257) mukaan koetut haasteet olivat seuraavat:

- Ylimmän johdon käyttöönottotiimin sitoutuminen ei ollut lopulta ennako-odotusten tasolla johtuen pääosin kahden tehtaan sulkemisesta ja kymmenen uuden hankkimisesta; esimerkiksi päätehtaan käyttöönottoviikonloppuna osa vastuuhenkilöistä joutui lisäksi osallistumaan 100 työntekijän ja tuotantokoneiden uudelleensijoittamiseen tehtaiden yhdistymisen yhteydessä. Katastrofilta vältyttiin käyttöönottotiimin poikkeuksellisen vahvan omistautumisen ansiosta.
- Päätehtaan käyttöönottotiimiin valittiin 12 jäsentä, joiden suunniteltiin sitovan 50 % työajastaan kuusi kuukautta kestävän projektin ajaksi. Tämä koettiin jälkikäteen ongelmalliseksi lähestymistavaksi, sillä osa joutui kuitenkin sitoutumaan käyttöönottoprosessiin täysipäiväisesti. Pienempi tiimi (esim. 6 jäsentä) 100 %:lla työajalla olisi toiminut tehokkaammin.
- Pilottivaiheessa moitteettomasti toiminut laadunhallinnan moduuli näytti varsinaisessa käyttövaiheessa usean minuutin vasteaikoja,

mikä jähdytti toiminnot totaalisesti. Alajärjestelmä oli kokonaan uudelleenasetettava katastrofin välttämiseksi.

- Järjestelmän valinnan yksi tärkeimmistä vaiheista, ennakkopilotointi jäi liian vajavaiseksi aikataulun kireydestä johtuen.
- Jo aiemminkin mainittu käyttöönoton jälkeinen koulutus jäi liian vähäiseksi, mihin kuitenkin reagoitiin heti jälkiarvioinnin palautteen perusteella.

### 3.3.5 Hyödyt ja haasteet

Edellä esitellyssä Case Huckissa esiin nousseiden hyötyjen ja haasteiden tueksi tutkija haluaa koostaa vielä kahdessa muussakin case-tyyppisessä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessitutkimuksessa havaittuja vaikutuksia. Ensimmäinen on Teittisen ym. (2012) tieteellinen julkaisu, jossa monikansallisen organisaation ERP-käyttöönotosta aiheutuneita hyötyjä ja haasteita selvitettiin 24:n eri haastattelun avulla. Toinen tutkimus (Väisänen 2015) koskee suomalaisessa jääkiekkoseurassa toteutettua sähköisen taloushallintojärjestelmän käyttöönottoprosessia, jonka vaikutuksia on vieläkin mielekkäämpää verrata tämän tutkimuksen salibandyseurojen vastaaviin.

Teittinen ym. (2012, 4) huomauttavat artikkelissaan, että aiempi tarjolla oleva ERP-tutkimustieto on keskittynyt pääosin ainoastaan suuriin, monikansallisiin organisaatioihin, vaikka pienemmätkin yritykset ovat olleet yhtä lailla aktiivisia ERP-järjestelmien käyttöönottajina. Samaan tapaan he mainitsevat haastattelututkimusten kohdistuneen usein ylimmän johdon jäsenistöön, joiden on asemansa puolesta monesti vaikea arvioida kriittisen neutraalisti omalla päätöksellään hankittua järjestelmää. Näihin perusteisiin nojaten he halusivatkin tutkia ERP-käyttöönoton vaikutuksia (edut, haasteet, ongelmat) vähän pienemmässä keskisuudessa (Group Aluminium) yhtiössä tehden haastattelut kaikkien organisaatiotasojen näkökulmista.

Haastatteludata-analyysissään Teittinen ym. (2012, 5-7) löysivät 108 relevanttia havaintoa, joista 81 oli haasteita ja 27 hyötyjä / etuja. He koostivat haastatteluissa ilmenneet ERP-käyttöönoton suurimmat hyödyt / edut seuraavasti:

- ERP-järjestelmää pystyttiin käyttämään kuukausittaisten tulo- ja menoraporttien laatimisen lisäksi myös koko organisaation strategisen vision luomisessa ja toteuttamisessa.
- Yhtenäisten toimintastandardien luonti ja vaivaton ylläpito koko organisaatiossa maailmanlaajuisesti.
- ERP-järjestelmä koettiin erinomaiseksi työkaluksi myös eri osastojen välisen läpinäkyvyyden ja kontrollin mahdollistajana.
- Kaikkien toimintojen siirtyminen yhteen ja samaan järjestelmään koettiin kaikilla organisaatiotasolla eduksi.

Havaitut haasteet ja ongelmat Teittinen ym. (2012, 12) tiivistivät kahteen suurimpaan, joiden havaittiin aiheuttavan useamman alahaasteen: kirjausten tekeminen järjestelmään sekä henkilökunnan vähäisyys. Näistä edellinen aiheutti seuraavanlaisia alahaasteita:

- Organisaation prosessien sisäistämisongelma; vielä kolme vuotta käyttöönottoprosessin aloittamisen jälkeenkin osalle työntekijöistä oli vaikeaa tunnistaa erilaisten prosessien erillistä liittymistä organisaation toimintaan. Tämä johti ymmärryksen puutteeseen prosessi-kohtaisen kirjauskäytännön tärkeydestä ERP-järjestelmässä, mikä aiheutti ongelmia kirjausten tekemisessä.
- Uuden järjestelmän kirjauskäytäntö koettiin aikaa vieväksi ja työlläksi toteuttaa, mikä johti myös virheellisuuden kasvuun. Nämä tekijät sekä havainto siitä, että joskus virheettömän kirjauksen tekeminen oli mahdotonta tuotantolinjan vaihtuessa, aiheuttivat turhautumista työntekijöiden keskuudessa.
- Haastatteluissa kävi ilmi myös, että matalimman organisaatiotason työntekijät olivat hyvin kriittisiä uutta ERP-järjestelmää kohtaan, mikä lisäsi virheellisuutta.

Henkilökunnan vähäisyys-ongelma ilmeni Teittisen ym. (2012, 12) tutkimuksessa siten, että tarpeeksi kokeneita ja osaavia järjestelmäkäyttäjiä oli organisaatiossa liian vähän. Moderni ja monimutkainen järjestelmä vaati erityisosaamista, jota oli rajallisesti, jolloin aika riitti vain järjestelmän perustoimintojen käyttämiseen. Yhdenkin avainkäyttäjän lähtö organisaatiosta loi suuren kuilun ERP-osaamiseen ja järjestelmän käyttötukeen.

Toisessa esimerkkitutkimuksessa Väisänen (2015) toteutti juniorijääkiekkoiluun erikoistuneeseen urheiluseuraan sähköisen taloushallintojärjestelmän (Netvisor) käyttöönottoprosessin. Toimeksiantajan henkilöstö- ja taloudellisten resurssien supistumisen myötä taloushallinnon perusrutiinit tuli saada hoidettua entistä tehokkaammin. Toimeksiantoprojekti onnistui muuttamaan tavoitteeksi asetetut seuran prosessit sähköisiksi. Konkreettisine hyötyinä muun muassa paperilaskujen määrä puolittui ja toiminta tehostui siten, että alkuperäinen tarve palkata kokoaikainen seuratyöntekijä toimistotehtävien hoitoon poistui kyseisten tehtävien hoituessa uuden taloushallintojärjestelmän hankinnan myötä osaaikaisen työntekijän ja vapaaehtoistyön voimin. Väisänen (2015) tutkimuksen tapauksessa urheiluseuran aikaresurssia siis vapautui käyttöönottoprosessin myötä, mikä on tutkimuksen kohteena myös tässä tutkimuksessa.

Suurimmaksi haasteeksi Väisänen (2015) tutkimuksen taloushallintojärjestelmän käyttöönottoprosessissa koettiin urheiluseuran rajalliset resurssit, joista johtuen uuden järjestelmän potentiaalia ei pystytty täysin ulosmittaamaan; muis-tiotositteiden sähköistäminen, palkanlaskentatoiminto ja budjetointi jouduttiin kustannussyistä rajaamaan käyttöönoton ulkopuolelle.

### 3.4 MyClub-seuratoiminnanohjausjärjestelmä

Tässä osiossa esitellään tarkemmin tutkimuksen kohteena oleva, kohdesalibandyseuroissa käyttöönotettu MyClub-seuratoiminnanohjausjärjestelmä. Luvussa (3.5) esitetyt tiedot ja järjestelmän ominaisuuksien läpikäynti perustuvat Taikala oy:n (2016) ylläpitämiin nettisivuihin, Taikala oy:n myyntineuvottelija Heidi Meriläiseltä puhelimitse saatuihin tietoihin sekä tutkijan omiin käyttäjäkokemuksiin MyClub-palvelun pääkäyttäjän roolissa Seinäjoen Peliveljet ry:ssä.

MyClub on urheilu- ja vapaa-ajan yhteisöjä varten Taikala oy:n toimesta kehitetty toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmä, jonka tarkoituksena on tarjota helpottavuutta ja hallittavuutta seura-arjen pyörittämiseen. Lisäksi se pyrkii toimimaan työkaluna koko seuran talouden parantamiseen. Alla oleva ote järjestelmän nettisivuilta (Kuva 1) esittelee kootusti MyClub-järjestelmän toiminnallisuudet:

*Kuva 1 - MyClub-järjestelmän toiminnallisuudet (Taikala oy 2016)*



#### 3.4.1 Jäsenrekisteri- ja tiedotus

Jäsenrekisterin ylläpito on kehitetty joustavaksi, sillä se mukautuu helposti niin pienten kuin suurten seurojen sekä tarvittaessa valtakunnallisten lajiliittojenkin tarpeisiin. Palvelun käyttöönotettavan seuran hallinto määrittelee tarpeidensa mukaan organisaatiohierarkian ja käytössä olevat jäsenkentät (pelaajat, valmentajat, joukkueenjohtajat, rahastonhoitajat yms.). Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) on my-Clubin youtube-kanavan (myClubFI 2016) video-ohjeesta otettu kuvankaappaus,

jossa on esitelty kuvitteellinen organisaatorakenne, jonka voi MyClub-järjestelmässä luoda mieleisekseen niin monine ryhmineen ja aliryhmineen kuin on tarve.

*Kuva 2 - Esimerkki organisaatiohierarkiasta (myClubFI 2016)*



Monipuoliset ja mukautuvat jäsenhaut ja tiedostoon viennit puolestaan helpottavat kokonaisuuden hallintaa jäsenten ylläpitäessä omatoimisesti yhteystietojaan.

Järjestelmä sisältää sähköisen ilmoitustaulun (ns. tiedoteseinän), sähköpostiviestien ja tekstiviestien (maksullinen lisäpalvelu) lähetyksmahdollisuuden, joiden avulla tiedottaminen sujuu tehokkaasti ja kohdennetusti ajasta ja paikasta riippumatta. Järjestelmä tunnistaa myös automaattisesti viallisesti syötetyt sähköpostiosoitteet, mikä helpottaa kohdejäsenten tavoittamista.

### 3.4.2 Laskutuksen hallinta

Tämä toiminto on tutkijan henkilökohtaisen näkemyksen mukaan ollut ensimmäisen MyClub-järjestelmän alaisen toimintavuoden aikana merkittävin uudistus ja hyötytekijä Seinäjoen Peliveljet ry:ssä aiempaan verraten. MyClub-järjestelmän vaivaton ja keskitetty laskutuksen hallinta tarjoaa seuran hallitukselle taloushallinnon turvaa, vähentää rahastonhoitajien työtaakkaa ja helpottaa myös jäsenten laskujen maksamista ja seuranta.

Palvelulla pystytään luomaan yksittäisinä tai massalaskuina SEPA-standardin mukaiset laskut automaattisine viitenumeroineen ja virtuaaliviivakoodeineen. Järjestelmän pääkäyttäjä lataa verkkopankkiin saapuvan viitemaksuaineiston, jolla maksusuoritukset päivitetään järjestelmään. Laskutustoiminto on suoraan yhdistettävissä kirjanpitoon viemällä laskut ja maksusuoritukset tiedostoon (excel), mikä helpottaa ja nopeuttaa myös kirjanpityötä. Laskutustoimintoon



sisältyy myös maksuton perintäpalvelu (Suomen Perintätoimisto oy). Maksullisiin lisäpalveluihin kuuluvat verkkomaksumahdollisuus ja verkkolaskujen (E-laskut) lähetyismahdollisuus jäsenille ja yhteistyöyrityksille sekä verkkokauppa, jonka kautta voi myydä kätevästi jäsenistölle esimerkiksi seura-asusteita tai kausikortteja.

### 3.4.3 Tapahtumailmoittautuminen ja läsnäoloseuranta

Seurat voivat luoda järjestelmään haluamiaan tarkoin määriteltyjä tapahtumia (harjoitukset, kerhot, kokoukset), joihin jäsenistö voi ilmoittautua ja tarvittaessa kommentoida tapahtumasivulla. Vastuuhenkilö pystyy tekemään läsnäolomerkinnät tapahtumapaikalla matkapuhelinsovelluksella, minkä jälkeen raportointi ja esimerkiksi läsnäoloihin perustuva laskutus on helposti tehtävissä.

### 3.4.4 Käyttöoikeuksien määrittely

Järjestelmä sisältää tehokkaan käyttöoikeuksien hallinnan ja määrittelyn, mikä selkeyttää seuransisäisten roolien ja toiminnallisuuksien jakamista. Vastuurooleissa olevien toiminnan tarkkailu ja täten turvallisuus korostuu myös, kun roolijaot ovat selkeästi toteutettu. MyClub-järjestelmän käyttöoikeus-vaihtoehdot on esitelty alla olevassa koonnissa (Kuva 3):

*Kuva 3 - Käyttöoikeusrajaukset MyClubissa (Taikala oy 2016)*

- **Pääkäyttäjä:** Kaikki oikeudet palvelun käyttöön.
- **'Tilinhoitaja':** Kaikki oikeudet lukuun ottamatta asetusten muokkaaminen
- **'Valmentaja':** Kaikki oikeudet lukuun ottamatta asetusten muokkaaminen ja laskujen hallinta
- **'Apuvalmentaja':** Oikeudet luoda ja muokata tapahtumia, tapahtumailmoittautumisia ja seurata läsnäoloja
- **'Kauppavastaava':** Oikeudet muokata verkkokaupan tilauksia
- **'Jäsen':** omien yhteystietojen ylläpito, omiin tapahtumiin ilmoittautuminen, omien tiedotteiden vastaanotto, oman aktiivisuuden seuranta, verkkokauppatuotteiden osto, palautteen antaminen seuralle, tiedotteisiin ja tapahtumiin kommentointi

### 3.4.5 Hyötyjen koonti ja hinnasto

Salibandyseurojen kokoisilla toimijoilla resurssien rajallisuus ja seuratoimijoiden (usein vapaaehtoisia) sitouttaminen toimintaan ja sen kehittämiseen ovat tyypillinen ongelma, kuten salibandyyn liittyvässä teoriaosuudessa (luku 2) kävi ilmi. Toiminnanohjausjärjestelmään sijoittaminen vaatii täten ponnisteluja ja ennakokovarautumista seurojen hallituksilta, sillä useassa tapauksessa järjestelmän tarjoama palvelu on toteutettu vapaaehtoisvoimin, mutta luonnollisesti rajallisemmillä resursseilla.

MyClub-järjestelmän hankinnan myötä seuratoimintaan liittyvät rutiinitehtävät (laskut, tiedotteet, läsnäoloseuranta) ovat hoidettavissa nopeammin ja tehokkaammin, jolloin aikaresurssia vapautuu seuran toiminnan kehittämiseen ja markkinoinnin kautta jäsenmäärän kasvattamiseen. Hankintakustannuksista huolimatta seurojen talouden parantaminen on mahdollista, sillä suurimman tulonlähteen (jäsen- ja kausimaksut) saatavuus kasvaa paremman kontrollin ja perintämahdollisuuden myötä. Taikala oy:n (2016) saaman palautteen mukaan seurojen liikevaihto on kasvanut keskimäärin lähes 30 % vuodessa myClubin käyttöönoton jälkeen. Täten myClub ei ole pelkkä kulu seuralle, vaan mahdollisesti myös investointi seuran talouden parantamiseksi.

Seura-asioita hoidetaan salibandyssä usein vapaaehtoisvoimin ja sovitellen normaalien työaikojen ulkopuolella kotona tai jopa kentän laidalta käsin. Tämä on otettu myClubia kehitellessä huomioon, sillä se on helppokäyttöinen web-sovellus, joka toimii tarvittaessa myös tabletilla ja matkapuhelimella.

MyClub-järjestelmän arvolisäveroton aloitusmaksu on 80 € ja jatkuva käyttömaksu on 0,12 €/jäsen/kk (minimi 14,90 €/kk, maksimi 250 €/kk). Tutkijan seuratyöntekijäkokemuksen mukaan Seinäjoen Peliveljet ry:ssä (Case 1) jatkuva käyttökustannus on asettunut hieman yli 100 €:oon kuukausittain järjestelmän ensimmäisen käyttövuoden aikana. Jatkuvan käyttömaksun lisäksi myClubissa on mahdollista ottaa maksullisia lisäpalveluita (mm. verkkolaskutus 0,69 €/lähetyks + 49 € aloitusmaksu, verkkokauppa 0,99 €/tilaus + 49 € aloitusmaksu) käyttöön tarpeen mukaan.

Kustannuksellisesti haastavin vaihe on käyttöönoton valmisteluvaihe, joka on siitäkin huolimatta järkevää toteuttaa huolella, kuten opimme edellä esitetystäkin isomman mittaluokan esimerkeistä. Täydellinen käyttöönototuki eli seuran organisaation ja asetusten sekä vanhan jäsenrekisterin mallintaminen järjestelmään pääkäyttäjäkoulutuksineen maksaa 675 € (ilman ALV). Seinäjoen Peliveljet ry:ssä (Case 1) päädyttiin pelkkään pääkäyttäjäkoulutukseen (1,5h workshop kolmelle henkilölle 199 €), sillä tutkija oli päässyt jo etukäteen tutustumaan järjestelmään toisen pääkäyttäjän (Salibandyseura Viikingit ry) esittelemänä.

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen aineisto rakentuu kolmen seuraavaksi lyhyesti esiteltävän salibandyseuran (Seinäjoen Peliveljet ry, Tapanilan Erä ry ja Salibandyseura Viikingit ry) toiminnanjohtajille pidettävistä teemahaastatteluista (Liite 1), jotka nauhoitetaan ja litteroidaan eli aukikirjoitetaan sanasta sanaan asianmukaisesti ennen tulosten esittelyä. Lisäaineistona ovat kunkin seuran yhdelle rahastonhoitajalle suunnatut sähköpostikyselyt (Liite 2).

#### 4.1.1 Seinäjoen Peliveljet ry

Seinäjoen Peliveljet (2016) on vuonna 1994 perustettu salibandyn erikoisseura, joka pyrkii edistämään liikuntaa ja salibandykulttuuria toiminta-alueellaan Pohjanmaalla huipputasoinen kilpaurheilu- ja harrastetoimintaa tarjoamalla. Toimihenkilöineen 550-jäsenisen seuran arvoihin kuuluvat muun muassa yhteisöllisyys, terveet elämäntavat ja suvaitsevaisuus. Seurassa on yhteensä 25 joukkuetta miehissä (2-joukkue), pojissa ja tytöissä.

Kuten aiemmin esitettiin, Seinäjoen Peliveljet yhtiöitti Kauppalehden (2016) yhtiörekisterin mukaan miesten salibandykilpailutoimintansa historiallisesti ensimmäisenä salibandyliigaseurana Suomessa. Täten SPV Salibandy oy (miesten liigajoukkue) rajautui tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto toteutettiin ainoastaan Seinäjoen Peliveljet ry:ssä, jonka alle jäi kaikki muu toiminta seurassa. MyClub-järjestelmä otettiin käyttöön Seinäjoen Peliveljet ry:ssä kesällä 2015, joten urheilutoimenjohtaja Tuulikki Kangasluoman haastatteluajankohtana järjestelmä oli ollut yhden lähes kokonaisen tilikauden verran käytössä seurassa.

#### 4.1.2 Tapanilan Erä ry

Vuonna 1993 perustetun perinteikkään urheiluseuran Tapanilan Erän (2016) salibandyjaosto on Suomen suurin salibandyseura heidän 1600 jäsenensä jakautuessa yli 40 joukkueeseen, joissa valmentaa yli 60 valmentajaa. Seuran toiminnan tunnusmerkkejä ja avainsanoja ovat yhteisöllisyys, laatu ja intohimo. MyClub otettiin Tapanilan Erässä käyttöön toiminnanjohtaja Jari Oksasen mukaan jo loppuvuodesta 2013, joten tutkimuksen kohdeseuroista järjestelmä on ollut Erässä pisimpään käytössä.

### 4.1.3 Salibandyseura Viikingit ry

Salibandyseura Viikingit (2016) on vuonna 1986 perustettu salibandyn erikoisseura, jossa on yli 650 jäsentä yli 20 joukkueessa. Salibandyliigassa pelaava seuran miesten edustusjoukkue on ylivoimaisesti 2000-luvun menestynein salibandyseura. Päämäärätietoinen ja intohimoinen lajin eteenpäin vieminen kuuluu seuran päätavoitteisiin yhdessä laadukkaan, urheilullisuuteen ja yhteisöllisyyteen kasvattavan toiminnan ylläpitämisen kanssa. Seura otti MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönsä toiminnanjohtaja Kaisa Tammisen mukaan vuoden 2014 elokuussa.

### 4.1.4 Fuusioseura EräViikingit

Tutkijan ja koko Suomen salibandykansan yllätykseksi Tapanilan Erä ry ja Salibandyseura Viikingit ry yhdistivät 24.3.2016 Yle-Urheilun nettisivujen (Hakkainen 2016) mukaan voimansa miesten, naisten ja nuorten edustusjoukkueiden osalta. Fuusion myötä syntyi historiallisesti maailman suurin salibandyseura (yli 2200 jäsentä), jonka nimeksi muodostui EräViikingit.

Tähän tutkimukseen mullistava ja mielenkiintoinen uutinen ei kuitenkaan juurikaan vaikuta, sillä tutkimuksen kohteena oleva MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi on toteutettu molemmissa seuroissa paljon aikaisemmin. Tutkimushaastatteluita ei ollut kuitenkaan tehty ennen uutisen julkituloa, joten haastatteluhyödyn kasvattamiseksi teemahaastattelulomakkeessa (Liite 1) reagoitiin uutiseen lisäämällä Case 2:n ja Case 3:n haastatteluihin kysymys MyClub-järjestelmän roolista seurafuusiossessissa.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä salibandyseurojen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia käsittelevä tutkimus on menetelmältään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka lähtökohtana Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007, 157) mukaan on moninaiseksi kuvaillun todellisen elämän kuvaaminen. Valittua tutkimuskohdetta tulee heidän mukaansa pyrkiä tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tässäkin tutkimuksessa on havaittavissa useita seuraavista Hirsjärven ym. (2007, 160) luettelemista seitsemästä kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä:

1. Tutkimuksen luonne kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineiston koonti suoritetaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
2. Ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumentteina
3. Induktiivisen analyysin käyttö (lähtökohtana aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu)

4. Laadullisten metodien (mm. teemahaastattelu) hyödyntäminen aineiston hankinnassa, jotta tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille
5. Kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti
6. Tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä
7. Tapausten käsittely ja aineiston tulkinta ainutlaatuisina ja erillisinä

Tämä laadullinen tapaustutkimus toteutettiin teemahaastatteluin kolmen case-tapauksen kautta. Hirsjärven ym. (2007, 130-131) mukaan tapaustutkimuksen (case study) tarkoituksena on kerätä yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, joilla on liittymäkohtia toisiinsa. Tässä tutkimuksessa oli kyse jälkimmäisestä. He lisäävät, että tyypillisesti valittua tapausta / valittuja tapauksia tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, ja kiinnostuksen kohteena ovat usein tutkimusaiheeseen liittyvät käytössä olevat prosessit. Tutkijan tavoitteena tapaustutkimuksessa on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu, jota varten aineistoa kerätään eri metodein, esim. havainnoimalla, dokumentteja tutkimalla tai haastatteleamalla, joista jälkimmäinen oli käytössä tässä tutkimuksessa.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 47) määrittelevät teemahaastattelun ominaispiirteet seuraavasti:

1. Läsä on tieto siitä, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet saman tutkittavan tilanteen
2. Tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä rakenteita ja kokonaisuutta
3. Tutkija kehittää analyysinsä perusteella haastattelurungon

Hirsjärvi ym. (2007, 203) määrittelevät teemahaastattelun lomake- ja avoimen haastattelun välimuodoksi. Heidän mukaansa teemahaastattelulle on tyypillistä, että valitut teema-alueet ovat selkeästi tiedossa, mutta tarkka kysymysmuoto ja järjestys puuttuvat. Tämän tutkimuksen teemahaastattelut olivat tästä poiketen melko tarkasti etukäteen strukturoituja (Liite 1), mutta itse haastattelutilanteessa ilmeneviin muutostarpeisiin reagoitiin toki tilanteen vaatimalla tavalla mahdollisimman suuren haastatteluhyödyn saavuttamiseksi tutkimusongelmien kannalta.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 47) lisäävät edelliseen, että teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta kysymysten järjestystä voi vaihdella haastattelijan toimesta. Tätä hyödynnettiin haastattelutilanteissa tilanteeseen sopivalla tavalla.

Tutkimuksen case-kohteina olivat kolme edellä esiteltyä salibandyseuraa, joissa kaikissa on otettu käyttöön urheiluseurojen tarpeisiin suunniteltu MyClub-toiminnanohjausjärjestelmä. Jokaista tapausta käsiteltiin käyttöönottoaikojen eroavaisuuksista johtuen erillisinä case-haastatteluina, joiden rakenne (Liite 1) oli kuitenkin kussakin määritelty tarkkaan etukäteen yhteisten linjausten mukaan. Vaikka haastattelut olivatkin siis etukäteen melko tarkasti strukturoituja, itse haastattelutilanne määritti, kuinka paljon rakenteesta poikettiin tai esitettiin lisäkysymyksiä.

Näiden päähaastatteluiden lisäksi ja tulosten laajentamiseksi tutkimuksessa suoritettiin lisäksi sähköpostihaastatteluna kysely kunkin seuran yhdelle rahastonhoitajalle, joka on käyttänyt työssään aktiivisesti uutta järjestelmää. Tätä varten laadittiin oma strukturoitu kyselylomakkeensa (Liite 2).

Aineisto analysoitiin kokoamalla tulokset ensin case kerrallaan ennalta määriteltyjen vaiheiden kautta, minkä jälkeen tuloksista havaittujen yhtenevyyksien avulla pyrittiin aikaansaamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Yleistä

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen kohdesalibandyseurojen toiminnanjohtajien kanssa toteutettujen teemahaastatteluiden (liite 1) ja kunkin seuran yhdelle rahastonhoitajalle suunnatun sähköpostikyselyn (liite 2) tulokset. Case-tapaukset käsitellään kukin erikseen tutkijan ennakkoon määrittelemien viiden vaiheen (toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe, hankintavaihe, käyttöönottovaihe, käyttövaihe sekä järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointivaihe) kautta. Osion lopuksi kootaan yhteen kaikkien case-tapausten yhteenvyydet eri vaiheissa. Aineiston analyysin tuloksilla pyritään aikaansaamaan vastaus johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia hyötyjä ja haasteita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi aiheuttaa salibandyseuran toimintaan?
2. Miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto muutti seuratoimijoiden ajankäyttömahdollisuuksia seuran kehittämiseen ja lajin markkinointityöhön?

### 5.2 Case 1: Seinäjoen Peliveljet ry

Seinäjoen Peliveljet ry:n teemahaastattelu pidettiin Seinäjoella 30.6.2016 klo 10.30, haastateltavana urheilutoimenjohtaja Tuulikki Kangasluoma. Vapaaehtoistyöntekijänä seuran erään juniorijoukkueen rahastonhoitajana toimiva henkilö vastasi liitteen 2 sähköpostikyselyyn 22.7.2016. Alla on esitelty näiden tulokset vaiheittain.

#### 5.2.1 Toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe

Kysyttäessä seuran toistuvien päivittäisten toimintojen (jäsentiedotus, laskutus yms.) järjestämisestä ennen MyClub-järjestelmän hankkimista toiminnanjohtaja Kangasluoma vastasi seuraavasti:

*” Aika paljon mentiin manuaalisesti elikkä myyntireskontran puolella meillä oli Netvisor käytössä, joka autto niinkun hallituksen alaiseen toimintaan liittyvää laskutusta, mutta ei joukkueiden laskutusta elikkä mentiin ihan manuaalisesti omilla laskupohjilla ja myös seurattiin niitä saapuneita maksuja manuaalisesti tiliotteen kanssa. Jäsenrekisterin puolella meillä oli käytössä toinen järjestelmä, mutta siinä ei pystynyt laskutamaan eikä ollu viestiominaisuutta elikkä se ei oikeestaan auttanu muuten, kun että oli se jäsenrekisteri, jossa pystyttiin niinku seurata niitä pelaajalistoja. ”*

Tämän lisäksi Kangasluoma mainitsi yleisesti, että toiminta oli kaiken kaikkiaan melko manuaalista. Hän arvioi, että nämä edellä mainitut toistuvat toiminnot vaativat noin 10 henkilötyötuntia viikossa seurajohdolta. Hän koki haastavaksi arvioida näiden lisäksi kunkin joukkueen (25 kpl) toimihenkilöiden (joukkueenjohtaja ja rahastonhoitaja) käyttämän työajan näihin toimintoihin liittyen, mutta esitti arvioksi kaksi tuntia viikossa per joukkue. Tutkimuksen sähköpostikyselyyn (liite 2) vastannut juniorijoukkueen rahastonhoitaja aloitti tehtävässään vasta samoihin aikoihin, kun MyClubia oltiin ottamassa seurassa käyttöön, mutta hän arvioi, että ns. "vanhalla mallilla" aikaa rahastonhoitajan tehtäviin olisi kulunut tuplasti nykyistä enemmän. Säästetyn ajan hän hyödyntää työssään seuraavasti:

*" Nyt ehdin tehdä rahastonhoitajan tehtäviä paljon monipuolisemmin ja esim. raporttien tekemiseen on enemmän aikaa. "*

Seuraavaksi tiedusteltiin, miksi seura päätyi harkitsemaan ohjausjärjestelmään toiminnan tueksi. Kangasluoma listasi syitä seuraavasti:

*" Toiminnan laajuus tietysti oli jo semmonen, että vähän tarvittiin työkaluja avuksi. Ja sitten tilintarkastajilta tulleen palautteen takia myös. Elikkä tota, tosiaan toiminta on sen verran laajaa, että piti saada vähä tarkemmin sitten asiat hoidettua. Sit toimihenkilöille haluttiin myös vähän apuja, työkaluja. "*

## 5.2.2 Järjestelmän hankintavaihe

Seuraavaksi selvitettiin, miten investointitarve uuteen toiminnanohjausjärjestelmään otettiin seuran hallituksessa vastaan. Kangasluoman mukaan investointitarpeen vastaanotto oli positiivinen:

*" Joo ihan hyvin me ollaan itse asiassa mietitty tätä jo aikasempinakin vuosina, mutta aikasemmin investointi tuntu ehkä vähä liian ehkä kalliilta, tai pidettiin sitä kalliina. Mutta tota, ehkä siinä sit tarvittiin se harkinta-aika ja nyt sitten se otettiin hyvin vastaan ja kaikki oli varmasti tämän kannalla, ainakin muistaisin niin. "*

Kangasluoma mainitsi, että Seinäjoen Peliveljet ry oli saanut vahvan suosituksen järjestelmän käyttöönotosta tämän tutkimuksen toisen kohdeseuran, Salibandyseura Viikingit ry:n toiminnanjohtajalta Kaisa Tammiselta. Tämän pohjalta asiaa alettiin vakavammin miettimään ja lopulta toteuttamaan. Muista mahdollisista järjestelmävaihtoehdoista kysyttäessä ja MyClub-hankintapäätökseen päätymisestä Kangasluoma totesi seuraavaa:

*" Ei ollu muita ja tota ehkä tää suositus oli sen verran hyvä, että. Ja heti itekki huomattiin, että täs on just ne asiat mitä me ollaan kaivattu niin ei sitte ees selvitetty muita. "*



### 5.2.3 Järjestelmän käyttöönotto vaihe

Käyttöönottoprosessi aloitettiin seurassa ostamalla palveluntarjoajalta etäkoulutuksena Skype-yhteyden kautta pääkäyttäjäkoulutus, johon osallistui seuran toiminnanjohtajien lisäksi käyttöönotosta vastannut seuratyöntekijä (tutkija). Kangasluoma koki pääkäyttäjäkoulutuksen *"välttämättömäksi ja hyödylliseksi"*.

Uuden järjestelmän käyttöönoton kokonaisprosessin aikajänteestä kysyttäessä urheilutoimenjohtaja Kangasluoma totesi seuraavaa:

*" Järjestelmä avattiin kesäkuulla 2015 ja sit se otettiin pikkuhiljaa käyttöön joukkueilla syksyllä syyskuussa 2015. Pääkäyttäjäkoulutuksen pohjalta luotiin seuratyöntekijän johdolla organisaatorakenne ja ryhmät toimihenkilöineen sinne järjestelmään, jonka jälkeen joukkueenjohtajat valtuutettiin luomaan oma jäsenistönsä järjestelmään. Eli noin kolmen kuukauden aikana päästiin jo aika pitkälle."*

Kangasluoma kertoi seuran järjestäneen kauden aloitusinfossa järjestelmän yleisen käyttökoulutuksen joukkueiden toimihenkilöille (joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat) ja tarjonnan lisäksi tarpeen mukaan seuran toimistolla rahastonhoitajille henkilökohtaista perehdytystä laskutukseen ja toiminnallisuuksiin liittyen. Haasteeksi koettiin perehdytyksen riittävyys niille, jotka eivät päässeet aloitusinfoon paikalle.

Uuden järjestelmän käyttöönotosta ilmenneitä reaktioita seuran toimihenkilöiltä ja jäsenistöltä Kangasluoma eritteli seuraavasti:

*" Joo pääosin positiivinen vastaanotto. Muutamia oli sitten pikkusen ehkä varovaisia tai oli tämmöstä muutosvastarintaa, ja ne oli ehkä semmosia henkilöitä, jotka muutenkaan ei käytä tämmösiä järjestelmiä. Elikkä tota, mutta tää on kuitenkin aika simppele ohjelma, että kyl se ihan hyvin lähti sitte matkaan."*

### 5.2.4 Järjestelmän käyttö vaihe

Teemahaastattelun tässä vaiheessa urheilutoimenjohtaja Kangasluomaa pyydettiin ensin arvioimaan, millaisia hyötyjä ja haasteita uuden järjestelmän käytöstä aiheutui käytön alkuvaiheessa. Seuraavia hyötyjä nousi esiin:

- Koko jäsenistön saaminen samaan järjestelmään, jossa tiedot jäsenien itsensä päivitettävissä (*" aikasemmin just aika iso, iso ongelma, että jos pelaaja pelaa meillä 7 vuotta niin ne tiedot voi olla 7 vuotta vanhoja."*)
- Tiedotuksen vaivattomuus ja nopeus
- Taloudellinen hyöty laskutustoiminnon kautta (*" seuranta on helpompaa ja tota, tulee ehkä niinkun enemmän myös tuloja siitä, kun sieltä ei pääse sormien läpi niitä, jotka ei maksakkaan laskujaan."*)
- Ajansäästö laskutustyössä

Näistä hyödyistä merkittävimmäksi koettiin aiempaan verraten keskitetty laskutuksen hallinta ja siinä saavutettu ajansäästö.

Järjestelmän käytön alkuvaiheen haasteita Kangasluoma listasi seuraavasti:

- Vanhasta mallista luopumisen haaste (*" Muutamit joukkueet pyörittivät sitkeästi toimintaansa vanhalla mallilla, eli omat viitenumerolistat -> tuli kohdistamattomia viitemaksuja järjestelmään. "*)
- Käyttöönottoprosessin pitkittyminen osalla joukkueista (*" Osa vapaaehtoisista toimihenkilöistä ei saanut jäseniään luotua ajoissa järjestelmään. "*)
- Jäsenistön totuttaminen uuteen järjestelmään

Haasteista merkittävimäksi nousi vanhasta mallista kokonaan luopumisen vaikeus osalla joukkueista.

Seuraavaksi selvitettiin MyClub-järjestelmän käyttöönoton hyötyjä ja haasteita pidemmällä aikavälillä, mikä Seinäjoen Peliveljien tapauksessa tarkoitti lähes kokonaisen toimintavuoden jälkeen (käyttöönotto syyskuussa 2015, haastattelu 30.6.2016). Aiemmin mainittujen välittömien hyötyjen lisäksi Kangasluoma luetteli seuraavia pidemmän aikajänteen hyötyjä:

- Kirjanpidon tehostuminen ja kustannussäästöt
- Toiminnallisuuksien tehokkaampi hyödyntäminen (*" pikkuhiljaa oppii itsekin uutta järjestelmästä ja sen ominaisuuksista. "*)
- Merkittävä ajansäästö päivittäisissä toiminnoissa (*" aikaa jää enemmän seuran kehittämiseen ja uusien jäsenten rekrytointiin. "*)
- Laskutustoiminnon tehokkuuden parantuminen (*" Esim. jäsenmaksuja kerätty ensimmäisen MyClub-vuoden aikana noin 3000 euroa enemmän, kun edellisellä tilikaudella vaikka jäsenmäärä on suurin piirtein sama. "*)

Merkittävimäksi hyödyiksi pidemmällä aikavälillä Kangasluoma nostaa ajansäästön laskutuksen tehostumisen. Sähköpostikyselyyn vastannut juniorijoukkueen rahastonhoitaja on sekä lyhytaikaisissa että pidemmällä aikavälillä saavutetuissa hyödyissä samoilla linjoilla, mutta erittelee lisäksi vielä seuraavia työssään havaitsemiaan etuja uuden järjestelmän myötä:

*" Näen maksetut, eräänntyneet ym. laskut ilman, että minun tulisi niitä etsiä tiliotteelta. Lisäksi minun ei tarvitse tilata vanhoja tiliotteita tarkistaakseni mahdollisesti maksamattomia laskuja vaan näen ne järjestelmästä. Muistutuksia on helppo lähettää järjestelmän kautta, myös lähetetyt laskut jäävät talteen ja voin ne tarvittaessa lähettää erikseen sähköpostilla tai tulostaa ja lähettää paperisena. "*

Urheilutoimenjohtaja Kangasluoma kokee, että toimihenkilöiden ja jäsenistön totuttua järjestelmään merkittäviä haasteita uuden järjestelmän käyttöönotosta pidemmällä aikavälillä ei ole juurikaan enää ilmennyt. Tarkemmin mietittyään hän kuitenkin nostaa seuraavan järjestelmän toimintoihin liittyvän kehitysluonteisen asian esiin:

*" Ehkä järjestelmän tarjoamia toiminnan tehostamistyökaluja voisi hyödyntää paremmin joissain joukkueissa. Eli osalla on kaikki treenitapahtumat sielä ja toteuttaa läsnäoloseurantaa, mutta osa ei edelleenkään hyödynnä tätä ominaisuutta. "*

Seuran rahastonhoitajalle suunnatussa sähköpostikyselyssä tiedusteltiin myös yleisesti, millaisia haasteita MyClub-järjestelmän käyttöönotto on aiheuttanut rahastonhoitajan tehtävissä. Kyselyyn Seinäjoen Peliveljistä vastannut rahastonhoitaja ei kokenut aiheutuneita haasteita merkittäviksi alun panostuksen ja helposti saatavilla olleen tuen myötä, mutta listasi seuraavia yleisesti kokemiin haasteita:

- Uusiin toimintatapoihin tottuminen alkuvaiheessa
- Jäsenten tekemät useamman kuukauden kertamaksut (vanha malli)
- Jotkut järjestelmiin tottumattomat vanhemmat kokeneet hieman harmitusta ns. "automaattimaksamisen" poistumisesta (aiemmin maksettu henkilökohtaisilla viitenumeroilla koko kausi)

### 5.2.5 Järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointivaihe

Urheilutoimenjohtaja Kangasluoma kokee ensimmäisen järjestelmän käyttövuoden jälkeen MyClubin kokonaisuutena erittäin kannattavaksi sijoitukseksi ja kehuu seuran toiminnan tehostuneen huomattavasti. Konkreettisenä merkinä hän mainitsee aktiivijäsenistön ulkopuolisen jäsenmäärän kasvun, sillä toiminnan tehostumisen myötä seura pystyi menneellä kaudella normaalin toimintansa lisäksi järjestämään 75 koululaiselle salibandykerhoa iltapäivisin, mihin ei riittänyt aika eikä resurssit aiemmin. Muutoinkin hän kokee tärkeäksi, että koko jäsenistö on nyt selkeästi yhden järjestelmän alla eikä manuaalisen seurannan varassa.

Seuraavaksi tiedusteltiin järjestelmän kokonaisvaikutusta seuran tavanomaisiin tulovirtoihin. Kangasluoma kommentoi muutosta aiempaan seuraavasti:

*" Tilinpäätös meillä ei oo vielä valmistunu, mutta järjestelmän laskutustietojen mukaan tulovirrat on kehittyneet kyllä edelliseltä kaudelta niin ihan merkittävästi, eli jäsenmaksutuloissa kasvu on ollut 12 prosenttia ja seura- ja kerhomaksutuloissa niin 8,3 prosenttia. "*

MyClubin käyttökustannuksia (SPV:n jäsenmäärällä hieman reilu 100 € / kk) ja hinta-laatu-suhdetta hän kommentoi puolestaan seuraavasti:

*" Järjestelmän ensimmäisen vuoden käyttökulut, niin ne on saavutettu kyllä reilusti takaisin tän laskutuksen merkittävään tehostumisen myötä. Että pitäisin hintalaatusuhdetta ihan hyvänä. "*

Haastattelun lopuksi haluttiin vielä selvittää ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa vallinneeseen tilanteeseen verraten, että kuinka paljon toistuviin päivittäisiin seuratoimintoihin (jäsentiedotus, laskutus ym.) kuluu nyt

MyClub-aikana henkilötyötunteja viikkoa kohden. Kangasluoma mainitsee, että on paljon päivittäistä työtä, jota tehdään myös järjestelmän ulkopuolella, minkä takia tarkkaa tuntimäärää on vaikea arvioida. Hän kokee tapahtuneen muutoksen kuitenkin kokonaisuutena merkittäväksi ja esittää arvionsa tuntimäärissä seuraavasti:

*” Mutta jos nyt yrittää erotella just tätä niinku viestintää ja laskutusta niin onhan siihen valtavan suuri merkitys ja voisin ehkä veikata, että jopa puolittuu se aika. Että jos nyt aikasemmin on mennä vaikka se 10 tuntia niin nyt päästään kyl viidellä tunnilla tietyissä tehtävissä. ”*

Sähköpostikyselyssä (liite 2) pyydettiin esittämään lopuksi kehitysehdotuksia MyClub-järjestelmän toiminnallisuuksiin liittyen. Seinäjoen Peliveljien juniorijoukkueen rahastonhoitaja esitti seuraavia kehitysideoita:

- Ostoreskontran lisääminen järjestelmään
- Toiminnallisuuksien hyödyn maksimointi rahastonhoitajien koontumisia ja koulutuksia lisäämällä (nykyinen kaksi kertaa vuodessa liian vähän)

### 5.3 Case 2: Tapanilan Erä ry

Tapanilan Erä ry:n temahaastattelu pidettiin seuran toimistolla Helsingissä 23.6.2016 klo 09.30, haastateltavana toiminnanjohtaja Jari Oksanen. Seuran erään juniorijoukkueen rahastonhoitajana toimiva henkilö vastasi liitteen 2 sähköpostikyselyyn 18.7.2016. Alla on esitelty näiden tulokset vaiheittain.

#### 5.3.1 Toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe

Tapanilan Erä ry on tutkimuksen kohdeseuroista suurin ja samalla pitkäaikaisin MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjä (käyttöönotto vuoden 2013 syksyllä).

Tapanilan Erän toiminnanjohtaja Jari Oksanen kuvaili heidän seuransa päivittäisen toiminnan järjestämistä ennen MyClubia pirstaleiseksi, järjestelmättömäksi kokonaisuudeksi, joka pyöri pääosin Excel-taulukoiden ja -pohjien avustamina. Maksuliikenne pelaajilta joukkueille hoidettiin viitesiertoina henkilökohtaisia kausittaisia viitenumeroita käyttäen. Emoseuran puolelta tapahtuvaa laskutusta ja siihen liittyvää työmäärää Oksanen esitteli seuraavasti:

*” ..meilloli laskupohja johonka sitte niinku kun laskutettiin vaikka kerhoja tai salibandykouluja nii sinne laitettiin niinku listoista jäsenten nimet ja summat ja laskut lähetettiin sähköpostilla manuaalisesti eli oli tosi raskasta ja työllistävää. ”*

Jäsenrekisterin ylläpitokäytänteitä ennen toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa Oksanen kommentoi seuraavasti:

*" Elieli siis jäsenrekisteri oli silleen et joukkueilta kerättiin taulukkoon pelaajat ja jäsentiedot ja sitte ne arkistoiitiin niist tiedoista eli ne ei ollu kootusti niinku missään järjestelmissä vaan ihan omissa taulukoissaan joku et se oli tosi pirstaleinen malli. "*

Toiminnanjohtaja Oksanen ei osannut antaa täysin tarkkaa määritelmää, kuinka paljon henkilötyötunteja viikossa kului näiden seuran päivittäisen toiminnan järjestämisen mahdollistaviin tehtäviin, mutta totesi aikaa kuluneen paljon varsinkin laskutuksen hoitamiseen:

*" Laskutuksen osalta oli tiettyjä viikkoja, millon laskutukseen meni useita päiviä. Esimerkiksi jos meillä oli jotain vaikka leiriviikko tulossa tai kevät- tai syyskauden salibandykoulujen laskutus niin siinä saatto mennä useita päiviä ku oli kuitenkin satoja laskutettavia. "*

Yleinen arvio toimistotyöntekijän työpanoksen tuntimäärästä viikossa ennen järjestelmää kuului seuraavasti:

*" Jos nyt arvioisin, niin tota viidest kymmeneen tuntii viikossa niinku yhdellä henkilöllä toimistolla meni. "*

Oksanen listasi juuri vanhan pirstaleisen toimintamallin johdosta kuluva ylimääräisen työajan yhdeksi syyksi toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan harkitsemiselle seurassa. Alle on listattu muita esiin nousseita aspekteja:

- Kasvanutta jäsenmäärää vaikea hallita vanhalla mallilla.
- Lähetettävien laskujen määrät kasvaneet samassa suhteessa – joukkueetkin alkaneet laskuttaa erikseen kuukausittain.
- Tehokkuuden tavoittelu
- Oikea-aikainen seuran tarpeisiin vastaava yhteydenotto Taikala oy:ltä.

### 5.3.2 Järjestelmän hankintavaihe

Tapanilan Erän toimihenkilöt tutustuivat yhteydenoton jälkeen järjestelmään tarkemmin ja esittelivät mahdollisesta hankinnasta aiheutuvia kustannuksia seuran hallitukselle saaden positiivisen vastaanoton:

*" Käytännössä se otettiin erittäin positiivisesti vastaan huolimattamatta siitä, että tiedettiin et siitä tulee kustannuksii muutama tuhat euroo vuodessa meidän jäsenmäärällä. "*

Hankintaprosessia lähdettiin toteuttamaan toiminnanjohtaja Oksanen ja muutaman seuran toimihenkilön voimin tarkemmalla tutustumisella järjestelmään ja tapaamisella palveluntarjoajan kanssa, jossa käytiin yksityiskohtaisesti läpi seuran tarpeita ja niiden toteuttamismahdollisuuksia MyClub-järjestelmällä. Kun googlettamalla toteutettu muodollinen muiden tarjolla olevien toiminnan-

ohjausjärjestelmien vertailu ei tuottanut hinnoittelultaan ja toiminnallisuuksiltaan yhtä järkevää ja sopivaa vaihtoehtoa, MyClub-käyttöönottoprosessi aloitettiin seurassa syksyllä 2013.

### 5.3.3 Järjestelmän käyttöönotto vaihe

Tapanilan Erä ry osti palveluntarjoajalta Seinäjoen Peliveljet ry:n tapaan pääkäyttäjäkoulutuksen (järjestelmän käytön perusteet ja toiminnallisuudet), johon osallistuivat toiminnanjohtaja Oksasen lisäksi seuratyöntekijä ja muutama oppisopimusopiskelija. Seuran sisäistä koulutusprosessia Oksanen kommentoi seuraavasti:

*" ..eteenpäin tapahtuva koulutus me hoidettiin itse joukkueenjohtajille, rahastonhoitajille, valmentajille. Et sit käytännös mä olin sit päävastuullinen, joka sitte piti joukkueenjohtajien tilaisuuden ja tais siin tais olla joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat, valmentajiaki halukkaat paikalla. Opetettiin ne käyttämään sitä. "*

MyClubin käyttöönotto tapahtui kesken toimintakauden 2013-2014, joten seuran suuren jäsenmääränkin huomioon ottaen prosessi haluttiin suorittaa rauhassa muutoksesta mahdollisesti aiheutuvia haasteita vältellen. Ensimmäiset keskustelut järjestelmätoimittajan kanssa käytiin Oksasen mukaan syyskuussa 2013, ja järjestelmä saatiin kunnolla käyttöön vuoden vaihteessa. Tammikuussa 2014 toimittiin vielä osin limittäin kahdella systeemillä, mutta helmikuun alusta koko seura hallinnoitiin pelkästään myclubin kautta. Tästä poikkeuksena tapahtumailmoittautumistoiminto, jossa joidenkin ryhmien sallittiin suorittaa kuluva kausi loppuun vastaavanlaisella toisella järjestelmällä (esim. Nimenhuuto), jonne oli jo luotu kauden tapahtumat valmiiksi:

*" ..siel on tehty koko kauden tapahtumat, niin eivät halunneet niitä uudelleen ruveta luomaan ja sit sen takii siin annettiin mahdollisuus et ei ketää niinku pakotettu. Et oikeestaan se jäsenrekisteri ja laskutus tietenki oli se mikä vietiin sinne myclubiin, mutta sit tapahtumailmottautumispuoli on annettu mennä niinku omalla painollaan, siirtyy sit sinne. "*

Uuden järjestelmän käyttöönotto sujui Tapanilan Erä ry:ssä pääosin hyvin ja uudet käytänteet otettiin hyvin vastaan, mutta pientä tavanomaista muutosvastarintaakin oli havaittavissa. Toiminnanjohtaja Oksanen mainitsi muutamia esiin nousseita negatiivisia reaktioita vastuuhenkilöissä ja jäsenistössä:

- Erillislaskutukseen siirtyminen eli henkilökohtaisten viitenumeroiden poistuminen (" *..osalla ehkä huoli, että meneekö kaikki maksut sekasin, kohdistukset ja muut. "*)
- Järjestelmäpelko, tunnusten muistaminen
- Useiden tunnusten hallinnoinnin haaste perheillä, joissa useampi lapsi harrastaa

### 5.3.4 Järjestelmän käyttövaihe

Oksanen eritteli Tapanilan Erässä ilmenneet hyödyt toiminnanohjausjärjestelmän käytön alkuvaiheessa seuraavasti:

- Kaikki jäsenet samaan paikkaan samaan järjestelmään
- Jäsenet ylläpitävät ja päivittävät itse jäsentietojaan
- Järjestelmä käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta (*"..puhelimien otat käteen ja kirjaudut järjestelmään ja sieltä löydät kenen tahansa yhteystiedot."*)
- Merkittävä ajansäästö työajassa
- Laskutustoiminnon tuoma hyöty (*" laskutuksen osalta myös se työajan väheneminen et kuinka helppoo se laskutus tolla on niinku massana tehdä isoja laskuja joukkueitasolla tai ryhmätasolla tai toimintotasolla."*)

Järjestelmän käytön alkuvaiheen merkittävintä hyötyä tiedusteltaessa hän kommentoi seuraavasti:

*" Ehkä mikä niistä sit se merkittävin hyöty nii ehkä se kuitenkin on se ajankäyttö. Se, että aikaa menee vähemmän tollasten perusrutiinien hoitamiseen. "*

Seuran erään juniorijoukkueen rahastonhoitaja kertoi sähköpostivastauksessaan merkittävemmän järjestelmän aiheuttaman hyödyn liittyvän laskujen seurannan parantumiseen:

*" Merkittävin hyöty tulee laskujen seurannan muuttumisesta realiaikaisemmaksi. Toisin sanoen pystyn havaitsemaan ja reagoimaan mahdollisen maksuhäiriön syntyneeseen nopeammin. "*

Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi pidemmällä aikajänteellä (Erän tapauksessa vuosi / kaksi vuotta järjestelmän käyttöönoton jälkeen) havaittu merkittävä etu oli toiminnanjohtaja Oksasen mukaan historiatietojen säilyminen seuran tapahtumista ja laskutuksesta. Paljon leirejä järjestävä seura pystyy esimerkiksi hyödyntämään tehokkaasti vanhoja tapahtumatietoja:

*" Pystytään aina kattoon et paljo meillä oli osallistujii kaks vuotta sitte vaikka hiihtolomaleirillä. Ne löytyy sielt yhest paikkaa, et ennen piti kaivaa sitte joku excel-tiedosto, et paljo tuola oli. Ne on sielä nähään nopeesti. "*

Laskutuspuolella sama hyöty korostuu, mikäli aiemmin maksurästejä jättänyt jäsen yrittää liittyä toimintaan uudelleen mukaan:

*" Et ei käy sit sellasii et joku jättäis maksui rästii ja on muutaman vuoden pois ja tulee uudestaan toimintaan ja sit se unohtuu. Tää nyt on pieni juttu, mut kuitenkin tietyl lailla laskutukses suuri hyöty et sielä niinku kaikki historiatieto säilyy. "*

Varsinaisia järjestelmän käyttövaiheen aikaisia haasteita ei Oksasen mukaan ole merkittävässä määrin ilmennyt. Havaitut pienimuotoisetkin haasteet liittyivät lähinnä käyttäjien ennakoluuloihin uutta ja outoa järjestelmää kohtaan:

*"..miten tavallaan ihmiset ottaa vastaan ja osa kokee, että opinko mä tämmöst käyttämään ja kokevat hankalaks sen. Ne oli enemmän niit ennakkoluuloja, et siihen alkuun ne ennakkoluulot oli enemmän niit haasteita."*

### 5.3.5 Järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointivaihe

Oksanen arvioi jälkikäteen sijoitusta uuteen MyClub-toiminnanohjausjärjestelmään kokonaisuutena erittäin kannattavaksi sen sisältäessä samassa paketissa jäsenrekisterin, laskutus- ja ilmoittautumistoiminnon. Hän kehuu lisäksi Taikala Oy:n halukkuutta jatkuvasti kehittää ja uudistaa järjestelmää asiakkaan tarpeiden mukaan:

*"..sitä on aktiivisesti koko ajan kehitetty ja päivitetty. Nytki siinä käydään keskustelua linkittämisestä kirjanpitojärjestelmään, että myöskin he on sitte kiinnostunu tämmösiin toisiin järjestelmiin yhdistämisiin."*

MyClubin myötä seuran jo valmiiksi suuri jäsenmäärä on lähtenyt tasaiseen nousuun:

*" Käyttöönottovuonna oli noin 1400 jäsentä ja sit se on täs muutamas vuodes noin 100 per vuosi nousu, et tällä hetkel nyt oli päättyneel kaudel 1600 jäsentä et se on suurin piirtein se nousu jäsenmäärässä."*

Sama trendi on havaittu myös merkittävimpien tulovirtojen (jäsenmaksut, kausimaksut) prosentuaalisen kehityksen kohdalla, sillä toiminnanjohtaja Oksanen kertoo tulovirtojen nousseen noin 25 % kahden MyClub-vuoden aikana.

Kysyttäessä päivittäisiin toistuviin seuratoimintoihin (jäsentiedotus, laskutus yms.) viikoittain kuluvien henkilötyötuntien määrän kehityksestä vanhasta pirstaleisesta mallista MyClub-aikaan Oksanen kuvailee muutosta seuraavasti:

*" No merkittävästi vähemmän kuluu et ei nyt tarkkaa työajan seurantaa oo tehty sillä tasolla, mut kyl sen niinku pystyy ihan näppituntumalla sanoon, et se on niinku muutamaan tuntiin korkeintaan tippunu. Tietysti ku useempi henkilö sitä tekee nii ihan tarkkaan en pysty sanoon, mut se, että jos aikasemmin meni kymmenii tunteja nii nyt se on niinku muutamii tunteja."*

Hän lisää vielä, että jäsenrekisterin ja -tietojen päivittämisen osalta työ on jäänyt toimistolta pois lähes kokonaan joukkueiden ja jäsenten päivittäessä itse omia käyttäjätietojaan.

Sähköpostikyselyyn (liite 2) vastannut seuran erään juniorijoukkueen rahastonhoitaja puolestaan kertoi käyttäneensä ennen MyClubiakin vain puoli tuntia viikossa tehtäviinsä, sillä hän oli luonut jo aiemmin omat, järjestelmänomaiset rutiinit laskutuksen hoitamiseen. Tästä syystä järjestelmän aiheuttama muutos työaikaan ei ollut merkittävä hänen kohdallaan:

*" Edelleen noin puoli tuntia viikossa. Viikkotasolla puhutaan noin viiden mi-nuutin ajansäästöstä."*



Kuten seuraesittelyjen yhteydessä kävi aiemmin ilmi, tutkimuksen case-seurat 2 ja 3 (Tapanilan Erä ry ja Salibandyseura Viikingit ry) yhdistyivät kesken tutkimusprosessin EräViikingit Helsinki -nimiseksi jättiläisseuraksi (Hakkarainen 2016). Teemahaastattelun lopussa tehdyn tiedustelun perusteella MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän rooli ja vaikutus seurafuusiossa on jäänyt kuitenkin vielä tässä vaiheessa melko pieneksi. Tapanilan Erä ry:n toiminnanjohtaja Oksanen kommentoi yhdistymisasiain etenevän muutenkin pikkuhiljaa maltillisella aikataululla radikaaleja äkillisiä toimenpiteitä vältellen:

*” Tällä hetkellä meillä on kuitenkin tuleva vuosi niinku siirtymävuotta ja kuitenkin täs on edelleen kolme seuraa, et EräViikingit pääseurana ja Erän salibandy ja SSV siinä sitte alla. Nii se et miten niitä yhdistellään niin katotaan sit ens talvena tarkemmin. ”*

## 5.4 Case 3: Salibandyseura Viikingit ry

Salibandyseura Viikingit ry:n teemahaastattelu pidettiin seuran toimistolla Helsingissä 21.6.2016 klo 14.00, haastateltavana toiminnanjohtaja Kaisa Tamminen. Seuran erään juniorijoukkueen rahastonhoitajana vapaaehtoistyönä toimiva henkilö vastasi liitteen 2 sähköpostikyselyyn 5.7.2016. Alla on esitelty näiden tulokset vaiheittain.

### 5.4.1 Toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe

Salibandyseura Viikingit ry otti tutkimuksen kohteena olevan MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön vuoden 2014 elokuussa. Ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa seuran päivittäinen toiminta oli järjestetty hyvin pitkälti samaan manuaaliseen tapaan kuin edellistenkin Case-seurojen. Toiminnanjohtaja Tamminen ylläpiti excel-listoja joukkueiden toimihenkilöistä (joukkueenjohtajat, rahastonhoitajat, valmentajat), joiden vastuulla oli vastaavasti muun jäsenistön tietojen hallinnointi. Seuran talouspuolen hoitamista Tamminen kuvaili seuraavasti:

*” Talous oli järjestetty silleen, et tota kaikki joukkueenjohtajat piti tätä excel-taulukointia niistä saapuneista suorituksista ja samalla meillä kerholaiset scoutattiin ihan tuolta, lähetettiin erilliset laskut, tehtiin erillisellä laskutusohjelmalla laskut ja sitte kaotettiin tiliotteilta. ”*

Tammisen mukaan emoseuran toimistolla oli tuolloin palkattuna yksi kokopäiväinen työntekijä (40 h / viikko) hoitamaan päivittäisiä toistuvia seuratoimintoja (jäsentiedotus, laskutus yms.). Sähköpostikyselyyn vastannut juniorijoukkueen rahastonhoitaja puolestaan arvioi käyttäneensä koko vuodelle jaoteltuna noin 30 min / viikko rahastonhoitajan tehtäviin ennen MyClub-järjestelmän käyttöönottoa.

Seurassa päädyttiin harkitsemaan toiminnanohjausjärjestelmän hankkimista Tammisen mukaan seuraavista syistä:

- Haluttiin jäsenrekisteri, jossa kaikki jäsenet samassa paikassa ns. saatavilla (tiedotusmahdollisuus kaikille toimistolta käsin)
- Rahastonhoitajien ylimääräinen työ vähenee (*" Ei tarvitse enää scoutata niistä tiliotteilta niitä saatuja maksusuorituksia. "*)
- Jäsenille helpotusta maksettujen maksujen seurantaan

#### 5.4.2 Järjestelmän hankintavaihe

Tamminen kertoi toiminnanohjausjärjestelmän hankintapäätöksen syntyneen seuran hallituksessa *"läpihuutojuttuna"*, minkä jälkeen MyClub-järjestelmä otettiin seurassa erittäin nopealla aikataululla käyttöön vajaan kahdessa kuukaudessa. Hankintavaiheessa ei ollut muita järjestelmävaihtoehtoja esillä, sillä MyClub vaikutti esittelyn ja hinnoittelumallin perusteella juuri sopivalta seuran tarpeisiin.

#### 5.4.3 Järjestelmän käyttöönottovaihe

Varsinainen käyttöönotto toteutettiin toiminnanjohtaja Tammisen johdolla:

*" Mä keräsin tiedon jäsenistöltä, jotka sitte sielä Taikalan puolella ajettiin sisään elikkä mä sain sinne suoraan, ja kävin ne koulutukset mitä on, kaks puolpäiväkoulusta ja siitä rakensin sen järjestelmän. "*

Seuran sisällä joukkueenjohtajille ja rahastonhoitajille järjestettiin koulutus, ja lisäksi käyttöönoton jälkeisen syksyn kaikissa vanhempainilloissa MyClub oli vahvasti esillä. Tammisen mukaan järjestelmä otettiin sekä toimihenkilöiden että jäsenistön tahoilta hyvin vastaan, mutta tapahtumailmoittautumisessa aiemmin käytössä ollut järjestelmä aiheutti hieman muutosvastarintaa:

*" Et se oli se ehkä eka puol vuotta meni siihen, et väki väitti et Nimenhuuto on paljon parempi siis nimenomaan nyt näiden tapahtumien kannalta. Mut nyt mä luulen, että siit ei oo enää tällä kaudella kukaan puhunu. "*

Toiseksi haasteeksi käyttöönottovaiheessa ja osittain edelleenkin koetaan MyClubin mobiilisovelluksen puuttuminen:

*" Ja sit toinen mikä oli tota ihan selkee mitä kipuillaan edelleen on se, et toi toi Nimenhuudosta sai appin et se oli suoraan näky tossa puhelimessa ja kun täs ei oo ollu sitä mobiiliversiota. "*

#### 5.4.4 Järjestelmän käyttövaihe

Pikaisella aikataululla toteutetun käyttöönoton jälkeen varsinaisen käyttövaiheen alussa heti ilmenneitä hyötyjä Salibandyseura Viikingeille järjestelmän hankinnasta Tamminen erittelee seuraavasti:

- Koko jäsenistön yhteystiedot yhdessä paikassa
- Tiedottaminen haluttuun kohteeseen mahdollista vaivattomasti ja ilman välikäsiä
- Taloudellinen hyöty laskutustoiminnon kautta
- Seurannan helppous ja excel-listausten vaivaton hakeminen järjestelmästä

Juniorijoukkueen rahastonhoitaja lisäsi sähköpostivastauksessaan vielä ajansäästön ja laskutuksen kätevyyden merkittäviksi hyödyiksi järjestelmän käyttöönoton myötä.

Kysyttäessä pidemmällä aikajänteellä (vuosi / kaksi vuotta käyttöönoton jälkeen) aiheutuneista hyödyistä Tamminen toteaa edellä mainittujen pysyneen voimassa edelleen, mutta kehuu lisäksi järjestelmän tiedonhaku ja -lajittelutoimintoja konkreettisella esimerkillä:

*" Älyttömän iso hyöty on se, että nyt esimerkiksi kun mun piti tehdä viime helmikuussa sit ekan kerran vuodesta 2015 kaupungin avustus, niin mä sain ne kaikki tiedot suoraan tuolta. Mä pystyin, tos on niin hyvät ne lajittelut et mun ei tarvi etsiä, plus et mä johonki OKM:n hakemukseen kans tarvin kaikki tiedot. Se tiedon hakeminen sieltä ja lajittelut, ne on merkittävä hyöty. "*

MyClub-järjestelmän käyttövaiheen haasteet ja ongelmat ovat Tamminsen mukaan olleet lähinnä pelkästään teknisiä, kun joissain tilanteissa ei ole osannut käyttää ja hyödyntää järjestelmän ominaisuuksia. Pidemmän aikajänteen lievät haasteetkin liittyvät tekniseen ymmärtämättömyyteen, mikä on kuitenkin Tamminsen mukaan koko ajan kehittynyt järjestelmän käyttökokemusten myötä:

*" Ehkä suurin haaste on se, että ei osannu teknisesti käyttää sitä järkevästi. ..parantunu koko aika et itekin on ehkä ymmärtäny siitä enemmän. "*

Seuran rahastonhoitaja on kokenut hieman haasteelliseksi maksujen päivittämisen järjestelmään, koska viiteaineistot päivitetään nykymallilla vain kerran viikossa seuran toimistolta käsin – aiemmin hän seurasi maksujen toteutumista reaaliaikaisemmin, joskin työläämmin tiliotteen kautta. Lisäksi hän olisi kaivannut vielä erillistä yhteistä koulutustilaisuutta rahastonhoitajille:

*" Yhteinen koulutustilaisuus olisi ollut teroetullut. Olisi pitänyt ottaa enemmän aikaa miettiä tuotteita ja raportointia. Järjestelmästä olisi enemmän hyötyä. "*

#### 5.4.5 Järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointivaihe

Toiminnanjohtaja Tamminen kuvaili kokonaisuutena sijoituksen kannattavuutta MyClub-järjestelmään pelkästään positiiviseksi ja kannattavaksi ja piti järjestelmää hinta-laatusuhteeltaan tehokkaana. Hänen mukaansa joukkueiden toimihenkilöiden työmäärät ovat selkeästi vähentyneet ja koko seuran kirjanpitoskannukset hän arvioi pienentyneen kolmasosaan aikaisemmasta.

Jäsenmäärän kehityksen arviointi on keväällä 2016 tapahtuneen seura fuusion takia hieman haastavaa, mutta Tamminen laskee, että jäsenmäärä nousi ensimmäisen MyClub-vuoden aikana noin 50 jäsenellä. Seuran merkittävimmässä tulovirroissa ei puolestaan Tamminsen mukaan ole tapahtunut suuria muutoksia järjestelmän käyttöönoton jälkeen ainakaan ensimmäisenä vuonna – menneen kauden tilinpäätös ei ollut valmistunut haastatteluhetkellä.

Seuraavaksi tiedusteltiin päivittäisten toistuvien seuratoimintojen (jäsentiedotus, laskutus yms.) hoitamiseen nykypäivänä kuluvaan aikaan (henkilötyötuntia / viikko) MyClub-järjestelmän ollessa käytössä. Tamminen kertoo, että järjestelmän käyttöönoton myötä seuran kokopäiväisen (40 h / viikko) toimistotyöntekijän toimi pystyttiin muuttamaan 20-tuntiseksi. Kokonaisuutena seuratoimintoihin kuluvasa työajassa tapahtunutta muutosta hän kuvailee seuraavasti:

*" Arvioisin kaikinensa, että järjestelmä on siis kahdessa vuodessa vähentänyt työtä seurassa nii varmaan yhen ihmisen verran eli niinku 40 tuntia viikossa. Siihen mä niinku lasken myös tavallaan niinku vapaaehtoisten ihmisten työpanoksen. "*

Seuran juniorijoukkueen rahastonhoitajakin koki työmääränsä vähentyneen 30 minuutista 10 minuuttiin viikkotasolla MyClubin myötä. Sähköpostikyselyn viimeisen kysymyksen (kehitysehdotuksia järjestelmän toiminnallisuuksiin liittyen?) vastauksessa hän tarjoaa lisäksi mielenkiintoisen ehdotuksen palveluntarjoajalle:

*" Meillä on ollut käytössä yksi joukkuelasku kaudessa, jonka eräpäivä on asetettu tarpeeksi kauas – käytännössä kevätkaudelle. Eräpäivät ovat mainittu viitetiedoissa. Kaipaapaan samaa viitenumeroa ja useaa eräpäivä-hälytystä siten, että esimerkiksi 1000 euroa voidaan laskuttaa yhdellä viitenumerolla alkaen elokuusta, 100 euron kuukausivauhdilla, päättyen toukokuussa. Halutessa voisi kuitata heti syyskaudella koko maksun tai oman vauhdin mukaan mutta vähintään tietty summa kuukaudessa. "*

MyClubin roolia tutkimuksen kahden kohdeseuran (Erä ja SSV) fuusioimisprosessissa EräViikingeiksi Tamminen kommentoi muun muassa seuraavasti:

*" No ainakin semmonen rooli on, että nää just meillä tyttöpuolen pelaajat ja sit itseasiat C1-pojat siirty sinne nyt jo sen alle, niin on ihan helppo siirtyä, ku on ollu tuttu järjestelmä. Mä sain tiedot tuolta, jotka mä siirsin suoraan, suoraan tota EräViikinkien järjestelmään. "*

Hän kertoo lisäksi, että seurayhteisöissä on kolme valmennuspäällikköä, jotka hallinnoivat juniorijoukkueita kaikissa kolmessa organisaatiossa. Tämän toteuttamiseen MyClubista on ollut merkittävästi hyötyä ja työmäärä on pienentynyt:

*" He tarvitsevat niinku vähemmän listauksia ja muistia ja tällstä. Et on ihan olenainen. "*

## 5.5 Tulosten koonti ja havaitut yhtenevyydet

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin aiheuttamia hyötyjä ja haasteita salibandyseuran toimintaan. Samalla tutkittiin myös seuratoimijoiden ajankäyttömahdollisuuksien muutosta seuran kehittämiseen ja lajin markkinointityöhön. Tämän luvun tarkoitus on koota edellä esitettyjen kolmen case-tapauksen tulokset ja niissä havaitut yhtenevyydet nimenomaan näitä aspectteja silmällä pitäen. Tärkeimmät tulokset kootaan ensin kunkin casen osalta erikseen, jonka jälkeen pyritään muodostamaan lopputaulukkoon kaikissa caseissa ilmenevät yhteiset linjaukset havaituista hyödyistä, haasteista ja ajankäyttömahdollisuuksien muutoksista.

Case 1:n eli Seinäjoen Peliveljet ry:n haastatteluista (liitteet 1 ja 2) saavutetut olennaisimmat tulokset on tiivistetty alla olevaan tutkijan laatimaan taulukkoon (Taulukko 7):

Taulukko 7 - Case 1:n (SPV ry) tulokset kootusti

SPV Ry	Ennen / heti käyttöönoton jälkeen:	Pidemmällä aikajänteellä:
<i>Hyödyt:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koko jäsenistö samaan järjestelmään, jossa tiedot jäsenten itsensä päivitettävissä.</li> <li>- Tiedotuksen vaivattomuus ja nopeus.</li> <li>- Taloudellinen hyöty laskutustoiminnon kautta (seuranta + maksujen parempi saatavuus).</li> <li>- Ajansäästö laskutustyössä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjanpidon tehostuminen ja kustannussäästöt.</li> <li>- Toiminnallisuuksien tehokkaampi hyödyntäminen.</li> <li>- Merkittävä ajansäästö päivittäisissä toiminnoissa (laadukkaampi rekryointi ja seuran kehitystyö mahdollistuvat).</li> <li>- Laskutustoiminnon tehokkuuden parantuminen.</li> </ul>
<i>Haasteet:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lievää muutosvastarintaa järjestelmiin ja erillislaskutukseen tottumattomilta.</li> <li>- Käyttöönottoprosessin pitkittyminen osalla joukkueista.</li> <li>- Perehdytyksen riittävyys niille, jotka eivät paikalla aloitusinfossa.</li> <li>-Vanhoista toimintatavoista luopumisen vaikeus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osa joukkueista ei hyödynnä järjestelmän tarjoamia toiminnan tehostamistyökaluja (tapahtumat ja läsnäoloseuranta) riittävästi.</li> </ul>
<i>Jäsenmäärän kehitys:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennen manuaalinen, epätarkka jäsenrekisteri.</li> <li>- Aktiivijäseniä ja toimihenkilöitä 550.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noussut huomattavasti.</li> <li>- Koulukerholaisia aktiivijäsenistön lisäksi 75 ensimmäisellä MyClub-kaudella.</li> </ul>
<i>Tulovirtojen kehitys:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiemmin ei lainkaan laskutusjärjestelmää.</li> <li>- "maksuja mennyt sormien läpi" jonkun verran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jäsenmaksutulot + 12 %.</li> <li>- Kerhomaksutulot + 8,3 %.</li> <li>- Kasvaneet tulovirrat kattavat selvästi järjestelmän ensimmäisen vuoden käyttökulut.</li> </ul>
<i>Aikaresurssin muutos seuratyössä:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennen manuaalinen toimintamalli (ei järjestelmää tiedotukseen / laskutukseen).</li> <li>- Omat itse luodut laskupohjat.</li> <li>- Maksujen seuranta tiliotteelta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokonaisuutena merkittävä muutos, päivittäiset seuratyöt arviolta puolittunut ajallisesti MyClubin myötä.</li> </ul>

Case 2:n eli Tapanilan Erä ry:n haastatteluista (liitteet 1 ja 2) saatiin puolestaan tiivistettyä tutkijan laatimaan taulukkoon (Taulukko 8) seuraavanlaisia tutkimuskysymysten kannalta olennaisia tuloksia:

*Taulukko 8 - Case 2:n (Erä ry) tulokset kootusti.*

ERÄ ry	<i>Ennen / heti käyttöönoton jälkeen:</i>	<i>Pidemmällä aikajänteellä:</i>
<i>Hyödyt:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kaikki jäsenet samaan paikkaan samaan järjestelmään.</li> <li>-Jäsenet ylläpitävät ja päivittävät itse jäsentietojaan.</li> <li>-Järjestelmä käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta.</li> <li>-Merkittävä ajansäästö työajassa.</li> <li>-Laskutustoiminnon tuoma hyöty (mm. massalaskutuksen helppous)</li> <li>-Laskujen seurannan helpottuminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Historiatietojen säilyminen seuran tapahtumista ja laskutuksesta (rästimaksujen todentaminen).</li> </ul>
<i>Haasteet:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Käyttäjien ennakkoluulot uutta ja outoa järjestelmää kohtaan.</li> <li>-Jäsenillä erillislaskutukseen siirtyminen (henkilökohtaisten viitenumeroiden poistuminen).</li> <li>-Järjestelmäpelko, tunnusten muistaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ei merkittäviä haasteita pidemmällä aikajänteellä.</li> </ul>
<i>Jäsenmäärän kehitys:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Käyttöönottovuonna 1400 jäsentä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kasvanut tasaisesti n. 100 jäsentä / vuosi.</li> <li>-Päättäneellä kaudella 1600 jäsentä.</li> </ul>
<i>Tulovirtojen kehitys:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Laskutus aiemmin manuaalisesti toteutettu, raskasta ja työllistävää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Merkittävimmät tulovirrat kasvaneet 25 % MyClub-aikana.</li> </ul>
<i>Aikaresurssin muutos seuratyössä:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ei tarkkaa tietoa tuntimääristä aiemmin, mutta varsinkin laskutus paljon aikaa vievää.</li> <li>-Yleinen työaika-arvio noin 5-10 h / toimistotyöntekijä viikossa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aikaa säästynyt merkittävästi päivittäisistä seuratoista.</li> <li>-Yleinen työaika-arvio pudonnut selvästi: noin 2 h / toimistotyöntekijä viikossa.</li> </ul>

Tutkimuksen kolmannen Case-seuran eli Salibandyseura Viikingit ry:n olennaisimmat haastattelutulokset hyötyineen, haasteineen ja aikaresurssimuutoksineen on koottu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 9):

*Taulukko 9 - Case 3:n (SSV ry) tulokset kootusti.*

SSV ry	Ennen / heti käyttöönoton jälkeen:	Pidemmällä aikajänteellä:
<i>Hyödyt:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koko jäsenistön yhteystiedot samassa paikassa.</li> <li>-Tiedottaminen mahdollista kaikille jäsenille suoraan ja vaivattomasti ilman välikäsiä.</li> <li>-Taloudellinen hyöty laskutustoiminnon kautta.</li> <li>-Seurannan helppous ja excel-listojen vaivaton hakutoiminto.</li> <li>-Ajansäästö.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiedonhaku ja -lajittelutoiminnon hyödyntäminen avustushakemuksissa.</li> <li>-Kirjanpitokustannukset pienenivät kolmasosaan aiempaan verraten.</li> <li>-Apuna seurafuusioitumisessa.</li> </ul>
<i>Haasteet:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pientä muutosvastarintaa, sillä tapahtumailmoittautumisessa ollut käytössä toinen järjestelmä.</li> <li>-Mobiilisovelluksen puuttuminen.</li> <li>-Maksujen päivittyminen järjestelmään vain kerran viikossa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Järjestelmän tekninen ymmärtämättömyys - ominaisuudet olisi tehokkaammin hyödynnettävissä.</li> </ul>
<i>Jäsenmäärän kehitys:</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jäsenmäärä kasvanut 50 jäsenellä ensimmäisen MyClub-vuoden jälkeen.</li> </ul>
<i>Tulovirtojen kehitys:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aiemmin manuaalinen toimintamalli (erillinen laskutusohjelma + tilioteseuranta).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Laskutuksessa saavutettu merkittävää ajansäästöä, mutta ei suuria muutoksia tulovirroissa.</li> </ul>
<i>Aikaresurssin muutos seuratyössä:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aiemmin excel-listoihin pohjautunut hallinnointimalli.</li> <li>-Toimistolla kokopäiväinen (40 h / viikko) työntekijä.</li> <li>-RH:n työaika-arvio 30min / viikko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kokonaisarvio 40h vähemmän työtä viikossa (sisältää koko seuran toimihenkilöt).</li> <li>-Toimistotyöntekijän toimi pystytty puolittamaan (20 h / viikko).</li> <li>RH:n työaika-arvio 10min / viikko.</li> </ul>



Edellä esitettyjen tutkimuksen kohdeseurojen erillisten tutkimustulosten koontitaulukoiden (Taulukot 7, 8 ja 9) perusteella pystytään kokoamaan tulossosion lopuksi lopputaulukko, johon on koottu kaikissa case-seuroissa havaitut yhtenevät tulokset toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton aiheuttamista hyödyistä, haasteista, jäsenmäärän ja tulovirtojen kehityksistä sekä aikaresurssin muutoksesta seuratyössä. Aiheutuneiden hyötyjen ja haasteiden osalta mukaan on otettu myös sellaisia aspekteja, jotka esiintyivät konkreettisesti vain kahdessa (merkintä taulukossa: 2/3) kohdeseurassa, mutta ovat tutkijan haastattelutilanteisiin pohjautuvan arvion mukaan hyvin todennäköisesti todellisia vaikutuksia myös kolmannessa kohdeseurassa. Alla olevan tutkimustulosten koontitaulukon (Taulukko 10) tarkoitus on siis tiivistää mahdollisimman tarkasti tämän Pro Gradu-tutkimuksen teemahaastatteluiden (liite 1) ja sähköpostihaastatteluiden (liite 2) avulla saavutetut tulokset toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin vaikutuksista salibandyseuran toimintaan.

Taulukko 10 - Yhtenevät tutkimustulokset (SPV ry, Erä ry &amp; SSV ry)

SPV, Erä & SSV	Ennen / heti käyttöönoton jälkeen:	Pidemällä aikajänteellä:
<i>Hyödyt:</i>	-Koko jäsenistö samassa järjestelmässä, tiedot jäsenten itsensä päivitettävissä.	-Kirjanpidon tehostuminen ja kustannussäästöt. <b>(2/3)</b>
	-Merkittävä ajansäästö työajassa (erityisesti laskutus).	-Historiatietojen (jäsenistö, laskutus, tapahtumat) säilyminen ja hyödyntäminen. <b>(2/3)</b>
	-Taloudellinen hyöty laskutustoiminnon kautta.	-Kätevä työkalu seurafuusioitumisprosessissa tulevaisuudessa. <b>(2/3)</b>
	-Seurannan (laskutus ym.) helppous.	
	-Tiedottamisen vaivattomuus ja nopeus. <b>(2/3)</b>	
<i>Haasteet:</i>	-Pientä muutosvastarintaa ja ennakkoluuloja uutta ja outoa järjestelmää kohtaan.	-Järjestelmän teknisen potentiaalin osittainen hyödyntämättä jättäminen. <b>(2/3)</b>
	-Jäsenillä erillislaskutukseen siirtyminen (henkilökohtaisten viitenumeroiden poistuminen). <b>(2/3)</b>	
	-Vanhasta tapahtumailmoittautumisjärjestelmästä luopuminen. <b>(2/3)</b>	
<i>Jäsenmäärän kehitys:</i>		-Keskimääräinen kasvu <b>75</b> jäsentä ensimmäisen MyClub-vuoden aikana (SPV 75, Erä 100, SSV 50).
<i>Tulovirtojen kehitys:</i>	-Aiemmin kaikilla kohdeseuroilla manuaalinen, työläs laskutusmalli.	-Merkittävimpien tulovirtojen keskimääräinen kasvu n. <b>11,5 %</b> MyClub-aikana (SPV n. 10%, Erä 25%, SSV 0%)
	-SSV ainut, jolla erillinen laskutusohjelma aiemmin käytössä.	-SSV:llä oletetusti aiemmin vähiten "maksuja sormien läpi" aiemman laskutusohjelman ansiosta.
<i>Aikaresurssin muutos seuratyössä:</i>	-Aiemmin melko manuaalinen, excel-tiedostoihin pohjautuva seuratoiminnan järjestäminen kaikilla.	-Toistuvat seuratoiminnot: prosentuaalisen työaika muutoksen (hlö-työtuntia/viikko) keskiarvo <b>-55 %</b> (SPV -50%, Erä -65%, SSV -50%).

## 6 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa on käynyt ilmi, varsinkin suuremmilla organisaatioilla 2000-luvun teknologinen murros on pakottanut yritykset kehittämään jatkuvasti toiminnanohjaustaan tehokkaammaksi. Umble ym. (2003, 241) mainitsivatkin, että kilpailijoiden suorituskyvyn jatkuvasti kasvaessa organisaatioiden on pakko kehittää liiketoimintakäytänteitään ja -prosessejaan pysyäkseen kilpailukykyisenä.

Kilpailukykyisyys ja menestyminen tarkoittavat suurten organisaatioiden tapauksessa luonnollisesti myös rahallista menestystä eli voiton tavoittelua, mikä asettaa rekisteröityinä yhdistyksinä toimintaansa harjoittavat salibandyseurat erilaiseen asemaan myös toiminnanohjauksen tehostamistarpeiden motiiveissa. Salibandy suosion lähihistorian kasvuvauhti on kuitenkin osittain verrattavissa teknologiassa tapahtuneisiin mullistuksiin, mikä aiheuttaa omat haasteensa ja vaatimuksensa vaatimattomin resurssein ja pääosin vapaaehtoistyön voimin toimiville seuraorganisaatioille. Voiton tavoittelu markkinoilla tarkoittaa salibandyseuran tapauksessa kilpailua harrastajista, mihin kilpailuetua on mahdollista hankkia hyödyntämällä toiminnanohjausjärjestelmää päivittäisen operatiivisen seuratyön helpottajana. Vaivattomimmin ja kuitenkin laadukkaasti seura-arkea pyörittävät seurat saavat kohdennettua niukkoja resurssejaan paremmin uusien jäsenten rekrytointiin ja seuran kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

### 6.1 Tutkimuksessa havaitut hyödyt ja haasteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia salibandyseurassa. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tiedusteltiin, millaisia hyötyjä ja haasteita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi aiheuttaa salibandyseuran toimintaan? Käsittelyyn otetaan ensin tutkimuksessa havaitut hyödyt, joita verrataan teoriaosuudessa esiteltyjen muiden tutkimusten vastaaviin.

Tulososion lopuksi esitetty tutkimustulosten koontitaulukko (Taulukko 10) osoittaa, että kaikissa kohdeseuroissa koettiin erittäin suureksi eduksi koko jäsenistön saaminen saman järjestelmän alle, jossa jäsenistö itse ylläpitää tietojaan ja tiedottaminen onnistuu vaivattomasti ja nopeasti. Muita heti järjestelmän käyttöönoton jälkeen koettuja hyötyjä kaikissa seuroissa olivat seuraavat:

- Merkittävä ajansäästö työajassa (erityisesti laskutus)
- Taloudellinen hyöty laskutustoiminnon kautta (maksujen parempi ja tehokkaampi saatavuus)
- Seurannan (laskutus ym.) helppous

Näiden lisäksi kahdessa kolmesta tutkimuksen kohdeseurasta koettiin saatutun seuraavia hyötyjä MyClub-järjestelmästä pidemmällä aikajänteellä (vuosi / 2 vuotta käyttöönoton jälkeen):

- Kirjanpidon tehostuminen ja kustannussäästöt
- Säilyneiden historiatietojen (jäsenistö, tapahtumat, laskutus) hyödyntäminen
- Järjestelmän hyödyntäminen olennaisena työkaluna seurafuusioitumisprosessissa tulevaisuudessa

Tutkimuksessa havaittujen hyötyjen yhteydessä on syytä esitellä myös kohdeseurojen jäsenmäärien ja merkittävimpien tulovirtojen kehitykset (Taulukko 10), sillä niissä havaittiin kokonaisuutena pelkästään myönteistä kehitystä (ainoastaan Salibandyseura Viikingit ry:n tulovirroissa ei havaittu lainkaan merkittäviä muutoksia). Seurojen jäsenmäärä kasvoi keskimäärin 75 jäsenellä ensimmäisen MyClub-toimintakauden aikana, mikä on salibandyseuran toimintavolyymilla erittäin huomattava kehitys. Merkittävimpien tulovirtojen keskimääräinen muutos noudatti samaa trendiä (kasvua 11 %), mikä selittyy osaltaan jäsenmäärän kasvulla, mutta myös maksujen paremmalla saatavuudella uuden laskutus-toiminnon myötä. Tämän tutkija havaitsi konkreettisesti case 1-seuran (SPV ry) seuratyöntekijän roolissa, kun MyClub-järjestelmällä laskutettiin jäsenmaksuja noin 3000 €:lla enemmän kuin edelliseen tilinpäätökseen oli kirjattu jäsenmaksutuloja. Osa räikeästä erosta selittyy jäsenmäärän kasvulla, mutta yllättävä havainto paljastaa myös jäsenmaksuja menneen aiemmin ”sormien läpi” laskutuksen ja seurannan manuaalisuudesta johtuen.

Vaikka Umblen ym. (2003) ja Teittisen ym. (2012) aiemmin esiteltyjen monikansallisissa organisaatioissa toteutettujen toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessitutkimusten tuloksien vertaamisesta salibandyseuran toteutettuun prosessiin ei voida luonnollisestikaan vetää suuria johtopäätöksiä, on kuitenkin mielenkiintoista nähdä, löytyikö prosessien välillä yhtäläisyyksiä. Case Huckissa (Umble ym. 2003) havaituista hyödyistä ainakin päättehtaan liikevaihdon kasvu (22 % vuosi käyttöönoton jälkeen) oli samansuuntainen salibandyseurojen tulovirtojen kehityksen kanssa. Lisäksi kymmenen uuden tehtaan perustamismahdollisuutta uuden järjestelmän myötä voisi jollain tapaa verrata salibandyseurojen jäsenmäärien kasvuun. Huckin kasvunäkymät myös parantui-  
vat merkittävästi, mikä on todennettavissa myös tämän tutkimuksen kohdeseuroissa jäsenmäärien kasvutrendin muodossa.

Teittisen ym. (2012) tekemän tutkimuksen (Group Aluminium) merkittävin havaittu hyöty tämän tutkimuksen kannalta oli kaikkien toimintojen siirtyminen yhteen ja samaan järjestelmään, mikä koettiin Aluminiumin kaikilla organisaatio-  
tasoilla eduksi. Samaa tapaan jokaisessa tutkimushaastattelussa kävi ilmi, että koko jäsenistön kattava MyClub-järjestelmä koetaan olennaiseksi hyödyksi niin seuran toimihenkilöiden kuin jäsenistönkin taholta.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tiedusteltiin myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin aiheuttamia haasteita salibandyseuran

toimintaan. Ennen näiden läpikäyntiä tutkija haluaa muistuttaa teoriaosuudesakin esiintyneestä Taylorin ym. (2009) tutkimuksesta, jossa tehtiin laaja selvitys (1975 vastausta, 73 eri urheilulajia) voittoa tavoittelemattomien urheiluseurojen tilasta. Heidän tiivistämistään kohdeseuroissa havaituista tyypillisimmistä haasteista seuraavat ovat olennaisia tämänkin tutkimuksen kannalta, sillä onnistuessaan toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi pystyy vaikuttamaan niihin positiivisesti:

- Seuran jäsenten säilyttäminen ja uusien rekrytointi
- Vapaaehtoistyöntekijöiden säilyttäminen, motivointi ja rekrytointi
- Taloudelliset haasteet, varojen riittävyys

Tässä tutkimuksessa havaitut MyClub-järjestelmän käyttöönottoprosessin yhtenäiset haasteet on hyötyjen tapaan tiivistetty tulososion lopun taulukkoon (Taulukko 10). Tutkimuksessa löydettiin vain yksi selkeä haaste, joka koettiin vahvasti samanlaisena kaikissa kohdeseuroissa: Tyypillinen muutosvastarinta ja ennakkoluulot uutta ja outoa järjestelmää kohtaan. Tämän lisäksi heti käyttöönoton jälkeen koettiin seuraavia haasteita kahdessa kolmesta kohdeseurasta:

- Vanhasta tapahtumailmoittautumisjärjestelmästä luopuminen
- Jäsenten erillislaskutukseen siirtyminen eli aiemmin käytössä olleiden henkilökohtaisten viitenumeroiden poistuminen

Muutosvastarintaa ja ennakkoluuloja ilmeni haastatteluiden perusteella erityisesti sellaisilla jäsenillä, jotka eivät olleet muutenkaan tottuneet tietotekniisiin järjestelmiin. Vastausten perusteella muutosvastarinta kaikkosi kuitenkin melko nopeasti jäsenten totuttua järjestelmään. Aiemmin Nimenhuuto-nimistä tapahtumailmoittautumisjärjestelmää käyttäneet juniorijoukkueet kokivat haastavaksi siirtymisen uuteen järjestelmään kesken kauden, mikä aiheuttikin joustoa seurajohdoilta tapahtumapuolen siirtymisen aikatauluissa. Osa jäsenistöstä koki myös aiempien henkilökohtaisten kausimaksuviitenumeroiden poistumisen ongelmalliseksi, kunnes toiminnanjohtajien mukaan ymmärsivät MyClub-järjestelmän laskutuksen toimivan erillislaskutuksesta huolimatta tehokkaammin.

Pidemmällä aikajänteellä (vuosi / 2 vuotta käyttöönoton jälkeen) nousi esiin vain yksi merkittävä haaste, joka havaittiin myös kahdessa kolmesta kohdeseurasta: järjestelmän teknisten ominaisuuksien osittainen hyödyntämättä jättäminen. Haastatteluiden perusteella toiminnanjohtajat ja rahastonhoitajatkin kokivat, että MyClub-järjestelmästä olisi suuremmilla resursseilla saatavissa paljon enemmänkin irti; osa joukkueista ei välttämättä osaa / halua hyödyntää kaikkia järjestelmän ominaisuuksia, vaan tyytyvät pyörittämään toimintaa ”vanhalla mallilla”.

Myös Väisäsen (2015) juniorijääkiekkoiluun erikoistuneeseen urheiluseuraan toteuttaman sähköisen taloushallintojärjestelmän (Netvisor) käyttöönotto-tutkimuksen suurimmaksi haasteeksi koettiin urheiluseuran rajalliset resurssit, joista johtuen uuden järjestelmän potentiaalia ei pystytty täysin ulosmittaamaan. Tutkimustulosten vertailu Väisäsen (2015) vastaaviin on erittäin mielekästä, sillä

kyseessä on kokoluokaltaan ja toimialaltaan (urheiluseura) hyvin samankaltainen tutkimuslähtökohta.

Umblen ym. (2003) Case Huckissa havaittiin myös muutamia ongelmia, joita koettiin jollain tasolla myös tässä tutkimuksessa. Järjestelmän valinnan tärkeä vaihe, ennakkopilotointi, jäi Huckissa liian vajavaiseksi aikataulun kireydestä johtuen. Samankaltaista kiirettä oli havaittavissa myös tämän tutkimuksen Case 2:ssa (SSV ry), jossa MyClub-järjestelmä otettiin pikaisesti alle 2 kk:ssa käyttöön. Käyttöönoton jälkeinen koulutus jäi Huckissa liian vähäiseksi, mitä oli josain määrin havaittavissa myös tämän tutkimuksen rahastonhoitajien vastauksissa.

Teittisen ym. (2012) tutkimuksen yksi olennaisimmista koetuista haasteista oli puolestaan matalimman organisaatiotason työntekijöiden kriittisyys uutta järjestelmää kohtaan. Tämän tutkimuksen kaikissa kohdeseuroissa alimmalla tasolla eli jäsenistön keskuudessa oli havaittavissa myös aluksi hieman kriittisyyttä ja ennakkoluuloja uutta MyClub-järjestelmää kohtaan.

## 6.2 Tutkimuksessa havaittu aikaresurssin muutos

Toinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään, miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto muutti seuratoimijoiden ajankäyttömahdollisuuksia seuran kehittämiseen ja lajin markkinointityöhön?

Tätä on syytä lähestyä Väisäsen (2015) tutkiman jääkiekkoseuran sähköisen taloushallintojärjestelmän käyttöönottoprojektissa havaittuja konkreettisia aikaresurssiin liittyviä hyötyjä esittelemällä: seuran prosessien tavoitteiden mukaisesti onnistuneen sähköistämisen myötä paperilaskujen määrä puolittui ja toiminta tehostui siten, että alkuperäinen tarve palkata kokoaikainen seuratyöntekijä poistui, jolloin kyseiset tehtävät hoituivat uuden järjestelmän myötä osa-aikaisen- ja vapaaehtoistyöntekijän voimin. Väisäsen (2015) tutkimuksessa siis vapautui selkeästi urheiluseuran aikaresurssia.

Tämän tutkimuksen kohdeseuroilla oli koontitaulukon (Taulukko 10) mukaisesti lähes täysin manuaalinen seuran toiminnan järjestäminen ennen MyClub-järjestelmän hankintaa. Tutkimuksen teemahaastatteluista (Liite 1) ja rahastonhoitajille suunnatuista sähköpostikyselyistä (Liite 2) kävi ilmi, että päivittäisten, toistuvien seuratoimintojen prosentuaalinen työaikamuutos (henkilötyötuntia / viikko) oli kohdeseuroilla keskimäärin -55 % (SPV ry: -50 %, Erä ry: -60 %, SSV ry: -50 %). Keskimääräinen työajan tarve siis putosi toiminnanjohtajien arvioiden mukaan alle puoleen alkuperäisestä MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä. Tämä on erittäin merkittävä muutos salibandyseuran koikoiselle toimijalle, sillä periaatteessa puolet päivittäisiin pakollisiin seuratoimintoihin aiemmin kuluneesta ajasta pystytään nykytilanteessa hyödyntämään seuran ja sitä kautta lajin kehittämiseen sekä uusien harrastajien rekrytointiin. Tutkimuksen kohdeseurojen jäsenmäärien välittömät kasvulukemat (esitelty ylemmänä) kertovatkin tämän mahdollisuuden avautumisesta.

Suuremman mittakaavan esimerkkinä mainittakoon, että Umblen ym. (2003) tutkimuksessa uuden Baan-järjestelmän käyttöönottanut Huck International Inc. pystyi vähentämään päätehtaansa henkilöstöstä 8-10 henkilöä samalla bisnesvolyymilla vain puoli vuotta-vuosi käyttöönoton jälkeen.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Toiminnanohjausjärjestelmät mielletään ja yhdistetään usein suurempiin organisaatioihin ja toimijoihin, mikä on leimannut myös aiempaa tutkimusta aiheesta. ERP-järjestelmiä kuitenkin käyttöönotetaan nykypäivänä yhä pienemmille toimijoille, mikä on tehnyt voittoa tavoittelemattomien urheiluseurojenkin tutkimisen aiheen tiimoilta erittäin mielenkiintoiseksi.

Tämä tutkimus saavutti tutkijan ennakkoon asettamat odotukset ja tavoitteet tutkimusaiheen olennaisuudesta, vaikkakin kyseessä oli vielä verrattain kapea katsaus pienen, nopeasti kasvavan urheilulajin muutaman seuran toiminnan tehostamisprosessiin. Tutkimuksen kohteena ollut MyClub-järjestelmä on tutkimuksen aikanakin saanut tutkijan tietojen mukaan asiakkaiskseen monta uutta salibandyseuraa, mikä osaltaan kertoo tutkimusaiheen ajankohtaisuudesta ja toiminnanohjauksen tarpeen kasvusta salibandyseurojen ja ylipäänsä urheiluseurojen keskuudessa.

Jatkotutkimuksena tutkimustyötä voisi laajentaa MyClub-järjestelmän käyttöönottoprosessin tutkimisen osalta myös muiden urheilulajien seuroihin, jolloin otanta kasvaisi ja tutkimustulosten merkittävyys parantuisi. Tämän työn jatkoksi voisi esimerkiksi tutkia vastaavaa prosessia jossain toisessa lajissa, jolloin nähtäisiin, muuttuuko ohjausjärjestelmän tarpeen määrä yli lajirajojen. Tulvaisuudessa olisi myös syytä miettiä, olisiko urheiluseurojen kannattavaa sijoittaa vieläkin enemmän toiminnanohjaukseen käyttöönottamalla järjestelmä, jossa toiminnallisuuksien määrä olisi vieläkin suurempi sisältäen esimerkiksi ostoreskontran ja varastonhallinnan. Salibandyn kohdalla tutkijan uskomus ainakin on, että lajirajoja ei ole vielä saavutettu toiminnanohjauksenkaan osalta.

## LÄHTEET

- Arponen, A. & Hilska, M. 2015. Salibandykirja - Jumppasaleista jumbotroneille. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.
- Blomqvist, M., Karjalainen, J. & Suolanen, O. 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. MET-julkaisuja 7 / 2001.
- Cordery, C., Sim, D. & Baskerville, R. 2013. Three models, one goal: Assessing financial vulnerability in New Zealand amateur sports clubs. *Sport Management Review* 16 (2), 186-199.
- Davenport, T. 1998. Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review* 76 (4), 121-128.
- Dillard, J., Ruchala, L. & Yuthas, K. 2005. Enterprise resource planning systems: A physical manifestation of administrative evil. *International Journal of Accounting Information Systems* 6 (2), 107-127.
- Hakkarainen, S. 2016. Jymypaukku salibandyssä – Erä ja SSV sulautuvat jättiläisseuraksi. Saatavilla osoitteessa: [http://yle.fi/urheilu/jymypaukku\\_salibandyssa\\_era\\_ja\\_ssv\\_sulautuvat\\_jattilaisseuraksi/8765458](http://yle.fi/urheilu/jymypaukku_salibandyssa_era_ja_ssv_sulautuvat_jattilaisseuraksi/8765458). Viitattu: 29.4.2016.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. (13. painos) Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- International Floorball Federation (IFF). 2016. IFF today and history in short. Saatavilla osoitteessa: <http://www.floorball.org/pages/EN/IFF-Today-and-History-in-short>. Viitattu: 8.3.2016.
- Kauppalehti. 2016. Yrityshaku -> SPV Salibandy Oy. Saatavilla osoitteessa: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/spv+salibandy+oy/26262228>. Viitattu: 13.3.2016.
- Korsman, J. & Mustonen, J. 2011. Salibandyn käsikirja. EU: Unipress.
- Langenwalter, G. 2000. Enterprise Resources Planning and Beyond: Integrating Your Entire Organization. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Minahan, T. 1998. Enterprise resource planning. *Purchasing* 16, 112-117.
- myClubFI 2016. myClubFI-youtube-kanava. Saatavilla osoitteessa: <https://www.youtube.com/user/myClubFI>. Viitattu: 29.4.2016.
- Oden, H., Langenwalter, G. & Lucier, R. 1993. Handbook of Material and Capacity Requirements Planning. New York: McGraw-Hill.
- Ptak, C. 1999. ERP Implementation - surefire steps to success. *ERP World Proceedings*.
- Ptak, C. & Schragenheim, E. 2000. ERP: Tools, Techniques and Applications for Integrating the Supply Chain. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Quattrone, P. & Hopper, T. 2005. A 'time-space odyssey': management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations and Society* 30, 735-764.



- Salibandyliitto 2015. Lajiesittely->Tunnusluvut. Saatavilla osoitteessa: <http://floorball.fi/salibandy-info/lajiesittely/tunnusluvut/>. Viitattu: 10.3.2016.
- Salibandyseura Viikingit 2016. Seurainfo - Salibandyseura Viikingit. Saatavilla osoitteessa: <http://www.ssv.fi/seura/>. Viitattu: 29.4.2016.
- Schragenheim, E. 2000. When ERP worlds collide. APICS - The Performance Advantage, 55-57.
- Seinäjoen Peliveljet 2016. Seurainfo - Seinäjoen Peliveljet. Saatavilla osoitteessa: <http://www.peliveljet.com/seura/info>. Viitattu: 29.4.2016.
- Seinäjoen Peliveljet ry. 2014. Tasekirja - tilikausi 01.06.2013 - 31.05.2014.
- Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. 2010a. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010 - Aikuisliikunta. Saatavilla osoitteessa: [http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjIvMTNfNDRf-MzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzZXRFMjAwOV8yM-DEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus\\_aikuiset\\_2009\\_2010.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjIvMTNfNDRf-MzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzZXRFMjAwOV8yM-DEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf). Viitattu: 23.2.2016.
- Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. 2010b. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010 - Lapset ja nuoret. Saatavilla osoitteessa: [http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjIvMTNfNDRf-MzJfMjgwX0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfbnVvcnV0XzIwMDlf-MjAxMC5wZGYiXV0/Liikuntatutkimus\\_nuoret\\_2009\\_2010.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjIvMTNfNDRf-MzJfMjgwX0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfbnVvcnV0XzIwMDlf-MjAxMC5wZGYiXV0/Liikuntatutkimus_nuoret_2009_2010.pdf). Viitattu: 23.2.2016.
- Suomen Salibandyliitto ry. 2012. Salibandyseuran hyvä hallinto. Saatavilla osoitteessa: [http://floorball.fi/files/6914/0248/7489/Seuran\\_Hyv\\_Hallinto\\_salibandy\\_2012.pdf](http://floorball.fi/files/6914/0248/7489/Seuran_Hyv_Hallinto_salibandy_2012.pdf). Viitattu: 15.3.2016.
- Taikala oy. 2016. MyClub-palvelu - Tehokasta järjestötoiminnan ohjausta. Saatavilla osoitteessa: <https://www.myclub.fi/>. Viitattu: 7.4.2016.
- Tapanilan Erä 2016. Tapanilan Erän salibandyjaosto. Saatavilla osoitteessa: <http://www.tapanilanera.fi/>. Viitattu: 29.4.2016.
- Taylor, P., Barrett, D. & Nichols, G. 2009. Survey of sports clubs 2009. London: CCPR. Saatavilla osoitteessa: [http://www.sportandrecreation.org.uk/sites/sportandrecreation.org.uk/files/web/documents/pdf/CCPR%20sports%20club%20summary\\_final.pdf](http://www.sportandrecreation.org.uk/sites/sportandrecreation.org.uk/files/web/documents/pdf/CCPR%20sports%20club%20summary_final.pdf). Viitattu: 7.4.2016.
- Teittinen, H., Pellinen, J. & Järvenpää, M. 2012. ERP in action - Challenges and benefits for management control in SME context. International Journal of Accounting Information Systems 14 (4), 278-296.
- Teittinen, H. 2008. Näkymätön ERP - Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Umble, E., Haft, R. & Umble, M. 2003. Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. European Journal of Operational Research 146 (2), 241-257.
- Vehviläinen, M. 2015. Tukilakoista vakava mainehaitta. Kauppalehti 24.11.2015. 224/2015.

- Väisänen, K. 2015. Urheiluseuran taloushallinnon sähköistäminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Wicker, P. & Breuer, C. 2011. Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review* 14 (2), 188-201.
- Wortmann, J. C. 1998. Evolution of ERP systems. Teoksessa Bitici, S. & Carrie, A.S. (toim.) *Strategic Management of the Value Chain*. Lontoo: Springer, 11-23.
- Yhdistyslaki. 1989. Säädetty 26.5.1989 (503 / 1989). Saatavilla osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>. Viitattu: 13.3.2016.

## LIITTEET

### LIITE 1: Teemahaastatteluiden haastattelurunko seurojen toiminnanjohtajille

MyClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovuosi?

#### **Toiminnanohjausjärjestelmän tarpeen tunnistamisvaihe:**

Miten seuranne päivittäinen toiminta oli järjestetty ennen toiminnanohjausjärjestelmän hankintapäätöstä?

Arvioikaa, kuinka monta henkilötyötunteja viikossa kului tuolloin näiden päivittäisten toistuvien seuratoimintojen (jäsentiedotus, laskutus yms.) hoitamiseen?

Mistä syistä päädyitte harkitsemaan ohjausjärjestelmää toimintanne tueksi?

#### **Järjestelmän hankintavaihe (vaihtoehtojen vertailu, sijoituspäätös):**

Miten investointitarve toiminnanohjausjärjestelmään otettiin seuranne hallituksessa vastaan?

Miten hankintaprosessia lähdettiin seurassanne toteuttamaan?

Mitä muita järjestelmävaihtoehtoja oli vertailussa mukana ja miksi päädyitte valitsemaan myClubin?

#### **Järjestelmän käyttöönottovaihe (perehdytys, vastuuhenkilöiden roolit, jäsenten reaktiot):**

Kuinka laajan käyttökoulutuksen ja esivalmistelut (tiedonsiirto) ostitte palveluntarjoajalta ja koitteko ne tarpeellisiksi?

Millaisella aikajänteellä toteutitte käyttöönottoprosessin (järjestelmän testaamisesta varsinaiseen käyttöönottoon seurassa)?

Kuinka toteutitte järjestelmän käyttökoulutuksen seuran sisällä? Mahdolliset haasteet?

Millaisia reaktioita uuden järjestelmän käyttöönotto aiheutti seuran vastuuhenkilöissä (joukkueenjohtajat, rahastonhoitajat)? Jäsenistössä?

#### **Järjestelmän käyttövaihe (konkreettiset vaikutukset toimintaan heti ja pidemmällä aikajänteellä):**

Millaisia hyötyjä koitte seurallenne aiheutuneen järjestelmän käytön alkuvaiheessa? Merkittävin hyöty?

Millaisia haasteita koitte seurallenne aiheutuneen järjestelmän käytön alkuvaiheessa? Merkittävien haaste?

Miten kuvailisitte järjestelmän käyttöönotosta aiheutuneita hyötyjä pidemmällä aikajänteellä (ensimmäisen/toisen toimintavuoden jälkeen)? Merkittävien hyöty?

Miten kuvailisitte järjestelmän käyttöönotosta aiheutuneita haasteita pidemmällä aikajänteellä (ensimmäisen/toisen toimintavuoden jälkeen)? Merkittävien haaste?

### **Järjestelmän kokonaisvaikutuksen jälkiarviointi:**

Miten arvioitte kokonaisuutena jälkikäteen sijoituksenne kannattavuutta myClub-toiminnanohjausjärjestelmään?

Miten seuranne jäsenmäärä on kehittynyt järjestelmän hankinnan myötä (jäseniä ennen käyttöönottoa, vuosi/2 vuotta käyttöönoton jälkeen)?

Miten seuranne merkittävimmät tulovirrat (jäsenmaksutulot, kausimaksutulot) ovat kehittyneet prosentuaalisesti myClubin käyttöönottoa edeltäneeltä tilikaudelta seuraavalle?

Arvioikaa myClub-järjestelmän hinta-laatu-suhdetta?

Arvioikaa, kuinka monta henkilötyötunteja viikossa kuluu myClubin käyttöönoton jälkeen (vuosi/2 vuotta) päivittäisten toistuvien seuratoimintojen (jäsentiedotus, laskutus yms.) hoitamiseen?

*Millaisena näitte myClub-järjestelmän roolin salibandykansan yllättäneessä seuraufuusiointumisprosessissa (Salibandyseura Viikinkien ja Tapanilan Erän yhdistyminen EräViikingeiksi)? (tämä kysymys vain Case 2:n ja Case 3:n haastatteluissa)*

LIITE 2: Sähköpostikyselylomake seurojen rahastonhoitajille:

1. Arvioikaa rahastonhoitajan tehtäviin käyttämäanne aikaa (henkilötyötuntia / viikko) ennen myClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa?
2. Millaisia hyötyjä koette järjestelmän käyttöönoton aiheuttaneen rahastonhoitajan työssänne? Merkittävin hyöty?
3. Millaisia haasteita koette järjestelmän käyttöönoton aiheuttaneen rahastonhoitajan työssänne? Merkittävin haaste?
4. Arvioikaa rahastonhoitajan tehtäviin käyttämäanne aikaa (henkilötyötuntia / viikko) myClub-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen (vuosi/2 vuotta)?
5. Onko teillä kehitysehdotuksia järjestelmän toiminnallisuuksiin liittyen?