

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2016

Janita Huhtaniemi

SAP – TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTE LMÄN KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUKSET TURUN KAUPUNGIN IT-PALVELUIDEN OSTOPROSESSIIN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Taloushallinto

2016 | 34

Ohjaaja: Katja Repo

Janita Huhtaniemi

SAP–TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUKSET TURUN KAUPUNGIN IT-PALVELUIDEN OSTOPROSESSIIN

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Turun kaupungin IT-palvelujen tilaamisen ja laskunkäsittelyn prosessit ennen ja jälkeen SAP ERP –järjestelmän käyttöönoton. Lisäksi tavoitteena oli selvittää projektista seuraavia säästöjä.

Teoriaosassa tutustuttiin sähköiseen taloushallintoon, erityisesti ostolaskujen käsittelyyn. Lisäksi perehdyttiin prosessikuvauksiin, kehitysprojekteihin ja muutosjohtamiseen. Teoriaosan lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta, artikkeleita, Kuntaliiton ja Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan nettisivuja sekä kuntalakia.

Empiirinen osa toteutettiin haastatteluilla ja henkilökohtaisilla tapaamisilla IT-palvelujen ERP-kirjaajien, projektipäällikön, controllerin ja hankinta- ja logistiikkajohtajan kanssa.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä esiteltiin projektin vaikutuksia, siltä osin, kuin se oli projektin puitteissa mahdollista. Lisäksi käytiin läpi projektissa ilmentyneitä ongelmia ja haasteita ja mahdollisia tulevaisuuden suunnitelmia.

ASIASANAT:

Ostoprosessi, prosessikaavio, taloushallinnon kehitysprojekti

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration | Financial administration

2016 | 34

Instructor: Katja Repo

Janita Huhtaniemi

THE AFFECTS OF COMMISSIONING SAP ERP ON TURKU CITY IT SERVICES' PURCHASING PROCESS

The goal of the thesis was to represent the process of purchasing before and after commissioning of SAP ERP in the Turku City IT-services. In addition the goal was to examine savings following the project.

Digital financial administration, especially purchase invoices were introduced in the theory part. Also process flowcharts, development projects and management of change were introduced in the theory part. The sources used in the theory part were the field's literature, articles, internet sources and the city law.

The empirical part was executed by interweaves and meetings with IT-services' ERP-actuaries, project manager, controller and the head of procurement and logistics center.

In the conclusion of the thesis the effects of the project were introduced, insofar as the project made it possible. In addition the problems and challenges that came into sight during the project and also possible future plans were reviewed.

KEYWORDS:

Purchasing process, process flowchart, development project for financial administration

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	5
1 JOHDANTO	7
2 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO	9
2.1 Taloushallinto	9
2.2 Ostolaskuprosessi	10
2.3 ERP-järjestelmä ja tilaukseen perustuva ostolaskun käsittely	11
2.4 Talouden johtaminen	12
2.5 Kuntien taloushallinto	12
3 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	14
3.1 Prosessikuvaukset	14
3.2 Kehitysprojektit ja muutosjohtaminen	15
4 CASE: TURUN KAUPUNGIN IT-PALVELUT	19
4.1 Projektin tarkoitus	19
4.2 Ostoprosessi ennen ERP:n käyttöönottoa	21
4.3 Ostoprosessi ERP:n käyttöönoton jälkeen	22
4.4 Muutoksen seuraukset	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	26
5.1 Yhteenveto seurauksista	26
5.2 Muutoksen ongelmat ja haasteet	26
5.3 Tulevaisuuden näkymät	27
LÄHTEET	29

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu.

Liite 2. Tilauksesta maksuun –prosessi ennen ERP:n käyttöönottoa.

Liite 3. Tilauksesta maksuun –prosessi ERP:n käyttöönoton jälkeen.

Liite 4. Tilauksesta maksuun –prosessi tulevaisuudessa.

KUVIOT

Kuvio 1. Tilauksesta maksuun –prosessi ennen ERP:n käyttöönottoa	31
Kuvio 2. Tilauksen tekeminen ERP:n käyttöönoton jälkeen	32
Kuvio 3. Vakio-ostolaskujen ja limiittilaskujen reitit	33
Kuvio 4. Tilauksesta maksuun –prosessi tulevaisuudessa	34

KÄYTETYT LYHENTEET

SAP	Systems, Applications & Products in Data Processing
ERP	Enterprise Resource Planning
SRM	Supplier Relationship Management
SIPS	Seamless Invoice Processing in SAP
SARKK	Tiera Sähköinen Arkistointi -palvelu
JUHTA	Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta

1 JOHDANTO

Teknologia kehittyy jatkuvasti ja nykyään yrityksen taloushallintokin on mahdollista suorittaa täysin sähköisesti. Kirjanpitolain mukaan jopa laskujen sähköinen arkistointi on mahdollista. Sähköisen taloushallinnon tehokas hyödyntäminen edellyttää prosessien kehittämistä. Prosessit yksinkertaistuvat ja monia paperiseen taloushallintoon liittyviä vaiheita pystytään jättämään pois. Prosessien kehittämällä voidaan säästää huomattaviakin summia, joten näiden mahdollisuuksien käyttäminen on osa vastuullista taloudenohjausta ja kustannusseurainta. Tämä korostuu etenkin kunta-alalla, jossa varat ovat usein rajalliset.

Myös Turun kaupunki haluaa kehittää taloushallintoaan, ja koska suurin osa taloushallinnosta on ulkoistettu kuntien omistamalle Kunnan Taitoa Oy:lle, helppo tapa kehitykseen on tilaamisen ja ostolaskujen käsittelyn kehittäminen. Tilaamisessa ja ostolaskujen käsittelyssä Taitoa Oy:n roolina on ollut vain ostolaskujen reititys. Pilottiryhmäkseen Turun kaupunki valitsi Turun kaupungin IT-palvelut, joka toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Turun kaupungin IT-palvelut on yksi kaupungin palvelukeskuksista, joka tuottaa tietoliikenne- ja tukipalveluita koko Turun kaupungin organisaatiolle. Lisäksi IT-palvelut tuottaa erilaisia palveluja kuntalaisille, kuten joukkoliikennesovellus Föli.

Turun kaupungin IT-palvelut ottavat käyttöön SAP ERP –järjestelmän, jonka tarkoituksena on siirtää laskunkäsittelyn pääpaino tilaamiseen. ERP-järjestelmän käyttöönotto johtaa prosessien muutokseen, koska työ painottuu tilaamiseen ja laskunkäsittely automatisoituu.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Turun kaupungin IT-palvelujen tilaamisen ja laskunkäsittelyn prosessit ja vertailla tilauksesta maksuun –prosessia ennen ja jälkeen SAP ERP –järjestelmän käyttöönoton prosessikaavioita apuna käyttäen. Lisäksi pyritään selvittämään, kuinka paljon IT-palvelut sekä koko Turun kaupungin organisaatio voivat säästää muutoksien seurauksena ja arvioida käyttöönottoprojektin vaikutuksia.

Tutkimus on laadullinen haastattelututkimus. Tutkimus toteutetaan haastattele-malla asiantuntijoita sekä keskustelemalla kaupungin taloudellisen johdon kanssa. Henkilökohtaisia tapaamisia on projektipäällikön, ERP-kirjaajien tiimin sekä hankinta- ja logistiikkajohtajan kanssa. Haastateltavana on toimistosihtee-ri, jonka tehtäviin tulee kuulumaan ERP-tilauksen teko.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustutaan sähköiseen taloushallintoon, erityi-
sesti ostolaskujen käsittelyyn, sekä kunta-alan taloushallinnon erityispiirteisiin.
Lisäksi perehdytään prosessikaavioihin, niiden tarkoitukseen ja hyötyihin sekä
kehitysprojektin läpiviemiseen ja muutosjohtamiseen. Tutkimusosassa tarkastel-
laan prosessikaavioita ja vertaillaan prosesseja ennen ja jälkeen SAP ERP:n
käyttöönoton. Johtopäätöksinä ovat seurauksien arvioinnin lisäksi toimeksianta-
jan toiveesta projektin haasteet ja ongelmat. Johtopäätöksien lopussa käydään
läpi mahdolliset tulevaisuuden näkymät.

2 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO

Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Sähköisessä taloushallinnossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. Sähköistä taloushallintoa voi kuvata myös määritelmällä automaattinen taloushallinto. (Lahti & Salminen 2014, 24.)

2.1 Taloushallinto

Suomessa on voitu tehdä taloushallinto täysin sähköisesti jo vuodesta 1997 (Lahti & Salminen 2014, 28). Sähköinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että kaikki taloushallinnon ja kirjanpidon materiaali käsitellään ilman paperisia tositteita mahdollisimman automaattisesti. Sähköinen taloushallinto pitää sisällään kaikki talouteen liittyvät tehtävät toiminnot, joita ovat myynti- ja ostoreskontra, palkanlaskenta, matkalaskutus, kirjanpito, raportointi, viranomaisilmoitukset ja arkistointi. (Helanto ym. 2013, 28.) Kaikki taloushallinnon osa-alueet on mahdollista hoitaa täysin sähköisesti ja osa myös automatisoidusti. Automaattisesti tietoja voidaan siirtää muun muassa osto- ja myyntireskontrasta sekä palkanlaskennasta suoraan kirjanpitoon kehittyneiden ja integroitujen järjestelmien ansiosta. (Kurki ym. 2011, 18–21.)

Sähköinen taloushallinto tuo mukanaan monia hyötyjä, kuten tehokkuus, luotettavuus, pienempien resurssien tarve, parempi työn laatu, läpinäkyvyys, ajantasainen raportointi ja ekologisuus. Tehokkuus seuraa kustannussäästöihin työvoimatarpeessa ja sähköinen arkistointi toimitilakustannuksissa. Sähköinen taloushallinto tuo mukanaan myös ajasta ja paikasta riippumattoman mahdollisuuden tarkastella raportteja ja käsitellä ostolaskuja. (Helanto ym. 2013, 32–33; Lahti & Salminen 2014, 32.)

2.2 Ostolaskuprosessi

Ostolaskujen käsittely on useimmiten taloushallinnon eniten resursseja vievä prosessi. Ostolaskuprosessi pitää sisällään kaikki vaiheet laskun vastaanotosta sen maksamiseen, kirjaamiseen ja arkistointiin. Yrityksen hankintaprosessi alkaa kuitenkin jo tavaran tai palvelun tarpeesta ja sen tilauksesta. Koko ostoprosessin vaihteita ovat:

1. tilaus ja toimitus
2. laskun vastaanotto
3. laskun tiliöinti
4. laskun tarkistus
5. laskun hyväksyntä
6. laskun kirjaus ostoreskontraan
7. laskun maksatus
8. täsmäytys ja jaksotus
9. arkistointi

Paperisessa ostolaskuprosessissa vaiheet ovat hitaita ja ongelmana on myös laskujen katoaminen sekä laskun näkyminen kirjanpidossa vasta hyväksymisen jälkeen. Myös laskujen paperinen arkistointi vie turhia resursseja ja vaikeuttaa laskujen tarkastelua jälkikäteen. (Lahti & Salminen 2014, 52–54.)

Ostolaskujen sähköinen käsittely sujuu mutkattomimmin verkkolaskulla, mutta skannauspalvelujen avulla sähköinen käsittely on mahdollista myös paperilaskuilla sekä sähköpostin liitteenä tulleilla laskuilla. Tosin skannattujen laskujen tiedot on usein kirjattava manuaalisesti, mikä hidastaa prosessia. Jos yrityksen käytössä on tulkkavaa skannausohjelma, ei laskun perustietoja tarvitse kirjata järjestelmään manuaalisesti. Suurin hyöty siis saavutetaan verkkolaskuilla, joita ei tarvitse erikseen skannata järjestelmään. Kun sähköinen ostolasku on vas-

taanotettu ja sen perustiedot tallennettu järjestelmään, tiliöidään se joko manuaalisesti tai automaattisesti. Tiliöinnin jälkeen lasku laitetaan sähköiseen kiertoon, jossa se tarkastetaan ja hyväksytään sähköisellä allekirjoituksella. Hyväksytty lasku kirjataan ostoreskontraan joko automaattisesti tai manuaalisesti, jonka jälkeen lasku maksetaan. Sähköisesti käsitellyt laskut tallennetaan sähköiseen arkistoon, joten laskukopioita ei tarvita. (Lahti & Salminen 2014, 54–55; Mäkinen & Vuorio 2002 117–119, 123.)

2.3 ERP-järjestelmä ja tilaukseen perustuva ostolaskun käsittely

Vaikka laskujen sähköinen käsittely on tehokasta monissa taloushallinnon järjestelmissä, on moni organisaatio siirtynyt ERP-järjestelmien omiin ostolaskukäsittelyn toimintoihin. ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning) ovat toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka sisältävät toiminnot ainakin myyntiin, tuotantoon, projektinhallintaan, henkilöstöhallintoon, logistiikkaan sekä taloushallintoon. ERP-järjestelmässä ostolaskun käsittely on linkitetty ostotilaukseen ja hankinnan hyväksymis- ja tiliöintitapahtumat on hoidettu jo tilausvaiheessa. (Lahti & Salminen 2014, 40.)

Kun tilauksella on jo annettu suuri osa ostolaskun käsittelyssä tarvittavista tiedoista, tehostuu ostolaskun käsittelyprosessi merkittävästi. Tehokkaimmillaan ostolaskun käsittely on automatisoitu siten, että tilaukseen ja vastaanottoon täsmäävä lasku ei vaadi ostolaskun saapuessa enää mitään toimenpiteitä, vaan järjestelmän verrattua laskun ja tilauksen tietoja tiliöityy täsmäävä lasku automaattisesti. Ostolasku ei vaadi enää erillistä hyväksyntää, sillä laskuun liittyvä tilaus on jo hyväksytty. Lasku on siis täsmäytyksen jälkeen valmis maksettavaksi. Tehokkuuden ja nopeuden lisäksi ERP-järjestelmän käytön hyötynä on myös se, että organisaation tekemät hankinnat voidaan kirjata kirjanpitoon reaaliaikaisesti suoriteperusteella, jolloin kulujaksotusta ei tarvitse tehdä. (Lahti & Salminen 2014 53, 55–57.) ERP-järjestelmä toimii hyvänä talouden johtamisen ja seurannan työkaluna, sillä ERP-järjestelmässä tehdyt tilauksen pitävät raportoinnin ajan tasalla.

2.4 Talouden johtaminen

Taloussympäristö ja liiketoiminnan tarpeet muuttuvat, minkä vuoksi talousjohtamiseen kohdistuu suuria muutospaineita. Muutosajureita ovat liiketoiminta- ja taloussympäristöjen monimutkaisuuden ja epävarmuuden lisääntyminen, tarve entistä ennakoivampaan talousjohtamiseen ja -hallintoon sekä tulevaisuuden ennustamiseen keskittyminen. Taloushallinto integroituu yhä enemmän osaksi liiketoimintoja ja yrityksen johtamista, eikä se ole enää vain muuta organisaatiota palveleva toiminto. (Lahti & Salminen 2014, 205–206.)

Toiminnan tehostaminen ja kustannussäästöpainet johtavat monessa organisaatiossa siihen, että taloushallintoon käytettävät aika ja resurssit vähenevät. Jotta talousosasto pystyy vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin, prosessit tulee hoitaa tehokkaasti, tehtäviä tulee priorisoida ja tarpeettomista aikaa vievistä tehtävistä tulee päästä eroon. Talousjohtamisessa ja sen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota prosessien johtamiseen, kokonaisprosesseihin ja muutoksen johtamiseen. (Lahti & Salminen 2014, 206–207.)

2.5 Kuntien taloushallinto

Kunnat ja kuntayhtymät käyttävät noin 42 miljardia euroa vuodessa palvelujen järjestämiseen ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Menoista noin puolet katetaan veroilla, neljäsosa maksuilla ja myyntituotoilla ja noin viidesosa valtionosuuksilla. (Kuntaliitto 2016.)

Hyvä kirjanpitojärjestelmä toimii perustana kaikelle talouden johtamiselle. Kunnan kirjanpidon sisällöstä ja muodosta säädetään kuntalaissa sekä kirjanpito-laissa. Ohjeet kirjanpitokäytännöistä sekä kunnan talouden johtamisesta antaa Työ- ja elinkeinoministeriön alaisen Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto. Kunnan kirjanpitojärjestelmä sisältää tilijaottelun tarkkuudella pidettävän ulkoisen (tuloslaskelma ja tase) sekä siihen liittyvän sisäisen laskentajärjestelmän (kustannuspaikkarakenne). Kirjanpito tulee eritellä tileihin siten, että siitä saadaan toiminnan johtamiseen ja valvomiseen tarvittavat tiedot. Kunnan talouden johtamisjär-

jestelmä koostuu kunnan sekä toimialueiden talouden budjetoinnista ja tulosuunnittelusta, tasesuunnittelusta, rahoitussuunnittelusta sekä raportoinnista ja seurannasta. (Pokki ym. 2012, 16–17.)

Kuntalaissa säädetään, että valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä kunnalle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio ottaen huomioon kuntakonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen. Kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota. (Kuntalaki 410/2015 §110.)

3 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Toimiva ja tehokas taloushallinnon prosessi muodostuu yleensä seuraavien tekijöiden pohjalta:

1. Käytössä on yksi yhteinen ERP-järjestelmä, jota päivitetään ja kehitetään jatkuvasti
2. Prosessit, käytännöt ja kontrollit on standardoitu ja yhtenäistetty
3. Prosessit on pitkälle automatisoitu ja ne joustavat muutostilanteissa
4. Prosessit on integroitu keskenään ja ne tuottavat tietoa yhtenäisiin data-malleihin ja mahdollistavat laadukkaan raportoinnin
5. Taloustoiminto toimii liiketoiminnan ja päätöksenteon tukena
6. Organisaatiossa on selkeät roolit ja vastuut
7. Henkilöstö on järjestetty prosesseittain keskitettyihin tiimeihin
8. Prosessit ja järjestelmät mahdollistavat ulkoistamisen

(Lahti & Salminen 2014, 210.)

3.1 Prosessikuvaukset

Prosessikuvauksia käytetään prosessien johtamiseen, hallintaan ja parantamiseen. Prosesseja on kolmenlaisia: strategisia, ydin- ja tukiprosesseja. Ostopro- sessi on yksi yrityksen tukiprosesseista. Tukiprosesseihin kuuluu johtamisen, talous- ja henkilöstöhallinnan, viestinnän ja tietohallinnon prosessit. (Karimaa 2002, 8-10.)

Prosessien kehittämisellä on monia tavoitteita, mutta yleensä sillä tähdätään toiminnan tehostamiseen sekä laadun ja palvelutason parantamiseen. Tavoit- teina on myös ongelmatilanteiden hallinta ja kustannussäästöjen aikaansaami- nen. Käytännössä tämä saattaa johtaa asioiden uudenlaiseen keskittämiseen,

päällekkäisten työvaiheiden poistamiseen tai rinnakkaisvaiheiden lisäämiseen läpimenoajan nopeuttamiseksi. Usein pyritään lisäämään prosessin mitattavuutta, vähentämään tarvetta moninkertaisille hyväksynnöille sekä parantamaan prosessin käytettävyyttä ja luotettavuutta. Käytännössä prosessien kehittäminen seuraa usein uusien työtiimien muodostamiseen tai uuteen tapaan organisoida prosessit. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3.)

Prosessikuvaukset ovat koko organisaation yhteinen työväline. Organisaation johto käyttää prosessikuvauksia johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Prosessikuvausten avulla voidaan kuvata organisaation toimintatapoja ja niitä käytetään muutosjohtamisen välineenä. Prosessikuvaukset auttavat järjestämään yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa. Esimiehet hyödyntävät prosessikuvauksia työmäärän mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selventämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työohjauksessa. Prosessikuvaukset auttavat tulosten mittaamisessa, tietoturvariskien kartoittamisessa ja laadun arvioinnissa. (JUHTA 2012, 3.)

3.2 Kehitysprojektit ja muutosjohtaminen

Taloushallintoa tarkastellaan usein prosesseina, jotka kulkevat läpi yrityksen eri yksiköiden (Lahti & Salminen 2014, 209). Taloushallinnon kehitysprojektien taustalla on usein tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa sekä päästä käsiksi digitaalisuuden ja automatisoinnin mahdollistamiin laatu-, tehokkuus- ja kustannussäästöihin. Usein kehitys liittyy laajaan järjestelmä- tai organisaatiouudistukseen ja sen aloite tulee ylimmän johdon taloushallinnolle asettamista strategisista tavoitteista. Kehitys voi kattaa vain yksittäisen prosessin tai osa-alueen tai kaikki taloushallinnon eri prosessit. Digitaalisen taloushallinnon käyttöasteen nostaminen tulee nähdä paljon laajemmin kuin vain prosessien ja järjestelmien uusimisena. Oikein toteutettuna kehitys väistämättä muuttaa yrityksen toimintatapoja ja mahdollisesti myös koko taloushallinnon organisointia. (Lahti & Salminen 2014, 219–220.)

Automatisoinnin kautta taloushallinnon rutiinotoimintoihin menee vähemmän resursseja, jolloin niitä voidaan kohdentaa transaktioiden käsittelyn sijaan laadun varmistamiseen, tietojen analysointiin, tulevaisuuden ennustamiseen ja liiketoiminnan päätöksenteon tukemiseen. Usein automatisointi johtaa talousosaston parempaan työhyvinvointiin, mutta toisaalta uudistuneet työtehtävät vaativat uudenlaista osaamista, henkilöstön kouluttamista ja uudenlaisen ajattelutavan levittämistä. Taloushallinnon prosessien ymmärtäminen liiketoiminnan tukemisenä vaatii kokonaisprosessien tuntemista. (Lahti & Salminen 2014, 209–210.)

Kehitysprojektin suunnitteluvaiheessa valitaan eri vaihtoehdoista omalle organisaatiolle parhaiten soveltuvat ratkaisut sekä tunnistetaan mahdolliset riskit ja haasteet. Toteutusvaiheessa projektia toteutetaan ja johdetaan. Suurimmat haasteet toteutusvaiheessa liittyvät viestintään, henkilöiden johtamiseen muutoksessa tai epäselviin vastuisiin ja toimeksiantoihin. (Lahti & Salminen 2014, 220.)

Suunnitteluvaiheessa tulee alustavasti miettiä eri toteutusvaihtoehtoja, asettaa kehitysprojektille strategiset tavoitteet, laskea kannattavuutta ja arvioida riskejä ja hyötyjä. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi tietyn prosentin kustannussäästöt tai raportoinnin nopeuttaminen. Tavoitteiden suunnittelu on järkevintä aloittaa nykytilan analyysillä, joka toteutetaan käymällä läpi projektin laajuuteen sisältyvät prosessit ja osa-alueet yksityiskohtaisesti. Kun tavoitesuunnitelma on saatu valmiiksi uusien prosessien, järjestelmävaatimusten ja töiden organisoimisen osalta, voidaan siirtyä hankinta- ja toteutusvaiheisiin. Erittäin olennaista on viestiä hankkeesta riittävästi oikeille kohderyhmille jo alkuvaiheessa, sillä muutoksen johtaminen on keskeisessä asemassa myös taloushallinnon kehitysprojekteissa. (Lahti & Salminen 2014, 221–223.)

Digitaalisiin taloushallintoprosesseihin liittyvät kehitysprojektit ovat usein haastavia. Isoissa projekteissa muutos koskee yleensä laajasti yrityksen työntekijöitä ja erityisesti sen taloushallinnon parissa työskenteleviä henkilöitä. Kehitysprojektiin osallistuu useimmiten myös henkilöitä yrityksen eri toiminnoista, sillä prosessit ulottuvat yli osastorajojen yrityksen sisällä. Lisäksi kehitysprojektiin osallistuu usein ulkopuolisia asiantuntijoita ja järjestelmätoimittajien edustajia. On-

nistumisen ja riskien hallinnan osalta on erittäin tärkeää, että yrityksen ylin johto on hankkeen takana ja toimii selkänäojana koko projektille. Projektin käynnistysvaiheessa tehdään yksityiskohtainen projektisuunnitelma, johon sisältyy projektin laajuus ja rajaukset, ohjauksen ja hallinnan perustaminen, projektipäällikön nimeäminen, resursointi ja aikataulutus. (Lahti & Salminen 2014, 224–225.)

Toteutusvaihe tulee aloittaa määrittelyvaiheella, jossa laaditaan liittymä-, rekisteri- ja prosessikuvaukset. Kun taloushallintoa kehitetään hyödyntäen automatisoinnin ja digitaalisuuden tarjoamia mahdollisuuksia ja siirrytään käytännössä monilta osin uusiin toimintatapoihin, tulee määrittelyvaiheeseen sisällyttää myös työnkuvien ja organisaation uudelleen järjestely. Määrittelyvaiheen jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, joka aloitetaan tekemällä tekninen parametointi ja sovellusten perustietojen perustaminen määrittelyiden mukaisesti. (Lahti & Salminen 2014, 226.)

Kun uusi taloushallinnon sähköinen ympäristö on valmis ja testattu, voidaan siirtyä varsinaiseen käyttöön. Käyttööntöövaihe sisältää viimeiset käyttäjäkoulutukset sekä viimeisten muutoksien suorittamisen käyttäjien havaintojen perusteella. Käyttöönotto voi joissakin tilanteissa alkaa pilottijaksolla, jossa uusia prosesseja ja järjestelmiä käytetään ensiksi vain jollakin organisaation osastolla tai yrityksellä. Alkuvaiheen käytön tuessa on olennaista kiinnittää huomiota uusien menetelmien ja työtapojen oppimiseen. (Lahti & Salminen 2014, 226.)

Kun projekti on saatu päätökseen, tulee projektin aikana opitut asiat ja kokemukset kirjata ylös tulevia projekteja ja joissakin tapauksissa muita organisaation osastoja varten. Usein toteutusvaiheessa myös tunnistetaan uusia kehityskohteita, joita ei kuitenkaan projektin puitteissa pystytä toteuttamaan. (Lahti & Salminen 2014, 227.)

Koska kehitysprojekti tähtää toiminnan kehittämiseen ja prosessien muuttamiseen, ei projektin onnistumista voida arvioida vain sillä, että järjestelmät toimivat. Olennaista on arvioida myös sitä, miten toimintatavat ovat muuttuneet ja pystytäänkö digitaalisuutta ja automatisointia hyödyntämään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Suurimmat hyödyt tulevat usein siitä, että prosessit ovat suo-

raviivaisempia ja monia manuaalisia työvaiheita on automatisoitu. Muutosprojekti on onnistunut, mikäli siinä on todella saatu muutettua toimintatapoja ja prosesseihin osallistuvat ihmiset kokevat työtyytyväisyyttä uusiin menetelmiin. (Lahti & Salminen 2014, 227.)

4 CASE: TURUN KAUPUNGIN IT-PALVELUT

Turun kaupungin IT-palvelut tuottaa Turun kaupungin organisaatiolle tietoliikennepalveluja, kuten työntekijöiden päätteitä ja järjestelmätyökaluja. Lisäksi palveluja tuotetaan kuntalaisille, kuten kirjaston lainausjärjestelmä ja joukkoliikennesovellus Föli. Turun kaupungin IT-palvelut valikoitui pilottiryhmäksi SAP ERP – käyttöönottoprojektiin, jota tarkastellaan tässä opinnäytetyössä. SAP ERP – järjestelmä on tilausjärjestelmä, joka mahdollistaa laskujen nopean käsittelyn. ERP-tilauksen laskun saapuessa, on laskun käsittely helppoa, koska laskusta voidaan lukea tilauksen numero, jonka perusteella lasku voidaan maksaa. Lisäksi ERP mahdollistaa ajantasaisen raportoinnin. Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla ERP-kirjaajia sekä pitämällä tapaamisia hankinta- ja logistiikkajohtajan ja projektipäällikön kanssa.

4.1 Projektin tarkoitus

ERP-järjestelmän käyttöönottoprojektin perimmäisenä tarkoituksena on poistaa vanhasta menetelmästä johtuva kuukauden raportointiviive. Tarkoituksena on myös saada toiminnasta mahdollisimman kustannustehokasta poistamalla prosessista turhia aikaa vieviä vaiheita sekä yhtenäistää koko Turun kaupungin organisaation tilaamisen menetelmä. Menetelmää on lähdetty muuttamaan siten, että laskunkäsittelyn pääpaino siirretään tilaamiseen, mikä toteutetaan ottamalla käyttöön SAP ERP -järjestelmä. ERP-järjestelmään tehdyllä tilauksella varat ovat raportoinnin kannalta sidottuja jo ennen laskun saapumista, mikä pitää raportoinnin ajan tasalla. Lisäksi hyväksytyt tilaus antaa johdolle mahdollisuuden parempaan taloudenohjaukseen, kuin hyväksytyt lasku. Kun lasku tulee, on se usein maksettava, mutta tilausvaiheessa voi johto vielä puuttua varojen käyttöön ja menoja on helppo ennustaa. (Hankinta- ja logistiikkajohtaja 8.1.2016.)

Projekti tullaan viemään läpi koko Turun kaupungin organisaatiossa ja IT-palvelujen on tarkoituksena toimia oppaana muille toimialoille projektin läpivie-

misessä. Koska IT-palvelut toimii projektin pilottiryhmänä, on vastaan tullut myös monia ongelmia. Muutoksen ongelmat ja haasteet käydään läpi opinnäytetyön johtopäätöksissä tarkoituksenaan toimia ohjenuorana muille toimialoille.

SAP:n ERP-järjestelmä oli Turun kaupungille luonnollinen valinta toiminnanohjausjärjestelmäksi, sillä ennen ERP:n käyttöönottoa otettiin käyttöön SAP SIPS –laskunkäsittelyjärjestelmä. SAP SIPS on järjestelmänä rakennettu ERP:n päälle, joten ERP-tilausten laskujen käsittely on SIPS:issä sujuvaa. SAP SIPS:in ja SAP ERP:n hankinta suunniteltiin tehtäväksi yhdessä. Ennen SAP SIPS:iä ja SAP ERP:iä Turun kaupungissa otettiin käyttöön SAP SRM, jossa tehdään kaikki pienhankinnat toimistoihin, kuten astiat, kynät ja hiirimatot. SAP SRM on SAP ERP:n moduuli, joka tulee pysymään käytössä, vaikka ERP otetaankin käyttöön. Tarkoituksena on pitää pienemmät alasta riippumattomat hankinnat SRM:ssä ja suuremmat alakohtaiset hankinnat ERP:issä. SRM:stä tilattavat tuotteet ovat usein sellaisia, jotka Turun kaupunki ostaa etukäteen varastoon ja kaupungin työntekijät ostavat tarvitsemansa tuotteet varastosta.

Turun kaupungin IT-palvelut eivät tehneet laskunkäsittelymenetelmän muutokselle budjettia. Projektille tehtiin koko Turun kaupungin organisaation näkökulmasta kustannus- sekä kannattavuuslaskelmat hankinta- ja logistiikkajohtajan toimesta. Kannattavuus laskettiin sekä takaisinmaksu-, että annuiteettimenetelmillä, joiden mukaan investointi on kannattava 11 kuukaudessa ja 15%:n tuottovaatimuksella. (Hankinta- ja logistiikkajohtaja 12.2.2016.)

Suurin osa IT-palvelujen laskuista tulee verkkolaskuina. Viikossa vastaanotetaan yhdestä viiteen laskua paperisena tai sähköpostilla. Nämä laskut lähetetään Turun kaupungin skannauspalveluun, jossa laskut skannataan sähköisesti luettavaan muotoon. Skannauspalvelusta laskut lähetetään Taitoan, joka reitittää laskut takaisin IT-palveluihin. Laskun kierto skannauspalvelussa voi kestää useita päiviä. Tämä on kuitenkin toimittajasta kiinni oleva ongelma, sillä verkkolaskuja on pyydetty kaikilta toimittajilta. Ongelma ei siis poistu prosessin muutoksen kautta. (Liite 1. Haastattelu. Toimistos sihteeri 16.2.2016.)

4.2 Ostoprosessi ennen ERP:n käyttöönottoa

Turun kaupungilla on käytössä verkkolaskut ja –laskutus, joiden käsittely toimii sujuvasti SAP SIPS –järjestelmässä. SAP SIPS on SAP ERP:n moduuli, jossa laskut kierrätetään ja hyväksytään sähköisesti. Kuitenkin ennen ERP:n käyttöönottoa laskujen käsittely vaati paljon manuaalista selvitystyötä, koska useimmiten laskuissa ei ollut mitään viitteitä. Usein tilauksesta, johon lasku viittaa, ei ollut saatavilla mitään tietoa, joten pahimmassa tapauksessa laskunkäsittelijä joutui lähettämään kuvia laskusta sähköpostin liitteenä monelle mahdollisille tilaajille ja odottamaan vastauksia useita päiviä. Päivien selvitystyö laskujen käsittelyssä johtaa usein viivästyskorkoihin ja raportoinnin epärealistisuuteen. (Toimistosiihteri 3.3.2016 & Hankinta- ja logistiikkajohtaja & Projektipäällikkö 8.1.2016.)

Tilauksesta maksuun –prosessi (Liite 2. Kuvio 1. Tilauksesta maksuun –prosessi ennen ERP:n käyttöönottoa.) painottui ennen ERP:n käyttöönottoa laskunkäsittelyyn. Tilaaja tilasi tavarat parhaaksi näkemällään tavalla ja kun lasku saapui, oli laskunkäsittelijän tehtävä selvittää, mitä tilausta lasku koski. Kun laskun alkuperä saatiin selvitettyä tuli lasku tarkastuttaa tilaajalla ja hyväksyttää sekä kustannuspaikan omistajalla, että IT-palvelujohtajalla.

Yksi suuri kompastuskivi IT-palvelujen ostoprosessissa on ollut Dotkun tilauslista. IT-palvelujen intranetissä Dotkussa on ollut lista, johon tulisi kirjata kaikki tehdyt tilaukset. Kuitenkin osa tilaajista on ajatellut listan olevan vapaaehtoinen tai ei ole tiennyt listan olemassaolosta, joten tilauksia ei ole aina sinne kirjattu. Todellisuudessa tilauslista on laskunkäsittelijöille tärkeä työkalu. Dotku on ollut ainoa paikka, josta on ollut mahdollista löytää kaikki tilaukset, joten kun todellista tilauksien määrää alettiin IT-palveluissa selvittää, ei se ollut mahdollista. Vain murto-osa tilauksista oli kirjattu Dotkuun, eikä tehtyjä tilauksia löydy kirjattuna mistään muualta. (Projektipäällikkö & Hankinta- ja logistiikkajohtaja 8.1.2016.)

Ostoprosessi on kannattavaa kuvata prosessikaaviolla, jotta kaikki prosessin eri vaiheissa työskentelevät ymmärtävät ja hahmottavat koko prosessin. Prosessikaaviot auttavat tilaajia ymmärtämään koko ostoprosessin ja heidän oman roo-

linsa ja ERP-kirjaajien roolin prosessissa. Kaaviot auttavat myös ymmärtämään, miksi jotakin tiettyä informaatiota tarvitaan tai mihin virheet johtavat. Prosessikaaviot ovat myös hyvä työkalu muutosprojekteissa, sillä prosessikaaviosta näkee, mitä kaikkea on muuttunut ja tässäkin tapauksessa monien vaiheiden poistuminen ostoprosessista konkretisoi projektin todelliset hyödyt.

4.3 Ostoprosessi ERP:n käyttöönoton jälkeen

ERP:n käyttöönoton jälkeen ostoprosessi (Liite 3. Kuvio 2. Tilauksen tekeminen ERP:n käyttöönoton jälkeen) muuttuu paljon, koska laskunkäsittelyn pääpaino siirretään tilaamiseen. Laskunkäsittelijöiden työnkuvat muuttuvat ERP-kirjaajiksi ja tilaajien rooli prosessissa kasvaa. Tilaajilta vaaditaan enemmän kirjattua informaatiota kuin ennen. ERP vaatii paljon ennalta tehtyä työtä ja selvittelyä. Jo tilausvaiheessa täytyy tietää tarkat ostohinnat, tiliöintitiedot, mahdolliset lisäkustannukset ja kustannuspaikka. Tarvittavat tiedot tuli tietää myös ennen ERP:n käyttöönottoa, mutta aikaisemmin tietoja ei tarvinnut kirjata mihinkään. Tilaajan rooli prosessissa kasvaa huomattavasti projektin myötä, mutta ennalta selvittelyn ansiosta laskujen käsittely tulee olemaan nopeaa ja vaivatonta, eikä laskun tullessa vaadita mitään toimenpiteitä. Laskun automaattinen läpimeno vaatii kuitenkin erittäin tarkat etukäteistiedot, eikä automaattinen maksatus koske käytännössä kuin vain osaa laskuista. (Hankinta- ja logistiikkajohtaja & Projekti-päällikkö 8.1.2016.)

Kuten prosessikaavioista (Liite 3. Kuvio 3. Vakio-ostolaskujen ja limittiilaskujen reitit). huomataan, poistuu ostolaskujen käsittelystä monta vaihetta, jos lasku menee automaattisesti maksuun. Eniten työtä tullaan tekemään tilausvaiheessa. Itse laskun käsittely ei vaadi työtä ollenkaan, jos summat täsmäävät. Aikaisemmin työtä oli laskunkäsittelyssä paljon enemmän, koska selvitystyö tehtiin vasta laskun saapuessa ja tilauksia ei välttämättä pystytty löytämään kirjattunamistään. Selvittely vei paljon aikaa, mikä johti raportointiviiveeseen ja pahimmassa tapauksessa summaltaan suuriin viivästyskorkoihin.

Prosessikaaviossa on vakio-ostotilaukselle ja puiteostotilaukselle omat reitit (Liite 3. Kuvio 3. Vakio-ostolaskujen ja limiittilaskujen reitit). Vakio-ostotilaus tarkoittaa materiaaliostoa, jota tilataan tietty määrä tiettyyn hintaan. Puiteostotilaus taas on limiittiosto, mikä tarkoittaa sitä, että tiettyyn tarpeeseen varataan tietty määrä rahaa. Limiittilaskulla laskutetaan esimerkiksi kuukausittain tiettyä palvelua, johon on varattu tietty summa vuodessa. Tällaisia hankintoja ovat IT-palveluissa esimerkiksi ulkoiset konsulttipalvelut, tietoliikennetyö ja koulutukset. (Projektipäällikkö 11.3.2016.)

Puiteostotilauksien limiittilasku tulee aina manuaaliseen tarkastukseen, koska summa ei voi täsmätä tilaukseen. Limiittilaskujen manuaalinen tarkastus mahdollistaa myös tiettyyn puiteostotilaukseen liittyvien kulujen seurannan, jolloin tiedetään, kuinka paljon varoja on vielä käytettävissä tiettyyn puiteostoon. Vakio-ostotilaukset menevät järjestelmästä suoraan maksuun, jos ne täsmäävät toleranssin rajoissa. IT-palveluissa toleranssi eli laskulle hyväksyttävä heitto on 2,63 €. Toleranssi on mahdollista määritellä myös toimittajakohtaisesti. Toleranssi mahdollistaa laskun kohdistumisen oikein, vaikka laskulla olisi lisäkuluja, joita ei tilauksella ole määritely. Tällaisia lisäkuluja ovat muun muassa laskutuslisä, rahti, kuljetus- ja pakkauskulut ja vakuutus. (Projektipäällikkö & ERP-kirjaajat & Taitoa 8.3.2016.)

Sähköinen allekirjoitus eli ERP-tilauksien sähköinen hyväksyntä oli tarkoitus ottaa käyttöön myös ERP:ssä, mutta kun käyttö aloitettiin, reitittyivät tilaukset teknisen virheen vuoksi väärille henkilöille. Allekirjoitus piti siis ottaa pois käytöstä, eikä sitä sen jälkeen ole saatu käyttöön uudestaan. ERP-tilaukset hyväksytään tilauslomakkeen tulostamisella ja paperisella allekirjoituksella, jonka jälkeen tilauslomake skannataan sähköpostin liitteeksi ja lähetetään toimittajalle. (Projektipäällikkö 8.1.2016.)

Ensimmäisen ERP-tilauksen tekeminen kesti puolitoista tuntia. ERP-tiimi tapasi käyttöönoton alkaessa kaksi kertaa viikossa tekemään yhden tilauksen. Ryhmä teki tilauksia yhdessä niin kauan, kunnes jokainen ERP-kirjaaja pystyi tekemään tilauksia itsenäisesti noin 20 minuutissa. (Projektipäällikkö & ERP-kirjaajat 11.3.2016.)

4.4 Muutoksen seuraukset

Kaupungille tulee noin 250 000 ostolaskua vuodessa. IT-palveluissa laskuja käsitellään vuodessa 1300–1400, joista yhden laskun käsittelyyn on mennyt aikaa viidestä minuutista kahteen viikkoon. Prosessin muutos mahdollistaa osien laskujen käsittelyn automaattisesti, mikä johtaa säästöihin työvoima- ja käsittelykustannuksissa. (Hankinta- ja logistiikkajohtaja 12.2.2016 & Liite 1. Haastattelu. Toimistos sihteeri 16.2.2016)

Hidas ostolaskujen kierto on aiheuttanut raportointiviiveen lisäksi viivästyskorkokuluja, jotka Turun kaupungissa ovat noin 13 000€ vuodessa. Vuonna 2011 viivästyskorkoja maksettiin 13 600€ ja vuonna 2012 13 900€. (Hankinta- ja logistiikkajohtaja.) Vuosina 2010–2014 Turun kaupunki maksoi viivästyskorkoja yhteensä yli 97 000€. Suuri luku johtuu osittain SAP:n käyttöön otosta, joka ei aluksi toiminut. Yhden vuoden osuudeksi tuli tuolloin 36 500€. (Virtanen 2015, 2.) Kun osa laskuista saadaan menemään ERP:n kautta maksuun automaattisesti, voi viivästyskorkojen määrä vähentyä huomattavasti.

Koska jo tilausta tehdessä tulee tietää kaikki laskunkäsittelyyn vaadittavat tiedot, on laskujen manuaalinen selvitystyö huomattavasti nopeampaa, kuin vanhassa menetelmässä. Ennen ERP:n käyttöönottoa epäselvän laskun selvittely saattoi kestää viikkoja. ERP:n käyttöönoton jälkeen selvitystyö on helpompaa, sillä kaikki tilaukset löytyvät ERP:stä, josta on helppo löytää tilauksen tekijä ja vastuhenkilö. Laskujen manuaalisen selvitystyöhön käytettyä aikaa on kuitenkin vaikea arvioida, sillä ERP-tilauksien laskuja on tullut IT-palveluihin vain muutama ja prosessissa on vielä aukkoja. Tilaajat eivät ole vielä sisäistäneet kaikkea, mitä heidän tulee tehdä. (Toimistos sihteeri 8.4.2016.)

Ainoat kustannukset, jotka muutoksesta seuraavat, ovat tehty työ ja tarvittavat koulutukset. Projektissa ei havaittu ulkoisia kustannuksia. ERP-kouluttaja kävi IT-palveluissa kouluttamassa kolmena päivänä, mutta koulutuksien kustannuksia ei kuitenkaan pystytä erittelemään, koska koulutuskustannukset ovat sisäisesti laskutettavia kokonaisuuksia. Järjestelmälisenssejä ei hankittu lisää. (Projektipäällikkö 17.3.2016.)

Säästöt ovat lähinnä työvoima- ja käsittelykustannuksia. Säästöt eivät kuitenkaan seuraa irtisanomisiin vaan tehtävien uudelleenorganisointiin. Projektin seurauksena monen työntekijän työnkuvat ja työmäärät muuttuvat, sillä laskunkäsittelijöistä tulee ERP-kirjaajia. (Hankinta- ja logistiikkajohtaja & Projektipäällikkö 8.1.2016.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto seurauksista

Turun kaupungin IT-palvelut tulevat pidemmällä tähtäimellä säästämään projektin myötä huomattavasti. Jo viivästyskorkojen vähentyminen voi säästää koko kaupungin organisaatiolle tuhansia euroja vuodessa. Turun kaupungin IT-palvelujen viivästyskorkoja ei pystytty ottamaan opinnäytetyössä huomioon, koska toimeksiantaja ei kokenut tiedon olevan olennaista.

Viivästyskorkojen lisäksi säästetään työvoimakustannuksissa, koska uusi prosessi vaatii lopulta vähemmän työvoimaa kuin aikaisempi. Säästöt eivät kuitenkaan seuraa irtisanomisiin vaan tehtävien uudelleenorganisointiin. Säästöjä tulee myös käsittelykustannuksista, sillä manuaalista työtä täytyy tehdä vähemmän. Säästöjen laskemista ja arvioimista ei pystytty tekemään tähän opinnäytetyöhön, koska projektin käyttöönotto ei ollut vielä tullut päätökseen. Jotta säästöjä olisi pystytty arvioimaan, minun olisi pitänyt olla mukana projektissa pidempään.

5.2 Muutoksen ongelmat ja haasteet

Kuten kehitysprojekteissa yleensä, suurimmaksi ongelmaksi projektin läpiviennessä nousi selkeästi viestintäongelmat. Suorittava taso koki olevansa informaatiokatveessa, kun taas ohjaava ja johtava taso koki suorittavan tason vastustavan muutosta. IT-palveluissa koettiin muutosvastarintaa, mikä saattoi johtua informaation puutteesta. Kehitysajatuksia ei otettu hyvin vastaan, mikä aiheutti prosessin hidastumista ja lisätyötä projektin vetäjille. Kommunikaatio-ongelmat ilmenivät myös siten, että suorittava taso koki, että johto ei ymmärtänyt todellista työn määrää ja prosessin hankaluutta.

Ongelmana olivat myös järjestelmän erilaiset toimintahäiriöt. Järjestelmä ei esimerkiksi ottanut tekstikenttiin vastaan tekstiä eivätkä prosessit olleet ollen-

kaan niin automaattiset, mitä järjestelmän käyttöönotossa oli moni työntekijä ymmärtänyt.

Suuri ongelma on myös saada tilaajille rutiini tilauksen tekemiseen, joka vaatii heiltä huomattavasti enemmän työtä kuin ennen ERP:n käyttöönottoa. Uudenlaisen ajattelutavan levittäminen oli IT-palveluissa haasteellista. Uusien toimintatapojen oppiminen on myös kehitysprojekteissa tärkeää, ja minusta hyvin positiivista projektin läpiviennissä oli tiimityöskentely ja ryhmässä tekeminen. ERP-kirjaajien tiimi sai yhdessä opetella uuden toimintatavan ja heillä oli tukena toisensa sekä projektipäällikkö. Projektipäällikkö suoritti projektin aikana käyttöönottovastaavan tehtävää, vaikka tehtävään oli suunniteltu valittavan toinen henkilö. Roolien jako ei siis projektin aikana ollut selkeää. Käyttöönottovastavana toimiminen lisäsi paljon projektipäällikön töitä.

Yksi ERP:n perimmäisistä tarkoituksista on automatisoida laskunkäsittely, mikä ei IT-palveluissa täysin toteutunut. Osa vakio-ostolaskuista saadaan menemään laskunkäsittelyn prosessin läpi automaattisesti, mutta suurin osa IT-palvelujen laskuista vaatii edelleen manuaalista selvitystyötä. Jotta lasku menisi ERP:stä automaattisesti maksuun, tulee sen summan täsmätä tehtyyn tilaukseen. IT-palveluissa kuitenkin tilataan paljon palveluja puiteostoina, joiden tilaaminen niin, että tiedettäisiin laskutettava summa jo ennen tilaamista, on lähes mahdotonta.

5.3 Tulevaisuuden näkymät

Kun ERP:n käyttöönotto on saatu vietyä loppuun ja käyttäjät ovat tottuneet uuteen järjestelmään, voidaan vähitellen poistaa Dotkuun täytettävä tilauslomake prosessista kokonaan. Näin tilaaja voi kirjata tilauksen tiedot suoraan ERP:iin ja ERP-kirjaaja vain täydentää tilauksen tiliöintiin liittyvillä tiedoilla. Näin saadaan poistettua vielä yksi päällekkäinen vaihe ostolaskujen käsittelyn prosessista, mikä tehostaa toimintaa entisestään (Liite 4. Kuvio 4. Tilauksesta maksuun – prosessi tulevaisuudessa).

Projektiin liittyen IT-palvelujen piti myös saada käyttöön ERP:n sähköinen allekirjoitus. Allekirjoitusta ei kuitenkaan ole vielä ohjelmaan saatu, joten otetaan se käyttöön vasta tulevaisuudessa. Sähköinen allekirjoitus helpottaa prosessia huomattavasti, koska pois jää paljon manuaalista työtä, kuten tilauslomakkeiden tulostaminen ja skannaus. Tällöin aikaa ei myöskään kuluisi tilauslomakkeen viemiseen IT-palvelujohtajalle, vaan tilaus menisi hyväksyntään sähköisesti. Lisäksi sähköinen allekirjoitus mahdollistaa sähköisen arkistoinnin SARKK:iin, eikä tilaa ja resursseja tarvita enää paperisten tilauslomakkeiden arkistointiin. SARKK on Tieran tarjoama sähköinen arkistointi -palvelu, jonka hankintaa suunnitellaan IT-palveluissa.

Ehdottaisin myös tulevaisuudessa IT-palveluissa tehtäväksi työtyytyväisyyskyselyä niiden henkilöiden osalta, joita ERP:n käyttöönottoprojekti on koskenut. Näin projektin onnistumista olisi helppo arvioida, koska usein kehitysprojektit johtavat parempaan työtyytyväisyyteen, kun uudet toimintatavat on omaksuttu. Lisäksi ajankäyttöä voisi mitata, kun uudet menetelmät on saatu tehokkaasti käyttöön.

LÄHTEET

Helanto, L.; Kaisaniemi, T.; Koskinen, K.; Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt. 1. painos. ProCountor International Oy

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 23.2.2016 <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Karimaa, E. 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset. 1. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kuntalaki 410/2015

Kuntaliitto 2016. Kuntatalous. Viitattu 2.3.2016 www.kunnat.net/kuntatalous

Kurki, M.; Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön!. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakaari

Pokki, S.; Ekroos, V. & Kauhanen, J. 2012. Suoriteperusteisuus – kohti kannustavaa kuntataloutta. 2. painos. Nokia: Vertikal Oy

Virtanen, L. 2015. Viivästyskorot hinta tiukasta kontrollista. Aamuset 30.12.2015

Haastattelu

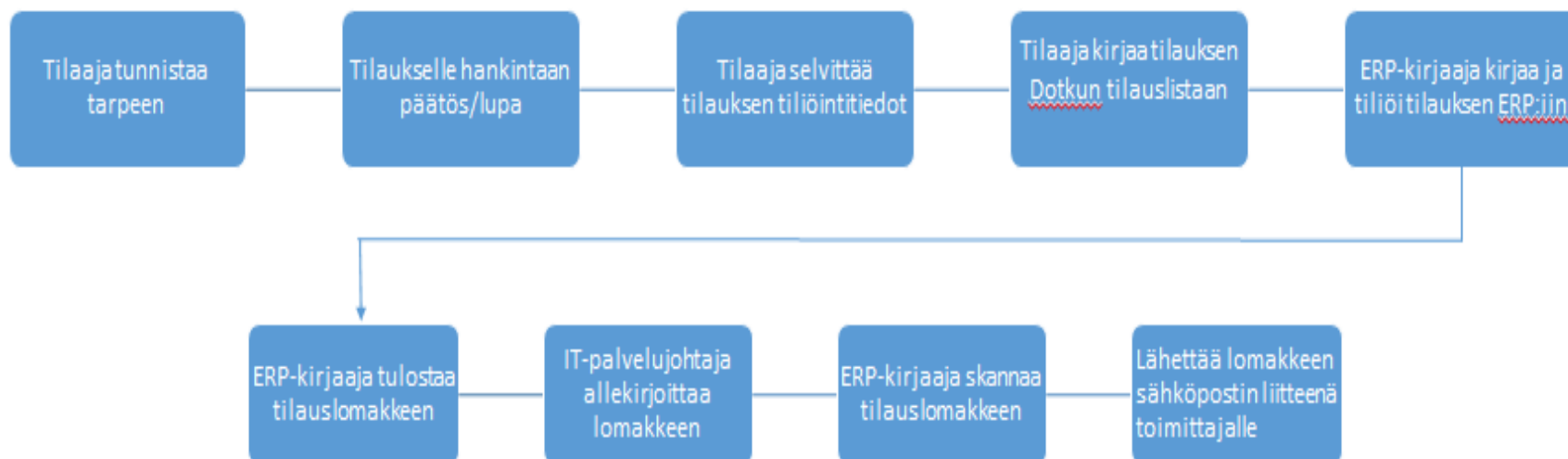
Haastattelija: Janita Huhtaniemi

Haastateltava: Toimistosihteeri

1. Millainen oli laskunkäsittelyn prosessi ennen?
2. Kuinka monta laskua käsittelet päivittäin?
3. Kuinka monta näistä laskuista tulee paperisena, sähköpostitse ja verkkolaskuna?
4. Kuinka monta näistä laskuista on SRM- ja ERP-laskuja?
5. Kuinka kauan aikaa yhden laskun käsittely vie?
6. Oletko jo käsitellyt laskuja uudella menetelmällä?
7. Jos kyllä, kuinka kauan yhden laskun käsittelyyn meni aikaa?
8. Millainen on vanha menetelmä verrattuna uuteen?
9. Onko projekti sujunut hyvin? Jos ei, niin miksi ei?



Kuvio 1. Tilauksesta maksuun –prosessi ennen ERP:n käyttöönottoa



Kuvio 2. Tilauksen tekeminen ERP:n käyttöönoton jälkeen

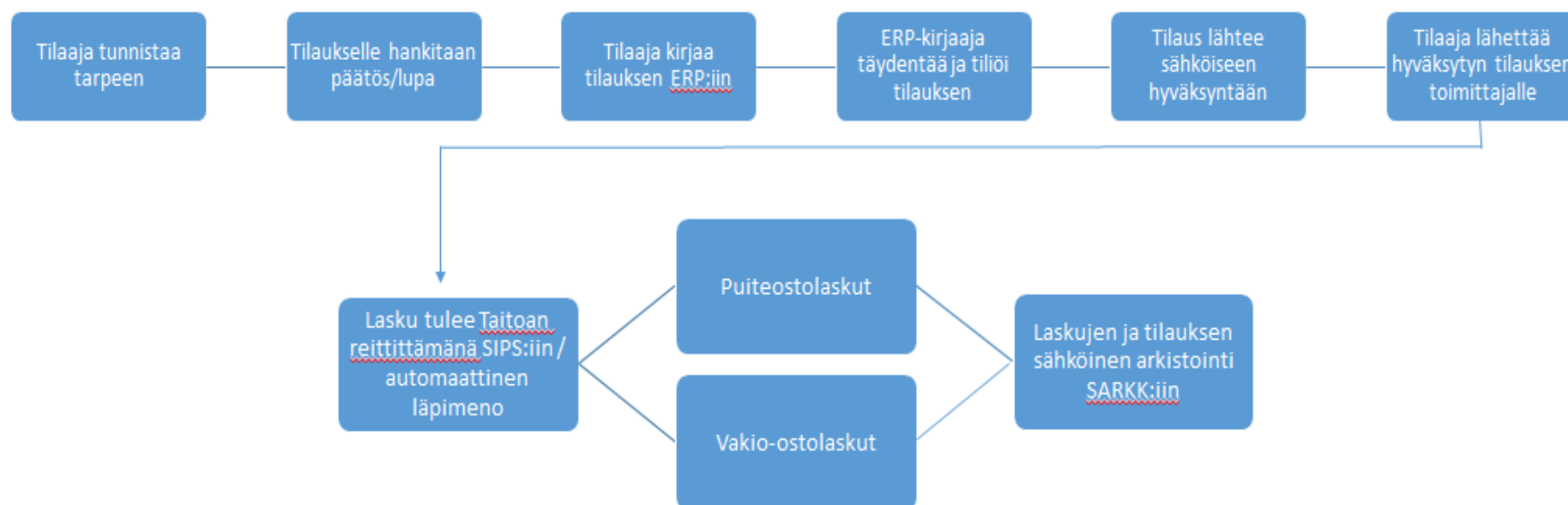
Vakio-ostolaskut



Limiittilaskut



Kuvio 3. Vakio-ostolaskujen ja limiittilaskujen reitit



Kuvio 4. Tilauksesta maksuun –prosessi tulevaisuudessa