



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ville-Mikko Haapala

SÄHKÖINEN OSTOLASKUPROSESSI JA
SEN KÄYTTÖNOTTO
CASE AB STRANDS OY

Liiketalous ja matkailu
2012

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Ville-Mikko Haapala
Opinnäytetyön nimi	Sähköinen ostolaskuprosessi ja sen käyttöönotto Case Ab Strands Oy
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	76 + 1 liite
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen taloushallinnon ydinprosesseja. Tarkoituksena oli selvittää, mitä kaikkea taloushallinnon ydinprosesseihin kuuluu pk-yrityksissä ja miten näitä prosesseja voidaan tehostaa sähköistämisen kautta. Taloushallinnon ydinprosesseista keskitytään erityisesti ostolaskuprosessiin, joka oli muutoksen kohteena kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kehitysprojekti siirtymisestä sähköiseen ostolaskujen vastaanottoon ja käsittelyyn. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa toteutettiin sähköisen ostolaskuprosessin käyttöönottoprojekti pienessä tilitoimistossa.

Tutkimuksen teoriaosuus käy läpi yrityksen ydinprosessien uudistamisen periaatteet ja keinot sekä kuvaa sähköisen taloushallinnon prosessit pk-yrityksessä. Tutkimuksen empiriaosuus koostuu käyttöönottoprojektin valmisteluista, toteutuksesta ja tuloksista. Tutkimustyyppinä toimii tapaustutkimus, jolle luontaisina tutkimusmenetelminä toimivat havainnointi ja haastattelu. Opinnäytetyön aineistona käytettiin aiheeseen liittyviä kirjallisia ja elektronisia lähteitä.

Tutkimus osoitti selkeästi sen, että tehokkaimpana kehityssuuntana taloushallinnon ydinprosessien uudistamisessa toimii prosessien automatisointi sähköistämisen avulla. Sähköiseen ostolaskuprosessiin siirtyminen kohdeyrityksessä nopeutti ostolaskujen vastaanottoa ja käsittelyä sekä paransi palvelun tasoa asiakkaille. Tutkimus osoitti, että yrityksillä on ennakkoluuloja sähköiseen ostolaskuprosessiin siirtymiseen ja se koetaan usein liian vaikeaksi. Tähän on usein syynä informaation puute.

Avainsanat	ydinprosessi, sähköistäminen, ostolaskuprosessi, kehitysprojekti
------------	--

ABSTRACT

Author	Ville-Mikko Haapala
Title	Electronic Purchase Invoice Process and Its Initialization Case Ab Strands Oy
Year	2012
Language	Finnish
Pages	76 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Mika Ylinen

This thesis examined the core processes of financial administration in a company. The aim of this thesis was to describe the core processes of financial administration in a small or medium sized company and to study how to improve these processes by using electronic systems. From the core processes of financial administration, the one this thesis focused on is the purchase invoice process, which was the target of the reformation in the studied company. The objectives of this thesis also included the description of the reformation of the purchase invoice process onto an electronic process. The empirical study of this thesis included an initializing project of the electronic invoice process in a small accounting firm.

The theoretical study of this thesis reviewed the principles of how to renew the core processes and described the processes of electronic financial administration in a small or medium sized enterprise. The empirical study included preparations, execution and results of the initializing project. The research was carried out as a case study, where the most suitable research methods, observation and interview were used. As material for this thesis literary and electronic references related to the topic were used.

The research proved clearly that the most efficient way to renew the core processes in financial administration is to automatize them with the help of electronic systems. Transferring the purchase invoice process to an electronic process in the target company speeded up the receiving and handling of purchase invoices and improved the level of service to customers. The research also showed that companies have preconceptions against moving to using an electronic invoice process and it is usually experienced as too hard to carry out. Lack of information is the most common reason for this.

Keywords	Core Process, Reformation to Electronic Process, Purchase Invoice Process, Initializing Project
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen taustaa ja motivaatio	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
1.4	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	9
1.5	Aikaisemmat opinnäytetyöt aihealueesta.....	10
2	PROSESSIJOHTAMINEN	12
2.1	Käsitteitä	12
2.2	Prosessijohtamisen periaatteet	13
2.3	Ydinprosessien uudistamisen periaatteet	15
2.4	Prosessijohtamisen koulukunnat.....	18
2.5	PROPER -malli.....	24
3	DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO	28
3.1	Yleisesti.....	28
3.2	Tietojärjestelmät	29
3.3	Myynti-, matka- ja kululaskut.....	31
3.4	Maksuliikenne ja kassanhallinta	35
3.5	Käyttöomaisuus- ja pääkirjanpito	38
3.6	Raportointi ja arkistointi	40
4	OSTOLASKUPROSESSI	42
4.1	Määritelmä	42
4.2	Ostolaskujen vastaanotto	43
4.3	Ostolaskujen tiliöinti ja kierrätys	45
4.4	Maksatus ja täsmäytys	47
4.5	Arkistointi ja kontrollointi	48
5	KEHITYSPROJEKTIN TAUSTAA	50
5.1	Tilitoimistoalan näkymät	50
5.2	Kohdeyrityksen esittely	51
5.3	Käytössä olevat ohjelmisto- ja ATK-ratkaisut.....	52

	5
5.4 Nykyisen ostolaskuprosessin tila ja tehokkuus.....	53
5.5 Tutkimusmenetelmän valinta.....	55
5.6 Aineiston keruu.....	55
5.7 Tutkimuksen luotettavuus.....	57
6 SÄHKÖISEN OSTOLASKUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO AB STRANDS OY:SSÄ	58
6.1 Suunnittelu	59
6.2 Ohjelmiston ja operaattorin valinta sekä niihin vaikuttavat tekijät	60
6.3 Käyttöönoton valmistelu ja tiedottaminen toimittajille	63
6.4 Document Centerin asennus ja testaus.....	65
6.5 Käyttöönotto ja koulutus.....	66
6.6 Palvelun markkinointi ja käyttöönotto asiakkaille.....	67
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	69
7.1 Ostolaskuprosessin tila muutoksen jälkeen	69
7.2 Ilmenneet ongelmat.....	70
7.3 Arviointi projektin onnistumisesta ja tuloksista	71
7.4 Tulevaisuuden kehittämiskohteita	72
LÄHTEET.....	74
LIITTEET	

KUVIOT

Kuvio 1. Toiminnan kulku	13
Kuvio 2. Ydinprosessit suhteessa tukitoimintoihin	14
Kuvio 3. Yrityksen funktioiden ja ydinprosessien suhde	15
Kuvio 4. Prosessikartan periaate	17
Kuvio 5. Hankkeen ja muutoksen hallinta	18
Kuvio 6. Informaatio- ja materiaalivirrat	21
Kuvio 7. PROPER -malli	25
Kuvio 8. Käytössä olevat operaattorit verkkolaskujen välittämiseen tilitoimistoissa	33
Kuvio 9. Myyntilaskujen sähköinen lähetys	34
Kuvio 10. Sähköisten ostolaskujen vastaanotto tilitoimistoissa	45
Kuvio 11. Sähköisen kierrätysjärjestelmän käyttö	47
Kuvio 12. Tilitoimistojen tilanne verkkolaskutuksen tarjonnassa	51
Kuvio 13. Ostolaskuprosessi ennen kehitysprojektia	53
Kuvio 14. Ostolaskun aiheuttamat kulut	54
Kuvio 15. Verkkolaskutuspalvelun vaikutus asiakkuuksiin	58
Kuvio 16. Visma Document Center tilitoimistolle	62
Kuvio 17. Ostolaskuprosessi kehitysprojektin jälkeen	70

TAULUKOT

Taulukko 1. Lean –toimintatavan tunnusmerkit	23
Taulukko 2. Edut ja haitat uudessa ja vanhassa ostolaskuprosessissa	72

LIITELUETTELO

LIITE 1. Arviointi ja mielipiteet -haastattelulomake

1 JOHDANTO

Nykyään taloushallinnon prosesseja uudistetaan jatkuvasti. Prosessien sähköistäminen on edistänyt valtavasti kehitystä. Suuriin yrityksiin verrattuna ovat pk-yritykset vasta päässeet alkuun taloushallinnon sähköistämässä. Syitä tähän ovat uusien järjestelmien kalleus ja käyttöönottoon vaadittava aika. Osaksi tähän on vaikuttanut myös asenteet ja ennakkoluulot. Prosessien uudistamista pelätään, koska kehitysprojektit huonosti organisoituina usein epäonnistuvat.

Puhuttaessa taloushallinnon sähköistämisestä liitetään se usein automaattisesti sähköiseen laskutukseen ja verkkolaskuihin. Tämä johtuu siitä, että kyseinen prosessi on lähes poikkeuksetta ensimmäisenä listalla, kun taloushallinnon prosesseja lähdetään uudistamaan. Se antaa eniten kustannussäästöjä. Sähköisten prosessien myötä poistuu niin osto-, kuin myyntilaskutuksesta lukuisia aikaa vieviä ja kalliita vaihteita pois. Näitä ovat muun muassa laskun manuaalinen käsittely, tulostus ja postitus. Muita hyötyjä ovat arkistointitilan tarpeen väheneminen, inhimillisten virheiden väheneminen ja ekologisuus.

Vaikka taloushallinnon sähköistämisen mielletään usein osto- ja myyntilaskujen sähköistämiseksi, on se vain pieni osa koko käsitettä. Oikeastaan siihen kuuluu koko yrityksen taloushallinnon prosessien tehostaminen hyödyntäen tietotekniikkaa, pilvipalveluita ja sovelluksia eri muodoissa. Tavoitteena on parantaa taloushallinnon kustannustehokkuutta ja saattaa raportointi reaaliaikaiseksi.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja motivaatio

Opinnäytetyössäni tutkin sähköistä taloushallintoa ja yrityksen ydinprosessien uudistamista. Ydinprosessien uudistaminen toimii kattoterminä opinnäytetyössäni. Sähköinen taloushallinto on kokonaisuus yrityksen ydinprosesseja, joista kohdistan huomioni erityisesti sähköiseen ostolaskuprosessiin. En voi myöskään olla mainitsematta myyntilaskutuksesta, koska tämä ydinprosessi sähköistettiin kohdeyrityksessä samalla kerralla. Kohdeyritys on pieni tilitoimisto Ab Strands Oy, joka sijaitsee Vaasassa. Olen ollut kohdeyrityksen palveluksessa lokakuusta 2009 lähtien ja olen päässyt näkemään taloushallinnon prosessit pienessä tilitoimistossa

työntekijän roolissa. Yrityksellä on tähän saakka ollut hyvin pitkälti paperiset osto- ja myyntilaskuprosessit.

Tarve kehitysprojektille oli ollut toimitusjohtajan mielessä jo jonkin aikaa, koska verkkolaskut ja sähköinen laskutus on ollut esillä jo jonkin aikaa. Kysyin, olisiko heillä mahdollisesti kiinnostavaa aihetta opinnäytetyöni aiheeksi ja silloin asia nousi esille. Näin sain vastuulleni sähköistää yrityksen osto- ja myyntilaskutuksen. Motivaatio tutkimukselle tuli pääosin suoraan toimitusjohtajan luottamuksesta minun kykyihini sekä siitä, että pääsin tekemään jotain konkreettista, joka näkyisi yrityksen toiminnassa. Lisäksi kehitysprojekti oli kiinnostavin vaihtoehto tavanomaisista tutkimustyypeistä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selventää sähköisen taloushallinnon prosesseja ja kuvata sähköinen ostolaskuprosessi sekä kehitysprojekti siirtymisestä sähköiseen ostolaskujärjestelmään pienessä tilitoimistossa. Keskityn tutkimaan taloushallinnon prosesseja pk-yrityksen, tarkentaen tilitoimiston näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulma rajasi sen varsin tarkasti ja loi haasteita kehitysprojektille. Tarvittiin luotettava, edullinen ja helppokäyttöinen järjestelmä, joka pystyy käsittelemään tilitoimiston ostolaskujen lisäksi asiakkaiden ostolaskut ilman sekaannuksia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta: teoria- ja empiriaosasta. Teoriaosassa on tarkoituksena selvittää tutkimuksen teoreettinen tausta ja luoda pohja tutkimuksen empiriaosassa käytettäville menetelmille. Empiriaosassa sovelletaan teoriaa käytäntöön ja tarkastellaan tuloksia.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus eli niin kutsuttu Case-study. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä tapahtumaa, prosessia, henkilöä tai näiden yhdistelmää. Tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda yleistävää teoriaa vaan kuvata kyseinen tapahtuma sille ominaisessa ympäristössä eikä tutkimusta oleteta

voivan toistaa samanlaisena. Tapaustutkimuksia on neljää eri tyyppiä: kuvaileva, selittävä, ennustava ja ohjaava. Edellä mainituista tyypeistä omaan tutkimukseeni sopii parhaiten kuvaileva menetelmä, jonka tarkoituksena on kuvata kehitysprojekti ja sen vaiheet tarkasti. (Routio 2007)

Opinnäytetyön aineistona käytin viittä kirjallista lähdettä ja lukuisia elektronisia lähteitä. Teoriaosa on koottu kirjallisista ja osittain elektronisista lähteistä. Empiriaosuuden aineisto on pitkälti kerätty osallistuvan havainnoijan roolista ja elektronisista lähteistä. Haastattelua käytin selvittääkseni kehitysprojektiin osallistuneiden mielipiteet projektin tuloksista ja onnistumisesta.

1.5 Aikaisemmat opinnäytetyöt aihealueesta

Aiheesta on tehty samantyyppisiä tutkimuksia jo varsin monta, koska sähköinen taloushallinto ja verkkolaskutus ovat olleet hyvin esillä viimeisen vuosikymmenen. Hyvin samanlainen opinnäytetyö on Lotta Sundqvistin vuonna 2009 tekemä tutkimus Sähköinen taloushallinto Pk-yrityksissä: Case Suomen Toimialapalvelu Oy. Siinä hän tutkii sähköistä taloushallintoa ja sen tuomia etuja kattavasti sekä kuvaa verkkolaskutuksen käyttöönoton Suomen Toimialapalvelu Oy:ssä. Sundqvistin työ osoitti verkkolaskutuksen kiistattomat edut, jonka johdosta yritysten on siirryttävä verkkolaskutukseen. Hän totesi myös käyttöönoton olevan sekavaa erilaisten formaattien laajan tarjonnan sekä yhtenäisten ohjeiden puutteen vuoksi. Hän vei onnistuneesti verkkolaskutuksen käyttöönoton loppuun kohdeyrityksessä.

Toinen kattava tutkimus aiheesta on Laura Mannisen vuonna 2010 tekemä opinnäytetyö Taloushallinnon muutosprojektien perusongelmat: Case Yrityksen ostolaskujen sähköistämiprojekti. Työn tavoitteena oli selvittää ostolaskujen sähköistämiprojektin tuomia ongelmia kohdeyrityksessä sekä keskittää ostoreskontran hoito päätoimipisteeseen. Tuloksissa hän toi esille muutosvastarinnan aiheuttamat ongelmat sekä kehitysprojektin organisoinnin haastavuuden. Ostolaskut saatiin sähköistettyä ja ostoreskontra keskitettyä, mutta projektin seuranta oli jäänyt kesken, osa ostolaskuista käsiteltiin vielä vanhalla toimintatavalla ja uusi toimintatapa lisäsi byrokratiaa organisaation vaihto-omaisuusostoissa.

Tilitoimiston näkökulmasta tehty tutkimus on Heidi Sarjanojan vuonna 2010 tekemä opinnäytetyö Kohti sähköistä ostolaskutusta: Sähköisen ostolaskutuksen käyttöönotto ja kierrätys. Työn tavoitteena oli tutkia sähköisen ostolaskutuksen käyttöönottoa ja kierrätystä tilitoimistossa. Työn tuloksissa hän toteaa sähköisen ostolaskutuksen helpottavan tilitoimiston ja asiakasyritysten työtä. Kirjanpito on ajan tasalla ja raportointi nopeutuu sekä työmäärä jakaantuu tasaisemmin. Hän totesi, että siirtyminen sähköiseen ostolaskujen vastaanottoon ja kierrätykseen kohdeyrityksissä oli helppoa johtuen hyvistä lähtökohdista ja taloushallinto-ohjelmiston valmiuksista.

2 PROSESSIJOHTAMINEN

Tässä luvussa paneudutaan prosessijohtamisen käsitteeseen, koska se toimii katto-terminä opinnäytetyölleni. Kehitysprojektin ensisijainen tavoite on tehostaa tili-toimiston ydinprosesseja kohti kustannustehokkaampaa ja ekologisempaa mallia. Prosessijohtaminen antaa siihen työkalut sekä auttaa ymmärtämään, mistä yrityk-sen ydinprosessit koostuvat.

2.1 Käsitteitä

Prosessijohtamiseen tutustuttaessa törmää moniin uusiin käsitteisiin. Näistä tärkeimmät ovat ydinsaaminen ja strateginen kyvykkyys.

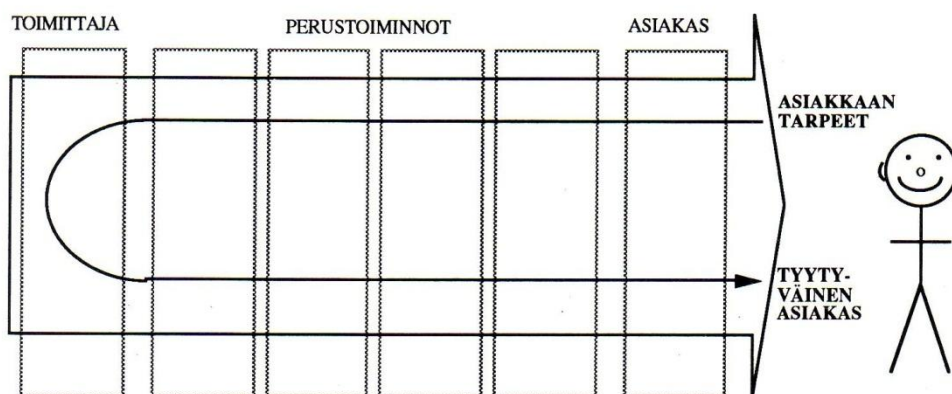
Ydinsaamisen termiä on ajan kuluessa käytetty hyvin monessa yhteydessä, joten sen määritelmä ei ole aivan yksiselitteinen. Gary Hamelin ja C. K. Prahaladin mukaan ydinsaaminen on teknologian, tuotantoprosessien tai asiakastarpeiden syvällistä erityisosaamista. Tärkein piirre ydinsaamisessa on kuitenkin se, että sen on luotava asiakkaalle arvoa. Ydinsaamisen pitäisi myös olla sellaista, että sitä on vaikea kopioida. Tämän päivän esimerkki ydinsaamisesta on muun muassa Nokian kyky saada entistä houkuttelevampia ja teknisesti laadukkaita matkapuhelimia markkinoille ja vieläpä nopeaan tahtiin. Siihen liittyy siis nopea reagointikyky markkinoiden muutoksiin. Tilitoimistoissa ydinsaamiseksi voisi luonnehtia vaikkapa verosuunnittelun ja budjetoinnin. (Hannus 1993: 19–22)

Ydinsaaminen ja strateginen kyvykkyys kulkevat käsi kädessä. Stalkin, Evansin ja Shulmanin mukaan strateginen kyvykkyys perustuu neljään peruseriaatteen. Ensinnäkin yritysstrategia painottuu liiketoiminnan ydinprosesseihin eikä tuotteisiin. Toiseksi yrityksen menestyminen perustuu siihen, kuinka hyvin se osaa muuntaa ydinsaamistaan ydinprosessien kautta asiakkaalle arvoa luovaksi tekijäksi. Kolmas periaate on suunnitella investoinnit hyvin sekä aineelliselle että aineettomalle pääomalle. Neljäs periaate on muuntaa organisaatioarkkitehtuuri asiakaslähtöisempään horisontaaliseen malliin, jossa kyvykkyys perustuu yritystä läpileikkaaviin prosesseihin. Strategisen kyvykkyuden lajeja, eli erilaisia tapoja tuottaa asiakkaalle arvoa, ovat asiakaslähtöisyys, tuotejohtajuus ja toiminnallinen

ylivertaisuus. Tilitoimistoissa strateginen kyvykkyys on hyvin pitkälti asiakaslähtöisyyteen panostamista, jotta asiakas kokisi saavansa henkilökohtaista palvelua. (Hannus 1993: 22–26)

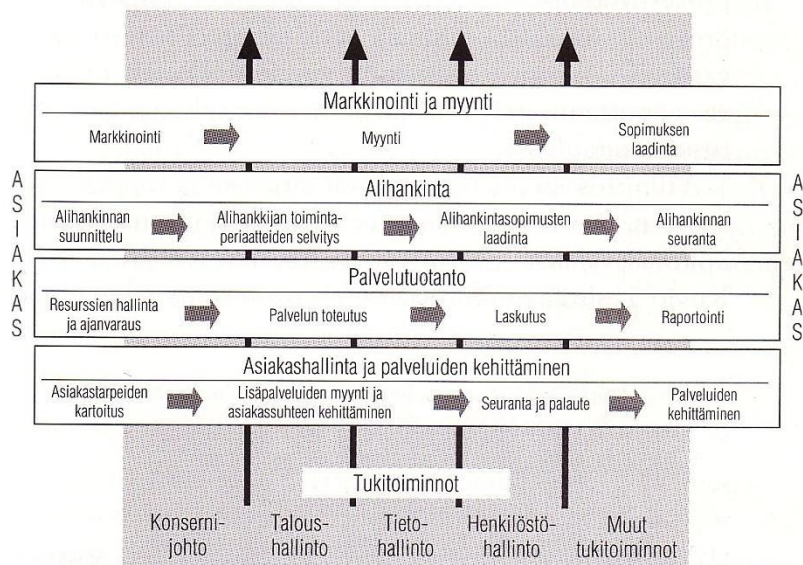
2.2 Prosessijohtamisen periaatteet

Prosessijohtaminen perustuu ajatukselle, jonka mukaan yrityksen toiminta tulisi organisoida yritystä läpileikkaavien ydinprosessien mukaan. Ydinprosessi voidaan määritellä sarjaksi toimintoja, jotka muodostavat ketjun. Esimerkkinä voisi mainita tilitoimistoissa ostolaskuprosessin. Toiminta lähtee aina asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen, kuten kuviossa 1 on havainnollistettu. Asiakkaalla on tarve saada lasku vastaanotettua, hyväksyä se ja maksaa se. Tilitoimisto hoitaa koko prosessin asiakkaan tarpeesta sen tyydyttämiseen.



Kuvio 1. Toiminnan kulku (Hannus 1993: 49)

Ydinprosessit ylittävät yrityksen eri funktioiden rajoja ja yltävät sidosryhmiin asti. Ostolaskuprosessi alkaa jo ennen, kuin tilitoimisto vastaanottaa laskun esimerkiksi laskun lähtiessä toimittajalta. Ydinprosesseja ovat muun muassa tilaus/toimitusketjun hallinta, asiakaskannan hallinta, uuden tuotteen kehittäminen. Ydinprosessien lisäksi yrityksessä on niitä tukevia tukitoimintoja. Ostolaskuprosessin tukitoiminto on esimerkiksi toimittajakortiston ylläpito. Kuviossa 2 on havainnollistettu ydinprosessien ja tukitoimintojen välistä suhdetta. Vertikaalit nuolet kuvaavat tukitoimintoja ja horisontaalisia ydinprosesseja. (Hannus 1993: 31–33; Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002: 27)

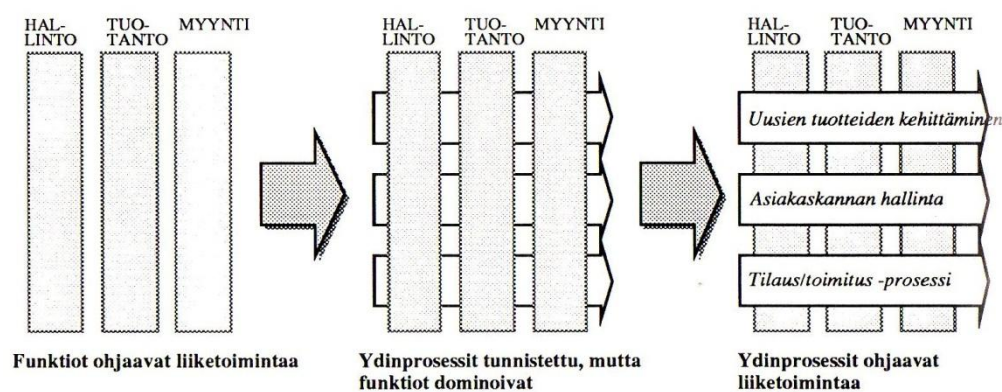


Kuvio 2. Ydinprosessit suhteessa tukitoimintoihin (Kiiskinen ym. 2002: 29)

Kullakin ydinprosessilla on oma omistajansa, joka huolehtii sen kehittämisestä ja valvoo sen toimivuutta ja suorituskkyä prosessille asetettujen mittareiden avulla. Esimerkiksi asiakaskannan hallinta -prosessissa hän vastaa siitä alusta loppuun eri funktioiden ylitse aina asiakastytyväisyysmittauksista reklamaatioiden käsitteilyyn. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös mahdollisten pullonkaulojen poistaminen ja toimiminen motivoijana prosessin resursseille eli henkilöstölle. Pienissä tilitoimistoissa ostolaskuprosessilla harvoin on omaa omistajaa vaan useimmiten jokainen voi hoitaa tätä tehtävää. (Kiiskinen ym. 2002: 28–37)

Monet yritykset ovat jo menestyksekkäästi soveltaneet prosessijohtamisen oppeja ja saavuttaneet kilpailuedun tällä tavalla. Tunnetuimpia ovat Toyota, Xerox ja ABB. Kuitenkin osa tämänkin päivän yrityksistä perustuu vielä raskaaseen funktionaaliseen johtamistapaan, jossa yritys on jaettu eri tulosityksiköihin toiminnoittain esimerkiksi osto-, myynti-, varastointiyksikkö. Tämä johtaa siihen, että eri yksiköissä tehdään paljon päällekkäistä työtä ja kukin yksikkö ”katsoo vain omaan napaansa”. Tällainen päällekkäinen työ ei asiakkaan näkökulmasta tuota minkäänlaista arvoa ja sen takia se pitää pyrkiä poistamaan. Tilitoimistoissa päällekkäistä työtä aiheuttavat muun muassa se, että eri henkilöt hoitavat laskujen kiertoon lähetyksen ja ostoreskontran hoidon. Eri yksiköiden tavoitteet pitää yhtenäistää ja keskittyä vain yrityksen ydinosaamiseen eli ydinprosesseihin, jotka

tuottavat asiakkaalle arvoa. Funktionaalisilla organisaatioilla on myös raskaat ja hitaasti reagoivat raportointivastuut eli ylimmän johdon ja suorittavan osapuolen välissä on paljon turhaa byrokratiaa ja niin sanottuja ”välipomoja”. Luhistuttamalla organisaatorakenne enemmän horisontaaliseksi eli tuomalla johtoa lähemmäksi suorittavaa osapuolta saadaan karsittua turha byrokratia ja näin organisaatio paljon joustavammaksi ja nopeammin reagoivaksi. Tähän kuuluu myös suuremman vastuun antaminen suorittavalle osapuolelle. Kuviossa 3 on havainnollistettu yrityksen eri funktioiden ja prosessien välistä suhdetta. (Hannus 1993: 34–36; Kiiskinen ym. 2002: 37–38)



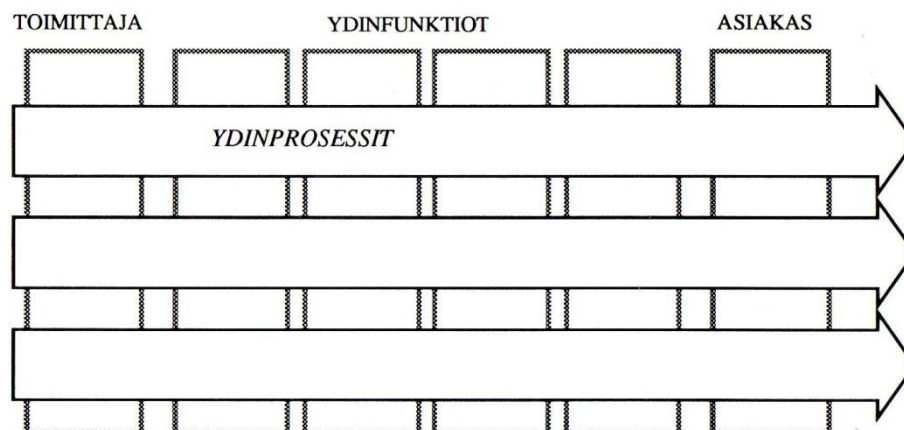
Kuvio 3. Yrityksen funktioiden ja ydinprosessien suhde (Hannus 1993: 70)

2.3 Ydinprosessien uudistamisen periaatteet

Yrityksen johdolla on luonnollisesti määrätyt odotukset ja tuottovaatimukset. Näiden ja yrityksen ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta määrittäyty uudistamisen tavoitteet ja sitä kautta muutostarve. Uudistamisen tasot voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan: prosessin jatkuva parantaminen, prosessin radikaali uudelleensuunnittelu ja liiketoiminnan uudelleenmäärittäminen. Jatkuvassa parantamisessa yritys tekee pieniä muutoksia jatkuvasti ja pyrkii parantamaan suorituskykyään tasaisesti. Se on luonteeltaan ennakoivaa toimintaa toimintaympäristön muutoksia vastaan. Tilitoimistoissa tällaista parantamista voisi olla vaikkapa tiliöintisääntöjen ylöskirjaaminen aina, kun havaitaan tosine, joka vaatii erityistä huomiota. Ydinprosessin radikaalissa uudelleensuunnittelussa lähdetään siitä, että kyseenalaistetaan nykyinen toimintatapa ja kehitetään uusi tapa toimia. Tämä uudistamisen taso

vaatii innovatiivisia ratkaisuja ja tulee kysymykseen ympäristön tai kilpailutilanteen muuttuessa äkkinäisesti. Ydinprosessin radikaalia uudistamista on juuri ostolaskuprosessin sähköistäminen. Liiketoiminnan uudelleenmäärittelyssä on kyse niin radikaalista uudistamisesta, että sitä voidaan sanoa liikeidean uudelleenmäärittelyksi. Tämä taso on seurausta yleensä jonkin aivan uuden keksinnön tai teknologian käyttöönotosta. Tällainen uudistaminen voisi olla vaikkapa siirtyminen uudelle toimialalle. Tällaista uudistamisen tasoa on vaikea ennustaa tilitoimistoalalle tulevaisuudessa, mutta menneisyydestä on esimerkki. Tätä tasoa vastaava uudistaminen oli kyseessä, kun siirryttiin tekemään kirjanpito atk-pohjaisena. (Hannus 1993: 99–106)

Muutostarpeen määrittelyn jälkeen tehdään nykytilan analyysi eli kuvataan nykyiset ydinprosessit. Tämä onnistuu parhaiten laatimalla prosessikartta, jonka tarkoituksena on havainnollistaa sidosryhmien eri ydinfunktiot ja kuvata ydinprosessit toimintojen, tieto- ja materiaalivirtojen muodossa. Kuvioista 4 näkyy prosessikartan periaate ja se havainnollistaa myös ydinosamisen ja strategisen kyvykkyyden suhdetta siltä osin, että ydinosaminen liittyy ydinfunktioihin ja strateginen kyvykkyys ydinprosesseihin. Tunnistamisen jälkeen katsotaan, onko pullonkauloja ja miten ydinprosessit toimivat ylittäessään ydinfunktioiden rajat. Näihin kohtiin on syytä kiinnittää huomiota, koska niissä usein esiintyy kitkaa. (Hannus 1993: 43–44; Kiiskinen ym. 2002: 42–49)



Kuvio 4. Prosessikartan periaate (Hannus 1993: 44)

Nykytilan analyysin jälkeen täsmennetään yrityksen visio ja kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat Rockartin (1981) mukaan alueita, joilla menestyminen on välttämätöntä, jotta saavutetaan yrityksen markkina- ja tulostavoitteet. Tällaisia alueita ovat PROPER-mallin mukaan asiakkaan saama arvo, yrittäjyys, osaaminen ja kannattavuus. Kullekin alueelle voidaan liittää omat mittarit mittaamaan menestystekijöiden onnistumista. (Hannus 1993: 72, 83–84; Kiiskinen ym. 2002: 43–49)

Neljännessä vaiheessa yritys määrittelee uuden toimintamallin riippuen siitä, millainen on muutostarve ja siitä juontuva muutostavoite. Tässä vaiheessa on viestinnän oltava kunnossa, jotta viimeisessä vaiheessa välttyttäisiin muutosvastarinnalta. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan ihmisten negatiivista suhtautumista muutokseen ja siitä johtuvaa muutosta jarruttavaa asennetta. (Kiiskinen ym. 2002: 55–59)

Viimeisessä vaiheessa toteutetaan muutos pilotoinnilla ja testauksella, jonka jälkeen uusi toimintatapa vakiinnutetaan. Tässä vaiheessa haasteelliseksi tulee muutosvastarinnan voittaminen, jota pyritään vähentämään riittävällä viestinnällä ja henkilöstön asenteiden muuttamisella. Kuviossa 5 on kuvattuna koko prosessi. (Hannus 1993: 115–117; Kiiskinen ym. 2002: 59–62)



Kuvio 5. Hankkeen ja muutoksen hallinta (Kiiskinen ym. 2002: 38)

2.4 Prosessijohtamisen koulukunnat

Prosessijohtamisesta on erilaisia näkökulmia, jotka kaikki pohjautuvat kuitenkin samaan ajatukseen eli liiketoiminnan ydinprosessien virtaviivaistamiseen ja asiakslähtöisyyteen. Näitä koulukuntia ovat laatujohtaminen (Total Quality Management), aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management), tarjontaketjun hallinta (Supply Chain Management), toimintojohtaminen (Action Based Management), liiketoiminnan uudelleensuunnittelu (Business Process Re-engineering) ja näiden kattoterminä toimiva kevyt ja joustava toimintatapa (Lean Management).

Vanhin prosessijohtamisen koulukunnista on alun perin Japanissa teollisuuden piirissä jo 1950-luvulla kehitetty laatujohtamisen (TQM) koulukunta, joka aluksi keskittyi enemmänkin tuotteen teknisiin ominaisuuksiin. Vasta 1980-luvulla siihen liitettiin myös palveluiden laatutekijät. Laatujohtaminen on näkökulma, joka painottuu asiakslähtöisyyteen ja laatuun, eikä vain tuotteen fyysiseen laatuun vaan koko arvoa tuottavan prosessin laatuun. Laatujohtamiseen on myöhemmin liitetty myös kustannusnäkökulma, joka jakaa laadusta aiheutuvat kustannukset kahteen ryhmään: laadun parantamisen ja huonon laadun kustannuksiin. Laadun parantamisesta johtuvat kustannukset ovat muun muassa henkilöstön koulutuskus-

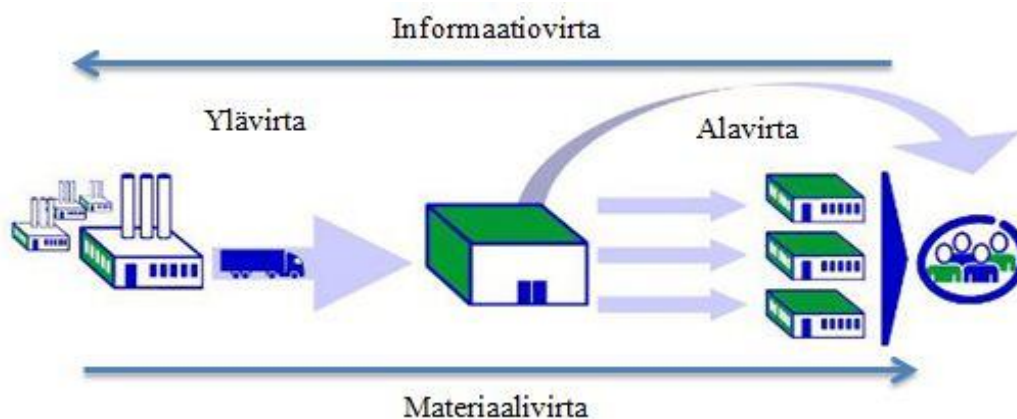
tannuksia ja huonosta laadusta johtuvat ovat turhasta työstä ja reklamaatioista eli toisin sanoen virheistä johtuvia kustannuksia. Asiakas kokee laadun harvemmin tuotteen ominaisuuksina vaan taustalla on omien odotusten täyttyminen tuotteen tai palvelun kohdalla. Tärkeäksi tekijäksi laadun ohjauksessa nousee asiakaskeisyyksyys. Palveluissa tämä on aina ollut ilmiselvää, koska asiakas on itse osana ”tuotetta”. Teollisuus- ja valmistusyrietyksissä asiakaskeisyyteen on alettu panostaa vasta myöhemmin ja havahduttu tarjoamaan tuotteen ohella siihen liittyviä lisäpalveluita. Laadun parantamiseen on kehitetty joukko erilaisia työkaluja, joista tunnetuimpia ovat Demingin ympyrä ja Laadun talo. Laatujohtamisen kehittämisen pohjalta on kehitetty erilaisia laatusertifikaatteja ja yksi näistä on ISO 9000. Siinä yritys lähtee kehittämään laatujärjestelmäänsä sertifikaatin täyttäväksi muun muassa laatakäsikirjan kokoamisella. Kun järjestelmä on kehitetty, voidaan se sertifioida ulkopuolisen asiantuntijaelimen toimesta ja täyttäessään kriteerit, yritys saa ISO 9000-sertifikaatin. Nykyään ISO 9000 -sertifiointi on suosittu tapa saada asiakasyrietykset tietoiseksi omasta laatujärjestelmästä, mutta sen arvo on ylikorostunut jonkin verran. Sertifikaatin omaavan yrityksen laadunhallinta voidaan nykyään luokitella hieman keskimääräistä paremmaksi, kun huippuyrietysten taso taas on kaukana tulevaisuudessa. Huippuyrietykset tähtäävät laatujärjestelmiin, jotka täyttävät Demingin lautupalkintomallin tai Malcolm Baldrige -palkinnon kriteerit. Tilitoimistoissa tämä koulukunta on hyvin edustettuna, koska asiakaslähtöisyys on yksi tilitoimistojen kriittisistä menestystekijöistä. Ei riitä, että kirjanpito on tehty tai tilintarkastuksessa ei tule kommentteja, vaan on pidettävä asiakas tietoisena talouden tilastaan koko ajan. (Hannus 1993: 131–152)

Aikaan perustuvan johtamisen (TBM) periaatteena on ottaa aika huomioon kriittisenä resurssina. Tämän pohjalta tarkasteltaviksi kohteiksi otetaan tuotannon läpimenoajat ja uusien tuotteiden kehittämiseen ja lanseeraukseen kuluva aika. Yrityksellä, jolta tulee nopeaan tahtiin uusia tuotteita ja joka on valmis toimittamaan niitä lyhyellä varoitusajalla, on usein kilpailuetu markkinoilla. Tuotteiden elinkaari on lyhentynyt merkittävästi ja jatkaa lyhentymistään globaalien markkinoiden, teknologiakehityksen ja kulutuskulttuurin seurauksena. Tämän takia uusia tuotteita on jatkuvasti tuotava täyttämään asiakkaiden uudet tarpeet. Lyhentämällä tuotteen kehitykseen ja lanseeraukseen tarvittavaa aikaa saadaan yritys kilpailukykyi-

semmäksi nykyisillä markkinoilla. Eräs työkalu tähän on rinnakkainsuunnittelu. Se tarkoittaa sitä, että tuotteen kehityksen ydinprosessia ei pidä tarkastella sarjana peräkkäisiä toimintoja vaan toimintoja voi suorittaa rinnakkain. Tämä vaatii tiimityötä, jossa on mukana tuotesuunnittelun, valmistuksen ja markkinoinnin osaajia. Tästä esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa osa tiimistä varmistaa, että tuotanto ja muut toiminnot ovat valmiita käynnistettäväksi, kun osa tiimistä on jo työstämässä markkinointia ja tuotejulkistusta. Toisena tekijänä nousee tuotannon läpimenoajat tarkastelun kohteeksi. Tarkoituksena on eliminoida kaikki tuottamaton ja turha työ ja välttää tuotteen seisottamista ja varastointia toimintojen välissä. Useimpien tuotteiden läpimenoajasta vain 0,05–5 % kuluu itse tuotteen jalostusarvoa lisäävään toimintaan, loput on asiakkaan näkökulmasta ajan hukkaa. Tästä voidaan päätellä, että läpimenoaikojen lyhentäminen laskee myös asiakkaalle koituvia kustannuksia alentamalla tuotteen hintaa. Läpimenoaikojen lyhentämisestä johtuva yrityksen kasvanut reagoitakyky minimoi varmuusvarastoja eikä tarvitse ennustaa myyntiä niin pitkälle aikavälille. Tämä helpottaa materiaalihankintoja huomattavasti ja sallii imuohjauksen käytön tuotannossa. Joustavuuden lisäyksen ansiosta voidaan loppuvarastot minimoida hyödyntäen Just on Time (JOT) -periaatetta toimittamalla tavarat juuri silloin, kun niitä kohteessa tarvitaan. Tämä opinnäytetyö on varsin oiva esimerkki aikaan perustuvasta johtamisesta. Tarkoituksenaahan on nopeuttaa laskujen kiertoa ja käsittelyä sähköistämällä ostolaskuprosessi. (Hannus 1993: 153–167)

Tarjontaketjun hallinta (SCM) keskittyy pääasiassa samaan, kuin TBM, mutta ottaa näkökulmaksi läpimenoaikojen lyhentämisessä koko logistiikka- ja tarjontaketjun. Lisäksi se keskittyy lähinnä materiaali- ja tietovirtojen koordinointiin. Tarjontaketjun hallinnan voi nähdä monen yrityksen läpikulkevana ydinprosessina, jonka hallinta on haasteellinen tehtävä. Se tähtää samoihin tavoitteisiin, kuin TBM eli poistetaan turhat varastoinnit ja tuottamaton aika päästen siten kustannussäästöihin. Materiaali- ja tietovirtojen virtaviivaistaminen ja katkeamattomuus vaatii pitkälle vietyä yhteistyötä yritysten välillä. Yritysten on otettava huomioon koko tarjontaketju suunnitellessaan omia logistisia järjestelmiään ja tarvittaessa luovuttava jostain sille tärkeästä toiminnosta yhteisen edun nimissä. Tärkeä osa koko logistisessa prosessissa on tiedon nopea ja esteetön kulku. Asiakkaiden tarpeisiin

on voitava pystyä vastaamaan nopeasti ja silloin informaation pitää kulkea nopeasti koko ketjun läpi alkutuottajille asti, josta sitten lähtee materiaalivirrat liikkeelle. Yhden yrityksen näkökulmasta tarjontaketju voidaan jakaa kahteen osaan: ylävirtaan ja alavirtaan. Ylävirran toimijoita ovat alihankkijat, josta materiaalit tulevat ja jonne informaatio menee. Alavirran toimijoita ovat vähittäismyymälät ja dealerit, jonne materiaalivirta menee ja josta informaatio tulee. Kuviossa 6 on havainnollistettu materiaali- ja tietovirtoja.



Kuvio 6. Informaatio- ja materiaalivirrat (Logia Software Oy 2011)

Erinomainen esimerkki tämän päivän tehokkaasta tarjontaketjusta on vähittäiskaupan ketjutoiminta, jossa on suurelta osin yhtenäinen markkinointi ja keskitetty logistiikka. Sen ansiosta kustannussäästöt ovat merkittävät, kun esimerkiksi yksi kuorma-auto voi kuljettaa useammalle ketjun kaupalle tavaraa samalla matkalla. Ostolaskuprosessin sähköistäminen on melko pitkälti myös tämän koulukunnan alueella, koska huomioon otetaan myös esimerkiksi laskun lähteminen toimittajalta. (Hannus 1993: 168–192; Logia Software Oy 2011)

Toimintojohtaminen (ABM) on kustannuspainotteinen prosessijohtamisen koulukunta. Toimintolaskenta on johdettu perinteisestä kustannuslaskennasta muuttamalla sitä prosessilähtöisemmäksi, eli voidaan sanoa perinteisen kustannuslaskennan edustavan funktionaalista johtamista ja toimintolaskennan edustavan prosessijohtamisen periaatteita. Toimintolaskenta keskittyy erityisesti yleiskustannusten oikeaan kohdistamiseen kullekin toiminnolle. Teknologian kehittymisen ja työn tehokkuuden kasvamisen ansiosta välittömät kustannukset ovat laskeneet merkit-

tävästi, mikä on johtanut yleiskustannusten suhteelliseen nousuun. Perinteisen standardikustannuslaskennan keinoin kohdistettuna yleiskustannukset saattavat jakaantua väärin perustein toiminnoille ja sitä kautta tuotteille. Toimintojohtamisessa toiminnot jaetaan arvoa tuottaviin ydintoimintoihin, niitä tukeviin tukitoimintoihin sekä arvoa tuottamattomiin toimintoihin, jotka pyritään karsimaan pois. ABM-lähestymistapa jaottelee liiketoimintaprosessit toiminnoiksi esimerkiksi varastoinniksi ja laadunvalvonnaksi. Toiminnot kuluttavat resursseja ja toimintoja kuluttavat tuotteet ja asiakkaat. Tuotteen hintaan vaikuttaa sen vaatimien toimintojen määrä ja tätä kautta nähdään, kuinka paljon resursseja tuotteen valmistus kuluttaa. Mitä monimutkaisempi tuote, sitä enemmän toimintoja se tarvitsee ja sitä enemmän resursseja se käyttää. Yksi tärkeä osa kustannuslaskennassa on asiakaskannattavuus. Yritykset harvoin mittaavat asiakkaidensa kannattavuutta vaan olettavat jokaisen asiakkaan tuovan kassaan rahaa. Tämä olettaus on usein harhaanjohtava, sillä jotkin asiakkaat saattavat aiheuttaa enemmän kustannuksia yritykselle, kuin tuovat rahaa kassaan. Tällaiset asiakkaat yleensä vaativat korkeaa palvelutasoa, räätälöityjä tuotteita ja tilaavat pieniä eriä. Tilitoimistoilla, joilla on laskutus tuntien mukaan, ei kannattamattomia asiakkaita ole. Asiakkaat kuluttavat toimintoja, jotka kuluttavat resursseja, minkä ansiosta voidaan laskea asiakaskannattavuudet. Kannattavuuden perusteella asiakkaat jaotellaan neljään ryhmään, joiden perusteella kannattavia asiakkaita vaalitaan ja kehitetään, kannattamattomia pyritään muuttamaan kannattaviksi eliminoimalla turhia kustannuksia ja uudistamalla toimintaa. Turhia kustannuksia tilitoimistoille ovat muun muassa postituskustannukset, koska sähköistämällä myyntilaskuprosessi saadaan nämä eliminoitua tehokkaasti. (Hannus 1993:193–207)

Kaikkien edeltävien prosessijohtamisen koulukuntien eräänlaisena sateenvarjona toimii kevyen ja joustaman toimintatavan periaate (Lean Management). Lean Management korostaa entisestään kaiken arvoa tuottamattoman toiminnan poistamista. Se soveltaa TQM, TBM, SCM ja ABM prosessijohtamisen koulukuntia niiden keskeisiltä alueilta eli vähentämällä työpanosta, aikaa, keskeneräistä tuotantoa, tilaa ja varastointia koko liiketoiminnassa. Taulukko 1 havainnollistaa tätä.

Taulukko 1. Lean -toimintatavan tunnusmerkit (Hannus 1993: 214)

Lean -toimintatavan tunnusmerkit (MET, 1992)	Koulukunnat
✓ asiakaskeskeisyys kaikessa toiminnassa	TQM
✓ tietoisuus asiakkaan jatkuvasti muuttuvista tarpeista	TQM
✓ tietoisuus kilpailijoiden tilanteesta	Benchmarking
✓ yhteinen visio ja tehokas kommunikointi	johtaminen
✓ kaikkea on niukasti, vain juuri tarpeeksi	ABM
✓ tuhlauksen ja tarpeettoman poistaminen	ABM, TQM
✓ korkea laatu kaikessa toiminnassa	TQM
✓ "prosessin seuraava vaihe on asiakkaasi"	TQM
✓ yhteistyö, keskinäinen vuorovaikutus, toimintaryhmät	johtaminen
✓ kehityksellä on suunta ja nopeus, ei kiinteää pistettä	TQM
✓ saavutettujen edistysaskeleiden vakiinnuttaminen ja toiminnan edelleen kehittäminen on jatkuva prosessi	TQM, Kaizen
✓ joustava toiminta, jokaisella on vastuu toiminnasta	johtaminen
✓ matala organisaatio, vähän eriytyneitä tehtävänkuvia	johtaminen
✓ matalat reviiirajat	johtaminen
✓ monitaitoisuus, toisten töiden osaaminen	johtaminen
✓ koulutusta paljon kaikilla tasoilla	johtaminen
✓ huolellinen valinta työhönottotilanteessa	johtaminen
✓ sekä yksilötyön että ryhmätyötaitojen arviointi	johtaminen
✓ jatkuva toiminnan parantaminen ja kehittäminen	TQM, Kaizen
✓ prosessin ja toiminnan visuaalisuus ja selkeys	TQM
✓ joustava tuotantojärjestelmä ja sen ohjaus imuperiaatteella	JOT, TBM
✓ jalostusketju; virtautettu tuotanto	JOT, TBM
✓ lyhyet koneiden asetusajat	JOT, TBM
✓ lyhyet kokonaisläpisyajat tilauksesta toimitukseen	JOT, TBM
✓ lyhyet läpisyajat tuotannossa	JOT, TBM
✓ varastojen väheneminen, välivarastojen poisto	JOT, TBM, SCM
✓ menetelmät ja koneet hankitaan vasta sitten, kun niiden tarve on todettu	JOT, TBM

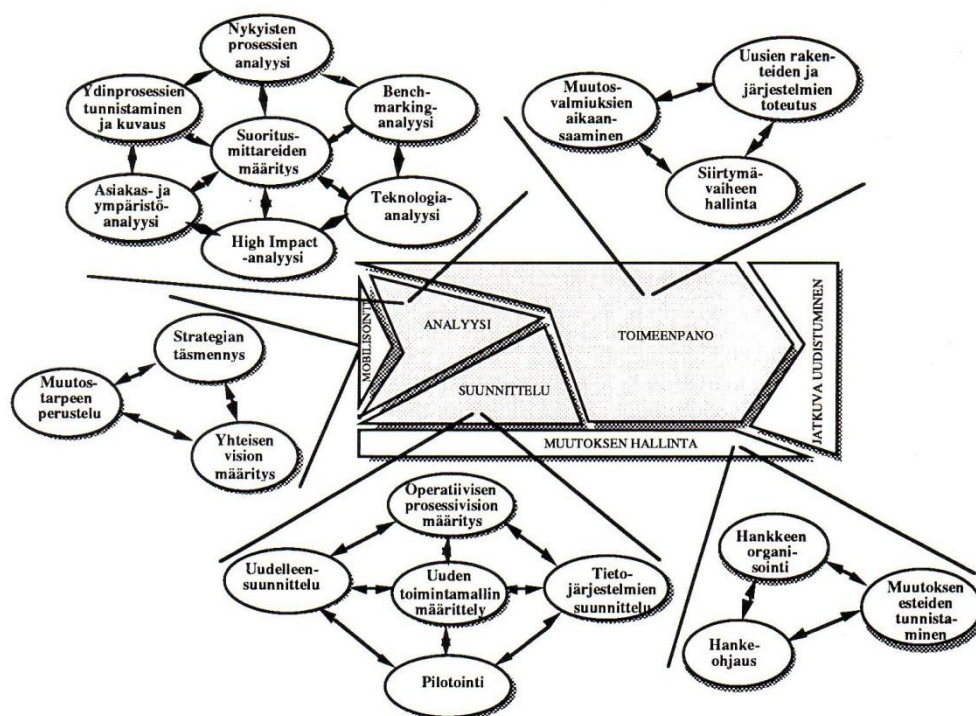
Lean Management tekee yrityksestä joustavamman ja keveämmän. Jos kuitenkin yritystä kevennetään liikaa, saattaa se aiheuttaa henkilöstön motivaation heikkenemisen, koska ratioinalisointiin yhdistetään usein henkilöstön vähentämistä. Ideana ei ole vähentää henkilöstöä vaan nostaa tehokkuutta. Joustavuuden kasvun ansiosta voidaan siirtyä massatuotannosta räätälöityihin ratkaisuihin säilyttäen kuitenkin kustannustehokkuuden. Tilitoimistoissa esimerkkinä tästä koulukunnasta on toimintatapa, jolla asiakkaiden kirjanpidot pidetään ajan tasalla, vaikka he eivät tarvitsisi säännöllistä raportointia. Näin tarpeen vaatiessa saadaan pienellä vaivalla raportit asiakkaalle silloin, kun he niitä tarvitsevat. (Hannus 1993: 208–221)

Liiketoiminnan uudelleensuunnittelu (BPR) keskittyy informaatioteknologian käänteen tekevään vaikutukseen liiketoimintaprosesseissa. Ajatuksena on ensin uudistaa ydinprosessit ja vasta sitten rakentaa sen mukainen tietojärjestelmä. Se

millä tavoitetasolla (käsiteltiin luvussa 2.1) ydinprosessit uudistetaan, vaikuttaa uuden tietojärjestelmän tuoman hyödyn suuruuteen. Nykyään tietojärjestelmät ovat jo hyvin yhteensopivia eri osien kanssa, mikä tukee prosessilähtöistä ajattelua alusta lähtien. Ohjelmasta voidaan ostaa vain ne moduulit, joita tarvitaan ja siten säästytään turhilta pelkästään ylläpitorasitteena olevilta hankinnoilta. Useimmat tilitoimistoille suunnatut ohjelmistot tukevat juuri tätä ominaisuutta, mikä on tilitoimistoille erittäin hyvä ominaisuus, koska ne harvoin tarvitsevat esimerkiksi varastokirjanpitoa. (Hannus 1993: 222–249)

2.5 PROPER -malli

Hannus (1993) on esitellyt HM&V Research Oy:n kehittämän PROPER-mallin ydinprosessien uudistamiselle. Se koostuu pääasiassa kolmesta osasta: analyysistä, suunnittelusta ja toimeenpanosta ja näitä suoritetaan rinnakkain ajan säästämissä. Lisäksi siihen kuuluu myös kolme tukevaa tehtävää: hankkeen mobilisointi, muutoksen hallinta ja jatkuva uudistuminen. Kuviosta 7 voi nähdä uudistamisen vaiheet ja tehtävät sekä niiden sijoittelun suhteessa toisiinsa. PROPER-malli hyödyntää edellisessä luvussa kuvattuja koulukuntia työkaluina. Uudistamisen laajuus ja tavoitetaso vaikuttavat kuinka haasteelliseksi prosessin uudistaminen muodostuu. Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat johtoportaan aktiivinen sitoutuminen, viestinnän tehokkuus, prosessin omistajan ja asiakkaiden sitoutuminen, luovuus, analyysin onnistuminen ja vastuualueiden jakaminen. (Hannus 1993: 253–258)



Kuvio 7. PROPER -malli (Hannus 1993: 347)

Ydinprosessin uudistaminen lähtee liikkeelle mobilisointivaiheella, jossa yrityksen strategiaa täsmennetään. Tähän kuuluu ydinsaamisen, mission, arvojen ja kyvykkyyksien läpikäyminen. Lisäksi tässä vaiheessa on perusteltava muutostarve ja mikä sen saa aikaan: sisäiset vai ulkoiset tekijät. Ulkoisista tekijöistä lähtevä tarve on useimmiten reagoitua kilpailijoiden vahvistuneeseen asemaan tai muuhun liiketoimintaympäristön radikaaliin muutokseen. Ulkoiseksi tarpeeksi tilitoimistossa voidaan luokitella vaikkapa asiakkaiden ilmoitukset, että he eivät enää vastaanota paperilaskuja. Sisäisistä tekijöistä lähtevä tarve taas perustuu omaaloitteiseen esimerkiksi johdon haluun kehittää toimintaa kannattavammaksi. (Hannus 1993: 270–274)

Muutoksen hallinnan vaihe jatkuu koko kehittämishankkeen läpi. Se muodostuu kehittämisohjelman laatimisesta, kehittämistiimien rakentamisesta ja muutoksen resurssien ohjaamisesta. Kehittämisohjelman tehtävänä on kuvata muutoksen vaiheet aina tavoitteen toteutumiseen asti. Laajoissa kehittämishankkeissa saatetaan tarvita erillisiä tiimejä hankkeen läpiviemiseksi ja niiden kokoonpanolla on merkitystä hankkeen onnistumiseksi. Tiimit jaotellaan ohjaus-, ydin ja projektitiimeihin.

Muutoksien resurssien ohjaaminen kattaa henkilöstön mobilisoinnin lisäksi mahdollisten esteiden poistamisen. Esteenä tulee vastaan aina muutosvastarinta. Sen poistaminen edellyttää henkilöstön asenteiden muokkaamista viestinnän ja kouluttamisen avulla. Usein esteenä saattaa myös olla vanhojen tietojärjestelmien funktionaalinen toimintatapa, joka tosin harvoin tulee enää tilitoimistoissa vastaan, paitsi jos taloushallinto-ohjelmiston kehitys on lopetettu. (Hannus 1993: 276–282)

Analyysivaiheessa tunnistetaan ja kuvataan ydinprosessit (10–20 kpl), määritetään suoritusmittarit ja asetetaan niille tavoitteet Benchmarkingin avulla. Ydinprosessien kuvaamisessa hyvä työkalu on edellä kuvattu prosessikartta. Suoritusmittaristoon otetaan mittareita asiakastyytyvyyden, joustavuuden ja tehokkuuden alueilta. Näille mittareille otetaan Benchmarkingin avulla tavoitearvot huippuyrityksistä. Tilitoimistossa ostolaskuprosessissa mittareina voivat olla vaikkapa myöhästymismaksut tai laskun kiertonopeus. Benchmarking on prosessijohtamisen ala, joka ottaa mallia huippuyritysten toimintatavoista ja suorituskyvystä kuitenkin kopioimatta niitä suoraan, vaan käyttäen niitä innovaatiolähteinä. Analyysivaiheessa otetaan huomioon myös teknologian tuomat mahdollisuudet teknologia-analyysin avulla. Koska kaikkia ydinprosesseja ei voida uudistaa kerralla, High-impact analyysi tuo esiin ne prosessit, jotka uudistamalla saavutetaan suurin hyöty. Tämän takia ostolaskuprosessi on usein ensin listalla, kun puhutaan taloushallinnon ydinprosessien tehostamisesta sähköistyksen avulla. (Hannus 1993: 283–302)

Suunnitteluvaiheen tehtävinä ovat: toiminnallisen prosessivision määrittely, uudelleensuunnittelu, uuden toimintamallin määrittely, tietojärjestelmien suunnittelu ja pilotointi. Operatiivinen prosessivisio määrittelee tavoitteet konkreettisemmalla tasolla kuin missio. Tavoitteet voivat olla suorituskykymittareiden tavoitearvoja esimerkiksi korkeintaan yhden laskun myöhästymisen sadasta. Uudelleensuunnittelulla tähdätään ydinprosessin virtaviivaistamiseen ja prosessi-innovaatioihin luvussa 2.3 kuvatuilla työkaluilla. Uuden toimintamallin määrittelyssä kuvataan uudelleen suunnittelussa saadut tulokset työnkulkujen, tietovirtojen, ohjausperiaatteiden, tieto- ja viestintäjärjestelmien ja organisointiperiaatteiden osalta. Tietojärjestelmien suunnittelulla varmistetaan niiden soveltuvuus prosessiajattelun toimin-

tatavoille. Viimeiseksi testataan edellisissä vaiheissa saadut tulokset ja toimintatavat pilotoinnin avulla, jotta varmistetaan niiden toimivuus. (Hannus 1993: 303–326)

Toimeenpanovaihe alkaa muutosvalmiuksien aikaansaamisella, jonka jälkeen seuraa uusien rakenteiden ja järjestelmien toteutus ja näiden rinnalla toimii myös siirtymävaiheen hallinta. Muutosvalmiuksien aikaansaaminen keskittyy henkilökunnan kouluttamiseen, motivointiin ja arvojen muokkaamiseen samaan linjaan yrityksen arvojen kanssa. Uusien rakenteiden ja järjestelmien toteutuksessa ryhdytään konkreettisiin toimenpiteisiin. Työnkulku ja informaatiovirrat muutetaan prosessisuunnittelun mukaisiksi. Tämä vaihe vaatii usein porrastettua käyttöönottoa, koska massiivisia muutoksia on vaikea saada onnistumaan kerralla katkaisematta yrityksen normaalia toimintaa. Siirtymävaiheen hallinnalla pyritään juuri säilyttämään yrityksen suorituskyky muutoshankkeen aikana. Suorituskyky laskee pakostakin muutoksen ollessa kriittisimmillään, mutta nousee heti sen jälkeen uudelle tasolle. (Hannus 1993: 327–342)

Jatkuvan uudistumisen vaihe jatkuu vielä ydinprosessien uudistamisen jälkeenkin varmistaen sen, ettei yrityksen kehitys pysähdy ennen seuraavaa muutosta. (Hannus 1993: 360)

PROPER-malli sopii karkeasti jokaiseen ydinprosessien uudistamis –projektiin ja sitä voi käyttää työkalupakin tapaan, hyödyntäen vain osia siitä. (Hannus 1993: 256)

3 DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO

Edellisessä luvussa kerrottiin prosessijohtamisesta ja yrityksen ydinprosesseista sekä niiden tehostamisesta yleisellä tasolla. Tämä luku käy läpi yrityksen taloushallinnon ydinprosessit lukuun ottamatta ostolaskuprosessia ja antaa kuvan, miten niitä voidaan tehostaa digitaalisen taloushallinnon menetelmien avulla. Kehitysprojektin kannalta on hyvä ymmärtää kokonaiskuva yrityksen taloushallinnon ydinprosesseista.

3.1 Yleisesti

Taloushallinto on järjestelmä, joka seuraa organisaation taloutta ja raportoi siitä sidosryhmilleen. Taloushallinto voidaan jakaa kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen laskentaan. Ulkoisen laskennan tehtävänä on hoitaa raportointi organisaatiosta ulospäin muun muassa verottajalle, sijoittajille, asiakkaille ja työntekijöille. Ulkoinen laskenta on hyvin pitkälti samankaltaista organisaatiosta riippumatta lakisääteisyytensä vuoksi. Sisäisen laskennan tehtävänä on tuottaa informaatiota organisaation johdolle päätöksenteon tueksi. Jotta taloushallinto prosessina olisi helpompi hahmottaa, kannattaa se jakaa pienempiin osaprosesseihin. Taloushallinnon prosesseja ovat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, pääkirjanpito, raportointiprosessi ja arkistointi. Näistä kerrotaan lisää luvuissa 3.2. – 3.5 (Lahti & Salminen 2008:13–16)

Yritysten taloushallintoa on mullistanut viimeisen vuosikymmenen aikana vahva teknologian kehitys. On alettu puhua digitaalisesta taloushallinnosta. Vielä viime vuosituhanella puhuttiin paperittomasta taloushallinnosta, jolla jo viitattiin taloushallinnon sähköistämiseen, mutta käytännössä se tarkoitti vain mahdollisuutta paperittomiin taloushallinnon prosesseihin. Sähköisellä taloushallinnolla ja digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan pitkälti samaa asiaa. Erona näillä on se, että digitaalisessa taloushallinnossa tietovirrat ovat arvoketjun alusta loppuun digitaalisessa muodossa. Digitalisoinnin ydinajatuksena on virtaviivaistaa taloushallinnon prosessit ja karsia turhat vaiheet pois. Näin päästään parempaan kustannustehokkuuteen, joka onkin pääsääntöisesti parantunut 20–90 % taloushallinnon

prosesseissa. Digitaalisuudella tarkoitetaan tiedon siirtoa, käsittelyä ja varastointia sähköisessä muodossa. Suomi on digitaalisen taloushallinnon kärkimaita. Tämä on seurausta kehittyneestä maksuliikenneinfrastruktuurista sekä siitä, että sähköisyys mahdollistettiin kirjanpitolaisissa jo vuonna 1997. Digitaalisuuden tuoman automaation ansiosta taloushallinnon henkilöstön rooli on muuttunut merkittävästi. Se on siirtynyt tiedon rekisteröinnistä kohti valvovaa ja neuvonantavaa roolia. (Lahti & Salminen 2008: 17–29; Granlund & Malmi 2003: 28–30)

3.2 Tietojärjestelmät

Digitaalisuuteen siirryttäessä kasvaa tietojärjestelmien merkitys yrityksen taloushallinnossa suureksi. Ohjelmistojen valintoihin vaikuttaa monia tekijöitä: yrityksen koko, toimiala, toimittaja, käyttäjäystävällisyys, joustavuus, ylläpito ja hinta. Yrityksillä on myös mahdollisuus vaikuttaa ohjelmiston hankintaratkaisuun, ottaako omat lisenssit ja laitteet vai vuokratako ASP-palveluna. Markkinoilla on tänä päivänä laaja skaala ohjelmistoja valmisohjelmistoista räätälöityihin ja ERP-järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2008: 30–31; Granlund & Malmi 2003: 28–30)

Koska digitalisoinnilla ensisijaisesti tähdätään kustannussäästöihin, on selvää, ettei pienten yritysten kannata hankkia kallista järjestelmää kustannusrasitteeksi. Pienten yritysten on kannattavampaa ostaa halpa peruspaketti-ohjelmisto tai ulkoistaa taloushallintonsa tilitoimistolle. Keskisuurilla yrityksillä on kaikkein vaikein tilanne ohjelmiston valinnassa: rakentaako markkinoilla tarjottavista valmisohjelmistoista toimiva ratkaisu vai ottaako käyttöön kaiken kattava ERP-järjestelmä. Molemmissa on omat haitat ja hyödyt. Valmisohjelmistoista kootussa ratkaisussa saattaa ongelmaksi kulminoitua ohjelmien rajapinnat, tosin ohjelmistot ovat nykyään jo melko pitkälle integroitavissa toisiinsa. Etuna valmisohjelmistoilla on niiden joustavuus ja saatavuus eri toimialoille. ERP-järjestelmät ovat kalliita, kalliita ja käyttöönotto on hidas prosessi. Suuret yritykset päätyvät useimmiten ERP-järjestelmään, koska se kattaa koko toiminnanohjauksen. Taloushallinnon lakisääteisyys ansiosta sen rakenne on jokaisessa yrityksessä melko samanlainen, mutta eri toimialoilla on erilaiset tarpeet esimerkiksi raportoinnille ja tämä vaikuttaa myös ohjelmistovalintoihin. Hinnat liikkuvat pienten pakettiohjel-

mistojen sadoista euroista ERP-järjestelmien kymmeneen miljooniin euroihin. (Lahti & Salminen 2008, 31–35; Granlund & Malmi 2003: 30–31)

Yritys voi ohjelmistoissa päätyä käyttämään toimittajan tarjoamaa ohjelmistoa sellaisenaan tai räätälöidä omiin tarpeisiin juuri oikeanlaisen ohjelmiston. Räätälöinti vaatii ohjelmointiosaamista ja se on kallista, mutta kannattavaa, jos omiin tarpeisiin soveltuvaa valmisohjelmistoa ei ole saatavilla. Räätälöinti on kuitenkin vähentynyt merkittävästi johtuen valmisohjelmistojen tarjonnan kasvusta. (Granlund & Malmi 2003: 30–31)

ERP -lyhenne tulee sanoista Enterprise Resource Planning ja se on kehittynyt MPR-järjestelmistä (Material Requirements Planning) ja MPR II -järjestelmistä (Manufacturing Resource Planning). ERP suomennetaan yleensä toiminnanohjaukseksi. Se sisältää yrityksen kaikki tietovirrat talouden, henkilöstöhallinnon, asiakkaiden ja jalostusketjun osalta. ERP-järjestelmän toimintaperiaatteena on yksi päätietokanta, johon syötetään tietty tieto vain kerran. Yritys voi valita tarvitsemansa ohjelmistomoduulit ja kaikki moduulit käyttävät samaa päätietokantaa tiedon lähteenä. Tämä menettely vähentää päällekkäistä työtä, koska samaa tietoa ei tarvitse syöttää joka kerta uudestaan eri moduuleita käytettäessä. Koska päätietokanta on sijoitettuna palvelimelle, voidaan tietoa hyödyntää ja syöttää mistäpäin maailmaa tahansa ja tieto tulee koko järjestelmän käyttöön heti. Taloushallinto on keskeisenä moduulina ERP-järjestelmässä ja se sisältää molemmat ulkoisen sekä sisäisen laskennan tasot. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, on ERP-järjestelmän käyttöönotto kallis ja aikaa vievä prosessi. Tämä johtuu pitkälti vahvasta integraatiosta moduulien ja päätietokannan välissä. Hintaa nostaa puolestaan se, että käyttöönotto vaatii useimmiten paljon ulkopuolista konsultointia. (Granlund & Malmi 2003: 31–37)

Internetin ja verkkoyhteyksien kehitys on tuonut uudenlaisia tapoja hankkia ohjelmistoja käyttöönsä. Perinteisesti on aina ostettu lisenssit ja laitteisto itselle, mutta nykyään voi säästyä tältä vuokraamalla järjestelmä ASP-palveluna (Application Service Provider). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas vuokraa käyttöoikeuden sovelluslissenssiin ja käyttää ohjelmistoa internetin kautta. Ratkaisussa on monia etuja. Ei tarvitse hankkia kallista laitteistoa ja lissenssejä ja koska

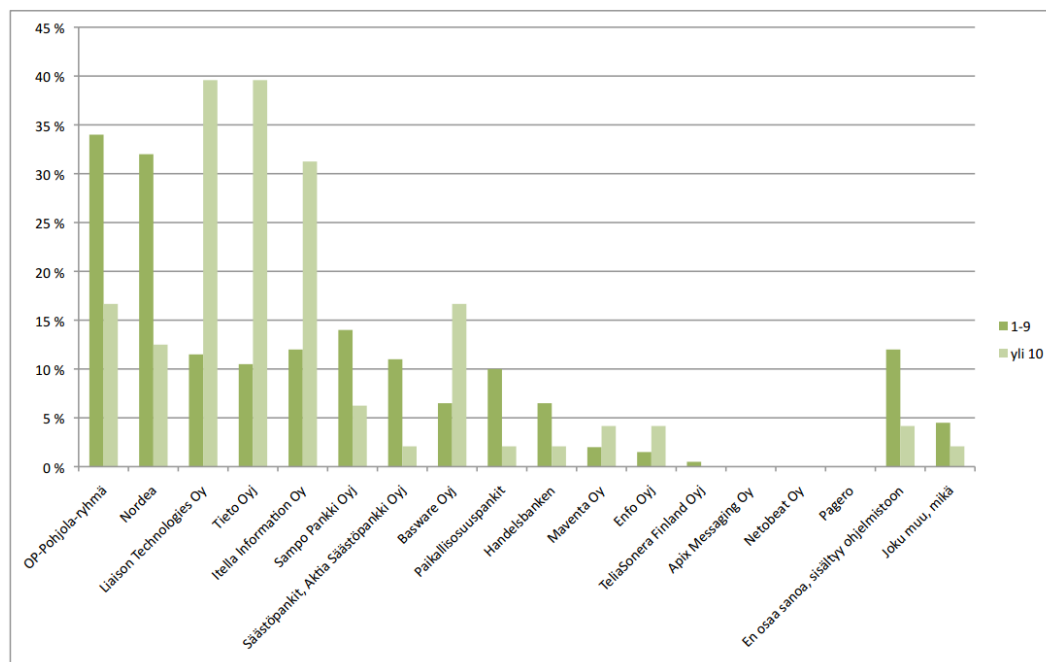
palvelun tarjoaja hoitaa ohjelmiston ja palvelimen ylläpidon, jää sekin huoli pois. Nopea käyttöönotto ja koekäyttömahdollisuus auttavat valitsemaan itselle sopivan ohjelmiston. ASP-palvelu on suunnattu laajalle käyttäjäkunnalle ja siksi ohjelmiston räätälöintimahdollisuudet ovat huonot. Tämän takia on kehittynyt sovellusvuokrauksen ja omistuksen välimaastoon niin sanottu hosting- eli käyttöpalvelu. Toimintaperiaate on sama, mutta jokaiselle asiakkaalle tarjotaan oma ratkaisu. Tässä tapauksessa yritys omistaa omat lisenssit ja palvelun tarjoaja vain hoitaa palvelimien ylläpidon. ASP-palveluna tarjotaan ratkaisuja valmisohjelmistoista jopa ERP-järjestelmiin.(Granlund & Malmi 2003: 37–39)

3.3 Myynti-, matka- ja kululaskut

Yritys käsittelee päivittäisessä toiminnassaan pääsääntöisesti neljäntyyppisiä laskuja: osto-, myynti-, matka- ja kululaskuja. Näistä kahdella ensimmäisellä on yleensä suuret volyymit verrattuna jälkimmäisiin. Tässä kappaleessa käsitellään myynti-, matka- ja kululaskut. Ostolaskuihin paneudutaan tarkemmin luvussa neljä.

Tärkeimmän laskutyypin yritykselle muodostaa ehdottomasti myyntilaskut. Niiden avulla yritys tulouttaa saatavansa asiakkailtaan ja ne ovat siten osa ulospäin näkyvää imagoa. Tehokas myyntilaskutus edesauttaa yrityksen kassanhallintaa ja maksukykyä. Myyntilaskuprosessi alkaa laskun muodostamisesta ja päättyy asiakkaan maksun kuittaukseen myyntireskontrassa. Tähän väliin mahtuu sähköisessä myyntilaskutusprosessissa laskun laatiminen, laskun lähetys, laskun arkistointi ja myyntireskontra. Lasku saadaan muodostettua nopeasti, jos asiakasrekisteri, tuoterekisteri ja näihin liittyvät tiliöintisäännöt ovat ajan tasalla. Laskun muodostukseen vaikuttaa se millä tavalla myynti on tapahtunut: käteismyynnillä, internetmyynnillä, tilausperusteisella myynnillä vai sopimusperusteisellä myynnillä. Hyvin integroidussa järjestelmässä tiedot kaikilla edellisillä myyntitavoilla myydyistä tuotteista tai palveluista tulevat suoraan laskutukseen ja myyntilaskun muodostaminen on automaattista. Tästä esimerkkinä on internet-kauppa, jossa periaatteessa asiakas itse muodostaa laskun valitsemalla tuotteet tuotevalikoimasta. Järjestelmä muodostaa tilatuista tuotteista laskun automaattisesti samalla päivämäärällä. Useimmissa yrityksissä turvaudutaan kuitenkin vielä manuaalilaskutuk-

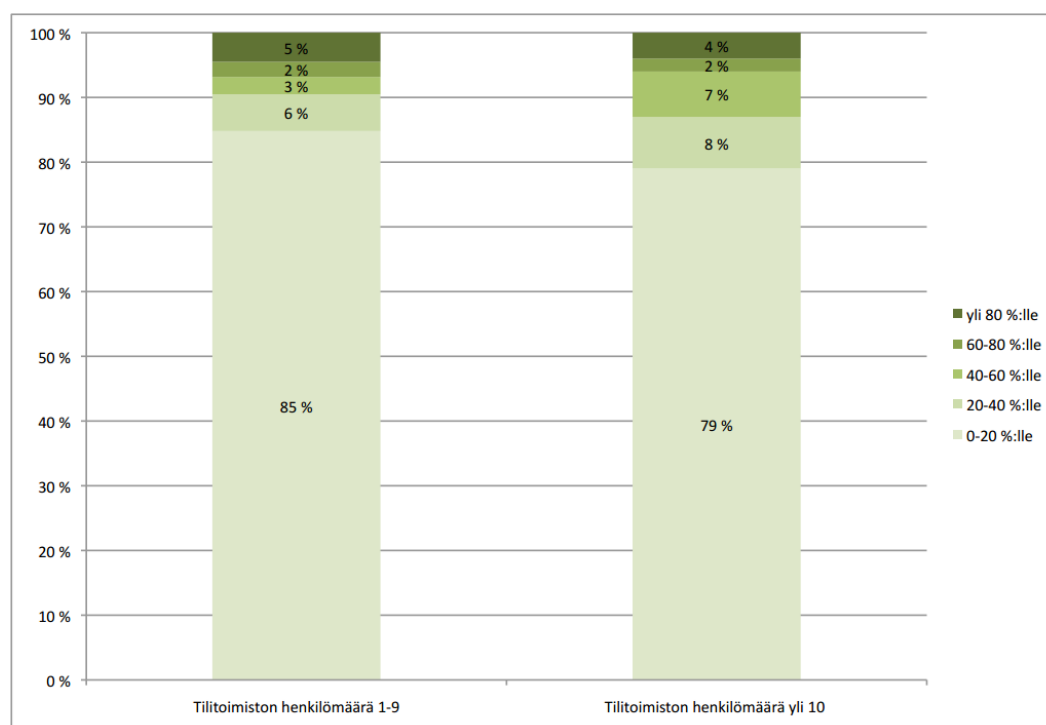
seen eli laskuttaja valitsee laskulle myydyt tuotteet tuoterekisteristä ja valitsee asiakkaan asiakasrekisteristä. Jos varastokirjanpito on samassa järjestelmässä myyntilaskutuksen kanssa, kuittaantuvat tavarat automaattisesti pois varastosaldosta. Muita myyntityyppejä ovat projektiperusteinen myynti ja prosessiperusteinen myynti. Projektiperusteisessa myynnissä lasku muodostetaan usein manuaalisesti projektin edetessä tiettyyn pisteeseen. Prosessiperusteinen myynti tarkoittaa laskutusta käytön perusteella ja myyntilaskutusjärjestelmä muodostaa laskut automaattisesti tietyin väliajoin. Tällaisia laskuja ovat esimerkiksi sähkölaskut ja matkapuhelinlaskut. Sähköisessä laskutuksessa laskun muodostamisen jälkeen se lähetetään asiakkaalle joko suoraan asiakkaan ostolaskujärjestelmään tai tulostuspalveluun, jos asiakkaalla ei ole valmiutta vastaanottaa sähköisiä laskuja. Tulostuspalvelu vastaanottaa laskun sähköisesti ja kuvan perusteella tulostaa laskun, minkä jälkeen se postitetaan asiakkaalle. Taloushallintoliiton tekemän tutkimuksen mukaan tulostuspalveluissa on koettu jonkin verran ongelmia, muun muassa lasku on jäänyt tulostamatta tai on tulostettu myöhässä. Laskuttajan ja asiakkaan ostolaskujärjestelmän tai tulostuspalvelun välissä toimii välittäjänä jokin markkinoilla olevista verkkolaskuoperaattoreista esimerkiksi Basware tai Itella. Suomessa on joukko eri verkkolaskuoperaattoreita ja pankkeja, jotka välittävät verkkolaskuja. Tilitoimistojen käyttämiä verkkolaskuoperaattoreita on listattu kuvioon 8. Siitä voidaan nähdä, että kärjessä ovat edelleen pankit johtuen niiden pidemmästä verkkolaskupalveluiden tarjonnan historiasta. Pankit aloittivat verkkolaskupalveluiden tarjoamisen 2000-luvun alkupuolella ja muista verkkolaskuoperaattoreista tuli varteenotettavia kilpailijoita vasta 2000-luvun puolivälissä. (Lahti & Salminen 2008: 73–92; Taloushallintoliitto 2011 a)



Kuvio 8. Käytössä olevat operaattorit verkkolaskujen välittämiseen tilitoimistoissa (Talouhallintoliitto 2011 a)

Operaattorin tehtävänä on laskun välitys ja tarvittaessa sen muokkaus oikeaan muotoon vastaanottajan järjestelmään sopivaksi. Asiakkaan maksu kuittaantuu joko viitenumeron tai maksun viestin perusteella myyntireskontrasta automaattisesti. Jos maksu ei ole oikean suuruinen, joudutaan se kohdistamaan manuaalisesti. Myyntireskontran avulla voidaan tehokkaasti seurata asiakkaan maksua ja periä avoimia saatavia ensin maksumuistutuksien avulla ja lopulta siirtämällä saatava perintään, jos maksua ei saada. Myyntilaskut voidaan arkistoida sähköisesti joko itse tai käyttämällä ulkopuolista arkistointipalvelua, jota useimmat verkkolaskuoperaattorit tarjoavat laskun välityksen ohella lisäpalveluna. Myyntilaskutuksen kontrollointiin liittyy useita tapoja niin järjestelmän sisältämiä kuin siitä irrallaan olevia. Luotonvalvonta sisältyy laadukkaaseen talouhallintojärjestelmään ja sen avulla voidaan asiakas laittaa myyntikieltoon maksamattomien saatavien perusteella. Perinnän ja automaattisten maksukehotuksien avulla asiakkaalta yritetään saada avoinna olevaa saatavaa perittyä. Järjestelmästä saatavien tarkistusraporttien perusteella voidaan tarkistaa, että kaikki myydyt tavarat on laskutettu. Ulkopuolista kontrollointia ovat luottotietotarkistukset, myyntisaldon tiliotteet ja vakuudet, joilla varmistetaan asiakkaan maksukyky, tarkistetaan onko laskuja kadonnut

matkalle ja ennaltaehkäistään luottotappioita. Myyntilaskutuksen sähköistämisellä ei saavuteta suuria kustannussäästöjä, mutta se on ekologisesti kestävä ratkaisu ja useimmat laskutettavat asiakkaat arvostavat ja osaavat vaatia sitä. Tilitoimistojen osalta myyntilaskutuksen sähköistäminen riippuu pitkälti asiakkaan vaatimuksesta ja tämäkin useasti vain silloin, kun asiakkaan asiakkaat haluavat laskun verkkolaskuna. Taloushallintoliiton tutkimuksen mukaan myyntilaskutuksen sähköisyyden aste tilitoimistoissa on kuvion 9 mukainen. (Lahti & Salminen 2008: 73–92; Taloushallintoliitto 2011 a)



Kuvio 9. Myyntilaskujen sähköinen lähetys tilitoimistoissa (Taloushallintoliitto 2011 a)

Kuviosta 9 voidaan päätellä esimerkiksi se, että vain 4 % henkilöstömäärältään yli 10 henkilön tilitoimistoista lähettää yli 80 % myyntilaskuista verkkolaskuina. (Lahti & Salminen 2008: 73–92; Taloushallintoliitto 2011 a)

Yritykselle syntyy matkalaskuja työntekijän matkustaessa työnteon merkeissä ja kululaskuja silloin, kun työntekijä ostaa yritykselle tuotteita tai palveluita omaan laskuunsa. Molemmat kulut tilitetään työntekijälle takaisin kilometrikorvausten, päivärahojen ja kulukorvausten muodossa. Kilometrikorvausten ja päivärahojen

suuruudet riippuvat matkan pituudesta ja kestosta. Verohallinto vahvistaa joka vuosi korvausmäärät. Vuonna 2012 ne ovat päivärahojen osalta 36 euroa päivältä ja kilometrikorvauksien osalta 45 senttiä kilometriltä. Kulukorvaukset määräytyvät sen mukaan, paljonko kustannuksia työntekijälle on koitunut. Ne korvataan täysimääräisinä kuitteja vastaan. Matka- ja kululaskuprosessi lähtee liikkeelle matka- tai kululaskun laadinnalla, jonka jälkeen suoritetaan asiatarkastus, kuittitarkastus ja lopulta maksetaan lasku ja kirjataan kirjanpitoon. Sähköistämällä edellä kuvattu prosessi saadaan siitä tehokkaampi, luotettavampi ja kevyempi. Näin yrityksen työntekijät saavat nopeammin rahansa takaisin ja väärinkäytökset vähenevät. Jos yrityksessä vaaditaan tekemään matkasuunnitelma, alkaa matkalaskuprosessi jo tästä vaiheesta. Se laaditaan sähköisesti matkalaskuohjelmistoon. Matka- tai kululasku laaditaan siihen tarkoitukseen rakennetulla ohjelmistolla. Ne toimivat itsepalveluperiaatteella eli laskun laatija syöttää tiedot ohjelmaan tai jos matkasuunnitelma on tehty, voidaan sieltä tuoda tiedot suoraan ja muuttaa niitä, jos on tarvetta. Sen jälkeen ohjelma laskee korvattavat määrät ja lähettää laskun hyväksymiskiertoon esimiehelle tai tarkastajalle. Hyväksynnän saatuaan lasku siirtyy taloushallinto-osastolle, jossa tarkastetaan matka- ja kulukuitit. Tämän jälkeen lasku siirtyy maksatukseen ja siitä syntyy kirjaukset kirjanpitoon oikeille kuluille, jonka jälkeen se arkistoidaan sähköisesti. Olennaista prosessin sujuvalle etenemiselle on matka- ja kululaskusovellusten perus- ja ohjaustietojen ajantasainen ylläpito. (Lahti & Salminen 2008: 93–108; Verohallinto 2011)

3.4 Maksuliikenne ja kassanhallinta

Kuten aikaisemmin mainitsin, on Suomen maksuliikenneinfrastruktura erittäin kehittynyt johtuen viitenumerojärjestelmästä ja maksuliikennestandeista. Suomalaiset ovat vielä keskimääräistä nopeampia maksamaan laskunsa, minkä vuoksi yritykset voivat laskuttaa lyhyellä maksuajalla. Kehityksen odotetaan nopeutuvan myös muualla Euroopassa vuodesta 2010 lähtien SEPA:n käyttöönoton ansiosta. Sen myötä maksuliikenne yhtenäistyy ja nopeutuu EU:n alueella. Maksuliikenne on sidoksissa kassanhallintaan sisään tulevan maksuliikenteen osalta. Kassanhallinnalla pyritään seuraamaan käteiskassan tilityksiä, ennustamaan kassavirtoja ja estämään väärinkäytöksiä. (Lahti & Salminen 2008: 109–110)

Yrityksen maksuliikenne hoidetaan siihen rakennetulla maksuliikennesovelluksella. Sen tehtävänä on olla välittäjänä yrityksen taloushallintojärjestelmän ja pankkien välillä. Maksuliikennesovellukset ovat joko erillissovelluksia tai taloushallintojärjestelmän moduuli. Erillissovelluksien etuna ovat niiden monipuoliset ominaisuudet ja reagointikyky pankkien uudistuksiin, mutta ne pitää integroida erikseen yrityksen taloushallintojärjestelmään. Taloushallintojärjestelmien omat maksuliikennemoduulit ovat jo valmiiksi integroitu osto- ja myyntireskontriin sekä palkanlaskentamoduuleihin. Erillissovelluksista esimerkkinä Basware ja taloushallintojärjestelmien omista moduuleista Visman Monipankki. Visman Monipankista lisää luvussa 5.2. Yrityksestä ulospäin suuntautuvia maksuja ovat ostolaskujen, matka- ja kululaskujen, palkkojen, verojen ja manuaaliset maksut. Ostolaskujen, matka- ja kululaskujen sekä palkkojen maksu lähtee liikkeelle kyseessä olevasta reskontrasta tai moduulista muodostamalla maksuaineisto erääntyneistä maksuista ja siirtämällä se maksuliikenneohjelmaan. Maksuliikenneohjelmasta aineisto siirretään pankkiin, joka veloittaa summat yrityksen til(e)iltä ja välittää ne oikeille saajilleen. Manuaalisuorituksina maksettavat erät, kuten verot, syötetään suoraan maksuliikenneohjelmaan. Yritykseen sisäänpäin suuntautuvia maksuvirtoja ovat myyntireskontran suoritukset, kassatilitykset ja maksukorttisuoritukset. Myyntilaskuista tulevat suoritukset kohdistuvat viitteen perusteella automaattisesti maksuliikenneohjelmasta myyntireskontraan lukuun ottamatta ulkomaansuorituksia, jotka joudutaan kohdistamaan usein käsin. Nykyään maksuliikenneohjelmisto hakee tiliotteet suoraan pankista elektronisesti ja ne voidaan myös arkistoida sähköisesti. Tätä ominaisuutta voidaan hyödyntää maksutapahtumien kohdistamisessa ja suoritusten tiliöinnissä. Tiliotteessa on eri kooditukset erityyppisille maksutapahtumille esimerkiksi luottokorttitapahtumille ja vaikkapa palkanmaksulle, minkä ansiosta voidaan ohjaustietojen määrittelyllä saada tapahtumat kirjautumaan automaattisesti tiliotteelta oikeille tileille. Tätä käytäntöä kutsutaan Titotiliöinniksi (tiliote tositteena). Maksuliikenteen kontrollointi on erityisen tärkeätä, koska siihen liittyy suuria väärinkäytösriskejä. Järjestelmän sisäisiä kontroleja ovat hyväksynnät, rajatut käyttöoikeudet, tili- ja viitenumeroiden tarkistukset ja tiliotteen automaattiset tiliöinnit. Ulkoista kontrollointia ovat saamistilien täsmäy-

tykset ja vaarallisten työyhdistelmien välttäminen. (Lahti & Salminen 2008: 111–116)

Kassanhallinnan päätehtävänä on varmistaa yrityksen maksukyky lyhyellä aikavälillä ja varmistaa tilitysten oikeellisuus ja täsmäyttää ne. Tämä liittyy olennaisesti yrityksen ulkopuolelta tuleviin maksuihin, erityisesti vähittäiskaupan alalla. Käteiskassan tilitys tapahtuu päivän päätteeksi laskemalla kassaan tulleet käteissuoritukset ja vertaamalla niitä kassaraporttiin, minkä jälkeen voidaan päätellä kassavero. Tämän jälkeen käteinen viedään pankkiin pankista saatavassa tilityspussissa sinetöitynä. Pankki suorittaa laskennan uudestaan ja tilittää summan yrityksen tilille. Myynti voidaan kirjata suoraan tiliotteelta, kassaraporttien perusteella tai rakentamalla liittymä kassajärjestelmästä myyntireskontraan. Työn määrä on samassa suhteessa eli ensimmäinen vaihtoehto on työläin täsmäyttää ja viimeinen lähes automaattinen. Luotto- ja pankkikorttitapahtumista lähetetään päivän päätteeksi raportit järjestelmästä luotto- ja pankkikorttiyhtiöille, jotka tilittävät suoritukset 1–14 päivän viiveellä yritykselle mahdollisesti vähennettynä provisiolla. Lyhyen aikavälin maksukykyyn varmistamiseksi on tarpeellista laatia kassaennusteita, jotta pystytään ennakoimaan rahavirtoja. Monissa yrityksissä tämä hoidetaan manuaalisesti, mutta se on automatisoitavissa tarkoitukseen rakennetulla ohjelmistolla. Ohjelmisto voidaan integroida myynti- ja ostoreskontriin, jolloin saadaan automaattisesti ennusteet kassavirroista. Tällä tavoin voidaan ennustaa noin 2–4 viikon päähän kassavirrat riippuen siitä, millaiset maksuajat yrityksellä ja sen toimittajilla on. Kassanhallintaan liittyy väärinkäytösriskejä erityisesti käteistilityksissä, joita pyritään kontrolloimaan täsmäytysten avulla. (Lahti & Salminen 2008: 116–120)

SEPA:n (Single Euro Payment Area) ydinajatuksena on yhtenäistää koko EU-alueen maksuliikennestandardit. Projekti käynnistettiin tammikuussa 2008. SEPA:n myötä maksuliikenne nopeutuu ja markkinat pankkipalveluissa vapautuvat, mikä lisää pankkien kilpailua. SEPA:n kattaessa tilisiirrot, korttitapahtumat ja suoraveloitukset, yhtenäistyvät nekin koko EU:n alueella. Tämä johtaa muun muassa pankkikorttien poistumiseen käytöstä ja tilalle tulevat Debit-kortit. (Suomen Pankki 2011)

3.5 Käyttöomaisuus- ja pääkirjanpito

Tässä luvussa käsitellään käyttöomaisuus- ja pääkirjanpidon periaatteet ja miten näitä prosesseja voidaan tehostaa sähköisesti.

Käyttöomaisuuskirjanpidon tehtävänä on seurata yrityksen omaisuutta, joka on aktivoitu taseeseen käyttöomaisuustileille. Tähän sisältyvät poistojen laskenta, myynti- ja romutustapahtumien käsittely, täsmäytys pääkirjanpitoon ja käyttöomaisuusraporttien luominen. Pienille yrityksille riittää varmasti taulukkolaskentaohjelma käyttöomaisuuskirjanpidon tekemiseen. Suurten yritysten ja yritysten, joilla on paljon erityyppistä käyttöomaisuutta, kannattaa harkita käyttöomaisuuskirjanpitoa varten rakennettujen sovelluksien tai moduulien hankintaa. Niiden avulla voidaan automatisoida eri poistomenetelmät ja kirjaukset, tuoda käyttöomaisuushankinnat suoraan ostoreskontrasta, muodostaa tarvittavat tiedot veroilmoituksiin ja tilinpäätöksen liitetietoihin sekä tulostaa automaattisesti raportit käyttöomaisuuden erittelyistä. Tilitoimistot tekevät vuosittain kymmeniä jopa satoja tilinpäätöksiä, joten käyttöomaisuuskirjanpitoa varten laadittu ohjelmisto on oiva hankinta, koska se nopeuttaa tilinpäätösten ja tase-erittelyiden laatimista oleellisesti. (Lahti & Salminen 2008: 123–126)

Pääkirjanpito on taloushallintojärjestelmän moduuli tai oma sovellus, joka ikään kuin kokoaa koko paketin kasaan osakirjanpidoista tuoduista tiedoista ja suoraan pääkirjanpitoon tehtyjen tositteiden kirjauksista. Osakirjanpitoja ovat osto- ja myyntireskontrat, palkanlaskenta, maksuliikennejärjestelmä, matkareskontra, vaihto-omaisuuskirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito ja laina- ja talletusreskontra. Osakirjanpidot voivat olla joko saman taloushallintojärjestelmän moduuleita tai erillissovelluksia. Pääkirjanpidossa on erityisen tärkeätä huolehtia perustietojen oikeellisuudesta, koska muuten osakirjanpidoista tuodut tiedot saattavat kirjautua väärin tai raportointi vääristyä. Perustietoihin kuuluvat tilikausien määrittelyt, tosittelajit, yritysnumerot, tilikartan ylläpito, sisäisen laskennan seurantatasot esimerkiksi kustannuspaikat ja projektit ja arvonnisäverokantojen määrittely. Pääkirjanpitoon tuodut osakirjanpitojen kirjaukset ovat melko automaattisia, mutta suoraan pääkirjanpitoon tehtävät niin kutsutut muistiotositteet kirjataan yleensä manuaalisesti. Näiden tositteiden automatisointiin on olemassa monia tapoja. Jakso-

tustositteille voidaan määrittää automaattiset purkupäivät ja toistuvat samanlaiset tositteet voidaan kopioida ja muuttaa vain luvut. Ennakkomaksuille voidaan asettaa myös automaattiset purkupäivät ja vyörytykset voidaan automatisoida kuukausittain toistuviksi kirjauksiksi. Jos edelliset tapahtumat on laskettu ensin taulukkolaskentaohjelmaan, sallivat useimmat kirjanpito-ohjelmistot suoran tuonnin ohjelmaan. Jos yrityksillä on varoja ulkomaanvaluutassa voidaan näiden arvostukset automatisoida maksuliikennejärjestelmästä saatavien valuuttakurssien avulla. Automaattisten vientien ja kirjausten osalta kirjanpitäjän tehtäväksi jää tilien täsmäytys. Tämä tarkoittaa pääkirjanpidon velka- ja saamistilien vertailua osakirjanpitojen saldoihin esimerkiksi ostovelkatilin saldoa pääkirjanpidossa verrataan ostoresskontran avoimien laskujen yhteissaldoon. Täsmäytyksillä pyritään varmistamaan, että tiedot kaikista osakirjanpidoista on tuotu ja että niiden saldot täsmäävät. Täsmäytys on tehtävä vähintään tilinpäätöksen yhteydessä, mutta se on suositeltavaa tehdä joka kuunkatkon välillä, koska se vähentää työtä tilinpäätöstä laadittaessa. Kauden katkoa silmällä pitäen on syytä aikatauluttaa tehtäviä, jotta päästään raportointiaikataulujen tavoitteisiin. Tämä edellyttää priorisointia. Yrityksillä, jotka toimivat kansainvälisesti on velvollisuus raportoida tasettaan IFRS-luvuilla. Tämä edellyttää pääkirjanpidolta tilikartan suunnittelua siten, että raportit saadaan sekä kotimaisen lainsäädännön mukaan että IFRS-raportointia tukevana. Siihen päästään helpon määrittelemällä IFRS-tilit, joille kirjataan IFRS-raportointiin tarpeelliset luvut. Kotimaisen lainsäädännön mukaiset raportit saadaan jättämällä laskennasta pois IFRS-tilit. Konsernisuhteessa olevilla yrityksellä emoyhtiöllä on velvollisuus tehdä konsernitilinpäätös. Tähän kannattaa hankkia konsolidointiohjelmisto, koska se helpottaa eliminointikirjausten tekoa, valuuttaerojen laskemista automatisoimalla kyseiset prosessit. Konsernin kaikilla yhtiöillä tulisi olla samanlainen tilikartta, koska se helpottaa raportointia. Mikäli näin ei ole, on konsolidointivaiheessa konvertoitava tilikartat ja se saattaa heikentää kulujen oikeata kohdistusta ja raportit saattavat vääristyä. Pääkirjanpidon kontrollointi painottuu tulos- ja taseraportoinnin oikeellisuuden varmistamiseen. Tähän päästään seuraamalla taseen avoimien erien raportteja, täsmäytysraportoinnilla, huolehtimalla ettei kaudelle tehdä muutoksia sen sulkemisen jälkeen ja tase-erittelyiden läpikäynnillä. (Lahti & Salminen 2008: 127–146)

3.6 Raportointi ja arkistointi

Tässä luvussa käsitellään raportointi, raporttien jakelu ja sähköinen arkistointi.

Raportointi on tärkeä osa taloushallintoa. Sen avulla saadaan ulkoiset ja sisäiset tiedontarpeet tyydytettyä. Ulkoisen raportoinnin tehtävänä on tyydyttää lakisääteiset raportoinnin tarpeet ja sisäisellä raportoinnilla pyritään saamaan yrityksen johdolle tarpeelliset tiedot päätöksien tueksi. Näiden lisäksi on vielä kertaluonteisia ad hoc -raportteja ja prosessikohtaisia yhteenveto-, tarkistus- ja valvontaraportteja. Tyypillisimpiä ulkoisia raportteja ovat tulos- ja taselaskelmat, ja viranomaisraportointiin kuuluvat arvonlisäveroraportit sekä muut veroilmoitukset kuten työnantajasuoritusten ilmoittamiset. Jos yritysten on raportoitava IFRS-säännösten mukaan, on suositeltavaa toimia kuten luvussa 3.4 mainittiin, jotta raportoinnin tehokkuus säilytetään. Konsernin tulos- ja taselaskelmat saadaan helpoiten konsolidointiohjelmistosta suoraan. Viranomaisraportointi kannattaa hoitaa sähköisesti, jotta säästetään aikaa ja vaivaa muun muassa postituksissa. Tämä onnistuu tyvitiedonsiirrolla joko tekemällä raportista tiedosto tai tallentamalla se sähköiselle lomakkeelle. Vahvan integroinnin johdosta enää ei tarvita kahta järjestelmää erikseen sisäiselle ja ulkoiselle laskennalle vaan samasta järjestelmästä saadaan ulos molemmantyyppiset raportit. Sisäistä laskentaa varten taloushallintojärjestelmään voidaan perustaa eri dimensioita. Näitä dimensioita ovat liiketoimintayksiköt, kustannuspaikat, toiminnot, projektit, asiakkaat, alueet, tuotteet ja tuoteryhmät. Sisäisten raporttien luotettavuuteen vaikuttavat liiketapahtumien tiliöinnit, jotka on pyrittävä pitämään samanlaisena tiliöintiohjeiden avulla. Ad hoc-raportointi tarkoittaa satunnaisia raportteja ja ne useasti laaditaan manuaalisesti. Prosessikohtaisia raportteja käytetään liiketapahtumien yksityiskohtaisten tiliöintien selvittämiseen, summien ja prosessin statuksen seuraamiseen sekä täsmäytyksien apuna. Tällaisia ovat esimerkiksi ostoreskontran avoimet ostolaskut kuun lopussa ja myyntilaskituksen myynti asiakkaittain. Raportointitarpeiden muuttuessa on hyvä seurata, mitä raportteja tarvitaan eniten ja mitkä ovat jääneet tarpeettomiksi kehityksen ansiosta, jotta välttyttäisiin turhalta työltä. Tehokkaan raportoinnin edellytyksenä on sen sähköistäminen. Tähän oiva työkalu on raportointiportaalit, joista saa raportit ulos paikasta riippumatta itsepalveluperiaatteella. Edistyneissä rapor-

tointityökaluissa on mahdollisuus saada järjestelmästä ulos vakioraporttien lisäksi itsemääritelyjen parametrien mukaisia raportteja, jolloin saadaan heti selville ne tiedot, joita tarvitaan. (Lahti & Salminen 2008: 147–153)

Kirjanpitolaki edellyttää kirjanpitojen ja tilinpäätösten säilyttämistä laissa määrättyjen aikojen puitteissa. Tositteet on säilytettävä kuusi vuotta sen vuoden lopusta lukien, jonka aikana tilikausi on päättynyt. Kirjanpitokirjat puolestaan on säilytettävä 10 vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana tilikausi on päättynyt. Kirjanpito-
kirjoihin kuuluvat tasekirja, tase-erittelyt, pääkirjat, päiväkirjat sekä muut kirjanpito-
kirjat. Arkistointi on perinteisesti hoidettu paperilla, joka on tilaa ja työtä vaativa tapa. On selvää, että sähköistämisen myötä myös arkistointi onnistuu sähköisesti. Sähköisen arkistoinnin etuja ovat ajasta ja paikasta riippumattomuus, nopeat hakutoiminnot ja ekologisuus. Lain mukaan ainoa paperilla säilytettävä asiakirja on tasekirja. Sähköiset arkistot jaetaan aktiiviarkistoihin ja pysyväisarkistoihin. Aktiiviarkistot ovat kuluvan tilikauden arkistoja, joista voidaan tehdä nopeasti hakuja, ja jotka säilytetään yleensä hajautetusti eri taloushallintomoduuleissa. Pysyväisarkistot sisältävät menneiden tilikausien kaikkien taloushallintomoduulien materiaalit kootusti samassa paikassa. Jos arkistointi järjestetään sähköisesti, on arkistointimateriaali säilytettävä kahdella toisistaan riippumattomalla tietovälineellä ja näistä on tehtävä varmuuskopioita säännöllisin väliajoin. Tilikauden vaihduttua vanhaksi jääneen tilikauden materiaalit on siirrettävä kahdelle pysyvästi tallentavalle tietotallenteelle esimerkiksi DVD ROM -levyille. Yrityksen on huolehdittava siitä, että tietoväline on yhteensopiva laitteiston kanssa niin kauas tulevaisuuteen, kuin laki määrää kirjanpitoaineistolle säilytettäväksi ajaksi. (Lahti & Salminen 2008: 167–171; Taloushallintoliitto 2011 b)

4 OSTOLASKUPROSESSI

Edellisessä luvussa kuvattiin tilitoimiston ydinprosessit lukuun ottamatta ostolaskuprosessia sekä miten niitä voidaan tehostaa digitaalisen taloushallinnon menetelmien avulla. Tämä luku keskittyy juuri yllämainittuun tilitoimiston ydinprosessiin: ostolaskuprosessiin. Kyseinen tilitoimiston ydinprosessi on kehitysprojektin kannalta syytä käydä läpi tarkasti, jotta voidaan ymmärtää mitä kehitysprojekti pitää sisällään.

Luvussa käsitellään ostolaskuprosessi kokonaisuudessaan ja miten se toimii sähköisessä taloushallinnossa. Ostolaskuprosessi on yleensä aina ensimmäisenä yritysten listalla, kun puhutaan taloushallinnon prosessien sähköistämisestä. Tämä johtuu siitä, että ostolaskuprosessin sähköistäminen tuottaa suurimman kustannussäästön verrattuna muiden taloushallinnon prosessien sähköistämiseen. Suomessa lähetetyistä laskuista vasta 10 % toimitetaan sähköisesti verkkolaskuina ja koska volyymit ovat suuria, on selvää, että tässä on vielä parannettavaa. (Lahti & Salminen 2008:48)

4.1 Määritelmä

Ostolaskuprosessi alkaa laskun vastaanotosta ja päättyy sen arkistointiin. Tähän väliin mahtuvat tiliöinti, hyväksymismenettelyt, maksatus ja kirjaus kirjanpitoon. Useimmat yritykset, varsinkin pienet ja keskisuuret, käsittelevät ostolaskunsa vielä tänä päivänä pitkälti paperisina versioina. Ohjelmistojen tarjonnan kasvun myötä ovat sähköisten ostolaskujen käsittelyohjelmistot halventuneet ja nyt on pienilläkin yrityksillä mahdollisuus sähköistää ostolaskuprosessinsa. Ohjelmistot ovat usein erillisohjelmia, jotka integroidaan taloushallintojärjestelmään. Usein myös suurilla yrityksillä on käytössä erillinen ostolaskujen käsittelyohjelmisto ERP -järjestelmän ohella. (Lahti & Salminen 2008: 48-55)

Sähköisen ostolaskuprosessin myötä yrityksellä on mahdollisuus jopa 90 % kustannussäästöihin verrattuna paperiseen käsittelyyn. Tähän päästään laskun kierron ja hyväksynnän tehostumisen ja nopeutumisen sekä helpomman kontrolloinnin avulla. Lisäksi tietojen syötössä säästetään aikaa, koska älyskannauksen avulla

laskulta saadaan poimittua oleelliset tiedot automaattisesti. Tilaa ja aikaa säästetään, kun arkistointi toteutetaan sähköisesti ja laskuihin päästään hakutoimintojen avulla nopeasti käsiksi. Sähköisessä ostolaskuprosessissa on seuraavat vaiheet: ostolaskun vastaanotto, tiliöinti, kierrätys, tarkistus ja hyväksyntä, maksatus, täsmäytykset ja jaksotukset sekä arkistointi. Prosessin vaiheisiin vaikuttaa se, millä tavalla ostolasku käsitellään: perustuuko ostolasku tilaukselle, sopimukseen vai normaaliin ostolaskuun. Tilaukseen perustuvassa menettelyssä, jos tilaus on syötetty samaan järjestelmään, tarkistus ja hyväksymiskierto voidaan ohittaa, jos ostolasku täsmää tilaukseen. Samoin voidaan tehdä sopimusperusteisessa menettelyssä, jos lasku täsmää sopimuksessa sovittuihin kohtiin. Sähköisen ostolaskuprosessin toimivuus ja automaatioaste riippuu pitkälti siitä, miten hyvin järjestelmän perustietoja on ylläpidetty. Perustietoihin kuuluvat toimittajatiedot ja ostolaskuohjelmiston sekä ostoreskontran ohjaustiedot. Käsittelyn tehokkuuteen vaikuttaa myös ostolaskujen oikea kohdistaminen tilaukselle. Tämän vuoksi viitetietojen tulisi olla oikeita ja toimittajalta tulisi vaatia laskuun tiedot tilauksesta. (Lahti & Salminen 2008: 48-55)

4.2 Ostolaskujen vastaanotto

Sähköisessä ostolaskuprosessissa on tarkoitus saada kaikki ostolaskut sähköiseen muotoon. Tämä tarkoittaa, sitä että vaikka toimittaja ei lähetä laskua sähköisenä, on se saatava sähköiseen muotoon siitä huolimatta. Sähköisten ostolaskujen vastaanotto tapahtuu skannauksen kautta, EDI-liittymän avulla tai verkkolaskuna. Sähköinen ostolasku vastaanotetaan suoraan ERP-järjestelmään tai erilliseen sähköisten ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. (Lahti & Salminen 2008: 55-56)

Toimittajien lähettämät paperiset laskut menevät ensin skannaukseen, jossa poimitaan laskulta oleelliset tiedot joko manuaalisesti tai älyskannauksen avulla sekä laskun kuva skannataan liitteeksi. Älyskannaus eli OCR-skannaus (Optical Character Recognition) pystyy tunnistamaan laskulta laskun päivämäärän, eräpäivän, laskun summan, maksuviitteen, valuutan, pankkitilin ja tilaus- tai sopimusnumeron automaattisesti. Tämä on huomattavasti tehokkaampaa verrattuna manuaaliseen tietojen poimintaan ja sen avulla suuretkin volyymit pystytään skannaamaan nopeasti. Skannauksen jälkeen paperilasku voidaan tuhota lukuun ottamatta ul-

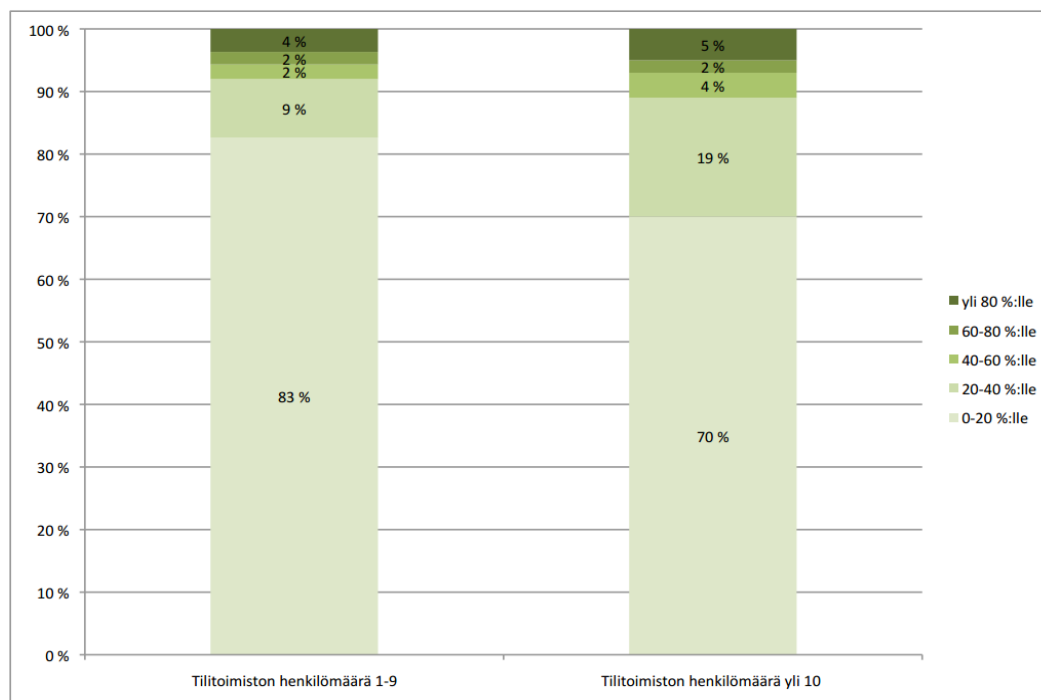
komaanlaskuja, joista haetaan arvonlisäveroja takaisin. Skannauspalveluja tarjoavat melkein poikkeuksetta jokainen sähköisten laskujen välitysoperaattori esimerkiksi Itella tai Basware. Skannauspalvelu on helppo tapa saada laskut sähköiseen muotoon, mutta se on periaatteessa turhaa työtä, koska toimittaja voisi lähettää laskun verkkolaskuna. (Lahti & Salminen 2008: 56–57)

Verkkolasku on sähköisessä muodossa oleva lasku, joka on alun perin muodostettu sähköiseen muotoon. Verkkolasku sisältää laskun datan ja usein kuvan laskusta. Laskun data on standardoidussa muodossa, jotta se olisi yhteensopiva kaikkien sähköisten laskujen käsittelyjärjestelmien kanssa. Verkkolasku vastaanotetaan toimittajalta suoraan operaattorin kautta omaan sähköisten ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Ostolaskun standardoidun datan ansiosta laskun sisäänluku järjestelmään ja jopa tiliöinti on automaattista. Ostolaskun kuvaa käytetään hyväksymiskierrossa ja tarkistuksessa sekä arkistoitavana tositteena. Verkkolaskujen ansiosta päästään suureen kustannushyötyyn ostolaskujen käsittelyssä, koska monet manuaaliset työvaiheet poistuvat. Parhaimmillaan voidaan päästä jopa 90 % kustannussäästöihin verrattuna paperisiin ostolaskuihin. Kuvioista 14 voidaan nähdä sähköinen ostolaskuprosessi konkreettisemmin ja sähköistämisen tuomat säästöt niin ajassa kuin rahassa. Tilitoimistoissa sähköisen ostolaskuprosessin tuomat säästöt ovat enemmänkin ajassa, koska tavoitteena ei ole huonontaa tilitoimiston kannattavuutta tehostamalla prosessia asiakkaiden hyväksi vaan on tarkoitus palvella asiakasta paremmin ja monipuolisemmin. (Lahti & Salminen 2008: 57–59)

EDI-liittymä (Electronic Data Interchange) on tiedonsiirron standardi, jota käytetään pääasiassa suurten yritysten välisessä tiedonsiirrossa sen kalliin hinnan vuoksi. EDI-liittymän avulla voidaan lähettää laskuja EDIFACT- tai XML-muodossa. EDI-tiedonsiirto määritellään kahden yrityksen välille ja soveltuu näin ollen hyvin rääätälöintiin. EDIFACT sisältää vain laskun datan, ei kuvaa. EDI soveltuu hyvin ERP-järjestelmien sähköiseen tiedonsiirtoon yritysten välillä. (Lahti & Salminen 2008: 60–61)

Tilitoimistoissa verkkolaskujen lähetystä ja vastaanottoa on tutkinut Taloushallintoliitto vuosina 2010–2011. Kuviossa 10 on havainnollistettu ostolaskujen sähköi-

syyden aste vastanneiden tilitoimistojen osalta. Kuviossa 10 on jaoteltu tilitoimistot henkilöstön määrän mukaan kahteen ryhmään.



Kuvio 10. Sähköisten ostolaskujen vastaanotto tilitoimistoissa (Taloushallintoliitto 2011 a)

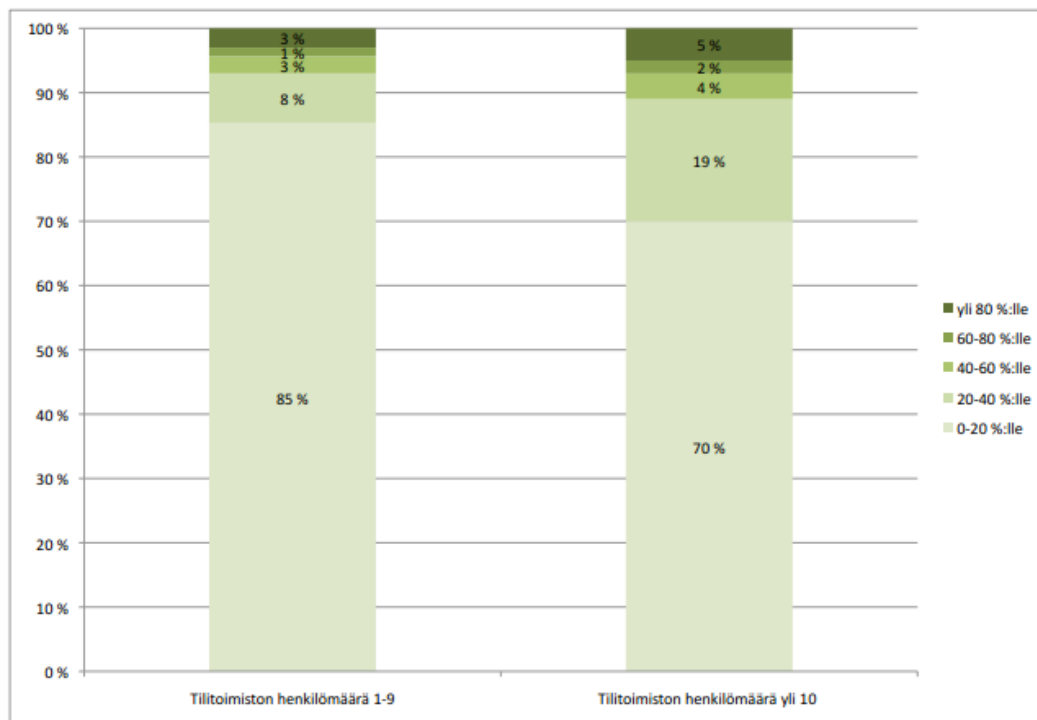
Kuviosta 10 voidaan nähdä esimerkiksi se, että 4 % tilitoimistoista, joiden henkilöstömäärä on 1–9, vastaanottaa yli 80 % ostolaskuista sähköisesti. Kuvion 10 perusteella voidaan todeta sama seikka, että sähköisten ostolaskujen vastaanotto on vielä alhaisella tasolla tilitoimistoissakin. (Taloushallintoliitto 2011 a)

4.3 Ostolaskujen tiliöinti ja kierrätys

Ostolaskun vastaanoton jälkeen voidaan se tiliöidä. Laskulle voidaan asettaa myös automaattiset tiliöintisäännöt toimittajietoihin. Tiliöinnin yhteydessä on hyvä listata vain käytettävät tilit, jotta tiliöintivirheiltä vältyttäisiin. Tiliöinnin voi suorittaa joko ostoreskontran hoitaja tai laskun tarkastaja. Varmin yhdistelmä saadaan yhdistämällä molemmat, sillä ostoreskontran hoitajalla on taloushallinnon taidot määritellä alv-vähennyskelpoisuus ja tarkastajalla usein tieto, mille kustannuspaikalle meno kuuluu. Esitiliöinnin jälkeen ostolasku lähetetään tarkistettavaksi ja hyväksymiskiertoon, mikäli lasku on normaali ostolasku tai jos ostolasku ei ole

täsmännyt tilaukseen tai sopimuksen kohtiin. Laskun tarkastaja ja hyväksyjä saavat sähköpostiin viestin, että heillä on ostolasku tarkastettavana tai hyväksyttävänä. Hyväksymismenettely on yleensä kaksiportainen ja vaatii kahden henkilön hyväksynnän. Laskun tarkastaja ja hyväksyjä voi kirjautua ostolaskujärjestelmään mistä tahansa internetyhteyden kautta. Laskun tarkastuksen ja hyväksynnän jälkeen se palaa ostoreskontran hoitajan järjestelmään, jonka jälkeen se päivitetään ostoreskontraan ja etenee näin maksuun. Tilaus- tai sopimusperusteiset ostolaskut voivat edetä suoraan ilman hyväksymis-/tarkastuskiertoa maksuun, mikäli ne vastaavat tilauksen tai sopimuksen kohtia. (Lahti & Salminen 2008: 62–66)

Tilitoimistoissa kierrätysjärjestelmä on lähestulkoon pakkohankinta siirryttäessä sähköiseen ostolaskujen vastaanottoon, koska valtaosa laskuista on asiakkaiden ostolaskuja ja heidän on voitava hyväksyä ne ennen maksatusta. Kuvio 11 havainnollistaa kierrätysjärjestelmien käyttöä vastaanotettujen ostolaskujen osalta tilitoimistoissa.



Kuvio 11. Sähköisen kierrätysjärjestelmän käyttö (Taloushallintoliitto 2011 a)

Koska kuvio 11 on jakautunut hyvin samalla tavalla, kuin kuvio 10, voidaan päätellä valtaosan käyttävän myös ostolaskujen kierrätysjärjestelmää sähköisten ostolaskujen vastaanotossa. (Taloushallintoliitto 2011 a)

4.4 Maksatus ja täsmäytys

Ostolaskun saavuttua hyväksymiskierrosta, se on valmis maksuun. Ostoreskont-rasta muodostetaan erääntyvistä laskuista maksuaineisto, joka lähetetään maksuohjelmamoduulin tai pankkiohjelman avulla pankkiin maksettavaksi. Maksuaineistoa ei tarvitse enää hyväksyä, koska ostolaskut on jo kertaalleen hyväksytyt ja tarkastettu. Koska sähköinen ostolaskujen käsittely ja hyväksyntä on nopeampi prosessi kuin paperinen, saadaan laskut hyväksytyt todennäköisemmin hyvissä ajoin ennen erääntymistä. Tämän takia voidaan laskujen maksukertoja vähentää muutama kertaan viikossa, mikä vähentää työn määrää. Jos yrityksellä on paljon ulkomaanvaluutassa tehtäviä ostoja, on ne hyvä määritellä veloitettavaksi valuuttatililtä suoraan. Eri valuutalla maksetuista laskuista muodostuu aina kursiero, joka täytyy täsmäyttää kirjanpitoon. Tämä voidaan automatisoida määritte-

lemällä pankki- tai maksuliikenneohjelmistosta valuuttakurssit päivittymään automaattisesti kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2008: 70)

Ostoreskontra täsmäytetään ottamalla listaus avoimista laskuista ja verrataan saldoa kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. (Lahti & Salminen 2008: 71) Yrityksellä voi olla käytössään välitilit ostolaskujen maksun ja kurssierojen välillä. Nämä on hyvä tarkistaa, jotta voidaan olla varma, että kaikki ostolaskut on veloitettu ja kurssierot kirjattu. Useilla yrityksillä on hyvin kireät aikataulut raportoinnin suhteen ja tämän takia ostoreskontra joudutaan sulkemaan muutama päivä ennen kauden loppua. Sen vuoksi joudutaan tekemään jaksotuksia ostolaskuista, jotka ovat joko hyväksymiskierrossa tai lasku on vielä saapumatta. Hyväksymiskierrossa olevat laskut on yleensä jo esitiliöity, joten ne voidaan jaksottaa helposti. Tilanteessa, jossa tavarat on jo vastaanotettu, mutta lasku on saapumatta, voidaan jaksotus hoitaa ottamalla tilauskannasta listaus tilatuista tuotteista. Järjestelmissä, joissa ostotilaukset tiliöidään vastaanoton yhteydessä, ei jaksotustarvetta ole. (Lahti & Salminen 2008: 71)

4.5 Arkistointi ja kontrollointi

Sähköisyyden myötä on arkistointikin syytä hoitaa sähköisenä, koska aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa. Monet ostolaskujen välitystä tarjoavat operaattorit tarjoavat myös arkistointipalvelua. Sähköisessä arkistossa säilytetään laskun kuva, tiedot, liitteet ja käsittelyvaiheet. (Basware 2011)

Ostolaskuprosessiin sisältyy paljon väärinkäytöksen riskejä, minkä takia kontrollinnista on huolehdittava. Vaarallisten työyhdistelmien estämiseksi toimittajarekisterin ylläpito, ostoreskontran hoito ja maksatus on hyvä hajauttaa eri henkilöille. Pienissä yrityksissä tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Nykypäivänä taloushallinnon järjestelmissä on kehittyneet ominaisuudet järjestelmän sisäistä kontrollointia varten. Olennaista näiden kontrollien toimivuuden takaamiseksi on ohjelmiston oikeanlainen käyttö. Ostolaskuprosessin osalta tärkeää on toimittajarekisterin ylläpito. Toimittajarekisteriin on hyvä kirjata y-tunnus toimittajan taakse, jotta välttyttäisiin syöttämästä samaa toimittajaa rekisteriin kahta kertaa. Jos tästä on huolehdittu, toimii myös ostoreskontran kontrollointi, joka estää saman

laskun kirjaamisen kahdesti samalle toimittajalle. Muita järjestelmän kontrollointitapoja ovat muun muassa tilauksen täsmäytys saapuneeseen laskuun, automatisoidut huomautukset ja hyväksymismenettelyjen määrittelemine. Laskujen tarkastajien ja hyväksyjien on oltava sellaisia henkilöitä, jotka vastaavat ostotilauksista. (Lahti & Salminen 2008: 158–161)

5 KEHITYSPROJEKTIN TAUSTAA

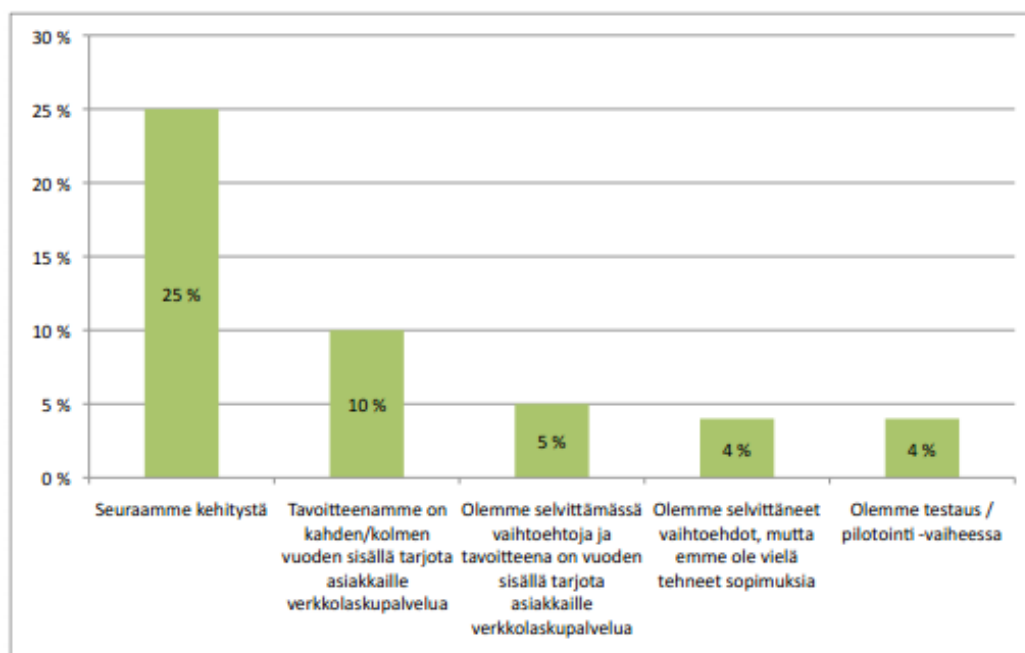
Tässä luvussa käyn läpi kehittämisprosessin lähtökohdat, tilitoimistoalan näkymät, esittelen kohdeyrityksen lyhyesti ja kerron valitsemastani tutkimusmenetelmästäni sekä aineiston keruusta. Lopuksi kerron vielä muutamalla sanalla tutkimuksen luotettavuudesta.

5.1 Tilitoimistoalan näkymät

Taloushallintoala jaetaan neljään toimialaluokkaan: laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Näiden alaluokkia ovat kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut, tilintarkastuspalvelut ja muut laskentatoimen palvelut. Tilitoimistot kuuluvat kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja tuottaviin yrityksiin. Suurin osa tämän luokan yrityksistä on pk-yrityksiä. Yleisesti tilitoimistoalan näkymät ovat hyvät. Talouden epävarmuus on saanut yritykset kiinnittämään enemmän huomiota taloudellisten asioiden osaamiseen ja ymmärtämiseen. (Metsä-Tokila 2011)

Kehitys on liikkunut suuntaan, jossa toimialaluokkien rajat alkavat menemään päällekkäin. Toisin sanoen tilintarkastustoimistot ja tilitoimistot ovat alkaneet tarjota myös muita palveluja, kuin kirjanpidon hoitamista ja tilintarkastusta. Asiakasyritysten näkökulmasta tilitoimistot ovat alkaneet toimimaan yritysten taloudellisina neuvonantajina ja toiminta on siirtynyt lähemmäs talouskonsultointia. Tilitoimistoala on kasvanut tasaisesti viimeisen vuosikymmenen aikana niin liikevaihdon kuin henkilöstön osalta. Henkilöstön tarve on kasvanut vuosi vuodelta ja vuonna 2009 kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita tuottavia yrityksiä oli 4429 työllistäen 11577 henkilöä. Vuonna 2011 kirjanpitäjistä oli suurella osalla maata puula. Tietotekniikan tuoman automatisoinnin johdosta tilitoimiston henkilöstöltä vaaditaan eri asioita kuin ennen. Laskentarutiinien vähentyessä on painopiste siirtynyt enemmän kontrolloinnin ja varmistuksen puolelle. Viime vuosina siirryttäessä kohti täysin paperitonta kirjanpitoa, ovat useat toiminnot jääneet pois työkuvasta tilitoimistoalalla. Näiden tilalle on tullut uusia entistä enemmän tietoteknistä osaamista vaativia tehtäviä. Tulevaisuuden kehityssuunnista voisi mainita tietotekniikan kehittymisen, joka tuo mukanaan haasteita ja mahdollisuuksia rakentaa uusia palveluita. Sähköiset arkistot ja verkkolaskut alkavat olla jokaisen

tilitoimiston kehityslistalla, ellei niitä vielä ole otettu käyttöön. Taloushallintoliiton teettämän tutkimuksen mukaan tilanne verkkolaskutuksen tarjonnassa vuonna 2011 oli kuvion 12 mukainen. Kuviosta voidaan päätellä, että suurella osalla vielä verkkolaskutuksen käyttöönotto häämöttää tulevaisuudessa. (Metsä-Tokila 2011)



Kuvio 12. Tilitoimistojen tilanne verkkolaskutuksen tarjonnassa (Taloushallintoliitto 2011 a)

Pienen tilitoimiston on tulevaisuudessa vaikea pysyä kehityksessä mukana, koska resurssit kehittää toimintatapoja ovat rajalliset. Kilpailu tulee kiristymään etenkin tilitoimistojen ja tilintarkastustoimistojen välillä konsultointipalveluiden tuottajana. (Metsä-Tokila 2011; Taloushallintoliitto 2011 a)

5.2 Kohdeyrityksen esittely

Ab Strands Oy on pieni taloushallinnon palveluita tuottava yritys Hovioikeidenpuistikolla Vaasassa. Yritys on perustettu vuonna 1983. Toimitusjohtaja Britta Strand on vastannut yrityksen toiminnasta vuodesta 1988. Ab Strands Oy on taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto, mikä taloushallintoliiton mukaan osoittaa hyvää valmiutta hoitaa toimeksiantoja ja omaa riippumattoman aseman. Yritys

työllistää toimitusjohtajan kaksi henkilöä. Olen ollut yrityksen palveluksessa syksystä 2009 aluksi osa-aikaisena ja vuodesta 2011 kokopäiväisenä työntekijänä. Yrityksen palveluihin kuuluvat mm. kirjanpito ja tilinpäätökset, veroilmoitukset, veroneuvonta, yritysten perustaminen, laskutus ja palkanlaskenta, kannattavuuslaskelmat ja budjetointi sekä yritysten taloushallinnon kokonaisratkaisut. Ab Strands Oy pyrkii olemaan enemmän kuin pelkkä tilitoimisto. Palveluihin kuuluvat myös yritysten strategisten päätösten neuvonta ja liiketoiminnan ohjaus. Asiakkaita on noin 50 kappaletta, joista tällä hetkellä itse yritys mukaan lukien on neljä ostoreskontra-asiakasta. (Strands.fi, 2010)

5.3 Käytössä olevat ohjelmisto- ja ATK-ratkaisut

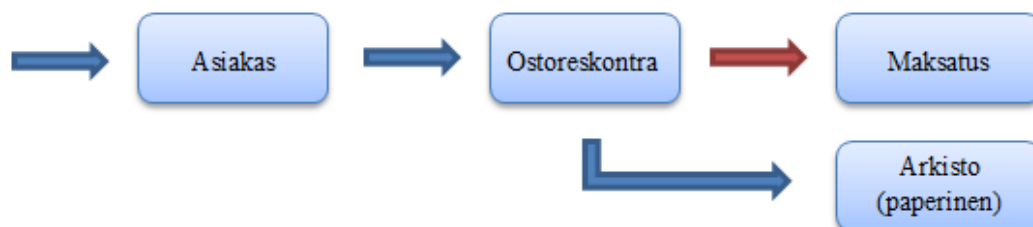
Yrityksellä on käytössä Visman Nova C/S Pro 8 toiminnanohjausjärjestelmä, josta käytössä ovat pääkirjanpito-, ostoreskontra-, myynti/laskutus-, asiakaskortisto ja palkanlaskentamoduulit. Lisäksi maksuliikenneohjelmistona on Visman Monipankki. Yrityksellä on valmius lähettää ja vastaanottaa sähköisiä myyntilaskuja Monipankki-ohjelmistolla pankkiverkon kautta, mutta etenkin vastaanoton toiminnallisuus on heikko.

Vismalla on 20-vuotinen historia toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisestä. Visman Nova -järjestelmä koostuu moduuleista, joista voi valita tarvitsemansa ja koota näin omiin tarpeisiin sopivan toiminnanohjausjärjestelmän. Nova-ohjelmat tarjoavat tilitoimistolle hyvin toimivan toimialaratkaisun, koska se on pitkälti kehitetty tilitoimistoja silmällä pitäen ja sisältää tehokkaan moniyrityskäytön. Nova toimii myös sujuvasti eri kielillä. Esimerkiksi asiakkaan halutessa raportit toisella kotimaisella kielellä, on kielen vaihtaminen kätevästi vaihdettavissa yrityksen asetusten takaa. Visman Monipankki on tehokas FTP-tiedonsiirtoa käyttävä maksuliikenneohjelmisto, joka tukee moniyrityskäyttöä ja sisältää SEPA-valmiuden. Monipankki-ohjelmistoon voidaan liittää yleisimpien pankkien tilejä, mikä on erityisen kätevää tilitoimistoille, jotka maksavat maksuja useiden eri pankkien tileiltä. Maksatus on yhtenäistä, koska tarvitaan vain yksi maksuliikenneohjelmisto. (Visma 2011 a, 2011 b)

Ohjelmat lukuun ottamatta Monipankkia käytetään yrityksen omalta palvelimelta. Tämä mahdollistaa monikäyttäjäympäristön, joka tarkoittaa, että kaikilta yrityksen tietokoneilta pääsee samoihin tietoihin käsiksi, jos käyttöoikeudet sen sallivat. Tämä on erityisen tärkeä ominaisuus Novassa, koska sen ansiosta kaikki voivat työskennellä omilla päätteillään ja käsitellä samaa tietoa päätteestä huolimatta. Tämä ominaisuus on melkein päällekkäinen tiloimistoille, koska se mahdollistaa työntekijöille samanaikaisen työskentelyn samalla ohjelma-moduulilla ja jopa saman yrityksen tiedoissa. Lisäksi ohjelmia voidaan käyttää palvelimelta myös etäyhteyden avulla, mikä tarkoittaa, että töitä voi tehdä missä tahansa internetyhteyden kautta.

5.4 Nykyisen ostolaskuprosessin tila ja tehokkuus

Tällä hetkellä ostolaskuprosessi on vielä paperinen. Kuviossa 13 on havainnollistettu ostolaskuprosessi. Nuolet kuvaavat laskun kulkua. Siniset nuolet kuvaavat manuaalista ja punaiset sähköistä tiedonsiirtoa. Asiakkaiden ostolaskut tulevat ensin asiakkaiden toimipisteisiin. Asiakkaat hyväksyvät ne ja joko tuovat tai ne haetaan heiltä kirjattaviksi Novan ostoreskontraan. Prosessi on hidaskäyttöinen ja usein laskuja saattaa jäädä roikkumaan asiakkaille liian pitkäksi aikaa, jolloin tulee turhia myöhästymismaksuja ja -korjoja. Laskut numeroidaan tositemääräyksessä ja kirjataan ostoreskontraan, minkä jälkeen niistä muodostetaan maksuaineisto. Maksuaineisto siirretään Monipankki -ohjelmistoon ja maksatus suoritetaan tarpeen mukaan 2-4 kertaa viikossa. Arkistointi tapahtuu paperisena, joka vie paljon tilaa niin kohdeyrityksen toimistosta, kuin myös asiakkailta.

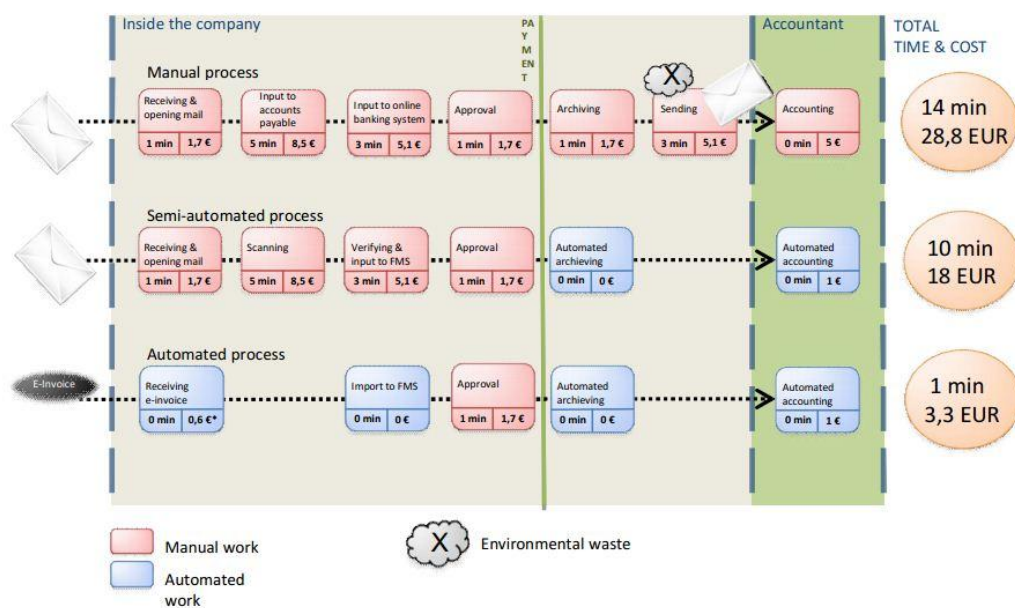


Kuvio 13. Ostolaskuprosessi ennen kehitysprojektia

Prosessin tehokkuus on melko heikko ja vaatii paljon asiakaskäyntejä tai asiakkaan on tuotava tai postitettava ostolaskut kohdeyrityksen toimipisteeseen. Tämä

lisää kustannuksia ja aiheuttaa ylimääräistä työtä. Ostolaskujen kirjaus osto- ja vastaanottoon manuaalisesti paperilta on hidasta, koska jokaiselta laskulta on erikseen kirjattava kaikki tiedot lukuun ottamatta toimittajatietoja.

Paperisen ja sähköisen ostolaskuprosessin tehokkuutta ja kustannuksia on tutkittu paljon ja jokainen tutkimus on osoittanut samat tulokset: potentiaali kustannussäästöille on kiistämätön. On osoitettu, että paperisessa prosessissa ostolaskun käsittely laskun saapumisesta arkistoon vie aikaa 14 minuuttia, kun taas tilanteessa, jossa lasku saapuu järjestelmään aitona verkkolaskuna, vie sen käsittely kokonaisuudessaan vain minuutin. Kuluina laskettuna jokainen paperinen ostolasku maksaa yritykselle 28,80 €, kun taas verkkolasku maksaa vain 3,30 € kappaleelta. (Penttinen 2008:15)



Kuvio 14. Ostolaskun aiheuttamat kulut (Penttinen 2008:15)

Kuten kuvio 14 voi nähdä, on ero selkeä. Kuviossa punaiset laatikot edustavat manuaalista työtä, kun siniset taas edustavat automatisoituja toimintoja. Ab Strands Oy vastaanottaa tällä hetkellä noin 250 asiakkaiden ostolaskua kuukaudessa. Kuvion 14 manuaalisesta prosessista eroten yrityksen ostolaskuprosessista jää tilitoimistona pois kaksi viimeistä vaihetta eli lähettäminen kirjanpitäjälle ja kirjanpito, jotka voidaan laskea sisältyväksi toiseen vaiheeseen, jossa lasku syöte-

tään ostoreskontraan. Siitä voidaan laskea, että yhden laskun vastaanotto maksaa yrityksen asiakkaalle keskimäärin 18,70 euroa ja vie aikaa 11 minuuttia. Yrityksen asiakkaat maksavat siis yhteensä 4675 euroa kuukaudessa ostolaskujen vastaanotosta. Potentiaalinen alaraja samalle laskumäärälle olisi 825 euroa kuukaudessa sähköisessä ostolaskujen käsittelyssä.

5.5 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valinta oli selkeä alusta asti. Koska opinnäytetyöni on kehitysprojekti, joka suoritetaan yhdessä yrityksessä, on selvää, että ainoaksi järkeväksi vaihtoehdoksi jää tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tiettyä prosessia, tapahtumaa, henkilöä tai näiden yhdistelmää. Tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda yleistävää teoriaa vaan kuvata kyseinen tapaus yksityiskohtaisesti eikä tutkimusta oleteta voitavan toistaa täsmälleen samanlaisena. Tapaustutkimuksia on erityyppisiä: kuvaileva, selittävä, ennustava ja ohjaava tapaustutkimus. Kuvaileva tapaustutkimus pyrkii kuvaamaan kohdetta, niin näkyviä ominaisuuksia kuin näkymättömiä ominaisuuksia ja kehitystä. Selittävä tutkimus tuo esille tutkittavan kohteen syy-seuraus -näkökulmasta. Se kertoo miksi ja minkä johdosta jokin tapahtuma tai kohde on sellainen tai käyttäytyy tietyllä tavalla. Ennustava tutkimus pyrkii ottamaan selvää kohteen tulevasta tilasta. Ohjaavan tapaustutkimuksen tavoitteena on parantaa kohdetta ja sen ominaisuuksia. Kehitysprojekti on monimutkainen tapahtumien sarja, joka sisältää monta muuttujaa. Tarkoitus on kuvata tämä prosessi ja projektin tulokset. Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on siis kuvaileva tapaustutkimus. (Routio 2007)

5.6 Aineiston keruu

Tutkimusaineiston keruumenetelmät määräytyvät pitkälti tutkimusongelman mukaan. Aineiston keruumenetelmän valintaa ohjaa myös tutkimuksen näkökulma. Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, joka tutkii yhtä tiettyä tapausta. Tämä näkökulma määrittelee pitkälti, mitkä menetelmät ovat käytettävissä. Tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi sopivat parhaiten laadullisen tutkimuksen menetelmät. Näitä ovat haastattelu ja havainnointi. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka. 2006 a)

Haastattelu on hyvin yleinen aineistonkeruutapa ja helppo toteuttaa, koska jokainen tietää mistä on kyse. Haastattelussa on tarkoitus kerätä tietoa suoraan ihmisiltä, jotka liittyvät tutkimuksen aiheeseen. Haastattelulla saadaan tapauskohtaista tietoa, joka soveltuu juuri sen tutkimuksen tehtävän selvittämiseen. Saadun tiedon laatuun vaikuttavat haastattelijan sosiaaliset taidot, hänen valmistautumisensa haastatteluun sekä haastateltavan ihmisen ominaisuudet, kuten ikä, asema ja elämäntilanne. Lisäksi materiaalin analysoiminen on tärkeä viimeistelyvaihe, johon tulee panostaa. Haastattelu on usein järkevää nauhoittaa, mikäli siihen saa luvan, koska se antaa mahdollisuuden kerrata koko haastattelu uudestaan myöhempiä tulkintaa varten. Toki itse haastattelutilanteessa kannattaa tehdä myös muistiinpanoja, koska usein haastattelutilanteessa saattaa tulla esille asioita, joita ei voi nauhalta kuulla, esimerkiksi ilmeitä. Haastatteluja on erityyppisiä, mutta karkeasti ne voidaan jakaa kolmeen kastiin: strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa on kysymykset ja vastausvaihtoehdot tarkasti ennalta määritelty ja se antaa hyvin vähän liikkumatilaa haastattelun kululle. Strukturoimaton haastattelu on päinvastainen eli haastattelukysymyksiä ei välttämättä edes ole vaan haastattelu etenee avoimena keskusteluna haastateltavan ja haastattelijan välillä. Puolistrukturoitu on nimensä mukaisesti näiden välimaastosta. Kaikkiin menetelmiin liittyy omat hyvät ja huonot puolensa ja on olennaista valita sekä omalle tyylille sopiva, että tutkimuksen tavoitteen kannalta oikea menetelmä. Opinnäytetyössäni käytän haastattelua selvittääkseni ohjelmistovalintaan vaikuttavia tekijöitä sekä saadakseni selville projektin onnistumisen. Haastattelun käyn avoimena keskusteluna. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka. 2006 b)

Toinen aineistonkeruumenetelmä, joka soveltuu hyvin laadullisiin tutkimuksiin, on havainnointi. Havainnoinnilla saadaan tietoa itse tutkittavasta tapahtumasta ja tutkimuskohteista sellaisina kuin ne esiintyvät. Usein monet asiat ovat tai käyttäytyvät eri tavalla luonnollisessa ympäristössä kuin olemme kuulleet tai ennalta päättelleet. Tutkija voi toimia havainnointitilanteessa osallistuvana, pysytellä pelkästään sivussa havainnoijana tai sitten yhdistellä molempia. Havainnointi saattaa myös jossain tilanteissa häiritä tutkimustilannetta ja vääristää tuloksia. Usein näin käy vain silloin jos tutkija toimii pelkästään havainnoijana. Havainnointitilanteis-

sa tietoa tulee yleensä paljon lyhyessä ajassa, joten on hyvä tehdä muistiinpanoja tai käyttää videointia, jotta voi käydä tilanteen läpi myöhemmin uudestaan. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka. 2006 c)

Toimin kehitysprojektissa täysin osallistuvana havainnoijana, koska itse olen vastuussa kehitysprojektin toteuttamisesta. Pidän päiväkirjaa kaikesta projektiin liittyvästä tekemisestä ja raportoin sen perusteella tulokset opinnäytetyöraporttiin.

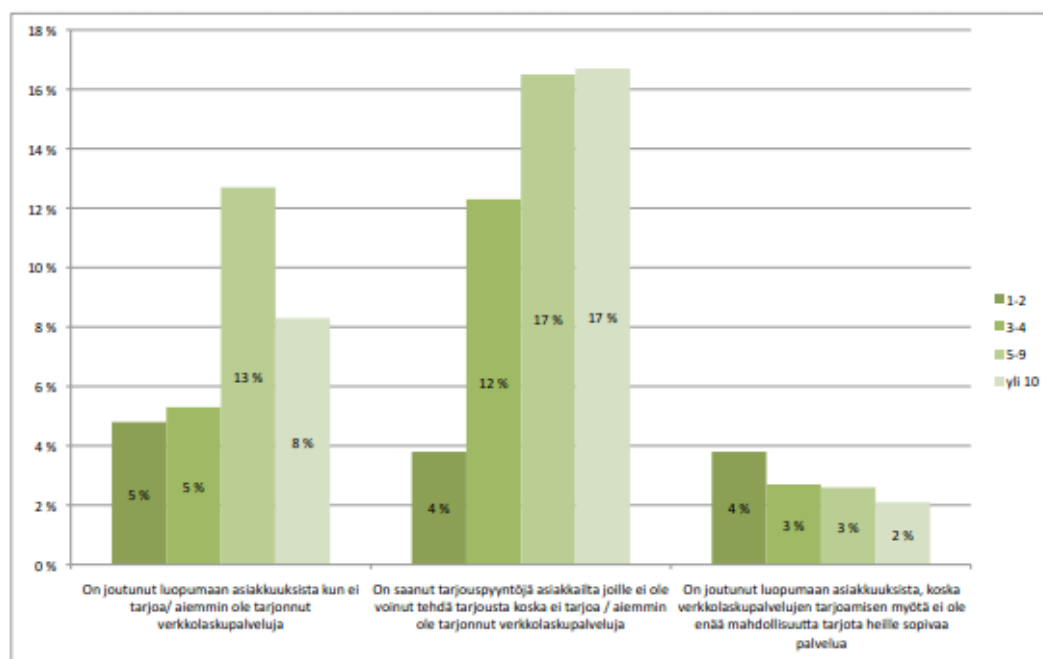
5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei voida perinteisiä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä hyödyntää aivan siinä laajuudessa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voidaan muotoilla pätevyudeksi, perusteellisuudeksi ja tulosten sekä päätelmien aitoudeksi. Pätevyyden voi vielä mieltää uskottavuuden ja vakuuttavuuden yhdistelmäksi. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa kulminoituu tutkimusmetodien, ajallisen reliabiliteetin ja tulosten johdonmukaisuuden luotettavuuteen. Tutkimusmetodien luotettavuus voidaan arvioida esimerkiksi niistä saatavien aineiston luotettavuudesta. Ajallinen luotettavuus tarkoittaa ajan kulun tuomaa vaikutusta eli miten tutkimuksen tulokset nähdään esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua. Tulosten johdonmukaisuudessa luotettavuutta pitää arvioida kriteerillä, kuinka tulosten mahdollisesta moninaisuudesta osataan valita paikkaansa pitävät tulokset. Reliabiliteetti kulminoituu joka tapauksessa luotettavuuden arviointiin ja sitä voidaan lisätä laadullisessa tutkimuksessa käyttämällä yhdenmukaisia tutkimuskäytäntöjä, nauhoittamalla haastattelut ja tekemällä johdonmukaisia muistiinpanoja. On myös otettava huomioon tutkittavan aiheen suhdetta sosiaalisesti hyväksyttäviin käytäntöihin, koska tutkittaessa arkoja aiheita voivat vastaukset poiketa todellisuudesta, koska tutkittavat eivät välttämättä halua vastata toimivan sosiaalisesti ei-hyväksyttävällä tavalla. Luotettavuutta parantaa myös kriittisyys. On hyvä kyseenalaistaa terveellä järjellä tuloksia ja tutkimusmetodeja ja karsia näin jäljelle vain olennaisimmat löydökset. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka. 2006 d, 2006 e, 2006 f)

6 SÄHKÖISEN OSTOLASKUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTTO AB STRANDS OY:SSÄ

Tässä luvussa kuvaan sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöönoton kohdeyrityksessä. Raportoin osallistuvan havainnoijan roolista. Toimitusjohtajan lisäksi kehitysprojektiin osallistui yksi työntekijä sekä ulkopuolisia asiantuntijoita.

Kehitysprojekti sai alkunsa toimitusjohtajan ehdotuksesta ottaa vastuulle projektin läpivienti. Samalla sain oivan aiheen opinnäytetyölleni. Tarve muutokselle oli ollut selkeä jo jonkin aikaa. Taloushallinnon prosessien sähköistäminen on ollut jo pitkään se mihinkä yritykset ovat ensimmäiseksi panostaneet, kun yrityksen prosesseja on lähdetty kehittämään. Tässä tapauksessa sysäys projektin mobilisoinnille tuli yrityksen ulkopuolelta. Kuten kuviosta 15 voi nähdä, on verkkolaskutuspalveluiden tarjonta alkanut vaikuttaa tilitoimiston valintaan. Värit kuvaavat tilitoimiston henkilöstön määrää.



Kuvio 15. Verkkolaskutuspalvelun vaikutus asiakkuuksiin (Taloushallintoliitto 2011 a)

Yhä useammat pienetkin yritykset ovat ottaneet käyttöön sähköisen laskutusjärjestelmän ja osa kilpailevista tilitoimistoista on myös siirtynyt sähköiseen aikaan las-

kujen lähetyksessä ja vastaanotossa. Tämä on kiristänyt kilpailutilannetta ja Strands Oy haluaa pysyä mukana kehityksessä. Tavoitteena on tarjota asiakkaille paras mahdollinen palvelukokonaisuus. Ostolaskujen sähköinen vastaanotto sekä lähetykset alkavat olla jo jopa itsestäänselvyyksiä tilitoimistopalveluissa. Suurilta yrityksiltä oli puolestaan alkanut tulla tiheämpään tahtiin ilmoituksia siitä, etteivät he enää vastaanota paperisia laskuja. Myös paperilaskulisät olivat kohonneet huomattavasti viimeisen vuoden aikana.

Projektin ensisijainen tarkoitus oli sähköistää ostolaskujen käsittely, koska niiden volyymi oli huomattavasti suurempi kuin myyntilaskujen. Yrityksellä oli jo valmius lähettää sähköisiä myyntilaskuja maksuliikenneohjelmistolla pankkiverkon kautta, mutta koska kohdeyritys joutuisi joka tapauksessa ottamaan verkkolaskuoperaattorin ostolaskujen vastaanottoon, oli yksinkertaisempaa hoitaa myyntilaskujen lähetykset saman operaattorin kautta.

Opinnäytetyössäni keskityn ensisijaisesti ostolaskujen sähköiseen käsittelyyn ja arkistointiin sen tuoman suuremman hyödyn takia, mutta kylkiäisenä tuli myyntilaskujen lähettämiseen uusi kanava. Sen takia mainitsen myös muutaman sanan myyntilaskutuksesta. Kehitysprojekti soveltaa löyhästi luvussa 2.5 esiteltyä PROPER-mallia, joka soveltuu useimpien kehitysprojektien pohjaksi.

6.1 Suunnittelu

Projekti lähti liikkeelle tavoitetilan määrittelyllä. Tavoitteena oli ratkaisu, joka sähköistäisi kokonaan osto- ja samalla myös myyntilaskujen käsittelyn sekä arkistoinnin. Tavoitteena oli päästä malliin, jossa asiakkaiden kaikki ostolaskut tulisivat järjestelmään sähköisinä verkkolaskuina, mikä edellyttäisi myös skannauspalvelun hankkimista. Strands Oy lähettäisi laskut hyväksymiskierto, jonka jälkeen ne palautuisivat hyväksytyinä sekä mahdollisesti esitiliöityinä. Tämän jälkeen laskut siirrettäisiin ostoreskontraan ja sitä kautta maksuun ajallaan. Maksun jälkeen niiden tulisi siirtyä sähköiseen arkistoon, jonne olisi pääsy myös asiakkailla. Myyntilaskut lähetettäisiin jatkossa verkkolaskuoperaattorin kautta. Tavoitetila aiheutti tiettyjä vaatimuksia koskien järjestelmää. Tilitoimistona yrityksellä on

kymmeniä asiakkaita, joiden maksuliikenteen se hoitaa. Tämä vaatii järjestelmältä moniyritysympäristöä, josta mainitsin luvussa 5.2.

Projektin aikataulu koki kovia kolauksia alusta lähtien. Alkuperäinen suunnitelma oli saada järjestelmä käyttöön otettua kesän lopulla, koska silloin eletään hiljaisempaa aikaa tilitoimistoissa ja aikaa jää rutiinitöiden ohella myös muuhun. Projekti kuitenkin pitkittyi tarjousten viivästymisien sekä Visman oman sähköisen ostolaskujärjestelmän julkaisuajankohdan vuoksi. Lopulliseksi deadlineksi määräytyi vuodenvaihte, joka oli viimeinen mahdollisuus saada järjestelmä käyttöön otettua ennen kiireistä tilinpäätösaikaa.

Järjestelmä otettaisiin käyttöön ensin itse kohdeyritykselle, hiottaisiin asetukset ja määrittäykset kuntoon ennen kuin valmista palvelua lähdetäisiin tarjoamaan asiakkaille. Kun järjestelmä on saatu toimimaan ongelmitta, tehdään kartoitus kuinka moni asiakkaista olisi halukas siirtymään sen käyttäjäksi. Tätä varten pitäisi laatia pieni myyntikirje ja esitellä palvelu sekä siitä saatava hyöty asiakkaille lyhyessä ja ymmärrettävässä muodossa. Sen jälkeen palvelu otettaisiin käyttöön kaikille halukkaille asiakkaille.

6.2 Ohjelmiston ja operaattorin valinta sekä niihin vaikuttavat tekijät

Strands Oy halusi saada yhtenäisen paketin, jolla on jo rajapinnat kunnossa Visman Nova CS 8 Pro -ohjelmiston kanssa. Paketin piti sisältää ostolaskujen vastaanoton, hyväksymiskierron, skannauspalvelun, myyntilaskujen lähetyksen sekä sähköisen arkistoinnin. Verkkolaskuoperaattoreiden puolelta tarkoitus oli saada luotettava ja edullinen vaihtoehto, jolla on välityssopimukset kunnossa muiden operaattoreiden ja pankkien kanssa.

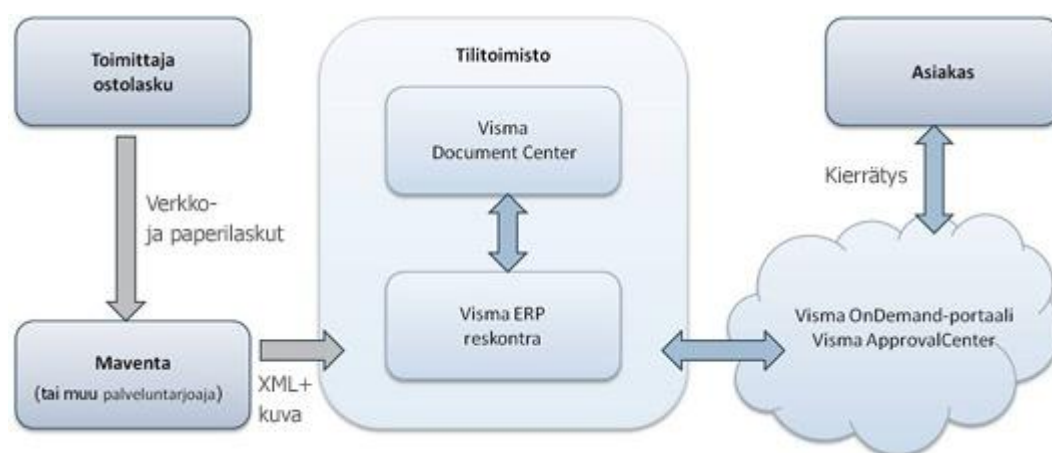
Tieken internet-sivuilta löytyi lista Suomessa toimivista verkkolaskuoperaattoreista. Verkkolaskuoperaattorit tarjoavat usein myös järjestelmän sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn ja kohdeyritys päätti, että jos on mahdollista saada heiltä myös järjestelmä palvelun lisäksi, olisi se oiva ratkaisu. Selailin verkkolaskuoperaattoreiden internet-sivuja ja löydöksiä perusteella lähetin tarjouspyynnöt Baswarelle, Itellalle, Opuscapitalle, Enfolle ja TeliaSoneralle. Vastauksia sai odotella kesälo-

makaudesta johtuen muutaman kuukauden. Sillä hetkellä yllätykseksemme löytyi vain yksi toimittaja, joka pystyi tarjoamaan kokonaisvaltaisen ratkaisun ohjelmistosta laskujen välitykseen. Kyseinen tarjous tuli Baswarelta. Tarjousten lähettämisen lisäksi päätin ottaa yhteyttä oman taloushallintojärjestelmän toimittajaan, Vismaan, ja tiedustella olisiko heillä tarjota ratkaisua. Vastaukseksi sain, että he ovat kehittämässä uutta pilvipalvelua vanhan ohjelmiston tilalle juuri ostoto/myyntilaskujen sähköistä käsittelyä sekä arkistointia varten. Miinuksena oli, että kyseinen ohjelmisto julkaistaisiin vasta muutaman kuukauden kuluttua. Päätimme kuitenkin jäädä odottamaan julkaisua ja jätimme projektin hautumaan siksi aikaa.

Julkaisuajankohta alkoi lähestyä ja otin uudestaan yhteyttä Vismaan, josta ohjattiin kääntymään Visman paikallisen myyjän Anvia IT:n puoleen. Lähetin tarjouspyynnön Anvialle ja he ottivat yhteyttä nopeasti ja kertoivat lisätietoja Visman uudesta sähköisestä ostolaskujen käsittelyjärjestelmästä Document Centeristä. Ennen julkaisua asian tiimoilta järjestettiin esittelyseminaari, josta selvisi että kyseinen järjestelmä olisi yritykselle oiva vaihtoehto. Muutaman puhelinkeskustelun ja Anvian myyjän käynnin jälkeen päätimme hankkia Document Centerin hoitamaan sähköisten ostolaskujen käsittelyn, kierron ja arkistoinnin. Ratkaiseviksi tekijöiksi valinnassa nousivat moniyrityskäyttöä tukeva alusta sekä valmis integraatio Visman Novan kanssa.

Visma Document Center on kahden vuoden ikäinen ostolaskujen käsittely-, kierrätys- ja arkistointiohjelmisto, joka on ollut saatavilla vain Visman Business -taloushallintojärjestelmälle. Nyt siihen oli kehitetty integraatio myös Novaohjelmistolle. Kyseessä ei siis ollut täysin uusi ohjelmisto, mikä tarkoitti sitä, että ”lapsenviat” oli jo ehditty korjaamaan. Document Center käyttää suoraan Novan perusrekistereitä, mikä helpottaa niin käyttöönottoa kuin käyttöäkin. Kun rekistereitä ylläpidetään yhdessä pääjärjestelmässä, vähentää se virheitä ja ylimääräistä työtä. Perusrekistereihin kuuluvat käyttäjät, tilikartat, toimittajat, kustannuspaikat, projektit sekä muut seurantakohteet. Käyttöönotto ja konfigurointi on vaivatonta, koska Document Centeriin ei tarvitse erikseen syöttää mitään näistä. Document Center vastaanottaa verkkolaskut automaattisesti tulivat ne sitten suoraan toimitta-

jalta tai skannauspalvelun kautta. Laskut voidaan hyväksyä joko suoraan pääkäyttäjien toimesta Windows-pohjaisella clientilla tai web-selaimella Visma On Demand -portaalin kautta mistä tahansa. Visma On Demand on Visman oma pilvipalvelu. Document Centerin osa, Approval Center, toimii juuri Visman On Demand-pilvipalvelussa. Approval Center on osa ohjelmistoa, jonka laskujen hyväksyjät ja tarkastajat näkevät web-selaimen välityksellä. Kun laskut lähetetään hyväksyntään/tarkastukseen, tulevat ne näkyviin Approval Centeriin, jossa ne voidaan tarkastaa, tiliöidä ja hyväksyä. Hyväksymisen jälkeen ne palautuvat takaisin Document Centeriin, siirretään ostoreskontraan ja sen jälkeen maksetaan ajallaan. Tilitoimiston näkökulmasta suurena etuna Document Centerissä on moniyrityskäyttöä tukeva alusta, joka on myös Nova-ohjelmistoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen asiakasyrityksen tiedot järjestelmässä pysyvät vain kyseisen yrityksen alla ja nähtävissä, eikä samaa tietoa tarvitse syöttää kahta kertaa. Document Centerissä tämä ominaisuus edesauttaa asiakkaiden laskujen pitämistä erillään ja helpottaa niin käyttöä kuin käyttöönottoa.



Kuvio 16. Visma Document Center tilitoimistolle (Visma 2011 c)

Kuvio 16 havainnollistaa Document Centerin toimintaa ja roolia tilitoimistossa. (Visma 2011 c)

Verkkolaskuoperaattoriksi valitsimme Maventan, koska Vismalla ja Maventalla on yhteistyösopimus ja heidän hinnoittelunsa on edullinen. Lisäksi ratkaisevana tekijänä oli välityssopimuksien olemassaolo pankkien ja verkkolaskuoperaattoreiden välillä, mikä takaa 100%:sen laskun välitysvarmuuden. Maventa hoitaa myös

skannauspalvelun, jotta saisimme kaikki tulevat ostolaskut sähköisinä toimittajasta riippumatta.

Maventa on vuonna 2007 perustettu helsinkiläinen yritys, joka tarjoaa sähköisen laskutuksen palveluita ja toimii verkkolaskuoperaattorina. Vaikka yritys on varsin nuori, on se kasvanut nopeasti kilpailukykyiseksi palveluntarjoajaksi. Maventalla on yli 8000 asiakasta, mikä tekee siitä kolmanneksi suurimman verkkolaskuoperaattorin Suomessa Nordean ja Baswaren jälkeen. Nopea kasvu on seurausta alhaisesta hinnoittelusta, joka on pakottanut myös muut toimijat alentamaan hintojaan ja kilpailu on kiristynyt. Lisäksi Maventan käyttöönotto ei vaadi investointeja vaan verkkolaskutustilin voi avata nopeasti heidän internet-sivuiltaan. Maventa voidaan liittää ERP-ohjelmistoon, kustomoituun järjestelmään tai sitä voidaan käyttää web-selaimella. Maventa tukee yleisimpiä verkkolaskuformaatteja ja pystyy välittämään muiden verkkolaskuoperaattoreiden tavoin kuvia ja liitteitä. Verkkolaskuoperaattorina se etsii aina edullisimman ja tehokkaimman reitin laskulle ja hoitaa myös skannaus- ja tulostuspalvelut. (Maventa 2010)

6.3 Käyttöönoton valmistelu ja tiedottaminen toimittajille

Noin viikkoa ennen varsinaista ohjelmiston asennusta saapui Visman puolesta konsultti ja kävimme läpi yhdessä käyttöönoton esivalmisteluja ja sovimme asennuksen ajankohdan. Tässä vaiheessa kannatti myös avata verkkolaskuoperaattorille tili ja ottaa käyttöön skannauspalvelu. Koska yritys toimi itse pilottina, avasimme tässä vaiheessa vain itselle Maventa-tilin. Tämä onnistui kätevästi suoraan Maventan internet-sivuilla. Verkkolaskutili kannatti avata tässä vaiheessa joskin takia, että sinne ehtii tulla muutamia verkkolaskuja ennen asennusta. Näin asennuksen jälkeen voitiin testata järjestelmää aidoilla verkkolaskuilla. Jotta toimittajat pystyisivät lähettämään verkkolaskuja on heille ilmoitettava yrityksen OVI/EDI-tunnus sekä operaattoritunnus. Maventalla on vain yksi väylä pankki-verkkoon ja se on Osuuspankin kautta. Tämä aiheuttaa sen, että jos toimittaja lähettää laskun pankkiverkon kautta, on heille ilmoitettava Maventan operaattoritunnuksen sijaan Osuuspankin tunnus. Osuuspankilla tämä tunnus on heidän BIC-tunnuksensa. Tiedottaminen toteutettiin kirjeitse. Valmisteluihin kuului myös tunnusten luonti Visman On Demand –palveluun ja laskun hyväksyjien sekä heidän

tietojensa määrittely Approval Centeriä varten. Tässä vaiheessa esille nousi kysymys Maventan laskutuksesta. Maventalla on valittavana kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa Maventa laskuttaa suoraan loppuasiakasta eli tässä tapauksessa suoraan kohdeyritystä ja sen asiakkaita. Toinen vaihtoehto on, että Maventa laskuttaa asiakkaiden ja Strands Oy:n yhteiskäytön perusteella. Etuna jälkimmäisessä on määräalennusten tuomat edut hinnoittelussa sekä se, että Strands Oy:llä on mahdollisuus hinnoitella palvelu loppuasiakkaalle kokonaisuudessaan. Kohdeyritys päätti ottaa laskutustavaksi kokonaislaskutuksen, eli Maventa laskuttaa meitä kaikkien asiakkaiden sekä kohdeyrityksen yhteiskäytön perusteella.

Ennen kuin toimittajat pystyvät lähettämään verkkolaskuja, on heille ilmoitettava OVT/EDI-tunnus, verkkolaskuoperaattorin välitystunnus ja joissakin tapauksissa myös operaattoritunnus. Mikäli laskuja vastaanotetaan myös ulkomailta, pitää myös ilmoittaa verkkolaskutusosoite. Verkkolaskutusosoite ja OVT/EDI-tunnus sekaantuvat usein ja useimmiten molemmilla viitataan vain OVT/EDI-tunnukseen. OVT/EDI-tunnuson muotoa 00370xxxxxxx, jossa alkuosa on Suomen tunnus ja loppuosa on yrityksen Y-tunnus. Välitystunnus on yleensä operaattorin nimi eli tässä tapauksessa MAVENTA. Operaattoritunnus on jokaiselle verkkolaskuoperaattorille ominainen 12-merkkinen numerosarja. Verkkolaskutusosoite samaa tarkoitusta varten, kuin OVT/EDI-tunnus, mutta on tarkoitettu ulkomaalaisille laskuttajille. Maventan tapauksessa pankkiverkosta lähetetyt laskut pitää lähettää Osuuspankin välitystunnuksella, joka on OKOYFIHH. Tämä johtuu siitä, että Maventalla on vain yksi kanava pankkiverkkoon ja se on Osuuspankin kautta. Näiden tietojen lisäksi on hyvä ilmoittaa Y-tunnus ja skannauspalvelun osoite, jos sellainen palvelu otetaan käyttöön. Skannauspalvelun osoite on erillinen fyysinen osoite, johon paperilaskut lähetetään. Palveluntarjoaja skannaa, muuntaa ja välittää laskut yritykselle verkkolaskuina. On huomioitava, että skannausosoitteeseen ei saa lähettää mitään muita dokumentteja kuin laskuja.

Tiedottaminen toteutettiin paperisella kirjeellä, koska se on usein tehokkaampi keino saavuttaa toimittajien laskutuksesta vastaavat henkilöt. Tämä johtuu siitä syystä, että fyysinen kirje on totuttu käsittelemään niin, että vaikei se heti me-

nisikään oikealle henkilölle, pyritään se kuitenkin toimittamaan osoitetulle henkilölle. Sähköpostit saattavat päätyä helpommin väärälle henkilölle, jäädä välittämättä oikealle henkilölle tai suodattua roskapostiksi. Ennen kirjeiden lähettämistä oli kuitenkin tarkistettava toimittajien osoitetiedot mahdollisista vanhoista osoitteista johtuen. Tämä osoittautui työlääksi, koska pienellekin yritykselle toimittajia saattaa kertyä helposti satoja. Kirjeitä lähti matkaan noin 50 kappaletta.

6.4 Document Centerin asennus ja testaus

Käyttöönoton valmistelujen jälkeen oli vuorossa itse Document Centerin asennus. Asennuksen suorittivat Visman edustajat. Ennen asennusta varmistettiin työasemien ajantasaisuus ja asennettiin uusimmat työasemapäivitykset Novaan. Kun päivitykset olivat kunnossa, aloitettiin Document Centerin asennus yrityksen palvelimelle. Tämä vaihe vaati aikaa odotettua enemmän ja aikataulu venyi puolesta päivästä päivään. Lopulta asennus saatiin tehtyä palvelimelle, jonka jälkeen työasemille asennettiin Client-pohjaiset versiot. Client-versio on reskontrakäyttäjille näkyvä versio Document Centeristä. Jotta asennusta päästiin testaamaan, oli verkkolaskutilille saatava lasku, joka voitiin hakea Document Centeriin. Koska toimittajille tiedottamisesta oli kulunut vain viikko, ei laskuja ollut ehtinyt tulla verkkolaskutilille. Ongelma ratkaistiin lähettämällä itse itselle lasku Novan laskutuksesta. Samalla päästiin testaamaan myyntilaskujen lähettämistä Maventan kautta. Asetusten määrittelyjen jälkeen tämä onnistui ja testaus voitiin aloittaa. Lähetetty lasku saapui Maventan verkkolaskutilille, mutta jostain syystä Document Center ei hakenut laskua automaattisesti. Document Center haki laskut ainoastaan silloin, kun ohjelmisto käynnistettiin uudelleen yrityksen palvelimelta. Väliaikaisena ratkaisuna ladattiin laskuaineisto xml-tiedostona suoraan Maventasta käsin ja tuotiin manuaalisesti Document Centeriin. Lasku näkyi oikeilla tiedoilla laskukuvaa myöten. Lasku laitettiin hyväksymiskiertoon, jonka jälkeen se näkyi selainpohjaisessa Visma On Demand -palvelun Approval Centerissä. Lasku hyväksyttiin ja se palautui takaisin Document Centeriin. Käyttöönottopäivään mennessä Document Centeriin oli julkaistu päivitys, joka asennettiin heti käyttöönottopäivän aamusta. Tämä toi lisämurheita, sillä päivityksen asennuksen jälkeen eivät laskut siirtyneet enää Document Centeristä Approval Centeriin. Varsinainen käyt-

töönotto ja koulutus siirtyivät, koska ongelmien ratkominen kesti koko päivän. Visman konsultit joutuivat turvautumaan Visman Norjan tukipalveluihin luomalla etäyhteyden, jonka avulla ongelmat saatiin vihdoinkin korjattua.

6.5 Käyttöönotto ja koulutus

Document Centerin asennuksen jälkeen Vismalta saapuivat konsultit opettamaan, miten ohjelmistoa käytetään. Ennen koulutusta oli myös hyvä olla muutama lasku odottamassa Maventan verkkolaskutilillä, jotta voitiin testata järjestelmää aidoilla verkkolaskuilla. Laskuja oli koulutukseen mennessä tullut vain yksi. Tämä oli tullut skannauspalvelun kautta. Lasku saatiin Maventasta Document Centeriin käynnistämällä ohjelmisto jälleen kerran uudelleen palvelimelta. Laskun tullessa Document Centeriin, on se tulkittava ensin. Tulkinnessa on kaksi mahdollisuutta: älyskannaus ja normaali tulkinta. Älyskannaus on sellaisia tilanteita varten, jossa lasku joudutaan tulkitsemaan pelkästään laskukuvasta esimerkiksi pdf-tiedostosta. Selvisi, että älyskannaukseen tarvitaan erillinen ohjelmisto ja laite, jotka ovat varsin hintavia investointeja. Normaalisessa tulkinnessa ohjelma poimii tarvittavat tiedot verkkolaskuaineistosta. Lasku tulkitettiin normaalilla tapaa ja ohjelma löysi kaikki tarvittavat tiedot. Ellei Document Center löydä jotain tietoa, voidaan se syöttää sinne myös manuaalisesti.

Document Center on varsin yksinkertainen käyttää, kun asetukset on säädetty kuntoon. Nappia painamalla lasku saadaan kiertoon hyväksyjille. Hyväksyjistä voidaan muodostaa ryhmiä sen mukaan, kenen vastuualueelle lasku kuuluu. Hyväksyjille on myös mahdollista asettaa euromääräisiä rajoja, joiden ylittyessä lasku menee myös esimiehelle hyväksyttäväksi. Document Center hakee laskut kerran tunnissa Maventan verkkolaskutililtä. Document Center ja Approval Center puolestaan juttelevat keskenään 5 minuutin välein eli kestää 5 minuuttia, ennen kuin kiertoon lähetetty lasku näkyy asiakkaalla Approval Centerissä. Laskun hyväksyjä saa sähköpostin, kun hänellä on hyväksymättömiä laskuja odottamassa. Hänen tarvitsee vain kirjautua Visman On Demand -palveluun, mennä Approval Centeriin, tarkistaa laskun tiedot ja painaa hyväksy -nappia. Approval Centeristä on mahdollista muuttaa laskun tiliöintejä, kustannuspaikkoja ja projekteja sekä lisätä kommentteja. Strands Oy teki kuitenkin päätöksen, että asiakkaat voivat muuttaa

vain kustannuspaikkoja ja projekteja. Tähän päädyttiin sen takia, koska usein asiakkaat eivät tiedä mihin tiliryhmään osto kuuluu tuloslaskelmassa ja onko se vähennyskelpoinen vai ei. Hyväksyjä voi myös laittaa itselleen sijainen esimerkiksi kesäloman ajaksi. Koulutuksen yhteydessä tuli todettua, että hyväksyminen ei onnistu vielä mobiililaitteilla, koska Visman On Demand -palvelussa, jossa Approval Center sijaitsee, on vielä puutteita koskien selailua mobiililaitteilla.

Kierron jälkeen lasku saapui takaisin Document Centeriin, josta se siirrettiin Novan ostoreskontraan. Tuonti onnistui ja kaikki tiedot näkyivät oikein, tarvitsi vain tallentaa. Tuonnin jälkeen lasku siirtyi arkistoon, johon on pääsy myös Approval Centeristä.

Kuten tuli mainittua on Document Center käyttäjäystävällinen niin ostoreskontranhoidtajien, kuin hyväksyjienkin käyttämänä. Olimme varsin tyytyväisiä Visman konsultointiin ja asentajiin. Kaiken kaikkiaan koimme ohjelmiston käyttöönoton lupaavaksi aluksi laskujen sähköistämässä. Kunhan laskujen automaattinen haku Maventasta Document Centeriin saadaan toimimaan, voidaan palvelu ottaa käyttöön myös halukkaille asiakkaille.

6.6 Palvelun markkinointi ja käyttöönotto asiakkaille

Palvelua lähdetään tarjoamaan asiakkaille kokonaisuutena. Tätä varten laadin yhteenvedon verkkolaskutuksen eduista ja säästöistä, jotta asiakkaat näkevät nopeasti palvelun hyödyt. Tarkoituksena on saada palvelu käyttöön jokaiselle asiakkaalle, jonka ostolaskujen vastaanoton ja/tai maksun kohdeyrittäjä hoitaa. Palvelun tuomien etujen johdosta asiakkaat, jotka tällä hetkellä hoitavat ostolaskujen vastaanoton ja maksun itse, saavat paremmat edellytykset ulkoistaa kyseiset palvelut kohdeyrittäjälle. Suurin osa asiakkaista haluaa nähdä ja tarkastaa laskut ennen niiden maksua ja uuden toimintatavan johdosta tämä helpottuu merkittävästi. Asiakkaan fyysinen sijainti ei enää toimi rajoittavana tekijänä ostolaskujen käsittelylle ja maksatukselle.

Strands Oy päätti järjestää asiakkaiden koulutuksen itse, koska asiakkaille näkyvä laskujen hyväksymis/tarkastus -näkyvä, eli Approval Center, on varsin yksinker-

tainen käyttää. He tarvitsevat vain tunnukset palveluun ja sieltä tulee aina ilmoitus sähköpostiin, kun lasku odottaa hyväksyntää tai tarkastusta. Palveluun voi kirjautua mistä tahansa internetin välityksellä. Koulutus tullaan järjestämään asiakas kerrallaan, jotta asiakkaat saavat heidän tarpeitaan vaativan koulutuksen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ab Strands Oy on nyt ottanut aimo harppauksen kehityksessä eteenpäin ja on siirtynyt vastaanottamaan sähköisiä ostolaskuja sekä lähettämään sähköisiä myyntilaskuja Maventan kautta. Päätavoitteet on saavutettu.

Kehitysprojekti lähti aluksi hiuman kankeasti liikkeelle ja tuntui, ettei mitään konkreettista saatu aikaan. Vasta saatuumme tiedon Visman omasta ostolaskujärjestelmästä Document Centeristä, alkoi projekti saada tuulta siipien alle. Document Centerin julkaisun jälkeen ei kulunutkaan kuin vajaat kaksi kuukautta niin järjestelmä oli jo Ab Strands Oy:llä käytössä. Stransa Oy oli ensimmäisten joukossa käyttöönotossa Visman Nova -järjestelmän yhteyteen.

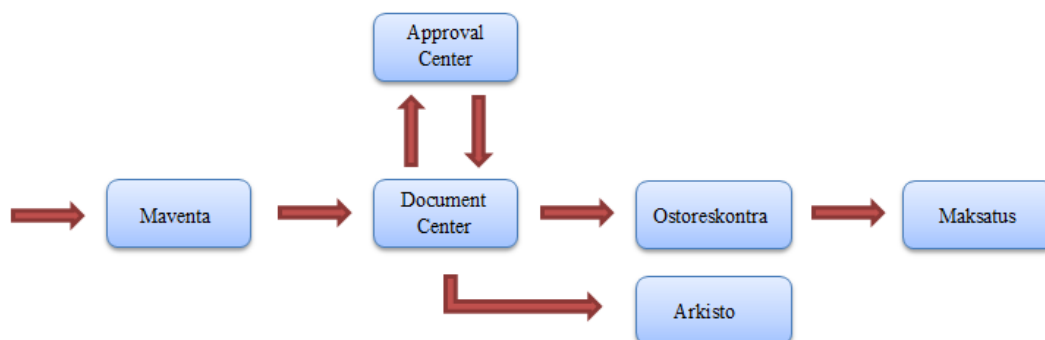
Tällä hetkellä Ab Strands Oy vastaanottaa kaikki omat laskut verkkolaskuina Document Centeriin. Sähköinen ostolaskujen vastaanotto, kierrätys ja arkistointi on tarkoitus tulevien kuukausien aikana ottaa käyttöön noin kymmenelle asiakkaalle, myöhemmin mahdollisesti useammallekin.

7.1 Ostolaskuprosessin tila muutoksen jälkeen

Kehitysprojektin tuloksena kohdeyrityksen ostolaskuprosessi muuntui osittain paperisesta täysin sähköiseksi. Enää kohdeyrityksen toimipisteeseen ei ole saapunut paperisia ostolaskuja, mikä tarkoittaa sitä, että toimittajien tiedottaminen kirjeitse onnistui hyvin.

Kuviossa 17 on havainnollistettu uusi ostolaskuprosessi. Nuolet kuvaavat laskun kulkua. Punaiset nuolet kuvaavat sähköistä tiedonkulkua. Kaikki yrityksen ostolaskut saapuvat Maventan verkkolaskutilille, joko aitoina verkkolaskuina tai skannauspalvelun kautta. Maventa lähettää sähköpostilla muistutuksen joka kerta kun verkkolaskutilille saapuu lasku. Document Center hakee laskut automaattisesti kerran tunnissa Maventan verkkolaskutililtä ja Maventan sähköpostimuistutus on hyvä muistutus siitä, milloin Document Center tarvitsee avata. Document Centerissä lasku esitiliöidään ja lähetetään kiertoön hyväksyttäväksi Approval Centeriin. Document Center hakee automaattisesti laskun toimittajatiedot Novan toimittajakortistosta. Hyväksynnän jälkeen ne palautuvat takaisin Document Centeriin,

jonka jälkeen tarkastetaan vielä tiliöinti ja siirretään Novan ostoreskontraan. Siirron jälkeen lasku siirtyy sähköiseen arkistoon, jonne on pääsy myös Approval Centeristä. Novan ostoreskontrassa erääntyvistä laskuista muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään Visman Monipankkiin maksuun.



Kuvio 17. Ostolaskuprosessi kehitysprojektin jälkeen

Ostolaskuprosessin tehokkuus on parantunut huomattavasti, mikä näkyy parhaiten ajan säästymisenä. Uudessa toimintatavassa säästytään laskujen avaamiselta ja manuaaliselta tietojen poiminnalta, jotka olivat eniten aikaa kuluttavat vaiheet. Tehokkuus tulee korostumaan entisestään siinä vaiheessa, kun uusi toimintatapa otetaan käyttöön myös asiakkaille. Silloin ostoreskontra- ja maksatuspalvelua käyttäviltä asiakkailta jäävät pois laskujen lähettäminen toimipisteeseemme sekä turhat laskujen hakemiset ja tuomiset.

Siirtyminen sähköiseen ostolaskujärjestelmään on parantanut yrityksen ekologisuutta. Ostolaskuprosessi on muuttunut ympäristöystävällisemmäksi paperijätteen vähentymisen ja paperisen laskun hiilijalanjäljen poisjäämisen myötä.

7.2 Ilmenneet ongelmat

Suurimpia ongelmia kehitysprojektin läpiviennille oli aikataulujen pettäminen useassa eri vaiheessa. Tarjousten odottelemisen vei kesälomakaudesta johtuen kaksi kuukautta ja silloin ensimmäinen aikataavoite jouduttiin hylkäämään. Toinen kehitysprojektia lykännyt asia oli Document Centerin myöhäinen julkaisuajankohdasta. Aikataulut pettivät myös käyttöönoton ja asennuksen yhteydessä johtuen asennuksen yhteydessä ilmaantuneista ongelmista. Lopullinen aikataavoite oli kalente-

rivuoden loppuun mennessä ja se onneksi onnistuttiin saavuttamaan. Muilta kehitysprojektia uhkaavilta ongelmilta onnistuttiin välttymään ja käyttöönotto saatiin lopulta vietyä läpi.

7.3 Arviointi projektin onnistumisesta ja tuloksista

Projekti lähti liikkeelle kohtuullisen hyvin, mutta viivytyksiä aiheutui ohjelmistotoimittajista johtuen. Tarjouksiin ei vastattu kovin nopeasti ja tiedonsaanti ohjelmistotoimittajilta oli puutteellista. Olisi ollut myös helpompaa, jos olisi ollut enemmän valmiita paketteja mistä valita. Juuri Strands Oy:n tarpeisiin soveltuvia valmiita paketteja olivat vain Visman Document Center ja Baswaren Invoice-Ready -paketit.

Strands Oy on ohjelmistovalintaan varsin tyytyväinen ja se vastaa tarpeita. Asennuksen ja koulutuksen kanssa oli jonkin verran ongelmia. Tämä saattoi johtua siitä, että Strands Oy oli ensimmäisiä yrityksiä, joka otti Document Centerin käyttöön Novan yhteyteen. Toisaalta tämä tiedostettiin ja osattiin aavistaa, että näin saattaisi tulla käymään.

Uusi ostolaskuprosessi on kokonaisuudessaan toimiva ja nopeuttaa rutiinityötä huomattavasti. Prosessin täyttä potentiaalia sekä toimivuutta ei vielä tässä vaiheessa päästy todistamaan täydessä mittakaavassa, koska sitä ei vielä ole otettu käyttöön asiakkaille.

Taulukko 2. Edut ja haitat uudessa ja vanhassa ostolaskuprosessissa

Uusi ostolaskuprosessi	Vanha ostolaskuprosessi
<p>Edut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nopeus • Virheet vähentyneet • Ekologisuus • Paikasta ja ajasta riippumattomuus 	<p>Edut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laskun konkreettisuus • Laskun perille saapuminen toimittajan/postin vastuulla
<p>Haitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kustannukset 	<p>Haitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuaalinen työ • Arkistotilan tarve • Inhimilliset virheet

Taulukko 2 listaa käytännön työssä havaitut edut ja haitat uudessa sekä vanhassa ostolaskuprosessissa. Uudessa prosessissa on ylivoimainen etu sen nopeus ja virheettömyys, mutta kustannukset ovat melko korkeat. Tosin niistä vain murto-osa kohdistuu kohdeyritykselle itselle, koska käyttöönottokulut sekä ylläpitokustannukset tullaan laskuttamaan edelleen asiakkailta. Vanhassa ostolaskuprosessissa etuna oli laskun konkreettisuus, joka tulee esiin etenkin vanhemmalla ikäpolvella, joka on tottunut käsittelemään laskuja konkreettisesti. Suurimpana haittana vanhassa prosessissa oli aikaa vievä manuaalinen työ, joka piti sisällään laskujen avaamisen, kirjaamisen käsin ostoreskontraan ja arkistoinnin mappiin. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli tyytyväinen kehitysprojektin lopputuloksiin ja työpanokseeni. Strands Oy koki projektinhallinnan onnistuneeksi ja tavoitteet saavutetuiksi.

7.4 Tulevaisuuden kehittämiskohteita

Keskustelimme yrityksen toimitusjohtajan ja kollegan kanssa tulevaisuuden kehittämiskohteista ja esille nousi joukko uusia haasteita. Ensimmäisenä kehittämiskohteena tämän jälkeen oli veroilmoituksen automatisointi. Tämä tarkoittaa sitä,

että veroilmoitus saadaan tulostettua suoraan taloushallinto-ohjelmistosta tiedostona ja lähetettyä sähköisesti verottajalle. Yrityksellä on jo valmiudet tähän, mutta tähän asti verottajalla ei ole ollut valmiuksia. Toisena nousi esille tasekirjan automaattinen tulostus. Tähänkin on jo lisenssit ja valmius, mutta sitä ei ole vielä saatu otettua käyttöön. Käyttöönotto vaatii uuden toimintatavan esimerkiksi kommenttien ja selitteiden kirjaamiselle, koska ne tulevat usein suoraan näkyviin tasekirjaan. Tähän asti selitteitä on käytetty vain selventämään tiettyjä asioita ja korostamaan, että tositteella on jotain huomiota vaativaa kirjattuna. Koska tulevaisuuden tavoitteena pitkällä tähtäimellä on siirtyä paperittomaan ja automaattiseen reaaliaikaiseen taloushallintoon, nousi esille seuraava askel kohti tätä: TITO. Tito eli tiliote tositteena tarkoittaa automaattista tiliöintiä tiliotteelta. Tiliöintejä varten luodaan tiliöintisäännöt, joiden mukaan ohjelmisto poimii tapahtumat elektroniselta tiliotteelta automaattisesti ja kirjaa ne kirjanpitoon.

LÄHTEET

Painetut kirjat:

Granlund, Markus & Malmi, Teemu (2003). Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. 1. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hannus, Jouko (1993). Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku (2002). Prosessijohtaminen ja ulkoistaminen. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku (2009). Prosessijohtamisen käsitteitä. 4. painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero (2008). Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Elektroniset julkaisut:

Ab Strands Oy (2011). Vaasa. [siteerattu 23.08.2011] Saatavana Internetissä : <URL:www.strands.fi>.

Basware Oyj (2012). Laskuautomaattioratkaisut palveluna. Espoo. [siteerattu 31.01.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://www.basware.com/FI/Our_Solutions/invoice_automation/eoffice/Pages/default.aspx>.

Logia Software Oy (2011). Ratkaisut koko toimitusketjun seurantaan ja ohjaukseen. Tampere. [siteerattu 19.01.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://www.logiasoftware.fi/display/ratk/Ratkaisut>.

Maventa (2010). Helsinki. [siteerattu 15.11.2011]. Saatavana Internetissä: <URL:http://www.maventa.com/fi/>.

Metsä-Tokila, Timo (2011). Taloushallinnon palvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti. Helsinki. [siteerattu 26.01.2012] Saatavana Internetissä: <URL: http://www.temtoimialapalvelu.fi/index.phtml?s=21>.

Penttinen, Esko (2008). Electronic invoicing initiatives in Finland and in the European Union : taking the steps towards the real-time economy. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu 2008. [siteerattu 1.10.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/publ/hse/b95>.

Rautio, Pentti (2007). Tapaustutkimus. [siteerattu 25.08.2011] Saatavana Internetissä: <URL:<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006 a). KvaliMOTV – Aineiston hankinta. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [siteerattu 23.09.2011] Saatavana Internetissä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006 b). KvaliMOTV – Haastattelu. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [siteerattu 24.09.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006 c). KvaliMOTV – Havainnointi. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [siteerattu 24.09.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006 d). KvaliMOTV – Validiteetti. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [siteerattu 26.09.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006 e). KvaliMOTV – Reliabiliteetti. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [siteerattu 28.09.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006 f). KvaliMOTV – Tutkimuksen arviointi - reflektointia. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [siteerattu 28.09.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html>.

Suomen Pankki (2011). Yhtenäinen euromaksualue (SEPA). Helsinki. [siteerattu 23.01.2011] Saatavana Internetissä: <URL:http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman_vakaus/kehityshankkeet/Pages/sepa.aspx>.

Taloushallintoliitto (2011 a). Tilitoimistojen käyttämät verkkolaskutuksen välineet ja kokemukset – tutkimusraportti. [siteerattu 24.01.2012] Saatavana Internetissä: <URL:<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/ajankohtaista/tutkimuksia/verkkolaskututkimus-2011/>>.

Taloushallintoliitto (2011 b). Kirjanpidon ABC. [siteerattu 24.01.2012] Saatavana Internetissä: <URL: https://taloushallintoliitto.fi.directo.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/>.

Verohallinto (2011). Verohallinnon päätös verovapaista matkakustannusten korvauksista vuonna 2012. Helsinki. [siteerattu 24.01.2012] Saatavana Internetissä: <URL:http://vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_paatokset/2012/Verohallinnon_paatosis_v_ero_vapaista_matkak%2819240%29>.

Visma (2011 a). Visma Nova. Espoo. [siteerattu 15.09.2011] Saatavana Internetissä: <URL:<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/nova/Yleista/>>.

Visma (2011 b). Visma Monipankki. Espoo. [siteerattu 16.09.2011] Saatavana Internetissä: <URL:<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/Visma-Monipankki/Yleista1/>>.

Visma (2011 c). Visma Document Center. Espoo. [siteerattu 20.11.2011] Saatavana Internetissä: <<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/Visma-Documnt-Center/Yleista/>>

