



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönotto- projekti

Case: Lahden Tilikeskus Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Toni Takala

Lahden ammatikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

TAKALA, TONI:

Sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönotto-
projekti.

Case: Lahden Tilikeskus Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö 50 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on taloushallintoalalla toimivan Lahden Tilikeskus Oy:n sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönottoprojekti, jonka tavoitteena oli tehostaa ja nopeuttaa yrityksen myyntilaskutusta. Tutkimus on toteutettu case-työnä. Opinnäytetyön toimeksiannon tavoitteena oli luoda projektista kattava selvitys, jota voidaan mahdollisuuksien mukaan hyödyntää jatkoprojekteissa.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on käytetty aktiivista osallistuvaa havainnointia. Lisäksi laskutusohjelmiston käyttöönoton jälkeen toteutettiin henkilöstökysely, jonka perusteella arvioitiin käyttöönoton eri osa-alueita kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on luotu kuvaus sähköisestä taloushallinnosta ja sen kehityksestä. Pääpaino on pidetty myyntilaskutuksessa. Lisäksi on kuvattu projektinhallintaa yrityksissä ja havainnollistettu projektien eteneminen nelivaiheisen mallin avulla. Lähdeaineistona on käytetty aiheisiin liittyvää kirjallisuutta, julkaisuja sekä Internet-lähteitä.

Empiirinen osio käsittelee Lahden Tilikeskus Oy:n sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönottoa. Luvun alussa kuvataan kohteena oleva yritys sekä käyttöönotettava ohjelmisto. Tämän jälkeen luodaan kuvaus projektista ja sen vaiheista käyttäen apuna nelivaiheista mallia. Lopuksi avataan henkilöstökyselyn tulokset, tuodaan esille johtopäätökset projektista ja pohditaan huomioiden sovellettavuutta jatkoprojekteissa.

Tutkimuksen perusteella saatiin todennettua sähköisen ohjelmiston käyttöönottoon liittyvät haasteet. Tutkimustulokset osoittavat, että uuden ohjelmiston käyttöönotossa tärkeää on henkilöstön kouluttaminen sekä ohjelmiston toimivuuden varmistaminen ennen tuotantokäytön aloittamista.

Asiasanat: taloushallinto, tilitoimisto, myyntilaskutus, projekti, projektinhallinta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TAKALA, TONI:

Deployment of Electronic Sales Invoicing
Software
Case: Lahden Tilikeskus Oy

Spring 2014

Bachelor's Thesis in Financial Management 50 pages, 5 appendices

ABSTRACT

The subject of this thesis is a project dealing with the deployment of an electronic sales invoicing software by Lahden Tilikeskus Oy. The company operates in the field of financial accounting. The thesis is conducted as a case-study. The main goal of the project was to improve and speed up the company's sales invoicing process. The objective of this assignment was to produce a comprehensive analysis of the project which could benefit further projects.

This thesis was initiated as a qualitative case study. Participant observation was used as the main research method. After the deployment of the new invoicing software a quantitative survey was conducted for the personnel of the company as an attempt to analyze the project from the personnel's point of view.

The theoretical section of this thesis covers electronic financial accounting and its development. The emphasis is on sales invoicing. Project management in companies is also described. Thematically related literature, publications and Internet sources were used as sources for the theoretical part.

The empirical section of this thesis deals with the deployment of electronic sales invoicing software in Lahden Tilikeskus Oy. The company and the new software are described in the beginning of the section, and then it moves on to demonstrate the project using a four phase-model. At the end the results of the quantitative survey are presented, conclusions are made and finally it moves on to see if the findings can be used to benefit further projects.

As a result, the study was able to verify the challenges related to the deployment of electronic software. The results show that on deployment of electronic software it is important to instruct the personnel on the usage of the new software. It is also important to ensure that the software functions correctly before starting the actual production with the new software.

Keywords: financial management, accounting company, sales invoicing, project, project management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO	5
2.1	Taloushallinnon sähköistyminen Suomessa	6
2.2	Taloushallinnon osa-alueet	7
2.2.1	Pää- ja osakirjanpidot	8
2.2.2	Raportointi	11
2.2.3	Arkistointi	11
2.3	Sähköisen taloushallinnon hyödyt	12
2.4	Sähköisen taloushallinnon haasteet	13
2.5	Verkkolaskut sähköistymisen veturina	14
2.6	Sähköinen myyntilaskuprosessi	16
3	PROJEKTIT YRITYKSISSÄ	19
3.1	Projektinhallinta	21
3.2	Projektijohtaminen	23
3.3	Projektin vaiheet	24
3.3.1	Käynnistysvaihe	25
3.3.2	Suunnitelmavaihe	26
3.3.3	Toteutusvaihe	27
3.3.4	Päätös vaihe	27
3.4	Taloushallinnon sähköistämiprojektit	28
4	CASE: LAHDEN TILIKESKUS OY:N PROJEKTI	29
4.1	Lahden Tilikeskus Oy	29
4.2	Laskutusprosessin kuvaus	30
4.3	ValueFrame PSA Pro -ohjelmisto	31
4.4	Projektin kuvaus	33
4.4.1	Käynnistysvaihe	33
4.4.2	Suunnitelmavaihe	34
4.4.3	Toteutusvaihe	36
4.4.4	Päätös vaihe	38
4.5	Henkilöstökysely	38
4.6	Johtopäätökset	42

5	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Jokainen yritys, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa on kirjanpitovelvollinen. Tästä säädetään kirjanpitolaisissa (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 1:1§). Kirjanpito on osa yrityksen taloushallintoa, jonka muita tyypillisiä tehtäviä ovat esimerkiksi ostolaskujen käsittely, palkanlaskenta sekä myyntilaskutus. Nämä tehtävät ovat vahva osa yrityksen liiketoimintaa. Nykypäivänä suuri osa kotimaisista pk-yrityksistä on ulkoistanut ainakin osan taloushallinnon tehtävistä tilitoimiston vastuulle, jotta yritys voi kohdistaa resurssinsa omaan ydinliiketoimintaansa. (ProCountor 2013a, 4.)

Viimeisen viidentoista vuoden aikana yritysmaailman trendinä on ollut toiminnan tehostaminen. Trendi on koskettanut 2000-luvulla vahvasti myös taloushallintoa sekä tilitoimistoja, mikä on johtanut perinteisen taloushallinnon muutokseen. Tilalle on tullut sähköinen taloushallinto. Muutoksen veturina on toiminut verkkolaskutus.

Usein tehostaminen johtaa siihen, että ihmisen korvaa tietokone tai robotti. Taloushallintoalalla tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä ihmisen tuoma tietotaito on välttämätön osa taloushallinnon tehtäviä. Näin ollen sähköinen taloushallinto sekä sen tuomat mahdollisuudet ovatkin vain nopeuttaneet sekä helpottaneet ihmisen osuutta prosessissa.

Taloushallinto-termillä voidaan kuvata yrityksen laskentatoimea sekä sen oheistoimintoja. Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia ja raportoi toiminnastaan sidosryhmilleen. Toiminnan tarkoituksen perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen tarkoitukseltaan erilaiseen informaatiota tuottavaan kokonaisuuteen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen sekä sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille kuten viranomaisille, sijoittajille, asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi sen sijaan keskittyy täyttämään organisaation johdon taloudellisen informaation tarpeet. Taloushallinnon sähköistyessä yrityksen sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi toimivat yhä lähemmin yhdessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013; e-conomic 2014.)

Yritykset ovat siirtyneet tai siirtymässä sähköiseen taloushallintoon vaihe vaiheelta.

Usein sähköistäminen tuo yritykselle alkuvaiheessa lisää kustannuksia. Uudet ohjelmistot sekä henkilöstön kouluttaminen niiden käyttöä varten on kallis prosessi. Käyttöönoton jälkeen kustannukset laskevat, kun toiminta tehostuu.

Sähköinen taloushallinto tulee siis olemaan yhä tärkeämpi osa jokaisen yrityksen päivittäistä toimintaa. Oleellista on se, miten siirtyminen sähköiseen taloushallintoon toteute-

taan. Usein tämä tehdään projektimuotoisten hankkeiden kautta. Projektit ovatkin nykypäivänä oleellinen osa jokaista organisaatiota. Silti projektinhallintaan ja sen osaamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota.

Siirtyminen perinteisestä taloushallinnosta sähköiseen on tilitoimiston kannalta merkittävä päätös. Siihen liittyy usein myös liiketoiminnan kehittämistä. (ProCountor 2013a, 5.) Tämä tutkimus käsittelee tilitoimiston sähköistymistä projektinhallinnan kannalta tarkastellen yksittäistä myyntilaskutuksen sähköistämiprojektia.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan tilitoimiston täysin sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönottoprojektia. Tavoitteena on konkretisoida projektin tuomat mahdollisuudet sekä haasteet ja niiden avulla tehostaa mahdollisia jatkoprojekteja. Tavoitteeseen pyritään luomalla laaja kuvaus projektin eri osa-alueista.

Tutkimus luo yleisen käsityksen taloushallinnon osa-alueista sekä siitä, kuinka sähköinen taloushallinto tehostaa niitä. Taloushallinnon aiheen laajuudesta johtuen pääpainona tutkimuksessa pidetään myyntilaskutusta. Projektinhallinnan osalta tutkitaan yksittäisiä projekteja ja projektinhallintaa perinteisissä tuotanto- ja palvelu yrityksissä.

Tutkimusongelmiksi määritetään seuraavat:

- Minkälaisia haasteita sähköisen ohjelmiston käyttöönottoon liittyy?
- Miten uusi ohjelmisto otetaan käyttöön mahdollisimman tehokkaasti?

Alatutkimusongelmana pohditaan, voidaanko sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönottoprojektissa esiin tulleita huomioita soveltaa muissa projekteissa. Tutkimusongelmiin vastauksia haetaan tutkimuksen aikana tutkijan tekemällä osallistuvalla havainnoinnilla sekä käyttöönotetun ohjelmiston loppukäyttäjille toteutetun kyselyn avulla.

Kyselyn pohjalta etsitään kehitysehdotuksia uuden ohjelmiston käyttöönottoprojektin läpivientiin. Projektia tutkitaan projektista vastaavan ryhmän näkökulmasta eikä niinkään esimerkiksi asiakkaan tai käyttäjän näkökulmasta. Pääpaino on projektin läpiviennissä ja ohjelmiston käyttöönotossa eikä siinä, miten ohjelma toimii käytännössä.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tämä tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena. Case-yrityksenä tutkimuksessa on pääsääntöisesti Päijät-Hämeen alueella toimiva Rantalainen konserniin kuuluva Lahden Tilikeskus Oy. Käyttöön otettava ohjelmisto on ValueFrame PSA Pro.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tietyn ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin: mitä, miksi ja kuinka. Pääpaino on numeroiden ja kovan datan sijasta pehmeiden muuttujien, kuten syiden ja seurausten, tulkinnaissa. (Kananen 2008, 24.)

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa toteutetaan kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin kysely ohjelmiston loppukäyttäjille. Kyselyn avulla haetaan ratkaisuja uuden ohjelmiston käyttöönottoa varten. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pääpaino on kohteen kuvaamisessa ja tulkitsemisessä tilastojen ja numeroiden avulla. Ilmiötä selitetään numeraalisiin tuloksiin perustuen. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Tutkimus toteutetaan aktiivisen osallistuvan havainnoinnin keinoin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on läsnä tutkittavan ilmiön toteutuksessa ja vaikuttaa siten aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön eli tässä tapauksessa ohjelmiston käyttöönottoprojektiin. Havainnointitilanteessa tutkija on mukana tavallaan projektin osanottajana, mutta toisaalta muiden käyttäytymisen seuraajana. Osallistuvan havainnoinnin avulla projektin aikana tehtyjen havaintojen pohjalta on luotu perusta tarkempaan projektin tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013.)

Sähköistä taloushallintoa käsitteleviä opinnäytetöitä on viime aikoina tehty useita, sillä taloushallinnon sähköistyminen on erittäin ajankohtaista. Emil Alander (2013) on käsitellyt sähköisen kirjanpito-ohjelmiston käyttöönottoa kirjanpito toimistossa opinnäytetyössään. Jarkko Savolainen (2013) on sen sijaan tutkinut opinnäytetyössään sähköistä taloushallintoa ja ohjelmistojen hankintaprosessien kehittämistä. Savolaisen tutkimus käsittelee sitä, millä tavoin yritys valitsee käyttöönsä parhaan mahdollisen ohjelmiston. Toisin kuin Savolaisen tutkimus, tämä tutkimus käsittelee ohjelmiston käyttöönottoa sen jälkeen, kun ohjelmiston hankintaa koskeva päätös on jo tehty.

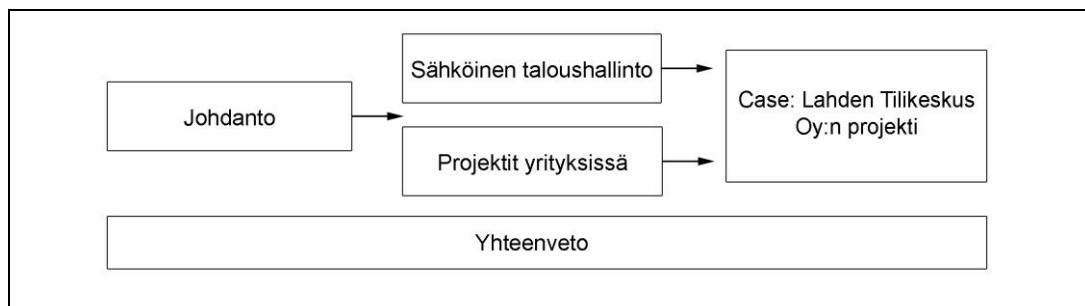
Ahti Viita (2010) on tutkinut opinnäytetyössään ostolaskutusprosesseja. Hän vertailee paperisen ja sähköisen ostolaskutuksen eroja. Aihe on läheinen tämän tutkimuksen sekä myyntilaskutusprosessin kanssa, mutta käsittelee asiaa toiselta kannalta eli laskun vastaanottajan näkökulmasta. Pirjo Yli-Ikkela (2013) on käsitellyt projektia ja sen hallintaa

opinnäytetyössään, jonka lopputuloksena hän esittää kymmenenosaisen oppaan projektinhallintaan. Kyseinen opas on suunnattu ammattikorkeakouluopiskelijoille.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa luodaan yleiskuva taloushallinnon kokonaisuudesta. Tarkemmin tarkastellaan sähköisen taloushallinnon hyötyjä ja haasteita etenkin myyntilaskuprosessissa sekä projektinhallintaa. Empiiriset tutkimustulokset luodaan näiden aihealueiden pohjalta. Lähdeaineisto muodostuu edellä mainittuja aiheita käsittelevästä kirjallisuudesta sekä internet-lähteistä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa luodaan kuvaus tarkasteltavasta projektista ja se jaetaan pienempiin osiin. Tutkimuksessa listataan projektin aikana esille tulleita huomioita ja yhdistetään ne teoriaan sekä pyritään tekemään näistä erilaisia johtopäätöksiä. Tutkimus jaetaan johdantoon, kahteen teoriaa käsittelevään päälukuun, case-projektia käsittelevään empiricalukuun sekä yhteenvetoon. Tutkimuksen rakenne havainnollistetaan alla kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Johdanto tuo lukijan sisälle tutkimuksen aihealueeseen sekä selvittää tutkimuksen taustat ja tavoitteet. Johdannossa käydään läpi myös tutkimusmenetelmät. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään sähköistyvää taloushallintoa. Se pitää sisällään taloushallinnon eri osa-alueet sekä niiden ominaispiirteet sähköistyvässä taloushallinnossa. Seuraavassa luvussa tutustutaan projektin käsitteeseen sekä projektinhallintaan, mikä on olennaisessa asemassa tutkimuksen empiriaosuudessa.

Empiriaosuudessa kuvataan tarkastelun kohteena ollut projekti sekä tuodaan esille osallistuvan havainnoinnin avulla tehdyt huomiot ja kyselytutkimuksen tulokset. Näitä tuloksia tulkitaan teoriassa esitettyjen tietojen avulla. Viimeisessä luvussa eli yhteenvedossa luodaan kokonaiskuva opinnäytetyössä esille tulleista ilmiöistä. Tämän lisäksi yhteenvedossa tulkitaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä.

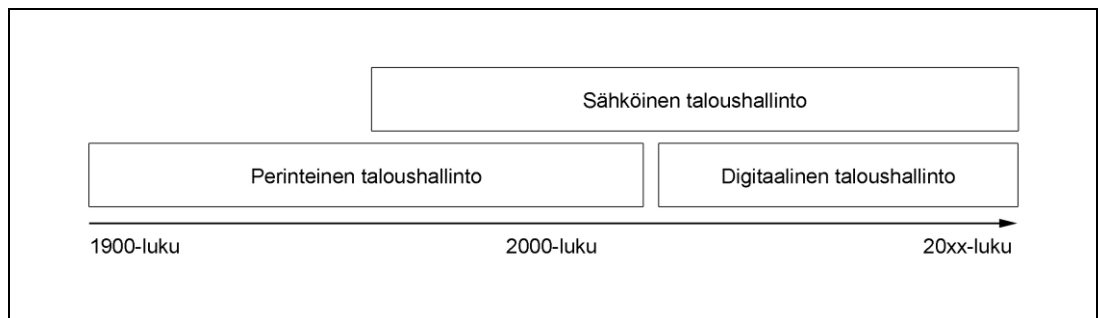
2 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO

Yritys tarvitsee omaa päätöksentekoaan varten täsmällisiä tietoja taloudestaan. Päätösten perustana käytetään yrityksen taloutta kuvaavia raportteja, joita taloushallinto tuottaa. Yrityksen taloushallinto luo perustan yrityksen menestymiselle. Se on keskeinen osa jokaisen yrityksen ja organisaation toimintaa. Hyvin järjestetty taloushallinto toimii ajurina johdon päätöksille. Lisäksi taloushallinto vastaa lakisääteisten velvoitteiden täyttämisestä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013; Kinnunen ym. 2006, 11.)

Merkittäviä avainsanoja taloushallinnossa ovat (Kinnunen ym. 2006, 19):

- suunnitelmallisuus
- tietojen kerääminen ja rekisteröinti
- informaation tuottaminen ja päätöksenteon avustaminen.

Taloushallinnon ala on jatkuvassa kehityksessä. Alla kuviossa 2 on havainnollistettu taloushallinnon muuttuvaa toimintaympäristöä sekä alan kehitystä. Tällä hetkellä eletään sähköisen taloushallinnon sekä perinteisen taloushallinnon aikaa. Yhä vahvemmin yrityksen perinteiset taloushallinnon menetelmät korvautuvat sähköisen taloushallinnon menetelmillä. Myöhemmin tulossa on digitaalisen taloushallinnon aika, kun kaikki yritysten välinen tieto kulkee sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 21 - 22.)



KUVIO 2. Taloushallinnon muuttuva toimintaympäristö (Lahti & Salminen 2008, 22)

Perinteisessä taloushallinnossa prosessit tehdään käsin paperilla ilman sähköisiä menetelmiä. Sähköinen taloushallinto käsitteenä tarkoittaa sen sijaan taloushallintoa, joka on järjestetty sähköisin menetelmin mahdollisimman vähäisellä paperimäärällä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen kirjanpitoa ja taloutta koskevat tiedot tallennetaan suurelta osin sähköisiin järjestelmiin, joista ne ovat yrityksen kaikkien toimintojen käytettävissä. Sähköinen taloushallinto sisältää mm. verkkolaskutuksen, automatisoidut tiliöinnit, sähköisen arkiston sekä verkossa toimivan, tilitoimiston ja asiakkaan yhteiskäyttöisen järjestelmän. (ProCountor 2013a, 4 - 5.)

Kokonaisuudessaan sähköinen taloushallinto käsittää kaikki yrityksen talouteen liittyvät tehtävät ja toiminnot, joita ovat esimerkiksi (Yrittäjät 2013):

- myyntilaskutus
- ostolaskujen käsittely
- palkanlaskenta, matka- ja kululaskutus
- reskontranhoito
- pääkirjanpito
- raportointi ja viranomaisilmoitusten teko.

Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan puhua silloin, kun kaikki taloushallintoa koskevat tiedot ovat sähköisessä muodossa ja siirtyvät näin eri yritysten välillä. Tällä hetkellä yritykset ovat kuitenkin vasta sähköistymässä, eli digitaalisesta taloushallinnosta ei voida vielä puhua. Sähköistä taloushallintoa voidaankin pitää väliasteleena kohti digitaalista taloushallintoa. Lahti ja Salminen tiivistävät digitaalisen taloushallinnon käsitteen vieläkin tiiviimmin ja kuvaavammin: automaattinen taloushallinto. (Lahti & Salminen 2008, 19.) On kuitenkin tärkeää muistaa, että taloushallinto ei ikinä ole automaattista; alan ammattilaisten työpanosta tarvitaan vähintäänkin hallitsemaan automatisoitua prosessia. Tähän suuntaan taloushallinto on tällä hetkellä muuttumassa.

2.1 Taloushallinnon sähköistyminen Suomessa

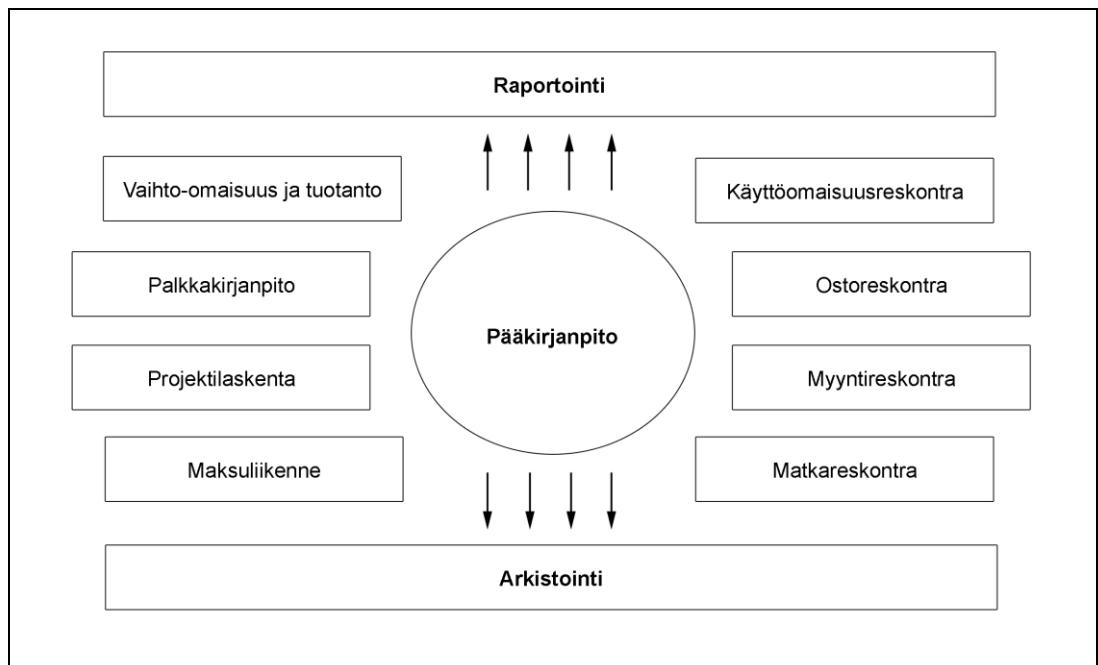
Vaikka taloushallinnon sähköistyminen on yleistynyt Suomessa ennustettua hitaammin, on Suomi edelleen sähköisen taloushallinnon ykkösmaa ja selvästi edellä muita maita. Suomi mahdollisti lainsäädännöllään sähköisen taloushallinnon jo vuonna 1997. Sähköiseen taloushallintoon siirtymistä ovat tukeneet myös monet muut asiat: Suomi on Internetin käytön ykkösmaita, ja kun maksaminen Internetissä yleistyi nopeasti, se lisäsi edelleen luottamusta sähköisiin palveluihin. (Lahti & Salminen 2008, 23).

Lähtökohdat sähköisen taloushallinnon räjähdysmäiselle kasvulle ovat siis olleet olemassa jo 1990-luvun lopulta. Esteenä nopealle kehitykselle on kuitenkin ollut esimerkiksi taloushallintojärjestelmien kehittyminen vastaamaan uusia standardeja. Tämän lisäksi ihmisten ja organisaatioiden kyky omaksua uusia teknologioita ja toimintamalleja vaatii paljon aikaa. Kolmas ongelma on ollut sähköisyyden käytännön monimutkaisuus, sillä sähköistäminen on ollut ja on edelleen paikoittain hyvin vaativaa. Standardien ja sähköisen taloushallinnon palveluiden yleistymisen vauhdittaa kuitenkin muutosta yhä edelleen. Tällä hetkellä digitaalisuus on pisimmällä suomalaisissa suuryrityksissä, ja niistä sen voidaan olettaa leviävän yhä vahvemmin myös pienempien yritysten käyttöön. Sähköis-

tymistä edelleen vauhdittaa kesäkuussa 2013 julkaistu sähköinen tasekirja, joka on kirjanpitolainsäädännön pohjalta luotu määritys sähköiselle tilinpäätökselle. Sähköisen tasekirjan avulla Suomi pyrkii siirtymään yrityksen talousraportoinnissa täysin sähköiseen malliin. (Lahti & Salminen 2008, 24 - 25; Taloushallintoliitto 2013.)

2.2 Taloushallinnon osa-alueet

Taloushallinto järjestyy joukolla erilaisia toimenpiteitä, jotka vaihtelevat rutiininomaisista suoritteista laajaa asiantuntemusta vaativiin kokonaisuuksiin. (Kinnunen ym. 2006, 11.). Taloushallinnon kokonaisuutta onkin selkeintä käsitellä pieninä osakokonaisuuksina, joita myös osakirjanpidoiksi kutsutaan. Erilaisia jakotapoja ja kriteereitä on useita. Yhdenlainen jako on havainnollistettu alla kuviossa 3.



KUVIO 3. Taloushallinnon osa-alueet (Lahti & Salminen 2008, 17)

Yllä havainnollistettu jako noudattaa hyväksi havaittua jäsentelyä, jota esimerkiksi taloushallintoalan ohjelmistotalot ja konsultit käyttävät. Sen lisäksi myös yritysten taloushallinnon organisointi noudattaa usein samaa jakoa. (Lahti & Salminen 2008, 14 - 15.) Myös tilitoimistojen työnjako noudattaa osittain samankaltaista jakomallia riippuen asiakkaan tarpeista.

2.2.1 Pää- ja osakirjanpidot

Taloushallinnon tärkein tehtävä on järjestää yrityksen kirjanpito ja sen pohjalta tilinpäätös, josta käy ilmi yrityksen taloudellinen tilanne. Kirjanpito on yhteenveto niistä taloudellisista tapahtumista, joissa yritys on ollut osallisena. Näitä tapahtumia kutsutaan liike-tapahtumiksi. Liiketapahtumia ovat menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisut. Kirjanpidon tarkoituksena on näin ollen toiminnan tuloksen laskeminen tietyltä ajanjak-solta sekä tulokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. Kirjanpito kertoo yrityksen menneisyydestä, mutta antaa sen lisäksi myös hyvän pohjan tulevien päätösten suunnitte-lulle. (Kinnunen ym. 2006, 11-14; Melamies & Paakkunainen 1997, 23 - 24.)

Kirjanpidon pohjalta luodaan tilinpäätös, joka on raportti yrityksen talouden kehitty-misestä ja tilinpäätösajankohdan taloudellisesta tilanteesta. Tilinpäätöksen sisältöä on yhte-näistetty kansanvälisillä määräyksillä, jotta eri maiden tilinpäätökset olisivat vertailukel-poisia. Raportointitarkoituksen lisäksi tilinpäätöksellä on merkittävä vaikutus yritystä koskeviin päätöksiin. (Kinnunen ym. 2006, 14 - 15.)

Ostolaskujen käsittely pitää sisällään prosessin ostolaskun saapumisesta sen maksuun. Perinteinen käytäntö on ollut, että yritys vastaanottaa laskunsa postitse, tekee niin sanotun asiatarastuksen eli hyväksyy laskun sisällön, tallentaa sen tiedot verkkopankkiin ja mak-saa sitä kautta laskunsa. Tällä tavoin käsitellyistä laskuista on kuitenkin lähes mahdotonta muodostaa kokonaiskuvaa, mikä on ongelmallista talouden hallinnan kannalta. Usein yritys joutuu toimittamaan laskut vielä erikseen kirjanpitäjälle, joka edelleen tallentaa laskun tiedot kirjanpitoon. Nämä tallennettavat tiedot ovat samoja, jotka yritys on jo ker-ran tallentanut pankkiohjelmaansa. Prosessi pitää sisällään toistuvia työvaiheita ja lisää siten kustannuksia ja virheen mahdollisuutta. (ProCountor 2013a.)

Sähköisessä taloushallinnossa ostolaskujen käsittely on järjestetty siten, että virheen mahdollisuus on mahdollisimman pieni ja toistuvat työvaiheet on karsittu pois. Laskut vastaanotetaan joko verkkolaskuina tai sähköisen skannauspalvelun kautta suoraa talous-hallinnon ohjelmistoon. Tiedot tallennetaan ohjelmistoon sähköisessä muodossa siten, että ne ovat helposti luettavassa muodossa. Riippuen yrityksestä käytössä voi olla sähköi-nen kierrätys, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että ennalta määritetty henkilö tai henkilöt tarkastavat laskun sisällön sähköisen ohjelmiston avulla ennen kuin se siirretään makset-tavaksi. Kun tiedot on tarkistettu, voidaan lasku laittaa maksuun yhdellä napin painalluk-sella ilman erillistä tietojen tallennusta pankkiohjelmaan. (ProCountor 2013a.)

Myyntilaskutus on yksi yrityksen kriittisimmistä toiminnoista. Mikäli laskutusprosessissa on ongelmia, voi koko yrityksen toiminta vaarantua heikon likviditeettitilanteen vuoksi. Lisäksi laskutus näkyy asiakkaille ja on siten osa yrityksen imagoa ja asiakaspalvelua. Myyntilaskutusprosessi kattaa vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Prosessi alkaa tilauksen vastaanottamisella ja laskun luomisella. Tämän jälkeen laskut lähetetään asiakkaalle ja laskun tiedot siirretään kirjanpitoon ja reskontraan. Sähköisen taloushallinnon ohjelmistot tarjoavat monipuoliset työkalut myyntilaskujen laadintaan. Laskut lähetetään asiakkaalle sähköisessä muodossa lähettäjän järjestelmästä suoraan vastaanottajan järjestelmään. Laskun välittäjinä toimivat esimerkiksi pankit ja siihen erikoistuneet laskunvälittäjät. Jos laskun vastaanottaja ei voi vastaanottaa verkkolaskua, on lasku mahdollista siirtää jaettavaksi perinteisenä kirjepostina tulostuspalvelun avulla. Olennainen osa myyntilaskuprosessia ovat myös saatavien seuranta sekä mahdolliset perintätoimenpiteet. (Lahti & Salminen 2008, 15 - 73; ProCountor 2013a, 28 - 29.)

Matka- ja kululaskuprosessi pitää sisällään työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessin ulkopuolisista pienemmistä ostotapahtumista syntyvien korvausten käsittelyn. Yrityksen matkustava henkilökunta laatii itse omat matkalaskunsa tekemiensä hankintojen pohjalta. Suomessa on lailla määritelty verovapaiden matkakustannusten korvausten enimmäisrajat, jotka Verohallinto vahvistaa vuosittain. Hyvin usein matkalaskujen kustannusten käsittely ja maksaminen on hankala ja työläs työvaihe sekä matkustavan henkilön että yrityksen hallinnon näkökulmasta. (Lahti & Salminen 2008, 93 - 95.)

Matka- ja kululaskuprosessi saattaa olla suurissakin organisaatioissa yllättävän vähälle huomiolle jäänyt prosessi. Käsittely saattaa olla hajallaan eri organisaatioyksiköissä ja prosessia ei ole määritelty selkeästi. Mikäli matkalaskuja on yrityksessä paljon, on hyvä käytäntö sähköistää matkalaskut ottamalla käyttöön erillinen matka- ja kululaskusovellus. (Lahti & Salminen 2008, 95.) Sähköisessä taloushallinnossa matkalaskuja tuottavat henkilöt laativat matkalaskunsa suoraan sähköiseen järjestelmään, jonne kuitit voidaan liittää skannaamalla matkalaskun liitteiksi. Kun matkalaskujen tiedot ovat yhteydessä palkkajärjestelmään, saadaan ne maksettua ja niiden seuranta on helppoa palkanmaksun yhteydessä. (ProCountor 2013a, 29.)

Maksuliikenne yrityksen taloushallinnossa tarkoittaa maksutapahtumien välitystä pankkien ja yritysten välillä. Tämä sisältää sekä ulospäin lähtevät maksut että sisäänpäin tulevat maksut. Perinteisessä taloushallinnossa ulospäin lähtevät maksut tallennetaan pankkiohjelmaan käsin, josta ne lähtevät maksuun eräpäivänä. Sähköisessä taloushallinnossa maksut muodostetaan eri järjestelmistä, kuten ostolaskujen käsittelystä ja palkoista, jonka

jälkeen ne lähetetään pankkiin ja pankki tekee maksuerän sisältämät veloitukset yrityksen pankkitililtä. Sisäänpäin tulevien maksujen käsittely on perinteisesti käsitelty pankista tulostettavien tiliotteiden avulla. Sähköisessä taloushallinnossa pankki kerää sisäänpäin tulevat maksut päiväkohtaisesti yhteen ja välittää ne tiliotteilla ja viitemaksutiedostoina yritykselle. Viitemaksutietojen perusteella yrityksen sähköinen järjestelmä kohdistaa saapuvat maksut ja kuittaa ne avoimia saamisia vastaan. (Lahti & Salminen 2008, 109.)

Maksuliikennettä on perinteisesti hoidettu ulkopuolisilla ns. Middleware-ohjelmistoilla, jotka ovat erillisiä rahaliikenteen hallintaan tarkoitettuja sovelluksia. Näistä sovelluksista tietoja saadaan kuitenkin siirrettyä molempiin suuntiin taloushallinnon järjestelmien välillä. Työvaiheet ovat kuitenkin usein manuaalisia ja sisältävät käsin tehtyä työtä, kun maksutietoja siirretään pankkiyhteysohjelmasta esimerkiksi reskontraan ja kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2008, 109-110.) Taloushallinnon järjestelmien kehittyessä pankkiohjelmistot ovat integroituneet osaksi taloushallintojärjestelmän kokonaisuutta. Tällaista integroitua ratkaisua tarjoaa muun muassa Fivaldi, jossa pankkiyhteys on sisäänrakennettuna suoraan osto- ja myyntireskontraan, palkanlaskentaan, kirjanpitoon ja ostolaskujen kierrätykseen liittyvänä toimintona. (Finnvalli 2013B.)

Projektilaskenta- ja kustannuspaikkalaskenta tarkoittaa yrityksessä eri projekteille kohdistuvaa kustannusten laskentaa. Se on useimmiten osa suurempien yritysten taloushallintoa. Tämä laskenta toimii yhteydessä osto- ja myyntilaskujen käsittelyyn sekä pääkirjanpitoon. Jo laskuja tallennettaessa kustannukset kohdistetaan eri projekteille. Kustannusten kertymää voidaan tarvittaessa tarkastella tietyltä aikaväliltä ja tietyillä kustannuspaikkatiedoilla esimerkiksi toimipisteittäin. (Lahden Tilikeskus Oy 2014.)

Palkanlaskenta on muiden taloushallinnon tehtävien ohella vaativa taloushallinnon alue. Se pitää sisällään palkkojen maksun, tilitykset verottajalle, ammattiyhdistyksille sekä työeläkelaitoksille, kuukausi- ja vuosi-ilmoitukset, lomalaskennan, palkkatodistukset ja päivärahahakemukset. Palkkapalveluiden ulkoistaminen tilitoimiston vastuulle on hyödyllistä, jotta yritys voi keskittyä ydinliiketoimintaansa. (Lahden Tilikeskus Oy 2013.)

Käyttöomaisuuskirjanpitoon kuului käyttöomaisuusrekisterin seuranta ja ylläpito, poistolaskenta, käyttöomaisuuden myynti- ja romutustapahtumien käsittely sekä käyttöomaisuusraportit ja niiden täsmäytys pääkirjanpitoon. Pienillä yrityksillä käyttöomaisuuden hallinta hoidetaan usein Excelissä, joka on pienelle yritykselle riittävä työväline, mikäli käyttöomaisuutta on vähän ja poistot lasketaan elinkeinoverolain mukaisina maksimipoistoina. Taloushallinnon järjestelmissä on kuitenkin usein oma moduulinsa käyttöomaisuusrekisterille. Tämän lisäksi käyttöomaisuuden hallinnalla on myös olemassa eri-

tyisohjelmia, jotka on linkitetty kirjanpitoon erilaisilla liittymillä. Erityisohjelmien olennainen etu Excelliin nähden on niiden automaattisuus, monipuolisuus ja raportointi. (Lahti & Salminen 2008, 123.)

2.2.2 Raportointi

Kirjanpidon yksi oleellinen aputoiminto raportointi. Operatiiviseksi laskentatoimeksi kutsutaan sitä taloushallinnon osa-alueita, joka tuottaa yrityksen toimintaa kuvaavia lukuja ja laatii niiden perusteella raportteja ja laskelmia. Laskentatoimi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen sen mukaan, millä perusteella raportteja ja laskelmia tuotetaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Ulkoinen laskentatoimi pitää sisällään yrityksen lakisäätteiset ilmoitukset, joita ovat esimerkiksi kausiveroilmoitus, vuosi-ilmoitus ja tuloveroilmoitus. Näiden ilmoitusten sisältö muodostuu kirjanpidosta koostetuista tiedoista. Tiedot voidaan ilmoittaa verottajalle joko paperisena tai sähköisesti. Nykyään yhä useampi taloushallinnon ohjelmisto koostaa nämä tiedot lähes automaattisesti sekä luo verottajalle lähetettävän lomakkeen joko paperisena tai sähköisenä tiedostona. Kirjanpitäjän tehtäväksi jää näin tietojen tarkastaminen ja edelleen välittäminen. (e-conomic 2014; Finnvalli 2013A.)

Lakisäätteisten ilmoitusten lisäksi yritys tarvitsee myös sisäisen laskennan raportteja. Nämä sisäisen laskentatoimen raportit ovat oleellinen osa liiketoimintaa ja sen suunnittelua. Sisäiset raportit saadaan tuotettua sähköisistä järjestelmistä nappia painamalla ennalta määriteltyjen asetusten mukaisesti. Osa taloushallinnon järjestelmistä pystyy lähettämään esimerkiksi kuukausittaisen tuloslaskelman ja taseen yrittäjälle automaattisesti heti, kun ne ovat valmistuneet. (e-conomic 2014; Finnvalli 2013A.)

2.2.3 Arkistointi

Yrityksen kirjanpidot ja tilinpäätökset täytyy säilyttää. Myös aineisto, jonka pohjalta kirjanpito ja tilinpäätökset tehdään, tulee säilyttää. Tätä aineistoa säilytetään arkistoissa. (Taloushallintoliitto 2011.)

Perinteisessä taloushallinnossa aineistoja on säilytetty useissa mapeissa paperisena. Sähköisessä taloushallinnossa myös arkistointi järjestetään mahdollisimman sähköisin menetelmin. Ainoa lakisäätteisesti paperisena säilytettävä taloushallinnon asiakirja on tasekirja, mikä on muuttumassa sähköisen tasekirjan myötä. Muu kirjanpitomateriaali voidaan joutua lain mukaan haluttaessa arkistoida sähköisesti. Tietoja täytyy kuitenkin säilyttää sel-

laisessa muodossa, että ne voidaan tarvittaessa saattaa selväkieliseen kirjalliseen muotoon (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 2.1 §; Taloushallintoliitto 2013).

Tilikauden aikana tositteita ja muuta kirjanpitoaineistoa säilytetään niin sanotuissa aktiiviarkistoissa. Nämä arkistot on tyypillisesti hajautettu niihin taloushallinnon sovelluksiin, joissa tositteet alunperin käsitellään (esimerkiksi ostolaskujen käsittely tai myyntilaskutus). Aktiiviarkisto tarjoaa parhaat mahdollisuudet tietojen hakemiseen ja uudelleentarkasteluun. Myöhemmin tilinpäätöksen laatimisaikana tiedot siirretään pysyväisarkistoon. (Lahti & Salminen 2008, 169.)

Tilinpäätöksen laatimisaikana sähköisellä tietovälineellä säilytetty kirjanpitoaineisto tulee tulostaa paperille tai siirtää kahdelle sähköiselle tietovälineelle pysyvässä säilytyksessä varten. Pysyvästi säilytettävälle tietovälineelle tallennettuja kirjanpitoa tietoja ei saa muuttaa. Muuttamisen estämiseksi voidaan käyttää tietovälineitä, joille kerran tallennettuja tietoja ei voi korvata uusilla. Paljon käytetty pysyvässä säilytysmenetelmä on DVD- tai CD ROM -levy. (Lahti & Salminen 2008, 168.)

2.3 Sähköisen taloushallinnon hyödyt

Perinteisen taloushallinnon ongelmia ovat on päällekkäisyydet eri työtehtävissä sekä säännöllisesti toistuvat työvaiheet. Yksittäiset tositteet käsitellään useaan kertaan ja usean eri ihmisen toimesta. Tämä on tehotonta ja lisää virheiden määrää. Sen lisäksi päällekkäisyydet lisäävät kustannuksia. (ProCountor 2013a, 12.)

Sähköisen taloushallinnon ydin on automatisoitu kirjanpito- ja muut osaprosessit. Tärkeää on myös se, kuinka nämä osaprosessit ovat yhteydessä toisiinsa. Oleellinen osa sähköistä taloushallintoa ovat verkkolaskut, jotka ovat osaltaan tehostaneet sekä laskujen vastaanottamista että niiden lähettämistä. Verkkolaskutuksessa laskun tiedot siirtyvät sähköisessä muodossa laskuttajan järjestelmästä vastaanottajan järjestelmään, jossa ne voidaan käsitellä automaattisesti (ProCountor 2013a, 31.).

Sähköinen taloushallinto on oleellisesti tehostanut tietojen siirtymistä kirjanpidosta johdon ulottuville. Sähköisten ohjelmistojen avulla yrityksen johto voi ajantasaisesti seurata tuottoja ja kuluja asiakas- sekä tuotekohtaisesti tai esimerkiksi myynnin tehokkuutta. (Yrittäjät 2013.)

Sähköinen taloushallinto mahdollistaa myös paikasta riippumattoman työskentelyn. Kirjanpitäjä pääsee tarkastelemaan tositteita suoraan sähköisestä järjestelmästä. Sähköinen arkistointi puolestaan helpottaa ja nopeuttaa vanhojen tietojen tarkastelua ja niiden käsit-

telyä. Arkistoon pääsee käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta. Tiedot ovat aina käytettävissä ja hyödynnettävissä sähköisesti erilaisia raportointitarpeita varten. Tämän lisäksi yrityksen ei tarvitse varata tilaa paperiarkistoille. Näin ollen sähköistyminen vaikuttaa myös yritysten ekologiseen jalanjälkeen. Kun eri toimenpiteet toteutetaan sähköisissä järjestelmissä, niin paperin, sähkön ja lämmön kulutus vähenee. (Lahti & Salminen 2007, 167.)

Sähköisen taloushallinnon hyödyt ja mahdollisuudet ovat seuraavat:

- Poistaa toistuvia työvaiheita.
- Vähentää virheen mahdollisuutta.
- On ekologinen.
- Nopeuttaa ja tehostaa työtä.
- Mahdollistaa etätyöskentelyn.

Kokonaisuudessaan sähköisen taloushallinnon mahdollisuudet nykyaikaistavat taloushallinnon toimintatapoja. Lisäksi sähköistymisestä on myös taloudellista hyötyä, kun taloushallinnon kustannukset laskevat tehostumisen myötä. Silti sähköinen taloushallinto pitää sisällään myös haasteita. Näitä haasteita käsitellään seuraavassa luvussa.

2.4 Sähköisen taloushallinnon haasteet

Suuri osa sähköisen taloushallinnon haasteista liittyy sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon. Tämä johtuu siitä, että sähköiseen taloushallintoon siirtyminen muuttaa merkittävästi taloushallinnon prosesseja, mikä tarkoittaa sitä, että kokeneiden taloushallinnon osaajien tulee opetella uusia työtapoja. (ProCountor 2013a, 17.) Käyttöönoton haasteet ovat osasyt tämän myyntilaskutuksen käyttöönottoprojektia tutkivan tutkimuksen syntyn.

Sähköisen taloushallinnon myötä esimerkiksi kirjanpitäjästä tulee tositteiden tallentajan lisäksi myös automaation ja erilaisten ohjelmistojen hallitsija. Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen tarkoittaa monissa yrityksissä uusien ohjelmistojen opiskelua ja käyttöönottoa eli käytännössä ohjelmiston vaihtoa. Nykyaikaiset ohjelmistot saattavat poiketa toimintatavoiltaan vanhoista ohjelmistoista, mikä osaltaan vaikeuttaa siirtymää. (ProCountor 2013a, 17 - 18.)

Sähköisessä taloushallinnossa ohjelmistotoimittajasta tulee yritykselle tärkeä kumppani. Näin ollen oikean kumppanin valinta on tärkeä toimenpide, johon on syytä paneutua huolellisesti.

llesesti. Valinta pitäisi olla turvallinen, mikäli ohjelmisto on laajassa käytössä ja ohjelmistotoimittaja on sitoutunut ohjelmiston kehittämiseen. (ProCountor 2013a, 19.)

Vaikka sähköinen taloushallinto luo uudenlaisia haasteita yrityksille, ovat hyödyt silti haasteita suuremmat. Yksi suurimmista hyödyistä on verkkolasku, joka on myös yksi näkyvimmistä sähköisen taloushallinnon ominaisuuksista. Verkkolaskua kuvataan seuraavassa luvussa.

2.5 Verkkolaskut sähköistymisen veturina

Verkkolasku on sähköinen lasku, jonka tiedot välitetään asiakkaalle konekielisenä tiedostona, josta tiedot luetaan asiakkaan järjestelmään. Verkkolasku sisältää kaikki samat tiedot kuin paperilaskukin, mutta verkkolaskussa tiedot ovat helposti ja automaattisesti tietojärjestelmien käytettävissä ilman paperintarvetta (OpusCapita 2013; Tieke 2013). Verkkolaskun vastaanottaja voi olla yritys tai kuluttaja. Sähköisen tiedon perusteella taloushallinnon ohjelmistosta tai verkkopankista voidaan tuottaa laskusta tietokoneen ruudulle paperilaskua muistuttava näkymä. (ProCountor 2013b.)

Yritysten verkkolaskun käyttö kasvaa jatkuvasti. Finanssialan Keskusliiton ja Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemän kyselyn mukaan vuoden 2013 marraskuussa 70 prosenttia yrityksistä on ottanut käyttöönsä verkkolaskutuksen (Finanssialan Keskusliitto 2013).

Lakimuutosten ja Internetin mahdollistamien uusien toimintamallien myötä sähköiseen taloushallintoon on kehittynyt verkkolaskustandardisto. Suomessa käytössä olevat verkkolaskustandardit ovat (Lahti & Salminen 2008, 88):

- Verkkolaskukonsortion määrittelemä eInvoice
- Suomen pankkiyhdistyksen Finvoice
- TietoEnatorin kehittämä TEAPP-SXML.

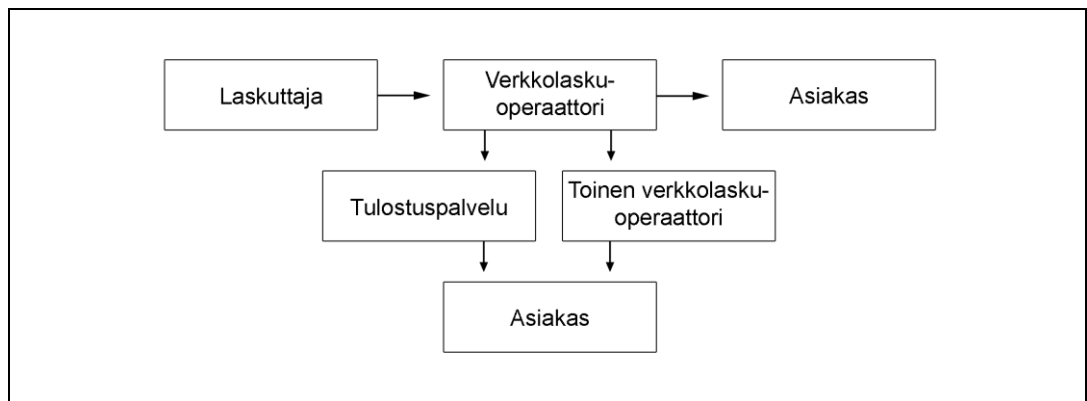
Standardeissa kyse on vakioidusta tiedostonkuvauksesta, jossa määritellään laskun minimitietosisältö ja sen esittämismuoto. Minimissään laskun tulee sisältää Euroopan Unionin arvonlisäverodirektiivin mukaiset tiedot. Lisäksi laskulle voidaan sisältää muuta tietoa koskien esimerkiksi vastaanottajan tarvitsemia tiliöinti-, jaksotus- tai muita lisätietoja.

Verkkolaskupalveluita ja välitystä tarjoavat verkkolaskuoperaattorit muodostavat keskenään verkkolaskukonsortion, jonka merkittävin aikaansaannos on se, että eri standardit on saatu ”keskustelemaan” keskenään ja käyttäjän ei tarvitse tietää mitä standardia hän kul-

loinkin käyttää. (Lahti & Salminen 2008, 23). Näin ollen verkkolaskua käyttöön ottavan yrityksen tai kuluttajan ei tarvitse tietää, miten verkkolasku teknisesti toimii.

Verkkolaskuille on oma osoitteistonsa. Verkkolaskun lähettäjälle sekä vastaanottajalle luodaan verkkolaskuosoite operaattorin toimesta. Osoitteistoa ylläpitää Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry (TIEKE), ja se on julkisesti näkyvissä Internetissä. Osoitteiston perusteella operaattorit tietävät, mitä kanavaa pitkin ja missä muodossa lasku tulee toimittaa laskuttajalta asiakkaalle. (Lahti & Salminen 2008, 88-89.)

Verkkolaskutuksen prosessia havainnollistetaan alla kuviossa 4. Prosessi alkaa siitä, kun laskuttava yritys luo laskun järjestelmässään. Tämän jälkeen laskun tieto siirtyy verkkolaskuja välittävälle operaattorille, joka voi olla esimerkiksi pankki. Välittäjältä lasku voi siirtyä suoraan vastaanottajalle, mikäli laskuttaja ja vastaanottaja käyttävät samaa verkkolaskuoperaattoria. Mikäli käytössä on eri operaattori, siirtyy verkkolasku seuraavaksi asiakkaan verkkolaskuoperaattorille joka edelleen välittää laskun asiakkaalle. Mikäli vastaanottaja ei voi vastaanottaa verkkolaskua, siirtyy lasku usein tulostuspalvelun kautta asiakkaalle paperisena. (OpusCapita 2013.)



KUVIO 4. Verkkolaskun siirtyminen laskuttajalta vastaanottajalle (mukaiillen Lahti & Salminen 2008, 89)

Vaikka verkkolasku on osaltaan tehostanut laskun siirtymistä laskuttajalta asiakkaalle, on se kuitenkin vain pieni osa sähköistä myyntilaskuprosessia. Verkkolaskua voidaan kuitenkin yleisesti pitää näkyvimpänä osana sähköistä laskutusta ja usein sähköisestä laskutuksesta puhuttaessa tulee ensimmäisenä mieleen verkkolasku.

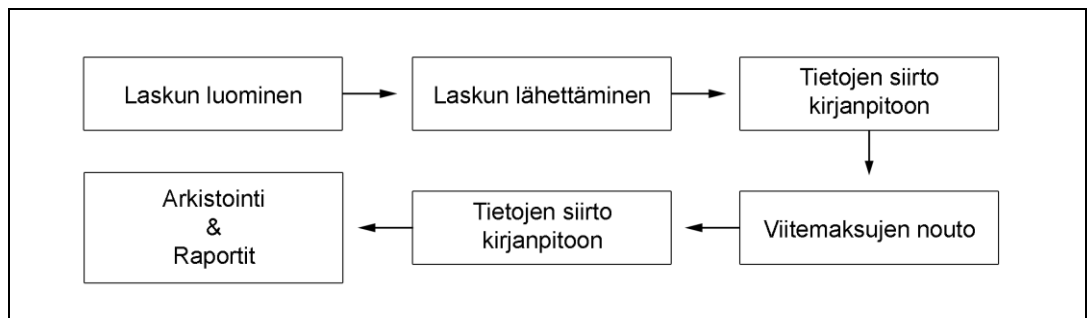
Verkkolaskun suurimmat hyödyt ovat (OpusCapita 2013):

- Suorat yhteydet käsittelyjärjestelmiin, joten verkkolaskujen tiedot siirtyvät automaattisesti reskontraan ja maksatukseen luotettavasti ja virheettömästi.
- Toistuvat työvaiheet poistuvat, kun laskuttajan tallentamat laskutiedot siirtyvät suoraan vastaanottajan järjestelmään. Näin laskujen käsittely tehostuu.
- Automatisoinnin myötä laskujen käsittelykustannukset laskevat.

Nämä hyödyt helpottavat ja nopeuttavat suuresti yritysten taloushallintoa. Verkkolaskut ovatkin suuri tekijä laskutuksessa ja etenkin laskunlähetyksen ja vastaanottovaiheessa. Silti laskutusprosessi pitää sisällään paljon muutakin. Seuraavassa luvussa luodaan kuvaus sähköisen myyntilaskuprosessin kokonaisuudesta.

2.6 Sähköinen myyntilaskuprosessi

Sähköisestä laskutuksesta puhuttaessa käsitellään usein pelkästään laskunlähetysvaihetta ja -kanavaa. Laskutusprosessi on kuitenkin laskuttajan kannalta paljon laajempi: se alkaa laskun muodostamisesta päättyen maksun vastaanottoon ja sen kuittaukseen. Laskuttavalle organisaatiolle oleellisinta prosessissa ei ole se, kuinka lasku siirtyy asiakkaalle vaan se, miten tehokkaasti laskun laatiminen tapahtuu. (Lahti & Salminen 2008, 73.) Sähköistä myyntilaskuprosessia kokonaisuutena havainnollistetaan alla kuviossa 5.



KUVIO 5. Sähköinen myyntilaskuprosessi (ProCountor 2013a, 29)

Sähköinen laskutusprosessi alkaa laskun luomisella sähköiseen järjestelmään. Sähköisen taloushallinnon ohjelmat tarjoavat kattavat työkalut myyntilaskujen laadintaan. Laskun luomisen jälkeen se lähetetään vastaanottajalle sähköisten kanavien avulla ja tiedot siirtyvät kirjanpito-ohjelmaan sähköisellä liittymällä. Modernit taloushallinnon ohjelmistot hakevat viitemaksut (laskujen suoritukset) automaattisesti pankista ja kohdistavat ne avoimena oleviin myyntilaskuihin, minkä jälkeen tiedot päivitetään kirjanpitoon. Laskuarhivoin- ja raporttien selaaminen on myös nopeaa, kun tiedot löytyvät sähköisistä järjestelmistä eikä laskuja tarvitse etsiä esimerkiksi mapeista. (ProCountor 2013a, 28 - 29.)

Sähköistä laskutusprosessia hallitaan hyvin laajalti järjestelmissä olevien perus- ja ohjaustietojen välillä. Nämä ohjaustiedot sisältävät asiakasrekisterin, tuoterekisterin ja tiliöintisäännöt (Lahti & Salminen 2008, 76).

Asiakasrekisteri sisältää tiedot asiakkaiden nimistä, toimitus- ja laskutusosoitteista, maksuehdoista, arvonlisäveronumeroista, asiakaskohtaisista alennuksista ja mahdollisesti myös luotonvalvontaan liittyviä tietoja kuten toimitusestot. Asiakasrekisteriä voidaan ylläpitää joko suoraan laskutusmoduuliin tai myyntireskontraan. Käytössä voi kuitenkin olla myös erillinen CRM-järjestelmä (asiakkuudenhallintajärjestelmä) asiakassuhteiden hoitoon, jolloin asiakastietojen ylläpito voidaan tehdä siellä ja siirtää tiedot sähköisesti laskutukseen erilaisten liittymien avulla. (Lahti & Salminen 2008, 76 - 77.) Moderneihin laskutusohjelmistoihin voidaan tallentaa asiakkaiden taakse laskupohja, joka sisältää tiedot esimerkiksi kiinteästä kuukausittaisesta sopimuslaskutuksesta, jonka tiedot tulee syöttää järjestelmään vain kerran ja tämän jälkeen varmistua, että tieto on ajan tasalla.

Tuoterekisterissä on tiedot kaikista myytävistä palveluista ja tuotteista. Tuoterekisteri sisältää tuotteiden tiedot ja näiden hinnat. Myyntilasku muodostetaan valitsemalla asiakkaan ostamat tuotteet tuoterekisteristä tai tallentamalla tuotetiedot manuaalisesti laskulle. Tuoterekisteri nopeuttaa laskuttamista, sillä jos laskurivejä on useita, olisi niiden manuaalisesti yksi kerrallaan syöttäminen hidasta. Usein tuoterekisterissä on myös asiakaskohtaisia hintoja, mikä varmentaa oikeiden hintojen näkymistä laskulla. (Lahti & Salminen 2008, 77.)

Laskuttajan kannalta myyntilaskuprosessia tehostavat suuresti myös järjestelmiin tallennettavat tiliöintisäännöt. Nämä säännöt helpottavat laskutustietojen rekisteröimistä kirjanpitojärjestelmiin. Kun laskut siirretään laskutuksesta kirjanpitoon- ja myyntireskontraan, kirjautuvat myynnit oikeille tileille sen mukaan, mitä asiakkaan- tai tuotteen tietoihin on tallennettu CRM- tai laskutusjärjestelmään. Näin ollen esimerkiksi myyjät voivat laatia itse myyntilaskun sähköiseen järjestelmään välittämättä kirjanpidon aspektista. (ProCountor 2013a, 43.)

Perinteisessä taloushallinnossa laskut on laadinnan jälkeen tulostettava useaan kertaan itselle sekä asiakkaalle. Lisäksi laskujen mapittaminen ja lähettäminen kirjeitse on raskasta ja työlästä. Sähköisessä myyntilaskuprosessissa lasku siirtyy asiakkaalle yhdellä napin painalluksella. Laskujen tiedot lähetetään operaattorille, joka toimittaa ne edelleen joko paperisena tai verkkolaskuna sen mukaan, vastaanottaako asiakas verkkolaskuja. (ProCountor 2013a, 43.)

Prosessin loppuvaiheessa laskujen tiedot arkistoidaan automaattisesti sähköiseen arkistoon. Etuna on se, että jopa useita vuosia vanhojen tietojen hakeminen on nopeaa ja vaivatonta, kun arkisto on kiinteä osa taloushallinnon ohjelmistoa. Kun arkistointi on tehokasta, niin kaikki arkistoitu tieto on vain muutaman hakutoiminnon jälkeen saatavilla tietokoneen näytölle. Laskutusraportit saadaan myös suoraan sähköisestä ohjelmistosta, kun tiedot ovat aina tallessa sähköisessä järjestelmässä. (ProCountor 2013a, 52.)

3 PROJEKTIT YRITYKSISSÄ

Projektimuotoinen työ on olennainen osa nykypäivän työorganisaatioita. Tässä luvussa käydään läpi, kuinka yrityksen projektinhallinnan tulisi toimia.

Projekti on ainutkertainen työsuoritus, joka alkaa määräaikana ja päättyy määrähetkellä. Projektilla tulee olla selkeät tavoitteet ja päämäärä. Projektissa ovat mukana ennalta määrätty henkilöt, ja projektit saattavat muovautua edetessään, vaikka tavoite pysyy aina samana. (Suomen Projekti-Instituutti Oy 2013.)

Projekteja on monenlaisia, ja ne saattavat poiketa toisistaan suuresti riippuen projektin tyypistä, aiheesta, laajuudesta sekä projektin suorittajasta. Projekti pitää aina sisällään riskin, sillä projektin suunnittelu tehdään ennen teknistä suoritusta: näin ollen suoritusvaiheessa voi tulla vastaan yllättäviä ongelmia. (Slack ym. 2007, 497.)

Yhteistä kaikilla projekteilla on tarkka päämäärä, johon pyritään. Projekti erottuu muista yleisistä työlajeista siten, että se on aina ainutlaatuinen suorite. Projekti ei voi olla rutiinomainen toimenpide, koska vähintäänkin käytettävät resurssit vaihtelevat, vaikka kyseessä olisikin kaksi samankaltaista projektia. Projekti on aina tilapäinen työvaihe, ja työn valmistuttua voidaan sen tuotosta jatkojalostaa uudella projektilla. (Slack ym. 2007, 497.)

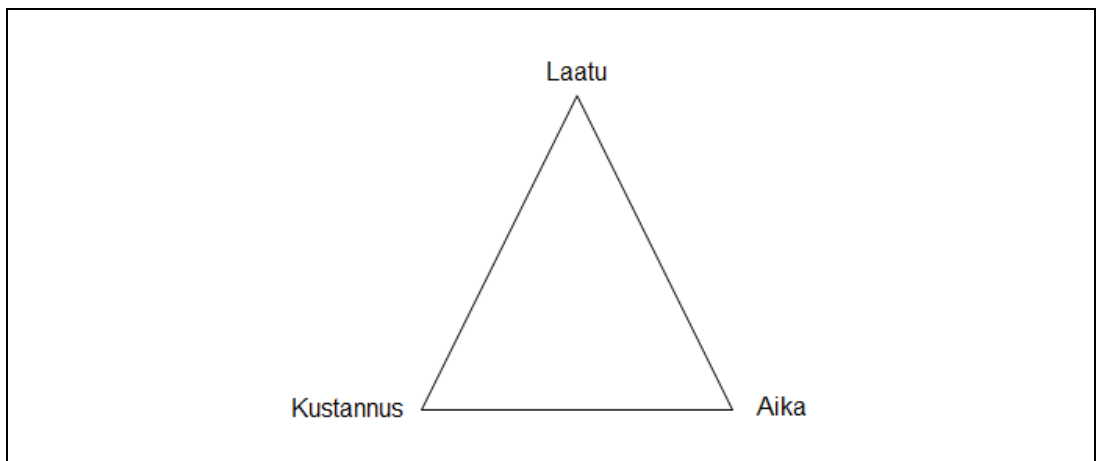
Esimerkkejä erilaisista projekteista:

- Investointiprojekti
Voi olla esimerkiksi uuden tuotantolaitoksen rakentaminen tai muu yrityksen omaan liiketoimintaan liittyvä investointi.
- Kehitysprojekti
On organisaation sisäinen projekti, jolla kehitetään omaa toimintaa ja siten investoidaan organisaation tulevaisuuteen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tuote- tai toimintaprosessien kehitysprojektit.
- Toimitusprojekti
Sisältää palveluiden, tuotteiden tai palveluiden toimittamista asiakkaalle tai muulle sidosryhmälle projektin muodossa.
- Käyttöönottoprojekti
On uuden ohjelmiston- tai palvelun käyttöönottoa tukeva projekti.

Projektimuotoinen työ voidaan ottaa käyttöön minkälaisessa organisaatiossa tahansa, kun halutaan tuottaa jotain tavanomaisesta työstä poikkeavaa ja mahdollisesti erityisosaamista vaativaa. Projektissa jokainen työskentelee siellä, missä hänen erikoisosaamisensa ja pätevyytensä ovat juuri sillä hetkellä sopivimmassa käytössä. Kaikilla projektiryhmän jäsenillä on erityistä pätevyyttä, jota tarvitaan projektin tulosten saavuttamiseksi. (Tillman 2002, 15.)

Nykyajan organisaatiossa yhä useampi työ järjestetään projektiluontoisesti. Projektille määritetään siitä vastaavat henkilöt, resurssit sekä tavoitteet. Projektin onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on tarkka suunnitelma, mikä pitää sisällään edellä mainitut asiat. Johtuen projektin luonteesta sen onnistumisen mittaaminen on helppoa. Kun tavoitteet ovat projektin alussa selvät, on projektin valmistumisen jälkeen mahdollista havainnoida, kuinka projekti onnistui. (Tillman 2002, 16 - 17.)

Projektin riippuvuussuhteet voidaan esittää tavoitekolmion avulla (ks. kuvio 6). Tavoitekolmio pitää sisällään kolme projektin ydinasiaa, jotka ovat kustannukset, laatu ja aika. Näiden avulla voidaan tarkastella, onko onnistuminen saavutettu. Kustannusten, laadun ja ajan tärkeyssuhteet riippuvat projektin tyypistä. Jos kyseessä on esimerkiksi turvallisuuden liittyvän järjestelmän kehittäminen, tärkein tekijä on laatu. Sen sijaan esimerkiksi tapahtuman järjestämiseen liittyvässä projektissa oleellisin tekijä on aika, sillä tapahtuma tulee pystyä järjestämään suunnitellun päivämäärän mukaisesti. (Slack ym. 2007, 504.)



KUVIO 6. Tavoitekolmio (Slack ym. 2007, 505)

Hermarij (2013, 6) määrittää projektin onnistumisen kannalta tärkeimmäksi osa-alueeksi ihmisten sitoutumisen projektiin. Seuraavaksi tärkeimpänä tulevat ylimmän johdon tuki, selkeät tavoitteet sekä kokenut projektipäällikkö.

Projekteissa on myös ongelmansa. Joskus projektikäsitettä ei osata käyttää oikein ja unohdetaan projektin tuomat mahdollisuudet. Tavallisimpana projektien ongelmana voidaan pitää projektien aikataulun venymistä. Aikataulun venyminen yrityksen sisäisissä projekteissa ei kuitenkaan ole yhtä ongelmallista kuin asiakasprojekteissa, joissa aikataulun pitävyys on tärkeää liikesuhteen kehittymisen kannalta. (Pelin 2009, 38.)

Pelin (2009, 39) listaa projektien sudenkuopiksi seuraavia asioita:

- kaikkea mahdollista nimitetään projektiksi
- puhutaan projekteista, mutta asioita ohjaavat linjapäälliköt
- projekti annetaan henkilöille ”muiden töiden ohella”
- ei osata käyttää projektin ohjauksen menetelmiä
- ei ole suunnitelmallisuutta ja valvontaa
- ei ole projektiohjeistoa
- tavoitteet ovat epämääräisiä ja sisältö laajenee
- johdon informaatiojärjestelmät ovat puutteellisia, ei tunneta projektien tilannetta tai henkilöstön kuormitusta
- ei ole ammattitaitoisia projektipäälliköitä
- riskianalyysi unohdetaan.

Ongelmien ilmaantumiseen vaikuttaa, jos projektiryhmä on tottunut siihen, ettei suunnitelmien tarvitse toteutua tai jos henkilöstössä vallitsee vahvaa muutosvastarintaa. Usein nämä ongelmat johtavat siihen, että suunnitelmat laaditaan huolimattomasti ja näin myös niiden toteuttaminen vaikeutuu. Ongelmat saattavat kuitenkin johtua myös siitä, että johdon ote puuttuu ja projektin johtaminen on vaisua. (Pelin 2009, 41.)

3.1 Projektinhallinta

Projektinhallinta on oleellinen osa projektin läpivientiä. Kyseistä termiä voidaan käyttää kuvaamaan yksittäisen projektin tai useiden projektien hallintaa ja johtamista. Suurissa organisaatioissa eri projekteja voidaan hallinnoida projektisalkun avulla. Projektisalkku sisältää projektit ja projekti-ideat. Näiden pohjalta priorisoidaan se, mitkä projektit ovat tärkeimpiä ja toteutetaan ensimmäisenä. Projektinhallinnan ajatus juontaa juurensa hyvin kaukaa historiasta. Jo muinaisen Egyptin suurissa rakennusprojekteissa sovellettiin projektinhallintaa, vaikkakin tavoitteet ja ongelmat olivat erilaisia kuin nykyaikana. Näin ollen projektin johtaminen on ollut teoriassa hyvin samankaltaista eri aikakausilla. (Berkun 2006, 2; Suomen Projekti-Instituutti 2013.)

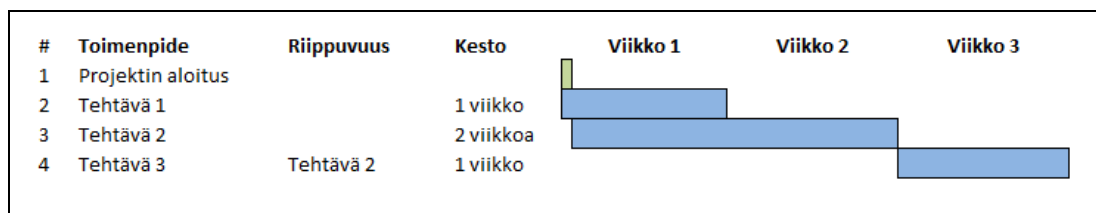
Vaikka projektinhallinta on oleellinen osa projektissa onnistumista, on sen käsite silti hyvin monialainen. Projektinhallinta voi olla ammatti tai pelkästään aktiviteetti. Slackin ym. (2007, 500) mukaan jokainen projekti tarvitsee johtajan. Joissakin yrityksissä projektinhallinnasta vastaamaan on nimetty projektipäälliköitä, kun taas toisissa yrityksissä projektin johtaminen kuuluu omalta osaltaan jokaiselle työntekijälle. (Berkun 2006, 9.)

Projektinhallinnassa olennaista etenkin projektisuunnitelmaa laadittaessa on resurssien käytettävyyssuunnitelma. Usein tärkeä resurssi on ihminen, ja lähes jokaisessa yrityksessä tietyt henkilöt ovat mukana useissa projekteissa. Näiden tärkeiden resurssien seuraaminen ja hallinta tulisi olla korkealla prioriteetilla, sillä niiden ylikuormitus johtaa helposti projektin viivästymiseen. (Pelin & Pelin 2003, 123.)

Projektipäällikön tulee olla selvillä ihmisten tehtävistä sekä selvittää heille heidän oma roolinsa väliaikaisessa projektiorganisaatiossa. Ihmiset tarvitsevat selkeän käsityksen omasta roolistaan pystyäkseen suorittamaan projektiin liittyvät tehtävänsä (Slack ym. 2007, 500.)

Projektityötä hyödyntävissä organisaatioissa on usein käytössä projektin aikataulutukseen ja ohjaukseen perustuvia järjestelmiä sekä työkaluja. Yksinkertaisin ja paljon käytetty projektin aikatautusmalli on Jana-aikataulu. Sen runkona käytetään projektin tehtävälis- taa. Jokaiselle projektin tehtävälle kuvataan aikataulu janaana siten, että janan pituus ja sijainti määrittävät tehtävän keston. Tämä voidaan toteuttaa pienemmissä organisaatioissa esimerkiksi Microsoft Excel-ohjelmiston avulla. (Gantt.com 2012.)

Alla kuviossa 7 on yksinkertaistettu esimerkki Microsoft Excelillä tehdystä jana- aikatautusmallista projektissa, joka sisältää kolme tehtävää. Esimerkin jana- aikatautusmallissa aikatautus on tehty viikon tarkkuudella, mutta käytännössä tark- kuus voi olla vuorokaudesta jopa kuukauteen.



KUVIO 7. Yksinkertaistettu jana-aikatautusmalli (mukaillen Gantt.com 2012).

Esimerkissä tehtävä 3 on riippuvainen tehtävän 2 valmistumisesta, joten jos tehtävän 2 valmistuminen eroaa suunnitellusta, vaikuttaa se tehtävään 3 sekä mahdollisesti koko loppuprojektin aikatauluun. Lisäksi jana-aikatautusmalliin voidaan esimerkiksi lisätä

tieto työvaiheen valmistumisesta tai vaikka kommentteja liittyen tehtävään. Näytettävän tiedon määrä perustuu organisaation tarpeisiin.

Microsoft Excelillä tehtyyn jana-aikatauluun on kuitenkin vaikea määrittää järkevästi tehtävien välisiä riippuvuuksia, minkä vuoksi sen käyttäminen on joissain tilanteissa haastavaa. Näin ollen suuremmissa projekteissa tarvitaan raskaampia työkaluja, kuten esimerkiksi Microsoft Project –projektin ja salkunhallintaohjelmistoa. Tämänkaltaiset ohjelmistot ottavat monipuolisemmin huomioon tehtävien väliset suhteet sekä muut riippuvuudet ja luovat raportit projektin etenemisestä. Monipuolinen salkunhallintaohjelmisto voi ottaa huomioon jopa eri projektien väliset riippuvuudet suhteessa toisiinsa. (Microsoft 2014.)

3.2 Projektijohtaminen

Projektijohtamisella viitataan projektin johtamiseen ja etenkin projektipäällikön osuuteen projektissa. Projektin johtaminen on tärkeä osa projektinhallintaa. Projektijohtaminen on erilaista riippuen organisaation ja työn luonteesta. Kuviossa 8 määritetään projektin erot perinteisissä organisaatioissa ja projektijohtamisorganisaatioissa.

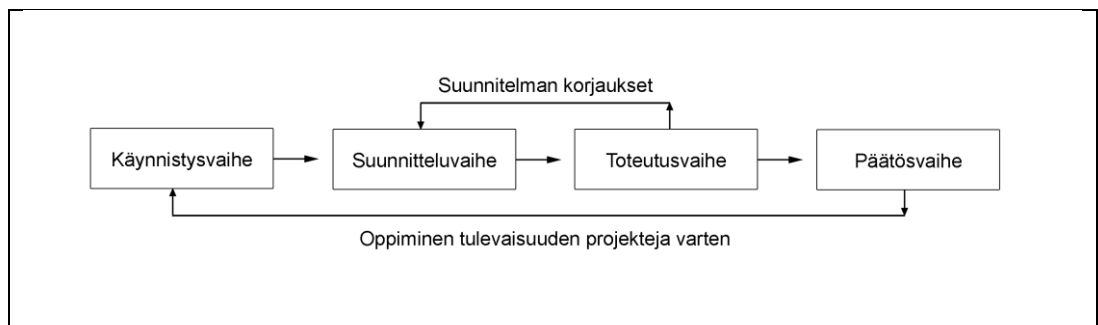
Projektit perinteisissä organisaatioissa	Projektijohtamisorganisaatio
<ul style="list-style-type: none"> • Muutamia isoja projekteja • Projektit melko itsenäisiä • Linjaorganisaation budjettiseuranta • Pääpaino linjatoiminnoissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Paljon projekteja, sekä suuria että pieniä • Runsaasti projektien välisiä riippuvuuksia • Tulosityksikköajattelu viety projektitasolle • Yksikön tulos = projektien summa • Kevyt linjaorganisaatio, työ delegoidaan projektiryhmille • Myös T&K –toiminta projekteina

KUVIO 8. Projektijohtaminen eri organisaatioissa (mukaiillen Pelin 2009, 28)

Perinteisissä organisaatioissa projektit ovat yksittäisiä ja melko itsenäisiä projekteja. Projektijohtamisorganisaatioissa projektit sen sijaan voivat olla sekä suuria että pieniä ja ne voivat olla riippuvaisia toisistaan. Projektijohtamisorganisaatioissa organisaation tulosta seurataan projektitasolla, kun taas linjaorganisaatioissa yksittäisen projektin vaikutus tulokseen voi olla häilyvää. Perinteisessä organisaatioissa projektimuotoinen työ otetaan käyttöön silloin, kun siihen on tarvetta, kun taas projektijohtamisorganisaatioissa lähes jokainen työtehtävä hoidetaan projektien kautta. (Pelin 2009, 28-29.)

3.3 Projektin vaiheet

Projekti voidaan jakaa useisiin vaiheisiin, jotka pystytään edelleen jakamaan yhä pienemmiksi osa-alueiksi. Se, miten yksittäinen projekti vaiheistetaan, riippuu projektin laajuudesta ja luonteesta. Tärkeimpänä yksittäisenä vaiheena voidaan pitää projektin suunnitteluvaihetta. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että projektin vaiheet eivät ole pelkkä yksinkertainen ketju tehtäviä vaan pikemminkin toistuvia työvaiheita. Ongelmat ja muutokset toteutusvaiheessa saattavat muovata alkuperäistä suunnitelmaa tai jopa projektin määrittystä. (Slack ym. 2007, 500.) Alla kuviossa 9 kuvatut neljä projektin vaihetta ovat vakiintuneet ajan saatossa ja toimivat yhteen useimpien projektien kanssa (Harward Business School Press 2006, 36.)



KUVIO 9. Projektin vaiheet (Harward Business School Press 2006, 28)

Projektissa on käynnistysvaihe, jossa selvitetään mitkä asiat vaikuttavat projektin kulkuun ja määritetään projektin tarkoitus sekä tavoitteet. Tämän jälkeen luodaan suunnitelma siitä, mitä tehdään ja missä aikataulussa. Suunnitelmavaihe on oleellinen osa projektinhallintaa, ja usein siinä tapahtuvien laiminlyöntien takia projekteissa saattaa esiintyä ongelmia. (Slack ym. 2007, 497 - 500.)

Projektin toteutusvaiheessa tehdään varsinainen projektin tekninen läpivienti. Toteutusvaiheessa ilmentyvistä haasteista johtuen suunnitelmavaihetta voidaan toistaa niin useaan kertaan kuin on tarvetta. Tämä on myös yleistä, sillä kaikkia muuttujia ei voida ottaa huomioon projektin suunnitteluvaiheessa. (Harward Business School Press 2006, 28 - 29.)

Toteutusvaiheen jälkeen tulee päätösvaihe, jossa projekti määritetään valmistuneeksi ja tarkastellaan projektin onnistumista. Oppiminen on päätösvaiheen tärkein toimenpide. Kokemusten läpikäynti on tärkeää. Mikä projektissa onnistui? Missä oli haasteita? Mitä olisi voitu tehdä paremmin? Näiden huomioiden pohjalta tulisi kehittää jatkoprojekteja. Varsinkin pienemmissä organisaatioissa varsinainen projektin päättäminen saattaa unoh-

tua, kun työntekijät palaavat takaisin vanhojen työtehtäviensä pariin heti projektin valmistuttua. (Harward Business School Press 2006.)

Edellä mainitut neljä projektin vaihetta toimivat siis yhteen useimpien projektien kanssa hahmottaen projektien rakennetta. Seuraavassa käydään läpi projektin vaiheet yksityiskohtaisemmin.

3.3.1 Käynnistysvaihe

Projektin ensimmäinen vaihe on käynnistysvaihe, joka pitää sisällään projektin tarpeen määrittämisen, projektin suunnittelun ja aikataulun määrittelyn sekä mahdollisen projektiosituksen. Tässä vaiheessa selvitetään, mitä projektilla tavoitellaan ja miksi se järjestetään. (Slack ym. 2007, 500.) Ennen projektin toteutukseen siirtymistä tulisi projektin kohdealueesta tehdä esiselvitys, jonka tarkoituksena on kartoittaa tukeeko projektin ennakoitu lopputulos organisaation toiminnallisia tavoitteita (Ruuska 2007, 35).

Käynnistysvaiheessa selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat projektin kulkuun ja minkälaisissa olosuhteissa projekti järjestetään. Projektin olosuhteita voidaan kutsua projektiympäristöksi. Projektiympäristö on olennainen osa projektia, sillä se vaikuttaa projektinhallintaan sekä siihen, minkälaisia ongelmia projektissa saattaa ilmaantua. Alla on listattu neljä projektiympäristöön liittyvää muuttujaa, jotka saattavat vaikuttaa projektin kulkuun (Slack ym. 2007, 500.):

- geo-sosiaalinen ympäristö – luonto, sää ja kulttuuriolosuhteet
- talous-poliittinen ympäristö – talous sekä lait
- liiketoimintaympäristö – kilpailu, asiakkaat ja muut liiketoiminnalliset odotukset
- sisäinen ympäristö – yrityksen sisäiset strategiat sekä toimintakulttuuri, käytettävissä olevat resurssit ja muiden projektien vaikutus.

Mikäli käynnistysvaiheen selvitykset näyttävät positiivisilta, voidaan projekti asettaa eli käynnistää. Usein päätös projektin asettamisesta ja työn aloittamisesta tulee organisaation johdolta. Ennen suunnitelmavaiheeseen siirtymistä projektia johtavan henkilön on kuitenkin syytä tarkentaa projektin sisältö ja esittää oma käsityksensä projektin sisällöstä. Näin varmistetaan se, että projektin johdolla sekä organisaation johdolla on sama näkemys projektin tavoitteista ja rajauksista. Kun nämä selvitykset ovat valmiina, siirrytään projektin suunnitteluvaiheeseen. (Ruuska 2007, 36.)

3.3.2 Suunnitelmavaihe

Projektin käynnistyksen jälkeen seuraava vaihe on projektin suunnittelu. Projektiin liittyy aina suunnitelmallisuus ja sen ohjauksen avuksi kehitetyt menetelmät (Pelin 2009, 26).

Suunnitelmavaiheessa on tärkeää tehdä projektiositus, eli jakaa projekti osiin ja käydä läpi jokainen vaihe, koska useimpien projektien suunnittelu ja hallinta on liian monimutkaista ellei niitä ole ensin ositettu (Slack ym. 2007, 507). Projektiosituksella tarkoitetaan projektin jakamista itsenäisiksi tehtäviksi. Tästä työvaiheesta voidaan käyttää yleisesti lyhennystä WBS (Work Breakdown Structure). Projektiositus vaiheistaa projektin ja jakaa projektin osa-alueiden aikataulu erillisiksi osa-aikatauluiksi, jotka sisältävät eri osa-alueiden riippuvuussuhteet. (Pelin 2009, 97 - 98.) Näitä projektin osa-alueita voidaan käyttää myöhemmin esimerkiksi jana-aikataulutussmallin pohjana.

Kun projekti on jaettu osiin, selvitetään eri osien resurssien ja ajan tarve. Jos eri vaiheiden kestoa ja resurssien tarvetta ei ole määritelty, on mahdotonta määrittää, mitä eri projektin vaiheissa on tarkoitus tapahtua. Arviot ovat kuitenkin vain ”parhaita arvauksia”, eivät niinkään todellisia ennusteita. Ne eivät koskaan ole täydellisiä, mutta niiden tulisi olla edes suuntaa-antavia. (Slack ym. 2007, 509.)

Slackin ym. (2007, 509) haastatteleminen projektipäälliköiden mukaan ajankäytön arviointiin kiinnitetään jopa liikaa huomiota. Heidän mukaansa on olennaisempaa tietää yleiskuva siitä, kuinka kauan aikaa jokin tehtävä tulee *varmasti* viemään ja kuinka kauan se *saattaa* viedä viivästyttämättä koko projektia. Suunnitelman tärkein tehtävä on täyttää neljä tarvetta (Slack ym. 2007, 507):

- määrittää projektin kustannukset ja pituuden
- määrittää käytettävien resurssien tarpeen
- auttaa tehtävien allokoinnissa sekä tulosten seurannassa
- auttaa ymmärtämään muutosten vaikutuksen projektiin.

Projektin tarkan suunnittelun jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen. Lisäksi, kuten aiemmin on kuvattu, joskus toteutusvaiheesta joudutaan siirtymään takaisin suunnitteluvaiheeseen. Tämä on luonnollinen osa projektin toteutusta, eikä projektin johdon pitäisi pelätä suunnitelmien muutoksia. Suunnitelman muuttaminen ei ole merkki projektin epäonnistumisesta tai johtamisvirheestä. (Slack ym. 2007, 507.)

3.3.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa käynnistys- ja suunnitteluvaiheissa määritetty projekti viedään läpi suunnitelmien mukaisesti. Mikäli muutoksia ilmaantuu, voidaan palata suunnitelmavaiheeseen ja muuttaa alkuperäisiä suunnitelmia. Toteutusvaiheen aikana on olennaista tarkkailla projektia sekä verrata tapahtumia suunnitelmaan. (Slack ym. 2007, 507.)

Toteutusvaiheessa tärkeää on projektinhallinta. Huonosti hallittu projekti mitä luultavammin epäonnistuu. Toimenpiteet ovat tehottomia ja aikaa sekä rahaa vieviä. Toteutusvaihe sisältää kaikki perinteisen johtamisen piirteet: ihmisten motivointi ja fokusointi projektin tavoitteisiin, hierarkiassa ylä- ja alapuolella työskentelevien ihmisten kanssa kommunikointi, päätöksenteko, resurssien jakaminen optimaalisella tavalla sekä erilaisten ongelmien päihittäminen. (Harward Business School Press 2006.)

Suuri osa projektin toteutusvaiheen ohjauksesta tapahtuu projektiryhmän kokouksissa. Näissä kokouksissa suunnitellaan ja päätetään, miten projektissa edetään. Kokousten tarkoitus on (Ruuska 2007, 92)

- tehdä projektia koskevia päätöksiä ja toimenpidesuunnitelmia
- raportoida nykytilanteesta, muutoksista ja poikkeamista
- ratkaista ongelmia
- viestiä ja tiedottaa.

Kun projekti on suoritettu toteutusvaiheen sekä mahdollisten suunnitelmien muutosten myötä, siirrytään seuraavaksi päätösvaiheeseen. Päätösvaiheessa mitataan projektin onnistumista.

3.3.4 Päätösvaihe

Projektin laadun ja onnistumisen mittaaminen perustuu projektin tavoitteisiin. Laatu on kuitenkin konsepti, jota on vaikea kuvata. Käytännössä laatu voidaan määritellä vain projektin tavoitteiden ja odotusten sekä niissä onnistumisen perusteella (Hermarij 2013, 65). Projekti on onnistunut, kun se saavuttaa sille asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet ja valmistuu budjetin sekä aikataulujen mukaisesti. Lisäkritereinä voidaan mitata myös sitä, miten projektiryhmä kokee projektin onnistuneen. (Pelin 2009, 37.)

Aikataulujen venyminen on projekteille yleistä. Usein aikataulujen venyminen johtaa myös siihen, että kustannukset ylittyvät. Kustannusten ylittyminen voi johtua työmäärien virhearvioista tai projektin aikana ilmaantuneista lisätöistä, jotka on mahdollisesti tuotettu

ylitöinä. Näitä syitä on tärkeää tarkastella projektin päätösvaiheessa, jotta niiltä voitaisiin jatkossa välttyä. Projektin päätösvaiheessa on tärkeää käydä läpi mikä projektissa onnistui ja missä ilmaantui haasteita. Näiden asioiden läpikäynti ja niistä oppiminen on kullannarvoista tietoa seuraavia projekteja varten. (Harvard Business School Press 2006, 36.)

3.4 Taloushallinnon sähköistämiprojektit

Taloushallinnon projektien taustalla on yleensä tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa sekä päästä käsiksi digitaalisuuden ja automatisoinnin mahdollistamiin tehokkuus- ja kustannussäästöhyötyihin. Tilannekohtaisesti vaihtelee, mistä aloite kehittämisprojektiin syntyy. Usein kehitys liittyy laajoihin järjestelmä- tai organisaatiouudistuksiin tai taustalla voi olla esimerkiksi yritysjärjestely. Kehitys voi liittyä yksittäiseen prosessiin tai osaluueeseen tai kattaa koko taloushallinnon prosessit. (Lahti & Salminen 2008, 183.) Tässä tutkimuksessa kuvattu projekti kattaa myyntilaskutuksen eli yksittäisen taloushallinnon prosessin.

Usein suuri kysymys on se, mistä ja minkälainen järjestelmä otetaan käyttöön. Siirrytäänkö yhteen ERP-järjestelmäkokonaisuuteen vai integroidaanko ratkaisu erilaisista erillisjärjestelmistä? Taloushallinnon sähköistämiprojekti noudattaa rakenteensa puolesta samaa edellä kuvattua neliportaista projektin vaiheistusta kuin mikä tahansa muu projekti. Taloushallinnossa kuitenkin tärkeiksi osiksi projektissa muodostuu järjestelmien testaus sekä koulutus ja ohjelmiston käyttöönotto kokonaisuutena. (Lahti & Salminen 2008, 183 - 184.) Näitä aiheita käydään läpi seuraavaksi opinnäytetyön case-osuudessa.

4 CASE: LAHDEN TILIKESKUS OY:N PROJEKTI

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa muodostetaan vastaukset tutkimusongelmiin, eli kuvataan uuden ohjelmiston käyttöönoton haasteet sekä pohditaan sitä, kuinka uusi ohjelmisto voidaan ottaa käyttöön tehokkaasti. Tämän jälkeen pohditaan, voidaanko näitä huomioita soveltaa ja hyödyntää jatkoprojekteissa.

Aluksi luodaan kuvaus case-kohteena olevasta yrityksestä eli Lahden Tilikeskus Oy:stä. Tämän jälkeen kuvataan käyttöönotettu ValueFrame PSA Pro -ohjelmisto sekä sen tärkeimmät ominaisuudet case-yrityksen kannalta. Seuraavaksi havainnollistetaan ohjelmiston käyttöönottoprojektin vaiheet teoriaosuudessa kuvatun rakenteen mukaisesti käynnistysvaiheesta päätösvaiheeseen. Lopuksi selvitetään ohjelmiston käyttöönottoa koskevan kyselytutkimuksen tulokset sekä osallistuvan havainnoinnin aikana tulleet havainnot ja pohditaan, kuinka näitä tuloksia voidaan hyödyntää jatkoprojekteissa.

Projektia koskevat tiedot perustuvat aktiiviseen osallistuvaan havainnointiin. ValueFrame Oy:tä sekä ValueFrame PSA Pro:ta koskevat tiedot perustuvat ValueFramen Internet-sivuihin. Lisäksi lähteenä on käytetty Lahden Tilikeskuksen IT-päällikön Riitta Sinkon haastattelua.

4.1 Lahden Tilikeskus Oy

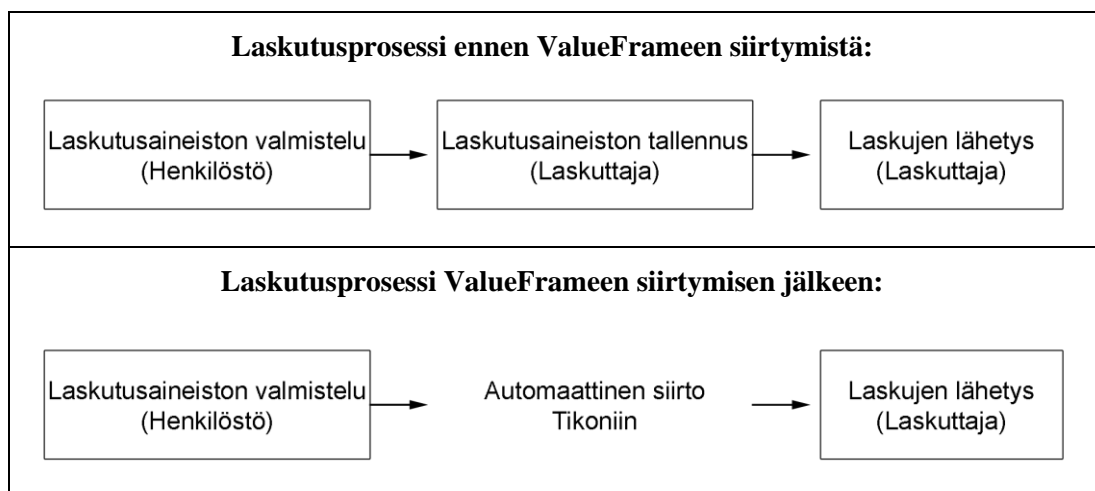
Lahden Tilikeskus Oy on Rantalainen konserniin kuuluva taloushallinnon palvelutalo. Lahden Tilikeskus –konserniin kuuluu lisäksi Orimattilan Tilikeskus Oy. Tilikeskuksen palveluita hoitaa yli 60 toimihenkilöä. Asiakkaita yrityksellä on noin 600 kpl. Palkanlaskenta tuotetaan noin 270 yritykselle. Lahden Tilikeskus on Suomen Taloushallintoliiton jäsen ja auktorisoitu tilitoimisto. (Lahden Tilikeskus Oy 2013.)

Lahden Tilikeskus palvelee asiakkaita kirjanpito-, palkanlaskenta-, asiantuntijapalveluissa sekä sähköisissä palveluissa. Tilikeskuksen kirjanpitäjistä 17 henkilöä on suorittanut arvostetun KLT-tutkinnon, joka on Taloushallintoliiton ylläpitämä laskenta-alan ammattilaisten asiantuntijatutkinto. Palkanlaskijoista 14 henkilöä on suorittanut PHT-tutkinnon, joka on tilitoimistojen palkanlaskenta-ammattilaisille suunnattu ammattitutkinto. Asiantuntijapalvelut hoitavat kirjanpito- sekä muiden asiakasyritysten talouteen, veroneuvontaan ja yhtiöoikeuteen liittyviä neuvonta- ja konsulttipalveluita. Sähköisten palveluiden osasto vastaa siitä, että asiakasyritysten maksuliikenne ja ohjelmistot toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. (Lahden Tilikeskus Oy 2013.)

Lahden Tilikeskus jakaa asiakkailleen neljä kertaa vuodessa Tilikeskus tiedottaa –lehden, joka pitää sisällään ajankohtaisimmat muutokset taloushallinnon alalta. Lisäksi Rantalainen konserni jakaa kaksi kertaa vuodessa Tiliposti & Palkka lehden, joka sisältää tiedotteita koskien taloushallintoa ja palkka-alaa. Tämän lisäksi Tilikeskus tarjoaa Lahdessa ajankohtaista taloushallintokoulutusta asiantuntijoidensa avulla.

4.2 Laskutusprosessin kuvaus

Lähtötilanteessa Lahden Tilikeskuksen laskutus tehdään Tikon Laskutus-ohjelmalla. Henkilöstö täyttää laskutusta koskevat paperiset laskupohjat jokaiselta asiakkaalta erikseen ja toimittaa ne laskutuksesta vastaavalle henkilölle. Tämä henkilö kirjaa tiedot käsin laskutus pohjilta Tikon Laskutus-ohjelmaan, jonka jälkeen laskut lähetetään laskuhotellin kautta asiakkaille joko paperilla tai verkkolaskuna. Laskutusprosessia ennen ja jälkeen on havainnollistettu alla kuviossa 10.



KUVIO 10. Laskutusprosessi ennen ja jälkeen

Sähköiseen laskutusjärjestelmään siirtymisen suurimpana etuna on se, että yksi toistuva työvaihe eli laskutustietojen täyttäminen Tikon Laskutukseen jää pois. Laskut siirretään Tikon Laskutukseen myös ValueFramen käyttöönoton jälkeen, mutta tässä vaiheessa laskuttajan ei enää tarvitse täyttää tietoja käsin uudelleen. Tiedot saadaan siirrettyä ValueFramesta Tikoniin siirtotiedoston avulla, jonka jälkeen ne lähetetään laskutusshotellin kautta asiakkaille. Tämän lisäksi henkilöstö saa tekemänsä laskut helposti auki ValueFramen laskuarkistosta.

4.3 ValueFrame PSA Pro -ohjelmisto

ValueFrame PSA Pro -ohjelmisto (myöhemmin ValueFrame) on ValueFrame Oy:n toteuttama asiantuntijayrityksille suunnattu toiminnanohjausjärjestelmä. Sovellusvuokrauksena toteutettu ERP-toiminnanohjausjärjestelmä kokoaa yhteen keskitettyyn ratkaisuun lähes kaiken keskeisen tiedon. ValueFrame-ratkaisu on mukautettavissa yrityksen tarpeiden mukaisesti. Yritys voi ottaa alkuvaiheessa käyttöönsä vain osan eri toiminnoista ja laajentaa niitä sen jälkeen tarpeensa mukaan. Ohjelmisto toimii pilvessä, eli se on saatavilla miltä tahansa tietokoneelta milloin tahansa. (ValueFrame Oy 2014a.)

Ohjelmiston tarjoamiin työkaluihin kuuluvat mm (ValueFrame 2014a.):

- asiakasrekisteri
- kontaktirekisteri
- henkilörekisteri
- synkronoitavat kalenterit
- projektinhallinta
- tunti-, matka- ja kulukirjaukset, laskutus
- kannattavuus seuranta ja myyntiennusteet.

Yllämainituista käyttöön otetaan Lahden Tilikeskuksessa alkuvaiheessa asiakasrekisteri, kontaktirekisteri, henkilörekisteri, kalenteritoiminnot, tuntikirjaukset, laskutus sekä kannattavuus seuranta. Järjestelmään siirretään käyttöönottovaiheessa mahdollisimman täydelliset tiedot edellä mainituista rekistereistä. Tässä apuna oli ValueFramen käyttöönottopalvelu.

ValueFramen käyttöönottopalvelu jakautuu neljään osaan (ValueFrame 2014b):

- Kartoituksessa perehdytään asiakkaan liiketoimintaan sekä tunnistetaan keskeiset ongelmakohdat yhdessä asiakkaan kanssa.
- Mukautuksessa järjestelmä muutetaan vastaamaan asiakkaan tarpeita.
- Tiedonsiirtojen aikana olemassa olevat rekisterit tuodaan aiemmista järjestelmistä.
- Koulutuksessa henkilöstö koulutetaan järjestelmän käyttöön sekä asiakkaan kanssa sovittuihin toimintatapoihin. Koulutuksen sisältö mukautetaan käyttötärpeen mukaisesti ja kouluttajana toimii ValueFramen asiantuntija.

Lahden Tilikeskuksen toteuttama ValueFramen käyttöönotto pitää myös sisällään edellä mainitut vaiheet. Ohjelmiston kartoitus- ja mukautusvaiheet sisältyvät projektin käynnis-

tys- ja suunnitelmavaiheisiin. Projektin varsinainen toteutusvaihe pitää sisällään tiedon- siirrot sekä henkilöstön koulutuksen. Nämä vaiheet on kuvattu tarkemmin seuraavissa projektin vaiheita koskevissa kappaleissa. Päätösvaiheessa projekti todetaan valmiiksi.

Olellisimmat Lahden Tilikeskuksessa käyttöön otetut ValueFramen toiminnot ovat tuntikirjaukset sekä laskutus, asiakkuudenhallintaominaisuudet ja kalenteri. Näiden lisäksi johdon käytettävissä ovat tuntikirjausten ja laskutuksen tiedoista muodostettavat kannattavuus- ja muut raportit.

ValueFramen laskutustoiminto perustuu tunti- ja suoritekirjauksiin, joita käyttäjät, eli tässä tapauksessa esimerkiksi kirjanpitäjät ja palkanlaskijat, tallentavat asiakkaalle tehtyjen työsuoritteiden jälkeen. Näitä kirjauksia tehdään aina, kun asiakkaalle on tehty työtä. Kun työ on valmis, käyttäjä merkitsee tallentamansa tiedot laskutusvalmiiksi. Laskut lähtevät asiakkaalle, kun laskutuksesta vastaava henkilö muodostaa laskuaineiston laskutusvalmiiksi merkityn aineiston mukaisesti. Myöhemmin johto saa asiakkaittain eritellyt kannattavuusraportit siitä, kuinka paljon laskutuksen kokonaismäärä on esimerkiksi suhteessa käytettyyn aikaan.

Asiakasrekisteri ja asiakkuudenhallinta ovat myös oleellinen osa ohjelmistoa. Järjestelmään voidaan tallentaa asiakkaan perustiedot mukaanlukien käynti- ja postitusosoitteet, puhelin- sekä sähköpostiyhteystiedot. Tämän lisäksi asiakkaalle voidaan liittää yhteyshenkilöitä. Asiakkaat ja yhteyshenkilöt voidaan luokitella sen mukaan, haluavatko he vastaanottaa esimerkiksi koulutustiedotteita. Jokaiselle asiakkaalle on määrätty asiakasvastaava, jonka vastuulla on edellä mainittujen tietojen ylläpitäminen.

Asiakkaan yleistietojen lisäksi järjestelmässä ovat laskutukseen liittyvät hinnastotiedot ja mahdolliset laskutus- tai verkkolaskuosoitteet. Hinnastoja voidaan ylläpitää asiakaskohteisesti sen mukaan, onko asiakkaalla perushinnastosta eroavia hintoja. Laskutus- ja hinnastotietojen ylläpito on tehtävään erikseen määrätyn henkilön tai henkilöiden vastuulla.

Järjestelmän kaikilla käyttäjillä on oma kalenteri. Kalenteri on synkronoitavissa esimerkiksi matkapuhelimeen. Kalenteriin käyttäjä voi lisätä tapahtumia ja tarvittaessa merkitä tapahtumaan muita henkilöitä. Tällöin tapahtuma näkyy kaikkien tapahtumaan merkittyjen henkilöiden kalenterissa. Kalenterin ryhmätoimintojen avulla esimerkiksi vapaan ajankohdan etsiminen on helppoa usean henkilön kalenterista samanaikaisesti. Kalentereista voidaan myös varata esimerkiksi neuvotteluhuoneita tai muita työpisteitä tarpeen mukaan. Neuvotteluhuoneiden varaaminen sähköisestä järjestelmästä helpottaa tilavarauksia huomattavasti. Tilitoimistona Lahden Tilikeskuksessa on myös erilliset työpisteet

tilintarkastajia varten. Näiden työpisteiden varaaminen järjestyy myös ValueFrame-järjestelmän avulla.

4.4 Projektin kuvaus

Tässä luvussa kuvataan ValueFramen käyttöönottoprojekti Lahden Tilikeskuksessa noudattaen aikaisemmin teoriaosuudessa esiteltyä neljän vaiheen mallia. Projekti alkaa käynnistysvaiheella. Suunnitelmavaiheessa käydään läpi ne asiat, mitä suunnitelmaa tehtäessä on otettu huomioon. Toteutusvaiheessa selvitetään projektin tekninen toteutus tietojen sisään luvusta käyttökoulutukseen. Lopuksi käydään läpi projektin päätös vaihe.

4.4.1 Käynnistysvaihe

Käynnistysvaiheessa kuvataan syitä projektin aloittamiseen sekä selvitetään projektin kulkuun vaikuttavat muuttujat. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen sisäinen ympäristö ja liiketoiminnan tarpeet. Tämän lisäksi käydään läpi projektin tavoitteet.

Tarve uuden laskutusohjelmiston käyttöönottoon perustui siihen, että Lahden Tilikeskuksella ei ollut työkalua seurata asiakkaan työhön käytettyä aikaa ja tällöin todellista asiakas kohtaista katetta ei voitu määrittää. Lisäksi yrityksessä nähtiin tarve päästä eroon paperisista laskutuslomakkeista, jotka esimerkiksi kirjanpitäjät täyttivät ja joiden pohjalta yksi laskutuksesta vastaava henkilö tallensi laskut laskutusohjelmistoon.

Ennen ValueFramen käyttöönottoprojektin varsinaista aloittamista Lahden Tilikeskus kävi läpi myös muita vaihtoehtoja asiakkuudenhallintaan ja laskutukseen. Ensimmäinen yhteys ValueFrameen tehtiinkin jo huhtikuussa 2012, kun ValueFrame esitteli Lahden Tilikeskukselle CRM -asiakkuudenhallintatyökaluaan. Päätöksiä käyttöönotosta ei vielä tällöin kuitenkaan tehty ja myös kilpailevia vaihtoehtoja harkittiin.

Kesäkuussa 2012 ValueFrame –vaihtoehdosta alettiin jälleen neuvottelemaan. Tällöin painetta ValueFramen käyttöönottoon tuli myös Rantalainen –konsernin suunnalta. Tavoitteena oli yhtenäistää konsernin laskutusta. ValueFrame oli jo aikaisemmin käytössä konsernin muissa yhtiöissä.

Lahden Tilikeskuksessa lopullinen päätös ValueFramen käyttöönotosta tehtiin helmikuussa 2013, jolloin ValueFrame Oy esitteli ohjelmiston sähköisiä laskutustoimintoja. Tuolloin tehtiin myös alustava käyttöönottosuunnitelma, joka on esitelty suunnitelmavaihetta käsittelevässä luvussa.

Yhtenä kysymyksenä pohdittiin sitä, perustetaanko Lahden Tilikeskukselle ValueFramen kokonaan oma ympäristö vai liitetäänkö yritys Rantalainen konsernin ympäristöön. Omassa ympäristössä etuna olisi mukautettavuus täysin Lahden Tilikeskuksen tarpeiden mukaiseksi. Lahden Tilikeskus päädyttiin kuitenkin liittämään konsernin ympäristöön. Kun kaikkien tytäryhtiöiden laskutus toimii saman ohjelmiston kautta, saa johto raportit yhdestä paikasta, mikä on huomattava etu. Lisäksi yhteiseen ympäristöön liittymisessä ei nähty olevan juurikaan suurempia ongelmia.

Lahden Tilikeskuksen sisällä laskutuksen siirtyminen paperisista lomakkeista täysin sähköiseen järjestelmään nähtiin suurena etuna. Tämä merkitsi kuitenkin yhden toimintaperiaatteen muuttumista: tähän mennessä laskutuksesta oli vastannut yksi siihen tehtävään nimetty henkilö, mutta jatkossa laskujen valmistelu olisi jokaisen työntekijän vastuulla, kun tietoja kirjataan sähköiseen järjestelmään viikon jokaisena päivänä. Työmäärän lisääntymisen ja toimintatapojen muuttamisen tiedettiin olevan haaste jo ohjelmiston käyttöönottoa aloitettaessa.

ValueFramen käyttöönoton hyödyiksi ja tavoitteiksi määriteltiin seuraavat asiat:

- konsernin laskutuksen yhtenäistäminen
- laskutuksen yksinkertaistaminen ja nopeuttaminen
- laskutuksen ajantasaisuuden varmistaminen
- asiakkuudenhallinnan tehostaminen
- paperisten laskutuslomakkeiden poistaminen.

Yllämainittujen laskutukseen liittyvien syiden lisäksi myös ValueFramen muista oheistoiminnoista nähtiin olevan hyötyä siirryttäessä kohti sähköisempää taloushallintoa. Esimerkiksi sähköinen kalenteri helpottaa ajankäytön hallintaa ja varmistaa siten sen, että asiakastyöt ja muut tehtävät tulevat tehdyksi ajallaan. Asiakkuudenhallintaan liittyvien ominaisuuksien nähtiin helpottavan esimerkiksi yrityksen ulospäin kohdistuvaa tiedottamista, kun kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto on tallessa yhdessä järjestelmässä.

4.4.2 Suunnitelmavaihe

Projektin suunnitelmavaihe ajoittui keväälle 2013. Kun päätös ohjelmiston käyttöönotosta tehtiin helmikuun 2013 aikana, siirryttiin projektin aikataulun määrittämiseen. Tuolloin tehtiin karkea jana-aikataulu projektin vaiheista ja tehtävistä. Tämä aikataulu on tutkimuksen liitteenä 1. Aikataulu toimi ohjelmiston käyttöönottosuunnitelmana. Suunnitelma sisälsi tehtävien määrittelyt, selitteet tehtävän sisällöstä sekä tehtävän vastuuhenkilön.

Projekti jaettiin kolmeen osioon, jotka olivat:

1. määrittelyt ja parametointi (aikataulus ja muu alustus)
2. tietojen siirto (tietojen siirto nykyisistä rekistereistä ValueFrameen)
3. koulutus (henkilöstön kouluttaminen ja tuotantokäytön aloitus).

Tämän lisäksi suunnitelmavaiheessa projektille määritettiin projektiryhmä, jonka vastuulla oli projektin läpivienti aikataulun mukaisesti. Projektiryhmä muodostui Rantalaisen, ValueFramen sekä Lahden Tilikeskuksen edustajista. Yhteensä jäseniä projektiryhmässä oli viisi.

Projektin ensimmäinen vaihe ajoitettiin maaliskoukokuulle 2013. Tuolloin sovittiin projektin tarkemmat aikataulut. Tämän lisäksi Lahden Tilikeskuksen tehtäväksi määritettiin silloisten asiakas-, tuote- ja hinnastorekistereiden siivoaminen vanhoista ja sinne kuulumattomista tiedoista, jotta ValueFrameen saatiin siirrettyä vain ajantasaista tietoa.

Toisena vaiheena projektissa oli tietojen siirto ValueFrameen. Tietojen siirto ajoitettiin huhti-elokuulle 2013. Tämä oli projektin onnistumisen kannalta yksi suurimmista ja tärkeimmistä vaiheista, sillä ohjelmiston toiminta perustuu oikein siirrettyihin tietoihin ja laskutuksessa yksi tärkeimmistä muuttujista on sen oikeellisuus. Lahden Tilikeskuksen tehtäväksi jäi valmistella rekisterit ValueFramen toimittamien Excel-tiedostojen mukaisiksi, joista ohjelmiston toimittaja pystyi lukemaan tiedot automaattisesti sisään järjestelmään. Viimeinen vaihe projektissa oli henkilöstön kouluttaminen sekä varsinaisen tuotantokäytön aloittaminen. Tämä vaihe ajoittui suunnitelmassa elo-syyskuulle 2013.

Kun suunnitelma oli valmis, siirryttiin itse käyttöönoton toteutukseen, jota kuvataan seuraavassa luvussa. Projektin toteutusvaihe sisälsi suunnitelman mukaisesti eri rekistereiden valmistelun ja siirtämisen ValueFrameen. Viimeisenä toteutusvaiheessa olivat koulutukset ja varsinaisen tuotantokäytön aloittaminen.

4.4.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe alkoi rekistereiden siirtotiedostojen valmistelulla. Siirtotiedostot olivat ValueFramen määrittymien mukaisia Excel-tiedostoja, jotka ohjelmiston toimittaja luki sisään ohjelmistoon automaattisesti. ValueFrameen näin siirrettäviä erillisiä rekistereitä olivat:

- asiakasrekisteri
- tuoterekisteri ja yleishinnasto
- asiakaskohtaiset hinnastot.

Näiden tietojen valmistelu vaati paljon alustavaa työtä, sillä ne olivat hajallaan useissa eri järjestelmissä. Suuresta tietomassasta johtuen yhdistely pyrittiin kuitenkin automatisoimaan mahdollisimman pitkälle PHP-ohjelmointikielen avulla.

Asiakkaat ValueFrameen siirrettiin liitteen 2 Excel-pohjan mukaisesti. Asiakkaiden perustiedot ja osoitetiedot olivat Lahden Tilikeskuksen Microsoft Access SQL tietokannassa. Laskutusta koskevat tiedot olivat sen sijaan vanhassa laskutusohjelmistossa eli Tikon Laskutuksessa. Nämä tiedot saatiin yhdisteltyä asiakasnumeron perusteella.

Tuoterekisteri ja yleishinnat ladattiin ValueFrameen liitteen 3 Excel-pohjalta. Tämä tiedosto sisälsi seuraavat pakolliset tiedot: tuotekoodi, nimike, myyntihinta, yksikkö sekä alv-koodi. Lisäksi siirtotiedostoon olisi voinut tallentaa tuotteen ostohinnan katelaskentaa varten. Tämä ei kuitenkaan ollut tarpeellista Lahden Tilikeskuksen tapauksessa, sillä taloushallintoalalla laskutettavat tuotteet ja nimikkeet perustuvat hyvin suurelta osin tehtyyn työhön. Tuotetiedot saatiin tuotua Tikon Laskutuksesta ja pienillä muutoksilla soviteltua ValueFramen siirtopohjaan.

Asiakaskohtaisten hinnastojen muodostaminen oli haastavaa, sillä osa näistä hinnastoista löytyi Tikonin rekisteristä, mutta osa tiedoista oli tallessa vain paperisilla laskutuslomakkeilla. Näin ollen hinnastojen muodostaminen alkoi paperilla olevien tietojen manuaalisella tallennuksella Exceliin. Asiakaskohtaiset hinnastot saatiin kuitenkin muodostettua liitteen 4 mukaiseen yksinkertaiseen Exceliin, joka sisälsi asiakasnumeron, tuotenumeron sekä asiakaskohtaisen hinnan. Asiakasnumeron ja tuotenumeron perusteella ValueFrame pystyi lukemaan asiakaskohtaiset hinnastot sisään ohjelmaan sekä kohdistamaan hinnastot oikeille asiakkaille.

Käyttäjät tallennettiin järjestelmään käsin suoraan ValueFramen käyttäjähallinnan kautta. Tämä oli tehokkain vaihtoehto, sillä käyttäjäryhmittelyt sekä käyttäjäoikeudet määritettiin jokaiselle käyttäjälle yksilökohtaisesti.

Rekistereiden sisäänluku oli suunnitelmassa ajoitettu touko-elokuulle 2013. Todellisuudessa rekisterien valmistelu ja niiden sisäänluku ValueFrameen tapahtui kuitenkin vasta kesä-syyskuun 2013 aikana. Viimeiset siirrot, käyttäjien perustaminen järjestelmään ja muut alustavat työt saatiin valmiiksi 9. syyskuuta 2013. Valmistelevien työvaiheiden myöhästyessä myös seuraava koulutusta ja tuotantokäytön aloitusta käsittelevä työvaihe siirtyi suunniteltua myöhemmäksi, koska tuotantokäytön aloittaminen perustui siihen, että tietojen sisäänluku ValueFrameen oli valmis.

Koulutuksen ja tuotantokäytön aloittaminen oli suunniteltu aloitettavan elo-syyskuun 2013 aikana. Todellisuudessa tämä vaihe ajoittui loka-marraskuulle 2013. Työ alkoi siirtotiedoston toimivuuden testauksella. Tämä vaihe oli tuttu ja eri muuttujat tiedettiin jo etukäteen. Samanlaista siirtotiedostoa ValueFramesta Tikon Laskutukseen käytettiin jo tässä vaiheessa myös muualla Rantalainen konsernissa. Kun siirtotiedostojen toimivuus oli varmistettu, aloitettiin ohjelmiston testikäyttö tosielämän tilanteissa eli järjestelmään tallennettiin todellisia laskuja.

Käyttäjien koulutukset alkoivat lokakuun 2013 lopulla, kun käyttäjille opetettiin ohjelmiston perustoiminnot kuten omien tietojen muokkaaminen järjestelmässä ja kalenterin käyttö. Näin käyttäjät tutustutettiin järjestelmään ja sen käyttöön.

Varsinainen laskutuskoulutus järjestettiin marraskuun 2013 alussa henkilöstölle kahdessa ryhmässä. Näissä koulutuksissa käytiin läpi laskutuskirjausten teko järjestelmään sekä laskujen valmistelu. Koulutuksen piti projektissa mukana ollut ValueFramen edustaja. Koulutuksen jälkeen henkilöt siirtyivät omille työpistelleen tekemään kirjauksia järjestelmään. Ensimmäisen viikon aikana panostettiin vahvasti lähitukeen eli henkilöstö sai apua ohjelmiston käyttöön aina, kun sitä tarvittiin. Ohjelmiston tuotantokäyttö alkoi siis täysipainoisesti marraskuun 2013 aikana.

Henkilöstölle pidettiin lisäkoulutus ohjelmiston käytöstä maaliskuun 2014 alussa. Tälle lisäkoulutukselle nähtiin selkeä tarve käyttäjien keskuudessa, sillä esimerkiksi ohjelman perustoimintojen kanssa oli ongelmia. Lisäkoulutuksen jälkeen varmuus ohjelmiston käytöstä on lisääntynyt.

4.4.4 Päätösvaihe

Projektin päätösvaiheessa mitataan projektin onnistumista. Kuten teoriaosuudessa on todettu, päätösvaiheessa on tärkeää käydä läpi, missä projektin aikana on onnistuttu ja missä on ollut haasteita.

Lahden Tilikeskus Oy:n sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönottoprojektista ei ole vielä tehty loppuraporttia, jossa käytäisiin läpi projektin aikana esiin tulleita huomioita. Näin ollen tämän opinnäytetyön lopputulos ja tässä työssä läpikäytyt havainnot ovat osa projektin päätösvaihetta. Vaikka projektin voidaan katsoa päättyneen siinä vaiheessa, kun uusi ohjelmisto otettiin käyttöön, päättyy se kuitenkin todellisuudessa vasta lopullisen projektiraportin valmistuessa. Ohjelmisto on otettu käyttöön, mutta sitä kehitetään edelleen. Erillisiä kehityshankkeita voidaan käsitellä omina projekteinaan. Tärkeää on se, että tämän käyttöönottoprojektin aikana havaittujen asioiden perusteella kehitetään seuraavia projekteja.

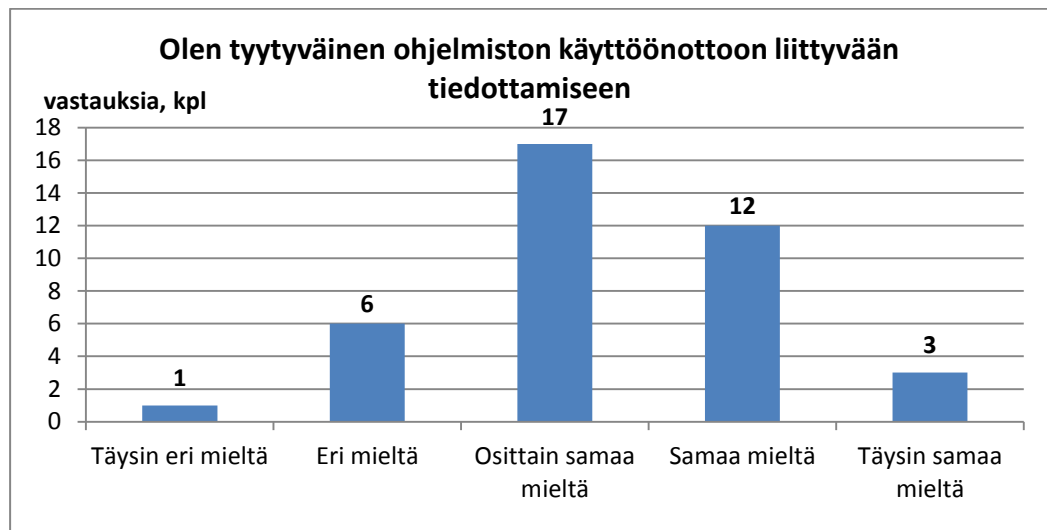
4.5 Henkilöstökysely

Osana projektia Lahden Tilikeskuksen henkilöstölle järjestettiin pienimuotoinen kysely koskien ValueFramen käyttöönottoa. Tämä tehtiin siitä syystä, että taloushallinnon eri toimintojen sähköistyessä uusien ohjelmistojen käyttöönottoja tullaan varmasti tekemään lähivuosien aikana useita ja näin ollen myös henkilöstön mielipide ohjelmiston käyttöönotosta on ensiarvoisen tärkeää. Kyselytutkimuslomake on opinnäytetyön liitteenä 5. Kyselyn vastaukset käsiteltiin nimettömänä, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman todennukaiset. Kysely sisälsi neljä väitettä, joihin vastaaja vastasi asteikolla 1–5 seuraavasti:

1. Täysin eri mieltä
2. Eri mieltä
3. Osittain samaa mieltä
4. Samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä.

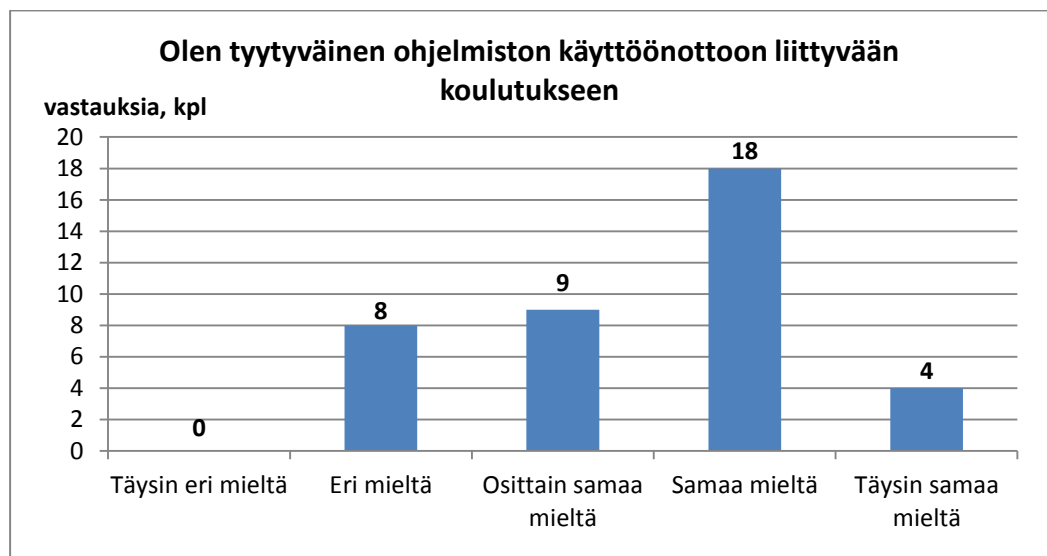
Lisäksi kyselyssä oli yksi vapaaehtoinen avoin kenttä, johon henkilöstö sai kirjoittaa vapaasti mielipiteitä ValueFramen käyttöönotosta. Viimeisenä kysyttiin vastaajan arviota ohjelmiston käyttöönotosta kokonaisuutena asteikolla 1–5. Kyselyyn saatiin yhteensä 39 vastausta. Tämä on noin 71 % kyselyn kohderyhmästä eli normaalista henkilöstöstä. Seuraavassa käydään läpi kyselytutkimuksen vastaukset kysymyksittäin.

Ensimmäinen kysymys liittyi käyttöönottoon liittyvään tiedottamiseen. Tämä pitää sisälleen esimerkiksi aikatauluista ja muista yleisistä asioista tiedottamisen koskien ohjelmiston käyttöönottoa. Kuviossa 11 on havainnollistettu henkilöstön tyytyväisyys käyttöönottoon liittyvään tiedottamiseen pylväsdiagrammin avulla. 32 vastaajaa eli 82 % kaikista vastaajista on vähintäänkin osittain tyytyväisiä tiedottamisesta. Seitsemän vastaajaa eli 8 % kaikista vastaajista ei ole tyytyväisiä tiedottamiseen.



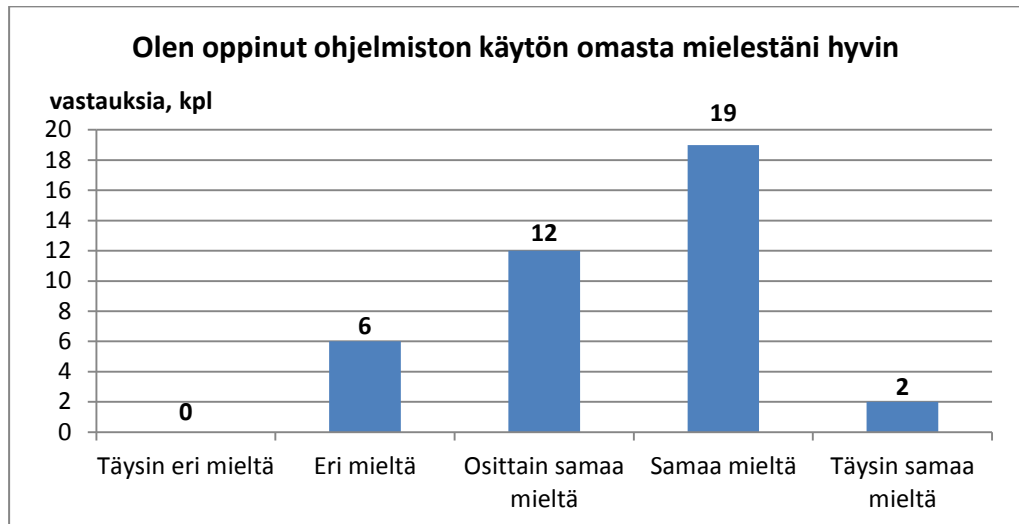
KUVIO 11. Henkilöstön tyytyväisyys käyttöönottoon liittyvään tiedottamiseen

Seuraava kysymys liittyi ohjelmiston käyttökoulutukseen. Vastauksia tähän kysymykseen on havainnollistettu alla kuviossa 12. Hyvä koulutus on yksi olennaisimpia muuttujia onnistuneessa uuden ohjelmiston käyttöönotossa. Yhteensä 31 vastaajaa eli noin 79 % kaikista vastaajista oli vähintään osittain tyytyväisiä koulutukseen. Vastausten perusteella käyttöönottokoulutusta voidaan pitää onnistuneena.



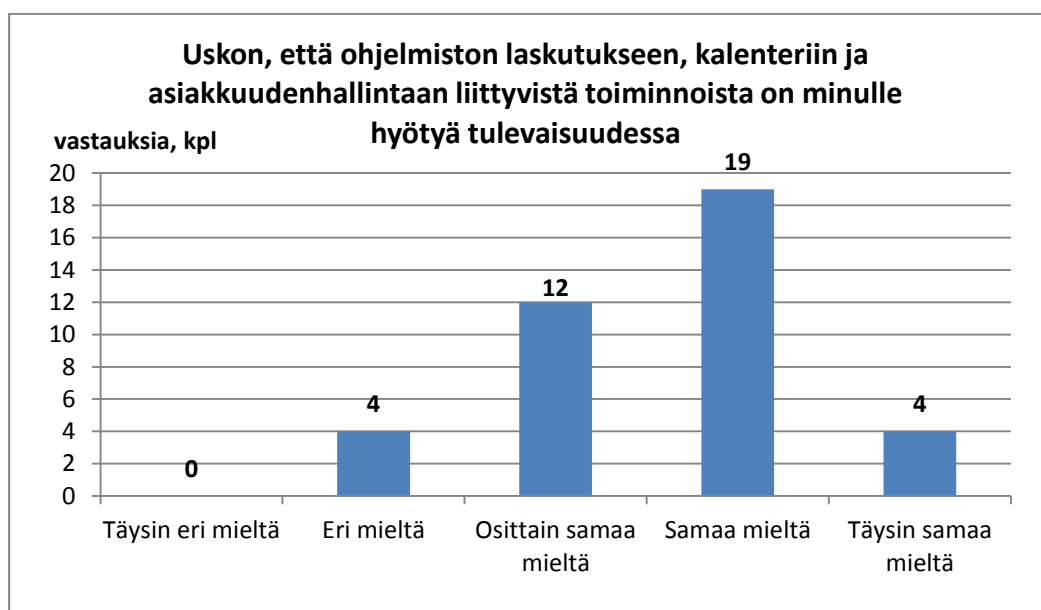
KUVIO 12. Henkilöstön tyytyväisyys ohjelmiston käyttöönottokoulutukseen

Kyselyn kolmas kysymys käsitteli henkilön omaa mielipidettä siitä, miten hän on mielestään oppinut ohjelmiston käytön. Jos koulutus on onnistunut, niin henkilö on oletettavasti myös oppinut ohjelmiston käytön. Kuviossa 13 on havainnollistettu vastaajan tuntumaa siitä, miten hän on oppinut käyttämään ohjelmistoa. Vastausten perusteella suurin osa henkilöstöstä on oppinut käyttämään ohjelmistoa. 33 vastaajaa eli noin 85 % kaikista vastaajista on vähintäänkin osittain samaa mieltä väitteestä, että hän on oppinut ohjelmiston käytön omasta mielestään hyvin.



KUVIO 13. Henkilöstön tämänhetkinen ValueFrame-osaaminen

Viimeinen monivalintakysymys koski henkilöstön näkemyksiä siitä, onko ohjelmistosta heille tulevaisuudessa hyötyä. Kysymyksen avulla on tarkoitus tarkkailla henkilöstön suhtautumista uuteen ohjelmistoon ja sen ominaisuuksiin.



KUVIO 14. Henkilöstön näkemys ohjelmiston hyödyistä tulevaisuudessa

Edellisellä sivulla kuviossa 14 on havainnollistettu henkilöstön näkemyksiä ohjelmiston ominaisuuksien hyödyistä tulevaisuudessa. Jopa 90 % vastaajista uskoo ohjelmiston ominaisuuksista olevan heille hyötyä tulevaisuudessa. Tätä voidaan pitää hyvänä merkinä siitä, että uutta ohjelmistoa pidetään hyödyllisenä.

Kyselyssä oli myös kenttä vapaille huomioille koskien ValueFramen käyttöönottoa. Alle on poimittu näistä muutamia. Vapaaseen huomiokenttään saatiin ainoastaan 10 vastausta, mikä on noin 25 % vastaajien kokonaismäärästä. Syitä alla oleviin palautteisiin on pohdittu Johtopäätökset-luvussa.

Helpottaa varmasti joidenkin käyttäjäryhmien toimintaa, joten kokonaisuudessaan varmasti hyvä ohjelmistohankinta, jos saadaan toimimaan kuten on ajateltu.

Lisää kirjanpitäjien työmäärää.

Ohjelmisto on hidas ja monimutkainen.

Aluksi lähdettiin kouluttamaan porukkaa, keskeneräisten asioiden keskellä. Itse ohjelmakoulutukset oli ok, meidän omat asiat kesken joka vaikutti aloituksen vaikeuksiin. Viimeisin koulutus oli hyvä.

Lisäkoulutus olisi pitänyt olla 1-2kk päästä käyttöönotosta.

Nämä vapaat huomiot ovat erittäin hyödyllisiä tutkimuksen kannalta. Ne avaavat henkilöstön mielipiteitä vapaasti ja monimuotoisesti. Lisäksi vastaajat saivat antaa mielipiteensä ohjelmiston käyttöönotosta kokonaisuutena asteikolla 1–5 (1 huonoin, 5 paras). Näiden vastausten keskiarvoksi saatiin 3,1. Tämän perusteella henkilöstön mielipide käyttöönotosta on tyydyttävä.

Seuraavassa luvussa on kerätty yhteen projektin aikana tehdyt havainnot sekä näiden pohjalta luodut johtopäätökset ja analysoitu kyselytutkimuksen tuloksia. Näiden huomioiden avulla on tarkoitus kehittää jatkoprojekteja.

4.6 Johtopäätökset

Oleellinen osa käyttöönottoprojektia on aikataulu ja sen pitävyys. Alun perin ohjelmisto suunniteltiin otettavan käyttöön syyskuun 2013 aikana. Todellisuudessa käyttöönotto tapahtui marraskuussa 2013. Näin ollen käyttöönotto viivästyi kahdella kuukaudella. Yhtenä oleellisena syynä tähän voidaan pitää heikkouksia aikataulussa. Suunnitelma ei ota huomioon viivästyksiä eri osavaiheissa. Mikäli viivästyksiä tulee, ne viivästyttävät edelleen tulevia vaiheita. Siten rekisterien sisäänluvun viivästyessä myös tuotantokäytön aloittaminen viivästyi.

Perusongelma oli siis aikataulun viivästyminen, mikä on viitaten teoriaan hyvin yleistä erilaisilla projekteilla. ValueFramen käyttöönottosuunnitelma ei ottanut huomioon esimerkiksi sitä tosiasiaa, että kesällä projekti etenee hitaasti, sillä taloushallintoalalla kesäaika on loma-aikaa. Projektiryhmän muut työtehtävät vaikuttivat myös suuresti projektin etenemiseen. Viitaten teoriaosuuteen on ongelmallista, että projektin suorittaminen annetaan henkilöille niin sanotusti ”muiden töiden ohella”. Projektin suorittamiseen tulisi varata erikseen aikaa, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen. Aikataulun venyminen sisäisissä projekteissa ei kuitenkaan ole yhtä vaarallista kuin esimerkiksi asiakasprojekteissa.

Uuden laskutusohjelmiston käyttöönotto oli suuri muutos käytännön tasolla, sillä uuden ohjelmiston opettelun lisäksi käyttöön tuli myös uusia toimintatapoja. Yksi muutos oli se, että henkilöstön täytyi opetella laskutusohjelman käyttö ja täyttää laskutus- ja ajankäyttö-tietoja töidensä ohella. Aikaisemmin tämä ei ollut osa normaalin henkilöstön toimenkuvaa ja tämä sisäinen toimintaperiaatemuutos aiheutti alussa suurta vastarintaa. Vastarinta tuli esille sekä käyttöönottokoulutuksissa että kyselyn vastauksista. Muutosta voidaan kuitenkin perustella sillä, että täsmällinen tieto asiakaskannattavuudesta on hyödynnettävissä asiakkaiden laskutustasoa seurattaessa.

Kyselytutkimus antoi vastauksia mielenkiintoisiin kysymyksiin siitä, mitä yrityksen henkilöstö ajattelee ohjelmiston käyttöönotosta. Alkuun vastausten odotettiin olevan negatiivisia, sillä suuri toimintaperiaatemuutos aiheutti jo koulutusvaiheessa paljon palautetta. Lisäksi ohjelmiston käyttöönoton jälkeen sen toimivuudessa on ollut joitakin ongelmia, mikä on osaltaan aiheuttanut negatiivista palautetta. Näin myös edellisessä luvussa oleva vapaa palaute, jonka mukaan ”henkilöstöä alettiin kouluttaa keskeneräisten asioiden keskellä”. Tämä viittaa siihen, että tietojen siirto ValueFrameen ei ollut täysin aukoton, ja näin ollen esimerkiksi joidenkin asiakkaiden osoitetietoja jouduttiin manuaalisesti muuttamaan laskutuksen aloittamisen jälkeen.

Edellä mainitut huomiot tuovat esille sen tosiasian, että ennen uuden sähköisen ohjelmiston käyttöönottoa on erityisen tärkeää varmistaa ohjelmiston toimivuus odotetulla tavalla. Toimivuus tulee varmistaa kaikilta osin jo ennen kuin varsinainen tuotantokäyttö aloitetaan. Tämän lisäksi on tärkeää henkilöstön osaamisen varmistaminen kouluttamisen avulla. Kouluttaminen on oleellinen osa uuden ohjelmiston käyttöönottoa, sillä hyvän koulutuksen ansiota ohjelmistoa osataan käyttää oikein, mikä osaltaan vähentää sen käyttöönottoon liittyviä riskejä.

Käyttöönottoprojektin aikataulutukseen tulee myös kiinnittää huomiota. Tämä projekti osoittaa sen, että vaikka käyttöönotto on suunniteltu hyvin ja aikamääreet ovat pitkiä, voi silti esiintyä yllättäviä haasteita. Lahden Tilikeskuksen projektissa haasteeksi muodostuivat osittaiset puutteet rekistereissä, mikä johti aukkoihin tietojen siirrossa. Tämä puolestaan vaikeutti varsinaisen tuotantokäytön aloittamista.

Aikataulutukseen tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, jotta projektit saadaan vietyä aikataulussa läpi. Tämän lisäksi ohjelmiston toimivuus halutulla tavalla tulee varmistaa jo ennen kuin ohjelmiston käyttöä aletaan kouluttamaan henkilöstölle. Näin varmistutaan siitä, että henkilöstön aika ei kulu ohjelmiston perustoimintojen kanssa kamppailuun. Kun toimivuus on varmistettu, tulee henkilöstö täsmällisesti kouluttaa käyttämään uutta ohjelmistoa, ja järjestää lisäkoulutusta heti, jos tarvetta ilmenee.

Kokonaisuutena projekti oli onnistunut. Yllä mainittuja huomioita voidaan hyödyntää jatkoprojekteissa. Etenkin tietojen siirtoon ja henkilöstön kouluttamiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta käyttöönotto saadaan vietyä tehokkaasti läpi. Nämä huomiot ovat hyödyksi varsinkin kevään 2014 aikana, kun ValueFrame -ohjelmisto otetaan käyttöön myös Lahden Tilikeskuksen tytäryhtiössä Orimattilan Tilikeskuksessa. Tuolloin ohjelmiston käytön tekninen osaaminen on lisääntynyt, joten projekti on jo lähtöasetelmitaan helpompi kuin Lahden Tilikeskuksessa.

5 YHTEENVETO

Uuden sähköisen taloushallinnon ohjelmiston käyttöönotto on prosessi, jossa tulee ottaa huomioon useita eri asioita. Matka ohjelmiston valinnasta varsinaiseen tuotantokäytön aloittamiseen on pitkä.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli luoda selvitys Lahden Tilikeskuksen sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönottoprojektista. Selvityksen avulla on tarkoitus tehostaa yrityksen jatkoprojekteja. Työ oli luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, ja tutkimusmetodinä oli aktiivinen osallistuva havainnointi. Lisäksi tutkimuksen aikana suoritettiin kvantitatiivisin menetelmin henkilöstökysely, jonka avulla kartoitettiin henkilöstön mielipiteitä ohjelmiston käyttöönotosta. Tutkimusongelmina pohdittiin, minkälaisia haasteita sähköisen ohjelmiston käyttöönottoon liittyy sekä miten uusi ohjelmisto otetaan käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Alatutkimusongelmana pohdittiin, voidaanko sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönottoprojektissa esiin tulleita huomioita soveltaa muissa projekteissa.

Lähdeaineistona työssä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, julkaisuja sekä Internet-lähteitä. Työn teoriaosuus muodostui kahdesta luvusta. Se alkoi sähköisen taloushallinnon kuvauksella, jossa käytiin läpi taloushallinnon eri osa-alueet sekä niiden sähköistyminen Suomessa. Tämän lisäksi kuvattiin sähköisen taloushallinnon hyödyt ja haasteet sekä avattiin sähköinen myyntilaskuprosessi ja sitä tehostanut verkkolasku. Toinen teorialuku käsitteli projekteja yrityksissä. Kyseisessä luvussa esitettiin projektin vaiheet sekä luotiin kuvaus projektinhallinnasta yrityksissä.

Empiirisessä osuudessa esiteltiin aluksi kohdeyritys sekä käyttöönotettu ohjelmisto. Lisäksi havainnollistettiin ohjelmiston käyttöönoton vaikutukset yrityksen laskutusprosessiin käytännön tasolla. Tämän jälkeen kuvattiin projektin eteneminen nelivaiheisen mallin mukaisesti. Lopuksi käsiteltiin henkilöstökyselyn tuloksia sekä luotiin projektista johtopäätökset.

Tutkimustuloksena luotiin kattava selvitys Lahden Tilikeskuksen uuden sähköisen laskutusohjelmiston käyttöönottoprojektista. Henkilöstökyselyn sekä muiden havaintojen pohjalta todennettiin uuden sähköisen ohjelmiston käyttöönottoon liittyvät haasteet, joista tärkeimpänä yksittäisenä huomiona on henkilöstön kouluttaminen uuden ohjelmiston käyttöön. Lisäksi ennen ohjelmiston käyttöönottoa tulee varmistaa ohjelmiston toimivuus sekä mahdollisten siirrettyjen tietojen oikeellisuus. Nämä asiat huomioon ottamalla jo projektin suunnitteluvaiheessa voidaan uuden ohjelmiston käyttöönottoa tehostaa huomattavasti. Kattava suunnittelu tehostaa osaltaan projekteja, kun edellä mainitut vaiheet saadaan vietyä läpi virheettömästi.

Tuloksia voidaan hyödyntää etenkin kun Lahden Tilikeskuksen tytäryhtiö Orimattilan Tilikeskus ottaa ValueFrame -ohjelmiston käyttöön kevään 2014 aikana. Lisäksi edellä mainituista huomioista voidaan olettaa olevan hyötyä myös muiden ohjelmistojen käyttöönotossa yrityksessä tulevaisuudessa. Vaikka ohjelmistot ovat erilaisia, noudattaa niiden käyttöönotto kuitenkin pohjimmiltaan samanlaista rakennetta.

Tutkimuksen ongelmat liittyivät aiheen monialaisuuteen. Käytännössä jokainen projekti on ainutlaatuinen. Tämä johtaa siihen, että yhtä projektia havainnoimalla ei voida luoda yksiselitteisiä ohjeita yleiseen projektinhallintaan. Toinen ongelma liittyi tutkijan objektiivisuuteen. Osallistuvan havainnoinnin keinoin tehty tutkimus saattaa johtaa siihen, että osa havainnoista on subjektiivisia, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin tuomaan esille etenkin case-yritykselle olennaisia tuloksia, joita voidaan soveltaa jatkoprojekteissa. Tutkimustulosta voidaan siten pitää yleishyödyllisenä ja pätevänä.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi käsitellä sitä, kuinka uuden ohjelmiston ylläpito tulee hoitaa siten, että henkilöstöllä on myös jatkossa riittävät tiedot ohjelmiston käytöstä ja että ohjelmistoon tallennettavat tiedot ovat ajantasaisia. Sähköisiin ohjelmistoihin saatetaan tehdä esimerkiksi päivityksiä, jotka muuttavat ohjelmiston toimintaa huomattavasti. Olisi hyödyllistä selvittää, kuinka tiedot tällaisista muutoksista saadaan tietoon laajalle käyttäjäkunnalle tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

Projektin havainnointi ja tekniseen toteutukseen osallistuminen antoivat monipuolisen kuvan projektinhallinnasta. Näiden pohjalta saatiin luotua kattava selvitys projektista ja sen läpiviennistä. Projektin aikana esille tuli vahvasti jo teoriaosuudessa läpi käytyjä asioita. Näin ollen käytäntö ja teoria olivat sidoksissa toisiinsa. Erityisen mielenkiintoisena huomiona tuli kuitenkin se, kuinka monta asiaa uutta ohjelmistoa käyttöönotettaessa tulee ottaa huomioon.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Berkun, S. 2005. Projektinhallinnan taito. (kääntänyt Jarmo Holttinen.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harward Business School Press. 2006. Essentials of Project Management. Boston: Harward Business School Publishing Corporation.

Hermarij, J. 2013. Better Practices of Project Management. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? 3. korjattu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköiset taloushallinnon prosessit käytännössä. Helsinki: Sanoma Pro.

Melamies, J. & Paakkunainen, R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Porvoo: WSOY.

Tillman, M. 2002. Onnistunut projekti, projektijohtamisen ja suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pelin, R. & Pelin, J. 2003. Projektitoimisto projektinhallinnan kehittämisen moottorina. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ProCountor. 2013a. Taloushallinto NYT. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. 2007. Operations Management (fifth edition). Harlow: Pearson Education Limited.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Alander, E. 2013. Kirjanpito toimiston sähköinen taloushallinto: Asteri kirjanpito-ohjelman käyttöönotto [viitattu 25.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.theseus.fi/handle/10024/59036>

e-conomic. 2014. Laskentatoimi – Mitä tarkoittaa Laskentatoimi? [viitattu 22.2.2014].

Saatavissa: <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/laskentatoimi>

Finanssialan Keskusliitto. 2013. Tutkimustietoa SEPAan siirtymisestä [viitattu 14.12.2013]. Saatavissa:

<http://www.fkl.fi/teemasivut/sepa/tutkimustietoa/Sivut/default.aspx>

Finnvalli Oy. 2013A. Fivaldi® Moduulit [viitattu 22.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.finnvalli.fi/fivaldi-moduulit>

Finnvalli Oy. 2013B. Fivaldi® Ratkaisut [viitattu 8.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.finnvalli.fi/fivaldi-ratkaisut?parent=fivaldi-ratkaisut>

Gantt.com. 2012. What is a Gantt chart? [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.gantt.com/>

Jyväskylän yliopisto. 2014. Määrällinen tutkimus [viitattu 8.3.2014]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336 [viitattu 27.12.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Lahden Tilikeskus Oy. 2013. Yritys [viitattu 2.1.2013 ja 26.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.lahdentilikeskus.fi/yritys/>

Lahden Tilikeskus Oy. 2014. Kustannuspaikka- ja projektiseuranta [viitattu 8.3.2014].

Saatavissa: <http://www.lahdentilikeskus.fi/palvelut/kirjanpito/kustannuspaikka-ja-projektiseuranta/>

Microsoft. 2014. Projectin parhaat ominaisuudet [viitattu 16.2.2014]. Saatavissa:

<http://office.microsoft.com/fi-fi/project/projektin-ja-projektiportfolionhallinnan-esittely-microsoft-project-FX103802304.aspx>

OpusCapita. 2013. Mikä on verkkolasku? [viitattu 9.2.2014]. Saatavissa:

<https://www.verkkolasku.info/a/ec/vlinfo/info>

ProCountor. 2013b. Verkkolaskujen hyödyntäminen [viitattu 2.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.procountor.com/taloushallinto/verkkolaskut/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2013. Osallistuva havainnointi [viitattu 15.12.2013]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html

Savolainen, J. 2013. Sähköisen taloushallinnon hankintaprosessin kehittäminen [viitattu 26.3.2014]. Opinnäytetyö. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/56075>

Suomen Projekti-Instituutti Oy. 2013. Projektijohtamisen sanastoa [viitattu 29.11.2013].

Saatavissa: <http://www.projekti-instituutti.fi/sanasto>

Taloushallintoliitto. 2011. Kirjanpidon ABC [viitattu 1.12.2013]. Saatavissa:

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/

Taloushallintoliitto. 2013. Sähköinen tasekirja julkistettiin Kesäpäivillä [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/ajankohtaista/?x1734=1497764>

Tieke. 2013. Verkkolaskusta [viitattu 2.1.2013]. Saatavissa:

<http://tieke.fi/display/verkkolasku/Verkkolasku>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Taloushallinto [viitattu 14.12.2013]. Saatavissa:

<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d91ff7ac0315a8d0144dd9038a77bb1;jsessionid=B8BD64FD7089CFB79586668E55933884>

Viita, A. 2010. Opinnäytetyö: Ostolaskutusprosessien vertailu: Paperisen ja sähköisen ostolaskutuksen erot Restel Oy:ssä [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005129079>

ValueFrame Oy. 2014a. ValueFrame PSA Pro toiminnanohjausjärjestelmä [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa: <http://www.valueframe.com/tuotteet/toiminnanohjaus/>

ValueFrame Oy. 2014b. ValueFrame käyttöönotto [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa:

http://www.valueframe.com/tuotteet/valueframe_kayttoonotto/

Yli-Ikkelä, P. 2013. Projekti ja sen hallinta: case Projektiopas. Projektin hallinnan 10+ askelta [viitattu 25.3.2014]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013111316937>

Yrittäjät. 2013. Sähköinen taloushallinto [viitattu 1.12.2013]. Saatavissa:
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>

MUUT LÄHTEET

Lahden Tilikeskus. 2013. Palkkapalvelua täsmälleen ja tasan.

Sinkko, R. 2014. Palvelujohtaja. Lahden Tilikeskus Oy. Haastattelu 7.3.2014.

LIITE 2. Asiakkaiden siirtotiedoston mallipohja

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Lyhenne Asiakkaan nimi	Osasto	Postitusosoite Katukatu 1	Postinumero 15150	Postitoimipaikka LAHTI	Maksuehto 14	Myyntitili 3000	Status Aktiivinen	Y-tunnus	Toimipiste Lahti (tytär)
2	Asiakas 1		Katukatu 2	15150	LAHTI	30	3000	Passiivinen		Lahti (tytär)
3	Asiakas 2		Katukatu 3	15150	LAHTI	14	3000	Potentiaalinen		Lahti (tytär)
4	Asiakas 3		Katukatu 4	15150	LAHTI	14	3010	Aktiivinen		Lahti (tytär)
5	Asiakas 4									

L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
Email	WWW-osoite	Asiakasvastaava	Varahenkilö1	Varahenkilö2	Yritysmuoto	Asiakastyyppi	Kontaktin puhelin	Kotaktin nimi	Kontaktin email
		Nimi			Kommandiittiyhtiö	Asunto- ja kiinteistöyhtiöt			
		Nimi			Toiminimi	Kaupalliset yritykset			
		Nimi			Toiminimi	Teollisuusyritykset			
		Nimi			Osakeyhtiö				

V	W	X	Y
Palvelu 1	Palvelu 2	Palvelu 3	Kuukausiveloitus €
Kirjanpito	Palkanlaskenta		
Kirjanpito			
Palkanlaskenta			

ValueFrame –kysely

Lahten Tilikeskuksen henkilöstölle toteutettava kysely koskien ValueFrame –ohjelmiston käyttöönottoa.

Vastaukset käsitellään nimettömänä.

Rastitathan kysymyksiin eniten omaa mielipidettäsi kuvaavan vaihtoehdon väliltä 1 - 5.

Vastausvaihtoehdot:

1. Täysin eri mieltä
 2. Eri mieltä
 3. Osittain samaa mieltä
 4. Samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
-

Kysely

	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen ohjelmiston käyttöönottoon liittyvään tiedottamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen ohjelmiston käyttöönottoon liittyvään koulutukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen oppinut ohjelmiston käytön omasta mielestäni hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uskon, että ohjelmiston laskutukseen, kalenteriin ja asiakkuudenhallintaan liittyvistä toiminnoista on minulle hyötyä tulevaisuudessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muita huomioita ohjelmiston käyttöönottoon liittyen (vapaaehtoinen):

Kokonaisarvosana

	1	2	3	4	5
Kuinka tyytyväinen olet ohjelmiston käyttöönottoon kokonaisuutena? (1 huonoin, 5 paras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>