



LAUREA

Taloushallinnon muutosprojektien perusongelmat

Case: Yrityksen ostolaskujen
sähköistämiprojekti



Manninen, Laura

2010 Hyvinkää

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Hyvinkää

Taloushallinnon muutosprojektien perusongelmat Case: Yrityksen ostolaskujen sähköistämiprojekti

Laura Manninen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu 2010

Manninen Laura

Taloushallinnon muutosprojektien perusongelmat
Case: Yrityksen ostolaskujen sähköistämiprojekti

Vuosi 2009

Sivumäärä 58

Sähköinen talouhallinto on vaikuttanut merkittävästi taloushallinnon prosessien organisointiin. Muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kykyä kehittää organisaatiota, mikä on johtanut jatkuviin muutos- ja kehittämishankkeisiin. Taloushallinnon muutosprojektien peruseriaatteena on kehittää prosesseja ydinliiketoiminnan tukemiseksi ja kilpailukyvyyn parantamiseksi. Muutosprojekteissa kohdataan ongelmia, jotka ilmenevät usein muutosvastarintana ja käytännön ongelmina. Jotta muutosprojekti onnistuisi, muutostyöhön kuuluu ongelmien aktiivinen ja systemaattinen ratkaiseminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia taloushallinnon muutosprojekteihin liittyviä ongelmia käytännön ongelmien ja muutosvastarinnan näkökulmasta sekä niiden vaikutuksia projektin onnistumiseen. Tutkimustehtävä jakaantuu teoriaosuuteen ja käytännön osuuteen. Teoriaosuudessa selvitetään taloushallinnon muutosprojektien ja sähköisen ostoreskontran perustekijät sekä erityisesti projektin onnistumiseen vaikuttavat ongelmatekijät. Käytännön osuudessa keskitytään kohdeyrityksen muutosprojektiin, jossa keskitetään ja sähköistetään ostoreskontran prosessit.

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruun menetelmänä on osallistuva havainnointi, joka on luonteeltaan aktiivista. Se tarkoittaa sitä, että tutkija on osana tutkittavaa ilmiötä esimerkiksi osallistumalla itse muutosprojektiin. Aineisto on kerätty kirjaamalla muistiin havainnot muutosprojektista vuoden ajalta. Havaintojen tukena ovat olleet yrityksen omat materiaalit, kokousasiakirjat sekä keskustelut työntekijöiden kanssa. Lopputuloksena analysoidaan muutosprojektissa kohdatut ongelmat, arvioidaan kohdeyrityksen muutosprojektin onnistumiset sekä esitetään ehdotuksia ostoreskontran tulevaisuuden kehittämiseksi. Koska muutosprojekti ei ole saanut virallista päätöstä kohdeyrityksessä, tätä opinnäytetyötä voidaan myös hyödyntää yrityksen omassa käytössä projektin loppuarvioinnin tueksi.

Lähtökohdat kohdeyrityksen muutokselle olivat haasteelliset. Projektin suurimmat käytännön ongelmat ilmenivät resursseissa sekä organisoinnissa. Muutosvastarintaa näkyi asenteissa sekä haluttomuutena noudattaa uusia toimintatapoja. Avainasemassa oli ongelmien ratkaiseminen, mikä parani projektin edetessä. Ongelmien kohtaaminen paljasti puutteita, mutta samalla se edisti toimintatapojen kehittämistä.

Manninen Laura

**Problems in change projects in financial management
Case: Company's electronic purchase invoicing project**

Year	2009	Pages	58
------	------	-------	----

Electronic financial management has significantly influenced the process organization in financial management. The changing business environment demands from enterprises ability to develop their organizations which has lead to continual change and development projects. The basic idea of change projects is to develop processes to support main business and make the company more competitive. In change projects there are some problems that occur with change resistance and practical problems. So that the change project would not fail because of problems, change work includes solving problems actively and systematically.

The purpose of this thesis is to explore the problems that arise in change projects in financial management. The point of view is in change resistance and practical problems and their influence on success in a project. The reseach is divided into theory and practice. The basics of change projects in financial management, electronic purchase invoices and especially the problems that influence projects will be studied in the theory section. In the practice section the focus is on the target company's change project where the company is centralizing the processing of purchase invoices and converting to electronic Invoicing.

The method to collect material of this thesis is participant observation which is active by nature. It means that the reseacher is part of the survey for instance by being involved in the change project. The material has been collected by taking notes about the change project during the year. The observations have been supported by company's own documents, meeting documents and conversations. The goal is to analyse the problems in the change project, evaluate the success in the change project and present suggestions to improve the processing of purchase invoices in the future. Because the change project has not been officially finished, the target company can make use of this thesis to support change project's final evaluation.

The project was challenging right from the beginning. Most of the practical problems occurred in resources and organization. Change resistance occurred with attitudes and unwillingness to follow the new course of action. The problem solving was very important in the project and it got better as the project moved on. Problems revealed defects but it also contributed to develop the course of actions.

Key Words: financial management, electronic purchase invoice, change, development projects

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen näkökulma ja rakenne	6
1.2 Teoreettiset lähtökohdat ja rajaukset	8
1.3 Tutkimuksen menetelmät	9
2 TALOUSHALLINNON MUUTOSPROJEKTIT	11
2.1 Muutokseen projektin avulla	13
2.2 Työyhteisö projektin ytimessä.....	15
2.3 Taloushallinnon muutosprojektien perusongelmat	17
2.3.1 Käytännön ongelmat.....	18
2.3.2 Muutosvastarinta	20
3 OSTOESKONTRAN PROSESSIT	23
3.1 Manuaalisen ja sähköisen ostoreskontran erot	24
3.2 Ostoreskontra osana sähköistä taloushallintoa	27
4 CASE: OSTOLASKUJEN SÄHKÖISTÄMISPROJEKTI JA SEN ONGELMAT.....	28
4.1 Tutkittavan yrityksen ostoreskontra ennen muutosta	29
4.2 Muutosprojektin tavoitteet ja aikataulu	31
4.3 Muutosprojektin toteuttaminen	33
4.4 Käytännön ongelmat projektissa	36
4.4.1 Tietojärjestelmät	37
4.4.2 Vanhat toimintatavat ja uusien toimitapojen omaksuminen.....	39
4.4.3 Henkilöstöressurit.....	41
4.4.4 Työn organisointi ja vastualueet.....	42
4.5 Muutosvastarinta projektissa	45
4.5.1 Tiimitaso.....	45
4.5.2 Organisaation taso	48
5 LOPPUPÄÄTELMÄT KOHDEYRITYKSEN MUUTOKSESTA	49
LÄHTEET	54
KUVIOLUETTELO.....	57
KAAVIOLUETTELO	58

1 JOHDANTO

Taloushallinnon sähköistyminen on vaikuttanut merkittävästi taloushallinnon prosessien organisointiin ja sähköinen ostoreskontra on ollut ajankohtainen aihe useissa taloushallinnon opinäytetöissä. Vaikka itse sähköinen ostoreskontra on keksitty jo vuosia sitten ja sen tuomat edut on todennettu lukuisia kertoja, yritykset sähköistävät ostoreskontratoimintojaan aivan omaan tahtiinsa. Tämän seurauksena niin sähköisestä ostoreskontrasta kuten sähköisestä taloushallinnosta yleensä on riittänyt tutkittavaa monista eri näkökulmista useiden vuosien ajan.

Muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä jatkuvaa kykyä kehittää organisaatiota, mikä on johtanut jatkuviin muutos- ja kehittämishankkeisiin. Taloushallinnon muutosprojektien peruseriaatteena on kehittää prosesseja ydinliiketoiminnan tukemiseksi ja kilpailukyvyyn edistämiseksi. Merkittävimmät muutokset eivät synny itsestään, jonka vuoksi hankkeita yleensä viedään eteenpäin erilaisilla kehitysprojekteilla. Muutosprojektien saattaminen onnistuneesti loppuun on haastavaa ja projekteilla on usein tapana epäonnistua. Muutosprojekteissa kohdataan usein ongelmia ja ne ilmenevät käytännön ongelmina ja muutosvastarintana. Jotta muutosprojekti onnistuisi, muutostyöhön kuuluu ongelmien aktiivinen ja systemaattinen ratkaiseminen.

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti kohdeyrityksen ostoreskontramuutosprojekti, jossa olen itse ollut työntekijänä vaikuttamassa. Muutosprojektin taustalla on ollut kohdeyrityksen selkeä tarve uudistaa taloushallinnon organisaatiota, joka on aloitettu ostoreskontran keskittämällä ja sähköistämällä. Muutosprojektiä on seurattu vuoden ajan, jonka seurauksena on syntynyt kokemuksia projektin etenemisestä sekä saavutetuista tuloksista. Projektin tavoitteena on ollut luoda hallittu, keskitetty ja sähköinen ostoreskontrayksikkö, jossa kirjanpitäjät työskentelevät pääkonttorissa ja jolloin tulosityksiköissä voidaan keskittyä tuloksen tekemiseen. Tällöin kaikkien pitää voida luottaa siihen, että systeemi toimii ja uusi sähköinen ostoreskontra on hallittu ja sujuva.

Useissa aiemmissa tutkimuksissa ja opinnäytetöissä tiedonhaku perustuu haastatteluihin ja kyselyihin, jonka perusteella on saatu tietoa siitä, mitä hyötyjä ja etuja ostoreskontran sähköistyminen on tuonut yrityksille vertailemalla ennen ja jälkeen - tilanteita. Sen sijaan, että tutkitaan jo osoitettuja sähköisen ostoreskontran tuomia hyötyjä, kuten kustannussäästöjä tai pienentyneitä henkilöstöresurssien tarpeita, tässä tutkimuksessa sijoitetaan suoraan muutosprojektin ytimeen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia taloushallinnon muutosprojekteihin liittyviä ongelmia ja niiden vaikutuksia projektin onnistumiseen. Tarkoituksena on tuoda sekä omakohtaisia että tiimin kokemuksia projektin vaiheista välttelemättä projektin aika-

na kohdattuja ongelmia ja sen vaikutuksia työyhteisöön. Lopputuloksena arvioidaan kohdeyrityksen muutosprojektin onnistumista sekä esitetään ehdotuksia ostoreskontran tulevaisuuden kehittämiseksi. Koska muutosprojekti ei ole saanut virallista päätöstä kohdeyrityksessä, tätä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää yrityksen omassa käytössä projektin loppuarvioinnin tukena.

Aiheen valinnalle löytyy myös henkilökohtainen tausta. Minulle on esitetty kysymys siitä, miksi laskentatoimen opiskelija haluaa tehdä opinnäytetyötä osittain henkilöstöosaamisen näkökulmasta eikä perusta työtään puhtaasti laskentatoimelle. Perustelin valintaani siten, että oman oppimisen ja kehittymisen kannalta tulevana laskentatoimen ammattilaisena koen, että ammattilaisena minun tulee nähdä myös lukujen taakse ja olla osana muuttuvaa taloushallintoa. Nykypäivänä erilaiset laskentainnovaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja muutoksessa mukana pysyminen edellyttää laskentatoimen ammattilaiselta halua oppia ja kehittää niin itseään kuin toimintaympäristöäänkin. Kohdeyrityksen taloushallinnon projekti on siis tarjonnut loistavat puitteet päästä näkemään käytännön ja oppikirjaesimerkin eron.

1.1 Tutkimuksen näkökulma ja rakenne

Kohdeyrityksen muutos esiintyy kahdella tapaa. On olemassa perinteinen muutosprojekti, jossa vanha laskentatekniikka vaihdetaan uuteen ja joka vaikuttaa koko organisaation ostolaskujen käsittelyyn. Toisaalta ostoreskontran sähköistämiprojektin onnistuneelle toteuttamiselle ja uusien toimintatapojen kehittämiseksi on haasteena erityispiirteitä. Uuden tekniikan lisäksi ostoreskontratoiminnot keskitetään ja uutta laskentatekniikkaa rakennetaan hajautettuun organisaatioon työtiimillä, jolla ei ole taustallaan vanhan toimintamallin periaatteita. Perinteistä poikkeavat muutosolosuhteet työyhteisössä ovat luoneet riskejä ja vaikuttaneet projektin etenemiseen ja sen tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimustehtävää selvitettiin työyhteisön ja erityisesti ostoreskontratiimin näkökulmasta, koska uusien toimintatapojen muodostamisessa uudella ostoreskontratiimillä on ollut merkittävä rooli. Lisäksi olen itse toteuttanut omaa osaani muutosprojektissa työntekijän roolissa sen sijaan, että olisin ollut mukana tekemässä merkittäviä päätöksiä projektijohdon näkökulmasta. Vaikka työtiimillä itsellään ei ole ollut päätöksenteko-oikeutta erilaisissa ratkaisuisissa, se on kuitenkin antanut tärkeimmän informaation siitä, mikä on muutosprojektin tila. Aikaisemmin kohdeyrityksessä ei ollut olemassa yhtenäistä ostoreskontratiimiä, joka olisi vastuussa koko organisaation ostolaskujen käsittelystä. Muutosprojektin myötä tiimillä on ollut mahdollisuus tuoda esiin omia ratkaisujaan ja ideoitaan, jotta kohdattuja ongelmia on voitu ratkaista.

Muutoksen liikkeellelähtö on tapahtunut varsin puhtaalta pöydältä, koska uuden tietojärjestelmän lisäksi toiminnot keskitettiin ja myös ostoreskontratyöntekijät olivat uusia työntekijöitä. Uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittyminen tiimille on tapahtunut verrattain hitaasti eikä aina kovin helposti. Projektin aikana on kohdattu ongelmia ja näihin vastaamalla lopputuloksena on syntynyt uusia toimintatapoja yrityksen sähköisten ostolaskujen käsittelylle. Onnistuneeseen muutosprojektiin liittyy muutakin kuin uusien toimintatapojen käyttöönotto. Muutosprojekteissa kohdatut ongelmat kohdistuvat työyhteisöön monella tapaa ja vaikuttavat projektin onnistumiseen. Teoriapohjan avulla voin hakea vastauksia siihen, onko lopputulos kohdeyrityksessä ollut kaiken kaikkiaan onnistunut, onko muutokseen liittyvät ongelmat otettu riittävästi huomioon ja onko kohdattuihin haasteisiin pystytty vastaamaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävää voidaan esittää seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

- Mitä ongelmia taloushallinnon muutosprojekteissa kohdataan ja miten niitä voidaan hallita?

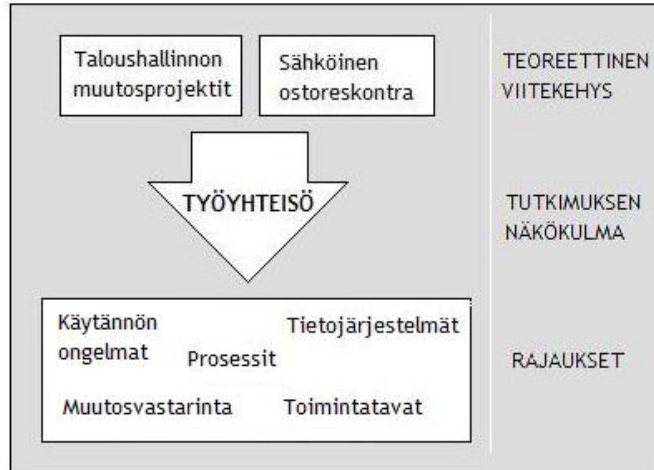
Vastausta lähdetään etsimään seuraavien alakysymyksien avulla:

- mitä onnistunut taloushallinnon muutosprojekti edellyttää?
- minkälaisia ongelmia taloushallinnon muutosprojekteissa tyypillisesti kohdataan?
- mitä sähköinen ostoreskontra edellyttää?
- mikä on työyhteisön merkitys taloushallinnon muutosprojekteissa

Tutkimustehtävä jakaantuu teoriaosuuteen ja käytännön osuuteen. Teoriaosuudessa selvitetään taloushallinnon muutosprojektien perustekijät sekä erityisesti projektin onnistumiseen vaikuttavat ongelmatekijät. Lisäksi muutosprojektissa on nimenomaan kyse sähköisestä ostoreskontrasta. Käytännön osuudessa keskitytään yhden kohdeyrityksen muutosprojektiin, jossa seurataan ostoreskontran sähköistämiprojektia vuoden ajan. Lopputuloksena voidaan nähdä, miten käytännön muutosprojektissa erilaisiin ongelmatekijöihin on puututtu ja miten niitä pyritty ratkaisemaan. Teoriapohjan avulla voidaan etsiä vastauksia käytännön tilan onnistumisen ja epäonnistumisen hahmottamisessa, joita esitetään tutkimuksen johtopäätöksissä.

1.2 Teoreettiset lähtökohdat ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa teoreettisia lähtökohtia voidaan hahmottaa seuraavan kuvion avulla:



Kuva 1 Teoreettiset lähtökohdat

Taloushallinnon muutosprojektit ja sähköinen ostoreskontra muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten avainsanat, jotka rakentuvat tutkimuksen näkökulman, työyhteisön ympärille. Yllä esitetyt teoreettiset lähtökohdat ovat hyvin laaja-alaisia itsessään, jonka vuoksi niiden välisiä suhteita on syytä esitellä tarkemmin aiheen rajaamiseksi. Tutkimuksen ytimessä on taloushallinnon muutosprojekti, jossa manuaalinen ostoreskontra muutetaan sähköiseen muotoon. Sähköinen ostoreskontra muutosprojektina edellyttää uuden tekniikan omaksumista ja muuttaa toimintatapoja ostoreskontran prosesseissa. Taloushallinnon muutosprojekteihin liittyy ongelmia, joita tarkastellaan käytännön ongelmien ja muutosvastarinnan kautta. Sähköinen ostoreskontra tuo oman näkökulman taloushallinnon muutosprojektille ja sen ongelmille.

Ostoreskontran sähköistämisen avaintekijänä on uusi tekniikka, jolla ostolaskuja lähdetään käsittelemään. Sähköinen tekniikka antaa lukuisia mahdollisuuksia hyödyntää ja automatisoida eri taloushallinnon prosesseja. Vaikka tekniikalla on ollut merkittävä vaikutus uusien toimintatapojen luomisessa, tässä työssä ei kuitenkaan ole tarkoitus esitellä yksityiskohtaisesti ohjelmistojen teknisiä kysymyksiä tai liittymien ja yhteyksien teknistä rakennetta. Sen sijaan sähköisen ostoreskontran uutta tekniikkaa käsitellään osana taloushallinnon muutosprojektia ja siihen liittyviä ongelmia sekä sen vaikutuksia uusien toimintatapojen muodostamisessa.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tutkia muutosprojektia ja siihen vaikuttavia tekijöitä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole suunnitella, perustaa ja toteuttaa projektia, vaan keskitytään muutosprojektiin liittyviin ongelmakohtiin ja niiden vaikutuk-

siin työyhteisössä. Teoriatasolla tutkimuksen ulkopuolelle jäävät yksityiskohtaiset selvitykset projektin vaiheista ja etenemisestä sekä kustannusten kartoittamisesta ja budjetoinnista. Projektin perusasiat ja projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät on toki tunnettava, mutta olennaista tässä työssä on se, mitä perusongelmia taloushallinnon muutosprojekteissa kohdetaan ja miten se vaikuttaa uusien toimintatapojen kehittämiseen sähköisen ostoreskontran prosesseissa. Muutosprojektien seurauksena työyhteisö muuttuu niin koko organisaation kuin tiimityöskentelyn tasolla. Työyhteisö esiintyy tässä tutkimuksessa kahdella tapaa. Toisaalta työyhteisöä ja siihen liittyviä muutoksia on tutkittava koko organisaation näkökulmasta, koska sillä on merkittävä vaikutus projektin onnistumiselle ja uusien toimintatapojen jalkauttamiselle. Vielä merkittävämpi rooli etenkin käytännön osuuden kannalta on tutkia muutoksen vaikutuksia tiimien kannalta. Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys kulkee tutkimuksen näkökulman, työyhteisön läpi ja rajautuen kuviossa esitettyihin tekijöihin.

1.3 Tutkimuksen menetelmät

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan menetelmänä tapaustutkimuksen periaatteita. Sille on ominaista yksittäisen rajatun kokonaisuuden tutkiminen ja kohteen systemaattinen sekä tarkka kuvailu. Tapaustutkimusten pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuitenkin pyrkimättä yleistettävään tietoon. Vastaavaa tutkimusta ei ole mahdollista toistaa sellaisenaan, joten luotettavuuden säilyttämiseksi tutkimuksessa pyritään mahdollisimman yksityiskohtaiseen ja totuudenmukaiseen kuvailuun todellisessa ympäristössä. Pyrkimyksenä on ymmärtää syvällisesti tutkittavaa kohdetta ottaen huomioon sen ainutlaatuisen taustan. (Puusniekka & Saarinen-Kauppinen 2006) Tutkittavan tapauksen kuvailu ei itsessään riitä, joten lisäksi tapaustutkimuksen tavoitteena on parantaa kohteen nykytilaa tai kehittää muita vastaavia tilanteita tulevaisuudessa. (Routio 2005)

Tapaustutkimuksessa on käytössä useita eri aineistonkeruumenetelmiä ja siihen soveltuvat niin kvalitatiiviset kuin kvantitatiiviset menetelmät. Aineistolähtöisessä tutkimusprosessissa lähtökohtana on todellinen käytännön tilanne ja tavoitteena käytännön tosiasioiden paljastaminen sen sijaan, että todistetaan jo olemassa olevia väittämiä. Tutkimuskysymykset saattavat muuttua prosessin paljastamien tosiasioiden myötä kun samalla teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkimusongelman määrittely on huomattavasti selkeämpää. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2009) Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruussa käytetään osallistuvaa havainnointia, joka on luonteeltaan aktiivista. Se tarkoittaa sitä, että tutkija vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön esimerkiksi osallistumalla itse muutosprojektiin. Havainnoinnin avulla päästään käsiksi luonnolliseen ympäristöön ja sen avulla voidaan kerätä mielenkiintoista ja monipuolista aineistoa tutkittavasta kohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213) Aineistoa kerätään luonnollisista tilanteista kuten palaverista, keskusteluista, organisaation aineistoista

sekä kirjataan havaintoja muistiin organisaation toiminnasta. Havainnointi sopii aineiston keruun menetelmänä niin itsenäisesti kuin osana haastatteluja.

Kuten monissa tapaustutkimuksissa myös tässä opinnäytetyössä vastaajat on valittu harkiten ilman satunnaista otantaa. Aineiston keruussa vastaajat muodostuvat kohdeyrityksen ostoreskontratiimin jäsenistä ja muista työtovereista. Havainnointiin perustuvan aineistonkeruun menetelmän haasteena on se, että tutkija voi tulkita asioita väärin tai jättää huomaamatta oleellisia tekijöitä, jotka puolestaan vievät tutkimusta väärään suuntaan. Tutkijan on pidettävä erillään omat tulkinnat tehdyistä havainnoista, sillä tutkijan emotionaalinen suhtautuminen kohteeseen vaikuttaa havaintojen objektiivisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 216-217) Toinen haaste on tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset, koska tutkimuksen näkökulmana on työyhteisö ja sitä kautta ihminen. Koska tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kohdeyrityksen ostoreskontran sähköistämiprojektiin liittyviä ongelmia, esiin nousee väistämättä myös arka-luontoisia asioita. Näin ollen kohdeyritys työntekijöineen pysyy anonyyminä.

Aineistoa on kerätty järjestelmällisesti marraskuusta 2008 marraskuuhun 2009 kirjaamalla muistiin havaintoja kohdeyrityksen muutosprojektista. Jotta havainnot eivät jäisi ainoastaan tutkijan omiksi tulkinnoiksi, niitä on perusteltu esimerkkien avulla. Tulkintojen tukena on käytetty myös kohdeyrityksen yhteensä kuuden eri palaverin muistiinpanoja ja asiakirjoja vuoden ajalta. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksellisesti pyritty välttämään erillisiä kyselyjä ja haastatteluja opinnäytetyön nimissä, koska tavoitteena on ollut päästä mahdollisimman lähelle luonnollista ympäristöä ja tutkia käytännön muutosta ja arjen rutiineita ilman, että kohde tuntisi olevansa tutkittavassa asemassa. Osa aineiston keruusta on toteutettu erillisten kyselyiden tai haastattelujen sijaan keskustelutilanteissa. Numeerinen tieto yrityksestä ja sen ostoreskontrasta perustuu yrityksen omiin materiaaleihin kuten tilastoihin ja tilinpäätöstitietoihin.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi vuoden aikana kerätyistä havainnoista on pyritty keskustelemaan avoimesti erityisesti ostoreskontratiimin kesken, jotta tapauksen kuvailu olisi mahdollisimman totuudenmukaista. Samalla on pyritty minimoimaan ylitulkittamisen vaara sekä nostamaan esiin asioita, jotka ovat tutkijan näkökulmasta jääneet huomaamatta. Havainnointiin perustuvassa tutkimuksessa tutkittavat henkilöt saattavat kokea tutkijan tarkkailun häiritseväksi, jolloin se voi häiritä luonnollista toimintaa (Hirsjärvi ym. 2009, 216). Tässä tutkimuksessa on päästy luonnolliseen ympäristöön osallistumalla itse kohdeyrityksen päivittäiseen työhön ilman, että havainnointi olisi muodostunut erityiseksi tutkimustilanteeksi.

2 TALOUSHALLINNON MUUTOSPROJEKTIT

Muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä jatkuvaa kykyä kehittää organisaatiota. Organisaation kyky vastata muutoshaasteisiin vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä edellytyksiä sillä on pysyä hengissä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Organisaatioiden lisääntyvä tarve vastata muutoshaasteisiin johtaa jatkuviin muutos- ja kehittämishankkeisiin, joilla pyritään parantamaan esimerkiksi laatua, tuottavuutta tai johtamista. (Jalava 2001, 131) Muutoksen tavoitteena on parantaa olemassa olevaa, mutta siihen liittyy myös lukuisia riskejä. Itse muutoksen voidaan sanoa olevan poikkeustila, jossa tasapainotellaan uuden ja vanhan toimintatavan välissä. Poikkeustilan suuruuden perusteella voidaan erottaa muutoksen luonne pienimuotoisesta kehittämisestä koko organisaatiota käsittävään muutokseen. (Markova 2005, 19)

Merkittävimmät muutokset eivät synny itsestään, jonka vuoksi hankkeita viedään eteenpäin erilaisilla kehitysprojekteilla. Näitä kehitysprojekteja varten on kehitetty lukuisia malleja ja ohjeita, joiden avulla pyritään onnistuneeseen lopputulokseen. Erilaisten mallien ja ohjeiden noudattaminen eivät aina vastaa käytäntöä, jonka seurauksena lukuisilla kehitysprojekteilla on tapana epäonnistua. Jotta muutoksella olisi selkeä tavoite ja päämäärä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi, muutoshankkeiden tulisi olla hallittuja ja projektinomaisia.

Ennen kuin muutosta voidaan alkaa toteuttamaan, yrityksen on tunnistettava muutoksen tarve. Tarve lähtee yleensä ongelmasta, jolle halutaan parannusta tai kokonaisvaltaista muutosta. Ongelma syntyy usein siitä, että nykytila ei vastaa liiketoimintaympäristön vaatimuksia, jonka seurauksena ongelman ratkaisu edellyttää muutosta. Muutostarpeen lähtökohtien ei tulisi perustua jonkin liike-elämän muoti-ilmiön toteuttamiseen vaan yrityksen todellisen kehitystarpeen tunnistamiseen. Kun yrityksellä on selkeä järkiperusta muutoksen toteuttamiseen, on mahdollista todella saavuttaa parannusta tai kokonaisvaltaista muutosta nykytilaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 32-35)

Organisaation on tunnettava oma toimintaympäristönsä nykytila, jolla voidaan paikantaa todellinen kehitystarve. Pelkkä ”kehitetään” - asenne ei riitä. Jos yrityksellä ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä halutaan parantaa tai muuttaa, kehityshankkeelta putoaa pohja. Jos kehityshankkeella ei ole kunnollista pohjaa, siitä seuraa ainoastaan ajan ja rahan haaskausta. Vaikka muutostarve löytyisikin, yhtä tärkeää on ymmärtää mahdollisen muutoksen tuomat hyödyt ja mahdollisuudet. Muutostarpeen määrittämisen edellytyksenä on siis kyky nähdä tulevaisuuteen. Kalliiseen hankkeeseen on turha ryhtyä, jos sille ei nähdä sijaa tulevaisuudessa. (Lanning ym. 1999, 15)

Taloushallinnon muutosprojekteissa muutoksen taustalla on usein jonkin uuden laskentainnovaation käyttöönotto, jonka avulla voidaan tuottaa taloushallinnon informaatiota tehokkaammin yrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Toisaalta taloushallinnon muutosprojektin taustalla voi olla jokin vanhentunut tekniikka ja muutoksen avulla halutaan suorittaa jokin taloushallinnon prosessi tehokkaammin ja pienemmillä resursseilla. Tästä esimerkkinä on taloushallinnon toimintojen sähköistäminen. Kaiken kaikkiaan yleisesti taloushallinnon muutosprojektien taustalla on tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa sekä hyödyntää sähköistämisen tuomia etuja. (Lahti & Salminen 2008, 183) Taloushallinnon muutosprojekti edellyttää organisaatiolta myös uuden oppimista ja lisäksi sillä on merkittävä vaikutus taloushallinto-organisaation osaamisen ja prosessien kehittämisessä. (Järvenpää ym. 2003, 287)

Taloushallinnon sähköistyminen on vaikuttanut merkittävästi taloushallinnon prosessien organisointiin. Aikaisemmin yritysten taloushallinto on usein hajautettu eri toimipisteisiin lähelle yrityksen liiketoimintaa. Suurissa yhtiöissä taloushallinnon töiden hajauttaminen on aiheuttanut päällekkäisiä toimintoja sekä hallitsemattomuutta ja yliresursointia. Tämä johtuu yleensä siitä, että fuusioiden myötä taloushallinnon prosessit on jätetty integroimatta osaksi yrityksen yhtenäisiä toimintatapoja. (Lahti ym. 2008, 172-173) Nykypäivänä yleinen suuntaus on ollut taloushallinnon toimintojen keskittäminen sekä erityisesti taloushallinnon palvelukeskukset. Keskittämisellä haetaan ensisijaisesti mittakaavaetuja, mutta lisäksi se mahdollistaa erikoistumisen taloushallinnon eri osa-alueisiin, jolloin käyttöön saadaan syvempää osaamista. Samalla toimipisteissä voidaan keskittyä ydinliiketoimintaan. Palvelukeskusajattelussa ei riitä ainoastaan toimintojen keskittäminen. Ajatuksena on tarjota myös korkeatasoista palvelua ydinliiketoiminnoille mm. laadukkailla raporteilla. (Lahti ym. 2008, 174)

Yleensä keskitetyissä taloushallintoyksiköissä hoidetaan osto- ja myyntilaskujen käsittely, pääkirjanpito sekä käyttöomaisuuden hallinta. Kokoamalla asiantuntijat yhteen, yritys voi luoda kustannustehokkaamman ja nopeammin reagoivan tavan ohjata taloushallinnon prosesseja. Sähköisen taloushallinnon tuomien järjestelmien avulla yritys voi luoda kustannussäästöjä automatisoimalla työtä, mutta toimintoja keskittämällä kustannuksiin vaikuttavat erityisesti volyymit. Kun taloushallinnon prosessit sekä informaatio sijaitsevat keskitetysti yhdessä paikassa, kustannussäästöjen lisäksi keskittämisellä voidaan saavuttaa yhtenäiset toimintatavat prosesseissa kaikissa organisaation eri toimipisteissä. Yhdenmukaisuus ja ajantasaisuus lisäävät toiminnan läpinäkyvyyttä ja yksinkertaistavat prosessien kehittämistyötä. (Lahti ym. 2008, 174-175)

2.1 Muutokseen projektin avulla

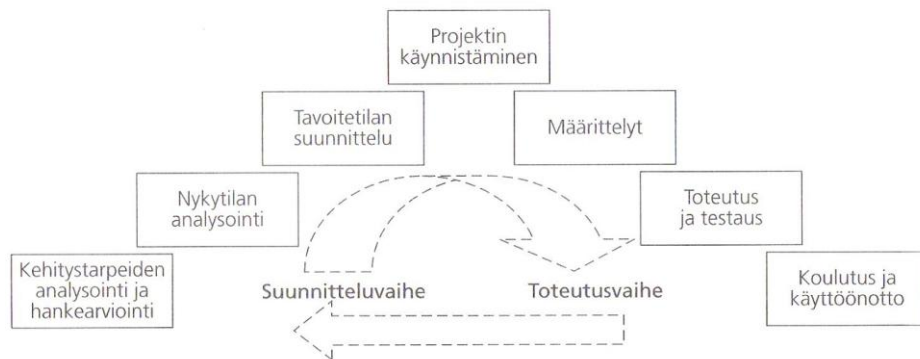
Ongelma tai kehittämiskohde kehittyy usein projektiksi, jossa viedään muutosta eteenpäin suunnitellusti ja hallitusti. Projekti on sanana peräisin latinasta ja tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Käytännössä projekti määritellään usein kertaluontoiseksi hankkeeksi, jossa pyritään ennalta määriteltyyn tavoitteeseen määrätyn aikataulun ja annettujen resurssien puitteissa. Vaikka projekti on ainutlaatuinen ja määräaikainen, eikä sitä tulisi toistaa samanlaisena muissa hankkeissa, se antaa arvokasta oppia organisaatiolle tulevaisuuden projekteja varten. Projektin etu on siinä, että se on peruseriaatteiltaan tehokas, tavoitteellinen ja suunnitelmallinen hanke muutoksen toteuttamiseksi. Se edellyttää tavoitteiden kirjaamista edes jollakin tasolla ja samalla myös määrittää projektin voimavarat. (Rissanen 2002, 14)

Projektin eri vaiheista ja toteuttamismenetelmistä on lukuisia versioita. Esimerkiksi Tapio Rissanen jakaa teoksessaan Projektilla tulokseen projektin päävaiheet yhdeksään osaan: ideointi, visiointi, taustaselvitykset, tavoitteiden määrittely, perustaminen, suunnittelu, toteutus, tulosten siirto ja päättäminen (Rissanen 2002, 16). Teoksen Matkaopas muutokseen mukaan projektin vaiheet voidaan jakaa ajallisesti neljään vaiheeseen: valmisteluun, suunnitteluun, toteutukseen ja vakiinnuttamiseen. Valmisteluvaiheessa muutostarve tunnistetaan ja analysoidaan. Suunnitteluvaiheessa määritellään visio ja tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Toteutusvaiheessa tapahtuu todellinen muutos. Se sisältää niin käytännön muutoksen toteuttamisen ja koulutuksen, motivoinnin ja viestinnän kuin projektin ohjauksen ja seurannan. Vakiinnuttamisvaiheessa projekti päätetään ja tehdyt muutokset vakiinnutetaan osaksi yrityksen toimintaa. Tulevaisuuden virheiden välttämiseksi syntyneitä tuloksia on myös syytä arvioida. (Lanning ym. 1999, 27-29)

Se, mikä malli sopii millekin yritykselle parhaiten, riippuu projektin luonteesta. Kuitenkin erilaisille malleille projektin eri vaiheista on yhteistä se, että onnistunut projekti vaatii pohjalleen huolellista valmistelua, esityötä ja visiointia ennen projektin perustamista. Projektia perustettaessa tulee laatia projektisuunnitelma ja määrittää projektiorganisaatio. Projektin toteuttamisessa avaintekijöitä ovat projektin johtaminen, ohjaaminen ja viestiminen työntekijöiden motivoinnista puhumattakaan. Lopuksi projekti päätetään ja tulokset arvioidaan. (Rissanen 2002, 15-16) Todellisuudessa muutosprojekti etenee samaa tahtia kuin sitä jo otetaan käyttöön, jonka seurauksena projektin suunnitelmallista etenemistä on vaikea ennustaa. Tärkeää projektissa on se, että sillä tulisi olla selkeä alku ja loppu ja joiden välissä olisi sopivasti tarkastuspisteitä. Projektin lopetus jää kuitenkin hyvin usein hämäräksi, koska ylin johto on jo kiinni seuraavassa projektissa. (Holtari 2009, Talouselämä 21.9.2009)

Tässä opinnäytetyössä taloushallinnon muutosprojekti rajoittuu yksittäisen taloushallinnon prosessin kehittämiseen sähköistämällä ostoreskontran prosessit. Taloushallinnon muutospro-

jektien suunnitteluvaihe on hyvin samankaltainen kuin muissakin muutosprojekteissa. Kuitenkin taloushallinnon prosessien sähköistämiprojekteissa toteuttamisvaiheessa korostuvat uuden tekniikan käyttöönotto ja henkilökunnan kouluttaminen. Seuraavassa kuvassa hahmotetaan taloushallinnon muutosprojektien vaiheita.



Kuva 2 Taloushallinnon muutosprojektin vaiheita (Lahti, Salminen 2008, 184)

Toteutusvaiheessa parhaaseen lopputulokseen ylletään, kun voidaan simuloida aitoja tilanteita. Testausvaihe on oleellinen osa uuden tekniikan käyttöönotossa, koska sen avulla voidaan tunnistaa ongelmatilanteet. Tällöin ongelmatilanteet eivät sotke todellista tuotantoympäristöä heti alkuunsa. Varsinainen käyttöönotto voi tapahtua aloittamalla pilottijaksolla ja etenemällä vaiheittain koko organisaation tasolle. Kun sähköinen ympäristö on valmis, voidaan siirtyä todelliseen tuotantoympäristöön. Uusien menetelmien ja toimintatapojen oppimisen kannalta henkilöstön koulutuksen merkitys on olennainen. Projektin lopettamiseen sisältyy muodollinen päätös ja tulosten arvioiminen. (Lahti ym. 2008, 190-192)

Taloushallinnon muutosprojektin onnistumista voidaan arvioida seuraavien kysymysten avulla:

- onko uusi laskentainnovaatio omaksuttu ja otettu aidosti käyttöön?
- ovatko toimintatavat muuttuneet muutoksen seurauksena?
- mitä mitattavissa tai konkreettisesti arvioitavissa olevia hyötyjä on saatu aikaan?

(Järvenpää ym. 2003, 287)

Onnistunut taloushallinnon muutosprojekti edellyttää prosessien todellisen muutoksen lisäksi työyhteisön tyytyväisyyttä uusiin menetelmiin. Mikäli työntekijät ovat tyytymättömiä uusiin toimintatapoihin, vaarana on ajautuminen takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Vaikka kyseinen projekti olisi jo päättynyt, sähköinen taloushallinto edellyttää jatkuvaa kehitystä ja eri prosessien toimintatapojen kyseenalaistamista. Muuten sähköisen taloushallinnon kehityksessä on vaikeaa pysyä mukana. (Lahti ym. 2008, 191)

2.2 Työyhteisö projektin ytimessä

Projektinomaisuuden lisäksi onnistunut muutos edellyttää muutosolosuhteiden luomista. Muutosolosuhteiden ytimenä toimivat johto ja projektipäällikkö, jotka luovat projektin onnistumisen edellytykset henkilöstölle. Yrityksen johdon sitoutumisella on elintärkeä vaikutus projektin onnistumiselle. Johto näyttää suunnan ja määrittelee sen, miten tosissaan projekti perustetaan. Jos yrityksen johto ei anna projektille tukea, hankkeella ei ole edellytyksiä onnistua. Johto ei luonnollisesti osallistu projektin päivittäisiin toimenpiteisiin, jonka seurauksena johto toimii vastuunjakajana ja sen tärkein tehtävä on toimia projektin asettajana ja sponsorina. Johdon tehtävä on tarjota projektille riittävät puitteet eli tarjota resursseja ja toimia projektin tukena alusta loppuun. (Lanning ym. 1999, 59-61)

Projektipäällikkö on osa projektin ydinjohtoa ja toimii ikään kuin toimitusjohtajana projektin aikataulun, tavoitteiden ja budjetin puitteissa. Projektipäälliköltä edellytetään lukuisia ominaisuuksia kuten neuvottelu- ja yhteistyötaitoja, päätöksentekokykyä ja ennen kaikkea esimiestaitoja suhteessa omaan projektiryhmään. Projektipäällikön ei tarvitse aina olla asiantuntija projektin alueella mutta sitäkin enemmän asiantuntija projektityössä. Jotta projekti onnistuisi, projektipäällikön keskeisin rooli on viestiä projektin tavoitteita selkeästi ja keskittyä yksityiskohtien sijaan kokonaisuuteen. (Rissanen 2002, 74-75)

Taloushallinnon muutosprojekteissa yleisin projektipäällikkövalinta on talousjohtaja. Myös tietohallintojohtaja on ollut joissain tapauksissa osuva valinta, koska tyypillisesti taloushallinnon muutosprojektiin liittyy tietojärjestelmämuutos. Tämän kaltaisessa muutosprojektissa riskinä on se, että projektia johdetaan puhtaasti teknisesti. Tällöin toiminnan varsinainen kehitys unohtuu helposti, kun projektissa keskitytään teknisten ongelmien ratkaisuun. (Järvenpää ym. 2003, 300) Projekteissa voidaan myös käyttää konsultin apua. Konsultti katsoo kehitystä ylhäältäpäin ja käy tiimin kanssa säännöllisin väliajoin läpi kehityksen kulkua ja saavutettuja parannuksia. Ensisijaisesti konsultti pitää kehityksen oikeassa suunnassa projektipäällikön ja johdon kanssa. (Lanning ym. 1999, 247-248) Konsultin valintaa projektipäälliköksi pidetään usein sopimattomana. Konsultin roolia pidetään liian hallitsevana ja vaarana on ainoastaan perusosaamisen siirtäminen uusien ideoiden ja näkökulmien sijasta. (Järvenpää ym. 2003, 299)

Henkilöstön toiminnan kannalta muutoksen pohjan luovat tahto, kyky ja mahdollisuus kehittää. Jotta kehitys tapahtuisi, kaikkien kolmen tekijän tasapaino on tärkeää. Tahdon avulla henkilöstöön luodaan motivaatiota ja sitoutumista, jonka seurauksena henkilöstölle ei ole yhdentekevää se, saavutetaanko kehittämistoimenpiteillä mitään. Tahdon avulla henkilöstö kykenee jopa jonkinlaisiin uhrauksiin, jotta tuloksia saavutettaisiin. Jotta muutoksessa voitaisiin ylläpitää tahtotilaa, henkilöstöllä on oltava kyky kehittää ja saavuttaa annettuja tavoit-

teita. Näin ollen henkilöstöllä on oltava henkilökohtaisen osaamisen lisäksi tietoa projektin tavoitteista ja suunnasta. (Lanning ym. 1999, 26-27)

Pelkkä motivaatio ei riitä muutoksen toteuttamiseen. Tutkimusten mukaan motivaatio loppuu siinä vaiheessa, kun päätös toimintaan ryhtymisestä tehdään, koska alaisten toimintaa ei osata systemaattisesti tukea (Bhose 2008, 40-41) Kolmas tekijä muutostyössä on siis mahdollisuus kehittää. Tahdolla ja kyvyllä ei tee mitään, jos toimintaympäristö ei anna mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Toimintaympäristö sisältää mm. resurssit, organisaation rakenteet ja käytössä olevat järjestelmät. Lisäksi toimintaympäristöön vaikuttavat valta- ja vastuukysymykset sekä pelisäännöt. Projektin ytimellä eli johdolla ja projektipäälliköllä on määräävä valta muutosilmapiirin luomisessa. (Lanning 1996, 142-145)

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Spiik 1999, 29) Organisaatiossa määritellään tiimin vastuualue, avaintehtävät, tavoitteet ja pelisäännöt, mutta tämä on vasta teoreettinen lähtökohta. Jotta voitaisiin puhua tiimityöstä, mukaan tarvitaan myös inhimillinen puoli. Tiimityö edellyttää vuorovaikutusta, keskustelutaitoja sekä uuden oppimista. Sitä mukaa, kun tiimitaidot kehittyvät, itseohjautuvuus lisääntyy. (Spiik 1999, 33)

Toimiva tiimityö edellyttää selkeää ja yhteistä tavoitetta sekä riittävää toimivaltaa sen saavuttamiseksi. Toimiva tiimi ei synny määräämällä ylhäältä päin vaan kehittyäkseen toimivaksi tiimiksi se tarvitsee aikaa ja organisaation johdon tuen (Huusko 2007, 82-84). Tiimi oppii vähitellen käsittelemään sekä sisäisiä että ulkoisia ongelmia. Tiimin käyttäytymistä ohjaavat normit, jotka määrittelevät sen, miten on sopivaa käyttäytyä sekä mikä on sallittua ja mikä ei. Yhtenäinen tiimikulttuuri muodostuu sitä mukaa, kun normit kehittyvät ja jäsentyvät toisiinsa sopiviksi (Keskinen 1996, 105-106). Organisaation muutokset voivat vaikuttaa tiimeihin niiden hajotessa tai yhdistyessä. Uusien sosiaalisten suhteiden, normien sekä toimintatapojen muodostaminen voi viedä uudelta tiimiltä jopa vuoden (Mattila 2007, 115)

Tiimioppimisen lähtökohtana on kyky yhteiseen ajatteluun, jonka avulla voidaan rakentaa uusia toimintatapoja ja joita ihminen ei kykene yksin saavuttamaan. Mikäli tiimi ei kykene oppimaan, myöskään organisaatio ei opi. (Jalava & Virtanen 1998, 88) Ostolaskujen sähköistämisen myötä koko ostolaskuprosessi muuttuu ja edellyttää töiden uudelleenjärjestelyä tiimissä. Muutoksen vetäjänä toimii usein aloittavan tiimin ohjaaja ja valmentaja. Hän auttaa uutta tiimiä käytännön ongelmissa ja vie tiimiä eteenpäin vaikeissa tilanteissa. Tiimin tulee olla valmis ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja ja tehdä yhteistyötä organisaation muiden osien kanssa. (Lanning 1996, 27)

2.3 Taloushallinnon muutosprojektien perusongelmat

Muutosprojektien saattaminen onnistuneesti loppuun ei ole kovin helppo tehtävä ja projekteilla on usein tapana epäonnistua. Todellinen muutos jää toteuttamatta, projektit päättyvät kuukausia tai jopa vuosia myöhässä tai avainhenkilöt lyhyistyvät epäinhimillisen työtaakan alle. (Lanning ym. 1999, 12) Muutosprojektien ongelmat voidaan jakaa kahteen luokkaan: muutosvastarintaan ja käytännön ongelmiin. Syitä muutosvastarintaan ja käytännön ongelmiin voidaan etsiä mm. johtamisesta, suunnittelusta, resurssien tarjonnasta, organisoinnista ja tiimittämisestä. (Lanning 1996, 42-45)

Tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten muutosprojektien suurimmat haasteet ovat resurssit, motivointi, sitoutuminen, muutosvastarinta, johtaminen sekä priorisointi. Resurssiongelmat ovat ongelmaluokkana suurin yksittäinen tekijä muutosprojekteissa. Siihen liittyvät ajan puute, henkilöstöresurssien puute tai resurssien vääränlainen priorisoiminen. Muutosprojektiin liittyvien töiden tekemistä oman työn ohessa pidetään yhtenä tavallisimmista virheistä. (Kukkavuori & Raussi, *Systeemyö* 1/2006)

Ostoreskontran sähköistämässä ostolaskujen käsittelytapa muuttuu ja tietotekniikan merkitys korostuu. Muutos edellyttää uuden oppimista ja vanhan toimintatavan kyseenalaistamista. Lisäksi taloushallinnon prosessien sähköistämiseksi on tyypillistä pyrkiä suoriutumaan tehtävistä nopeammin, tehokkaammin ja pienemmillä henkilöstöresursseilla. Tämän seurauksena muutosvastarinta on hyvin tyypillinen ongelma, kun taustalla on pelko oman työpaikan säilymisestä tai kyvystä suoriutua uuden tekniikan vaatimuksista. Käytännön ongelmiltakaan voidaan tuskin välttyä, kun henkilöstön tulisi myös osata käyttää uutta tekniikkaa ja uuden tekniikan tulisi myös toimia.

Ongelmien taustalla voi usein olla se, että asioita yritetään toteuttaa liian paljon ja liian tiukkaan tahtiin. Projektien uskottavuus heikentyy, kun resurssit ovat riittämättömät tai johto sitoutuu muutokseen heikosti. Vanhoista toimintatavoista ei päästä eroon, eikä sovittuja käytäntöjä noudateta. (Leppänen 2007, *Projektitoiminta* 1/2007) Ongelmien ratkaisu kulkee mukana muutosta. Muutostyön tekemiseen kuuluu pieniin havaittavissa oleviin ongelmiin tarttuminen ja näiden jatkuva ratkaiseminen. Ratkaisemattomissa ongelmissa piilee riski, jossa ristiriidan selvittäminen jätetään kesken. Tämän seurauksena vuorovaikutus vähenee ja uusin toimintatapojen kehittäminen vaikeutuu. (Jalava 2001, 141)

2.3.1 Käytännön ongelmat

Muutosprojekteihin liittyy aina käytännön ongelmia, joita tulee aktiivisesti ratkaista koko projektin ajan. Muutosprojektien merkittävin käytännön ongelma on se, että projektin aikataulu pettää tai se jää kokonaan kesken. Puutteellinen suunnittelu aiheuttaa muutosvastarinnan lisäksi yhtäläillä käytännön ongelmia koko projektin ajan. Myös kehityksen seuraaminen jää usein puolitiehen. Suunnitteluvaiheessa on saatettu asettaa tavoitteita projektin kehitykselle, mutta sen seuranta unohtuu projektin edetessä. (Lanning 1996, 99, 104)

Hyvin yleinen käytännön ongelma taloushallinnon muutosprojekteissa ja uuden tekniikan käyttöönotossa on resurssitarpeiden aliarvioiminen, joka johtaa projektin kannalta olennaisten tehtävien laiminlyönteihin. Ongelmien taustalla ovat epärealistiset arviot työn määrästä sekä epäselvät vastuunjaot. (Lanning ym. 1999, 247-248) Taustalla siintää ajatus pienemmistä kustannuksista sekä pienemmistä henkilöstöresurssien tarpeesta, mutta ennen tavoitteiden saavuttamista muutos vaatii ankaraa työtä. Näin ollen muutosprojektin toteuttamisvaiheessa tuskin päästään vähentämään resursseja vaan päinvastoin lisäresursseille voi olla käyttöä varsinkin projektin alkuvaiheessa.

Resurssien puutteellinen tarjonta johtaa käytännön ongelmiin. Se ilmenee työntekijöiden puutteellisena kouluttamisena sekä materiaalien heikkona tarjontana. Organisaation lukuisten toimintaprosessien muutokset edellyttävät aina uuden oppimista. Näin ollen muutosprojektien yhteydessä on usein syytä pohtia lisäkoulutuksen tarvetta (Lindroos, Lohivesi 2004, 165). Varsinkin, kun kyse on tietotekniikasta, käytännön ongelmilta ei voida välttyä, jos henkilöstö ei osaa käyttää uusia laitteita. Jos tarvittavaa osaamista ja taitoja ei ole, kehitys uhkaa pysähtyä innostuksesta ja motivaatiosta huolimatta. Koulutustilaisuuksien ei tarvitse olla kalliita ja aikaa vieviä. Monesti lyhyet opastustauot työn lomassa voivat osoittautua erittäin tehokkaaksi henkilökunnan oppimisen kannalta. (Lanning 1996, 112-116)

Muutosprojektin onnistumisen kannalta yksi merkittävä käytännön ongelma on se, että vanhoja toimintatapoja ei poisteta tai ne poistetaan väärin. Vanhojen toimintatapojen muuttaminen tarkoittaa muutosta jokapäiväisissä rutiineissa. Vanhojen toimintatapojen poistaminen väärin ilmenee mm. silloin, kun muutosta laajennetaan pilottitiimistä organisaation muihin osiin. Muutoksen laajentamisessa unohtuu monesti se, että muut organisaation osat eivät ole käyneet läpi samaa oppimisprosessia kuin pilottitiimin jäsenet, jolloin osaamista pyritään vain siirtämään organisaation muille työntekijöille. (Lanning 1996, 121-123)

Muutosprojekteilla on myös hyvin usein tapana levitä alkuperäisten suunnitelmien ulkopuolelle, jolloin kehitetään paljon muuta, kuin alun perin oli tarkoitus. Muutosprojekteissa kyetään hyvin harvoin pysymään täysin annetuissa tavoitteissa ja usein projektin edetessä esiin nousee

uusien selkeitä kehityskohteita, joihin on syytäkin tarttua. Oleellista on kuitenkin se, että muutosprojektilla on selkeät prioriteetit ja visio. Liian laajalle levinnyt muutosprojekti johtaa resurssien epämääräisten ja yhteen sopimattomien hankkeiden toteuttamiseen eikä lopputuloksena saada mitään kehitystä aikaiseksi. (Jalava 2001, 150) Näin ollen on tärkeää, että jo suunnitteluvaiheessa pyritään määrittelemään kehitystarve tarvittavan laajasti, jotta myös resurssit kyetään määrittelemään riittäviksi.

Yhteisen linjan löytyminen taloushallinnon muutosprojektissa voi olla hankalaa ja yllätyksiltä ei voi välttyä. Projektiryhmän mahdollisimman laaja osaamispohja eri alueilta edesauttaa erilaisten tarpeiden huomioon ottamista, uusien ideoiden syntymistä ja projektiin sitoutumista. Taloushallinnon muutosprojektien haasteena ovat velvollisuuksiaan väistelevät projektin jäsenet, sabotoijat ja sooloilijat. Välitavoitteiden asettaminen motivoi projektiryhmää, sillä saavutetut muutokset vakuuttavat muutoksen tarpeellisuutta. Uusi laskentainnovaatio edellyttää myös osaamispohjan kehittämistä, jossa korostuvat sekä johtamisen että työntekijöiden osaamisen taso. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2003, 294-295)

Erityisesti taloushallinnon muutosprojektissa, johon liittyy tietojärjestelmämuutos, käytännön ongelmat ovat hyvin tyypillisiä. Käytännön ongelmien välttämiseksi organisaation ja toiminnan muutokset tulisi olla selvillä ennen, kun tietojärjestelmien muuttaminen aloitetaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että prosessit kehitetään ensin ja tietojärjestelmät vasta sen jälkeen. Toimintatavoissa joudutaan tekemään hyvin usein kompromisseja, jotta uusi tekniikka olisi mahdollista ottaa käyttöön mahdollisimman kivuttomasti. (Lanning ym. 1999, 247-248) Tietojärjestelmäprojekteissa suurimmat kompastuskivet ovat yleensä epärealistiset odotukset, järjestelmätoimittajan ja asiakkaan kommunikointiongelmat, prosessin pitkä kesto sekä liian teknologiapainotteinen näkökulma (Harju 2004, 14).

Teknologian kehittymisen myötä tietojärjestelmät ovat kasvaneet suuremmiksi, monimutkaisemmiksi ja vaativammiksi. Muutosprojekteissa kohdataan usein tietojärjestelmien laadullisia ongelmia, jotka ilmenevät virheinä ja puutteina järjestelmien toiminnassa. Toisaalta yrityksen puutteellinen tieto siitä, mitä ominaisuuksia tietojärjestelmiltä halutaan, johtaa siihen, että tietojärjestelmistä ei saada riittävää hyötyä irti. Mikäli organisaation projektinhallinta ei ole kunnossa eikä itse menetelmiä tunneta, uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa voidaan kohdata ongelmia. (Pohjonen 2002, 17-23)

Tietojärjestelmien kehittäminen muutosprojekteissa on ryhmätyötä, jossa pyritään selvittämään tietojärjestelmän vaatimukset. Jotta tietojärjestelmää voidaan kehittää yrityksen tarpeisiin sopivaksi, tietojärjestelmien käytännön vaatimuksia varten voidaan pitää kehityspalaveria sekä haastatteluja. Tärkeimmän informaation tietojärjestelmien toimivuudesta tai puutteista antavat sen käyttäjät. Oikeiden henkilöiden löytäminen vaatimusten määrittelyyn

on haastavaa. Vaatimukseen saattaa usein liittyä huomaamatta jääneitä lisävaatimuksia tai sen taakse piiloutuneita suuria ongelmia. Mikäli todellisia ongelmia ei kyetä tunnistamaan, vaatimusten määrittely jää epämääräiseksi ja niiden toivotaan ratkaisevan ongelman itsestään. Usein uskomukset tietojärjestelmien tuomiin ratkaisuihin ovat epärealistiset ja odotukset ovat liian korkealla. (Pohjonen 2002, 28-30)

Kommunikaation puute on tietojärjestelmien muutosprojektien pahin vihollinen. Ulkopuolinen palveluntarjoaja ja konsultit tulevat usein mukaan muutosprojektiin, jossa muutoskohteena on tietojärjestelmä, koska yrityksillä itsellään on harvoin mahdollisuuksia toteuttaa järjestelmämuutoksia täysin itsenäisesti. Käyttäjä toimii asiakkaana ja kehittäjä palveluntarjoajana, joka lisäksi tukee uuden tekniikan käyttöönottoa ja ylläpitoa yrityksessä. Käyttäjän ja kehittäjän väliset kommunikaatio-ongelmat johtuvat usein siitä, että heidän koulutus- ja kokemustasot ovat hyvin erilaiset. Kehittäjä näkee tilanteen helposti teknisemmältä ja abstraktimmalla tavalla, kun käyttäjään vaikuttavat yrityksen perustoiminnot, roolit ja ilmapiiri, joita palveluntarjoaja ei aina pysty ottamaan huomioon. (Pohjonen 2002, 50)

Projektin edetessä tarkastuspisteet sopivin väliajoin ovat tärkeitä. Ne varmistavat sen, että uusiin vaiheisiin ei edetä ennen, kun vanhat tavoitteet on saavutettu. (Harju 2004, 22-23) Samalla kehittäjän ja käyttäjän välisiä kommunikaatio-ongelmia voidaan lievittää, kun käyttäjät saavat osallistua projektin etenemiseen. Myös muutosvastarinta vähenee, kun käyttäjät voivat kokea vaatimustensa, tarpeidensa ja toiveidensa täyttyvän. (Pohjonen 2002, 51)

2.3.2 Muutosvastarinta

Muutos aiheuttaa epävakautta ja muuttaa tuttua ja turvallista työympäristöä, mikä saa helposti aikaan luonnollisen vastustusreaktion. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa pelko epäonnistumisesta tai siitä, että ei kyetä oppimaan uutta. Muutosvastarinnasta puhutaan paljon, mutta aina sen todellisia syitä ei kyetä hahmottamaan. Muutosvastarintaa pidetään usein asiaankuulumattomana hankalien ihmisten niskotteluna. Kuitenkin se usein paljastaa puutteita muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Todellisuudessa muutosvastarinnan taustalla on usein puutteellinen tai väärä tieto muutoksesta sekä pelko omasta asemasta, taloudellisista eduista ja turvallisuudesta. Muutosvastarinta voi esiintyä purnaamisena, mutta pahimmillaan jopa sabotaasina.

Taloushallinnon muutosprojekteissa uudella laskentainnovaatiolla on oltava edistävä vaikutus yrityksen taloushallinnon kehittämisen kannalta sekä lisäksi sen on tuettava yrityksen taloushallinnossa muodostettua visiota, muuten käyttöönoton hyödyllisyys on kyseenalainen. Se, miten uusi innovaatio sopii yrityksen kulttuuriin, on haaste. Jotta taloushallinnon muutos onnistuisi, yrityksen avainhenkilöiden sitoutuminen hankkeeseen on erittäin merkittävää.

Vanhat toimintatavat saatetaan kokea organisaatiossa niin ylivertaisiksi, että se voi vaikuttaa muutokseen estävällä tai hidastavalla tavalla. Muutosilmapiirin luomisen kannalta uuden innovaation hyötyjen osoittaminen ja muutoksesta viestiminen on äärimmäisen tärkeää. Muutoksen toteuttaminen vaatii suurta panostusta erityisesti muutosvastarintaan taipuvassa organisaatiossa. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2003, 291-292)

Taloushallinnon muutosprojekteihin liittyy usein kustannussäästöjen tavoittelu ja sitä kautta prosessien uudelleenorganisointi pienemmillä henkilöstöresursseilla. Toisin sanoen organisaation muutos voi johtaa irtisanomisiin, jonka seurauksena henkilöstö voi suhtautua muutokseen hyvinkin negatiivisesti. Vaikka oma työpaikka ei menisikään muutoksen myötä, muutos aiheuttaa epävarmuutta ja voi heikentää muutosilmapiiriä. Näkemyserot voivat johtaa siihen, että muutos ei saa henkilöstön tukea, mikäli muutos on ristiriidassa henkilöstön moraalikäsitteiden kanssa. (Lanning 1996, 30-31) Saneeraustilanteissa organisaation huomio tulisi kiinnittää tulevaisuuteen ja kriisin jälkeiseen aikaan. Näin ollen kampanjointi muutoksen sitouttamiseen ja innostamiseen on turhaa. Organisaatioon jääneille työntekijöille tulisi antaa työrauha, jotta he eivät koe tarpeetonta syyllisyyttä oman työpaikan säilymisestä. Ikävistä päätöksistä kantavat vastuun työnantaja ja johto sen edustajana. Se, miten irtisanotuista työntekijöistä puhutaan tai uskalletaanko heistä puhua laisinkaan, kertoo organisaation arvoista ja kulttuurista. Kenenkään ei tulisi joutua perustelemaan omaa selviytymistä väheksymällä irtisanottujen työpanosta saneeraustilanteen jälkeen. (Mattila 2007, 211-213)

Suomalaisissa organisaatioissa merkittävä puute muutoksen motivoinnista löytyy palkitsemisesta. Palkitseminen on harvinaista sekä lisäksi muutostoimintaa tuetaan harvoin, jos ollenkaan esimerkiksi huomionosoitusten kautta. (Mattila 2007, 110) Palkitseminen edellyttää usein suoritustason mittaamista, mutta se ei ole ainoa keino palkita henkilöstöä. Myös palaute ja tunnustus motivoivat muutokseen. Suoritustason mittaaminen ja palkitseminen ovat muutosprojektien arkoja keskustelunaiheita, mutta niiden puute ja vähentää muutoshalukkuutta. Tunnustuksen puute voi johtaa työntekijöiden turhautumiseen varsinkin silloin, kun työntekijät ovat kokeneet tehneensä hyvää työtä, mutta tapahtuneeseen edistykseen ei ole reagoitu. (Lanning 1996, 69-72)

Puutteellinen tai väärä tieto projektin kulusta ja tavoitteista johtaa henkilöstön näkökulmasta uskonpuutteeseen: projektista uskotaan olevan enemmän haittaa kuin hyötyä. Kun muutosprojektille on asetettu konkreettiset tavoitteet, joista eri osapuolet ovat samaa mieltä, projektilla on oikea suunta. Jos henkilöstö ei luota johtoon tai projektin toteuttajiin, ongelmat ilmenevät muutosvastarintana. Kuitenkin henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen muutokseen on johtajuuden vaikein osa ja myös yhä keskeisempi osa johtajuutta (Aaltonen 2009, HS 12.10.2009).

Lähes kaikki muutosprojektin ongelmat voidaan pohjimmiltaan yhdistää huonoon johtamiseen (Lanning 1996, 46). Johtamisen vaikutus muutosvastarintaan ilmenee siinä, että työntekijöitä ei kuunnella, tueta tai kannusteta. Projektin puutteellinen johtaminen ilmenee työntekijöiden turhautumisena eikä projektin onnistumiseen uskota. Tästä voi seurata passiivisuutta eivätkä työntekijät koe tarvetta muuttaa toimintatapojaan. Johtaminen on ennen kaikkea viestintää, eikä sen merkitystä voisi vähempää korostaa. 90 % projektin ongelmista johtuu puutteellisesta viestinnästä ja vain murto-osa teknisistä tai muista syistä (Westerling 2009, Talouselämä, 10.10.2009).

Muutostilanteissa ylimmän johdon, projektijohdon sekä lähiesimiesten kalenterit täyttyvät usein normaaliin johtamiseen liittyvien tehtävien hoitamisesta ja läsnäolo itse muutokseen vähenee. Organisaation tärkeimmän viestijän läsnäolon puute lietsoo epävarmuutta. Työntekijät voivat tulkita tilanteen siten, että muutokseen ei sitouduta eikä sille anneta tukea. Näitä tulkintoja on vaikeaa korjata jälkikäteen. Vaikka läsnäoloa on vaikeaa lisätä loputtomiin, muutostilanteissa säännöllisten viikkopalaverien tai jopa pikapalaverien pito edesauttaa läsnäolontunteen lisääntymistä. Lisäksi kriittinen keskustelu ja päätösten perustelu auttaa muutoksen tarpeen, sisällön ja tavoitteiden omaksumista ja sisäistämistä organisaatiossa. (Mattila 2007, 184-185)

Huono suunnittelu johtaa muutosvastarintaan. Se ilmenee erityisesti silloin, kun muutostarve on puutteellisesti perusteltu, työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun on vähäistä sekä silloin, kun projektin yleisistä tavoitteista ja suunnitelmista on tiedotettu puutteellisesti. Jos työntekijöille ei anneta mahdollisuutta suunnitella omaa tulevaisuuttaan tai esittää omia mielipiteitään tehdyistä päätöksistä, sitoutuminen muutokseen pysyy alhaisena (Lanning 1996, 59-61). Työyhteisö voidaan ottaa mukaan muutoshankkeen suunnitteluun. Toisaalta monesti on järkevää, että päätökset, tavoitteet ja aikataulu tulevat johdolta. (Hyppänen 2007, 231-233) Kuitenkin valitettavan usein työntekijät pidetään pimennossa suunnittelun ajan ja uudet toimintatavat ilmoitetaan sen kummemmin perustelematta. Kyseinen toimintatapa on helpoin toteuttaa, mutta ei edistä muutosilmapiiriin luomista. Puutteellisen tiedotuksen seurauksena henkilöt, joiden tulisi muuttaa toimintatapojaan, tietävät muutoksesta kaikkein vähiten (Lanning 1996, 59-61).

Muutosvastarinta on hyvin inhimillistä ja luonnollista toimintaa. Muutosvastarintaa esiintyy niin työntekijöissä kuin esimiehissä. Myös johtajien on syytä kiinnittää huomiota omaan asenteeseensa muuttuvassa työympäristössä, ennen kun keskittyvät muiden asenteisiin (Brock & Salerno 2008, 9). Muutosvastarinta ilmenee mm. passiivisena laiskuutena tai aktiivisena vastustamisena. Sen aiheuttajat olisi pyrittävä tunnistamaan ja kumoamaan motivoivilla tekijöillä. Yllättäen muutoksen aktiivisimmasta vastustajasta voidaan onnistua saamaan muutoksen aktiivisin puolestapuhuja, kun kyseinen henkilö on ymmärtänyt muutoksen luonteen ja idea

on saatu myytyä hänelle. (Lanning ym. 1999, 137-140) Suurimmat muutoksen esteet ovat sellaiset henkilöt, jotka näyttävät osallistuvan muutoksen toteuttamiseen, mutta todellisuudessa painavat jarrua kaikessa hiljaisuudessaan. Esimiesten on vaikeaa puuttua muutosvastarintaan, jota ei voida aukottomasti todistaa muutosvastarinnan perustuessa tuntoihin, aistimuksiin ja käytäväpuheisiin (Mattila 2007, 101).

Hajautetun organisaation haaste on oikean tiedon levittäminen mahdollisimman tehokkaasti. Tehokas viestintä edellyttää hajautetussa organisaatiossa yhteistä tietämystä ja ymmärrystä kunnioittavaa tapaa. Yleisin viestintäväline on puhelin ja sähköposti. Myös Intranet voi toimia tiedon jakamisen keskuksena. Lisäksi työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä tiedon jakamisen kannalta. Yhteinen halu yhteistyöhön auttaa toisistaan etäällä toimivia työtovereita, mutta tämä halu ei synny itsestään. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 103-104, 107)

Muutosprojekteissa kohdataan vastarintaa yleisesti silloin, kun työntekijöillä ei ole tarkkaa käsitystä muutoksen perustehtävästä tai tavoitteista. Ongelmista syytetään kuitenkin turhan usein pelkästään huonoa johtamista. Asenteet työyhteisön sisällä ovat hyvin erilaiset ja myös työyhteisön sisäiset ristiriidat jarruttavat tavoitteiden saavuttamista (Karjalainen 2008, 51-55). Työntekijän on myös hyvä pohtia itse, miten suhtautuu muutokseen. Työntekijä voi omalla toiminnallaan edistää muutostyötä asenteellaan ja toiminnallaan esimerkiksi kehittämällä työmenetelmiä ja kertomalla parannusehdotuksia sekä opastamalla ja auttamalla muita työtovereita. (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 141-143)

3 OSTORESKONTRAN PROSESSIT

Taloushallinto tarkoittaa järjestelmää, jolla yritys voi seurata sen taloudellisia tapahtumia ja jonka avulla se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Yrityksen talouden informaatiota voidaan tuottaa kahdella tapaa: sisäisellä ja ulkoisella laskentatoiminnalla. Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi palvelee yrityksen johtoa antamalla informaatiota talouden tilasta johdon päätöksenteon tueksi. Yritys voi suunnitella sisäisen laskentatoimen vastaamaan omia tarpeitaan vastaavaksi. Ulkoinen laskentatoimi eli yleinen laskentatoimi palvelee ulkoisia sidosryhmiä kuten esimerkiksi viranomaisia, työntekijöitä ja asiakkaita. Ulkoisen laskentatoimen peruslähtökohta on lainsäädäntö, joka edellyttää yrityksen taloudellisen tiedon jakamista määrätyin perustein. (Lindfors 2009, 13)

Taloushallinnon kokonaisuutta voidaan käsitellä prosesseina, johon kuuluu lukuisia taloushallinnon eri osa-alueita. Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, jota tukevat sen esiprosessit. Taloushallinnon prosessien avulla tuotettua tietoa voidaan raportoida ja arkistoida. Pääkirjanpidon muodostavia esiprosesseja ovat mm. osto- ja myynti- ja matkakeskontra, käyttö-

omaisuus ja vaihto-omaisuus, palkkakirjanpito sekä rahaliikennejärjestelmä. (Lahti & Salminen 2008, 14-16) Taloushallinnon tehtävänä on tukea liiketoimintaa ja siksi taloushallinnon prosessien kehittäminen on muodostunut entistä tärkeämmäksi. Kun yrityksen laskentainnovaatio tukee yrityksen strategisia tavoitteita, taloushallinto tukee yrityksen kilpailuedun syntymistä (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 50).

Tässä opinnäytetyössä taloushallinnon muutosprojekti liittyy ostoreskontran sähköistämiseen, jonka vuoksi tässä vaiheessa on syytä esitellä ostoreskontraa prosessina. Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi lähtee liikkeelle laskun saapumisesta ja päättyy sen maksamiseen ja kirjaamiseen kirjanpitoon. Koko hankintaprosessiin kuuluu kirjanpidon näkökulman lisäksi myös ostotilauksen tekeminen ja tavaran vastaanotto. Ostolaskuprosessia voidaan kuvata seuraavien vaiheiden avulla:

1. tilaus-toimitusprosessi
2. ostolaskun saapuminen
3. ostolaskun tiliöinti
4. ostolaskun tarkastus- ja hyväksymiskierto
5. ostolaskun kirjaaminen kirjanpitoon
6. maksatus
7. arkistointi
8. ostoreskontran täsmäytys

(Lahti & Salminen 2008, 49)

3.1 Manuaalisen ja sähköisen ostoreskontran erot

Manuaalisessa ostolaskujen käsittelyssä laskut kulkevat yrityksessä paperisina. Manuaalinen ostolaskujen käsittelytapa ei juuri eroa siitä, mitä se on ollut jo 1960-luvulla (Mäkinen & Vuorio 2002, 113). Laskun saapuessa tiliöinti-, tarkastus- ja hyväksymismerkinnät suoritetaan käsin, jonka jälkeen lasku tallennetaan kirjanpitojärjestelmään. Laskut säilytetään mapeissa. Pienessä mittakaavassa manuaalisessa ostolaskujen käsittelyssä ei ole ongelmaa, koska kaikki laskun käsittelyyn vaativat tekijät ovat fyysisesti lähellä toisiaan. Hankalimmillaan paperiset laskut liikkuvat postin avaamisen jälkeen postitse asiastarkastajalle ja hyväksyjälle sekä takaisin laskun tallentajalle. Lasku tallennetaan kirjanpitojärjestelmään ja siihen merkitään tositenumero. Jälkikäteen lasku tulee kaivaa esiin mapeista tositenumeron perusteella, jolloin on olemassa se vaara, että tarkastettava lasku myös unohtuu palauttaa takaisin mappiin (Mäkinen & Vuorio 2002, 130)

Manuaalisen ostoreskontran perusongelma on se, että laskut kiertävät hitaasti ja niillä on tapana hukkaa matkan varrella. Jos laskussa ei ole asianmukaisia liitteitä tai tarkastus- ja hyväksymismerkintöjä, lasku joudutaan käyttämään kierrossa uudelleen; pahimmassa tapauksessa jälleen postitse. Manuaalisessa ostoreskontrassa on myös hankalaa seurata sitä, missä kierron vaiheessa lasku kulkee, sillä se näkyy kirjanpidossa vasta tallentamisen jälkeen. Monesti laskujen maksu viivästyy, sillä lasku pyörii tarkastajan tai hyväksyjän pöydällä odottaessa lisäselvityksiä.

Manuaalinen laskujen käsittely sisältää lukuisia turhia työvaiheita, joita voitaisiin karsia automatiikan avulla. Esimerkiksi koko hankintaprosessin hyödyntäminen manuaalisessa laskujen käsittelyssä on hankalaa ilman automatiikkaa. Hankintaprosessi lähtee tilauksen tekemisestä ja tavarantoimituksesta. Tarkastus-hyväksymiskiertoa on mahdollista lyhentää, kun järjestelmät tarkistavat tilauksen oikeellisuuden automatiikan avulla. Manuaalisessa ostoreskontrassa ostotilauksiin liittyvää automatiikkaa ei voida hyödyntää. Toisaalta ostolaskujen manuaalinen käsittely on melko yksinkertaista eikä sisällä monia sähköiseen laskunkiertoon liittyviä toimenpiteitä. Sähköisessä laskunkierrossa avaintekijänä on laskun kuvan arkistointi sähköisesti. Verkkolaskujen osuus on kuitenkin melko pieni, jolloin lasku joudutaan skannaamaan käsittelyjärjestelmään. Skannaaminen ei varsinaisesti vähennä työtä sähköisessä laskujen käsittelyssä verrattuna manuaaliseen.

Sähköisten ostolaskujen peruslähtökohta on se, että lasku tallennetaan tietojärjestelmään tavalla tai toisella heti laskun saapumisen jälkeen. Näin ollen laskut ovat käytettävissä heti alusta alkaen ja niitä voidaan hakea esimerkiksi toimittaja- tai tiliöintitietojen perusteella. Samalla voidaan seurata kunkin laskun tilaa kierron eri vaiheissa ja kulujaksotukset on mahdollista tehdä, vaikka laskua ei olisikaan lopullisesti hyväksytty. Sähköisen ostolaskuprosessin peruskulku on seuraava:

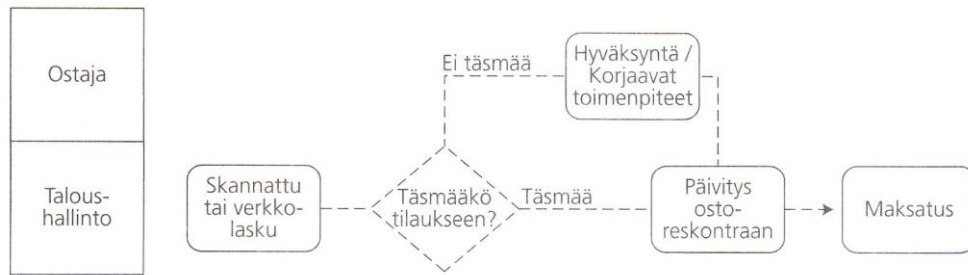
1. Lasku vastaanotetaan paperilla, se skannataan järjestelmään ja laskulle lisätään perustiedot tai verkkolaskuna saapunut ostolasku vastaanotetaan suoraan järjestelmään perustietoineen.
2. Lasku tiliöidään manuaalisesti tai automaattisesti
3. Lasku lähetetään sähköiseen tarkastus-hyväksymiskiertoon, jonka jälkeen se palautuu ostoreskontranhoitajalle
4. Ostoreskontranhoitaja siirtää hyväksytyt laskut kirjanpitoon
5. Kirjanpidossa laskuista muodostetaan maksuaineisto, joka lähetetään pankkiin

(Lahti & Salminen 2008, 50)

Ostolaskut vastaanotetaan järjestelmään pääosin joko paperilaskun skannaamisen tai verkkolaskun kautta. Paperina saapunut lasku edellyttää laskun skannaamista järjestelmään, jonka yritys voi tehdä joko itse tai ulkoistamalla sen toiselle yritykselle. Laskun skannauksessa tallennetaan laskun kuva ja laskuun liittyvät perustiedot joko automaattisesti tai manuaalisesti. Manuaalisessa skannauksessa laskusta tallennetaan ainoastaan kuva ja perustiedot lisätään laskulle manuaalisesti. Älyskannauksen avulla laskulta voidaan tulkata automaattisesti määrättyjä perustietoja kuten esimerkiksi päivämäärät, summat, viitteet ja valuutat tunnistamalla kirjaimia ja numeroita laskun kuvasta. (Mäkinen & Vuorio 2002, 117-119)

Järeimmät skannausohjelmat mahdollistavat jopa laskun rivitietojen tulkkauksen. Rivitietojen avulla laskun tuotteet voidaan ohjata suoraan oikeille kustannuspaikoilleen. Älyskannaus mahdollistaa laskun käsittelyn automatisointia, joka vähentää kaikin puolin turhaa skannaamiseen liittyvää työtä. Monet yritykset ulkoistavat laskujen skannauksen juuri tästä syystä, koska skannaaminen ei varsinaisesti vähennä laskujen käsittelyyn liittyvää työmäärää. Verkkolaskujen etu perustuu siihen, että skannausvaihe voidaan jättää väliin ja lasku saapuu suoraan järjestelmään perustietoineen. Näin ollen suurin kustannushyöty koskee nimenomaan verkkolaskuja. (Mäkinen & Vuorio 2002, 114-115) Verkkolaskujen osuus kaikista laskuista on kuitenkin verrattain pieni mm. siitä syystä, että verkkolaskun lähettäjän hyöty jää melko pieneksi verrattuna vastaanottajaan. Yritykset, jotka eivät itse käsittele laskujaan sähköisesti, ovat haluttomia investoimaan verkkolaskuihin, joka hyödyttää ainoastaan vastaanottajaa. Toisaalta jotkut yritykset ovat asettaneet toimittajasopimuksen edellytykseksi verkkolaskujen vastaanoton. Kaiken kaikkiaan verkkolaskujen yleistyminen säästää aikaa ja rahaa. (Lahti & Salminen 2008, 24)

Ilman automaattisia tiliöinti- ja täsmäytysmenetelmiä ostoreskontranhoitaja tiliöi laskun ja lähettää sen sähköiseen kiertoon asiatarkastajalle ja hyväksyjälle sovittujen kiertoperiaatteiden mukaisesti. Prosessin nopeuttamiseksi sähköistä laskunkiertoa voidaan automatisoida. Kun lasku on saapunut järjestelmään, ostoreskontranhoitajan tehtävä on tarkistaa, että laskun tiedot ovat oikein, jonka jälkeen lasku tiliöidään ja kierrätetään. Tiliöintiä voidaan nopeuttaa oletustiliöintien avulla, jos samalta toimittajilta vastaanotetaan toistuvasti laskuja, joiden tiliöinti on sama. (Lahti & Salminen 2008, 62-63) Sähköiseen ostoreskontraan on mahdollista linkittää myös muita hankintaprosessiin kuuluvia vaiheita, jonka avulla laskun kiertoa voidaan automatisoida ja sitä myötä nopeuttaa. Sähköistä ostolaskuprosessia voidaan nopeuttaa tilaukseen tai sopimukseen perustuvien laskujen käsittelyssä. Tilaukseen perustuvaa ostolaskuprosessia esitetään teoksessa Kohti digitaalista taloushallintoa seuraavan kuvan avulla:



Kuva 3 Tilaukseen perustuva ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 52)

Tilaukseen perustuvassa ostolaskuprosessissa normaalia kierrätystä voidaan nopeuttaa, koska ohjelma täsmäyttää laskun ostotilaukseen automaattisesti ja myös tekee tarvittavat tiliöinnit laskulle. Jos lasku täsmää tilaukseen, normaalia tarkastus-hyväksymiskierroa ei tarvita. Menetelmän etuna on se, että varastoon ostetut tuotteet voidaan täsmäyttää reaaliajassa ja samalla täsmäytymättömät tilaukset tulee korjattua. Sopimukseen perustuvassa ostolaskuprosessissa laskun käsittely on samankaltainen kuin tilaukseen perustuvassa. Tilauksen sijaan laskun täsmäminen suoritetaan sopimusta vastaan. Tyypillisiä sopimuksiin perustuvia laskuja ovat hallinnon laskut, kuten vuokra, siivous- vartiointilaskut. (Lahti & Salminen 2008, 52)

Ostolaskujen käsittely vaatii yrityksessä usein eniten taloushallinnon resursseja, jonka seurauksena ostoreskontran sähköistämällä voidaan saavuttaa suurimmat kustannushyödyt (Mäkinen & Vuorio 2002, 113). Yrityksen koosta riippuen sekä manuaalisella että sähköisellä ostolaskujen käsittelyllä on puolensa. Pienessä yrityksessä kalliisiin järjestelmäsovelluksiin ei ole syytä lähteä, mikäli ostolaskujen määrä on pieni eikä yrityksellä ole tarvetta järjestää monimutkaista tarkastus-hyväksymiskierroa laskunkierroa nopeuttamiseksi. Sähköisessä ostoreskontrassa laskunkierro nopeutuu, koska laskut ovat reaaliajassa ja aina saatavilla järjestelmissä.

3.2 Ostoreskontra osana sähköistä taloushallintoa

Sähköinen ostoreskontra liittyy koko sähköisen tai digitaalisen taloushallinnon käsitteeseen. Tyypillisesti sähköinen ja digitaalinen taloushallinto mielletään tarkoittamaan samaa asiaa keskenään, mutta kuitenkin määrittelyeroja on löydettävissä. Sähköinen taloushallinto on kehittynyt Suomessa paperittoman kirjanpidon ideasta sähköiseen taloushallintoon ja tulevaisuuden ihanteena on kokonaan digitaalinen taloushallinto. Sähköinen taloushallinto säästää aikaa ja rahaa. Se vähentää manuaalista työtä ja pienentää tallennusvirheitä. (Lindfors 2009, 13)

Teoksessa Kohti digitaalista taloushallintoa digitaalinen taloushallinto määritellään seuraavasti: *Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja kä-*

sittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa (Lahti ym. 2008, 21). Huolimatta siitä, että nykypäivänä tietotekniset ratkaisut ovat vieneet taloushallintoa jatkuvasti eteenpäin, täysin digitaalisesta taloushallinnosta ei voida vielä puhua. Sen sijaan sähköisestä taloushallinto on kyseessä silloin, kun taloushallinnon prosesseja hyödynnetään ja tehostetaan erilaisten sähköisten palveluiden käyttöönotolla. Taloushallinnon prosessien sähköistämisen idea perustuu siihen, että pyritään tehostamaan prosesseja ja eliminoimaan turhaa ja päällekkäistä työtä. Sähköisyyden myötä työt on voitu järjestää tehokkaammin ja pienemmillä henkilöstöresursseilla. (Lahti & Salminen 2008, 19-22)

Suomen lainsäädännön kannalta sähköinen taloushallinto ja paperiton kirjanpito ovat olleet mahdollisia vuodesta 1997. Voisi kuvitella, että tämän jälkeen yritysten sähköistyminen olisi ollut nopeata, mutta tosiasiasa kehitys on tapahtunut kaikkia ennusteita hitaammin. Ideana taloushallinnon prosessien sähköistämisestä on mainio, mutta kehitystä ovat jarruttaneet lukuisat haasteet. Pulaa on ollut sopivista taloushallinnon järjestelmistä ja lisäksi ihmisten ja organisaatioiden kyky omaksua nopeasti muuttuvaa teknologiaa on kehittynyt omaan tahtiinsa. Yritysten taloushallinnon prosessien sähköistäminen vaatii myös IT-projekteja, joka puolestaan vaatii aikaa ja rahaa. Kaiken kaikkiaan sähköistäminen on käytännössä monimutkaista ja paikoin hyvin vaativaa. (Lahti & Salminen 2008, 23-24)

Hyvin toimiessaan sähköinen taloushallinto tarjoaa lukuisia hyötyjä. Toiminnot tehostuvat ja nopeutuvat sekä päällekkäinen työ vähenee automatisoinnin myötä. Lisäksi resurssien ja arkistointitilan tarve pienenee. Sähköinen taloushallinto pienentää virheiden määrää, joita manuaalisessa taloushallinnossa usein esiintyy, koska sähköisessä taloushallinnossa järjestelmät hoitavat monia työaiheita automaattisesti. Pitkällä tähtäimellä uuden teknologian investoinnit maksavat itsensä takaisin hyötyjen tuomilla kustannussäästöillä. Suurten yritysten ja etenkin hajautetun organisaation näkökulmasta sähköinen taloushallinto on merkittävä apu selvittää liiketoiminnan vaatimuksista järkevästi ja hallitusti. Kontrolli paranee, kun taloushallintoa voidaan seurata reaaliajassa toiselle puolelle maapalloa saakka. (Lahti & Salminen 2008, 27-29)

4 CASE: OSTOLASKUJEN SÄHKÖISTÄMISPROJEKTI JA SEN ONGELMAT

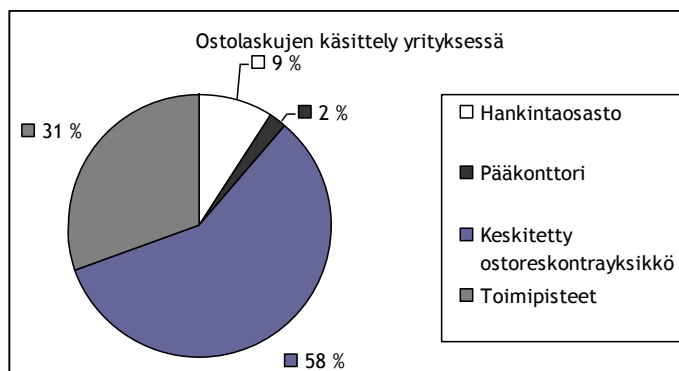
Tässä opinnäytetyössä käsitellään kohdeyrityksen ostolaskujen käsittelyprosessia ja siihen liittyvää muutosprojektia, jossa manuaalinen ostoreskontra muutetaan sähköiseen muotoon. Kohdeyritys on suomalainen, alansa suurin palveluja tuottava yritys, jolla on noin 30 valtakunnallisesti sijaitsevaa toimipistettä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2008 on noin 90 miljoonaa euroa ja yrityksessä työskentelee noin 750 työntekijää (Kohdeyrityksen tilinpäätös 31.12.2008). Yrityksessä on keskitetty talous- ja hallinto-osasto, jonne kuului ennen muutosta pääkirjanpito, myyntireskontra ja luotonvalvonta sekä henkilöstöasioiden hoito. Lisäksi pää-

konttorissa sijaitsee yrityksen tietohallinto-osasto. Organisaatio on kehittynyt nykyiselleen vuosien aikana, jonka seurauksena toimintatavat ovat etenkin taloushallinnon prosessien organisoinnissa olleet varsin kirjavat. Kohdeyrityksellä on ollut selkeä tarve uudistaa hajanaisia taloushallinnon prosesseja, mikä on aloitettu keskittämällä ja sähköistämällä ostolaskujen käsittely.

Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen muutosprojektia tutkitaan vaiheittain. Muutosprojektin valmisteluvaihetta tutkitaan analysoimalla yrityksen ostoreskontraa ennen muutosta. Sen avulla paljastuu muutoksen tarve. Suunnitteluvaiheessa määräytyvät projektin tavoitteet ja aikataulu. Toteutusvaiheessa todellinen muutos tapahtuu. Luvussa 6 tutustutaan yksityiskohdaisesti projektin aikana kohdattuihin ongelmiin, joihin vastaamalla projektissa päästään aloittamaan uusien toimintatapojen kehittämiseen.

4.1 Tutkittavan yrityksen ostoreskontra ennen muutosta

Ennen muutosprojektia kohdeyrityksen ostoreskontran prosessit olivat osittain keskitettyjä sekä osittain hajautettuja. Näin ollen koko ostolaskuprosessi oli huonosti kontrolloitavissa. Monitulosyksikköisessä ja valtakunnallisessa yrityksessä osa ostolaskuista käsiteltiin keskitetysti erillään pääkonttorista, toisella paikkakunnalla. Osan ostolaskuista toimipisteet hoitivat itse sekä lisäksi pääkonttorilla käsiteltiin talous- ja hallinto-osaston omat laskut. Myös erillisen hankintaosaston laskut käsiteltiin erillään sekä pääkonttorista että keskitetystä ostoreskontrayksiköstä. Toisin sanoen kohdeyrityksen ostolaskujen käsittelyyn oli useita eri vaihtoehtoja, jonka seurauksena toimintatavat ostolaskujen käsittelyssä eri toimipisteissä eivät olleet yhtenäiset. Ostolaskujen käsittelyyn liittyvää hajanaisuutta voidaan kuvata seuraavan kaavion avulla:



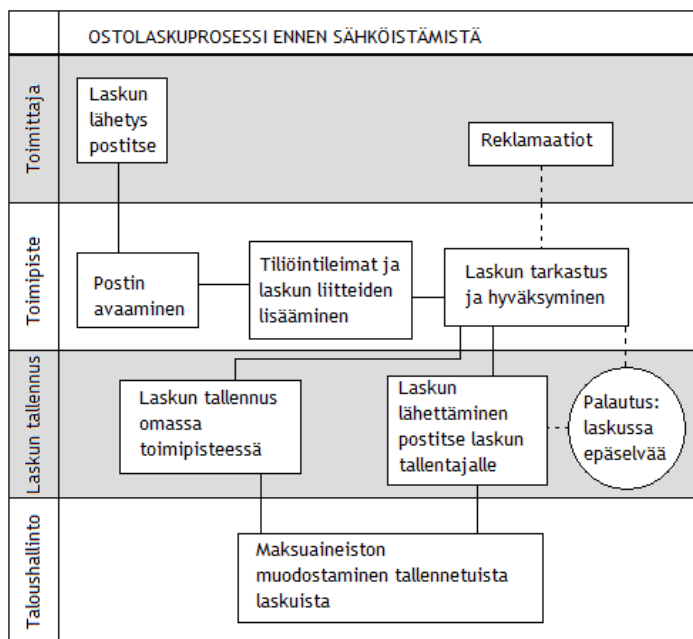
Kaavio 1 Ostolaskujen käsittely yrityksessä

Ennen muutosta kohdeyrityksessä käsiteltiin yli 100 000 laskua vuosittain. Pienimmissä toimipisteissä vuosittainen laskumassa liikkui muutamissa sadoissa, kun suurimmissa toimipisteissä ostolaskuja kertyi vuosittain jopa yli 7000. Hankintayksikön ostolaskujen osuus oli kaikista

yksiköistä suurin: noin 9500 ostolaskua vuodessa. Pääkonttorin osuus yrityksen ostolaskujen käsittelystä oli noin 2 % ja se sisälsi käytännössä pääkonttorin omat laskut. Toisella paikkakunnalla sijainneessa ostoreskontrayksikössä työskenteli kolme reskontratoimihenkilöä, joiden osuus koko yrityksen ostolaskuista oli noin 58 %. Heidän vastuullaan olivat yhteensä 21 toimipisteen laskut. Yhdeksän toimipistettä käsitteli ostolaskut omissa yksikössään ja näiden osuus koko yrityksen ostolaskumassasta oli noin 31 %. Lisäksi pääkonttorista erillään toimiva hankintayksikkö käsitteli omat ostolaskut, noin 9 % kaikista laskuista. (Kohdeyrityksen ostolaskutilastot 2008)

Keskitetyn ostoreskontrayksikön kolme reskontratoimihenkilöä käsittelivät ostolaskuja täysipäiväisesti. Muissa yksiköissä ostolaskujen käsittely suoritettiin osana muita työtehtäviä. Ennen muutosta ostolaskujen käsittelyyn ilman tarkastus-hyväksymistoimenpiteitä arvioitiin käytettävän noin viiden ja puolen työntekijän täysipäiväistä työpanosta. Lisäksi tarkastus-hyväksymistoimenpiteiden arvioitiin vievän koko organisaatiossa kolmen täysipäiväisen työntekijän työajan verran. Yhteensä arvio ostolaskujen käsittelyyn tarvittavista henkilöstöresursseista oli kahdeksan ja puoli työntekijää. (Kohdeyrityksen ostolaskutilastot 2008)

Itse ostolaskujen käsittely oli vanhanaikaista ja yrityksen kannalta menetelmät olivat kestävämpiä. Laskut kulkivat paperisina tarkastajien ja hyväksyjien kautta laskun tallentajille, jonka jälkeen laskut arkistoitiiin mappeihin. Laskujen tarkastelu jälkikäteen oli työlästä ja aikaa vievää. Seuraavassa kuvassa on esitetty yksinkertaistettu malli yrityksen ostoreskontra-prosessista.



Kuva 4 Ostolaskuprosessi ennen sähköistämistä

Kohdeyrityksen ostolaskuprosessi ennen muutosta perustui siihen, että toimittaja lähetti ostolaskut suoraan toimipisteelle, jossa suoritettiin tarkastus- ja hyväksymistoimenpiteet. Tämä tarkoitti lisäksi sitä, että laskut usein myös tiliöitiin toimipisteessä. Varsinkin niissä toimipisteissä, joissa ostolaskut käsiteltiin alusta loppuun saakka itse, laskun käsittelijällä oli oltava mm. arvonlisäverotuntemusta. Jos laskuja ei tallennettu kirjanpitojärjestelmään toimipisteessä, ne lähetettiin postitse erilliselle ostoreskontrayksikölle, jolloin ostoreskontratoimihenkilön tehtävänä oli tarvittaessa tiliöidä lasku ja tallentaa sen tiedot kirjanpitojärjestelmään. Oletuksena oli se, että laskussa oli mukana tarvittavat liitteet sekä asialliset tarkastus- ja hyväksymismerkinnät, koska laskujen edestakainen lähettely ei ollut mahdollista. Usein laskujen epäselvyydet käsiteltiin puhelimitse ja laskun puuttuvia liitteitä toimitettiin jälkikäteen mm. faksin avulla laskun tallentajalle. Tilintarkastuksen yhteydessä tarkasteltavat laskut toimitettiin tilintarkastajille faksilla. (Sähköpostikysely vanhoista toimintatavoista 12/2009)

Suurin osa yrityksen ostolaskuista perustuu ostotilaukseen, jonka vuoksi laskun on täsmättävä tilaukseen, jotta myös varaston arvo täsmäisi. Ennen muutosta laskun täsmäytys ostotilaukseen suoritettiin manuaalisesti. Tarkastaja tulosti ostotositteen laskun liitteeksi, jolloin voitiin todentaa laskun täsmävän tilaukseen. Mikäli ostotilaus oli väärin tuloutettu ostojärjestelmään, eikä lasku näin ollen täsmännyt tilaukseen, tarkastajan tehtävä oli korjata väärin tehty tuloutus. Ostotilauksen tarkastelu jälkikäteen oli hankalaa. Kirjanpitojärjestelmästä ei nähty, mihin ostotilaukseen kyseinen lasku liittyi, jolloin ainoastaan mappiin arkistoidusta laskusta oli mahdollisuus selvittää siihen liittyvä ostotilaus. (Sähköpostikysely vanhoista toimintatavoista 12/2009)

Pääkonttorin osuus ostolaskujen käsittelystä jäi varsin laihaksi. Toimipisteille oli kehittynyt vuosien mittaan omat toimitavat ostolaskujen käsittelyyn eikä pääkonttorilla ollut siihen juuri osuutta. Pääkonttorin ja taloushallinto-osaston tehtäväksi jäi käytännössä ostolaskujen maksatus. Toki merkittävässä hankinnoissa, joissa toimipisteen oma toimivalta ei riittänyt, ylempi johto astui mukaan kuvioon. Kuitenkin toimipisteiden perusliiketoimintaan liittyvissä hankinnoissa toimipisteet toimivat melko itsenäisesti. Kuten manuaaliselle laskujen käsittelylle on tyypillistä, myös kohdeyrityksen ostolaskut olivat kirjanpidon käytettävissä vasta laskun tallentamisen jälkeen. Näin ollen kuukauden vaihteissa ostoreskontratoimihenkilöillä oli melkoinen kiire saada kaikki laskut tallennettua oikeille kuukausille.

4.2 Muutosprojektin tavoitteet ja aikataulu

Organisaation hajanaisesta ostolaskuprosessista oltiin hyvin tietoisia ja muutosta oli kaavailtu jo useamman vuoden ajan. Muutosprojektin käynnistäminen eteni varsin hitaasti ja osittain siitä syystä, että muutokselle ei ollut tekijöitä tai mahdolliset tekijät olisivat olleet maantieteellisesti hyvin etäällä toisistaan. Muutokselle oli kuitenkin selkeä tarve. Ostolaskuprosessi

oli mahdollista järjestää tehokkaammin sekä ajallisesti että kustannuksiltaan. Toiminnan keskittäminen toisi etuja kohdeyrityksen suuren ostolaskuvolyymien vuoksi. Kohdeyrityksen projektin avainrooleissa toimivat ylin johto sekä hankintayksikön johto, projektipäällikkö, tiiminvetäjä, tuleva ostoreskontratiimi sekä palveluntarjoaja konsultin roolissa. Projektipäälliköksi valittiin tietohallintojohtaja, joka vastasi projektin teknisestä toteuttamisesta. Projektipäällikön tukena toimi talous- ja hallintoasiantuntija.

Projektin tavoitteena oli muodostaa hallittu, keskitetty ja sähköinen ostoreskontrayksikkö pääkonttorin yhteyteen, joka palvelee sekä toimipisteitä että taloushallintoa parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkoituksena oli tehdä oikeita asioita oikeissa paikoissa, jolloin tulosityksiköt voivat keskittyä tuloksen tekemiseen ja taloushallinto tukee sitä omalla toiminnallaan. Luonnollisesti muutoksen taustalla oli tehostaa ostoreskontraa myös siten, että uusilla menetelmillä työ voidaan hoitaa ennen kaikkea tehokkaammin, mutta myös pienemmällä henkilöstöresursseilla. Myös toimintojen keskittäminen tarkoitti sitä, että kaikilla vanhoilla työntekijöillä ei olisi mahdollista työskennellä pääkonttorin yhteydessä pitkien välimatkojen vuoksi. Tämän seurauksena muutokseen liittyviä tavoitteita ei voitu saavuttaa ilmaiseksi, jolloin irtisanomisilta ei välttytty.

Koska pääkonttorin yhteydessä ei aikaisemmin käsitelty ostolaskuja lukuun ottamatta pääkonttorin omia laskuja, muutosprojekti aloitettiin käytännössä tyhjästä. Uutta sähköistä ostoreskontrayksikköä varten tarvittiin asiantunteva ja osaava reskontratiimi, joka tulisi vastamaan koko yrityksen ostolaskujen käsittelystä. Uusien järjestelmien myötä tavoiteltiin työtä vähentäviä työkaluja laskujen käsittelyyn mm. verkkolaskujen, automatisoinnin sekä standardisoinnin avulla. Kaiken kaikkiaan muutos edellyttäisi uusien toimintatapojen kehittämistä, jotta sähköisestä ostolaskujen käsittelystä saataisiin irti suurin mahdollisin hyöty. Keskittämällä ja sähköistämällä ostolaskuprosessi pääkonttorin yhteyteen henkilöstöressurssien tarpeeksi arvioitiin viisi täysipäiväistä työntekijää. Koska varsinainen laskujen käsittely tapahtuisi ostoreskontratiimissa, toimipisteiden osuus tulisi vähenemään. Toimipisteissä laskun tarkastus- ja hyväksymistoimenpiteiden arvioitiin vievän yhteensä puolentoista työntekijän työpanoksen verran, mikä olisi puolet vähemmän kuin lähtötilanteessa. (Kohdeyrityksen ostolaskutilastot 2008)

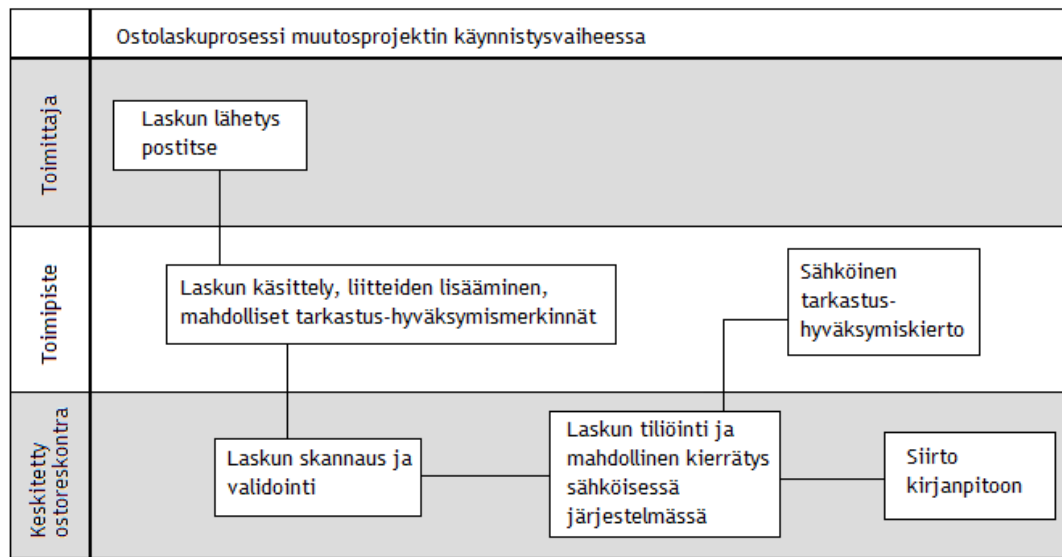
Tarkan muutosprojektin aikataulun määrittäminen osoittautui haasteelliseksi. Kaikkia toimipisteitä ei ollut mahdollista ottaa sähköisen käsittelyn piiriin yhdellä kertaa. Yrityksen vanhat ostolaskujen käsittelijät tulisivat toimimaan rinnakkain useiden kuukausien ajan ja toimipisteitä tultaisiin ottamaan mukaan asteittain. Toisin sanoen laskuja käsitellään yhtä aikaa sekä uudella järjestelmällä sähköisesti että vanhalla järjestelmällä manuaalisesti. Projektin etenemisen myötä tarkentuisi uuden ostoreskontratiimin todellinen henkilökunnan määrä. Toisaalta ei myöskään tiedetty, miten nopeasti toimipisteet omaksuisivat uudet toimitavat. Kos-

ka toimipisteet sijaisivat maantieteellisesti hyvinkin kaukana toisistaan, täsmäkoulutusta oli käytännössä mahdoton toteuttaa. Kun toimipisteitä otettaisiin vähän kerrallaan sähköisen käsittelyn piiriin, ostoreskontratiimin olisi helpompi opastaa käyttäjille uusia toimintatapoja. Oli myös otettava huomioon se, että ostoreskontratiimin uusien työntekijöiden olisi omaksuttava uudet toimintatavat, jotka käytännössä eivät olleet laisinkaan valmiit. Uudet toimintatavat muotoutuisivat sitä mukaa, kun nähtäisiin, miten uusi järjestelmä toimii, miten paljon automaatiikkaa voidaan hyödyntää ja ennen kaikkea, miten käytännön ongelmat saataisiin ratkottua. (Keskustelu tiimin vetäjän kanssa muutosprojektin haasteista 10/2009)

Elokuussa 2008 ostolaskujen sähköistä käsittelyä testattiin pääkonttorin omilla laskuilla sekä lisäksi mukana oli yksi toimipiste pilotin roolissa. Pilottitoimipisteiden avulla testattiin uusia toimintatapoja, ennen kuin niitä laajennettiin yrityksen muihin toimipisteisiin. Tavoitteena oli, että erillisen ostoreskontrayksikön laskut siirtyisivät osittain sähköisen käsittelyn piiriin viimeistään joulukuussa 2008. Näin ollen joulukuussa 2008 mukana olisi noin puolet yrityksen kaikista laskuista. Helmikuussa 2009 mukaan tulisi kolme toimipistettä, jotka ovat aikaisemmin käsitelleet laskut omassa toimipisteessä. Tuolloin ostoreskontratiimin vastuulla olisi noin 60 % yrityksen laskuista. Jäljelle jäisi seitsemän toimipistettä sekä hankintayksikön laskut, jotka muodostavat loput yrityksen laskuista. Kaikkien toimipisteiden olisi oltava ostoreskontratiimin käsissä viimeistään toukokuussa 2009, jolloin koko kirjanpitojärjestelmä uusittaisiin. Tällöin uuden ja vanhan järjestelmän käyttö rinnakkain ei olisi enää mahdollista. (Kohdeyrityksen ostolaskutilastot 2008)

4.3 Muutosprojektin toteuttaminen

Muutoksen toteuttaminen aloitettiin elokuussa 2008, jolloin tulevan tiimin vetäjä oli aloittanut uusien järjestelmien käytännön testaamisen. Oma roolini uudessa ostoreskontratiimissa alkoi lokakuussa 2008, jolloin toimin osa-aikaisesti opintojen ohella yhdessä tiimin ensimmäisen jäsenen kanssa. Muutosprojektin alkuvaiheessa ostolaskujen käsittelyprosessi oli sekoitus vanhaa ja uutta. Käynnistysvaiheen ostolaskuprosessia esitellään kuvassa.

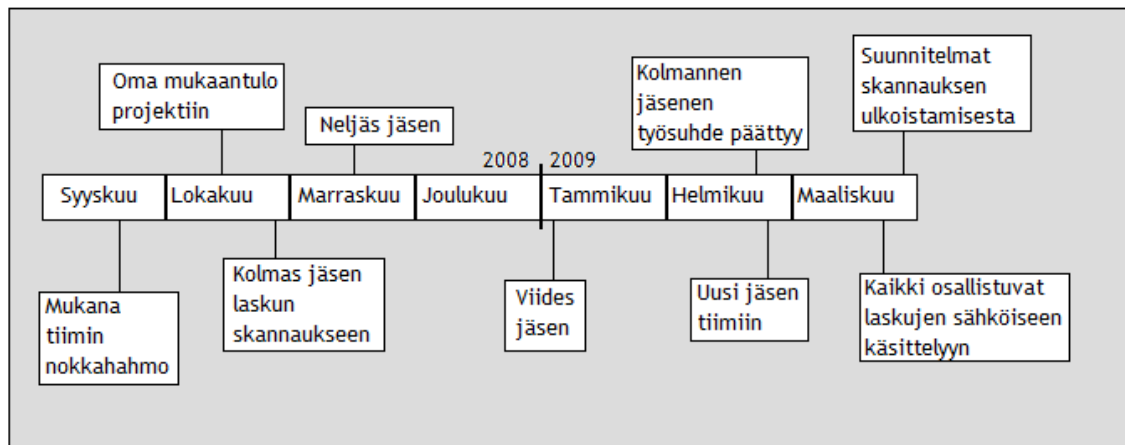


Kuva 5 Ostolaskuprosessi muutosprojektin käynnistysvaiheessa

Laskut kulkivat edelleen ensin toimipisteiden kautta. Koko organisaatio tulisi olemaan sähköisen käsittelyn piirissä vasta keväällä 2009. Näin ollen toimittajia ei voitu velvoittaa lähettämään osaa laskuista toimipisteisiin ja osaa suoraan ostoreskontraan. Lisäksi skannauksen ulkoistaminen oli perusteltu vaihtoehto, mutta ennen päätöksen tekemistä haluttiin selvittää siihen liittyvän työpanoksen osuus. Uusien laskutusosoitteiden ilmoittaminen toimittajille olisi edessä joka tapauksessa, mutta ennen sitä laskujen käsittelylle tulisi olla yhtenäinen käytäntö. Toimipisteet toimivat omalta osaltaan laskujen käsittelyssä entiseen tapaan. Laskuihin lisättiin tarvittavat liitteet kuten ostotositteet ja samalla useimpiin laskuihin tehtiin tarkastus- ja hyväksymismerkintä valmiiksi. Ostoreskontran tehtäväksi jäi lähinnä laskun skannaaminen ja validointi. Validoinnilla tarkoitetaan laskun perustietojen poimimista skannauksen jälkeen laskun kuvasta ennen laskun siirtymistä varsinaiseen käsittelyjärjestelmään. Käsittelyjärjestelmässä lasku tiliöitiin ja kierrätettiin tarvittaessa, mikäli tarkastus- ja hyväksymismerkintöjä ei ollut lisätty toimipisteessä.

Menetelmä ei varsinaisesti edistänyt ostolaskujen sähköistä käsittelyä sekä sähköisen kierron tuomia ajan säästöjä. Varsinkin, jos tarkastusmerkinnät puuttuivat laskulta, lasku jouduttiin kierrättämään sähköisesti siitä huolimatta, että lasku oli käytännössä jo tarkistettu toimipisteessä samalla, kun ostotilaustositteet oli liitetty laskun mukaan. Näin ollen uuden ja vanhan toimintatavan sekoitus teetti kaksinkertaisen työn. Kyseinen menetelmä antoi kuitenkin hieman pelivaraa uudelle ja vajaan ostoreskontratiimille. Tiimin jäsenet saivat tutustua rauhasuusiin järjestelmään ja sen mahdollisuuksiin, koska he eivät heti olleet täysin vastuussa koko ostolaskujen käsittelystä.

Muutoksen toteuttamisessa edettiin vaiheittain ja uusia toimipisteitä astui sähköisen käsittelyn piiriin suunnitelmien mukaan. Myös uuden ostoreskontratiimin kokoonpano edistyi vaiheittain ja tarpeen mukaan. Loka-marraskuussa 2008 tiimiin astui kaksi uutta työntekijää: toinen vakituiseksi kirjanpitäjäksi ja toinen määräaikaiseen apuun lähinnä laskujen skannaukseen. Oma roolini osa-aikaisena työntekijänä oli pitkälti opastaa uusia työntekijöitä käytännön tekemiseen. Lokakuun 2008-maaliskuun 2009 aikana ostoreskontratiimi oli muuttanut muotoaan otteeseen: tiimiin liittyi uusia jäseniä, osa jäi siitä pois osittain muiden työtehtävien vuoksi tai kokonaan määräaikaisen työsuhteen päättyttyä. Tiimin muodostumisen kehittymistä voidaan esitellä kuvan avulla:

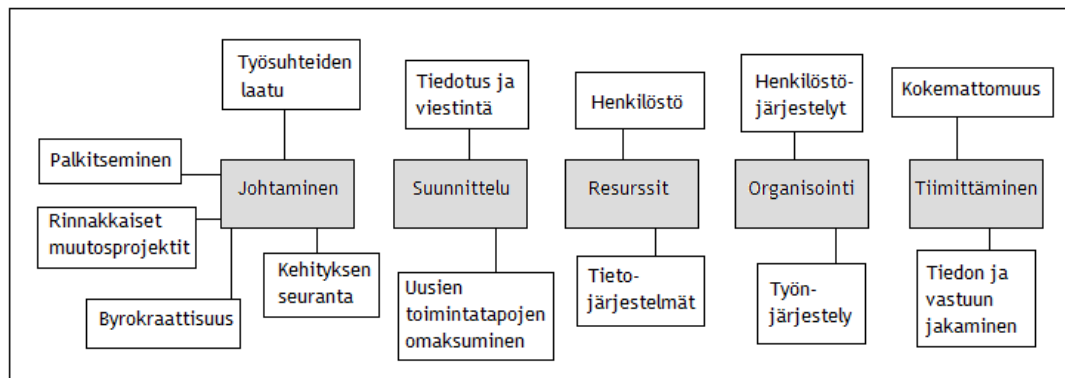


Kuva 6 Tiimin muodostuminen

Kohdeyrityksen muutosprojektin kannalta suurimmat muutokset toimintatavoissa tapahtuivat vasta maaliskuun jälkeen. Kuten kuviosta voidaan huomata, tiimin kokoonpano oli lähellä nykyistä vasta reilu puoli vuotta projektin käynnistämisen jälkeen. Näin ollen projekti eteni verrattain hitaasti ja ensimmäiset kuukaudet olivat lähinnä uusiin järjestelmiin, työtapoihin ja työtovereihin tutustumista.

Tiimin vetäjä oli aktiivisesti mukana prosessien kehittämisessä etenkin automatisoinnissa sekä toimintaohjeiden laatimisessa toimipisteille. Loppuvuodesta 2008 päästiin ostolaskujen automaattiseen täsmäämiseen ostotilauksen kanssa. Tämän seurauksena vanhan ja uuden toimintatavan sekalainen yhdistelmä alkoi häiritä ostolaskujen sähköistä käsittelyä eikä automatiikan tuomia etuja voitu käyttää niin tehokkaasti kuin olisi ollut mahdollista. Sitä mukaa, kun tiimi kehittyi kohti nykyistä, myös kaikkien jäsenten osuus uusien toimintatapojen kehittämisessä vahvistui. Loka-helmikuun aikana tiimin jäsenten rooli oli lähinnä opetella uusien järjestelmien käyttöä sekä toimia sen hetken olosuhteiden mukaisesti. Mitä tutummaksi uusi työympäristö kävi, sitä helpommin kohdattuihin ongelmiin alettiin tarttua. Vähitellen tiimistä alkoi näkyä kehittämisen halu.

Koko toimintatapa oli muuttunut melkoisen paljon vanhasta ja lisäksi muutos oli tuonut mukanaan uusia tekijöitä ostolaskujen käsittelyyn. Sen sijaan, että muutosprojektissa olisi ainoastaan siirrytty manuaalisesta ostolaskujen käsittelystä sähköiseen, alkoi ilmetä uusia tarpeita niin sähköisten ostolaskujen käsittelyn tasolla kuin organisaation vaatimusten tasolla. Koska kaikkeen ei voitu eikä ollut valmistauduttu suunnitteluvaiheessa, projektin toteuttamisvaiheessa alettiin kohdata ongelmia. Kuten aikaisemmin on todettu, muutosprojekteissa kohdataan usein ongelmia, jotka liittyvät johtamiseen, suunnitteluun, resurssien tarjontaan, organisointiin sekä tiimittämiseen. Seuraavassa kuvassa hahmotetaan kohdeyrityksen muutosprojektin ongelmia edellä mainittujen tekijöiden kautta:



Kuva 7 Muutosprojektin ongelmat

Kuviossa esitetyt ongelmat ovat ilmenneet kohdeyrityksen muutosprojektissa niin käytännön ongelmina kuin muutosvastarintana. Vaiheittain etenevä muutosprojekti sekä hajautettu organisaatio lukuisine eri toimintatapoineen toi mukanaan lukuisia haasteita uusien toimintatapojen kehittämisessä sekä uusien tapojen omaksumisessa. Valmiita vastauksia ei ollut tarjolla, koska osto- ja myynti- ja palvelusprosessien ei ollut käytettävissään aikaisemmin luotua yhteistyötä toimipisteiden kanssa. Seuraavaksi tutkitaan kohdeyrityksen muutosprojektin ongelmia erikseen sen molemmilla tasoilla.

4.4 Käytännön ongelmat projektissa

Reilun neljän kuukauden aikana uusia tiimiläisiä oli perehdytetty ostolaskujen käsittelyyn yksi toisensa jälkeen. Tiimin uudet jäsenet aloittivat työnsä yrityksessä tyypillisesti tutustumalla ostolaskuprosessiin aloittamalla skannaamalla laskuja. Vastuuta jaettiin sitä mukaan, kun yksi vaihe oli hallussa. Yllättäen kohdeyritykseen, jossa käsitellään yli 100 000 laskua vuosittain, alkoi muodostua todellinen paperilaskujen skannaukseen ja validointiin erikoistunut tehdas. Vaikka maaliskuussa koko tiimillä oli valmiudet osallistua laskujen tiliöintiin ja sähköiseen kierrätykseen, useimmiten työaika tahtoi kulua laskuja skannaamalla ja validoimalla. Lisäksi tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat hidastivat ostolaskujen käsittelyä.

Toimintatavat tahtoivat myös kallistua vanhaan ja uusien toimintatapojen jalkauttaminen eteni hitaasti. Hajautetussa organisaatiossa uuden tekniikan opastus ostolaskujen tarkastajille ja hyväksyjille osoittautui haasteelliseksi. Ostoreskontratiimille uhkasi kasaantua enemmän tehtävää kuin oli mahdollista saada aikaiseksi inhimillisen työajan puitteissa. Työnjaon kanssa kohdattiin ongelmia: mikä olisi tiimin vastuulla ja mikä toimipisteiden vastuulla. Hankintayksikön vaatimukset astuivat myös kuvaan, jonka seurauksena muutosprojekti uhkasi levitä laajemmalle kuin aluksi oli tarkoitus. Hankintayksikön rooli vaikutti myös uusiin toimintatapoihin liittyvien pelisääntöjen muodostumiseen.

4.4.1 Tietojärjestelmät

Suurin tietojärjestelmiin liittynyt käytännön ongelma kohdeyrityksen muutosprojektissa oli raskas skannausohjelma. Jotta paperilasku voitaisiin saattaa kierrätysjärjestelmään, lasku on skannattava. Käytössä ollut skannaus- ja validointiohjelma oli peräisin tytäryhtiöstä, jossa sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn oli siirrytty vuotta aikaisemmin. Tytäryhtiössä skannausjärjestelmän raskaus perustui riviskannaukseen, jossa liiketoiminnan luonteen vuoksi kaikki laskun rivitiedot oli kohdistettava omille kustannuspaikoilleen. Kohdeyrityksessä tytäryhtiön kautta tulleen skannausjärjestelmän rivitulkkauksominaisuudet olivat turhia ja hidastivat prosessia. Laskun yksityiskohtaisen tulkkauksen sijaan kohdeyrityksessä tarve oli ainoastaan määrittäen perustietojen tallentaminen.

Lisäksi olemassa ollut skannausohjelma oli ääretömän hidas eikä palveluntarjoaja pystynyt nopeuttamaan prosessia juurikaan. Palvelimet olivat jatkuvasti jumissa ja yhtäaikainen työskentely samassa ohjelmassa osoittautui mahdottomaksi. Itse skannaus hidastui merkittävästi, kun sitä teki useampi henkilö yhtä aikaa. Lisäksi varsinaisessa ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä oli havaittavissa hitautta. Kasvava ostolaskumassa, jatkuva kiire ja ylityöt aiheuttivat tiimin kesken turhautumista ja uskonpuutetta. Tilanne ei nykyisellään ollut suinkaan parane- massa vaan pahenemassa. Maaliskuussa 2009 kohdeyrityksen ostolaskuista vasta 60-70 % käsiteltiin pääkonttorissa. Parin kuukauden kuluessa loput kohdeyrityksen toimipisteistä siirtyivät sähköisten ostolaskujen käsittelyyn.

Ostolaskujen skannaaminen kuormitti ostoreskontratiimin työskentelyä melkoisesti. Tiimin jäsenillä kului merkittävä määrä työajasta postin avaamiseen, laskujen skannaamiseen järjestelmään sekä laskujen perustietojen käsittelyyn ennen varsinaista tiliöintiä ja tarkastus- hyväksymiskiertoa. Huomionarvoinen asia oli se, että ennen muutosta pelkästään laskujen tallentaminen järjestelmään työllisti kolme ostoreskontratoimihenkilöä täysipäiväisesti, kun heidän vastuullaan oli vasta vajaat 60 % kohdeyrityksen ostolaskuista. Ostolaskumassa alkoi

käydä liian suureksi tiimille, vaikka kaikkia toimipisteitä ei edes ollut saatu mukaan sähköiseen laskunkiertoon. (Tiimipalaveri 03/2009)

Epäsäännölliset tiimipalaverit alkoivat tuottaa tulosta, kun yleisen informaation jaosta edettiin kehitysehdotuksiin. Aikaisemmin tiimipalaverissa oli lähinnä käsitelty ajankohtaisia asioita, jotka tuli ottaa huomioon ostolaskuja käsiteltäessä. Tiimipalaverissa jaettiin myös neuvoja ja käsiteltiin asioita, joissa syntyi helposti virheitä. Eräässä palaverissa tiimin tuorein jäsen kyseenalaisti laskujen skannaamisen ja kysyi, minkä takia ostolaskujen käsittelyä kuormitetaan tällä tavalla. Vaikka laskujen skannaamiseen liittyvä ongelma oli tiedostettu jo aikaa sitten, vasta nyt siihen tartuttiin tosissaan. (Tiimipalaveri 03/2009)

Ongelman ratkaisua oli hidastanut se, että tiimissä oli tavallaan lamaannuttu ajatukseen, jossa oli vain pärjättävä niillä menetelmillä, mitä oli. Merkittäviä muutoksia ei ehdotettu, koska kuviteltiin, että kaikki toimipisteet tuli ensin saada mukaan uuteen systeemiin ja heidän oli myös opittava toimimaan uusien toimintatapojen mukaisesti. Myös tiimi oli vasta muoutumassa, jonka seurauksena toimintatapojen kehittäminen oli vielä pahasti kesken. Toisin sanoen koettiin, että myös tiimin oli tunnettava koko ostolaskuprosessi läpikotaisin ennen, kun voitiin päättää se, mitkä ovat oikeita ratkaisuja eri ongelmiin. Kuitenkin jo projektin alussa oli otettu huomioon ulkoistamisen mahdollisuus, kunhan ensin oli selvitetty siihen liittyvän työpanoksen osuus ja näin ollen oli selvää, että koko yrityksen ostolaskumassaa ei kyettäisi järkevästi käsittelemään tiimin voimin.

Ostolaskujen skannaamisesta alkoi muodostua todellinen ongelma, ja sen vuoksi ratkaisuun lähdettiin varsin nopeasti. Mahdollisia vaihtoehtoja pohdittiin yhteistyössä tiimin ja projekti-päällikön kesken. Ensin pohdittiin skannausjärjestelmän muuttamista keveämpään versioon. Hyvin pian huomattiin, että ongelma ei poistuisi sillä, että skannausta pyrittäisiin nopeuttamaan toisella ohjelmalla. Todellinen ongelma oli se, että tiimin jäsenet ylipäätään tuhlasivat aikaa postin käsittelyyn ja laskujen skannaamiseen. Näin ollen laskujen skannaus päätettiin ulkoistaa. Skannauksen ulkoistamista varten tiimiläisten tehtäväksi tuli suunnitella kirjeet toimittajille, joissa ohjeistettiin ohjaamaan laskut oikeaan osoitteeseen. Huomion arvoista oli se, että kohdeyrityksessä on noin 30 tulosityksikköä, jolloin kaikki laskut haluttiin ohjata suoraan oikeille yksiköilleen ostolaskujen käsittelyohjelmaan. Mahdollisimman moni lasku pyrittiin myös saamaan verkkolaskuina. (Järjestelmäpalaveri 3/2009)

Koko toimittajarekisterin läpikäyminen, osoitetietojen selvittäminen ja toimittajakirjeiden postittaminen olisi käynyt ostoreskontratiimille melko ylivoimaiseksi kiireen keskellä. Tämän vuoksi uusien laskutusosoitteiden informoimiseen saatiin ulkopuolista apua. Koska laskut kulivat toistaiseksi pääosin toimipisteiden kautta, myös toimipisteitä tuli ohjeistaa toimittamaan laskut oikeaan laskutusosoitteeseen. Huhtikuun alussa 2009 skannaus ulkoistettiin, jon-

ka seurauksena ostoreskontratiimillä oli mahdollisuus keskittyä olennaiseen. Käsittelyjärjestelmän tuomia mahdollisuuksia päästiin hyödyntämään tehokkaammin mm. automatisoinnissa. Itse ostolaskujen käsittelyjärjestelmän hitauteen etsittiin ratkaisuja hankkimalla palvelimille lisäkapasiteettia.

Muita tietojärjestelmiin liittyneitä ongelmia kohdattiin lähinnä prosessien kehittämisen näkökulmasta. Koska sähköisen ostoreskontran peruserätykset olivat kaikille varsinkin projektin alkuvaiheessa melko tuntemattomat, kaikkia tietojärjestelmiin liittyviä tarpeita ei osattu määrittellä tarkasti. Sitä mukaa, kun sähköistä ostolaskuprosessia opittiin tuntemaan paremmin, myös tietojärjestelmiin liittyviä vaatimuksia osattiin esittää tarkemmin. Tietojärjestelmien kehittämiseen tarvittiin luonnollisesti palveluntarjoajan, kehittäjän apua. Näin ollen parannukset eivät syntyneet välittömästi asian tultua esiin. Kommunikaatio palveluntarjoajan kanssa toimi, mutta kohdeyrityksen oli totuttava siihen, että halutut muutokset veisivät aikaa. Tämän vuoksi tietojärjestelmäpalavereja varten projektipäällikkö keräsi systemaattisesti käyttäjien kokemuksia ja toiveita, jotta mahdollisimman moni ongelma saataisiin ratkaistua kerralla.

4.4.2 Vanhat toimintatavat ja uusien toimitapojen omaksuminen

Eräs merkittävä käytännön ongelma muuttuneessa laskujen käsittelyssä oli vanhat toimintatavat, joita toimipisteet mielellään toteuttivat. Uusi sähköinen toimintatapa edellytti laskujen käsittelijöiltä sitä, että heidän oli totuttava tulemaan toimeen ilman paperiversiota. Lisäksi sähköinen laskunkierto muutti järjestystään siten, että laskut eivät enää kulkeneet ensimmäisenä toimipisteiden kautta. Seuraavaksi tutkitaan tilanteita, joissa vanhat toimintatavat kulkevat sähköisen laskunkierron mukana, sekä sitä, millä keinoilla niistä on pyritty pääsemään eroon.

Ostolaskujen skannauksen ulkoistaminen aiheutti lopullisesti sen, että laskujen käsittelyjärjestys muuttui ja myös toimipisteet näkivät laskunsa ainoastaan sähköisessä muodossa. Sen sijaan, että laskut kulkivat ensin toimittajalta toimipisteille, skannauksen ulkoistamisen myötä paperiset laskut pyydettiin osoittamaan suoraan toimipisteen omaan laskutusosoitteeseen skannausta varten. Tämän seurauksena laskut olivat ensimmäisenä ostoreskontratiimin käsittelyssä, jolloin paperiset laskut eivät myöskään enää unohtuneet toimipisteisiin. Myös verkkolaskuja varten oli jokaiselle toimipisteelle omat OVT-tunnukset, joiden avulla laskut saapuivat käsittelyjärjestelmässä suoraan oikealle tulosityksikölle. Kun laskut olivat ensimmäisenä tiimin käsittelyssä, automaattisesti täsmäytyvät laskut saatiin suoraan kirjanpitoon ilman sähköistä tarkastus-hyväksymiskiertoa.

Jäljelle jäävissä laskuissa voitiin toteuttaa sähköistä laskunkiertoa. Kaikkia toimittajia ei kuitenkaan tavoitettu pääkonttorista lähetetyn osoitteenmuutoskirjeen avulla. Toimipisteitä ohjeistettiin ilmoittamaan etenkin omille paikallisille toimittajille uusista osoitteista asiointin yhteydessä. Myös ostoreskontratiimi osallistui uusien laskutusosoitetietojen levittämiseen. Osa toimipisteistä piti kuitenkin omista toimintatavoistaan enemmän, jonka seurauksena varsinkin pientoimittajien laskut tahtoivat kulkea edelleen toimipisteiden kautta. Toisin sanoen toimipisteet eivät aina ilmoittaneet uusista laskutusosoitteista toimittajilleen, koska käsittelivät ostolaskunsa mieluummin paperilla. Samalla toimipisteisiin tullessiin laskuihin lisättiin tarvittavat ostotositteet sekä tarkastus-hyväksymismerkinnät manuaalisesti kuten ennen muutosta. Tämä tehti ostoreskontratiimissä lisätyötä etenkin niissä laskuissa, jotka olisi voitu täsmätä automaattisesti ilman, että toimipisteissä olisi pitänyt tehdä asialle mitään. Yksi merkittävin muutos sähköisessä laskunkäsittelyssä verrattuna manuaaliseen laskunkäsittelyyn on juuri se, että laskua tulisi tarkastella tietokoneen ruudulta paperilaskun sijaan. Myös ostoreskontratiimissä paperiset laskut kulkivat yllättävän pitkään mukana siitä huolimatta, että sama tieto oli saatavilla suoraan ruudulta. Tiimin jäsenet käsittelivät laskuja päivittäisenä työnä, mutta toimipisteissä se oli ainoastaan pieni osa päivän rutiineita. Näin ollen ei ollut ihme, että toimipisteiden työntekijöillä oli vielä enemmän vaikeuksia tottua laskujen kuvien katseluun näytöltä. Mitään taikatemppua ongelman korjaamiseksi ei ollut. Tiimissä tukeutuminen paperilaskuihin jäi viimeistään siinä vaiheessa, kun laskujen skannaus ulkoistettiin. Toimipisteissä työtovereita voitiin auttaa lähinnä opastamalla ohjelman asetuksien muokkaamisessa sopiviksi. Kaiken kaikkiaan ongelmana oli lähinnä vanhan ja uuden ero, jonka seurauksena totuttelu vei oman aikansa. Jää vain arvailujen varaan, kuinka monta sataa laskua tulostettiin paperille varsinkin alkuvaiheessa ainoastaan siitä syystä, että paperiversiota oli tottuneempi käsitellä.

Tilaukseen perustuvissa ostolaskuissa avaintekijänä on ostotilauksen tilausnumero. Sen avulla laskut voidaan täsmätä tilaukseen automatiikan avulla. Toimipisteitä ohjeistettaessa oli korostettu lukuisia kertoja ostotilauksen tärkeydestä. Mikäli laskusta puuttuisi ostotilausnumero, laskua ei voida täsmätä. Puuttuvat ostotilausnumerot pyydettiin uudessa systeemissä sähköisen infokierron avulla. Mikäli tilaus oli tuloutettu väärin, infokierron avulla laskun tarkastajaa pyydettiin korjaamaan tuloutus ja ilmoittamaan uusi tilausnumero. Tilaajat saivat infoviestin myös silloin, kun tilaus oli täsmännyt laskuun onnistuneesti. Ostoreskontratiimi yllättyi melkoisesti, kun infoviesteihin ei tahtonut saada vastauksia. Vielä hankalampaa oli saada toimipisteiden työntekijät korjaamaan virheellisiä tuloutuksia. Niille toimipisteille, joiden laskut oli käsitelty ennen muutosta erillisessä ostoreskontrayksikössä, virheellisten tuloutusten korjaaminen ei ollut uusi asia. Näissä toimipisteissä toiminta sujui suurin piirtein. Niitä toimipisteitä, jotka olivat käsitelleet ostolaskunsa itse, ei tahdottu saada korjaamaan virheellisiä tuloutuksia. Heräsi kysymys siitä, kuinka tarkasti ostotilaukset olivat täsmänneet laskuihin ennen muutosta.

Toimipisteet olivat saaneet lukuisia toimintaohjeita, mutta niiden viesti ei tahtonut mennä perille. Yleisin syy oli se, että ohjeet olivat pitkiä ja käsittelivät useita asioita kerrallaan, jonka vuoksi niitä ei luettu kunnolla. Tiimin kesken päätettiin pilkkoa ohjeita pienemmiksi. Esimerkiksi varsin monimutkaisen infokiertosysteemin selventämiseksi laadittiin miniopas, jonka avulla toimipisteet tietävät, kuinka menetellä erilaisissa tilanteissa. Samalla tähdennettiin ostotilausnumeron merkitystä: sen löytyminen laskulta helpottaa niin tiimin kuin toimipisteiden työtä.

Ongelmatapausten kanssa minioppaat ja viestit eivät riittäneet, jonka seurauksena suora yhteys puhelimitse helpotti asiaa. Monesti työtoverin kanssa keskusteltaessa huomattiin, että tiimille täysin itsestään selvä asia ei ollut yhtä selkeä toimipisteen työntekijälle. Samalla huomattiin, että sovitusta toimintatavoista poikkeaminen ei välttämättä johtunut välinpitämättömyydestä vaan siitä, että jaettua tietoa ei ollut omaksuttu. Keväälle 2009 sattui koulutustilaisuus lähelle kohdeyrityksen pääkonttoria, johon osallistuisi kaikkien toimipisteiden työntekijöitä. Kyseisestä tilaisuudesta saatiin varattua aikaa myös sähköisen ostolaskuprosessin käsittelyyn, jolloin toimipisteiden työntekijöihin saatiin suora kontakti uusien toimintatapojen viestinnässä.

Kuten aikaisemmin on todettu, vanhojen toimintatapojen muuttaminen tarkoittaa muutosta jokapäiväisissä rutiineissa. Kohdeyrityksessä toimipisteet saivat soveltaa uusia ja vanhoja toimintatapoja keskenään melko pitkään. Vielä nykyäänkin osa laskuista toimitetaan toimipisteille. Toisin sanoen uusien osoitetietojen jakelu toimittajille on vähentynyt projektin edetessä, vaikka toimipisteisiin saapuvien laskujen osuus nykypäivänä ei ole kovin merkittävä. Lisäksi hankintayksikön omien laskujen käsittelyssä noudatetaan edelleen vanhan ja uuden toimintatavan yhdistelmää siitä huolimatta, että muiden toimipisteiden odotetaan noudattavan osittain hankintayksikön määrittelemiä pelisääntöjä (Taloushallinnon palaveri 12/2009). Jotta vanhoista toimintatavoista olisi ollut mahdollista päästä systemaattisesti eroon, se olisi pitänyt ottaa suunnitteluvaiheessa paremmin huomioon. On kuitenkin muistettava se, että suunnitteluvaiheessa ei ollut tarkkaa tietoa siitä, mihin suuntaan uudet toimintatavat olivat kehitymässä, koska koko prosessissa oli tapahtumassa kokonaisvaltainen muutos.

4.4.3 Henkilöstöressurit

Toukokuun 2009 lopussa kaikkien toimipisteiden ostolaskut olivat ostoreskontratiimin käsittelyssä. Vaikka ostolaskujen skannaus oli ulkoistettu, työtaakka oli silti käydä liian suureksi ostoreskontratiimille. Näytti siltä, että tiimissä oli viisi täysipäiväistä työntekijää. Todellisuudessa osalla tiimin jäsenistä oli vastuullaan myös muita työtehtäviä ja ainoastaan tiimin kolmella uusimmalla jäsenellä oli ainoana tehtävänä hoitaa kohdeyrityksen ostoreskontraa. Oma

roolini ostoreskontratiimissä oli muuttunut huomattavasti. Vaikka työskentelin keväällä 2009 täysipäiväisesti, tehtäväkseni tuli lukuisia muita työtehtäviä ostoreskontraprosessin ulkopuolelta. Lähestyvänä kesänä edessä olisivat kesälomat ja minun tehtävänäni oli myös lomittaa muita taloushallinto-osaston työntekijöitä. Vähitellen itsestäni alkoi tuntua siltä, etten toiminnut koko projektin aikana päivittäisissä rutiineissa vaan työtehtävät riippuivat siitä, missä eniten apua tarvittiin. Myös uusi taloushallinnon projekti, jossa koko kirjanpitojärjestelmä vaihdettaisiin uuteen, oli käynnistymässä, mikä muutti huomattavasti työnkuvaani.

Myös tiimin vetäjällä oli muita vastuita niin taloushallinnon muissa työtehtävissä kuin ostolaskujen käsittelyjärjestelmässäkin, jolloin hänen osuuttaan ostoreskontran rutiineista ei voitu laskea täysipäiväiseksi. Näin ollen sähköistä ostolaskuprosessia käsitteli täysipäiväisesti kolme työntekijää, minkä huomattiin olevan täysin riittämätön määrä. Tiimin ahdingolle saatiin toivottua helpotusta toukokuussa 2009, kun vielä yksi uusi työntekijä astui mukaan tiimiin. Tällä kertaa yritys oli uudelle työntekijälle ennestään tuttu, koska kyseinen henkilö oli ollut mukana ennen muutosta olleessa keskitetyssä ostoreskontrayksikössä. Uuden tiimin jäsenen kokemus kohdeyrityksestä ja sen ostolaskuprosessista helpotti uusien toimintatapojen omaksumista. Nyt täysipäiväisiä ostolaskujen käsittelijöitä oli neljä, mikä oli jo lähellä todellista tarvetta. Lisäksi viidennen työntekijän panos muodostui muista taloushallinto-osaston työntekijöistä, jotka suorittivat ostoreskontran työtehtäviä muun työn ohella.

Henkilöstöressurssien tarjonta osoittautui monien muutosprojektien tavoin myös kohdeyrityksen yhdeksi ongelmatekijäksi. Heti projektin alusta alkaen ostoreskontratiimin jäsenten määrä oli tiimin näkökulmasta alakanttiin mitoitettu. Ongelma oli pitkälti se, että määrättyjä työtehtäviä ei ehtinyt suorittaa normaalin työajan puitteissa. Tämän seurauksena myös uusien toimintatapojen kehitystyö hidastui, koska kenelläkään ei ollut siihen aikaa. Johdon näkökulma henkilöstöressurssien tarpeesta jäi hieman epäselväksi, koska tehtyjä ratkaisuja ei erityisemmin perusteltu. Jollain tasolla tiimin näkökulma kuitenkin otettiin huomioon ja ostoreskontratiimiin saatiin vahvistuksia, mutta vasta sitten, kun siihen oli todellinen pakko. Toisin sanoen tilanteiden ennakointi jäi toisinaan melko vähäiseksi. Arviot ostolaskujen käsittelijöiden tarpeesta olivat usein turhan optimistiset ja jopa epärealistiset. Henkilöstön tarvetta arvioitaessa verrattiin turhan usein ennen muutosta toimineeseen ostoreskontrayksikköön siitä huolimatta, että toimintatavat olivat muuttuneet hyvin paljon entisestä. Kuitenkin lopputuloksena oli noin viisi ostolaskujen käsittelijää, kuten alussa oli asetettu tavoitteeksi.

4.4.4 Työn organisointi ja vastualueet

Tiimissä ei ollut vielä keväällä 2009 sovittu erikseen toimipisteiden jaosta tai omista vastuualueista. Jälleen kerran taustalla oli se, että tiimin ja toimipisteiden haluttiin tuntevan uudet toimintatavat ennen kuin vastuualueista voitaisiin sopia. Tiimi koki kuitenkin, että vastuualue-

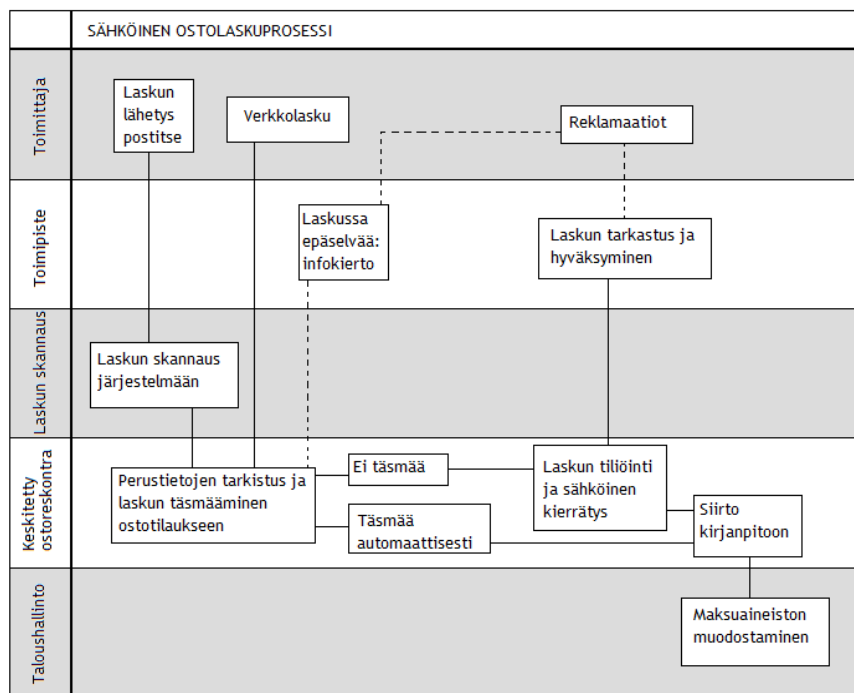
eiden jakaminen selkeyttää työn organisointia. Tämän seurauksena toimipisteet jaettiin tiimin jäsenten kesken kesäkuussa 2009 pidetyn ostoreskontrapalaverin seurauksena. Samalla oli myös tarvetta muuttaa toimintatapoja siten, että tiimin ja toimipisteiden vastuista keskusteltaisiin tarkemmin.

Uusissa toimintatavoissa tehtiin se virhe, että ostoreskontratiimi pyrki liiaksi tekemään asioita toimipisteiden puolesta, mikäli toimipisteet eivät itse sitä osanneet. Pahimmillaan tiimin jäsenet etsivät oikeat tilausnumerot ostopöytäkirjasta itse, koska toimipisteissä infoviesteihin ei vastattu. Ostoreskontrassa jopa selvitettiin rivikohtaisesti, mitkä laskun tuotteet erotetaan ostotilaukseen, jotta toimipisteessä olisi helpompi korjata virheet. Koko prosessista puuttui enää se, että tiimin jäsenet vielä korjasivat virheelliset tuloutukset. Tällaisiin hätäratkaisuihin päädyttiin, koska toimipisteiden opastamiseen ei tahtonut riittää aikaa, mutta ennen kaikkea siksi, että sähköistyneeseen ostolaskuprosessiin oli lisäilty uusia vaatimuksia, joita tiimi yritti parhaan mukaan toteuttaa. Tämä johti siihen, että toimipisteissä uusien toimitapojen omaksuminen eteni hyvin hitaasti ja samalla kuormitti ostoreskontratiimiä entisestään. Hankintayksikkö oli päässyt ostoreskontraprosessiin muutosprojektin aikana omine vaatimuksiin. Ennen muutosta laskun tarkastajat ja hyväksyjät löytyivät yhdestä toimipisteestä, mutta muutosprojektin myötä hankintayksikön osuus ostolaskujen käsittelystä kasvoi ja ostotilauksiin perustuvissa laskuissa tarkastus-hyväksymiskierto oli muuttunut.

Kaikki ostotilaukseen perustuvat varastohankinnat tuli hyväksyttäväksi hankintayksikössä. Automaattisesti täsmäävät laskut kulkivat ohi sähköisen kierron suoraan kirjanpitoon, mutta suurin osa varasto-ostoista vaati manuaalista käsittelyä, jonka vuoksi laskut tuli hyväksyttäväksi hankintayksikön tuotevastaavalla. Käsittelyjärjestelmän ja sähköisen kierron kannalta oli yhdenmukaista, kenelle lasku lähetettäisiin hyväksyttäväksi. Ongelma oli kuitenkin se, että kaikki hankintoihin liittyvät epäselvyydet sekä tilausten tulouttamiseen liittyvät virheet tulivat väistämättömästi ostoreskontratiimin selvitettäväksi. Ostoreskontratiimi oli ajautunut huomaamatta kehittämään myös hankintayksikön toimintatapoja, vaikka sillä ei ollut siihen voimavaroja.

Ostoreskontratiimin näkemys oli se, että sen vastuulla oli ostolaskujen tiliöinti ja kierrätys sekä kierron valvonta ja laskujen siirto kirjanpitoon maksatusta varten. Kaikki hankintoihin liittyvät epäselvyydet kuulusivat hankintayksikön vastuulle. Yksi peruste oli se, että ostoreskontran työntekijät eivät olleet asiantuntijoita organisaation hankintojen organisoinnissa tai ostotilausjärjestelmän käytössä. Myöskään projektin tavoitteena ei ollut kehittää hankintayksikön toimitapoja vaan muuttaa manuaalinen ostolaskujen käsittely sähköiseen muotoon. Hankintayksikön tulisi siis kehittää toimintatapojaan ja tehostaa kohdeyrityksen varastohankintoja yhdessä toimipisteiden kanssa, ei ostoreskontran välityksellä.

Heinäkuussa 2009 käsittelemättömien ostolaskujen osuus oli kasvanut katastrofaalisiin mittasuhteisiin ja tilanne vaati pikaisia toimenpiteitä. Ongelman selvittämiseen osallistui taloushallinnon työntekijöiden lisäksi myös hankintayksikön johtoa. Tiimin vastuuta ostolaskujen tarkastuksesta pienennettiin, jotta ostolaskujen sähköisessä käsittelyssä voitaisiin keskittyä oikeisiin tehtäviin. Toimipisteen tarkastajalla olisi vastuu siitä, että tilaus vastaa laskua, eikä ostoreskontratiimin tulisi valvoa tätä. Keskusteluissa tultiin siihen tulokseen, että laskujen tarkastukseen liittyviä tiukkoja kriteereitä oli löysättävä, jotta laskut saataisiin jälleen liikkeelle. Palaverissa myös todettiin, että toimipisteiden uudelleenkouluttamiselle on tarvetta. Yhteistyössä tiimin kesken toimipisteille laadittiin uusi ohje laskujen käsittelyyn. Sähköistä ostolaskuprosessia voidaan kuvata seuraavan kuvan avulla:



Kuva 8 Sähköinen ostolaskuprosessi

Peruseriaatteena oli se, että mikäli lasku ei täsmää tilaukseen, se lähtee suoraan tarkastettavaksi tilaajalle, jonka tehtävä on tarkistaa lasku asianmukaisesti siten, että lasku vastaa ostotilausta. Tämän jälkeen lasku siirtyy hyväksyttäväksi hankintayksikön tuotevastaavalle. Mikäli laskulta puuttuisi tilausnumero, tätä voitaisiin kysyä infokierron avulla. Kaiken kaikkiaan infokiertojen määrää pyrittiin hillitsemään epäselvien laskujen osalta, koska suuri infokiertojen määrä teetti tuplatyötä sekä ostoreskontrassa että toimipisteissä. Vähitellen käsittelemättömien ostolaskujen määrä alkoi vähetä ja ostoreskontrassa alettiin päästä lähelle normaalitilannetta. (Ostoreskontrapalaveri 07/2009)

Kesällä 2009 organisaatiossa tapahtuva rinnakkainen taloushallinnon muutosprojekti vei johdon ja projektipäällikön huomion. Kesän aikana tehtiin viimeiset muutokset ostoreskontrapro-

sesseihin, mutta loppukesästä ostoreskontraprojekti oli käytännössä keskeytettynä. Tässä vaiheessa normaali työ oli jotakuinkin sujuvaa ja tietojärjestelmien kanssa ei ollut suurempia ongelmia. Kuitenkaan moniin kehittämisen arvoisiin asioihin prosesseissa ei enää otettu kantaa. Projekti ei myöskään saanut virallista lopetusta. Akuutteihin ongelmiin kuitenkin etsittiin vastauksia viikoittaisissa koko taloushallinnon henkilöstön kesken järjestetyissä palavereissa, mutta projektin systemaattinen seuranta jäi takaa-alalle.

4.5 Muutosvastarinta projektissa

Luonnollisesti myös tämän kohdeyrityksen muutosprojektissa oli havaittavissa muutosvastarintaa. Tiimin muutosvastarintaa on vaikea analysoida, koska tiimin jäsenet olivat projektin käynnistyessä käytännössä uusia työntekijöitä. Näin ollen tiimillä ei ollut vanhoja toimintatapoja taustallaan, joista se olisi voinut pitää tiukasti kiinni. Kuitenkin vuoden aikana tapahtui paljon, vuosi oli raskas ja myös tiimissä koettiin uskonpuutetta. Tiimitasolla muutosvastarinta ei välttämättä ole täysin oikea ilmaisu, mutta siihen altistavia tekijöitä oli havaittavissa, jonka seurauksena tässä tutkimuksessa puhutaan muutosvastarinnasta myös tiimitasolla.

Koko organisaation tasolla muutos oli huomattavasti suurempi. Se edellytti toimipisteiden työntekijöiltä sopeutumista ja uusien taitojen omaksumista. Työntekijöiden osallistumista oman tulevaisuutensa suunnitteluun pidetään tärkeänä. Kuitenkin kohdeyrityksen tapauksessa koko hajautetun organisaation huomiointi uusien toimintatapojen kehittämisessä oli käytännön kannalta vaikeaa. Sen sijaan muutosprojektin aikana edettiin pääasiassa toimipisteiden ehdoilla. Lähtökohta oli se, että uusien taitojen omaksuminen ei sujuisi itsestään, jonka vuoksi toimipisteet tulisivat tarvitsemaan tukea.

4.5.1 Tiimitaso

Kohdeyrityksen muutosprojektin kannalta tiimin osallistuminen ja motivaatio vaikutti monin tavoin siihen, että suoranaiseen muutosvastarintaan ei ajauduttu tiimitasolla. Tiimitasolla monet muutosvastarintaan altistavat tekijät eivät saaneet aikaan passiivisuutta tai aktiivista vastustusta projektia kohtaan. Kuitenkin motivaatiota alentaviin tekijöihin uskallettiin ottaa kantaa, jotta parannusta saataisiin aikaiseksi. Voidaan myös todeta, että tiimin jäsenillä oli monissa tapauksissa kärsivällisyyttä enemmän kuin olisi voinut olettaa. Työpäivät venyivät tahtomatta pitkiksi, tietotekniikan kanssa oli paljon ongelmia sekä käytännön ongelmiin vastaaminen eteni hyvin usein hitaasti, joka puolestaan lisäsi entistä enemmän työtaakkaa.

Tiimitasolla muutosvastarintaan altistavina ja erityisesti motivaatiota alentavana tekijöinä voidaan pitää työsuhteiden laatua sekä ajoittaista kuuntelun puutetta erityisesti muutosprojektin alkuvaiheessa. Vakinaisia työsuhteita solmittiin varsin säästeliäästi. Projektin suunnit-

teluvaiheessa ei ollut selkeää käsitystä siitä, kuinka paljon uusi sähköinen ostolaskujen käsittelytapa tulee vaatimaan henkilöstöresursseja. Tämän vuoksi monet työsuhteet solmittiin määräaikaisiksi ja projektiluontoisiksi. Vasta, kun uudet toimintatavat ovat muotoutuneet osaksi ostolaskujen käsittelyä, voitaisiin määritellä todellinen henkilöstön tarve.

Työskentely kohdeyrityksen muutosprojektissa teetti kuitenkin kovasti töitä ja edellytti myös jonkinlaisia uhrauksia lähinnä venyvien työpäivien muodossa. Rankka työtahti ja siitä palkaksi saatu uusi määräaikainen työsopimus aiheutti turhautumista ja tiimin jäsenillä heräsi kysymyksiä siitä, kannattaako nähdä liikaa vaivaa. Turhautuminen pitkään vallinneeseen kiireiseen työtahtiin ilmeni epävirallisissa tiimipalavereissa sekä käytäväkeskusteluissa. Myös ylitöiden tekeminen tiimin jäsenillä väheni, koska sen ei koettu tuovan ratkaisua ongelmiin. Vastapainona turhautumiselle oli kuitenkin usko siihen, että tiimin panostus muutosprojektiin oli tärkeää ja merkityksellistä. Lisäksi tiimin työmoraali ja kehittämisen halu esti totaalisen passiivisuuden ja lamaantumisen. Tiimin jäsenille järjestettiin kuitenkin aina tavalla tai toisella mahdollisuus pitää lomaa tai vapaapäiviä tiukan työtahdin helpottamiseksi.

Ostoreskontratiimissä koettiin usein, että havaittu ongelma tuli näyttää toteen useaan kertaan ennen, kun tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdyttiin. Kohdeyritys koettiin ostoreskontratiimin näkökulmasta myös hyvin byrokraattiseksi, koska ongelmiin puututtiin verrattain hitaasti ja usein vasta sitten, kun oltiin jo lähellä katastrofia. Erityisesti alkuvuodesta 2009, kun tiimi ei ollut vielä lopullisessa muodossaan, kehitystyötä jarrutti usein se, että haluttiin ensin varmistaa tiimin valmius käytännön työhön ennen, kun merkittäviin toimenpiteisiin ryhdyttäisiin. Todellisuudessa tiimin jäsenet kokivat saavansa vastuuta sekä vaativampia tehtäviä eräänlaisen arvojärjestyksen mukaan. Uusia asioita opetettiin yksitellen siten, että kaikilla ei välttämättä ollut samaa tietotaitoa käytettävissään. Toisinaan se, että vain määrättyillä henkilöillä oli pääsy rinnakkaisiin taloushallinnon järjestelmiin, aiheutti ihmetystä, koska käytännössä kaikki tekivät samaa työtä ja tarvitsivat siihen samoja työkaluja. Uusien taitojen ja tietojen valikoitunut jakaminen koettiin usein jopa tiimin jäsenien osaamisen aliarvioimiseksi, johon toivottiin ja myös osittain saatiin parannusta aikanaan. Edellä mainitut asiat ilmenivät tiimin välisissä keskusteluissa sekä lisäksi niitä tuotiin esiin palavereissa.

Tiimin jäsenten kesken oli myös havaittavissa ajoittaista uskonpuutetta yleisesti projektin onnistumiseen etenkin alkuvuodesta ja keväällä 2009. Tammikuussa 2010 käydyssä keskustelussa tiimin jäsenen kanssa pohdittiin sitä, miten uskonpuute projektin onnistumiseen ilmeni muutosprojektin edetessä. Keskustelussa todettiin, että työmäärä suhteessa työntekijöihin ei ollut tasapainossa toisiinsa nähden, jolloin uskonpuute projektin onnistumiseen ilmeni normaaleissa käytännön rutiineissa. Pelkästään aamun posti nostatti tuolloin epätoivon tunteita, koska tiedettiin, että olemassa olevilla resursseilla saapunutta laskumäärää ei kyettäisi käsittelemään päivän aikana (Keskustelu tiimin jäsenen kanssa muutosprojektin haasteista 01/10).

Myös toukokuussa 2009 pidetty ostolaskupalaveri tukee tiimin jäsenten kokemaa uskonpuutteen tunnetta. Palaverin asialistalla olivat mm. kasaantuneista ostolaskuista johtuva suma, henkilöstöresurssien riittämättömyys sekä tulevat kesälomat (Ostolaskupalaverin asialista 05/09, 1).

Osallistuminen projekti- ja kehityspalaveriin koettiin tärkeäksi, joka ilmeni siten, että usein aloite palaverin pitämiseen lähti tiimin jäsenistä. Vastaavasti kokousten ulkopuolelle jääminen koettiin harmilliseksi ja monesti kokouskutsun saapuessa seurattiin sitä, kenelle kutsu osui. Merkittävät ratkaisut kohdattuihin ongelmiin löydettiin usein yhteisen pöydän äärestä varsinkin silloin, kun läsnä olivat projektipäällikön ja tiimin lisäksi myös johtoportaan väkeä. Projektijohdon mukanaolo toi usein varmuutta sille, että kehitystä saadaan aikaiseksi. Kaiken kaikkiaan tiimin jäseniltä ei puuttunut kehittämisen halua. Tiimi kykeni hyvin oma-aloitteisesti puuttumaan ongelma-kohtiin ja vaatimaan niihin puuttumista. Tiimin itseohjautuvuuden kehittyminen projektin myötä edesauttoi ongelma-kohtiin tarttumista sekä oma-aloitteisten kehitysehdotusten esiintuomista. Myös tiimin keskinäinen yhteishenki koettiin hyväksi. Useissa keskusteluissa on käynyt ilmi, että hyvä yhteishenki ja mukavat työtoverit ovat olleet kantava voima muuten raskaan vuoden vastapainoksi.

Tiimin itseohjautuvuuden kehittyminen ei kuitenkaan edennyt kohdeyrityksessä suoraan oppikirjaesimerkkien kautta. Aikaisemmin on todettu, että yhtenäisen tiimikulttuurin muodostuminen edellyttää yhteisiä tavoitteita, oppimista sekä aikaa, jonka seurauksena itseohjautuvuus paranee. Tiimin jäsen totesi eräässä keskustelussa, että usein yrityksissä panostetaan tiimi- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen osallistumalla erilaisiin koulutustilaisuuksiin. Kohdeyrityksessä tiimityöhön ei panostettu erityisellä tavalla ja tiimin odotettiin toimivan yhdessä lähestulkoon itsestään. Myöskään tiimikulttuurin kehittämiseksi ei varattu ylimääräistä aikaa, koska muutosprojekti oli jo käytännössä käynnissä, kun tiimiä muodostettiin. Toisin sanoen herää kysymys siitä, miten hyvin tiimiä muodostettaessa otettiin huomioon se mahdollisuus, että tiimi ei tulisi keskenään toimeen ollenkaan. Vaikka kohdeyrityksessä tiimikulttuurin kehittämiseen ei panostettu, tiimi kehittyi puolesta vuodessa hyvin yhteistyökykyiseksi ja toimivaksi. Käytännössä tiimin oli kyettävä toimimaan yhdessä ja vastaamaan haasteisiin oma-aloitteisesti, koska valmiita vastauksia ei ollut tarjolla. Kesäkuussa 2009 pidetyssä palaverissa johdon taholta esitettiin kysymys: ”Uskotteko te siihen, että esittämillänne toimenpiteillä vallitsevaa tilannetta voitaisiin parantaa?” (Ostoreskontrapalaveri 06/2009). Koska vastaus oli kyllä, toimenpiteisiin ryhdyttiin. Toisin sanoen tiimi sai mahdollisuuden toteuttaa omaa harkintakykyään ongelmatilanteissa ja se sai siihen myös luottoa johdon taholta. Tämän seurauksena tiimistä tuli entistä oma-aloitteisempi ja se pyrki itsenäisesti pohtimaan parannuksia muutosprojektiin.

4.5.2 Organisaation taso

Kohdeyrityksen lukuisat, toisistaan hyvin erilaiset toimipisteet toivat haasteita muutokselle, mutta myös altisti muutosvastarinnalle. Tiedon jakaminen, uudet toimintatavat sekä taustalla vaikuttaneet irtisanomiset aiheuttivat organisaation tasolla hämmennystä. Muutosvastarinta ilmeni toimipisteissä asenteina ja vanhoja toimintatapoja noudattamalla. Lisäksi uuden tekniikan opettaminen oli osoittautunut haasteelliseksi, jonka seurauksena osaamisen puute aiheutti toimipisteissä vastustusta uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Muutosvastarinnan ilmeneminen projektissa oli kuitenkin vähäisempää verrattuna käytännön ongelmiin.

Muutosvastarinta näkyi toimipisteiden työntekijöiden käyttäytymisessä ja asenteissa eri tavoin. Osa yksinkertaisesti jätti noudattamatta sovittuja ohjeita. Se, että osa toimipisteistä ei toimi sovittujen ohjeiden mukaisesti, oli myös toukokuussa 2009 pidetyn ostoreskontrapalaverin asialistalla (Ostoreskontrapalaverin asialista 05/09, 1). Infoviesteihin ei vastattu kunnolla eikä määrättyjä toimenpiteitä suoritettu lukuisista huomautuksista huolimatta. Monesti ongelman syyksi paljastui se, että ohjelmaa ei osattu käyttää tai ohjelmaa ei haluttu opetella käyttämään. Moni koki ohjelman hankalaksi, jonka vuoksi sen käyttötaidoissa esiintyi puutteita opastuksesta huolimatta. Monesti puhelimitse annettu henkilökohtainen opastus auttoi työntekijää toimimaan sovittujen ohjeiden mukaisesti. Lisäksi henkilökohtainen opastus otettiin mielellään vastaan ja alkoi paljastua myös kiinnostusta sekä innostusta uusia menetelmiä kohtaan. Näin ollen asenne muutosta kohtaan parani.

Toisaalta niiden työntekijöiden, jotka eivät halunneet joko oppia uuden ohjelman käyttöä tai ylipäättänsä toimia uusien toimintatapojen mukaisesti, motivoiminen oli hankalaa. Muutamat työntekijät suorastaan kieltäytyivät toimimasta ohjeiden mukaisesti ja ottivat oikeudekseen siirtää oman osuutensa laskun tarkastus-hyväksymiskierrosta toimipisteen toiselle työntekijälle. Näissä tilanteissa ostoreskontratiimin tehtävä ei ollut ojentaa tai pakottaa työntekijää toimimaan sovittulla tavalla, jolloin pelisääntöjen selvittäminen oli esimiehen ja työntekijän asia. Kuitenkin hankalimpien tapausten osalta ongelmat vähentyivät sitä mukaa, kun käytännön ongelmiin löydettiin ratkaisuja. Monesti käytännön ongelmat olivat juuri se syy, mikä aiheutti turhautumista ja vastustusta uusiin järjestelmiin ja toimintatapoihin.

Toimipisteet joutuivat hyvin usein tyytymään annettuihin ohjeisiin, jotka koskisivat kaikkia toimipisteitä. Uusista toimitavoista viestittiin erilaisten tiedotteiden ja oppaiden avulla lähinnä sähköpostin ja intranetin välityksellä. Aikaisemmista kokemuksista oli opittu, että viestien perillemeno ei ollut taattua, vaikka asiasta oli tiedotettu useampaan kertaan. Näin ollen viestien merkitystä korostettiin lähettämällä tiedotteita johdon välityksellä, jotta ne otettaisiin vakavasti. Valitettavasti yleinen viestintä toimipisteisiin väheni projektin edetessä siitä huolimatta, että kertauksesta olisi voinut olla apua uusien toimintatapojen sisäistämisessä. Myös

heinäkuussa 2009 ostoreskontrapalaverissa noteerattu uudelleen kouluttamisen tarve jäi puheen tasolle.

Taustalla vaikuttaneet irtisanomiset aiheuttivat myös muutosvastarintaa, mikä näkyi erityisesti asenteissa. Ostoreskontratiimin jäsenet saivat toisinaan melko tyyliä kommentteja toimipisteistä varsinkin silloin, kun laskun käsittelyssä oli tapahtunut virheitä tai jostain asiasta ei ollut riittävää tietämystä. ”Ei ennen ollut tällaisia ongelmia”, ”Etkö osaa lukea”, ”Kyllä tämä asia ennen hoitui tällä tavalla”. Asenneongelmista keskusteltiin ostoreskontrapalaverissa ja ikävissä tapauksissa niihin myös puututtiin. Pääosin asenneongelmiin pystyttiin vaikuttamaan lisäämällä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Toimipisteitä olisi voinut kuitenkin rohkaista enemmän ottamaan yhteyttä ongelmatilanteissa ostolaskujen käsittelijöihin, jotta uudet työntekijät tulisivat tutummiksi. Samalla, kun uudet toimintatavat alkoivat kytkeytyä osaksi organisaation toimintaa ja tiimin jäsenten osaaminen kehittyi, myös muutokseen luotettiin enemmän.

Osa irtisanotuista työntekijöistä työskenteli useita kuukausia rinnakkain uuden muutosprojektin kanssa. Heidän käytöksessään ei ollut moittimisen sijaa, mutta tiimille ei ollut juuri annettu opastusta siihen, miten heidän kanssa tulisi toimia. Koko tilanne oli melko kiusallinen. Irtisanottuja työntekijöitä luonnollisesti harmitti menetetty työpaikka, kun samaan aikaan pääkonttorin yhteydessä moni ihminen oli saanut työtä ostoreskontran tehtävistä. Tästä seurasi väistämättä se, että vuorovaikutus oli irtisanottujen työntekijöiden kanssa melko minimaalista. Näin ollen myöskään vuosien saatossa kertynyttä tietoa ja tuntemusta ostoreskontraprosessien organisointiin ei kehdattu uudella vanhoilta työntekijöiltä.

5 LOPPUPÄÄTELMÄT KOHDEYRITYKSEN MUUTOKSESTA

Jälkikäteen ajateltuna monet toimenpiteet ongelmien ratkaisusta tuntuvat itsestään selviltä. Todellisuudessa monet muutosprojektin aikana eteen tulleet ongelmat oli ensin kohdattava, jotta sopiva ratkaisu olisi mahdollista löytää. Tilanne olisi ollut aivan toinen, jos kohdeyrityksessä olisi ennestään ollut yhtenäinen ja johdonmukainen tapa käsitellä ostolaskuja tai jos ostolaskut olisi jo lähtötilanteessa käsitelty keskitetysti pääkonttorin yhteydessä. Projektissa edettiin pitkälti toimipisteiden ehdoilla, mikä toisinaan hidasti tavoitteiden saavuttamista, mutta toisaalta antoi mahdollisuuden kehittää täysin uudet toimintatavat kohdeyrityksen tarpeille sopiviksi.

Kaiken kaikkiaan kohdeyrityksen muutosprojekti oli lähtökohdiltaan hyvin altis ongelmille. Uusien tietojärjestelmien lisäksi uutta sähköistä ostoreskontrayksikköä oli lähdetty toimintojen keskittämisen myötä rakentamaan myös uusilla työntekijöillä. Taustalla vaikuttaneet saaneerukset olivat omalta osaltaan muuttaneet muutosprojektin luonnetta työyhteisön näkö-

kulmasta. Projektin aikana syntyneisiin haasteisiin vastaaminen ja ratkaisujen luominen edellytti koko tiimiltä rohkeutta kehittää uusia toimintatapoja, koska täysin valmiita ratkaisuja ei ole ollut tarjolla. Toisaalta muutos ulottui taloushallinto-osaston lisäksi koko organisaatioon. Lisähaasteen muutokselle antoi hajautettu organisaatio, jossa tulosityksiköt ovat jakautuneet valtakunnallisesti koko Suomessa. Näin ollen yhtenäisten toimintatapojen luominen koko organisaation ostolaskujen käsittelyyn ei ole ollut aivan yksinkertaista.

Kohdeyrityksen taloushallinnon muutosprojektissa kohdattiin hyvin tyypillisiä ongelmia, jotka ilmenivät sekä käytännön ongelmina että muutosvastarintana. Kuten projekteissa yleisesti, myös tämän kohdeyrityksen muutosprojektissa merkittävimmät ongelmat ovat liittyneet esimerkiksi suunnitteluun, johtamiseen, resursseihin, sekä organisointiin. Aikaisemmin on todettu, että muutostyön tekemiseen kuuluu pieniin havaittavissa oleviin ongelmiin tarttuminen ja näiden jatkuva ratkaiseminen. Tämä on korostunut erityisesti tämän kohdeyrityksen muutosprojektissa, koska etukäteen suunnitellun käsikirjoituksen mukaan eteneminen on ollut käytännössä mahdotonta projektin lähtöasetelman vuoksi. Näin ollen kohdeyrityksen muutos on elänyt matkan varrella ja suunnitelmat ovat tarkentuneet projektin edetessä. Vaikka ongelmia, etenkin käytännön ongelmia, ratkottiin koko projektin ajan, niihin tarttuminen tapahtui usein melko myöhään ja vasta siinä vaiheessa, kun oli todellinen pakko. Osittain kohdeyrityksen byrokraattinen olemus aiheutti sen, että monet pienetkin parannukset saatiin aikaiseksi vasta silloin, kun yhteisen pöydän ääressä istui myös yrityksen johtohenkilöitä.

Yleisesti kaikki pikapalaverit, tiimipalaverit, järjestelmäpalaverit sekä yhteiset keskustelutuokiot olivat hyödyllisiä tapoja kehittää sähköistä ostoreskontraprosessia sekä ratkaista kohdattuja ongelmia. Projektipäälliköllä oli usein tapana pyytää tasaisin väliajoin miettimään kehitettäviä kohteita seuraavaa kokoontumista varten. Tämä myös edisti projektin nykytilan seurantaan sekä mahdollisti tiimin osallistumisen oman tulevaisuutensa suunnitteluun. Kaiken kaikkiaan erityisesti ostoreskontratiimillä oli mahdollisuus vaikuttaa ongelmien ratkaisuun sekä uusien toimintatapojen kehittämiseen erityisesti siinä vaiheessa, kun kaikki toimipisteet oli otettu mukaan sähköisen käsittelyn piiriin toukokuussa 2009. Toimipisteiden näkökulma jäi melko olemattomaksi vaikkakin heidän näkemyksiään pyrittiin jossain määrin ottamaan huomioon ainakin ostoreskontratiimiltä.

Johdon huomio kääntyi uuteen taloushallinnon muutoshankkeeseen, jonka seurauksena sitoutuminen ostoreskontraprojektiin pieneni. Myös projektipäällikkö oli mukana uudessa taloushallinnon projektissa keväällä 2009. Projektijohdon vähenevä huomio ostoreskontran sähköistämiprojektia kohtaan toki noteerattiin työyhteisössä, mutta se ei kuitenkaan vaarantanut projektin onnistumista. Työyhteisön kärsivällinen asenne omalta osaltaan kesti monet projektin puutteet, jotka olisivat voineet aiheuttaa paljon enemmän muutosvastarintaa ja käytännön ongelmia jossain muussa muutosympäristössä. Useissa keskusteluissa otettiin huomioon

se, että ostoreskontran muutosprojekti ei ollut ainoa muutoshanke, joka vei aikaa ja resursseja kohdeyrityksessä.

Työyhteisöt ovat siis hyvin yksilöllisiä ja erilaisia keskenään, jonka seurauksena taloushallinnon muutosprojektien teoriaa voi joskus olla hankalaa sovittaa käytäntöön. Tämän kohdeyrityksen muutosprojekti on osoittanut sen, että käytännössä onnistunut muutosprojekti ei aina etene suoraan oppikirjaesimerkkien avulla. Ensinnäkin lähes tyhjästä sekä ensiyrityksellä rakennetusta ostoreskontratiimistä on muodostunut toimiva, kehittämishaluinen sekä yhteistyökykyinen. Pahimmassa tapauksessa tiimi ei olisi toiminut yhdessä ollenkaan eikä onnistunutta lopputulosta olisi saavutettu. Kaiken kaikkiaan vuoden aikana on onnistuttu rakentamaan sähköinen ostoreskontrayksikkö, joka huolehtii keskitetysti koko organisaation ostolaskujen käsittelystä. Parannuskohteita on ja pitääkin olla, jotta kehitys ei pysähtyisi.

Aikaisemmin tässä opinnäytetyössä esitettiin kolme kysymystä, joiden perusteella taloushallinnon muutosprojektin onnistumista voidaan arvioida: Onko uusi laskentainnovaatio omaksuttu ja otettu aidosti käyttöön, ovatko toimintatavat muuttuneet muutoksen seurauksena sekä mitä mitattavissa tai konkreettisesti arvioitavissa olevia hyötyjä on saatu aikaan? Seuraavaksi arvioidaan edellä olevien kysymyksien kautta muutosprojektin onnistumisia ja kehittämiskohteita:

- + kaikki laskut tallennetaan ja käsitellään sähköisessä muodossa uudella järjestelmällä
- + valtaosa laskuista kiertää toimittajalta toimipisteiden sijaan suoraan ostoreskontratiimin käsiteltäväksi
- + valtaosa laskuista tarkastetaan ja hyväksytään sähköisesti
- + täsmäytysohjelman avulla varastoon ostettujen tuotteiden seuranta on parantunut
- + automatiikan hyödyntäminen vähentää laskujen käsittelyyn tarvittavaa aikaa
- + laskut ovat taloushallinnon käytettävissä heti tallentamisen jälkeen
- + laskujen tarkastelu jälkikäteen on helppoa
- + laskukäsittelijöiden määrä on pienentynyt
- + ostolaskujen käsittely on yhdenmukainen kaikkien toimipisteiden kesken
- + ostolaskut käsitellään keskitetysti

- projektin seuranta on jäänyt kesken
- projekti ei ole saanut virallista päätöstä
- kaikkia kehittämiskohteita ei ole viety eteenpäin
- toimipisteiden näkökulma on jäänyt vähäiseksi
- osa hankintayksikön laskuista käsitellään edelleen vanhojen toimintatapojen mukaisesti
- erillinen hyväksyjäorganisaatio vaihto-omaisuusostoissa on lisännyt byrokratiaa

Päällisin puolin kohdeyrityksen muutosprojektia voidaan pitää onnistuneena. Uusi ostolaskujen sähköinen käsittelytapa on omaksuttu ja se on käytössä lähes koko organisaatiossa. Myös toimintatavat ovat muuttuneet sähköisen käsittelyn periaatteiden mukaiseksi. Muutosprojektin seurauksena on saavutettu selkeitä hyötyjä. Ostolaskujen käsittelijöiden määrä on pienentynyt entisestään ja toimintojen keskittäminen on kerännyt asiantuntijat yhteen paikkaan. Keskittämisen seurauksena myös toimintatavat ovat muotoutuneet yhdenmukaisiksi koko organisaatiossa, kun aikaisemmin ne olivat hyvin kirjavat. Tiedot ostoveloista ovat paremmin kirjanpidon käytettävissä heti laskun tallentamisen jälkeen, mikä on parantanut seurantaan. Myös varastoon ostettavien tuotteiden seuranta on parantunut. Täsmäytysohjelman avulla kaikkien varastoon ostettujen tuotteiden tuloutukset tarkistetaan ja virheelliset tulevat korjatuksi. Lisäksi laskujen tarkastelu jälkikäteen on helppoa sähköisen arkistoinnin vuoksi. Tilaukseen perustuvissa ostolaskuissa voidaan hyödyntää automatiikkaa kierron nopeuttamiseksi.

Kuitenkaan, kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, kohdeyrityksen muutosprojekti ei ole saanut virallista päätöstä. Projekteille tyypilliseen tapaan myös kohdeyrityksen muutosprojektissa saavutetut tulokset ovat hiipumassa itsestään osaksi vakiintuneita käytäntöjä ja kehityksen seuranta on jäänyt vaillinaiseksi. Myös toimipisteiden rooli on jäänyt melko vähäiseksi ja saavutettuja tuloksia toimipisteissä on mitattu laimeasti. Alun perin tavoitteena oli, että toimipisteiden osuus laskun käsittelystä tulisi olemaan noin puolentoista työntekijän työpanoksen suuruinen. Se, miten paljon toimipisteiden työntekijät käyttävät aikaa ostolaskujen käsittelyyn uudella toimintatavalla, on jäänyt hämäräksi. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, miten toimipisteissä sähköinen ostolaskujen käsittely on koettu. Onko järjestelmää helppo tai vaikea käyttää? Mitä ongelmia on kohdattu? Onko laskujen tarkastukseen käytettävä aika lisääntynyt tai vähentynyt? Onko jokin asia toteutettu tai mietitty huonosti toimipisteiden kannalta? Mitä paremmin toimipisteiden näkemyksiä tunnetaan, sitä paremmin taloushallinnon työntekijät voivat palvella toimipisteitään. Kaiken kaikkiaan yksi perusperiaate taloushallinnon prosessien kehittämisessä on ydinliiketoiminnan tukeminen ja kilpailukyvyyn edistäminen. Jos toimipisteiden työntekijät joutuvat työskentelemään ostolaskujen parissa turhaan, se vie osaltaan huomion ydinosaamiselta.

Hankintayksikön osuutta ostolaskujen tarkastus-hyväksymiskierrossa tulisi myös pohtia. Olisiko mahdollista, että hankintayksikkö kehittäisi toimintaansa koko hankintaprosessissa jollakin muulla tavalla kuin ostolaskuja hyväksymällä? Tällöin hyväksyjänä toimisi yksikön päällikkö. Ylimääräinen hyväksyjäorganisaatio ostolaskujen käsittelyssä lisää byrokratiaa ja on todistettavasti hidastanut myös ostoreskontratyyöntekijöiden työtä. Suurin ongelma hankintayksikön mukaantulossa tarkastus-hyväksymiskieroon on ollut se, että toimipisteiden päälliköt jäävät täysin ulkopuoliseksi yrityksen suurimman hankintaerän, tilaukseen perustuvan varasto-oston osalta. Tarkastajana toimii tilauksesta vastaava työntekijä, mutta hyväksymisprosessi hyppää toimipisteen päällikön yli hankintayksikköön.

Ostoreskontratiimin kannalta nykytilanne on se, että ostolaskujen käsittelyssä pysytään ajan tasalla, laskut kiertävät ripeästi ja menevät maksuun ajallaan. Aikaa ei kuitenkaan tahdo jäädä mihinkään ylimääräiseen kuin normaalin ostolaskuprosessin pyörittämiseen. Tämän seurauksena prosessien parantaminen ja kehittämien uhkaa jäädä toisarvoiseksi, vaikka sillä on kuitenkin merkittävä vaikutus kokonaishyödyn kannalta. Lisäksi esimerkiksi liिकासuoritusten selvittäminen tai hyvityslaskujen kohdistaminen kirjanpidossa ei tahdo mahtua päivittäisiin rutiineihin, jolloin niitä joudutaan selvittämään jälkikäteen, mikä puolestaan vie enemmän aikaa.

Näin ollen se kehittämistyö, mikä uhkaa jäädä kesken kohdeyrityksen jokapäiväisessä työssä, odottaa toimenpiteitä joka tapauksessa. Kaikki, minkä voi osittain tai kokonaan automatisoida, vähentää ostolaskujen käsittelyyn käytettävää työaikaa. Luonnollisesti kaikki mahdolliset laskut tulisi saada verkkolaskuina. Vaikka skannaus ei enää kuormita ostoreskontratiimiä, sen ulkoistaminen ei myöskään ole ilmaista. Lisäksi sopimukseen perustuvaan laskuun liittyvä automatiikan hyödyntäminen on jäänyt kohdeyrityksen muutosprojektissa kesken. Tulevaisuudessa olisi perusteltua viedä myös tämä asia loppuun. Kaiken kaikkiaan koko ostolaskuprosessissa yksi säästetty euro per lasku tuo vuositasolla säästöjä kohdeyrityksessä yli 100 000 euroa. Näin ollen ei ole yhdentekevää, miten paljon jatkuvalla kehitystyölle annetaan tilaa ja aikaa.

Tämän kohdeyrityksen muutosprojekti on opettanut sen, että muutostyön pääasiallinen tehtävä ei ole välttää mahdollisia ongelmia vaan hallita ja ratkaista niitä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Ongelmien kohtaaminen paljastaa puutteita, mutta samalla se pakottaa jatkamaan kehitystyötä sekä auttaa yritystä punnitsemaan erilaisia vaihtoehtoja yritykselle sopivimman ratkaisun löytämiseksi. Onnistuneen muutosprojektin kantavana voimana ovat myös työntekijät, joiden asenne ja sitoutuminen muutokseen muodostuvat tärkeäksi erityisesti silloin, kun lähtökohdat muutokseen ovat vähintäänkin haasteelliset.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET:

- Bhose, C. 2008. Pelkkä motivaatio ei riitä. Kauppalehti Optio 28.2.2008. Helsinki: Hansaprint, 40-41
- Brock, L. & Salerno, A. 2008. The Change Cycle - How people can survive and thrive in organizational change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Hakonen, M. Kokko, N. & Vartiainen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio - paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- Harju, A. 2004. Projektin ohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulun Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja raportit 6.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi - Miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Tammi
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti - polku oppivaan organisaatioon. Tampere: Tammer-Paino
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2003. Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita
- Karjalainen, S. 2008. Työyhteisö terapian tarpeessa. Kauppalehti Optio 6.11.2008. Helsinki: Hansaprint, 50-55
- Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- Keskinen, S. 1996. Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turku: Painosalama Oy. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WSOYpro
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen - kehittämissuunnitelmien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Forssa: Nordmanin Kirjapaino Oy. Teollisuustalouden raportisarja no: 166/1996/Teta
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen - Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari
- Lindfors, H. 2009. Kirjanpito käytännönläheisesti. Helsinki: Gummerus
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY
- Markova, M. 2005. Tiedon merkitys organisaation muuttumiselle ja uudistumiselle. Tampere: Tampereen yliopisto. Research reports 27.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otava

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. Jyväskylä: Tummavuoren kirjapaino

Rissanen, R. Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot - käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo. Pohjois-Savon ammatikorkeakoulu

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen - projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Spiik, K. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Aaltonen, J. 2009. Yritysjohtajat: Laman varjolla saa läpi ikäviäkin muutoksia. Helsingin Sanomat 12.10.2009. Viitattu 26.10.2009.

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Yritysjohtajat+Laman+varjolla+saa+l%C3%A4pi+ik%C3%A4vi%C3%A4kin+muutoksia/1135249976374>

Holtari, S. 2009. Muutos vaatii jalkatyötä. Talouselämä 21.9.2009. Viitattu 3.11.2009.

Luettu 3.11.2009: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article329651.ece>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Viitattu 5.10.2009.

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiOngTehtHyp.aspx>

Kukkavuori, K. & Raussi, T. 2006. Sisäisen toiminnan muutoksen haasteet. Systeemyö 1/2006. Viitattu 26.10.2009.

<http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20061/ST061-11A.pdf>

Leppänen, M. 2007. Voiko muutosprojekti onnistua? Projektiyhdistys ry:n jäsenlehti 1/2007. Viitattu 26.10.2009.

http://www.toimisait.com/prego/userData/artikkelit/prego_artikkeli_projektitoiminta-muutos_ja_tk_1_0.pdf

Puusniekka, A. & Saarinen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.10.2009.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Routio, P. 24.1.2005. Tapaustutkimus. Viitattu 5.10.2009.

<http://www.uiah.fi/projects/metodi/071.htm#norm>

Westerling, J. 2009. Projektijohtajan seitsemän kuolemansyntiä. Talouselämä 10.10.2009. Viitattu 3.11.2009

http://www.tietoviikko.fi/alan_mesta/article335997.ece?s=l&wtm=tietoviikko/-12102009

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET: (ei yleisessä jakelussa):

Kohdeyrityksen tilinpäätös 31.12.2008

Kohdeyrityksen ostolaskutilastot 2008

Järjestelmäpalaveri 03/2009

Tiimipalaveri 03/2009

Ostolaskupalaverin asialista 05/09

Ostoreskontrapalaveri 06/2009

Ostoreskontrapalaveri 07/2009

Keskustelu tiimin vetäjän kanssa muutosprojektin haasteista 10/2009

Sähköpostikysely vanhoista toimintatavoista 12/2009

Taloushallinnon palaveri 12/2009

Keskustelu tiimin jäsenen kanssa muutosprojektin haasteista 01/10

KUVIOLUETTELO

Kuva 1 Teoreettiset lähtökohdat	8
Kuva 2 Taloushallinnon muutosprojektin vaiheita	14
Kuva 3 Tilaukseen perustuva ostolaskuprosessi	27
Kuva 4 Ostolaskuprosessi ennen sähköistämistä.....	30
Kuva 5 Ostolaskuprosessi muutosprojektin käynnistysvaiheessa	34
Kuva 6 Tiimin muodostuminen.....	35
Kuva 7 Muutosprojektin ongelmat	36
Kuva 8 Sähköinen ostolaskuprosessi	44

KAAVIOLUETTELO

Kaavio 1 Ostolaskujen käsittely yrityksessä	29
---	----