



---

# Digitaalisuuden vaikutus taloushallinnon prosesseihin

Tuomas Martikainen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Digitaalisuuden vaikutus taloushallinnon  
prosesseihin**  
**Digitaalisuuden vaikutus  
taloushallinnon prosesseihin**

Tuomas Martikainen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Joulukuu 2018 2018

Tuomas Martikainen Tuomas Martikainen

**Digitaalisuuden vaikutus taloushallinnon prosesseihin**  
**Digitaalisuuden vaikutus taloushallinnon prosesseihin**

Vuosi 20182018

Sivumäärä 41

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittää kohdeorganisaation tavoitetila. Kohdeorganisaation kirjanpitäjä on siirtymässä eläkkeelle lähivuosina, joten tutkimusongelmana oli selvittää, miten taloushallinto suoritetaan siitä eteenpäin. Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli Vantaalla toimiva osakeyhtiö.

Tutkimuksen viitekehyksessä käsiteltiin taloushallintoa, taloushallinnon prosesseja, taloushallinnon digitalisaatiota sekä digitaaliseen taloushallintoon siirtymistä. Opinnäytetyön tutkimusstrategiseksi menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Kohdeorganisaation nykytilan määrittämiseen kerättiin aineistoa SWOT-analyysin, teemahaastattelujen sekä osallistuvan havainnoinnin avulla. Nykytilan pohjalta pystyttiin tunnistamaan vaadittavat kehityskohteet, joihin puuttamalla päästään tavoitetilaan.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että kohdeorganisaation kannattaa jatkossakin ulkoistaa samat taloushallinnon prosessit kuin tällä hetkellä ja pitää sama toiminnanohjausjärjestelmä, Visma Nova. Kohdeorganisaation tulee valita uudeksi tilitoimistokseen sellainen kumppani, jonka kanssa Novan yhteiskäyttö on mahdollista. Yhteiskäytön mahdollistamiseksi kohdeorganisaation on otettava Nova käyttöön pilvipalveluna ja lisättävä siihen tarjolla olevat lisämoduulit. Lisämoduulien ja pilvipalvelun avulla kohdeorganisaation taloushallinto digitalisoituu entisestään, minkä avulla prosesseihin saavutetaan tarkkuutta ja tehokkuutta. Kirjanpitäjän siirtyessä eläkkeelle toimeksiantaja käyttää opinnäytetyön johtopäätöksiä aloittaessaan taloushallinnon kehitysprojektin. Kohdeorganisaation tarpeisiin soveltuvan tilitoimiston valinnasta olisi mahdollista tehdä jatkotutkimus.

Asiasanat: Taloushallinto, digitalisaatio, kehitysprojekti

Tuomas Martikainen Tuomas Martikainen

The effect of digitality in financial administration processes

Year	20182018	Pages	41
------	----------	-------	----

---

This bachelor's thesis' purpose was to define the target state of the target organisation's financial administration. The accountant of the target organisation is retiring in the next few years, so the research problem was to find out how financial administration is handled from there on. The target organisation of the study was a limited company operating in Vantaa.

The research framework focused on financial administration, financial administration processes, digitalisation of financial administration and the transition to digital financial administration. A qualitative study was chosen as the research strategy method for the thesis. Data was collected from SWOT-analysis, theme interviews and participatory observation to determine the current state of the organisation's financial administration. The definition of current state was needed to identify the required development targets that need to be addressed in order to reach the target state.

The study found out that the target organisation should continue to outsource the same financial administration processes as it currently does and keep the same ERP system, Visma Nova. The target organisation must select an accountancy with which Nova can be used simultaneously. To enable shared use, the target organisation must deploy Nova as a cloud service and add the additional modules available. With additional modules and a cloud service, the financial administration of the target organization is further digitized, resulting in accuracy and efficiency in the processes. When the accountant retires, the organisation uses the conclusions of the thesis when starting the financial administration development project. It would be possible to carry out further research on the selection of an accountancy firm suitable for the needs of the target organization.

Keywords: Financial administration, digitalization, development project

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimusmenetelmät .....	7
3	Digitaalinen taloushallinto .....	8
3.1	Taloushallinnon prosessit .....	9
3.2	Digitaalisen taloushallinnon määritelmä.....	13
4	Digitaalisen taloushallinnon tila tänä päivänä .....	15
5	Taloushallinnon tulevaisuus.....	16
6	Yrityksen siirtyminen digitaalisiin prosesseihin .....	18
7	Kohdeorganisaation taloushallinnon nykytila.....	21
8	Kehityskohteet.....	26
9	Tavoitetila.....	31
10	Johtopäätökset .....	34

## 1 Johdanto

Tämä tradenomitutkinnon opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Vantaalla sijaitsevan pienen perheyhtiön kanssa. Työn tarkoituksena on perehtyä taloushallinnon digitalisoitumiseen ja luoda kohdeorganisaatiolle suunnitelma sen taloushallinnon uudistamiseen. Kohdeorganisaation kirjanpitäjä on lähivuosina jäämässä eläkkeelle ja yhtiöllä on nyt tarve tehdä suunnitelma tulevaisuuden varalle.

Työssä selvitetään ensin taloushallinnon digitalisoitumista Suomessa tähän päivään mennessä, luodaan katsahdus digitalisoitumisen tulevaisuuteen sekä tarkastellaan, miten yrityksen yleisellä tasolla siirtyvät kohti digitaalista taloushallintoa. Tämän tarkoituksena on antaa lukijalle kuva siitä viitekehystä, jonka puitteissa työn toiminnallinen osuus on toteutettu. Teorian lähdemateriaalina toimii pääosin alan kirjallisuus.

Viitekehysten määrittelyn jälkeen perehdytään kohdeorganisaation tämän hetkisiin taloushallinnon prosessien tekotapaan. Tästä edetään kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa tehtyyn SWOT-analyysiin taloushallinnon nykytilasta ja sen tulosten analysointiin. SWOT-analyysin jälkeen siirrytään teemahaastatteluihin, joiden tarkoituksena on kerätä kohdeorganisaation henkilöstön ajatuksia tulevista vaihtoehdoista, kuten siitä tullaanko taloushallinto jatkossa toteuttamaan talon sisäisesti vai jatketaanko ulkoistamalla osa toiminnoista. Lopuksi SWOT-analyysistä ja teemahaastatteluista kerätyn tiedon avulla tunnistettujen kehityskohteiden pohjalta määritellään kohdeorganisaation taloushallinnon tavoitetila.

Työn tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymykseen: ”Kuinka kohdeorganisaatio hoitaa taloushallintonsa kirjanpitäjän siirryttyä eläkkeelle?” Pääkysymystä tarkentamaan asetetaan vielä kaksi tarkentavaa kysymystä; ”Ulkoistetaanko vai sisäistetäänkö kirjanpito?” ja ”Pysytäänkö nykyisessä taloushallinnon ohjelmistossa vai vaihdetaanko uuteen?” Näihin kysymyksiin vastattua työn tuloksena määritellään kohdeorganisaation taloushallinnon tavoitetila. Työ rajataan koskemaan pohdintoja uusista toimintamalleista eikä työn tarkoituksena ole kartoittaa eri vaihtoehtoja uudelle ohjelmistolle tai kirjanpitäjälle. Kohdeorganisaation nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä pitää sisällään oman moduulin asiakaskortistolle, joka toimii yrityksen CRM-, eli asiakkuuksienhallintajärjestelmänä. Tässä työssä ei paneuduta syvällisemmin tähän toiminnanohjausjärjestelmän CRM-osioon, vaan fokus pidetään puhtaasti taloushallinnon prosesseissa.

Kohdeorganisaatio on Vantaalla sijaitseva, 1990-luvulla perustettu yhtiö, jonka liikeideana on edistää asiakkaittensa myyntiä esillepanoratkaisuilla. Yhtiö siis myy erilaisia esillepanoon liittyviä tuotteita ja myymäläkalusteita. Yhtiön viimeisimmän tilikauden liikevaihto oli 599t€, jolla se saavutti 8t€ voitollisen tuloksen. Kohdeorganisaatio työllistää yhteensä neljä henkilöä ja sen toimitusjohtajana toimii yhtiön alkuperäinen perustaja.

## 2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen menetelmäsuuntaus on laadullinen. Kiviniemen (2010, 75) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteena oleva ilmiö tarkentuu, mitä pidemmälle tutkimuksessa mennään. Työn menetelmäsuuntaus valikoituikin osittain tästä syystä, mutta osittain siksi, että työssä tutkittavasta ilmiöstä ei olisi kohdeorganisaatiosta saatavilla tarpeeksi aineistoa määrällistä tutkimusta varten.

Laadullinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa tutkimuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset ja motivaatiot. Laadullista tutkimusta analysoidaan aineistolähteisesti ja sen tietolähteet tulee valita tutkittavan ilmiön kannalta tarkoituksenmukaisesti. (Tuomi 2007, 97.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on siis antaa syvällisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi analysoimalla valmiita aineistoja, kuten kirjeitä tai päiväkirjoja, ryhmä- tai teemahaastatteluilta sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Tässä kyseisessä menetelmäsuuntauksessa kerättävää aineistoa kertyy usein paljon suhteessa haastateltavien henkilöiden määrään, kun taas määrällisessä tutkimuksessa aineistoa on tyypillisesti vähemmän, kun se suhteutetaan haastateltavien lukumäärään. (Heikkilä 2014, 15-16.)

Tämän työn empiirisen osuuden aineisto kerätään teemahaastatteluilta sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tyypillisesti erittäin lähellä tutkittavaa ilmiötä, ja saattaa jopa työskennellä kohdeorganisaatiossa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Tämä pitää paikkansa tämänkin työn kohdalla, sillä tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa. Teemahaastatteluisa tutkija pohtii etukäteen haastattelun keskeiset teemat, joita käydään läpi haastateltavan kanssa face-to-face-kontaktina keskustellen (Kananen 2015, 148). Teemahaastatteluista käytetään termiä puolistrukturoitu haastattelu, sillä vaikka se sisältää etukäteen mietittyjä kysymyksiä, niin sille on tyypillistä, että haastattelu etenee osittain melko vapaana keskusteluna (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tutkimuksen haastatteluiden kohteina ovat organisaation toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö sekä avainasiakaspäällikkö, eli kaikki organisaation työntekijät itse tutkijaa lukuun ottamatta. Nimikkeistä huolimatta kaikki haastateltavat työskentelevät organisaation taloushallinnon prosessien parissa, sillä organisaatiolla ei ole erillistä talousosastoa, tai pelkästään taloushallintoa varten palkattuja henkilöitä. Koska kyseessä on pieni perheyhtiö, haluttiin kaikki organisaation työntekijät ottaa mukaan tähän prosessiin, jottei kukaan kokisi jäävänsä kehitystyön ulkopuolelle. Työn tulokset tullaan viestimään seikkaperäisesti kaikille organisaation jäsenille, jotta kaikki ovat tietoisia tulevista muutoksista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70-71.)

Teemahaastatteluiden tukena työn aineistoa kerätään osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistuva havainnointi voidaan määritellä joko aktiiviseksi, tai passiiviseksi, riippuen siitä, kuinka

paljon tutkija itse vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön omalla läsnäolollaan. Havainnoinnin tarkoituksena on saada mahdollisimman monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä osallistuva havainnointi on melko passiivista, sillä vaikka tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa, niin hän ei suoranaisesti osallistu organisaation taloushallinnon prosesseihin eikä tule olemaan aktiivisena tekijänä itse muutostyössä.

Tämän työn kaltaisessa kehitystyössä on pohjimmiltaan kyse inhimillisestä työstä, jossa on väistämättä erilaisia rajoituksia ja vajaavaisuuksia. Käsillä olevaa tutkimusta ei pystytä toteuttamaan tyhjiössä, vaan siihen kohdistuu niin tutkijan, kuin tutkimukseen osallistuvien taholta ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttavat ilmiön tulkintaan. Tutkimukseen osallistuville on suotavaa taata nimettömyys, jotta heiltä saadaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia. (Ojasalo et al. 2014, 48-49.) Tutkimuksen prosessi tulee kuvata mahdollisimman tarkasti ja saavutetut tulokset tulee perustella, jotta tutkimuksen lukija pystyy tekemään johtopäätöksiä työn luotettavuudesta (Ojasalo et al. 2014, 105).

Koska työ tehdään tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa, niin siinä korostuvat tieteen tekemisen eettisten sääntöjen lisäksi yritysmaailman eettiset säännöt. Yritysmaailman eettiset säännöt eivät sinänsä juurikaan eroa yhteiskunnan yleisistä eettisistä säännöistä, sillä kummassakin on pohjimmiltaan kyse korkeasta moraalista, rehellisyydestä, huolellisuudesta ja tarkkuudesta. (Ojasalo et al. 2014, 48.) Opinnäytetyön näkökulmasta tärkeimpiä eettisiä seikkoja lienevät olevan plagioinnin, harhaanjohtavan tai puutteellisen raportoinnin välttäminen sekä lähteiden tarkka merkintä.

### 3 Digitaalinen taloushallinto

Ennen kuin lähdetään määrittelemään digitaalista taloushallintoa, on hyvä ensin määritellä mitä itse taloushallinnolla tarkoitetaan. Lyhyesti sanottuna taloushallinto on sellainen järjestelmä, jonka avulla organisaatiot seuraavat taloudellisia tapahtumiaan siten, että ne voivat selostaa toimintaansa sidosryhmilleen. Perinteisesti taloushallinto jaetaan kahteen eri kategoriaan eri sidosryhmien perusteella: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. (Lahti & Salmi 2014, 16.)





Kuvio 1 Taloushallinnon jaottelu sidosryhmien perusteella.

Ulkoinen laskentatoimen on tarkoitus tarjota talousinformaatiota organisaation ulkopuolella oleville sidosryhmille, esimerkiksi osakkeenomistajille, pankeille, verottajalle ja asiakkaille. Tämän lisäksi ulkoinen laskentatoimi on perustana yritysten kirjanpidolle. Sisäinen laskentatoimi tuottaa talousinformaatiota pääasiassa organisaation johdolle. Sen avulla johtoporras pystyy esimerkiksi seuraamaan yritystensä sisällä toimivien eri projektien kannattavuutta. (Koivumäki & Lindfors 2012, 88.)

### 3.1 Taloushallinnon prosessit

Jotta taloushallinnosta saisi mahdollisimman selkeän kuvan, se kannattaa jakaa yksittäisiin prosesseihin ja tarkastella sitä niiden näkökulmasta. Yleisimmin taloushallinto jaetaan seuraaviin prosesseihin: ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, palkkakirjanpito, pääkirjanpito, raportointiprosessi, arkistointi ja kontrollit (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 12). Yritysten välillä taloushallinnon prosesseissa voi olla jonkin verran vaihtelua, riippuen esimerkiksi siitä myyvätkö he tavaroita vai palveluita. Palveluja tarjoavien yritysten ei välttämättä tarvitse huolehtia varastokirjanpidosta, kun taas tavaroita myyvässä yrityksessä se on oleellinen osa taloushallintoa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 12.)

Myyntilaskuprosessin katsotaan alkavan myyntitilauksesta ja päättyvän myyntilaskun lähettämiseen ja maksusuorituksen saamiseen. Myyntilaskuprosessin välivaiheisiin sisältyvät myyntisaamisten hallinta (myyntireskontra) sekä perintätoiminnot. Tästä prosessista käytetään yleisesti nimitystä ”tilauksesta kassaan”, englanniksi ”order to cash”. (Lahti & Salminen 2014, 17.) Myyntilaskuprosessin tehokkuus on elintärkeää yritysten voitonteon näkökulmasta, sillä huonosti hoidettu myyntireskontra voi johtaa luottotappioihin, joiden kattaminen vaatii

monesti ylimääräistä ponnistelua yritysten myynniltä, jotta menetetyt katteet saadaan korvattua. Nykypäivän lisääntyneen kansainvälisyyden myötä myyntilaskuprosessin merkittäväksi osa-alueeksi on muodostunut arvonlisäverotuksen sääntöjen hallitseminen. Tämä on toki ollut tärkeässä roolissa aiemminkin, mutta nykyään ei välttämättä riitä pelkästään Suomen arvonlisäverolain tunteminen, vaan laskuttajien on tunnettava myynnin kohdemaiden arvonlisäverolait. (Koivumäki & Lindfors 2012, 59.)

Ostolaskuprosessi alkaa ostotilauksesta tai ostoehdotuksesta ja päättyy ostolaskun maksuun. Taloushallinnon ulkopuolelta ostoprosessiin voidaan katsoa kuuluvaksi ostosopimusten hallinnan sekä tavaroiden tai palveluiden vastaanottamisen. Tämän prosessin kokonaisuudesta käytetään monesti termiä ”ostosta maksuun”, englanniksi ”procure to pay”. (Lahti & Salminen 2014, 16-17.) Ostolaskujen käsittely on perinteisesti ollut yksi taloushallinnon aikaa kuluttavimmista prosesseista, kun paperiset laskut on täytynyt avata kirjekuoristaan, kopioida ja maapittaa. Ostolaskuprosessin sähköistys on yrityksissä usein ensimmäisiä askeleita kohti taloushallinnon digitalisointia, koska sillä pystytään eliminoimaan useita manuaalisia työvaiheita, joka johtaa parhaissa tapauksissa mittaviin ajan- ja kustannussäästöihin. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13.)

Matka ja kululaskuprosessin katsotaan kattavan organisaatioiden henkilöstön matkakulujen sekä perinteisen ostolaskuprosessin ulkopuolella syntyvien pienhankintojen kulukorvausten käsittelyn. Yleisellä tasolla sen voidaan katsoa kuuluvan osaksi ostojen kokonaisprosessia. (Lahti & Salminen 2014, 17.) Perinteisessä taloushallinnossa matkalaskujen teko on vienyt paljon työntekijöiden aikaa, kun kulukorvausten saamiseksi on täytynyt kerätä kaikki kauden aikana tulleet kuitit ja ne on täytynyt toimittaa lisätietoineen talousosastolle tai tilitoimistolle. Digitaalissa taloushallinnossa tätä aikaa vievää toimenpidettä pystytään nopeuttamaan, kun kuitit voidaan skannata älypuhelimilla olevilla sovelluksilla heti kuitin saatua. Tällä pystytään pienentämään kuittien katoamisen riskiä. (Siivola, Yli-Heikkuri, Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola, Helistö, Kinnarinen & Ignatius-Partanen 2015, 59.)

Maksutapahtumia, viitesuorituksia ja muita tiliotapahtumia käsitellessä toimitaan osana maksuliikenteen ja kassanhallinnan prosessia. Tähän prosessiin nivoutuu luottokorttien ja muiden maksukorttien tapahtumat, kassa- ja käteistapahtumien käsittely sekä nykyisin mobiilin ja internetin avulla suoritettut maksut. Tämä prosessi voidaan nähdä toimintona, joka liittyy muihin prosesseihin kuten osto- tai matkalaskuprosessiin. (Lahti & Salminen 2014, 17-18.)

Käyttöomaisuudella tarkoitetaan sellaisia omaisuuden lajeja, jotka ovat tarkoitettu pysyvään käyttöön, esimerkiksi koneet, kalusto, maa-alueet ja arvopaperit ovat tällaisia (Visma 2018a). Käyttöomaisuuskirjanpidolla seurataan edellä mainittujen omaisuuslajien hankintoja sekä niiden arvostusta ja niistä tehtäviä poistoja (Lahti & Salminen 2014, 17.). Yritysten laatiessa tilinpäätöstä heidän on ilmoitettava sen liitetiedoissa muutamia käyttöomaisuuteen liittyviä

seikkoja. Liitetiedoissa ilmoitettavat tiedot ovat käyttöomaisuuden kertyneet hankintamenot tilikauden alussa, käyttöomaisuuden lisäykset ja vähennykset kauden aikana, kertyneet poistot kauden alussa sekä kauden aikana tehdyt poistot. Pienet kirjanpitovelvolliset ovat vapautettuja näiden liitetietojen ilmoittamisesta. (Koivumäki & Lindfors 2012, 15.)

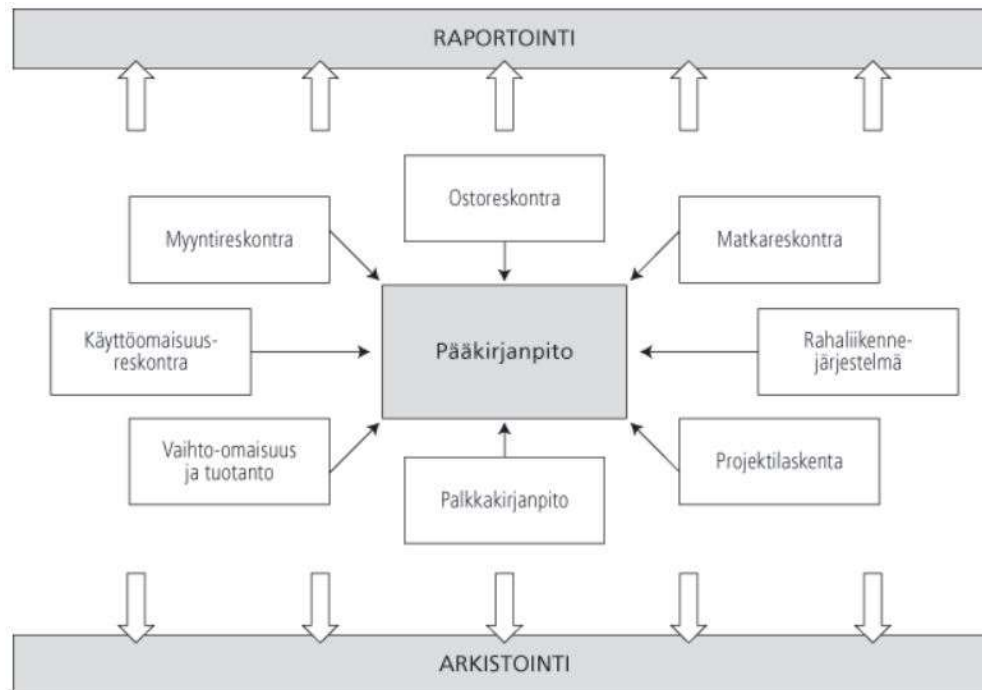
Palkanlaskenta on palkkirjanpito-prosessin merkittävin osuus. Laajemmin tarkasteltuna siihen voidaan katsoa kuuluvaksi kaikkien palkkatapahtumatietojen, kuten työaikatietojen, koostamisen ja tulkinnan. (Lahti & Salminen 2014, 17.) Aiemmin palkanlaskenta on tyypillisesti ollut erillisenä järjestelmänään, mutta tänä päivänä se on usein integroituna samoihin järjestelmiin, kuin muukin taloushallinto. Järjestelmien integraation avulla esimerkiksi yritysten johtoporras pääsee aiempaa helpommin tarkastelemaan yritystensä henkilöstökuluja. Palkkirjanpito-prosessista ainakin palkanlaskenta on hyvin yleisesti ulkoistettu organisaatioilta tilitoimistoille. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 47.)

Pääkirjanpito toimii kaikkien osaprosessien keskiössä ja sen tarkoituksena on nivoa yhteen muiden prosessien tapahtumat, täsmäyttää ne ja tehdä niistä raportteja. Prosessin tehtäviin käytännön tasolla kuuluu muun muassa verojen käsittely, jaksotusten teko sekä kirjanpito-kauden sulkeminen. Tätä prosessia nimitetään yleisesti termillä ”tositteesta raportointiin” tai englanniksi ”record to report”. (Lahti & Salminen 2014, 17.) Muissa prosesseissa muodostuneet tapahtumat tuodaan pääkirjanpitoon joko tapahtumakohtaisesti tai valitun ajanjakson mukaisina (esimerkiksi päivä- tai viikkokohtaisesti) koosteina. Täsmäytyksen roolina pääkirjanpito-prosessissa on varmentaa eri osaprosessien saldojen oikeellisuus. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 144 & 149.)

Raportointiprosessiin katsotaan kuuluvaksi kaikista muista prosesseista johdettavien raporttien teko ja niiden jakelu sidosryhmille. Raportoinnissa tärkeitä tehtäviä ovat budjetointi ja ennusteiden teko, joidenka kautta raportoinnin voidaan katsoa olevan olennainen osa toiminnanohjausta ja johtamista. Raportointiprosessin katsotaan alkavan siitä, mihin muut prosessit loppuvat. (Lahti & Salminen 2014, 18.) Perinteisessä taloushallinnossa raportit ovat olleet paperimuotoisia. Nykyaikaisessa, digitaalisessa, taloushallinnossa raportteja päästään tutkimaan suoraan yritysten taloushallinnon järjestelmistä, ja niistä pystytään saamaan aiempaa tarkempaa tietoa, kun raporteilta pystytään porautumaan alkuperäiseen kirjanpidon tositteeseen asti. (Siivola et al. 2015, 65.)

Arkistointi nivoutuu saumattomasti kaikkiin edellä mainittuihin prosesseihin. Digitaalisen taloushallinnon näkökulmasta arkistointi toimii sen tukipilarina ja sen toimivuus sekä luotettavuus ovat ehdottoman tärkeitä. (Lahti & Salminen 2014, 18.) Suomessa kirjanpitolaki on mahdollistanut kirjanpitomateriaalien arkistoinnin täysin sähköisenä vuodesta 2016 lähtien (KPL 30.12.2015/1620) Kontrolleja pidetään pikemminkin yksittäisinä tehtävinä, kuin kokonaisena

prosessina. Niiden tehtävänä on antaa varmuus organisaation prosessien tehokkuudesta sekä taata raportointiprosessin luotettavuus. (Lahti & Salminen 2014, 18.)



Kuvio 2 Taloushallinnon prosessit (Lahti & Salminen 2014, 19).

Pääkirjanpito kerää yhteen kaikkien taloushallinnon osaprosessien tapahtumat. Pääkirjaan kerätyt kirjanpidon tapahtumat järjestetään eri kirjanpidon tileille asiajärjestyksessä. Pääkirjan lisäksi organisaatioiden täytyy pitää kirjanpidon päiväkirjaa, jossa kaikki tapahtumat kirjataan aikajärjestykseen. Kummatkin, pää- ja päiväkirja, ovat lakisääteisiä raportteja, joita organisaatioiden tulee säilyttää 10 vuotta niiden muodostamisen jälkeen. (Koivumäki & Lindfors 2012, 114.)

Taloushallinnon määritelmän lisäksi on vielä suotavaa määritellä digitaalisuus, ennen kuin pu-reudutaan digitaalisen taloushallinnon määritelmään. Digitaalisuus tarkoittaa erilaisissa tietokannoissa olevan sähköisen tiedon käsittelemistä, liikuttamista sekä varastointia. Tätä tietoa liikutetaan sähköiseen muotoon tuotetuilla sovelluksilla tai ohjelmistoilla. Digitaalisen tiedon käsittely on pääsääntöisesti nopeampaa ja tehokkaampaa, kuin fyysisen tiedon (paperi). (Lahti & Salminen 2014, 19.)

Organisaatioiden välinen tiedonsiirto, eli OVT, on eräs merkittävä digitaalisuuden mahdollis-tama hyöty. Käytännössä se tarkoittaa tiedonvaihtoa, joka toteutetaan sähköisesti,

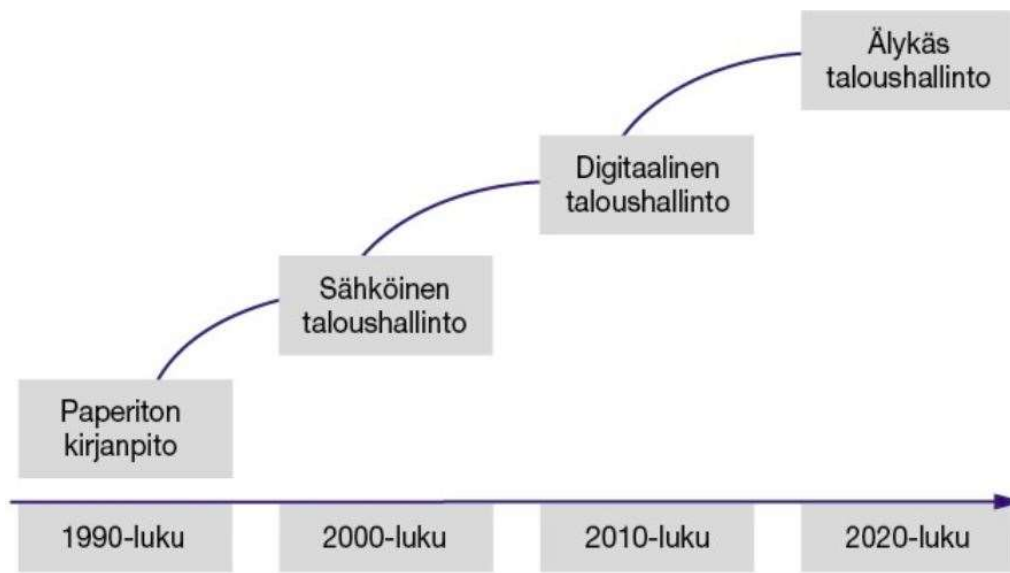
automatisoidusti ja määrämuotoisesti. OVT:ta käytetään muun muassa tilausvahvistusten lähettämiseen, laskutuksessa, rahtikirjojen lähetyksessä sekä tullattavien tavaroiden saapumisilmoitusten vastaanotossa. (Lahti & Salminen 2014, 20.)

### 3.2 Digitaalisen taloushallinnon määritelmä

Nyt, kun taloushallinto ja digitaalisuus on määritelty, voimme siirtyä digitaalisen taloushallinnon määritelmään. Lyhyesti sanottuna silloin voidaan puhua digitaalisesta taloushallinnosta, kun organisaation kaikki taloushallinnon tietovirrat käsitellään digitaalisesti ja kaikki käsittelyvaiheet on automatisoitu (Lahti & Salminen 2014, 24). Digitaalinen taloushallinto ei siis esimerkiksi ole pelkästään verkkolaskutusta, vaan sisältää kaikki muutkin taloushallinnon prosessit (Helanto et al. 2013, 4-5).

Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan periaatteessa käyttää termejä automaattinen taloushallinto tai integroitu taloushallinto. Automaattinen taloushallinto juontaa juurensa siitä, että digitaalisessa taloushallinnossa kaikki prosessit pitävät sisällään ainakin jonkin asteista automaatiota. Integroitu taloushallinto -termi tulee siitä, että digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinnon prosessit integroituvat organisaatioiden reaaliprosesseihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun pyritään mahdollisimman puhtaaseen digitaalisuuteen, niin organisaatioiden tulisi järjestää kaikkien taloushallinnon tietovirtojen liikkuminen sähköisesti, kaikkien sidosryhmien kanssa. Jos näin ei toimita, niin silloin voidaan olla tilanteessa, jolloin jo entuudestaan digitaalinen tieto saatetaan joutua käsittelemään manuaalisesti useaan otteeseen. (Lahti & Salminen 2014, 24.)

Käytännössä tällä kaikella tarkoitetaan sitä, että digitaalisen taloushallinnon kokonaisprosessi sisältää ihmisten tekemisiä, töiden organisointia, tietojärjestelmiä, teknologiaa ja niin suoraan viivaisia toimintaketjuja kuin mahdollista, joissa pyritään eliminoimaan taloushallintomateriaalin tarpeettomat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet automatisoinnin avulla. (Lahti & Salminen 2014, 25.)



Kuvio 3 Taloushallinnon digitalisoituminen: kehitys paperittomasta kirjanpidosta älykkääseen taloushallintoon (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16).

Joskus voi kuulla puhuttavan sähköisestä taloushallinnosta, joka oikeastaan on ikään kuin esivaihe digitaaliselle taloushallinnolle (Varanka et al. 2017, 13). Sähköisessä taloushallinnossa tarkoituksena on tehostaa organisaation taloushallintoa tietotekniikan, sovellusten, internetin, integroinnin, itsepalvelun ja muiden erilaisten sähköisten palveluiden avulla. Rajavetona digitaalisen ja sähköisen taloushallinnon välillä voidaan esimerkiksi pitää tilannetta, jossa yritys saa paperisen ostolaskun ja skannaa sen digitaaliseen muotoon. Tässä on kyse sähköisestä taloushallinnosta. Täysin digitaalisessa taloushallinnossa lasku olisi jo alun perin lähetetty ja vastaanotettu digitaalisessa muodossa. (Lahti & Salminen 2014, 26.)

Ennen sähköistä taloushallintoa on käytetty termiä paperiton taloushallinto (Gullkvist 2002). Siinä oli pyrkimys ainoastaan esittää lain määräämät tositteet sähköisesti, paperin sijaan. Digitaalinen taloushallintokin on paperitonta, mutta paperittomuuteen voidaan päästä siten, että paperinen aineisto skannataan manuaalisten taloushallinnon prosessien jälkeen digitaaliseen muotoon, mutta se on todella tehotonta. (Lahti & Salminen 2014, 27.)

Nykyään digitaalisen taloushallinnon rinnalla on alettu käyttää termiä älykäs taloushallinto (Raatikainen). Älykkäässä taloushallinnossa järjestelmät hoitavat aiemmin ihmisten tekemiä, rutiininomaisia, prosesseja sekä avustavat ihmisiä sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat luovaa ongelmanratkaisua. Älykäs taloushallinto tulee vapauttamaan taloushallinnon ammattilaisten ajankäyttöä aiempaa enemmän mekaanisesta tietojen tallentamisesta ja tekee työstä miellyttävämpää. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17.)

#### 4 Digitaalisen taloushallinnon tila tänä päivänä

Digitaalinen taloushallinto on viimeinkin saavuttamassa todellisen läpimurron tulevina vuosina. Muutosvauhdin nähdään kiihtyvän jatkuvasti ja digitaalisen taloushallinnon kehityksessä uskotaan tapahtuvan suurempi kehitys vuosien 2016 ja 2020 välillä, kuin mitä saavutettiin niitä edeltävien viidentoista vuoden aikana. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29.)

Tänä päivänä digitaalinen taloushallinto ei ole pelkästään isojen yritysten arkipäivää, sillä alati kasvava joukko pieniä yrityksiä on omaksunut sen osaksi toimintojaan viime vuosina. TietoAkseli Oy, julkaisi vuonna 2015 tutkimusraportin, johon vastasi 400 yritystä, joista yli 60% työllisti alle 10 henkilöä, jonka mukaan peräti 80% yrityksistä on ottanut käyttöönsä digitaalisen myynti- ja ostolaskutuksen. (TietoAkseli 2015)

Suomi on ennen nähty digitaalisen taloushallinnon edelläkävijämaana, mutta muut ovat kurooneet etumatkan kiinni. Suomessa on monia seikkoja, joiden vuoksi kehityksen olisi pitänyt olla saavutettua nopeampaa, kuten lainsäädäntö, verkkolaskustandardit sekä edistynyt pankkien välinen maksuliikenne. Uusien toimintatapojen ja tekniikoiden sisäistäminen organisaatioiden keskuudessa sekä digitalisoinnin monimutkaisuus ovat eräitä tekijöitä, jotka ovat olleet hidastamassa kehitystä. (Varanka, Mäkikangas, Hyypiä, Jalonen & Sampala 2017, 16.)

Tällä hetkellä taloushallinnon digitalisoitumista kiihdyttämässä on monta eri veturia, joista merkittävimpiä käymme läpi seuraavaksi. Ensimmäisenä näistä nähdään olevan globaalisti yleistyvä sähköinen laskutus ja yhtenevät standardit. Suomessa sähköinen laskutus on edennyt varsin hitaasti, kun otetaan huomioon se, että täällä siitä tehtiin lainsäädännön avulla mahdollista ensimmäisenä maailmassa, vuonna 1997. Sähköisen laskutuksen kehitys on kiihtymässä osittain regulaation ansioista. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29.)

SaaS-palvelut (Software as a Service), eli pilvipalveluina tarjottavat taloushallinnon ohjelmistot ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat saavuttamassa paikkaansa kaikista yleisimpänä hankintakanavana. Tämän lisäksi suurin osa nykyisistä ohjelmistojen valmistajista on keskittymässä nimenomaan SaaS-palveluiden kehittämiseen. Näiden tekijöiden yhteissummana pilvipalvelut kehittyvät ja vakiintuvat sängen nopeasti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29.) Pilvipalveluiden suosio organisaatioiden keskuudessa on ymmärrettävää, koska se on usein kustannustehokkain vaihtoehto. Pilvipalveluissa organisaatiot maksavat todelliseen käyttöön pohjautuvaa kuukausittaista palvelumaksua, kun perinteisesti yritysten on täytynyt ensin ostaa ohjelmistot kalliilla lisenssimaksuilla, minkä päälle ohjelmien käyttöä on veloitettu vielä erillisillä palvelumaksuilla. Kustannustehokkuuden lisäksi pilvipalveluiden eduksi on luettava palveluihin sisäänrakennetut varmuuskopioinnit sekä palveluntarjoajien tekninen ylläpito. Organisaatioiden ei siis tarvitse pilvipalveluissa huolehtia ohjelmiston päivityksistä, vaan ne tapahtuvat käyttäjän näkökulmasta automaattisesti ja heillä on aina käytettävissä ohjelmiston viimeisin versio. (Siivola et al. 2015, 46-47.)

Uusien taloushallinnon ohjelmistojen kehityksessä keskitytään nykyisin yhä enemmän ja enemmän käyttäjäystävällisyyteen, jonka myötä mobiilitoimintojen kehitykseen panostetaan merkittävästi aiempaa enemmän, mikä on väistämättä johtanut mobiilikäytön yleistymiseen. Mobiilikäytön avulla taloushallinnon prosesseja pystytään suorittamaan vaivattomammin eikä se enää ole sidottuna aikaan tai paikkaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 30.)

Ohjelmistorobotiikka ja koneoppiminen ovat yleistymässä nopeaan tahtiin. Ohjelmistorobotiikan avulla pystytään esimerkiksi tehostamaan vanhojen järjestelmien käyttöä. Tämän lisäksi ohjelmistorobotiikkaa voidaan käyttää muun muassa rajapintaratkaisuna eri sovellutusten ulkopuolella. Koneoppiminen taas on eräänlainen alkeellinen tekoäly, jota ollaan alkamassa hyödyntämään taloushallinnon ohjelmistoissa. Tulevaisuudessa tekoälyn erilaiset sovellutukset tulevat olemaan osana näiden ohjelmistojen vakiokalustoa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 30.)

Organisaatioiden toiminnanohjaus- ja taloushallintojärjestelmien välillä tapahtuva integroituminen on eräs digitalisoitumista kiihdyttävä tekijä. Integroituminen yleisellä tasolla käy siten, että organisaatiot ostavat ensisijaisesti omia toimintojaan tukevan toiminnanohjausjärjestelmän, jossa yleensä on taloushallinto osana kokonaisuutta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 30.)

Yritysohjelmistomarkkinoiden liikkuminen ekosysteemeitä ja alustaratkaisuja kohti kiihdyttää digitalisoitumista. Tämä johtuu siitä, että käyttäjät saavat käyttöönsä uusia toiminnallisuuksia sekä teknologiaa aiempaa vaivattomammin, kun ennen hajautetut palvelut ovat nyt tarjolla yhden ja saman ekosysteemin tai alustan sisällä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 30 & 36.)

Digitaalista dataa käytetään nykyään yhä enemmän uusien liiketoimintamallien kehittämiseen ja olemassa olevien lisäarvon tuottamiseen. Sama data on elinehto automaatiolle sekä tekoälylle, muiden toimintojen, kuten taloushallinnon tehostamisessa. Tiedon hallintaan keskittyvät teknologiset ratkaisut kehittyvät nopeasti, mikä mahdollistaa uusia tapoja johtamiseen. Voidaankin siis sanoa, että datan merkitys on siirtynyt ennennäkemättömän korkealle tasolle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 30.)

## 5 Taloushallinnon tulevaisuus

Tällä hetkellä olemme jo siinä pisteessä, että jotkin taloushallinnon osa-alueista, kuten reskontrat ja kirjanpito, ovat lähes täysin automatisoitavissa. Teknologia on kehittynyt jo niin pitkälle, että voimme jo tosissaan alkaa pohtia, milloin muutkin osat saadaan automaation piiriin. Maailmanlaajuisesti suurin harppaus etenevä standardointi on eräs automaation yleistymistä edistävä tekijä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 267.)

Taloushallintojärjestelmien nykyaikaiset toiminnallisuudet ja ohjelmistorobotiikka mahdollistavat tänä päivänä säännöllisten rutiinotoimintojen automatisoinnin. Tekoälysovellukset eivät ole vielä niin kehittyneitä, että niiden avulla pystyttäisiin automatisoimaan sellaiset tehtävät, jotka vaativat vapaata kommunikointia, ja joiden käsittelyyn tarvitaan päättelyä ja tulkintaa.



On hyvä pitää mielessä, että olemme jo hyvää vauhtia matkalla kohti taloushallinnon täyttä automaatiota. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 267.) Automaation lisäksi on muita tekijöitä, jotka saattavat muovata taloushallinnon tulevaisuutta. Esimerkiksi lohkoketjuteknologian tuomat mahdollisuudet taloushallinnon saralla ovat erittäin lupaavia (Andersen 2016, 2).

Nykyaikaisessa kirjanpidossa voidaan nähdä neljä ongelmakohtaa. Ensinnäkin, nykyään meidän täytyy luottaa yritysten sanaan siitä, että heidän kirjanpito on oikein laadittu. Tästä löytyy varsin huonoja esimerkkejä viime vuosikymmeneltä, kuten Enronin ja Lehman Brothersin tapauksissa huomattiin, yrityksen johto saattaa käydä ahneeksi eikä aina toimi rehellisesti. Toiseksi, yleisin syy kirjanpitovirheisiin johtuu inhimillisistä virheistä. Joku talousosastolta syöttää vahingossa väärän lukeman taulukkolaskentaan, joka myöhemmin kertautuu isoksi ongelmaksi tilinpäätöstä laadittaessa. Kolmanneksi, uudet säännökset eivät ole kyenneet estämään kirjanpitorikoksia. Yritysten monimutkaistuminen, monitahoisemmat transaktiot ja nykyaikaisen kaupankäynnin nopeus ovat luoneet uusia keinoja peittää väärinkäytökset. Neljänneksi, nykyiset kirjanpidon sovellutukset eivät kykene ottamaan huomioon kaikkia uusimpia liiketoimintamalleja. Suurin osa kirjanpito-ohjelmista ei esimerkiksi kykene ottamaan huomioon mikrotransaktioita, koska ne hyväksyvät korkeintaan kahden desimaalin lukuja. (Tapscott & Tapscott 2016, 74-75.)

Näitä ongelmia ratkomaan on esitetty lohkoketjuteknologiaa hyödyntävää maailmanlaajuista, julkista, tilikirjaa. Nykyisen kahdenkertaisen kirjanpidon, jossa jokainen liiketapahtuma kirjaetaan oikeille kirjanpidon tileilleen, debet ja kredit puolelle, lisäksi otettaisiin käyttöön kolmas kirjaus, joka tulisi tähän edellä mainittuun maailmanlaajuiseen tilikirjaan. Ajatuksena on, että yritysten kaikki liiketapahtumat olisivat aina todennettavista tästä tilikirjasta, mikä tekisi väärinkäytöksistä erittäin vaikeaa, ellei jopa lähes mahdotonta. Koska kirjaukset tehtäisiin aina uusien liiketapahtumien syntyessä, yritysten taloustiedot olisivat aina saatavilla reaaliaikaisesti eikä tuloksia tarvitsisi enää odottaa kvartaalein julkistettavaksi. (Tapscott & Tapscott 2016, 75-76.) Lohkoketjuteknologian käyttöönotto kirjanpidossa vähentäisi tilintarkastusten tarvetta, koska maailmanlaajuisesta tilikirjasta saatava tieto on kenen tahansa saatavilla, joten kuka tahansa pystyisi todentamaan kirjausten oikeellisuuden eikä siihen välttämättä tarvittaisi enää ulkopuolisia tahoja. (Smith 2017)

Varsinkaan suuret yritykset eivät todennäköisesti ole kovin halukkaita ottamaan edellä mainitun kaltaista, kaikille täysin avointa ja reaaliaikaista, tilikirjaa käyttöön. Ei edes pelkästään esimerkiksi tilintarkastajille ja sääntelijöille rajattua, koska yritysten raha-asiat ovat niiden suurimmista salaisuuksista. Yritykset usein haluavat hieman joustavuutta siihen, kuinka ne esimerkiksi tekevät omaisuserien poistot tai määrittävät aineettoman omaisuuden arvon. (Tapscott & Tapscott 2016, 77.)

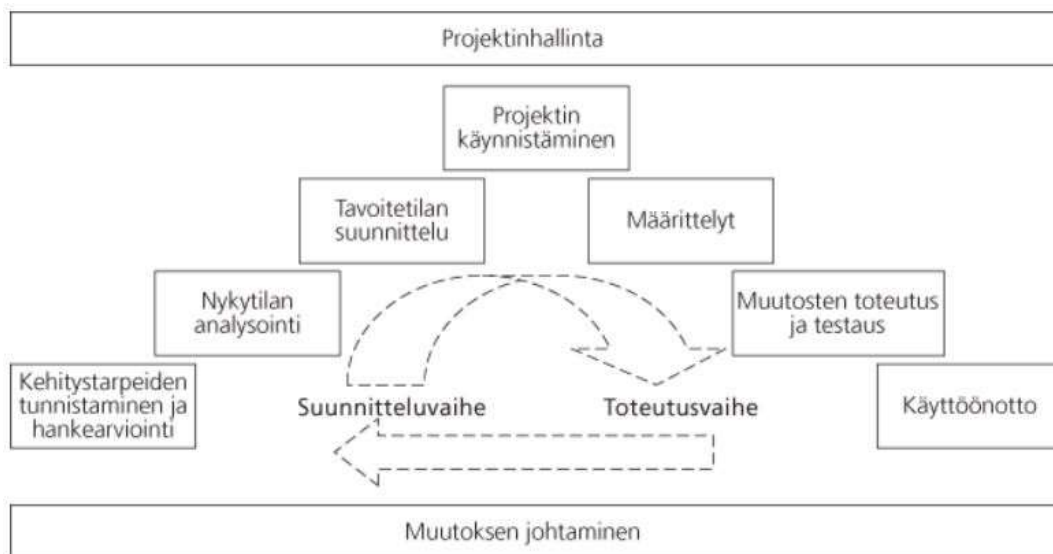
Maa- ja metsätalouden tilikirjan voidaan nähdä tuovan paljon etuja yrityksille; talousosastoja voitaisiin virtaviivaistaa, tilintarkastusmaksut pienenisivät avoimuuden myötä ja osakekurssit todennäköisesti nousisivat. Ensimmäinen yritys, joka ottaa käyttöönsä tällaisen järjestelmän, tulee näkemään huomattavan etulyöntiaseman P/E-luvussa verrattuna muihin yrityksiin, joiden sijoittajat joutuvat odottamaan kvartaaleittain julkistettavia tunnuslukuja. Tämä johtuu puhtaasti siitä, että on huomattavasti turvallisempaa sijoittaa yhtiöön, joka tuottaa ajantasaista talousinformaatiota. On hyvinkin mahdollista, että sijoittajat tulevat jopa vaatimaan yrityksiä ottamaan kolminkertaisen kirjanpidon uudeksi standardiksi. (Tapscott & Tapscott 2016, 77.)

## 6 Yrityksen siirtyminen digitaalisiin prosesseihin

Yritykset lähtevät yleensä kehittämään taloushallintoansa saavuttaakseen tehokkaampia ja laadukkaampia prosesseja. Laatu- tehokkuus- sekä kustannussäästöhyötyihin taloushallinnossa päästään pääsääntöisesti digitaalisuuden ja automatisoinnin avulla. Taloushallinnon kehitysprojektit voivat saada alkusysäyksensä useasta eri syystä. Näitä ovat esimerkiksi liiketoiminnan kehittyminen siten, että vanha järjestelmä ei kykene vastaamaan muutoksiin sekä liiketoiminnan volyymin kasvun uusiin mittasuhteisiin, jolloin aiemmat prosessit ovat liian tehottomia. (Lahti & Salminen 2014, 219.)

Taloushallinnon prosessien uudistamisen kautta saavutettavissa hyödyissä on jonkin verran eroja, riippuen yrityksen koosta. Siirryttäessä digitaaliseen taloushallintoon suuret yritykset saavuttavat huomattavasti enemmän kustannussäästöjä esimerkiksi materiaalikustannuksissa, kun aiemmin paperisina lähetetyistä laskuista siirrytään verkkolaskutukseen. Pienissä yrityksissä vastaavassa tilanteessa kustannussäästöt eivät ole niin merkittäviä, koska laskuja ei lähetetä samalla volyymilla. Toki pienetkin yritykset säästävät jonkin verran aikaa ja rahaa, mutta merkittävimmät hyödyt saavutetaan paranevana yritysimagona sekä työn laadussa, kun manuaalinen käsityö vähenee. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 40.)

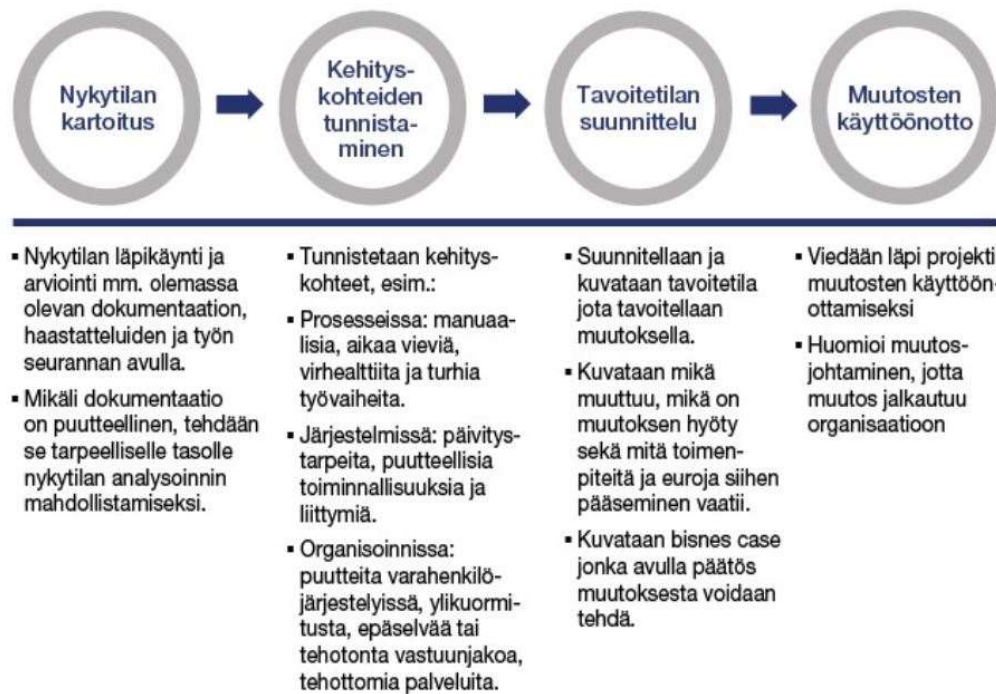
Taloushallinnon digitalisointi nähdään usein pelkästään prosessien sähköistämisenä sekä järjestelmien uusimisena. Se on toisaalta liian suppea näkökulma, sillä digitaalisuuteen siirtymisen tulisi nähdä prosessien kokonaisvaltaisen uudistamisena (Forselius 2013, 27). Digitalisointihankkeiden yhteydessä prosessien työkoko tulee suunnitella uudelleen strategisesta näkökulmasta siten, että pohditaan mitkä toiminnot suoritetaan talon sisällä ja mitkä ovat mahdollista sekä kannattavaa antaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. (Lahti & Salminen 2014, 220.)



Kuvio 4 Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet (Lahti & Salminen 2014, 220).

Kehitysprojekteissa tulee aina lähteä liikkeelle huolellisesta suunnittelusta, jotta pystytään kartoittamaan kaikki mahdolliset vaihtoehdot ja karsimaan niiden joukosta omaan käyttöön sopivimmat. Ilman huolellista suunnittelua mahdolliset riskit ja haasteet voivat jäädä tunnistamatta, jolloin niihin ei voida varautua ja niiden realisoituminen on todennäköistä. Kehitysprojektien varsinainen suunnitteluvaihe lähtee liikkeelle kehittämistarpeiden tunnistamisesta, josta edetään tunnistettujen tarpeiden analysointiin ja koko hankkeen arviointiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 251.)

Kehittämistarpeiden tunnistamisen ja analysoinnin jälkeen projektissa siirrytään organisaation nykytilan analysointiin, jonka pohjalta lähdetään suunnittelemaan organisaation tavoitetilaa. Nykytilanteen analysoinnin tarkoituksena on saavuttaa täsmällinen kartoitus keskeisistä, projektin laajuuteen sisältyvistä, kehityskohteista (Koivumäki & Lindfors 2012, 16). Taloushallinnon prosessien tehokkuuden kannalta keskeistä on kiinnittää erityistä huomiota toimintojen nopeuteen, luotettavuuteen, virheettömyyteen sekä laadukkuuteen. Nykytilan analysointiin vaadittavaa tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelemalla kohdeorganisaation henkilöstöä tai seuraamalla kehityskohteen keskiössä olevien prosessien toteutusta käytännössä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 252.)



Kuvio 5 Nykytilan kartoituksesta tavoitetilan suunnitteluun (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 253).

Nykytilan analysoinnin jälkeen projektissa voidaan siirtyä tavoitetilan määrittelyyn. Tavoitetilaa määriteltäessä laaditaan alustavat suunnitelmat tulevista prosessien tekotavoista, järjestelmistä, työvaiheiden organisoinnista ja mahdollisten, ulkoisten, palveluiden käytöstä. Digitalisointiprojekteissa tavoitetilan suunnittelua ei tule viedä läpi pelkästään teknologian näkökulmasta, vaan prosesseja ja niiden tärkeyttä tulee pohtia kokonaisvaltaisesti, jotta ei päädytä tehostamaan sellaisia prosesseja, joilla organisaatiolle ei todellisuudessa ole tarvetta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 254.)

Tavoitetilan määrittelyn jälkeen kehitysprojektin suunnitteluvaihe on valmis ja päästään etenemään projektin hankinta- ja toteutusvaiheisiin. Hankintavaihe lähtee liikkeelle tarpeisiin soveltuvien ohjelmistojen ja palveluiden kartoituksesta, jonka jälkeen potentiaaliset toimittajat kilpailutetaan. Kilpailutuksen perusteella tehdään valinnat käyttöönotettavista ratkaisuista sekä niiden toimittajista. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 257-258.) Ohjelmistoja kartoittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että se kattaa kaikki organisaation kannalta merkittävät taloushallinnon osa-alueet, jotta kaikki toiminnot saadaan digitalisoitua (Siivola et al. 2015, 122).

Toteutusvaihe vaihtelee sen mukaan, ollaanko päädytty hankkimaan täysin uusi ohjelmisto vai pidättäydytäänkö vanhassa. Uuteen ohjelmistoon siirryttäessä joudutaan tehdä vaadittavat tekniset perustamistyöt ja luoda välttämättömät tietoliikenneyhteydet. Kun ohjelmistojen

tekninen toteutus on valmis, voidaan siirtyä sen varsinaiseen tuotantokäyttöön, joka yleensä aloitetaan kouluttamalla ohjelmiston loppukäyttäjät. Käyttäjien havaintojen perusteella voidaan tehdä vielä viimeiset ohjelmiston korjaukset ja muokkaukset. Tämän jälkeen projekti saadaan päätökseen, minkä jälkeen kannattaa vielä tehdä lopullinen arviointi projektin onnistumisesta suhteessa alkuvaiheen suunnitelmiin, jotta mahdolliset ongelmatilanteet voidaan jatkossa välttää. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 258-259.)

## 7 Kohdeorganisaation taloushallinnon nykytila

Opinnäytetyötä aloittaessa kohdeorganisaation taloudenpidosta vastasivat yhtiön toimitusjohtaja ja markkinointipäällikkö sekä yhtiön ulkopuolinen kirjanpitäjä. Kohdeorganisaatiolla ei ole erillistä talousyksikköä, vaan taloushallintoa hoidetaan muiden töiden ohella. Taloushallinnon tehtävät on jaettu siten, että toimitusjohtaja vastaa ostoreskontrasta ja kassavirtalaskelmasta, kun taas markkinointipäällikkö hoitaa yhtiön myyntireskontraa ja kasaa kuukausittain kirjanpitäjälle lähetettävän mapin, johon kerätään kuun aikana kertyneet tositteet ja tiliotteet. Kirjanpitäjä vastaa kirjanpidon lisäksi kohdeorganisaation palkanlaskennasta ja laatii tilinpäätöksen.

Aloitushetkellä kohdeorganisaatiolla oli käytössä digitaalisen taloushallinnon menetelmistä ainoastaan verkkolaskutus. Tosin tämäkin pätee täysin ainoastaan myyntireskontraan, mutta vain osittain ostoreskontraan, sillä osa ostolaskuista tulee yhä paperisina. Verkkolaskutus toimii siten, että myyntilaskut muodostetaan yhtiön toiminnanohjausjärjestelmällä, Visma Novalla, ja lähetetään asiakkaille yrityksen pankin omalla sovelluksella. Sähköiset ostolaskut vastaanotetaan pankin omaan sovellukseen, josta ne täytyy aina tulostaa paperille ja liittää osaksi kuukausittain kirjanpitäjälle lähetettävää mappia varten. Käytännössä kohdeorganisaation taloushallinnosta puhuttaessa ei vielä voida käyttää termiä digitaalinen taloushallinto, sen sijaan sähköinen taloushallinto on paljon osuvampi termi, vaikkei se sitäkään ihan täysin ole.

Kaikki yhtiön käytössä olevat ohjelmistot toimivat ainoastaan asennettuna muutamalla toimistolla sijaitsevalla tietokoneella ja taloushallinnon pyörittäminen on siten vahvasti sidottu fyysiseen paikkaan. Näihin koneisiin on toki mahdollista ottaa etäyhteys muualta, mutta se vaatii, että toimiston tietokoneet ovat päällä ja että verkkoyhteys toimii kummassakin päässä. Itse yhteyttä kokeilleena todettakoon, että sen toiminnassa tuntui olevan haasteita ja ajoittain yhteys takkusi niin, että työskentely ei ollut tehokasta.

Kohdeorganisaation taloushallinnon nykytilaa arvioimaan tässä työssä päädyttiin käyttämään nelikenttäänalyysia, eli SWOT-analyysia. SWOT-analyysi on Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty strategiatyökalu, jolla pyritään saaman selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta tai jostakin sen osa-alueesta. SWOT-lyhenne tulee englanninkielien sanoista strengths (Vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuuksien ja

heikkouksien alle listatut tekijät ovat organisaation sisällä vaikuttavia voimia tai tekijöitä, jotka vaikuttavat sen toimiiin, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat organisaation ulkopuolelta tulevia vaikuttajia. (Vuorinen 2013, 88.)

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät asiantuntijat käytössä</li> <li>- Ketteryys</li> <li>- Nykyisen järjestelmän ominaisuudet</li> <li>- Visman hyvä tukipalvelu</li> <li>- Joitakin sähköisen taloushallinnon menetelmiä käytössä (verkkolaskutus)</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paljon asioita muistin varassa</li> <li>- Ulkoisia maksupalveluita ei ole yhdistetty Visma Novaan</li> <li>- Myynti- ja ostoreskontra eri henkilöiden hoidossa</li> <li>- Nykyinen ohjelma sidottu fyysiseen paikkaan</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jos nykyinen järjestelmä säilyy, niin säästetään aikaa uuden opettelulta</li> <li>- Kirjanpidon sisäistäminen kehittää siihen osallistuvien ymmärrystä yrityksen kokonaiskuvasta</li> <li>- Ulkoistettu kirjanpito säästää aikaa muihin toimintoihin, kuten myyntiin</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjanpitäjän eläköityminen</li> <li>- Tietoturvariskit</li> <li>- Sääntelyn lisääntyminen, joka aiheuttaa ylimääräistä työtä</li> <li>- Posti voi kadottaa kirjanpitomateriaalit</li> </ul>

Kuvio 6 SWOT-analyysi kohdeorganisaation taloushallinnosta

Kohdeorganisaation työntekijät kokivat SWOT-analyysin teon haastavana, sillä taloushallinto on kaikilla siihen osallistuvilla vain pakollinen toimi muiden töiden ohella. Lisäksi kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun kukaan tähän vastanneista oli tekemässä SWOT-analyysia. Näiden seikkojen vuoksi vastaukset jäivät toivottua pintapuolisemmiksi. Yhdessä kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa tehdyn SWOT-analyysin pohjalta päädyin tekemään 8-kenttäisen SWOT-analyysin, jonka avulla tuloksia päästään analysoimaan astetta tarkemmin.

Ulkoiset	Sisäiset	Vahvuudet (S) - -	Heikkoudet (W) - -
	Mahdollisuudet (O) - -	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuudeksi → WO suunnitelma
	Uhat (T) - -	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuvio 7 Laajennettu, kahdeksan kentän SWOT-analyysi (TOWS) (Vuorinen 2013, 90).

8-kenttäisen SWOT analyysin avulla pystytään selvittämään miten selville saatuja vahvuuksia ja heikkouksia pystytään ottamaan huomioon suhteessa mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tarkemmin sanottuna sen avulla voidaan selvittää miten organisaatiot voivat: hyödyntää sisäisiä vahvuuksiaan ympäristön suomissa mahdollisuuksissa, hallita ulkopuolelta kohdistuvia uhkia vahvuksiensa avulla, sopeuttaa heikkoutensa ympäristön mahdollisuuksiin sekä varautua heikkouksien ja uhkien summana muodostuviin kriisitilanteisiin. 8-kenttäisestä SWOT-analyysistä näkee joskus käytettävän nimitystä TOWS-matriisi. (Vuorinen 2013, 90.)

Hyödynnä menestystekijät	
<b>VAHVUUDET</b> - Hyvät asiantuntijat käytössä - Ketteryys - Nykyisen järjestelmän ominaisuudet - Visman hyvä tukipalvelu - Joitakin sähköisen taloushallinnon menetelmiä käytössä (verkkolaskutus)	<b>MAHDOLLISUUDET</b> - Jos nykyinen järjestelmä säilyy, niin säästetään aikaa uuden opettelulta - Kirjanpidon sisäistäminen kehittää siihen osallistuvien ymmärrystä yrityksen kokonaiskuvasta - Ulkoistettu kirjanpito säästää aikaa muihin toimintoihin, kuten myyntiin

Kuvio 8 Hyödynnä menestystekijät

Yhtiön taloushallinnon prosesseihin osallistuvien henkilöiden itsensä kokema ketteryys ja usko siihen, että kirjanpidon siirtäminen talon sisälle kehittäisi sen tekijöiden näkemystä taloushallinnon vahvempaa sisäistämistä. Tätä väittämää voidaan peilata sitä tosiasiaa vasten, että

kyseessä on melko pieni perheyhtiö, jolla on lähivuosina edessä sukupolvenvaihdos, nykyisen omistajan/toimitusjohtajan lähestyvän eläkeiän myötä. Tämä voikin siis olla erittäin hyvä mahdollisuus lujittaa tulevan omistajan/toimitusjohtajan talousosaamista.

Uutta taloushallinnon ohjelmistoa valittaessa (mikäli vaihdetaan) on hyvä pitää mielessä entuudestaan toimivaksi todettu Visman tukipalvelu. Ohjelmiston palveluntuottajan asiakaspalvelun laadun merkitys korostuu varsinkin, jos päädytään siirtämään taloushallinnon prosessit kokonaan talon sisälle, koska silloin ei välttämättä ole hädän hetkellä muita asiantuntijoita käytettävissä.

Jos päädytään valitsemaan uusi ohjelmisto, niin silloin on syytä pitää huolta, että siitä löytyvät vähintään ne samat ominaisuudet, joihin nykyisessä ohjelmistossa ollaan tyytyväisiä, jottei tuottavuus ja talouden seuranta kärsi.

Heikkoudet vahvuuksiksi	
<b>HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paljon asioita muistin varassa</li> <li>- Ulkoisia maksupalveluita ei ole yhdistetty Visma Novaan</li> <li>- Myynti- ja ostoreskontra eri henkilöiden hoidossa</li> <li>- Nykyinen ohjelma sidottu fyysiseen paikkaan</li> </ul>	<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jos nykyinen järjestelmä säilyy, niin säästetään aikaa uuden opettelulta</li> <li>- Kirjanpidon sisäistäminen kehittää siihen osallistuvien ymmärrystä yrityksen kokonaiskuvasta</li> <li>- Ulkoistettu kirjanpito säästää aikaa muihin toimintoihin, kuten myyntiin</li> </ul>

Kuvio 9 Heikkoudet vahvuuksiksi

Mikäli taloushallintoa päätetään sisäistää nykyistä enemmän, kasvaa muistettavien asioiden määrä, kuten esimerkiksi arvonlisäverojen maksaminen jokaisen kuun 12. päivä mennessä. Taloushallintoa uudistettaessa yhtiön tulisikin kehittää omia toimintoja siten, että asiat tulevat hoidetuksi ajallaan. Edellä mainittuun esimerkkiin riittää toki ratkaisuksi vaikkapa ihan yksinkertaisen kalenterimuistutuksen tekeminen. Jo entuudestaan yhtiöllä on ajoittain ollut vaikeuksia lähettää muistutuslaskuja erääntyneistä saatavista ajallaan, mikä on johtunut ihan vain siitä, ettei saatavien erääntymistä ole muistettu tarkistaa. Prosesseja uudistettaessa ja mahdollista uutta järjestelmää valittaessa kannattaa pohtia sellaista vaihtoehtoa, joka mahdollistaa maksumuistutusten ja perinnän automaation, näin saadaan parannettua rahojen kiertonopeutta ja yksi asia pois kuormittamasta työmuistia.



Uhat hallintaan	
<b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät asiantuntijat käytössä</li> <li>- Ketteryys</li> <li>- Nykyisen järjestelmän ominaisuudet</li> <li>- Visman hyvä tukipalvelu</li> <li>- Joitakin sähköisen taloushallinnon menetelmiä käytössä (verkkolaskutus)</li> </ul>	<b>UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjanpitäjän eläköityminen</li> <li>- Tietoturvariskit</li> <li>- Sääntelyn lisääntyminen, joka aiheuttaa ylimääräistä työtä</li> <li>- Posti voi kadottaa kirjanpitomateriaalit</li> </ul>

Kuvio 10 Uhat hallintaan

Taloushallinnon näkökulmasta kohdeorganisaation merkittävin lähestyvä uhka on kirjanpitäjän lähestyvä eläköityminen. Kohdeorganisaatio tulee todennäköisesti selviämään tästä kunnialla ketteryytensä ansiosta. Työntekijät ovat jo entuudestaan tottuneita mukautumaan uusiin tilanteisiin ja työnkuvien muutoksiin. Nykyisen kirjanpitäjän jäädessä eläkkeelle kohdeorganisaation on suotavaa käyttää hänen ja muiden heidän käytössä olevien ja hyväksi todettujen asiantuntijoiden apua, jotta siirtymävaihe kävisi mahdollisimman vaivattomasti.

Tietoturvariskeihin voidaan varautua muutamain eri tavoin. Mikäli päädytään valitsemaan uusi taloushallinnonohjelmisto, niin valinnassa tulee kiinnittää huomiota ohjelmiston tietoturva- puoleen. Esimerkiksi, jos ohjelmistoksi valitaan pilvipalveluna tarjottu ohjelmisto, niin silloin kannattaa esimerkiksi huomioida se, kuinka vahvaa tunnistautumista ohjelmaan sisäänkirjautumisessa vaaditaan, mitä vahvempi, sitä turvallisempi. Jos päädytään pysymään nykyisessä ohjelmistossa, niin silloin nykyistä tietoturvaa voidaan parantaa esimerkiksi salasanojen vaihtoteheyttä kiristämällä. Tietoturvariskejä pohtiessa on syytä varautua fyysisiinkin tietoturvariskeihin. Esimerkiksi tulipalon sattuessa paperiset taloushallinnon materiaalit tuhoutuvat suurella todennäköisyydellä. Kohdeorganisaation toimistolla sijaitsevat serverit ovat niin ikään vaarassa mahdollisen tulipalon sattuessa. Tulipalolta ja muilta fyysisiltä tietoturvariskeiltä pystytään suojautumaan siirtymällä täysin pilvipalveluna toimivaan ohjelmistoon, koska silloin kirjanpito ja muut materiaalit on arkistoituna ohjelmistontuottajan omille palvelukeskuksille, joiden turvallisuudesta vastaavat koulutetut ammattilaiset. Esimerkiksi kohdeorganisaation nykyisen ohjelmistotoimittajalla työskentelevän, tuotepäällikkö Laakkosen (2018), mukaan heidän palveluiden tiedot tallennetaan useaan eri konesaliin ja yrityksessä toteutetaan turvallisuusauditoiteja säännöllisin väliajoin.

Kohdeorganisaation tulee siirtyä aiempaa digitaalisempaan taloushallintoon, jotta posti ei pääse kadottamaan yrityksen kirjanpitomateriaaleja. Nykyisin on täysin arkipäivää, että yritysten kirjanpitomateriaalit siirtyvät tilitoimistolle ja takaisin pilvipalveluiden avustuksella eikä paperista materiaalia tarvita ollenkaan.

Mahdollinen kriisitilanne	
<b>HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paljon asioita muistin varassa</li> <li>- Ulkoisia maksupalveluita ei ole yhdistetty Visma Novaan</li> <li>- Myynti- ja ostoreskontra eri henkilöiden hoidossa</li> <li>- Nykyinen ohjelma sidottu fyysiseen paikkaan</li> </ul>	<b>UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjanpitäjän eläköityminen</li> <li>- Tietoturvariskit</li> <li>- Sääntelyn lisääntyminen, joka aiheuttaa ylimääräistä työtä</li> <li>- Posti voi kadottaa kirjanpitomateriaalit</li> </ul>

Kuvio 11 Mahdollinen kriisitilanne

Organisaation todennäköisin kriisitilanne saataisiin aikaan sisäistämällä kirjanpito ja yrittämällä tehdä se itse ilman mitään koulutusta. Tällöin saatettaisiin vahingossa toimia lainvastaisesti, mikä voi johtaa mittaviin sanktioihin. Taloushallinto sisäistettäessä yhtiö on itse velvollinen ottamaan selvää kirjanpitolakiin tulevista muutoksista ja toimimaan niiden mukaisesti. Taloushallinnosta suoriutumisen asetusten ja säädösten mukaisesti voi vaatia asianosaisten henkilöiden ajoittaista kouluttautumista asianmukaisilla kursseilla, mikä taas vie aikaa muulta työltä. Mikäli yhtiöllä ei ole aikomusta sitoa yhtäkään henkilöä pelkästään taloushallinnon tehtäviin, niin kaikki siihen käytetty aika on pois esimerkiksi myynnistä. Käytettävissä oleva aika antaakin kaikista selkeimmät raamit siihen, kun pohditaan taloushallinnon ulkoistamisen ja sisäistämisen väliltä.

## 8 Kehityskohteet

Kohdeorganisaation puolelta kehitysprojekti lähtee liikkeelle pakottavasta tarpeesta, kun organisaation pitkäaikainen kirjanpitäjä on jäämässä eläkkeelle. Organisaation ei kannata tyytyä vain valitsemaan uutta kirjanpitäjää nykyisen tilalle, vaan kyseessä on oiva tilaisuus suunnitella sen taloushallinnon prosesseja uudelle tasolle, etenkin tehostamalla sen digitalisaation astetta.

Teemahaastattelut suoritettiin joulukuussa ja niihin osallistuivat kohdeorganisaation toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö sekä avainasiakaspäällikkö. Avainasiakaspäällikkö ei pääsääntöisesti työskentele taloushallinnon prosessien parissa, mutta hoitaa ajoittain laskutusta, jos markkinointipäällikkö on esimerkiksi sairaana. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää henkilöstön mielteitä siitä, pitäisikö taloushallinto ulkoistaa vai sisäistää sekä kartoittaa heidän mielipiteitä nykyisestä taloushallinnon ohjelmistosta. Haastatteluiden tarkoituksena oli lisäksi saada selville mahdollisia kehityskohteita taloushallinnon osalta, sillä organisaation taloushallinnon prosesseja on hoidettu vuosia samalla tavalla, vaikka nykyään on olemassa tehokkaampia toimintatapoja, kuin ennen. Haastatteluiden teemat löytyvät työn lopusta liitteessä 1.

Haastatteluiden tukena käytettiin havainnointia, jonka avulla pystyttiin selvittämään tarkemmin taloushallintoon osallistuvien henkilöiden prosessien tekotapoja.



Kuvio 12 Taloushallinnon kehityksen näkökulmia (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 248).

Ulkoistamisen ja sisäistämisen välillä kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että kirjanpito täytyy jatkossakin ulkoistaa. Markkinointipäällikön (2018) mukaan sisäistäminen olisi erittäin haastavaa, koska se veisi liikaa resursseja nykyiseltä henkilöstöltä eikä uuden henkilön rekrytointi pelkästään kirjanpitoa varten ole järkevää, koska kirjanpito-materiaalia ei synny niin paljoa, että sen läpikäyminen työllistäisi ketään täysipäiväisesti. Toimitusjohtajakin (2018a) on vahvasti sitä mieltä, että ulkoistaminen on ainoa vaihtoehto. Hänen mielestä talon sisältä ei löydy tarvittavaa osaamista kirjanpitoa varten, vaan siihen tarvitaan talon ulkopuolinen asiantuntija. Avainasiakaspäällikön (2018) mielestä ulkoistaminen on todennäköisesti paras vaihtoehto. Hän painotti haastattelussa sitä, että uutta kirjanpitäjää valitessa tulisi mielellään valita suhteellisen pieni tilitoimisto, jotta kirjanpitäjän kanssa voisi luoda mahdollisimman läheisen suhteen.

Nykyisen ohjelmiston hyvistä ja huonoista puolista saatiin hieman eri näkemyksiä henkilöstön välillä. Markkinointipäällikön (2018) mielestä nykyisen ohjelmiston käyttöliittymä on osittain melko kömpelö, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että myyntilaskulomakkeen tietoja on erittäin hankalaa muuttaa, kun taas toimitusjohtaja (2018a) on sitä mieltä, että nykyinen ohjelmisto on selkeä ja yksinkertainen. Kummatkin ovat sitä mieltä, että ohjelmiston hyvä puoli on se, että siitä pystyy helposti selaamaan yhtiön historiaa sekä myynti-, että ostoreskontran osalta. Toimitusjohtajan (2018a) mukaan ohjelmistosta saatavat raportit ovat yksi sen vahvuuksista.

Ohjelmistosta saa hänen mukaan selkeälukuisia raportteja, esimerkiksi tuoteryhmä- tai myyjäkohtaisesta myynnistä. Toimitusjohtaja ei osannut haastattelussa nimetä mitään ohjelmiston huonoja puolia, minkä hän arvelee johtuvan siitä, ettei hänellä ole mitään selkeää vertailukohdetta ja siitä, että hänen mielestään nykyinen ohjelmisto on erittäin toimiva.

Avainasiakaspäällikkö (2018) painotti yhtiön toiminnanohjausjärjestelmän CRM-näkökulmaa, pohtiessaan ohjelmiston kehityskohteita. Yhtiöllä ei ole käytössään erillistä CRM-ohjelmaa, vaan toiminnanohjausjärjestelmästä löytyvä asiakaskortisto ajaa sen tehtävän. Tämä onkin erittäin tärkeä näkökulma, mikäli päädytään vaihtamaan ohjelmistoa, sillä kohdeorganisaation asiakaskortisto sisältää paljon tärkeää tietoa organisaation historiasta ja asiakassuhteista. Toiminnanohjausjärjestelmän asiakaskortistossa on CRM-näkökulmasta jonkin verran puutteita. Sieltä ei esimerkiksi pysty lajittelemaan asiakkaita sen mukaan, milloin heihin on oltu yhteydessä. Jätämme tässä työssä selvittämättä sen tarkemmin asiakaskortiston ja CRM-ohjelmistojen mahdollisuuksia ja keskitymme taloushallinnon kehitykseen.

Ohjelmistoa koskevia kehityskohteita pohtiessa markkinointipäällikkö (2018) toivoi, että ohjelmisto toimisi pilvipalveluna, jotta taloushallinnon prosesseja pystyisi suorittamaan toimiston ulkopuolella. Selkeämpi käyttöliittymä olisi hänen mielestä suotava. Toimitusjohtaja (2018a) ei osannut nimetä mitään ohjelmistoa koskevia kehityskohteita.

Markkinointipäällikön (2018) vastuulla oleviin taloushallinnon prosesseihin kuuluu myyntireskontran ja kuukausittain kirjanpitäjälle toimitettavan kirjanpitoaineiston kasaaminen. Myyntireskontran osalta nykyinen ohjelmisto sisältää hänen mukaan muutaman turhan työvaiheen, sillä nykyisessä ohjelmistossa myyntitilaukset ja laskutus ovat erillisinä moduuleinaan, eli hänen täytyy ensin valita myyntitilauksista laskutukseen siirrettävät tilaukset, minkä jälkeen on siirryttävä laskutus moduuliin. Laskutus moduuliin siirtyvä myyntitilaus täytyy ensin ”putsata”, sillä laskutuksessa olevat kentät eri tietoja, kuten esimerkiksi viitetietoja varten olevat, eivät voi sisältää yhtä paljoa merkkejä, kuin myyntitilauksissa olevat. Kun halutut myyntilaskut ovat valmiita lähetettäväksi, täytyy hänen sitten muodostaa niistä erillinen tiedosto lähetystä varten, mikä tapahtuu vielä erillisellä pankin omalla sovelluksella. Lähetetyistä laskuista saapuneet viitesuoritukset eivät kirjaudu automaattisesti laskutusmoduuliin, vaan ne täytyy hakea joka päivä erikseen pankin sovelluksesta, minkä jälkeen ne kuitataan laskutusmoduuliin maksetuiksi. Tämä koskeen vain verkkolaskuja, minkä lisäksi hänen täytyy vielä manuaalisesti kirjata Paytrail-maksupalvelun (verkkokauppa) sekä yrityksen myymälässä olevan maksupäätteen kautta saadut maksut.

Kuukausittain kirjanpitäjää varten kerättävää mappia varten markkinointipäällikkö kerää päivittäin tiliotteet ja erittelyt saapuneista viitesuorituksista sekä Paytraililta saatavan erittelyn, jossa nähdään sen kautta saaneiden maksujen aiheutuneet sivukulut. Päivittäisten toimintojen lisäksi mappiin kerätään kuukauden aikana saapuneet ostolaskut, myyntitilien erittelyt,

joista nähdään arvonlisäverolliset ja arvonlisäverottomat myynnit eriteltyinä, erittely myyntisaamisista, suorituspäiväkirja, Paytrailin koko kuukauden erittely sekä myymälän maksupäätteen suorituksen erittely. Kaiken kaikkiaan markkinointipäällikkö (2018) arvioi käyttävänsä taloushallinnon prosesseihin noin 3 tuntia viikossa.

Taloushallinnon prosesseista toimitusjohtajan vastuulla ovat ostoreskontran hoito ja kassavirtalaskelman laatiminen. Kummatkin prosessit sisältävät kohdeorganisaatiossa useita manuaalisia vaiheita, jotka ovat vain osittain digitalisoitu. Yrityksellä ei ole käytössä toiminnanohjausjärjestelmässään ostoreskontran moduulia, vaan ainoastaan ostotilausten moduuli, jolla luodaan tilaukset eri toimittajille, myytäväksi tarkoitettuja tuotteita varten. Ostotilausten pohjalta tulevat ostolaskut vastaanotetaan kohdeorganisaation pankin omaan sovellukseen, josta ne tulostetaan paperille ja liitetään kirjanpitäjälle lähetettävään mappiin, kun lasku on maksettu. Yritys vastaanottaa edelleen joitakin paperisia laskuja, koska kaikille toimittajille ei ole muistettu lähettää verkkolaskustietoja. Toimitusjohtaja ylläpitää ostoreskontraa paperimuodossa erillisenä mappina, johon on kerätty maksamattomat laskut, niitä vastaavien ostotilausten läheteiden kanssa.

Kassavirtalaskelmaakaan ei löydy kohdeorganisaation toiminnanohjausjärjestelmästä suoraan, vaan toimitusjohtaja laatii sen manuaalisesti Excel-taulukkoon. Toimitusjohtaja laatii kassavirtalaskelman syöttämällä Excel-taulukkoon toiminnanohjausjärjestelmästä saatavalla avointen myyntisaamisten raportista saatavien tietojen sekä maksamattomien ostolaskujen mapista löytyvien laskujen perusteella sekä lisäämällä siihen muut vuoden aikana tiedossa olevat kuluerät, kuten tilavuokrat.

Markkinointipäällikön (2018) mukaan olisi hyvä, jos taloushallinto pystyisi nykyistä helpommin tekemään toimiston ulkopuolella etänä, eli pilvipalvelun avulla. Tämän lisäksi hän toivoisi, että laskutuksen pystyisi tekemään myyntien kanssa samasta paikasta, koska tällä pystyttäisiin tehostamaan laskutusta nykyiseltään. Toimitusjohtaja (2018a) ei osannut sanoa erityisiä toiveita ohjelmistoa koskien, koska on niin tottunut nykyiseen järjestelmään ja toimintatapoihin.

Kaiken kaikkiaan haastatteluista jäi vahvasti sellainen mielikuva, että taloushallinto koetaan kohdeorganisaation työntekijöiden keskuudessa välttämättömänä pahana, joka vain täytyy tehdä muun työn ohessa. Poikkeuksena tästä mainittakoon toimitusjohtajan (2018a) mainitsemat raportit myynnin osalta, joita käytetään päätöksenteon apuna myyntitoimintojen suunniteltaessa. Kukaan organisaation taloushallintoon osallistuvista henkilöistä ei ole nykyisen työpaikkansa lisäksi aiemmin työskennellyt taloushallinnon parissa, minkä takia heillä ei tunnu olevan näkökulmia nykyisten toimintojen tehostukseen, kun ei ole vertailukohtia muihin ohjelmistoihin. Tosin Kaarlejärvi ja Salminenkin (2018, 248) toteavat taloushallinnon järjestelmien ja teknologian kehityksen olevan niin nopeaa, että organisaatioiden sisällä voi olla jopa

mahdotonta pysyä kärryllä kaikista uusista suuntauksista. Toimitusjohtaja (2018a) totesi haastattelussa, että aikoo perehtyä uusiin vaihtoehtoihin vasta tämän työn myötä ja olemalla yhteydessä ohjelmantarjoajiin kirjanpitäjän jäädessä eläkkeelle. Koivumäen ja Lindforsin (2012, 18) mukaan organisaatioiden taloushallintoon liittyvät uudistukset usein toteutetaankin vasta silloin, kun organisaation pitkäaikainen kirjanpitäjä siirtyy eläkkeelle.

<b>Taloushallinnon prosessi</b>	<b>Digitalisoitu</b>	<b>Ulkoistettu</b>
<b>Laskutus</b>		
Laskun laatiminen	x	
Laskun lähetys	Osittain	
Laskun siirto myyntireskontraan	x	
Laskutustiedot kirjanpitoon		
<b>Myyntireskontra</b>		
Viitesuoritusten kohdistus	x	
Maksutiedot kirjanpitoon		
<b>Ostolaskut</b>		
Laskujen vastaanotto	Osittain	
Siirto ostoreskontraan		
Laskujen tiedot kirjanpitoon		
Maksutiedot kirjanpitoon		
<b>Arkistointi</b>		x
<b>Kirjanpito</b>		x
<b>Raportointi</b>		
Myyntiraporttien muodostus	x	
Kassavirtalaskelman laadinta	x	
<b>Viranomaisilmoitukset</b>		x
<b>Palkanlaskenta</b>		x

Taulukko 1 Kohdeorganisaation taloushallinnon tehostamiskohteita

Ylläolevasta taulukosta nähdään, että kohdeorganisaation taloushallinnossa digitalisoinnin asteessa on vielä runsaasti parannettavaa. Markkinointipäällikön (2018) ja toimitusjohtajan (2018a) mukaan taloushallinnon ulkoistus tulee todennäköisesti koskemaan jatkossakin samoja prosesseja, kuin tälläkin hetkellä. Kehittämällä taloushallinnon prosessejaan nykytilaa virtaviivaisemmiksi ja digitaalisemmiksi kohdeorganisaatio voi paremmin keskittyä ydintoimintoihinsa sekä saavuttaa aiempaa parempaa tarkkuutta taloudenpitoonsa.

## 9 Tavoitetila

Haastatteluiden ja omien havaintojen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation näkökulmasta kirjanpidon ulkoistaminen on järkevämpää, kuin sen tuominen talon sisälle. Kohdeorganisaation sisältä ei yksinkertaisesti löydy riittävää osaamista kirjanpidon toteuttamiseen eikä heillä ole riittäviä henkilöresursseja kenenkään nykyisen työntekijän kouluttamiseen tehtävän tasalle. Toisaalta yrityksen toiminnastakaan ei synny niin paljoa kirjanpitomateriaalia, että heidän kannattaisi palkata uutta henkilöä sitä tekemään.

Työn edettyä tavoitelian määrittely vaiheeseen kohdeorganisaation kirjanpitäjä ilmoitti, ettei aio enää vuoden 2019 alusta lähtien suorittaa organisaation palkanlaskentaa. Kohdeorganisaation toimitusjohtaja aikoo suorittaa palkanlaskennan väliaikaisesti Verohallinnon ilmaisella palkanlaskennan sovelluksella (Verohallinto 2018). Palkanlaskenta on päätetty ulkoistaa siinä vaiheessa, kun kirjanpitäjä siirtyy eläkkeelle, sille tilitoimistolle, joka ottaa yrityksen kirjanpidon hoidettavakseen. Kohdeorganisaatio tulee siis hetkellisesti sisäistämään taloushallintoon nykyistä enemmän, mutta lopullisessa tavoitetilassa kirjanpito, palkanlaskenta ja viranomaisilmoitusten teko ulkoistetaan.

Uutta tilitoimistoa valitessa kohdeorganisaation tulee kiinnittää ensisijaisesti huomiota yhteistyökumppanin käytössä oleviin järjestelmiin ja niiden soveltuvuuteen organisaation omien järjestelmien kanssa. Kohdeorganisaation tulee valita ohjelmistoksi sellainen ratkaisu, joka mahdollistaa taloushallinnon ohjelmiston yhteiskäytön, jolloin kaikki tarvittava materiaali siirtyy tilitoimistolle digitaalisesti. Tällä pystytään suoraviivaistamaan taloushallinnon prosesseja ja säästetään paljon arvokasta työaikaa, kun enää ei tarvitse koota paperisia tositteita kirjanpitäjälle lähetettävää mappia varten. Ohjelmiston yhteiskäyttö mahdollistuu siten, että kohdeorganisaatio ottaa ohjelmiston käyttöön pilvipalveluna. Pilvipalveluun siirtyminen onnistuu vaihtamalla nykyisen ohjelmiston toiseen tai siirtämällä nykyisen ohjelmiston pilvipohjaiseksi, sillä tämä onnistuu heidän käytössään olevalla Visma Novalla (Visma 2018b)

Taloushallinnon prosessi	Digitalisoitu	Ulkoistettu
<b>Laskutus</b>		
Laskun laatiminen	x	
Laskun lähetys	x	
Laskun siirto myyntireskontraan	x	
Laskutustiedot kirjanpitoon	x	
<b>Myyntireskontra</b>		
Viitesuoritusten kohdistus	x	
Maksutiedot kirjanpitoon	x	
<b>Ostolaskut</b>		
Laskujen vastaanotto	x	
Siirto ostoreskontraan	x	
Laskujen tiedot kirjanpitoon	x	
Maksutiedot kirjanpitoon	x	
<b>Arkistointi</b>	x	
<b>Kirjanpito</b>		x
<b>Raportointi</b>		
Myyntiraporttien muodostus	x	
Kassavirtalaskelman laadinta	x	
<b>Viranomaisilmoitukset</b>		x
<b>Palkanlaskenta</b>		x

Taulukko 2 Kohdeorganisaation taloushallinnon tavoitetila

Työn yhtenä tavoitteena oli selvittää, vaihtaako kohdeorganisaatio taloushallinnon ohjelmistoon vai pysyykö se nykyisessä. Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että organisaation kannattaa pysyä nykyisessä ohjelmistossaan, mutta ottaa siihen tarjolla olevat lisämoduulit ja siirtyä sen käyttöön pilvipalveluna, jotta prosesseja saadaan tehostetua. Nykyisessä ohjelmistossa pysyttäessä säästetään runsaasti aikaa, jolloin voidaan pitää fokus organisaation ydintoiminnoissa. Novan säilyttämistä puoltaa sekin tosiasia, että suurin osa organisaation työntekijöistä on mieltynyt sen käyttöliittymään ja pitää ohjelmaa sopivana organisaation tarpeita ajatellen. Tämän hetken tehottomuus organisaation taloushallinnon prosesseissa ei muutenkaan johdu heidän ohjelmistostaan, vaan siitä, että organisaation nykyisen kirjanpitäjän ohjelmistot ovat niin vanhanaikaiset.

Myyntilaskuprosessia saadaan nopeutettua liittämällä Novaan pankkiyhteys, jolloin myyntilaskut voidaan lähettää suoraan Novalla eikä pankin omalla sovelluksella. Tilitoimiston kanssa yhteiskäytettynä myyntilaskuja tai myyntiyhteenveitoja ei tarvitse enää tulostaa Novasta paperille, koska kuukausittain kasattavaa mappia ei enää tarvita. Näin päästään eroon turhista



manuaalisista vaiheista sekä säästetään rahaa vähentyneen paperitarpeen vuoksi. Paperittomuus on ympäristön kannalta parempi vaihtoehto. Myyntilaskuprosessiin sisältyvä myyntireskontrakin tehostuu pankkiyhteyden avaamisen yhteydessä, kun saapuneita viitesuorituksia ei enää tarvitse kohdistaa manuaalisesti, vaan ne saadaan kohdistettua automaattisesti, heti suorituksen saapuessa. Myyntireskontraa tehostetaan entisestään integroimalla kohdeorganisaation verkkokaupassa toimiva organisaation ulkopuolinen maksupalvelu Paytrail, jotta sitä kautta tulevia suorituksia ei tarvitse hakea erikseen palvelun verkkosivuilta.

Ostolaskuprosessi tehostuu pitkälti samoista syistä kuin myyntilaskuprosessikin. Pankkiyhteyden avaamisen lisäksi ostolaskuprosessin tehostamiseen tarvitaan ostoreskontramoduulin lisääminen Novaan. Tällöin ostolaskut saadaan suoraan Novaan eikä niitä tarvitse enää tulostaa paperille. Nykyinen, paperisena suoritettu, ostoreskontra on muutamia kertoja johtanut tilanteeseen, jossa paperinen lasku on kadonnut ja unohtunut, jolloin kohdeorganisaation on täytynyt maksaa muistutus- ja viivästyskorkokuluja muistutuslaskulla. Suoraan Novaan vastaanotettavat, sähköiset, ostolaskut eivät pääse katoamaan, jolloin säästytään viivästyskuluilta. Ostolaskuprosessia voidaan tehostaa entisestään ilmoittamalla yrityksen verkkolaskutustiedot kaikille niille toimittajille, joilla niitä ei vielä ole, sillä organisaatio vastaanottaa tästä syystä edelleen joitakin paperisia laskuja.

Kohdeorganisaation kirjanpitomateriaalit on tällä hetkellä arkistoitu yrityksen kirjanpitäjän tiloihin paperilla. Tavoitetilassa materiaaleja ei enää tarvitse arkistoida paperisena, vaan nyt voidaan siirtää täysin digitaaliseen arkistointiin. Tämä lisää organisaation fyysistä tietoturvalisuutta, sillä digitaalinen materiaali on pilvipalveluun varastoitu ja näin ollen turvassa esimerkiksi tulipaloilta ja vesivahingoilta.

Uusien moduulien myötä raportointiprosessiin saadaan huomattavasti lisää tarkkuutta ja tehokkuutta. Nykytilassa yhtiön toimitusjohtaja kuluttaa valtavasti aikaa kassavirtalaskelman tekemiseen, kun hänen pitää kerätä ostoreskontran tiedot paperisilta laskuilta ja pankin sovelluksesta sekä myyntireskontran tiedot Novasta ja yhdistää ne Excel-tiedostoon. Tavoitetilassa toimitusjohtaja saa luotua kassavirtalaskelman suoraan Novalla, kun siihen lisätään tarvittavat moduulit.

Tavoitetilaan päästyään organisaation taloushallinnon prosessit ovat virtaviivaisemmat, kuin nykytilassa, ja niistä on pyyhitty pois kaikki turhat ja manuaaliset vaiheet. Tällä kaikella lähdetään tavoittelemaan työajan keskittämistä organisaation ydinprosesseihin sekä mielekkämpiä työskentelytapoja. Kustannussäästötkin ovat mahdollisia, mutta tarkkoja laskelmia ei tässä vaiheessa vielä pystytty suorittamaan, koska niitä varten tarvitaan tarjoukset eri tiloimistoilta sekä Vismalta. Haastatteluissa ilmenneisiin Novan käyttöliittymäongelmiin, kuten myyntilaskujen muokkaukseen, organisaation kannattaa pyytää Vismalta koulutusta, jotta prosesseja saadaan tehostettua entisestään.

Tehokkaampien prosessien ansiosta kohdeorganisaatio pystyy todennäköisesti järjestelemään yrityksen sisälle jäävät taloushallinnon toiminnot yhden henkilön hoidettavaksi. Prosessit tulee askel kerrallaan siirtää yrityksen markkinointipäällikölle, josta kaavillaan yrityksen seuraavaa toimitusjohtajaa/omistajaa, jotta hänen kokonaiskuva yrityksen pyörittämisestä parane. Nykyisillä prosessien tekotavoilla tämä tuskin olisi mahdollista, koska silloin hänelle ei jäisi riittävästi aikaa muiden työtehtävien tekemiseen. Prosessien kokonaisvaltaisella uudistamisella on siis merkittävä hyöty yrityksen tulevan omistajanvaihdoksen kannalta.

Tavoitetilaan pääseminen edellyttää erillisen, tilitoimistojen kartoitusta käsittävän, projektin aloittamista. Tilitoimistojen kartoituksessa kohdeorganisaation tulee lähettää tarjouspyynnöt mahdollisimman monelle tilitoimistolle, jotta he saavat laajan otannan käytettävissä olevista vaihtoehdoista. Tilitoimistoa valitessa organisaation tärkeimpänä kriteerinä tulee olla Novan yhteiskäyttömahdollisuus.

## 10 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kuva kohdeorganisaation taloushallinnon tavoitetilasta, jota se lähtee tavoittelemaan kirjanpitäjän siirryttyä eläkkeelle. Tutkimusongelmana oli selvittää organisaation taloushallinnon nykytilan tehostamiskohteet, jotta päästiin määrittelemään varsinaista tavoitetilaa. Tavoitetilan kannalta merkittävintä oli selvittää, ulkoistetaanko vai sisäistetäänkö taloushallinnon prosesseja ja mitä hyötyjä prosessien digitalisoinnilla saadaan aikaiseksi. Tehostamiskohteet saatiin selville haastatteleamalla organisaation työntekijöitä sekä havainnoimalla prosessien toteuttamista käytännössä. Teoriaosuudessa määriteltiin taloushallinnon prosessit ja sen digitalisaation tilanne tänä päivänä ja tulevaisuudessa sekä selvitetään taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet. Tämän tarkoituksena oli esittää tutkimuksen kannalta tärkeät seikat.

Tutkimuksen mukaan organisaation kannattaa jatkossakin ulkoistaa kirjanpitonsa, sillä sen säistäminen vaatisi liikaa henkilöresursseja suhteessa organisaation kokoon eikä organisaation sisältä löydy vaadittavaa osaamista kirjanpidon suorittamiseen. Taloushallinnon prosessien näkökulmasta organisaation tulee siirtää toimintojaan kohti nykyaikaisempaa teknologiaa, jotta saavutetaan parempaa tehokkuutta ja tarkkuutta, jolloin säästetään aikaa organisaation ydin-toiminnoille. Kirjanpitäjän siirryttyä eläkkeelle kohdeorganisaatio voi lähteä tutkimustulosten perusteella kartoittamaan eri ohjelmistotoimittajia sekä tilitoimistoja, jotta pääsevät tutkimustuloksen mukaiseen tavoitetilaan. Toimitusjohtajan (2018b) mukaan tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään hyödyksi tulevaisuudessa.

Tutkimuksen empiirisen osuuden haastavin osuus oli se, että kohdeorganisaation henkilöstö ei ole kovin perehtynyt taloushallinnon digitalisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja kokevat taloushallinnon ylipäätään lähinnä välttämättömänä pahana muun työn ohessa, minkä vuoksi heiltä oli hieman hankalaa saada näkökulmia prosessien kehitykseen. Toisaalta tästä

näkökulmasta katsottuna kohdeorganisaation tulisikin juuri tavoitella mahdollisimman pitkälle vietyä prosessien digitalisointia, jolloin päästään eroon mahdollisimman monesta manuaalisesta työvaiheesta ja työstä saadaan entistä mielekkäämpää.

Teoriaosuuden kirjoitus oli sopivan haastava, mutta sangen opettavainen. Sitä tehdessä tutkijalle muodostui kattava kuva taloushallinnon digitalisaation nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Tämän lisäksi taloushallinnon prosessien kuvaaminen palautti hyvin mieleen ne perusasiat, joista taloushallinnossa on kyse.

Työ rajattiin niin, että siinä ei lähdetty kartoittamaan potentiaalisia ohjelmistotoimittajia tai uutta tilitoimistoa. Tutkimuksen perusteella ohjelmistotoimittajaa ei lähdetä vaihtamaan, mutta tilitoimiston kartoituksesta ja valinnasta olisi mahdollista tehdä jatkotutkimus.

## Lähteet

### Painetut

Aaltola, J., Collin, K., Eskola, J., Heikkinen, H., Hänninen V., Ilmonen K., Kiviniemi, K., Laine, T., Metsämuuronen J., Moilanen P., Paloniemi S., Rajala, R., Rantala, I., Räihä, P., Suoranta, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Forselius, P. 2013. Onnistunut tietojärjestelmän hankinta. Vantaa: Hansaprint.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Jyväskylä: Serus Media.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto - Automaation aika. Liettua: BALTO print.

Kirjanpitolaki 30.12.2015/1620

Koivumäki J. & Lindfors H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kurki, M., Lahtinen, M & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön! Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S. & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto - Ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. painos. Procountor Oy.

Tapscott, D. & Tapscott, A. 2016. Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. New York: Portfolio / Penguin.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue - Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Varanka, P., Mäkikangas, P., Hyypiä, M., Jalonen S. & Samppala, A. 2017. Digitalous - Opas sähköisen taloushallinnon käyttöönottajille. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutospurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

#### Sähköiset

Andersen, N. 2016. Blockchain technology. A game changer in accounting? Viitattu 3.12.2018 [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Blockchain\\_A%20game-changer%20in%20accounting.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Blockchain_A%20game-changer%20in%20accounting.pdf)

Gullkvist, B. 2002. Towards paperless accounting and auditing. Viitattu 25.12.2018 <https://pdfs.semanticscholar.org/2354/d376f228e49e68dd5dc48516a70ee7623f01.pdf>

Laakkonen, H. 2018. Kuka pelkää pilvipalveluja? Viitattu 22.12.2018 <https://www.visma.fi/blog/kuka-pelkaa-pilvipalveluja/>

Raatikainen, T. Älykäs kirjanpitäjä on tärkeä osa älykästä taloushallintoa. Viitattu 25.12.2018 <https://aldia.fi/blogi/kirjanpitaja-on-tarkea-osa-alykasta-taloushallintoa/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Osallistuva havainnointi. Viitattu 17.12.2018 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html)

Smith, M. 2017. Auditing blockchain: A new frontier. Viitattu 25.12.2018 <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/research-institute/blog/blockchain-audit-a-michael-smith.html>

TietoAkseli Oy. 2015. Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittymisen tukena. Viitattu 25.12.2018 [https://www.tietoakseli.fi/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/12/Raportti\\_digitaalinen\\_taloushallinto\\_01112015.pdf](https://www.tietoakseli.fi/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/12/Raportti_digitaalinen_taloushallinto_01112015.pdf)

Verohallinto. 2018. Palkka.fi Viitattu 25.12.2018 <https://www.palkka.fi/>

Visma. 2018a. Kirjanpidon sanakirja. Viitattu 10.11.2018 <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/k/kayttoomaisuus/>

Visma. 2018b. Visma Nova. Viitattu 25.12.2018 <https://www.visma.fi/ohjelmistoratkaisut/visma-nova/>

Julkaisemattomat

2018. Haastattelu markkinointipäällikön kanssa. 10.12.2018. Vantaa

2018a. Haastattelu toimitusjohtajan kanssa. 12.12.2018 Vantaa

2018. Haastattelu avainasiakaspäällikön kanssa. 14.12.2018. Vantaa

2018b. Haastattelu toimitusjohtajan kanssa. 21.12.2018. Vantaa

## Kuviot

Kuvio 1 Taloushallinnon jaottelu sidosryhmien perusteella. ....	9
Kuvio 2 Taloushallinnon prosessit (Lahti & Salminen 2014, 19). ....	12
Kuvio 3 Taloushallinnon digitalisoituminen: kehitys paperittomasta kirjanpidosta älykkääseen taloushallintoon (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16). ....	14
Kuvio 4 Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet (Lahti & Salminen 2014, 220). ....	19
Kuvio 5 Nykytilan kartoituksesta tavoitetilan suunnitteluun (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 253). ....	20
Kuvio 6 SWOT-analyysi kohdeorganisaation taloushallinnosta ....	22
Kuvio 7 Laajennettu, kahdeksan kentän SWOT-analyysi (TOWS) (Vuorinen 2013, 90). ....	23
Kuvio 8 Hyödynnä menestystekijät.....	23
Kuvio 9 Heikkoudet vahvuuksiksi ....	24
Kuvio 10 Uhat hallintaan ....	25
Kuvio 11 Mahdollinen kriisitilanne.....	26
Kuvio 12 Taloushallinnon kehityksen näkökulmia (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 248). ....	27

## Taulukot

Taulukko 1 Kohdeorganisaation taloushallinnon tehostamiskohteita ....	30
Taulukko 2 Kohdeorganisaation taloushallinnon tavoitetila ....	32

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelut.....	41
---------------------------------	----



## Liite 1: Teemahaastattelut

### Markkinointipäällikkö

- 1) Ulkoistus vai sisäistys?
- 2) Nykyisen ohjelmiston hyvät ja huonot puolet
- 3) Mitä toivoisi ohjelmistossa olevan?
- 4) Vastualueet

### Toimitusjohtaja

- 1) Ulkoistus vai sisäistys?
- 2) Nykyisen ohjelmiston hyvät ja huonot puolet
- 3) Mitä toivoisi ohjelmistossa olevan?
- 4) Vastualueet

### Avainasiakaspäällikkö

- 1) Ulkoistus vai sisäistys
- 2) Nykyisen ohjelmiston ominaisuudet ja kehityskohteet