

Jon Grönholm

# Toiminnanohjausjärjestelmän tarvekartoitus

AAF International Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tradenomi  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2011

Tekijä Otsikko	Jon Grönholm Toiminnanohjausjärjestelmän tarvekartoitus
Sivumäärä Aika	55 sivua + 1 liitettä 18.4.2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Tero Hujala
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona AAF International Oy:lle ja työssä käsiteltiin toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa. Työn tarkoituksena oli selvittää nykytilanteen perusteella, mitä kehityskohteita toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä on ja pohtia, miten uuden järjestelmän käyttöönotto voisi parantaa toimeksiantajayrityksen toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin käytössä olevan järjestelmän ongelmia sekä niiden aiheuttamia vaikutuksia toimintaan. Ongelmien pohjalta määritettiin, minkälaisia ominaisuuksia uudella järjestelmällä tulisi olla, jotta ongelmat saataisiin minimoitua ja yrityksen toimintaa tehostettua. Kehityskohteiden perusteella luotiin katsaus yrityksen toimintaan järjestelmävaihdon jälkeen ja analysoitiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vaikutusta yrityksen toimintaan ja vallitseviin prosesseihin.</p> <p>Työ toteutettiin kvalitatiivista aineistonkeräämismenetelmää käyttäen. Tutkimusaineistoa kerättiin yrityksen henkilökunnalle lähetetyn haastattelulomakkeen avulla, johon kaikki haastateltavat vastasivat. Lisäksi työhön hankittiin tietoa havainnoimalla yrityksen ja toiminnanohjausjärjestelmän toimintaa. Lähdeaineistona käytettiin myös aiheeseen liittyvää ammattikirjallisuutta.</p> <p>Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään laajasti järjestelmässä esiintyviä ongelmia, joista tärkeimpinä nousivat esille sen vaikeakäyttöisyys sekä toimintojen puutteellisuus. Toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia järjestelmän vaatimuksia saatiin myös kartoitettua kattavasti. Järjestelmän vaihdolla tulee olemaan suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Työtehtävät tulevat helpottumaan, prosessit yksinkertaistumaan ja ennen kaikkea uusi järjestelmä tulee lisäämään toiminnan tehokkuutta ja parantamaan asiakaspalvelun laatua. Vaikka uusi järjestelmä voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan, todelliset toimintatavat ja vaikutukset tulevat näkymään vasta käyttöönoton jälkeen. Järjestelmän vaihto ei kuitenkaan sinänsä ratkaise kaikkia ongelmia.</p>	
Avainsanat	ERP, toiminnanohjausjärjestelmä, tietojärjestelmä, sähköinen taloushallinto

Author Title	Jon Grönholm Need charting for a new ERP-system
Number of Pages Date	55 pages + 1 appendices 18 April 2011
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Tero Hujala, Lecturer
<p>This thesis was done as an assignment for AAF International and it was about the replacement of AAF International's ERP-system. The purpose of this thesis was to find out what kind of targets of development there is in the current ERP-system and to study how the implementation could improve the operations of the company.</p> <p>The problems of the current ERP-system and the effects of the problems were examined in this thesis. On the basis of the problems discovered in the ERP-system in use, the criteria which the new ERP-system should have to minimize the current problems and to enhance the company's operations were studied. Also the effects of the implementation on the company's performance and processes were analysed.</p> <p>In this thesis qualitative research was used as the research data gathering method. Research material was gathered up by an e-survey which was sent to the employees of the company. All of the interviewees responded to the survey. Information was collected also by observing the company and its current ERP-system. The information system and financial administration related to professional literature were also used as source material for this thesis.</p> <p>The study managed to find out many problems of the current ERP-system and the most important deficiencies proved to be the difficulty of use and the lack of functions. Also many requirements for the new ERP-system, essential for improving the operations, were determined. The change of the ERP-system will have a major effect on the company. Many tasks will become easier, processes will be streamlined and foremost it will increase the company's efficiency and the quality of customer service. Although the new system will probably have a positive effect on the company, the actual procedures and effects can be discovered only after the implementation. However the implementation of the new ERP-system won't solve the problems by itself.</p>	
Keywords	ERP, enterprise resource planning, information system, electronic financial administration

## Sisällys

<b>1 Johdanto</b>	1
1.1 Opinnäytetyön aihe ja taustatiedot	1
1.2 Tutkimusongelma ja opinnäytetyön tarpeellisuus	2
1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja kohderyhmä	3
1.4 Opinnäytetyön näkökulma, aiheen rajaus ja työn rakenne	4
1.5 Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto	6
<b>2 Taloushallinto osana yritystä</b>	7
2.1 Taloushallinnon tehtävät	8
2.2 Taloushallinnon kehittyminen	10
2.3 Taloushallinnon roolin muutos	11
2.4 Sähköinen taloushallinto	12
2.4.1 Paperiton kirjanpito	13
2.4.2 Prosessien automatisointi	14
2.4.3 Verkkolaskutus	16
2.4.4 Sähköinen viranomaisraportointi	17
<b>3 Toiminnanohjausjärjestelmä</b>	18
3.1 Toiminnanohjausjärjestelmän toiminta	20
3.2 Toiminnanohjausjärjestelmän moduulit	22
3.2.1 Myynnin ja markkinoinnin moduuli	22
3.2.2 Laskentatoimen ja rahoituksen moduuli	23
3.2.3 Tuotannon ja materiaalihallinnon moduuli	24
3.2.4 Henkilöstöhallinnon moduuli	25
3.3 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto	25
3.4 Toiminnanohjausjärjestelmien tulevaisuuden näkymät	27
<b>4 AAF International Oy</b>	29
4.1 Yrityksen toiminta Suomessa	29
4.2 Myyntiprosessin kuvaus ennen järjestelmävaihtoa	30

4.3	Nykyinen järjestelmä	32
<b>5</b>	<b>Nykyisen järjestelmän puutteet ja niiden vaikutus yritykseen</b>	<b>34</b>
5.1	Käytettävyys	34
5.2	Myynnin tuki ja ostot	36
5.3	Tositteet	37
5.4	Raportointi	37
5.5	Taloushallinto	38
<b>6</b>	<b>Uuden järjestelmän vaatimukset</b>	<b>39</b>
6.1	Käytettävyys ja tietosisältö	40
6.2	Myynnin tuki	41
6.3	Tiedon saatavuus ja ostot	42
6.4	Taloushallinto ja raportointi	42
<b>7</b>	<b>Toiminta järjestelmävaihdon jälkeen</b>	<b>43</b>
7.1	Uuden järjestelmän vaikutukset työtehtäviin	44
7.2	Myyntiprosessin kulku uudessa järjestelmässä	46
7.3	Järjestelmävaihdon vaikutukset yrityksen toimintaan	48
<b>8</b>	<b>Päätäntö</b>	<b>51</b>
8.1	Yhteenveto	51
8.2	Opinnäytetyön onnistuminen	52
8.3	Johtopäätökset ja tulevaisuuden näkymät	54
	Lähteet	55
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön aihe ja taustatiedot

Olen tehnyt tämän opinnäytetyön toimeksiantona työnantajalleni AAF International Oy:lle, ja tässä opinnäytetyössä käsittelen toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa. Aiheen valinta tapahtui melko helposti neuvotellessamme toimeksiantajan kanssa. Toiminnanohjausjärjestelmän vaihto oli toimeksiantajalle ajankohtainen aihe, ja minua kiinnosti tutkia tarkemmin järjestelmän vaihtoa. Käytän työskennellessäni paljon kyseessä olevaa järjestelmää, ja minulla oli jo valmiiksi käsitys järjestelmän vaikutuksesta yrityksen toimintaan, joten oli varsin luonnollinen vaihtoehto tehdä opinnäytetyö siihen liittyen. AAF International on maailmanlaajuinen ilmansuodatin alalla toimiva yritys, joka harjoittaa Suomessa pääasiassa ilmansuodattimien myyntiä. Yrityksessä on ollut käytössä sama toiminnanohjausjärjestelmä hyvin kauan, ja uuden järjestelmän käyttöönotosta on ollut puhetta jo useita vuosia. Nyt vihdoinkin uusi järjestelmä on tulossa, ja se on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2011 aikana.

Järjestelmävaihtoon liittyen toimeksiantajayritys pyysi minua kartoittamaan nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän keskeisimmät ongelmat sekä tulevan järjestelmän vaatimukset. Työstä haluttiin käytännönläheinen, jotta sitä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti uuden järjestelmän käyttöönotossa. Kävimme keskustelua aiheesta, ja lopulliseksi opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui selvittää tämänhetkisen järjestelmän puutteiden perusteella, mitä ominaisuuksia uudelta järjestelmältä vaaditaan ja miten muutos tulee vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Tässä opinnäytetyössä kartoitan siis nykyisen järjestelmän puutteita ja pohdin niiden vaikutusta yrityksen toimintaan, jotta yritys saa mahdollisimman kattavan selvityksen nykytilanteestaan. Lisäksi olen kerännyt yhteen uudelta järjestelmältä vaadittavia ominaisuuksia, jotta nykyiset ongelmat saataisiin poistettua ja toiminnasta saataisiin kaikin puolin sujuvampaa. Pohdin työssä myös uuden järjestelmän mukanaan tuomia mahdollisuuksia sekä järjestelmävaihdon aiheuttamia muutoksia yrityksen toiminnassa. Minua pyydettiin olemaan käyttämättä kyseessä olevien järjestelmien nimiä, ja koska

järjestelmien nimillä ei ole olennaista vaikutusta työn lopputulokseen, käytän tässä työssä ilmaisuja nykyinen järjestelmä sekä tuleva järjestelmä.

Uuden järjestelmän käyttöönotto tulee koskemaan koko AAF Internationalin Euroopan toimintaa. Käyttöön tuleva järjestelmä on jo valittu ja sen käyttöönotto on aloitettu emoyhtiössä vuoden vaihteen tietämillä. Järjestelmä tulee siis emoyhtiöstä käsin, eikä järjestelmän valintaan Suomessa päästy itse juurikaan vaikuttamaan. Järjestelmän yksityiskohdista ollaan edelleen varsin epätietoisia. Uuden järjestelmän käyttöönoton tarpeellisuudesta ei kuitenkaan ole epäilystäkään, sillä tällä hetkellä käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä hankaloittaa yrityksen toimintaa huomattavasti kaikilla sen osa-alueilla. Juuri toiminnan kehitystä rajoittavan vanhan järjestelmän vuoksi yrityksen sähköistyminen on tällä hetkellä erittäin matalalla tasolla ja prosesseja on automatisoitu hyvin vähän. Uskon, että modernin järjestelmän mahdollistama sähköisen taloushallinnon käyttöönotto ja prosessien automatisointi on avainasemassa toiminnan tehostamisessa ja tulee helpottamaan myös toimeksiantajayrityksen toimintaprosesseja ja parantamaan sen suorituskykyä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja opinnäytetyön tarpeellisuus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan nykytilanteen perusteella, mitä kehityskohteita toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä on ja miten uuden järjestelmän käyttöönoton tulisi parantaa toimeksiantajayrityksen toimintaa. Selvitän aihetta asettamieni tutkimuskysymysten perusteella. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Mitä puutteita nykyisessä järjestelmässä on?
- Miten puutteet vaikuttavat toimintaan?
- Mitä kriteerejä uudelta järjestelmältä vaaditaan?
- Miten prosesseja voidaan kehittää uuden järjestelmän myötä?
- Miten yrityksen toiminta tulee muuttumaan?

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantajayrityksen kanssa, ja aihetta on mietitty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, minkä vuoksi työn sisältö on saatu vastaamaan mahdollisimman hyvin yrityksen todellisia tarpeita. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän

käyttöönotto on suuri muutos mille tahansa yritykselle. Tässä tapauksessa muutos tulee olemaan erityisen suuri, sillä nykyinen järjestelmä on ollut yrityksellä käytössä jo yli kaksikymmentä vuotta, ja järjestelmän rajoitukset vaikeuttavat toimintaa sekä hidastavat kaikkia prosesseja merkittävästi. Käytössä olevan järjestelmän ja modernin toiminnanohjausjärjestelmän erot ovat niin suuret, että muutokseen kannattaa varautua erittäin huolellisesti. Tämän opinnäytetyön on nimenomaan tarkoitus helpottaa tulevaa muutosta. Käyttöön tulevasta järjestelmästä on toistaiseksi saatavilla hyvin vähän tietoa, eikä aikaisemmin yrityksessä ole varsinaisesti mietitty, millaisia toimintoja yrityksen toiminnan kehittämiseksi tarvittaisiin ja miten toimintaa voitaisiin kehittää modernin teknologian avulla. Nykyiset toimintatavat ovat tämänhetkisen järjestelmän vuoksi tehottomia ja toimintaprosessit tulevat muuttumaan merkittävästi järjestelmävaihdon myötä, joten mielestäni tässä tilanteessa on tärkeää miettiä, miten toimintatapoja voidaan kehittää uutta teknologiaa hyödyntämällä. Varsinaisesti aiempia tutkimuksia tästä aiheesta ei ole tehty, sillä tämä työ on tehty yksilöllisesti koskemaan AAF Internationalin toimintaa.

### 1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja kohderyhmä

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu AAF Internationalin tarpeiden pohjalta, ja se perustuu suurimmaksi osin kyseisen yrityksen toimintaan, joten se on osoitettu nimenomaan yrityksen työntekijöille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ennen kaikkea auttaa toimeksiantajayritystä hahmottamaan paremmin omat tarpeensa toiminnanohjausjärjestelmän suhteen ja helpottaa tulevan järjestelmän käyttöönottoa. Kun tarpeet ja vaatimukset ovat selvillä, uuden järjestelmän käyttöönottoon päästään heti panostamaan täysillä.

Tähän opinnäytetyöhön perehtyminen antaa myös työntekijöille mahdollisuuden varautua tulevaan muutokseen ja auttaa hahmottamaan, kuinka suuresta muutoksesta oikeastaan tässä kyseisessä järjestelmän vaihdossa on kysymys. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tulee väistämättä muokkaamaan yrityksen tämän hetkisiä toimintatapoja merkittävästi. Tämä työ sisältää paljon tietoa taloushallinnon toimintojen tehostamisesta sekä yleisellä tasolla tietoa toiminnanohjausjärjestelmän toiminnasta, ja uskon niistä olevan paljon hyötyä uusien toimintatapoja luotaessa. Käyn läpi myös toiminnan muutosta sekä mahdollisia uusia



toimintatapoja järjestelmän vaihdon jälkeen, minkä tarkoituksena on herättää ajatuksia ja mielenkiintoa toiminnan kehittämistä kohtaan. Uskon myös työn nopeuttavan järjestelmän käyttöönottoa, kun mahdollisia toimintatapoja ja niihin liittyviä hyötyjä on jo osittain mietitty valmiiksi. Kun uusi järjestelmä on otettu käyttöön ja toiminta alkaa muokkaantua sen ympärille, voidaan tätä työtä käyttää myös apuna analysoitaessa uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumista.

Tekstiä luettaessa on tärkeää pitää mielessä, että opinnäytetyön tarkoituksena ei ole varsinaisesti löytää uutta järjestelmää vaan nimenomaan kartoittaa yrityksen tarpeita ja auttaa tulevassa muutoksessa. Vaikka työ on kirjoitettu nimenomaan yhden tietyn yrityksen näkökulmasta, voi siitä olla hyötyä myös muille pienille tai keskisuurille yrityksille, jotka suunnittelevat uuden järjestelmän hankkimista tai sähköiseen taloushallintoon siirtymistä.

#### 1.4 Opinnäytetyön näkökulma, aiheen rajausta ja työn rakenne

Vaikka aiheen valinta olikin melko luonnollinen ja helppo ratkaisu sekä minulle että toimeksiantajalle, näkökulman valinta ja aiheen rajausta veivät huomattavasti enemmän aikaa. Kokonaisuutena järjestelmän vaihto on hyvin laaja aihealue, joten aihetta oli rajattava siten, että opinnäytteestä tulisi tarpeeksi yksityiskohtainen ja samalla yrityksen kannalta aidosti hyödyllinen. Tarkasteltuamme asiaa monesta eri näkökulmasta lopulta aihe muovautui molempien osapuolien kannalta hyödylliseksi sekä mielenkiintoiseksi.

Ensinnäkin sovimme, että järjestelmän vaihtoa käsitellään vanhan järjestelmän ja nykyisten ongelmien pohjalta, jotta työ saadaan sidottua mahdollisimman tiiviisti käytännön tasolle. Työn lähtökohtana oli, että uusi järjestelmä on tulossa ja se on jo valittu. Työssä ei siis keskitytä tarkastelemaan ongelmaa yksittäisten ohjelmistojen tasolla, eikä siinä pohdita ohjelmiston valintaan vaikuttavia asioita, vaan tarkoituksena on luoda yleinen katsaus yrityksen järjestelmätarpeista. Olen myös rajannut opinnäytetyön koskemaan ainoastaan AAF-Internationalin Suomen toimintaa. Vaikka AAF Internationalin Suomen toiminta on osa suurempaa maailmanlaajuista toimintaa ja toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön kaikissa Euroopan toimipisteissä, en katsonut mielekkääksi lähteä selvittämään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa

niin laajalla alueella. Kun keskityin tutkimuksessani ainoastaan Suomen toimintaan, pystyin laatimaan tarpeeksi yksityiskohtaisen ja käytännönläheisen katsauksen järjestelmävaihdosta.

Yrityksen toiminnan tehostamisen kannalta AAF Internationalilla on mielestäni kaksi erityisen tärkeää tarkastelun aihetta: myyntiprosessin tehostaminen ja siihen tiiviisti liittyvän taloushallinnon prosessien tehostaminen. Työssä käsitellään toiminnanohjausjärjestelmää kokonaisuutena, mutta erityisesti työssä korostuvat nämä kaksi edellä mainittua asiaa. Taloushallinnolla on erittäin keskeinen rooli toiminnanohjausjärjestelmän toiminnassa, ja etenkin käytössä olevan vanhan tekniikan vuoksi taloushallinnon prosessit ovat nykyisin tehottomia, mikä vaikuttaa yrityksen koko toimintaan. Toimeksiantajayritys harjoittaa ilmansuodattimien myyntiä, joten myyntitoimintaan liittyvät asiat ovat luonnollisesti myös suuressa osassa.

Ajallisesti tutkimus on rajattu järjestelmän käyttöönottoon, ja se keskittyy tarkastelemaan pääasiassa järjestelmän käyttöönottoa edeltävää aikaa. Niiltä osin kun työn loppupuolella pohditaan tulevaisuutta järjestelmän vaihdon jälkeen, tarkoituksena on herättää ajatuksia ja antaa suuntaviivoja toiminnalle, eikä työ siis pyri selvittämään järjestelmän käyttöönoton todellista vaikutusta yrityksen toimintaan.

Työ rakentuu siten, että ensin käsittelen teorian pohjalta taloushallinnon roolia, kehittymistä sekä sähköisen taloushallinnon mahdollisuuksia. Teoriaosuus luo pohjan taloushallinnon menetelmien tehostamiseen ja sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon. Seuraavaksi käsittelen yleisellä tasolla toiminnanohjausjärjestelmien toimintaa sekä niiden merkitystä yritykselle, syventymättä kuitenkaan tarkemmin niiden teknisiin ominaisuuksiin. Tämän osion tarkoituksena on antaa lukijalle tärkeää pohjatietoa myöhemmin käsiteltävää toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa ajatellen. Käyn läpi lyhyesti myös AAF Internationalin toimintaa, jonka pohjalta lukijan on helpompi ymmärtää työssä käsiteltävää toimintaympäristöä. Teoriaosuuden jälkeen kartoitan nykyisen järjestelmän ongelmia ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Näiden ongelmien sekä käsittelemäni teorian pohjalta selvitän, minkälaisia ominaisuuksia ja parannuksia toimeksiantajayrityksen uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä tulisi olla. Kun nykyisen järjestelmän ongelmat ja tulevan järjestelmän vaatimukset ovat selvillä, siirryn pohtimaan järjestelmävaihdon

vaikutusta yrityksen toimintaan, käsittelen uuden tietotekniikan vaikutusta työtehtäviin sekä sen tuomia mahdollisuuksia toimintaprosessien kehittämisessä.

### 1.5 Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto

Tämä opinnäytetyö on laadittu käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyötä varten olen kerännyt aineistoa alan ammattikirjallisuudesta, yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla sekä havainnoimalla yrityksen toimintaa.

Olen käyttänyt lähdeaineistona pääasiassa taloushallintoon ja sen kehittymiseen liittyvää ammattikirjallisuutta sekä toiminnanohjausjärjestelmiin liittyvää kirjallisuutta. Käyttämäni kirjallisuuden perusteella olen kerännyt tietoa taloushallinnon kehittämisestä sekä sen hyödyntämisen tuomista eduista ja toiminnanohjausjärjestelmien toiminnasta yleisellä tasolla. Keräämäni tiedon perusteella olen luonut työlleni teoriataustan, joka toimii opinnäytetyön perustana. Lisäksi olen tutustunut AAF Internationalin esittelymateriaaliin sekä tilinpäätöstietoihin ja haastattelut yrityksen työntekijöitä kattavan yrityskuvan laatimiseksi.

Olen kerännyt järjestelmän muutokseen liittyvää aineistoa haastatteleamalla yrityksen henkilöstöä sekä käyttämällä osallistuvaa havainnointia, jotta tulokset olisivat mahdollisimman käytännönläheisiä ja koko yrityksen kattavia. Työskentelen tällä hetkellä myös itse yrityksessä ja olen toinen yrityksessä järjestelmää käyttävistä henkilöistä. Työskennellessäni minulla on ollut erinomainen mahdollisuus seurata sekä yrityksen että toiminnanohjausjärjestelmän toimintaa lähietäisyydeltä, minkä ansiosta olen saanut melko laajan käsityksen järjestelmän vaihtoon liittyvistä asioista.

Aineistoa kerätessä olen käyttänyt laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Laadullista menetelmää käytettäessä vastaajilla on mahdollisuus vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti, mikä on mielestäni olennaista tämän opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti työntekijöiden mielipiteitä toiminnanohjausjärjestelmän vaihdosta ja luoda selvitys kehityskohteista haastateltavien näkemysten perusteella, mihin laadullinen menetelmä sopii parhaiten. Laadullisen menetelmän avulla voidaan selvittää hyvin yksityiskohtaisesti työntekijöiden mielipiteitä, asenteita ja toivomuksia uuden järjestelmän suhteen.

Toteutin haastattelut sähköpostin välityksellä lähetettävällä kyselyllä neljälle yrityksen työntekijälle, joista kaikki vastasivat kyselyyn. Päädyin sähköpostikyselyyn sen joustavuuden sekä tutkimuksen luonteen vuoksi. Vastauksien palauttamiseen aikaa oli yli kuukausi, minkä aikana vastaajilla oli mahdollisuus kerätä vastauksia pidemmältä aikaväliltä. Uskon, että yleisimmin puutteet sekä uudet kehityskohteet tulevat mieleen juuri itse työtä tehdessä, joten mielestäni mahdollisuus kerätä vastauksia pidemmältä aikaväliltä on erittäin olennaista tässä tapauksessa. Lisäksi lomakkeiden palauttamisen jälkeen olen esittänyt tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Haastatteluihin osallistuivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki yrityksen työntekijät, joten vastaukset koskevat kaikkia yrityksen osa-alueita ja niiden näkökulma on hyvin laaja.

## **2 Taloushallinto osana yritystä**

Taloushallinnolla tarkoitetaan yrityksen talouden hoitoa koskevaa hallinnon osaa ja se vastaa yrityksen taloutta kuvaavien tietojen tuottamisesta (Kinnunen & Laitinen & Laitinen & Leppiniemi & Puttonen 2003, 11). Taloushallinnon toiminnalla on merkittävä vaikutus yrityksen ydinliiketoiminnan hoitamiseen, ja se liittyy tiiviisti jokaisen yrityksen toimintaan. Nykyään tietotekniikalla on erittäin tärkeä rooli taloushallinnon toteuttamisessa. (Lisää tietotekniikan käyttömahdollisuuksia!) Tässä työssä taloushallintoa käsitellään nimenomaan uuden teknologian näkökulmasta osana yrityksen tietojärjestelmäkehitystä.

Taloushallinto on ollut jo useita vuosia keskellä suurta muutosta, ja muutos jatkuu yhä kovaa vauhtia. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut taloushallinnon käytäntöjen valtavan kehittymisen ja samalla pakottanut yritykset miettimään toimintatapojaan uudestaan hyvin perusteellisesti. Uutta toiminnanohjausjärjestelmää hankittaessa on hyvin tärkeää ymmärtää taloushallinnon rooli yrityksessä, miten teknologian kehittyminen vaikuttaa yrityksen taloushallintoon sekä mitä mahdollisuuksia uusi järjestelmä parhaimmillaan voi tarjota yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Taloushallinnolla on erittäin keskeinen rooli yritysten tietojärjestelmissä, ja hyvin hoidettu sekä hyödynnetty taloushallinto voi parhaimmillaan tarjota merkittävää kilpailuetua entisestään kiristyvillä markkinoilla.

## 2.1 Taloushallinnon tehtävät

Yrityksen tavoitteena voidaan yleisesti pitää voiton tuottamista tavaroiden tai palveluiden ostamisella ja myymisellä. Voiton tavoitteluun tähtäävä toiminta vaatii yleensä aina sijoituksia, minkä vuoksi yrityksen toimintaan liittyy taloudellinen riski. Tämän vuoksi yrityksen on pidettävä kirjaa sen tuloistaan, menoistaan, varoistaan ja veloistaan. Lisäksi yrityksen taloudellisesta tilasta ovat kiinnostuneet myös monet ulkopuoliset sidosryhmät, kuten esimerkiksi omistajat, julkiset taloudet, luotonantajat, tavarantoimittajat sekä asiakkaat. (Tomperi 2007, 7.)

Asianmukaisen kirjanpidon järjestäminen sekä kirjanpidon perusteella tehtävien tilinpäätöksien ja muiden talousraporttien laatiminen kuuluvat taloushallinnon tehtäviin. Kirjanpito sekä tilinpäätöksen laatiminen ovat kaikille yrityksille lakisääteisiä velvollisuuksia. Kirjanpidolla tarkoitetaan yrityksen taloudellisten tapahtumien muistiinmerkitsemistä, ja samalla se tarjoaa yhteenvedon kirjanpitovelvollisen taloudellisista tapahtumista. (Kinnunen ym. 2004, 11.) Kirjanpito toimii taloushallinnon kokonaisuuden ydintoimintona. Muun muassa myyntilaskuista, ostolaskuista, palkoista sekä maksuista kerätään yhteen kaikki tieto, joka tallennetaan kirjanpitoon, josta sitten haetaan tietoa eri tarkoituksia varten. (Mäkinen & Vuorio 2002, 86.)

Taloushallinnolla on myös tärkeä tehtävä johdon päätöksenteon avustamisessa, ja taloushallinnon tehtäviin kuuluu usein osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoida johtoa eri asioissa taloushallinnon näkökulmasta. Yrityksen taloushallinnon tärkeimpänä tehtävänä onkin perinteisesti pidetty taloutta kuvaavien raporttien laatimista ensisijaisesti johdon päätöksenteon tueksi, mutta myös muita sidosryhmiä varten. Näitä taloushallinnon tehtäviä nähdään usein kutsuttavan myös laskentatoimeksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 13.) Laskentatoimen tehtävänä on siis yrityksen toiminnan laskennallinen seuraaminen. Laskentatoimen tehtävät voidaan usein nähdä jaettavan kahteen osaan: rekisteröintitehtäviin sekä hyväksikäyttötehtäviin. Rekisteröintitehtäviin kuuluu yrityksen toimintaa koskevan tiedon dokumentointi, ja sen toteuttaa suurimmaksi osaksi kirjanpito. Kirjanpidon lisäksi rekisteröintitehtäviin kuuluvat palkkalaskenta, varastokirjanpito sekä kustannuslaskenta. Rekisteröintitehtävät luovat puolestaan pohjan hyväksikäyttötehtäville, joten käytettävän tiedon laadun varmistamiseksi rekisteröintitehtävät on syytä toteuttaa mahdollisimman hyvin. Laskentatoimi tuottaa

tietoa sen käyttötarkoituksen ja tiedon käyttäjän mukaan. Hyväksikäyttötehtävät voidaan jakaa edelleen ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen tiedon käyttäjän mukaan. (Tomperi 2007, 9.)

Ulkoinen laskentatoimi perustuu kirjanpitoon ja se tuottaa tietoa pääasiassa yrityksen ulkoisille sidosryhmille (Lindfors 2008, 13). Ulkoinen laskentatoimi seuraa yrityksen ja sen ulkopuolisten talousyksiköiden välisiä liiketapahtumia kuten menoja, tuloja sekä rahavirtoja. Sen tehtäviin kuuluu voitonjako- ja informointilaskelmat. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa kirjanpidon perusteella yrityksen virallisen tilinpäätöksen, joka sisältää tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman, liitetiedot sekä raportit, joista osa on lakisääteisiä. Ulkoinen laskentatoimi keskittyy kuvaamaan yrityksen rahaprosessia ja reaali prosessia siltä osin kun tuotannontekijä ylittää yrityksen rajan ja aiheuttaa näin rahavirran. (Tomperi 2007, 10.) Suomen lait ja asetukset säätelevät hyvin vahvasti yrityksen ulkoisen raportoinnin toteutusta, joten ulkoisen laskentatoimen toteutukset eivät yleensä vaihtele kovinaa paljon eri yritysten välillä. Yrityksen ulkoinen laskentatoimi pyrkii pääasiassa kertomaan, minkälaista yrityksen toiminta on ollut menneisyydessä ja kuvaa siis yrityksen historiaa (Jyrkkiö & Riistama 2004, 25).

Sisäistä laskentatoimea kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi, ja sen tehtävänä on puolestaan tuottaa tietoja yrityksen johtamisen avuksi ja päätöksenteon perustaksi. Toisin kuin ulkoista laskentatoimea, yrityksen sisäistä laskentatoimea ei säätele mikään laki tai asetus, vaan se on yrityksen vapaasti suunniteltavissa vastaamaan yrityksen omia tarpeita. (Lindfors 2008, 13.) Sisäinen laskentatoimi tuottaa yrityksen johtamista varten laskelmia, jotka voidaan jakaa suunnittelua avustaviin laskelmiin, toimeenpanolaskelmiin ja tarkkailulaskelmiin. Laskelmat kuvaavat yleensä yrityksen sisäistä valmistusprosessia. Sisäinen laskenta keskittyy usein nimensä mukaisesti yrityksen sisäisten prosessien tarkasteluun (Tomperi 2007, 10-11). Kuitenkin monissa organisaatioissa sisäinen laskentatoimi tuottaa tietoa johdon tarpeisiin myös yrityksen ulkoisista asioista, jolloin sisäinen laskentatoimi voi olla hieman harhaanjohtava termi (Granlund & Malmi 2003, 59).

Pienimmissä yrityksissä tarvittavaan taloushallinnon raportointiin riittävät yleensä yksinkertaista pakettiohjelmistoistakin saatavat vakioraportit, mutta sisäiseen laskentaan siirryttäessä yrityskohtaiset erot korostuvat ja ulkoiselle laskennalle

ominainen standardointivaikutus häviää. Tämä aiheuttaa sisäisen laskennan tietojärjestelmäratkaisujen moninaisuuden. (Granlund & Malmi 2003, 52.) Nykyään yrityksillä on saatavilla kehittyneitä tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat hyvinkin monimutkaiseen sisäisen raportoinnin. Käytännössä johdon laskentatoimen tehtäviä voivat olla esimerkiksi vastuualuelaskenta, budjetointi, kustannuslaskenta sekä erilaiset suorituskykyä mittaavat mittarit. (Granlund & Malmi 2003, 59.)

Ulkoisen raportoinnin toteutuksessa yrityksillä ei yleensä ole suuria ongelmia, ja lakisääteinen raportointi hoituu yleensä ohjelmistosta riippumatta melko samalla tavalla, kun taas sisäisen raportoinnin tarpeita yrityksen on mietittävä erittäin tarkasti. Yrityksen sisäisen laskennan toteutukseen vaikuttaa hyvin vahvasti yrityksen toiminnan organisointi. Raportoinnin perusratkaisuihin vaikuttaa se, miten yritystä halutaan ohjata ja kuinka usein palautetta toiminnasta halutaan antaa. Yritysten tarpeiden välillä on suuria eroja. Pienille yrityksille johtamisen tueksi saattavat riittää kirjanpitoon perustuvat vakioraportit, kun taas suuret kansainväliset yritykset tarvitsevat tietojärjestelmiinsä valtavia panostuksia. (Granlund & Malmi 2003, 24-25.)

## 2.2 Taloushallinnon kehittyminen

Yritysten toimintaympäristö on käynyt läpi suurta ja perusteellista muutosta uudelle vuosituonnelle siirryttäessä. Vakaa ja helposti ennustettavissa oleva toimintaympäristö on muuttunut kohti vaihtelevaa ja herkästi muuttuvaa toimintaympäristöä. Syynä tähän valtavaan muutokseen on ollut kansainvälisen kilpailun lisääntyminen, sääntelyn väheneminen, uusien yhteismarkkinoiden syntyminen, pääomamarkkinoiden vapautuminen ja ennen kaikkea teknologian kehittyminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 12.) Samalla myös taloushallinnon käytännöt ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosien aikana. Suurimpana syynä tähän muutokseen on ollut juuri tietotekniikan nopea kehitys. Myös yritysten kansainvälistyminen, tuotantoteknologian kehitys sekä konsulttiliiketoiminnan kasvu ovat vaikuttaneet taloushallinnon kehittymiseen. (Granlund & Malmi 2003, 13.)

Taloushallinnon uudistuksiin on erinomaiset lähtökohdat nimenomaan Suomessa. Erittäin pitkälle kehittynyt pankkitekniikka, internetin käytön yleisyys ja sähköiset menetelmät salliva kirjanpitolaki antavat erinomaiset lähtökohdat taloushallinnon

kehittymiseen. Kehittyminen tulee johtamaan vanhojen menetelmien ja ohjelmien perusrakenteiden täydelliseen uudistamiseen. Uuden taloushallinnon kulttuurin peruseriaatteina ovat kustannustehokkuus ja laadukas johdon informaatio. (Mäkinen & Vuorio 2002, 80.)

Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut taloushallinnon organisoinnin, toimenkuvien ja laskentatekniikoiden kehittämisen huomattavasti nopeammin kuin aikaisemmin. Taloushallinnosta on myös tullut entistä vähemmän aika- tai paikka sidonnaista. Monet työt sujuvat uuden tekniikan avulla nopeammin ja helpommin kuin aikaisemmin, kun monivaiheisista prosesseista on pystytty siirtymään yksinkertaisempiin toimintamalleihin. Kokoajan kehittyvällä teknologialla on suuri vaikutus, ei pelkästään laskennan kehittämiseen vaan uuden laskenta-ajattelun kehittämiseen, taloushallintofunktioiden organisointiin sekä koko taloushallinnon roolin muuttumiseen. (Granlund & Malmi 2003, 13-14.)

### 2.3 Taloushallinnon roolin muutos

Tietotekniikan kehittymisen myötä taloushallinnon roolit ja tehtävät ovat muuttuneet merkittävästi. Taloushallinnon rutiinien automatisointi on mahdollistanut taloushallinnon henkilöstön siirtymisen perinteisistä rekisteröintitehtävistä entistä enemmän kohti analyyttisiä tehtäviä. Nykyään taloushallinnolta vaaditaan myös kykyä tuottaa päätöksentekoa ja ohjausta tukevaa tietoa. Tämä muutos edellyttää taloushallinnon integroitumista yrityksen toimintaan, mikä taas asettaa taloushallinnon henkilöstölle uusia vaatimuksia. Henkilöstöltä edellytetään esimerkiksi hyvää yrityksen liiketoiminnan ymmärtämistä sekä hyviä viestintätaitoja, kuten tiimityöskentelyä ja kielitaitoa. (Granlund & Malmi 2003, 14.)

Taloushallinnossa, kuten kaikissa muissakin yrityksen prosesseissa, on maailmanlaajuisen kilpailun myötä pyrittävä aina kustannustehokkuuteen. Tämä on tuonut mukanaan myös taloushallintoon tehokkuusnäkökulman. Taloushallinnolta odotetaan nykyisin virheetöntä ja täsmällistä tiedon tuottamista nopeasti ja kustannustehokkaasti. Tämä luo entistä enemmän painoarvoa yrityksen tietojärjestelmien virheettömälle toiminnalle. (Granlund & Malmi 2003, 15-16.)



Tietotekniikan kehittymisen myötä taloushallinnon ajankäyttö on muuttunut ja työtehtäviä joudutaan miettimään uudestaan. Osa perinteisistä töistä tulee häviämään ja töille määritellään uusia vaatimustasoja, jolloin taloushallinnolle jää enemmän aikaa itse liiketoiminnan kehittämistä edistäviin tehtäviin. Tämä kehitys saattaa johtaa myös taloushenkilöstön vähentämiseen tai uudelleen kouluttamiseen. Osa perinteisistä tehtävistä tullaan siirtämään muiden osastojen henkilöstön tehtäväksi. Ihmiset eri puolella organisaatiota pystyvät itse syöttämään tietoa järjestelmiin, ja uuden teknologian myötä erilaisten raporttien laatiminen helpottuu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita väistämättä sitä, että taloushallinnon erityisosaamiselle ei olisi enää tarvetta. Granlund ja Malmi väittävät kirjassaan Tietotekniikan mahdollisuuden taloushallinnon kehittämisessä, että valtavan tiedon määrän ja osaamisen puutteen vuoksi tilanne saattaa olla jopa päinvastainen. (Granlund & Malmi 2003, 17-18.) Tietotekniikan automatisoidessa tietojenkäsittelyn rutiinitehtäviä ihmiset eivät tule jäämään tarpeettomiksi, vaan pikemminkin päinvastoin. Kun hyvin vähän ihmiselle ominaista luovaa ajatustyötä sisältävät tehtävät jäävät pois, ihmiset voivat keskittyä heille luonnollisempiin tehtäviin, jotka he parhaiten hallitsevat. (Mäkinen & Vuorio 2002, 81.) Taloushallinnon sähköistyminen muuttaa siis sekä alan ammattilaisten että yritysjohton työtä hyvin paljon. Käytännön tasolla työstä tulee paljon antoisampaa sekä palvelevampaa, jolloin ihmiset ovat paremmalla tuulella ja viihtyvät työssään paremmin. (Mäkinen & Vuorio 2002, 39.)

#### 2.4 Sähköinen taloushallinto

Teknologian kehitys ja ennen kaikkea internetin maailman laajuinen yleistymisen on mahdollistanut taloushallinnon tehostamisen yritysten siirtyessä käyttämään sähköistä taloushallintoa. Automaation myötä kirjanpidon rutiinityöt vähenevät ja aikaa jää enemmän yrityksen talouden ohjaamiseen sekä tulevaisuuden suunnitteluun. (Tomperi 2007, 137.) Lähestulkoon kaikki suuret yritykset sekä valtaosa pienistä yrityksistä käyttävät tai ovat siirtymässä käyttämään sähköistä taloushallintoa. Tärkeimmät sähköisen taloushallinnon tuomista eduista ovat kustannussäästöt sekä toiminnan tehostuminen. (Tomperi 2007, 142.)

Suomessa lähtökohdat sähköisen taloushallinnon toteuttamiseen ovat erinomaiset. Suomi on maailmanlaajuisesti tarkasteltuna edelläkävijä sähköisen maksuliikenteen

kehityksessä ja kaikki työnantaja- sekä viranomaisraportointi voidaan nykyään hoitaa suojatusti internetin välityksellä. Suomen kirjanpitolainsäädäntö mahdollistaa myös paperittoman kirjanpidon laatimisen. Vaikka Suomessa ollaankin kehityksessä suhteellisen pitkällä, parannettavaa on vielä paljon. (Granlund & Malmi 2003, 29-30.) Kehityksen tavoitteena voidaan pitää kokonaan sähköistä ja paperitonta taloushallintoa ja niin sanotun modernin liiketoimintalähtöisen taloushallinnon saavuttamista. Ensin yritysten on kuitenkin päästävä uuteen toimintaympäristöön taloushallinnon prosessien täydellisellä automatisoinnilla siirtymällä täysin paperittomaan toimintamalliin sekä hyödyntämällä toiminnassaan yhä laajemmin modernin teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. (Granlund & Malmi 2003, 53.)

#### 2.4.1 Paperiton kirjanpito

Suuri askel kohti sähköistä taloushallintoa otettiin vuonna 1997, kun voimaan astui uudistettu kirjanpitolaki, joka sallii tasekirjaa lukuun ottamatta kaiken kirjanpitoaineiston sähköisen säilyttämisen. Lakiuudistuksen jälkeen ainoastaan tasekirja on tulostettava ja säilytettävä paperisena. (Mäkinen & Vuorio 2002, 39.) Mikäli tositteet ja kirjanpitomerkinnot halutaan säilyttää ainoastaan koneellisella tietovälineellä, yrityksellä on oltava mahdollisuus saattaa niiden tiedot selväkieliseen kirjalliseen muotoon. Kirjanpitovelvollisen on myös pystyttävä saattamaan kirjanpitoaineistosta valitut tapahtumat tarkastettavaksi sekä siirtämään ne toiselle koneelliselle tietovälineelle. Kaiken paperilta kuvatun kirjanpitoaineiston tulee olla tulostettavissa paperille siten, että aineisto pysyy alkuperäisenä värejä lukuun ottamatta. Myös tietovälineellä laaditun tositteiden tulee olla tulostettavissa selväkielisenä paperille. Kaikkien tositteelta edellytettyjen tietojen tulee olla näkyvissä muuttumattomina, mutta tositteiden ei tarvitse vastata alkuperäistä tositetta. Tarvittaessa tiedot pitää saada samansisältöisinä näkyville myös tietokoneen näytölle. (Tomperi 2007, 136-137.)

Jos kirjanpitoaineisto halutaan säilyttää tilikauden aikana ainoastaan digitaalisesti, aineiston tulee olla säilössä kahdella koneellisella tietovälineellä. Mikäli tositteista säilytetään myös alkuperäinen paperiversio, säilytykseen riittää yksi varmistettu koneellinen tietoväline. Kirjanpitoaineiston pysyvää paperitonta säilyttämistä varten aineisto on siirrettävä tilinpäätöksen laatimisaikana kahdelle pysyvästi säilytettävälle

tietovälineelle. Näiden tietovälineiden on oltava sellaisia, että niille tallennettua tietoa ei voida myöhemmin muuttaa tai on olemassa keino osoittaa tietojen muuttumattomuus jälkepäin. Hyvä esimerkki tällaisesta tietovälineestä on CDR-levy, jolle on mahdollista kirjoittaa vain kerran. Tyypillisesti yhdelle levylle mahtuu noin 16 000 skannattua ostolaskua tai 500 000 datamuodossa olevaa myyntilaskua. (Tomperi 2007, 137.)

Kirjanpidon tositeaineiston voidaan katsoa koostuvan myyntilaskuista, ostolaskuista, tilioitteista sekä muistiotositteista. Näistä ainoastaan ostolaskujen täysin sähköinen käsittely saattaa tuottaa hieman ongelmia. Myyntilaskut sekä muistiotositteet luodaan yrityksen omissa tietojärjestelmissä, joten ne voidaan säilyttää sellaisenaan suoraan sähköisesti. Standardisoidut tilioitteet on mahdollista saada pankeista konekielisinä, joten niidenkään sähköinen säilyttäminen ei tuota ongelmaa. Ostolaskut voidaan myös säilyttää helposti suoraan pelkästään konekielisinä, mikäli myyjä lähettää laskun sähköisesti internetin kautta ostajalle. Vaikka verkkolaskutus on yleistymässä kovaa vauhtia, paperiset laskut eivät todennäköisesti tule häviämään täysin vielä lähivuosina.

Paperiset ostolaskut voidaan kuitenkin muuttaa sähköisiksi skannaamalla. Se ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että laskun tietosisältö muuttuisi digitaaliseksi, vaan ainoastaan kuva laskusta on nyt säilytettävissä tietokoneella. Tästäkin voi olla hyötyä esimerkiksi laskujen säilyttämisessä sekä hyväksymismenettelyssä, kun papereita ei tarvitse toimittaa pöydältä toiselle, mutta digitaalisuuden todellinen hyöty jää kuitenkin vielä puuttumaan. Kun kone pystyy tunnistamaan laskun tiedot, voidaan puhua digitaalisesta tietosisällöstä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 39-41.) Paperisten laskujen tietosisältö on mahdollista siirtää digitaaliseen muotoon manuaalisesti tai erillisellä skannausohjelmalla, joka tunnistaa laskun tiedot ja muuntaa ne muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä kuten sähköistä laskua (Mäkinen & Vuorio 2002, 17). Manuaalinen kirjanpityö vähenee huomattavasti kun konekielisen tositeaineiston tiedot kirjautuvat automaattisesti kirjanpidon tietokantaan (Mäkinen & Vuorio 2002, 41).

#### 2.4.2 Prosessien automatisointi

Kun suurin osa tositeaineistosta on sähköisessä muodossa, niiden käsittely voidaan automatisoida. Samalla rutiinitehtävät vähenevät ja suuri osa perinteisistä laskutus-

maksatus-, reskontra- ja kirjanpityöstä poistuu kokonaan, jolloin tehokkaimmillaan jäljelle jää ihmisvoimin toteutettavaksi ainoastaan joitain valvontatehtäviä, joihin kuluva aika on huomattavasti pienempi aikaisempiin työskentelymalleihin verrattuna. Ihmistyötä tarvitaankin nyt entistä enemmän juuri valvontatehtävissä sekä numeroaineiston jatkojalostuksessa ja tulkinnessa. Kirjanpidon raakatiedon pohjalta on tuotettava laadukasta informaatiota yritysjohtoon päätöksenteon tueksi. Yritysjohto saattaa tarvita apua myös informaation tulkinnessa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 41-43.) Suomen edistysellinen maksuliikennejärjestelmä luo erittäin hyvät mahdollisuudet lähes täydelliseen rutiinien automatisointiin (Mäkinen & Vuorio 2002, 18).

Myyntilaskujen käsittelyn automatisointi on ollut mahdollista jo 1970-luvulta asti, kun tietokoneen käyttö tilausten käsittelyssä ja laskutuksessa alkoi yleistyä. Kehitys ei kuitenkaan ole ollut niin nopeaa kuin voisi kuvitella, ja monilla yrityksillä on vielä tänäkin päivänä paljon virtaviivaistettavaa toiminnoissaan. Verkkolaskujen käyttö on tänä päivänä jo varsin yleistä, ja internetin kautta käytävän kaupan yleistyessä myös laskujen lähettäminen verkossa yleistyy entisestään. Myös laskut voidaan laatia melko automaattisesti digitaalisten tilausten sisältämän tiedon perusteella, jolloin tietokone tunnistaa tilauksen sisältämän informaation ja muuntaa sen automaattisesti laskuksi. Lisäksi myyntilaskutuksen jälkeisistä toimenpiteistä suurin osa on automatisoitavissa. Suoritusten kohdistaminen onnistuu maksuviitteiden avulla ja manuaalista työtä tarvitaan enää hyvin vähän, jolloin myös saatavien valvonta on mahdollista automatisoida. Perintätoimet on helppo toteuttaa monipuolisten tietokantahakujen avulla, ja myös perintätoimisto voi toimia samassa verkossa yrityksen kanssa, mikä helpottaa molempien osapuolten työtä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 15-16.)

Kaikki yritykset eivät vielä ole siirtyneet käyttämään sähköistä laskutusta, jolloin yrityksellä on oltava valmius vastaanottaa myös paperisia laskuja ja muuntaa ne sähköiseen muotoon. Monet yritykset kuitenkin tänä päivänä kieltäytyvät vastaanottamasta paperisia laskuja. Sähköisen laskutuksen yleistyessä ja käytettyjen standardien yhtenäistyessä sähköisessä muodossa olevat laskut voidaan siirtää edelleen sähköisesti hyväksyttäväksi. Kaikki tiedot sekä osto- että myyntilaskuista siirtyvät automaattisesti kirjanpitoon ja tallentuvat tositarkeeseen, mistä niitä voidaan myöhemmin tarkastella. Ihmistä tarvitaan enää osittain laskujen hyväksymisessä, maksamisessa ja tiliöinnissä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 16.) Myyjän laskutustietojen

automaattisen kirjaamisen lisäksi, tapahtuma voi kirjautua myös ostajan kirjanpitoon automaattisesti myyjän tekemän tiliöintiehdotuksen mukaisesti, joka tehdään perustililuettelon mukaisesti. Tiliöintimerkinnät pitää kuitenkin täsmentää, sillä myyjä ei voi olla varma, mihin tarkoitukseen myydyt tuotteet menevät ja mille tilille ne tulee kirjata. (Tomperi 2007, 139.)

### 2.4.3 Verkkolaskutus

Verkkolaskutus on olennainen osa sähköistä taloushallintoa, ja sähköinen laskutus yleistyy kovaa vauhtia. Verkkolaskutus sopii niin suurille kuin pienille yrityksille ja suurten yritysten siirtyminen sähköiseen laskutukseen pakottaa usein sekä toimittajat että asiakkaat käyttämään verkkolaskutusta. (Lisää tietotekniikan käyttömahdollisuuksia!) Ilman verkkolaskutusmahdollisuutta myyjältä kuluu hyvinkin paljon aikaa ja rahaa laskuttaessaan asiakasta. Lasku pitää kirjoittaa, tulostaa paperille, laittaa kirjekuoreen, postittaa ja kirjata kirjanpitoon, jolloin myyjälle jää maksettavaksi paperin hinta, kirjekuoren hinta sekä postimaksu. Ostajalle koituu myös kustannuksia paperisen laskun käsittelystä, tarkastamisesta, hyväksyttämisestä ja kirjaamisesta. Verkkolaskutuksen myötä laskun käsittelyä voidaan tehostaa huomattavasti lähettämällä lasku kaikkine tietoineen internetin välityksellä yhdellä napin painalluksella, jolloin konekielinen tietojenvälitys mahdollistaa tietojen siirtymisen myyjän laskutuksesta ostajan osto-ohjelmaan. Verkkolaskutus mahdollistaa luovien ja tehokkaiden paperittoman kirjanpidon toteutusten kehittämisen sekä käyttämisen. (Tomperi 2007, 137-138.)

Verkkolaskut voidaan lähettää joko verkkolaskuoperaattoreiden tai pankkien välityksellä, mikä on erityisen tehokasta, jos yrityksellä on useita laskutettavia. Suurin osa operaattoreista ja pankeista voivat sovittaessa hoitaa laskun tulostamisen ja lähettämisen, mikäli vastaanottajalla ei ole valmiuksia vastaanottaa verkkolaskuja, joten sähköisen laskun lähettäminen onnistuu yleensä vastaanottajasta riippumatta. Parhaimmillaan verkkolasku lähtee yrityksen laskutusjärjestelmästä ja päättyy vastaanottajan ostolaskujen kierrätysjärjestelmän kautta kirjanpitoon ilman manuaalisia käsittelyvaiheita. Verkkolaskutusta käyttävän yrityksen tietojärjestelmien on tuettava verkkolaskutusta. Laskutettaessa laskutustiedot lähetetään pankille tai operaattorille, ja vastaanotettaessa laskun tiedot voidaan hakea suoraan omaan ohjelmistoon, jolloin

mukana tulisi olla myös tiliointiehdotus. Sähköiset laskut voidaan kierrättää helposti tarkistettavaksi sekä maksettavaksi ja siirtää kirjanpitoon, minkä jälkeen ne päätyvät elektroniseen arkistoon, josta laskut ovat monipuolisten hakutoimintojen avulla helposti löydettävissä. (Tomperi 2007, 140-141.)

Pankit tarjoavat mahdollisuuden lähettää laskuja myös verkkopankin välityksellä, mutta silloin laskun siirtäminen automaattisesti suoraan taloushallinnon järjestelmään ei ole mahdollista. Laskujen lähettäminen on mahdollista myös sähköpostin välityksellä, mutta tässäkin tapauksessa laskut pitää käsitellä samalla tavalla kuin paperiset laskut käsiteltäisiin. Molemmissa tapauksissa sähköistetään ainoastaan laskun toimitus, ja automaation tuomat hyödyt jäävät saavuttamatta. Sähköpostilla lähetettyjen laskujen tietoturva on myös varsin huono verrattuna pankin tai operaattorin kautta lähetettyihin laskuihin. (Tomperi 2007, 141.)

#### 2.4.4 Sähköinen viranomaisraportointi

Sähköistä viranomaisraportointia varten Suomessa on käytössä valtiovarainministeriön kehittämä viranomaistietojen välitykseen soveltuva TYVI-järjestelmä. Järjestelmä mahdollistaa tietojen lähettämisen viranomaisille ja viranomaistehtäviä hoitaville tahoille maksuttomasti ja yhdenmukaisesti. TYVI-järjestelmän avulla pyritään helpottamaan ilmoitusten tekemistä sekä vähentämään ilmoituksista aiheutuvaa työmäärän ja kustannuksia. (Lisää tietotekniikan käyttömahdollisuuksia!)

TYVI-järjestelmän kautta ilmoituksia voidaan jättää Verohallinnolle, Tullille, työeläkeyhtiöille, työnantajajärjestöille, työntekijäjärjestöille, Tilastokeskukselle, Ympäristöhallinnolle, Kirkkohallitukselle, Tapaturmavakuutusyhtiöille sekä Kansaneläkelaitokselle. Ilmoitettavat tiedot välitetään niin sanottujen TYVI-operaattoreiden kautta tietoja vastaanottaville tahoille. Tietojen välittämiseen on kaksi toisistaan poikkeavaa tapaa. Jos ilmoittajan ohjelmisto, voi tulostaa TYVI-ilmoituksia vaadittavassa muodossa, tiedosto lähetetään suoraan operaattorille, joka välittää tiedon eteenpäin. Toinen vaihtoehto on välittää ilmoitustiedot operaattorille sähköisen ilmoituspalvelun kautta, josta operaattori toimittaa tiedot TYVI-vastaanottajille. (Valtiovarainministeriö 2010.) Tarvittavat tiedot välitetään siis joka tapauksessa ensin operaattorille, joka sitten välittää kaikki valmiit viranomaisilmoitukset eteenpäin.

Sähköisen viranomaisilmoituksen aloittamiseen tarvitaan ainoastaan internetyhteys sekä selain. Tämän jälkeen on ainoastaan valittava raportoitavat ilmoitukset ja valittava operaattori. Tietojen välittäminen salattujen internetyhteyksien välityksellä on turvallista, ja sähköistä viranomaisraportointia varten on laadittu oma tietoturvapoliittikka sekä tietoturvallisuusohjeet. (Lisää tietotekniikan käyttömahdollisuuksia!)

Kaikki operaattorit eivät välitä ilmoituksia kaikille eri vastaanottajille ja operaattorit tarjoavat erilaisia sähköisiä lomakkeita sekä erilaisia maksullisia lisäpalveluita, joten operaattorin valintaan on paneuduttava omien tarpeiden perusteella. Ilmoittaja voi vapaasti valita haluamansa operaattorin, jonka välityksellä välittää tietojaan TYVI-vastaanottajille. (Valtiovarainministeriö 2010.) Kuitenkin suurin osa kaikista yleisimmistä ilmoituksista voidaan tänä päivänä hoitaa sähköisesti kaikkien suurimpien operaattoreiden avulla. Esimerkiksi erilaiset vuosi-ilmoitukset, tuloveroilmoitukset, kausiveroilmoitukset sekä arvonlisäveron yhteenvetoilmoitukset voidaan ilmoittaa lähestulkoon kaikkien operaattoreiden välityksellä. (Verohallinto 2011.)

### **3 Toiminnanohjausjärjestelmä**

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat nykypäivänä hyvin yleisesti käytössä olevia yritysten apuvälineitä ja lähestulkoon jokainen suurempi yritys sanoo käyttävänsä jonkinlaista toiminnanohjausjärjestelmää. Termi esiintyy usein puhuttaessa yritysten tietojärjestelmistä, mutta kyseessä olevan termin tarkoitus tuntuu olevan monesti hieman epäselvä. Toiminnanohjausjärjestelmä käsitetään usein ohjelmaksi, jonka avulla hoidetaan erilaisia yrityksen toimintoja. Alan asiantuntijat ovat esittäneet eriäviä mielipiteitä aiheesta, ja toiminnanohjausjärjestelmää onkin hyvin hankala määritellä yksiselitteisesti. Tämän luvun tarkoituksena on selventää, mistä oikeastaan on kyse puhuttaessa toiminnanohjausjärjestelmistä. Tässä luvussa tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmien toimintaperiaatteita, ominaisuuksia, sekä merkitystä yritykselle yleisellä tasolla. Tarkoituksena on luoda toiminnanohjausjärjestelmän toiminnasta selvitys, jonka pohjalta voidaan paremmin ymmärtää ja tarkastella AAF Internationalin toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa.

Toiminnanohjauksesta nähdään usein käytettävän lyhennettä ERP, joka tulee englannin kielen sanoista Enterprise Resource Planning. Mielestäni heti luvun alkuun on kuitenkin syytä todeta, että sanan toiminnanohjaus ja lyhenteen ERP käyttöä puhuttaessa nykyaikaisista yritysten tietojärjestelmistä on kritisoitu viime vuosina voimakkaasti, ja monet asiantuntijat pitävät termejä vanhentuneina. Granlund ja Malmi ehdottavat paremmaksi nimeksi esimerkiksi integroitua tietojärjestelmää, joka kuvaa järjestelmän toimintaa huomattavasti tarkemmin (Granlund & Malmi 2003, 31). Griffin ja Scherrer puolestaan toteavat ERP:n ajan olevan kokonaan takana ja korostavat, että tänä päivänä maailmanlaajuiset alan markkinajohtajat eivät pidä itseään enää ERP-valmistajina. He nostavat esille myös kaksi nykyisin enemmän markkinoitavaa termiä, jotka ovat Enterprise Commerce Management (ECM) sekä ERP II. Molemmat ajatukset pohjautuvat siihen tosiasiaan, että internet on laajentanut toiminnanohjausjärjestelmiä yrityksen rajojen ulkopuolelle ja yritysten tietojärjestelmiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä yhteistyöhön ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Simchi-Levi & Wu & Shen 2004, 772.) Suomessa pääsääntöisesti nähdään kuitenkin edelleen käytettävän toiminnanohjausjärjestelmää, ja se on vakiintunut kielenkäyttöömme, vaikka se ei enää tänä päivänä kuvaakaan sanan sisältöä kovin onnistuneesti. Mikään uuden sukupolven toiminnanohjausjärjestelmiä kuvaava termi ei ole vielä vakiintunut laajasti käyttöön, joten käytän tässä työssä termiä toiminnanohjausjärjestelmä.

Toiminnanohjaus- eli ERP-järjestelmät ovat kehittyneet 1970–1980-luvuilla materiaalitoimintojen suunnitteluun ja hallintaan käytettyjen MRP-järjestelmien (Material Requirements Planning) sekä MRP II -järjestelmien (Manufacturing Resource Planning) pohjalta. (Granlund & Malmi 2003, 32.) Molemmissa järjestelmissä esiintyi merkittäviä puutteita ja niitä yritettiin parannella vuosien varrella, ja käytössä oli useita erilaisia kirjainlyhenteitä. Suuri edistysaskel otettiin, kun järjestelmään lisättiin liiketoiminnan muita osa-alueita, kuten henkilöstöhallinto ja taloushallinto. Tässä vaiheessa järjestelmä käsitti suuren osan yrityksen toiminnasta, joten se sai nimityksen ERP. Järjestelmät kehittyivät nopeasti ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttö lisääntyi erittäin voimakkaasti 1990-luvun loppua kohden, kunnes vuosituhannen vaihteen lähestyessä kysyntä väheni taas merkittävästi. Monet yritykset ajautuivat tuohon aikaan ongelmiin massiivisten toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprojektien vuoksi ja järjestelmien tuomat hyödyt osoittautuivatkin odotettua pienemmiksi. (Simchi-Levi & Wu & Shen 2004, 749–751.)



### 3.1 Toiminnanohjausjärjestelmän toiminta

Toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelmistotyökalu, jota käytetään yrityksen tietojen kokonaisvaltaiseen hallintaan. Järjestelmän on tarkoitus tukea yritystä sen kaikissa toiminnoissa, kuten toimitusketjun hallinnassa, varaston hallinnassa, tavaran vastaanottamisessa, tilausten hallinnassa, tuotannon suunnittelussa, toimituksissa, kirjanpidossa ja henkilöstöhallinnossa. (Sumner 2005, 2.)

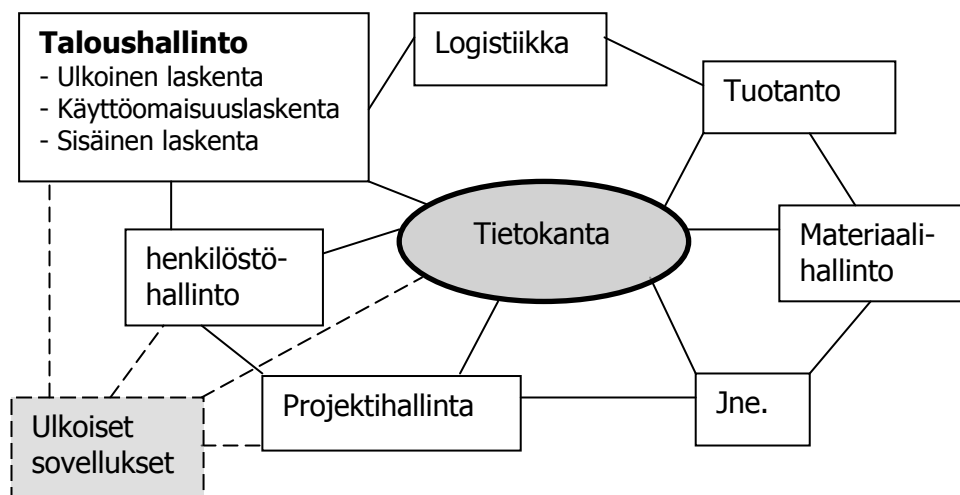
Kuten jo aiemmin mainitsin, toiminnanohjausjärjestelmää ei voida määritellä yksiselitteisesti, eivätkä kaikki järjestelmät sisällä samanlaisia toimintoja. Nykyaikaisen toiminnanohjausjärjestelmän tärkeimpinä yhdistävinä tekijöinä voidaan kuitenkin pitää seuraavia asioita:

- Se yhdistää suurimman osan tärkeimmistä liiketoimintaprosesseista.
- Sen käytössä on yhteinen reaaliaikaisen pääsyn mahdollistava tietokanta.
- Se käsittelee suurimman osan yrityksen liiketoimista ja yhdistää ne toiminnan suunnitteluun.

Kun edellä mainitut asiat toteutuvat yrityksen tietojärjestelmässä, voidaan periaatteessa puhua toiminnanohjausjärjestelmästä. Tämän lisäksi tyypillisesti ERP-järjestelmän voidaan nähdä koostuvan kolmesta erillisestä tasosta, jotka ovat tuotanto, back-office ja front-office. Ensimmäinen on tuotannon taso, joka sisältää pääasiassa kaikki valmistukseen liittyvät toiminnot. Niin sanottu back-office-taso sisältää suurimman osan ydinliiketoimintaa ylläpitävistä ja avustavista toiminnoista, kuten henkilöstöhallinnon sekä taloushallinnon. Niin sanottu front-office-taso käsittää puolestaan enemmän asiakasrajapintaan ja suoraan liiketoimintaan liittyviä asioita, kuten markkinoinnin ja myynnin. (Simchi-Levi & Wu & Shen 2004, 751–752.)

Koko järjestelmän ytimenä toimii yksi tietovarasto, josta tieto kulkee virtaviivaisesti yrityksen eri toimintoja varten käytettävien moduulien käyttöön. Yhteinen tietokanta vähentää toistuvaa tiedon syöttämisen sekä muokkaamisen tarvetta. Juuri tämä yhteinen tietokanta erottaa toiminnanohjausjärjestelmän perinteisistä tietojärjestelmistä, joissa tieto on levinnyt useisiin eri toimintoihin, eri yksiköihin, eri alueisiin, eri tehtaita tai eri konttoreita varten käytössä oleviin erillisiin järjestelmiin. (Simchi-Levi & Wu & Shen 2004, 752.) Toiminnanohjausjärjestelmään syötetään siis

kaikki tieto vain kerran, mikä vähentää virheiden mahdollisuutta, mutta korostaa puolestaan syötetyn tiedon virheettömyyttä. Kaikki järjestelmään syötetty tieto tallentuu samaan tietokantaan. Koko toiminnanohjausjärjestelmän perustana on yksi yrityksen kaiken tiedon kattava tietokanta, josta saatava data on kaikille käyttäjille samanlaista. Tämä kaikille yhteinen tietokanta tarjoaa tietoa sen päälle rakennettuihin erillisiin ohjelmistomoduuleihin. Ohjelmistomoduulit ovat taas yhteydessä toisiinsa luoden yrityksen eri toimintoja varten olevien itsenäisten ohjelmisto-osien verkoston, jossa tieto liikkuu saumattomasti tarvittaessa vaikka maailman laajuisesti. (Granlund & Malmi 2003, 32.)



Kuvio 1. ERP-järjestelmän perusrakenne (Granlund & Malmi 2003, 33).

Kuviossa 1 on kuvattu esimerkki toiminnanohjausjärjestelmän perusrakenteesta. Toiminnanohjausjärjestelmän ytimessä on kokonaisvaltainen tietokanta, josta saadaan tietoa yrityksen toiminnan edellyttämiin toimintoihin, ja tietokannan ympärille on sijoitettu yrityksen toimintaan mahdollisesti tarvittavia moduuleja. Järjestelmän eri osia yhdistävät viivat kuvastavat tiedon siirtymistä eri moduulien ja tietokannan välillä. Kuvio havainnollistaa hyvin, miten tieto liikkuu järjestelmässä tietokannan ja moduulien välillä, minkä vuoksi kaikissa yrityksen toiminnoissa on koko ajan käytettävissä ajankohtaista ja toisistaan poikkeamatonta tietoa.

### 3.2 Toiminnanohjausjärjestelmän moduulit

Parhaimmillaan toiminnanohjausjärjestelmä yhdistää saumattomasti yrityksen kaikki toiminnot yhteisen tietokannan sekä ohjelmistomoduulien avulla. Toiminnanohjausjärjestelmät koostuvat erilaisia toimintoja varten luoduista erillisistä moduuleista, joista yritykset voivat valita sopivat toimintansa ja tarpeidensa mukaan. Eri ohjelmistoissa ja yrityksissä käytössä olevien moduulien määrä ja laatu saattaa vaihdella merkittävästi. Tänä päivänä järjestelmätoimittajat tarjoavat usein pitkän listan hyvin yksityiskohtaisesti eri toimintoihin suunniteltuja osia, mutta seuraavaksi käsitellen pääpiirteittäin toiminnanohjausjärjestelmissä yleisesti esiintyviä tärkeimpiä moduuleita. Tässä kappaleessa moduulit on jaettu neljään osaan Mary Sumnerin kirjan Enterprise Resource Planning mukaan. Näitä moduuleita ovat myynnin ja markkinoinnin moduuli, laskentatoimen ja talouden moduuli, tuotannon ja materiaalihallinnon moduuli sekä henkilöstöhallinnon moduuli.

#### 3.2.1 Myynnin ja markkinoinnin moduuli

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä myynnin ja markkinoinnin moduulin pääasiallisena tehtävänä on tukea myynnin toimintoja tarjoamalla ajankohtaista sekä asiakas- ja tuotekohtaista tietoa järjestelmän yhteisestä tietokannasta. Moduulin tarkoituksena on tunnistaa mahdolliset myyntikohteet, käsitellä myyntitilaukset, hallita tuotevarastoa, hoitaa toimitukset, järjestää laskutus sekä hyväksyä ja käsitellä maksuja. Myynnin ja markkinoinnin moduuli toimii myös pohjana erilliselle asiakkuudenhallinta- eli CRM-moduulille. (Sumner 2005, 63.)

Asiakkuudenhallintaa pidetään tänä päivänä yhtenä tärkeimpänä järjestelmän ominaisuutena. Sen tarkoituksena on hallinnoida asiakassuhteita ensimmäisestä asiakaskontaktista myyntiin, palveluun ja palautuksiin. (Simchi-Levi & Wu & Shen 2004, 754.) CRM- ohjelma tarjoaa myynnille tietoa aiemmista kokemuksista asiakkaiden kanssa. Sen tarkoituksena on auttaa rakentamaan pitkiä asiakassuhteita, ja se voi tarjota parhaimmillaan hyvinkin kattavan tietomäärän jokaisesta asiakkaasta ja sisältää asioita kuten aikaisempia tilauksia, tuotemielityksiä, maksuhistoria sekä muita tarpeellisia muistiinpanoja. (Sumner 2005, 65.)

Toiminnanohjausjärjestelmän prosessit luonnollisesti vaihtelevat paljon yrityskohtaisesti, mutta pääpiirteet ovat yleensä samankaltaisia. Esimerkiksi tuotantoyrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä myyntitilaus syötetään asiakkaan tilauksen jälkeen tietokantaan. Tämän jälkeen järjestelmä aikatauluttaa toimituksen ja varaa tilaukseen tarvittavat tuotteet ja edelleen niiden valmistukseen tarvittavat raaka-aineet sekä antaa tuotannolle tiedon menekistä. Moduuli tarkastaa asiakkaan luottorajan, päivittää myyntiennusteen laskuttaa materiaalit sekä päivittää järjestelmään myyjän mahdollisen palkkion. Myös tuotteen kustannukset ja kannattavuus määritellään. Tiedot siirtyvät prosessin edetessä suoraan kirjanpitoon. Yhteisen toimintaympäristön ja tietokannan edut tulevat selvästi esiin myynnin ja markkinoinnin moduulissa. Esimerkiksi dokumenttien automaattinen numerointi helpottaa tilauksen seuraamista koko sen elinkaaren ajan ja osatoimitukset, osamaksut sekä palautukset kohdistuvat oikeaan tilaukseen. Näin virheiden mahdollisuus pienenee ja kirjanpidon tiedot pysyvät oikeina. (Sumner 2005, 63–64.)

### 3.2.2 Laskentatoimen ja rahoituksen moduuli

Laskentatoimen moduuli on olennainen osa toiminnanohjausjärjestelmää, ja yleensä suurin osa liiketapahtumien vienneistä on automatisoitu. Laskentatoimen moduulin yksi keskeinen hyöty on liiketapahtumien helppo paikantaminen. Jos tilausketjun missään vaiheessa ilmenee epäselvyyksiä, järjestelmästä saadaan helposti kaivettua alkuperäiset dokumentit, joista asia saadaan tarkistettua. (Sumner 2005, 76.)

Ulkoisen laskentatoimen moduuli laatii raportteja tilinpäätöstä varten ja ne laaditaan yleisten standardien ja lain edellyttämien määräysten mukaan. Moduuli kokoaa kaikki yrityksen tapahtumat ja ne ohjautuvat suoraan pääkirjaan. Ulkoisen laskentatoimen moduuli sisältää myös osto- ja myyntireskontran. Myyntireskontran tehtävänä on valvoa asiakkaiden tilejä, vastaanottaa maksuja, päivittää tilejä, luoda lista erääntyvistä maksuista, luoda saldojen vahvistuksia sekä tuottaa tiliotteita. Ostoreskontra hoitaa puolestaan maksut toimittajille ottaen huomioon mahdolliset alennukset ja muut valmiiksi määritetyt poikkeukset. (Sumner 2005, 77.)

Sisäisen laskentatoimen moduuli tarjoaa sisäisen laskennan tietoa yrityksen ohjaamisen ja päätöksenteon tueksi. Moduuli tarjoaa tietoa suunnitellun toiminnan ja toteutuneen

toiminnan eroista. Tämä data toimii suunnittelun perustana. Erilaisia johdon laskentatoimen moduulin toimintoja ovat esimerkiksi: kustannuspaikkalaskenta, sisäiset tilaukset, toimintolaskenta (ABC), tuotekustannusten hallinta, kannattavuusanalyysi ja tulosyksikkölaskenta. Näiden toimintojen pohjalta ja tietoja yhdistelemällä johto saa tärkeää informaatiota muun muassa eri tuotteiden, eri yksiköiden ja eri asiakkaiden kannattavuudesta päätöksenteon tueksi. Tietoja analysoimalla yrityksen johto pystyy kohdistamaan resursseja tuottavimpiin tuotteisiin, jolloin tuloja saadaan kasvatettua ja kuluja pienennettyä. (Sumner 2005, 83.) Sisäisen laskentatoimen moduulin tuottamaa tietoa voidaan käyttää laajasti yrityksen eri alueilla ohjaamaan ulkoista laskentaa, materiaalihallintaa, tuotannon suunnittelua, henkilöstöhallintoa sekä myyntiä ja jakelua. (Sumner 2005, 81.)

### 3.2.3 Tuotannon ja materiaalihallinnon moduuli

Vaikka AAF Internationalilla ei ole tällä hetkellä lainkaan tuotantoa Suomessa, ja siten tässä opinnäytetyössä ei varsinaisesti käsitellä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää tuotannon näkökulmasta, on mielestäni kuitenkin kokonais kuvan hahmottamisen kannalta tarpeellista kertoa lyhyesti moduulin toiminnasta. Olennaisinta on ymmärtää, miten toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa tuotannon tietojärjestelmien yhdistämisen yrityksen muihin toimintoihin. Tuotannon moduuli tukee yrityksen materiaalitarpeden suunnittelua, varaston hallintaa sekä tuotantokapasiteetin suunnittelua. Yhdistämällä kaikki tuotannon tietokannat voidaan poistaa ylimääräinen paperityö ja mahdolliset tuotannon pullon kaulat. Järjestelmän avulla tuotannolla on käytössään ajankohtaiset myyntiennusteet, jotta se pystyy määrittämään tuotantomäärät vastaamaan mahdollisimman tarkasti todellista kysyntää. (Sumner 2005, 92.)

Hankintaprosessissa järjestelmä auttaa yritystä määrittelemään yrityksen tarpeet, potentiaaliset toimittajat, vertailee vaihtoehtoja, luo ostotilauksen, seuraa tilauksen vaiheita, vastaanottaa tuotteet sekä tarkistaa ostolaskut. Toiminnanohjausjärjestelmä integroi nämä tehtävät yrityksen muihin toimintoihin. Ostotilaukset siirtyvät esimerkiksi automaattisesti kustannuspaikalle sisäisen laskennan moduuliin. (Sumner 2005, 94.) Toiminnanohjausjärjestelmä hallinnoi yrityksen toimintoja koko toimitusketjussa ja mahdollistaa ajankohtaisen tiedon välittämisen asiakkaille (Sumner 2005, 88).

### 3.2.4 Henkilöstöhallinnon moduuli

Henkilöstöhallinnon moduuli mahdollistaa yhteyden henkilöstösovellusten ja taloudellisen järjestelmän välille. Moduuliin kerätään paljon tietoa henkilöstöstä eri tarkoituksiin. Yleisellä tasolla pidetään kirjaa työntekijöiden työskentelyhistoriasta, palkasta, eläkkeistä sekä eduista. Myös työntekijöiden erikoistaidoista ja työkokemuksesta saatetaan pitää kirjaa. Moduulista löytyy yleensä organisaatiokaavio ja kuvaus kaikista organisaation työpaikoista, mikä mahdollistaa myös tehokkaan sisäisen työnhaun järjestämisen, vapautuvien paikkojen täyttämiseksi. Järjestelmän avulla henkilöstöstä ja palkkauksesta vastaavan henkilön on helpompi organisoida toimintaa ja sijoittaa työntekijöitä uudestaan roolien muuttuessa.

Palkkalistan ja perustietojen lisäksi järjestelmä saattaa sisältää myös muuta tietoa työntekijöistä. Työntekijöiden suoriutumisesta ja tuottavuudesta saatetaan tehdä arvioita, ja henkilöstön kouluttautumisesta voidaan pitää kirjaa järjestelmässä. Myös mahdolliset poissaolot ja työskentelytunnit voidaan päivittää järjestelmään. Tiedot työntekijöille maksettavista korvauksista ja niiden vaihteluista, kuten palkankorotuksista, päivitetään järjestelmää, jolloin kustannukset pysyvät jatkuvasti päivitettyinä. Henkilöstöhallinnon moduulin tehtäviin kuuluu lisäksi palkkakuittien ja veroraporttien tuottaminen. Tiedot siirtyvät henkilöstöhallinnon moduulista automaattisesti kirjanpitoon. (Sumner 2005, 104–108.)

### 3.3 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on yleensä erittäin suuri investointi, ja yritykset saattavat käyttää jopa satoja miljoonia euroja uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon (Sumner 2005, 1). Toisaalta vanhojen ja huonosti toimivien järjestelmien ylläpito kuluttaa resursseja ja käy yrityksille myös kalliiksi (Granlund & Malmi 2005, 34). Organisaatiot eivät aina pysty vastaamaan riittävän nopeasti teknologian kehittymiseen, minkä vuoksi uuden teknologian käyttöönotto aiheuttaa usein myös pettymyksiä. Suuremmissa tietojärjestelmä uudistuksissa saattaa mennä jopa vuosia, ennen kuin uudet työskentelytavat saadaan vakiinnutettua, ja yritysten on osattava varautua tähän. Erityisesti strategisissa hankkeissa potentiaalisten hyötyjen realisoituminen saattaa viedä hyvinkin kauan. (Granlund & Malmi 2005, 13.)

Toiminnanohjaus järjestelmän käyttöönottoa pidetään yleisesti kaiken kaikkiaan vaikeana. Kaikkien ohjelmisto-osien ollessa yhteydessä toisiinsa konfigurointityö osoittautuu usein monimutkaiseksi, ja ongelmat yhdessä moduulissa saattavat aiheuttaa ongelmia ja viivästyksiä muiden moduulien käyttöönotossa. Taloushallinnon rooli korostuu uuden järjestelmän käyttöönotossa, sillä monet yrityksen muissa toiminnoissa tehdyt virheet näkyvät taloushallinnossa, jonka tehtävänä on usein myös selvittää ne. Taloushallinnon henkilöstö joutuu usein myös auttamaan muita järjestelmään syötettävään tietoon liittyvissä asioissa, mikä aiheuttaa lisää työtä ja korostaa taloushallinnon roolia toiminnanohjausjärjestelmän keskuksena. (Granlund & Malmi 2005, 36–37.)

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan tarvitse yhtä massiivisia tietojärjestelmiä käyttöönsä, ja erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten tietojärjestelmätarpeet vaihtelevatkin suuresti. Pienelle yritykselle saattaa riittää tilitoimistopalvelut sekä yksinkertaiset standardityökalut, kun taas suuri monikansallinen yritys voi tarvita erittäin monipuolisen ja kattavan tietojärjestelmän. Nykyään on esimerkiksi saatavilla paljon valmisohjelmistoja, joissa on tarvittavan paljon vakioraportteja joidenkin pienten yritysten käyttöön. Yrityksen kasvaessa sen toimintojen sekä tiedon hallinta vaikeutuu ja eri yksiköiden maantieteellinen etäisyys saattaa kasvaa, mikä asettaa tietojärjestelmille uusia vaatimuksia. (Granlund & Malmi 2005, 23–24.)

Riippumatta siitä, mikä järjestelmä valitaan, yrityksen käytössä olevat prosessit eivät tule olemaan identtisiä uuden käyttöönotettavan järjestelmän edellyttämien prosessien kanssa. Vaihtoehtoina on joko muuttaa yrityksen prosessit toiminnanohjausjärjestelmän mukaisiksi tai räätälöidä järjestelmä toimimaan yrityksessä vallitsevien prosessien ehdoilla. Usein yritykset kuitenkin katsovat parhaaksi muokata prosessejaan. Toiminnanohjausjärjestelmät on usein suunniteltu kunkin toimialan niin sanotuiden parhaiden käytäntöjen mukaan, joten yrityksen toiminta saattaa tehostua käyttöönoton seurauksena, kun prosessit suunnitellaan uudestaan virtaviivaisemmiksi ja keskitytään yritykselle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. (Rama & Jones 2006, 513.) Myös Sumner toteaa, että järjestelmän käyttöönotossa ei pitäisi pyrkiä muokkaamaan järjestelmää toimimaan vanhassa ympäristössä vaan muokata toimintatavat järjestelmän mukaiseksi. Kilpailukykyisen organisaation on jatkuvasti kehitettävä käytäntöjään sekä pyrittävä jakamaan tietoa sen toimittajille, jakelijoille ja

asiakkaille, mikä on usein mahdollista toiminnanohjausjärjestelmän avulla. (Sumner 2005, 2.) Järjestelmän käyttöönotto saattaa myös nopeuttaa tilauksien käsittelyä, sillä tarvittava tieto on välittömästi tuotannosta lähtien kaikkien toimitusketjun osien saatavilla. Asiakkaat odottavat tänä päivänä nopeampaa palvelua, ja monet yritykset voivat sitä tarjota, joten nopean reagoitokyvyn merkitys on viime vuosina kasvanut. (Rama & Jones 2006, 513.) Toisaalta on vielä mainittava, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voi vaatia muutoksia yrityksen jo valmiiksi moitteetta toimiviin prosesseihin, vaikka toiminta haluttaisiin säilyttää ennallaan. Järjestelmän räätälöinti on usein hyvin kallista ja voi tuottaa myöhemmin ongelmia, joten monesti liiketoimintaprosessit on joka tapauksessa muokattava toimimaan järjestelmän ehdoilla, jolloin käyttöönotto ei välttämättä tapahdu yrityksen ehdoilla, vaan teknologian asettamien rajojen mukaan. (Granlund & Malmi 2003, 36.)

#### 3.4 Toiminnanohjausjärjestelmien tulevaisuuden näkymät

On mahdotonta tietää varmasti, miten tietojärjestelmäkehitys tulee jatkumaan ja mihin suuntaan se tulee kehittymään, mutta voidaan kuitenkin esittää ajatuksia siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja millaisia tarpeita yrityksillä näyttäisi olevan lähitulevaisuudessa. Edistynyttä teknologiaa on käytössä jo tällä hetkellä runsaasti ja myös riittävästi monien yritysten toimintojen ja kaupankäynnin merkittävään tehostamiseen. Lisäksi kun otetaan huomioon, että teknologia tulee todennäköisesti jatkamaan edelleen erittäin nopeaa kehitystään eikä viitteitä kehityksen loppumisesta ole nähtävissä, tulevaisuuden mahdollisuuksia on vaikea edes käsittää liiketoiminnan näkökulmasta. Mielestäni kyse on pikemminkin siitä, miten yrityksen pystyvät ja haluavat hyödyntää uutta teknologiaa. Mahdollisuudet todelliseen elektroniseen vallankumoukseen olisi joka tapauksessa periaatteessa olemassa. Granlund ja Malmi esittävät kirjassaan väitteen, että toiminnanohjausjärjestelmissä käytettävä teknologia tulee tuskin väistymään vielä vähään aikaan, sillä yritykset ovat panostaneet järjestelmiinsä paljon aikaa sekä rahaa ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto- ja kehitystyö on vielä kesken. Uusia toiminnallisuuksia tarvittaessa järjestelmiä päivitetään mahdollisesti uusilla lisämoduuleilla ja erillissovelluksilla. (Granlund & Malmi 2003, 152–153.) Tämä on varmasti totta, sillä suurten järjestelmäprojektien jälkeen uusista ja kalliista järjestelmistä ei haluta luopua, vaan toimintaa pyritään kehittämään käytössä olevan järjestelmän pohjalta. Lähitulevaisuudessa kehitys tuleeekin



todennäköisesti keskittymään nimenomaan nykyisten tekniikoiden ja olemassa olevien järjestelmien kehittämiseen.

Sisäisen tiedonkäsittelyn näkökulmasta näyttää siltä, että yhä tärkeämmäksi asiaksi on nousemassa mahdollisuus järjestelmästä saatavan käyttäjäkohtaisen tiedon hyödyntämiseen. Näitä ”business-intelligence” eli älykkään kaupankäynnin tekniikoita pyritään kehittämään jatkuvasti ja ne ovat uuden sukupolven tietojärjestelmien tärkeimpiä kehityskohteita. Toinen tärkeä kehityskohde tietojärjestelmien toiminnassa tuntuisi olevan mahdollisuus siirtyä yrityksen sisäisten toimintojen tarkastelusta myös yrityksen ulkopuolelle. Tulevaisuudessa järjestelmien välisen integraation rooli tulee korostumaan, kun saumattoman yhteistyön rooli tulee kasvamaan. Ensisijaisen tärkeää on kehittää uusia teknologioita ja standardeja, jotta yritysten yhdistäminen olisi mahdollista. Tällä hetkellä tietojärjestelmien yhdistäminen on kallista sekä aikaa vievää ja lisäksi lopputuloksena on yleensä melko jäykkä järjestelmäkokonaisuus. (Simchi-Levi & Wu & Shen 2004, 775.)

Kuten tämän luvun alussa mainitsin, perinteisten ainoastaan sisäisiin prosesseihin keskittyvien toiminnanohjausjärjestelmien aika alkaa olla jo ohitse, ja markkinoille on virtaamassa kehittyneempiä ratkaisuja, joista Scherrer ja Griffin esittelevät ECM:n sekä ERP II:n. Näiden tekniikoiden ajatuksena on, että yrityksen sisäinen tiedonhallinta ei enää riitä, vaan halutaan siirtyä myös yrityksen rajojen ulkopuolelle. ERP II korostaa, että saumattoman yhteistyön rooli tulee korostumaan entisestään, kun yritykset etsivät yhä tehokkaampia tapoja toimia. Yhteistyön mahdollistamiseksi tulevaisuudessa järjestelmille tullaan asettamaan uudenlaisia vaatimuksia. Järjestelmiltä tullaan vaatimaan uudenlaista internetin hyödyntämistä, uusia virtuaalisia toimintaketjumalleja, edistynyttä asiakkuudenhallintaa sekä internetin välityksellä käytävää kauppaa niin muiden yritysten kuin kuluttajienkin kanssa. Tavoitteena on minimoida viive ja mahdollistaa yhä parempi asiakaspalvelu. ECM:n tarkoituksena puolestaan on pyrkiä yhdistämään käytössä olevia erillaisia sovelluksia ja tarjota teknisiä standardeja ohjelmistotoimittajille ECM-yhteensopivuuden saavuttamiseksi. Se ei siis ole ostettava sovellus tai ohjelmisto, vaan se pikemminkin tarjoaa mahdollisuuden järjestelmistä saatavan hyödyn maksimointiin. (Simchi-Levi & Wu & Shen 2004, 772–773.)

## 4 AAF International Oy

Toiminnanohjausjärjestelmälle asetettavia vaatimuksia mietittäessä on erittäin tärkeää syventyä ensin hieman järjestelmää käyttävän yrityksen toimintaan. Yrityksen toiminnan ymmärtäminen ja sen toimintaympäristön hahmottaminen on olennaista, jotta tämänhetkiset ongelmat ja kehityskohteet voidaan käsittää oikealla tavalla. Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti ja yleisesti AAF Internationalia yrityksenä ja tarkastellaan sen tämänhetkisiä prosesseja, jotta voidaan ymmärtää, minkälaiseen toimintaympäristöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä on tulossa. Mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamisen sekä työn ymmärtämisen kannalta on tärkeää tietää, minkälaisesta yrityksestä on kysymys, minkälaisessa ympäristössä se toimii, mitä prosesseja sen toimintaan kuuluu ja minkälaisia toimintatapoja sillä on käytännössä.

AAF International on vuonna 1921 Yhdysvalloissa perustettu ilmansuodatinalalla toimiva yritys. Se on tällä hetkellä maailman suurin ilmansuodatinvalmistaja kaupallisten, teollisten ja kotitalouksien sektorilla. Yhtiö on edustettuna maailmanlaajuisesti 69 eri maassa 260 myyntikonttorilla, ja se työllistää yhteensä noin 2700 henkilöä. AAF Internationalilla on 25 tehdasta sekä globaali tutkimus- ja kehitysyöyksikkö. AAF Internationalin toiminta on osa japanilaisen emoyhtiön Daikin Industries Ltd:n kattavaa ilmankäsittelyalan ratkaisujentarjontaa sekä tuotteistoa. Konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli noin 15 miljardia dollaria. Yhtiön päätoimialoja ovat ilmanvaihdon suodattimet, kemiallinen suodatus, puhdistilasuodattimet ja järjestelmät sekä tuotantolaitosten ja prosessien vaihtosuodattimet. AAF Internationalin suodatinvalikoimasta löytyy yli 20 000 tuotenimikettä, kotitalouksien suodattimista haastavimpiin nanoteknologian vaatimuksiin. (AAF International yritysesittely 2011.)

### 4.1 Yrityksen toiminta Suomessa

AAF International Oy:n Suomen toiminta on osa 13 maata kattavaa Euroopan laajuista toimintaa, ja uusi toiminnanohjausjärjestelmä tullaan ottamaan käyttöön kaikissa näissä Euroopan toimipisteissä. Euroopan toiminnan keskipiste on Hollannissa, missä sijaitsee Euroopan pääkonttori sekä tärkein tuotantolaitos. Työntekijöitä Euroopan

laajuisesti on noin 700. Suomen toiminta on siis kaiken kaikkiaan varsin pieni osa melko kattavaa kokonaisuutta.

Suomessa AAF International Oy harjoittaa ainoastaan myyntitoimintaa, ja tuotanto on tällä hetkellä keskitetty pääasiassa Euroopan tuotantolaitokselle Hollantiin. Yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä yhteensä seitsemän henkilöä ja liikevaihto vuonna 2009 oli noin 1,48 miljoonaa. Vuonna 2008 liikevaihto oli puolestaan 1,87 miljoonaa euroa. Vaikka liikevaihto oli näiden vuosien välillä laskenut selvästi, verrattuna vuoteen 2007, jolloin liikevaihto oli hieman alle miljoona euroa, kasvu on ollut kuitenkin huomattavaa. Kun tarkastellaan pidempää ajan jaksoa, merkittävää liikevaihdon kasvua on ollut havaittavissa viime vuosina aikaisempiin vuosiin verrattuna.

AAF International Oy:n pääasiallinen liiketoiminta on ilmansuodattimien myyminen. Varsinaista kuluttaja- ja käteiskauppaa yrityksellä ei ole lainkaan, vaan kauppaa tehdään yritysten välillä. Lisäksi yritys tarjoaa erilaisia tukitoimintoja kuten asiakkaiden kohteiden kartoitusta, koulutusta sekä suodattimien kierrättämistä. Myyntiin tarkoitetut tuotteet tulevat enimmäkseen AAF Internationalin omalta tehtaalta Hollannista ja tarvittaessa pienissä määrin muilta toimittajilta. Yrityksen varastointipalvelut on viime vuoden aikana ulkoistettu kokonaan samoissa tiloissa toimivalle varastohotellille, joten sekä kerääminen että kuljetukset hoituvat tällä hetkellä ulkopuolisen yhteistyökumppanin toimesta. Myös taloushallintoa on osittain ulkoistettu palkanlaskennan sekä joidenkin viranomaisilmoitusten, kuten intrastatin ja veroilmoitusten, osalta. Pääasiassa taloushallinto hoidetaan kuitenkin yrityksen sisällä.

#### 4.2 Myyntiprosessin kuvaus ennen järjestelmävaihtoa

Myyntitilaukset vastaanotetaan puhelimella tai sähköpostilla, ja tilauksen voi ottaa vastaan kuka tahansa yrityksen työntekijöistä. Yleensä tilaukset tulevat joko myyjien kautta tai vaihtoehtoisesti asiakas saattaa ottaa yhteyttä suoraan toimistoon. Tilauksen vastaanottamisen jälkeen myyntitilaus toimitetaan järjestelmää käyttävälle henkilölle, joka numeroi tilauksen manuaalisesti, etsii tilaukseen syöttämiseen tarvittavat tiedot ja syöttää sen järjestelmään. Tietojen etsiminen ja tilauksen syöttäminen ovat yleensä

paljon aikaa vieviä prosesseja. Mikäli tilauksessa on tuotteita, joita ei ole varastossa valmiiksi, ne pitää paikantaa tässä vaiheessa, ja tehdä niistä ostotilaus.

Tämän jälkeen tilausvahvistus tulostetaan ja viedään varastoon paperiversiona, jonka perusteella lähetys kerätään. Kun tilaus on kokonaisuudessaan kerätty ja tuotteet merkitty kerätyiksi tilausvahvistukseen, paperit tuodaan takaisin toimistoon järjestelmää käyttävälle henkilölle, joka tulostaa tilausvahvistuksen perusteella laskun ja lähetteen. Tilauksesta tulostuu siis aina samanaikaisesti lasku sekä lähete. Molemmista tositteista otetaan vielä kopiot, minkä jälkeen alkuperäinen lähete ja sen kopiot viedään tilausvahvistuksen kanssa takaisin varastoon. Alkuperäinen lähete lähtee tuotteiden mukana, ja kopio jää varastoon työn veloitusta varten.

Paperit tuodaan seuraavaksi vielä takaisin toimistoon, jossa tilausvahvistus, kopio lähetteestä sekä kopio laskusta arkistoidaan paperisesti kansioon. Laskut laitetaan kirjekuoriin ja postitetaan manuaalisesti vastaanottajille. Lopulta laskut kirjataan vielä manuaalisesti myynnin seurantataulukon ja arkistoidaan erillinen kopio laskusta erilliseen myynninseurantakansioon.



Kuvio 2. Myyntiprosessin kulku ennen järjestelmävaihtoa.

Kuvio 2 havainnollistaa hyvin, miten monimutkainen prosessi joudutaan käymään läpi jokaisen myyntitapahtuman yhteydessä. Kuten kuvioista voidaan nähdä, myyntitilauksen vastaanottamisen ja laskun lähettämisen välillä on erittäin monta vaihetta, jotka hidastavat prosessia, ja myyntiprosessin virtaviivaistamiseen olisi ehdottomasti tarvetta. Koko myynnin ympärillä tapahtuva prosessi on tällä hetkellä käytössä olevan järjestelmän vuoksi erittäin monivaiheinen, aikaa vievä ja tehoton.

#### 4.3 Nykyinen järjestelmä

Nykyinen järjestelmä on ollut yrityksen käytössä jo yli 20 vuotta. Järjestelmän käytöstä on useiden vuosien ajan melko paljon ongelmia, mikä on vaikeuttanut työskentelyä, joten sen uusimista on suunniteltu jo pidemmän aikaa. Nyt vihdoinkin vuonna 2011 käytössä oleva järjestelmä olisi tarkoitus ottaa kokonaan pois käytöstä ja korvata se uudella järjestelmällä. Uusi järjestelmä tullaan ottamaan käyttöön koko Euroopan

alueella. Nykyisen järjestelmän tämänhetkinen rooli on kuitenkin hyvä ymmärtää, jotta uuden järjestelmän käyttöönoton lähtökohdat saadaan selville.

Kaikki yrityksen sisäiset toiminnot on tehtävä käytössä olevaan järjestelmään, ja se on tällä hetkellä ainoa yrityksen käytössä oleva tietojärjestelmä. Sen rinnalla ei siis käytetä Suomessa lainkaan muita ohjelmistoja. Järjestelmään tehdään niin myyntitilaukset ja laskutukset kuin ostotilaukset ja tuotteiden vastaanototkin. Myös yrityksen sisällä hoidettavat taloushallinnon tehtävät, kuten esimerkiksi ostolaskujen kirjaus, laskujen tiliöinti ja suoritusten kohdistaminen, hoidetaan saman järjestelmän avulla. Järjestelmä koostuu kahdesta osiosta, jotka ovat tilauksien käsittely sekä kirjanpito. Tilauspuolella hoidetaan myyntitilaukset sekä ostotilaukset ja muut niihin liittyvät toiminnot. Kirjanpidon puolella puolestaan käsitellään taloushallinnon asiat. Lisäksi järjestelmässä on kysely valikko, jossa voidaan suorittaa joitain hakuja tietyillä yksinkertaisilla eri kriteereillä.

Nykyinen järjestelmä on yhteydessä Euroopan keskusvarastoon ja pääsy yhteiseen tietokantaan on periaatteessa nykyäänkin olemassa. Tiedonkulun tuotantoon ja keskusvarastoon pitäisi siis olla kunnossa, mutta järjestelmässä esiintyvien ongelmien vuoksi tiedonsiirto ei ole ollut tarvittavan sujuvaa. Nykyisellä järjestelmällä on tällä hetkellä vain kaksi vakituista käyttäjää. Järjestelmän käyttö on melko hankalaa ja monimutkaista, joten se ei ole vakiintunut kaikkien työntekijöiden käyttöön. Järjestelmä on rakennettu yli kaksikymmentä vuotta vanhan teknologian pohjalta, joten sen käytettävyys ja toiminnot eivät ole aivan ajan tasalla. Esimerkiksi järjestelmä toimii niin sanotusti täysin merkkipohjaisesti, mikä tekee käytöstä entistä vaikeampaa. Merkkipohjaisuudella tarkoitan, että kaikki järjestelmään syötettävä tieto on oltava merkilleen oikein, jotta järjestelmä tunnistaa tiedot, eikä mahdollisuutta tietojen lajitteluun tai selaamiseen ole. Tällä hetkellä käytössä olevassa toiminnanohjausjärjestelmässä esiintyy paljon muitakin ongelmia, joita käsittelen tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 5 Nykyisen järjestelmän puutteet ja niiden vaikutus yritykseen

Ennen uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaatimusten määrittämistä on hyvä määritellä nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän puutteet ja pohtia, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Katsaus tämänhetkisiin ongelmiin antaa hyvän lähtökohdan parannusehdotusten suunnitteluun, ja nykyistä järjestelmää tarkastelemalla voidaan nähdä tärkeimmät kehityskohteet sekä minimoida nykyisten ongelmien uusiutuminen. Nykyisen järjestelmän puutteiden ja niiden vaikutusten selvittämiseksi olen käyttänyt samaani haastattelumateriaalia sekä omia havaintojani, joita olen tehnyt työskennellessäni järjestelmän parissa. Näin olen saavuttanut mahdollisimman käytännönläheisen ja totuudenmukaisen kuvan järjestelmän lukuisista ongelmista ja niiden seurauksista. Mielestäni on täysin selvää, että yritys tarvitsee kipeästi uuden toiminnanohjausjärjestelmän, sillä nykyinen järjestelmä ei vastaa kasvaneen toiminnan ja kehittyneen teknologian asettamia vaatimuksia. Tietojärjestelmän toiminta vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan, mikä puolestaan tarkoittaa, että nykyinen vanhentunut ja kankea järjestelmä hankaloittaa yrityksen toimintaa ja heikentää sen kilpailukykyä merkittävästi.

### 5.1 Käytettävyys

Haastatteluissa esiintyi poikkeuksetta jollain tavalla toiminnanohjausjärjestelmän käytön vaikeus, ja sen käyttöympäristöä kuvailtiin muun muassa ”erittäin monimutkaiseksi ja epäloogiseksi”. Edes tottunut tietokoneen käyttäjä ei pysty käyttämään järjestelmää perehtymättä siihen, eikä perustason atk-taidoista ole järjestelmän käytössä juurikaan hyötyä. Pelkästään navigointi ohjelman sisällä on järjestelmään tottumattomalta henkilöltä miltei mahdotonta. Tällä hetkellä vakituisista työntekijöistä vain yksi henkilö pystyy käyttämään toiminnanohjausjärjestelmää riittävän kattavasti, vaikka kaikki työntekijät toivoisivat pystyvänsä hyödyntämään järjestelmää työssään. Tämä teettää kohtuuttoman määrän ylimääräistä työtä ainoalle järjestelmän käyttäjälle. Tärkeimpänä syynä vain yhteen vakituisen käyttäjään on yksinkertaisesti järjestelmän käytön hankaluus ja monimutkaisuus. Järjestelmän käytön vaikeuden ja siitä saatavan suhteellisen pienen hyödyn vuoksi ei ole koettu mielekkääksi opettaa sen käyttöä kaikille työntekijöille.

Järjestelmään ei myöskään saa syötettyä valmiiksi kaikkea tarvittavaa tietoa, joten se toimii hyvin paljon käyttäjän muistin tai ulkopuolisten muistiinpanojen varassa. Tämä tarkoittaa, että ainoastaan järjestelmän teknisen käytön hallinta vielä ei riitä sen käyttämiseen työtehtävissä, vaan asioita on käytännössä opeteltava ulkoa, mikä tekee oppimisesta entistä hitaampaa. On myös merkittävä riski yritykselle, että suuri osa tiedosta on vain yhden henkilön muistin varassa.

Järjestelmään pystyy siis tallentamaan ainoastaan hyvin rajoitetusti tarvittavaa tietoa, ja se onkin yksi järjestelmän merkittävimmistä puutteista. Tarjouksia tai asiakkaiden suodatinluetteloita ei pystytä syöttämään valmiiksi järjestelmään eikä vanhoja tilauksia voida kopioida tilauksiksi, joten jokainen tilaus on syötettävä järjestelmään uudestaan joka kerta alusta alkaen rivi kerrallaan. Asiakkaiden tilaukset ovat hyvin usein samanlaisia vuodesta toiseen, joten tilauksia kopioimalla säästettäisiin hyvin paljon aikaa. Lisäksi asiakaskohtaisia tietoja voidaan syöttää järjestelmään hyvin rajallisesti, joten kaikki muuttumattomat asiakkaita koskevat tiedot, kuten esimerkiksi alennusprosentit, hinnat sekä toimitusosoitteet, on selvitettävä ja syötettävä jokaisen tilauksen yhteydessä uudestaan.

Kaikkia tilauksen syöttämiseen tarvittavia tietoja ei myöskään pystytä hakemaan helposti järjestelmän sisältä, vaan ne on etsittävä ulkopuolisesta tietolähteestä tai monivaiheisesti järjestelmästä. Nekin tiedot, jotka järjestelmään saadaan valmiiksi syötettyä, kuten tuotteiden listahinnat ja tuotteen kuvaus, häviävät aina päivitysten yhteydessä. Tilausten syöttäminen ja tarvittavien tietojen etsiminen nykyisessä järjestelmässä vie kohtuuttomasti aikaa ja lisää turhaa työtä. Kun myyntitilausta syötetään järjestelmään, ensin jokaiselle tuotteelle on etsittävä tuotenumero ja hinta. Sitten tuotteet on syötettävä järjestelmään tuotenumerolla tuote kerrallaan ja lisättävä mahdollinen alennusprosentti ja rivin otsikko. Näin ollen pelkästään yhden tilauksen syöttämiseen voi kulua useita tunteja, kun kopioimalla samaan kuluisi muutama minuutti. Järjestelmän vaikeakäyttöisyyden ja sen sisältämän puutteellisen tiedon vuoksi työntekijöiden resurssit kohdistuvat tehtäviin, jotka olisi mahdollistaa hoitaa kehittyneemmän järjestelmän avulla huomattavasti nopeammin.



## 5.2 Myynnin tuki ja ostot

Yritys on keskittynyt nimenomaan myyntitoimintaan, joten luonnollisesti myyntiin liittyviä ongelmia ilmeni haastatteluissa hyvin paljon. Suurin osa ongelmista liittyy juuri edellä mainittuihin järjestelmän vaikeakäyttöisyyteen sekä tiedon tallentamisen ongelmiin. Asiakkaiden taakse ei ole myöskään mahdollista syöttää lainkaan lisätietoja, myyntien seuranta on hankalaa eikä järjestelmässä ole lainkaan asiakkuuksien hallintaa mahdollistavaa työkalua, joka helpottaisi myyjien työtä huomattavasti. Tällä hetkellä myyjät eivät pysty käyttämään järjestelmää työssään lainkaan ja heidän on kysyttävä tietoja hyvin usein järjestelmää käyttävältä henkilöltä. Tilauksia tai tuotteita koskevan tiedon hakeminen ja tilausten syöttäminen kasaantuu siis järjestelmän käyttäjälle. Joitain tietoja, kuten aiempia tilauksia voidaan etsiä paperisesti arkistoiduista asiakirjoista. Puutteellisten hakutoimintojen vuoksi tietojen hakeminen on jopa järjestelmään tottuneelta käyttäjältä varsin hidasta ja hankalaa, sillä kaikki haut on suoritettava täysin oikealla koodilla tai nimellä eikä tietojen selaaminen määriteltyjen kriteerien avulla ole mahdollista. Tilaus- ja toimitusketjun seuranta on nykyisessä järjestelmässä hyvin hankalaa. Mikäli tilaus on syötetty järjestelmään, näkyy järjestelmässä ainoastaan arvioitu tai toivottu toimituspäivä, ja tuotteiden varastotilanne pitää käydä erikseen tarkistamassa jokaisen tuotteen alta. Jos tuotteet ovat vasta tulossa tehtaalta Hollannista, ei järjestelmä kerro tarvittavan tarkasti ja luotettavasti koska tuotteet ovat tulossa. Ajantasaisen tuotteiden valmistus- ja toimitustiedon puuttumisen vuoksi on usein tehtävä erittäin karkeitakin arvioita siitä, milloin tietyt tuotteet vastaanotetaan ja voidaan lähettää eteenpäin asiakkaalle. Lisäksi tilausten syöttäminen vie niin paljon aikaa, että toisinaan niitä ei ehditä syöttämään järjestelmään tarpeeksi nopeasti, jolloin osa tilauksista jää odottamaan vuoroaan paperisena. Kun tilaukset eivät ole järjestelmässä, niitä on mahdotonta seurata ja antaa ajantasaista tietoa asiakkaille. Puutteelliset hakutoiminnot sekä tilausten seurannan hankaluus hankaloittavat asiakaspalvelua huomattavasti.

Myös ostotoiminnan suhteen järjestelmässä on olennaisia puutteita. Järjestelmässä ei ole lainkaan tuotekohtaisia hälytysrajoja, joten tietysin väliajoin on käytävä kaikki tuotteet läpi ja tarkastettava, mitä pitää ostaa lisää ja kuinka paljon. Koska erilaisia tuotteita on yli 2000, aiheutuu taas merkittävästi lisätyötä järjestelmän käyttäjälle. Tällä hetkellä jo ostojen tekeminen ja vastaanoton kuittaaminen järjestelmään on

melko monimutkainen prosessi, ja myös ostotoimintaa voitaisiin helpottaa sekä tehostaa nykyaikaisen järjestelmän avulla.

### 5.3 Tositteet

Varastotoiminnan ulkoistamisen myötä yhä merkittävämmäksi ongelmaksi on muodostunut asiakirjojen tulostaminen. Tällä hetkellä sekä lasku että lähete tulostuvat aina samanaikaisesti eikä keräyslistaa ole saatavilla lainkaan, joten lähetykset kerätään tilausvahvistuksen perusteella. Varastossa ei pystytä tulostamaan lähetteitä laskun samanaikaisen tulostumisen vuoksi, sillä varastohenkilökunnalla ei ole tietoa esimerkiksi rahtien laskuttamisesta. Lisäksi tilausvahvistus sisältää myyjän ja ostajan välistä tietoa, joka ei ole olennaista keräämisen kannalta.

Varastossa ei myöskään ole järjestelmään yhteydessä olevaa tietokonetta, mikä hankaloittaa tiedon siirtoa varaston ja toimiston välillä. Esimerkiksi varastohenkilökunta ei pysty itse tarkistamaan varastosaldoja tietokoneelta, vaan varastosta on soitettava järjestelmän käyttäjälle, joka sitten etsii tarvittavat tiedot. Tietoliikenneyhteyden puuttuminen aiheuttaa myös turhaa liikkumista toimiston ja varaston välillä.

### 5.4 Raportointi

Yksi järjestelmän olennaisimmista ongelmista on siitä saatavien raporttien puute. Raporttien tulostaminen ei onnistu itsenäisesti lainkaan, vaan kaikki raportit pitää pyytää it-osastolta Hollannista. Tässäkin tapauksessa raporttien sisältö on erittäin rajoitettua eikä ajankohtaiseen sekä yksilöityyn raportointiin ole tällä hetkellä lainkaan mahdollisuuksia. Raporttien muotoa ja sisältöä ei voi itse määritellä, ja saatavilla on ainoastaan muutamia vakioraportteja. Raportoinnin puutteellisuus on johtanut erillisten Excel-taulukoiden manuaaliseen ylläpitoon, mikä aiheuttaa taas ylimääräistä työtä. Esimerkiksi myyjien ja johdon kannalta myynninseurannan työkalut olisivat ensiarvoisen tärkeitä. Yksilöityjen ja tarkasti määriteltyjen tilastojen sekä grafiikan hyödyntäminen on yrityksen johtamisen tärkeimpiä työkaluja. Raportoinnin puutteellisuus vaikeuttaa yrityksen johtamista ja päätöksen tekoa hyvin paljon.

Myöskään lakisäätöisiä viranomaisraportteja ei ole mahdollista saada järjestelmästä suoraan, vaan ne on laadittava aina erikseen. Viranomaisraporttien laatimiseen kuuluu myös kuukausittain merkittävä määrä ylimääräistä aikaa, kun raportit voitaisiin saada tulostettua suoraan järjestelmästä. Esimerkiksi raportointijaksoa ei pystytä määrittelemään, mikä aiheuttaa merkittävästi ongelmia, sillä konsernin raportointijakso on eri kuin Suomen viranomaisten vaatima raportointijakso.

## 5.5 Taloushallinto

Taloushallinnon prosessit ovat erittäin hitaita ja tehottomia nykyisessä järjestelmässä. Järjestelmä ei sisällä lainkaan varsinaista myynti- tai ostoreskontraa. Toisaalta järjestelmästä voidaan saada esimerkiksi raportti yli 28 päivää eräpäivän jälkeen maksamatta olevista laskuista, mutta se ei mahdollista tarpeeksi nopeaa reagointia tapahtumiin. Saatavien valvonta on näin ollen hankalaa eikä tarvittavia perintätoimia voida välttämättä aloittaa tarpeeksi ajoissa. Myös tiettyjen ongelma-asiakkaiden erityinen seuraaminen on mahdotonta. Kaikki saadut maksusuoritukset on kirjattava tiliotteen perusteella järjestelmään käsin, mikä aiheuttaa jälleen ylimääräistä työtä. Järjestelmä ei sisällä tositteiden juoksevaa numerointia, vaan numerointi on tehtävä manuaalisesti niin myynti- ja ostotilauksissa kuin ostolaskuissakin. Järjestelmä ei pysty laskemaan automaattisesti ulkomaantoiminnasta syntyvä valuuttaeroa, vaan se on laskettava ja syötettävä järjestelmään suorituksia kirjattaessa. Ostolaskujen käsittelyn täydellinen automatisointi on tällä hetkellä vielä mahdotonta, mutta järjestelmissä on ostolaskujen käsittelyn suhteen silti eroja. Tämänhetkisessä järjestelmässä laskujen kirjaaminen ja tiliöinti on erittäin hidasta. Ostolaskuja käsiteltäessä ne joudutaan syöttämään kaksi kertaa järjestelmään ja molemmilla kerroilla lähes kaikki tiedot on syötettävä uudestaan. Lisäksi laskuja tiliöitäessä esimerkiksi kaikki tilit on etsittävä erikseen paperilla olevasta tilikartasta ja myyjän toimittajanumero on selvitettävä erikseen.

Modernin tekniikan hyödyntäminen sähköisen taloushallinnon sekä automatisoinnin muodossa on mahdotonta nykyisen järjestelmän ollessa käytössä. Järjestelmä ei tue sähköistä laskutusta, mikä on muodostumassa yritykselle todelliseksi ongelmaksi. Yhä useammat asiakkaat ovat siirtymässä sähköiseen laskutukseen eivätkä suostu vastaanottamaan enää paperisia laskuja. Koska tämänhetkinen järjestelmä ei sovellu

suoraan sähköiseen laskutukseen, sähköisen laskutuksen järjestämisestä koituisi tällä hetkellä huomattavasti lisäkuluja yritykselle. Toisaalta myös paperisten laskujen lähettämiseen kuluu aikaa sekä rahaa. Laskut tulostuvat poikittain, minkä vuoksi ne vievät tarpeettoman paljon paperia eivätkä mahdu standardikirjekuoriin, vaan niitä on taiteltava moninkertaisesti tai merkittävä vastaanottaja erikseen kuoreen. Näin ollen pelkästään laskujen postitukseen tuhlaantuu huomattavasti aikaa. Kuten jo aiemmin on tullut esille, automaatio on yrityksessä erittäin alhaisella tasolla vanhanaikaisen järjestelmän, vuoksi ja kaikki tositeaineisto on arkistoitava tällä hetkellä paperisesti. Automaation matala taso aiheuttaa hyvin paljon lisätyötä ja hidastaa kaikkia yrityksen prosesseja merkittävästi.

Nykyinen järjestelmä sisältää hyvin paljon merkittäviä puutteita, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Kaiken kaikkiaan nykyinen järjestelmä hidastaa työskentelyä, kohdistaa yrityksen resursseja väärin asioihin ja hankaloittaa asiakaspalvelua. Tehokkaamman järjestelmän avulla säästettäisiin huomattavasti aikaa ja resurssit voitaisiin kohdistaa yrityksen kehityksen kannalta oleellisempiin tehtäviin.

## **6 Uuden järjestelmän vaatimukset**

Nyt kun vanhan järjestelmän puutteet on listattu ja niiden vaikutusta yritykseen analysoitu, voidaan siirtyä pohtimaan uudelle järjestelmälle asetettavia vaatimuksia. Nykyisen järjestelmän puutteita on hyvä käyttää lähtökohtana määriteltäessä uuden järjestelmän vaatimuksia. Olen myös tutustunut nykyaikaisten toiminnanohjausjärjestelmien tarjoamiin mahdollisuuksiin ja selvittänyt muun muassa, mitä etuja voidaan saavuttaa hyödyntämällä sähköistä taloushallintoa. Lisäksi olen haastattelujen avulla pyrkinyt selvittämään työntekijöiden näkemyksiä uudelle järjestelmälle asetettavista tavoitteista. Uskon, että edellä mainittujen asioiden pohjalta saadaan rakennettua tarvittavan kattava kuvaus toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksista, jotka tavalla tai toisella edistäisivät yrityksen toimintaa.

Tässä luvussa selvitän, mitä ominaisuuksia toiminnanohjausjärjestelmältä vaaditaan todettujen ongelmien poistamiseksi, työtehtävien helpottamiseksi sekä kokonaisuudessaan yrityksen toiminnan parantamiseksi, tehostamiseksi ja kasvun

mahdollistamiseksi. Tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava selvitys ominaisuuksista, jota uuden järjestelmän tulisi sisältää. Järjestelmälle asetetut kriteerit ovat mahdollisimman käytännönläheisiä ja toiminnan parantamisen kannalta olennaisia. On myös pidettävä mielessä tällä hetkellä käytössä olevan järjestelmän ominaisuudet, ja kaikki listaamani vaatimukset ovat olennaisia parannuksia nykyiseen järjestelmään verrattuna. Vaikka osa uudelle järjestelmälle asetetuista vaatimuksista voi tuntua tänä päivänä melko itsestään selvältä ja vaikka useat listatuista ominaisuuksista löytyvät varmasti lähestulkoon jokaisesta nykyaikaisesta toiminnanohjausjärjestelmästä, ovat ne nykytilanteeseen nähden oleellisia, ja olen tuonut ne esille tässä luvussa.

## 6.1 Käytettävyys ja tietosisältö

Yleisesti ottaen järjestelmän selkeys sekä sen sisältämän tiedon vaivaton tarkastelu ja hyödyntäminen ovat uuden järjestelmän tärkeimpiä vaatimuksia. Ensinnäkin järjestelmän tulisi olla niin yksinkertainen, että kaikki työntekijät voidaan melko helposti kouluttaa käyttämään sitä. Pääpiirteittäin järjestelmän tulee olla selkeä ja helppokäyttöinen, jotta pelkästään perusasioiden opettelu ei ole liian vaivalloista ja aikaa vievää. Kun ohjelmiston opettelu ei ole liian vaikeaa, työntekijät jaksavat ja ehtivät opetella ohjelman käytön kunnolla, ja järjestelmästä saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Helppokäyttöisen järjestelmän avulla työntekijät saavat toiminnanohjausjärjestelmän hyödyt omaan käyttöönsä ja he voivat tarvittaessa tehdä itsenäisemmin asioita, jolloin muita työntekijöitä on kuormitettava entistä vähemmän.

Järjestelmään on lisäksi pystyttävä tallentamaan tietoa huomattavasti nykyistä enemmän, ja sitä on pystyttävä myös hyödyntämään tehokkaasti. Asiakaskohtaiset suodatinluettelot sekä tarjoukset olisi saatava syötettyä kaikkine tietoineen suoraan järjestelmään, jolloin myyntitilausten tekeminen helpottuisi ja nopeutuisi huomattavasti. Tilauksen tekoa helpottaisi myös mahdollisuus kopioida vanhoja tilauksia suoraan uusiksi tilauksiksi. Lisäksi esimerkiksi tuotteen etsiminen valmiista valikosta tuotekoodin kirjoittamisen sijaan ja hinnan löytyminen tuotteen takaa nopeuttaisivat työskentelyä merkittävästi ja mahdollistaisivat tilauksen tekemisen periaatteessa kenen tahansa työntekijän toimesta. Asiakkaan alta tulisi löytyä puolestaan kaikki asiakaskohtainen tieto, kuten alennusprosentti, toimitus- ja

maksuehdot sekä toimitusosoitteet. Kun järjestelmästä on mahdollista löytää sekä ajankohtainen tuote- että asiakastieto, ei ulkopuolisia tietolähteitä tarvita enää lainkaan. Myös uuden tiedon syöttäminen ja vanhojen tietojen päivittäminen tulee olla yksinkertaista. Kaiken tarvittavan tiedon ollessa järjestelmässä korostuu hakutoimintojen merkitys, jotta paras mahdollinen hyöty saadaan käyttöön. Hakutoiminnot tulisi pystyä rajaamaan oikeastaan minkä kriteerin perusteella tahansa, hakutuloksia tulisi voida selata haluamassaan järjestyksessä, eikä esimerkiksi tietyn vuoden takaisen suorituksen löytämisen tulisi olla monen mutkan takana.

## 6.2 Myynnin tuki

Myynnin tukena olisi ehdottomasti oltava asiakkuudenhallinta- eli CRM- työkalu. Monipuolisen asiakkuudenhallinta työkalun avulla myyjät voivat muun muassa hallinnoida asiakkaitaan, kohdistaa myynninedistämistoimet oikeisiin kohteisiin sekä seurata omaa myyntiään. Asiakkuudenhallinnan myötä nykyiset manuaalisesti päivitettävien Excel-taulukoiden täyttäminen voitaisiin jättää pois ja myyjät voisivat kohdistaa resurssinsa harkitusti oikeisiin kohteisiin, jolloin myyntitoiminta tehostuisi huomattavasti. Lisäksi myyjän vaihtuessa seuraavan myyjän olisi helppo jatkaa asiakkuudenhallinnasta löytyvän tiedot avulla.

CRM:stä tulisi löytyä nykyisten asiakkaiden lisäksi mahdolliset tulevat asiakkaat sekä molempien ostokapasiteetti ja arvio myynnin asiakaskohtaisesta määrästä. Mitä tarkempia yksityiskohtaisia tietoja esimerkiksi mahdollisista myynneistä ja asiakkaiden voimassa olevista sopimuksista on saatavilla, sitä parempi, ja kaikki tämä tieto tulisi pystyä sisällyttämään järjestelmään. Yhdellä asiakkaalla voi olla hyvinkin paljon eri kohteita, joten kaikki kohdekohtaiset suodatinluettelot sekä aikaisemmat myynnit tulee olla näkyvillä asiakkaan takana. Tietysti yhteyshenkilöiden tiedot sekä edellinen ja seuraava sovittu tapaaminen ovat tärkeitä tietoja, jotka tulisi saada merkittyä järjestelmään. Lisäksi kaikki saatavilla oleva lisätieto asiakkaasta on pystyttävä merkitsemään paremman asiakaspalvelun takaamiseksi. Toimivasta ja monipuolisesta asiakkuudenhallinta- työkalusta on ennen kaikkea suunnattomasti hyötyä myyjille, mutta myös myynnin johtamisesta vastuussa olevalle henkilölle. Kiteytettynä järjestelmään tulee saada tallennettua niin paljon haluttua tietoa, että erillisten taulukoiden ja muistiinpanojen käyttöön ei ole tarvetta.

### 6.3 Tiedon saatavuus ja ostot

Ajankohtaisen tiedon saaminen koko tilaus- ja toimitusketjun matkalta on toiminnanohjausjärjestelmien merkittävimpiä hyötyjä. Kun kaikki yrityksen toiminnot ovat yhteydessä toisiinsa ja täysin ajan tasalla oleva tieto on kaikkien järjestelmää käyttävien saatavilla, toiminta pysyy sujuvana ja asiakaspalvelun taso hyvänä. Yhtenä uuden järjestelmän tärkeimmistä vaatimuksista voidaankin pitää ajankohtaisen informaation saatavuutta. Toimitusten sujuvuuden varmistamiseksi tuotteiden varastotilanteen on oltava järjestelmässä jatkuvasti ajan tasalla ja mahdollisimman tarkan arvion tuotteiden valmistumisesta sekä toimitusajankohdasta on oltava saatavilla. Näin toimintaa voidaan suunnitella tehokkaammin ja asiakkaille voidaan välittää aina ajantasainen tieto.

Ostoja tehtäessä käytössä tulisi olla ajantasaiset ja selkeät puutelistat sekä tuotekohtaiset hälytysrajat, jotta tarvittavat tuotteet osataan tilata mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Suurin osa tuotteista tilataan suoraan samassa järjestelmässä olevalta emoyhtiöltä, joten tiedonsiirron tällä välillä tulisi olla uuden järjestelmän myötä virheetöntä ja ajantasaista. Myös varastohenkilökunnalla tulisi olla järjestelmään yhteydessä oleva tietokone, jotta ylimääräinen asiointi varaston ja toimiston välillä voidaan minimoida.

### 6.4 Taloushallinto ja raportointi

Taloushallinnon roolia osana yrityksen toimintaa ei tule väheksyä. Se on yhteydessä yrityksen kaikkiin toimintoihin, ja tehokkaasti toteutettu taloushallinto mahdollistaa yrityksen toiminnan kokonaisvaltaisen tehostamisen. Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen edistää yrityksen kehitystä, ja se tulee olemaan ennemmin tai myöhemmin pakollinen edistysaskel kaikille yrityksille. Uuden järjestelmän myötä taloushallinnon prosessien on tehostuttava huomattavasti, automaation on lisääntytävä ja käytössä on oltava monipuolisempia työkaluja. Järjestelmässä tulisi ehdottomasti olla mahdollisuus sähköiseen laskutukseen. Myös paperisten laskujen tulostamisen tulee olla mahdollista, ja tulosteiden on oltava selkeitä sekä standardi-kirjekuoriin sopivia.

Myyntilaskujen, sisäisten ostolaskujen sekä muiden verkko-ostolaskujen ja tiliotteiden tiedot tulisi kirjautua automaattisesti kirjanpitoon. Esimerkiksi saapuneiden suoritusten tulisi kohdistua automaattisesti maksuviitteen perusteella oikeaan laskuun. Lisäksi saatavien tarkkailun pitäisi onnistua nykyistä helpommin, ja käytössä tulisi olla muihin toimintoihin yhteydessä olevat sekä myynti- että ostoreskontra. Järjestelmässä tulee olla mahdollisuus tositteiden kirjanpitolainsäädännön sallimaan digitaaliseen säilyttämiseen. Ohjelmistoon olisi hyvä sisältyä myös muita toimintoja, kuten kassavirran suunnitteluun soveltuva kassanhallinta sekä palkanlaskenta, jonka avulla voitaisiin hoitaa itse helposti erityyppiset palkat, sotu-maksut sekä ennakonpidätykset. Vaikka taloushallinnon osalta vaatimukset saattavat tässä vaikuttaa melko vaatimattomilta, niillä on erittäin merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan.

Uudessa järjestelmässä tulee olla mahdollisuus vapaamuotoisten raporttien omatoimiseen tulostamiseen. Monipuolisten tilastojen ja ennusteiden luominen tulee olla vaivatonta ja tietojen virheettömiä. Raportointikriteerit tulee pystyä määrittelemään vapaasti, jotta päätöksentekoa sekä viranomaisia varten tarvittavat raportit voidaan tuottaa mahdollisimman helposti. Raporttien siirtämisen sähköisesti niin johdolle kuin viranomaisillekin tulee olla mahdollista.

## **7 Toiminta järjestelmävaihdon jälkeen**

Uuden järjestelmän myötä yrityksen toiminta tulee todennäköisesti muuttumaan hyvin merkittävästi. Ero nykyisen järjestelmän ja nykyaikaisten järjestelmien mahdollisuuksien välillä on niin valtava, että toimintatapoihin tulee väistämättä kohdistumaan perusteellisia muutoksia. Tämän luvun tarkoituksena on pohtia, miten AAF Internationalin toiminta tulee mahdollisesti muuttumaan, ja luoda katsaus yrityksen mahdollisiin toimintatapoihin järjestelmävaihdon jälkeen. Järjestelmän käyttöönotto tulee viemään aikaa, eikä toiminta tule muuttumaan hetkessä lopulliseen muotoonsa. Tässä vaiheessa on vielä mahdotonta sanoa, miten yrityksen toiminta tulee lopulta muovautumaan uuden järjestelmän ympärille, mutta uuden järjestelmän vaatimusten perusteella voidaan luoda tavoitemalli, jota voidaan pitää suunta-antavana tavoitteena.



Olen pyrkinyt luomaan mahdollisimman todenmukaisia tulevaisuuden toimintamalleja yrityksen eri prosesseille ottamalla huomioon nykyteknologian hyödyntämisen myötä saavutettavat edut. Työntekijöitä haastatteleamalla pyrin selvittämään, miten yrityksen työntekijät toivoisivat omien työtehtäviensä ja yrityksen toiminnan muuttuvan järjestelmän vaihdon myötä. Mielestäni työntekijöiden mielipiteet ovat erittäin tärkeässä asemassa uusien toimintatapojen mietittäessä ja näitä työntekijöiden esittämiä näkemyksiä olen käyttänyt pohjana luodessani uusia mahdollisia toimintatapoja.

### 7.1 Uuden järjestelmän vaikutukset työtehtäviin

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihto tulee vaikuttamaan hyvin paljon kaikkien työntekijöiden jokapäiväisiin työtehtäviin. Kun kaikki työntekijät voivat hyödyntää itse järjestelmää työssään ja lähestulkoon kaikki tarvittava tieto on helposti löydettävissä järjestelmästä, jatkuva tiedon kysymisen tarve vähenee, ja työntekijät voivat keskittyä enemmän omaan tehtäviinsä. Vuorovaikutuksen laatu tulee muuttumaan enemmän tiedon hankinnasta kohti yrityksen toiminnan kehittämistä. Myös työaikapainotus tulee muuttumaan, kun kaikki työntekijät voivat itse käyttää järjestelmää työtehtävissään. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä työntekijät voivat keskittyä tärkeämpiin ja tuotteliaampiin tehtäviin aikaa vievän informaation etsinnän, käsittelyn ja hallinnan sijaan.

Tarjousten tekeminen tulee helpottumaan ja nopeutumaan, kun tarvittavat tiedot ovat haettavissa suoraan järjestelmästä. Kun tuotteen takaa löytyy automaattisesti muun muassa tuotekoodi, hinta ja asiakkaan alennus, suurin osa manuaalisesta tiedon etsinnästä ja tietojen täyttämistä häviää kokonaan. Helppokäyttöisen ja tarvittavat tiedot sisältävän järjestelmän avulla myyjät voisivat myös mahdollisesti itse syöttää osan tilauksista suoraan järjestelmään heti tilauksen vastaanottamisen jälkeen. Kun myyjät voivat syöttää osan tilauksista itse järjestelmään ja myyntitilausten tekeminen järjestelmään tulee kokonaisuudessaan yksinkertaistumaan sekä nopeutumaan merkittävästi, ylimääräisiä lappuja ei jää lojumaan pöydille, vaan kaikki tiedot saadaan mahdollisimman nopeasti syötettyä järjestelmään. Kaikkien tilausten ollessa järjestelmässä, niiden seuranta on helppoa ja kuka tahansa työntekijöistä voi tarvittaessa seurata toimituksen etenemistä ja välittää tiedon asiakkaalle.

Uuden järjestelmän käyttöönotto tulee helpottamaan myös myyntityötä. Vaikka itse myymiseen järjestelmällä ei voida vaikuttaa, myyjät saavat työkaluja toimintansa suunnitteluun, kehittämiseen ja seurantaan. Edellisten vuosien myynteihin perustuvien myyntiennusteiden avulla toimintaa on helpompi suunnitella eteenpäin ja kohdistaa myyntitoimet mahdollisimman tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Asiakkuudenhallinta mahdollistaa tarkempien myyntistrategioiden kehittämisen ja niiden noudattaminen helpottuu. Mahdollisuus oman myynnin tarkkaan seurantaan sekä mahdollisuus verrata myyntejä aikaisempiin vuosiin on myyntitoiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeää. Myyntityö säilyy kuitenkin ennallaan, ja tärkeimpänä asiana onkin, että myyjät voivat keskittyä uuden järjestelmän myötä entistä enemmän nimenomaan myymiseen ja myyntitoiminnan kehittämiseen ylimääräisen työn vähentyessä.

Ostaja tehtäessä jatkuva rutiininomainen varastosaldojen tarkistaminen tulee jäämään pois, kun ostot tehdään pääsääntöisesti valmiiksi asetettujen hälytysrajojen mukaan. Ne tuotteet, joita ei pidetä varastossa vaan tilataan asiakkaan tarpeen mukaan, tullaan tilaamaan edelleen myyntitilauksen mukaan, mutta niitä ei tarvitse erikseen etsiä ennen tilauksen syöttämistä, vaan ohjelma ehdottaa ostoa automaattisesti järjestelmään syötetyn myyntitilauksen perusteella. Ostajan tehtävä selkeytyy huomattavasti, kun ostokohteiden paikantamiseen ei kulu lainkaan aikaa.

Taloushallinnon puolella vaikutus tulee näkymään erityisen voimakkaasti. Modernin järjestelmän avulla monet rutiinityöt häviävät melkein kokonaan, ja esimerkiksi laskutus, suoritusten kohdistaminen ja saatavien valvonta voidaan automatisoida lähes täysin. Paperisesta arkistoinnista voidaan luopua suurimmilta osin eikä ylimääräisiä manuaalisesti ylläpidettäviä taulukoita enää tarvitse pitää. Mielestäni tärkein asia on kuitenkin taloushallinnon tuottaman tiedon laatu, joka tulee paranemaan erittäin merkittävästi. Tämä taloushallinnon tuottama tieto on avainasemassa yrityksen johtamisen kannalta. Yrityksen johto toivoikin juuri järjestelmän käyttöönoton yksinkertaistavan merkittävästi organisaation toiminnan seuraamista ja johtamista kaikilla osa-alueilla.

## 7.2 Myyntiprosessin kulku uudessa järjestelmässä

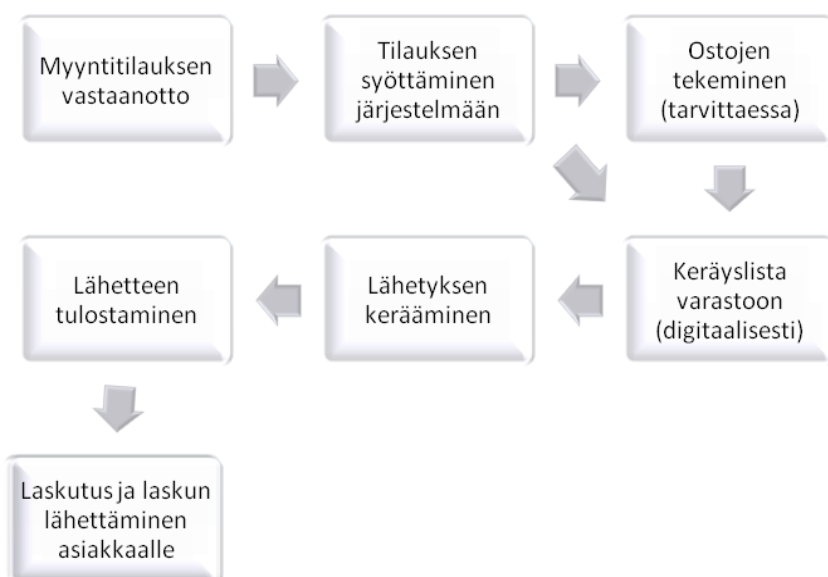
Koko AAF Internationalin toiminta tulee virtaviivaistumaan ja selkeytymään huomattavasti uuden järjestelmän käyttöönoton myötä. Uskon, että monet tällä hetkellä välttämättömät toiminnot voidaan jättää tulevaisuudessa kokonaan pois ja koko myyntiprosessin kulku tulee yksinkertaistumaan selvästi. Olen luonut mallin yrityksen myyntiprosessista ja sitä ympäröivistä toiminnoista järjestelmävaihdon jälkeen, jonka uskon olevan helposti toteutettavissa nykyisen järjestelmän poistuessa käytöstä ja toiminnan hioutuessa uuden järjestelmän ympärille. Lähtökohdat ovat vanhaa järjestelmää lukuun ottamatta täysin samanlaiset ja verrattavissa nykyiseen toimintaan.

Prosessi alkaa myyntitilauksen vastaanottamisella, ja niin kuin tälläkin hetkellä, kuka tahansa yrityksen työntekijöistä voi vastaanottaa tilauksen. Tilauksien syöttämisessä erona nykyiseen on, että tulevaisuudessa tilaukset pystytään syöttämään heti järjestelmään eikä paperisia myyntitilauspinoja pääse syntymään. Kun suurin osa tilauksista voidaan syöttää järjestelmään muutamassa minuutissa, tämä ei tule tuottamaan ongelmaa.

Myyntitilauksen syöttämisen jälkeen järjestelmä antaa saman tien ostoja varten hälytyksen, mikäli tuotteita ei ole varastossa tai mikäli ne on jo varattuna toista lähetystä varten. Myös tuotteiden varastomäärän laskiessa tietyn rajan alle järjestelmä ehdottaa automaattisesti oston tekemistä. Näin ostoista vastuussa olevan henkilön ei tarvitse käyttää aikaansa ostojen paikantamiseen, mutta hän voi kuitenkin tarvittaessa tehdä muutoksia ostotilauksiin.

Seuraavaksi myyntitilauksen perusteella luotava keräyslista lähetetään varastoon sähköisesti. Varastossa olevan tietokoneen avulla varastohenkilökunnalla on pääsy tietokantaan, jossa kerättäviä tilauksia voidaan käsitellä ja lajitella halutun toimituspäivän sekä saapuvien tuotteiden mukaan. Varastossa tuotteet kerätään tilaukseen merkityn päivämäärän mukaan tai tuotteiden saavuttua varastoon. Varasto kuittaa tilauksen kerätyksi ja tulostaa lähetteen, josta saadaan tieto toimistoon laskutusta varten. Lasku lähetetään asiakkaalle mielellään sähköisesti, mutta myös paperiseen laskutukseen tulee olla mahdollisuus.

Kaikki järjestelmän sisäiset tapahtumat tallentuvat automaattisesti kirjanpitoon. Maksut kohdistuvat viitteen ja summan perusteella automaattisesti oikeaan, laskuun ja manuaalisesti jää kirjattavaksi ainoastaan virheellisellä viitteellä tai laskun loppusummasta poikkeavat maksusuoritukset. Saatavien valvonta onnistuu helposti monipuolisten tietokantahakujen avulla. Sähköiset ostolaskut saadaan vastaanotettua suoraan järjestelmään, jolloin manuaalisesti tehtäväksi jää ainoastaan laskun tiliöinti. Paperisten ostolaskujen käsittelyä ei voida täysin automatisoida, joten niiden käsittely tulee jatkumaan samalla periaatteella kuin aikaisemminkin, joskin niiden syöttäminen järjestelmään tulee yksinkertaistumaan. Kaikki sähköinen materiaali tullaan säilyttämään koneellisella tietovälineellä, ja mahdollisesti myös ostolaskut skannataan säilytettäväksi tietokoneella. Kaikki tarvittavat raportit saadaan tulostettua asetettujen kriteerien perusteella ja ne voidaan siirtää eteenpäin sähköisesti tarpeen mukaan esimerkiksi viranomaisille tai emoyhtiölle.



Kuvio 3. Myyntiprosessin kuvaus järjestelmän vaihdon jälkeen.

Kuviosta 3 voidaan nähdä, miten myyntiprosessi voisi edetä uuden järjestelmän ollessa käytössä. Prosessi etenee sujuvasti myyntitilauksen vastaanottamisesta laskun lähettämiseen, eikä matkalla ole ylimääräisiä työvaiheita. Tulevaisuudessa prosessia voidaan toki vielä virtaviivaistaa, ja esimerkiksi voisi olla mahdollista, että järjestelmä toimii yhteydessä tilaajan järjestelmän kanssa, jolloin tilausta ei tarvitse syöttää koneelle, vaan se kirjautuu automaattisesti tilaajan tekemän oston mukaisesti. Kuviota voidaan verrata neljännessä luvussa esittämäni kuvioon 3, joka kuvastaa

myyntiprosessin nykytilannetta. Kuvia verrattaessa huomaa, kuinka merkittävästi nykyistä prosessia on mahdollista tehostaa uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä.

### 7.3 Järjestelmävaihdon vaikutukset yrityksen toimintaan

Uuden järjestelmän käyttöönotto tulee pitkällä aikavälillä vaikuttamaan koko yrityksen toimintaan voimakkaasti. Vaikka AAF Internationalin toiminta on kasvanut viime vuosien aikana, on käytössä olevalla järjestelmällä väistämättä ollut jonkin asteinen negatiivinen vaikutus yrityksen kehitykseen. Kehitys on laahannut jäljessä nykyisen järjestelmän asettamien rajoitusten vuoksi, ja uusi järjestelmä tulee avaamaan mahdollisuuksia toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja sitä kautta antaa edellytyksiä toiminnan kasvamiselle. Uusi järjestelmä tulee tuomaan mukanaan aivan uusia mahdollisuuksia ja uskonkin, että toiminta tulee muuttumaan lähivuosien aikana melko paljon. Mielestäni tärkeimpinä uuden järjestelmän tavoitteina voidaan pitää toiminnan tehokkuuden lisäämistä ja asiakaspalvelun laadun parantamista. Tehokkuutta lisäämällä yrityksen resurssit voidaan kohdistaa kehittämistä edistäviin toimiin, ja hyvin toteutettu asiakaspalvelu johtaa pitkiin sekä tuottaviin asiakassuhteisiin eikä sen merkitystä voi korostaa liikaa.

Näkyvin muutos yrityksen toiminnassa tullaan varmasti näkemään toiminnan virtaviivaistumisena. Uuden järjestelmän myötä useat työtehtävät tulevat helpottumaan, prosessit yksinkertaistuvat ja joitain rutiinitehtäviä tullaan jättämään kokonaan pois. Koko toimintaprosessin sujuvuuden kannalta pakollisten informaationkäsittelytoiden hoituessa nopeammin aikaa jää entistä enemmän luovempaan työhön. Mitä enemmän ylimääräistä työtä, joka ei itsessään tuota lisäarvoa yritykselle, voidaan karsia, sitä paremmin työaika voidaan kohdistaa olennaisiin asioihin. Päivittäisten työtehtävien helpottuessa työntekijöiden aika ja energia kohdentuu tuottoisampaan työhön, mikä todennäköisesti tulee lisäämään myös työssä viihtymistä. Kohdistamalla jokapäiväisen työn helpottumisesta vapautuvat resurssit oikein toiminnasta saadaan nykyistä tehokkaampaa.

Sen lisäksi, että prosessien yksinkertaistamisen ja automatisoinnin myötä työntekijöiden resurssit voidaan kohdistaa tuotteliaampiin tehtäviin, myös virheiden mahdollisuus pienenee ja informaation laatu paranee huomattavasti. Kun manuaalisen

tietojen syöttämisen tarve vähenee, tietojen syöttämisessä tapahtuvat inhimilliset virheet vähenevät. Näin esimerkiksi huolimattomuusvirheistä johtuvien virheellisten tilausten tai kirjanpitoon päätyneiden huolimattomuusvirheiden mahdollisuus pienenee. Järjestelmässä esiintyvien virheiden vähenemisen lisäksi järjestelmästä ulos saatavan tiedon laatu ja sen hyödyntämismahdollisuudet tulevat olemaan mullistavia edistysaskelia. Laadukasta informaatiota tarvitaan päätöksenteon tueksi, ja yrityksen toiminnan seuraaminen sekä ennustaminen helpottuvat monipuolisten raportointimahdollisuuksien myötä. Yrityksen johtaminen helpottuu ja toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan, kun toiminnasta saadaan tarkkaa tietoa.

Taloushallinnon rutiinityöt tulevat poistumaan lähes kokonaan ja taloushallintoon tarvittava tieto kirjautuu järjestelmään automaattisesti muiden prosessien yhteydessä. Lisäksi tällä hetkellä taloushallinnon osalta ulkoistetut toiminnot kuten palkanlaskenta sekä viranomaisraportointi voidaan järjestelmävaihdon myötä hoitaa niin haluttaessa itse. Jatkossa kaikkia tositteita ei tarvitse myöskään arkistoida kansioihin, jolloin säästetään tilaa, mutta ennen kaikkea tiedon hakeminen helpottuu huomattavasti. Kaikki tiedot vanhoista tapahtumista voidaan hakea ja tarkastella helposti tietokoneen välityksellä.

Nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä on osittain hankaloittanut yrityksen toiminnan kasvua. Pelkästään toimintaprosessin ylläpitoon on kulunut suhteellisen paljon työtunteja, joten toiminnan kasvuun ei ole ollut realistisia mahdollisuuksia nykyisillä henkilöstöresursseilla. Myynnin kasvu johtaa nykyisen järjestelmän ollessa käytössä huomattavaan määrään pelkkään toiminnan ylläpitoon liittyvää lisätyötä. Uusi järjestelmä ja tehokkaammat toimintatavat antavat erinomaiset lähtökohdat myynnin lisäämiseen ja toiminnan kasvuun. Tulevaisuudessa myynnin kasvu lisää suoranaisesti huomattavan vähän tarvittavia henkilöstöresursseja verrattuna nykytilanteeseen. Esimerkiksi tilausten syöttämiseen, laskutukseen, ostotilausten tekemiseen sekä informaation siirtämiseen kuluvat työtunnit eivät tule kasvamaan samassa suhteessa, kun uusi järjestelmä saadaan toimintaan. Myynteihin liittyvät epäsuorat kustannukset tulevat siis laskemaan uuden järjestelmän myötä radikaalisti. Tulevaisuudessa myyjät voivat myös keskittyä entistä enemmän olennaisiin asioihin eli vanhojen asiakkaiden säilyttämiseen sekä uusien asiakkaiden hankkimiseen, mikä on lähtökohta myynnin kasvulle.

Uuden järjestelmän käyttöönotolla tulee olemaan myös suora vaikutus asiakaspalveluun. Prosessien yksinkertaistuksessa toiminnasta tulee kaikin puolin sujuvampaa. Tilausten käsittelyajat tulevat nopeutumaan, ja toimitukset voidaan toimittaa asiakkaille tarvittaessa nykyistä nopeammin. Uusi järjestelmä mahdollistaa ajankohtaisen tiedon välittämisen kaikille toimitusketjun osille entistä paremmin. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus päästä itse katsomaan tarvittavia tietoja järjestelmästä ja muuttunut tieto päivittyy yhteiseen tietokantaan välittömästi. Erityisesti asiakaspalvelun kannalta tämä on valtavan suuri muutos nykyiseen toimintaan verrattuna. Kun suuri osa tarvittavasta tiedosta on kaikkien järjestelmään yhteydessä olevien työntekijöiden saatavilla, asiakkaat tulevat saamaan vastauksen kysymykseensä nopeammin ja täsmällisemmin. Mikäli järjestelmästä voidaan nähdä ajankohtainen varastosaldo, tilattujen tuotteiden vastaanottoaika sekä mahdollinen odotusaika vielä tilaamattomalle tuotteelle, voidaan toimitusaika ilmoittaa erittäin tarkasti. Järjestelmävaihdon myötä nykyinen epävarmuus tuotteiden saatavuudesta häviää, turhat ajankohtaisen informaation puutteesta johtuvat pitkät toimitusajat voidaan minimoida ja asiakkaat saavat arvioiden sijasta faktaan perustuvaa tietoa toimitusajoista. Myös liikenne varaston ja toimiston välillä vähenee ja samalla kuitenkin informaation liikkuvuus paranee. Molemmissa päissä saatavilla on koko ajan mahdollisimman ajankohtainen tieto, kun voidaan toimia samassa järjestelmässä ja olla yhteydessä samaan tietokantaan. Näin myös varastohenkilökunnalla on paremmat mahdollisuudet suunnitella toimintaansa.

Järjestelmävaihdoilla tulee olemaan vaikutusta myös AAF Internationalin imagoon. Yrityksen julkisuuskuva tulee nykyaikaistumaan, kun uuden järjestelmän tuoman tehokkuuden ja toiminnan sujuvuuden parantumisen myötä koko yrityksen olemuksesta tulee ammattimaisempi. Kun tehtävät voidaan hoitaa täsmällisemmin ja asiakkaalle voidaan tarjota tarkkaa ajankohtaista tietoa, yleinen käsitys yrityksestä tulee väistämättä hiljalleen muuttumaan parempaan suuntaan.

Lisäksi sähköiseen taloushallintoon siirtyminen, vähentää paperin käyttöä merkittävästi. Ympäristön suojelun merkitystä ei voi tänä päivänä väheksyä. Paperin vähentäminen on ehdottomasti tärkeä ympäristöteko, ja monille yrityksille se on tärkein syy siirtyä paperittomiin prosesseihin. AAF Internationalin arvoihin kuuluu selkeästi

ympäristönäkökulma, ja se markkinoi itseään vihreillä arvoilla, joten paperin käytön vähentäminen tukee tätä yrityksen välittämää ympäristöystävällistä kuvaa. Ympäristön suojeleminen on itsessään jo erittäin arvokas ja tavoiteltava hyöty, mutta myös sen mukana saavutettu imagon muutos voi olla tärkeä etu yritykselle.

## 8 Päätäntö

### 8.1 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin toimeksiantajayritys AAF Internationalin toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa. Työn tavoitteena oli selvittää nykyisen järjestelmän ongelmien perusteella, minkälaisia ominaisuuksia uudelta järjestelmältä pitää vaatia, jotta vallitsevat ongelmat saataisiin poistettua ja toiminnasta saataisiin entistä tehokkaampaa. Lisäksi työssä pohdittiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaikutusta yrityksen toimintaan sekä toimintatapojen kehittämiseen. Työssä pyrittiin selvittämään ongelmaa tutkimuskysymysten avulla, ja niihin kaikkiin onnistuttiin vastaamaan melko kattavasti. Johdannossa asetetut tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mitä puutteita nykyisessä järjestelmässä on?
- Miten puutteet vaikuttavat toimintaan?
- Mitä kriteerejä uudelta järjestelmältä vaaditaan?
- Miten prosesseja voidaan kehittää uuden järjestelmän myötä?
- Miten yrityksen toiminta tulee muuttumaan?

Työ sisältää kattavan yhteenvedon nykyisen järjestelmän aiheuttamista ongelmista sekä ratkaisuista, joilla ongelmat voitaisiin poistaa. Suurimpia nykyisen järjestelmän ongelmia olivat sen vaikeakäyttöisyys sekä sen sisältämän tiedon puutteellisuus. Myös raportoinnin puutteellisuus oli merkittävä ongelma. Järjestelmässä esiintyvät puutteet aiheuttavat muun muassa prosessien hitautta ja hankaloittavat tiedon hankintaa. Tietojen syöttämiseen järjestelmään kuluu kohtuuttoman paljon aikaa, mikä synnyttää ylimääräisiä kuluja ja suuntaa yrityksen resursseja periaatteessa turhaan toimintaan, joka ei tuota lainkaan lisäarvoa yritykselle. Myös asiakaspalvelun näkökulmasta



nykyinen järjestelmä on heikko, mikä ilmenee suoraan asiakastytymättömyytenä. Uuden järjestelmän tärkeimmiksi kriteereiksi puolestaan osoittautuivat sen helppokäyttöisyys sekä mahdollisuus yksinkertaiseen tiedon tallentamiseen ja käyttämiseen. Lisäksi työssä käsitellään yrityksen toimintaa järjestelmävaihdon jälkeen ja analysoidaan uuden järjestelmän vaikutusta työtehtäviin ja prosesseihin. Prosessit tulevat virtaviivaistumaan merkittävästi ja monia aikaa vieviä rutiinitehtäviä tulee poistumaan kokonaan. Monet työtehtävät tulevat helpottumaan ja työntekijät voivat keskittyä entistä enemmän yritykselle lisäarvoa tuottavien tehtävien hoitamiseen. Työntekijöillä tulee olemaan käytössä monipuolisempia työkaluja ja enemmän tietoa, mikä auttaa työtehtävien hoitamisessa. Kun tarvittava tieto tulee olemaan kaikkien työntekijöiden ulottuvissa, asiakaspalvelun laatu paranee huomattavasti. Nopeammat toimitukset mahdollistuvat ja ajankohtaista tietoa voidaan välittää toimitusketjun kaikille osapuolille. Kaiken kaikkiaan yrityksen toiminta tulee tehostumaan ja asiakaspalvelun laatu parantumaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä.

Työssä luotiin katsaus toiminnanohjausjärjestelmiin sekä taloushallinnon nykyaikaisiin toimintamalleihin teorian pohjalta toiminnan kehittämismahdollisuuksien selvittämiseksi. Työssä kerättiin yhteen myös sekä työntekijöiden ajatuksia että omia näkemyksiäni tämänhetkisistä ongelmista, tärkeimmistä kehityskohteista sekä toiminnan kehittämismahdollisuuksista modernin tietotekniikan avulla. Havainnoin yrityksen ja nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän toimintaa työskennellessäni yrityksessä samanaikaisesti opinnäytetyöprosessin ollessa käynnissä. Haastattelut toteutettiin yrityksen työntekijöille sähköpostin välityksellä lähetetyllä kyselyllä, ja kaikki haastateltavat vastasivat kyselyyn. Lisäksi täydensin vastauksia tarvittaessa jälkikäteen täsmentävillä kysymyksillä.

## 8.2 Opinnäytetyön onnistuminen

Mielestäni opinnäytetyö onnistui vastamaan hyvin tarkoitustaan ja se saavutti sille asetetut tavoitteet. Uskon, että työstä on apua toimeksiantajayritykselle uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ja ennen kaikkea uusien toimintatapojen etsimisessä. Työssä käytettiin pohjana työntekijöiltä saatua haastattelumateriaalia, joten työntekijöiden mielipiteet ovat vahvasti esillä työssä. Näin työssä on onnistuttu saamaan monipuolinen todellisiin ongelmiin perustuva kuvaus kehitettävistä asioista.

Saavutetut tulokset perustuivat pääasiassa haastatteluihin ja havainnointiin, ja uskon niiden kuvaavan nykytilannetta todenmukaisesti. Tulevaisuuden toimintaan liittyvät näkemykset ovat arvioita, eikä niiden toteutumista voida todeta ennen järjestelmän käyttöönottoa. Kaikki tulevaisuuden näkemykset perustuvat kuitenkin henkilöstön mielipiteisiin ja tietotekniikan tarjoamiin mahdollisuuksiin, joten ne ovat periaatteessa saavutettavissa ja niitä voidaan käyttää pohjana uusia toimintatapoja suunniteltaessa.

Viitekehyksessä käsitellään taloushallinnon toimintojen tehostamista sekä toiminnanohjausjärjestelmien toimintaa, ja mielestäni ne onnistuivat tarjoamaan hyvän teoriapohjan tutkimukselle. Tietotekniikasta puhuttaessa kehitys on erittäin nopeaa ja uusia asioita kehitetään jatkuvasti, joten kirjojen sisältämät tiedot saattavat vanhentua melko nopeasti. Kaikki käyttämäni lähteet ovat luotettavia, mutta osa käyttämästäni lähdekirjallisuudesta oli aiheeseen nähden hieman vanhaa, minkä vuoksi kaikki käsittelemäni asiat eivät ole välttämättä aivan uusimman tiedon mukaisia. Uskon kuitenkin, että työssä onnistuttiin erittelemään tarvittavan ajankohtainen tieto, jota työssä hyödynnettiin. Toisaalta yritykset harvemmin pystyvät vastaamaan tietotekniikan kehityksen asettamaan vauhtiin, joten uskon opinnäytetyössä olevan tiedon olevan tarvittavan ajankohtaista erityisesti toimeksiantajayrityksen kannalta.

Haastatteluista saamani tieto oli avainasemassa työn tekemisessä. Kvalitatiivista aineistonkeräämismenetelmää käyttämällä onnistuin selvittämään hyvin laajasti työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia järjestelmän vaihdosta. Haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin, joten yksilökohtaiset näkemykset tulivat hyvin esille. Lisäksi vastausten keräämisen oli tarpeeksi aikaa, mikä mahdollisti vastausten keräämisen työskennellessä ja ongelmien ilmaantuessa. Yrityksen työntekijöillä oli paljon sanottavaa nykyisen järjestelmän ongelmista, tulevan järjestelmän vaatimuksista sekä toiminnan kehittämisestä toiminnanohjausjärjestelmän vaihdon myötä. Käytössä olevan järjestelmän vaikutus yrityksen toimintaan on todellinen ongelma AAF Internationalissa, joten kaikki työntekijät ovat järjestelmänvaihdon kannalla ja osallistuivat tutkimukseen mielellään. Työn tarkoitus oli aidosti auttaa toimeksiantajayritystä järjestelmän vaihdossa, joten voidaan olettaa, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin parhaan tietonsa mukaan. Näin ollen haastatteluista saamani materiaalia voidaan pitää luotettavana.

### 8.3 Johtopäätökset ja tulevaisuuden näkymät

Uuden toiminnanjärjestelmän myötä monet ongelmat tulevat häviämään, joskin uusia ongelmia varmasti ilmenee käyttöönoton edetessä. Uuden järjestelmän käyttöönotto ratkaisee kuitenkin niin merkittäviä ongelmia, että mielestäni toiminta ei voi muuttua huonompaan suuntaan käyttöönoton seurauksena, mikäli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ei epäonnistu täysin. Toiminta ei tule kuitenkaan heti muuttumaan parempaan suuntaan, vaan toimintatavat kehittyvät hiljalleen mahdollisimman tehokkaiksi, ja hyötyjen näkyminen tulee viemään aikaa.

On kuitenkin pidettävä mielessä, että järjestelmä ei tule itsessään poistamaan ongelmia ja parantamaan toimintatapoja. Toimintatapojen kehittämiseksi on tehtävä töitä ja pyrittävä keksimään uusia ratkaisuja vanhojen asioiden toteuttamiseen. Mielestäni tässä vaiheessa olisi suositeltavaa kyseenalaistaa kaikki vanhat toiminnot ja miettiä asioita uudestaan puhtaalta pöydältä. Todelliset uudet toimintatavat tulevat kuitenkin muovautumaan vasta uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen, jolloin myös uuden järjestelmän vaikutukset alkavat hahmottumaan selkeämmin. Tämä työ auttaa yrityksen henkilöstöä varautumaan muutoksiin sekä hahmottamaan kuinka merkittävästä muutoksesta on kyse. Järjestelmän käyttöönotto tulee aiheuttamaan erittäin paljon lisätöitä, kunnes toiminta saadaan vakiinnutettua ja prosessit hiottua kuntoon. Muutoksen suunnitteluun ja toiminnan uudelleen organisoinnin eteen kannattaa nähdä vaivaa, jotta järjestelmän vaihto sujuu mahdollisimman kivuttomasti ja järjestelmästä mahdollisimman suuri hyöty.

Kun uusi järjestelmä saadaan tulevaisuudessa käyttöön, työntekijöiden aika voidaan käyttää tehokkaammin yrityksen kehitystä tukeviin tehtäviin. Lisäksi uudenlaiset raportointimahdollisuudet helpottavat yrityksen johtoa tehtävissään. Tiedon liikkuminen saumattomasti koko toimitusketjussa mahdollistaa taas paremman asiakaspalvelun. Toiminnan kehittämiseen avautuu aivan uusia mahdollisuuksia uuden järjestelmän myötä. Yrityksen liikevaihto on jo nykyisen järjestelmän aikana kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana, ja uskon, että uusi järjestelmä antaa erinomaiset lähtökohdat toiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen entisestään.

## Lähteet

Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. *Ekonomia-sarja*. WSOY, Helsinki.

Simchi-Levi, David & Wu, S. David & Shen, Zuo-Jun (Max) 2004. Handbook of quantitative supply chain analysis. Modeling in the E-business Era. Springer Science+Business Media Inc, New York.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOY, Helsinki.

Kinnunen, Juha & Laitinen, Erkki K. & Laitinen, Teija & Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2003. Mitä on yrityksen taloushallinto? KY-Palvelu Oy.

Lindfors, Hannele 2008. Kirjanpito käytännönläheisesti. Helsingin Kamari Oy, Helsinki.

Mäkinen, Lassi & Vuorio, Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Kauppakaari, Helsinki.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 1999. Johdon laskentatoimi. 2. painos. Edita, Helsinki.

Rama, Dasaratha V. & Jones, Frederick L. 2006. Accounting Information Systems. International Student Edition. Thomson South-Western, Canada.

Stenman, Miko 2011. AAF International-yritysesittely 2011. AAF International, Vantaa.

Sumner, Mary 2005. Enterprise Resource Planning. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Lisää tietotekniikan käyttömahdollisuuksia!  
[http://www.tieke.fi/julkaisut/oppaat\\_yrityksille/kuusi\\_ensiaskelta\\_tietotekniikan/6\\_askel\\_lisaa\\_kayttoa/](http://www.tieke.fi/julkaisut/oppaat_yrityksille/kuusi_ensiaskelta_tietotekniikan/6_askel_lisaa_kayttoa/). Luettu 28.2.2011.

Tomperi, Soile 2007. Käytännön kirjanpito. Edita, Helsinki.  
 Valtiovarainministeriö 2010. Miten aloittaa?  
[http://www.tieke.fi/tyvi/tyvin\\_esittely/miten\\_aloittaa/](http://www.tieke.fi/tyvi/tyvin_esittely/miten_aloittaa/). Luettu 15.3.2011

Valtiovarainministeriö 2010. Mitä ilmoituksia voi jättää?  
[http://www.tieke.fi/tyvi/tyvin\\_esittely/mita\\_ilmoituksia\\_voi\\_jattaa/](http://www.tieke.fi/tyvi/tyvin_esittely/mita_ilmoituksia_voi_jattaa/). Luettu 15.3.2011.

Verohallinto 2011. Ilmoituslajit.  
[http://www.vero.fi/?article=2464&domain=VERO\\_MAIN&path=5,733,426,640&language=FIN](http://www.vero.fi/?article=2464&domain=VERO_MAIN&path=5,733,426,640&language=FIN). Luettu 28.2.2011.

## Haastattelulomake

Kuten kaikki teistä jo varmasti tietävät, olen tällä hetkellä tekemässä opinnäytetyötä Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Mielestäni paras tapa kerätä tietoa työtäni varten on haastattelu. Ajattelin toteuttaa haastattelun sähköpostitse lähetettävällä lomakkeella, jotta vastaaminen sujuisi mahdollisimman joustavasti. Vastaukset tulisi palauttaa tammikuun loppuun mennessä sähköpostilla osoitteeseen [jon.gronholm@metropolia.fi](mailto:jon.gronholm@metropolia.fi). Mikäli uusia ajatuksia ilmenee vielä vastausten palauttamisen jälkeen, otan niitä mielellään vastaan koko prosessin ajan. Työntekijöiden mielipiteet ovat ensisijaisen tärkeässä asemassa tässä tutkimuksessa ja auttavat minua suuresti pääsemään parempaan lopputulokseen. Mitä laajemmin pystytte vastaamaan kysymyksiin, sitä tarkemman kuvan tutkimus antaa. Kiitos yhteistyöstänne.

Haastattelu on osa opinnäytetyötäni, jonka aiheena on AAF Internationalin toiminnanohjausjärjestelmän vaihdon tutkiminen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää nykyisen järjestelmän puutteiden pohjalta, minkälaisia ominaisuuksia uudelta toiminnanohjausjärjestelmältä vaaditaan, ja miten järjestelmän vaihto voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kaikki kysymykset liittyvät AAF Internationalin Suomen toimintoihin. Kysymyslomake on tämän viestin alapuolella.

Terveisin,  
Jon Grönholm

**HAASTATTELULOMAKE – AAF INTERNATIONAL: TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN VAIHTO**

Valitse seuraavissa sopiva vaihtoehto.

**1. Oletko järjestelmän käyttäjä tällä hetkellä?**

Kyllä            Ei

**2. Toivoisitko järjestelmän vaihdon jälkeen pystyväsi hyödyntämään järjestelmää työssäsi?**

Kyllä            Ei

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin.

**3. Mitä puutteita mielestäsi nykyisessä järjestelmässä on?**

**4. Miten puutteet vaikuttavat yrityksen toimintaan?**

**5. Miten toivoisit järjestelmän vaihdon näkyvän omassa työssäsi?**

**6. Mitä ominaisuuksia toivoisit uudelta järjestelmältä?**

**7. Miten toivoisit järjestelmän vaihdon vaikuttavan yrityksen toimintaan?**

