

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Kalle Väänänen

ERI TOIMIPAikkojen OSTOLASKUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN
JA YHTENÄISTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2020
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
SUOMI
+350 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Kalle Väänänen

Nimeke
Eri toimipaikkojen ostolaskuprosessien kehittäminen ja yhtenäistämien toimeksiantajayrityksessä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajayrityksen ostolaskuprosesseihin kehitysideoita, sekä auttaa yritystä valmistautumaan mahdolliseen muutokseen ja yhtenäistämiseen. Opinnäytetyössä tarkasteltiin siis IT:n ja taloushallinnon palveluja tuottavan yrityksen kahden eri toimipaikan ja kahden eri asiakkaan ostolaskuprosesseja. Ostolaskuprosessit kuvattiin yksityiskohtaisesti, niitä vertailtiin keskenään ja niistä pyrittiin etsimään kehitettäviä kohteita. Opinnäytetyössä perehdyttiin myös muutokseen ja uuden järjestelmän käyttöönottoon, sillä toimeksiantajayrityksellä on tulevaisuudessa tarkoitus yhtenäistää eri toimipaikkojen järjestelmiä sekä toimintatapoja.

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Yrityksen ostolaskuprosessien sen hetkinen tilanne selvitettiin haastattelemalla molempien toimipaikkojen ostolaskujen parissa toimivia henkilöitä. Haastattelut suoritettiin kasvokkain ja sähköpostin välityksellä tammikuussa 2020. Osa tiedoista perustuu omiin kokemuksiin ja havaintoihin, sillä olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä. Kehitysideat ovat peräisin haastatteluista, omista kokemuksista sekä ostolaskuprosessien vertailussa havaituista eroavaisuuksista sekä puutteista. Tutkimustulokset toimivat taas hyvänä perustana prosessien kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi.

Kieli
Suomi

Sivuja 49
Liitteet 2
Liitesivumäärä 4

Avainsanat
kehitys, muutos, ostolasku, prosessi, taloushallinto, yhtenäistäminen



THESIS
April 2020
Business Economic Studies

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600 (switchboard)

Author
Kalle Väänänen

Title
Development and Unification of Purchase Invoicing Processes at Different Locations in The Commission Company

Abstract

The purpose of the thesis was to offer ideas for the development of purchase invoice processes and to help commission company to prepare for the possible change and unification. The commission company provides IT and financial management services. The thesis describes in detail and compares them in two different locations of the company. Moreover, the change and introduction of a new system has been discussed, because the commissioning company intends to unify the systems and operating methods of different locations also in the future.

This thesis is research-based development assignment that uses qualitative research methods. The current state of purchase invoice processing was studied by interviewing purchase invoice handlers at both locations. The interviews were conducted both face-to-face and via email in January 2020. Additionally, my own experience and observations have been used, because I have worked at the commission company. The development proposals are based on the interviews, my own experience and on the discrepancies and shortages which were found when comparing purchase invoicing processes. The research results provide a good basis for such harmonization.

Language
Finnish

Pages 49
Appendices 2
Pages of Appendices 4

Keywords
development, financial management, process, purchase invoice, transition, unification

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	7
1.3	Aikaisemmat tutkimustulokset.....	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Taloushallinnon ostolaskuprosessi	10
2.1	Taloushallinto.....	10
2.2	Prosessi	11
2.3	Lasku	15
2.4	Ostolaskuprosessi	17
2.5	Ostolaskujen käsittely	18
2.6	Automaatio ja skannauspalvelu	20
3	Uuden järjestelmän käyttöönottoprojekti ja toimintatapojen muutokset.....	21
3.1	Projektin suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	21
3.2	Toteutusvaihe	23
3.3	Päätäminen.....	24
3.4	Tuottavuusjarrut.....	25
3.5	Toimintatapojen muutos ja kehittäminen.....	26
4.	Tutkimuksen toteutus.....	29
4.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	29
4.2	Toimipaikka 1.....	33
4.2.1	Ostolaskuprosessi	33
4.2.2	Järjestelmät	35
4.3	Toimipaikka 2.....	36
4.3.1	Ostolaskuprosessi	36
4.3.2	Järjestelmät	37
5	Tutkimuksen tulokset, kehitysideat ja johtopäätökset	38
5.1	Vertailu.....	38
5.2	Kehitysideat	41
5.3	Johtopäätökset	44
	Lähteet.....	47

Liitteet

Liite 1	Reskontra-asiantuntijan sähköpostihaastattelurunko
Liite 2	Ostolaskujen reitittäjän haastattelurunko

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on saanut alkunsa organisaation yhtenäistämisen-, kehittämis- sekä muutostarpeista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia toimeksiantajan ostolaskuprosessit ovat kahdessa eri toimipaikassa, ja kuinka niitä voisi kehittää. Ostolaskuprosessin on tärkeää olla su-lava ja kierto nopea, jotta laskut saadaan ajoissa maksettua ja sillä tavalla vältetään lisämaksuilta sekä lisätyöltä. Laskujen ajoissa maksaminen on tärkeää myös mak-sun saajan eli myyjän näkökulmasta. Vuonna 2018 Suomessa oli 361 069 yritystä, joista 94 prosenttia oli alle 10 hengen yrityksiä (Tilastokeskus 2018). Pienempien yritysten on tärkeää, jopa elintärkeää saada maksut ajallaan tilille. Opinnäytetyössä siis vertaillaan toimeksiantajayrityksen ostolaskuprosesseja ja tunnistetaan niissä esiintyviä kehittämiskohteita. Opinnäytetyössä pyritään myös selvittämään, mitä os-tolaskuprosessin kehittäminen ja toimintatapojen sekä järjestelmien yhtenäistämi-nen vaatii organisaatiolta

Olen itse työskennellyt toimeksiantajan yhtiössä ostolaskujen parissa, joten sen toi-minta on minulle tuttua. Toimeksiantaja tuottaa talous-, IT-, järjestelmä-, henkilöstö-hallinnon-, projekti- sekä asiantuntijapalveluja. Sen asiakkaat tulevat Etelä- ja Poh-jois-Karjalasta sekä Etelä-Savosta. Toimeksiantajayrityksellä on toimipaikkoja use-assa eri kaupungissa, eikä toimintamalleja ja ohjelmistoja ole saatu vielä yhtenäis-tettyä samanlaisiksi. Tulevaisuudessa olisi kuitenkin tarkoitus ruveta käyttämään sa-moja ohjelmistoja, sekä malleja, sillä yhtä kokonaisuutta on paljon helpompi johtaa ja tarkkailla. Kehittäessä prosessit pyritään saamaan helppokäyttöisiksi. Mitä help-pokäyttöisempi prosessi on, sitä varmempaa, nopeampaa ja tehokkaampaa sen toi-miminen on. Prosessien kehittämisellä helpotetaan siis niin toimeksiantajan, toimek-siantajan asiakkaiden, kuin heidänkin asiakkaidensa toimintaa. Opinnäytetyö toimii tukena tulevalle järjestelmien sekä toimintatapojen yhtenäistämiselle.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on vertailla ja kehittää toimeksiantajayrityksen kahden eri toimipaikan ostolaskuprosessia, toiminnan yhtenäistämisen tueksi. Ostolaskuprosessit pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti hyödyntäen apuvälineitä, kuten esimerkiksi prosessikaavioita. Kun prosessit ovat kuvattu selkeästi, tehtävänä on myös tunnistaa prosesseissa esiintyviä ongelmia ja antaa niihin kehitysideoita. Tutkimuksessa otetaan myös selvää, mitä organisaatiolta vaaditaan muutoksessa. Opinnäytetyössä perehdytään ostotapahtuman ja maksutapahtuman välissä esiintyviin tapahtumiin. Opinnäytetyö antaa tarvittavat tiedot, joita sitten voidaan hyödyntää, kun eri toimipaikkojen toimintamalleja ja järjestelmiä yhtenäistetään. Opinnäytetyön tavoitteena on myös saada vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin.

Tutkimusongelmaan liittyvät kysymykset ovat:

- Millaisia ovat toimeksiantajayrityksen ostolaskuprosessit?
- Millaisia ongelmia ostolaskuprosesseihin liittyy?
- Miten ostolaskuprosesseja voitaisiin kehittää ja yhtenäistää?
- Kuinka organisaatio voi valmistautua uuden järjestelmän ja uusien toimintatapojen käyttöönottoon?

1.2 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään empiiristä tutkimusta, tarkemmin laadullista tutkimusta. Opinnäytetyössä sovelletaan empiiristä tutkimusta, koska siinä tuotetaan tietoa reaali maailmasta ja tutkimukseen liittyy vahvasti myös havainnointi ja mittaaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2016, 14.) Laadullinen tutkimusmenetelmä taas valikoitui sen takia, koska opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja uudistaa tutkittavaa kohdetta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kerätä aineistoa,

jonka jälkeen tästä kerätystä aineistosta tehdään analyysi. (Pitkäranta 2014, 8.) Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin haastattelujen avulla, joka onkin yksin yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 8). Haastattelut kohdistuivat toimeksiantajan kahden eri toimipaikan työntekijöihin, joilla on välitön yhteys ostolaskuprosessiin. Toinen haastattelu oli kasvokkain tehty teemahaastattelu, toinen haastattelu taas tapahtui useaan otteeseen sähköpostin välityksellä. Haastattelut ovat hyviä tiedonkeruumenetelmiä, sillä haastattelussa saadaan tietoa nopeasti jopa yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95). Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin myös havainnointia ja omia kokemuksia. Havainnointi tapahtui tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä, ja sen takia sen avulla saatiin tärkeää tutkimustietoa. (Uusitalo 2001, 89.) Käytetyistä tutkimusmenetelmistä on kattavampaa tietoa luvussa neljä.

1.3 Aikaisemmat tutkimustulokset

Samankaltaisia ostolaskuprosessiin ja sen kehittämiseen liittyviä opinnäytetöitä on tehty aikaisempina vuosina useampikin, kuten Teemu Nielikäisen vuonna 2019 tekemä opinnäytetyö ”Ostolaskuprosessi ja sen riskipisteet toimeksiantajayrityksessä”, Sara Saarisen vuonna 2017 julkaisema opinnäytetyö ”Ostolaskuprosessi ja sen tehostaminen” sekä Piia Saaraisen vuonna 2018 julkaisema työ ”Ostolaskuprosessin kuvaaminen ja kehittäminen”.

Nielikäisen vuonna 2019 julkaistussa opinnäytetyössä kuvataan toimeksiantajayrityksen yksi ostolaskuprosessi kokonaisuudessaan sekä siihen liittyvät riskipisteet. Ostolaskuprosessiin liittyviä riskipisteitä löytyi skannauksesta ja siihen liittyvästä manuaalisesta työstä. Riskipisteitä ilmenee myös käyttäjätunnuksien ylläpidossa, tilioinnissa, järjestelmissä sekä toimeksiantajan ja asiakkaan välisessä kommunikoinnissa. Nielikäisen mukaan ostolaskuprosessin kehittäminen tulisi lähteä liikkeelle näistä havaituista riskipisteistä. Opinnäytetyöhön ei sisälly vertailua.

Sara Saarisen vuonna 2017 tekemässä opinnäytetyössä tutkitaan kahden eri toimialoilla toimivan yritysten ostolaskujen käsittelyprosessia. Näiden kahden yrityksen vertailutiedot ovat pohjana opinnäytetyön kohdeyrityksen ostolaskuprosessin kehittämiselle. Saarisen kehitysideat kohdistuvat verkkolaskujen määrän kasvattamiseen, toimittajien ja henkilökunnan ohjeistamiseen sekä automaation lisäämiseen.

Piia Saaraisten vuonna 2018 julkaisemassa opinnäytetyössä kuvataan Haminan kaupungin ostolaskuprosessi sekä selvitetään prosessiin liittyviä ongelmia teema-haastattelujen avulla. Saarainen on myös kirjannut opinnäytetyön loppuun kehitysehdotuksia. Saaraisten kehitysehdotukset liittyvät verkkolaskujen lisäämiseen, henkilökunnan ja toimittajien ohjaamiseen, automatisoinnin lisäämiseen sekä hyväksymisrajoihin.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä kuvataan ensiksi toimeksiantajan kahden eri toimipisteen sekä kahden eri asiakkaan ostolaskuprosessit. Tämän jälkeen näitä prosesseja vertailaan keskenään, ja yritetään saada molempien ostolaskuprosessien hyvät ja huonot puolet esiin. Prosessien vertailun jälkeen ostolaskuprosesseille esitetään kehitysideoita, joita sitten on mahdollista hyödyntää toimintatapojen ja -mallien yhtenäistämässä. Teoriaosuus koostuu työssä käytetyistä käsitteistä sekä niiden kuvaamisesta.

Opinnäytetyö koostuu siis johdannosta sekä kahdesta eri teoriaosuudesta. Teoriaosuuksia on kaksi ja niissä käsitellään toimeksiantajayrityksen taloushallinnon ostolaskuprosessissa esiintyviä käsitteitä, ja uuden järjestelemän sekä toimintatapojen muutokseen liittyviä seikkoja. Teoriaosuudessa käsitellään myös yleisesti prosessiin liittyviä käsitteitä. Teoria on pääosin lähtöisin kirjallisuudesta, mutta jonkin verran myös internet-lähteistä. Luvuissa neljä ja viisi esiintyvät toimeksiantajan ostolaskuprosessiin liittyvät asiat ovat peräisin minun omista havainnoista ja kokemuksista sekä tekemistäni haastatteluista. Haastatteluista on kerrottu tarkemmin luvussa

neljä. Viidennessä luvussa perehdytään opinnäytetyön tutkimustuloksiin, kehitysideoihin sekä johtopäätöksiin.

2 Taloushallinnon ostolaskuprosessi

2.1 Taloushallinto

Lahti ja Salminen (2014) määrittelevät taloushallinnon järjestelmäksi, jonka avulla organisaatio seuraa omia taloudellisia tapahtumia. Taloushallinnon avulla organisaatio raportoi toimintaansa sidosryhmille. Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen erilaisen taloudellisen informaation tuottamiseen, joita ovat ulkoinen eli yleinen laskentatoimi ja sisäinen eli johdon laskentatoimi. Ulkoisen laskentatoimen tehtävä on tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, omistajille, asiakkaille sekä työntekijöille. Sisäisen eli johdon laskentatoimen tehtävänä taas on tuottaa organisaation johdolle erilaisia laskelmia päätöksenteon tueksi. Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto on järjestelmä, joka koostuu toisiinsa liittyvistä komponenteista. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Taloushallinnon tehtävä on siis tukea yrityksen prosesseja sekä tuottaa selkeää tietoa yrityksen taloudesta, niin johdolle, kuin ulkopuolisille sidosryhmillekin (Eskola & Mäntysaari 2007, 7).

Sähköinen taloushallinto on suurilta osin korvannut perinteisen paperisen taloushallinnon. Alun perin sähköinen taloushallinto rinnastettiin yksinkertaisesti paperittomaan laskujen käsittelyyn, mutta nykyaikainen taloushallinto sisältää paljon muutakin. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 13.) Sähköinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että yrityksen taloushallinnon tehtävät, kuten ostolaskujen käsittely, kirjanpito ja raportointi tapahtuvat sähköisesti yhtä järjestelmää käyttäen. Sähköisessä taloushallinnossa manuaaliset prosessit pyritään automatisoimaan. Paperiset

laskut skannataan sähköiseen järjestelmään. Sähköinen taloushallinto on alkeellisempi muoto digitaalisesta taloushallinnosta. (Lahti & Salminen 2014, 11–12.)

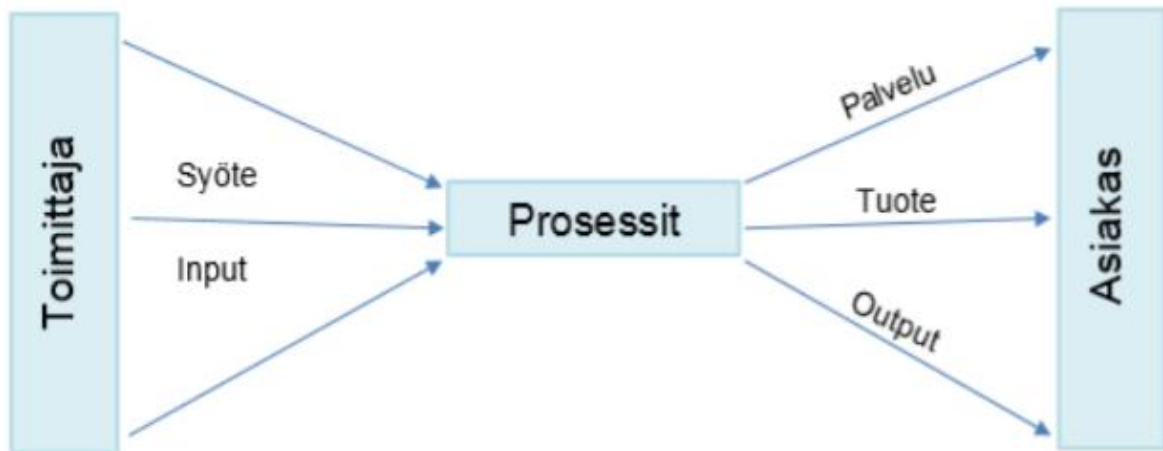
Sähköisen taloushallinnon avulla yrityksen taloustietoja voidaan tutkia reaaliajassa. Myös virhekirjausten riski pienenee, koska manuaalinen työskentely vähenee ja kirjaukset siirtyvät sähköisesti vaiheesta toiseen. Reaaliaikaisuus, ajansäästö ja vähäiset paperityöt ovat suurimmat hyödyt, mitä sähköinen taloushallinto mahdollistaa. (Yrityksen-perustaminen, sähköinen taloushallinto.) Kokonaisuutena sähköinen taloushallinto tehostaa ajankäyttöä ja kustannustehokas ratkaisu, joka vähentää ja helpottaa päällekkäisiä työvaiheita. Sähköisellä taloushallinnolla on positiivisia vaikutuksia myös työtyytyväisyyteen, sillä se mahdollistaa esimerkiksi etätyöskentelyn. (Helanto ym. 2013, 14).

Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki tietovirrat ja käsittelyvaiheet ovat automatisoituja ja käsittely tapahtuu digitaalisessa muodossa, ilman paperia ja skannausta. Digitaalista taloushallintoa kutsutaankin myös automaattiseksi taloushallinnoksi. Digitaalisuus edellyttää sitä, että toimittajayritykset lähettävät laskunsa sähköisenä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14–17.) Digitaalista taloushallintoa voidaan myös kutsua ja kuvata määritelmällä automaattinen taloushallinto (Lahti & Salminen 2014, 24).

2.2 Prosessi

Prosessi on toimintoketju, joka koostuu tuotoksista ja tuotosten vastaanottajista eli asiakkaista. Asiakkaat voivat olla joko organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Laamanen (2002) toteaa, että prosessi täytyy tunnistaa ja määrittää. Eli toisin sanoen määrittää mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Yleisesti prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Toisella tavalla sanottuna prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. (Laamanen

2002, 52–53.) Kuviossa 2 näkyy, kuinka prosessi koostuu toimittajan antamasta materiaalista ja tiedosta eli syötteestä. Prosessissa syntyvän tuotoksen vastaanottajina ovat asiakkaat. (Laamanen 2002, 20).



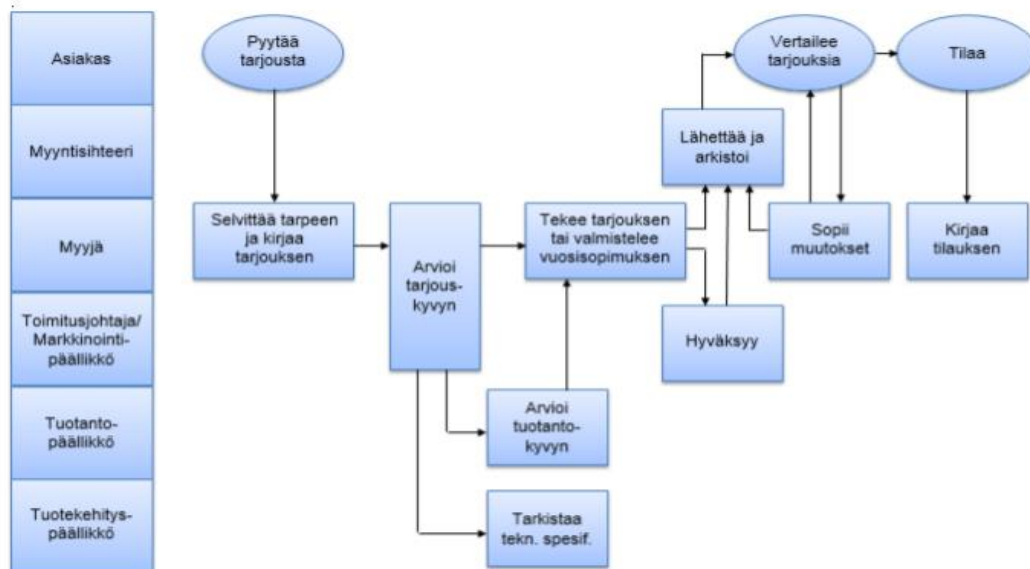
Kuvio 1. Prosessi on sarja toimenpiteitä (Laamanen 2002, 20).

Prosesseja on monenlaisia, kuten muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- tai vaikkapa kasvuprosessi. Oikeastaan mitä tahansa toimintaa, muutosta tai kehitystä voidaan kutsua prosessiksi, esimerkiksi heräämis- tai syömisprosessi. Organisaation sisällä tapahtuvaa prosessia kutsutaan (liike)toimintaprosessiksi. Liiketoimintaprosessiin kuuluu toisiinsa liittyviä toimintoja sekä näiden toimintojen toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Resurssien avulla saadaan aikaan liiketoiminnan tulokset. Yleisesti prosessit siis koostuvat kolmesta eri käsitteestä, jotka ovat toiminta (activity), resurssi (resource) sekä tuotos (artifact). (Laamanen 2002, 19–20.)

Laamasen (2002) mukaan hyvä ja selkeä prosessikuvaus edesauttaa ihmisiä ymmärtämään koko prosessin sekä siihen liittyvät toiminnot. Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat sekä esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Hyvä prosessikuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä prosessikuvaus myös edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Prosessien kuvaamisen minimitalvoitteena on organisaation toiminnan ja tavoitteiden parempi ymmärtäminen. (Laamanen 2002, 76–77, 96.)

Prosessin kuvaaminen helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja edesauttaa prosessissa esiintyvien kehityskohteiden löytämistä, myös mittareiden asettaminen helpottuu. Prosessikuvauksen tarkoituksena on siis antaa selkeä ja ymmärrettävä kuva prosessista, ja tällä tavalla esimerkiksi sisäinen työnjako selkiytyy, uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu ja tarpeettomat toiminnot saadaan karsittua pois. (Kvist, Arhomaa, Järvelin & Räikkönen 1995, 77.)

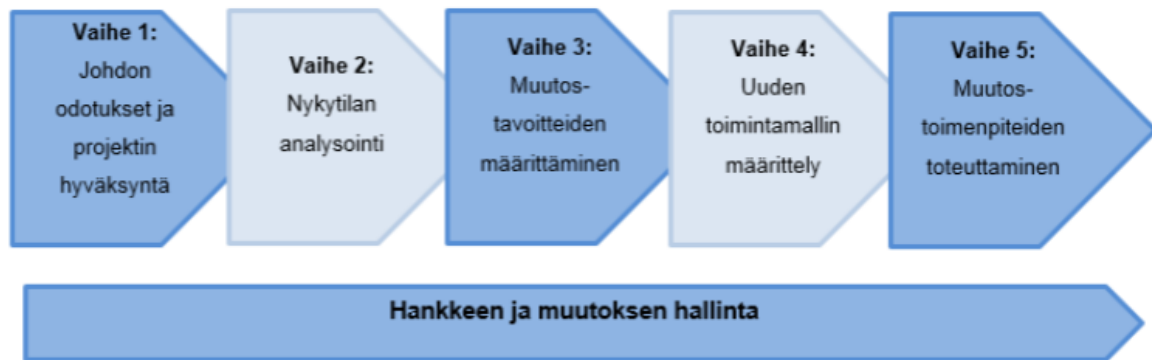
Prosessin parantamiseen tarvitaan riittävän yksityiskohtainen kuvaus prosessista. Laamanen (2002) suosittelee prosessin kuvaamista prosessikaavion avulla, sillä se antaa selkeän ja yksityiskohtaisen kuvan prosessista. On tärkeää, että kaaviossa kuvataan roolit sekä roolien tehtävät. Kun ihminen tunnistaa oman roolinsa kaaviosta, on hänen helppo sijoittaa itsensä prosessiin. Prosessikaavion on siis oltava helppolukuinen ja selkeä, niin kuin kuviossa 3. Kuvion vasemmassa reunassa on kuvattu prosessiin liittyvät roolit, ja vaakasuunnassa heidän kohdallaan on heille kuuluvat tehtävät. Kaaviossa tehtävät kulkevat vasemmalta oikealle nuolien mukaisesti. Asiakkaan tehtävät voidaan kuvata erimuotoisella kuviolla, jotta kaaviosta saadaan selkeämpi. (Laamanen 2002, 79–80.)



Kuvio 2. Prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen (Laamanen 2001, 79).

Prosessin kehittämisellä tarkoitetaan organisaation ydinprosessin tai organisaation tehtävän kannalta muun keskeisen prosessin uudelleensuunnittelua. Prosessin kehittämiseen liittyvässä muutostyössä pohjaudutaan yksittäisiin toimintoihin ja jopa muutoksen henkilökohtaisiin vaikutuksiin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27, 30.) Organisaation prosesseja kehittäessä, muutokselle ja kehitykselle on annettava tilaa. Myös henkilöstölle on annettava tilaa vaihtaa kokemuksiaan sekä pohtia muutoksia eri näkökulmista. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 80.)

Ydinprosessien kehittäminen koostuu viidestä eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on johdon odotusten määrittäminen ja projektin hyväksyntä. Toinen vaihe on nykytilan analysointi. Seuraavaksi on vuorossa vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmen-
täminen. Neljäs vaihe on uuden toimintamallin määrittely ja viimeinen vaihe on muutostoimenpiteiden toteuttaminen. Vaiheet on myös kuvattu kuviossa 4. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37–38.)



Kuvio 3. Kehittämisen vaiheet ydinprosessissa (Kiiskinen ym. 2002, 38).

Yrityksen prosesseja voidaan kehittää monesta syystä, kuten esimerkiksi silloin, kun tunnistetaan joku tietty ongelma tai kun halutaan yksinkertaisesti vain parantaa organisaation suorituskykyä. Laamanen (2002) toteaa, että prosessien parantaminen on mahdotonta ilman määriteltyjä tavoitteita. (Laamanen 2002, 202–203.) Taloushallinnon prosesseja kehitetään yleensä tehokkuuden lisäämisen, läpimenoaikojen nopeuttamisen sekä prosessissa syntyvien tapahtumien laadun parantamisen takia.

Prosessit pyritään myös kehittämään helppokäyttöisiksi, sillä mitä helppokäyttöisempi prosessi on, sitä varmempaa, nopeampaa ja tehokkaampaa sen toimiminen on. (Kaareljärvi & Salminen 2018, 168–169.)

Laskentatoimella on vastuuta liiketoiminnan ja prosessien kehittämisessä. Laskentatoimen tehtävänä on tukea liiketoiminnan kehittämistä mittaamalla yrityksen prosessien suoritustasoa, ja sen on myös pystyttävä motivoimaan ihmisiä jatkuvaan parantamiseen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 80–81.)

2.3 Lasku

Lasku on tosite tai ilmoitus, joka annetaan ostajalle paperisena tai sähköisenä. Laskuja ovat myös kaikki tositteet ja ilmoitukset, jotka sisältävät muutoksen tai viittauksen alkuperäiseen laskuun. Lasku yksinkertaisuudessaan sisältää myydyn tuotteen tai palvelun tiedot sekä sovitun hinnan, mutta kokonaisuudessaan yritysten laskut tulevat sisältää huomattavasti enemmän laskumerkintöjä. (Visma 2020.)

Arvonlisäverolaki (30.12.1993/1501) on määrittänyt yritysten laskuille vaatimuksia. Laskulla täytyy näkyä laskun antamispäivä, myyjän ja ostajan arvonlisäverotunnisteet, sekä heidän nimensä ja osoitteensa. Laskulla on ilmoitettava myös myytävien tavaroiden tai palveluiden määrä ja luonne, sekä niiden toimitus- tai suorituspäivä. Myyjän on merkittävä laskulle kaikki verotukseen liittyvät asiat, kuten verokannat, veron peruste, suoritettavan veron määrä, merkintä verottomuudesta tai merkintä siitä, että sovelletaan käännettyä verovelvollisuutta. Laskulla täytyy olla myös merkintä, jos ostaja laatii laskun myyjän puolesta. Muutoslaskussa on oltava viittaus aikaisempaan laskuun. (Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501, 209 e §.)

Kevennettyjä laskumerkintävaatimuksia voidaan soveltaa yksityishenkilölle tapahtuvassa myyntitoiminnassa tai jos laskun loppusumma on korkeintaan 400 euroa. Kevennetyt laskumerkintävaatimukset kattavat laskun antamispäivän, myyjän nimen ja

arvonlisäverotunnisteen. Laskulla täytyy myös näkyä myytyjen tavaroiden tai palveluiden määrä ja luonne, sekä suoritettavan veron määrä tai veron peruste verokannoittain. Muutoslaskujen osalta viittaus alkuperäiseen laskuun ja ne tiedot, joita laskulla muutetaan. (Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501, 209 f §.)

Verkkolasku tarkoittaa laskua, joka lähetetään ja vastaanotetaan sähköisessä muodossa. Verkkolaskulla on samat vaatimukset ja määrittymiset, kuin paperisella laskulla. Sähköisten laskujen vastaanotto vähentää yrityksen paperipinoja, sekä kustannuksia. Verkkolaskuja voidaan lähettää niin yrityksille, kuin kuluttajillekin. Yleisesti yritysten verkkolaskut tulevat ostolaskujen kierrätysjärjestelmiin tai sitten suoraan ERP-järjestelmään. Ohjelmistot osaavat lukea verkkolaskun dataa, joka mahdollistaa automaation. Verkkolaskujen välittäjinä toimivat erilaiset verkkolaskuoperaattorit sekä pankit. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 72.) Organisaatio tarvitsee operaattorin verkkolaskujen välittämiseen, sekä ohjelman verkkolaskujen käsittelemiseen. Operaattorilta saatava verkkolaskuosoite on ilmoitettava toimittajille ja asiakkaille, jotta he voivat lähettää verkkolaskut oikeaan osoitteeseen. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 25.) Verkkolaskutus toimii hyvin Suomessa, mutta ulkomaalaisten toimittajien kanssa se on vielä vähäistä johtuen verkkolaskuoperaattoreiden väliltä puuttuvista sopimuksista (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 72).

Suomessa verkkolaskutus tapahtuu nelikenttämallilla, kuten kuviossa 6 on kuvattu. Nämä neljä kenttää ovat lähettäjä, laskuttajan operaattori, vastaanottajan operaattori sekä vastaanottaja. Ensimmäiseksi lähettäjä eli laskuttaja muodostaa laskun laskutusjärjestelmään, jonka jälkeen se toimitetaan omalle operaattorille. Tämän jälkeen operaattori vastaanottaa toimitetun aineiston ja tekee sille tarkastukset sekä mahdolliset muunnokset. Sitten aineisto reititetään vastaanottajan operaattorille, missä aineistolle tehdään asiakaskohtaiset tarkastukset ja muunnokset. Seuraavaksi aineisto välitetään vastaanottajalle eli laskun maksajalle, joka lukee aineiston sisään laskunkäsittelyjärjestelmänsä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 73.)

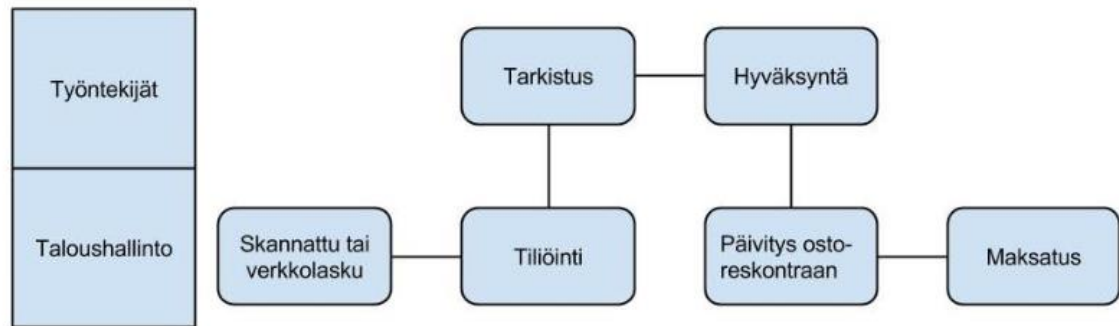


Kuvio 4. Verkkolaskutuksen nelikenttämalli (Kaarlejärvi & Salminen, 73).

2.4 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi on usein talousosaston eniten resursseja vievä prosessi. Ostolaskuprosessiin sisältyy vaiheet ostotilauksesta ostolaskujen maksuun sekä kaikki muut vaiheet siltä väliltä. Ostolaskuprosessin päätteeksi syntyy dokumentteja, rahavirtoja ja raportointia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93–98.)

Ostolaskuprosessi koostuu useasta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on tilaus- ja toimitusprosessi, jonka jälkeen tulee ostolaskun vastaanotto ja sen tiliöinti. Tiliöinnin jälkeen tulee ostolaskun asiatarkastus ja hyväksyntä, jonka jälkeen ostolasku menee maksuun. Tämän jälkeen prosessissa on vuorossa täsmäytykset, jaksotukset sekä arkistointi. (Lahti & Salminen 2014, 53.) Sähköisessä ostolaskuprosessissa ostolaskut päätyvät ostolaskujen käsittelyjärjestelmään joko suoraan verkkolaskuna tai skannattuna, joko omasta tai skannauspalvelun toimesta. Ostolaskuprosessin kuvaamisessa on tärkeää käyttää selkeää prosessikaaviota, jotta prosessista saadaan riittävän selkeä kuva. (Lahti & Salminen 2014, 55.) Kuviossa 5 prosessikaavio on esitetty helposti ymmärrettävästi.



Kuvio 5. Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 55).

2.5 Ostolaskujen käsittely

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmän tärkeimmät tehtävät ovat mahdollistaa laskujen vastaanotto, tiliöinti, mahdollinen täsmäytys, hyväksyntä sekä koko prosessin hallinta. Näiden listattujen tehtävien jälkeen lasku päivitetään ostoreskontraan ja sitä kautta pääkirjanpitoon, jonka jälkeen lasku on maksettavissa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 104.)

Ostolaskut saapuvat käsittelyjärjestelmään, joko suoraan verkkolaskuna tai skannauksen kautta (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 104). Yritykset suosivat verkkolaskuja, sillä laskujen skannaus aiheuttaa huomattavia lisäkustannuksia ja lisää ylimääräistä työtä. Tämän jälkeen on laskujen perustietojen tarkastus, numerotarkastus ja mahdollisesti tiliöinti. Kun lasku tiedot ovat oikein, lähetetään se hyväksymiskiertoon, missä asiantarkastaja tarkastaa ja hyväksyjä hyväksyy laskun. Laskujen tiliöinti on mahdollista automatisoida esimerkiksi silloin, kun samalta toimittajalta tulee toistuvasti samalla tiliöinnillä olevia laskuja. On myös mahdollista, että verkkolasku itsessään sisältää datan ja näin järjestelmä tiliöi laskun automaattisesti. Tiliöintisääntöjen manuaalinen luonti on järkevää ja hyödyttävää vain suurille laskumäärille. Pienissä laskumäärissä työn määrä ja siitä saatava hyöty eivät kohtaa. Ostolaskujen tiliöinnin voi tehdä joko ostoreskontran hoitaja tai laskun asiantarkastaja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 104–105.)

Kirjanpitolaki ei sääädä hyväksymis- tai asiatarkastusmenettelyjä, vaan säännöt päätetään organisaation sisällä. Yleensä ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä sovelletaan kaksiportaista hyväksymismenettelyä, eli ensin laskun tarkastaa tavaran tai palvelun tilaaja ja sen jälkeen laskun hyväksyy toinen henkilö, joka on yleensä asiatarkastajan esimies. Laskujen hyväksynnän voi myös automatisoida sopimusperusteisesti. Sopimusperusteisesti hyväksytyt laskut ovat yleensä toistuvia kiinteitä laskuja, kuten vuokrat ja leasinglaskut. Sopimusta tehdessä täytyy antaa toimittajatiedot, sopimuksen numero, hyväksyttävän maksuerän summa, hyväksyttävät maksuajankohdat ja sopimuksen päättymisajankohta. Kun sopimukselle annetaan tiliöintitiedot ja lasku täsmää sopimuksen tietoihin, niin järjestelmä hyväksyy ja tiliöi laskun automaattisesti. Sopimuslaskut mahdollistavat nopeamman laskujen kiertonopeuden, koska laskut saadaan maksuun ilman manuaalisia käsittelyvaiheita. Tilaukseen perustuvat laskut voidaan myös hyväksyä ostotilauksen perusteella silloin, kun ostotilaus on jo aikaisemmin hyväksytty hyväksymismenettelyn mukaisesti. Kun ostolaskun tiedot vastaavat tilauksen tietoja ja tavara tai palvelu on vastaanotettu, voidaan lasku merkitä maksuvalmiiksi. Laskujen käsittelijöille tulee automaattisesti muistutuksia, kun lasku pitää tarkastaa tai hyväksyä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 105–109; Kurki ym. 2011, 26–27.)

Ostolaskujen hyväksynnän jälkeen laskut menevät maksuun. Laskujen maksutuksessa luodaan maksutiedosto, joka lähetetään pankkiin. (Kurki ym. 2011, 27.) Jos ostolaskukierro on nopea ja laskut eivät kerkeä erääntymään, voi laskut maksaa 1–2 kertaa viikossa. Yleensä ostoreskontrassa kasataan maksuerä maksupäivään mennessä erääntyneistä laskuista sekä laskuista, jotka erääntyvät ennen seuraavaa maksupäivää. Maksut kuitataan kirjanpitoon seuraavana arkipäivänä laskujen maksusta, joko maksupalautteen tai tiliotteen perusteella. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 109; Kurki ym. 2011, 27.)

Ostoreskontra saadaan täsmäytettyä pääkirjanpitoon, kun ostoreskontrassa olevia avoimia ostolaskuja verrataan kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Myös ostomaksujen välitilin saldoa on seurattava, jotta saadaan varmistus siitä, että ostoreskontrasta

lähetetyt maksut ovat varmasti maksettu oikein. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 110–111.)

2.6 Automaatio ja skannauspalvelu

Ostolaskuprosessissa esiintyvää manuaalista työtä on siis mahdollista vähentää automaation avulla. Sähköinen taloushallinto on edellytys automaation hyödyntämiselle. Automaation ansiosta ostolaskuprosessin toiminnan laatu paranee ja virheet vähentyvät. (Lahti & Salminen 2014, 48.) Automaation takia ihminen voi siirtyä niihin töihin, jotka tuottavat enemmän arvoa. Prosessit on hyvä tarkastaa ennen automaation käyttöönottoa ja sieltä tulisi myös poistaa kaikki turhat vaiheet, joilla ei ole merkitystä prosessin kulun kannalta. Merkityksetöntä työtä on turha automatisoida. Talousjärjestelmien eri toiminnot mahdollistavat automatisoinnin, mutta sitä voidaan myös lisätä erillisvälineillä kuten ohjelmistorobotiikalla tai tekoälyllä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 51.) Automaatio mahdollistaa sen, että yritys voi samalla henkilömäärällä palvella enemmän asiakkaita ja parantaa siten asiakaskannattavuutta (Helanto ym. 2013, 18).

Ohjelmistorobotiikka sopii säännönmukaisiin sekä rutiininomaisiin tehtäviin, joiden automatisointi ei perinteisesti ole mahdollista tai taloudellisesti järkevää. Ohjelmistorobotti on digitaalinen työntekijä, joka voi käyttää samoja ohjelmistoja kuin ihmisetkin, kuten lähettää sähköposteja tai hakea tietoa internetistä. Ohjelmistorobotti on helppo ottaa käyttöön, sillä sen se saadaan käyntiin yleensä parissa viikossa. Robotin käyttöönotto tulee myös halvemmaksi kuin uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 51–56.)

Tekoälyksi kutsutaan esimerkiksi tietokoneen kykyä tehdä tyypillisesti ihmiselle kuu- luvia, jopa erittäin monimutkaisia päätöksiä ja tehtäviä. Ostolaskuprosessissa teko- äly kykenee tiliöimään ostolaskut rivikohtaisesti, sekä reitittämään laskut oikeille henkilöille. Tekoäly tarkoittaa useaa erilaista sovellustoimintaa, kuten koneoppimista

ja käyttöliittymäautomaatiota. Koneoppiminen on älykkäämpää kuin ohjelmistorobotiikka. Se perustuu algoritmeihin, jotka muodostavat sääntöjä, joiden avulla sitten voidaan tutkia sekä ennustaa dataa. Käyttöliittymäautomaatio taas tarkoittaa sitä, että ohjelmisto ymmärtää puhetta tai kirjoitusta tai osaa jopa tuottaa sitä. Tätä tekoälyn muotoa käytetään yleensä chat-bottina esimerkiksi asiakaspalvelussa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 51–61.) Tekoäly tarvitsee dataa oppiakseen, joten dataa täytyy ensiksi kerätä. Data eli tieto voi koostua esimerkiksi asiakkaista, myynnistä tai verkkosivuista. Tieto voi olla muodoltaan kuvia, tekstejä, käyttöohjeita tai -kokemuksia, taloustietoja, lausuntoja ja niin edelleen. (Kananen & Puolitaival 2019, 46.)

Skannauspalvelu tarkoittaa palvelua, joka hoitaa skannauksen sekä laskujen digitoinnin. Palvelu toimii niin, että toimittajat lähettävät laskunsa joko tiettyyn postilokeroon tai sähköpostiosoitteeseen. Tämän jälkeen laskut esikäsitellään ja digitoidaan. Laskujen tiedoista tehdään konekielisiä, minkä jälkeen konekielinen sekä alkuperäinen laskun kuva toimitetaan laskun vastaanottajalle. Tämän jälkeen vastaanottaja voi laittaa sähköisen laskun hyväksymiskiertoon. Ei ole väliä lähettääkö toimittaja laskun paperisena vai sähköpostilla, lasku saapuu skannauspalvelun kautta aina sähköisenä. Skannauspalvelu mahdollistaa paperittoman toimiston. Palvelu myös vähentää työtä ja näppäilyvirheitä sekä laajemmin ajatellen säästää metsiä. (OWS 2020.)

3 Uuden järjestelmän käyttöönottoprojekti ja toimintatapojen muutokset

3.1 Projektin suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen

Kettusen (2009) mukaan projektit lähtevät liikkeelle jostakin tunnistetusta ongelmasta, tarpeesta tai ideasta. Tämän jälkeen tulee määrittelyvaihe, jolloin määritellään, onko tämä tunnistettu tarve tai idea riittävän hyvä, ja kannattaako se toteuttaa.

Varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen siirrytään sitten, kun ollaan varmistaneet, että määrittelyvaiheen tulokset ovat riittävän hyvät toiminnan ja talouden kannalta. Suunnitteluvaiheen aikana tehdään projektisuunnitelma, jossa kerrotaan projektin määritelty tavoite, listaus käytettävistä resursseista, budjettiraami, aikataulu sekä projektin rajoitteet. (Kettunen 2009, 44, 92.) Projektin suunnitteluvaiheen tarkoituksena on suunnitella kokonaisuus ja rakentaa ennakoivasti tulevat toimenpiteet (Stenvall & Virtanen 2007, 46).

Uuden järjestelmän käyttöönotossa johdolta täytyy vaatia sitoutumista projektiin ja sen tavoitteisiin, jotta resurssit saadaan kohdennettua oikeisiin asioihin. Käyttöönottoprojekti on suuritoinen, joten se vaatii realistisen aikataulun. (Visma 2020.) Kettunen (2009) toteaa, että projektisuunnitelman pohjaksi tulisi valita jokin lähtökohta, jonka pohjalta suunnitelma sitten laaditaan. Lähtökohta tai lähtökohdat ohjaavat vahvasti projektin kulkua. Yleisiä lähtökohtia ovat aikataulu, tavoite, toimintatapa ja budjetti. Vaiheena suunnittelu ei ole mikään pieni asia, sillä siihen kuluu noin 10–20 prosenttia projektin kaikesta työstä. (Kettunen 2009, 32, 94.) Suunnitteluvaihe toimii perustana onnistuneelle projektille, sillä siinä luodut faktat, käsitykset ja odotukset vaikuttavat koko prosessin läpiviennin ajan (Stenvall & Virtanen 2007, 48).

Taloushallintojärjestelmää valittaessa täytyy miettiä, hankitaanko kuhunkin prosessiin omat erillissovelluksensa vai käytetäänkö valmiiksi integroitua järjestelmää. Integroituun järjestelmään saadaan sisällettyä useimmat taloushallinnon prosessit, kuten esimerkiksi pääkirjanpito, peruseraportointi, reskontrat, ostolaskukäsittely. Valintapäätökseen vaikuttaa myös järjestelmän hinta, teknologia ja käyttäjäystävällisyys. Keskeinen asia järjestelmiä hankittaessa on se, että haluaako organisaatio ostaa itselleen järjestelmälisenssit vai hankitaanko järjestelmä pilvipalveluna. Järjestelmälisenssien hankinnan yhteydessä täytyy päättää, asennetaanko järjestelmät omaan IT-ympäristöön, vai ulkoistetaanko laitteet ja ohjelmistot. On olemassa myös kokonaisvaltaisia prosessiulkoistuksia, joissa tarjottu palvelukokonaisuus kattaa kaikki tarvittavat sovellukset. (Lahti & Salminen 2014, 43–44.)

3.2 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe aloitetaan silloin, kun suunnitelmat ovat valmiita ja toteutusvaiheen aloittamisesta on tehty päätös. Käynnistettäessä toteutusvaihetta on hyvä varmistaa, että suunnitteluvaiheessa tehdyt suunnitelmat ja päätökset, sekä resurssivaraukset ovat vielä ajan tasalla. Yleensä toteutusvaihe käynnistetään palaverimuotoisesti. Projektin edetessä on huolehdittava, että resurssit ja budjetti pysyvät vakaana. Suuremmissa projekteissa tulee aina tilanteita, jolloin suunnitelmia on muutettava. Syitä muutokseen voivat olla esimerkiksi suunnitelman puutteet, resurssien muutokset tai kustannusten ylittyminen. Projektin aikana onkin hyvä laatia tilanneraportteja, jotta etenemisestä pysytään ajan tasalla. (Kettunen 2009, 156–164, 170.)

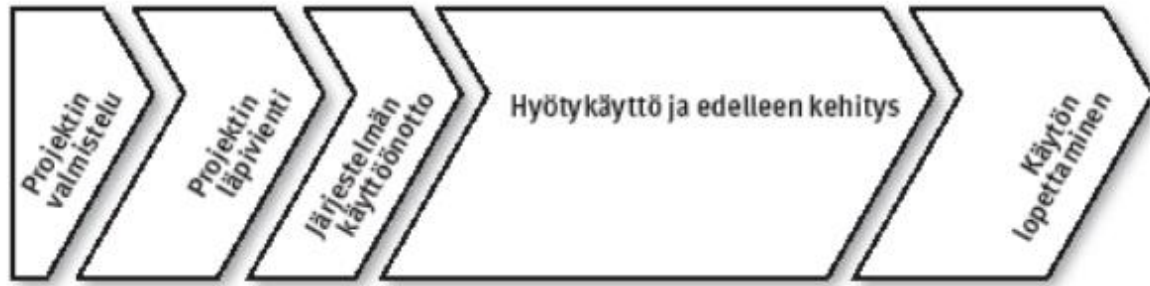
Uuden järjestelmän käyttöönotto on osaamisen ja toimintatavan kehittämistä sekä omaksumista. Yleensä uusi järjestelmä ei ole suoraan valmis organisaation tarpeisiin, vaan sitä kehitetään ja muutetaan organisaatiolle ominaisemmaksi. Näin ollen uuden tuotteen suunnittelu jatkuu myös käyttöönottovaiheessa. Järjestelmän ongelmanratkaisuprosesseihin sekä käyttöönottoon osallistuvat aina henkilöstö, johto sekä suunnittelijat. Usein koetaan, että uuden järjestelmän käyttöönotto tuo vaan uusia mahdollisuuksia, mutta valitettavasti melko usein laajat järjestelmä -hankkeet epäonnistuvat. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 20–21, 23.) Epäonnistumisen minimoimiseksi organisaatio voi toteuttaa hankkeen osittain ulkopuolisen avun voimin. Konsultointi- tai palveluyrityksen kanssa tehtävä yhteistyö nopeuttaa hankkeen etenemistä. (Kettunen 2009, 17–18.)

Projektin onnistuminen taas edellyttää hyvää läpivientiä. Läpiviennillä tarkoitetaan esimerkiksi tarkkaa suunnittelua, laajaa dokumentointia sekä parasta mahdollista toteutustapaa. Uuden järjestelmän loppukäyttäjille on tarjottava kattava tuki ja koulutus, jotta henkilöstö tietää mistä saa apua järjestelmään liittyvissä ongelmissa. Kattavan koulutuksen tarkoituksena on myös varmistaa, että henkilöstö pystyy suorittamaan työtehtäviään uuden järjestelmän avulla. (Visma 2020.)

Hankintapäätöksen jälkeen uusi järjestelmä täytyy arvioida käyttöönotettavuuden suhteen. On myös oltava varma, että helpottaako uusi järjestelmä työprosesseja. Yrityksen koko, vanhan järjestelmän suorituskky, ajoitus ja järjestelmän toimittajan sisäiset prosessit vaikuttavat uuden järjestelmän käyttöönottoon. Järjestelmän käyttöönottoa seuraa kehitystyö ja tämän takia alussa tulee paljon järjestelmää koskevia päivityksiä. Uuden järjestelmän käyttöönotto on siis jatkuvaa kommunikointia järjestelmän toimittajan kanssa. On tärkeää, että järjestelmän toimittaja ja järjestelmän hankkija ovat yhtä mieltä uuden järjestelmän ominaisuuksista. (Tonteri 2012, 61–65, 87.) On melko tavallista, että käyttöönottoprojektin aikataulu on tiukalla ja kustannukset ylittävät budjetin. Nämä ovat myös yleisin syy siihen, että projekti pyritään saada mahdollisimman nopeasti päätökseen. Kun projekti pyritään viemään mahdollisimman nopeasti päätökseen, syntyy yleensä virheitä, joilla voi olla vaikutus projektin lopputulokseen. Organisaatiolta vaaditaan kärsivällisyyttä ja joustavuutta, jotta projekti saadaan onnistuneesti päätökseen. (Järvenpää & Hänninen 2011, 13.)

3.3 Päättäminen

Uuden järjestelmän käyttöönottoprojekti on tarkoitus päättyä silloin, kun tehtävä ja tulokset ovat valmiita. Toisin sanoen projekti on silloin valmis, kun uusi järjestelmä on toiminnassa, vanhat tiedot on siirretty ja uudet syötetty, sisäiset ja ulkoiset liittymät toimivat, henkilöstö hallitsee käytön ja käyttäjätuki toimii. Kun projekti on päätynyt, myös järjestelmän ylläpito ja jatkokehitys on käynnistetty, edeltävä järjestelmä on lopetettu, projektiryhmä on vapautettu uusiin tehtäviin ja käytön vastuut on organisoitu. Varsinaiset hyödyt saadaan vasta projektin päätyttyä, kun uusi järjestelmä tai toimintatapa on otettu käyttöön. (Järvenpää & Hänninen 2011, 53–55.) Aina ei tehdä virallista lopetuspäätöstä projektin päättyessä. Joskus projekti saatetaan myös päättää ennen aikojaan. Keskeneräisen projektin päättäminen voi johtua esimerkiksi rahoituksen loppumisen seurauksena. (Kettunen 2009, 181.) Järvenpää ja Hänninen (2011) toteavat, että järjestelmän elinkaareen kuuluu muutakin, kuin käyttöönotto ja lopettaminen. (Järvenpää & Hänninen 2011, 49.) Kuviossa 7 on kuvattu järjestelmän koko elinkaari.



Kuvio 6. Järjestelmän elinkaari (Järvenpää & Hänninen 2011, 49).

3.4 Tuottavuusjarrut

Uutta järjestelmää hankittaessa organisaation täytyy varmistaa, että sisältääkö järjestelmä niin sanottuja tuottavuusjarruja. Tuottavuusjarrut ovat järjestelmän vikoja tai ominaisuuksia, jotka hidastavat työn tekoa. Tuottavuusjarruja ovat esimerkiksi järjestelmän hitaudet ja ohjelmahäiriöt sekä vaikeakäyttöiset valikkojärjestelmät. Näillä häiriöillä on vaikutusta myös tietotekniikan turhautumiseen, ne heikentävät työtyytyväisyyttä ja sitä kautta aiheuttavat tuottavuustappioita. Tuottavuusjarrujen minimoinnilla voi olla suurikin vaikutus tuottavuuteen, sillä tuntikin lisää tehokasta työaikaa päivässä parantaa tuottavuutta 15–20 prosenttia. (Järvenpää & Hänninen 2011, 11.)

Tuottavuusjarruja voidaan ehkäistä ja korjata monella eri tavalla. Tavallisimpia korjauskeinoja ovat järjestelmien kuntotarkastus, peruskunnostus ja päivittäminen sekä osaamisen puutteiden korjaaminen. Järjestelmien kuntotarkastus ja peruskunnostus tarkoittaa sitä, että järjestelmän häiriöiden syyt selvitetään ja ne kunnostetaan. Tällaisilla järjestelmän kunnostuksilla ja päivityksillä on välittömiä tuottavuushyötyjä. Monet ongelmat johtuvat siitä, että henkilöstö ei osaa tai uskalla käyttää järjestelmiä oikealla tavalla. Noin puoli vuotta uuden järjestelmän käyttöönotosta olisi suositeltavaa tarkistaa henkilöstön osaamistaso, sekä samalla korjata virheelliset työtavat. Pitää muistaa, että uuden järjestelmän käyttöä ei opita yhdellä kertaa, vaan taitoa

kertyy vähitellen. Muita tuottavuusjarrujen korjauskeinoja ovat esimerkiksi käyttöliittymän yksinkertaistaminen, sekä asenneongelmien ja pelkojen kattava ja luottamuksellinen käsittely. Niin henkilöstö, kuin järjestelmätkin tarvitsevat terveystarkastuksia. Terveystarkastuksessa järjestelmä tarkastetaan niin sanotusti päästä varpaisiin. Tarkastuksessa havaitut ongelmat esimerkiksi hitaudet pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti kuntoon. Järjestelmien kunto- ja terveystarkastus on järkevää tehdä samaan aikaan, kuin tuottavuusjarrujen läpikäynti. (Järvenpää & Hänninen 2011, 13–15.)

3.5 Toimintatapojen muutos ja kehittäminen

Muutokset ovat suuri osa kehitystä. Organisaatiossa muutos tarkoittaa työpaikan toimintatapojen uudistamista. Muutosten toteuttamiseen tarvitaan huolellista suunnittelua, vuorovaikutteista viestintää, henkilöstön osallistumista sekä erilaisia tukitoimia. Muutos vaatii paljon henkilöstöltä, sillä jokaisen täytyy sopeutua työtapojen ja työprosessien muutokseen, mutta myös käsitellä muutokseen liittyvät tunteet. Muutosprosessin aikana muutosviestinnän tulisi olla kahdensuuntaista ja organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuoropuhelua. Muutosviestinnän tavoitteena on saada kaikille ymmärrys, miksi muutosta tehdään ja mihin sillä pyritään. On myös tärkeää, että jokainen työntekijä tietää, mitä muutos vaatii ja mitä se tarkoittaa työntekijän omalta kannalta. (Työterveydenlaitos 2019.) Organisaatioissa muuttumisesta on tullut arkipäivää ja sitä voidaan pitää taitona. Muuttumisen edellytyksenä on omien toimintatapojen nopea ja riittävä oppiminen. Toimintatapojen muutokseen vaaditaan rohkeutta ja kykyä kohdata riskejä. Toimintatapoihin voidaankin vaikuttaa paljon enemmän kuin lopputulokseen. (Puutio & Heikkilä 2018, 222–223.) Muutos- tai uudistamishanke käynnistyy monesti järjestelmien uudistamishankkeiden yhteydessä (Savolainen, Saaren-Seppälä & Savolainen 1997, 14).

Muutokseen tarvitaan koko henkilöstön osallistumista, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuunnellaan ja että heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Isoissa organisaatioissa johto ei voi haastatella jokaista työntekijää henkilökohtaisesti, mutta silloin

tulee varmistaa, että kaikki kuitenkin tulevat kuulluksi joko esimiehensä, työntekijöiden edustajan tai henkilöstöhallinnon edustajan kautta. Henkilöstön kuulemisessa voidaan hyödyntää myös erilaisia verkkokyselyjä tai keskustelupalstoja. Muutoksen aikana johdolla on suuri vastuu, jotta muutos saadaan vietyä kunnialla läpi. Johdon ja henkilöstöhallinnon tehtävänä on tarjota tukea henkilöstölle muutoksen aikana ja myös sen jälkeen. Prosessin eri vaiheissa tarjottu tuki auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutokseen. Tuki voi olla esimerkiksi muutoksen tarkempaa avaamista, valmennusta, koulutuksia tai vaikkapa kursseja. (Työterveydenlaitos 2019.)

Saavutettu kehitys ja muutos on mahdollista menettää unohtamisen seurauksena. Sekä yksittäinen työntekijä että koko organisaatio joutuu melko helposti unohtamiskäyrän uhriksi. Unohtamisen ehkäisemisen takia on tärkeää, että kehitys pidetään jatkuvana ja varmistetaan, että jo saavutettu ja opittu suoritustaso säilyy. (Savolainen ym. 1997, 22.) Muutoksen ja kehityksen ei pitäisi olla ajanjakso tai tapahtuma, jolla on alku ja loppu, vaan sen olisi hyvä olla jatkuvaa. Muutosprosessissa on kyse uuden luomisesta sekä vanhan luopumisesta. Organisaation pitää siis osata luopua vanhoista toimintatavoista, ennen kuin se voi tuloksekkaasti omaksua uudet ideat. Tyypillistä on, että työyhteisön toimintakyky heikkenee muutosprosessin aikana, mutta tämä heikentyminen on vain tilapäistä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 39–41.)

Monesti muutos aiheuttaa henkilöstössä epävarmuuden tunnetta. Muutokset tuovat myös uusia vaatimuksia, minkä takia kiire lisääntyy, mikä taas voi aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä. Muutoksen aikana henkilöstöä täytyy siis tukea ja mahdollisesti tarjota heille myös ulkopuolista apua, kuten työterveyshuoltoa. Muutos voi myös parantaa hyvinvointia, jos muutoksen myötä esimerkiksi työn vastuullisuus, mielekkyys ja itsenäisyys lisääntyvät. Muutoksen vaikutus työntekijöihin on yksilöllistä. Muutoksenhallinta ja johtaminen ovat erittäin tärkeitä asioita organisaatiossa muutoksen keskellä. (Työterveydenlaitos 2019.)

Muutokseen liittyy lähes poikkeuksetta vastarintaa ja se onkin ihan luonnollista. Uudet toimintatavat koetaan uhkaavan omaa asemaa. Monesti työntekijät ovat myös

skeptisiä muutoksen hyödyllisyydestä ja he saattavat myös kokea riittämättömyyttä muutoksen partaalla. Tällaista muutosvastarintaa on hallittava, eikä se saa riistäytyä käsistä. Informaatio ja palkitseminen ehkäisevät uhkakuvien, sekä muutosvastarinnan syntyä. Kun muutos koetaan toiminnan parantamisena, on muutosvastarinta vähäistä. Monesti muutosvastarintaa ylikorostetaan, eivätkä organisaation jäsenet osoita muutosvastarintaa yhtään sen enempää kuin muitakaan ominaisuuksia. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 302–304.)

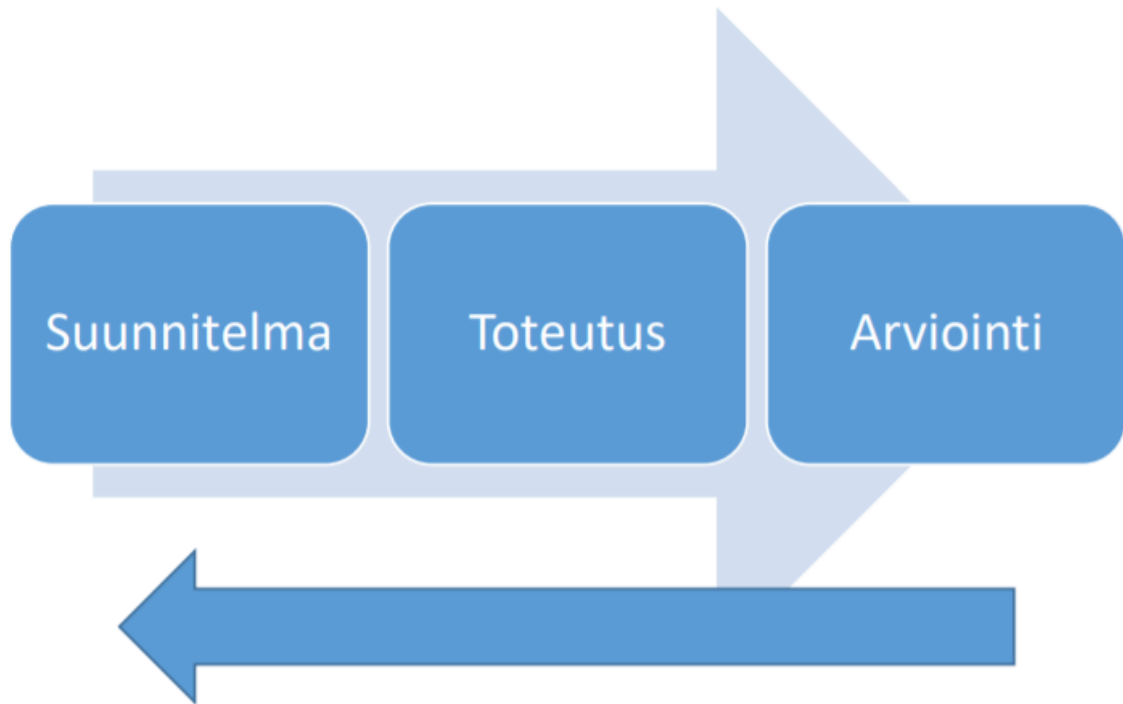
Harju ja Ruuskanen-Himma (2016) toteavat, että muutosprosessi koostuu neljästä eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen. Aluksi on selvitettävä järjestön nykytilanne, sekä ympäristön todellinen muutos. Seuraavaksi on selvitettävä muutossuunta, eli esimerkiksi millainen järjestön tulisi olla vuoden päästä. Muutoksen tarve on perusteltava tarkasti ja yksityiskohtaisesti jokaiselle muutokseen liittyvälle henkilölle. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu myös järjestön kapasiteetin ja kyvykkyyden määrittely. Pystyykö järjestö muutokseen omin voimin, vai tarvitsevatko he ulkopuolista osaamista. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 132–133.)

Muutosprosessin toinen vaihe on tavoitteen määrittely. Järjestön täytyy määrittää mitä muutos koskee. Koskeeko muutos prosesseja, perustoimintaa, järjestörakennetta vai näitä kaikkia? Järjestön pitää määrittää myös muutoksen tulostavoite. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 133.)

Seuraava eli kolmas vaihe on muutoksen toimeenpanon suunnittelu ja muutosprosessin johtamisesta päättäminen. Kuka johtaa muutosprosessia? Miten prosessia arvioidaan ja edistymistä seurataan? Johdon pitää varmistaa, että järjestö on valmis muutosprosessiin niin henkisesti, kuin resurssienkin puitteissa. (Harju & Ruuskanen 2016, 133.)

Neljäs vaihe on niin sanottua muutoksen myymistä järjestön jäsenille. Kaikkien pitää saada käsitys, että muutos on hyväksi koko järjestölle. On tärkeää, että muutospro-

sessi pysyy käynnissä, vaikka ihmisten kiinnostus heikkenisi. Johdolla on suuri vastuu pitää yhteisö motivoituneena ja innostuneena. (Harju & Ruuskanen 2016, 133.) Muutosprosessin voi jakaa myös kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu, toteutus sekä arviointi. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, kehittämishaasteiden selvittäminen sekä suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutusvaiheessa suunnitelma muuttuu tekemiseksi. Kun muutosprosessi on saatu päätökseen, koko prosessi arvioidaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22.) Kuviossa 7 on kuvattu edellä käydyt muutoksen vaiheet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23.)



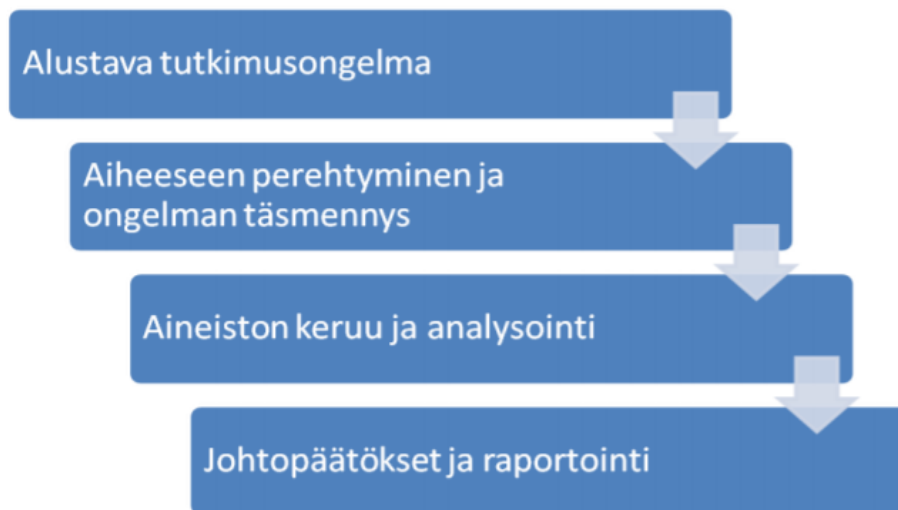
Kuvio 7. Muutoksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23).

4. Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään empiiristä tutkimusta, tarkennettuna kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksellinen kehittämistyö on tietynlainen prosessi, jota voi lähteä soveltamaan erilaisista lähtökohdista, kuten esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön sisältyy yleensä käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tällaista kehittämistyötä voi kutsua myös muutostyönprosessiksi. Muutostyön prosessiin kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19, 23.)

Empiirisessä tutkimuksessa eli kokemusperäisessä tutkimuksessa tuotetaan tietoa todellisuudesta eli reaali maailmasta, ja siinä on monia eri vaiheita, jotka ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Empiiriseen tutkimukseen kuuluu vahvasti havainnointi ja mittaaminen. Erään määritelmän mukaan empiirinen tieto tarkoittaaakin kaikkea havaintoon perustuvaa tietoa. Empiirisen tutkimuksen vaiheet kokonaisuudessaan ovat kuvattuna kuviossa 8. (Hirsjärvi & Hurme 2016, 14.)



Kuvio 8. Empiirisen tutkimuksen vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2016, 14).

Laadullisessa tutkimuksessa on vain kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Laadullisessa tutkimuksessa myös hankittavan aineiston määrä täytyy rajata, jotta se olisi hallittavissa. (Alasuutari 2011, 40–41.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten maailman ilmiöitä sosiaalisessa ympäristössä, ja sen tarkoitus on kehittää tai uudistaa tutkittavaa kohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa, jonka jälkeen kerätystä aineistosta tehdään analyysi. (Pitkäranta 2014, 8–9.) Vilka (2005) taas toteaa, että laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena saada kuvaus ihmisen koetusta todellisuudesta. Laadullinen tutkimus sisältää aina kysymyksen: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Tämän takia tutkijan täytyy täsmentää, tutkitaanko tutkimuksessa kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Erityispiirteenä laadulliselle tutkimukselle on se, että tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta. (Vilka 2005, 97–98.)

Anttilan (1996) mukaan laadullisessa tutkimuksessa korostuu kolme eri näkökulmaa, jotka ovat konteksti, intentio ja prosessi. Konteksti on asiayhteys ja se kuvaa tutkimuksen esiintymisympäristöä, kuten aikaa, paikkaa ja sosiaalista verkostoa. Intention huomioon ottaminen taas tarkoittaa sitä, että tutkija huomioi mahdolliset pyrkimykset tai vaikutukset, joihin esimerkiksi haastateltava kertomisillaan tähtää. Laadulliseen tutkimusmenetelmään liittyvällä prosessilla taas tarkoitetaan tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkittavaa asiaa koskevaan ymmärtämiseen. (Anttila 1996, 184–185.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaankin kerätä monella tavalla. Yksi yleinen tutkimusaineiston keräämistapa on haastattelu, josta onkin tullut tietynlainen synonyymi laadulliselle tutkimukselle. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 8.)

Haastattelun tehtävänä on yleensä asioiden selvittäminen tai syventäminen, ja sen takia sitä käytetäänkin tiedonkeruumenetelmänä erilaisissa tutkimus- ja kehittämissuhteissa. Haastattelun avulla voi saada melko nopeasti jopa syvällistäkin tietoa tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole tarkoin määriteltyjä kysymyksiä tai niiden esittämisjärjestystä,

vaan keskustelu on avointa, ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti. Keskustelu voi kuitenkin olla myös epämuodollinen. (Ojasalo, ym. 2009, 97–98.) Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa tulisi kuitenkin käsitellä vain tutkittavaan teemaan liittyviä seikkoja (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48). Myös havainnointi on tärkeä aineistonhankintamenetelmä, ja sitä käytetään yleensä kvalitatiivisissa ja tapaustutkimuksissa. Havainnointi tapahtuu yleisesti tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä, joten sen avulla saadaan tärkeää tutkimustietoa. (Uusitalo 2001, 89.)

Haastattelu on haastattelijan aloittamaa vuorovaikutusta, jossa osallistujien välinen luottamus on suuressa osassa. Haastattelijalla toimii kysyjänä ja tiedon kerääjänä ja haastateltava vastaajana, sekä tiedon antajana. Haastattelu voi kestää kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin, riippuen aiheen laajuudesta sekä siitä, kuinka yksityiskohtaista tietoa tarvitaan. (Ojasalo, ym. 2009, 95–97.)

Haastattelun parhaita puolia on sen joustavuus. Haastattelijan on mahdollista toistaa kysymyksensä, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää tutkimukseen liittyviä asioita haastateltavan kesken. Samaa mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelua voidaan pitää myös joustavana sen takia, että se koetaan monesti enemmän keskusteluksi, kuin haastatteluksi. Haastateltaville olisi hyvä esittää kysymykset jo ennen haastattelua, jotta he osaisivat valmistautua itse haastatteluun. Kun haastateltavat voivat tutustua kysymyksiin ennen varsinaista haastattelua, saadaan haastattelussa laajempaa ja kattavampaa tietoa. Haastattelun etuna ovat myös se, että haastattelusta sovitaan henkilökohtaisesti ja että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Havainnoinnin hyödyntäminen rikastaa tutkimuksellista kehittämistyötä. Sen avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä, sekä muista tapahtumista luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia voidaan käyttää joko itsenäisesti tai haastattelun yhteydessä. (Ojasalo ym. 2009, 103.) Haastattelun ja havainnoinnin

yhdistelmä tutkimuksessa on monesti hyvinkin järkevää ja tuottavaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81).

Tässä tutkimukselliseen kehittämistyöhön on kerätty aineistoa siis usealla eri tavalla. Aineisto on hankittu kirjallisuudesta, toimeksiantajan antamista tiedoista, omista kokemuksista sekä ostolaskujen reitittäjän ja reskontra-asiantuntijan haastatteluista. Ostolaskujen reitittäjän haastattelu tapahtui kasvotusten hänen toimipisteellään. Reskontra-asiantuntijaa taas haastateltiin useaan otteeseen sähköpostin välityksellä. Haastateltavilla on monen vuoden kokemus toimeksiantajan ostolaskuprosesseista, joten aiheesta saatiin syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Kasvokkain käyty haastattelu on äänitetty ja litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi. Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään myös kokemusperäistä eli empiiristä tutkimusta, sillä tutkimukseen liittyy vahvasti havainnot ja kokemukset.

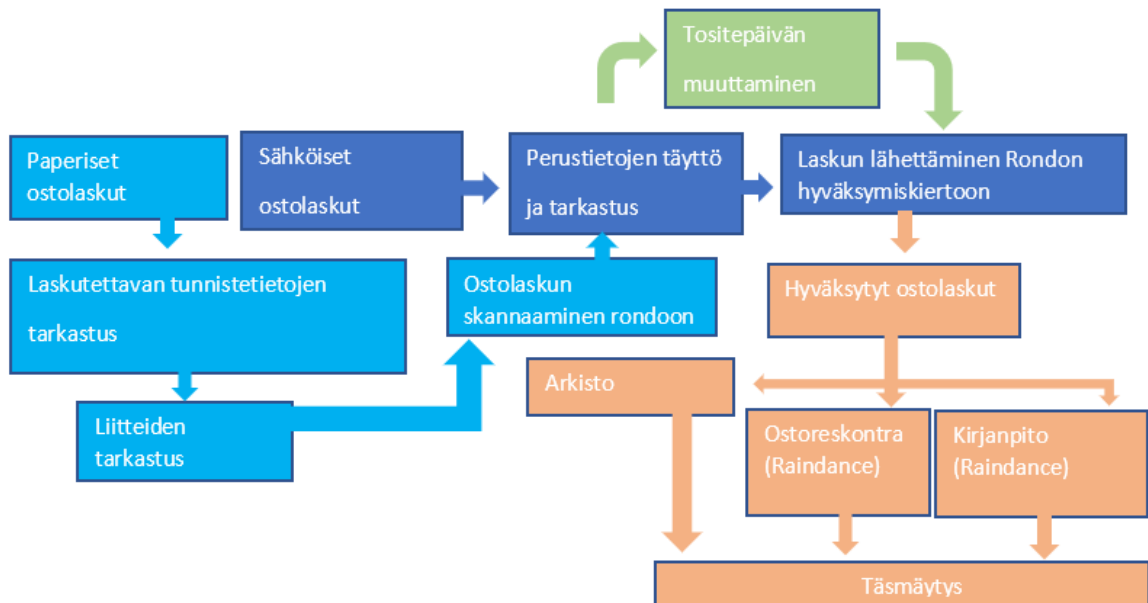
4.2 Toimipaikka 1

Omat kokemukset ja havainnot ovat siis suuressa osassa opinnäytetyötä, sillä olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä ostolaskujen parissa. Näitä omia kokemuksia oli hyvä käyttää haastattelujen tukena. Kävin 7.1.2020 haastattelemassa toimipaikka 1:n ostolaskujen reitittäjää. Haastateltava sai tutustua kysymyksiin ennen haastattelua. Haastattelun aikana toimipaikka 1:n järjestelmät olivat avattuna tietokoneella. Minulla oli haastattelussa mukana apukysymyksiä, mutta muuten haastattelu oli hyvin keskustelunomaista. Haastattelu on äänitetty ja litteroitu. Tein myös prosessikaavion (kuvio 9) toimipaikka 1:n ostolaskuprosessista, jotta prosessin kulku olisi helpompi ymmärtää.

4.2.1 Ostolaskuprosessi

Toimeksiantajan ostolaskuprosessin ensimmäinen vaihe on ostolaskun vastaanottaminen, joko paperisena tai sähköisenä. Paperisesta laskusta tarkastetaan tunnistetiedot, jotta saadaan varmuus, että lasku kuuluu asiakkaalle. Paperinen versio skannataan liitteineen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään, tarkemmin ne siirtyvät ”reitittämättömät” -kansioon, mihin saapuvat myös sähköiset ostolaskut. Laskuja voi tulla myös ”hylätyt verkkolaskut” -kansioon, jos järjestelmä tunnistaa tulevalta laskulta jonkun virheen. Kun paperilasku on skannattu, sen perustiedot tarkistetaan ja puuttuvat tiedot täytetään manuaalisesti järjestelmään, sillä toimeksiantajalla ei ole käytössään älyskannausta. Myös sähköisesti saapuneiden ostolaskujen tiedot tarkistetaan. Käsittelijän täytyy olla erityisen tarkkana erä- ja tositepäivien sekä laskun loppusumman kanssa. Uudet toimittajat avataan myyntireskontran toimesta. Tämän jälkeen niin skannatut, kuin sähköisetkin laskut ovat valmiita hyväksymiskierto. Erä- ja tositepäivät, viitenumero, summa, oikealle kirjanpitokaudelle.

Laskut reititetään asiatarkastajille ja hyväksyjille, jotka ovat asiakasyrityksen työntekijöitä. Asiatarkastaja sitten tarkastaa laskun sisällön ja mahdollisesti tiliöi sen. Myös hyväksyjä voi tiliöidä laskun. Asiatarkastuksen jälkeen lasku lähetetään hyväksyjälle, joka vielä tarkastaa ja viimeisenä hyväksyy laskun. Hyväksymisen jälkeen lasku siirtyy käsittelyjärjestelmässä ”hyväksytyt ostolaskut” -kansioon. Tämän jälkeen ostoreskontranhoidaja vielä tarkastaa hyväksytyt laskut, jonka jälkeen hän siirtää ne manuaalisesti ”reskontraan siirtyvät” -kansioon, mistä laskut sitten siirtyvät automaattisesti päivän päätteeksi reskontraan. Seuraavana arkipäivänä tapahtuu täsmäytys eli reskontraan siirtyneitä laskuja verrataan käsittelyjärjestelmän siirtolistaan, jotta saadaan varmuus, että kaikki siirretyt laskut ovat siirtyneet. Myöhemmin reskontraan siirtyneistä laskuista saadaan maksuaineisto. Ostolaskujen käsittelijät eivät tee maksutusta, vaan sen tekevät maksuliikenteen hoitajat. Kuviossa 9 on kuvattu toimipaikka 1:n ostolaskuprosessin vaiheet.



Kuvio 9. Toimipaikka 1:n ostolaskuprosessi.

4.2.2 Järjestelmät

Toimeksiantajan ostolaskujen käsittelyjärjestelmänä toimii Rondo, joka on CGI:n tuottama ohjelmisto. Ohjelmisto kattaa hankinnan kaikki vaiheet kilpailutuksesta ja hankintapyyntöjen tekemisestä laskun hyväksymiseen sekä maksuun. Rondo mahdollistaa myös liiketoimintaprosessien työnkulkujen automatisoinnin, sähköisen arkistoinnin sekä sähköisen allekirjoituksen. (CGI 2019.)

Ostolaskujen hyväksymisen jälkeen laskut siirretään Raindance-ohjelmistoon, joka on myös CGI:n tuottama. Raindance on selainpohjainen toiminnanohjausjärjestelmä, joka koostuu monesta eri moduulista. Ohjelmisto on helppokäyttöinen ja se sisältää tehokkaan ratkaisun talouden seurantaan. Raindance tukee erilaisia hallinnon prosesseja, ostolaskuprosessin kannalta siellä näkyvät ostovelat sekä maksetut laskut. Myös toimittajien avaus tapahtuu Raindancessa. Kun toimittajat avataan järjestelmään, niin samat tiedot päivittyvät Rondon seuraavana päivänä. (CGI 2019.)

4.3 Toimipaikka 2

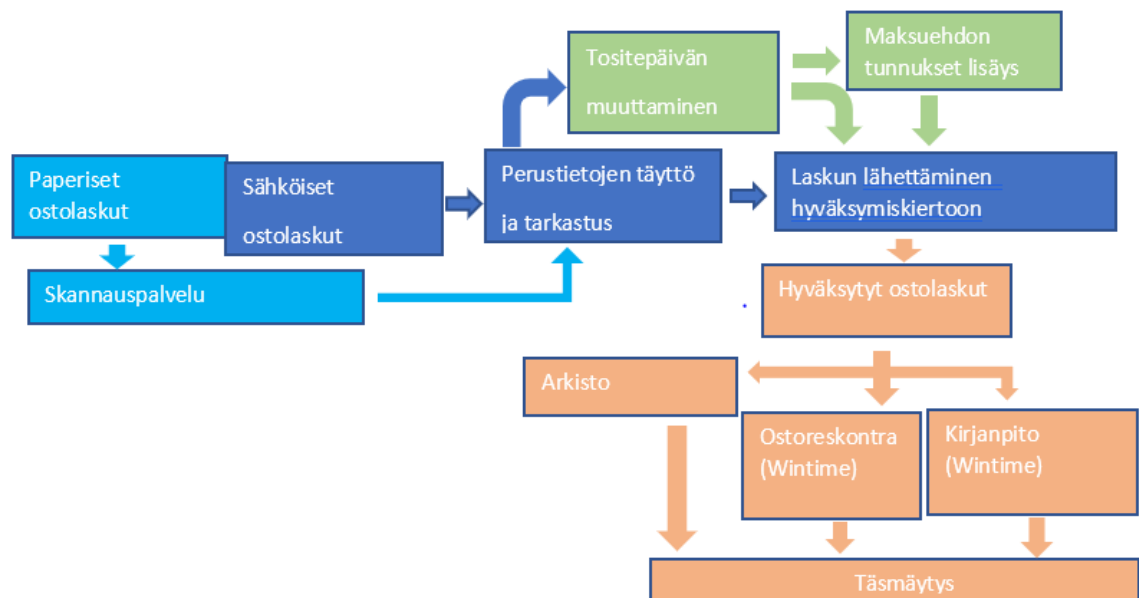
Toimipaikka 2:een kohdistuvassa haastattelussa haastateltiin reskontra-asiantuntijaa. Tarkoitukseni oli haastatella puhelimen välityksellä, mutta haastateltavan kiireisen alku vuoden takia, sähköpostihaastattelu osoittautui helpommaksi. Kysymyksiä vaihdeltiin sähköpostin välityksellä useaan otteeseen aikavälillä 10.1.-21.1.2020. Rakensin haastattelua varten haastattelupohjan, jossa oli selkeitä kysymyksiä ja näitä kysymyksiä tuin vielä apukysymyksillä, sillä halusin saada selkeitä ja yksityiskohtaisia vastauksia. Vastaukset antoivatkin minulle selkeän kuvan toimipaikka 2:n ostolaskuprosessista, sekä siihen liittyvistä hyvistä ja huonoista puolista. Tein ymmärtämisen tueksi myös toimipaikka 2:n ostolaskuprosessista prosessikaavion (kuvio 10).

4.3.1 Ostolaskuprosessi

Ostolaskut tulevat ostolaskujen käsittelyjärjestelmään joko verkkolaskuna tai skannauspalvelun kautta. Toimittaja voi lähettää laskun skannauspalveluun joko perinteisesti paperisena postin kautta tai sitten sähköpostilla. Jokaisella asiakkaalta löytyy skannauspalvelusta oma sähköposti, johon toimittaja voi lähettää asiakkaan laskun. Kun ostolaskut tulevat meidän järjestelmäämme, ne tulevat joko ”validoitu”- tai ”poikkeukset” -kansioon. Jos tulevalta laskulta puuttuu tietoja tai lasku on jotenkin virheellinen, se menee ”puutteelliset” -kansioon. (Reskontra-asiantuntija 2020.)

Reitittäjä tarkastaa saapuneiden laskujen perustiedot, sekä tarvittaessa lisää maksuehdon tunnuksen, mikäli laskulle kuuluu käteisalennusta. Perustietojen tarkastuksen yhteydessä tositekausi merkataan oikealle kaudelle. Myös seuraavat käyttäjät voivat muuttaa tositekauden. Toimittajan ollessa uusi, myyntireskontran avaustiimi avaa toimittajat. Myyntireskontran tehtäviin kuuluu myös toimittajan pankkitilin muuttaminen. (Reskontra-asiantuntija 2020.)

Laskut reititetään asiattarkastajille, jotka työskentelevät asiakasyrityksessä. Tarkastaja tarkastaa laskun sisällön, sekä tiliöi laskun. Laskun voi tiliöidä myös hyväksyjä. Asiattarkastaja lähettää laskun joko toiselle asiattarkastajalle tai suoraan hyväksyjälle. Hyväksytty lasku siirtyy ”siirtovalmis” – kansioon. Seuraavana aamuna reskontra-asiantuntija siirtää laskut kansioista Wintimeen. Wintimessä laskut luetaan sisään. Kirjausluettelosta ja ostoreskontran laskuluettelosta tarkastetaan, että kaikki laskut ovat siirtyneet kirjanpitoon sekä ostoreskontraan. Tämän jälkeen ilmoitetaan maksuliikenneasiantuntijalle, että maksatuksen voi tehdä. (Reskontra-asiantuntija 2020.) Kuviossa 10 on kuvattu toimipaikka 2:n ostolaskuprosessin vaiheet.



Kuvio 10. Toimipaikka 2:n ostolaskuprosessi.

4.3.2 Järjestelmät

Ostolaskujen kierrätysjärjestelmänä toimii Baswaren P2P (Purchase-to-Pay). Pilvipalveluna toimiva P2P tehostaa päivittäisiä prosesseja ja mukautuu joustavasti asiakkaan erityistarpeisiin. Järjestelmä kattaa siis kaikki vaiheet kilpailutuksesta maksuun. Järjestelmäkonsultit auttavat P2P-järjestelmän käytössä, hoitavat päivittäisiä

sen tuen sekä muutosprojektit. Järjestelmäkonsultit hoitavat myös järjestelmän käyttöönoton, joten organisaation ei tarvitse siitä huolehtia. P2P on muokattavissa organisaation tarpeisiin myös käyttöönoton jälkeen. Järjestelmästä löytyy sisäänrakennettua automatiikkaa, mikä helpottaa päivittäisiä prosesseja. P2P mahdollistaa tilauksellisten ja maksusuunnitelmallisten ostolaskujen automaatti- sekä manuaalitäts-mäytyksen sekä automaattitiliöinnin. Järjestelmän päivitys tapahtuu automaattisesti. (Azets 2020; Basware 2020.)

Toimipaikka 2 kirjanpito ja ostoreskontra hoidetaan Visman Wintime -ohjelmistolla. Wintime on digitaalisen ja automatisoidun taloushallinnon kokonaisratkaisu. Järjestelmä on helposti integroitava ja sen käyttöönotto on kustannustehokas ja nopea. Wintime koostuu kirjanpidon ympärille. Ohjelmisto on tehokkaasti automatisoitu, minkä takia rutiinityön määrä on vähäinen, ja tämän takia esimerkiksi tilinpäätökset hoituvat nopeasti ja ajantasaisesti. (Visma 2020.)

5 Tutkimuksen tulokset, kehitysideat ja johtopäätökset

5.1 Vertailu

Kahden eri toimipaikan ostolaskuprosessit ovat monella tapaa samanlaiset, mutta poikkeuksia löytyy niin järjestelmissä kuin toimintatavoissakin. Toimipaikka 1:ssä ei ole käytössä skannauspalvelua, joten laskut skannataan itse ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. 1.7.2019-31.12.2019 välisenä aikana toimipaikka 1:n asiakkaan laskuista 10,17 prosenttia oli skannattuja laskuja, määrältään se tarkoittaa 2860 kappaletta. Laskujen skannauksen valmisteluun ja skannaukseen käytettiin 99,06 tuntia eli keskimäärin kuukaudessa 16,51 tuntia. Toimipaikka 2:ssa on käytössä skannauspalvelu, joten skannauksen sijasta henkilöstö voi tehdä työtä, joka tuottaa enemmän arvoa.

Verkkolaskujen käsittelyssä ei ole eroavaisuuksia toimipaikkojen välillä. Molemmissa toimipaikoissa laskun liitteet voivat tulla joko laskun mukana, tai erikseen. Myös asiatarkastajat voivat liittää liitteen laskulle. Kuitenkin toimipaikka 1:n asiatarkastajat toimittavat usein liitteet reitittäjille, mikä aiheuttaa lisätyötä.

Molemmissa toimipaikoissa laskujen reititys on selkeää, ellei laskuilta puutu tarvittavia tietoja, kuten kustannuspaikkaa, asiatarkastajan nimeä tai osastoa. Jos laskulta löytyy jokin muu nimi, kuin asiatarkastajan tai hyväksyjän nimi, niin toimintatavat ovat erilaiset toimipaikkojen välillä. Toimipaikka 1:llä on oikeudet asiakkaansa intraan, mistä löytyy kaikki asiakkaan työntekijät ja sieltä voi tarkastaa, millä kustannuspaikalla henkilö työskentelee. Toimipaikka 2:ssa taas kysytään palkanlaskennasta, missä kustannuspaikalla henkilö työskentelee ja sitten reititetään oikealle asiatarkastajalle. Kun laskulla ei ole mitään viitetietoja, vastaavaa laskua pyritään etsimään arkistosta. Jos vastaavaa laskua ei löydy, otetaan yhteyttä laskuttajaan. Toimipaikka 1:ssä yleisesti asiatarkastaja ottaa yhteyttä laskuttajaan, kun taas toimipaikka 2:ssa yhteydenotto on reitittäjän vastuulla.

Automaatiota esiintyy molempien toimipaikkojen ostolaskuprosessissa. Automaattinen tiliöinti on käytössä molempien prosesseissa. Molemmissa toimipaikoissa on mahdollisuus myös niin sanottuun automaattiseen reititykseen. Toimipaikkojen automaattireititykset tosin ovat hiukan erilaiset. Toimipaikka 1:ssä automaatiolla voidaan ohittaa reitittäjän työ, eli toisin sanoen lasku menee viitetietojen mukaisesti suoraan asiatarkastajalle. Toimipaikka 2:n ostolaskuprosessia hyödynnetään automaattireititystä, joka mahdollistaa laskun kierron ilman asiatarkastusta tai hyväksyntää. Tämä automaattinen kierto perustuu asiatarkastajan tekemään maksusuunnitelmaan. Maksusuunnitelman voit tehdä sellaisille kiinteille laskuille, joiden loppusumma ei muutu kuukausittain. Asiatarkastaja siis tekee suunnitelman ja hyväksyjä hyväksyy sen. Tämän jälkeen seuraavan kuukauden vastaava lasku menee suoraan siirtovalmiisiin, ilman erillistä tarkastusta ja hyväksyntää.

Molemmissa toimipaikoissa laskujen tiliöinti on asiakkaan vastuulla. Toimipaikka 2:ssa hyväksyjän on mahdollista hyväksyä lasku, vaikka laskua ei olisi tiliöity. Tämä

aiheuttaa lisätyötä, sillä lasku täytyy kierrättää alusta asti uusiksi. Toimipaikka 1:ssä kyseinen ongelma ei ole mahdollista, sillä hyväksyjä ei voi hyväksyä laskuja, joilla ei ole tiliöintiä.

Hyväksynnän jälkeiset toiminnot ja tapahtumat ovat erilaiset toimipaikkojen välillä. Toimipaikka 1:ssä hyväksytyt laskut menevät Hyväksytyt -kansioon, missä tehdään vielä pienimuotoinen tarkastus laskuille. Hyvityslaskut pyritään viimeistään tässä vaiheessa kohdistamaan veloituskassaan. Tämän jälkeen laskut siirretään manuaalisesti Reskontraan siirtyvät -kansioon. Myöhemmin samana iltana laskut siirtyvät automaattisesti reskontraan. Toimipaikka 2:ssä hyväksytyt laskut taas menevät suoraan Siirtovalmis -kansioon, joka on vastaava kansio kuin Toimipaikka 1:n Reskontraan siirtyvät -kansio. Toimipaikka 2:ssä ei siis ole samanlaista niin sanottua välkansiota. Kun laskut ovat siirtyneet Siirtovalmis -kansioon, ne siirretään seuraavana aamuna manuaalisesti reskontraan. Toimipaikka 2:ssä hyvityslaskut kohdistetaan pääsääntöisesti vasta reskontrassa.

Kummassakin toimipaikassa toimittajätietojen ylläpito tapahtuu nykyään myyntireskontran puolella. Toimipaikka 1:ssä toimittajätietojen ylläpidon vastuu muuttui hiljattain, sillä ennen toimittajätietojen avaus ja muokkaus kuului ostoreskontran hoitajan tehtäviin. Maksumuistutukset ja -huomautukset tulevat molemmille toimipaikoille pääsääntöisesti samoista syistä. Unohdukset ja lomat ovat yleisimpiä syitä maksuhuomautusten saapumiseen. Ostoreskontra tarkastaa molemmissa toimipaikoissa maksuhuomautusten aiheellisuuden ja syyn, sekä mahdollisesti ottaa yhteyttä laskuttajaan, jos huomautuksen syy on epäselvä.

Toimipaikoissa käytetään eri järjestelmiä ja ohjelmistoja, mikä vaikuttaa ostolaskuprosessien erilaisuuteen. Vaikka järjestelmät ovat erilaisia, niissä esiintyvät ongelmat ovat samankaltaisia. Yleisimmät ongelmat johtuvat järjestelmien hitaudesta, joka taas vaikuttaa työntekoon. Toimipaikka 1:ssä kaikki ostolaskujen käsittelyjärjestelmän tiedostot ja kansiot eivät aina aukea niin kuin pitäisi, mutta yleensä järjestelmän uudelleenkäynnistäminen korjaa tämän ongelman. Toimipaikka 2:ssä hyväksyjät eivät aina pääse hyväksymään laskuja. Jos laskuja ei voida hyväksyä, maksatus

myöhästyy ja laskuttajat lähettävät maksuhuomautuksia. Molempien toimipaikkojen ostolaskujen käsittelyssä voidaan hyödyntää myös mobiililaitteita, mutta Toimipaikka 1:ssä niitä ei hyödynnetä. Toimipaikka 2:ssa mobiililaitteita taas käytetään kierron joka vaiheessa.

5.2 Kehitysideat

Toimeksiantajan ostolaskuprosessit tulisi saada mahdollisimman helppokäyttöisiksi, ostolaskukierro nopeaksi ja prosessissa esiintyvät ongelmat sekä hitaudet tulisi saada minimiin. Ostolaskuprosessin kehitysideat pohjautuvat niin toimeksiantajan oman toiminnan muutokseen, kuin ulkopuoliseen apuunkin. Alla olevat kehitysideat ovat peräisin minun omista kokemuksista ja havainnoista, haastatteluista sekä ostolaskuprosessien vertailussa havaituista ongelmista

Toimeksiantajalla on tarkoitus yhtenäistää eri toimipaikkojensa prosesseja samankaltaisiksi. Koska prosesseja ja toimintatapoja yhtenäistetään ja uudistetaan, niin samalla niitä voitaisiin kehittää toimeksiantajan tarpeille sopivammaksi. Koska toimeksiantajan eri toimipaikoissa on erilaiset ohjelmat, niin ainakin jossain toimipaikassa on edessä uuden järjestelmän käyttöönotto. Edessä on siis suuri muutos, jolla on vaikutusta organisaation suorituskyykyyn, mutta myös eri toimipaikkojen vertailtavuuteen. Yhtä kokonaisuutta on myös helpompi johtaa ja tarkkailla. Uuden järjestelmän hankkiminen on työkalu prosessin kehittämiseen. Uusi järjestelmä voidaan ostaa joko pakettina, tai vuokrata pilvipalveluna. Täysin uuden järjestelmän käyttöönotto on organisaatiolle iso asia ja se vaatii henkilöstöltä paljon. Tässä toimeksiantajan tapauksessa on mahdollista, että toinen toimipaikka ottaa jo toisella toimipaikalla olevan järjestelmän omaan käyttöönsä. Tämä helpottaisi käyttöönottoa, sillä organisaatioista löytyisi jo osaamista järjestelmän käyttöön ja apu olisi niin sanotusti lähellä.

Muutosjohtaminen on iso osa uuden järjestelmän käyttöönottoa. Organisaation johdon, esimiesten ja koko henkilöstön oltava valmis muutokseen. Koko henkilöstöllä on oltava yhteinen tavoite, jotta käyttöönottoprojekti onnistuu. Johdolla on suurin vastuu muutosprosessin aikana ja heidän täytyy pitää huolta siitä, että henkilöstö tietää miksi, milloin ja miten muutos tapahtuu ja mitä se vaatii henkilöstöltä. Nykyisiin järjestelmiin liittyen on havaittu melko paljon tuottavuuteen liittyviä häiriöitä, kuten järjestelmän hitauksia ja käytön osaamattomuutta. Uutta järjestelmää hankittaessa nämä tuottavuuteen liittyvät häiriöt ja hitaudet eli tuottavuusjarrut tulisi saada minimiin, sillä niillä voi olla suurikin vaikutus ostolaskujen kiertonopeuteen.

Etenkin toimipaikka 1:ssä paperisten laskujen skannaus ja käsittely vie paljon aikaa sekä resursseja, joten siihen asiaan olisi syytä panostaa. Skannauksen nopeuttamista ja tehostamista voisi parantaa hyödyntämällä älyskannausta. Älyskannaus tarkoittaa siis sitä, että ohjelma poimii skannatulta laskulta kirjanpidossa ja ostolaskujen käsittelyssä tarvittavat tiedot. Älyskannaus automatisoi ostolaskuprosessia ja samalla vähentää manuaalista työtä (Kaareljärvi & Salminen 2018, 102). Mielestäni kuitenkin skannauspalvelun käyttöönotto olisi järkevämpää kuin älyskannauksen käyttöönotto, sillä skannauspalvelua hyödynnetään jo osassa toimipaikoissa. Skannauspalvelu on jo siis kokemusta ja tietämystä organisaation sisällä. Ulkoistamalla skannauspalvelun virheriskit vähenevät huomattavasti.

Koko skannauksen voisi unohtaa, jos laskuttajat lähettäisivät vain verkkolaskuja. Suomessa noin 70 prosenttia yrityksistä lähettää verkkolaskuja. Suurimmissa organisaatioissa vastaanotettujen verkkolaskujen osuus on 80–100 prosenttia, eikä monet suuret yritykset enää ota vastaan paperisia laskuja. (Kaareljärvi & Salminen 2018, 72.) Verkkolaskujen osuuden kasvattaminen vähentäisi laskujen käsittelijöiden ja reitittäjien työmäärää. Myös kustannukset pienentyisivät, jos paperisten laskujen määrä vähentyisi. Toimipaikka 1:ssä, puolen vuoden aikana (1.7.2019. – 31.12.2019.) verkkolaskujen osuus kaikista asiakkaalle saapuneista laskuista oli noin 83 prosenttia. Lukema on kohtuu hyvä, mutta sitä voisi varmasti parantaa. Ostolaskujen käsittelijän on oltava aktiivinen. Jos ostolaskujen käsittelijät huomaavat saavansa paperilaskuja toimittajilta, joilla on mahdollisuus verkkolaskuihin, on heiltä

pyydettyä verkkolaskua. Toimeksiantaja voisi ottaa yhteyttä laskuttajiin ja pyytää heitä siirtymään verkkolaskutukseen, jos vaan suinkaan on mahdollista. Toimeksiantaja voisi myös ottaa verkkolaskujen vastaanottamisen edellytykseksi tehdessään uusia toimittajasopimuksia. Verkkolaskutukseen siirtyminen vähentää yleisesti myös laskuttajan kustannuksia.

Ostolaskuprosessissa eniten aikaa vie ostolaskujen käsittely. Automaation lisäämisellä ja käsiteltävien laskujen minimoimisella säästettäisiin rutkasti aikaa. Toimeksiantajayrityksen ostolaskuprosessia voitaisiin kehittää lisäämällä automaatiota prosessin eri vaiheisiin. Robotiikka ja tekoäly kulkee nykyään käsi kädessä taloushallinnon prosessien kanssa. Niiden tehtävänä on vapauttaa ihmiset enemmän arvoa tuottaviin työvaiheisiin. Toimeksiantajalla on jo käytössä automatiikkaa, mutta sitä voisi lisätä ja hyödyntää enemmän. Automaatiikkaa voidaan siis lisätä järjestelmien kokonaisvaltaisella hyödyntämisellä sekä hankkimalla uusi automatiikka sisältävä järjestelmä. Järjestelmien käyttäjien tulisi myös osata hyödyntää enemmän jo olemassa olevaa automaatiota, sillä esimerkiksi ostolaskujen käsittelyjärjestelmän käyttäjien on mahdollista tehdä erilaisia toimintoja, jotka mahdollistavat automaatiota. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi automaattikirjaus ja -reititys, jotka mahdollistavat automaattisen tilikirjauksen sekä reitityksen. Jotta toiminnot saadaan toimiviksi, on laskuilta löydettävä tarpeelliset viitetiedot, kuten kustannuspaikka, laskun asiatarkastaja tai laskutettavat tuotteet ja palvelut. Tarvittavat viitetiedot riippuvat toiminnosta. Tällaiset toiminnot ovat toimeksiantajayrityksessä kuitenkin liian vähäisiä.

Ostolaskujen käsittelyä voidaan vähentää automaatiolla, mutta myös omalla toiminnalla. Ostolaskujen kierrätys ja maksatus ilman asiatarkastusta ja hyväksyntää nopeuttaa ostolaskujen kiertoa huomattavasti. Toimipaikka 2:ssa tämän tyylinen toiminta on jo käytössä. Tällainen kierto on mahdollista sellaisille laskuille, jotka ovat kiinteitä kuukaudesta toiseen. Se, että tämän tyylistä automaattista kiertoa ei ole, voi johtua myös asiakkaasta. On mahdollista, että asiakas haluaa kaikille laskuille laskukohtaisen tarkastuksen ja hyväksynnän. Ostolaskujen kierto ilman tarkastusta ja hyväksyntää vähentää niin toimeksiantajan, kuin asiakkaankin työtehtäviä. Samalla

ostolaskujen kierto nopeutuisi ja maksuhuomautukset sekä -muistutukset vähentyisivät. Molemmissa toimipaikoissa yhdellä laskulla saattaa olla useampi hyväksyjä. Käsiteltäviä laskuja voidaan siis minimoida välttämällä laskun hyväksynnän jakamista useammalle henkilölle. Tämä vaikuttaa ostolaskujen kiertonopeuteen, sekä vähentää hyväksyjän työmäärää.

Tekemistäni haastatteluista myös ilmeni, että osa ostolaskuprosessiin liittyvistä ongelmista johtuvat asiakkaiden toiminnasta. Esimerkiksi suurin syy maksuhuomautuksien ja -muistutuksien saapumiseen johtuu siitä, että asiatarkastajat tai hyväksyjät eivät jostain syystä tee omaa osuuttaan ajallaan. Suurin osa maksuhuomautuksista tulee loma-aikaan, kuten kesällä. Tämä johtuu siitä, että asiatarkastajalle tai hyväksyjälle ei ole lisätty tuuraajaa. Asiakkaat eivät aina edes tiedä, kuka heidän tuuraajansa on, joten miten toimeksiantaja voisi tietää. Myös ostolaskujen käsittelyohjelman käytössä on ilmennyt ongelmia. Kaikki asiatarkastajat eivät tiedä, minne sellaiset laskut siirretään, jotka eivät kuulu heille. Jotkut asiatarkastajat esimerkiksi siirtävät laskut Rondon ”selviteltävät” -kansioon, vaikka ne pitäisi siirtää ”keskeytyneet” -kansioon. Jos laskuja siirretään väärään kansioon, on mahdollista, että laskut erääntyvät. Laskujen erääntymiset lisäävät niin sanottua arvoa tuottamatonta työtä.

Asiakkaille tulisi kertoa tarkasti, mitkä asiat kuuluvat heidän vastuulleen. Toimeksiantaja voisi vaikkapa lähettää tarkat ohjeet kaikille asiatarkastajille ja hyväksyjille, että kuinka toimia missäkin tilanteessa. Myös toimeksiantajan ja asiakkaan välistä kommunikointia pitäisi parantaa, sillä monet virheet syntyvät tiedon puutteesta. Asiakkaille voisi myös järjestää niin sanotut koulutuspäivät, jossa kaikki tarvittavat asiat käytäisiin läpi.

5.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyö antaa yleisen kuvan toimeksiantajan kahden eri toimipaikan ja asiakkaan ostolaskuprosesseista. Työssä perehdytään myös sähköiseen taloushallintoon, ostolaskuprosessiin ja niihin liittyviin käsitteisiin sekä havaittuihin ongelmiin.

Opinnäytetyössä myös pohditaan, mitä uuden järjestelmän sekä uusien toimintatapojen muutos vaatii organisaatiolta. Mielestäni siihen löytyi kattavasti tietoa. Jotta ostolaskuprosesseista saadaan kattava kokonaiskuva ja niissä esiintyvät ongelmat havaitaan, täytyy prosessit kuvata mahdollisimman selkeästi. Prosesseja onkin hyvä kuvata esimerkiksi prosessikaavion avulla, niin kuin tässä opinnäytetyössä on tehty. Prosessikaavio helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä, sekä edesauttaa löytämään prosessissa esiintyviä ongelmakohtia.

Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajan ostolaskuprosessissa esiintyviä ongelmia. Yleisestihän prosessin kehittäminen on lähtöisin jostakin havaitusta ongelmasta, tai sitten organisaatio haluaa vain parantaa suorituskyykyään prosessien kehittämisellä. Ostolaskuprosessissa suorituskyyvyn parantaminen tarkoittaa esimerkiksi tehokkuuden lisäämistä, läpimenoaikojen nopeuttamista tai prosessissa syntyvien tapahtumien laadun parantamista. Toimeksiantajan tilanteessa kehitysprosessi ei pohjaudu esimerkiksi johdon tulostavoitteisiin, vaan toiminnan yhtenäistämiseen. Kun toiminta ja järjestelmät ovat yhtenäisiä, on myös organisaatiota helpompi johtaa.

Tutkimuksista ja haastatteluista ilmeni, että molempien toimipaikkojen ostolaskuprosessit ovat päällisin puolin melko samanlaisia ja järjestelmiin sekä toimintatapoihin oltiin melko tyytyväisiä, vaikkakin niistä löytyi parannettavaa. Molemmissa toimipaikoissa ostolaskujen kiertoa pystytään nopeuttamaan pienillä muutoksilla, kuten minimoimalla ostolaskuprosessissa esiintyviä manuaalisia virheitä eli toisin sanoen olemalla huolellisempi. Pieneksi muutokseksi voisi laskea myös asiakkaan paremman opastamisen, sekä toimeksiantajan ja asiakkaan välisen kommunikaation lisäämisen. Ostolaskujen kierto on hyvä saada mahdollisimman nopeaksi, sillä onhan laskujen ajoissa maksaminen tärkeää myös omasta, että maksun saajankin näkökulmasta.

Koska toimintatavat ja järjestelmät pyritään saamaan yhtenäisiksi, on ainakin jossain toimipaikassa otettava käyttöön uusi järjestelmä. Olisi myös erittäin järkevää, että toimipaikka 1:ssä otettaisiin käyttöön skannauspalvelu, sillä paperisten laskujen kä-

sittelyyn kuluu todella paljon aikaa ja resursseja. Tällä hetkellä toimeksiantajan taloushallintoa kutsutaan sähköiseksi taloushallinnoksi, sillä taloushallinnon tehtävät, kuten ostolaskujen käsittely ja kirjanpito tapahtuvat sähköisesti, mutta ostolaskuprosessissa esiintyy myös paperia. Toimeksiantaja voisi ottaa tavoitteeksi siirtyä digitaaliseen taloushallintoon. Digitaalinen taloushallinto tarkoittaa siis sitä, että taloushallinnon tietovirrat ja käsittelyvaiheet ovat automatisoituja ja käsittely tapahtuu digitaalisessa muodossa, ilman paperia. Ajoittain tehtävät pienet muutokset vievät kohti digitaalisuutta. Digitaalinen taloushallinto mahdollistaa nopeamman ja sulavamman ostolaskuprosessin.

Monet ostolaskuprosessissa esiintyvät ongelma johtuivat asiakkaiden toiminnasta. Asiakkaiden perehdyttäminen ja koulutus vähentää niin toimeksiantajan, kuin asiakkaidenkin arvoa tuottamatonta eli niin sanottua turhaa työtä. Tutkimuksesta myös ilmeni, että kaikkea saatavilla olevaa automaatiota ei joko uskalleta, haluta tai osata hyödyntää, tai sitä hyödynnetään vain osin. Tällaista vain osin hyödynnettyä automaatiota ovat esimerkiksi automaattikirjaus ja -reititys. Koska kaikkea mahdollisuuksia ei hyödynnetä, suuri osa käytössä olevien järjestelmien kapasiteetista jää käyttämättä. Automaation hyödyntäminen kannattaa nostaa jalustalle uutta ostolaskujen käsittelyjärjestelmää hankittaessa. Opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana tulevalle toimintatapojen ja järjestelmien yhtenäistämiselle.

Kun verrataan tämän opinnäytetyön kehitysideoita muihin samankaltaisiin opinnäytetöihin sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin, niin voisi sanoa, että nämä havaitut ongelmat ovat melko yleisiä. Verkkolaskujen osuuden kasvattaminen ja automatisoinnin lisääminen toistuvat monissa samankaltaisissa opinnäytetöissä. Näitä samoja ongelmia havaittiin myös Nielikäisen (2019), Saarisen (2017) ja Saaraisten (2018) tekemissä opinnäytetöissä, joista on enemmän tietoa luvussa yksi. Koska nämä ongelmat ovat yleisiä ja tunnistettuja, niin yhä useampi yritys siirtyy sähköiseen, ellei jopa digitaaliseen taloushallintoon. Muiden yritysten siirtyminen sähköiseen tai digitaaliseen taloushallintoon taas mahdollistaa toimeksiantajan päämäärän eli taloushallinnon digitalisoinnin.

Lähteet

- Alamäki, A. & Luukkonen, J. 2002. eLearning. Osaamisen kehittämisen digitaaliset keinot: strategia, sisällöntuotanto, teknologia ja käyttöönotto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alapiha, M. 2016. Laskujen skannauspalvelu. OWS blogi. 18.10.2016. <https://www.ows.fi/ows-blogi/skannauspalvelu>. 8.1.2020.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1993/19931501#O2-2L22P209b>. 12.2.2020.
- Azets. 2020. Ostolaskujen kierrätys. https://www.azets.fi/ohjelmistopalvelut/ostolaskujen-kierratys/?gclid=Cj0KCQiAjfwBRCkARIsAl-qSWIPQReqg6W2UxStdUtx1DkN4OozfHr5uOgNsz-QWPBqGSp0PElxdw60aAuxJEALw_wcB. 17.1.2020.
- Basware. 2020. Hankinnasta maksuun. <https://www.basware.com/fi-fi/ratkaisut/hankinnasta-maksuun>. 17.1.2020.
- CGI. 2019. Ostolaskujen käsittely. <https://www.cgi.fi/fi/rondo-ostolaskujen-kasittely>. 15.10.2019.
- CGI. 2019. Raindance. <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/raindance>. 15.10.2019.
- CGI. 2019. Rondo. <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/rondo>. 15.10.2019.
- Eklund, I. & Hakonen, M. 2018. Laskutuksen taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit 2007.
- Haikola, I. & Järvinen, H-M. 2004. Käyttöjärjestelmät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa – Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Helsinki: SKAF ry.
- Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt: tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Espoo: ProCountor.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyötyläinen, R. & Kalliokoski, P. 2001. Tietojärjestelmien käyttöönottoprosessi. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvenpää, P. & Hänninen, J. 2011. Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly – Bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma Talent.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: Unipress cop.
- Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön! Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä. Helsinki: Sedecon.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Nielikäinen, T. 2019. Ostolaskuprosessi ja sen riskipisteet toimeksiantajayrityksessä. Karelia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/226578/Nielikainen_Teemu_2019_06_15.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jokioinen: E-Oppi Oy.
- Puutio, R. & Heikkilä, J-P. 2018. Organisaatio prosessina – Muodonmuutoksen konsultointi. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.
- Saarainen, P. 2018. Ostolaskuprosessin kuvaaminen ja kehittäminen. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147012/Saarainen_Piia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saarinen, S. 2017. Ostolaskuprosessi ja sen tehostaminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Johdon assistentin ja kielten koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128427/Sara%20Saarinen%20ONT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Savolainen, T., Saaren-Seppälä, K. & Savolainen, S. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Tilastokeskus. 2020. Yritysrekisteri. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html. 1.4.2020.
- Toimeksiantajayrityksen internet-sivut 2020.
- Tonteri, P. 2012. *Järjestelmä uudistus: kuinka norsu syödään pala palalta*. Teoksessa Saarti, J. & Tuomi, P. Kirjastojärjestelmät vai kirjastot ilman järjestelmää. Helsinki: BJT Finland Oy. 61–87.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi-Sorjonen, P. & Kosonen, P. 2015. Tilikausi. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Työterveydenlaitos. 2020. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Työterveydenlaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>. 8.1.2020.

- Työterveydenlaitos. 2020. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>. 8.1.2020.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Visma. 2020. Lasku – Mikä on lasku? <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/l/lasku/>. 13.1.2020.
- Visma. 2020. Näin onnistut ERP-järjestelmän vaihtoprojektissa. <https://www.visma.fi/tietopankki/artikkeli/nain-onnistut-erp-jarjestelman-vaihtoprojektissa/>. 20.1.2020.
- Yrityksen-perustaminen. Sähköinen taloushallinto. 2020. <https://yrityksen-perustaminen.net/sahkoinen-taloushallinto/>. 10.2.2020.
- Yrittäjät. 2019. Yrittäjyys Suomessa. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yritysjyys-suomessa-316363>. 7.10.2019.

Reskontra-asiantuntijan sähköpostihaastattelurunko

Haastateltavan nimi ja työnimike:

**Mitä ohjelmistoja teillä käytetään ostolaskujen käsittelyyn sekä ostoreskont-
ran hoitoon?**

-

**Kuvaisitteko ostolaskuprosessin mahdollisimman tarkasti. Laitan kuvauksen
Toimipaikka 1:n ostolaskuprosessista, niin sinun ei tarvitse kirjoittaa koko
prosessia, pelkästään vain eroavaisuudet.**

Toimipaikka 1:n ostolaskuprosessi:

-

**Haluaisin tietää, millaisia ongelmia/kehityskohteita teidän ostolaskuproses-
siin tai järjestelmiin liittyy. Ja mikä siinä taas on toimivaa. Laitan alle eri vai-
heita sekä avustavia kysymyksiä, niin on helpompi vastata. Kirjoittaisitteko
ylös kaiken, mitä mieleen tulee, kiitos.**

Paperiset laskut. Skannaatteko itse? Onko käytössä älyskannausta? Voisiko hoi-
taa helpommin tai jollain muulla tavalla? Pitääkö skannatun laskun tiedot täyttää
ostolaskujen käsittelyjärjestelmään? Arkistoitteko paperit? Muuta hyvää/huonoa?

-

Sähköiset laskut. Joudutteko täyttämään laskun perustietoja vai riittääkö tarkas-
tus? Muuta hyvää/huonoa?

-

Laskujen liitteet. Tulevatko laskun liitteet aina laskun mukana vai erikseen?
Kuinka niiden kanssa muuten toimitaan? Kehitysideoita? Muuta hyvää/huonoa?

-

Reititys. Onko selkeää, kenelle reititetään? Miksi? Kehitysideoita?

-

Liittykö ostolaskuprosessiin automaatiota, tekoälyä tai robotiikkaa? Automaatiomallit? Voisiko olla enemmän? Mitä voisi automatisoida?

-

Hylätyt laskut. Mitä niille tapahtuu? Voisiko omaa toimintaa muuttamalla vähentää hylättyjä laskuja? Onko niiden käsittelytavassa jotain huonoa/hyvää?

-

Voisiko kierron muita vaiheita kehittää? Esim. hyväksytyjen, keskeytettyjen, yms. laskujen käsittely?

-

Toimittajatietojen ylläpito. Kuuluuko teidän tehtäviin? Jos kyllä, niin kuinka se tapahtuu? Onko siinä jotain hyvää/huonoa? Voisiko kehittää?

-

Maksumuistutukset/-kehotukset. Kuka käsittelee maksumuistutukset? Minkä takia maksumuistutuksia/kehotuksia tulee? Voisiko niitä ehkäistä omalla toiminnalla? Mikä huonoa/hyvää niiden käsittelyssä on?

-

Turha työ. Onko ostolaskuprosessissa jotain turhia työvaiheita? Täytyykö joku sama asia tehdä vaikkapa kaksi kertaa? Voisiko jotkut työvaiheet poistaa kokonaan? Muuta kehitettävää?

-

Ohjelmistot. Mitä hyvää/huonoa on käytössänne olevissa ohjelmistoissa? Hitaus? Selkeys? Helppous? Muuta mainittavaa?

Ostolaskujen käsittely:

Reskontra:

Mobiililaitteet. Käytättekö mobiililaitteita ostolaskujen käsittelyyn? Käyttävätkö asiattarkastajat/ hyväksyjät mobiililaitteita tarkastukseen/hyväksyntään?

-

Muuta. huonoa/hyvää/kehitettävää ostolaskuprosessissa?

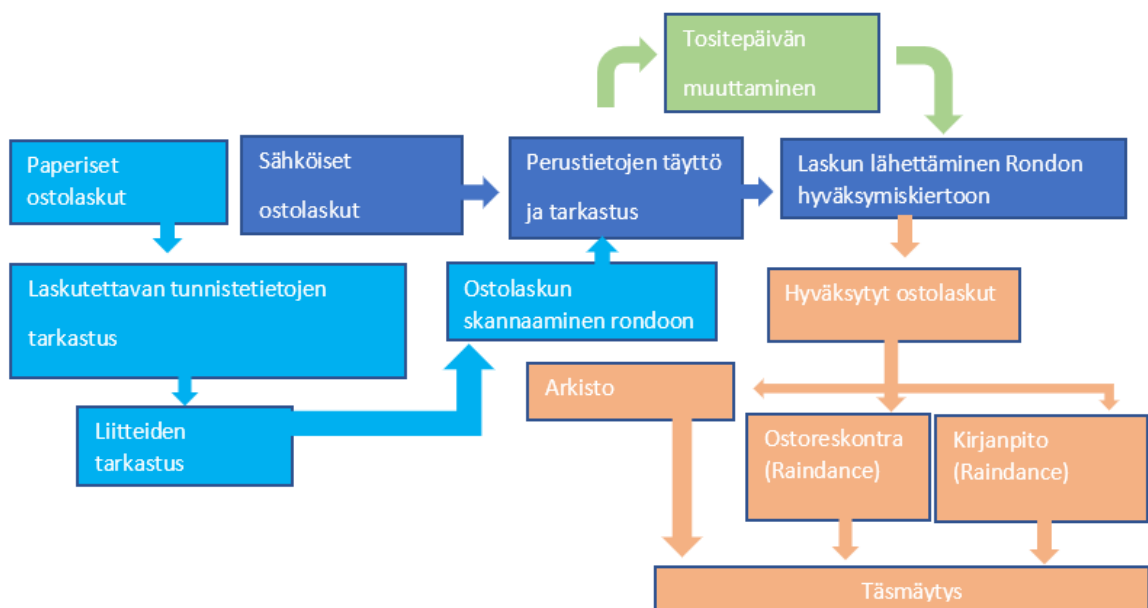
-

Suuret kiitokset!

Ostolaskujen reitittäjän haastattelurunko

Kysymykset

- Mitä ohjelmistoja teillä käytetään ostolaskujen käsittelyyn sekä ostoreskontoran hoitoon?
- Millaisia ongelmia olet havainnut ostolaskuprosessin eri vaiheissa?
- Onko näihin esiintyneisiin ongelmiin kehitysideoita?
- Onko järjestelmissä ja järjestelmien käytössä ilmennyt ongelmia? Mitä hyvää järjestelmissä on?
- Muuta parannettavaa?



Toimipaikka 1:n ostolaskuprosessin vaiheet.