

Ella Lundström

KOHTI DIGITAALISEMPAA TULEVAISUUTTA

Isännöinti- ja tilitoimiston kehittäminen

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2020**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kesäkuu 2020	Tekijä/tekijät Ella Lundström
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi KOHTI DIGITAALISEMPAA TULEVAISUUTTA. Isännöinti- ja tilitoimiston kehittäminen		
Työn ohjaaja Janne Peltoniemi	Sivumäärä 30+1	
Työelämäohjaaja Jyrki Veijola		
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona pienelle isännöinti- ja tilitoimistolle, joka sijaitsee Keski-Pohjanmaalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyritys pystyisi kehittämään liiketoimintaansa, sekä mallintaa nykyisten prosessien nykytila. Yrityksessä on tarkoitus ottaa käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, joten työ pohjautui myös siihen mietittäessä, voitaisiinko kehitysideoita toteuttaa juurikin toiminnanohjausjärjestelmän avulla.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin digitalisoitumista, toiminnanohjausjärjestelmää, taloushallintoa sekä taloushallinnon prosesseja. Teoriaosuudessa hyödynsin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä verkkosivuja.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua yrityksen työntekijöille, omaa havainnointia vieraillessani yrityksessä, sekä lisäksi sain hyödyntää yrityksen strategiaa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi prosessikaaviot ostolasku-, palkanlaskenta- sekä kirjanpito prosessista. Näiden sekä aineiston pohjalta syntyi oma ratkaisuesitys sisältäen kehitysideoita liiketoimintaa varten ja samalla peilaten näitä ideoita kahteen eri valitsemaani taloushallinnon toiminnanohjausjärjestelmään.</p>		
Asiasanat Digitalisaatio, ERP, prosessi, taloushallinto, toiminnanohjausjärjestelmä		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2020	Author Ella Lundström
Degree programme Business Administration		
Name of thesis TOWARDS A MORE DIGITAL FUTURE. Development of a Estate Management and Accounting Firm		
Supervisor Janne Peltoniemi		Pages 30+1
Instructor Jyrki Veijola		
<p>The thesis was made as a commission to a small estate management and accounting firm which is located in Central Ostrobothnia. The purpose of the thesis was to find out how the target company would be able to develop its business and model the company's current state of processes. The company is planning to introduce a new ERP-system, so the work was based on considering whether the development could be implemented with a new ERP-system.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on digitalisation, ERP-system (Enterprise Resource Planning system), financial management and financial management process. In the theoretical part related literature and websites.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative research. Theme interviews with the employees and observation while visiting the company were the methods used to collect the data. The strategy of the company was also used for thesis.</p> <p>The result of the thesis was new process models for purchasing invoice, payroll and accounting. Based on this and the material of research, my own solution proposal including development ideas for business were created and at the same time these were mirrored into two different ERP-systems of my choice.</p>		
Key words Digitalisation, Enterprise Resource Planning, ERP, financial management, process		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 DIGITALISAATIO	2
2.1 Digitalisaation hyödyt	2
2.2 Digitalisaation haasteet	3
3 TALOUSHALLINTO	5
3.1 Sähköinen taloushallinto	5
3.2 Digitaalinen taloushallinto.....	6
3.3 Taloushallinnon prosessit	6
4 JÄRJESTELMÄT	8
4.1 Erillisjärjestelmät.....	8
4.2 ERP, toiminnanohjausjärjestelmä.....	8
4.3 ERP hyödyt ja haasteet.....	9
5 PROSESSI	11
5.1 Liiketoimintaprosessit.....	11
5.2 Prosessijohtaminen	12
5.3 Prosessin mallintaminen	12
5.4 Prosessisymboliikka	13
6 ANALYYSI	15
6.1 Tutkimusongelma ja tavoite.....	15
6.2 Tutkimusmenetelmä	16
6.2.1 Teemahaastattelun tulokset	17
6.2.2 Luotettavuus	18
6.3 Nykytilanne kohdeyrityksessä.....	19
6.3.1 Ostolaskuprosessi.....	20
6.3.2 Palkanlaskentaprosessi.....	21
6.3.3 Kuukausittainen kirjanpito-prosessi	22
6.4 Ratkaisuesitys	23
6.4.1 Procountor	25
6.4.2 Lemonsoft	26
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Taloushallinnon prosessit.....	7
KUVIO 2. Prosessien kuvaaminen.....	13

KUVIO 3. Ostolaskuprosessi.....	18
KUVIO 3. Palkanlaskentaprosessi.....	19
KUVIO 4. Kuukausittainen kirjanpito-prosessi.....	20

1 JOHDANTO

Digitalisaatio näkyy nykyään yhä useamman yrityksen sekä kansalaisen arjessa. Digitalisaatio on mahdollistanut varsinkin yrityksissä aikaa vievien työvaiheiden automatisointia ja samalla tehostanut työntekoa. Toimialoista etenkin tilitoimistot ovat kokeneet isojakin mullistuksia digitalisaation parissa, kun perinteisestä taloushallinnosta on siirrytty sähköiseen ja siitä vielä digitaaliseen ja automatisoituun taloushallintoon. Jotta yritykset pysyvät muutoksessa mukana, on niiden oltava valmiita kehittämään ja omaksumaan uusia toimintatapoja ja jopa uusia järjestelmiä, huomioiden kuitenkin samalla asiakkaiden tarpeet. Kehityskohteiden etsimiseen voidaan esimerkiksi käyttää prosessien mallintamista, kuten tässä opinnäytetyössä tehtiin.

Opinnäytetyöni sai alkunsa pienen isännöinti- ja tilitoimiston tarpeesta kehittää toimintaansa. Yrityksessä oli vastikään tapahtunut omistajanvaihdos, ja uusi omistaja halusi yhä kehittää ja kasvattaa yritystä. Kohdeyrityksessä on lisäksi tarkoitus ottaa käyttöön kesällä 2020 uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja opinnäytetyöni toimii myös hyvänä pohjana sille. Yrityksellä ei entuudestaan ole laajaa toiminnanohjausjärjestelmää käytössä, vaan monet työtehtävät hoituvat vielä perinteisesti manuaalisesti.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy digitalisaatioon, taloushallintoon ja taloushallinnossa hyödynnettäviin järjestelmiin sekä prosesseihin. Yrityksessä oli tarve myös aluksi mallintaa nykyiset prosessit ja tunnistaa niiden pohjalta parannus- ja kehitysideoita tulevaa toiminnanohjausjärjestelmää varten. Prosessien mallintamista varten toteutettiin haastattelu kaikille yrityksen työntekijöille.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään yrityksen nykytila, tutkimuksen pohjalta muodostuneet prosessikaaviot sekä oma ratkaisuesitykseni kehitysideoista toimintaa varten. Empiirinen osuus pitää sisällään myös lyhyen katsauksen kahteen eri taloushallinnon järjestelmään. Tämän jälkeen on vielä johtopäätökset sekä pohdinta. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoa kokonaisvaltaisesti tili- ja isännöintitoimiston tehtävistä, oppia prosessimallinnusta ja -kehittämistä sekä toteuttaa havaintoihin ja tutkimukseen perustuva ratkaisuesitys, joita voitaisiin oikeasti toteuttaa myös taloushallinnon järjestelmällä.

2 DIGITALISAATIO

Digitalisaatiosta ja sen lisääntymisestä arjessa puhutaan useasti eri yhteyksissä, mutta mitä sillä oikeasti tarkoitetaan? Digitalisaatiolle ei ole vakiintunutta määritelmää, mutta sitä kuvataan hyvin samankaltaisin sanoin eri tahoilla. Monet saattavat ajatella, että digitalisaatio tarkoittaa tietokoneiden lisääntymistä, mutta yksiselitteinen totuus se ei ole. Digitalisaatio tarkoittaa olemassa olevan tiedon siirtämistä, tallennusta ja käsittelyä verkossa (Itkonen 2015). Helpottaakseen digitalisaation ymmärtämistä, voidaan puhua internet-taloudesta, koska internet on se asia, joka mahdollistaa digitalisoitumisen. Yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä esimerkkinä arjessa näkyvästä digitalisaatiosta voidaan sanoa esimerkiksi Uber eli taksin tilaaminen älypuhelimien sovelluksella tai ruuan tilaaminen älypuhelimella valmiiksi odottamaan noutoa ruokapaikasta. (Suomela 2017.)

Digitalisaatio aiheuttaa muutoksia arjen askareisiin, mutta myös yritysten toimintatapoihin. Digitalisaation avulla aikaisemmat, paljon manuaalistakin työtä vaatineet toimenpiteet, voidaan hoitaa nopeammin ja jouhevammin erilaisten kehittyneiden toimintatapojen ja mahdollisuuksien myötä. Yksi hyvä esimerkki työpaikasta, joka on kohdannut digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja muutoksia, on tilitoimistot. Aikaisemmat paperisesti hoidetut taloushallinnon tehtävät siirtyvät yhä enemmän sähköiseen ja automatisoituun muotoon. (Suomela 2017.)

2.1 Digitalisaation hyödyt

Digitalisaation voidaan katsoa tuoneen monia mahdollisuuksia niin kansalaisille arkeen, mutta etenkin yrityksille, jotka hyödyntävät sitä. Digitalisaation myötä yksinkertaisia työtehtäviä voidaan automatisoida ja karsia pois, samaan aikaan tehostetaan myös työntekoa. Samalla, kun rutiininomaisia manuaalisia työtehtäviä automatisoidaan, vältetään myös siltä, että samaa tietoa käsittelee monta eri henkilöä yrityksessä. Monelle voi tämän kuullessa nousta ensimmäiseksi mieleen suoranainen yhteys työttömyyteen, mutta se ei ole totuus. Samanaikaisesti, kun rutiininomaiset manuaaliset työtehtävät voidaan automatisoida tai karsia, se synnyttää uusia työtehtäviä, mutta myös mahdollistaa ajankäytön toisiin ja jopa tärkeämpiinkin tehtäviin. (Heikkinen 2018.) Uusia työtehtäviä voi esimerkiksi syntyä uusien järjestelmien ja niiden hallinnan parissa, mutta aikaa voi siirtyä myös enemmän asiakkaiden konsultointiin ja neuvomiseen.

Myös toiminnan laadun voidaan katsoa useasti parantuneen, ja samalla työssä tapahtuvien virheiden määrää onnistutaan vähentämään. Yksi virheiden vähenemiseen vaikuttava tekijä on se, että manuaalinen tiedon käsittely ja tallennus vähentyvät, eikä näin pääse syntymään useasti erilaisia näppäilyvirheitä, kun tallennettu tieto on jo järjestelmässä yhden kirjauskerran jälkeen.

Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa paikasta riippumattoman työskentelyn, eli työt voi hoitaa myös kotoa etänä. Järjestelmät toimivat, kunhan on toimiva nettiyhteys ja toimivat järjestelmät. Tarvittavat tiedostot, ostolaskut, tositteet, kuitit ja muut löytyvät järjestelmistä, eikä niitä tarvitse enää fyysisesti mapittaa toimistoon pölyttymään. Voidaan siis myös sanoa vielä yhtenä hyötynä se, että päästöjä onnistutaan vähentämään näillä muutoksilla. (Lahti & Salminen 2014, 32–33.)

2.2 Digitalisaation haasteet

Samanaikaisesti, kun digitalisaatio tarjoaa hyötyjä ja mahdollisuuksia, se voi jopa pelottaa yrityksiä – varsinkaan jos ei ymmärretä, mistä digitalisaatiossa on kyse. Digitalisaation tuomista hyödyistä puhutaan paljon, mutta lopulta on myös paljon yrityksestä ja työntekijöistä kiinni, minkälaista tulosta digitalisoinnin myötä saadaan. Digitalisoinnin myötä yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja siihen tulee osata mukautua, paikalleen ei voi jäädä. (EY Finland, 2016.)

Vaikka automaattisesti digitalisaation käyttöönotto ei tarkoita työpaikkojen vähentymistä, haasteena voidaan pitää sitä, että rutiininomaiset työtehtävät vähenevät. Rutiininomaisten työtehtävien vähentyessä yrityksessä tulisi huomata, että henkilöstöllä on tarve uuden oppimiseen sekä uusien palveluiden kehittämiseen. Haasteena, mutta samalla mahdollisuutena voidaan nähdä myös se, että digitalisaatio synnyttää myös täysin uusia työtehtäviä ja työmarkkinoilla kaivataan nyt jo osaavaa henkilöstöä uusiin työtehtäviin digitalisaation parissa. (Rydman 2019.)

Digitalisaation ja sen kehittymisen myötä, useat asiakkaat alkavat kaipaamaan sähköisiä palveluita perinteisten sijaan, joten tilitoimistojen pitää kyetä vastaamaan mukautuvaan tilanteeseen (Lahti & Salminen 2014, 30–31). Jos osaamista tai halua tämän saralla yrityksessä ei ole, ei voi haaveilla pysyvänään kilpailussa mukana. Digitalisaation kehityksellä Suomessa on ollut haasteita, eikä Suomen tilanne ole kehittynyt, kuten alun perin oli ennustettu. Haasteita kehitykselle on tuonut esimerkiksi sopivien taloushallintojärjestelmien puuttuminen, organisaatioiden kyky oppia nopeasti kehittyviä ja

muuttuvia toimintamalleja ja järjestelmiä sekä käytännön monimutkaisuus, eikä tähän kehitykseen ole siksi helposti lähdetty yrityksissä mukaan. (Lahti & Salminen 2014, 29–30.)

3 TALOUSHALLINTO

Sanna Lahti ja Tero Salminen (2014, 16) ovat kirjassaan Digitaalinen taloushallinto, määritelleet taloushallinnon termiä seuraavin sanoin:

Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen.

Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen sekä sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa taloudellista informaatiota pääasiallisesti yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajille. Sisäinen laskentatoimi tuottaa taas taloudellista ja tärkeää informaatiota yrityksen johdolle. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Perinteisimpiä taloushallinnon tehtäviä ovat kirjanpito, laskentatoimi, palkanlaskenta, tilintarkastus ja veroneuvonta. Taloushallinnon tärkeänä tehtävänä onkin huolehtia yrityksen taloudellisesta resurssien riittämisestä sekä tuottaa yrityksen johdolle arvokasta tietoa taloudesta. Taloushallintoa hoidetaan yritysten omalla talousosastolla, mutta yhä useampi yritys ulkoistaa taloushallinnon hoidon tilitoimistolle. Ulkoistamalla taloushallinnon yritys pystyy keskittymään täysin omaan liiketoimintaansa ja raportit liiketoimintaa varten saadaan tilitoimistolta. (Ahola 2010.)

3.1 Sähköinen taloushallinto

Nykyään enenemissä määrin taloushallinto on siirtynyt perinteisestä taloushallinnosta sähköiseen taloushallintoon ja jopa digitaaliseen ja automatisoituun taloushallintoon. Perinteisessä taloushallinnossa paperiset tositteet, kuten kuitit, laskut ja pankin tiliotteet toimitetaan kerran kuukaudessa tilitoimistolle postitse tai viemällä ne suoraan tilitoimistoon itse. Yleensä perinteinen taloushallinto seuraa aina kuukauden jäljessä. (Finago). Perinteinen taloushallinto koetaan monesti työläämpänä, sekä asiakasyrityksen, että tilitoimiston osalta, joten sähköiseen taloushallintoon on alettu siirtymään.

Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto käsitetään arkikielessä yleensä samana asiana, vaikka todellisuudessa näillä on eronsa. Sähköisessä taloushallinnossa osa toimenpiteistä hoidetaan sähköisenä,

mutta osa vaatii edelleen manuaalista paperityötä. Osittainen sähköinen taloushallinto tietysti jo tehostaa prosesseja perinteiseen nähden, mutta digitaalisesta taloushallinnosta ei voida tällöin vielä puhua. (Lahti & Salminen 2014, 26.)

3.2 Digitaalinen taloushallinto

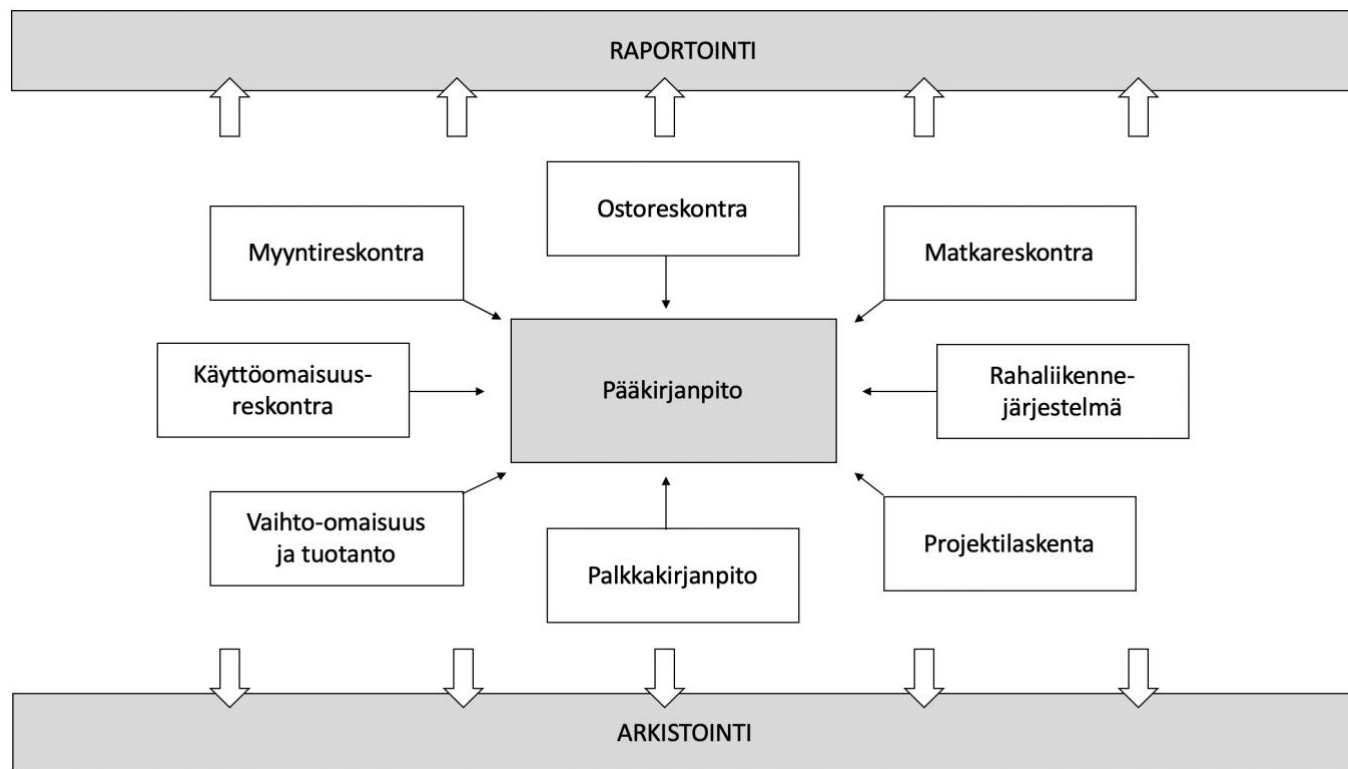
Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki tietovirrat- ja käsittelyvaiheet ovat siirtyneet digitaalisen käsittelyn ja automaation puolelle. Digitaalista taloushallintoa voisi tämän vuoksi kuvailla myös määritelmällä, automaattinen taloushallinto. Digitaalisessa taloushallinnossa tulisi kaikkea kirjanpitemateriaalia, tietovirtoja ja prosessivaiheita tarkastella yli yritys- ja sidosryhmien. Yritysten pyrkiessä mahdollisimman täydelliseen digitaaliseen taloushallintoon, tulisi kaikki taloushallinnon tietovirrat hoitaa sähköisesti kaikkien sidosryhmien, kuten toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön ja rahoittajien kanssa. Digitaalisuuteen liittyy myös olennaisena taloushallintoprosessien uudelleen kehittäminen, jossa turhat ja päällekkäiset työtehtävät pyritään kokonaan karsimaan ja jäljelle jäävät työtehtävät hoitamaan vakioidusti. Digitaalisessa taloushallinnossa esimerkiksi laskujen vastaanotto tapahtuu asiakkaalta sähköisesti, ilman paperisia versioita. (Lahti & Salminen 2014, 24–26.)

Seuraava harppaus on nyt 2020-luvulla digitaalisesta taloushallinnosta siirtyminen älykkääseen taloushallintoon. Älykkäässä taloushallinnossa järjestelmät kykenevät itse luomaan käsittelysääntöjä, kykenevät käsittelemään sekä selvittämään normaalitilanteiden lisäksi poikkeamatilanteita, analysoivat lopputuloksia ja ennustavat jopa tulevaa. Älykäs taloushallinto, tekoäly ja robotiikka tietysti vaativat taas täysin uudenlaista osaamista koko yritykseltä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14.)

3.3 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto on laaja käsite, joten paras tapa sen käsittelyyn, on jaotella se pienemmiksi osakokonaisuuksiksi ja palasiksi. Keskeisimpänä tässä kokonaisuudessa voidaan pitää pääkirjanpitoa, johon liittyvät muut osaprosessit, kuten ostolasku-, myyntilasku-, matka- ja kulu-, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito-, palkkakirjanpito-, raportointi-, arkistointi ja kontrolliprosessit. Pääkirjanpitoa voidaan siis pitää muiden osaprosessien yhdistävänä ja alkulähteenä

toimivana prosessina. (Lahti & Salminen 2014, 19.) Alla olevassa kuviossa 1 esitetään nämä pääkirjanpitoon liittyvät prosessit havainnollistamaan kokonaisuutta.



KUVIO 1. Taloushallinnon prosessit (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 19)

4 JÄRJESTELMÄT

Keskeisenä voimavarana digitalisaation tuomissa hyödyissä on yrityksen käyttämät järjestelmä- ja palveluvalinnat. Järjestelmä- ja palveluvalintoihin vaikuttaa useat tekijät, kuten toimiala, kilpailutilanne, yrityksen koko, tulevaisuuden kasvusuunnitelmat ja resurssien saatavuus. Ennen kaikkea, järjestelmävalintojen tulisi kuitenkin tukea yrityksen strategiaa. Ennen järjestelmä- ja palveluvalintojen tekoa, yrityksen olisi hyvä tehdä analyysi nykytilanteesta ja tulevaisuuden tahtotilasta. (Lahti & Salminen 2014, 219–222.)

Taloushallinnossa tietojärjestelmät voidaan luokitella kahteen eri pääryhmään: taloushallinnon erillisjärjestelmiin sekä kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2014, 34–36.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin ERP-järjestelmä.

4.1 Erillisjärjestelmät

Erillisjärjestelmät, joita voidaan kutsua myös paketti- sekä valmisohjelmistoiksi, ovat tavallisesti hyvin standardeja, sekä ominaisuuksiltaan ja toiminnallisuuksiltaan tyypillisesti varsin kattavia tietyn käyttötarkoituksen mukaiseen prosessiin. Monesti erillisjärjestelmissä kuitenkin piilee heikkous siinä, etteivät ne keskustele automaattisesti yrityksen käytössä olevien muiden järjestelmien kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 41.) Yrityksissä saattaakin olla useasti käytössä muutamia erillisjärjestelmiä, joiden välillä tietoja pitää manuaalisesti siirtää. Suomessakin näistä taloushallinnon valmisohjelmistoista löytyy omat markkinat ja toimittajat, esimerkiksi kirjanpidon- ja maksuliikenteenohjelmistoissa, ostolaskujen sähköisen käsittelyn sovelluksissa ja palkka- ja HR-ohjelmistoissa (Lahti & Salminen 2014, 41).

4.2 ERP, toiminnanohjausjärjestelmä

Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä? Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning), on yrityksen ohjaamiseen tarkoitettu laaja ja kokonaisvaltainen tietojärjestelmä (Logistiikan maailma). Teknisesti ERP-järjestelmä koostuu toisiinsa integroiduista sovelluksista, jotka

hyödyntävät kaikki samaa keskitettyä tietokantaa. ERP-järjestelmät ovat yleistyneet 1990-luvulta lähtien pääosin suuremmissa yrityksissä, mutta 2000-luvulla ryhdyttiin tuottamaan myös keskisuurille yrityksille omia ERP-ratkaisuja. (Lahti & Salminen, 2014, 40.)

Normaalisti toiminnallisuuksiltaan ERP-järjestelmät kattavat yrityksen tärkeimpiä osa-alueita, kuten myynnin, projektinhallinnan, henkilöstöhallinnan, logistiikan ja materiaalihallinnon sekä taloushallinnon. Yksinkertaisimmillaan kaikki yrityksen tiedot löytyvät yhden järjestelmän takaa. Taloushallinto on useasti keskeisessä asemassa ERP-järjestelmissä, ja se on keskeinen moduuli muiden moduulien kannalta, koska taloushallinnon tiedoissa on suuri määrä ohjaustietoja, jotka vaikuttavat muihin moduuleihin. Ohjaustietoja ovat esimerkiksi organisaatorakenne, tilikartta, kustannuspaikka- ja muut seurantakohtetiedot. (Lahti & Salminen 2014, 40.)

Yrityksellä on usein monta eri liiketoimintaprosessia, joita on voitu hoitaa yksitellen ja eri järjestelmien avulla. Toiminnanohjausjärjestelmä sitoo yhteen yrityksen tärkeät liiketoimintaprosessit ja mahdollistaa niiden hallinnan ja integroimisen yhtenäiseksi mukautuvaksi järjestelmäksi. Toiminnanohjausjärjestelmä helpottaa myös eri osastojen toimintaa keskenään, kun kaikki hallinta tapahtuu yhden järjestelmän kautta. (Lahti & Salminen 2014, 40.) Järjestelmän avulla voidaan myös tehostaa prosesseja.

4.3 ERP:in hyödyt ja haasteet

Unelmatilanteessa toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on siis yhdistää yrityksen tärkeät prosessit, jotta kaikki eivät olisi hajallaan eri järjestelmissä. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa sen, että tiedot löytyvät yhdestä paikasta ja näin ollen ovat helposti koko organisaation saatavilla. Toimivan toiminnanohjausjärjestelmän myötä saa unohtaa erilliset dokumentoinnit paperille tai Excel-tiedostoihin ja näin myös tiedon virheettömyys paranee, kun tieto ei pääse muuttumaan manuaalisessa käsittelyssä eri järjestelmien välillä eivätkä tärkeät dokumentit pääse katoamaan. Samalla, kun ERP kokoaa yhteen eri järjestelmät, vähentää se päällekkäistä tiedon käsittelyä eri järjestelmissä ja kasvattaa tehokkuutta. (Lahti & Salminen 2014, 40.)

Myös raportointi ja datan saatavuus helpottuu koko organisaatiossa, kun ne ovat yhdessä paikkaa kaikkien saatavilla. Kattava toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa ja raportoi tarvittavaa tietoa

reaaliaikaisesti. Hyvin valitulla ja oikeanlaisella käyttöönotolla toteutettu toiminnanohjausjärjestelmä voi vaikuttaa huomattavasti työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen.

Miksi kuitenkin kaikkien mahdollisuuksien jälkeen toiminnanohjausjärjestelmä tai ERP-sana, saattavat aiheuttaa hämmennystä ja tuskastumista yrityksissä? Täysin uuden järjestelmän käyttöönotto saattaa jännittää, mikäli on pidempään tottunut hoitamaan asiat omalla tavalla. Järjestelmän käyttöönotto ei myöskään tapahdu yhdessä yössä, vaan sen opettelemiseen voi kulua aikaa, ja siihen kannattaa varautua. Kustannuskysymys saattaa herätä varsinkin yrityksen johdon mieleen, miten kalliiksi tämä tulee? Nämä riskit tulisi yrityksen tiedostaa jo suunnitteluvaiheessa, ennen kuin ryhdytään ERP-järjestelmän hankintaan, ettei kaikkea työtä tehdä turhaan. (Kalliola 2016.)

5 PROSESSI

Mitä tarkoittaa prosessi? Prosessi on tapahtumaketju, joka pitää sisällään erilaisia toimintoja loogisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta. Prosessilla on alku ja loppu, ja yleensä prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Prosessilla on myös aina omistaja, joka vastaa prosessin suunnittelusta ja sen suorituskyvystä. (Hannus 1997, 41). Prosessiin liittyy useita eri käsitteitä ja termejä, joihin on tarkemmin tutustuttu tässä luvussa.

5.1 Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit ovat yrityksen toisiinsa liittyvien toimintojen kokonaisuuksia, jotka alkavat ja päättyvät siis asiakkaan tarpeeseen. Asiakkaana voi olla ulkoinen tai yrityksen sisäinen asiakas. Liiketoimintaprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen kehitys, tarjouksen laatiminen tai markkinointisuunnitelman tekeminen. Liiketoimintaprosesseja voidaan ryhmitellä eri tavoin tilanteen mukaisesti ja tärkeä lähtökohta ryhmittäessä on prosessin laajuus ja kattavuus. Yleensä liiketoimintaprosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. (Hannus 1997, 41.)

Liiketoiminnan ydinprosessit ovat yrityksen ja sen tärkeimpien sidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja (Hannus 1997, 41). Ydinprosessi on prosessi, joka tuottaa asiakkaalle tuotteen tai palvelun, ja jossa yritykselle syntyy tuottoa. Ydinprosessi syntyy asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Ydinprosesseissa asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa ja synnyttää asiakastyytyvää. Ydinprosesseihin tulisi kiinnittää huomiota ja voimavaroja. Ydinprosesseja on yleensä tukemassa tukiprosessit. Ydinprosessit koostuvat pienemmistä prosesseista, joita kutsutaan pääsääntöisesti aliprosesseiksi ja näitä voi olla lukuisia. Aliprosessista tyypillinen esimerkki on ostoprosessi. (Hannus 1997, 41.)

Tukiprosessit ovat ydinprosesseja tukevia sisäisiä prosesseja. Tukiprosessit eivät siis suoraan tuota arvoa ulkoisille asiakkaille, vaan sisäisille. Varsinkin muutostilanteissa tukiprosessit nähdään tärkeinä ja

kriittisinä, ja niiden on oltava kunnossa, jotta päästään kehittämään muita prosesseja. (Aunola, 2017.) Tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto, ATK-tuki ja logistiikkapalvelut.

5.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen tavoitteet eivät eroa perinteisestä johtamisesta, vaan molemmissa tavoitellaan samoja asioita. Johtamisen yleisiä tavoitteita ovat asiakastyytyväisyyden tuottaminen, hyvä taloudellinen tulos sekä tuottavuus ja henkilöstön tyytyväisyys. Keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, eroavat kuitenkin prosessijohtamisessa niin sanotusta perinteistä johtamisesta. (Sosiaalitaito, 1.)

Hannus (1997, 32) on kuvannut kirjassaan prosessijohtamisen tarkoittavan ydinprosessien uudistamista ja sen kautta tapahtuvaa yrityksen suorituskyvyn parantamista. Ensisijaisesti prosessijohtamisessa organisaation ohjaus tapahtuu prosessien pohjalta ja lähtökohtana onkin tunnistaa yrityksen ydinprosessit ja niiden suoritusmittarit. Prosessijohtamisessa on myös olennaista, ettei suoritusmittarit ole pelkästään taloudellisia ja kustannustehokkuuteen liittyviä, vaan myös asiakaskokemukseen, yrittäjyyteen sekä motivaatioon liittyviä mittareita. Ydinprosessit alkavatkin asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, joten olennaista on asiakkaiden tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. (Hannus 1997, 30–32.)

5.3 Prosessin mallintaminen

Prosessin mallintaminen tarkoittaa tietyn prosessin avaamista, vaihe vaiheelta, alusta loppuun saakka. Prosessin mallinnuksessa myös määritellään, kaikki kyseiseen prosessiin liittyvät ja vaikuttavat tekijät. Mutta miksi tätä prosessin mallinnusta sitten tehdään? Prosessin mallinnukselle voi olla useita eri syitä, lähtökohtia tai tavoitteita, mutta keskeisimpänä asiana näille voidaan pitää selkeän kuvan antamista organisaation toiminnasta ja sen myötä löytää myös kehityskohdat. Prosessien mallintamisen avulla tunnistetaan toimintoketjun mahdolliset kompastuskivet ja kehityskohdat. (Hirvonen 2018.) Yleisempänä tuloksena prosessien mallintamisesta on prosessikaaviot, joissa tietty liiketoiminnan työ on kuvattu alusta loppuun eri toimijoiden osalta.

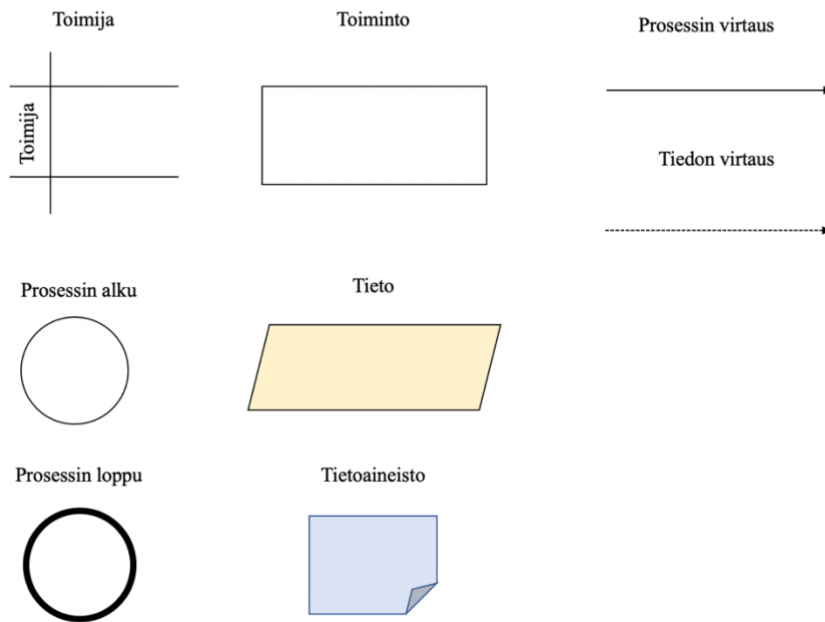
Samalla, kun prosessien mallintaminen tuo läpinäkyvyyttä organisaatioon, se auttaa organisaatiota ymmärtämään, mitä toiset työntekijät organisaatiossa tekevät ja mikä tehtävä on kenenkin vastuulla. Tämän myötä voidaan myös huomata mahdolliset päällekkäiset työvaiheet työntekijöillä ja näin karsia niitä. Prosessien mallinnus voidaan tehdä myös helpottaakseen uusien työntekijöiden perehdytystä ja koulutusta. Prosessien mallintamisessa useasti lisäksi selkiintyy, kenen vastuulla mikäkin työtehtävä on. Läpikävely, tunnistetaan kehityskohdat. (Jyväskylän yliopisto.) Nykytilan kuvaus auttaa ymmärtämään, nykyisen toimintamallin.

Prosessien mallintamisen avulla päästään lisäksi kehittämään prosesseja. Prosessien kehittäminen on tärkeää, koska kehittämisen tarkoituksena on usein yrityksen toiminnan tehostaminen, mutta myös kustannussäästöt. Prosessien kehittämistä ohjaa yrityksen strategiat, visio ja missio. Prosessien kehittämisessä tunnistetaan myös organisaation toimintamallit, havaitaan kehityskohdat ja samalla pystytään vähentämään päällekkäistä työntekoa. (JHS-suositukset.)

5.4 Prosessisymboliikka

Prosessien mallintamisessa ja työnkulkukaavioita piirrettäessä, käytetään tietynlaisia kuvioita ja symboleita kuvaamaan prosessissa kulkevia tapahtumia. Prosessikaavioiden symboliikka voi hieman erota toisistaan, mutta lähtökohtaisesti symbolit noudattavat toisiaan riippuen siitä, kenen toimijan suosituksia käytetään. Alla olevassa Kuvio 2 esitetään prosessikaavion symboliikkaa.

PROSESSIKAAVION SYMBOLIIKKA



KUVIO 2. Prosessien kuvaaminen (mukaillen JHS-Suosituksset, JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2002)

Ylläolevaan kuvio 2 on kuvattu tutkimuksessa käytettyjen prosessikaavioiden symbolit. Opinnäytetyön prosessikaavioiden symboleina on käytetty mukaillen JHS-Suosituksen prosessikaavioiden symboliikkaa. Prosessikaaviossa eri toimijat eli roolit erotetaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla (swimlane) eli viivoilla toisistaan. Tämän opinnäytetyön prosessikaavioiden toimijoita ovat esimerkiksi palkanlaskija, asiakas ja myös yrityksen tietojärjestelmä Atsoft.

6 ANALYYSI

Tässä luvussa analysoidaan kohdeyritystä tarkemmin kokonaisuudessa ja tutustutaan nykyhetken sekä ratkaisuesitykseen. Luvussa on esitelty myös tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus. Luvussa esitetään prosessimallinnukset, joissa on apuna teemahaastattelujen ja havainnointien lisäksi käytetty Atsoft Oy:n internetsivuja. Lisäksi viimeisimpänä on ratkaisuesitykseen kootut kehitysideat ja käydään läpi vielä valittujen järjestelmien ominaisuuksia.

6.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkimuksessa keskitytään tutkittavaan yksikköön tai ilmiöön, jota halutaan tarkemmin selvittää. Helpottaakseen työtä, tutkimusongelma yleensä muutetaan tutkimuskysymykseksi. (Kananen 2017, 15.) Keskeisimmäksi tutkimuskysymykseksi tässä opinnäytetyössä nousee, miten yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää, ja tutkimuskysymästä tukemaan oli kaksi alakysymystä:

- Minkälainen prosessin nykytila on?
- Voiko toiminnanohjausjärjestelmällä kehittää toimintaa?

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan löytää ratkaisu tai ymmärrys tutkittavaan ongelmaan. Tutkimusongelmaan esitetään ratkaisu tai tiheä kuvaus ilmiöstä, mutta itse tutkija ei lähde käytännön työhön poistaakseen ongelmaa. Kuten tässä opinnäytetyössä, tuotettiin lopulta ratkaisuesitys, mutta tutkija itse ei lähde testaamaan näitä ratkaisuja käytännössä yrityksessä vaan se jää yrityksen tehtäväksi. (Kananen 2017, 16.) Tavoitteena oli koota ratkaisuesitys sisältäen omat kehitysideani, mallintaa prosessikaaviot sekä tarkastella toiminnanohjausjärjestelmien ominaisuuksia.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä oli tutkimuslähtöinen ote, jonka tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen toimintaa voitaisiin kehittää ja samalla mallintaa kohdeyrityksen nykyiset prosessit ja selvittää, voiko kehitystä tukea juurikin toiminnanohjausjärjestelmällä. Näiden pohjalta syntyi ratkaisuesitys, joka perustui myös tulevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Kehitysehdotukset, joita ratkaisuesitykseen on koottu, ovat käytännön esimerkkejä.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisin eli laadullisin tutkimusmenetelmin. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään löytämään ja saamaan ymmärrys tutkittavaan ilmiöön, johon ei teoriasta suoraan löydetä vastausta eikä ilmiötä ennestään tunneta. Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta sen vuoksi, koska haluttiin saada laaja ymmärrys ilmiöstä eli tässä tapauksessa yrityksen toiminnasta. (Kananen 2017, 32.) Laadullisen tutkimuksen perinteisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista saatu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää yhdistelemällä tai vaihtoehtoisesti. (Kananen 2017, 67.)

Tässä opinnäytetyössä aineistona käytettiin teemahaastatteluja sekä omaa suoraa havainnointia yrityksessä vieraillessa ja lisäksi sain hyödyntää yrityksen uusinta vahvistettua strategiaa. Suorassa havainnoinnissa tutkija ei toimi yhteisön jäsenenä, mutta tutkittavan kohteen jäsenet tiedostavat tutkijan olemassaolon (Kananen 2017, 84). Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on usein hyvä menetelmä, koska se on joustava ja samalla haastattelija voi hyvin tehdä havainnointia. Mikäli haastattelu on avoin, eli haastateltaville ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, saadaan halutusta asiasta paljon tietoa. Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa

edetään valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Vastauksiin voidaan syventyä lisää ja esittää lisäkysymyksiä niihin liittyen. Vaikka teemahaastattelu on lähellä avointa haastattelua, siinä tahdotaan löytää vastaukset asetettuun teemoihin, jotka ovat yleensä tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavaan ilmiöön liittyviä. (Tuomijärvi & Sarajärvi, 2017, 71.)

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, prosessikuvista sekä ratkaisuesityksestä. Teoriaosuuden ensimmäisessä osiossa käsiteltiin digitalisaatiota ja sen tuomia haasteita ja mahdollisuuksia. Toisessa osiossa käsiteltiin toiminnanohjausjärjestelmää lyhyesti ja sen hyötyjä ja haittoja. Kolmannessa osiossa käsiteltiin taloushallinnon eri vaiheita perinteisestä aina digitaaliseen taloushallintoon ja viimeisessä osiossa käsiteltiin prosessia ja siihen liittyviä käsitteitä.

6.2.1 Teemahaastattelun tulokset

Jotta prosessit saatiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti mallinnettua, toteutettiin teemahaastattelut kaikille työntekijöille. Haastattelu sisälsi viisi samaa kysymystä (LIITE 1) jokaiselle työntekijälle, mutta he saivat avoimesti vastata kysymyksiin. Haastatteluun vastasi kaksi isännöitsijää ja kolme kirjanpitäjää. Kysymyksiin ei siis ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelut suoritettiin yhden päivän aikana ja kirjoitin vastauksista muistiinpanot, vastauksia ei nauhoitettu. Kysymysten pohjalta pääsin luomaan prosessit eri työvaiheille.

Ensimmäinen haastattelukysymys koski työntekijän työnkuvaa sekä sitä, miten työnkulku etenee alusta loppuun. Vastaukset noudattivat melko samaa kaavaa niiden työntekijöiden välillä, joilla oli samoja työtehtäviä. Kirjanpito ja palkanlaskenta nousivat tässä oikeastaan jokaiselta työntekijältä, eli kaikille kuului edes jonkin verran näitä työtehtäviä. Toinen kysymys käsitteli työnkuvassa syntyvän tiedon tallentamista ja sen kirjaamista. Tässäkin vastaukset noudattivat samaa kaavaa, eli työntekijöillä oli samanlaisia toimintatapoja tiedon tallentamiseen ja kirjaamiseen. Kolmannessa kysymyksessä haettiin vastausta siihen, mikä työtehtävä vie tällä hetkellä aikaa eniten. Tähän saadut vastaukset poikkesivat toisistaan, koska jokainen työntekijä voi kokea asian eri tavalla, kuin työkaveri. Kuitenkin tässäkin kysymyksessä jotkin työtehtävät ja niiden viemä aika korostui. Esimerkiksi tiedon tallennus ja tositteiden käsittely, nousi useammalla haastateltavalla vastaukseksi. Tositteiden selvittely, käsittely ja järjestely vie aikaa. Saatetaan huomata, että jokin tosiste puuttuu, niin sen perään lähdetään kysymään asiakkaalta ja tästä syystä kirjanpito saattaa pitkittyä.

Neljäs haastattelukysymys käsitteli sitä, mitä tietoa tietyssä työtehtävässä tarvitaan ja mistä se on saatavilla. Tässäkin haastateltavien vastaukset noudattivat samaa kaavaa tiettyjen työtehtävien osalta. Viimeinen haastattelukysymys koski haastateltavan odotuksia ja toiveita toiminnanohjausjärjestelmää varten. Tähän saadut vastaukset taas poikkesivat toisistaan, koska jokaisella työntekijällä on omat odotukset ja toiveet, mitä uusi järjestelmä voisi pitää sisällään.

Haastatteluista selvisi, että tällä hetkellä useat työvaiheet hoituvat vielä paperisesti. Työhön tarvittavia tietoja on paljon paperilla asiakasyrityksen omissa mapeissa ja asiakkaat tuovat tositteita, laskuja sekä muita dokumentteja paikan päälle perinteisesti. Jos joidenkin tietojen huomataan puuttuvan tai olevan virheellisiä, kontaktoidaan asiakas puhelimitse tai sähköpostilla ja asiakas toimittaa tarvittavat dokumentit paperitse tai sähköpostilla. Työhön tarvittavaa tietoa säilytetään niin mapeissa, erilaisilla papereilla kuin Excel-tiedostoissa, myös kollegat auttavat tarvittaessa puuttuvan tiedon kanssa. Haastattelusta selvisi kehityskohteita myös järjestelmän kohdalla, nimittäin laskutusta ei pystynyt hoitamaan useampi työntekijä kerrallaan. Lisäksi selkeämpi ominaisuus oman työn seuraamiseen ja siitä seuraavaan laskutukseen kävivät ilmi haastattelussa.

6.2.2 Luotettavuus

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, jos tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saadaan luotettava vastaus. Tutkimuksen yleisimmät luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Luotettavuus ja sen arviointi laadullisessa tutkimuksessa ei ole yksioikoista eikä siihen ole suoraa ohjetta. Tutkittava ilmiö ja siihen liittyvä ihmisten toiminta ei ole kaavamaista, vaan siihen vaikuttaa muuttuva ympäristö ja opitut asiat ajan kuluessa. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta taas on yksinkertaisempi mitata erilaisten luotettavuusmittareiden avulla, jotka on omaksuttu luonnontieteistä, kuten kemiasta ja fysiikasta. (Kananen 2017, 173–175.)

Vahvistettavuus, arvioitavuus, ristiriidattomuus, saturaatio eli kylläntyminen, informantin vahvistus ja aikaisempia tutkimuksia voidaan pitää yleisimpinä luotettavuuskriteereinä laadullisessa tutkimuksessa. Informantin vahvistuksella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä, että aineisto ja tulkinta luetutetaan henkilöillä, joita on haastateltu. Näin voidaan varmistaa, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen oikein ja antanut siihen luotettavan vastauksen. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että omaa tulkintaa ja saatua aineistoa verrataan toisiinsa lähteisiin, ja katsotaan, tukevatko ne toisiaan. Lähteinä voi olla esimerkiksi aikaisemmat tutkimukset. Arvioitavuudella tarkoitetaan riittävää dokumentaatiota.

Tutkimukseen liittyvä kerätty aineisto on säilytettävä, jotta se voidaan todentaa tarvittaessa. Ristiriidattomuudella pyritään siihen, että toinen tutkija päätyisi samalla tutkimusaineistolla samaan tulkintaan. Saturaatio, eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että eri lähteistä saatavat tutkimustulokset toistuvat. Vahvistusta omille tutkimustuloksille voi myös hakea aikaisemmista tutkimuksista, ja katsoa, onko niissä päädytty samoihin tuloksiin. (Kananen 2017, 177–178.)

Tutkimuksen luotettavuuden vahvistavia asioita tässä tutkimuksessa on se, että dokumentaatio on perusteltua, eli tutkimuksen eri vaiheet ovat perusteltuja, kuten tutkimusmenetelmän ja aineiston keruumenetelmä perustellaan. Toinen luotettavuutta lisäävä tekijä on tutkimustulosten vahvistus haastateltavilta henkilöiltä. Haastattelukysymykset on myös näytetty etukäteen ja niitä on ennen teemahaastattelua korjattu siihen muotoon, että ne mittaavat mahdollisimman hyvin tutkittua asiaa. Myös haastattelukysymyksiin saatettiin esittää tarkentavia lisäkysymyksiä ja varmistettiin haastateltavalta henkilöltä, menikö asia näin. Haastattelun vastaukset on myös dokumentoitu, jos niitä tarvitsisi tutkia uudelleen. Tutkimuksen tuloksina tuotetut prosessimallinnukset on myös vahvistettu informanteilta, että ne ovat paikkansapitäviä. Heikentävänä tekijä tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että toiminnanohjausjärjestelmiä tutkiessa on valittu vain kaksi satunnaista järjestelmää eikä ole tutkittu kaikkia tarjolla olevia järjestelmiä.

6.3 Nykytilanne kohdeyrityksessä

Kohdeyritys on Keski-Pohjanmaalla toimiva isännöinti- ja tilitoimisto, joka on perustettu vuonna 1979. Yritys työllistää viisi henkeä. Vuosittainen liikevaihto on noin 240 000 euroa. Yrityksessä tapahtui omistajavaihdos vuoden 2020 alussa, jonka myötä toiminta siirtyi uudelle omistajalle. Uuden omistajan on tarkoitus edelleen kehittää ja kasvattaa yrityksen liiketoimintaa. Yritys tarjoaa niin asunto- ja kiinteistöyhtiöiden isännöintipalvelua kuin tilitoimisto- ja muita taloushallinnon palveluita eri kokoisille yrityksille.

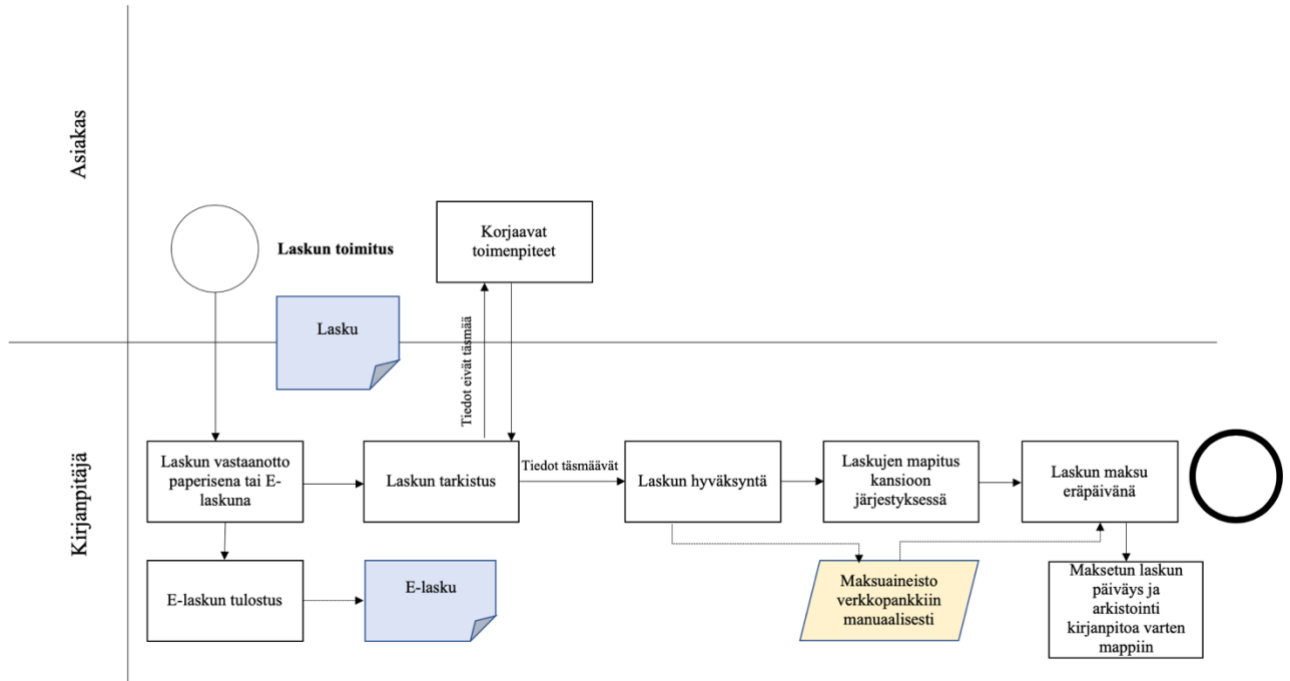
Isännöinnin ja talouspalveluiden työtehtäviin kuuluu budjetointi ja suunnittelu, kirjanpito ja tilinpäätökset, vastike- ja vuokranvalvonta sekä hallinto ja rahaliikenne. Tilitoimistopalveluihin kuuluu kirjanpito ja tilinpäätökset, viranomaisilmoitukset, palkanlaskenta, laskutus, sopimus- ja veroneuvonta, yrityskaupat ja -järjestelyt sekä yhtiöiden aloitukset ja muutokset. Hallinnollisia palveluita ovat kokoukset ja pöytäkirjat, työsuhteasiat sekä muut hallinnolliset tehtävät. (Kohdeyrityksen kotisivut.) Isännöinnin sekä tilitoimiston tehtäviä yhdistää kirjanpito, joka onkin ehkä yksi aikaa vievimmistä

tehtävistä. Myös palkanlaskentaa hoidetaan niin isännöinnin kuin tilitoimiston puolella. Ostolaskut ovat tällä hetkellä keskittyneet isännöitsijän tehtäviin. Isännöinnin tehtäviin kuuluu myös taloyhtiöiden kirjanpitoa ja palkanlaskentaa. Isännöitsijä myös maksaa taloyhtiöiden laskut.

Yrityksellä ei ole käytössä laajaa toiminnanohjausjärjestelmää, mutta käytössään heillä on Atsoft Oy:n tuottama Atsoft eli erillisohjelma, jonka avulla pystytään hoitamaan esimerkiksi laskutusta, palkanlaskentaa sekä kirjanpitoa. Ohjelman avulla onnistuu myös tulos- ja taselaskelmien teko. Tarkoituksena on, että uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä, Atsoftin käyttö voitaisiin lopettaa kokonaan.

6.3.1 Ostolaskuprosessi

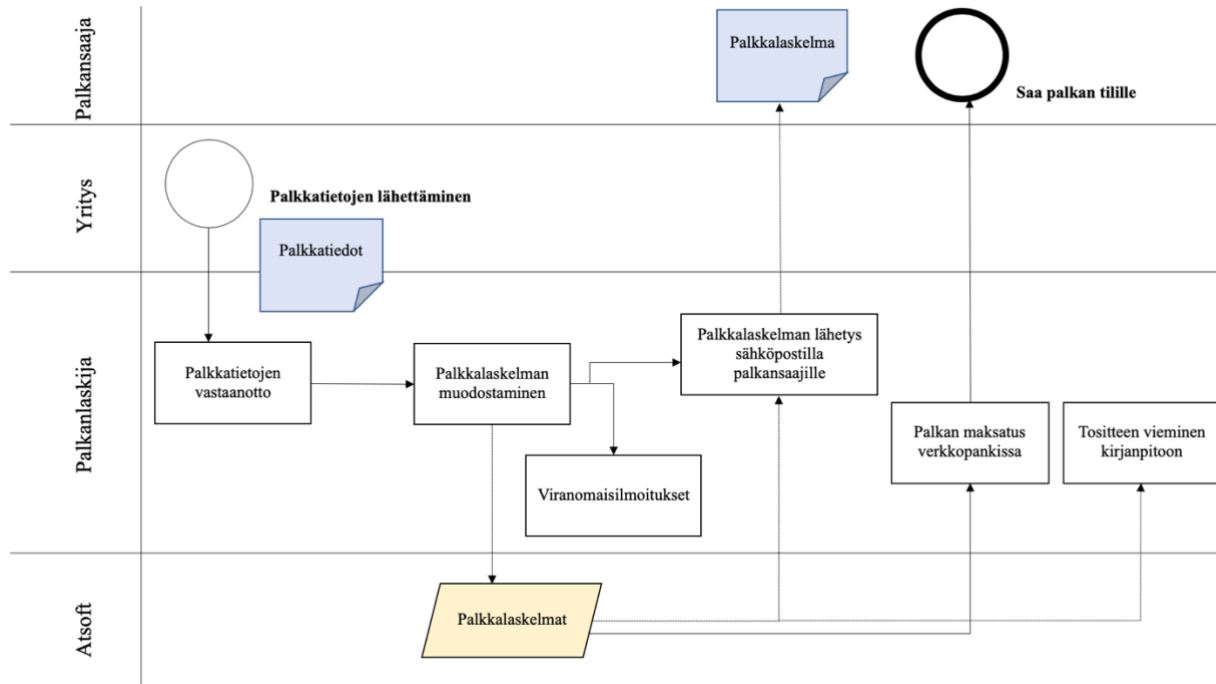
Ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun asiakas toimittaa maksettavan laskun yritykselle. Pääosin ostolaskuja hoidetaan asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöiden laskuja. Lasku toimitetaan joko paperisena tai E-laskuna. Jos lasku tulee E-laskuna, se tulostetaan arkistointia varten. Lasku tarkistetaan, ja tarvittaessa puutteellisten tietojen vuoksi ollaan yhteydessä asiakkaaseen joko puhelimitse tai sähköpostilla, korjaavien tietojen saamiseksi. Jos tiedot ovat oikein, lasku hyväksytään ja maksuaineisto viedään manuaalisesti verkkopankkiin odottamaan laskun maksamista. Paperin lasku arkistoidaan tässä vaiheessa asiakkaan mappiin odottamaan maksamista. Eräpäivänä lasku maksetaan verkkopankissa, ja paperiselle laskulle merkitään päiväys, milloin se on maksettu. Tämän jälkeen se arkistoidaan uudestaan mappiin kirjanpitoa varten. Seuraavassa kuvio 2 esitetään vielä ostolaskun prosessikaavio.



KUVIO 2. Ostolaskuprosessi

6.3.2 Palkanlaskentaprosessi

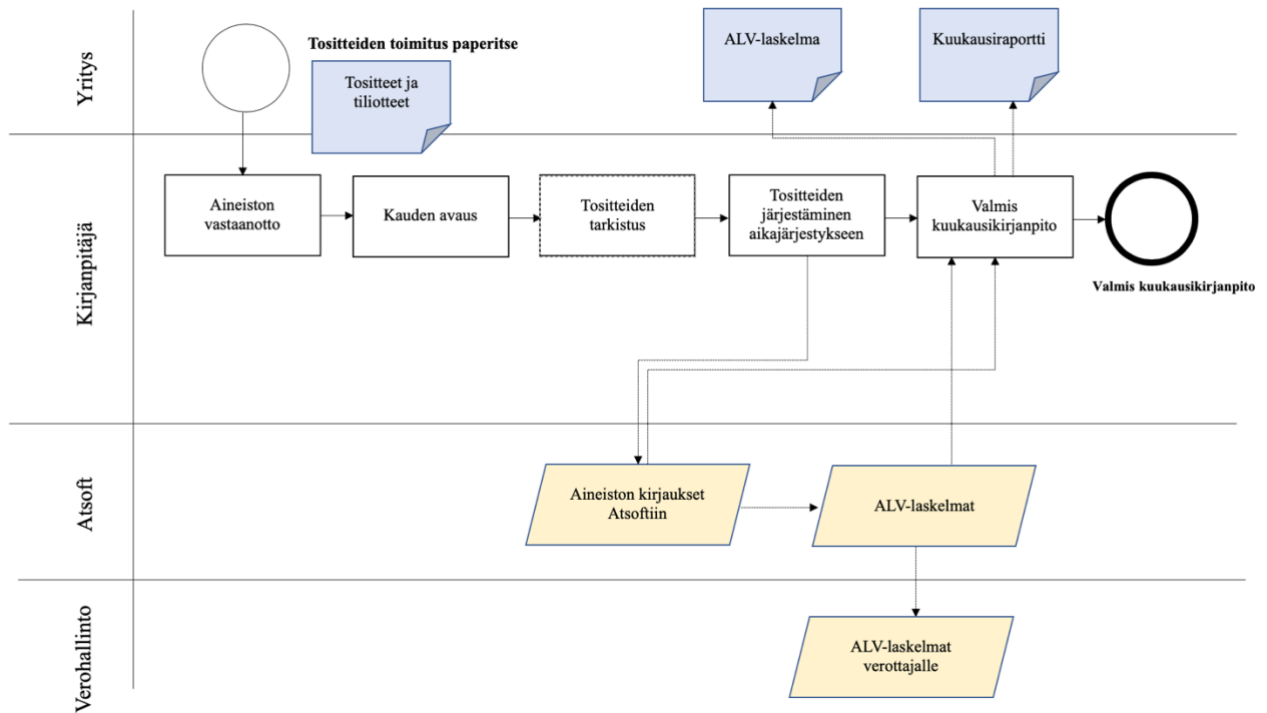
Palkanlaskentaprosessi alkaa siitä, kun yritys toimittaa palkansaajan palkkatiedot, yleensä sähköpostilla. Palkanlaskija vastaanottaa palkkatiedot, muodostaa näistä palkkalaskelmat ja lisäksi ilmoittaa saatujen tietojen avulla lainmukaiset viranomaisilmoitukset. Tämän jälkeen palkkalaskelmien tiedot syötetään Atsoftiin, jonka avulla viedään palkanmaksutiedosto verkkopankkiin. Muodostuneen palkkalaskelman lähetys onnistuu myös suoraan Atsoftista palkansaajalle sähköpostilla. Palkanlaskija maksaa palkan ja maksetusta palkasta viedään tosite kirjanpitoon. Prosessi päättyy, kun asiakas on saanut palkan tililleen. Kuvio 3 esittää palkanlaskennan prosessikaavion.



KUVIO 3. Palkanmaksuprosessi

6.3.3 Kuukausittainen kirjanpito prosessi

Viimeinen prosessikaavio käsittelee kuukausittaista kirjanpito prosessia. Asiakas toimittaa kuukauden tositteet paperitse tai sähköpostilla. Kirjanpitäjä vastaanottaa tositteet ja avaa kauden. Tositteet tarkistetaan ja järjestetään aikajärjestykseen. Tarvittaessa puuttuva aineisto pyydetään asiakkaalta puhelimitse tai sähköpostilla. Aineisto kirjataan Atsoftiin manuaalisesti ja samalla Atsoftissa muodostetaan ALV-laskelmat, jotka toimitetaan suoraan verohallintoon. Tämän jälkeen kuukausittainen kirjanpito on valmis ja ALV-laskelma sekä kuukausiraportti toimitetaan asiakkaalle. (Atsoft.)



KUVIO 4. Kuukausittainen kirjanpito prosessi

6.4 Ratkaisuesitys

Ratkaisuesityksenä tuotin kehitysideat yrityksen toimintaa varten. Kehitysideoita on koottu omien ajatusteni sekä haastattelun vastausten perusteella. Esitän myös kaksi erilaista taloushallinnon järjestelmää, joilla kehitysideoita voitaisiin oikeasti toteuttaa.

Yrityksen lähtökohtana oli toiminnan kehitys ja kasvu tulevaisuudessa. Toimivan toiminnanohjausjärjestelmän avulla näitä asioita saataisiin tuettua, sekä samalla muitakin hyötyjä, kuten työn tehostaminen. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on suurempi investointi aina, niin isoille – kuin pienille yrityksille. Toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksia tulisi peilata tulevaisuuteen saakka, ja miettiä, että valinta olisi toimiva myös yrityksen toiminnan kasvaessa tai muuttuessa. Toiminnanohjausjärjestelmällä odotetaan myös prosessien tehostumista, kuten tässä tapauksessa. (Visma 2016.) Toiminnanohjausjärjestelmällä voidaan tehostaa yrityksen prosesseja ja samalla karsia rutiinomaisia tehtäviä. Tämä tapahtuu silloin, kun osa prosessin tehtävistä automatisoidaan ja järjestelmä hoitaa sen työntekijän puolesta.

Järjestelmätoimittajaan kannattaa myös kiinnittää huomiota valintaa tehdessä. On tärkeää, että järjestelmätoimittajan toiminta on vakaalla pohjalla ja näin voidaan myös olettaa, että järjestelmää kehitetään tulevaisuudessakin. (Visma 2016.) Myös järjestelmän käyttöönotto ja sen käyttäminen ylipäätään, tulisi olla mahdollisimman yksinkertaista, koska uuden opetteleminen ei koskaan tapahdu hetkessä. Kyseisessä yrityksessä ei tällä hetkellä ole erillistä sisäistä IT-tukea, joten tämänkin vuoksi järjestelmän käyttäminen tulisi olla helppoa, jotta kaikki pystyisivät ottamaan sen mahdollisimman helposti ja nopeasti käyttöön. Lisäksi järjestelmän käyttömukavuuteen liittyvä kehitysidea oli se, että laskutuksen tulisi onnistua yhtäaikaisesti, koska tällä hetkellä yhtenä ongelmana yrityksessä oli se, ettei heidän laskutusohjelmaansa pystyi käyttämään vain yksi kerrallaan.

Itse työvaiheita mietittäessä mielestäni hyvä idea olisi, että paperien käsittelyn määrää saataisiin vähennettyä ja mahdollisimman paljon siirrettyä sähköiseen muotoon. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi ostolaskuja voitaisiin vastaanottaa sekä laskuja lähettää pelkästään sähköisessä muodossa. Myös ostolaskun saapuminen sähköisesti järjestelmään ja sieltä aina suoraan maksatukseen helpottaisi manuaalisia työvaiheita. Helpotusta toisi myös se, että erilaiset dokumentit, tiedostot ja tositteet löytyisivät sähköisestä arkistosta suoraan järjestelmästä, eikä tiettyä tositetta tarvitsisi aina etsiä mappien lomasta. Myös kerran syötetty tiedot, tositteet ja dokumentit, kuten asiakastiedot, laskutiedot tai pankkitiedot jäisivät talteen järjestelmään. Näin tietoa ei tarvitsisi syöttää useasti uudelleen ja mahdolliset näppäilyvirheet vähenisivät.

Toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksiin tulisi sisältyä työntekijän oman työajan kirjaus sekä työtehtävään tai projektiin käytetty aika. Näin saataisiin takuulla kaikki työtunnit ylös ja siitä eteenpäin laskutukseen. Tällaisella ominaisuudella käytettyjä työtunteja ei tarvitsisi merkitä aina erikseen Exceliin tai paperille. Lisäksi työtehtävään, asiakkaaseen tai projektiin käytetty aika olisi helposti johdolle raportoitavissa sekä nähtävissä. Näin nähtäisiin, miten paljon tietty asiakas, työtehtävä tai projekti vie aikaa. Raportoinnin on oltava samalla reaaliaikaista sekä kattavaa, että nopeasti saatavilla järjestelmästä.

Kirjanpidon osalta olisi hyvä, että ostolaskut, palkkalaskelmat sekä muut tositteet siirtyisivät suoraan kirjanpitoon, eikä jokaista erillistä tositetta tai tiedostoa tarvitsisi siirtää useasti itse manuaalisesti kirjanpitoon uudelleen. Lisäksi mahdollisuus siihen, että asiakas voisi sähköisesti toimittaa tositteita, helpottaisi työntekoa. Tietysti tositteen tai tiedoston syöttäminen tarvittaessa manuaalisesti tulisi onnistua, jos esimerkiksi asiakas toimittaisi puuttuvan tositteen myöhemmin. Myös se, että kaikki tarvittavat tiedostot ja tositteet olisivat yhden järjestelmän alla, helpottaisi niiden etsimistä ja se olisi kaikkien työntekijöiden saatavilla.

Tutustuin työssäni vielä tarkemmin kahteen erilaiseen taloushallinnon järjestelmään. Taloushallinnon ohjelmistotarjoajia on nykyään useita kymmeniä Suomessa ja erillisohjelmankin tarjoajia on useampia. Useita ohjelmia pystyy vielä itse räätälöimään toiveidensa mukaisesti. Tarkasteluun valitsin tarFinagon tarjoamaan Procountoriin, jonka kerrotaan olevan täysin sähköinen ratkaisu taloushallintoon ja suositeltu PK-yrityksille sekä Lemonsoftiin, jonka sanotaan sopivan eri toimialoille sekä mikroyrityksille. Tarkasteluun valitut järjestelmät on valittu sattumanvaraisesti silmäillessä eri järjestelmiä Internetissä. Toiminnanohjausjärjestelmän valintaa ei tehty tässä tutkimuksessa, vaan se jää tilitoimiston päätettäväksi. Tavoitteena oli etsiä kehitysideoita ja samalla halusin selvittää, miten näitä ominaisuuksia on toteutettavissa eri järjestelmissä. Järjestelmien kaikkia ominaisuuksia ei ole käyty läpi, vaan keskitytty tärkeimpiin ominaisuuksiin kehitysideoiden kannalta.

6.4.1 Procountor

Procountor on Accountor Finago Oy:n kehittämä taloushallinnon ohjelmisto. Procountorista kerrotaan, että se on täysin sähköisen taloushallinnon mahdollistava ohjelmisto (Finago.)

Procountor tuottaa kirjanpidon osalta kirjanpitolain edellyttämät tarvittavat peruseraportit, kuten tuloslaskelman ja taseen, sekä päiväkirjan, että pääkirjan. Myös muita projekti- ja seurantakohteittaisia kirjanpitoraportteja on saatavilla. Kirjanpitoa pystyy automatisoimaan, sillä jokainen tallennettu tositem siirtyy automaattisesti kirjanpitoon ja on aina ajan tasalla. Paperisia ja sähköisiä ostolaskuja pystyy helposti vastaanottamaan skannauspalvelun avulla suoraan ohjelmistoon ilman manuaalista käsityötä. Ostoreskontra ja kirjanpito päivitetään automaattisesti sähköisten tiliotteiden perusteella eikä tätäkään tarvitse tehdä siis useampaan otteeseen enää manuaalisesti. Laskut tallentuvat automaattisesti sähköiseen arkistoon, eli mapitusta ei enää tarvitse. (Finago.)

Palkanlaskenta-ohjelman avulla palkat pystytään laskemaan, maksamaan sekä hoitamaan palkkoihin liittyvät viranomaisilmoitukset. Palkkalaskelmat voidaan lähettää palkansaajalle niin sähköisesti, paperisesti tai palkansaaja voi katsoa niitä Procountor-ohjelmassa. Palkkatiedot saa siirrettyä automaattisesti kirjanpitoon, raporteille sekä viranomaisilmoituksille.

Laskutus onnistuu helposti paperitse, sähköpostitse tai verkkolaskuina yhdestä paikkaa. Laaditut laskut siirtyvät myös automaattisesti kirjanpitoon. Myös mahdolliset viivästys- ja perintäkulut on mahdollista laskea järjestelmästä. Myös verkkolaskujen vastaanotto on mahdollista, jolloin tietoja ei tarvitse itse

manuaalisesti tallentaa. Procountorin avulla johdolle voidaan myös raportoida helposti erilaisten taloushallinnon raporttien avulla. Esimerkkejä näistä raporteista ovat asiakas- ja tuotekohtaiset raportit, rahaliikenne- ja maksuraportit sekä projektien ja kustannuspaikkakohtaisen seuranta mahdollistaa sisäisen laskennan seurannan. (Finago.)

6.4.2 Lemonsoft

Lemonsoft Oy on kotimainen ohjelmistotalo, joka tarjoaa Lemonsoft-yritysohjelmistoa. Lemonsoftilla on jo yli 4500 käyttävää asiakasta. Lemonsoftille on myös myönnetty korkein AAA-luottoluokitus. Lemonsoftin sivuilla kerrotaan, että hyvä taloudellinen tulos takaa tulevaisuudessakin ohjelmiston kehityksen. (Lemonsoft.)

Lemonsoftilla on tilitoimiston kannalta useampi eri tärkeä ohjelmistomoduuli, joita ovat esimerkiksi kirjanpito-, käyttöomaisuuskirjanpito-, palkanlaskenta-, ostolaskujen käsittely ja kierrätys-moduulit.

Lemonsoftissa laskutuksen kerrotaan onnistuvan tehokkaasti. Laskuja voi muodostaa automaattisesti kirjatun laskutusperusteen mukaan tai manuaalisesti. Toistuvia laskuja voi merkitä sopimuksen mukaan ja ne toistuvat automaattisesti. Laskuja voi muodostaa myös kirjatuista työtunneista tai projekteista vaihe vaiheelta. Helpotusta ja vähennystä paperiseen laskun lähettämiseen tuo se, että laskuja voi lähettää suoraan ohjelmasta. (Lemonsoft.)

Kirjanpidon osalta Lemonsoftissa lähtökohtana on se, että tositteet syntyvät jo osakirjanpidossa. Tositteita voi kuitenkin tuoda myös nopeasti manuaalisesti. Ohjelmassa on myös valmiita tilikarttoja, joita voi itse muokata tai omia tilikarttoja voi tuoda myös Excelistä tuettuna. Tulostaessa kausiveroilmoituksen tai TYVI-ilmoituksen, ohjelma muodostaa tiedot automaattisesti kausiverorekisteriin. Valmiin aineiston voi lähettää suoraan verottajan Ilmoitin-palveluun. (Lemonsoft.) Kirjanpitoaineiston voi säilyttää sähköisesti, joissa voi tarkemmin porautua aina yksittäisestä tositteesta sähköiseen tasekirjaan. (Lemonsoft.)

Tilinpäätöskirja-ohjelman avulla pystyy helpottamaan ja automatisoimaan kirjanpitoa. Esimerkiksi valmiita mallipohjia tasekirjoihin on saatavilla ohjelmasta, joita voi itse tarvittaessa muokata vielä. Valmiit dokumentit sisältävät tarvittavat tiedot, kuten yrityksen tiedot, tilikausitiedot, tuloslaskelman ja taseen, sekä tase-erittelyn. Ohjelma muodostaa dokumentin OpenXML -tiedostona, jota pystyy itse vielä muokkaamaan. (Lemonsoft.)

Lemonsoft Verkkolasku on ratkaisu ostolaskuille ja se on integroitu osaksi Lemonsoftin järjestelmään. Skannauspalvelun avulla voi ohjata paperiset tai sähköiset laskut ja vastaanottaa myös ne näin verkkolaskuina. Automaattitiliöinnillä ostolaskut voi päästää suoraan hyväksyntäkierrokselle, tai halutessaan tarkistaa ne vielä etukäteen. Maksettavat ostolaskut näkyvät järjestelmässä suoraan, eikä niitä tarvitse kaivaa paperilta. Maksuaineiston voi lähettää suoraan pankkiin maksatusta varten, eikä tietoja tarvitse näin itse syöttää manuaalisesti. Ostolaskuista muodostuu myös sähköinen arkisto, mistä löytyvät kaikki maksetut ostolaskut, joita voi myöhemmin tarkastella. (Lemonsoft.)

Palkanlaskenta-ohjelma mahdollistaa tietovirran yrityksen ja viranomaisen välillä. Monia erilaisia kuukausittaisia lain vaatimia ilmoituksia, kuten työnantajasuorituksia, TyEL-kuukausi-ilmoituksia ja työnantajan vuosi-ilmoituksia voi helposti ilmoittaa sähköisesti. Lemonsoft verkkopalkan avulla palkkalaskelmat voi lähettää suoraan tarkasteluun verkkopankkiin. Palkanlaskenta mahdollistaa myös monet erilaiset raportoinnit, kuten palkkaerittelyn, sotumaksuerittelyn ja Ay-jäsenmaksulaskelman. (Lemonsoft.)

Työaikaa voi myös kirjata usealla eri tapaa, niin kellokortilla kuin manuaalisesti lisäämällä. Työtunteja voi kohdistaa asiakkaaseen, projektiin, kustannuspaikalle tai työnumerolle. Laskutus voi tulla suoraan projektilta, työntekijä voi itse määritellä sen tai esimies tarkistaa tunnit ja laskutuksen. (Lemonsoft.) Liiketoimintatiedon hallinta onnistuu myös Lemonsoftin avulla. Toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan reaaliaikaisia sekä havainnollistavia erilaisia raportteja helposti johdolle. Myyntiä voi tarkastella eri ryhmien osalta, kuten tuotteiden, palveluiden tai asiakkaiden osalta. Myynnin kehittymistä voi myös verrata suoraan luotuun budjettiin. Erilaisiavalmiita mittareita on niin myyntiin, talouteen, tilauskantaan, tarjouslaskentaan ja projektinhallintaan. (Lemonsoft.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyritys pystyisi kehittämään liiketoimintaansa, sekä minkälainen on prosessin nykytila ja voitaisiinko kehitysideoita toteuttaa juurikin toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Tutkimuksen avulla sain luotua ratkaisuesityksen erilaisista kehitysideoista, joista voisi olla apua kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen sekä samalla pystyin osoittamaan, että kohdeyrityksen toiminta on kehitettävissä erilaisilla taloushallinnon järjestelmää avulla. Myös yrityksen nykyisiä prosesseja onnistuttiin mallintamaan. Tutkimuksen aikana kuitenkin mitään kehitysideoita tai järjestelmää ei otettu käyttöön, joten suoraa näyttöä tuloksista ei ole.

Uskon, että yrityksessä pystytään tulevaisuudessa vielä paljon digitalisoimaan ja samalla tehostamaan liiketoimintaansa ja prosessejaan. Huolellisella suunnittelulla, käyttöönotolla ja investoinnilla toimivaan toiminnanohjausjärjestelmään, tulokset voivat olla kauas kantoisia. Lopulliset päätökset käyttöönotettavista kehitysideoista sekä päätös käyttöön valittavasta toiminnanohjausjärjestelmästä jää kuitenkin yrityksen päätettäväksi. Ratkaisuja tehtäessä niin prosessien kuin järjestelmien suhteen on kuitenkin pidettävä mielessä aina asiakas ja heidän tarpeensa, jotta niihin pystytään vastaamaan jatkossakin. Mikäli asiakas ei halua itse siirtyä digitaalisuuteen taloushallinnon osa-alueiden parissa, mitä ratkaisuja sen suhteen tehdään?

Omasta opinnäytetyöstäni yritys voisi saada vinkkejä toiminnan kehittämiseen ja toiminnanohjausjärjestelmiin sekä valmiit prosessikaaviot tietyistä prosesseista. Monesti nämä piirretyt prosessit ovat niitä, joista helposti saadaan huomattua turhat ja aikaa vievätkin työtehtävät. Prosessikaaviot antavat näkemyksen nykytilaan. Prosessikaaviota pystyy helposti muokata sen mukaan, kun prosessia tehostetaan tai uusia työvaiheita syntyy. Prosessikaavioiden avulla voi myös opastaa työntekijöitä yhtenäiseen toimintatapaan tai perehdyttää uudelle työntekijälle työnkulun.

Palatessani omaan opinnäytetyöprosessiini voin todeta sen olleen samaan aikaan haastava, mutta samalla todella antoisa ja opettava kokemus. Haastavuutta tutkimukseen enimmäkseen toi asian laajuus sekä se, että itselläni ei ole aikaisempaa kokemusta isännöinnin tai tilitoimiston työtehtävistä. Uskoisin, että olisin saanut tutkimuksestani enemmän irti, mikäli minulla olisi aikaisempaa kokemusta alan työtehtävistä tai olisin opinnäytetyön aikaan toiminut työtehtävissä yrityksessä.

Opinnäytetyö kuitenkin antoi minulle paljon ja lisäsi ymmärrystäni monesta eri asiasta. Pääsin myös mallintamaan prosesseja, joka on mieluisaa puuhaa. Sain ymmärryksen lisäksi siitä, miten erilaisilla toimenpiteillä tai järjestelmillä liiketoimintaa voidaan oikeasti kehittää. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten kohdeyrityksen toiminta tästä eteenpäin jatkuu, mitä kehitysideoita otetaan käyttöön ja mikä toiminnanohjausjärjestelmä valikoituu heille.

LÄHTEET

- Ahola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/taloushallinnon-kiehtova-ja-vaativa-maailma>. Viitattu 22.02.2020.
- Alanen, E. 2015. Sähköinen taloushallinto vs. digitaalinen taloushallinto. Saatavissa: <https://www.rauhala.fi/blog/sahkoinen-taloushallinto-vs-digitaalinen-taloushallinto>. Viitattu 01.02.2020.
- Atsoft Oy Mäkinen. Tukisivut. Saatavissa: <https://www.atsoft.fi>. Viitattu 15.04.2020.
- Aunola, S. 2017. Prosessiarkkitehtuuri arvontuotannon apuna. Saatavissa: <https://www.arter.fi/prosessiarkkitehtuuri/>. Viitattu 25.02.2020.
- EY Finland, 2016. Kolme ämmää ratkaisevat digitalisaation haasteet. Saatavissa: <https://yrityselaman360blog.ey.com/2016/03/10/kolme-ammaa-ratkaisevat-digitalisaation-haasteet/>. Viitattu 01.02.2020.
- Finago. Perinteinen taloushallinto – kannattaako se nykypäivänä? Saatavissa: <https://finago.com/fi/opi/perinteinen-taloushallinto/>. Viitattu 01.03.2020.
- Finago. Procountor. Saatavissa: <https://finago.com/fi/tuotteet/procountor/>. Viitattu 25.04.2020.
- Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H. 2018. Digitalisaation pikakurssi: hyödyt ja haasteet yrityksille. Saatavissa: <https://talentree.fi/blogi/digitalisaation-pikakurssi/>. Viitattu 11.02.2020.
- Hirvonen, J. 2018. Prosessien mallintaminen ja hyödyntäminen kehitystyössä. Saatavissa: [https://www.qpr.com/fi/blogi/prosessien-mallintaminen-ja-hyodyntaminen-kehitystyössä](https://www.qpr.com/fi/blogi/prosessien-mallintaminen-ja-hyodyntaminen-kehitystyossa). Viitattu 20.03.2020.
- HUSKY, 2018. ERP-järjestelmän hyödyt. Saatavissa: <http://toiminnanohjaus.com/?p=135>. Viitattu 02.03.2020.
- Itkonen, J. 2015. Blogi: Kiihdyttääkö digitalisaatio talouskasvua? Saatavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2015-2/kiihdyttaako-digitalisaatio-talouskasvua/>. Viitattu 08.02.2020.
- JHS-suositukset, JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>. Viitattu 20.03.2020.
- Jyväskylän yliopisto. Mitä prosessit ovat? Saatavissa: <https://www.jyu.fi/laatua/ohjaus/prosessien-mallintaminen/mitaprosessitovat>. Viitattu 25.02.2020.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Alma Talent Oy. Saatavissa: <http://libguides.centria.fi/oppariopas/lahdeluettelo>. Viitattu 25.03.2020.

- Kalliola, J. 2016. ERP-projektin haasteet – aika. Saatavissa: <https://blog.lemonsoft.fi/erp-projektin-haasteet-aika>. Viitattu 10.03.2020.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.booky-fi.ezproxy.centria.fi/lainaa/1207>. Viitattu 04.05.2020.
- Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro Oy.
- Lemonsoft. Toiminnanohjauksen kokonaisratkaisu. Saatavissa: <https://www.lemonsoft.fi>. Viitattu 28.04.2020.
- Logistiikan maailma. Toiminnanohjausjärjestelmä. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>. Viitattu 02.03.2020.
- Rydman, V. 2019. Työn murros tuo innovaatioita ja mahdollisuuksia mielekkääseen työhön. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-murros-tuo-innovaatioita-ja-mahdollisuuksia-mielekkaaseen-tyohon/>. Viitattu 10.02.2020.
- SAP. Mikä on ERP? ERP tarkoittaa toiminnanohjausta. Saatavissa: <https://www.sap.com/finland/products/what-is-erp.html>. Viitattu 02.03.2020.
- Sosiaalitaito. Prosessijohtaminen. Saatavissa: <http://sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/prosessijohtaminen.pdf>. Viitattu 20.02.2020.
- Suomela, S. 2017. Digitalisaatio ja tilitoimistot – uhka ja suuri mahdollisuus. Saatavissa: <https://www.emce.fi/blog/digitalisaatio-tilitoimistot-uhka-suuri-mahdollisuus/>. Viitattu 10.02.2020.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Viitattu 15.04.2020.
- Visma, 2018. Millainen on hyvä toiminnanohjausjärjestelmä pk-yritykselle? <https://www.visma.fi/blog/millainen-hyva-toiminnanohjausjarjestelma-pk-yritykselle/>. Viitattu 16.03.2020.

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. Mitä sinun työnkuvaasi kuuluu? Miten työnkulku etenee?
2. Mikä vie aikaa eniten?
3. Mihin kirjaat tällä hetkellä tiedot? Mihin ja miten työssä syntyvä tieto tallentuu?
4. Mitä ja mihin tietoa tarvitset, jotta työ (prosessi) saadaan tehtyä alusta loppuun? Mistä tieto on saatavilla?
5. Mitä odotat ja toivot uudelta järjestelmältä?