

# TALOUSHALLINTOJÄRJESTELMÄN ESISELVITYS JA NYKYTILA-ANALYYSI

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Antti Hämäläinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

HÄMÄLÄINEN, ANTTI:

Taloushallintojärjestelmän esiselvitys ja  
nykytila-analyysi

Taloushallinnon opinnäytetyö

56 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee taloushallinnon tietojärjestelmien ja prosessien kehittämistä. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle, josta käytetään nimeä Yritys X. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kuvaus Yritys X:n taloushallinnon prosesseista ja taloushallintojärjestelmästä nykytila-analyysin avulla. Lisäksi tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia Yritys X:n taloushallinnon prosessien ja järjestelmän kehittämiseksi.

Työn teoriaosuudessa käsitellään taloushallinnon tietojärjestelmiä ja niiden eri hankinta – ja ratkaisuvaihtoehtoja. Lisäksi esitetään tietojärjestelmän kehitysprojektin vaiheet. Teoriaosuuden lähteenä on käytetty alan kirjallisuutta ja Internetiä.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluin ja avoimin haastatteluin. Työn empiriaosuudessa on luotu kuvaukset taloushallinnon järjestelmästä ja prosesseista. Kehitysehdotukset tehtiin haasteluiden ja tutkijan osallistuvan havainnoinnin tuloksena.

Tutkimuksen tuloksena luotiin nykytila-analyysin avulla kuvaus kohdeyrityksen taloushallintojärjestelmästä ja taloushallinnon prosesseista. Nykytila analyysin avulla löydettiin kehitysehdotuksia nykyiseen taloushallintojärjestelmään, joiden avulla pystytään tehostamaan kohdeyrityksen taloushallinnon prosesseja. Tutkimustulokset osoittivat, että nykyiseen järjestelmään ollaan kohdeyrityksen taloushallinnossa pääosin tyytyväisiä. Lisäksi viime vuosina järjestelmään hankitut lisäosat ostoreskontraan ja palkkakirjanpitoon ovat parantaneet näiden prosessien tehokkuutta ja laatua. Nykyinen järjestelmä on kuitenkin suhteellisen iäkäs, joten taloushallinnon uuden tietojärjestelmän hankkiminen on lähitulevaisuudessa välttämätöntä.

Avainsanat: taloushallinnon tietojärjestelmät, kehittämisprojekti, taloushallinnon prosessit

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HÄMÄLÄINEN, ANTTI:

Preliminary study and current state analysis of accounting information system

Bachelor's Thesis in Financial Management

56 pages, 2 appendices

Spring 2012

## ABSTRACT

---

This thesis deals with improving accounting information systems and financial management processes. Thesis was commissioned for a company, of which the name company X is used. The purpose of the study was to provide a description of the case company's financial management processes and the accounting information system with the help of a current state analysis. The goal was also to make improvement proposals for the accounting information system and financial management processes.

The theoretical part deals with accounting information systems and their respective supply- and implementation solutions. Additionally, theoretical part includes steps for an accounting information system development project. Sources for the theoretical section of this study include thematically related publications and the Internet.

The thesis was carried out as a qualitative case study. It was carried out by means of theme interviews. The empirical part the thesis includes a description of the financial system and processes. Improvement proposals were made based on these interviews.

The results of the study were description of the case company's accounting information system and processes with the help of current state analysis. Improvement proposals were based also on the analysis. The results indicate that the case company has a positive attitude to their accounting information system. The add-ons for the system have had a positive effect on the quality and effectiveness of financial management processes. However the system is a little bit old, which make purchasing a new system necessary.

Key words: accounting information system, development project, financial management processes

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	TALOUSHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄT	6
2.1	Taloushallinnon prosessit	6
2.2	Taloushallinnon tietojärjestelmät	7
2.2.1	ERP-toiminnanohjausjärjestelmät	9
2.2.2	Taloushallinnon erillisohjelmistot	11
2.2.3	ASP-sovellusvuokraus	13
2.3	Taloushallinnon ulkoistaminen	15
2.3.1	Ulkoistamisen hyödyt	16
2.3.2	Ulkoistamisen riskit	18
3	TIETOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISPROJEKTI	20
3.1	Suunnitteluvaihe	22
3.1.1	Esisuunnittelu	22
3.1.2	Nykytila-analyysi	23
3.1.3	Tavoitetilan suunnittelu	25
3.1.4	Palveluntarjoajien ja järjestelmien kartoitus ja valinta	25
3.2	Projektin käynnistäminen	27
3.3	Toteutusvaihe	28
3.3.1	Määrittely	28
3.3.2	Koulutus ja käyttöönotto	29
4	CASE: YRITYS X:N TALOUSHALLINTOJÄRJESTELMÄ	31
4.1	Ostoreskontraprosessi	33
4.2	Pääkirjanpito prosessi	37
4.3	Maksuliikenne ja kassanhallintaprosessi	40
4.4	Palkkakirjanpito prosessi	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	44
6	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	57

# 1 JOHDANTO

Taloushallinto on keskeinen ja lakisääteinen osa yrityksen toimintaa, jossa teknologialla on merkittävä rooli. Taloushallinnon tietojärjestelmät ovat nykypäivänä olennainen osa taloushallinnon kehitysprojekteja. Taloushallinnon tulee tuottaa informaatiota nopeasti ja virheettömästi ja samalla kustannustehokkaasti. Tämä asettaa kasvavia vaatimuksia yritysten tietojärjestelmille. (Granlund & Malmi 2003, 16.)

Järjestelmähankinnat ovat yrityskoosta riippumatta yleensä kauaskantoisia päätöksiä. Tietotekniikan ja ohjelmistojen osuus voi nousta suurissa yrityksissä jopa yli 20 prosenttiin taloushallinnon kokonaiskustannuksista. Oikeilla järjestelmävalinnoilla ja hyvällä käyttöönottototeutuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen. (Lahti & Salminen 2008, 30.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on olla kehittämässä Yritys X:n taloushallintojärjestelmää antamalla kuvaus sen nykytilasta ja selvittämällä nykyisen järjestelmän kehitystarpeet. Kehityskohteita on selvitetty taloushallinnon prosessien näkökulmasta. Esiselvitys, nykytila-analyysi ja kehitystarpeiden kartoittaminen on olennainen osa taloushallinnon tietojärjestelmien kehitysprojektia. Tutkimuksen perusteella on annettu kuvaus taloushallinnon prosesseista ja siitä kuinka nykyinen taloushallinnon järjestelmä tukee näitä prosesseja.

Taloushallinto on mahdollista organisoida siten, että taloushallinnon hoitaa jokin ulkopuolinen osapuoli, esimerkiksi tilitoimisto. Taloushallinnon automatisoituminen ja digitalisoituminen ovat vauhdittaneet ulkoistuspalvelumarkkinoiden kehittymistä. Markkinoiden kehitys on kasvattanut yritysten ulkoistamisvolyymia ja yhä useampi yritys on ulkoistanut tukitoimintojaan. Tästä syystä tässä tutkimuksessa on myös otettu huomioon ulkoistaminen yhtenä vaihtoehtona taloushallinnon kehittämiseksi. (Lahti & Salminen 2008, 172–178.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Kohdeyrityksen tavoitteena luoda yritykseen selkeä, nykyaikainen taloushallinnon tietojärjestelmä, joka palvelee kaikkia sen käyttäjiä. Tämän työn tarkoituksena on toimia selvitystyönä Yritys X:n uuden taloushallinnon tietojärjestelmän hankintaa varten. Tutkimus antaa kuvauksen Yritys X:n taloushallinnon nykyisestä taloushallintojärjestelmästä ja siitä kuinka hyvin järjestelmä tukee yrityksen taloushallinnon prosesseja. Tutkimuksessa tuodaan esiin nykyisen järjestelmän nykytilanalyysin avulla ja tuodaan esille kehitysehdotuksia.

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana on

- Millainen on Yritys X:n taloushallintojärjestelmä?

Alaongelmia ovat:

- Kuinka järjestelmää ja prosesseja voidaan kehittää?
- Mitkä ovat Yritys X:n ratkaisuvaihtoehdot?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena. Tapaustutkimuksessa on tarkoituksena kerätä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, mm. havainnoin, haastattelu ja dokumentteja tutkimalla. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 130–131.)

Tutkimusmenetelminä on käytetty havainnointia, teemahaastattelua, avointa haastattelua ja kyselytutkimusta. Havainnointi on tapahtunut tutkijan osalta niin, että hän on tutkimuksen aikana työskennellyt kohdeyrityksen taloushallinnossa ja käyttänyt tutkimuskohteena olevaa järjestelmää. Tämä tarkoittaa, että tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa eli havainnointi on osallistuvaa havainnointia.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja avoimin haastatteluina. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä lii- kutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusta varten haastateltiin kohdeyrityksen taluspäällikköä, ostoreskontranhoitajaa, kirjanpitäjää ja palkkasihteeriä.

Haastatteluiden lisäksi palkankirjanpitoa varten on luotu kysely sähköisestä kalenteripohjaisesta tuntikirjausjärjestelmästä. Se on lisäosa, joka on hankittu palkkahallinnon ohjelmistoon. Tämä kysely suoritettiin kyselytutkimuksena. Kysely on tehty konsernin tuntipalkkaisille työntekijöille, jotka ovat siirtyneet käyttämään kyseistä sähköistä kirjausjärjestelmää työtunteja ilmoittaessaan. Kyselyssä on käytetty apuna Internet-pohjaista Digium -palautteenhallinta- ja tiedonkeruuohjelmistoa.

Tutkimuksen lähdemateriaalina käytetään ammattikirjallisuutta, Internet-julkaisuja sekä case-yritykseltä saatavia materiaaleja. Case-yritykseltä saatavissa materiaaleissa oli taloushallinnon prosesseista taluspäällikön luoma alustava malli taloushallinnon prosesseista. Sitä on käytetty materiaalina tässä tutkimuksessa taloushallinnon prosessikuvauksiin.

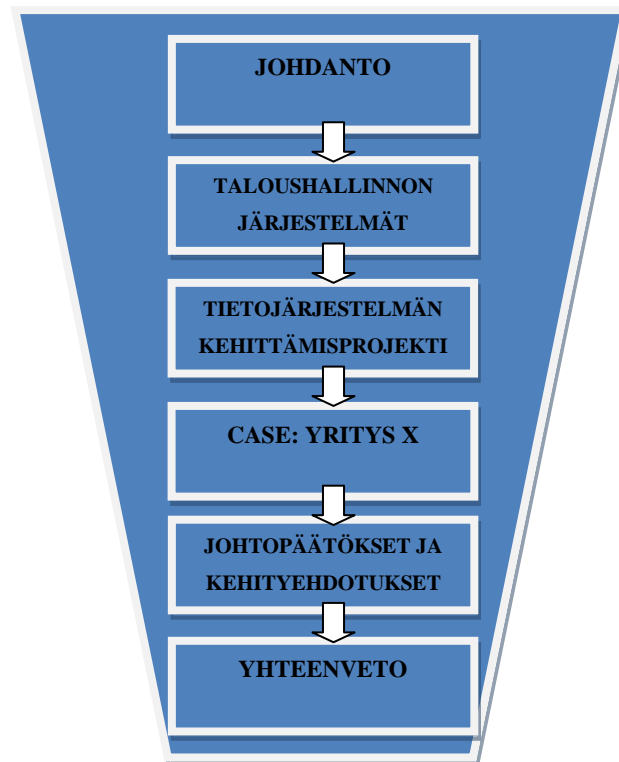
Tutkimus rajoittuu käsittelemään vain taloushallinnon yksikön prosesseja. Prosesseissa keskitytään pääasiassa käsittelemään ulkoisen laskentatoimen prosesseja. Sisäinen eli johdon laskentatoimi on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksesta on rajattu pois myös järjestelmän laskutusohjelmisto, koska myyntilaskutusta hoidetaan kohdeyrityksen asiakaspalveluyksikössä. Asiakaspalveluyksiköllä on tällä hetkellä käynnissä uuden laskutus- ja asiakaspalvelujärjestelmää koskeva

selvitystyö ja sille on Yritys X:ssä oma projektinsa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään pääkirjanpito, ostolasku-, palkkakirjanpito ja maksuliikenneprosesseja, sillä ne ovat oleellisimpia prosesseja kohdeyrityksen taloushallinnossa ja järjestelmän kehittämisen kannalta.

Tutkimuksessa ei myöskään tehdä nykytila-analyysiin liittyvää kustannusanalyysiä, jossa selvitetäisiin eri taloushallintojärjestelmien ja hankintavaihtoehtojen kustannuksia. Tämä tulee vastaan tietojärjestelmän kehittämisprojektin myöhemässä vaiheessa ja se voisi olla hyvä jatkotutkimuskohde tällä tutkimukselle.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitetään työn sisältö, taustat ja tavoitteet. Toinen ja kolmas luku ovat työn teoriaosaa. Toisen luvun tehtävänä on luoda kuvaus taloushallinnon tietojärjestelmistä ja niiden hankintamahdollisuuksista. Kolmannessa luvussa käydään läpi taloushallinnon tietojärjestelmän kehitysprojektin vaiheet.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne



Opinnäytetyön neljäs ja viides luku ovat case-osuutta, joissa käsitellään kohdeyrityksen taloushallintoa. Neljännessä luvussa esitetään kohdeyrityksen nykyinen taloushallintojärjestelmä ja käydään läpi prosesseittain sen toimintaa.

Viidennessä luvussa tehdään johtopäätökset nykyisestä järjestelmästä ja esitellään järjestelmän ja taloushallinnon prosessien kehitystarpeita. Lisäksi luvussa pohditaan eri ratkaisuvaihtoja kohdeyrityksen näkökulmasta. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa tehdään tutkimuksen yhteenveto.

## 2 TALOUSHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄT

Taloushallinto tunnetaan arkikielessä monella eri käsitteellä. Puhutaan laskenta-toimesta, kirjanpidosta tai palkanlaskennasta tarkoittaen kuitenkin paljon laajempaa kokonaisuutta. Käytettävästä käsitteestä riippumatta taloushallinto tarkoittaa nykypäivänä yhä integroidumpaa, sähköisempää, kommunikoivampaa ja kansainvälisempää toimintakenttää. (Alhola 2010, 40.)

Taloushallinto on järjestelmä, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille. Sidosryhmien perusteella taloushallinto jaetaan usein kahteen ryhmään eli ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen laskentatoimeen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota pääasiassa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajille sekä muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan keskittyy täyttämään organisaation johdon taloudellisen informaation tarpeita. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka koostuu toisiinsa liittyvistä komponenteista, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tuloksen. Nämä tietojärjestelmän toisiinsa liittämät komponentit sisältävät laitteistot, ohjelmistot, tiedon syötön, tulosteen, datan, ihmiset ja menettelytavat. Järjestelmän tuottama tulos voi taloushallinnon tapauksessa olla esimerkiksi kuukauden tulosraportti tai asiakkaalle lähetettävä myyntilasku. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

### 2.1 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto mielletään nykyisin yhdeksi laajaksi tukitoimeksi tai prosessiksi. Tästä syystä, kun taloushallintoa ja sen tietojärjestelmiä halutaan kuvata tarkemmin, on parasta käsitellä sitä pienempinä osakokonaisuuksina. Usein taloushallinto jaetaan prosesseiksi, jota usein yritysten taloushallintotöiden organisointikin noudattaa. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Pääkirjanpito toimii muiden osaprosessien solmukohtana, joko yhdistelemällä osaprosessit tai olemalla raportointiprosessin alkulähde. Pääkirjanpitoon työvaiheita ovat jaksotukset, täsmäytykset ja kauden sulkeminen. Osaprosesseita ovat esimerkiksi; ostolasku-, myyntilasku-, matka- ja kululasku-, ja raportointiprosessi sekä maksuliike ja kassanhallinta, arkistointi ja kontrollit. (Lahti & Salminen 2008, 15–16.)

Nykypäivänä kirjanpidon tekeminen on hajautunut pitkälti yrityksen operatiivisiin prosesseihin. Tämän vuoksi on tärkeää, mikäli eri toiminnoissa on käytössään omat järjestelmät tai moduulit, että kirjaukset näistä esijärjestelmissä tai moduuleista saataisiin automaattisesti yhteiseen tietokantaan ja kirjaukset automatisoitua kirjanpitoon. Integraatio prosessien välillä vähentää merkittävästi saman tiedon syöttämistä ja käsittelyä useaan kertaan, vähentää virheiden määrää sekä nopeuttaa ja parantaa tiedon kulkua. Parhaimmillaan integroidut tietojärjestelmät taloushallinnon ja jopa koko yrityksen kaikki prosessit ja suurin osa pääkirjanpidon kirjauksista saadaan integraation kautta. (Lahti & Salminen 2008, 38–39.)

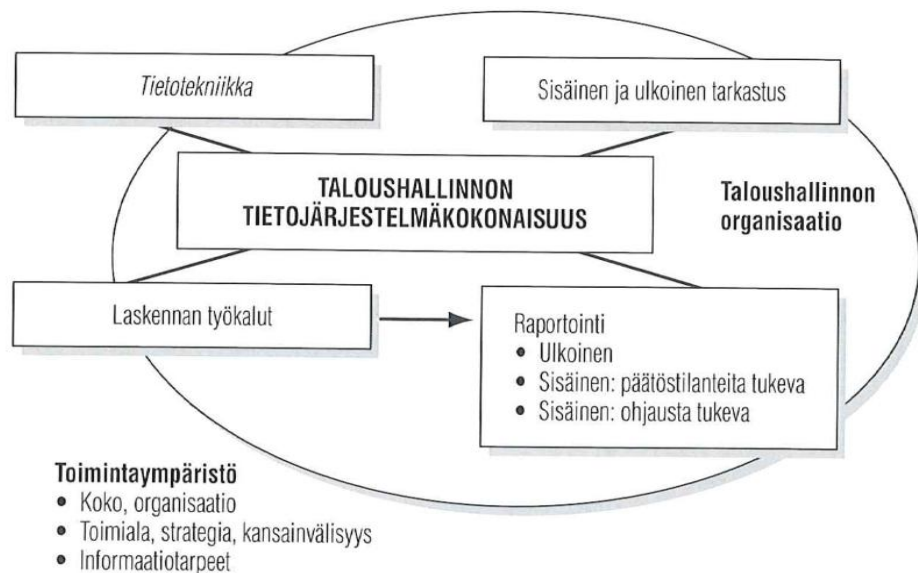
## 2.2 Taloushallinnon tietojärjestelmät

Yrityskoosta riippumatta kaikilla yrityksillä ja organisaatioilla on käytössään jonkinlainen taloushallinto- tai kirjanpitojärjestelmä. Taloushallinnon tietojärjestelmäratkaisut voidaan luokitella kahteen pääryhmään, joita ovat taloushallinnonerillisjärjestelmät eli valmisohjelmistot ja kokonaisvaltaiset integroidut ERP-järjestelmät, jotka sisältävät yleensä laajasti myös taloushallinnon moduulit. Vaikka taloushallinnon järjestelmät voidaankin jakaa kahteen ryhmään, ei se tarkoita sitä, ettei yrityksillä olisi käytössään molempia ratkaisuja. Yleensä yritysten ratkaisut ovatkin kompromisseja eli yrityksellä on käytössään ERP-järjestelmä ja yksittäisiä taloushallinnon erillisjärjestelmiä. (Lahti & Salminen 2008, 31 -32.)

Taloushallintojärjestelmillä on useita hankintavaihtoehtoja ja –kanavia. Yritys voi joko ostaa järjestelmälisenssit itselle tai vuokrata ne. Toinen peruskysymys on, asennetaanko järjestelmät itselle, omalla vastuulla olevaan IT-ympäristöön, vai

sijoitetaan ne palveluntarjoajan tiloihin, palveluntarjoajan palvelimelle. (Lahti & Salminen 2008, 40.)

Taloushallinnon tietojärjestelmän perusrakennetta ohjaa lähtökohtaisesti toiminnan organisointi ja yrityksen rakenne. Samoin se, toimitaanko esimerkiksi valmistustuotannossa, palvelusektorilla vai julkishallinnossa (Granlund & Malmi 2003, 24–25). Esimerkiksi palvelunalan asiantuntijaorganisaation tarpeet ovat hyvin erilaiset verrattuna valmistusteollisuuteen, pankkiin tai kaupan alan yrityksiin. Taloushallinnon kannalta merkittäviä eroja löytyy taloushallinnon integroinnista yrityksen liiketoimintaprosesseihin. (Lahti & Salminen 2008, 31–32.)



KUVIO 2. Taloushallinnon tietojärjestelmän osa-alueet (Granlund & Malmi 2003, 26).

Taloushallinnon tietojärjestelmä voidaan ajatella koostuvan neljästä eri osa-alueesta. Kuvio 2 on perusmalli siitä, millainen kokonaisuus tietojärjestelmä on. Taloushallinnon tietojärjestelmäkokonaisuus koostuu neljästä pääkohdasta. Tietotekniikka kuvaa järjestelmän IT-arkkitehtuuria. Järjestelmän laskennan työkalujen avulla luodaan informaatiota yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Järjestelmän tarkastusta suorittavat sisäisesti järjestelmän käyttäjät ja ulkoisesti esimerkiksi tilintarkastajat. (Granlund & Malmi 2003, 25–26.)

Yrityskoosta riippuu paljon millaiset taloushallintojärjestelmätarpeet yrityksellä on. Pienelle yritykselle riittää, että käytössä on laskutussovellus ja mahdollisesti myyntireskontratoiminnallisuus ja kirjanpidon ja raportoinnin osalta riittää, että sovelluksesta saa pääkirjanpitoa varten lakisääteiset tulos- ja taseraportit sekä pää- ja päiväkirjat. Muutamat ostolaskut pysyvät hallinnassa ilman ostoreskontraakin. Pienelle yritykselle voivat riittää siis vähäisetkin standardityökalut tai tilitoimistopalvelut. (Lahti & Salminen 2008, 31–32.)

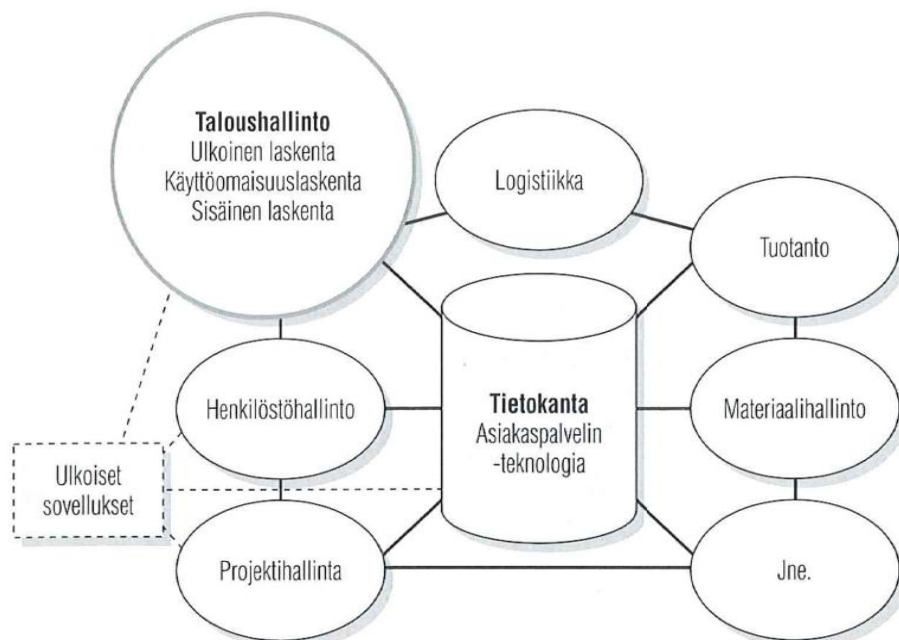
Keskisuurella yrityksellä tarpeet yleensä kasvavat taloushallinnon volyymin lisääntyessä, organisaation kasvaessa ja kehittyessä sekä liiketoimintaprosessien muuttuessa monimuotoisemmiksi. Lisäksi yritysten johtamisjärjestelmällä on vaikutusta käytettäviin laskentateknikoihin ja talousjohtamisen merkitys kasvaa. Lisäksi raportointi vaatii yleensä omat järeämmät ratkaisut ja lähestytään tilannetta, jossa taulukkolaskentasovellus ei enää välttämättä riitä eikä ole järkevin vaihtoehto. Suurella yrityksellä edellä mainittujen osa-alueiden kattaminen tarkoitukseen sopivilla moduuleilla tai erillisjärjestelmillä on välttämättömyys. (Lahti & Salminen 2008, 33.)

Tietojärjestelmien toiminnot syntyvät suurelta osin viranomaisten määräysten ohjaamina. Muutoksia tapahtuu kuitenkin suhteellisen usein, mikä tarkoittaa aina jonkinasteisia remontteja käytössä oleviin järjestelmiin. Tästä johtuen taloushallinnon järjestelmien elinehto on riittävän pitkälle taattu tuki (Kurki 2010, 91). Kansallisesti viimeisten kymmenen vuoden aikana suuria muutoksia järjestelmiin ovat tuoneet verkkolaskujen käyttöönotto ja EU:n tuomat SEPA-määräykset maksuliikenteessä. Esimerkiksi Valtion virastot ja laitokset eivät ole ottaneet vastaan paperilaskuja 1.1.2010 jälkeen (Valtionkonttori 2010).

### 2.2.1 ERP-toiminnanohjausjärjestelmät

Lyhenne ERP tulee englanninkielisistä sanoista Enterprise Resource Planning. Suomenkielessä vakiintunut käänös tarkoittaa toiminnanohjausta. Kyse on siis toiminnanohjausjärjestelmästä. Teknisesti ERP-järjestelmä koostuu toisiinsa integroiduista erilaisista modulaarisista sovelluksista, jotka käyttävät samaa keski-

tettyä päätietokantaa (Lahti & Salminen 2008, 36). ERP-järjestelmä on liiketoimintaa ohjaava järjestelmä, johon voi sisältyä monia eri sovelluksia esim. palkanlaskennasta, myyntiin, varastonhallintaan, tuotannonohjaukseen ja projektien hallintaan. Kuviossa 3 on esitetty ERP-järjestelmän perusrakenne. ERP-järjestelmillä voidaan hallita yrityksen asiakas- ja eri sidosryhmiin liittyviä tietoja sekä tuote- ja varastotietoja. Taloushallinto on olennainen osa toiminnanohjausjärjestelmää (Sopanen 2006, 20). Taloushallintomoduuli on erittäin keskeinen muiden moduulien kannalta, sillä taloushallinnon perustiedoissa määritellään suuri joukko ohjaustietoja, jotka vaikuttavat muihin moduuleihin ja sovelluksiin. Näitä ohjaustietoja ovat muun muassa organisaatorakenne, tilikartta, kustannuspaikka- ja muut seurantakohtetiedot. (Lahti & Salminen 2008, 36.)



KUVIO 3. ERP-järjestelmän perusrakenne. (Granlund & Malmi 2003, 33.)

ERP-järjestelmän taloushallinto sisältää yleensä ulkoisen laskennan, sisäisen laskennan ja pääoman hallinnan moduulit. Ulkoisen laskennan moduuli sisältää yleensä kirjanpidon, reskontrat ja konsolidoinnin. Sisäisen laskennan moduuliin kuuluu tyypillisesti kustannuspaikkalaskenta, tuotekustannuslaskenta, kannattavuusanalyysit ja budjetointi. Pääoman hallinnan kokonaisuuteen sisältyy yleensä käyttöomaisuustransaktioiden ja poistojen käsittely. Periaatteessa ERP-järjestelmästä löytyvät kaikki taloushallinnon osa-alueet, ja on yrityksen oma asia

päittää, mitkä kaikki näistä otetaan käyttöön ja millä aikataululla. (Malmi & Granlund 2003, 32–33.)

ERP-järjestelmän avulla pyritään siihen, että tieto syötetään järjestelmän tietokantaan vain kerran. Tämä vähentää mahdollisten virheiden määrää ja lisää tiedon luotettavuutta. ERP-järjestelmän tärkein hyöty on eri toimintojen reaaliaikaiset seurantamahdollisuudet; tiedetään joka hetki, miten yrityksellä menee, ja voidaan helposti laskea ennustetta tulevaisuuteen sekä ohjata yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan (Malmi & Granlund 2003, 31- 37). Lisäksi yrityksen ei tarvitse hankkia erillisiä järjestelmiä, koska toiminnanohjausjärjestelmällä voidaan hallita tietoja yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueilta. Järjestelmässä eri ohjelmistojen moduulit on integroitu keskenään. Usein yritys voi valita järjestelmään yrityksen toiminnan kannalta tarpeelliset ohjelmistomoduulit (Sopanen 2006, 20).

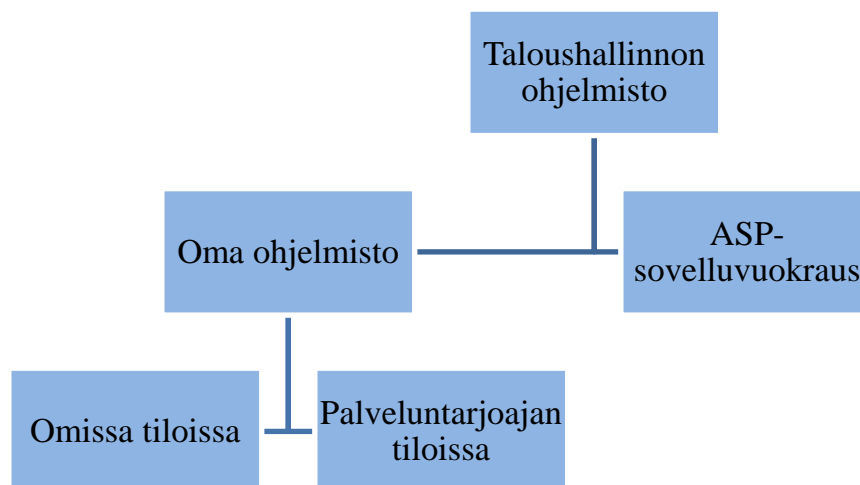
Riskiksi ERP-järjestelmän käytössä yritykselle voidaan nähdä sen muokkaamisen ja kehittämisen hankaluus ja vaativuus. Hankkiessaan ja ottaessaan käyttöön ERP-järjestelmän tulee yrityksen useimmiten mukauttaa omaa toimintansa vastaamaan järjestelmän toimintaan. Järjestelmän jonkun osan muokkaaminen yrityksen toiminnan mukaiseksi on usein kallista ja johtaa usein myös järjestelmän muiden osien muokkaamiseen. (Sopanen 2006, 20.)

## 2.2.2 Taloushallinnon erillisohjelmistot

Taloushallinnon erillisohjelmistot rakentuvat taloushallinnon eri osa-alueiden toimintoja suorittavista ohjelmisto-osista ja –sovelluksista. Erillisohjelmistojen ohjelmistomoduuleista muokataan yrityksen tarpeiden mukaisesti muodostettu kokonaisuus. Ohjelmistomoduuleja ovat esimerkiksi: laskutus, myynti- ja ostoreskontra, palkanlaskenta ja kirjanpito. Tyypillisesti yritys voi valita taloushallinto-ohjelmistoon tarpeidensa mukaiset ohjelmistomoduulit. Näillä taloushallinto-ohjelmistoilla tuetaan ja automatisoidaan taloushallinnon perustoimintoja sekä niiden vaatimaa laskentatyötä. Ohjelmistojen tuottamat valmiit taloushallinnon raportit tukevat yrityksen päätöksentekoa ja ohjausta (Sopanen 2006, 10). Taloushallinnon erillisohjelmistoille löytyy omat markkinansa ja toimittajansa muun

muassa kirjanpito- ja maksuliikenneohjelmistoissa, ostolaskujen sähköisen käsittelyn sovelluksissa, palkka- ja HR-ohjelmistoissa. (Lahti & Salminen 2008, 38.)

Yrityksen hankkiessa taloushallinto-ohjelmiston, se saa ohjelmistoon ohjelmistolisenssin eli käyttöoikeuden. Kun yritys hankkii oman taloushallinto-ohjelmiston, tulee sen myös päättää, sijoitetaanko ohjelmisto yrityksen omiin tiloihin, omalle palvelimelle vai palveluntarjoajan tiloihin, palveluntarjoajan palvelimelle. Ohjelmiston sijoittamispäätökseen vaikuttavat yrityksen tietotekninen osaaminen ja infrastruktuuri. Kuvio 4 näyttää taloushallinnon valmisohjelmiston hankintavaihtoehdot. Ohjelmisto voi olla oma tai sitten se voidaan vuokrata ASP-mallilla. Oma ohjelmisto voidaan taas sijoittaa joko palveluntarjoajan tiloihin tai se voidaan sijoittaa omiin tiloihin.



KUVIO 4. Taloushallinto-ohjelmiston hankintavaihtoehdot

Kun yrityksen oma taloushallinto-ohjelmisto sijoitetaan yrityksen omalle palvelimelle, voi palvelimena toimia esimerkiksi yrityksen työasema. Tämä vaihtoehto sopii yritykselle, jolla on riittävää tietoteknistä osaamista huolehtia oman palvelimen toimivuudesta ja ylläpidosta. Ratkaisu sopii pienille yrityksille ja sellaisille, joissa taloushallinto hoidetaan yrityksen yhdestä toimipaikasta eikä etäyhteyttä yrityksen eri toimipaikkojen välillä tarvita. (Sopanen 2006, 12–16.)

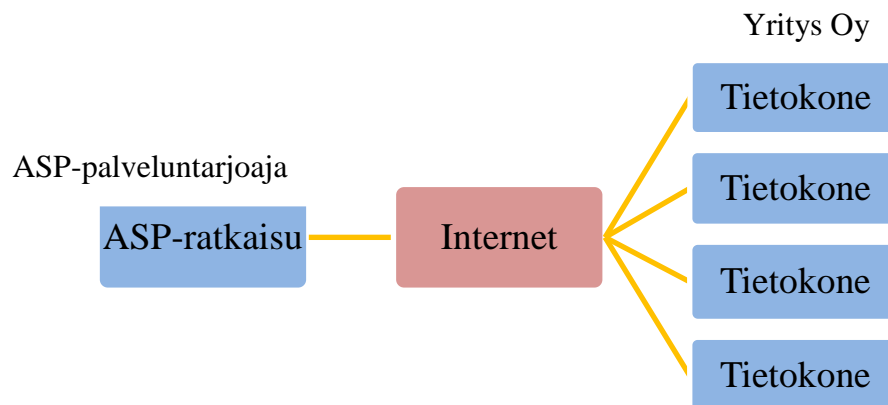
Yrityksen oma taloushallinto-ohjelmisto voidaan sijoittaa myös palveluntarjoajan tiloihin, palveluntarjoajan palvelimelle. Palveluntarjoaja vastaa palvelimen toi-



minnasta ja ylläpidosta. Yritys käyttää palveluntarjoajan palvelimelle asennettua taloushallinto-ohjelmistoa Internetin tai palveluntarjoajan tarjoaman yksityisen verkon kautta. Palvelusta käytetään nimitystä hosting. Hostingin etuna on se, että se ei vaadi yritykseltä erityistä tietoteknistä osaamista eikä erityisiä tietotekniikkainvestointeja. (Sopanen 2006, 12–16.)

### 2.2.3 ASP-sovellusvuokraus

Taloushallinnon teknologinen kehitys on mahdollistanut sovellusvuokrauspalvelun, joka tunnetaan lyhenteellä ASP. Se tulee englanninkielisistä sanoista ”Application Service Provisioning”. ASP:ssä on kyse taloushallinto-ohjelmiston sopimus pohjaisesta käytön vuokraamisesta Internetin välityksellä. Asiakas ei tällöin hanki ohjelmistolisenssiä, vaan vuokraa ohjelmiston käyttöoikeuden, jolloin ohjelmisto on käytettävissä Internetin välityksellä mistä tahansa, kuten kuviosta 4 käy ilmi. ASP-tekniikan avulla yritys voi hankkia niin tietojenkäsittelyn perustyökalut, kuten toimisto- ja sähköpostiohjelmiston, kuin jopa kokonaisen ERP-järjestelmän. (Granlund & Mali, 21- 37.)



KUVIO 5. ASP-ratkaisu

ASP – sovellusvuokrauksessa palveluntarjoaja tarjoaa samaa keskitetysti ylläpidettyä sovellusta useille asiakkaille ja on vastuussa sovellusten toiminnasta, päivityksistä ja kehityksestä. Tällä saavutetaan yleensä merkittävät mittakaavaedut, mikä näkyy käyttäjäyrityksille yleensä edullisena käyttöön perustavana hintana. Lahden ja Salmisen (2008) esittämien tutkimusten mukaan sovellusvuokrausvaihtoehto on osoittautunut monissa tapauksissa kokonaiskustannuksiltaan jopa 50–80

prosenttia edullisemmaksi tavaksi hankkia tarvittavat sovellukset kuin perinteisten itselle ostettuna ja asennettuna lisenssivaihtoehtona. Sovellusvuokrauspalveluiden hinnoittelu perustuu yleensä käytettävien sovellusten tai moduulien lukumäärän, käyttäjämäärän, tapahtumavolyymeihin tai näiden yhdistelmiin. Sovellusvuokra kattaa kaikki laitteistot, ohjelmistolisenssit sekä muun infrastruktuurin, jotka tarvitaan sovellusten pyörittämiseen. Lisäksi palveluun sisältyy tyypillisesti myös muutakin kuin teknistä varmistus-, valvonta- ja tietoturvakonsultointipalvelua. ASP-palveluntarjoajat hoitavat yleensä myös sovellusten käyttöönottoon liittyvän konsultoinnin, käyttäjäkoulutukset sekä käytön tuen ja neuvonnan. ASP:tä pidetään helppona ratkaisuna asiakkaalle, kun yrityksen ei tarvitse itse huolehtia sovelluksen ylläpidosta, varmistuksista tai päivityksistä. Käyttöön riittää tyypillisesti pelkkä Internet-yhteys. (Lahti & Salminen 2008, 41–44.)

Taulukkoon 1 on kerätty eri lähteistä ASP:n avulla saavutettavista hyödyistä sekä sen käytöstä mahdollisesti syntyvistä riskeistä. Taulukosta voi päätellä, että ASP:n käyttöönotolla on mahdollista saada monia hyötyjä. Tästä syystä, sovellusvuokrauspalvelut ovat nousseet taloushallinnon sovellusten päänäköalaksi pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ja ne yleistyvät myös suuryrityksissä.

TAULUKKO 1. ASP:n hyödyt ja riskit.

Hyödyt	Riskit
<ul style="list-style-type: none"> <li>– nopea käyttöönotto</li> <li>– matalat perustamiskustannukset</li> <li>– palveluntarjoaja vastaa tietotekniikasta ja ohjelmistokehityksestä</li> <li>– mahdollistaa käytön ajasta ja paikasta riippumatta</li> <li>– tietokoneen vahingoittuminen ei vaikuta yrityksen tietoihin</li> <li>– palveluntarjoaja vastaa toimintaympäristön muutoksista</li> <li>– ei toimipaikkasidonnaisuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tietoturva</li> <li>– asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset luottamuskysymykset</li> <li>– kumppanuussuhteiden hallinta</li> <li>– ei juurikaan mahdollisuuksia yrityskohtaisiin räätälöinteihin</li> </ul>

Toisaalta ASP:n suurin riski tietoturva on nykyisessä tietoliikenneyhteiskunnassa ensiarvoisen tärkeää ja sen peittäminen voi aiheuttaa yrityksessä suuriakin ongelmia. Tästä syystä yrityksen ja palveluntarjoajan välinen hyvä luottamussuhde on erityisen tärkeä.

### 2.3 Taloushallinnon ulkoistaminen

Taloushallinnon ja taloushallinto-ohjelmistojen ulkoistaminen on viime vuosina noussut yhä varteenotettavammaksi vaihtoehdoksi, kun yritysten taloushallintoa on haluttu kehittää. Tätä trendiä ovat vauhdittaneet taloushallinnon sähköistyminen ja digitalisoituminen sekä ulkoistuspalveluiden kehitys. Perinteisesti pienet yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tilitoimistoille, kun keskisuuret ja suuret yritykset puolestaan ovat hoitaneet sen pääsääntöisesti itse. Tämä johtuu usein siitä, että yritysten on saattanut olla vaikea hahmottaa kokonaisia prosesseja. Toiminnallisesti prosessin eri osa-alueet ovat esimerkiksi voineet tapahtua ja sijaita fyysisesti eri paikoissa organisaatiota. (Lahti & Salminen 2008, 177.)

Taloushallinnon ulkoistaminen tarkoittaa taloushallinnon palvelujen ostamista ulkopuolisilta yrityksiltä. Perinteisiä palveluntarjoajia ovat olleet mm. tili-, tilintarkastus- ja perintätoimistot. Ulkoistaminen on asiakkaan ja ulkopuolisen palveluntarjoajan välinen sopimus, jolla palveluntarjoaja ottaa pitkäaikaisesti vastuun asiakkaan prosessien suorittamisesta ja kehittämisestä. Hyvä ulkoistussopimus perustuu joustavuuteen, luottamukseen ja kumppanuuteen. Yhteistyön aikana tulee varmasti muutostarpeita, jolloin molempien on voitava luottaa toisiinsa (Ekström 2007, 195).

Painopiste taloushallinnon ulkoistamisessa on ollut pääsääntöisesti taloushallinnon tapahtumakäsittelyn puolella (kuten palkanlaskenta, myyntisaamiset, ostovelat, matkalaskut, pääkirjanpito). Tulevaisuudessa myös päätöksentekoa tukevat prosessit ovat todennäköisiä kandidaatteja ulkoistukselle (kuten johdon raportointi, rahoitustoiminnot, budjetointi ja ennusteet). Pääperiaatteena on ollut, että ta-

louden prosessit, joissa tietyillä panoksilla on tietty lopputulos, ovat hyviä ulkoistuskohhteita. Prosessit, jotka vaativat tulkintaa, analysointia ja luovaa näkemystä ovat vaikeampia ulkoistaa ja ovatkin todennäköisemmin oman organisaation hoitamia prosesseja. (Lahti & Salminen 2008, 177–180.)

Perinteisimmät ulkoistamispalvelujen tarjoajat ovat olleet tilitoimistot. Tilitoimiston rooliin palveluntarjoajana vaikuttavat yrityksen tarpeet. Yritys voi tarpeidensa mukaisesti ulkoistaa tilitoimistolle taloushallintoaan, vuokrata tilitoimistolta taloushallinto-ohjelmistot tai yhdistelmän molempia. Esimerkiksi yritys voi vuokrata tilitoimistolta ohjelmiston yrityksen maksuliikenteen hoitoon ja ulkoistaa loput taloushallinnostaan.

### 2.3.1 Ulkoistamisen hyödyt

Motiivit ulkoistamiseen vaihtelevat yrityksittäin, mutta yhtäläisyyksiäkin on löydettävissä. Itellan (2009) noin sadan suomalaisen yrityksen toimitus- ja talousjohtajille teettämän tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi kokemiaan hyötyjä taloushallinnon ulkoistamisessa olivat parempi keskittyminen ydintehtäviin ja kustannussäästöt. Toimitusjohtajat ja talousjohtajat näkivät ulkoistamisen hyödyt kuitenkin hieman eri tavoin. Toimitusjohtajat pitivät talousjohtajia selvästi tärkeämpänä ulkoistamisen hyötynä yhtenäisiä toimintatapoja ja ydintehtäviin keskittymistä. Talousjohtajat pitivät taas toimitusjohtajia selvästi tärkeämpänä kustannussäästöjä ja lyhempiä prosessien läpimenoaikoja.

TAULUKKO 2. Toimitus- ja talousjohtajien tärkeimmiksi kokemat ulkoistushyödyt (Itella, 2009).

### Toimitusjohtajien ja talousjohtajien tärkeimmiksi kokemat ulkoistushyödyt (% valitsi tärkeäksi)



Vaikka Itellan (2009) tutkimuksen mukaan toimitusjohtajien ja talousjohtajien tärkeimmiksi kokemat hyödyt hieman eroavatkin toisistaan, nähdään ydintehtäviin keskittyminen ja kustannussäästöt selvästi tärkeimmiksi hyödyiksi. Lahden ja Salmisen (2008) mukaan s. 180 ulkoistaessaan tukitoimensa yritys pystyy keskittymään paremmin omaan ydinosaamiseensa ja vapauttaa johdon aikaa tukitoimintojen johtamisesta ydinliiketoimintojen johtamiseen.

Tavallisesti yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan kustannussäästöjen ja palveluntarjoajan tarjoaman korkean palvelutason vuoksi. Palveluntarjoaja, jolle ulkoistamistoiminto on sen ydintehtävä, kykenee luonnollisesti tarjoamaan korkeatasoista palvelua omalla alallaan. Taloushallinnon vaatimuksia tulee kokoajan lisää ja niihin perehtyminen sekä uusien vaatimusten mukaisten prosessien käyttöönotto vaatii resursseja ja investointeja. Palveluntarjoaja, jolla on laaja osaaminen ja kyky kehittää palveluntarjontaansa pystyy jatkossakin kehittämään palveluitansa tulevaisuuden tarpeisiin. (Lahti & Salminen 2008, 181.)

Ulkoistamiseen liittyy aina myös henkilöstökysymyksiä. Hyödyiksi ulkoistamisessa voidaan nähdä sen, että yrityksen ei tarvitse enää investoida rekrytointiin ja ihmisen johtamiseen ulkoistettujen toimintojen osalta. Ulkoistettavaan toimintoon liittyvät henkilöresurssit yritys voi muuttaa kiinteistä kustannuksista muuttuviksi kustannuksiksi. (Lahti & Salminen 2008, 181.)

Tietojärjestelmien näkökulmasta ulkoistaminen tulee kysymykseen, kun yrityksen tietojärjestelmät tulevat tiensä päähän ja järjestelmät tarvitsevat modernisointia. Ulkoistamispalveluita tarjoava yritys omistaa usein järjestelmät, jotka vastaavat modernin taloushallinnon tarpeita. Lisäksi järjestelmien kehittäminen vaatii suuria panostuksia yritykseltä, joten on kannattavampaa ulkoistaa toimintaansa muutostilanteissa.

### 2.3.2 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamispäätöksen taustalla on aina pyrkimys myönteisiin muutoksiin ja tunnistettuihin hyötyihin (Kiiskinen 2002, 94). Ulkoistaminen tuo kuitenkin mukanaan myös riskejä, sillä ulkoistamisprosessi on erittäin haastava ja sen menestyksellinen läpimeno edellyttää vahvaa osaamista muutoshallinnasta. Prosessin vaikeus riippuu ulkoistuksen laajuudesta ja ulkoistettavan prosessin monimutkaisuudesta. Ulkoistus voi olla helposti kilpailutettavissa mutta laajimmillaan se voi edellyttää strategista kumppanuutta palveluntarjoajan kanssa. Tämä taas vaatii yrityskauppamaista valmistelua (Ekström 2007, 196). Vaikka yrityksillä on houkutus saada merkittäviä säästöjä ulkoistamisella, täytyy ulkoistuspäätöstä tehdessä kuitenkin aina punnita ulkoistamisen hyödyt ja riskit. Ulkoistamisessa voidaan nähdä sekä palveluntarjoajan toimintaan ja suhteisiin että ulkoistamisen kustannuksiin liittyviä riskejä. Lisäksi henkilöstökysymykset ulkoistamisprosessissa on otettava tarkoin huomioon.

Kun yritys ulkoistaa toimintaansa, se vähentää usein sen vastuuta osallistua toimintojensa hallintaan ja velvollisuuksien hoitoon. Riskinä on menettää näin kontrollia omiin toimintoihinsa. Varsinkin, jos ulkoistuspalveluntarjoaja ei pysty toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti (BenefitsOfOutsourcing.net 2012.)

Ulkoitettaessa taloushallintoa tilitoimistolle sähköisyys tarjoaa mahdollisuuden karsia tapaamisia tilitoimiston ja yrityksen välillä. Tämä ei ole aina niinkään hyvä asia, sillä se saattaa heikentää tilitoimiston kykyä konsultoida asiakasyrityksen taloushallintoa. Tilitoimisto saattaa näin ollen vieraantua asiakasyrityksen toiminnasta. (Sopanen 2006, 22.)

Nykypäivänä olennainen ulkoistamiseen liittyvä riski on tietoturvaan ja yrityksen liikesalaisuuksiin liittyvät kysymykset. Ulkoitettaessa on syytä ottaa huomioon, että palveluntarjoaja on luotettava ja tarjoaa tarvittavan tietoturvan. Ulkoistajan on esitettävä riittävä selkeästi omat strategiansa ulkoistamiseen liittyen, jotta palveluntarjoaja tietää, mitkä ovat ulkoistajayrityksen vaatimukset tietoturvakysymyksissä ulkoistamissuhteessa. (BenefitsOfOutsourcing.net 2012.)

Ulkoistamisen kustannustekijöitä on useita ja riskit voivat olla moninaiset. Ennakoitua korkeammat kustannukset ovat ansa, johon ulkoistava yritys lankeaa helposti. Ulkoistavan yrityksen on tunnettava palvelumarkkinat riittävän hyvin kyetäkseen määrittelemään ja neuvottelemaan itselleen kilpailukykyiset ehdot. Toinen riskialtis tekijä on palvelun siirron synnyttämät kustannukset, jotka tyypillisesti aliarvioidaan. Tähän kuuluvat siirtymävaiheen kertaluontoiset työpanokset ja ostetun palvelun hallinnasta aiheutuvat suorat jatkuvat kustannukset. Kolmas kustannushyötyjen toteutumisen vaarantava kokonaisuus on ulkoistettavan toiminnon kytkennät ja vaikutukset organisaation muihin toimintoihin. Palvelutoimittajalle ulkoistettu toiminto sisältää usein tietoja, toimenpiteitä tai tapahtumia, joiden työmäärien ja kustannusten oletetaan kokonaan eliminoiduvan organisaation sisällä, kun siirrytään ulkoistettuun malliin. Esimerkki tästä on palkanlaskennan ulkoistaminen. Henkilöiden ja työsuhteiden perustietoja joudutaan ulkoistamisen tuloksena aluksi kirjaamaan ja ylläpitämään kahteen kertaan kahdessa paikassa, mikä aiheuttaa moninkertaista työtä ja lisäkustannuksia. Hallikaisen (2009) mukaan yritys, joka ulkoistaa toimintoja mielessään vain kustannusten säästäminen, löytää itsensä melko varmasti siitä joukosta, jonka ulkoistaminen ei ole tuottanut tavoiteltua tulosta (Hallikainen 2009).

### 3 TIETOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISPROJEKTI

Taloushallinnon projektien taustalla on yleensä tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa sekä päästä käsiksi digitaalisuuden ja automatisoinnin mahdollistamiin tehokkuus- ja kustannussäästöihin. Kehitystarve voi liittyä yksittäiseen prosessiin tai osa-alueeseen tai kehitys voi kattaa koko taloushallinnon eri prosessit. (Lahti & Salminen 2008, 183.)

Itellan vuonna 2009 tekemään tutkimukseen osallistuneiden toimitusjohtajien mielestä taloushallinnon tärkeimmät kehityskohteet olivat johdon raportoinnin ja analysointi- ennustetyökalujen kehittäminen. Myös kustannustehokkuus nousi kolmen tärkeimmän kehittämiskohteen joukkoon. Tutkimuksen osallistuneiden talousjohtajien tärkeimpiä tulevaisuuden kehityskohteita olivat raportoinnin ja ennustetyökalujen lisäksi taloushallinnon tietojärjestelmien yhtenäistäminen ja ostolaskujen sähköistäminen.

TAULUKKO 3. Taloushallinnon kehittämisen painopisteet toimitusjohtajilla ja talousjohtajille. (Itella 2009)



Tilannekohtaisesti vaihtelee, mistä aloite kehittämisprojektiin syntyy. Usein kehitys liittyy laajaan järjestelmä- tai organisaatiouudistukseen tai taustalla voi olla

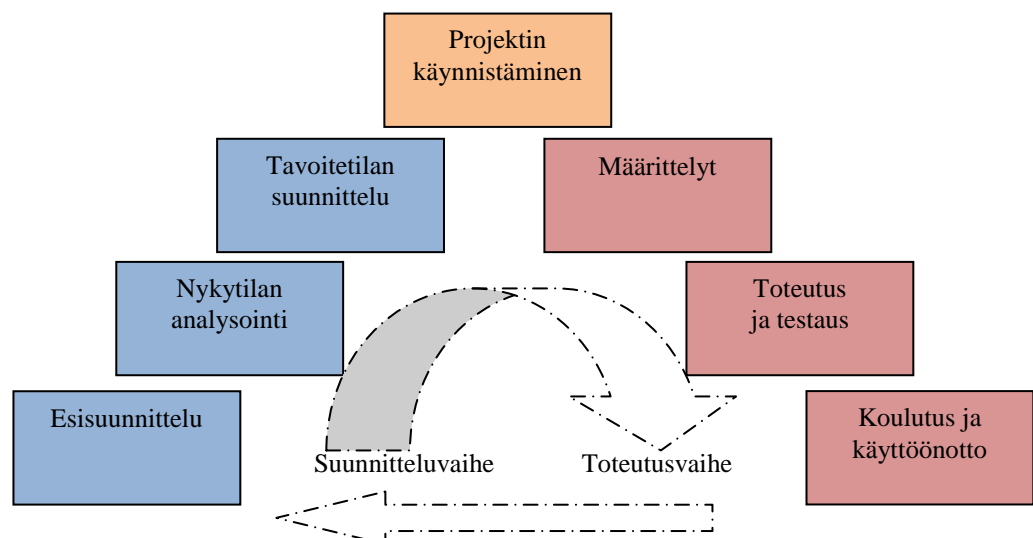


esimerkiksi yritysjärjestely. Toisinaan aloite tulee taloushallinnosta vastaavilta, mutta yhä useammin aloite tulee ylimmän johdon tukitoiminnoille asettamista tavoitteista. (Lahti & Salminen 2008, 183.)

Taloushallinnon kehittämisprojekti voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen, jotka ovat suunnitteluvaihe ja toteutusvaihe. Suunnitteluvaihe sisältää kehitystarpeiden analysoinnin ja hankearvion, nykytilan analyysin ja tavoitetilan suunnittelun. Suunnitteluvaihe voi myös sisältää uusien järjestelmien kartoituksen ja valinnan. (Lahti & Salminen 2008, 184.)

Projektin käynnistämisympäristössä luodaan suunnitelma koko projektin kululle. Määrittelyt sisältävät tiedot kehitysprojektin laajuudesta ja rajoituksesta, projektin ohjauksen, resursoinnin ja projektin aikataulutuksen. (Lahti & Salminen 2008, 184.)

Toteutusvaihe alkaa yksityiskohtaisella määrittelyvaiheella. Määrittelyvaiheessa luodaan toteutusvaiheen projektisuunnitelma suunnitteluvaiheessa saatujen tietojen pohjalta. Kun määrittely projektin toteuttamiselle on tehty, voidaan siirtyä tekniseen toteutukseen ja testaukseen. Toteutusvaiheeseen kuuluu teknisen käyttöönoton lisäksi myös henkilöstön ja käyttäjien koulutukset. Kuviossa 6 on esitetty edellä mainitut kehitysprojektin vaiheet. (Lahti & Salminen, 2008, 184.)



KUVIO 6. Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet (Lahti & Salminen 2008, 184.)

Toteutusvaiheen päätteeksi on vielä hyvä suorittaa projektin loppuarviointi ja mahdollisten jatkokehityskohteiden tunnistaminen.

### 3.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihe voidaan jakaa kolmeen osaan; esisuunnitteluun, nykytila-analyysiin ja tavoitetilan suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa voi olla mukana myös uusien järjestelmien kartoitus, kilpailutus ja mahdollisesti myös valinta. (Lahti & Salminen 2008, 184–187.)

Suunnitteluvaihetta ei kannata laiminlyödä, sillä suunnittelu nopeuttaa projektin toteutusvaiheen läpivientiä ja parantaa lopputuloksen laatua. Suunnitteluvaiheen huolellinen toteuttaminen helpottaa omalle organisaatiolle parhaiten toimivan ratkaisun valinnassa. Lisäksi suunnitteluvaiheessa tunnistetaan mahdolliset riskit ja haasteet. (Lahti & Salminen 2008, 184–187.)

#### 3.1.1 Esisuunnittelu

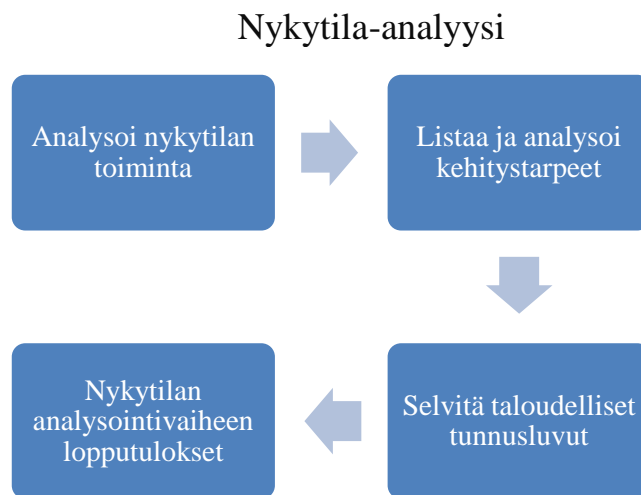
Esisuunnitteluvaihe on vaihe, jossa tehdään kehitystarpeiden analysointi ja hankkeen arviointi. Tätä vaihetta on jo yleensä edeltänyt kehittämistarpeiden tunnistaminen ja alustavat keskustelut organisaatiossa. Esisuunnitteluvaiheessa on tavoitteena selvittää taustalla olevat tarpeet ja edellytykset projektin toteuttamiselle. Esisuunnittelussa päätetään kehitysprojektin laajuus ja mitä prosesseja, järjestelmä- ja organisaatio osa-alueita hanke koskee. Yrityksen tulee myös arvioida projektin vaikutusta tulevaisuuteen. (Lahti & Salminen 2008, 185.)

Esisuunnittelussa mietitään, mitkä ovat yrityksen tarpeet tulevaisuudessa ja onko sillä esimerkiksi tavoitteena laajentaa toimintaansa, sähköistää omaa toimintaansa tai laajentua kansainvälisille markkinoille. Tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset yrityksen toiminnassa asettavat omat vaatimuksensa hankittavalle taloushallinnon

ohjelmistolle tai palvelulle (Sopanen 2006, 23). Kun projektin laajuus ja strategiset tavoitteet on selvillä, voidaan siirtyä nykytilan selvittämiseen.

### 3.1.2 Nykytila-analyysi

Nykytilan analyysivaiheessa analysoidaan nykytilan toimintaa, selvitetään nykytilan kehittämistarpeita sekä selvitetään taloudellisia tunnuslukuja käsittelyssä olevan kehittämisalueen tai alueiden kohdalla. Lopuksi kerätään kasaan analysointivaiheen lopputulokset.



KUVIO 7. Nykytilan analysoinnin vaiheet (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009.)

Nykytila-analyysi toteutetaan käymällä läpi projektin laajuuteen sisältyvät prosessit ja osa-alueet riittävän yksityiskohtaisesti. Tietoa nykytilasta voidaan kerätä tutustumalla olemassa olevaan dokumentaatioon, haastattelemalla henkilöstöä ja työnkulkua ja prosesseja käytännössä. Valituista prosesseista ja osa-alueista käsitellään työmenetelmät ja työnkulku, näihin liittyvät järjestelmät sekä organisointi ja resurssien käyttö. Olennaista on myös tunnistaa tarkasteltavan kehityskohteen rajapinnat muihin prosesseihin, järjestelmiin tai organisaatioihin. (Lahti & Salmi 2008, 185–186.)

Nykytilan analyysissä on tärkeää listata ja analysoida kehittämiskohteen kehitystarpeet ja mahdolliset nykyisen järjestelmän ongelmakohdat. Tätä varten on olemassa muutamia ongelmanratkaisu- ja määrittelymenetelmiä. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi SWOT- analyysi, toiminnan ja prosessin simulaatiot, riskianalyysi ja kustannus-/hyötyanalyysi. (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009.)

Nykytilan analysoinnissa pyritään keräämään kehittämiskohteena olevan osa-alueen sekä käyttäjien että hyödyntäjien tarpeet. Eri käyttäjätahojen osallistumisen selvitystyöhön on välttämätöntä myös lopputuloksen hyväksyttävyyden kannalta. Käyttäjä- ja hyödyntäjäryhmien edustus on oltava kattavaa. Analyysin lopputuloksena saadut kehitystarpeet on hyvä kerätä erilliseen taulukkoon, josta näkee esimerkiksi mitä ja ketä tarve koskee ja mihin se vaikuttaa. (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009.)

Esille tulleet ja listatut tarpeet on hyvä analysoida. Analysoinnissa on keskityttävä seuraaviin asioihin;

- tarpeiden relevanttius. Liittyvätkö tarpeet selkeästi alla olevaan kehittämisalueeseen vai onko ne järkevää toteuttaa jossain muussa hankkeessa.
- tarpeen taustojen selvittäminen. Varmistetaan, onko tarve todellinen ja kaikilta osiltaan perusteltu.
- tarpeellisuus. Tehdään tarpeiden priorisointi.
- tarpeiden päällekkäisyys ja yhdenmukaisuus. Mahdolliset ristiriitaiset tarpeet selvitetään. (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009.)

Nykytilan analysointivaiheen lopuksi nykytilan kuvaukset on tuotettava ja dokumentoitava riittävän kattavalla tasolla. Dokumentoitavia osa-alueita ovat mm. nykyprosessit, toimintamallit, organisaatiot ja sidosryhmät, järjestelmäkuvaukset, selvitykset taloudellisista tunnusluvusta sekä analyysin tuloksena syntyneet ja tiedossa olevat priorisoidut nykyjärjestelmän ja nykytoiminnan kehittämistarpeet. (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009.)

### 3.1.3 Tavoitetilan suunnittelu

Kun nykytila on riittävän hyvin selvillä, voidaan siirtyä tavoitetilan suunnitteluun. Tavoitetilan suunnittelussa määritellään tavoitetila sekä toiminnalle että järjestelmille, joita käytetään toiminnan tukena (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009). Suunnittelussa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen ja kattavaan näkemykseen siitä, mikä on tavoitetila ja tavoiteltavat hyödyt, mitkä kohdealueen kehittämällä saavutetaan tai on mahdollista saavuttaa.

Tavoitetilan suunnittelussa edetään lähtökohtaisesti suuremmista kokonaisuuksista pienempiin kokonaisuuksiin. Käsitteelliseltä tasolta edetään kohti käytännön toteutusmallia. Tavoitetilaa ei voida suunnitella täysin irrallaan olemassa olevista ratkaisuista, vaan nykytila on huomioitava lähtökohtana ja mahdollisena rajoittavan tekijänä. (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009.)

Usein erilaisissa sähköisen liiketoiminnan kehitysprojekteissa lähdetään liian helposti miettimään ratkaisuja hyvin teknologiapainotteisesti ja unohdetaan peruskysenalaistukset, jossa prosessin eri vaiheita kannatta pohtia siitä näkökulmasta, voisiko tietystä tehtävästä tai prosessin vaiheesta päästä kokonaan eroon. Lisäksi tavoitetilan suunnitteluvaiheessa voidaan miettiä uusiksi työnkuvia ja työn rytmitystä, kuten esimerkiksi maksutapahtumien suoritustiheyttä. (Lahti & Salminen 2008, 186–188.)

### 3.1.4 Palveluntarjoajien ja järjestelmien kartoitus ja valinta

Suunnitteluvaiheessa on hyvä olla myös uusien järjestelmien kartoitus, kilpailutus ja mahdollisesti myös valinta. Tämä kriittinen ja tärkeä osa-alue, johon huolelliset nykytila- ja tavoitetilasuunnittelu antavat hyvän pohjan. (Lahti & Salminen 2008, 186–188.)

Taloushallinnon järjestelmän tai palvelun hankinnan yhteydessä on hyvä pyrkiä arvioimaan myös palveluntarjoajaa. Tärkeitä arvioitavia yksityiskohtia tässä kohdassa ovat mm. asennuspalvelut ja käyttöönoton konsultointi, uusien ohjelmisto-

versioiden kehittäminen ja muutosten tekeminen, varsinkin lakisääteiset muutosten, tarjottava tekninen tuki ja tarjottavat koulutuspalvelut sekä toimittajan yleisominaisuuden kuten koko, kokemus alalla, tuotekehityspanokset, kustannukset jne. (Malmi & Granlund 2003, 136–141.)

Tietoa vaihtoehtoisista ratkaisuista ja palveluntarjoajista voidaan etsiä esimerkiksi Internetistä hakukoneilla. Erilaisilla hakusanoilla voi etsiä Internetin hakukoneilla tietoa vaihtoehtoisista taloushallinto-ohjelmistoista ja – palveluista sekä palveluntarjoajista. Suositeltavaa tiedon hankinnassa on kuitenkin hyödyntää yrityksen ulkopuolista konsultointiapua, varsinkaan jos yrityksestä ei löydy taloushallintoon järjestelmien asiantuntemusta. Konsultille syntyy usein näkemys, siitä millainen järjestelmä vastaisi yrityksen tarpeita (Sopanen 2006, 25–26). Tässä vaiheessa on myös hyvä ottaa selvää uusista Internetin mahdollistamista toimintamalleista ja palveluista. Esimerkiksi sovelluksiaan uusivan yrityksen kannattaa ottaa selville ASP-palveluna tarjottavat ratkaisut. (Lahti & Salminen 2008, 187.)

Kun markkinoilta on kartoitettu muutama potentiaalinen palveluntarjoaja, kannattaa pyytää heitä esittelemään tuotteitaan ja antamaan kokeiltavaksi demo-ohjelmaa tai pyytää mahdollisuutta päästä tutustumaan järjestelmään palveluntarjoajan luokse (Sopanen 2006, 25–26). Yrityksen oman liiketoiminnan ja taloushallinnon luonne ja tarpeet vaikuttavat siihen, millainen taloushallinnon järjestelmä tai palvelu yritykselle soveltuu. Yrityksen on määriteltävä, mitä hankittavalla taloushallinnon järjestelmällä tai palvelulla tullaan hoitamaan. (Malmi & Granlund 2003, 136–141.)

Kun on päästy yksimielisyyteen siitä, mitkä järjestelmät tarjoavat varteenotettavia ratkaisuja omiin tarpeisiin, pyydetään tuotteista tarjoukset. Tarjouspyyntö kannattaa lähettää kaikille niille joilta halutaan tarjous (Granlund & Malmi 2003, 136–137). Tarjouspyyntö kannattaa aloittaa yleiskuvauksesta. Kuvauksesta käy ilmi miksi hankinta ollaan tekemässä ja mihin tarpeeseen. Kuvauksessa on myös hyvä kertoa hankinnan tavoitteet ja rajaus. Näin toimittaja pystyy hahmottamaan yrityksen hankinnan laajuutta ja rajoitteita. (Kaskela 2005g.)

Tarjouspyynnön on myös hyvä sisältää ainakin järjestelmävaatimukset, projektin aikataulun, sopimusehdot ja hinnoittelun. Järjestelmävaatimukset sisältävät toiminnalliset, laadulliset ja muut tekniset vaatimukset. Lisäksi vaatimuksissa on hyvä kertoa millaisia järjestelmiä yrityksessä jo on ja tulisiko uusi tuote mahdollisesti integroida johonkin jo olemassa olevaan ratkaisuun. Aikataulu vaikuttaa toimittajan tarjoukseen, sillä tarjottavan ratkaisun laatu voi olla suoraan riippuvainen projektiin käytettävissä olevasta ajasta. Kokonaisaikataulussa tärkeintä on käyttöönottoajankohta, se kertoo kuinka nopeasti toimitus olisi saatava käyntiin. (Kaskela 2005g.)

Kun tarjoukset pyynnöistä on saatu, voidaan tehdä lopullinen valinta. Valintaa tehdessä on syytä kiinnittää huomiota laajasti eri tekijöihin. Näistä keskeisiä ovat laiteympäristö ja käyttöjärjestelmät, tietokantaratkaisut, tietoturvakysymykset, sovelluksen toiminnallisuudet, investointianalyysi ja palveluntarjoaja. Keskeinen kysymys on, vaatiiko uusi järjestelmä myös atk-laitteistojen uusimista ja onko se suunniteltu toimivaksi myös käytössä olevan käyttöjärjestelmän kanssa. Käyttäjän näkökulmasta tärkein asia on tietysti se, mitä järjestelmällä voidaan tehdä ja miten, ja toisaalta mitä sillä ei voida tehdä. Lähtökohtaisesti järjestelmältä voidaan määritellä hyvää käyttäjäystävällisyyttä. Käyttäjäystävällisyyttä edistävät selkeä visuaalinen käyttöliittymä (näkyvä ruudulla mukaan lukien valikot, painikkeet, jne.) ja esimerkiksi help-toiminto. (Granlund & Malmi 2003, 136–137.)

### 3.2 Projektin käynnistäminen

Projekti voidaan käynnistää kun palveluntarjoaja tai toimittaja on valittu. Hanke-sopimuksen tekoa ei ole tässä vaiheessa kuitenkaan syytä väheksyä. Sopimuksen tulisi aina noudattaa tarjouspyynnössä olevia sopimusehtoja. Järjestelmähankinnoissa keskeisiä kohtia ovat mm. toimitusaikoihin, käyttökoulutukseen ja takuuseen liittyvät sopimusehdot. (Kaskela 2005, 8.)

Projektin käynnistysvaiheessa määritellään kehitysprojektin lopullinen laajuus ja rajaukset, perustetaan projektin hallinto ja organisaatio sekä resursoidaan ja aikataulutetaan projekti yksityiskohtaisesti. Projektiin osallistuu usein yrityksen ulko-

puolisia henkilöitä, joiden roolin suunnittelu on syytä tehdä tässä vaiheessa. Jos projekti on laaja, se voidaan pilkkoa osa-projekteiksi. (Lahti & Salminen 2008, 188–189.)

### 3.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe on projektin toteuttamista ja johtamista suunnitelman mukaisesti. Tässä vaiheessa projektin suunnitteluvaihe on valmis ja projekti on käynnistetty. Toimittaja tai palveluntarjoaja on tässä kohtaa valittu ja hankesopimukset allekirjoitettu. (Lahti & Salminen 2008, 185.)

Suurimmat haasteet toteutusvaiheessa ei usein liity niinkään teknisiin asioihin. Haasteet toteutusvaiheessa liittyvät yleensä viestintään, henkilöiden johtamiseen muutoksessa ja epäselviin vastuisiin ja toimeksiantoihin toimittajien tai palveluntarjoajien kanssa. (Lahti & Salminen 2008, 185.)

#### 3.3.1 Määrittely

Toteutusvaihe alkaa yksityiskohtaisella määrittelyvaiheella. Määrittelyn tarkoituksena on luoda projektin toteutusvaihetta koskevat määrittelydokumentit. Dokumentit voivat pitää sisällään esimerkiksi kuvaukset kaikista projektiin liittyvistä prosesseista, liittymäkartat, rekisteri- ja parametrintikuvaukset sekä kaiken raportoinnin. Jos projekti sisältää uusia toimintatapoja, määrittelyvaiheen tulee sisällyttää myös työnkuvien ja organisaation uudelleen määrittelyn. (Lahti & Salminen 2008, 190.)

Määrittelyn tavoitteena on saada aikaan käyttäjien ja päätöksentekijöiden yhteinen ymmärrys tavoiteltavaan lopputulokseen. Lopputulos käsittää järjestelmien toiminnallisuuden, tekniset reunaehdot ja laadulliset ominaisuudet. (Tietotekniikanliitto ry 2005, 22.)



### 3.3.2 Koulutus ja käyttöönotto

Ennen koulutusta ja käyttöönottoa on hyvä suorittaa järjestelmän tekninen toteutus ja testaus. Lahden ja Salmisen (2008) s.190 mukaan paras lopputulos testausvaiheessa saadaan, jos järjestelmillä voidaan simuloida todellisia tilanteita.

Käyttöönottovaiheeseen kannattaa ottaa mukaan kaikki tietojärjestelmän kanssa tekemisissä olevat henkilöt. Pelkästään tietojärjestelmän hankintaa tekemässä ollut projektiryhmä ei siis riitä. Kun järjestelmää asennetaan, on tulevien käyttäjien antamat kommentit ja kritiikki tärkeää. Näin työntekijät saadaan heti mukaan koulutukseen jo ohjelmiston tai järjestelmän sisäänajo- ja testausvaiheessa. Riippuen tehdystä sopimuksesta, kuuluu koulutus monesti toimittajan tehtäviin. Koulutus on käyttöönoton viimeinen vaihe, mutta monesti se ratkaisevin. Hyväkin järjestelmä menee hukkaan, jos sen käyttäjien osaamistaso ei ole tarpeeksi korkea. Koulutuksen huolellisuuteen kannattaa siis panostaa. (Kaskela 2005, 9.)

Tietojärjestelmän käyttöönotto pitää aina suunnitella ja organisoida huolellisesti. Toimittajan pitäisi tarvittaessa ja niin sovittaessa avustaa järjestelmän käyttöönototyössä. Varsinainen siirtyminen uuden järjestelmän käyttöön voi yleisesti ottaen tapahtua neljällä eri tavalla;

- Pilotoinnissa järjestelmä asennetaan ensin vain johonkin organisaation osaan, jonka jälkeen järjestelmän käyttöä laajennetaan vähitellen muualle organisaatioon suunnitelman mukaisesti.
- Rinnakkaisessa siirtymässä vanhasta sovelluksesta luovutaan asteittain. Rinnakkaisessa siirtymässä on tietyn periodin ajan käytössä uusi ja vanha.
- Vaiheittainen siirtyminen tarkoittaa liukuvaa käyttöönottoa, jossa uuden sovelluksen käyttö koko ajan lisääntyy sitä mukaa kun vanhan sovelluksen käytöstä luovutaan.
- Suorassa siirtymisessä on nimensä mukaisesti kysymys siitä, että vanha sovellus heitetään kerralla romukoppaan ja korvataan uudella. (Malmi & Granlund 2003, 142–143.)

Uuden taloushallinnon tietojärjestelmän kehittämisprojekti ei kuitenkaan pääty vielä järjestelmän käyttöönottoon. Tietojärjestelmäinvestointiin liittyy lähes poikkeuksetta myös ylläpito- ja päivitystyötä. Vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää sitä, että palveluntarjoaja on sitoutunut korjaamaan esiintyvät viat järjestelmässä. Neuvotteluja voidaan käydä myös siitä, missä määrin toimittaja on jatkossa valmis tekemään muutoksia asiakkaan uusien toivomusten mukaisesti, jos esimerkiksi liiketoiminnan muutokset sellaisia vaativat. (Malmi & Granlund 2003, 143.)

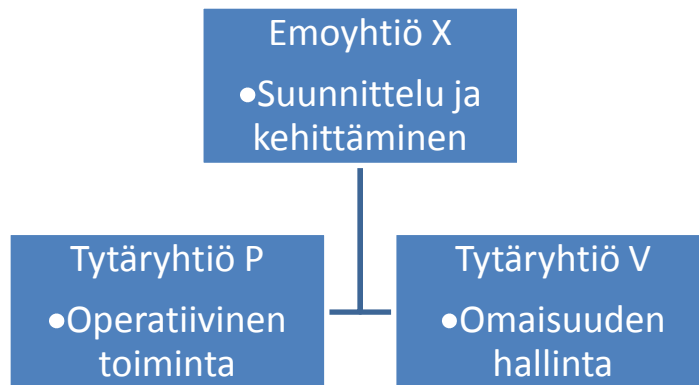
Kun projekti on saatu päätökseen ja ensivaiheen kokemukset on saatu, on aika päättää projekti. Projektin toteutumista verrataan tavoitteisiin. Katsotaan onko projekti toteutunut suunnitellussa aikataulussa ja budjetissa. Lisäksi olennaista on kerätä projektin aikana kertynyt oppi ja kokemukset jatkokehitystä varten. (Lahti & Salminen 2008, 191.)

Taloushallintoa ei voi kehittää vain ohjelmistoa kehittämällä tai palveluja ostamalla. Taloudellisen tiedon lukutaito ja tietotarpeiden määrittäminen on tärkeää liikkeenjohdollista osaamista. Ilman sitä on vaikeata saada hyötyä uusien tietojärjestelmien tuottamista raporteista. Lisäksi taloushallinnon erityisosaamista tarvitaan, jotta ohjelmistot tulisivat tehokkaasti hyödynnetyiksi ja taloudellista tietämystä olisi riittävästi mukana yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. (Pellinen 2007, 326.)

Menestykselliseen projektinhallintaan ei riitä vain teknisiin asioihin tuijottaminen. Monissa tapauksissa suurimmat ongelmat projekteissa liittyvät lähes poikkeuksetta inhimillisiin, eivät teknisiin tekijöihin. Tämä korostaa kokonaisvaltaisen muutosprojektin hallinnan välttämättömyyttä. Projektinhallinnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää saada etenkin järjestelmän käyttäjäkunta sitoutumaan toteutukseen kaikin tavoin. Tietojärjestelmän kehittämistä ja ohjelmistohankintaa voidaan siis kutsua teknisen projektin sijaan sosio-tekniiseksi projektikokonaisuudeksi (Malmi & Granlund 2003, 143–144). Lahden ja Salmisen (2008) mukaan s. 191 muutosprojekti on onnistunut mikäli prosesseihin osallistuvat ihmiset kokevat työtyytyväisyyttä uusiin menetelmiin.

#### 4 CASE: YRITYS X:N TALOUSHALLINTOJÄRJESTELMÄ

Case-tutkimuksen kohdeyritys on keskisuuri suomalainen yritys. Kohdeyritys on emoyhtiö Konsernissa X, johon kuuluu sen lisäksi kaksi tytäryhtiötä. Emoyhtiö vastaa toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä ja sekä hoitaa konsernin hallinnon mukaan lukien taloushallinnon ja asiakaspalvelun. (Yritys X, 2011.)

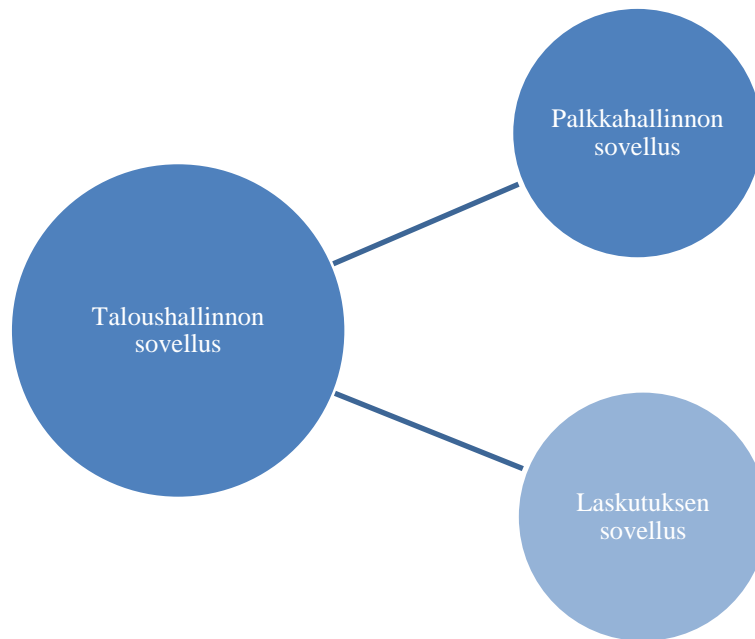


KUVIO 8. Konsernikaavio Yritys X

Emoyhtiö hoitaa konsernin taloushallinnon. Kohdeyrityksen taloushallinnon tiimiin kuuluu talouspäällikön lisäksi vakituisesti kuusi henkilöä, joista kolme työskentelee pääsääntöisesti taloushallinnon tehtävissä. Heidän tehtävänimikkeensä ovat kirjanpitäjä, reskontranhoitaja ja palkkasihteeri. Yrityksen taloushallinnossa hoidetaan suurin osa taloushallintoon yleisesti laskettavista tehtävistä, kuten (pää)kirjanpito, ostoreskontra, palkkahallinto, maksuliikenne ja kassanhallinta. Laskutusta hoitaa yrityksen asiakaspalvelu ja varastokirjanpidosta vastaa tytäryhtiö P. Järjestelmän kanssa ovat kuitenkin tekemisessä lähes kaikki konsernin työntekijät esimerkiksi työnjohtajat ostolaskujen tarkastajina ja tuntipalkkaiset työntekijät sähköisten tunti-ilmoitusten tekijöinä.

Yritys X:lla on käytössään ohjelmantoimittaja Y:n toimittama ja ylläpitämä ERP-järjestelmä. Järjestelmä koostuu kolmesta eri ohjelmasovelluksesta, joita ovat laskutuksen, palkkahallinnon ja taloushallinnon sovellukset.

Sovellukset on integroitu keskenään, joten sähköinen tiedonsiirto niiden välillä on mahdollista.



KUVIO 9. Yrityksen taloushallintojärjestelmä

Yritys omistaa taloushallintojärjestelmään ohjelmistolisenssin, josta se maksaa kuukausittain ennalta määrätyn summan sovelluksista, tukipalvelusta ja järjestelmän päivityksestä ja ylläpidosta. Yritys on vuokrannut Palveluntarjoaja Oy:ltä tietokantapalvelimen, joka sijaitsee palveluntarjoajan tiloissa. Tietokantapalvelimen käytöstä ja tietoliikenneyhteyksistä maksetaan vielä tämän lisäksi kuukausittain. (Taluspäällikkö 2011.)

Nykyinen taloushallintojärjestelmä on ollut kohdeyrityksellä käytössä vuodesta 1998. Sama tietojärjestelmä on käytössä muutamassa muussa hieman isommassa suomalaisessa yrityksessä. Kohdeyrityksen taluspäällikön mukaan ohjelmantoi-  
mittaja pitää järjestelmää yllä vielä ainakin noin viisi vuotta. (Taluspäällikkö 2011.)

Järjestelmään tehdään ajoittain päivityksiä. Osa niistä on maksullisia ja osa maksuttomia. Karkeasti arvioiden maksullisia ovat ns. pakollisista muutoksista johtuvat päivitykset. Näitä ovat yleensä yleisesti koko taloushallintoa koskevat ja valtion taholta säädetyt muutokset, kuten esimerkiksi arvonlisäveroa koskevat muutokset sekä viimeisempinä SEPA-päivitykset. Maksuttomia yleensä ovat käyttäjä-

tahon ehdottamat muutokset, jotka parantavat järjestelmän käytettävyyttä. (Talouspäällikkö 2011.)

Järjestelmään tehtävien päivitysten ja muutosten ohella järjestelmää voidaan muokata ja kehittää hankkimalla siihen maksullisia lisäosia. Lisäosien hankkiminen on tavallista järjestelmänpäivitystä tai ohjelmanmuutosta suurempi prosessi. Kohdeyritys on vuosien varrella hankkinut kaksi suurempaa lisäosaa järjestelmään. Nämä ovat sähköisten ostolaskujen käsittely ja palkkahallinnon sähköinen kalenteripohjainen tuntikirjausjärjestelmä, johon tuntipalkkaiset työntekijät voivat sähköisesti merkitä työtuntinsa, vanhan paperisen ilmoitustavan sijaan. (Talouspäällikkö 2011.)

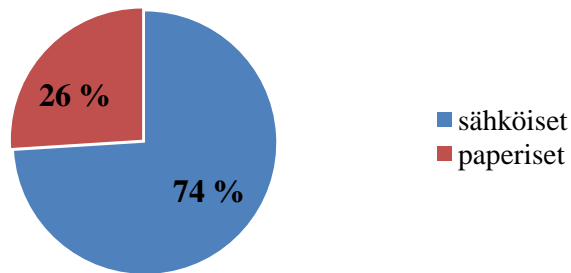
#### 4.1 Ostoreskontraprosessi

Yritys X:n taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi käynnistyy siitä, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon. Jos prosessia käsitellään kokonaisuudessaan, prosessi käynnistyy jo ennen laskun vastaanottoa, useimmiten ostoehdotuksella ja ostotilauksella. (Reskontranhoitaja 2011.)

Aiemmin ostolaskuprosessi on tapahtunut paperilaskuilla, mutta nykyään ostolaskujen käsittely on muuttunut suurelta osin sähköiseksi. Yhä useammat yritykset lähettävät laskun sähköisessä muodossa eli verkkolaskuna. Yritys X vastaanottaa verkkolaskuja operaattorin ja pankkien välityksellä. Kohdeyritys on vuodesta 2009 alkaen pystynyt ottamaan vastaan verkkolaskuja. Tällöin taloushallintojärjestelmään hankittiin lisäosa ostolaskujen sähköistä käsittelyä ja kiertoa varten. Ostolaskujen sähköisellä käsittelemisellä on pyritty tehostamaan ostolaskujen käsittelyä ja kierrätystä, nopeuttamaan ostolaskujen läpimenoaikaa ja parantamaan kontrollia. Verkkolaskujen vastaanotto merkitsee yritykselle lähes aina kustannussäästöjä. Kohdeyrityksessäkin mm. postin avaaminen ja laskujen skannaus ovat työvaiheita, joilta vältytään verkkolaskun myötä. Lisäksi laskun perustaminen eli laskun manuaalinen lisääminen järjestelmään jää pois, sillä verkkolasku tulee muodostusajon avulla järjestelmään tiliöintivalmiina. Kohdeyrityksen taloushal-

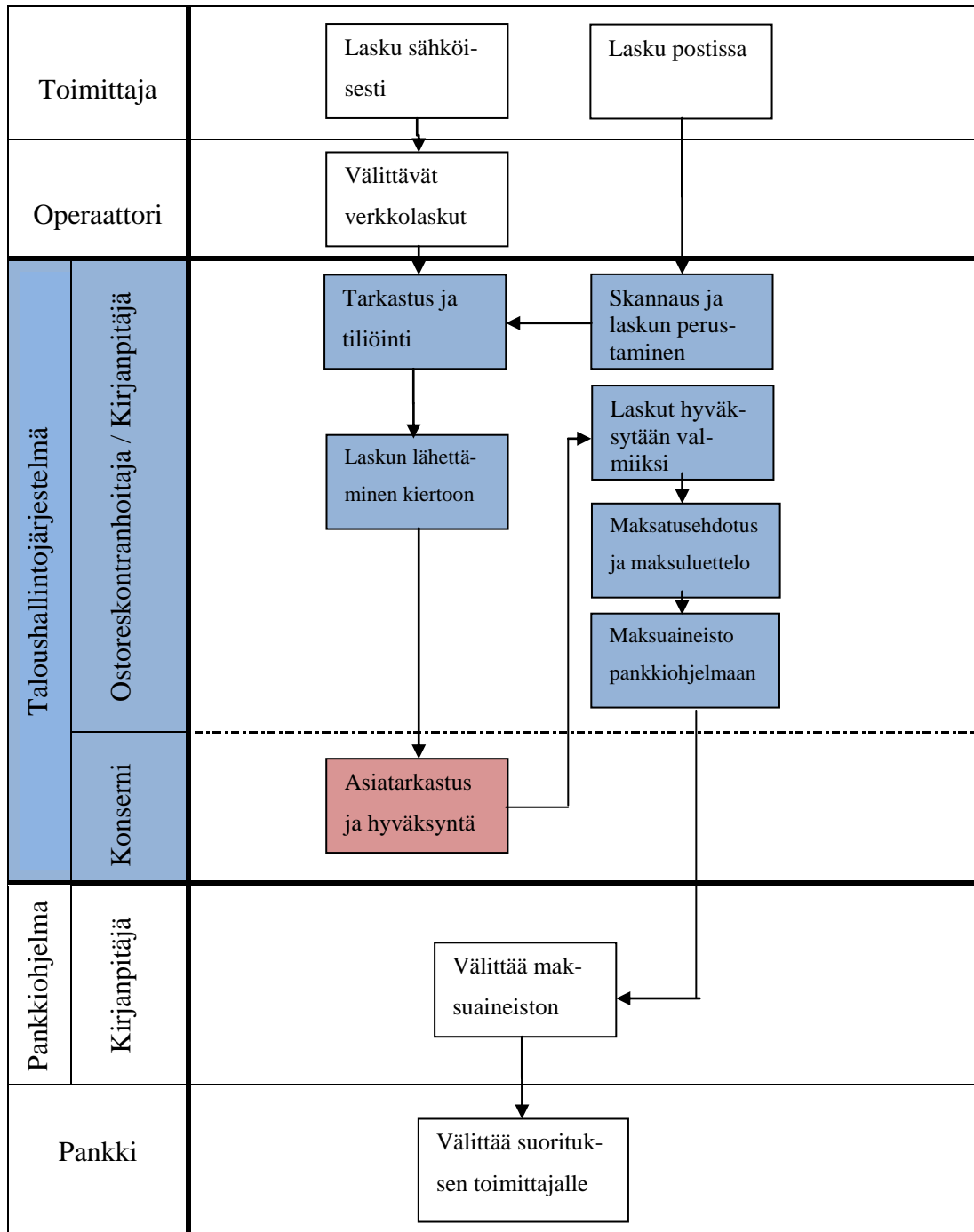
linnossa käsiteltiin vuonna 2011 7 542 ostolaskua. Tämä määrä sisältää koko konsernin ostolaskut. Näistä sähköisenä tuli 74 % ja loput 26 % tuli paperisena. Sähköiset ostolaskut ovat kuitenkin lisääntymässä yhä useamman toimittajan siirtyessä verkkolaskutukseen. (Reskontranhoitaja 2011.)

### Ostolaskut 2011



KUVIO 10. Ostolaskut Yritys X:ssä vuonna 2011

Kuvioissa 11 on kuvattu kohdeyrityksen ostolaskuprosessi. Taloushallinto-osaston näkökulmasta ostoreskontraprosessi käynnistyy, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen. Tätä ennen kuitenkin hankintavaltuudet omaava henkilö on tehnyt kirjallisen tilauksen. Yhtiö saa tilauksesta laskun toimittajalta. Laskut tulevat joko paperilaskuina tai sähköisesti laskuoperaattorin tai pankin kautta. Tytäryhtiö P:n paperilaskut skannataan operaattorin toimesta, mutta muiden yhtiöiden paperilaskut tulevat perinteisesti postin kautta. Operaattori välittää verkkolaskut ja skannaamansa laskut yrityksen taloushallinnon järjestelmään ostolaskurajapinnan kautta. Rajapinnan muunnos tekee operaattori, joten ostolaskut tulevat järjestelmään ostolaskurajapinnan mukaisina. (Reskontranhoitaja 2011.)



KUVIO 11. Ostolaskuprosessi Yritys X:ssä

Sähköiset ostolaskut tuodaan yrityksen taloushallintojärjestelmään ostolaskujen muodostusajolla. Järjestelmässä on toimittajarekisteri, jonka y-tunnuksen ja tilinumeron avulla lasku kohdistuu oikeaan toimittajaan. Jos toimittaja on uusi eikä sitä ole toimittajarekisterissä, muodostusajo jää kesken ja toimittaja on luotava ensin järjestelmän toimittajarekisteriin. Muodostusajossa voidaan lasku-aineistolle määrätä kirjauspäivä. Muodostusajoon merkitään ostolaskuaineiston muoto ja

kirjaspäivämäärä. Muodostusajon jälkeen laskuille muodostetaan kuvat kuvien muodostustoiminnolla. Kuva tallentuvat pdf-muodossa kuva-arkistoon. Tämän jälkeen lasku voidaan tarkastaa ja tiliöidä. (Reskontranhoitaja 2011.)

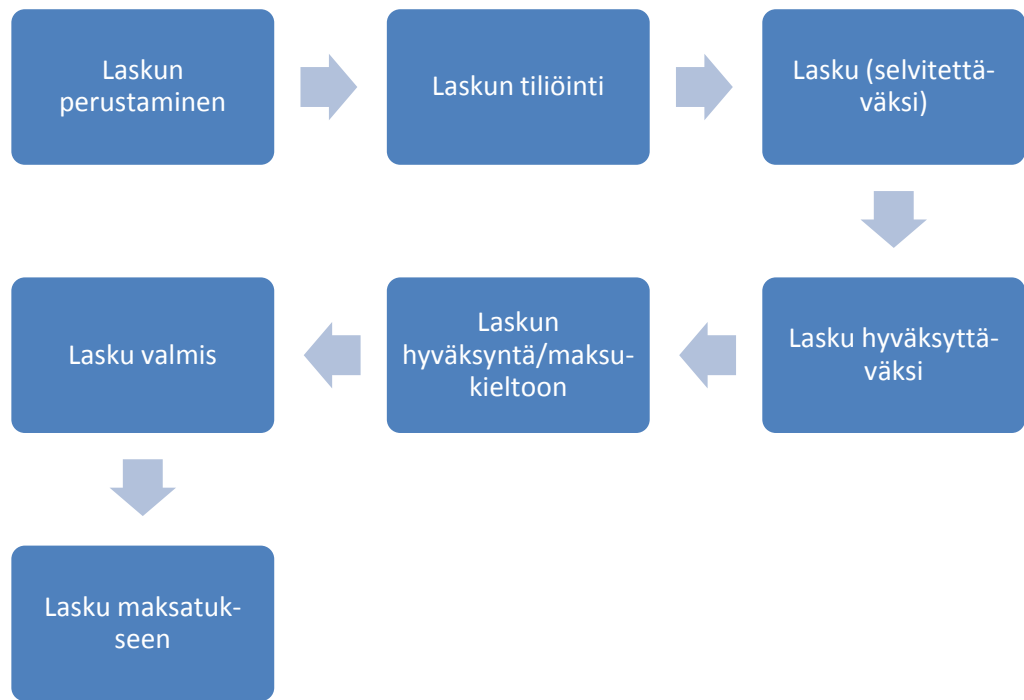
Jos lasku on saapunut paperisina, on reskontranhoitajan perustettava lasku manuaalisesti järjestelmään. Laskun perustiedon tulee täyttää, jonka jälkeen se voidaan lisätä ostolaskuksi. Lisäksi laskun kuva täytyy vielä erikseen skannata järjestelmään. (Reskontranhoitaja 2011.)

Tiliöinnissä laskulle valitaan tilinumero ja kohdistetaan se joko laskusta tai tilauksesta löytyvälle työnumerolle. Osa laskuista voidaan lähettää tarvittaessa selvitetäväksi. Tiliöinnin tai tarvittaessa selvityksen jälkeen laskut lähetetään asiatarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Asiatarkastaja on yleensä tilauksen tehnyt henkilö, ja hyväksyjä tilauksesta vastuussa olevan yksikön päällikkö. Ostolaskun asiatarkastaja ja hyväksyjä saavat kiertoan laitetusta laskusta sähköpostiinsa viestin, josta avautuvan web-lomakkeen kautta he voivat tarkistaa laskun. (Reskontranhoitaja 2011.)

Kun lasku on asiatarkastettu ja hyväksytty, se muuttuu järjestelmässä valmiiksi ja tällöin se muuttuu myös maksukelpoiseksi. Mikäli asiatarkastaja tai hyväksyjä toteaa laskun virheelliseksi, lasku voidaan merkitä maksukieltoon ja toimittajaa voidaan reklamoida asiasta. Valmiiksi hyväksytty lasku siirtyy kirjanpitoon ja toiminnan seurannantositteeksi. Laskun ollessa tarkastettu ja hyväksytty, se on maksukelpoinen. (Reskontranhoitaja 2011.)

Eräpäivänä ostolaskuista muodostetaan maksatusehdotus ja maksuluettelo, joka hyväksytetään esimiehellä. Valmis aineisto lähetetään pankkiohjelmaan, joka välittää sen edelleen pankkiin. Pankki välittää maksut laskuttajalle. Seuraavana päivän tulevalta tiliotteelta tarkastetaan maksettujen ostolaskujen summa ja sen ollessa samansuuruinen kuin maksuaineiston laskut voidaan kuitata maksetuiksi ja syntynyt kirjanpitosite merkitä valmiiksi. (Reskontranhoitaja 2011.)





KUVIO 12. Ostolaskun kierto järjestelmässä

#### 4.2 Pääkirjanpito prosessi

Kohdeyrityksen pääkirjanpidon kirjaukset muodostuvat suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä tositteista sekä osakirjanpidon tapahtumista. Osakirjanpitoja ovat mm. ostoreskontra, myyntireskontra, käyttöomaisuuskirjanpito, palkkakirjanpito ja kassakirjanpito. Pääkirjanpidon tehtäviä ovat jaksotukset, täsmäytykset ja kauden sulkeminen sekä muista prosesseista tulevien kirjausten ja tositteiden käsittely. (Kirjanpitäjä 2011.)

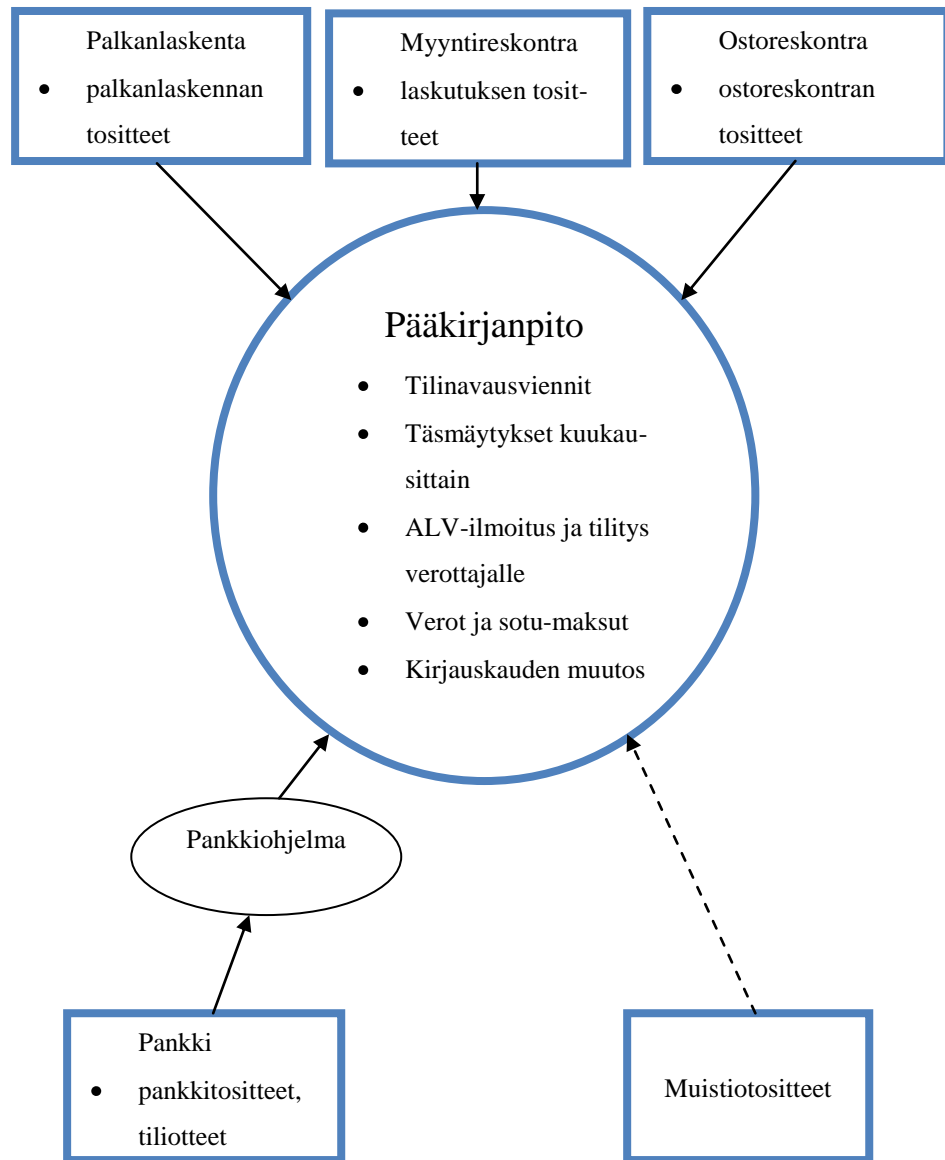
Toisin kuin esimerkiksi ostolaskuprosessi ei kirjanpito prosessia voi esittää lineaarisesti työvaihe työvaiheelta. Kirjanpito prosessia on parempi tarkastella sen yhteyttä osakirjanpitoihin. Vuositasolla kirjanpito prosessi voidaan kuitenkin katsoa alkavaksi vuoden alussa kirjanpitäjän taseeseen kirjatuilla avaavilla taseilla. Kohdeyrityksessä avaavat taseet kirjataan järjestelmään manuaalisesti muistiotositteilla. (Kirjanpitäjä 2011.)

Vuoden aikana kirjanpitoon tulee tositteita palkkakirjanpidosta, ostoreskontrasta ja myyntireskontrasta. Tositteilla on omat tositelajinsa ja numeronsa järjestelmässä, millä ne erotetaan toisistaan. Näiden osaprosessien tositteet kirjanpitäjä tarkastaa ja hyväksyy ne järjestelmän kirjanpitoon. (Kirjanpitäjä 2011.)

Kirjanpidon tilit täsmäytetään kuukausittain. Järjestelmästä tulostetaan tuloslaskelma, tase, alv-laskelma ja toiminnan seurannan raportit. Täsmäytykset tehdään vertailemalla näitä raportteja muun muassa pääkirjaa ja alv-laskelmaa. Samalla tarkastetaan myös tuloslaskelma ja tase ja tehdään mahdollisesti tarvittavat korjaukset. Myös pankkitilit täsmätään, vertailemalla kuukauden viimeisen päivän tiliotteita pääkirjaan. Kuun vaihteessa tehdään ALV-ilmoitus ja tilitetään summa verottajalle. Kun kuukauden vaihteen toimenpiteet on saatu tehtyä, kirjanpitäjä muuttaa järjestelmään kirjauskuukauden. (Kirjanpitäjä 2011.)

Kohdeyrityksessä muistiotositteita tehdään esimerkiksi maksettavista arvonlisäveroista, oikaisuista ja korjauksista ja täsmäytystositteista. Suoraan pääkirjanpitoon tehtävät muistiotositteet kirjataan manuaalisesti järjestelmään. (Kirjanpitäjä 2011.)

Vuoden lopussa kirjanpitäjä tekee tilinpäätösviennit kirjanpitolain mukaista tilinpäätöstä varten. Tilintarkastaja tarkastaa kirjauksia vuoden aikana ja tilinpäätöksen valmistuttua. (Kirjanpitäjä 2011.)



KUVIO 13. Kirjanpito prosessi

Kohdeyrityksen taloushallintojärjestelmässä ei ole omaa moduuliaan käyttöomaisuuskirjanpidolle. Käyttöomaisuuskirjanpitoa hoidetaan Microsoft Excelillä. Lasketuista poistosta tehdään poistomuistio, jonka tiedot vieään pääkirjanpitoon manuaalisesti. Poistot lasketaan sumu-poistoina. Poistolaskenta tehdään kerran vuodessa, tilinpäätöksen teon yhteydessä. (Taluspäällikkö 2011.)

### 4.3 Maksuliikenne ja kassanhallintaprosessi

Maksuliikenne kohdeyrityksen taloushallinnossa tarkoittaa maksutapahtumien välitystä pankkien, pankkiohjelman ja yrityksen taloushallintojärjestelmän välillä sekä maksutapahtumien käsittelyä taloushallintojärjestelmässä. Ulospäin lähtevät maksut muodostetaan yrityksen taloushallintojärjestelmässä ja lähetetään pankkiohjelman kautta pankkiin, jonka jälkeen pankki tekee maksuerän sisältämät veloitukset yrityksen pankkitililtä. Sisäänpäin tulevat maksut pankki kerää päiväkohtaisesti yhteen, välittää tiedot tiliotteilla ja viitemaksutiedostoina kohdeyritykselle, jonka jälkeen saapuvat maksut kuitataan yrityksessä avoimia tapahtumia vastaan. Uloslähtevää maksuliikennettä ovat: ostolaskujen maksu, palkkojen maksu, myyntilaskujen hyvitykset ja verojen ja veroluontoisten erien maksut. Sisään tulevaa maksuliikennettä ovat esimerkiksi myyntireskontran suoritukset. (Kirjanpitäjä 2011.)

Kohdeyrityksellä on käytössään pankkiohjelma X, jonka avulla välitetään ja otetaan vastaan tiedot pankin ja taloushallintojärjestelmän välillä. Pankkiohjelman rooli on olla välittäjänä pankkien ja taloushallintojärjestelmän välillä. Kassanhallintaprosessissa maksuliikenteen tapahtumat puretaan kirjautumalla pankkiohjelmaan ja noutamalla tiliotteet ja viitesierrot. Tiliotteet tulostetaan ja siirretään taloushallintojärjestelmään. Saapuneet viitesuoritukset siirretään myös järjestelmään, jossa ne hajotetaan ja summat kuitataan järjestelmän myyntireskontran avoimia tapahtumia vastaan. (Kirjanpitäjä 2011.)

Yritykseltä ulospäin lähtevää maksuliikennettä on ostolaskujen, palkkojen ja kassamaksujen suoritukset. Ostolaskujen maksu lähtee liikkeelle ostoreskontrasta. Ostoreskontrassa olevista avoimista laskuista muodostetaan maksuerä erääntyvistä laskuista. Tiettynä ajankohtana erääntyvät laskut voidaan nähdä järjestelmän erääntyvät laskut – haulla. Erääntyneistä ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto. Aineisto käydään läpi ja tarkastetaan. Aineistosta poistetaan laskut, joita ei jostain syystä voida maksaa. Tarkastetusta aineistosta tulostetaan maksuluettelo, joka hyväksytetään maksettavaksi. Näin aineisto on valmis siirrettäväksi pankkiohjelman kautta pankkiin. (Kirjanpitäjä 2011.)

Palkkojen maksu tapahtuu siirtämällä valmis palkka-aineisto pankkiohjelman kautta pankkiin. Tätä ennen palkka-aineisto on hyväksytty esimiehellä ja toimitusjohtajalla. Molemmista maksuista tarkastetaan siirtopäiväkirjasta, että maksut ovat lähteneet pankkiin. (Kirjanpitäjä 2011.)

Sisäpäin tulevaa maksuliikennettä yrityksellä on myyntireskontran suoritusten muodossa. Pankki muodostaa viitemaksuista viitesuorituserän, joka välitetään yrityksen pankkiohjelman kautta yrityksen taloushallintojärjestelmään. Järjestelmään saapuneet viitesuoritukset siirretään sekä taloushallinto-ohjelmaan että laskutuksen ohjelmaan. Myyntireskontran avoimet laskut kuittaantuvat automaattisesti viitteiden avulla. Virheelliset suoritukset tulostuvat erilliselle virhelistalle. Tällaisia ovat esimerkiksi suoritukset, joissa on väärä maksuviite tai on maksettu väärä summa. Virheelliset suoritukset käsitellään ja korjataan manuaalisesti kirjanpitäjän toimesta ja suoritukset kuitataan. Kuittauksen jälkeen ajetaan suoritusten yhteenvetolistat, joista saadaan erittelyt saatavatileille. (Kirjanpitäjä 2011.)

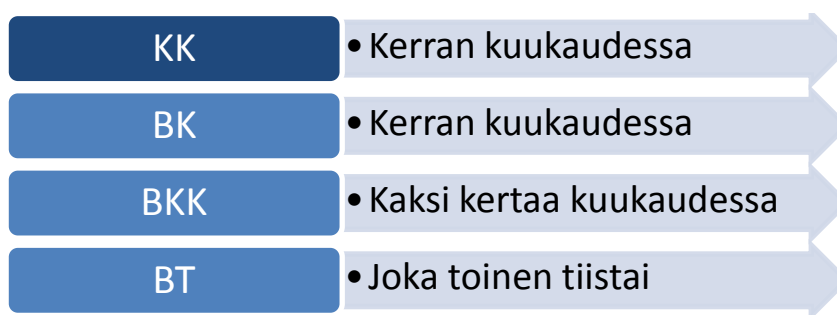
Pankkiohjelman kautta yritys saa tiliotteet. Tiliotteet ovat konekielisiä, joka tarkoittaa, että tiliotteet saapuvat elektronisena aineistona pankista ja toimivat kirjausten tositteena. Tiliote tulostetaan pankkiohjelmasta paperiseen muotoon arkistointia varten. Tiliotteen tapahtumat tiliöidään järjestelmässä tileille manuaalisesti, jolloin tiliote saa myös tositenumeron. Tiliotteen tiedot täsmäytetään ja hyväksytään. (Kirjanpitäjä 2011.)

SEPA toi hieman muutoksia kohdeyrityksen maksuliikenteeseen. SEPA:n myötä ulospäin lähtevissä maksuissa pakollisiksi tulivat IBAN sekä BIC – numerot. Ohjelman toimittaja päivitti järjestelmään ostoreskontran ja palkkakirjanpidon tili-numerot. (Kirjanpitäjä 2011.)

#### 4.4 Palkkakirjanpito prosessi

Kohdeyrityksen palkkakirjanpidosta vastaa palkkasihteeri. Palkkahallinnolla on oma erillinen ohjelmansa taloushallintojärjestelmässä, joka on integroitu taloushallintojärjestelmään. Ohjelmaan on tallennettu työntekijöiden perustiedot, kuten

palkan ja ennakonpidätyksen määrät. Konsernissa on neljä eri palkanmaksuryhmää, joten palkanmaksupäiviä on useampia kuukaudessa. Emoyhtiössä työskentelevät ovat kuukausipalkkaisia (KK) ja heidän palkkansa maksetaan kokonaisuudessaan kerran kuukaudessa. Tytäryhtiössä P:ssä on kolme eri maksuryhmää, joten palkanmaksupäiviä on kuukaudessa useampia. Tytäryhtiössä suurin ryhmä on tuntipalkkaiset (BT), joille palkka maksetaan toteutuneiden työtuntien perusteella kahden viikon välein. Lisäksi tytäryhtiössä on kaksi erilaista kuukausipalkkaisten ryhmää. Toiselle ryhmälle maksetaan kerran kuussa (BK) ja toiselle kaksi kertaa kuussa (BKK). Eri palkanmaksuryhmillä on järjestelmässä omat tunnisteensa, joiden avulla ryhmät ja aineistot voidaan erottaa toisistaan. (Palkkasihteeri 2011.)



KUVIO14. Palkanmaksuryhmät ja tunnisteet

Palkanlaskenta palkkakirjanpidossa käynnistyy, kun palkkasihteeri saa palkanmaksuryhmän tapahtumatiedot kyseessä olevalta palkanmaksukaudelta. Tällaisia tietoja ovat tuntityöntekijöiden tunti- ja ylityö- ja päivystyslistat. Lisäksi tytäryhtiön kuukausipalkkaisilla on ylityö- ja päivystyslistoja. (Palkkasihteeri 2011.)

Tuntipalkkaisten tunti- ja ylityölistat palkkasihteeri saa nykyisin sähköisesti. Tuntilistojen kohdalla on palkkahallinnossa asteittain siirrytty sähköiseen kalenteripohjaiseen tuntikirjausjärjestelmään. Taloushallinnon järjestelmään hankittiin vuonna 2010 lisäosa, joka mahdollistaa tuntien kirjaamisen sähköisesti järjestelmään. Suurin osa tuntipalkkaisista siirtyi käyttämään tätä sähköistä tuntikirjausjärjestelmää vuonna 2010 ja viimeiset vuoden 2012 alussa. Sähköinen tunti-kirjausjärjestelmä on kalenteripohjainen toiminto järjestelmässä. Se toimii siten, että henkilö kirjautuu järjestelmään ja täyttää toteutuneen tuntimääränsä kalenteripohjaan kyseisen päivän kohdalle. Näin hän toimii jokaisen työpäivän kohdalla. Kun henkilö on

täyttänyt palkkakauden työtunnit, työnjohtaja tarkistaa tehdyt tunnit ja merkitsee järjestelmään työtunnit hyväksytyksi. Tytäryhtiön toimistosihteerit tarkastavat vielä tämän jälkeen tuntikirjausten oikeellisuuden. Tämän jälkeen tuntikirjaukset ovat järjestelmässä valmiina siirrettäviksi palkka-ajojen varten. Palkkatiedot tarkastetaan kuitenkin vielä taloushallinnossa mahdollisten virheiden varalta. (Palkkasihteeri 2011.)

Kun palkanmaksuryhmässä olevien henkilöiden tiedot ovat järjestelmässä, palkkasihteeri ajaa laskennan jossa järjestelmä muodostaa annetuista tiedoista palkkalaskelman kunkin henkilön kohdalta. Kun laskenta on valmis palkkasihteeri tulostaa erinäisiä listoja muun muassa palkkalaskelman henkilöittäin, erittelyn kustannuspaikoittain, palkkalistan. (Palkkasihteeri 2011.)

Listat tulostetaan arkistointia varten ja samalla niistä tehdään lopulliset tarkastukset. Ennen palkkojen siirtämistä pankkiin palkanmaksuerä hyväksytetään yhtiöiden toimitusjohtajilla. Tämän jälkeen voidaan muodostaa palkkoista järjestelmässä pankkiaineisto. Jos samana päivänä maksetaan palkkoja useammalle palkanmaksuryhmälle, muodostuu jokaiselle ryhmälle oma pankkiaineistonsa. Valmis pankkiaineisto siirretään järjestelmästä pankkiohjelman kautta pankkiin (Palkkasihteeri 2011.)

Kaikki työntekijät saavat palkkalaskelmansa paperisena. Palkkalaskelmat tulostetaan järjestelmästä ja ne jaetaan työpaikalla. Palkkalaskelmat postitetaan siinä tapauksessa, jos henkilö on pidempään poissa tai henkilön työsuhde on päättynyt ennen palkka-ajon suorittamista. (Palkkasihteeri 2011.)

Kuukauden lopussa palkka-aineisto siirretään kirjanpitoon. Palkkakirjanpidosta siirretään pääkirjanpitoon kuukauden maksetut palkat, sosiaaliturvamaksut, suoritettut ennakonpidätykset ja lakisääteiset vakuutukset. Samoin palkkakulut jaetaan kirjanpidossa kustannuslaskennan tarpeiden perusteella työnumeroille. (Palkkasihteeri 2011.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa esitetään taloushallinnon järjestelmän ja prosessien kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset on muodostettu temahaastattelujen, avoimien haastattelujen ja tutkijan omien havaintojen perusteella. Näiden pohjalta on luotu SWOT-analyysi, joka koskee koko yrityksen taloushallintoa. Näiden lisäksi kappale sisältää taloushallinnon kehittämisen eri ratkaisuvaihtoehtojen vertailua.

Ostolaskujen sähköinen vastaanotto- ja kierrätysjärjestelmä on selvästi tehostanut ostolaskujen käsittelyä ja kierrätystä, sekä nopeuttanut ostolaskujen läpimenoaika ja parantanut kontrollia. Jokaista laskua ei tarvitse enää erikseen perustaa järjestelmään. Sähköisesti arkistoituna ostolaskut löytyvät suoraan järjestelmästä eikä niitä tarvitse etsiä erikseen mapeista. Näin ollen, manuaalinen työ ostolaskuprosessissa on vähentynyt. Kohdeyrityksessä pyritäänkin jatkossa kiinnittämään enemmän huomiota verkkolaskujen lisäämiseen esimerkiksi kehottamalla toimittajia lähettämään verkkolaskuja, jos he siihen kykenevät siihen.

Ostoreskontrassa yhdeksi ongelmakohtaksi voidaan nimetä ostolaskujen kierron. Pullonkaulaksi on muodostunut ostolaskujen asiatarkastaminen ja hyväksyminen. Tarkastajat ja hyväksyjät saattavat unohtaa tai eivät jostain syystä huomaa tarkastettavaksi tulevaa ostolaskua. Kun asiatarkastus tai hyväksyntä puuttuu, ei laskuja voida myöskään maksaa ja laskut erääntyvät. Kehityskohtena tähän voisi olla jokin muistuttaja tai huomauttaja, joka muistuttaisi järjestelmässä olevasta tarkastamattomasta laskusta. Tällöin henkilö voisi saada esimerkiksi viestin sähköpostiinsa tarkastettavasta laskusta.

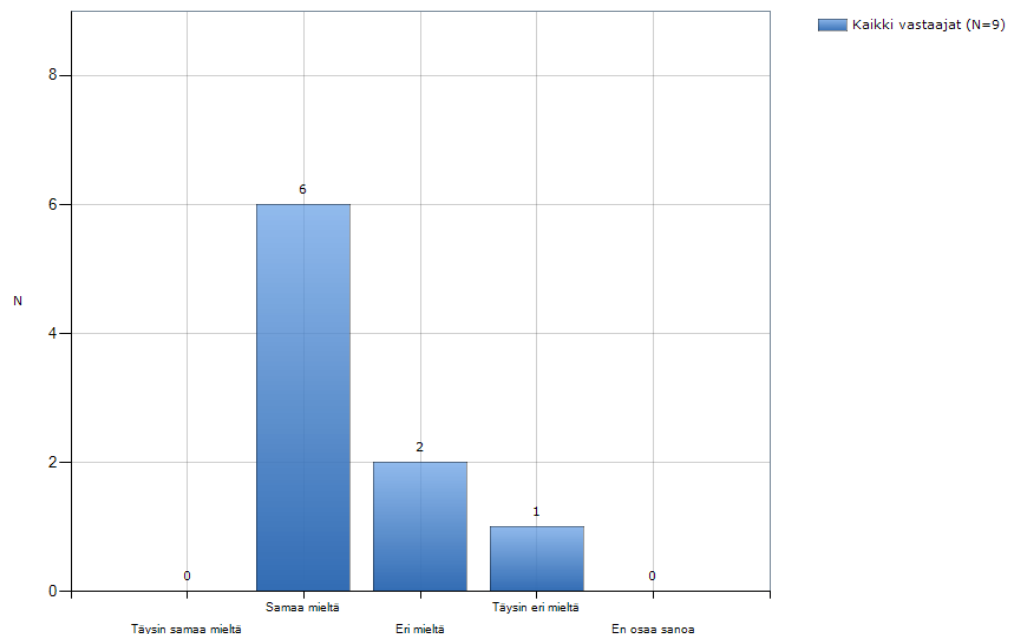
Koska ostoreskontraan tulee ostolaskuja kolmelta eri yhtiöltä, ostolaskuprosessia tehostaisi se, että toimittajarekisteri olisi järjestelmässä koko konsernin yhteinen. Tällöin vältytään ylimääräiseltä työltä, sillä uutta toimittajaa ei tarvitsisi perustaa erikseen eri yhtiöille. Toimittajan tiedot olisivat näin yhtenevät koko konsernissa. Ostolaskujen tiliöintiin löydettiin myös kehittämiskohteita. Toistuvissa laskuissa esimerkiksi puhelin- ja sähkölaskut voisi olla automaattinen tiliöinti. Automaatti-



nen tiliointi nopeuttaisi ostolaskujen tiliointiä. Virheitä vähentäisi myös jos tiliointivaiheessa järjestelmä hylkäisi väärät tili- ja työnumeroyhdistelmät.

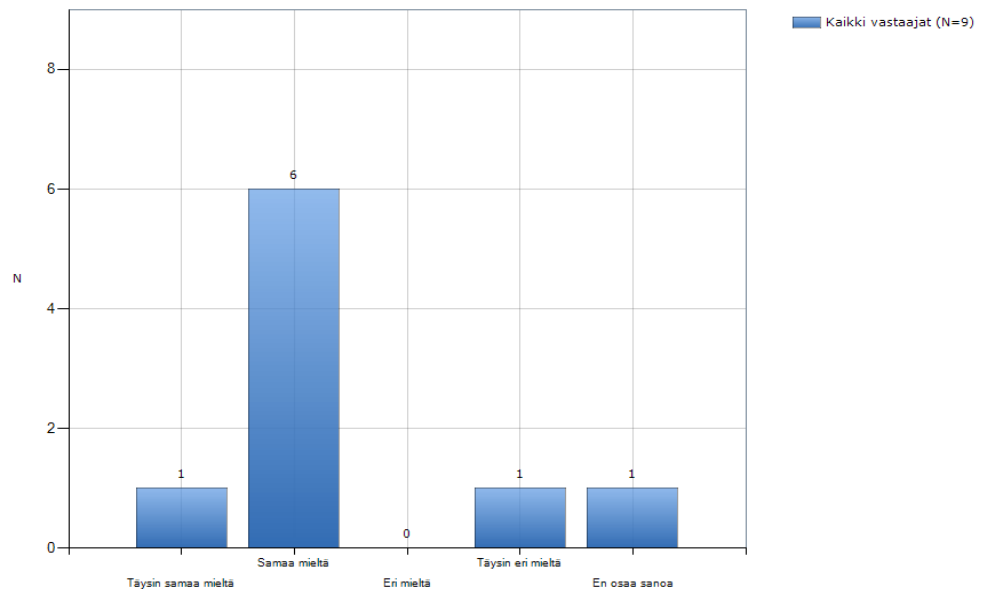
Palkanlaskentaa varten hankittiin järjestelmään lisäosa, joka mahdollistaa tunti-ilmoitusten kirjaamisen sähköisesti palkkahallinnon ohjelmaan. Taloushallinnossa on oltu varsin tyytyväisiä tähän lisäosaan. Se on nopeuttanut huomattavasti tunti-ilmoitusten tarkastamista, kirjausta ja tuntityöntekijöiden palkanlaskentaa. Ennen paperiset tunti-ilmoitukset täytyi syöttää manuaalisesti järjestelmään, kun nykyisin tuntityöntekijät kirjaavat ne itse järjestelmään. Näin vältetään saman asian tekemiseltä kahteen kertaan. Ennen paperisten tunti-ilmoitusten tarkastaminen ja kirjaaminen saattoi viedä jopa useamman työpäivän, mutta uuden sähköisen ilmoitustavan myötä tunti-ilmoitukset on mahdollista tarkastaa taloushallinnossa jopa muutamassa tunnissa. Lisäksi tunti-ilmoitusten virheet ovat vähentyneet.

Tuntipalkkaisille työntekijöille tehdyn kyselyn (LIITE 2) perusteella suurin osa heistä on ollut tyytyväisiä sähköiseen tuntikirjaukseen. Yhdeksästä vastaajasta kuusi oli väittämän ”Olen tyytyväinen sähköiseen tunti-ilmoitustapaan” kanssa samaa mieltä.



KUVIO 15. Olen tyytyväinen sähköiseen tunti-ilmoitustapaan

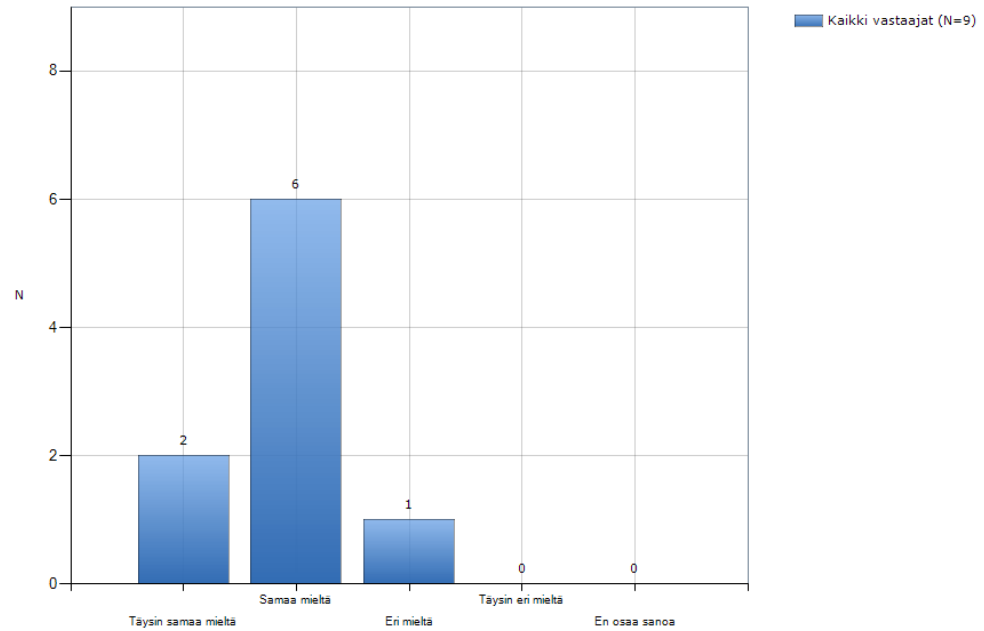
Sähköistä tunti-ilmoitustapaa pidettiin myös huomattavasti parempana tuntipalkkaisten keskuudessa kuin vanhaa tapaa, jossa työtunnit täytettiin paperille. Yhdeksästä vastaajasta vain yksi oli sitä mieltä, että vanha paperille tehtävä tunti-ilmoitustapa oli parempi kuin nykyinen.



KUVIO 16. Sähköinen tapa on parempi kuin paperinen.

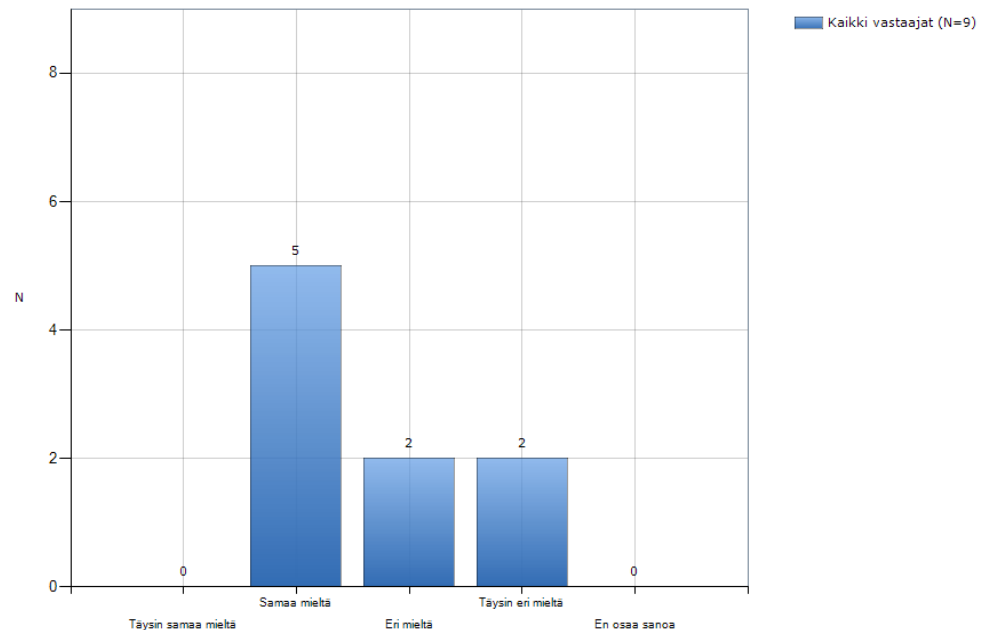
Sähköistä tapaa pidettiin parempana varsinkin siitä syystä, että tunti-ilmoitukset ovat paremmin korjattavissa palkkakauden aikana ja sähköisyys vähentää turhaa ”paperien pyörittelyä”. Sähköisesti arkistoituna tunti-ilmoitukset ovat myös paremmin saatavilla ja vanhoja tunti-ilmoituksia voi helposti halutessaan selata omalta tietokoneelta.

Kyselyn perusteella sähköisten tunti-ilmoitusten tekemiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia, jota pidettiin sopivana, kuten Kuviosta 17 voi päätellä. Eniten aikaa sähköisten ilmoitusten tekemisessä vei ylitöiden ja muiden erikoistuntien merkitseminen.



KUVIO 17. Tunti-ilmoitusten tekeminen ei vie mielestäni liikaa aikaa

Jonkin verran moitteita sai järjestelmän ja sähköisen kalenteripohjan ulkoasu. Melkein joka toisen mielestä ulkoisuus oli epäselkeä.



KUVIO 18. Sähköisen tunti-ilmoituksen ulkoisuus on mielestäni selkeä.

Tuntipalkkaisille tehdyn kyselyn ja palkkasihteerin haastattelun perusteella sähköinen kalenteripohjainen tuntikirjausjärjestelmä on ollut selkeästi onnistunut hankinta. Seuraavan kehityskohteena palkkahallinnossa voitaisiin nähdä nykyisen

kalenteripohjaisen tuntikirjaustavan käyttäminen myös kuukausipalkkaisten yli- ja päivystystyöilmoituksissa, jotka nykyisin tulevat vielä paperisina. Se nopeuttaisi sekä työtä palkkakirjanpidossa että esimiehien tarkastustyötä. Lisäksi vanhojen tunti-ilmoitusten selailu olisi helpompaa, sillä ne löytyisivät kaikki sähköisestä arkistosta.

Osa palkkahallinnon kehittämiskohteista liittyy henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kohdeyrityksellä ei ole käytössään erillistä henkilöstöhallinnon ohjelmaa vaan kaikki henkilöstöä koskevat tiedot löytyvät palkkakirjanpidon ohjelmistosta. Tämä on aiheuttanut sen, että henkilöstön historiatietoja ei ylläpidetä vaan työsuhteen päättyessä henkilö on siirrettävä erilliseen maksuryhmään, joita vuosien varrella kertynyt runsaasti. Lisäksi henkilötiedot sijaitsevat järjestelmässä usealla eri lomakkeella ja osaa tästä tiedosta ei voida tulostaa järjestelmästä suoraan. Erillinen henkilöstöhallinnon ohjelma tai moduuli helpottaisi huomattavasti henkilöstöhallinnon tehtäviä.

Palkkalaskelmat jaetaan nykyisin työntekijöille paperisena. Kehityskohteena voisi olla sähköisen palkkalaskelman käyttöönotto. Palkkalaskelmat voitaisiin toimittaa työntekijöille suoraan heidän verkkopankkeihinsa. Näin välttyttäisiin aikaa vievältä palkkalaskelmien laittamiselta kirjekuoreen ja niiden jakelulta. Nykyinen palkkahallinnon ohjelma ja pankkiohjelma mahdollistaisi tämän, mutta ominaisuutta ei ole otettu käyttöön.

Käyttöomaisuuskirjanpito tehdään tällä hetkellä Excelissä. Poistot lasketaan keran vuodessa tilinpäätöstä tehtäessä. Poistojen kirjaamista nopeuttaisi jos taloushallintojärjestelmässä olisi oma moduulinsa käyttöomaisuusrekisterille. Lisäksi käyttöomaisuuden hallinnalle on myös olemassa eritysohjelmaa, jotka voidaan integroida suoraan kirjanpitoon. Kohdeyrityksen poistolaskennan kannalta tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä.

Kehitysehdotusten pohjalta luotuun SWOT-analyysiin (kuvio 16) on koottu Yritys X:n taloushallinnon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä konsernirakenne seuranta</li> <li>• Järjestelmä tilintarkastajien kehuma - helppokäyttöinen</li> <li>• Tällä hetkellä ei tarvetta suurille muutoksille</li> <li>• Sähköinen kalenteripohjainen tuntikirjaus</li> <li>• Hyvä suhde nykyiseen järjestelmätoimittajaan</li> <li>• Ostolaskujen sähköinen käsittely</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa töistä vaatii Excelliin siirtoa (käyttöomaisuuskirjanpito, raportit)</li> <li>• Monia turhia ominaisuuksia joita ei käytetä</li> <li>• Ei konsernin yhteistä toimittajarekisteriä</li> <li>• Ei erillistä henkilöstöhallinnonohjelmaa/moduulia</li> <li>• Hieman sekava käyttöliittymä/ulkoasu – lomakepohjaisuus</li> <li>• Järjestelmän käyttäminen vaatii paljon ”hiljaista tietoa”</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuuksia vanhan ohjelman kehittämiseen - lisäosat</li> <li>• Yhteistyö uuden asiakaspalvelujärjestelmän kanssa</li> <li>• Entistä sähköisemmät ja integroidummat toiminnot → vapautuu resursseja</li> <li>• Taloushallinnon ulkoistaminen → keskittyminen ydin toimintoihin</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmä suhteellisen iäkäs</li> <li>• Nykyisen järjestelmän päivittäminen ja kehittäminen loppuu</li> <li>• Henkilöstön ikärakenne → hiljaisen tiedon poistuminen</li> <li>• Taloushallinnon ulkoistamisen riskit</li> <li>• Henkilöstön muutosvastarinta</li> </ul>

KUVIO 19. SWOT-analyysi Yritys X

Suhde nykyiseen ohjelmantoimittajaan on yksi nykyisen järjestelmän vahvuuksista. Ohjelmantoimittajan tarjoama apu on nopeasti saatavissa ja usein tilanteeseen sopivasti. Ohjelmantoimittajalta hankitut lisäosat ovat tukeneet taloushallinnon

sähköistämistä, josta koituu aina kustannussäästöjä yritykselle. Nykyisen järjestelmän vahvuutena on myös hyvä konsernirakenne seuranta. Se helpottaa konserniti-linpäätöksen tekemistä ja kuukausittaisten budjettien seuranta ja raportointia. Vahvuutena voi nähdä myös sen, että nykyinen järjestelmä on tilintarkastajien kehumia.

Taloushallintojärjestelmä on hankittu kohdeyritykseen jo vuonna 1998. Suurim-pana uhkana onkin se, että järjestelmä on suhteellisen iäkäs. Lähitulevaisuudessa onkin todennäköistä, että nykyisen järjestelmän päivittäminen ja kehittäminen ohjelmatoimittajan toimesta loppuu. Järjestelmän lomakepohjainen ulkoasu ja käyttöliittymä tekevät järjestelmästä varsinkin sen satunnaiskäyttäjälle vaikea-käyttöisen. Järjestelmän käyttö edellyttää lomakepohjaisuutensa takia paljon ko-kemusta ja muistinvaraisia toimenpiteitä. Lisäksi taloushallinnon ikärakenne on sellainen, että tätä järjestelmän käyttöön vaadittavaan niin sanottua hiljaista tietoa uhkaa siirtyä henkilöstön mukana eläkkeelle.

Yrityksessä on parhaillaan käynnissä uuden asiakaspalvelujärjestelmän kehitys-työ. Taloushallintojärjestelmän kehittämiseen ja valintaan vaikuttaa suuresti se, millainen yrityksen asiakaspalvelujärjestelmästä tulee. Uuden asiakaspalvelujär-jestelmän tuomat mahdollisuudet järjestelmien välisessä integraatiossa voi nähdä mahdollisuutena myös yrityksen taloushallinnon kehityksessä.

Yrityksen henkilöstöltä ja etenkin taloushallinnon työntekijöiltä vaaditaan ennen kaikkea halua kehittää ja taloushallinnon prosesseja sekä tietojärjestelmiä. Tällä hetkellä kohdeyrityksen taloushallinnossa ollaan suhteellisen tyytyväisiä nykyi-seen järjestelmään. Uusien järjestelmien ja toimintatapojen muutokset voivat he-rättää henkilöstössä muutosvastarintaa. Muutosprojektin hallinnalla on tässä tapa-uksessa suuri merkitys. Yrityksen johdon tulee saatua ”myytyä” kehittämistoi-menpiteensä taloushallinnon henkilöstölle, jotta mahdollisesta kehittämisprojek-tista tulisi onnistunut.

Kohdeyrityksellä on pääasiassa kolme ratkaisuvaihtoehtoa oman taloushallintonsa ja sen järjestelmän kehittämiseksi. Ensimmäisenä vaihtoehtona jatkaa suhdetta nykyisen ohjelmatoimittajan kanssa joko niin, että nykyistä taloushallinnon jär-

jestelmää kehitetään tai hankitaan toimittajan uudempi versio järjestelmästä. Nykyinen ohjelmantoyrittäjä on kehittämässä uutta järjestelmää, joten varmuudella ei voida sanoa kuinka kauan nykyistä järjestelmää päivitetään tai kehitetään. Nykyisen ohjelmantoyrittäjän kanssa jatkamisen etuna voidaan nähdä se, että uusia toimittajasuhteita ei tarvitse luoda. Tutkimuksen perusteella suhteet toimittajaan luettiin yhdeksi vahvuudeksi. Hyvät suhteet toimittajaan on muun muassa etu kommunikoinnissa mahdollisten ongelmatilanteiden sattuessa.

Toisena vaihtoehtona on hankkia kokonaan uusi järjestelmä, uudelta ohjelmantoyrittäjältä. Tämä kannustaisi siihen, että järjestelmiä verrattaisiin ja pysyttäisi valitsemaan paras mahdollinen ratkaisu yritykselle. Palveluntarjoajia ja järjestelmiä pystyttäisiin tällöin kilpailuttamaan keskenään. Tässä vaihtoehdossa jouduttaisiin kuitenkin tekemään huomattavasti enemmän järjestelmien valmistelu- ja kartoitustyötä. Suhteet uuteen toimittajaan jouduttaisiin myös luomaan uudelleen ja tämä tuo aina mukanaan riskejä.

Kolmantena vaihtoehtona ulkoistaa taloushallinnon toiminnot. Yksi ulkoistamista tukeva seikka Yritys X:ssä on henkilöstön ikärakenne taloushallinnossa. Taloushallinnon ulkoistamisella vältyttäisiin tulevina vuosina rekrytointikustannuksilta sekä johdon resursseja vapautuisi ulkoistettavien toimintojen osalta yrityksen ydintoimintoihin. Lisäksi nykyisen taloushallintojärjestelmän käyttö vaatii paljon ns. hiljaista tietoa, jota on vain sen käyttäjiltä. Varsinkin palkkahallinnon kohdalla hiljaista tietoa on paljon muun muassa sen vuoksi, että kunnan henkilöstöhallinnon ohjelmistoa ei järjestelmästä löydy.

Ulkoistamisen tulisi olla sidoksissa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Kustannussäästöt ovat usein painava motiivi ulkoistamisessa. Mutta kuten teoriaosuudessa esitettiin, kustannussäästöt eivät saa olla ainoa motiivi ulkoistamiselle.

## 6 YHTEENVETO

Taloushallinto tukitoimintona on usein yksi ensimmäisiä kohteita, kun yrityksessä aletaan miettiä toiminnan kehittämistä ja tehostamista. Tietojärjestelmät kehittyvät ja tarjoavat yhä enemmän mahdollisuuksia tehostaa taloushallinnon prosesseja ja näin pienentää taloushallinnon kustannuksia. Järjestelmien ja ohjelmistojen integroituminen on tässä asiassa yksi merkittävimmistä tekijöistä. Tavoitteena on, että tieto liikkuisi mahdollisimman paljon sähköisesti ja niin että, suurin osa pääkirjanpidon kirjauksista tulisi integraatioiden kautta. Näin pystytään vähentämään manuaalisia työvaiheita taloushallinnon prosesseissa. Manuaalisten vaiheiden vähentyessä vältetään saman tiedon syöttämiseltä useaan kertaan. Myös virheiden määrä vähenee ja tiedon kulku paranee ja nopeutuu.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin taloushallinnon tietojärjestelmiä ja niiden eri hankinta – ja ratkaisuvaihtoehtoja. Lisäksi siinä esitettiin tietojärjestelmän kehitysprojektin vaiheet. Empiriaosuudessa tavoitteena oli selvittää millainen on kohdeyrityksen taloushallintojärjestelmän nykytila ja sen avulla löytää kehityskohteita taloushallinnon prosesseihin. Osuudessa kuvattiin taloushallintojärjestelmä ja taloushallinnon prosessit. Lisäksi selvitettiin eri ratkaisuvaihtoehtojen sopivuutta yrityksen nykytilanteeseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluita, avoimia haastatteluita, tukijan osallistuvaa havainnointia ja kyselytutkimusta.

Teemahaastatteluiden ja avoimien haastatteluiden tuloksia voidaan pitää luotettavina. Luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan oma aktiivinen havainnointi, jolla hän pystyi arvioimaan luotettavuuden. Tuntityöntekijöiden kyselyn vastausprosentti oli 47 %. Vastausprosenttiin vaikutti kyselytutkimuksen nopea aikataulu, sillä vastausajaksi annettiin vain viikko. Vaikka vastausprosentti jäi suhteellisen pieneksi, voidaan tulosten ja tutkijan oman havainnointien perusteella voidaan pitää kyselyn tuloksia luotettaviksi.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kuvaukset kohdeyrityksen taloushallinnon järjestelmästä ja prosesseista. Kehityskohteitakin löytyi runsaasti ja niiden pohjalta luo-



dun SWOT-analyysin avulla, saatiin kuvaus kohdeyrityksen taloushallinnon nykytilasta. Toimeksiantajan kannalta tutkimus oli hyödyllinen, koska sen avulla saatiin tieto kohdeyrityksen taloushallinnon nykytilasta. Tukijan mielestä tutkimuksesta voi olla hyötyä myös samassa tilanteessa oleville muille yrityksille.

Tämä tutkimus antaa pohjaa Yritys X:n taloushallintojärjestelmän jatkokehitykselle. Jatkotutkimuskohteena voisikin olla erilaisten järjestelmien ja ohjelmistojen vertailu ja hankinta. Jatkotutkimus kohteena voisi olla myös taloushallinnon ulkoistaminen. Ulkoistamisesta voitaisiin tutkia laajemmin mm. eri ulkoistamismahdollisuuksia ja ulkoistamiskustannuksia.

## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat 4/2010, 40–42.

Ekström, P. 2007. Ulkoistaminen laajentaa strategisia vaihtoehtoja. Teoksessa O-P Lumijärvi (toim.) Huipulla-Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro, 195-219.

Granlund, M. & Malmi T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jaatinen, P. 2009. Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattikirjoittelussa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R., 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WsBookwell Oy

Kurki, M. Pk-yrityksen tietotekniikka käytännönläheisesti. 2010. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

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

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Pellinen, J. 2007. Kasvuyrityksen taloushallinto. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 311–326.

Tietotekniikan liitto ry. 2005. Tietojärjestelmän hankinta. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yritys X 2011. Toimintakertomus

Internet-lähteet:

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. [Viitattu 6.10.2011]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

BenefitsOfOutsourcing.net. 2012. Outsourcing risks. [Viitattu 21.3.2012]. Saatavissa: <http://www.benefitsofoutsourcing.net/outsourcing-risks.html>

Elkelä, K., Itella Oyj & Törrönen, P., AddValue Oy. 2009. Taloushallinnon kehitystrendit ja ulkoistamistarpeet Kvantitatiivinen tutkimus – Tiivistelmäraportti. Research series – Tutkimussarja37/2009 22.10.2009. Luettavissa:

[http://www.itella.fi/tiedotteet/attachments/2009/Taloushallinnon%20kehitystrendit%20ja%](http://www.itella.fi/tiedotteet/attachments/2009/Taloushallinnon%20kehitystrendit%20ja%20ulkoistamistarpeet_tiivistelma_web.pdf)

[20ulkoistamistarpeet\\_tiivistelma\\_web.pdf](#) (luettu 31.3.2011)

Hallikainen, R. 2009, Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Tekniikka & talous [verkkolehti]. [Viitattu 19.3.2012] Saatavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article262324.ece?v=t>

JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2009. JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden

tunnistaminen. [Viitattu 21.3.2012]. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs171>

Pietilä, A. 2010. Oletko vetänyt pilveä viime aikoina? Ohjelmistoyrittäjät ry. [Viitattu 31.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.ohjelmistoyrittajat.fi/blogi/2010/05/10/oletko-vetanyt-pilvea-viime-aikoina/>

Sopanen, H. 2006. Taloushallinto. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 27 s. [Viitattu 31.3.2011] Saatavissa:

[http://www.tieke.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/19351/file/taloushallinto-osio.pdf](http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/19351/file/taloushallinto-osio.pdf)

Valtionkonttori. 2010. Valtion verkkolaskutus-sivusto. [Viitattu 15.3.2012]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/verkkolaskutus>

Suulliset lähteet:

Kirjanpitäjä. Yritys X. Haastattelu 15.9.2011

Palkkasihteeri. Yritys X. Haastattelu 15.9.2011

Reskontranhoitaja. Yritys X. Haastattelu 15.9.2011

Talospäällikkö. Yritys X. Haastattelu 26.4.2011

## LIITTEET

### LIITE 1

Teemahaastattelulomake

Teemat:

Pääkirjanpito prosessi

Ostoreskontraprosessi

Maksuliikenneprosessi

Palkkakirjanpito prosessi

Taloushallintojärjestelmä

Teemahaastattelukysymykset:

Miten järjestelmää käytetään prosesseissa?

Miten järjestelmän ohjelmat ovat yhteydessä toisiinsa?

Mitä mieltä olette nykyisestä järjestelmästä? Mitä hyvää? Mitä kehitettävää?

## LIITE 2

### **Tytäryhtiö P:n tuntipalkkaisten työntekijöiden sähköisen tunti-ilmoitusjärjestelmän arvio 2011**

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää Tytäryhtiö P:n sähköisen tunti-ilmoitusjärjestelmän toimivuutta. Tämä kysely on tarkoitettu P:n tuntipalkkaisille työntekijöille, jotka käyttävät sähköistä tunti-ilmoitusjärjestelmää.

Olen tyytyväinen sähköiseen tunti-ilmoitustapaan. (asteikko)

Sähköinen ilmoittamistapa on parempi kuin paperinen ilmoittamistapa. (asteikko)

Jos on, miten?

Jos ei, miksi?

Olen saanut mielestäni tarpeeksi opastusta sähköisten tunti-ilmoitusten tekoon. (asteikko)

Mihin asioihin olet tarvinnut opastusta?

En tarvitse apua sähköisten tunti-ilmoitusten tekoon. (asteikko)

Mihin asioihin tarvitset apua?

Sähköisten tunti-ilmoitusten tekeminen on mielestäni helppoa. (asteikko)

Mikä tunti-ilmoitusten tekemisessä on haastavinta?

Minulla ei ole sähköisten tunti-ilmoitusten tekemisessä ongelmia. (asteikko)

Millaisia ongelmat ovat olleet?

Kuinka ongelmat ratkaistiin?

Tunti-ilmoituksen tekeminen ei vie mielestäni liikaa aikaa. (asteikko)

Kuinka paljon tunti-ilmoitusten tekeminen vie sinulta aikaa päivässä?

Sähköisen tunti-ilmoituksen tekeminen on nopeampaa kuin paperisen tunti-ilmoituksen. (asteikko)

Mikä sähköisen tunti-ilmoituksen tekemisessä vie eniten aikaa?

Sähköisen tunti-ilmoituksen ulkoasu on mielestäni selkeä. (asteikko)

Mikä tekee sähköisen tunti-ilmoituksen ulkoasusta epäselkeän?

Kiitos vastauksistasi!